



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra obchodu a cestovního ruchu

Diplomová práce

## **Význam a využití SWOT analýzy pro vybranou firmu**

Vypracovala: Bc. Zdeňka Formánková

Vedoucí práce: Ing. Marie Švarcová, Ph.D.

České Budějovice 2018



Prohlašuji, že diplomovou práci na téma „Význam a využití SWOT analýzy pro vybranou firmu“ jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě, elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích .....

.....

Bc. Zdeňka Formánková



### **Poděkování**

Velice děkuji vedoucímu práce Ing. Marii Švarcové, Ph.D. za odborné vedení při zpracování této diplomové práce, cenné rady, konzultace a trpělivost. Dále děkuji majitelům a vedení firmy ZVÁNOVEC a.s. za spolupráci a poskytnutí potřebných informací.

Bc. Zdeňka Formánková



## Obsah

1 Úvod a cíl práce .....	3
2 Literární přehled.....	4
2.1 Marketingové prostředí podniku.....	4
2.1.1 Makroprostředí.....	5
2.1.1.1 Analýza makroprostředí – trendy.....	8
2.1.2 Mikroprostředí.....	9
2.1.2.1 Analýza mikroprostředí.....	14
2.2 Analýza SWOT.....	21
2.2.1 Identifikace a hodnocení příležitostí a ohrožení.....	23
2.2.2 Identifikace a hodnocení silných a slabých stránek.....	24
2.2.3 Výsledky analýzy SWOT.....	25
3 Metodika a hypotézy.....	27
3.1 Metodika.....	27
3.2 Hypotézy.....	27
4 Charakteristika vybrané firmy.....	28
4.1 Charakteristika odvětví stavebnictví.....	30
5 SWOT analýza vybrané firmy.....	31
5.1 Analýza vnějšího prostředí.....	31
5.1.1 STEP analýza.....	31
5.1.2 Porterův model pěti konkurenčních sil v odvětví.....	37
5.2 Analýza vnitřního prostředí.....	44
5.2.1 Ekonomická a finanční analýza vybraných ukazatelů.....	44
5.3 SWOT analýza – realizace.....	50
5.3.1 Příležitosti a hrožení (OT) .....	50
5.3.2 Silné a slabé stránky (SW) .....	53
5.3.3 Shrnutí výsledků analýzy SWOT.....	54
6 Využití a význam SWOT analýzy vybrané firmy.....	57
7 Případné návrhy řešení zjištěného problému.....	59
8 Závěr.....	61
9 Seznam literatury.....	62

10 Summary.....	64
11 Přílohy.....	67



# 1 Úvod a cíl práce

V současné době neustálých ekonomických a tržních změn, musí každý podnik hledat nové způsoby, jak si do budoucna zajistit silné postavení na trhu. Ekonomické subjekty mohou mít rozdílné cíle, ale všichni se musí snažit o to, aby si udrželi co nejvyšší úroveň konkurenceschopnosti a aby se odlišili od ostatních, za účelem zviditelnění se, k tomuto cíli je nutné neustále analyzovat a vyhodnocovat současnou situaci podniku. Každý podnik má nějakou svou vizi, poslání a má stanovené dlouhodobé cíle, aby těchto cílů mohl dosahovat, je nutné, aby úspěšně bojoval s konkurencí.

Každý podnik je ovlivňován celou řadou faktorů. Tyto faktory mohou být kladné, ale i záporné. Pro každý podnik je důležité, aby identifikoval a znal své silné a slabé stránky a také to, kde může nalézat nové příležitosti, ale i čím může být ohrožen, pro zjištění těchto informací slouží SWOT analýza.

SWOT analýza bývá často považována za jednoduchou analýzu, která může být provedena bez větší informovanosti, ovšem není tomu tak, je nutné důkladně a podrobně zkoumat a analyzovat marketingové prostředí podniku a provést analýzy jak vnitřního, tak vnějšího prostředí, z kterých dále analýza SWOT vychází. SWOT analýza je ideální analýzou pro určení strategie podniku, kterou podnik zvolí na základě identifikace svých silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení.

Hlavním předmětem této práce je vysvětlení významu a využití této analýzy. Téma Význam a využití SWOT analýzy pro vybranou firmu jsme vybrali z toho důvodu, že tato analýza bývá často probíraným tématem v ekonomice a proto bude velmi zajímavé provést tuto analýzu v praxi.

Pro tuto práci byla vybrána firma ZVÁNOVEC a.s., ve které pracuji, tudíž jsme měli přístup k potřebným informacím a tato práce bude jistě přínosem jak pro mě, tak pro zaměstnance a vedení firmy, kteří mohou do této práce nahlédnout v případě potřeby. Dalším důvodem výběru tohoto tématu je chystaný audit, který proběhne v dubnu roku 2018, části této práce mohou být využity i pro tento audit.

## 2 Literární přehled

V literárním přehledu jsme se podrobněji zaměřili na to, co je marketingové prostředí podniku, jak se dělí a pomocí kterých analýz můžeme toto prostředí analyzovat, dále jsme se zaměřili na to co je analýza SWOT a jak jí vytvořit a na význam jejího využití.

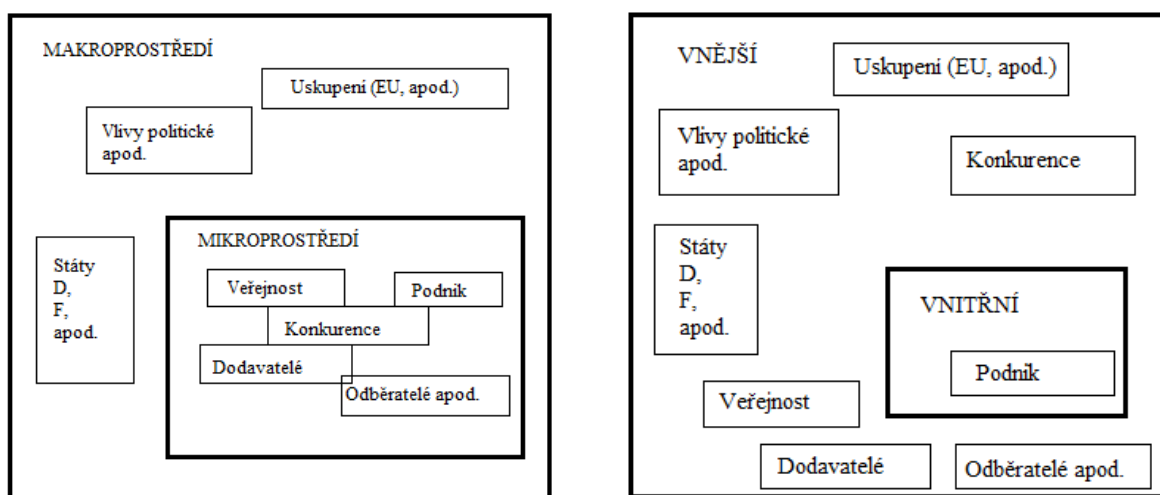
### 2.1 Marketingové prostředí podniku

Úspěšné podniky zohledňují při svém podnikání vlivy jak vnějšího, tak vnitřního prostředí. Podniky si všimají, že se v jejich okolí neustále objevují nové příležitosti a ohrožení, na které je nutné stále reagovat a pracovat s nimi, pomocí změn v příslušných strategiích. Kotler (1998) se shoduje s Horákovou (2003) na tom, že není možné, aby se podnik na trhu vyskytoval sám a existoval bez vlivu okolního prostředí. Okolní prostředí vždy bude mít vliv na generování marketingových cílů, strategií, ale i například na neúspěch podniku.

Švarcová (2016) charakterizuje marketingové prostředí následovně: *„Marketingové prostředí vztahující se k určitému subjektu, který je nazýván např. firma, organizace, společnost, podnikatel, výrobce apod. Žádná organizace není na trhu osamocena, je obklopena celou řadou jiných subjektů nacházejících se v určitém prostředí.“*

Dále autorka uvádí dva pohledy na marketingové prostředí. První je rozdělení na **makroprostředí**, kam řadí např., politické vlivy, uskupení (EU apod.), státy atd. a **mikroprostředí**, které ovlivňuje např. veřejnost, konkurence, podnik, dodavatelé, odběratelé apod., druhý pohled je dělení na **vnitřní prostředí** kam podle ní patří samotný podnik a **vnější prostředí**, které je ovlivňováno politickými vlivy, uskupeními, konkurencí, státy, veřejností, dodavateli a odběrateli, viz obrázek 1, str. 5. Celá řada autorů se shoduje na tomto rozdělení, Kotler a Armstrong (2010) také rozdělují prostředí na vnější, vnitřní a navíc ještě na **mezoprostředí**.

Obrázek 1: Rozdělení na makroprostředí a mikroprostředí a vnější a vnitřní prostředí



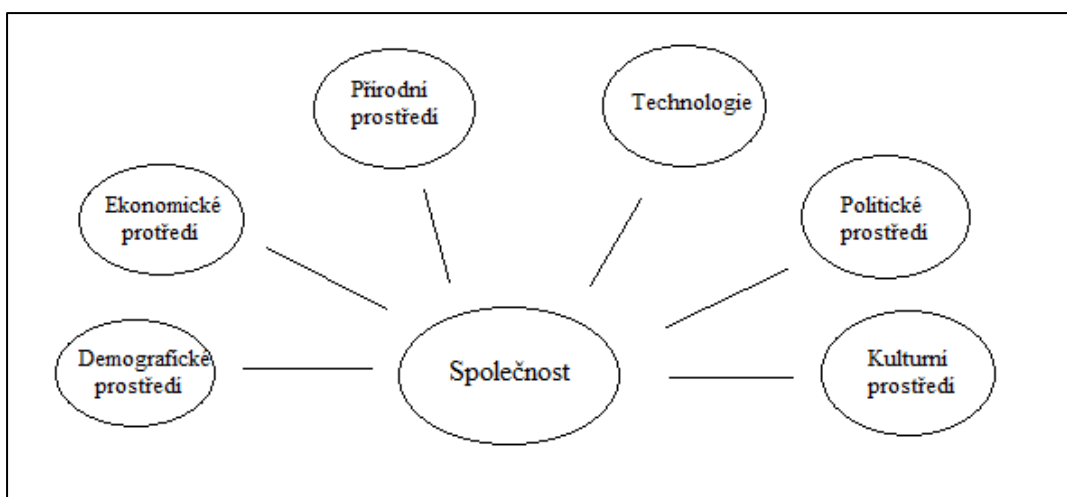
Zdroj: Švarcová (2016)

### 2.1.1 Makroprostředí

Švarcová (2016) definuje makroprostředí prostředí jako: „Prostředí, které je od podniku nejvíce vzdálené a je podnikem neovlivnitelné. Vlivy a subjekty, které v něm působí, musíme respektovat a přizpůsobit se jim. Jako jeden podnik nemáme sílu tyto vlivy změnit. Mezi subjekty, které budeme chápat jako nositele vlivů, můžeme zařadit např.: zahraniční firmy, světové organizace (OSN, GATT, EU...) a pod. Za základní vlivy lze považovat vlivy, politické, legislativně, přírodní, kulturní, technické, technologické, sociální, ekonomické.“ Na tomto tvrzení se shoduje i s Tichou a Hronem (2003), kteří uvádějí stejné vlivy, které toto prostředí ovlivňují, navíc zmiňují, že uvedené skupiny faktorů ovlivňují i rozhodovací procesy v podnikatelských subjektech a jejich zohlednění závisí na hierarchii kritérií v rozhodování.

Z odborné literatury vyplývá, že se všechny podniky nachází v makroprostředí, ve kterém vznikají vlivy, kterým se firmy musí podřídit. Makroprostředí je součástí vnějšího prostředí, kde se vytvářejí příležitosti a hrozby. Mezi nejvlivnější síly, které ovlivňují makroprostředí, patří, demografické prostředí, ekonomické prostředí, přírodní prostředí, technologie, politické prostředí a kulturní prostředí viz obrázek 2, str. 6.

Obrázek 2: Síly ovlivňující makroprostředí firmy



Zdroj: Kotler, Wong, Saunders, Armstrong (2007)

### Demografické prostředí

Dle Kotlera a Armstronga (2004) je demografické prostředí tvořeno faktory jako *počet obyvatel, hustota osídlení, podíl mužů a žen, etnická příslušnost, zaměstnanost*, dále autoři uvádějí, že by se podniky měly zajímat především o *lidi*, protože, právě ti vytváří trhy, je nutné sledovat především faktory růstu *světové populace, populační věkový mix, etnické trhy, úroveň vzdělání, typy domácností a geografické přesuny populace*. Někteří autoři, např. Zamazalová (2008) řadí demografické prostředí do kulturního prostředí.

### Ekonomické prostředí

Švarcová (2016) uvádí, že ekonomické vlivy jsou spojené s kupní silou a podniky by měly věnovat velkou pozornost hlavním trendům v příjmech obyvatelstva a změnám jejich struktury. Mezi základní ekonomické faktory řadí, *vývoj a trendy HDP, úrokové sazby, struktura příjmů a výdajů, dostupnost úvěrů, nezaměstnanost, stav sféry (primární, sekundární, terciární, kvartérní), dluhy, úspory, dostupnost a ceny energií, kapitálové trhy a jejich fungování, trhy práce a jejich mobilitu*, Kotler (1998) doporučuje sledovat pouze tyto čtyři faktory, *nedostatek surovin, příjmovou strukturu obyvatel, výši úspor, zadluženost a dostupnost úvěrů*. Naopak Tichá a Hron (2003) sem řadí sedm faktorů ekonomického prostředí a to, *hrubý domácí produkt (HDP), životní*

*cyklus podniku, nabídka peněz, úroková míra, inflace, nezaměstnanost, dostupnost energií a náklady na ně.*

### **Přírodní prostředí**

Podle Kotlera a Kellera (2007) je přírodní prostředí jedním z velice významných ukazatelů. Přírodní zdroje mohou být obnovitelné (sluneční energie, větrná energie...), částečně obnovitelné přírodní zdroje (lesy, orná půda..) a neobnovitelné (uhlí, ropa, zemní plyn...). Množství neobnovitelných přírodních zdrojů se neustále snižuje, a proto musí podniky při jejich koupi počítat s vyššími náklady. Nicméně potom jen s obtížemi dokážou tyto rostoucí náklady přenést na zákazníky. Kotler (1998) považuje za hlavní faktory přírodního prostředí, *nedostatek surovin, rostoucí náklady na energie, zvýšený stupeň znečištění, měnící se úlohu státu při ochraně životního prostředí.*

### **Technologické prostředí**

Podle Kotlera a Armstronga (2004) je technologické prostředí zřejmě nejdůležitějším faktorem, který ovlivňuje náš život. Technologické prostředí je neustále větší a změny technologického prostředí jsou velmi rychlé. Ještě v polovině 19. stolní lidé vůbec neznali automobily, letadla, rozhlas nebo žárovku, nyní jsou tyto věci považovány za naprostou samozřejmost. Nové technologie umožňují vznik nových produktů a nových trhů a tedy i příležitostí pro firmy. Nejlepším přístupem je technologické prostředí pozorně sledovat a neustále analyzovat, aby nedošlo k zastarání výroby a nevyužití nových výrobních příležitostí.

Kotler, Wong, Saunders a Armstrong (2007) řadí mezi technicko-technologické vlivy *rychlost technologických změn vysoké rozpočty na výzkum a vývoj důležitost drobných zlepšení a rostoucí regulace.*

Švarcová (2016) dodává, že mezi základní technicko-technologické vlivy patří, *technologické změny (inovace), příležitosti pro inovace, vládní výdaje na výzkum a vývoj, trendy ve vývoji a výzkumu a rostoucí regulace technologických změn.*

## **Politicko-legislativní prostředí**

Vývoj politického a legislativního prostředí velmi významně ovlivňuje marketingové rozhodování. Legislativa omezuje podnikání, ale na druhou stranu regulace chodu ekonomickému systému pomáhá. Pokud je regulace správná může posílit konkurenci a zajistit rovné podmínky na trhu. V poslední době se též klade velký důraz na etiku a společenskou zodpovědnost v podnikání. (Kotler, Armstrong, 2004).

Dle Kotlera (1998) sem patří faktory, *legislativní opatření s vlivem na podnikání, vládní organizace a nátlakové skupiny*.

Grasseová (2010) navíc doplňuje ještě další faktory a to *politickou stabilitu, politický postoj, chybějící legislativní normy a vymahatelnost práva*.

## **Sociálně-kulturní prostředí**

Autoři rozlišují lidské postoje na primární a sekundární (nebo také na základní a druhotné), kde ty primární (základní) zůstávají většinou nezměněné, patří mezi ně např. rodina a názory, které nám rodiče předávají, práce apod., na druhou stranu ty sekundární (druhotné) podléhají změnám. Dle autorů Kotlera, Armstronga (2014) se sociální a kulturní prostředí skládá z faktorů, které ovlivňují společenské hodnoty. Mezi tyto faktory se řadí, *vztah lidí k sobě samým, vztah lidí k druhým, postoj lidí k organizacím a ke společnosti, postoj lidí k přírodě a názory lidí na vesmír*.

V sociálním prostředí podle Švarcové (2016) každý jedinec formován třemi prvky a to:

- *genetikou (co jsme zdělili)*
- *prostředím (kde jsem, kde vyrůstáme)*
- *výchovou (kdo nás vychovává)*

### **2.1.1.1 Analýza makroprostředí – trendy**

Švarcová (2016) uvádí, že k identifikaci vlivů, které působí na podnik, je nutné udělat celkovou analýzu prostředí. Mezi nejznámější a nejpoužívanější analýzu makroprostředí řadí právě STEP analýzu (resp. PEST, PESTLE, STEPL). Tato analýza

je pro podnik stěžejní jelikož odkrývá trendy a příležitosti na trhu. Její název je odvoze od počátečních písmen:

- **S**ociálně kulturní prostředí
- **T**echnicko-technologické prostředí
- **E**konomické prostředí
- **P**oliticko-legislativní prostředí

Podstatu této analýzy je odpovědět si na otázky, jaké vlivy a jaké parametry mají na uvedené odvětví vliv a odhadnout jejich trendy. Švarcová (2016) doporučuje pro odkrytí vlivů, stanovení trendů využít např. analýzu časových řad a pro určení trendu analyzovat alespoň desetileté hodnoty, příklad viz tabulka 1, str. 9. Příkladem trendů pak podle ní mohou být např. zrychlení mezinárodní přepravy, vzestup ekonomické síly asijských zemí, vznik obchodních seskupení (EU, NAFTA), růst zadluženosti zemí, růst objemu barterů, klimatické změny, ochrana životního prostředí, celosvětové životní styly apod.

Tabulka 1: Analýza makroekonomického vlivu úrokové míry

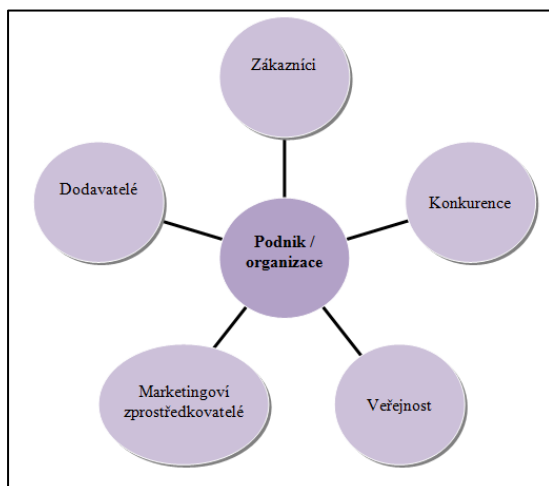
<b>Rok</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Hodnota</b>										

Zdroj: Švarcová (2016)

### **2.1.2 Mikroprostředí**

Horáková (2003) se shoduje s Kotlerem, Armstrongem (2010), že se v mikroprostředí nachází kromě podniku i dodavatelé, konkurenti, veřejnost, marketingoví zprostředkovatelé (distribuční mezičlánky) a zákazníci a blízké okolí podniku, které jsou ovlivňovány určitými faktory, viz obrázek 3, str. 10.

Obrázek 3: Síly ovlivňující mikroprostředí podniku



Zdroj: Horáková (2003)

*„Mikroprostředí je do jisté míry ovlivnitelné a kontrolované firmou, (může ho ovlivnit a kontrolovat neskonale snadněji než makroprostředí), přesto i ono diktuje řadu parametrů, které je nezbytné vzít v úvahu a zahrnout do marketingových plánů.“*  
Horáková (2003).

## **Podnik**

Dle Kotlera a Armstronga (2004) je při vytváření marketingových plánů nutné brát v potaz vnitrofiremní prostředí. Vnitrofiremní prostředí se skládá např. z:

- *vrcholového managementu*
- *finančního oddělení*
- *výzkumu a vývoje*
- *nákupního oddělení*
- *účetního oddělení atp.*

Vrcholový management pak stanovuje globální cíle společnosti, strategie a politiku. Jednotlivá oddělení v podniku spolu musí spolupracovat, tak aby bylo co nejefektivněji dosaženo cíle. Švarcová (2016) dodává, že pro marketing je základním prvkem právě organizace (firma, společnost), ta ovšem není na trhu sama a proto musí rozeznat prostředí, v kterém se nachází a v kterém má existovat. Hlavní otázky, na které je nutné znát odpověď je, kolik výrobků firma potřebuje vyrábět, když konkurenti



vyrobí tolik a tolik. Proto je stěžejní znát co je posláním, cílem, jaké je zapotřebí vybavení, technologie, kolik bude potřeba zaměstnanců apod. Uvnitř organizace působí určité vlivy, které se projevují v subjektech a v činnostech podniku. Jejich společné snažení a úsilí, uspokojování potřeb a přání zákazníků je základem pro úspěch. Vlivy, které v organizaci působí, mohou být např. **vlivy personální (počet zaměstnanců, vzdělání, schopnosti, dovednosti a znalosti zaměstnanců), vlivy finanční (zisk, náklady), vlivy technicko-technologické (technologie, budovy, vybavení, zařízení).**

V tabulce, která je součástí příloh (příloha 2), jsou uvedeny oba pohledy na členění marketingového prostředí, tedy jak na makroekonomické prostředí, mikroekonomické prostředí firmy, vnější a vnitřní prostředí, společně s vlivy prostředí a nástroji marketingu. Podnikové prostředí je možné analyzovat pomocí finančně-ekonomické analýzy, portfolio analýzy, analýzy trhů, analýzy prodejů apod.

## **Dodavatelé**

Dle Kotlera, Sanderse, Armstronga (2007) hrají dodavatelé velmi důležitou roli. Poskytují totiž společnosti potřebné zdroje pro výrobu statků a služeb. Dodavatelé tedy velmi významně ovlivňují marketing společnosti. Marketingoví manažeři musí velmi pozorně sledovat dostupnost dodávek, případné zpoždění, stávky zaměstnanců a jiné události, které mohou nastat a způsobit problémy s výrobou a tudíž i možnou nespokojenost zákazníků. Marketingoví manažeři nesledují pouze dodavatele, ale i ceny surovin a vstupů, které mohou vést ke změnám cen výrobků a služeb, které nabízejí.

## **Konkurenti**

Dle Kotlera, Armstronga (2004): „*Základní pravidlo říká, že pokud má být firma úspěšná, musí uspokojovat potřeby a přání zákazníků lépe než konkurence. Proto nestačí, když se marketingové oddělení zaměří pouze na uspokojování potřeb cílových zákazníků. Je také nutné získat strategickou výhodu tím, že se v myslích spotřebitelů nabídka firmy jasně odliší od konkurenčních nabídek. Neexistuje univerzální marketingová strategie vzhledem ke konkurenci, o které bychom mohli říci, že je nejlepší pro každou firmu. Vhodná strategie závisí na velikosti firmy a na její pozici v daném sektoru v porovnání s konkurencí. Strategie, které jsou hodné pro velké společnosti s dominantní pozicí na trhu, mohou být pro malé formy příliš drahé. Ale ani*

*velikost firmy sama o sobě nestačí. I pro velké firmy jsou některé strategie úspěšné a jiné se pro malé firmy existují marketingové strategie, jejichž úspěch je pro velké společnosti nedosažitelný.“*

Kotler (1998) uvádí, že marketingoví manažeři by měli znát odpovědi na tyto otázky:

- Kdo jsou naši konkurenti?
- Jaké cíle a strategie na trhu uplatňují?
- Jaké jsou silné a slabé stránky konkurentů?
- Jaké jsou reakce konkurentů?
- Dá se chování konkurentů předvídat?

A dále autoři uvádí, že konkurence v dnešní době neustále roste a je tedy nutné sledovat její vývoj. Je důležité zavést systém, který bude porovnávat naše aktivity s těmi konkurenčními. V nejlepším případě je ideální, aby si podnik vedl systém, kde bude shromažďovat veškeré informace o konkurenci, to by mohlo následně pomoci k získání konkurenčních výhod.

## **Veřejnost**

Kotler a Armstrong (2010) charakterizuje veřejnost jakou součást mikroekonomického prostředí, je to skupina lidí, kteří mají schopnost jakkoliv ovlivnit podnik, mohou mu pomoci dosahovat stanovených cílů. Veřejnost lze rozdělit na skupiny a to na **finanční skupinu**, která má vliv na možnost podniku získat finanční prostředky na investice či na svůj provoz, patří sem např. banky a bankovní instituce, akcionáři apod. dále na **média**, do této skupiny spadají například tisková média, televizní stanice, internetová media apod. Tato skupina velmi silný vliv a velmi silně může podnik ovlivnit. **Interní skupina**, kam patří zaměstnanci, manažeři a představenstvo. **Občanské sdružení**, sem patří především spotřebitelské organizace a ekologické skupiny. Poslední skupinou **široká veřejnost**, tato skupina představuje postoj široké veřejnosti k podniku, tento postoj je ovlivněn především image podniku, která výrazně ovlivňuje nákupní rozhodování této skupiny.

## Marketingový zprostředkovatelé

Kotler a Armstrong (2010) uvádí, že zprostředkovatelé zajišťují pro podnik propagaci, prodej a také distribuci produktů koncovým zákazníkům. Tyto subjekty bývají označovány jako distribuční mezičlánky.

Dle Kotlera (1991) sem patří:

- ***zprostředkovatelé*** (obchodní firmy, které pomáhají najít zákazníky nebo s nimi uzavírat obchody)
- ***firmy pro fyzickou distribuci*** (pomáhají při skladování zboží a při jeho přepravě na místo určení)
- ***agentury pro obchodní služby*** (firmy, které dělají marketingové výzkumy, poradenské firmy, firmy sdělovacích prostředků atd.)
- ***finanční zprostředkovatelé*** (banky, úvěrové společnosti atd.)

## Zákazníci

Dle Kotlera a Armstronga (2010) jsou zákazníci jedním z nejdůležitějších prvků mikroprostředí, je v zájmu podniku snažit si své zákazníky držet a posilovat vztahy s nimi, zákazníci se mohou pohybovat na pěti typech trhů a to na:

- ***Spotřebních trzích***, kde nakupují jednotlivci a domácnosti. Nakupují zboží a služby pro vlastní potřebu.
- ***Průmyslových trzích***, kde nakupují výrobci pro výrobu dalších výrobků, či pro zajištění jiných služeb.
- ***Obchodních trzích***, zde nakupují organizace statky a služby za účelem dalšího prodeje se ziskem.
- ***Vládních a nevýdělečných trzích***, zde vládní a netiskové agentury nakupují zboží a služby za účelem zabezpečení veřejných služeb, či pro poskytování tohoto zboží a služeb těm, který to potřebují.
- ***Mezinárodních trzích***, tyto trhy jsou v zahraničí a nakupují na nich zahraniční spotřebitelé, výrobci, překupníci a zahraniční vlády.

Na rozdíl od Kotlera a Armstronga (2010), kteří začleňují zákazníky do těchto pěti typů trhů, dělí Švarcová (2016) zákazníky z časového hlediska na tři skupiny a to na ***stávající, minulé a budoucí***.

### 2.1.2.1 Analýza mikroprostředí

Existuje celá řada analýz mikroprostředí podniku, podrobněji se zaměříme na *analýzu portfolia, jednotlivé prvky ekonomické a finanční analýzy a na Porterův model pěti konkurenčních sil v odvětví*.

*Analýza portfolia* dle Kotlera, Saunderse, Armstronga (2007) pomáhá manažerům vyhodnotit jednotlivé oblasti podnikání. Firma bude chtít vkládat více prostředků do statků a služeb, jejichž výroba a prodeje jsou výnosnější na rozdíl od méně výnosných statků a služeb, které se podnik bude snažit vytvářet co nejméně nebo vůbec. Hlavním a prvním krokem manažerů je určit si klíčové oblasti podnikání tvořící společnost tzv. strategické podnikatelské jednotky (části firmy, které mají samostatné poslání a cíle). Dalším krokem je určení atraktivity jednotlivých strategií podnikatelských jednotek, a jak velká podpora pro tyto jednotky bude poskytnuta. Účelem celého strategického plánování je najít způsob, jak nejlépe zhodnotit a využít své silné stránky a využít je pro příležitosti, které se na daném trhu nacházejí. Nejznámější metodou analýzy portfolia je tzv. Bostonská matice (matice Boston Consulting Group). V rámci Bostonské matice (BCG) uspořádá společnost své strategie do matice růstu a podílu, kde na svislé ose je růst podílu na trhu a na vodorovné ose relativní tržní podíl. Matice BCG rozlišuje čtyři typy strategických podnikatelských jednotek a to, hvězdy, dojně krávy a bídné psy. Matice BCG není součástí SWOT analýzy, tato matice je využívána především pro určení budoucího vývoje.

*Ekonomická a finanční analýza*, tento pojem je v ekonomické literatuře používán v různých souvislostech. Finanční analýza představuje proces vyšetřování a vyvozování závěrů z výsledků finančního hospodaření minulých let nebo budoucích období určité osoby včetně zjišťování jeho slabých a silných stránek, testování jednotlivých finančních parametrů a ověřování jejich skutečné vypovídací schopnosti (Sůvová a kol., 2000).

V praxi lze vysledovat celou řadu účelů, pro které se provádí finanční analýza. Může to být třeba příprava podkladů pro interní rozhodování managementu podniku nebo případně motiv, který vychází z potřeby banky připravit si dostatečné informace pro přijetí rozhodnutí poskytnout nebo neposkytnout určitou službu, např. úvěr svému klientovi. (Marek a kol., 2009).

Nývltová a Marinič (2010) řadí mezi elementární nástroje finanční analýzy:

- analýza externích nebo absolutních ukazatelů (horizontální a vertikální)
- analýza fondů finančních prostředků (čistého pracovního kapitálu, čistých pohotových prostředků a čistých peněžně pohledávkových fondů)
- analýza poměrových ukazatelů

V závislosti na zvoleném účelu se liší i použité metody a hloubka provedené analýzy. Vzhledem k tomu, že finančních a ekonomických ukazatelů je velké množství, budeme pro naše účely zmiňovat ukazatele, které využívá především marketingový manažer.

### Analýza absolutních ukazatelů

Analýza absolutních ukazatelů nebo též analýza stavových ukazatelů využívá jako zdroj informací data z účetních výkazů a jako metody k měření intenzity změn dat využívá vertikální a horizontální analýzu (Kubíčková a Jindřichovská, 2015).

Horizontální analýza dle Holečkové (2008) zkoumá horizontální změny (zkoumá jednotlivé položky z účetních výkazů po řádcích) absolutních ukazatelů za určité časové období. Změny poté mohou být vyjádřeny indexem či v procentech.

Vertikální analýza používá techniku procentního rozboru a zajišťuje procentní podíl jednotlivých položek rozvahy na celkových aktivech a pasivech, u položek výkazu zisku a ztrát podíl na výnosech. Tyto výsledky lze srovnávat v čase v rámci podnikového plánu, mezipodnikově, s průměry odvětví nebo doporučenými hodnotami (Synek a kol., 2011).

### Analýza fondů finančních prostředků

Tato analýza se zabývá rozbohem rozvahy a zjišťuje rozdíl určité části oběžného majetku a krátkodobých pasiv. Patří do ní čistý pracovní kapitál, čistý peněžně pohledávkový fond a čisté pohotové prostředky (Holečková, 2008).

Čistý pracovní kapitál definuje Sedláček (2011) jako přebytek oběžných aktiv nad krátkodobým kapitálem. Jde o výši volných prostředků (tzv. finanční polštář), která

zbývá po uhrazení všech běžných závazků. Čím vyšší je hodnota čistého pracovního kapitálu, tím větší je schopnost firmy hradit své krátkodobé závazky.

### Analýza poměrových ukazatelů

Dle Kubíčkové a Jindřichovské (2015) vyjadřují poměrové ukazatele poměr dvou a více položek účetních výkazů, lze je stanovit jako podíl absolutních ukazatelů. Poměrové ukazatele jsou nejčastější metodou finanční analýzy, obvyklým zdrojem této analýzy jsou finanční výkazy firmy.

Nývtlová a Marinič (2010) řadí mezi poměrové ukazatele, ukazatele rentability, ukazatele aktivity, ukazatele likvidity, ukazatele zadluženosti a ukazatele kapitálového trhu.

Švarcová (2016) uvádí, že marketingoví manažeři se zaměřují především na, ekonomické kategorie, kterými jsou *zisk, náklady, tržby, příjmy* apod., detailněji se zaměřují na *dobu obratu, obrátku, poptávku* apod. Marková (2009) ve své publikaci uvádí, že ve stavebnictví jsou nejčastěji využívány v návaznosti na poměrové ukazatele především *rentabilita mezd, účinnost mzdových nákladů, produktivita práce, materiálová náročnost a účinnost pracovních strojů*.

Rentabilita tržeb (ROS) vytváří představu o tom, jaký je podíl ziskové přírážky na celkových tržbách. Tento ukazatel se podstatně liší podle odvětví (Kislingerová, Hnilica, 2005).

$$\text{ROS} = \text{zisk} / \text{tržby}$$

Obrátka představuje, kolikrát se zásoby během jednoho roku spotřebují a doplní. (Kislingerová, Hnilica, 2005).

$$\text{Obrátka} = \text{roční spotřeba} / \text{průměrná spotřeba} * 365 \text{pasiv} / \text{tržby}$$

Doba obratu pohledávek je, jak dlouho je majetek podniku vázán ve formě pohledávek, za jak dlouho jsou pohledávky splaceny.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = 360 * \text{pohledávky z obchodního styku} / \text{roční tržby}$$

Celková zadluženost – tento ukazatel se používá v modifikaci, kdy se do cizích zdrojů v čitateli zahrnují pouze dlouhodobé cizí zdroje. (Kislingerová, Hnilica 2005)

$$\text{Celková zadluženost} = \text{cizí zdroje} / \text{celková pasiva}$$

Rentabilita mezd udává, jak vysoký zisk před zdaněním připadá na 1 Kč mzdových nákladů. (Kislingerová, Hnilica 2005).

$$\text{Rentabilita mezd} = \text{zisk před zdaněním} / \text{mzdové náklady}$$

Účinnost mzdových nákladů a produktivita práce umožňují stanovit optimální počet pracovníků v podniku a slouží jako podklad pro odměňování. (Kislingerová, Hnilica 2005)

$$\text{Účinnost mzdových nákladů} = \text{objem výroby} / \text{mzdové náklady}$$

$$\text{Produktivita práce} = \text{objem výkonů} / \text{počet pracovníků}$$

Stavební podniky mívají velikou spotřebu materiálu, je tedy vhodné zaměřit se i na sledování materiálové náročnosti (Kislingerová, Hnilica 2005)

$$\text{Materiálová náročnost} = \text{náklady na materiál} / \text{objem výroby}$$

Účinnost pracovních strojů je také velmi důležitým ukazatelem, především ve stavebnictví.

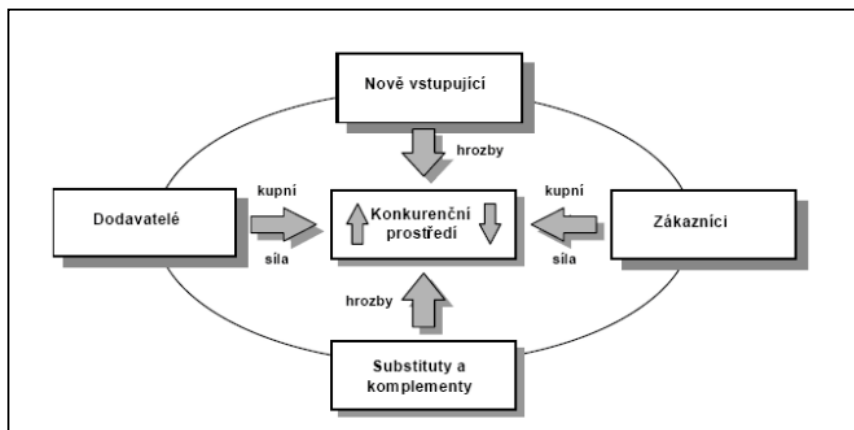
$$\begin{aligned} \text{Účinnost pracovních strojů} &= \\ &= \text{objem výroby} / \text{vložené prostředky na stroje a zařízení} \end{aligned}$$

**Porterův model pěti konkurenčních sil** v odvětví (obrázek 4, str. 18) patří k základním a zároveň nejvýznamnějším nástrojům pro analýzu konkurenčního prostředí firmy a jejího strategického řízení. Jejím tvůrcem je profesor Michael Eugene Porter. Dle Portera (1980) se tento model snaží odvodit sílu konkurence v analyzovaném

odvětví a tím pádem také ziskovost daného sektoru trhu. K dosažení tohoto cíle rozebírá pět klíčových vlivů, které konkurenceschopnost firmy přímo či nepřímo ovlivňují. Porterova analýza pěti konkurenčních sil, byla vytvořena v souvislosti se SWOT analýzou, kterou Porter považoval za velmi obecnou. Cílem této analýzy je nalezení takové pozice, kdy bude podnik chráněn před stávajícími nebo potenciálními konkurenty a současně před hrozbami ze strany substitučních produktů, dodavatelů a zákazníků.

Kotler (1998) uvádí, že každý podnik musí důkladně zvažovat, zda na určitý trh vstoupit nebo ne. To zda podnik na daný trh vstoupí, závisí především na charakteru a intenzitě konkurenčního prostředí. Hlavní roli zde hraje dlouhodobá zisková přitažlivost trhu.

Obrázek 4: Porterův model pěti konkurenčních sil v odvětví



Zdroj: Porter (1980)

Dle Kotlera, Saunderse, Armstronga (2007) ovlivňují ziskovou přitažlivost trhu v Porterově modelu pěti sil především tyto hlavní síly:

- **Intenzita soupeření mezi současnými konkurenty** – pokud se na trhu vyskytuje příliš velké množství konkurentů nebo se jedná o velmi silné a agresivní konkurenty, je tento trh pro další podniky méně přitažlivý. Konkurenti mají sílu ovlivňovat cenu statků a služeb na daném trhu a vedou cenové války, což vede k vysokým nákladům na budování silného konkurenčního postavení. Je velice důležité sledovat konkurenci, jejich ceny, produkty a cenové strategie. Intenzitu soupeření mezi současnými konkurenty můžeme analyzovat pomocí tabulky, viz tabulka 2, str. 19.



Tabulka 2: Příklad srovnání hlavních konkurentů firmy

Faktory hodnocení	Konkurent				
	K1	K2	K3	K4	K5
Kvalita produktů					
Tržby					
Tržní podíl					
Image podniku					
Rychlost dodání					

Zdroj: Švarcová (2016)

- **Vstup nových konkurentů do odvětví** – zde závisí vstup nových konkurentů na trh na tzv. bariérách vstupu, kterými mohou být např. kapitálová náročnost, úspory z rozsahu, nákladové znevýhodnění atd. Čím lehčí je pro nové společnosti vstoupit na daný trh, tím větší je hrozba ze strany nových firem. Podnik musí být schopný nabídnout zákazníkům produkt či službu, která přesně odpovídá jejich požadavkům a zajistí tak uspokojení jejich potřeb a přání. Analýza vstupu nových konkurentů do odvětví může být analyzována pomocí tabulky, viz tabulka 3, str. 19.

Tabulka 3: Příklad tabulky vstupu nových konkurentů do odvětví

Faktory hodnocení	Rok				
	2008	2009	2010	2011	2012
Počet nových konkurentů					

Zdroj: Švarcová (2016)

- **Ohrožení ze strany substitučních produktů** – zde je nutné sledovat především technický pokrok. Pokud ostatní firmy na trhu začnou nabízet technologicky vyspělejší produkty, sníží se ceny, což znamená i snížení zisku pro podnik. Pokud na trh vstoupí podnik se substitučními produkty, je zde velká hrozba částečné náhrady cen a nabízeného množství daného produktu. K analýze může být využita tabulka, viz tabulka 4, str. 20.

Tabulka 4: Příklad tabulky ohrožení substitučních produktů

Faktory hodnocení	Substituty				
	S1	S2	S3	S4	S5

Zdroj: Švarcová (2016)

- **Vyjednávací síla zákazníků** – tato síla nám ukazuje, jaký tlak mohou zákazníci vyvinout na podnik. Zákazníci s vysokou nákupní kompetencí mohou požadovat vyšší kvalitu výrobků či lepší technologie a zároveň usilují o snížení ceny daných produktů. Nejlepším řešením je nabídnout zákazníkům co možná nejlepší nabídku. Vyjednávací síla zákazníků závisí na počtu zákazníků (pokud je počet zákazníků malý, tím více je na nich podnik závislý), pokud zákazník může lehce změnit produkt (předmět nákupu není pro zákazníka až tak důležitý, na trhu si může vybírat z množství substitučních produktů), citlivosti zákazníků na změnu ceny nebo pokud je pro zákazníka výhodné nakoupit produkt od několika dodavatelů. K analýze může být využita tabulka, viz tabulka 5, str. 20.

Tabulka 5: Příklad tabulky vyjednávací síly zákazníků

Faktory hodnocení	Stávající zákazníci	Možný budoucí zákazník č. 1	Možný budoucí zákazník č. 2	Možný budoucí zákazník č. 3	Možný budoucí zákazník č. 4
Velikost objednávky					
Rychlost splácení					
Spolehlivost					

Zdroj: Švarcová (2016)

- **Vyjednávací síla dodavatelů** – pokud se na trhu nachází malé množství dodavatelů, stává se na nich podnik závislý a dodavatelé tak získávají vyšší vyjednávací sílu, jelikož je příliš finančně nákladné měnit dodavatele či hledat dodavatele nové. Dodavatelé tak mají sílu určovat vyšší ceny, za kterou jsou ochotni dodávat své zboží. Podnik by měl udržovat se svými dodavateli úzké, přátelské vztahy, aby snížil riziko zvyšování cen či diverzifikací dodávek. Vyjednávací sílu dodavatelů lze analyzovat pomocí tabulky, viz tabulka 6, str. 21.

Tabulka 6: Příklad tabulky vyjednávací síla dodavatelů

Faktory hodnocení	Stávající dodavatelé	Možný budoucí dodavatel č. 1	Možný budoucí dodavatel č. 2	Možný budoucí dodavatel č. 3	Možný budoucí dodavatel č. 4
Velikost dodávky					
Termín doručení					
Doba splatnosti					

Zdroj: Švarcová (2016)

Výstupy z těchto analýz jsou základem pro SWOT analýzu.

## 2.2 Analýza SWOT

Autorem SWOT analýzy je Albert Humphrey, který ji navrhl v šedesátých letech 20. století, když vedl výzkum na Stanfordské univerzitě. Dnes SWOT analýzu využívá celá řada autorů (Grasseová, 2012).

Autoři se shodují na to, že analýza SWOT upozorňuje na silné a slabé stránky firmy, ale také na příležitosti a ohrožení, se kterými se firma může potýkat. Pomocí analýzy SWOT se zpracovávají data různého významu a spolehlivosti, analýzou těchto dat se určuje, kam by měl podnik upřít svou pozornost. Analýza SWOT může být využita jak pro určení strategických postupů, tak jako samostatný krok v plánovacím procesu, poukazuje na zjištěné výsledky z interních a externích analýz, pomáhá předvídat trendy, které budou důležité pro rozvoj firmy. K této analýze je zapotřebí nejen obecných informací, ale také porozumění konkrétnímu prostředí a pomocí těchto znalostí dosáhnout marketingového cíle podniku. (Kotler 2007, Horáková 2003)

Zkratka SWOT představuje začáteční písmena anglických názvů:

**S** – strengths – silné stránky

**W** – weaknesses – slabé stránky

**O** – Opportunities – příležitosti

**T** – Threats – ohrožení

Dle Švarcové (2016) pomáhá O-T analýza (analýza příležitostí a ohrožení) rozlišit aktivní příležitosti, které má firma a které mohou přinést podniku výhody nad

ostatními konkurenty. S-W analýza (analýza silných a slabých stránek) pomáhá firmě se zvolením vhodných cílů, rozmístění zdrojů atd. Kotler (1998) dále zmiňuje, že v podniku nelze pouze určit existenci silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení, tyto informace by podniku nepřinesly žádné výsledky. Podnik musí při uskutečňování analýzy SWOT tyto silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení systematicky zkoumat, analyzovat a hodnotit je, pro dosažení lepších marketingových výsledků a pro stanovení a dosažení marketingových cílů, generování strategií firmy, tak i například pro definování vize a identifikaci kritických oblastí, na tomto tvrzení se shoduje i s ostatními autory, Grasseovou (2010) a Horákovou (2014). Analýza SWOT je autory považována za jednu ze součástí marketingové situační analýzy, která může být realizována jak samostatně, tak i v rámci marketingového procesu. Kotler a Armstrong (2002) uvádí, že firma musí sledovat makroprostředí (demografické, ekonomické, technické, politicko-legislativní, sociální a kulturní), které ovlivňuje cíle a zisky. Firma si také musí vytvořit marketingový zpravodajský systém, který do firmy přináší informace, které se ve firmě dále třídí, vyhodnocují a dále zpracovávají.

Marketingovou příležitostí je dle Kotlera (2002) oblast zákaznických potřeb. Pokud firma bude uspokojovat tyto potřeby, může z toho profitovat. Tyto příležitosti lze klasifikovat dle jejich přitažlivosti a pravděpodobnosti úspěchu. Pravděpodobnost úspěchu závisí na tom, zda její obchodní síla bude odpovídat požadavkům daného trhu, ale i na tom, zda bude mít větší sílu než konkurenční podniky. Nejúspěšnější podniky jsou právě ty, které dokážou u svých produktů vytvářet dlouhodobě udržitelnou vysokou spotřebitelskou hodnotu. Příležitosti je nutné znát, ale i vhodně využít pro svůj prospěch. Firma však také potřebuje znát své silné a slabé stránky a umět je vhodně použít k využití příležitostí či potlačení potencionálních ohrožení. Grasseová (2010) v této souvislosti uvádí, že před realizací analýzy SWOT je nutné znát hlavní principy, které budou při zpracování dodržovány. Těmito principy jsou:

- princip účelnosti (při analýze je nutné se držet jejího účelu)
- princip relevantnosti (zaměření se na faktory, které mají dlouhodobý charakter)
- princip kauzality (soustředění se na příčiny a ne na důsledky)
- princip objektivnosti (jeden z nejdůležitějších principů)

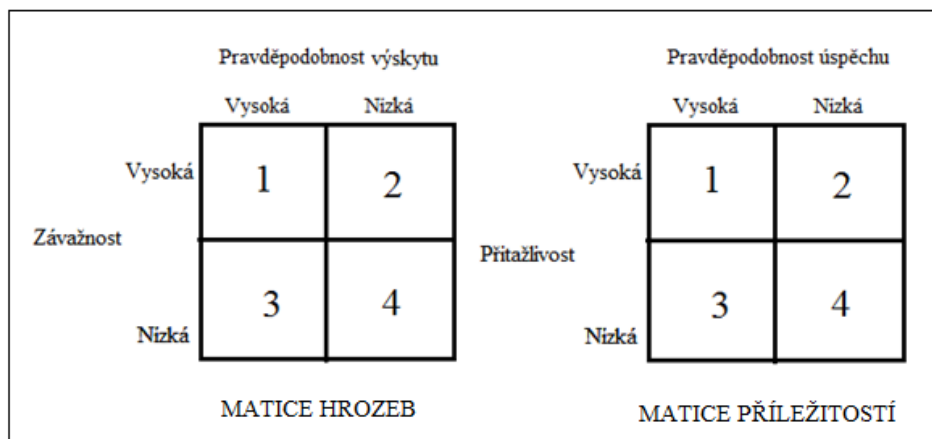
Grasseová (2010) se shoduje s Horákovou (2003) v tom, že by analýzu SWOT měl provádět především zkušený manažer, protože se jedná o složitou analýzu a její provedení není vždy jednoduché.

Marketingové hrozby dle Kotlera (2002) vznikají na základě nepříznivého trendu ve vnějším prostředí, kdy tento trend nepříznivě působí na prodeje a zisk firmy. Tyto hrozby by měly být klasifikovány z hlediska závažnosti a pravděpodobnosti vzniku. Pokud je pravděpodobnost a závažnost hrozeb vysoká, je potřeba, aby firma zpracovala plán marketingových aktivit, které by zrealizovala v případě potřeby. Pokud je pravděpodobnost a závažnost hrozeb nízká, neznamená to, že by si firma těchto hrozeb neměla vůbec všimnout, ale měla by je neustále sledovat, pro případ, že by se tyto hrozby pro podnik staly nebezpečnými.

### 2.2.1 Identifikace a hodnocení příležitostí a ohrožení

Dle Kotlera (2002) lze pro určení *příležitostí a ohrožení* využít tzv. matici příležitostí a matici ohrožení. V matici hrozeb, viz obrázek 5 str. 23, má firma v kvadrantu 1 velmi vysokou pravděpodobnost výskytu hrozeb a vysokou závažnost těchto hrozeb, je tedy zapotřebí, aby manažeři co nejefektivněji zpracovali marketingový plán, který by zrealizovali v případě potřeby. Naopak v kvadrantu 4 se nachází velmi nízká pravděpodobnost vzniku hrozeb s nízkou závažností. Tyto hrozby je nutné neustále sledovat, aby se pro firmu nestaly nebezpečnějšími. V matici příležitostí viz obrázek 5 str. 23, má firma v kvadrantu 1 velmi vysokou pravděpodobnost využití příležitostí, firma by měla příležitost využít a získat tak co největší sílu na trhu a co největší zisky, naopak v kvadrantu 4 má velmi nízkou pravděpodobnost úspěchu a nízkou přitažlivost, není nutné, aby se manažeři těmito záležitostmi příliš zabývali, jelikož zde je minimální možnost úspěchu.

Obrázek 5: Matice hrozeb a matice příležitostí



Zdroj: Kotler (2002)

Kotler (2002) na základě výsledků z matic příležitostí a ohrožení doporučuje firmě zvolit vhodný marketingový plán aktivit, které by firma zrealizovala v případě, že by došlo ke skutečnému ohrožení. Horáková (2003) tuto teorii navíc rozšiřuje o to, že by podnik měl rozpoznávat a současně i řešit marketingové příležitosti a ohodnotit je podle kritérií. K hodnocení příležitostí je dle ní možné využít tabulku, viz tabulka 7, str. 24.

Tabulka 7: Hodnocení příležitostí pro podnik

Hodnocené faktory	Pravděpodobnost úspěchu					Míra přitažlivosti		
	1	2	3	4	5	vysoká	průměr	nízká

Zdroj: Horáková (2003)

Pro identifikaci a hodnocení ohrožení, lze, dle Kotlera (2002) využít matici ohrožení, Horáková (2003) využívá tabulku, viz tabulka 8 str. 24.

Tabulka 8: Hodnocení hrozeb pro podnik

Hodnocené faktory	Pravděpodobnost výskytu					Závažnost		
	1	2	3	4	5	vysoká	průměr	nízká

Zdroj: Horáková (2003)

## 2.2.2 Identifikace a hodnocení silných a slabých stránek

Dle Horákové (2003) se k hodnocení silných a slabých stránek využívají především analýzy vnitřního prostředí firmy. Tyto analýzy obvykle provádějí pověřeni pracovníci a to buď samostatně, nebo ve skupině. Způsob posouzení je následující:

- vytipují a vymezí se faktory, které naplňují podstatu silných a slabých stránek
- každý vybraný a označený faktor bude považován za sledovaný faktor a to po celou dobu šetření
- každý faktor bude ohodnocen z hlediska vlivu na podnik

Dle Horákové (2003) mohou být sledované faktory seřazeny dle určitých kritérií (např. dle funkční oblasti atd.) nebo je lze řadit dle stupnice. Tato stupnice může být

pouze třístupňová – nejjednodušší hodnocení, kde můžeme stav označit pouze jako dobrý průměrný a špatný. Hodnocení však může mít i více stupňů a jejich úroveň lze značit buď slovně např. výborný, velmi dobrý, dobrý atd. nebo číselně 1, 2, 3...

Kotler (2001) v této souvislosti sestavil tzv. kontrolní seznam pro analýzu silných a slabých stránek, viz příloha 1. Který obsahuje rozdělení jednotlivých funkcí a procesů, kde jsou jednotlivé proměnné hodnoceny dle výkonnosti a důležitosti.

Horáková (2003) používá ve své publikaci velmi podobný styl hodnocení jako Kotler (2001). Hodnotí silné a slabé stránky na základě posouzení stavu (výkonnosti) a závažnosti daného faktoru viz tabulka 9, str. 25.

Tabulka 9: Příklad hodnocení silných a slabých stránek

Hodnocené faktory	Výkonnost					Závažnost		
	1	2	3	4	5	vysoká	průměr	nízká
Pověst podniku								
Tržní podíl								

Zdroj: Horáková (2003)

### 2.2.3 Výsledky analýzy SWOT

Dle Horákové (2003) je vhodné sestavit si tabulky silných, slabých stránek a příležitostí, ohrožení (viz obrázky 6, 7, 8, 9, str. 25-26) a pomocí těchto tabulek udělat souhrnnou závěrečnou tabulku (obrázek 10, str. 26), tuto tabulku je nutné sestavit pro konkrétní časový horizont a v připojeném komentáři je potřeba doložit, které elementy se jak využívají, které elementy je třeba eliminovat, vzájemné souvislosti vytipovaných elementů, jaké úsilí pro tento účel vynaložit a jaké kroky podniknout.

Obrázek 6: Příklad silných stránek podniku

Silné stránky	
1.	<b>Název silné stránky</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Možnosti posílení silné stránky</li> <li>b) Možnosti rozvíjení silné stránky</li> <li>c) Způsoby využití silné stránky</li> <li>d) Význam využití silné stránky pro získání konkurenční výhody</li> <li>e) Význam využití silné stránky pro vyšší uspokojení zákazníků (zvýšení zákaznické hodnoty)</li> </ul>
	Předpokládané marketingové důsledky (jak tyto skutečnosti ovlivní marketingovou výkonnost podniku)

Zdroj: Horáková (2003)

Obrázek 7: Příklad slabých stránek podniku

<b>Slabé stránky</b>	
1.	<b>Název slabé stránky</b>
	a) Možnosti částečné eliminace stránky b) Možnosti úplné eliminace stránky c) Jaké podnikové a marketingové problémy představuje slabá stránka? d) Pravděpodobné náklady spojené s eliminací slabé stránky e) Jaké úkoly pro marketingový management souvisí s případnou eliminací slabé stránky?
	Předpokládané marketingové důsledky (jak tyto skutečnosti ovlivní marketingovou výkonnost podniku)

Zdroj: Horáková (2003)

Obrázek 8: Příklad příležitostí pro podnik

<b>Příležitosti</b>	
1.	<b>Název příležitosti</b>
	a) Výše zdrojů potřebné pro využití příležitosti b) Které silné stránky lze pro přijetí příležitosti využít? c) Které konkrétní výhody lze získat využitím příležitosti?
	Předpokládané marketingové důsledky (jak tyto skutečnosti ovlivní marketingovou výkonnost podniku)

Zdroj: Horáková (2003)

Obrázek 9: Příklad ohrožení pro podnik

<b>Ohrožení (hrozby)</b>	
1.	<b>Název ohrožení</b>
	a) Jaké problémy pro podnik a pro marketing představuje hrozba? b) Je možná eliminace hrozby? c) Náklady spojené s eliminací ohrožení
	Předpokládané marketingové důsledky (jak tyto skutečnosti ovlivní marketingovou výkonnost podniku)

Zdroj: Horáková (2003)

Obrázek 10: Výsledek SWOT matice

obsah faktorů	typy faktorů	
	příznivé	nepříznivé
vnitřní	silné stránky	slabé stránky
vnější	příležitosti	ohrožení

Zdroj: Horáková (2003)



## 3 Metodika a hypotézy

### 3.1 Metodika

V praktické části mé diplomové práce se zaměříme na podnikatelské aktivity firmy ZVÁNOVEC a.s., která se zaměřuje na výstavbu vodohospodářských a zemědělských staveb, občanské stavby a rekonstrukce, ekologické stavby a čističky odpadních vod a průmyslové inženýrské stavby.

V první části jsme se zaměřili na studium odborné literatury, související s tématem mé diplomové práce a získané poznatky jsme následně využili v praktické části diplomové práce.

V druhé části jsme charakterizovali firmu ZVÁNOVEC a.s., trh, na kterém působí, nabídku služeb a provedli jsme analýzu marketingového prostředí, pomocí analýzy STEP, Porterova modelu pěti konkurenčních sil, analýzy portfolia a finanční analýzy vybraných ukazatelů.

Ve třetí části jsme provedli analýzu SWOT, na jejímž základě jsme rozhodli, zda platí hypotézy, které jsme stanovili a navrhli jsme opatření, která by měla pomoci zlepšit problémové oblasti.

### 3.2 Hypotézy

V rámci této diplomové práce jsme stanovili tyto hypotézy, jejichž platnost budeme testovat.

**Hypotéza č. 1** Slabou stránkou je nedostatek *kvalitních* pracovníků

**Hypotéza č. 2** Tradice firmy představuje silnou stránku

**Hypotéza č. 3** Hrozbu představuje růst rivality mezi konkurenty

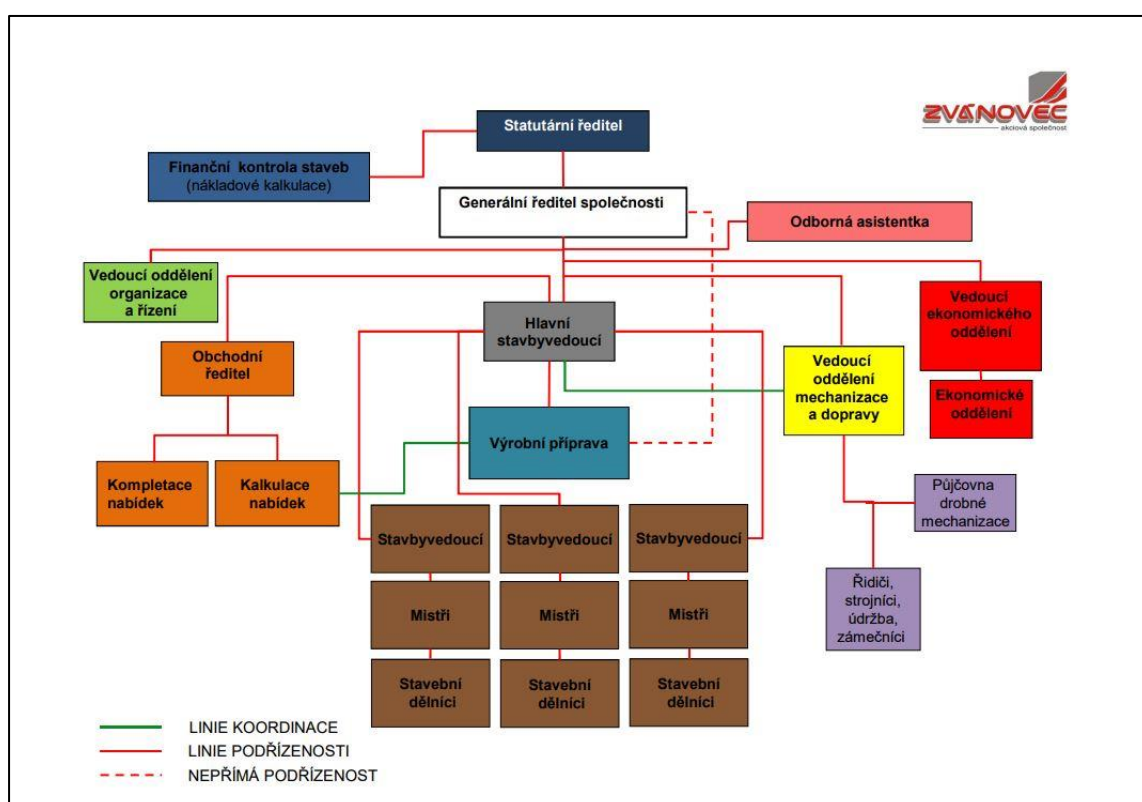
## 4 Charakteristika vybrané firmy

Stavební firma ZVÁNOVEC a.s. byla založena dne 14. 10. 1992 majitelem a ředitelem panem Jaroslavem Zvánovcem. Firma vznikla vyčleněním ze státního podniku Zemědělské stavby České Budějovice, který byl svými stavebními aktivitami velmi dobře znám. Pečlivým výběrem nejvhodnějších pracovníků uvedené firmy se majiteli podařilo vytvořit silnou organizační jednotku, jejíž základ tvoří technický a dělnický personál s vysokou odborností, zkušeností a řemeslnou zručností, která spolu se solidní technikou dává záruky dodávek prací vysoké kvality.

Dne 1. srpna 2000 byla firma přetransformována na akciovou společnost. Současný počet pracovníků HPP je devadesát devět včetně jednoho hlavního stavbyvedoucího, který je přímým nadřízeným jednotlivým stavbyvedoucím a úseku výrobní přípravy, dvou stavbyvedoucích, nadřízených pracovníkům, které řídí prostřednictvím mistrů a vedoucích stavebních čet na stavbách, odpovídají za řízení stavebních zakázek, šesti mistrů, ti jsou podřízeni stavbyvedoucím, dohlíží na činnost stavebních čet přímo na stavbách a 1 strojně technického pracovníka, vedoucí oddělení mechanizace a přípravy, nadřízený automechanikům a zámečnickům v dílnách firmy. Všichni pracovníci mají odpovídající odborné vzdělání a praxi ve stavebnictví. V administrativě firmy pracuje dvacet pět zaměstnanců včetně majitele firmy. Nejvýše postavených pracovníkem je statutární ředitel společnosti, zastupuje firmu navenek, jeho pravomoci upravuje Obchodní zákoník a Stanovy společnosti ZVÁNOVEC a.s. Vrcholové vedení společnosti tvoří generální ředitel, obchodní ředitel, představitel IMS a hlavní stavbyvedoucí. Generální ředitel společnosti je odpovědný za propagaci a řízení firmy a plnění cílů, je přímý nadřízený hlavnímu stavbyvedoucímu, obchodnímu řediteli, vedoucí ekonomického oddělení, vedoucí oddělení organizace a řízení, vedoucí oddělení mechanizace a dopravy a odborné asistentce. Obchodní ředitel, dohlíží na chod úseku kompletace nabídek a úseku kalkulace nabídek, které jsou vypracovávány po administrativní stránce. Ekonomické oddělení vede evidenci faktur, příkazy, kontrolu cestovních příkazů, pokladnu, výpisy z bank a zápisy v programu Slimoffice. Organizuje a řídí zpracování informací, především z oboru účetnictví a spolupracuje na vytváření finančního plánu a na finančním řízení podniku. Vedoucí oddělení organizace a řízení spravuje agendu spojenou s řízením společnosti včetně systému kvality, environmentálního systému a systému ochrany bezpečnosti a zdraví při práci. Vede interní audity a koordinuje činnost BOZP a PO a odpadového hospodáře. Odborná

asistentka zajišťuje administraci smluv, pošty a objednávek, statistiky, nákup kancelářských potřeb, spisovnu, zápisy korespondence, sleduje náklady na dopravu, sleduje spotřeby nákladních a osobních vozidel. Vytváří podklady k vyúčtování mezd (docházka a cestovní příkazy). Na obrázku 11, str. 29, je organizační struktura firmy ZVÁNOVEC a.s. Společnost ZVÁNOVEC a.s. chce být stavební firmou poskytující zákazníkům široký sortiment staveb a komplexních služeb v kvalitativních standardech Evropské unie, zajišťovat akcionářům společnosti očekávanou návratnost vloženého kapitálu a být svým zaměstnancům základnou pro dosažení špičkové profesionální úrovně, prosperity a jistoty seberealizace.

Obrázek 11 : Organizační struktura firmy ZVÁNOVEC a.s.



Zdroj: [www.zvanovec.cz](http://www.zvanovec.cz)

Společnost ZVÁNOVEC a.s. je oprávněna vykonávat pronájem a půjčování věcí movitých, poradenskou a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků, realitní činnost, správu a údržbu nemovitostí, ubytovací služby, údržbu motorových vozidel a jejich příslušenství, velkoobchod a maloobchod, zprostředkovávat obchod a služby, přípravné a dokončovací stavební práce, specializované stavební činnosti, nakládání s odpady (vyjma nebezpečných), výrobu strojů a zařízení, povrchové úpravy

a svařování kovů a dalších materiálů, výrobu kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, zpracování dřeva, výrobu dřevěných, korkových, proutěných a slaměných výrobků, úpravu nerostů, dobývání rašeliny a bahna, projektování pozemkových úprav, přípravu a vypracování technických návrhů, grafické a kresličské práce, služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy, poskytování technických služeb. Mezi hlavní činnosti však patří výstavba vodohospodářských a zemědělských staveb, občanské stavby a rekonstrukce, ekologické stavby a čističky odpadních vod a průmyslové inženýrské stavby. V současné době realizuje firma ZVÁNOVEC a.s. 26 stavebních děl po celé České republice.

#### 4.1 Charakteristika odvětví stavebnictví

Stavebnictví patří mezi jedno z hlavních národohospodářských odvětví. Do odvětví stavebnictví patří výstavba obytných a jiných budov a inženýrských děl jako jsou silnice, mosty, kanalizace, průmyslové objekty a další, patří sem též speciální stavební práce (výkopové práce, betonářské práce apod.) a práce spojené se zařizováním budov, jako je instalace vody, vytápění, výtahů, elektroinstalace atd. a také dokončovací práce jako např. pokrývání podlah čištění okolí apod. Vývoj stavebnictví v letech 2007 až 2016 je znázorněn v tabulce 10, str. 30, v mil Kč.

Tabulka 10: Vývoj stavebnictví v letech 2007 až 2016

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Stavby celkem</b>	521 487	547 601	520 877	488 690	464 021	423 989	397 472	428 276	459 051	424 609
<b>Inženýrské stavby</b>	138 348	160 395	173 311	175 911	140 265	124 262	119 423	130 563	151 693	117 927
<b>Vodo - hospodářské stavby</b>	4 569	4 432	7 083	6 401	6 121	8 337	6 928	5 242	4 704	2 980

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat z ČSÚ

Mezi 5 nejúspěšnějších stavebních firem v roce 2016 patří EUROVIA CS a.s., Metrostav, a.s., STRABAG a.s., STRABAG Rail a.s., Skanska a.s. Firma ZVÁNOVEC a.s. se umístila na 107 místě tabulky nejúspěšnějších firem pro rok 2016. (Časopis českého stavebnictví, 2016).

## 5 SWOT analýza vybrané firmy

Pro tvorbu analýzy SWOT je nutné pracovat s hodnotami, které jsou výstupem analýz vnějšího a vnitřního prostředí.

### 5.1 Analýza vnějšího prostředí

#### 5.1.1 STEP analýza

STEP analýza je jednou z nejčastěji využívaných analýz, která zkoumá faktory ovlivňující podnik a jeho okolí. Mezi tyto faktory patří faktory Sociálně-kulturní, Technicko-technologické, Ekonomické a Politicko-legislativní.

#### Sociálně-kulturní faktory

Tyto faktory ovlivňují společenské hodnoty, patří sem především demografická stránka dané země (počet obyvatel), hustota osídlení, životní úroveň, vzdělanost apod.

Pro mou diplomovou práci jsme zvolili pro hodnocení údaje především o *počtu obyvatel, kteří jsou zásobováni vodou z vodovodů, jaká je délka vodovodní sítě, počty čističek odpadních vod* a dále *jaké jsou počty obyvatel napojených na kanalizaci s čističkami odpadních vod*.

Tabulka 11: Vývoj vybraných sociálně-kulturních faktorů

	2013	2014	2015	2016
<b>Počet obyv. zásobovaných vodou z vodovodů</b>	9 854 414	9 917 179	9 929 678	9 972 484
<b>Délka vodovodní sítě</b>	75 481 km	76 948 km	77 146 km	77 681 km
<b>Počet ČOV</b>	2 382	2 445	2 495	2 554
<b>Počet obyv. napojených na kanalizaci s ČOV</b>	8 270 948	8 409 429	8 514 835	8 584 513

Zdroj: Český statistický úřad

Z tabulky 11, str. 31, je zřejmé, že se všechny vybrané faktory v letech 2013 – 2016 zvyšují, což je pozitivní pro trh stavebnictví se zaměřením na vodohospodářské stavby.

## Technicko-technologické faktory

Technologické faktory souvisí s vývojem nových technologií a nových technologických postupů, zde jsme se zaměřili především na **výrobu a vývoj nových strojů, stavebních bagrů, automobilů a drobné mechanizace.**

Ve stavebnictví a především ve vodohospodářství se hojně využívají **automobily** značky Tatra. Modely této značky jsou přímo rozděleny dle využití v různých odvětvích např. nákladní automobily pro armádu, stavebnictví, těžarství, lesnictví, zemědělství, dále i hasičské automobily apod. Se zaměřením na stavebnictví vyrábí společnost Tatra 6x6 třístranný sklápěč, který má třístranně sklopnou korbu s hydraulicky ovládanou bočnicí, dále například 8x8 jednostranný sklápěč, díky kterému je urychleno vysypávání společně se zabudovanou vibrační deskou pro uvolnění nákladu. Dále hojně využívaný 6x6 mobilní míchač Liebherr na podvozku Tatra, který slouží k domíchávání materiálu a 6x6 automobilový jeřáb, který je určen pro stavební a montážní práce i v těžkém terénu, je možné ho dále vybavit hydraulikou s joysticky a stavebními nástavci. Dále jsou ve stavebnictví využívány stroje značky ZeppelinCat, které jsou neustále inovovány a nově vyráběny, jedná se především o **pásová a kolová rýpadla** (bagry sloužící k přemísťování horniny, základními částmi jsou poklop s pracovním zařízením – lopatou a kabina), **nakladače** (stavební stroje, určené k nakládání a přemísťování sypkých materiálů, na krátké vzdálenosti), **dampry** (vlečné nebo samohybné stroje na kolech nebo pásech s otevřenou korbou, které se využívají na přepravu, rozsypávání nebo vysypávání materiálu), **dozery** (traktorové stroje, které slouží k rozhrnování či hnutí zeminy a demolicím) a **silniční stroje**. **Pásová rýpadla** se vyznačují robustní konstrukcí a širokým využitím, jelikož jsou tyto rýpadla nabízena v početném sortimentu, jsou univerzálními pomocníky ve stavebnictví. Tyto rýpadla jsou nabízena ve velikosti od 0,9 tun až do 90tun, dále rýpadla s nakládací lopatou, rýpadla pro manipulaci s materiálem a demoliční rýpadla. Další často využívané stroje jsou tzv. **nakladače**, ty se dělí na smykem řízené nakladače, pásové nakladače a kolové nakladače. Smykem řízené nakladače jsou mimořádné výkonné, univerzální a snadno ovladatelné, lze je vybavit širokou škálou příslušenství, vyznačují se především svou všestranností. Pásové nakladače mají svou výhodu především v jemnosti, citlivosti a obratném chování při řízení. Kolové nakladače se váhově pohybují od 0,5 tun až do váhy nad 30 tun. Disponují konstrukcí nakládacího ramena. **Dampry** jsou využívány na převoz těžkých materiálů. **Dozery** mohou být pásové, kolové a kompaktní Cat, ve

vodohospodářství jsou nejčastěji využívány pásové a kolové dozery, které slouží k rozhrnování, hrnutí zeminy nebo k demolicím. Radlice bývají opatřeny i rozrývači. Mezi **silniční stroje** patří válce, frézy a finišery. **Válce** slouží na válcování zeminy. Frézy jsou především pro výstavbu silnic, železničních koridorů a ploch komerčních zón, jsou ovšem využívány i pro zřizování skládek k utěšňování skládek proti podzemní vodě. Dále tzv. **finišery**, které slouží k dokončovacím pracem na stavbách. Další technikou, která by neměla chybět žádné stavební firmě je různá **drobná mechanizace**, kam patří motorové pily, elektrocentrály na výrobu elektřiny, vibrační pěchy, rozbrusy, řezačky spár, čerpadla, vibrační desky, nivelační přístroje apod. I tato drobná mechanizace prochází neustálým vývojem.

Je nutné, aby firma tyto technicko-technologické faktory sledovala a snažila se neustále obnovovat a investovat do nových strojů, automobilů a drobné mechanizace, jelikož modernější technologie poskytují velkou úsporu času a také práce, nehledě na to, že zastaralé vybavení vyžaduje velké množství velice nákladných oprav a revizí.

### **Ekonomické faktory**

Mezi makroekonomické faktory, které blíže ovlivňují především stavební průmysl patří **míra inflace, výše úrokové sazby, nezaměstnanost a vývoj mezd.**

**Míra inflace**, je jedním z klíčových ukazatelů. Míra inflace je nárůst cenové hladiny zboží a služeb v ekonomice dané země v určitém časovém období. Jedná se o tzv. snížení kupní síly peněz. Od ledna 2017 je nově zavedena časová řada bazických indexů se základem průměru roku 2015 = 100, dle této časové řady jsou dále počítány indexy k dalším základům. V tabulce 12, str. 33 můžeme vidět vývoj míry inflace v letech 2007 až 2016, kdy míra inflace neustále roste. Což má negativní vliv na firmy a jejich okolí.

Tabulka 12: Vývoj míry inflace dle bazického indexu

<b>Rok</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Míra inflace</b>	85,3	90,7	91,7	93	94,8	97,9	99,3	99,7	100	100,7

Zdroj: Český statistický úřad

**Úroková sazba** představuje procentní vyjádření zvýšení půjčené částky za určité časové období. Pokud se výše úrokové sazby zvyšuje, má to negativní vliv na činnost firmy, jelikož půjčky jsou stále dražší a dražší. V tabulce 13, na str. 34 vidíme vývoj úrokové sazby v letech 2007 až 2016. Od roku 2007 do roku 2012 úroková sazba klesá a od roku 2007 do roku 2016 je stabilní.

Tabulka 13: Vývoj úrokové sazby

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Úroková sazba	4,5	3,58	2,14	1,75	1,75	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25

Zdroj: Český statistický úřad

**Nezaměstnanost** je jedním z důležitých ukazatelů. Nezaměstnanost ukazuje, jaká část obyvatelstva není schopna či ochotna najít si placené zaměstnání. Pozitivní stránkou vyšší nezaměstnanosti je, že je na výběr z více pracovníků, kteří by mohli danou práci vykonávat, negativní stránkou ovšem je, že čím vyšší je nezaměstnanost tím lidé méně nakupují, šetří a tržby firem tedy klesají. V tabulce 14, na str. 34 můžete vidět vývoj míry nezaměstnanosti v letech 2007 až 2016. Míra nezaměstnanosti se neustále mění, v posledních čtyřech letech má klesající tendenci.

Tabulka 14: Míra nezaměstnanosti

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Míra nezaměstnanosti	5,4	4,4	6,8	7,4	6,8	7	7	6,2	5,1	4

Zdroj: Český statistický úřad

Dalším z velice důležitých ukazatelů je **vývoj mezd** v daném časovém období. Vývoj mezd představuje hrubou měsíční mzdu v ČR. Čím vyšší je průměrná měsíční mzda tím vyšší mzdu zaměstnanci dostávají a je tak i vyšší jejich motivace pracovat. Pro firmu to však znamená vyšší výdaje na tyto mzdy. Z tabulky 15, str. 35, je patrné, že nominální mzda (průměrná hrubá měsíční mzda) neustále narůstá, což motivuje obyvatelstvo pracovat, ale pro firmu to znamená, že pokud chce najít vhodné a kvalifikované pracovníky, bude jim muset dát odpovídající platové ohodnocení a s tím jsou spojeny vyšší náklady na tyto mzdy.



Tabulka 15: Vývoj mezd

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Nominální mzda	20 957	22 592	23 344	23 864	24 455	25 067	25 035	25 768	26 591	27 575

Zdroj: Český statistický úřad

### Politicko-legislativní faktory

Firmy na trhu musí řídit dle platných zákonů, vyhlášek, nařízení vlády a jiných právních norem České republiky. Mezi hlavní **legislativní** předpisy, kterými se musí řídit firmy např. ve stavebnictví patří především:

- **Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech** (zkráceně zákon o obchodních korporacích), který v roce 2014 z části nahradil obchodní zákoník. Upravuje především obchodní společnosti a družstva. Závazkové právo je upraveno v novém občanském zákoníku.
- **Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník** upravuje především vzájemná práva a povinnosti osob.
- **Zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek**, tento zákon zpracovává příslušné předpisy EU a upravuje, pravidla pro zadávání veřejných zakázek, včetně zvláštních postupů jejich zadání, povinnosti dodavatelů, zveřejňovací informace, zvláštní podmínky fakturace za plnění veřejných zakázek, zvláštní důvody pro ukončení závazků ze smluv na veřejné zakázky, informační systém o veřejných zakázkách, systém kvalifikovaných dodavatelů, systém certifikovaných dodavatelů a dozor nad dodržováním tohoto zákona.
- **Zákon č. 586/1992 Sb., České národní rady**, tento zákon upravuje daň z příjmů fyzických a právnických osob.
- **Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví**, tento zákon upravuje rozsah a způsob vedení účetnictví, požadavky na jeho průkaznost, rozsah a způsob zveřejňování informací z účetnictví a podmínky předávání účetních záznamů pro potřeby státu.
- **Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce**, který upravuje především vztahy při výkonu povolání mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, též upravuje právní vztahy kolektivní povahy a podporu vzájemných jednání odborových organizací a organizací zaměstnavatelů, upravuje i vztahy před vznikem pracovněprávního

vztahu a některá práva a povinnosti zaměstnavatelů k zaměstnancům při dodržování režimu dočasně práce neschopného pojištěnce.

- **Zákon č. 157/2009 Sb., o nakládání s těžebním odpadem**, tento zákon upravuje pravidla pro nakládání s těžebními odpady, určuje pravidla pro předcházení nepříznivým vlivům na životní prostředí, které mohou být způsobeny nakládáním s těžebním odpadem, dále upravuje pravidla pro omezení vlivu těchto odpadů na vodu, ovzduší, půdu, rostliny, živočichy a krajinu.

Vláda každoročně připravuje a odsouhlasuje mnoho nových zákonů a úprav.

Jedním z hlavních politických faktorů je **stabilita politického systému**. Stabilita politického systému je důležitá pro firmy, protože se od ní odvíjí investiční aktivita. Světová banka hodnotí stabilitu politického systému dané země a pomocí tzv. indexu politické stability, odhaduje nestabilitu, či stabilitu politického systému. Tento index se pohybuje od -2,5 do +2,5, čím vyšší je hodnota indexu, tím stabilnější je politické prostředí dané země.

Dalším faktorem je **ochrana životního prostředí**. Jelikož se firmy ve stavebním odvětví se zaměřením na vodohospodářství zaměřují také na výstavbu nových čističek odpadních vod, sanace rybníků, protipovodňová opatření apod. hraje zde ochrana životního prostředí velkou roli. Důležité jsou investice na ochranu životního prostředí, čím vyšší jsou tyto investice, tím více staveb podporující ochranu životního prostředí se bude stavět, vyšší investice do ochrany životního prostředí jsou však spojeny i s vyššími náklady firmy např. na nakládání s odpady, ochranu ovzduší a klimatu apod. V tabulce 16 na straně 36, můžeme vidět, že od roku 2007 do roku 2015 náklady na investice na ochranu životního prostředí rostly, krom jediného roku 2010, kdy byl zaznamenán mírný pokles. V roce 2016 je pozorován velký pokles těchto investic.

Tabulka 16: Investice na ochranu životního prostředí

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
v mil. Kč	19 900	20 327	23 491	22 647	24 814	25 617	27 074	31 370	40 110	25 476

Zdroj: Český statistický úřad

Mezi další významné faktory se řadí **daňová politika**, stavební firmy většinou zaměstnávají větší počty zaměstnanců, je tedy důležité, aby sledovaly vývoj a změny daní, především daň z přidané hodnoty (DPH) a daň z příjmů právnických osob.

**Daň z přidané hodnoty** (DPH) tvoří jeden z hlavních příjmů do státního rozpočtu. Platí ji všichni kupující u většiny zboží a služeb. Od roku 2015 existují tři sazby DPH (dříve byly pouze dvě) a to základní (u většiny zboží a služeb), první snížená sazba (např. teplo, chlad atd.) a druhá snížená sazba (např. kojenecká výživa, radiofarmaka atd.).

V tabulce 17 na straně 37, můžeme vidět vývoj této sazby v letech 2007 až 2016. Sazba DPH má v jednotlivých letech rostoucí trend.

Tabulka 17: Vývoj sazby DPH

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>základní sazba DPH v %</b>	19	19	19	20	20	20	21	21	21	21
<b>1. snížená sazba DPH v %</b>	5	9	9	10	10	14	15	15	15	15
<b>2. snížená sazba DPH v %</b>	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	10	10

Zdroj: Český statistický úřad

**Daň z příjmů právnických osob** daní příjmy právnických subjektů, jedná se o jednu ze základních příjmových daní. Z tabulky 18, str. 37, je patrné, že sazba daně z příjmu právnických osob od roku 2007 do roku 2010 klesala a od roku 2010 do roku 2016 je stabilní.

Tabulka 18: Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Sazba</b>	24	21	20	19	19	19	19	19	19	19

Zdroj: Český statistický úřad

## 5.1.2 Porterův model pěti konkurenčních sil v odvětví

### *Intenzita soupeření mezi současnými konkurenty*

Mezi konkurenty v odvětví panuje rivalita, v současné době je na stavebním trhu víc než 160 000 podniků. Na stavebním trhu se vyskytují mnohem větší stavební firmy, než je společnost ZVÁNOVEC a.s., jednou z největších firem dle čistých tržeb za rok 2015 je Metrostav a.s. s 2934 zaměstnanci a tržbami za rok 2015 dosahujícími téměř 19 miliard Kč. Firma ZVÁNOVEC a.s. obsadila 107 příčku s počtem zaměstnanců 109 (k

roku 2015) a ročním obratem téměř 350 mil. Kč. Jak je patrné z umístění, v oboru stavebnictví se pohybuje opravdu velké množství firem.

Mezi čtyři největší konkurenční firmy považuje firma ZVÁNOVEC a.s.:

- **STRABAG a.s. – odštěpný závod České Budějovice** – tato společnost patří k největším stavebním společnostem v České republice, je součástí koncernu STRABAG a realizuje všechny druhy staveb v odvětvích dopravního, pozemního a inženýrského stavitelství
- **SWIETELSKY stavební s.r.o.** – tato firma též patří k leaderům českého stavebnictví, její historie sahá až do roku 1936, dnes patří do koncernu SWIETELSKY, který má své dceřiné společnosti v Rakousku a dalších přilehlých zemích. Zaměřují se na dopravní, pozemní i inženýrské stavby, výstavby mostů a speciálních staveb
- **HYDRO&KOV s.r.o.** – tato firma sídlí v Třeboni, na jihu Čech zaměřuje se na komplexní provádění stavebních zakázek, především vodohospodářského směru
- **VHS Vodohospodářské stavy České Budějovice** – jedná se o středně velkou stavební firmu, která se zabývá též realizací staveb vodního hospodářství a inženýrského stavitelství a působí především na území jižních Čech

Tabulka 19: Srovnání s hlavními konkurenty firmy

Firma	Zaměření společnosti	Rok založení	Tržby za rok 2016 v tis. Kč.	Průměrný poč. zam. za rok 2016	Certifikace	Technika	Získaná ocenění
Zvánovec a.s.	vodohospodářské a zemědělské stavby, občanské stavby a rekonstrukce, ekologické stavby a ČOV, průmyslové a inženýrské stavby	1992	3 367	99	System bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dle normy OHSAS 18001:2008, System environmentálního managementu dle normy ČSN EN ISO 14001:2005, Integrovaný systém řízení jakosti dle požadavků normy ČSN EN ISO 9001:2001	26 strojů 11 nákladních automobilů	7 ocenění
HYDRO&KOV s.r.o.	vodohospodářské stavby, rekultivace skládek, výstavba ČOV, úprava a čištění vodních toků	2008	328 580	37	System environmentálního managementu dle normy ČSN EN ISO 14001:2005, Integrovaný systém řízení jakosti dle požadavků normy ČSN EN ISO 9001:2001	12 strojů 7 nákladních automobilů	informace nebyly poskytnuty
VHS Vodohospodářské stavby České Budějovice	vodohospodářské a inženýrské stavitelství	1991	118 538	69	System environmentálního managementu dle normy ČSN EN ISO 14001:2005, Integrovaný systém řízení jakosti dle požadavků normy ČSN EN ISO 9001:2001	17 strojů 9 nákladních automobilů	6 ocenění
SWIETELSKY stavební s.r.o	silniční, železniční, pozemní stavby, tunely, inženýrské stavby, mosty speciální stavby, stavby v horách	1936	4 954 692	1129	System environmentálního managementu dle normy ČSN EN ISO 14001:2005, System bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dle normy OHSAS 18001:2008, System společenské odpovědnosti dle normy ČSN EN ISO/IEC 17021, System certifikovaných dodavatelů dle zákona č. 137/20016 Sb., o a zákona č. 134/2016 Sb.	20 strojů 9 nákladních automobilů	22 ocenění
STRABAG a.s.	dopravní stavitelství (silnice, dálnice, lávky, cyklostezky, letiště, žel. tratě), inženýrské stavby a kanalizace, vodohospodářské stavby, bytová výstavba, nákupní a multifunkční centra, administrativní budovy	1835	10 161 681	1783	System bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dle normy OHSAS 18001:2008, System environmentálního managementu dle normy ČSN EN ISO 14001:2005, Integrovaný systém řízení jakosti dle požadavků normy ČSN EN ISO 9001:2001, System EMAS, System managementu bezpečnosti informací dle normy ČSN ISO/IEC 27001:2006	informace nebyly poskytnuty	19 ocenění

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce 19, na straně 39, je porovnání mezi firmou ZVÁNOVEC a.s. a jejími hlavními konkurenty, tyto firmy mají velmi podobné zaměření jako firma ZVÁNOVEC a.s., jedná se převážně o vodohospodářské stavební firmy, firmy SWIETELSKY stavební a STRABAG a.s. jsou však nadnárodní společnosti, které mají i dceřiné společnosti a věnují se stavebním pracem všeho druhu.

Nejdéle na trhu působí firma STRABAG a.s., která byla založena již v roce 1835, firma ZVÁNOVEC a.s. byla založena v roce 1992 a na trhu tedy působí již 26 let. Z tabulky je patrné, že přesto, že má firma ZVÁNOVEC a.s. více zaměstnanců než firmy HYDRO&KOV s.r.o. a VHS Vodohospodářské stavy České Budějovice, vykazuje nižší tržby. Je zde vidět, že firmy SWIETELSKY stavební s.r.o a STRABAG a.s. jsou velké firmy s obrovským počtem zaměstnanců a tržbami, kterým se firma ZVÁNOVEC a.s. nemůže rovnat.

Nejběžnějšími certifikacemi, které stavební firmy využívají, jsou certifikace systému bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dle normy OHSAS 18001:2008, systémy environmentálního managementu dle normy ČSN EN ISO 14001:2005 a integrovaný systém řízení jakosti dle požadavků normy ČSN EN ISO 9001:2001, těmito certifikacemi disponuje i firma ZVÁNOVEC a.s., nejvíce certifikací má firma STRABAG a.s., která splňuje vedle těchto certifikací ještě požadavky na systém EMAS a systém managementu bezpečnosti informací dle normy ČSN ISO/IEC 27001:2006.

Z technického hlediska je na tom firma ZVÁNOVEC a.s. velice dobře, ačkoli se jedná o menší firmu, má ve svém vozovém parku dvacet šest strojů a jedenáct nákladních automobilů, u firmy STRABAG a.s. nebyly tyto informace bohužel poskytnuty, jelikož se jedná o velkou společnost, je možné předvídat, že její technické vybavení bude na velmi vysoké úrovni. Tyto informace se ovšem rychle mění z důvodů nákupů nových technologií, nových strojů a nákladních automobilů.

Dalším srovnávaným faktorem jsou získaná ocenění. Firma ZVÁNOVEC a.s. je v současné době vlastníkem sedmi ocenění, jedná se například o ocenění Vodohospodářská stavba roku 2014 - Vltava, Český Krumlov úprava jezu Jelení lávka ř.km. 282,49, Vodohospodářská stavba roku 2009 - Zkapacitnění toku Modla I. – Lukavec, Titul PRESTA za stavbu Revitalizace vodáckého areálu Lídy Polesné, revitalizace slalomové trati a prostoru areálu, Zvláštní cena poroty PRESTA za stavbu ČOV Ledenice a Vodohospodářská stavba roku 2017 Kamenitý potok. SWIETELSKY

stavební, která má dvacet dva ocenění a to například Stavba roku 2016 Zlínského kraje, Stavba roku Jihomoravského kraje 2015, stavba roku Plzeňského kraje 2014. Titul PRESTA za stavbu Přeložka silnic II/156 a II/157 – IV. etapa a titul PRESTA za stavbu JEDNOTA, spotřební družstvo České Budějovice. U firmy HYDRO&KOV s.r.o. nebyl tyto informace získány.

Tabulka 20: Hodnocení s hlavními konkurenty firmy

Faktory pro hodnocení	Konkurent				
	ZVÁNOVEC a.s.	HYDRO&KOV s.r.o.	VHS ČB	SWIETELSKY stavební s.r.o	STRABAG a.s.
Kvalita služeb	8	8	8	8	8
Tradice	6	2	6	8	9
Tržby	3	5	7	8	9
Tržní podíl	1	3	2	9	8
Počet zam.	6	3	4	8	9
Technika	8	6	6	9	8
Ceny a platební podmínky	7	7	7	8	8
<b>SOUČET</b>	<b>39</b>	<b>34</b>	<b>40</b>	<b>58</b>	<b>59</b>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě rozhovoru s Top managementem firmy

Hodnotící stupnice: 1 = nejnižší hodnocení, 10 = nejvyšší hodnocení

Při porovnání největších konkurentů firmy ZVÁNOVEC a.s., viz tabulka 20, strana 41, je vidět, že nejlepšího hodnocení dosáhla firma STRABAG a.s. a nejhoršího naopak HYDRO&KOV s.r.o. Firmy SWIETELSKY stavební s.r.o a STRABAG a.s. si v hodnocení vedly velice dobře, díky jejich velikosti a tržbám mohou neustále zvyšovat kvalitu poskytovaných služeb a produktů, jejich tradice je na vysoké úrovni i díky velkému tržnímu podílu. Kvůli své velikosti také mohou investovat do nového technického vybavení, což jim umožňuje stavět za nižší ceny s úsporou času. Dle výsledků z této tabulky lze konstatovat, že stávající konkurence je vysoká. Firma ZVÁNOVEC a.s. má v jižních Čechách své dva hlavní konkurenty. Stávající konkurence je vysoká z hlediska velikosti firmy ZVÁNOVEC a.s., na kterou konkurenčně tlačí obrovské nadnárodní podniky jako SWIETELSKY stavební s.r.o. a STRABAG a.s.

### ***Vstup nových konkurentů do odvětví***

V tabulce 21 na straně 42, můžeme vidět, jak se měnily počty subjektů ve stavebnictví od roku 2008 do roku 2015. Nejvyššího čísla bylo dosaženo v roce 2011, kdy bylo v České republice na trhu 176 385 stavebních firem. Od tohoto roku se číslo neustále snižuje, což ovšem nemění nic na tom, že počet konkurentů na trhu je stále velmi vysoký.

Tabulka 21: Vývoj počtu jednotek ve stavebnictví

<b>Rok</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Počet subjektů ve stavebnictví</b>	165 190	171 210	173 872	176 385	175 799	170 494	170 806	167 886

Zdroj: Český statistický úřad

Vstupy a výstupy do tohoto odvětví jsou bezbariérové, neexistuje žádné nařízení, které by zakazovalo, že na trh nesmí vstoupit nebo z něj vystoupit nějaká firma. V současné době se počet nových vstupujících konkurentů na stavebním trhu snižuje. Vstup nových konkurentů na tento trh je středně obtížný, jelikož je zde potřeba velké množství kapitálu např. na pořizování drahých technologií a strojního vybavení.

### ***Ohrožení ze strany substitučních produktů***

V oblasti stavebnictví se zaměřením na inženýrské stavby se nenachází žádné možné substituty, v současné době není možné nijak nahradit inženýrské sítě.

### ***Vyjednávací síla zákazníků***

Hlavními zákazníky firmy ZVÁNOVEC a.s. jsou **státní instituce, města, obce apod.** malou část pak tvoří **fyzické osoby**. Díky velkému počtu stavebních firem na trhu má zákazník na výběr z mnoha společností, které na tomto trhu působí. Zadávání a realizace jednotlivých staveb probíhá většinou prostřednictvím výběrového řízení, které se orientuje nejčastěji dle odhadované ceny díla. Toto výběrové řízení podléhá již zmiňovanému Zákonu 134/2016 SB., o zadávání veřejných zakázek. Dle rozhovoru s Top managementem firmy se společnost ZVÁNOVEC a.s. měsíčně zúčastní 10-15 výběrových řízení, kdy úspěšnost je přibližně 5-10%, z čehož vyplývá, že vyjednávací



síla zákazníků je velice vysoká, protože procento úspěchu je nízké. Toto procento je samozřejmě ovlivněno i počtem stávajících konkurentů, kteří **tlačí** ceny dolů a tak se často stává, že prováděné stavební práce jsou nevýdělečné.

### ***Vyjednávací síla dodavatelů***

Na trhu se v současné době nachází velké množství dodavatelů. Firma si může tedy vybírat z cenových nabídek jednotlivých dodavatelů. Firma ZVÁNOVEC a.s. si vede databázi dodavatelů, se kterými spolupracuje, či spolupracovala, kde je uveden jejich název, adresa, kontaktní osoba, telefonní číslo, e-mail, hodnocení kvality poskytovaných produktů a služeb, jejich spolehlivost, termíny dodávek, termíny požadovaného splacení a poznámky k dodavateli. Tuto evidenci má rozdělenou dle poskytovaných služeb na autodopravu, betonové podlahy, betony a betonové zboží, dodávku a montáž, elektroinstalace, úpravy povrchů a frézování, závěry a ložiska, lešení a bednění, piloty, protlaky a štětovnice, armatury, izolace, oplocení a brány a ostatní.

Tato databáze je velice obsáhlá a díky ní se zaměstnanci z rozpočtového oddělení mohou lépe orientovat mezi dodavateli a vybírat vhodné dodavatele na jednotlivé stavby, dle požadavků, které na ně mají, např. cena, termíny dodání, spolehlivost dodávky, požadované termíny splacení apod.

Vyjednávací síla dodavatelů je nízká, jelikož se na trhu nachází mnoho dodavatelů se substitučními výrobky.

### ***Vyhodnocení Porterova modelu pěti konkurenčních sil***

Z analýzy jednotlivých konkurenčních sil v odvětví vyplývá, že konkurenční prostředí ve stavebnictví je velice vysoké. Intenzita soupeření stávajících konkurentů je velmi vysoká, firma ZVÁNOVEC a.s. má v jižních Čechách své hlavní konkurenty a navíc se na trhu vyskytují konkurenční firmy, které jsou mnohem větší, mají větší počet zaměstnanců, lepší technologické vybavení a tudíž mohou nabídnout svým potenciálním zákazníkům lepší ceny produktů a služeb popř. rychlejší dodání a lépe se přizpůsobí poptávce. Na tomto trhu se nevyskytují téměř žádné bariéry vstupu, vstup je ovlivněn hlavně vyšší kapitálovou náročností na pořízení strojního vybavení. Substituty se na tomto trhu nevyskytují žádné, není možné najít substituty pro inženýrské stavby.

Síla zákazníků je velice vysoká, to je spojeno i s tím, že se na tomto trhu vyskytuje velké množství konkurentů, které mohou dodávat či provádět stejné práce, jako firma ZVÁNOVEC a.s. Síla dodavatelů je ovšem velice nízká, jelikož se na tomto trhu vyskytuje spousta firem, které mohou dodávat potřebné materiály a zboží a je tedy z čeho vybírat.

## 5.2. Analýza vnitřního prostředí

### 5.2.1 Ekonomická a finanční analýza vybraných ukazatelů

Pro odkrytí silných a slabých stránek, které zpracovává manažer firmy popř. marketingový manažer, se pracuje s ukazateli, které se získávají z těchto analýz. Zdrojem pro finanční analýzu vybraných ukazatelů v letech 2012 až 2016 byla využita rozvaha společnosti, výkaz zisků a ztrát a přehled o peněžních tocích, tyto dokumenty jsou veřejně přístupné na webových stránkách [www.justice.cz](http://www.justice.cz), redukované schéma rozvahy firmy ZVÁNOVEC a.s. v letech 2012-2016, zkrácený výkaz zisků a ztrát firmy ZVÁNOVEC a.s. v letech 2012-2016 a přehled o finančních tocích firmy ZVÁNOVEC a.s. v letech 2012-2016 jsou součástí přílohy této diplomové práce.

#### *Analýza absolutních ukazatelů*

Tato část je zaměřená na horizontální a vertikální analýzu, tyto analýzy vychází z dat z účetních výkazů.

Pomocí redukovaného schéma rozvahy firmy ZVÁNOVEC a.s. v letech 2012-2016 jsme udělali *horizontální analýzu rozvahy*, ze které bylo zřejmé, že celková aktiva firmy neustále klesala, stejně tak dlouhodobý majetek, což je zřejmě způsobeno snížením hodnoty budov a strojního zařízení, kterým firma ZVÁNOVEC a.s. disponuje, hodnota se snižuje vlivem odpisů. Dlouhodobý nehmotný majetek byl stále na nule. Oběžná aktiva klesala také každý rok. Zásoby v období 2013/2014 vzrostly, jinak vykazují každý rok klesající tendenci. Dlouhodobé pohledávky klesly pouze v období 2013/2014. Krátkodobé pohledávky vzrostly pouze v období 2012/2013, stejně tak i krátkodobé pohledávky. Krátkodobý finanční majetek v obdobích 2013/2013 a 2015/2016 klesal, v obdobích 2013/2014 a 2014/2015 rostl. Celková pasiva každý rok klesaly. Vlastní kapitál rostl pouze v období 2012/2013, v ostatních obdobích měl

klesající trend. Základní kapitál zůstal nezměněný. Rezervní fond, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku klesly v období 2012/2014 v období 2014/2016 jsou na nule. Výsledek hospodaření běžného účetního období v prvních dvou obdobích rostl, v obdobích 2014/2016 klesal. Výše cizích zdrojů vždy klesala. Krátkodobé závazky mají též klesající tendenci. Celá tabulka horizontální analýzy rozvahy i s konkrétními hodnotami je zveřejněna v přílohách této práce.

Z provedené **vertikální analýzy rozvahy** bylo patrné, že oběžná aktiva výrazně převyšují dlouhodobý majetek podniku. Tento převis se za sledované období pohyboval okolo 90%, v roce 2014 představovala oběžná aktiva dokonce přes 90% z celkové sumy aktiv. Dlouhodobý majetek je zcela tvořen pouze dlouhodobým hmotným majetkem. Nejvyšší položkou z aktiv jsou jednoznačně krátkodobé pohledávky. Na straně pasiv je pak viditelné, že nevyšší položkou jsou cizí zdroje, přesněji pak krátkodobé závazky a vlastní kapitál, ten je udržován v rozmezí 26-55%. Tabulka vertikální analýzy rozvahy je součástí přílohy.

**Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát** je další z analýz prováděných pomocí účetních výkazů firmy. Tyto informace vychází ze zkráceného výkazu zisků a ztrát firmy ZVÁNOVEC a.s. v letech 2012 až 2016, který je součástí příloh.

Z výsledků bylo na první pohled zřejmé, že výkony, tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, výkonová spotřeba a tedy i přidaná hodnota mají klesající tendenci. Dílčím výsledkem Provozní výsledek hospodaření je klesající, jen v období 2013/2014 výrazně vzrostl. Dalším dílčím výsledkem je Finanční výsledek hospodaření, který neustále kolísá v období 2012/2013 a 2014/2015 rostl, naopak v období 2013/2013 a 2015/2016 klesal. Posledními z dílčích výsledků jsou jednotlivé výsledky hospodaření a to za běžnou činnost, za účetní období a před zdaněním. Výsledek hospodaření za běžnou činnost v období 2012/2013 a 2013/2014 vzrůstal, v dalších dvou období měl klesající tendenci. Výsledek hospodaření za účetní období byl rostoucí pouze v období 2013/2014, stejně tomu bylo u výsledku hospodaření před zdaněním. Celá tabulka s konkrétními čísly je součástí příloh této práce.

i velkými náklady na stavební akce a čekáním na splacení od investora apod.

Další provedenou analýzou byla **vertikální analýza z výkazu zisků a ztrát** ve firmě ZVÁNOVEC a.s. v letech 2012-2016. 100% hodnota je nastavena jako součet tržeb z prodeje zboží (který je velice nízký) a tržeb z prodeje vlastních výrobků a

služeb. Bylo zde patrné, že náklady vynaložené na prodané zboží jsou zde velice nízké, nejvyšší hodnoty dosáhly v roce 2013, kdy se jejich výše dostala na necelých 10%. Důležité jsou jednotlivé výsledky hospodaření, které v roce 2016 vykazují nejvyšší úbytek a to o téměř 18%. Tabulka vertikální analýzy z výkazů zisků a ztrát je k nahlédnutí v přílohách.

Posledním z analyzovaných výkazů společnosti je přehled o finančních tocích (cash flow) podniku. Zde jsme využili *horizontální analýzu cash flow*, jelikož má lepší vypovídající hodnotu. Data vycházejí z přehledu o finančních tocích firmy ZVÁNOVEC a.s. v letech 2012-2016, který je součástí příloh. Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním vzrostl pouze v období 2013/2014, jinak má klesající tendenci. Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu, placenými úroky a mimořádnými položkami v posledních dvou období klesal. Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, placenými úroky a mimořádnými položkami a čisté zvýšení, respektive snížení peněžních prostředků klesaly pouze v období 2015/2016, jinak měly rostoucí tendenci. Naopak čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti v posledním období 2015/2016 vzrostl. Stav peněžních prostředků (a ekvivalentů) na konci období v období 2012/2013 a 2015/2016 klesal, v období 2013/2014 a 2014/2015 rostl. Tabulka horizontální analýzy cash flow je součástí příloh.

### **Analýza fondů a finančních prostředků**

*Čistý pracovní kapitál*, který je znázorněn v tabulce 23, str. 46, představuje rozdíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků, dle výsledků je evidentní, že firma ZVÁNOVEC a.s. nemá se splácením krátkodobých závazků problém.

Tabulka 23: Čistý pracovní kapitál

<b>Rok</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Čistý pracovní kapitál (tis. Kč)</b>	50 211	54 597	98 039	72 104	28 087

Zdroj: Vlastní zpracování z účetních výkazů firmy ZVÁNOVEC a.s

## Analýza poměrových ukazatelů

Zde jsme se na *analýzu ukazatelů aktivity*, v tabulce 24, str. 47 můžeme vidět, že doba obratu pohledávek ve sledovaném období převyšuje vždy 50 dní. Doba obratu krátkodobých závazků se pohybuje mezi 46 a 66 dny, znamená to, že firma ZVÁNOVEC a.s. platí své závazky zhruba po jednom až dvou měsících, to však může být částečně způsobeno i velkými náklady na stavební akce a čekáním na splacení od investora apod.

Tabulka 24: Ukazatele doby obratu

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Doba obratu pohledávek (dny)	50	58	65	64	54
Doba obratu krátkodobých závazků (dny)	46	56	61	58	66

Zdroj: Vlastní zpracování z účetních výkazů firmy ZVÁNOVEC a.s

Dále jsme se zaměřili na *obrátku*, v tabulce 25, str. 47, můžete vidět obrátku firmy ZVÁNOVEC a.s. v letech 2012-2016, kdy v roce 2016 byla obrátka nejnižší, nejvyšší hodnoty dosáhla v roce 2016.

Tabulka 25: Obrátka

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Obrátka	48	26	33	22	13

Zdroj: Vlastní zpracování z účetních výkazů firmy ZVÁNOVEC a.s

Dále jsme se zaměřili na *analýzu ukazatelů zadluženosti*, přesněji na celkovou zadluženost. Z tabulky 26, str. 47, je vidět, že celková zadluženost podniku klesala, jen v roce 2016 vzrostla.

Tabulka 26: Ukazatele celkové zadluženosti

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Celková zadluženost	74%	64%	49%	44%	58%

Zdroj: Vlastní zpracování z účetních výkazů firmy ZVÁNOVEC a.s.

V tabulce 27, str. 48, je znázorněn vývoj tržeb ve stavebnictví v České pomoci indexu stavební výroby v %. V roce 2012 a 2013 stavební produkce meziročně klesala, v letech 2014 a 2015 meziroční stavební produkce rostla, v roce 2016 opět výrazně klesla.

Tabulka 27: Vývoj tržeb ve stavebnictví – index stavební výroby

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Index stavební výroby</b>	-5,3 %	-8,3 %	2,3 %	5,6 %	-7,6 %

Zdroj: www.kurzy.cz

Rentabilita mezd, jak je možné vidět v tabulce 28, str. 48, se v posledních letech pohybuje v záporných hodnotách, což ukazuje velice špatnou hodnotu, tato hodnota ukazuje, že mzdové náklady nedosahují zisku, kterého by měly.

Tabulka 28: Rentabilita mezd

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Rentabilita mezd</b>	2,8 %	8,6 %	3,5 %	-129 %	- 0,5 %

Zdroj: Vlastní zpracování z účetních výkazů firmy ZVÁNOVEC a.s

Na rozdíl od rentability mezd dosahuje účinnost mzdových nákladů vysokých hodnot, v posledních letech má však klesající tendenci, v tabulce 29, str. 48, je vidět jak se vyvíjela hodnota účinnosti mezd, je zde však nutné zohlednit množství prací, které jsou řešeny subdodávkami. Po poradě s ekonomickým úsekem mi bylo sděleno, že tyto náklady na subdodávky se ročně pohybují vždy kolem 30 %, proto jsme zde snížili náklady s nimi spojené.

Tabulka 29: Účinnost mzdových nákladů

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Účinnost mzdových nákladů</b>	614 %	1444 %	998 %	736 %	519 %
<b>Účinnost mzdových nákladů po zohlednění subdodávek</b>	363 %	515 %	703 %	1011 %	430 %

Zdroj: Vlastní zpracování z účetních výkazů firmy ZVÁNOVEC a.s

V další tabulce 30, str. 49, jsou hodnoty produktivity práce na jednoho pracovníka, v tabulce můžeme vidět, produktivitu práce a produktivitu práce, která je opět zohledněná vůči subdodávkám, produktivita práce s tímto zohledněním byla v roce 2016 nejvyšší a dosáhla částky 4 220 tis. Kč, což znamená, že jeden pracovník generuje ročně tržby 4,2 milionu Kč.

Tabulka 30: Produktivita práce

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Produktivita práce	6 028	4 557	3 204	2 401	1 687
Produktivita práce po zohlednění subdodávek	1 181	1 681	2 242	3 190	4 220

Zdroj: Vlastní zpracování z účetních výkazů firmy ZVÁNOVEC a.s

Materiálovou náročnost jsme opět zohlednili vůči subdodávkám, její hodnoty se pak pohybovaly mezi 10-35 % (tabulka 31, str. 49)

Tabulka 31: Materiálová náročnost

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Materiálová náročnost	10 %	14 %	14,6 %	19,6 %	25 %
Materiálová náročnost po zohlednění subdodávek	10,4 %	20 %	21 %	28 %	35 %

Zdroj: Vlastní zpracování z účetních výkazů firmy ZVÁNOVEC a.s

V poslední tabulce 32, str. 49, je znázorněna hodnota účinnosti pracovních strojů, tyto hodnoty jsou však významně ovlivněny opět velkým objemem subdodávek, ale i tím, že velký počet strojního vybavení je nakoupen na leasing.

Tabulka 32: Účinnost pracovních strojů

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Účinnost pracovních strojů	3655 %	2805 %	2166 %	2037 %	1617 %

Zdroj: Vlastní zpracování z účetních výkazů firmy ZVÁNOVEC a.s

Z ekonomické a finanční analýzy je zřejmé, že firma ZVÁNOVEC a.s. nemá větší problémy se splácením *krátkodobých závazků*, tato doba se pohybuje od čtyřiceti

šesti do šedesáti šesti dní, *doba obratu pohledávek*, je vždy vyšší než padesát dní, tyto doby splácení pohledávek a závazků mohou být ovlivněny velkými náklady na stavební akce a čekáním na splacení od investora apod. *Obrátka zásob* představuje, kolikrát během roku se spotřebují a znovu doplní zásoby, ve stavebnictví se průměrná hodnota roční obrátky pohybuje mezi 7-8, tuto hodnotu firma ZVÁNOVEC a.s. výrazně překračuje. *Celková zadluženost* firmy od roku 2012 klesala, v roce 2016 opět vzrostla, což je způsobeno úvěry, které jsou potřebné k pořízení nových strojů, technologií a nákladních automobilů. *Index stavební výroby* měl v roce 2016 výrazný pokles a to o 7,6 %, což může mít negativní dopady na firmu ZVÁNOVEC a.s. *Rentabilita mezd* dosahuje nežádoucích záporných hodnot. *Účinnost mzdových nákladů* s ohledem na množství subdodávek má klesající tendenci v roce 2016 byla 430 %. Ohledně *produktivity práce* lze konstatovat, že se pohybuje na příznivé úrovni s rostoucí tendencí. *Materiálová náročnost* bývá ve stavebních firmách velmi vysoká, po zohlednění subdodávek se toto tvrzení potvrdilo. *Účinnost pracovních strojů* má klesající tendenci, tato hodnota je ovšem silně ovlivněna jak subdodávkami, tak i tím, že stoje a vybavení bývají často nakoupeny na leasing.

### 5.3 SWOT analýza - realizace

Jak již bylo zmíněno, podkladem pro provedení analýzy SWOT jsou analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, SWOT analýza sumarizuje výsledky všech předchozích analýz.

#### 5.3.1 Příležitosti a ohrožení firmy (OT)

Příležitosti a ohrožení firmy jsou ve vnějším prostředí firmy, tudíž zdrojem pro jejich zjištění byla STEP analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil v odvětví. Hodnocené faktory jsme hodnotili na základě pravděpodobnosti úspěchu/výskytu, na stupnici od 1 do 5, kdy 1 byla nízká pravděpodobnost úspěchu/výskytu a 5 představovala nevyšší pravděpodobnost úspěchu/výskytu a míry jejich přitažlivosti/ohrožení, které mohly být vysoké, průměrné či nízké. V tabulkách 33 a 34 (str. 51 a 52) je tučně vyznačeno, co je největší příležitostí na trhu pro firmu ZVÁNOVEC a.s a co je naopak největším ohrožením na trhu pro tuto firmu.



Tabulka 33: Hodnocení faktorů pro stanovení příležitostí firmy

Hodnocené faktory	Pravděpodobnost úspěchu					Míra přitažlivosti		
	1	2	3	4	5	vysoká	průměrná	nízká
<b>Růst počtu ČOV</b>					5	3		
Růst počtu lidí napojených na ČOV				4			2	
<b>Růst délky vodovodní sítě</b>					5	3		
Vývoj nových strojů a nákladních automobilů					5		2	
Růst míry inflace					5			1
Růst úrokové sazby		2						1
Růst míra zaměstnanosti				4				1
Růst mezd					5			1
<b>Růst investic na ochranu živ. pr.</b>					5	3		
Růst sazby DPH	1							1
Růst sazby daně z příjmů PO	1							1
Vstup nových konkurentů na trh		2						1
Růst vyjednávací síly zákazníků				4				1
Růst rivality mezi konkurenty					5			1
Růst vyjednávací síly dodavatelů		2						1
Ohrožení substituty	1						2	
Růst politické stability v ČR		2					2	
Růst tržeb ve stavitelství			3				2	

Zdroj: vlastní zpracování

Po vyhodnocení tabulky 33, str. 51. jsme zjistili, že mezi největší příležitosti na trhu pro firmu ZVÁNOVEC a.s. patří *růst počtu čističek odpadních vod*, dále *růst délky vodovodní sítě* a *růst investic na ochranu životního prostředí*.

Tabulka 34: Hodnocení faktorů pro stanovení ohrožení firmy

Hodnocené faktory	Pravděpodobnost výskytu					Míra závažnosti ohrožení		
	1	2	3	4	5	vysoká	průměrná	nízká
Růst počtu ČOV					5			1
Růst počtu lidí napojených na ČOV				4				1
Růst délky vodovodní sítě					5			1
Vývoj nových strojů a nákladních automobilů					5			1
<b>Růst míry inflace</b>					<b>5</b>	<b>3</b>		
Růst úrokové sazby		2					2	
Růst míra zaměstnanosti		2					2	
Růst mezd					5		2	
Růst investic na ochranu živ. pr.					5			1
Růst sazby DPH	1					3		
Růst sazby daně z příjmů PO	1					3		
Vstup nových konkurentů na trh		2				3		
<b>Růst vyjednávací síly zákazníků</b>					<b>5</b>	<b>3</b>		
<b>Růst rivality mezi konkurenty</b>					<b>5</b>	<b>3</b>		
Růst vyjednávací síly dodavatelů		2				3		
Ohrožení substituty	1					3		
Růst politické stability v ČR		2					2	
Růst tržeb ve stavitelství			3					1

Zdroj: vlastní zpracování

Po vyhodnocení tabulky 34, str. 52, jsme zjistili, že mezi největší ohrožení na trhu pro firmu ZVÁNOVEC a.s. *znamená růst míry inflace, růst vyjednávací síly zákazníků a růst rivality mezi konkurenty.*

### 5.3.2 Silné a slabé stránky firmy (SW)

Silné a slabé stránky firmy jsou ovlivněny především vnitřním prostředím firmy, tudíž zdrojem pro jejich zjištění byly vybrané ukazatele ekonomické a finanční analýzy a faktory vnitřního prostředí podniku, tyto faktory jsme hodnotili z hlediska dvou kritérií a to výkonnosti a závažnosti. přitažlivosti/ohrožení

Tabulka 35: Hodnocení pro stanovení silných a slabých stránek

Hodnocené faktory	Výkonnost faktoru					Míra závažnosti		
	1	2	3	4	5	vysoká	průměrná	nízká
Tradice společnosti				4			2	
Kvalitní pracovníci na HPP				4		1		
<b>Realizace staveb v blízkosti sídla firmy</b>	<b>1</b>					<b>1</b>		
<b>Fluktuace zaměstnanců na nižších pozicích</b>	<b>1</b>					<b>1</b>		
Investice do rozvoje firmy			3					3
<b>Nákup nového strojního vybavení</b>	<b>1</b>						<b>2</b>	
Čistý pracovní kapitál				4				3
Rentabilita mezd			3				2	
Účinnost mzdových nákladů			3				2	
<b>Produktivita práce</b>				<b>4</b>		<b>3</b>		
Materiálová náročnost			3			3		
<b>Účinnost pracovních strojů</b>	<b>1</b>						<b>2</b>	

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 35, str. 53, je patrné, že silnými stránkami firmy ZVÁNOVEC a.s. je *tradice společnosti, kvalitní pracovníci a produktivita práce* za slabé stránky lze *považovat realizaci staveb v blízkosti sídla firmy, fluktuaci zaměstnanců na nižších pozicích, nákup nového strojního vybavení a účinnost pracovních strojů.*

### 5.3.3 Shrnutí výsledků analýzy SWOT

Výsledky jsme shrnuli do celkové SWOT matice, viz tabulka 36, str. 54, ze které jsou zřejmé jednotlivé výsledky provedené analýzy.

Tabulka 36: SWOT matice

Obsah faktorů	Typy faktorů	
	Příznivé	Nepříznivé
Vnitřní	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tradice společnosti</li> <li>• kvalitní pracovníci (HPP)</li> <li>• produktivita práce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• realizace staveb v blízkosti sídla firmy</li> <li>• fluktuace zaměstnanců na nižších pracovních pozicích</li> <li>• nákup nového strojního vybavení</li> </ul>
Vnější	<ul style="list-style-type: none"> <li>• růst počtu čističek odpadních vod</li> <li>• růst délky vodovodních sítí</li> <li>• růst investic na ochranu životního prostředí</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• růst inflace</li> <li>• růst vyjednávací síly zákazníků</li> <li>• růst rivality mezi konkurenty</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky 36 (str. 54), je patrné, že silné stránky firmy ZVÁNOVEC a.s. jsou především **tradice společnosti, kvalitní pracovníci (HPP) a produktivita práce**. **Tradice společnosti** trvá již od roku 1992, za dobu svého působení si firma ZVÁNOVEC a.s. vybudovala silnou základnu spolehlivých dodavatelů a stálý okruh zákazníků. Další silnou stránkou jsou **kvalitní pracovníci (HPP)**, které firma ZVÁNOVEC a.s. má, jedná se především o kmenové zaměstnance, kteří ve firmě pracují již od jejich počátků a jsou ve společnosti mnoho let, tito zaměstnanci jsou pro firmu velice důležití. Jelikož zde pracují dlouhou dobu a mají odpovídající praxi a vzdělání v daném oboru. Další ze silných stránek společnosti je **produktivita práce**, která dle analýz každý rok od roku 2013 do roku 2016 rostla.

Mezi slabé stránky společnosti ZVÁNOVEC a.s. patří především **realizace staveb v blízkosti sídla firmy, fluktuace zaměstnanců na nižších pracovních**

*pozicích a nákup nového strojního vybavení. Realizace staveb v blízkosti sídla firmy* je velký problém, jelikož firma ZVÁNOVEC a.s. má své sídlo v Českých Budějovicích v Jihočeském kraji, nabídka stavebních zakázek je však celorepubliková, což představuje problém v podobě vysokých nákladů na dopravování zaměstnanců na stavby, jejich ubytování a i jejich nespokojenost s dojížděním a přespáváním v okolí jednotlivých staveb. Další ze slabých stránek firmy je *fluktuace zaměstnanců na nižších pracovních pozicích*, zde se jedná především o zaměstnance na pracovních pozicích, jako jsou např. dělníci, strojníci, řidiči a automechanici. Tato fluktuace je spojena s vysokými náklady, kdy je nutné nové zaměstnance přijmout, zaškolit a poskytnout jim ochranné pomůcky k práci. Odchody nových zaměstnanců jsou většinou spojeny právě s dojížděním a přespáváním v okolí staveb, které jsou realizovány ve velké vzdálenosti od sídla společnosti. Jednou z dalších slabých stránek je *nákup nového strojního vybavení*, bohužel strojní vybavení pro výkon stavební činnosti je velice finančně nákladné, vozový park a strojní vybavení časem chátrá a je nutné pořizovat stále nové a modernější stroje, automobily a strojní vybavení, jelikož tyto nové moderní přístroje ušetří mnoho času a práce.

Největšími příležitostmi pro firmu ZVÁNOVEC a.s. je *růst počtu čističek odpadních vod, růst délky vodovodních sítí a růst investic na ochranu životního prostředí*. Dle analýz každý rok *vzrůstá počet čističek odpadních vod*, tato příležitost je spojena s firmou ZVÁNOVEC a.s. především proto, že se specializuje na výstavbu těchto čističek, růst jejich počtu je tedy příležitostí k získání nových stavebních zakázek tohoto druhu. *Růst délky vodovodních sítí* se také neustále zvětšuje, což představuje pro firmu velkou příležitost, jelikož její zaměření na vodohospodářské stavby, vodovody a kanalizace je uzpůsobeno přímo pro tento druh práce. *Růst investic na ochranu životního prostředí* je důležitý, především díky tomu, že čím vyšší budou tyto investice, tím více bude nabízeno pracovních příležitostí na trhu, firma ZVÁNOVEC a.s., jak již bylo zmíněno, se přímo zabývá například výstavou čističek odpadních apod., které jsou stavěny především pro ochranu životního prostředí.

Mezi hlavní ohrožení firmy ZVÁNOVEC a.s. lze zařadit *růst inflace, růst vyjednávací síly zákazníků a růst rivalit mezi konkurenty*. *Růst inflace* je ohrožení z hlediska finančního, jedná se o časové znehodnocení peněz a neustálé zvyšování cenové hladiny, což by mělo špatný vliv na ekonomickou situaci firmy. Dalším ohrožením je *růst vyjednávací síly zákazníků*, na trhu stavebnictví se vyskytuje velká

konkurence, zákazníci tedy mají na výběr z mnoha firem, které poskytují stejné či podobné produkty či služby, tento konkurenční boj je spojen se snižováním cen nabízených statků a služeb, což může vést k špatné finanční situaci firmy. ***Růst rivality mezi konkurenty***, tento růst je v posledních letech na stavebním trhu opravdu veliký, díky růstu rivality mezi konkurenty dochází ke snižování cen nabízených prací, což může vést ke špatné finanční situaci firmy, buď z hlediska podceňování stavebních prací anebo nedostatku práce v případě nesnížení cen.

## 6 Využití a význam SWOT analýzy vybrané firmy

SWOT analýza pro firmu ZVÁNOVEC a.s. neznamená pouze souhrn silných, slabých stránek, příležitostí a ohrožení, s těmito informacemi je dobré nadále pracovat a určovat podle nich další vývoj. Provedené analýzy mohou být použity pro určování dalších strategických postupů, ale i jako samostatný krok v plánovacím procesu.

Dále doporučuji využít provedené analýzy a zjištěné informace při plánovaném auditu, který bude proveden v měsíci dubnu 2018.

Z provedené SWOT analýzy doporučuji firmě ZVÁNOVEC a.s. zaměřit se především na její slabé stránky, mezi které patří *realizace staveb v blízkosti sídla firmy, fluktuace zaměstnanců na nižších pozicích a nákup nového strojního vybavení*, možným návrhům na zlepšení se věnujeme v kapitole 7, kde jsou uvedeny případné návrhy řešení zjištěného problému.

Nestačí se ovšem soustředit pouze na zlepšení slabých stránek, ale je vhodné zaměřit se i na její silné stránky, mezi které patří především *tradice společnosti*, firma ZVÁNOVEC a.s., byla založena v roce 1992, její působení na trhu je tedy dlouholeté, za tuto dobu si zvládla vydobýt silné postavení na trhu a udržet se zde. Tuto silnou stránku může firma využít např. u svých dodavatelů, kteří jí znají již dlouho dobu a jsou ochotni počkat se splácením faktur, prodloužit data splatnosti, či rozložit placení do více splátek. U zákazníků se tento název firmy vrývá do jejich paměti a při zmínce o této firmě se jim vybaví kvalitní firma s dlouholetou tradicí na trhu. V tom spočívá hlavní konkurenční výhoda nad ostatními podniky, které na trhu nejsou tak dlouho, či vstupují na trh jako úplně nové subjekty. V dnešní době je velký důraz kladen na kvalitu poskytovaných služeb a prací, tudíž dobré jméno společnosti je jistě velkou výhodou na trhu, dále pak *kvalitní pracovníci (HPP)*, jedná se především o dlouholeté zaměstnance. Je nutné, aby si firma tyto zaměstnance snažila udržet, jejich praktické znalosti jsou v oboru stavebnictví velmi ceněné. Pro udržení těchto zaměstnanců by jim měla firma ZVÁNOVEC a.s. poskytovat adekvátní platové ohodnocení, popř. další finanční benefity pro dlouholeté zaměstnance či různé benefity v podobě např. stravenek, Multisport karet, prodloužení doby placené dovolené apod. Čím více bude ve firmě takovýchto schopných zaměstnanců, tím větší konkurenční výhodu může firma mít oproti ostatním, kde mohou mít méně spolehlivé či méně schopné a v oboru vzdělané zaměstnance. Další silnou stránkou je *produktivita práce*, ta ve firmě ZVÁNOVEC a.s.

dle provedených analýz každý rok od roku 2013 rostla. Je nutné, aby si firma stále udržovala vysokou hladinu produktivity práce, toho je možné docílit např. správnou motivací zaměstnanců k práci, může se jednat jak o finanční odměny za včasnou a správně provedenou práci, či odměny nepeněžní, např. již zmiňované Multisport karty, či více dnů placené dovolené apod. Čím vyšší je produktivita práce, tím více práce za kratší čas je možné zvládnout, to ocení především zákazníci firmy, kteří budou mít zadané zakázky včasné zpracovány a firma si navíc může dovolit brát více a více stavebních zakázek.

Dále by bylo vhodné zaměřit se na příležitosti, které z analýzy SWOT vyplývají, jedná se o **růst počtu ČOV**, dle analýz neustále narůstá množství čističek odpadních vod v České republice, to je vhodnou příležitostí pro firmu ZVÁNOVEC a.s., která svou činnost přímo zaměřuje na výstavbu těchto čističek odpadních vod. Pro lepší uchopení této příležitosti je vhodné využít kvalitní pracovníky, kteří jsou silnou stránkou firmy a kteří mohou využít své dlouholeté zkušenosti v oblasti přípravy těchto staveb. Tradice firmy je v tomto případě také výhodou, jelikož firma ZVÁNOVEC a.s. má na svém kontě již velké množství realizovaných staveb čističek odpadních vod, pokud se tedy zákazník bude rozhodovat, může přihlídnout i k tomuto faktu a vybrat si pro realizaci stavby právě tuto firmu. Dále pak **růst délky vodovodních sítí**, představuje je další možnou z příležitostí pro firmu ZVÁNOVEC a.s., tato příležitost je hodně podobná jako nárůst počtu ČOV, firma se přímo zaměřuje na stavby inženýrských sítí. Opět zde může využít své dlouholeté kvalitní zaměstnance, kteří se v dané problematice výstavby dobře orientují a mohou tak poskytnou zákazníkovi nejlepší možné řešení výstavby. Tradice firmy je v tomto případě také vhodná silná stránka, ke které může být u výběru stavitele přihlíženo. Poslední příležitostí je **růst investic na ochranu životního prostředí**, které se dle analýz neustále navyšují, čím vyšší tyto investice budou, tím více, může být nabízeno pracovních příležitostí pro firmu ZVÁNOVEC a.s., jak již bylo zmíněno, tato firma se přímo zabývá výstavbou např. čističek odpadních vod apod., které jsou stavěny především pro ochranu životního prostředí.

Mezi hlavní ohrožení pro firmu ZVÁNOVEC a.s. patří **růst inflace, růst vyjednávací síly zákazníků a růst rivality mezi konkurenty**, na které jsme se blíže zaměřili v kapitole 7.



## 7 Případné návrhy řešení zjištěného problému

### *Slabé stránky*

**Realizace staveb v blízkosti sídla firmy** se ukázala být slabou stránkou firmy ZVÁNOVEC a.s. Jelikož má firma své sídlo v Českých Budějovicích v Jihočeském kraji, je nutné se zaměřit na zakázky, které jsou nabízeny v bližší dojezdové vzdálenosti, jelikož na velmi vzdálené stavby je problém s dopravou pracovníků, kteří jsou poté nuceni přespávat v blízkosti stavby, např. na ubytovnách či penzionech, to je ovšem odrazuje, jelikož většina z nich má doma rodinu a nechtějí být celý týden ubytováni v místě stavby. Dalším problémem jsou vysoké náklady na dopravu nejen zaměstnanců, ale také pracovních strojů a techniky. Je tedy nutné, aby se obchodní ředitel společně s oddělením přípravy zaměřili více na podávání nabídek v jihočeském kraji a okolí. Nákladem na tuto změnu bude menší množství podávaných nabídek a s tím spojené možné nižší množství vyhraných zakázek, je nutné rozhodnout, do jaké vzdálenosti od sídla firmy je vhodné zakázky přijímat.

**Fluktuace zaměstnanců na nižších pracovních pozicích** je další slabou stránkou firmy ZVÁNOVEC a.s., jedná se především o zaměstnance na pracovních pozicích jako např. dělníci, strojníci, řidiči a automechanici. Tato fluktuace je spojena s vysokými náklady, kdy je nutné tyto nové zaměstnance přijmout zaškolit a poskytnout jim ochranné pomůcky k práci. Tyto časté odchody těchto zaměstnanců bývají spojeny také právě s dojížděním a s přespáváním v blízkosti staveb, kdy tito pracovníci mají doma své rodiny a nejsou pak ochotni přespávat celý týden v blízkosti staveb, které jsou příliš vzdálené od Českých Budějovic. Jednou z možností řešení je tedy eliminace staveb, které mají velkou vzdálenost od Českých Budějovic, aby zaměstnanci nebyli nuceni dlouho a daleko dojíždět nebo někde přespávat. Druhou možností je nabídnout jim za práci vyšší finanční ohodnocení či odměny, které je přimějí zůstat na pracovní pozici i přes jejich částečnou nespokojenost, toto řešení představuje velký kapitálový náklad.

Další slabou stránkou je **nákup nového strojního zařízení**, ten je bohužel velice finančně nákladný, nové strojní zařízení a vybavení ve stavitelství představuje pro firmu opravdu obrovské náklady v řádech statisíců až milionů korun. Vozový park a strojní vybavení časem chátrá a je nutné pořizovat stále nové a modernější stroje či automobily a strojní vybavení, drobnou mechanizaci je nutné zase neustále revidovat a seřizovat. Pro zlepšení této situace je nutné nakupovat nové technologie, aby firma nezaostávala

za ostatními konkurenty, kteří mohou disponovat modernější technikou a tak jim může vzniknout konkurenční výhoda. Proto bychom doporučili firmě ZVÁNOVEC a.s. investovat volné finanční prostředky do modernizace vozového parku a strojního vybavení. V dnešní době je možné kupovat i ojeté vozy či stroje nebo nákladní automobily, bylo by vhodné uvažovat i o tomto řešení.

### **Ohrožení**

**Růst inflace** představuje ohrožení pro firmu ZVÁNOVEC a.s., jedná se o finanční hrozbu o tzv. časové znehodnocení peněz. Při růstu inflace se zvyšuje cenová hladina, což se promítá především do cen materiálu a potřebných prostředků ve stavebnictví. Firmy musí zvyšovat ceny, ale i mzdy jejich zaměstnanců, s čímž jsou spojeny zvýšené náklady. Firma ZVÁNOVEC a.s. tuto hrozbu nemůže nijak eliminovat, jelikož růst inflace je způsoben změnami v ekonomice.

Další ohrožení představuje **růst vyjednávací síly zákazníků**, tato hrozba je způsobena velkým počtem konkurentů ve stavebnictví, zákazníci mají tedy na výběr z mnoha firem, které poskytují stejné či podobné služby jako firma ZVÁNOVEC a.s. Daná firma může v tomto případě využít částečně i svých silných stránek jako je její tradice, kdy zákazník může přihlížet i k dobrému jménu společnosti a vybírat podle toho. Samozřejmě většinou bývá hlavním výběrových faktorem pro zákazníka cena a tak je tedy tento konkurenční boj spojen se snižováním cen, když si firma bude chtít udržet své stávající zákazníky i za cenu toho, že na některých stavebních zakázkách bude prodělavat, což může mít velice špatný vliv na finanční situaci firmy.

Dalším ohrožení představuje **růst rivality mezi konkurenty**, tato rivalita je ve stavebnictví opravdu vysoká, hlavní dva konkurenti firmy ZVÁNOVEC a.s. jsou také z jižních Čech a mají tedy i stejné zájmy jako firma ZVÁNOVEC a.s., chtějí zakázky v blízkosti sídla firmy, soustřeďují se na stejné či podobné stavby a poskytují podobné služby. Další dva hlavní konkurenti firmy jsou obrovské nadnárodní společnosti, které mají výborné technické zázemí pro realizaci všech zakázek a jelikož se jedná o opravdu velké firmy, mohou vést i silnou cenovou válku. Toto ohrožení může firma ZVÁNOVEC a.s. eliminovat tím, že bude poskytovat svým zákazníkům kvalitní a včasné provedené práce a bude dál budovat silnou tradici firmy a dobré vztahy se svými zákazníky a dodavateli.

## 8 Závěr

Cílem diplomové práce bylo zjištění příležitostí a hrozeb pro firmu ZVÁNOVEC a.s. s ohledem na její slabé a silné stránky a případné návrhy řešení. Firma ZVÁNOVEC a.s. působí na stavebním trhu a zabývá se především výstavbou vodohospodářských a zemědělských staveb, občanskými stavbami a rekonstrukcemi, ekologickými stavbami a čističkami odpadních vod a průmyslovými inženýrskými stavbami.

Pro realizaci analýzy SWOT bylo nutné analyzovat marketingové prostředí firmy, provést STEP analýzu, Porterův model pěti konkurenčních sil v odvětví a ekonomickou a finanční analýzu vybraných ukazatelů, z těchto analýz poté bylo možné provést analýzu SWOT, ze které bylo možné určit hlavní silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení.

Dle výsledků SWOT analýzy bylo zjištěno, že mezi silné stránky společnosti patří *tradice společnosti, kvalitní pracovníci (HPP) a produktivita práce*, naopak slabými stránkami je *realizace staveb v blízkosti sídla firmy, fluktuace zaměstnanců na nižších pracovních pozicích a nákup nového strojního vybavení*. Mezi příležitosti pro firmu ZVÁNOVEC a.s. patří *růst počtu ČOV, růst délky vodovodních sítí a růst investic na ochranu životního prostředí* a mezi hrozby patří *růst inflace, růst vyjednávací síly zákazníků a růst rivality mezi konkurenty*.

Dle výsledků SWOT analýzy nebyla potvrzena *hypotéza č. 1, že slabou stránkou je nedostatek kvalitních pracovníků (HPP)*, tento faktor se ukázal naopak být silnou stránkou firmy ZVÁNOVEC a.s. *Hypotéza č. 2 – tradice firmy je silnou stránkou* se potvrdila, firma ZVÁNOVEC a.s. je na trhu již od roku 1992, za dobu svého fungování má spoustu spokojených zákazníků a dodavatelů, daří se jí navazovat přátelské vztahy a zákazníci se na ni často obrací v případě potřeby, dodavatelé vědí, že se jedná o spolehlivou firmu a tak nemají problém s posunutím data splatnosti faktur apod. *Hypotéza č. 3 – hrozbou je růst rivality mezi konkurenty* se potvrdila, tato rivalita je na stavebním trhu opravdu vysoká.

## 9 Seznam literatury

- Bernhardt, L., Kinnear, T., (1991): Cases in marketing management 5. vydání. USA
- Blažková, M. (2007): Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: GradaPublishing
- Grasseová, M., (2010): Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod. Praha: CPRESS
- Grasseová, M., Dubec, R., Řehák, D., (2012): Analýza podniku v rukou manažera. Brno: BizBooks
- Horáková, H., (2003): Strategický marketing. Praha: GradaPublishing
- Jakubíková, D. (2008): Strategický marketing. 1. vyd. Praha: GradaPublishing
- Kislingerová, E., & Hnilica, J. (2005), Finanční analýza krok za krokem. Praha: C. H. Beck
- Kotler, P., (1991): Marketing management. 3. vydání. Praha: GradaPublishing
- Kotler, P., (1998): Marketing management: Analýza, plánování, využití, kontrola. 3. vydání. Praha: GradaPublishing
- Kotler, P., Armstrong, G., (2001): Principles of Marketing 13. vydání. Person Education
- Kotler, P., Armstrong, G., (2004): Marketing. Praha: GradaPublishing
- Kotler, P., Armstrong, G., (2010): Principles of Marketing. New Jersey: Pearson Education
- Kotler, P., Roberto, N., Lee, N., (2002): Social marketing: improving the quality of life. 2nd ed. Thousand Oaks, California: Sage Publications
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G., (2007): Moderní marketing. 4. Praha: GradaPublishing
- Kotler, P., (2001): Marketing management. Praha: GradaPublishing
- Kubíčková, J., Jindřichovská, I., (2015): Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy. Praha: C.H.Beck. Beckova edice ekonomie
- Marek, P., a kolektiv (2009): Studijní průvodce financemi podniku. Praha: Ekopress
- Marková, H., (2009): Daně a cestovní ruch. Praha: Leges

Nenadál, J., Petříková, R., Hutýra, M. Halfarová, P., (2004): Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti

Nývltová, R., Marinič, P., (2010): Finanční řízení podniku. Praha: GradaPublishing

Porter, M. (1980): Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press

Sedláček, J., (2011): Finanční analýza podniku. Brno: Computerpress

Sůvová, H. a kol. (2000): Finanční analýza v řízení podniku, v bance a na počítači. 1.vyd. Praha: Bankovní institut

Synek, M. a kol. (2000): Manažerská ekonomika. Praha: GradaPublishing

Švarcová, M., (2016): Základní principy marketingu. Praha: Idea Servis

Tichá, I., Hron J., (2003): Strategické řízení. Praha: Česká zemědělská univerzita

Zamazalová, M. (2008): Marketing obchodní firmy. 1.vyd. Praha: GradaPublishing

## **Elektronické zdroje**

Český statistický úřad [online]. 2018[cit. 2018-01-23]. Dostupné z: <http://www.czso.cz>

Kurzy.cz [online]. 2000-2018[cit. 2018-01-23]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/cnb/ekonomika/oficialni-urokove-sazby-cnb-mesicni-prumer/lombardni-sazba/>

Kurzy.cz [online]. 2000-2018[cit. 2018-03-20]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/394584-cr-stavebnictvi-v-prosinci-rostlo-o-3-4-za-cely-r-2015-pak-o-5-5/>

## 10 Summary

The aim of the thesis is to find opportunities and threats for the company ZVÁNOVEC a.s. considering its weaknesses, strengths and possible solutions. The company ZVÁNOVEC a.s. operates on the construction market and deals with the construction of water and agricultural buildings, civic buildings and reconstructions, ecological constructions and sewage treatment plants and industrial engineering structures.

In order to implement the SWOT analysis, it was necessary to analyze marketing environment of the company, to perform a STEP analysis, Porters' model of the five competing forces in the industry, and economic and financial analysis of selected indicators.

Afterwards it was possible to perform a SWOT analysis which showed the main strengths and weaknesses , opportunities and threats.

According to the results of the SWOT analysis, the strengths of the company are the following: *tradition, high-quality workers and labor productivity*; on the other hand, the weaknesses are *the realization of buildings near the headquarters of the company, the fluctuation of employees in lower working places and the purchase of new machinery*. The opportunities include *the increase in the number of WWTPs, the growth of the length of water supply networks and the growth of environmental investments*, the threats include *inflationary growth, the growth of customer bargaining power and the growth of rivalry among rivals*.

According to the results of the SWOT analysis, First hypothesis was not confirmed, the weakness is the lack of high-quality workers, this factor turned out to be the strength of the company ZVÁNOVEC a.s. Second hypothesis - the tradition is a strong point - was confirmed. The company has been on the market since 1992, has a lot of satisfied customers and suppliers in its lifetime, is succeeding in establishing friendly relationships, and customers often turn to it when needed, suppliers know it is a reliable business and so they do not have a problem with shifting date of invoices, etc. Third hypothesis - the threat is the growth of rivalry among competitors - it was confirmed considering the fact that rivalry is really high on the construction market.

## Seznam Obrázků

- Obrázek 1: Rozdělení na makroprostředí a mikroprostředí a vnější a vnitřní prostředí
- Obrázek 2: Síly ovlivňující makroprostředí firmy
- Obrázek 3: Síly ovlivňující mikroprostředí firmy
- Obrázek 4: Porterův model pěti konkurenčních sil v odvětví
- Obrázek 5: Matice hrozeb a matice příležitostí
- Obrázek 6: Příklad silných stránek podniku
- Obrázek 7: Příklad slabých stránek podniku
- Obrázek 8: Příklad příležitostí pro podnik
- Obrázek 9: Příklad ohrožení pro podnik
- Obrázek 10: Výsledek SWOT matice
- Obrázek 11 : Organizační struktura firmy ZVÁNOVEC a.s.

## Seznam tabulek

- Tabulka 1: Analýza makroekonomického vlivu úrokové míry
- Tabulka 2: Příklad srovnání hlavních konkurentů firmy
- Tabulka 3: Příklad tabulky vstupu nových konkurentů do odvětví
- Tabulka 4: Příklad tabulky ohrožení substitučními produkty
- Tabulka 5: Příklad tabulky vyjednávací síly zákazníků
- Tabulka 6: Příklad tabulky vyjednávací síly dodavatelů
- Tabulka 7: Hodnocení příležitostí pro podnik
- Tabulka 8: Hodnocení hrozeb pro podnik
- Tabulka 9: Hodnocení silných a slabých stránek
- Tabulka 10: Vývoj stavebnictví v letech 2007/2016
- Tabulka 11: Vývoj vybraných sociálně-kulturních faktorů
- Tabulka 12: Vývoj míry inflace dle bazického indexu
- Tabulka 13: Vývoj úrokové sazby
- Tabulka 14: Míra nezaměstnanosti
- Tabulka 15: Vývoj mezd
- Tabulka 16: Investice na ochranu životního prostředí
- Tabulka 17: Vývoj sazby DPH
- Tabulka 18: Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob
- Tabulka 19: Srovnání s hlavními konkurenty firmy
- Tabulka 20: Hodnocení s hlavními konkurenty firmy
- Tabulka 21: Vývoj počtu jednotek ve stavebnictví
- Tabulka 22: Vyhodnocení Porterova modelu pěti konkurenčních sil v odvětví
- Tabulka 23: Čistý pracovní kapitál
- Tabulka 24: Ukazatele doby obratu
- Tabulka 25: Obrátka
- Tabulka 26: Ukazatel celkové zadluženosti
- Tabulka 27: Vývoj tržeb ve stavebnictví – index stavební výroby
- Tabulka 28: Rentabilita mezd
- Tabulka 29: Účinnost mzdových nákladů
- Tabulka 30: Produktivita práce
- Tabulka 31: Materiálová náročnost
- Tabulka 32: Účinnost pracovních strojů
- Tabulka 33: Hodnocení faktorů pro stanovení příležitostí firmy
- Tabulka 34: Hodnocení faktorů pro stanovení ohrožení firmy
- Tabulka 35: Hodnocení pro stanovení silných a slabých stránek
- Tabulka 36: SWOT matice



## 11 Přílohy

### Příloha 1: Kontrolní seznam pro analýzu silných a slabých stránek

Marketingové memorandum								
Kontrolní seznam pro analýzu silných a slabých stránek								
	Výkonnost					Důležitost		
	Velká síla	Malá síla	Neutrální	Malá slabost	Velká slabost	Vysoká	Průměrná	Nizká
<b>Marketing</b> 1) Renomé firmy 2) Tržní podíl 3) Spokojenost zákazníků 4) Věrnost zákazníků 5) Jakost produktu 6) Jakost služeb 7) Výrobní náklady 8) Efektivita distribuce 9) Efektivita propagace 10) Efektivita prodeje 11) Efektivita inovací 12) Geografické pokrytí								
<b>Finance</b> 13) Dostupnost kapitálu 14) Cash flow 15) Finanční stabilita								
<b>Výroba</b> 16) Stroje a zařízení 17) Ekonomika výroby 18) Kapacity 19) Obětavost pracovníků 20) Plnění termínů 21) Technická zručnost								
<b>Organizace</b> 22) Předvídací, schopné vedení 23) Věrnost zaměstnanců 24) Podnikatelská orientace 25) Pružnost, přizpůsobivost								

## Příloha 2: Marketingové prostředí, vlivy, faktory a nástroje

	MAKRO- PROSTŘEDÍ	MIKRO- PROSTŘEDÍ	VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ	VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ
VLIVY, ČINITELE	<p>Ekonomické</p> <p>Politické</p> <p>Legislativní</p> <p>Kulturní</p> <p>Geografické</p> <p>Přírodní</p> <p>Technologické</p> <p>Sociální</p>	<p>Personální</p> <p>Finanční</p> <p>Technologické</p> <p>Síla dodavatele</p> <p>Síla odběratele</p> <p>Nově vstupující podniky</p> <p>Stávající konkurenti</p> <p>Substituty</p> <p>Veřejnost</p>	<p>Ekonomické</p> <p>Politické</p> <p>Legislativní</p> <p>Kulturní</p> <p>Geografické</p> <p>Přírodní</p> <p>Technologické</p> <p>Sociální</p> <p>Síla dodavatele</p> <p>Síla odběratele</p> <p>Nově vstupující podniky</p> <p>Stávající konkurenti</p> <p>Substituty</p> <p>Veřejnost</p>	<p>Personální</p> <p>Finanční</p> <p>Technologické</p>
ÚČASTNÍ CI	<p>Zahraniční trhy</p> <p>Zahraniční firmy</p> <p>Světové organizace</p> <p>apod.</p>	<p>Lidé</p> <p>Bankovní domy</p> <p>Akcionáři</p> <p>Další poskytovatelé služeb</p> <p>Dodavatelé</p> <p>Odběratelé</p> <p>Stávající i budoucí konkurenti</p> <p>Média</p> <p>apod.</p>	<p>Zahraniční trhy</p> <p>Zahraniční firmy</p> <p>Světové organizace</p> <p>Lidé</p> <p>Bankovní domy</p> <p>Akcionáři</p> <p>Další poskytovatelé služeb</p> <p>Dodavatelé</p> <p>Odběratelé</p> <p>Stávající i budoucí konkurenti</p> <p>Média</p> <p>apod.</p>	<p>Zaměstnanci</p> <p>Vybavení podniku</p> <p>Finance</p> <p>apod.</p>

NÁSTROJ									
E	Kontrolní marketingový mix pro vybraný podnik:								
„4P“	<table> <tr> <td>Produkt</td> <td>Jaký produkt</td> </tr> <tr> <td>Cena</td> <td>Za kolik</td> </tr> <tr> <td>Místo</td> <td>Kde</td> </tr> <tr> <td><u>Propagace</u></td> <td><u>Jak to sdělit spotřebitelům</u></td> </tr> </table>	Produkt	Jaký produkt	Cena	Za kolik	Místo	Kde	<u>Propagace</u>	<u>Jak to sdělit spotřebitelům</u>
Produkt	Jaký produkt								
Cena	Za kolik								
Místo	Kde								
<u>Propagace</u>	<u>Jak to sdělit spotřebitelům</u>								
„5P“	Person (zaměstnanci)								
	People (lidé)								
„8P“	Packagingservice (balíček služeb)								
	Programing (sestavení harmonogramu)								

Zdroj: Švarcová (2016)

**Příloha 3: Redukované schéma rozvahy firmy ZVÁNOVEC a.s. v letech 2012-2016**

Redukované schéma rozvahy firmy ZVÁNOVEC a.s. v letech 2012-2016					
	2012	2013	2014	2015	2016
<b>AKTIVA CELKEM</b>	294 779	221 012	205 912	157 777	95 374
Dlouhodobý majetek	28 969	22 406	18 856	17 270	13 497
Dlouhodobý nehm. majetek	0	0	0	0	0
Dlouhodobý hm. majetek	28 969	22 406	18 856	17 270	13 497
Oběžná aktiva	262 097	196 673	186 259	140 071	81 668
Zásoby	87 174	32 320	39 115	15 795	8 856
Dlouhodobé pohledávky	0	156	123	563	1 009
Krátkodobé pohledávky	132 387	133 672	103 737	64 455	42 635
Krátkodobý fin. majetek	42 536	30 525	43 284	59 258	29 168
<b>PASIVA CELKEM</b>	294 779	221 012	205 912	157 777	95 374
Vlastní kapitál	76 622	78 739	104 424	84 564	38 430
Základní kapitál	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Rezervní fond, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	200	200	0	0	0
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	0	1 887	25 699	881	-46 047
Cizí zdroje	218 143	142 076	101 416	69 038	54 926
Dlouhodobé závazky	6 257	0	13 196	1 071	1 345
Krátkodobé závazky	211 886	142 076	88 220	67 967	53 581

**Příloha 4: Horizontální analýza rozvahy**

<b>Horizontální analýza rozvahy</b>				
	<b>2012/2013</b>	<b>2013/2014</b>	<b>2014/2015</b>	<b>2015/2016</b>
<b>AKTIVA CELKEM</b>	- 73 767	- 15 100	- 48 135	- 62 403
Dlouhodobý majetek	- 6 563	- 3 550	- 1586	-3 773
Dlouhodobý nehm. majetek	0	0	0	0
Dlouhodobý hm. majetek	- 6 563	- 3 550	- 1 586	-3773
Oběžná aktiva	-65 424	- 10 414	- 46 188	-58 403
Zásoby	-54 854	6 795	- 23 320	-6939
Dlouhodobé pohledávky	156	-33	440	446
Krátkodobé pohledávky	1 285	- 29 935	-39 282	-21 820
Krátkodobý fin. majetek	-12 011	12 759	15 974	-30 090
<b>PASIVA CELKEM</b>	- 73 767	- 15 100	- 48 135	-62 403
Vlastní kapitál	2 117	- 74 315	- 19 860	-46 134
Základní kapitál	0	0	0	0
Rezervní fond, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	- 200	-200	0	0
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	1 887	23 812	- 24 818	- 46 928
Cizí zdroje	- 76 067	-40 660	- 32 378	-14 112
Dlouhodobé závazky	-6257	13 196	-12 125	274
Krátkodobé závazky	- 69 810	- 53 856	- 20 253	-14 386

## Příloha 5: Vertikální analýza rozvahy

Vertikální analýza rozvahy					
	2012	2013	2014	2015	2016
<b>AKTIVA CELKEM</b>	100%	100%	100%	100%	100%
Dlouhodobý majetek	9,8%	10%	9,2%	11%	14,2%
Dlouhodobý nehm. majetek	0%	0%	0%	0%	0
Dlouhodobý hm. majetek	9,8%	10%	9,2%	11%	14,2%
Oběžná aktiva	88,9%	89%	90,5%	89%	85,7%
Zásoby	29,6%	14,6%	19%	10%	9,3%
Dlouhodobé pohledávky	0	0,07%	0,06%	0,4%	1%
Krátkodobé pohledávky	44,9%	60,5%	50,4%	40,9%	44,7%
Krátkodobý fin. majetek	14,4%	13,8%	21%	37,6%	30,6%
<b>PASIVA CELKEM</b>	100%	100%	100%	100%	100%
Vlastní kapitál	26%	35,6%	50,7%	53,6%	40,3%
Základní kapitál	0,3%	0,5%	0,5%	0,6%	1%
Rezervní fond, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	0,07%	0,09%	0%	0%	0%
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	0%	0,9%	12,5%	1,6%	-48,3%
Cizí zdroje	74%	64,3%	49,3%	43,8%	57,6%
Dlouhodobé závazky	2,1%	0	6,4%	0,7%	1,4%
Krátkodobé závazky	71,9%	64,3%	42,8%	43,1%	56,2%

**Příloha 6: Zkrácený výkaz zisků a ztrát firmy ZVÁNOVEC a.s. v letech 2012-2016**

Výkaz zisku a ztráty ve zkráceném rozsahu firmy ZVÁNOVEC a.s. v letech 2012-2016						
	tis. Kč	2012	2013	2014	2015	2016
II.	Výkony	903 040	600 693	519 110	322 891	251 353
II.1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	884 259	603 809	512 229	346 281	258 332
B.	Výkonová spotřeba	663 761	459 155	430 870	261 952	239 754
+	Přidaná hodnota	240 784	126 634	88 303	61 011	11 735
C.	Osobní náklady	232 181	118 999	48 039	47 089	47 939
D.	Daně a poplatky	1 247	1 216	1 343	1 115	1 008
E.	Odpisy dl. nehm. a hm. majetku	3 453	7 233	7 615	6 877	6 337
III.	Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	1 334	14 044	11 498	1 786	1 386
F.	Zůstatková cena prodaného dl. majetku a materiálu	0	8 453	2 496	1 784	935
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-64	-507	4 634	2 463	526
IV.	Ostatní provozní výnosy	1 408	145	550	572	766
H.	Ostatní provozní náklady	1 256	808	1 019	2 400	2 349
*	Provozní výsledek hospodaření	5 453	4 621	35 205	1 641	-45 207
X.	Výnosové úroky	751	292	108	39	6
N.	Nákladové úroky	155	178	44	3	61
XI.	Ostatní finanční výnosy	3	93	0	0	0
O.	Ostatní finanční náklady	4 334	23 424	2 219	462	557
*	Finanční výsledek hospodaření	-3 735	-2 117	-2 155	-426	-612
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	472	1 036	7 351	334	228
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	1 246	1 468	25 699	881	-46 047
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	4 311	1 887	25 699	881	-46 047
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	4 783	2 923	33 050	1 215	-45 819

**Příloha 7: Horizontální analýza – Výkaz zisků a ztráty ZVÁNOVEC a.s.**

<b>Horizontální analýza – Výkaz zisků a ztráty firmy ZVÁNOVEC a.s.</b>					
	<b>tis. Kč</b>	<b>2012/2013</b>	<b>2013/2014</b>	<b>2014/2015</b>	<b>2015/2016</b>
II.	Výkony	-302 347	-81 583	-196 219	-71 538
II.1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	-280 450	-91 580	-165 948	-87 949
B.	Výkonová spotřeba	-204 606	-28 285	-168 918	-22 198
+	Přidaná hodnota	-114 150	-38 331	-27 292	-49 276
C.	Osobní náklady	-113 182	-70 960	-950	850
D.	Daně a poplatky	-31	127	-228	-107
E.	Odpisy dl. nehm. a hm. majetku	3 780	382	-738	-540
III.	Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	12 710	-2 546	-9 712	-400
F.	Zůstatková cena prodaného dl. majetku a materiálu	8 453	-5 957	-712	-849
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-443	5 141	-2 171	-1 937
IV.	Ostatní provozní výnosy	-1263	405	22	194
H.	Ostatní provozní náklady	-448	211	1 381	-51
*	Provozní výsledek hospodaření	-832	30 584	-33 564	-46 848
X.	Výnosové úroky	-459	-184	-69	-33
N.	Nákladové úroky	23	-134	-41	58
XI.	Ostatní finanční výnosy	90	-93	0	0
O.	Ostatní finanční náklady	19 090	-21 205	-1 757	95
*	Finanční výsledek hospodaření	1 618	-38	1 729	-186
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	564	6 315	-7 017	-106
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	222	24 231	-24 818	-46 928
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-2 424	23 812	-24 818	-46 928
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	-1860	30 127	-31 835	-47034



**Příloha 8: Vertikální analýza – Výkaz zisků a ztráty ZVÁNOVEC a.s.**

Vertikální analýza – Výkaz zisku a ztrát ZVÁNOVEC a.s.						
	tis. Kč	2012	2013	2014	2015	2016
I.	Tržby z prodeje zboží	0,6%	7,3%	0,5%	0,8%	1,3%
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	0,5%	9,5%	0,5%	0,8%	1,2%
II.1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	99,4%	92,7%	94,5%	99,2%	98,7%
B.	Výkonová spotřeba	74,6%	70,5%	83,7%	75%	91,6%
+	Přidaná hodnota	27%	19,5%	17,1%	17,5%	4,5%
C.	Osobní náklady	26,1%	18,3%	9,3%	13,5%	18,3%
D.	Daně a poplatky	0,1%	0,2%	0,3%	0,3%	0,4%
E.	Odpisy dl. nehm. a hm. majetku	0,4%	1,1%	1,5%	2%	2,4%
III.	Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	0,1%	2,2%	2,2%	0,5%	0,5%
F.	Zůstatková cena prodaného dl. majetku a materiálu	0%	1,3%	0,5%	0,5%	0,4%
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	0%	0%	0,9%	0,7%	0,2%
IV.	Ostatní provozní výnosy	0,2%	0%	0,1%	0,2%	0,3%
H.	Ostatní provozní náklady	0,1%	0,1%	0,2%	0,7%	0,9%
*	Provozní výsledek hospodaření	0,6%	0,7%	6,8%	0,5%	-17,3%
X.	Výnosové úroky	0%	0%	0%	0%	0%
N.	Nákladové úroky	0%	0%	0%	0%	0%
XI.	Ostatní finanční výnosy	0%	0%	0%	0%	0%
O.	Ostatní finanční náklady	0,5%	3,6%	0,4%	0,1%	0,2%
*	Finanční výsledek hospodaření	-0,4%	-0,3%	-0,4%	-0,1%	-0,2%
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	0%	0,2%	1,4%	0,1%	0,1%
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	0,1%	0,2%	5%	0,3%	-17,6%
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	0,5%	0,3%	5%	0,3%	-17,6%
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	0,5%	0,5%	6,4%	0,3%	-17,5%

**Příloha 9: Přehled o finančních tocích firmy ZVÁNOVEC a.s. v letech 2012-2016**

Přehled o peněžních tocích firmy ZVÁNOVEC a.s. v letech 2012-2016						
	tis. Kč	2012	2013	2014	2015	2016
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	100 854	2 504	33 050	1 215	-45 819
<b>A.1</b>	Úpravy o nepeněžní operace	2 892	4 243	8 984	9 585	6 807
A.1.1	Odpisy stálých aktiv, pohledávek a opravné položky k nabytému majetku	3 832	7 370	8 254	7 159	6 667
A.1.2	Změna stavu opravných položek a rezerv	-64	97	4 634	2 462	527
A.1.5	Zisk/ztráta z prodeje stálých aktiv	-596	-114	-64	-36	55
A.1.6	Úrokové náklady a výnosy	0	0	0	0	0
<b>A.*</b>	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu, placenými úroky a mimořádnými položkami	4 610	6 747	42 034	10 800	-39 012
<b>A.2.</b>	Změna stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-109 141	-14 667	-23 009	31 693	11 244
A.2.1	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti	-99 022	106	25 831	36 459	20 848
A.2.2	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti	60 324	-69 627	-42 045	-28 086	-16 543
A.2.3	Změna stavu zásob	-70 443	54 854	-6 795	23 320	6 939
<b>A.**</b>	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, placenými úroky a mimořádnými položkami	-104 531	-7 920	19 025	42 493	-27 768
A.3	Placené úroky	-155	-178	-44	-3	-61
A.4	Přijaté úroky	751	292	108	39	6
<b>A.***</b>	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	-101 342	-8 423	11 738	42 195	-28 155
	Peněžní toky z investiční činnosti					
B.1	Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv	37 377	-9 123	-6 561	-5 291	-2 686
B.2	Příjmy z prodeje stálých aktiv	280	11 563	6 336	0	564
<b>B.***</b>	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	37 657	2 440	-225	-5 291	-2 122
	Peněžní toky z finanční činnosti					
<b>F.</b>	Čisté zvýšení, respektive snížení peněžních prostředků	-58 318	-12 011	12 759	15 974	-30 090
<b>R.</b>	Stav peněžních prostředků (a ekvivalentů) na konci období	42 536	30 525	43 284	59 258	29 168

**Příloha 10: Horizontální analýza – přehled o peněžních tocích ZVÁNOVEC a.s.**

<b>Horizontální analýza - přehled o peněžních tocích</b>					
	<b>tis. Kč</b>	<b>2012/2013</b>	<b>2013/2014</b>	<b>2014/2015</b>	<b>2015/2016</b>
<b>Z.</b>	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	-98 350	30 546	-31 835	-47 034
<b>A.*</b>	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu, placenými úroky a mimořádnými položkami	2 137	35 287	-31 234	-49 812
<b>A.**</b>	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, placenými úroky a mimořádnými položkami	96 611	26 945	23 468	-70 261
<b>A.***</b>	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	92 919	20 161	30 457	-70 350
<b>B.***</b>	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-35 217	-2 665	-5 066	3 169
<b>F.</b>	Čisté zvýšení, respektive snížení peněžních prostředků	46 307	24 770	3 215	-46 064
<b>R.</b>	Stav peněžních prostředků (a ekvivalentů) na konci období	-12 011	12 759	15 974	-30 090

## **Příloha 11: Politika společnosti ZVÁNOVEC a.s.**

### **POLITIKA SPOLEČNOSTI**

#### **Obecné zásady**

1. Při plnění svých funkcí zaměstnanec vždy slouží zájmu firmy a zdrží se jednání, které by ohrozilo nebo mohlo ohrozit důvěryhodnost a serióznost společnosti ZVÁNOVEC a.s..
2. Při výkonu svých pracovních povinností zaměstnanec respektuje pravomoci a hierarchické postavení jak vlastních spolupracovníků, tak zejména pracovníků obchodního partnera.
3. Za všech situací, jakkoliv napjatých či nejasných, vystupuje zaměstnanec slušně a korektně, jedná pouze v rámci svých pravomocí a s plnou odpovědností na pověst a image firmy ZVÁNOVEC a.s.
4. Zaměstnanec zásadně nesděluje mimo firmu žádné informace firmy, ani jejích zákazníků, zejména pak informace personálního, ekonomického nebo obchodního charakteru, chrání know-how firmy a v souladu s ustanovením Pracovního řádu dodržuje zásady ochrany firemního tajemství.
5. Zaměstnanec zásadně svými informacemi neuvádí žádnou ze zúčastněných stran v omyl, nepoužívá ani neposkytuje řádně neověřené a nepravdivé informace.
6. Zaměstnanec se zdrží jakéhokoliv jednání, které by vedlo ke střetu firemního zájmu s jeho zájmem soukromým. Soukromý zájem zahrnuje jakoukoli výhodu pro něj, jeho rodinu, blízké a příbuzné osoby a právnické nebo fyzické osoby, se kterými měl nebo má obchodní vztahy.
7. Zaměstnanec nesmí jako soukromou aktivitu vyvíjet činnost totožnou se svou pracovní náplní u firmy ZVÁNOVEC a.s.. Taková činnost může být posouzena jako hrubé porušení pracovní kázně a zaměstnanec nese plnou odpovědnost za takové jednání včetně případných následků.
8. Zaměstnanec nevyužívá informace získané při výkonu funkce pro svůj soukromý zájem, definovaný v bodě 6.
9. Povinností zaměstnance je vyhnout se střetu zájmů i předcházet takovým situacím, které mohou podezření ze střetu zájmů vyvolat.

## Ústrojní kázeň

1. Zaměstnanec je povinen používat s ohledem na konkrétní pracovní výkon stanovené pracovní a ochranné pomůcky, včetně pracovní obuvi.
2. Tyto pomůcky musí být vždy v bezvadném stavu, tj. takovém, aby plně splňovaly svůj účel a bezpečnostní kritéria.
3. Má-li se zaměstnanec účastnit jednání se zákazníkem na úrovni vyšší než je jeho běžný pracovní výkon, je povinen přizpůsobit své oblečení a celkový image úrovni tohoto jednání.

## Jednání a vystupování

1. Každý zaměstnanec je v rámci svého pracovního vztahu nositelem firemní kultury a proto je povinen jednat vždy přímo, korektně a s ohledem na maximální možnou míru zajištění požadavků zákazníka.
2. Jestliže zaměstnanec není schopen sám vzniklou situaci u zákazníka řešit (z důvodu pochybností, nejasností, kompetencí či pravomocí), je povinen požádat slušně zákazníka o strpení a přizvat k jednání svého nadřízeného.
3. Dojde-li při jednání se zákazníkem (nebo jeho zástupcem) k jakémukoliv rozhodnutí zásadního charakteru, je zaměstnanec povinen zajistit záznam a jeho podepsání odpovědnými osobami.
4. Zaměstnanec je oprávněn řešit záležitosti pouze v rámci svého popisu práce a v souladu se stanovenými pracovními povinnostmi a odpovědnostmi.
5. Zapříčiní-li zaměstnanec svým jednáním či vystupováním zhoršení vztahů se zákazníkem, případně ohrozí-li takto obchodní zájmy společnosti Zvánovec a.s., bude jeho jednání považováno za hrubý přestupek proti pracovní kázi a Pracovnímu řádu a tento pracovník pak ponese veškeré následky svého chování.

## Ochrana životního prostředí

Společnost ZVÁNOVEC a.s. má jako jeden z hlavních svých trvalých cílů ochranu životního prostředí. Pro všechny zaměstnance to představuje zejména tyto povinnosti:

- respektovat a dodržovat požadavky na nakládání s odpady

- dodržovat stanovené postupy, neplýtvat materiály a energiemi (nenechávat stroje a zařízení zapnuté mimo pracovní výkon apod.)
- upozornit nadřízené na všechny případy plýtvání energiemi nebo možnosti jejich úspor
- dodržovat pořádek na pracovišti, respektovat místa pro uložení materiálů, věnovat pozornost jeho ochraně, např. před klimatickými vlivy apod.

#### Dodržování zásad bezpečnosti práce

V rámci naplňování požadavků normy OSHAS 18001 na bezpečnost práce jsou pracovníci povinni:

- důsledně dodržovat stanovená místa výkonu práce, nepohybovat se mimo ně
- důsledně dodržovat stanovené pracovní postupy a stanovené materiály
- důsledně používat stanovené ochranné prostředky, pečovat o ně a používat je pouze tehdy, splňuje-li jejich aktuální stav požadavky na ochranu zdraví a bezpečnost
- pracovat pouze s těmi stroji a zařízením, pro něž mají odpovídající kvalifikaci
- upozornit nadřízené na všechna nepředvídaná rizika, s nimiž se na pracovišti setkají a přerušit pracovní výkon až do doby jejich minimalizace

#### Pracovní výkon

1. Zaměstnanec je povinen dodržovat na všech pracovištích pořádek s ohledem na zajišťovaný pracovní výkon.
2. Po ukončení pracovního výkonu je zaměstnanec povinen uložit použité nářadí a nástroje na stanovené místo, zbytky a odpad odklidit do odpovídajících odpadových nádob.
3. V případě, že v průběhu pracovního výkonu dojde k poškození nějakého pracovního nástroje nebo zařízení, je zaměstnanec povinen tento nástroj/zařízení zřetelně označit (např. nápisem NEPOUŽÍVAT nebo MIMO PROVOZ) a nahlásit vzniklou situaci odpovědnému pracovníkovi.
4. Zaměstnanec nesmí po ukončení pracovního výkonu opustit pracovní místo bez zajištění řádného úklidu, neboť by mohl zapříčinit nebezpečí úrazu osob, poškození výrobního zařízení, případně i jeho zničení.

5. Pokud zaměstnanec zapříčiní svou nedbalostí, ať již při samotném pracovním výkonu nebo při úklidu pracoviště, jakékoliv problémy, nese plnou odpovědnost za svůj postup včetně následků takového jednání.

Dodržování kodexu, norem a ustanovení a jejich ověřování

1. Kontrolu dodržování výše uvedených pravidel provádí vedení společnosti ZVÁNOVEC a.s. nebo jím pověřené osoby či organizace a zákazníci nebo jimi pověřené osoby (např. auditoři apod.)

2. Závěry provedených kontrol jsou pro vedení společnosti ZVÁNOVEC a.s. závazné a jsou podkladem pro hodnocení jednotlivých pracovníků, další zlepšování činnosti firmy i služeb zákazníkům.

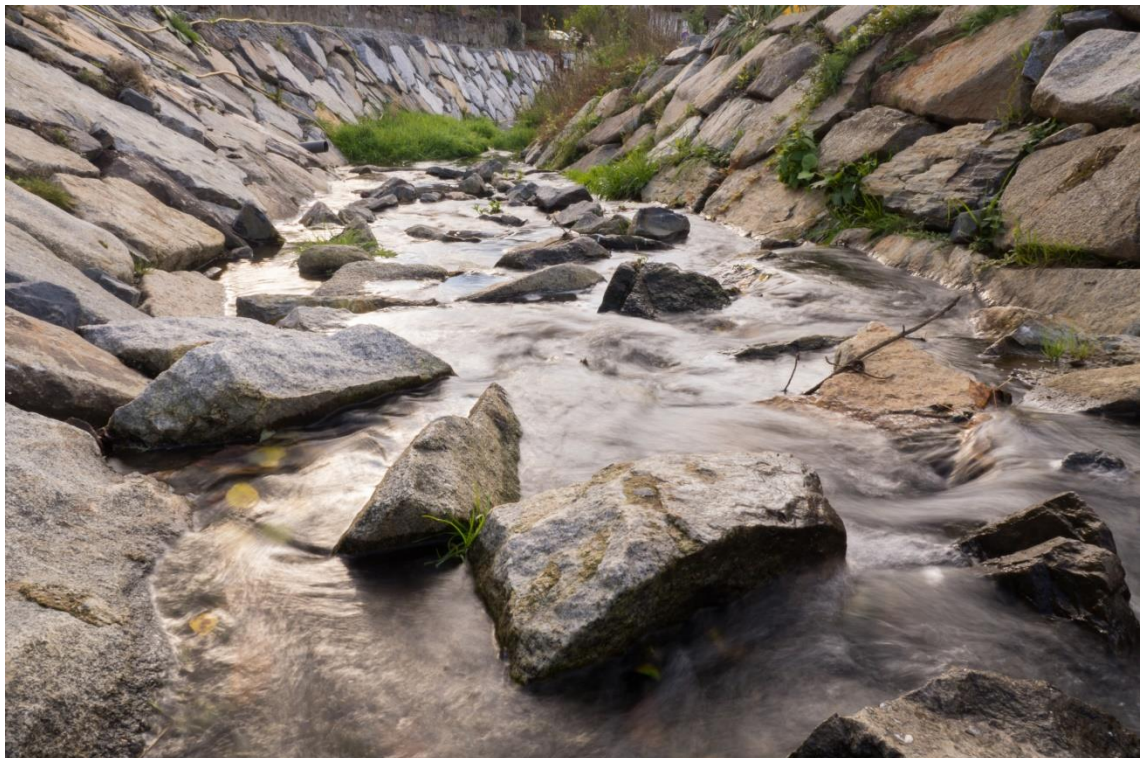
3. Informace o zajištění kvality environmentu a bezpečnosti práce podává vedoucí firmy na vyžádání. (Interní dokumenty firmy)

**Příloha 12: Vybrané stavby firmy ZVÁNOVEC a.s.**

**Novostavba skladové haly**



**Chotouňský potok**





**Vodovo Lhota – v k.ú. Lhota u Vlachovic a k.ú. Petrovice u Borovan**



**Stavební úpravy a přístavba kulturního domu Sepekov**



## Výstavba vodovodní nádrže a částí polních cest HPC 11 a VPC 14 v k.ú. Křižany



## Měčín – ČOV a kanalizace



## Měčín - ČOV a kanalizace



## Ubytovna Johanka



