

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA
V PRAZE
PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA
KATEDRA ŘÍZENÍ



FORMULACE PODNIKOVÉ STRATEGIE

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Vedoucí: Ing. Jitka Pokorná, Ph.D.

Student: Bc. Nikola Kešnerová

© 2016 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Nikola Kešnerová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Formulace podnikové strategie

Název anglicky

Business Strategy Formulation

Cíle práce

Hlavním cílem práce je na základě výsledků analýzy vnějšího a vnitřního prostředí vybraného podniku navrhnout strategii rozvoje zkoumaného podniku.

Metodika

Teoretická část představuje zpracování teoretických východisek pro praktickou část práce studiem odborné literatury a kritickým zhodnocením dosavadní úrovně poznání v oblasti formulace podnikové strategie. Praktická část zahrnuje analýzu vnějšího a vnitřního prostředí podniku a následnou syntézu poznatků. Vybraná primární data pro analýzu budou pořízena metodou dotazování se zaměstnanci podniku.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Strategie, vize, strategická analýza, vnitřní prostředí, vnější prostředí, konkurenční výhoda

Doporučené zdroje informací

- DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.
- KEŘKOVSKÝ, M. *Moderní přístupy k řízení výroby*. V Praze: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-119-2.
- LHOTSKÝ, J. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. Brno: Computer Press, 2010. 144 s. ISBN 978-80-251-3295-1.
- MACEK, J. – KOPEK, R. – KRÁLOVÁ, J. *Ekonomická analýza podniku*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2006. 157 s. ISBN 80-7043-446-5.
- MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
- SEDLÁČKOVÁ, H. – BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. přepracované vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- ŠULÁK, M. – VACÍK, E. *Strategické řízení v podnicích a projektech*, 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. 233 s. ISBN 80-86754-35-9.
- VEBER, J., a kol. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vyd. Praha: Management Press, 2009.

Předběžný termín obhajoby

2015/16 ZS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jitka Pokorná, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 13. 10. 2015

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 11. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 01. 03. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Formulace podnikové strategie" jsem vypracovala samostatně pod vedením Ing. Jitky Pokorné, Ph.D. a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15.3.2016

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí své diplomové práce Ing. Jitce Pokorné, Ph.D., za ochotu a odborné vedení při zpracování diplomové práce.

Poděkování patří i společnosti PRAGOTRADE spol. s r.o., která mi umožnila poznat běžný provoz podniku a získat potřebná data pro zpracování diplomové práce.

Formulace podnikové strategie

Business Strategy Formulation

Souhrn: Diplomové práce je zaměřena na formulování návrhu strategie podniku, kde vybraným podnikem se stala společnost PRAGOTRADE spol. s r.o., podnikající v odvětví recyklace stavebních a demoličních odpadů. Prvotní část práce je tvořena teoretickými východisky sloužící jako podklad pro tvorbu strategie, pramenící z odborných publikací. Praktická část začíná představením společnosti a druhu činnosti, ve které podniká. K hodnocení stávajícího stavu v rámci prostředí byla použita strategická analýza, a odděleně zkoumáno externí a interní prostředí. Zhodnocení poznatků je shrnuto v matici IE, z níž jsou generovány možné alternativy. Za použití rozhodovací metody došlo k výběru optimální podnikové strategie, navazující na předchozí výsledky. Závěrečný výstup z použitých metod je doporučen k implementaci s možným návrhem proveditelnosti a obhájením uskutečnitelnosti.

Klíčová slova: Strategie, vize, strategická analýza, vnitřní prostředí, vnější prostředí, konkurenční výhoda

Summary:

The thesis is focused on formulation a draft strategy of a company; the chosen company is named PRAGOTRADE Ltd., which conducts business in the field of recycling of constructional and demolition waste. The first part of the thesis is made of theoretical outputs, as basics for strategy creation, stemming from expert publications. Practical part starts with presenting the company and the type of its business. For evaluation of current condition was used strategy analysis, external and internal environment were examined separately. Evaluation of findings is summed up in matrix IE, from which are generated possible alternatives. Optimal company strategy was chosen by using decision-making method, which is related to the previous results. Final output from used methods is

recommended for implementation with possible draft of feasibility and defence of workability.

Keywords:

Strategy, vision, strategic analysis, internal environment, external environment, competitive advantage

Obsah

1	Úvod.....	11
2	Cíl práce a metodika.....	12
2.1	Cíl práce.....	12
2.2	Metodika.....	12
3	Literární rešerše.....	14
3.1	Definice základních pojmů.....	14
3.2	Podnik.....	16
3.2.1	Předpoklady podniku.....	16
3.2.2	Poslání podniku.....	17
3.2.3	Cíle podniku.....	18
3.3	Stanovení strategie podniku.....	19
3.3.1	Strategie a historie.....	19
3.3.2	Strategické myšlení.....	20
3.4	Podnikatel a stratég.....	22
3.5	Strategická analýza.....	23
3.5.1	Externí analýza.....	24
3.5.2	Interní analýza.....	35
3.6	SWOT analýza.....	41
3.7	Malice IE.....	43
3.8	Typy strategií.....	44
3.8.1	Strategie růstu.....	45
3.8.2	Generické strategie.....	46
3.9	Výběr strategie.....	47
3.9.1	Výběr strategických variant – matice QSPM.....	48
3.10	Implementace a kontrola strategie.....	49
4	Praktická část.....	50
4.1	O společnosti.....	50
4.1.1	Řídící struktura.....	51
4.1.2	Historie.....	52
4.2	Současná strategie, cíle, poslání.....	54
4.3	Externí analýza.....	54
4.3.1	STEP analýza.....	55
4.3.2	Analýza ekonomických charakteristik odvětví.....	63
4.3.3	Analýza konkurence v odvětví – Porterův model.....	72
4.3.4	Analýza konkurentů.....	77
4.3.5	Hodnocení výsledků externí analýzy.....	82
4.4	Interní analýza.....	83
4.4.1	Analýza zdrojů a kompetencí.....	84
4.4.2	Finanční analýza.....	89
4.4.3	Analýza konkurenceschopnosti.....	93
4.4.4	Hodnocení výsledků interní analýzy.....	95
4.5	Generování strategických alternativ.....	96
4.5.1	Malice IE.....	96
4.6	Výběr strategie.....	98
4.7	Formulace strategie.....	100
4.8	Zhodnocení strategie.....	101

5	Závěr.....	108
6	Seznam literatury:	111
7	Přílohy	115

Seznam obrázků:

Obrázek č. 1 – Plánovací proces	17
Obrázek č. 2 – Postup při tvorbě poslání.....	18
Obrázek č. 3 – Hierarchické pojetí strategie.....	20
Obrázek č. 4 – Okolí podniku	25
Obrázek č. 5 – Pět sil ovlivňující odvětví.....	31
Obrázek č. 6 – Proces k využití poznatků z analýz.....	41
Obrázek č. 7 – Přehled aspektů pro tvorbu variant strategie	43
Obrázek č. 8 – Grafická podoba matice IE.....	44
Obrázek č. 9 – Ansoffova matice.....	45
Obrázek č. 10 – Řídící struktura podniku PRAGOTRADE spol. s r.o.	52
Obrázek č. 11 – princip třídění a drcení	59
Obrázek č. 12 – Matice IE společnosti PRAGOTRADE spol. s r.o.	97

Seznam tabulek:

Tabulka č. 1 – Seznam přijímaných odpadů.....	51
Tabulka č. 2 – Produkce stavebních a demoličních odpadů v ČR, rok 2013-2014, v tunách ..	64
Tabulka č. 3 – Nakládání se stavebními a demoličními odpady, rok 2013 a 2014, uvedeno v tunách.....	65
Tabulka č. 4 – Základní investice podniku	72
Tabulka č. 5 – Přehled hlavních dodavatelů v roce 2015	74
Tabulka č. 6 – Shrnutí vlivů na základě analýzy Porterův model pěti sil	77
Tabulka č. 7 – Porovnání kritérií pro hodnocení konkurentů.....	79
Tabulka č. 8 – Hodnocení konkurentů podniku PRAGOTRADE spol. s r.o.	80
Tabulka č. 9 – Srovnání finančních ukazatelů za rok 2012, 2013, 2014.....	81
Tabulka č. 10 – Matice EFE	83
Tabulka č. 11 – Vybrané položky účetní závěrky za rok 2013 a 2014	87
Tabulka č. 12 – Zrealizované investice za předchozích 10 let	88
Tabulka č. 13 – Ukazatelé rentability společnosti PRAGOTRADE spol. s r.o. v roce 2010-2014.....	90
Tabulka č. 14 – Ukazatelé likvidity společnosti PRAGOTRADE spol. s r.o. v roce 2010-2014	91
Tabulka č. 15 – Ukazatelé aktivity společnosti PRAGOTRADE spol. s r.o. v roce 2010-2014	92
Tabulka č. 16 – Ukazatelé zadluženosti společnosti PRAGOTRADE spol. s r.o. v roce 2010-2014.....	92
Tabulka č. 17 – Kritéria pro hodnocení konkurenceschopnosti	94
Tabulka č. 18 – Rastr pro analýzu konkurenceschopnosti	95
Tabulka č. 19 – Matice IFE	96
Tabulka č. 20 – Matice QSPM pro výběr mezi strategickými alternativy	99

Tabulka č. 21 – Navrhovaná roční produkce.....	104
Tabulka č. 22 – Realistické cashflow.....	105

Seznam grafů:

Graf č. 1 – Průměrný počet zaměstnanců v národním hospodářství podle ekonomické činnosti (sekce CZ-NACE).....	55
Graf č. 2 – Průměrný počet zaměstnanců v národním hospodářství podle ekonomické činnosti (sekce CZ-NACE).....	56
Graf č. 3 – Vývoj vzdělanosti obyvatelstva ve Středočeském kraji, v letech 2004-2014	57
Graf č. 4 – Průměrná roční míra inflace	60

Seznam příloh:

Příloha č. 1 – Výčet subjektů působící ve Středočeském kraji.....	115
Příloha č. 2 – Rozvaha společnosti PRAGOTRADE spol. s r.o.....	117
Příloha č. 3 – Výkaz zisků a ztrát společnosti PRAGOTRADE spol. s r.o.....	120
Příloha č. 4 – provozní výdaje stroje.....	122
Příloha č. 5 – Optimistická a pesimistická varianta cashflow	122
Příloha č. 6 – Podklady pro výpočet doby návratnosti.....	123

Zkratky:

SDO – stavební a demoliční odpad

ČSÚ – Český statistický úřad

1 Úvod

V tržním prostředí neexistuje podnik, který by se nechtěl stát úspěšným a konkurenceschopným, s dostatečně zabezpečenými příjmy. Ovšem jeho působnost v tržním prostředí provází změny, proto je vyžadováno, aby na ně reagoval prostřednictvím nových přístupů a strategií. Obecně se strategické řízení řadí mezi hlavní položky nezbytné pro zabezpečení budoucího vývoje podniku. Na míru vytvořená strategie společnosti přispívá k držení se svých definovaných strategických cílů a stanovuje postupy, jak má být cílů dosaženo. Na pracovníky je vyvíjen obrovský tlak, aby výsledkem jejich činnosti bylo správné rozhodnutí, podložené dostatečným množstvím zdrojů a informací, bez nichž by nebyla možnost volby. Celý proces je závislý na kvalitním managementu, který odhadem posuzuje budoucí vývoj a to z důvodu nemožnosti předvídat a tvrdit co nastane. Předvídaní může znít demotivně, často plánování přechází do bezvýznamné činnosti. Cílem práce je obhájení podstaty a důležitosti strategického řízení ve společnosti a vyzdvihnout důvod neopomíjet popsaný proces.

Diplomová práce je orientována na oblast strategického řízení v podniku provozující Recyklační středisko s příjmem stavebních a demoličních odpadů. Nelze práci s odpady označit za dlouhodobě fungující odvětví, jedná se o poměrně mladou oblast podnikání, závislou na stavebnictví a demolicích, kde i vývoj je přímo úměrný vývoji oboru výstavby. Klíčovým bodem je neustálé zdokonalování technologie, ať ke vztahu ke konkurenci nebo k pokrokové modernizaci, neboť na technologii závisí odbyt a proces zpracování. Podnikatelé jsou vystaveni množině faktorů a souvisle s tím, je nutné podstatné vlivy rozpoznat pro vytvoření efektivní strategie. Nástrojem jsou strategické analýzy, aplikovány v praktické části práce, z nich vyplývá sestavení podnikových strategií, kde vybrána je jedna, aplikována do praxe. Navržená strategie by měla mít za výsledek návrh vymezení cesty a zároveň by měla přispět k úspěšnému naplnění vytyčených cílů.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je zhodnotit a navrhnout strategii společnosti PRAGOTRADE spol. s r.o. při využití znalostí získaných v literární rešerši, kterou tvoří poznatky z odborných publikací. Dílčím cílem je definovat postavení společnosti v odvětví a posoudit vlivy externího a interního prostředí, působící na podnik, a to s využitím nástrojů strategických analýz se stanovením slabých a silných stránek, příležitostí a ohrožení pro generování strategií, následně vybrat a formulovat nejlepší strategickou alternativu.

2.2 Metodika

Východiskem teoretické části diplomové práce je odborná literatura vztahující se k tématu formulace strategie podniku a problematice výběru a implementace zvolené strategie, dále pro praktickou část jsou využity informace z výročních zpráv a interních dokumentů společnosti PRAGOTRADE spol. s r.o. Obsahem práce je analýza primární i sekundární dat. Primární data byla získána přímo v podniku a to formou osobních rozhovorů se zaměstnanci a vedení. Přímým kontaktem se zaměstnanci podniku, pracujících manuálně u strojů, byly získány informace týkající se typu přijímaných odpadů, náročnosti práce s nimi a postupů zpracování. Od vedení podniku, které reprezentoval převážně zástupce jednatele a účetní, byla získána interní data z oblasti finanční, organizační a statistické. V rámci porovnávání a hodnocení konkurence v odvětví recyklace a k definování samotné činnosti byly využity webové stránky konkurentů, webové stránky České statistického úřadu, webové stránky ministerstev, zákon č. 185/2001 Sb. o odpadech a změně některých dalších odpadů. V diplomové práci jsou aplikovány zejména metody analytické, syntetické, komparativní a rozhodovací.

Praktická část obsahuje vybrané analytické metody, které jsou blíže specifikovány a popsány v teoretické části práce. Pro zkoumání externího prostředí byly jako stěžejní zvoleny metody STEP analýza, analýza ekonomických charakteristik odvětví, Porterův model pěti sil, analýza konkurentů. Při hodnocení globálního prostředí došlo k selekci

faktorů působící na podnik v závislosti na posouzení, zhodnocení nejvlivnější aspektů při konzultaci s vedením podniku, vybrané a zkoumané faktory přehledně uvedeny v tabulce v příloze č. 1. Kritéria posuzovaná v analýze konkurentů, vycházejí z primárních dat. Analýza ekonomických charakteristik odvětví zahrnuje faktory týkající se produkce odpadů, nakládání s nimi dle statistických údajů a informací o vývoji odvětví. Porterův model analyzuje hrozby působící v rámci určených pěti sil, identifikuje aspekty nejvíce ohrožující pozici podniku, které by mohly mít důležitou roli pro stávající i budoucí stav, jsou definovány bariéry a ve výsledku zhodnoceny v míře síly jejich působení. Výstupem analýzy externího prostředí je konstrukce EFE matice obsahující souhrn vybraných faktorů. Pro zkoumání interního prostředí byla vybrána analýza zdrojů a kompetencí, finanční analýza, analýza konkurenceschopnosti s výstupem prostřednictvím matice IFE, jež tvoří soubor vlivných činitelů v rámci vnitřního prostředí. Převážnou část podkladů pro zpracování interních analýz tvoří informace z rozhovorů s vedením podniku, z výkazu zisků a ztrát a z rozvahy, nejen od samotného podniku, ale i konkurentů, kde informace jsou porovnávány a vysvětleny příčinné vztahy mezi nimi. Ostatní materiály byly upraveny dle srovnání a vývoje podniku v čase. Syntézu významných faktorů působící v rámci externího a interního prostředí představuje matice IE, která generuje varianty strategií. Souvztažně ke stávající situaci podniku a schopnosti čelit okolním vlivům by měl podnik volit strategickou variantu tržní penetrace nebo vývoje výrobku. S využitím rozhodovací metody QSPM došlo k posouzení dvou strategických alternativ a specifikováním uplatnitelnosti vítězné strategie vývoje výrobku. Po ověření realizovatelnosti strategie pro běžný provoz podniku, byla strategie doporučena k implementaci.

3 Literární rešerše

Každému vytyčenému cíli musí předcházet důkladná příprava, kterou představuje literární rešerše. Část se zaměří na definici podniku, cíle, vize, strategie a přístupy k nalezení a dosažení vytyčených bodů. Vedle této části stojí analýza podniku, působení vnitřních a vnějších vlivů.

Pro podnik, který si klade za cíl dlouhodobé udržení se na trhu je podstatné, aby využíval strategického a marketingového řízení. V druhé řadě je podstatné stanovit si, jakým směrem se chce ubírat a jakého cíle dosáhnout. Čeští podnikatelé tuto strategii v mnohých případech značně podceňují, jejich hlavní náplní bývá stav přítomnosti, nesledují trendy, nevnímají změny okolí a zaostávají. Větší část této nečinnosti je vysvětlována nedostatkem peněz, času, pracovních sil, minimum znalostí, týkajících se plánování (Blažková, 2007).

3.1 Definice základních pojmů

Strategie zaštiťuje komplexní cíle podniku, průběhy postupů a operací a zdrojů potřebných k jejich dosažení. Strategie je příprava na budoucnost v závislosti na posuzování a sledování okolí. Každá strategie je postavena na základech plánování a analyzování (Dedouchová, 2001).

Strategie je definována proto, aby podnik našel cestu k výdělkům peněz. Klade důraz na spojení konceptu tvorby s dlouhodobým efektem směřující k řízení podniku s pohledem na budoucnost. Nestačí vědět jakou cestou se má podnik ubírat, ale jak k cíli dojít a jaké použít prostředky, a odpovědi na tyto typy otázek je definovat strategii (Charvát, 2006).

Každý podnikatel má na názor na potřebnost strategie značně odlišný. Jedni ji berou jako důležitou součást pro efektivní vedení podniku a druzí argumentují rychle se měnícím, vyvíjejícím světem podnikání, kde neustále působí různorodé vlivy a v takovém prostředí je strategie ztrátou času. To se ovšem podnikatele dopouští velké chyby a právě ve světě chaosu je strategie více než potřebná. Strategie v širší míře umožňuje reagovat na změny prostředí, na působící vlivy, předvídá a cílí na vytváření nových hodnot (Souček, 2003).

Strategii v hromadném souhrnu lze pojmovat jako proces obsahující jisté dané kroky a postupy s požadavkem analyzovat poměrně široké množství dat, za použití většího objemu aktivit k tomu, aby informace byly zpracovány i přesto, že mnohdy bude pracováno s nejistotou a neurčitostí. Aby byl podnik připraven na možné varianty situací, jež mohou a nemusí nastat při sestavování strategie, identifikují se vztahy a vazby mezi okolím. S prvky okolí je podnik v neustále konfrontaci, neboť nefunguje v uzavřené bublině, proto je nutné analyzovat okolí a vyhodnotit výsledky ve vztahu k podniku (Dedouchová, 2001).

Poslání by mělo být vyřčeno při každém zakládání podniku, označuje funkci a hodnotu, ke které má být směřováno. Je neodmyslitelnou součástí každého podniku, neboť právě o něm je myšleno, jakým směrem se má podnik ubírat a na co se soustředit. Zároveň by se poslání nemělo oddělovat od historie podniku. Při definování poslání se respektují vlivy trhu, a podněcuje k získání vyššího zisku na základě vhodných motivačních prvků pro aktéry v podniku (Fotr, a další, 2012).

Vize naopak označuje dlouhodobý směr, jakým se podnik ubírá = obraz budoucnosti. Vize jsou jednotlivé součásti, ze kterých se poskládá strategický cíl podniku, zahrnuje nejen směr cesty, ale i jasnou představu jak bude podnik transformován po provedené změně. Čas ukáže, pokud má podnik vizi špatně formulovanou, a to ve fázi implementace strategie. Často se stává, že vize je obměňována vícekrát (Fotr, a další, 2012).

Cíl je stav, kterého má být dosaženo během procesu tvorby a stanovení konkurenčních výhod. Všeobecně největším trendem bývá cíl v podobě dosažení zisku, označován jako cíl obecný. Vedlejšími cíli jsou vztahy na pracovišti, společenské přínosy, dodavatelské vztahy. Cíle musí být přesné a trefné, označují změnu a nejlépe, pokud jsou vyjádřitelné v měřitelných jednotkách (Šulák, a další, 2005).

Plánování blíže souvisí s daným tématem, bez plánování je těžší dosáhnout cíle a daný cíl by za jiných okolností představoval pouhý nahodilý proces. Plánování je nástrojem rozvoje organizace. Plán nemusí být pouze jeden, z časového hlediska se často propojují, navazují na sebe, ale na zřetel je potřeba brát i finanční hledisko, ovlivňující celý plánovací proces, neboť chybné vymezení prostředků mnohdy prohlubuje stávající nelichotivou situaci firmy (Veber a kol., Jaromír, 2000).

3.2 Podnik

Za celým zrodem většího vývoje podniků stojí demokracie, která se zrodila z totality. S demokracií se pojí slova svobody, důraz na jednotlivce, jeho vlastní práva a právě tyto aspekty jsou strůjce vzniku podnikání. Podnik není v dnešní době náročné vytvořit, nutné je dodržet veškeré legislativní předpisy. Okolo sebe lze nalézt mnoho mladých lidí, kteří se ze dne na den rozhodli vydělávat sami za sebe, ale je otázkou, jestli přišli s vizí, s posláním, s cílem, které osloví a uspokojí dostatečné množství potencionálních zákazníků a klientů. Ať se jedná o tvorbu produktu či služby, výsledek je vždy přepočtený na výdělek, plynoucí z koncového zákazníka. Uspokojení potřeb zákazníka sebou nese nutnost vyvíjet aktivitu, která předčí konkurenci, aktivitu s inovací, flexibilitu a lidský kapitál. Strategie je prostředek k ucelené cestě, jak dosáhnout požadovaných cílů, ale mnoho podniků ztroskotá na realizaci samotné strategie(Lhotský, 2010).

3.2.1 Předpoklady podniku

Každé podnikání sebou nese riziko, pokud je v člověku chuť a odhodlanost lze překonat všechny překážky. Aby se eliminovalo riziko podnikání, nutno své myšlenkové pochody zaznamenávat a tvořit tím vlastní plán pro dosažení cíle. Pomocí plánování se odhalují nedostatky či potřeby a na druhé straně plánováním se vytvoří vhodná strategie, která by podle sestaveného harmonogramu chtěla být realizovaná.

Plánování je tvorba půdy pro dosažení cíle, pro zvýšení zisku a obratu, pro lepší konkurenceschopnost, pro ujasnění poslání společnosti, pomocí něj se vytváří organizovaný systém, řízený lidskou činností, mnohdy přenesenou do tvorby softwarového programu přísně organizovaného. S celou tvorbou strategie souvisí plánování jednotlivých kroků, kde finálním produktem může být upevnění pozice na trhu. Celý plánovací proces je zahrnut do obrázku č. 1.

Obrázek č. 1 – Plánovací proces



Zdroj: upraveno dle Blažková, Martina (2007)

Ve všech podnicích není zmiňovaný proces stejný, záleží na velikosti podniku, ovšem všechny pochody, a to v upraveném rozsahu, by měli být zaznamenány i v podnicích menších.

3.2.2 Poslání podniku

Důvodem proč by v podniku měli být zaváděny strategie, je zvýšení výkonnosti, efektivity. Právě tuto efektivitu lze měřit a číselně vyjádřit, výstupy slouží ke srovnávání, např. s jinými subjekty na trhu nebo s předchozím obdobím. V současné době se zvyšování výkonnosti nejvíce spojuje se zvyšování zisku, to ovšem nezávisí jen na vyrábění toho, co bude mít početný odběr, ale na subjektech podniku jako jsou zaměstnanci a vlastníci. Proto poslání definuje, kudy se mají zaměstnanci ubírat, na co se koncentrovat.

Poslání se v základní pojetí skládá ze tří složek:

- vymezení podnikatelské aktivity
- tvorba základních cílů
- určení podnikové kultury (Dedouchová, 2001)

Tvorba poslání patří mezi náročnější činnosti, a to z důvodu, že je ovlivněna několika faktory, navzájem na sebe působící. V případě, že vedení zastupuje více členu a každý má

jinou představu o tvorbě cílů podniku, není jednoduché dojít k jednotnému konsensu a právě ani ke stanovení poslání. Dalším bodem jsou zdroje, pomocí kterých je možno realizovat ono poslání. Požadavkem je zohlednění oblasti působení podniku a brát ohled i na historii, v jejímž nitru vznikala prvotní nástin vize a poslání firmy. V případě potřeby tvorby nového poslání je podnik ovlivněn svou minulostí a doporučuje se držet se poblíž dřívějších činností, protože skok do jiného oboru či odvětví by mohl mít fatální následky. Komplexně působícím jevem na veškeré dění firmy a celého odvětví je tržní hospodářství, vyznačující se nutností reagovat na nové trendy, okolní vlivy a změny, možné ohrožení nebo naopak příležitosti pro podnik a hlavně požadavek akce a reakce na konkurenci (Blažková, 2007). Celý proces plánování zachycen v obrázku č.2.

Obrázek č. 2 – Postup při tvorbě poslání



Zdroj: upraveno dle Blažkova, Martina (2007)

3.2.3 Cíle podniku

Stanovené cíle úzce souvisí s definovaným posláním. Od každého vloženého kapitálu do podniku se očekává výtěžek a v tomto okamžiku vzniká problém, kdy se podnik až příliš upíná jen k jednomu cíli, kterým je například maximalizace zisku, a přestává sledovat jiné okolnosti, jež působí a ovlivňují výdělek. Kromě toho, že by cílem mohlo být zvyšování zisku, existují vedle toho i hlediska, jakými jsou výzkum a vývoj, nové technologie, investice. Pro zamezení této tupozrakosti vlastníků se tvoří dílčí cíle, jakými jsou:

- úspora nákladů
- vyšší kvalita produktů či služeb

- zkvalitnění vztahů s dodavateli
- získání většího podílu na trhu
- rozvoj znalostí
- zlepšení vnitropodnikových vazeb

Pravidlem bývá, že si cíle navzájem neodporují a na jeden cíl navazují jiné cíle, vznikají drobné cíle a vše se kumuluje v hierarchii cílů (Dedouchová, 2001).

3.3 Stanovení strategie podniku

Strategie neboli postupy definují akce, pomocí kterých dosáhneme vytyčených cílů. Stejně jako cíle ve vzájemné interakci tvoří hierarchii, obdobné je to i u strategií, které jsou k nalezení ve všech podnikových strukturách - oddělení, jednotkách. Veškerým strategiím předchází důkladné analýzy a prognózy vedoucí k jasnému rozhodnutí při výběru mezi různými variantami (Blažková, 2007).

3.3.1 Strategie a historie

V dnešní době je k dispozici několik druhů a typů strategií, mnoho autorů strategii přisuzuje jiný význam, jejich původ stojí na mnoha výzkumech především v USA a západní Evropě. Z historického pohledu nebyla strategie spojována s pojmy současnosti, kde většinou bývá označována jako pravidlo pro rozhodování, sled či plán, série organizačních postupů pro dosažení cíle apod. (Mallya, 2007). Dříve se strategie dala nalézt ve vojenství, význam slovu dalo již starověké Řecko, kde slovo Stratégos znamenalo vojenský velitel, jiná možnost výkladu zní „umění velet vojsku“. Často se jednalo o pojetí slova jako určitý prostředek, pomocí kterého lze snáze dosáhnout cíle. V mnoha člancích je slovo strategie spojováno s generálem Carlem von Clausewitzem významným pruským stratémem, dále poté s jeho příznivci ve válečném období nebo s Napoleonem. Všichni ovšem byli ovlivněni nejstarší knihou zabývající se vojenskou strategií a to O válečném umění od generála Sun C', stará více jak 2500 let. Proto i současná generace manažerů mnohdy hledá inspiraci právě v literatuře o vojenských strategiích. Ve válce je cílem přemoc protivníka stejně jako je tomu na trhu s dnešním významem přemoc konkurenci. Nutností je vše naplánovat dříve než se tváří v tvář s konkurencí či protivníkem setkáme, protože právě příprava ukazuje na inteligenci

vojevůdce a na jeho kvalitní organizační schopnosti sladit veškeré články dohromady. Datovat přechod, kdy se strategie přestala spojovat s vojenskými akcemi je možné na šedesátá léta 20. století (Zuzák, 2011).

Strategie z historického hlediska a z pozice pohledu vývoje od vojenství k strategickému řízení je zachycována také jako stanovení dostatečných výrobních postupu, jak tomu bylo v padesátých letech, neboť se trh potýkal s nedostatečnou kupní silou. S vývojem času zase strategie zachycuje pozici posilování postavení monopolu na trhu a to při upevnění vysokých cen na trhu. V sedmdesátých letech byly hojně využity modely portfolia BCG pro optimalizaci výroby v situaci, kdy nabídka byla větší než poptávka. Strategie se postupně přes zmiňované procesy dostala až k významu konkurenční výhoda a v poslední době, v době globalizace naopak vystihuje přístupy, které jsou osvědčené a využívají spolupráci nebo partnerství firem (Veber a kol., Jaromír, 2000).

Jedním z letitých přístupů je hierarchické hledisko strategie, zobrazeno v obrázku č. 3

Obrázek č. 3 – Hierarchické pojetí strategie



Zdroj: upraveno dle Veber a kol. (2000)

3.3.2 Strategické myšlení

Strategické myšlení je předpokladem dobrého manažera a vůdce podniku. Každý nemá dáno do vínku umění řídit jiné a vést všechny dohromady správnou cestou. Strategické myšlení společně s tvůrčí schopností tvoří neodmyslitelnou koncepci vedení podniku ke stanovenému cíli. Problémem při snaze používání strategií je lidský pud, touha po moci, kde strategie bez myšlenkových pochodů a akceptování všech okolností ztrácí smysl. Pro dosažení požadovaného je vždy zapotřebí myslet, nelze dnes použít včerejší strategii, neboť okolnosti situace to neumožňují. Někteří autoři nepřisuzují strategickému myšlení takový význam, je to pro ně jen pokus o zlepšení strategického plánování, jiní naopak se

domnívají, že strategické myšlení je dáno takovými charakteristikami, které naopak vedou k blahobytu společnosti (Mallya, 2007).

Principy strategického myšlení

Jednotlivé principy jsou důsledkem existence zvláštností strategického řízení. Aby strategické myšlení mohlo proběhnout, musí tato činnost být vyvinuta lidským subjektem, který myslí v čase, prostoru a v hierarchii. Klíčem těchto tří faktorů je vzhled do budoucnosti, předvídání, rychlá reakce na změnu a okolní vlivy. Strategické myšlení se musí poté projevit jako odraz výběru vhodné strategie, při implementaci i při rozhodování (Kovář, 2008).

Členění strategického myšlení na principy je možné vidět u většiny autorů, zabývajících se touto tematikou, jsou jimi například Dedouchová (2001), Blažková (2007). Nejčtenější bývá rozdělení na 8 principů, mezi které patří princip variantnosti, permanentnosti, celosvětovému systémovému přístupu, tvůrčí přístup, princip interdisciplinarit, vědomí práce s rizikem, koncentrace zdrojů a princip vědomí práce s časem.

- princip variantnosti stojí na neznámé, týkající se vývoje strategie podniku v horizontu několika let. Je zapotřebí stanovit si více variant, s možností nastínění více stavů, jež s jistotou mohou nastat. Celý systém je v dané situaci přizpůsobivý k mnoha odlišným podmínkám, výsledkem je nahraditelnost jedné varianty za druhou.
- princip permanentnosti zahrnuje neustálý sled činností. Jedná se koloběh kontroly, sledování a srovnávání s požadovaným stavem a vše se musí dít podle plánů.
- princip celosvětového přístupu spočívá v kontinuitě globálních procesů. Nutno znát vývoj světa po stránce ekonomické, politické, ekologické, sociální aj., neboť vše souvisí se vším.
- Pomocí principu tvůrčího přístupu dochází k vytváření nových hodnot. Fádňící postupy, koloběh opakujících se činností a technologií neposune podnik nikam dále. Být kreativní a inovativní je žádoucí.
- princip interdisciplinarit je strůjcem největších efektů při vytváření strategií a to při znalosti a využití poznatků více vědních oborů. Neříká se zbytečně, že více hlav víc ví, nelze jednoznačně určit, kdy manager nebude potřebovat využít poznatky

dalších oborů, ať již při stanovení strategie nebo při sestavení kolektivu, který podnik dovede k cíli.

- princip vědomí práce s rizikem vychází z nejistoty možných budoucích stavů světa, u nich není známo kdy a za jakých podmínek nastanou. Aby bylo riziko zmenšeno, hledá se více variant, jež jsou zastupitelné.
- princip koncentrace zdrojů shromažďuje faktory, na nichž podnik stojí, především lidský kapitál, přinášející tvůrčí přístup. Pro postupný rozvoj podnik potřebuje zdroje hmotné a finanční.
- princip vědomí práce s časem vychází z požadavků moderní doby a ta vyžaduje přesně načasovaný sled událostí po sobě jdoucích. Pro každý podnik čas jsou peníze a bez peněz se nedojde k zisku.

Pochopení a ovládnutí zmíněných principů je důležité pro každého podnikatele a pro podnik, který chce zdárně pracovat se stanovením strategie a její implementace.

3.4 Podnikatel a stratég

Podnikatel je osoba, jež své myšlenkové pochody přetváří na skutečnost. Podnikatel, někdy současně i stratég, je středobodem podniku, v moderní společnosti se našlo srovnání s umělci, kde v podstatě každý vytváří určité hodnoty pro společnost a to na základě inovativnosti, tvořivosti, kreativity, tvorby a transformace snů ve skutečnost. Každý podnikatel se snaží vytvářet hodnoty, měnit stav a nalézat nové cesty. Rozdílnost s jinými subjekty je patřičná především v závislosti podnikatele na ostatních subjektech, jakými jsou dodavatelé, zaměstnanci, odběratelé. Podnikatel, stejně jako herec, má za úkol ohromit a získat si lidi kolem sebe, hraje svou roli a lidé s ním buď sympatizují a následují ho, anebo naopak se jejich cesty již více nestřetnou (Zuzák, 2011).

Začátkem každého podnikání je představa mající podobu myšlenky, některé jsou přespříliš nereálné, jiné dlouhodobě neudržitelné, ovšem i ty, které v první chvíli se zdají být iluzí, později mohou dovést podnik k myšlence, která okolí nadchne. Aby stratég převedl představu na myšlenku, společnost na něj klade několik požadavků.

1. otevřenost ve smyslu být ochotný vše zkusit a nezaleknout se prvotních nezdarů nebo nátlaků okolí s předsudky o neschopnosti. Záštitou pojmu otevřenost je zkoumat jiné směry, učit se novým věcem a mít přehled.
2. spontánnost ve smyslu nevázanost na konvence a odpoutání se od známého a stereotypního.
3. smysl pro realitu ve smyslu stát nohama pevně na zemi, kde tento pojem zastřešuje dva výše zmiňované požadavky. Je krásné mít přání a představy, ale s hlavou v oblacích budou představy pořád jen vidinou, požadavkem ovšem je převést představu, myšlenku na konkrétní cíl.

Utuzování a udržení představ stratéga se stává požadavkem podniku za pomoci nalézání kreativních lidí, které svou tvořivostí přispějí k podnikovému cíli(Mallya, 2007).

3.5 Strategická analýza

Podnik je v neustálém koloběhu boje s konkurencí, s trendy, s požadavky trhu. Pro zajištění vhodné strategie, která by vyhrála v tomto boji je nutno pochopit vzájemný vztah mezi podnikem a jeho okolím. Rozlišuje se proto zkoumání interních předpokladů a možností firmy společně při působení vlivů vnějšího prostředí. Zkoumané prostředí je podrobena analýze neboli rozkladu určitého jevu na menší díly, kde se postupuje od komplexu k jednotlivým částem. Analýza se provádí pro identifikaci všech jevů, jež by mohly působit na stanovené cíle a strategie, současně se tím dají odhalit i vazby mezi jednotlivými faktory, kde je nutné respektovat budoucí stav, který může nastat. Pro eliminaci nejistoty je zapotřebí zkoumat současné trendy a nasbírat dostatečně kvalitní informace, aby se budoucí jevy mohly odlišit, a to krátkodobé od dlouhodobých. Využití je především k určení, které jevy jsou pro podnik přínosné a napomohou k dosažení strategie, jich je nutno se nadále držet, opětovně vyhledávat a použít k tvorbě nových a dále odlišit existenci jevů, kterých je nutno se zbavit (Sedláčková, a další, 2006).

Jelikož strategie úzce souvisí s předvídaním budoucnosti, zapotřebí tedy je směřovat vývoj budoucnosti ve vlastní prospěch, směřovat tam, kde podnik chce uspokojit svou poptávku. Při snaze ovlivnit směr budoucnosti podniku je nutno neustále nalézat nové přístupy na konkurenčním prostředí (Hanzelková, a další, 2009).

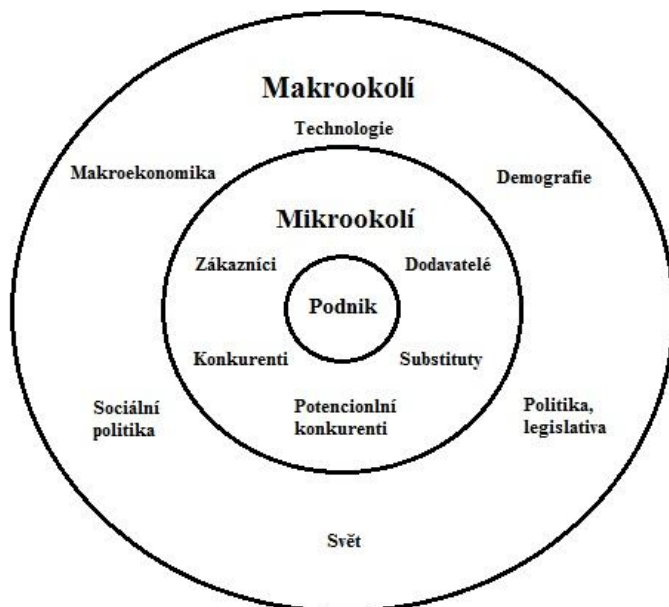
V dnešní době neexistuje žádná univerzální strategie, kterou by bylo možné použít pro jakýkoli podnik, a to by si jednotlivé podniky měly uvědomovat. Pokud by přistupovali k řešení různých záležitostí neustále stejným způsobem, přivedli by tak podnik i sebe k záhubě. Strategie se tvoří dle aktuální situace, která je v každém podniku odlišná a měla by přesně odpovídat všem faktorům, jež zrovna působí nebo by mohly nastat v budoucnu, podle analýzy lze kvantifikovat oblasti působení zmiňovaných faktorů. K tomu, aby bylo všech faktorů dosaženo, musí subjekty podniku vyvinout potřebnou aktivitu, rozvíjet dovednosti své i svých členů týmu. Za tím to účelem je podnik rozdělen do dvou oblastí, navzájem na sebe působících, kde každá vyžaduje jinou váhu při tvoření strategie a cílů, jedná se o externí analýzu a analýzu interní (Sedláčková, a další, 2006).

3.5.1 Externí analýza

Záměrem externí analýzy je odhalení možných příležitostí či hrozeb pro podnik a současně chopit se možnosti zlepšit svou situaci v odvětví a naopak eliminovat možné nástrahy. Při detailnějším zkoumání lze analýzu rozlišit na mikrookolí, které tvoří prostředí, v němž se podnik vyskytuje, a makrookolí zaštiťující veškerá odvětví, do něhož spadají ostatní mikrookolí. Grafické rozčlenění podniku znázorněno v obrázku č. 4. Makrookolí stanovuje pravidla, které je potřeba dodržovat, aby bylo možné podnikat (Vašítková, 2008).

Podniky navzájem si konkurující, se nacházejí ve společném mikrookolí, jejich produkty jsou vzájemně nahraditelné, spadají do něj ovšem i další subjekty ovlivňující podnik, jakými jsou dodavatelé, zákazníci a další. Okolí je nutno držet v rovnováze se svou strategií a jen za této podmínky bude možné dosáhnout harmonie. Základní myšlenku tvoří správné úsudky manažerů, mající za úkol zvolit dostatečně vhodnou strategii pro daný okamžik, aby podnik byl schopen čelit svým konkurentům. Nejčastější chybou bývá jednání manažerů, kteří tento krok podceňují, a podnik ztrácí svou efektivnost (Dedouchová, 2001).

Obrázek č. 4 – Okolí podniku



Zdroj: upraveno dle Dedouchová, Marcela (2001)

Analyzovat okolí podniku by mělo být bráno s větším rozsahem, neboť podnik pracuje s takovým objemem informací, na základě kterých je stanoveno rozhodnutí s ohledem na veškeré podílející se útvary v podniku. Všeobecně lze do okolí podniku zahrnout elementy, jakými jsou dodavatelé, konkurence, legislativa, finanční instituce, státní orgány a podstatným prvkem i lidé. Prostřednictvím zmíněných elementů může podnik vytvářet produkty, služby, vstupovat do jednotlivého odvětví. Dle dvou pravidel je možné říci, z jak velké míry okolí na podnik působí. Především závisí na:

- vzdálenosti podniku od prvku ve svém okolí a to čím vzdálenější od sebe jsou, tím se snižuje možnost ovlivnitelnosti. Snáze se pracuje se zákazníky nebo dodavateli ale obtížně se dá ovlivnit rozhodnutí státních institucí.
- velikost podniku je druhým aspektem, dle kterého lze vyjádřit míru závislosti na okolí. Malé podniky se budou hůře podílet na rozhodnutí určitých orgánů, nebo pro ně bude obtížnější jakkoliv zapůsobit. Stát dá přednost těm, kteří mají větší

podíl na tvorbě hrubého domácího produktu, těmto podnikům se pomocí lobbingu mnohdy podaří svoje požadavky prosadit i na nadnárodní úrovni.

Okolí podniku není stálým neměnným prvkem, který by s tím co je dnes fungoval i do budoucna. Tempo se mění na závislosti působení jiných vlivů a trendů, které se střetávají a s nimi i podnik a člověk, ne vždy se podnik staví ke změnám přístupně a může za to lidská povaha. Manager preferuje z hlediska historických milníků zažitě přístupů a ty prosazuje a na budoucnost nehledí. Úspěch podniku závisí na snaze reagovat, čelit změnám a být připraven (Sedláčková, a další, 2006).

Analýza makrookolí

Analýzu všeobecného prostředí firmy možno specifikovat jako uznávanou platformu, kterou je možné aplikovat pro téměř všechny podniky. Jedná se o analyzování společenských trendů, analyzování ekonomických a politických aspektů, někdy i ekologických vlivů, pokud na podnik působí (Mallya, 2007).

Aspekty makrookolí není možné ve větší míře ovlivnit. Makroprostředí je tvořeno vnějšími institucemi, kde samotný podnik těžko zapůsobí, aby se změna projevila. Je to většinou činnost dlouhodobějšího charakteru, často i se zápolením se zákonnými předpisy. Pokud dojde k rozporu se zákony, ocitá se podnik ve velkém riziku, který může mít dopad různé velikosti. Každé podnikání je vymezeno určitými hranicemi a ty by se neměly překračovat (Zamazalová, Marcela a kol., 2010).

STEP analýza

Existuje více přístupů rozebírající makroprostředí, pokud by se začalo od nejjednodušší, byla by to analýza STEP či analýza PEST. Oba dva přístupy zastupují stejné aspekty, jež označují písmena jejich názvu. Rozbor označení písmen STEP analýzy obsahuje kategorie Sociální, Technické a technologické, Ekonomické, Politické a právní. Pomocí analýzy by měly být zodpovězeny otázky zaměřené na vliv faktorů z vnějšího prostředí, jaké mají účinky na podnik, které jsou nejvýznamnější z hlediska vlivu (Váchal, a další, 2013).

Analýza vede k lepšímu poznání vnějšího prostředí, pomocí ní je možné definovat přeměnu okolí, udávané trendy a utvoří prostor pro vytvoření odezvy podniku na vytříděné vlivy. Sledované faktory mají původ v minulosti a přes jejich zkoumání se otevírá možnost

analyzovat budoucí vlivy na podnik, jaké jsou účinky definovaných vlivů a na jaké by si měl podnik dát největší pozor. Podnik není vytvořen v místě mimo účinky vnějšího okolí a to je se svými podněty neustále přítomno, tento jev nabízí podniku odhalit prostředky k neefektivnější reakci (Blažková, 2007).

1. Sociální faktory mezi ně patří faktor kulturní a faktor demografický. Jedná se o projev společnosti, o postoje, které zastává, na jejichž podněty podnik reaguje. Vliv společnosti je značný, neboť na základě vývoje struktury společnosti tvoří podniky své produkty a snaží vždy odeznívat na vliv poptávky ve skupině obyvatelstva. V příkladech se jedná o rozdělení obyvatelstva na věkové skupiny a v každé je možné soustředit na jiný zájem. Stárnoucí obyvatelstvo poptává produkty z oblasti zdraví a kvality péče o zdraví. Mladší populace naopak vyhledává jistou kvalitu trávení volného času, osobitý styl oblékání a na to vše podnik reaguje (Sedláčková, a další, 2006).

Kulturní faktor označuje hodnoty, ideje, zahrnuje stránku duševní i materiální. Pro podnik je důležitá z pozice spotřebního chování a jeho vývoje, kde každá země je osobitá svými postoji k určitým tendencím a zpětnou vazbu, kterou podnik v souvislosti s pozorování vytváří je potřeba aplikovat s respektem situace a víry v dané zemi. Příkladem je reklama, kde není možné jednu platformu aplikovat do jakékoli situace, protože podmínky přijetí budou odlišné. Velké působení ovlivňuje zdroj získávání názorů, úsudků. Zdroj primárních úsudků jedinec získává v rodině a podnik má malý vliv na změnu nebo ovlivnění, často jedinec tyto dojmy přejímá od rodičů. Skupinou druhou, kde podnik má možnost zásahu ve změně postojů jedince, je sekundární získávání názorů a to prostřednictvím sociálních, zájmových skupin. Odezva podniku na sekundární skupinu je především udávání trendů, vliv módní vlny. Demografický faktor naopak sleduje rozmístění, velikost, hustotu obyvatelstva, která se dají statisticky srovnávat. Všešlé údaje jsou využívány v marketingu, kde záznamy tvoří podklady pro správné nastavení nabídky pro lepší komunikaci (Zamazalová, Marcela a kol., 2010).

2. Technické a technologické faktory značně ovlivňují existenci podniku, protože vynálezy a inovace nastolují směr technického pokroku, na který musí podnik reagovat. Ohrožen podnik může být v případě, že je zapotřebí investovat do nové

technologie a není známa odezva ze strany poptávajících, jestli se daná investice vrátí či nikoli (Lhotský, 2010).

Epochální vývoj nových technologií vždy v určité míře stimuluje ekonomiku, v případě, že podnik dostatečně na novou situaci na trhu nereaguje, poté upadá. Je těžké z dlouhodobého hlediska předvídat výsledky zavedených technologií, proto by se podnik měl zaměřit na trendy, jakými jsou rostoucí tempo změn, nekonečné příležitosti pro inovaci, odlišné rozpočty na vědu a výzkum, stoupající regulace technologických změn. Tempo změn má dopad na rozdíl času mezi myšlenkou a zavedením výrobku na trh, současně je vstřebáváno více myšlenek a časová linie v jejich použití se každou chvílí mění (Kotler, a další, 2013).

Podniky tyto nové technologie nutí předvídat a plánovat, aby se vyhnuly zaostalosti, a nutí je pružně reagovat na dynamický vývoj, neboť okolí je touto změnou zasaženo taktéž. Reakce na danou změnu by neměla zasahovat do životního prostředí a měnit ho, bez ohledu na přírodní zákonitosti. Investice je v tomto případě vyžadována do technologií chránící životní prostředí (Sedláčková, a další, 2006).

3. Ekonomický faktor je tvořen v základu 4 ukazateli podílející se na vývoj podniku. Jedná se o ukazatele ekonomického růstu, úrokové míry, směnného kurzu, míry inflace, kde odlišnost spočívá především v ekonomice jednotlivých zemí a struktuře obyvatelstva v poměru tříd mezi chudšími a bohatšími obyvateli. Podnik se zaměří na ukazatel, který může být klíčový a zajistí předvídaní změn a následné působení v budoucnu. Z globálního hlediska podnik sleduje vývoj hospodářství, vývoj nezaměstnanosti, fiskální a monetární situaci země. Vyjmenované faktory mají zásluhu na tvorbě nabídky a směru strategie, na umístění produktu na nové trhy, a především na vývoj výrobku (Lhotský, 2010).
4. Politické a právní faktory, kde stabilita země tvoří odraz na produktivitě podniku. V prvotním rozboru jde především o právní rámec, na jehož základě se tvoří existence mnoha podniků, firem, současně i vzniká tvorba ochrany spotřebitele

a životního prostředí. To jak se chová vláda k podnikům a trhům, to jak tvoří strukturu státních výdajů, daňových výdajů a další, to vše se musí projevit ve strategii podniku, v některých případech mohou nové zákony či opatření přinést příležitost pro podnik. Řadí se sem i lobbistické skupiny, zájmové skupiny, sdružení na ochranu spotřebitelů, ekologické organizace a jiné. Veškeré subjekty sem spadající vždy určitou mírou působí na tvorbu norem, na marketing firem, na komunikaci firmy z pohledu rozebírání aktuálních témat (Zamazalová, Marcela a kol., 2010).

5. Faktorem, který není vždy zmiňován a netvoří část analýzy STEP je faktor ekologický nebo oblast životního prostředí. Ohled je nutno brát zejména při počátku podnikání, aby nevznikl rozpor s cíli podniku a s ekologickými podmínkami v prostředí, do něhož podnik vstupuje. Zaměřit by se podnik měl na ekologický faktor po stránce ochrany životního prostředí, obnovitelných zdrojů, udržitelného rozvoje, zpracování odpadu a recyklace, dostupných vodních zdrojů a další (Mallya, 2007). Životní prostředí s ohledem na jeho podmínky se z velké části podílí na získávání certifikátů, povolenek, emisních limitů aj. Souvztažně se povolení či certifikáty projeví v nákladech podniku a ve výsledném produktu. Ohled na životní prostředí je zachycen i v marketingu podniku, jedná se o projev reklamy za pomoci zvuku či světelného osvětlení, kde jsou jistá omezení v určitém území. Životní prostředí se podílí na tvorbě produktu, jakožto primárním vstupem, pokud se podnik nachází v oblasti s minimem vody, nelze vyrábět produkt, který za pomoci tohoto zdroje je tvořen. Podniky musí vždy jednat s náležitým ohledem a respektem k přírodě a často se přizpůsobovat (Zamazalová, Marcela a kol., 2010).

Při tvoření STEP analýzy je důležité zaměřit se na identifikování faktorů, které jsou ve svém důsledku nejlivnějšími činiteli a které nejvíce podnik mohou ovlivnit. Výběr významných faktorů je možné uskutečnit pomocí hodnotící tabulky (příloha č. 1) s označením vlivů jednotlivých faktorů, tento krok umožní selekci pouze těch nejvíce opodstatněných k analyzování.

Analýza mikrookolí

V mikroprostředí je podnik v blízkém vztahu se svým okolím a navzájem na sebe subjekty působí a ovlivňují se. V podrobnější specifikaci mezi subjekty mikrookolí patří:

Konkurence – jako okolí podniku, které je z jisté části v něčem s daným podnikem podobné. Podoba či shoda bývá znatelná v nabízeném produktu, službě či vnitřním složením podniku. Důležité je být vždy napřed před konkurencí, být krok před ní a neustále soutěžit. Pro zajištění konkurenční výhody je potřeba sledovat její vývoj, technologický pokrok a marketingové plány, na všechny podněty pružně reagovat. V případě větší podoby produktu našeho a konkurence je o to více zapotřebí reagovat na cenovou politiku, hlídat vývoj produktu a marketingový mix. Způsoby, kterými je tento útok možné vést je několik, avšak vždy je lepší zvolit mírnou cestu bez agrese a být vždy lepší než druzí.

Dodavatelé – na nich závisí výroba podniku. Závislost se odráží na kvalitě produktu, na včasném dodání a následné tvorbě, a na množství, jež je potřeba k tvorbě. Jádrem je vhodně zvolený dodavatel, neboť neovlivňuje jen produkci ale i marketingový úsek podniku a to přes výrobu, na které se svým dílem účasti podílejí.

Distribuční články – zahrnující veškeré spolupracující firmy, prostředníky a konečné distributory. Zahrnout je do této skupiny možné i zákazníky, jakými jsou velkoobchody, nebo obchody jako mezičlánky, předávající produkt dále. Distribučním článkem se někdy označují i dodavatelé a to jako subjekty zajišťující přepravu, nápomoc s komunikací, odbyt, reklamu.

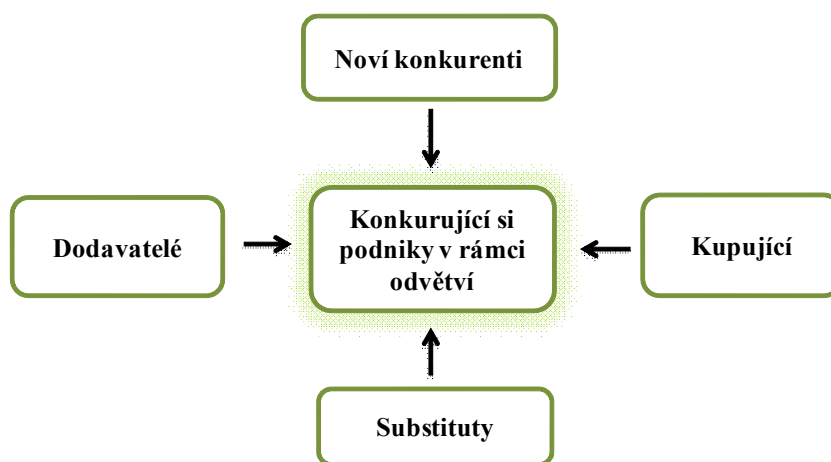
Zákazníci a spotřebitelé – jejich postavení je na konci produktového řetězce. Pokud by podnik neměl zákazníky, neexistoval by. Spotřebitelé se od sebe liší z pohledu funkcionality odebíraného produktu, pro některé je meziproduktem, pomocí něhož dojde k tvorbě konečného produktu, jiní jej využívají jako finální produkt. Na požadavky zákazníku je nutno reagovat a přizpůsobovat se daným podmínkám (Zamazalová, Marcela a kol., 2010).

V rámci mikrookolí se nachází celé odvětví podniku, které je možné označit za ring bojujících hráčů, s jedinou vidinou a tou je výhra. Výhru představuje dosažení vytyčeného cíle s použitím aspektů podporujících správnou cestu a aspektů, jež je nutno se vyvarovat nebo se z nich poučit. Odvětví je za touto cestou zkoumáno a rozčleněno na prospěšné charakteristiky, hybné síly a jiné prvky.

Metody k analyzování mikrookolí

Mikroprostředí zahrnuje skupinu podnikajících subjektů s tvorbou obdobného produktu vstupujícího na stejný trh, vymezený určitými hranicemi. Hranice určuje strana nabídky, kde se nabízí pohyb produktů či služeb na jiný segment trhu a strana poptávky, kde existuje nahraditelnost jednoho produktu nebo služby za druhý. Odvětví je složeno z několika subjektů zobrazeno v obrázku č. 5, s nímž se nejčastěji spojuje analýza konkurenčních sil s velkým přispěním Porterova modelu pěti sil (Blažková, 2007).

Obrázek č. 5 – Pět sil ovlivňující odvětví



Zdroj: upraveno dle Fotr a kol. (2012)

Porterův model

Obrázek č. 5 zachycuje pět sil vystupující v jednom ringu, které v přeneseném smyslu označuje odvětví. Jednotlivé aspekty mají význam podílející se na tvorbě zisku, kvalitě servisu, výši ceny, na míře rivality a mnoho dalších složek začleňujících se do koloběhu produkce.

1. Noví konkurenti při vstupu do odvětví

S příchodem nové konkurence na trh je spojeno několik rizik, především jejich možnosti při prvním vstupu na trh prezentovat se zpočátku s nižšími cenami, tzv. zaváděcími, kdy každý kupující zvolí tu cestu, která pro něj bude finančně výhodnější. Druhou hrozbu představuje působení více subjektů v jednom okruhu, v odvětví, tím dojde ke zvýšení výrobních možností a stane se, že nabídka překročí

poptávku s výsledným naléháním snížit ceny, odehrávání těchto možností je především na trhu s malou diferenciací produktu. Částečnou odpovědí na možnosti vstupu konkurentů na trh je, jaké jsou bariéry pro podnikání, jaké se s tím pojí náklady a jak rychle či složitě je možné se dostat k distribučním článkům. Podnik by měl být obezřetný a předcházet skutečností pomocí zvýšené aktivity, kdy by měl zaměřit svou pozornost na efektivní řízení nákladů výroby, měla by vzrůstat kvalita výrobku a služeb, zavádět nové inovace, navýšit distribuční kanály, naslouchat požadavkům zákazníků a rozšířit sortiment mezi širší spektrum (Blažková, 2007).

2. Míra rivality mezi konkurenty

Síla hrozby konkurentů závisí na počtu v odvětví, čím více se jich kumuluje v okolí podniku, tím je více zapotřebí čelit novým strategickým tahům. V situaci, kde ani jeden z podniků není v značné finanční převaze, dostávající se do koloběhu neustálých sporů a protiútoků o prvenství v odvětví. Více stabilní je situace s podnikem na špičce pyramidě s nemožností ostatních subjektů toto postavení ohrozit. Rivalita se snižuje, pokud se podnik nachází v rychle rostoucím trhu a jejich růst přímo závisí na rychlosti růstu poptávky. V takové situaci podniky soustřeďují vše, co mohou, jen aby tempo růstu poptávky bylo rovno jejich tempu (Sedláčková, a další, 2006).

3. Substituční výrobky

Jsou odvětví, kde vznik nových substitutů ohrozí podnik více a to především v potravinářství, nejčastěji z pozice lepší ceny nebo kvality. Prvním krokem je porozumění potřebám, které kupující uspokojují. Při zamýšlení se nad problematikou vzniku substitutů se podnik v mnohých případech přesouvá až do jiného odvětví, kde se střetne s dalšími konkurenty. Právě ceny konkurentů v souvislosti se substituty limitují ostatní podniky a staví je do pozice držet se hranice vytyčených možností. Z toho plyne menší zisk s potřebou nalézat úsporná řešení v nákladech. Současně s přechodem na jiný substitut z pohledu lepší ceny nebo kvality je hrozba ve velikosti nákladů pro zákazníka, který má možnost přejít na jiný podobný produkt. Obzvláště snadnost, která mu volbu umožňuje.

Sledovat by měl podnik vývoj růstu prodeje substitutů a reagovat svým jednáním (Sedláčková, a další, 2006).

4. Síla kupujících a dodavatelů

U dodavatelů je potřeba brát na zřetel jejich snahu diktovat podmínky, dodávky produktů a služeb na trhu a to zejména zvyšováním ceny vstupů nebo snížením kvality dodávek. Existuje přímá úměra mezi vlivností dodavatelů a jejich vyjednávací silou. Největší podíl zvyšující moc dodavatelů tvoří podnik jako odběratel, kdy představuje monopol nebo oligopol nebo naopak podnik není pro dodavatele důležitým zákazníkem, kdy produkt od dodavatele je velmi žádaný, ojedinělý, potřebný a dodavatel je si této skutečnosti vědom, pro odběratele bylo by nákladné hledat produkt jinde (Mallya, 2007). Síla kupujících znatelně ovlivňuje zisk podniku, protože kupující jsou činiteli sporů mezi konkurenty. Stejně jako dodavatelé se snaží svou pozici stavět na základě určujících podmínek, tak i kupující si při výběru mezi konkurenty vydobývají výhodnější podmínky v podobě vyšší kvality, lepších podmínkách. Pokud je kupujících menší množství, ale odebírají produkt ve velkém množství, snaží se získat množstevní slevy, či doprovodné služby. Problém vyplývá i z možnosti snadno nalézt jiného dodavatele s nízkými náklady na přechod. Pokud produkt netvoří zásadní nebo nepostradatelný výrobek, příjmy pak tvoří malé procento v rámci celého odvětví (Sedláčková, a další, 2006).

Analýza ekonomických charakteristik odvětví

Odvětví jako střet nabídky s poptávkou zahrnující substituty, odvětví jako střet výrobců a spotřebitelů je složeno z určitých charakteristik, jež jsou zvláště důležitá, pokud je podnik ve fázi rozmyšlení, zda do odvětví vstoupit či ne, je právě tato analýza vhodným nástrojem k rozhodnutí. Podnik je srovnáván na základě vztahů mezi cenou, náklady a ziskem. Veškeré aspekty jsou jádrem úspěšnosti podniku, aby dosahoval kladných čísel a byl efektivně řízen. Vedle zmiňovaných aspektů stojí i faktory nabídky a poptávky, kde nové možnosti výroby, vstupy a pracovníci ovlivňují nabídku a cenová pružnost s mírou růstu produktů, opakujícími se charakteristikami zase ovlivňují poptávku. Jmenované faktory se

odráží v množství kupujících a prodávajících, v úrovni různosti výrobku, ve stupni vertikální integrace aj.

Analýza charakteristik odvětví v rámci uvedených rysů obsahuje faktory - velikost trhu, míra růstu trhu, počet podniků v odvětví, zákazníků, stupeň vertikální integrity, inovace, charakteristika výrobků či služeb, úspory z rozsahu, složitost vstupu a výstupu z odvětví, využití kapacit, míra růstu rivality, profitabilita odvětví a další, jež musí být vybrány a sestaveny k použití v konkrétním odvětví. Jde o množinu charakteristik, které při bližším rozboru dají přehled o situaci odvětví s možnou vidinou uchycení podniku na trhu. (Tichá, a další, 2002).

Analýza hybných sil v odvětví

Odvětví není stále konstantní a prochází změnami v rámci svých cyklických stádií, které přinášejí nové příležitosti a možnosti. To, co je zárodkem vyvolaným novými možnostmi, je určitá hybná síla v odvětví. Ne každý podnik projde všemi stádii po sobě jdoucími, některý podnik určité stádium přeskočí a projeví se až při prožití jiného. Na začátku stojí raný vývoj, následuje vzlet, boj s konkurencí a konsolidací, rané dozrání, nasycení, ústup a na konec rozpad. Těžké je určení doby trvání jednotlivého stádia, nebo kdy jaké stádium nastane. Odvětví se nachází pod tíhou měnících se sil a ty jsou tvůrcem změn. Podstatou je umět s hybnými silami pracovat, určit, které jsou prospěšné a které nepřínosné. Mezi hybné síly se řadí:

- změny v míře dlouhodobého růstu odvětví
- změny ve struktuře zákazníků a v jejich využití produktů
- inovace produktu
- inovace výrobního procesu
- inovace marketingu
- vstup či výstup konkurentů z odvětví či do odvětví
- šíření patentovaných znalostí
- transformace v nákladech a efektivnosti
- regulační opatření a změna ve vládní politice (Tichá, a další, 2002)

Analýza hybných sil v odvětví se aplikuje v době, kdy je s odvětvím částečně seznámeno a výhodou může být práce i s menším objemem dat.

3.5.2 Interní analýza

Ve chvíli, kdy podnik získal potřebné informace o svém okolí a trhu, přejde k analyzování vlastního prostředí. Kompletní strategii je možné vytvořit, jen pokud podnik zná dobře sám sebe. V dnešní době lze říci, že klíčovým prvkem pro úspěch podniku je schopnost dobře prodat produkt, který podnik tvoří (Lhotský, 2010).

Podnik se často zkoumá z hlediska struktury, organizace, vývoje. Z jistého pohledu je možné podnik studovat jako živý subjekt, u kterého vnitřní problémy mohou vyvěrat navenek. Podnik musí být zdrav z hlediska finančního, sociálního i morálního, útvary mezi sebou musí komunikovat a spolupracovat.

Obsah nebo jádro podniku je možné pojmut jako soubor zdrojů a kompetencí, kterými oplývá. Zdroje jsou především prostředek k tvorbě finálního produktu nebo služby za přispění dalších mechanismů jako například technologie, informační systémy, vztahy na pracovišti. Členění zdrojů je možné na:

- hmotné zdroje zahrnující budovy, stroje, zařízení, dopravní prostředky a ostatní hmatatelné prostředky podniku
- lidské zdroje jakými jsou zaměstnanci, spolupracovníci
- finanční zdroje
- nehmotné zdroje zahrnující licence, patenty, know-how, ochranné známky

Konkurenční výhody lze dosáhnout i pomocí zdrojů, jež budou jistým způsobem něčím vynikat. Zdroje je nutné odlišit od své konkurence, musejí být zákazníkům přiblíženy formou marketingových činností, uspokojují potřebu zákazníků, a odráží se v jejich věrnosti k podniku a v poslední míře produkují zisk.

Kompetence jsou nástrojem k využití zmíněných zdrojů s přispěním určitých procesů v podniku a za použití schopností. Kompetence je nutno chránit a budovat při dostatečném opakovaném používání, reprodukce spočívá na mezilidské výměně informací. Podnik je ve vzájemném vztahu se svým zákazníkem a kompetenční schopnosti vedou k řešení problémů a poznání, které konkrétní zákazník žádá a potřebuje. Kompetence je tedy možné označit jako koloběh aktivit směřující k uspokojení zákazníka, jeho potřeby se vtělí

do rozhodujících kompetencí podniku a do požadavků podniku vytvořit zisk (Zuzák, 2011).

Tvorba strategie si klade za cíl harmonii mezi vnějším prostředím s využitím vlastních zdrojů a využitím příležitostí, které se nabízejí ve vnějším prostředí. Zapotřebí je kvalifikovaně využít zdroje a schopnosti podniku, neboť ty lze v rámci vnitřní struktury podniku nalézt. Dříve byla analýza vnitřní situace podniku značně opomíjena a počítalo se s ní až ve fázi implementace připravené strategie, dnes naopak je podstatnou součástí při konstrukci celého procesu stanovení vhodné strategie (Sedláčková, a další, 2006).

Pokud podnik zná své a okolní prostředí, může určit, na jaké pozici se v rámci postavení svých konkurentů nachází, snaže bude hledat cestu, jak tuto pozici zlepšit. Prostředkem je vyvinutí jisté aktivity, z níž plynou nápady na změnu budoucnosti a to přes analýzu portfolia, která podněcuje strategické myšlení. Výsledkem je diagnostika pozice podniku na trhu, nabízející se popřemýšlení nad zlepšení stávající situace. Prvotní metodou použitou z analýzy portfolia byla Bostonská matice (BCG) využívá se v případě, že podnik je diverzifikovaný (Mallya, 2007).

Evaluace dosavadní strategie

Evaluace dosavadní strategie si pokládá klíčové otázky s očekávanými odpověďmi ve vztahu k určitým fázím tvorby strategie, aplikace je proto umožněna vícekrát během procesu tvorby. Zjišťuje míru souladu strategických cílů v závislosti na definovaném poslání, hodnotí úspěšnost a implementaci strategie, srovnává budoucí vývoj s danými výsledky. Otázky, které by si podnik měl položit podle Tichá, Hron (2002):

- přináší strategie očekávané výsledky?
- je strategie stále ještě vhodná?
- jsou předpoklady, na nichž byla založena, stále ještě platné?
- jsou cíle a programy jasné a konzistentní s posláním podniku?
- má podnik vhodnou organizační strukturu pro realizaci strategie?
- existuje v podniku všeobecný souhlas s realizovanou strategií?
- a další.

Vhodnost strategie je odraz její úspěšnosti s dosahovanými výsledky při působení faktoru času, kterým se přenáší měřené výsledky za určité časové úseky do období jiného. Při analyzování je nejlepší možností parametry srovnávat v závislosti na konkurenci, pokud nejsou blízcí konkurenti, pak použít odvětvové standardy. Nejběžnější způsob zpracování evaluace dosahovaných výsledků je finanční analýza, kde její ukazatelé přispívají k určení pozice v odvětví, fázi naplnění cílů, k určení budoucího růstového potenciálu souvztažně k poklesu příjmů a získávání cizích zdrojů, nadání k reagování na nepředvídatelné změny prostředí, postoj k riziku bankrotu.

Finanční analýza

Finanční analýza využívá poměrové ukazatele, které jsou označovány jako nejpoužívanější a reprezentují vztah mezi dvěma položkami účetních výkazů. Postupným vývojem se zformovalo pět skupin ukazatelů podávající obraz o výkonnosti podniku. Skupiny jsou níže vyjmenovány bez použití páté, kterou je ukazatel kapitálové trhu, neboť nemá pro účel diplomové práce praktické využití (Šulák, a další, 2005).

a. Ukazatel rentability

Udává poměr mezi ziskem a zdroji, kde podstatou je posoudit úspěšnost přibližování se cílům vzhledem k investovaným prostředkům.

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu } ROE = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Představuje jak je podnik schopen tvořit nový zisk a produkovat nové zdroje při použití investovaného kapitálu.

$$\text{Rentabilita vložených prostředků } ROA = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}}$$

EBIT představuje zisk před odečtením úroků a daní.

ROA udává celkovou efektivnost společnosti, produkční sílu.

Rentabilita celkového investovaného kapitálu ROCE

$$ROCE = \frac{\text{zisk} + \text{úrok} (1 - \text{daňová sazba daně z příjmu})}{\text{dlouhodobé závazky} + \text{vlastní jmění}}$$

ROCE vyznačuje návratnost celkových investic či výnosnost dlouhodobých zdrojů.

$$\text{Rentabilita tržeb } ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$$

ROS vyjadřující kolik zisku plyne z 1 Kč tržeb.

$$\text{Ukazatel nákladovosti} = \frac{\text{náklady}}{\text{tržby}}$$

Je doplňkovým ukazatelem k rentabilitě tržeb a je možno rozlišit nákladovost mzdovou, materiálovou a další.

b. ukazatel likvidity

Ukazatel likvidity posuzuje schopnosti podniku hradit závazky nebo dostát svým závazkům. Platební schopnost z pohledu minulosti a odhad budoucího vývoje se označují jako stěžejní problémy, jakými se finanční analýza zabývá. Zisk není předpokladem úspěšnosti podniku, závazky je potřeba platit v daný okamžik a je nutné zajistit prostředky k jejich zaplacení, jinak se ocitne v situaci platební neschopnosti.

$$\text{Celková likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Někdy označována jako likvidita III. stupně, vyjadřuje, kolikrát oběžná aktiva pokryjí krátkodobé závazky. Hodnoty prospěšné pro podniky by měli být v rozmezí 1,7 – 3 (případně 2 – 2,5).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Někdy označována jako likvidita II. stupně a odhaluje schopnost ihned splatit krátkodobé závazky.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Často značena jako likvidita I. stupně, z názvu vyplývá, že hodnotí okamžitou schopnost hradit krátkodobé závazky. Příznivá je hodnota okamžité likvidity větší než 0,2.

c. ukazatele aktivity

Záměrem tohoto ukazatele je změření využívání zdrojů podniku.

$$\text{Počet obrátek zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{průměrné zásoby}} = \frac{\text{spotřeba (náklady)}}{\text{průměrné zásoby}}$$

Určuje, kolikrát se obrátí majetek v tržbách za stanovený čas.

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} * 365$$

Vyjadřuje, jak dlouho jsou jisté prostředky vázány ve finančním majetku případně, za jak dlouho se uskuteční obrátka.

d. ukazatel zadluženosti

Ukazatel zastupuje výši rizika, do něhož podnik vstupuje v situaci, kdy zabezpečuje činnost vlastními či cizími finančními prostředky. Vyjadřuje poměr na jedné straně cizích zdrojů k vlastním zdrojům podniku. Použití cizího kapitálu by mělo nastat, pokud výnosnost bude převyšovat půjčené cizí prostředky i úrok z nich placený.

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{celkové dluhy}}{\text{celková aktiva}}$$

Hodnota vyjadřující poměr těchto dvou ukazatelů by měla být nízká, čím vyšší je hodnota, tím vyšší je zadluženost.

$$\text{dlouhodobá zadluženost vlastního jmění} = \frac{\text{dlouhodobé dluhy}}{\text{vlastní jmění}}$$

Z důvodu poměření dlouhodobých dluhů se poměrem ukazatelů vyjádří obraz o zadluženosti z dlouhodobého hlediska.

$$\text{ukazatel úrokového krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{úroky}}$$

Napravuje kritiku ostatních ukazatelů zadluženosti podniku, poněvadž ukazatel úrokového krytí zahrnuje i úroky placené z úvěrů. Vyjadřuje kolikanásobně efekt reprodukce EBIT přesahuje úrokové platby (Veber a kol., Jaromír, 2000).

Z přehledu finančních ukazatelů se v Evaluaci dosavadní strategie objevují některé ukazatele při měření Z faktoru, který vyjadřuje riziko bankrotu. Lze jej spočítat pomocí vzorce:

$$Z = 0,012X_1 + 0,014X_2 + 0,033X_3 + 0,006X_4 + 0,999X_5, \text{ kde}$$

X_1 pracovní kapitál/celková aktiva (%)

X_2 celkový nerozdělený zisk/celková aktiva (%)

X_3 provozní zisk/celková aktiva (%)

X_4 tržní hodnota vlastního jmění/účetní hodnota celkových závazků (%)

X_5 tržby/celková aktiva

Vzorec je možné i zjednodušit $Z = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$

Výsledné zhodnocení spočívá na konečném stavu Z faktoru, který buď je vyšší než 2,99, což značí minimální riziko bankrotu, pokud hodnota Z je nižší než 1,81, pak se podnik nachází před značnou hrozbou bankrotu. Ještě je možnost být v intervalu 1,81 – 2,99 a poté je těžké určit budoucí vývoj.

Z faktor i ostatní finanční ukazatele se hodnotí ve vztahu k vývoji odvětví, v němž se nalézají, jeho vývoji. Jiný faktor bude u podniku, který je ve vývojovém stavu zrání, jiný pro faktor, který podniká chvíli. Podnik musí řádně využít své vlastní zdroje, aby sám uspěl v prostředí vnějším, kde se střetává s dalšími subjekty, čelí nátlaku, bojuje o svoji pozici a z ní musí vytěžit maximum pro zajištění vlastního prospěchu (Tichá, a další, 2002).

Analýza konkurenceschopnosti

Analýzou konkurenceschopnosti se vyjadřuje nejen vztah ke konkurenci, ale možnost pohledu na budoucí vývoj. Podstatou je formulovat vztah ke konkurenci v hlavních funkčních oblastech podniku. Ohodnocení probíhá formou rastru, kde jsou definovány jednotlivé konkurenční proměnné, podle vnímání vážnosti připsány váhy v intervalu $\langle 0;1 \rangle$, následně jsou proměnné kvantifikovány na stupnici 1-5, vznikne výsledné skóre

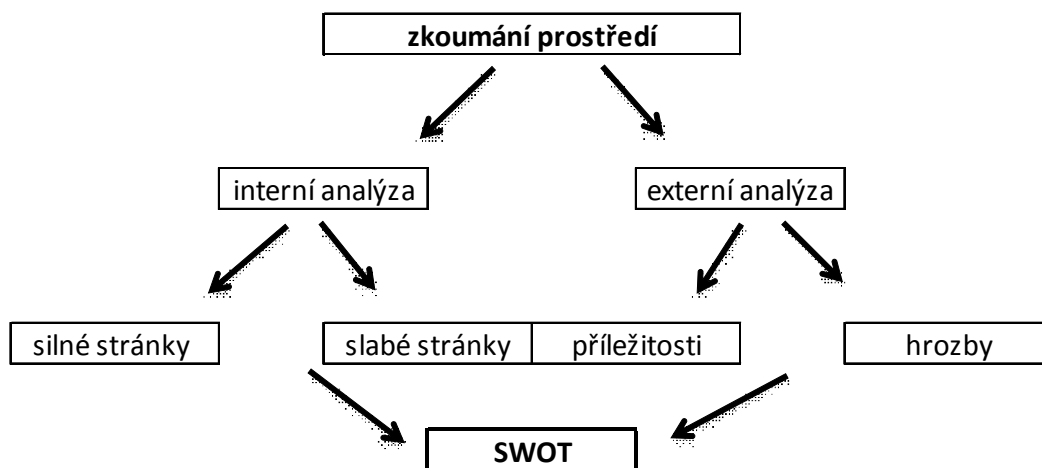
vynásobením váhy a bodů. Výsledná hodnota představuje měřítko konkurenceschopnosti. (Váchal, a další, 2013).

Konkurenceschopnost vyjadřuje míru síly postavení podniku na trhu. Postavení směřuje k zesílení, či zhoršení? Jak si podnik stojí v pozici oproti konkurenci? Dosahuje konkurenční výhody? Má potenciál na obhájení stávající pozice na trhu (Tichá, a další, 2002)?

3.6 SWOT analýza

SWOT analýza přichází po precizně provedené strategické analýze podniku neboli analýze externího a interního prostředí. SWOT analýza je orientována na charakteristiku rozhodujících faktorů, které působí na strategické postavení podniku. Hlavním prostředkem je využití poznatků z předchozích analýz, z nichž zpracovává především silné a slabé stránky, ty konfrontuje s vlivy okolí, které představují příležitosti a hrozby, následně by měla být zpracována syntéza, jako základna pro formulaci strategie. Postup postupného zpracování informací je zachycen v obrázku č. 6 (Sedláčková, a další, 2006).

Obrázek č. 6 – Proces k využití poznatků z analýz



Zdroj: Autor (Blažková, 2007)

Důležitou činností při tvorbě SWOT analýzy je odlišit silné stránky od slabých a souvztažně oddělit příležitosti od hrozeb. Pro podnik není vždy jednoduché trefně

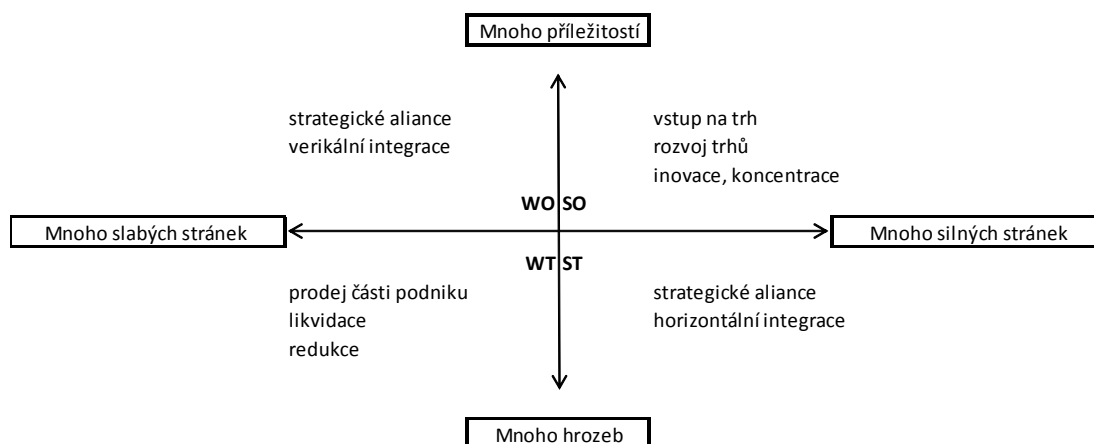
pojmenovat aspekt příležitostí nebo hrozbou, nastávají situace, kdy hrozbu je možné změnit v příležitost a naopak, to samé platí pro silné a slabé stránky. Cílem by měl být rozvoj podniku a eliminovat slabé stránky a hrozby měnit v příležitosti. Přínosná je SWOT analýza jen tehdy, pokud je využita k predikci budoucího vývoje, pokud se posuzují vlivy a trendy a porovnávají souvislosti vnitřní a vnější situace podniku.

Postup tvorby SWOT analýzy:

1. Využití informací či závěru z předchozích analýz - externí a interní analýzy, a to v identifikaci změn v okolí podniku, pozornost je možné zaměřit na hybné síly a faktory přinášející úspěch.
2. Výsledky jednotlivých analýz zaměřené na vnitřní zdroje, zvláštní přednosti a identifikovat slabé a silné stránky, vše zapracovat do přehledu.
3. Zhodnocení vztahu silných a slabých stránek a proti tomu zhodnotit hlavní změny v okolí podniku (Sedláčková, a další, 2006).

Výstupy analýz pro vytvoření přehledu SWOT analýzy je formou diagramů, matic a jiných schémat. Faktory jednotlivých článků SWOT analýzy se budou lišit podle typu odvětví, v němž se podnik nachází, podle životního stádia. Seskupováním různých možností z okruhu silných, slabých stránek nebo příležitostí či hrozeb dá za vznik jisté varianty strategického chování. Potřeba je mít stále na mysli, že se jedná o budoucí predikci a aspekty jsou stále v dynamickém procesu přeměny a vývoje. Pro přehled je možné sestavit tabulku s výraznými aspekty, z ní vyplyne nastínění variant strategií, znázorněno v obrázku č. 7 (Veber a kol., Jaromír, 2000).

Obrázek č. 7 – Přehled aspektů pro tvorbu variant strategie



Zdroj: upraveno dle Veber a kol., (2000)

V závislosti na umístění převažující faktorů podniku vznikají varianty strategií.

Varianta SO = využití silných a stránek a nabízejících se příležitostí

Varianta WO = odstranit slabé stránky a to využíváním více příležitostí

Varianta ST = využít silné stránky pro odstranění, zmírnění hrozeb

Varianta WT = řešit situaci, i za možnosti likvidace podniku (Veber a kol., Jaromír, 2000)

3.7 Matice IE

Za pomoci informací získaných z externí (matice EFE) a interní analýzy (matice IFE) je možné sestavit matici IE. Faktory v jednotlivých maticích jsou ve srovnatelném počtu a ohodnoceny váhou v intervalu $<0;1>$, dále v závislosti na schopnosti čelit vybraným faktorům kvantifikovány na škále 1-4, s označením 1=velmi nízká reakce, 2=slabá reakce, 3=střední reakce, 4= velmi dobrá reakce. Pomocí vážených skóre externích a interních faktorů dojde k tvorbě výsledné hodnoty, reflektující pozici v interních a externím prostředí, které se zanesou do grafické podoby matice o 3 x 3 polích. Váha je přiřazována v závislosti na subjektivním hodnocení, především se znalostí odvětví a trhu, případně o konzultaci s odborníkem. Matice obsahuje 9 oblastí, kde osa „x“ ztvárňuje hodnoty matice IFE a osa y hodnoty matice EFE, hodnoty dosahující čísla 4,00 ukazují na dobře

formulující strategický přístup, nejhorší hodnota je 1,00 značící nepřipravenost vhodně reagovat na nabídky v prostředí. Průsečíkem obou os z výsledných hod je kvadrant charakterizující výslednou strategii (Svoboda, a další, 2006)

Obrázek č. 8 – Grafická podoba matice IE

IFE

	4	3	2	1
EFE	3	I.	II.	III.
	2	IV.	V.	VI.
	1	VII.	VIII.	IX.

Zdroj: Vlastní zpracování (2015)

Oblast I, II, IV – „Stavěj a zajišťuj růst“ představující podnět k penetraci na trh, rozvoj trhu, vývoj výrobků, dopředná/zpětná/horizontální integrace.

Oblast III, V, VII – „Udržuj a potvrzuj“ prezentuje strategie penetrace na trh či vývoj výrobku.

Oblast VI, VIII, IX – „Sklízej a zbavuj se“ situuje podniky do likvidace, opuštění trhu a volby defenzivních strategií (Fotr, a další, 2012).

Výsledné vážené skóre z matice IFE a EFE jsou srovnány a závěry přeneseny do grafické podoby, která nabízí vizuální zhodnocení faktorů s větší a menší důležitostí.

3.8 Typy strategií

Formulace přichází po analyzování prostředí podniku, kdy ze získaných výsledků se formují možné strategie. Strategie jsou formulovány na dvou úrovních podniku, a to úroveň organizace, jakožto celku a úroveň dílčích organizačních jednotek. Dílčími

jednotkami úrovně podniku nemusí končit, možností je stanovit si strategie pro personální, finanční útvar a další (Mallya, 2007).

Vedení podniku musí hodnotit současný stav i klíčové cíle a strategie, které podlely analýze. Dále je nutné určit množství alternativ strategie a umožnit podílení se různých struktur podnik na formulaci strategie. Jednotlivým alternativám přiřadit přínosy a nevýhody, jaké sebou nesou, zamyslet se nad snadností proveditelnosti a ohodnotit následný vliv na úspěšnost podniku. V posledním kroku se vedení rozhodne, které varianty by měly být vybrány k implementaci, a o kterých už není dobré uvažovat (Tichá, a další, 2002).

3.8.1 Strategie růstu

S první typologií strategie v roce 1965 přišel Igor. H. Ansoff. V případě, že podnik váhá nad novou strategií a mají stanovený cíl - růst firmy, podnikoví stratégové zvolí Ansoffovu matici. Není podstatné cílit vše na růst podílu na trhu, ale prostřednictvím zkoumání spojitostí podniku dojít k alternativnímu řešení. Matice je složena ze 4 sekcí a to podle situování podniku na trhu.

Obrázek č. 9 – Ansoffova matice

		Produkt	
		Stávající	Nový
Trh	Stávající	Penetrace	Rozvoj produktu
	Nový	Rozvoj trhu	Diverzifikace

Zdroj: Autor (Mallya, 2007) str. 120

Sekce penetrace se zaměřuje na stávající trh s propagací stejného výrobku a to zvýšenou aktivitou. Při zvolení penetrace podnik nepodstupuje obrovské riziko, nechá si stávající produkt a nabízí ho stávající oblasti zákazníků. Produkt by měl klientelu znovu zaujmout prostřednictvím snížené ceny, akční ceny, slev, obsluha by měla být snazší a další podobné obměny.

Sekce rozvoj trhu vede podnik cestou expanze stávajícího výrobku na nové trhy. Důvodem bývá zvýšení tržeb a to bez toho aniž by museli vyvinout nové produktu nebo naplnili stav současného trhu či stávající odvětví nastolilo právní omezení.

Sekce rozvoj produktu nebo služby se řadí mezi rizikovější strategie a to díky vysokým investicím do inovací. Stávající výrobek nebo služba jsou nahrazeny novými výrobky na stávajícím trhu, nejčastěji je tento typ strategie vídán v automobilovém průmyslu, kde je neustálý koloběh v nových inovacích stávajících typů aut, podobný případ je i u mobilních telefonů. Odlišnost produktu od svých konkurentů může značit jistý náskok a konkurenční výhodu, avšak nese to sebou znát dobře daný trh, investovat nemalé peníze do vědy a výzkumu.

Sekce diverzifikace znamená zavedení úplně nového výrobku/služby na novou oblast trhu. Riziko plyne z velkých výdajů a hrozícího neúspěchu inovovaného výrobku a podniky většinou nemají velké znalosti o trhu, na který chtějí vstoupit. To co žene a motivuje podniky, aby i přes riziko zvolili strategii diverzifikace, je možná vysoká návratnost. Management by měl uvažovat jako realista a kalkulovat i s menšími příjmy, než nad kterými v počátcích bylo uvažováno, cíl ve finále poklesne (Mallya, 2007).

3.8.2 Generické strategie

Existuje vícero přístupu nahlízející na výběr strategie různými způsoby a další cestu nabízí M.E.Porter, který ukazuje podniku jít cestou nízkých nákladů nebo zvolit odlišnost produkce od konkurence.

- 1) Dosáhnout snížení nákladů vyžaduje, aby veškeré kumulované náklady nákladového řetězce byly nižší oproti kumulovaným nákladům konkurentů. Prostředků, jakými je možné dosáhnout zmíněného stavu, je více a to změnit výrobní proces, zavést automatizaci nákladných procesů, začlenit levnější suroviny, zkusit vyhledat nový druh reklamy, úsporu hledat v bližším umístění výroby dodavateli či spotřebiteli. Podstatným bodem je neustále nalézat a zavádět nové metody vedoucí k vyšším úsporám s výsledkem levnější péče o spotřebitele.

Kromě přístupů vedoucích ke snížení nákladů existují i omezení, které stěžují směr zvolené strategie. Podnik se často nadměru soustředí na snížení nákladů, až produkt

ztrácí na kvalitě. Prvotní úspory je možné hledat v levnější variantě nakoupeného materiálu, zařízení, úspoře na okrajových nákladech, nebo opomíjení kontroly vlivů na jednotkový náklad.

- 2) Aby bylo možné podnik pasovat do stádia s konkurenční výhodou, musí vytvořit produkt dostatečně zajímavý pro zákazníky. Základ myšlenky je vytvořen na snížení nákladů při použití produktu zákazníkem nebo mu zvýšit výkonnost a to za předpokladu snížení nákladů na pracovní sílu, snížení prostojů, zrychlit zpracování, snížit náklady na dodání/instalaci/financování, snížit náklady na zásoby, flexibilní přístup k požadavkům zákazníků a další. Podniky nejčastěji ztrácí v přílišném odlišování produktu natolik, až si sami uškodí vysokou cenou oproti konkurenci nebo kvalitou převyšující požadavky klientely. Klienta musí upozorňovat na svůj produkt, ovšem veškeré akce musí předcházet promyšlené pochody s kalkulací budoucích nákladů.
- 3) Realizovat strategii je umožněno na trhu s ucházejícím rozsahem úseku trhu a kupní silou, kde výsledkem je zvýšení prosperity a tam je možné uplatnit výhodu zaměřenou na tržní segment. Další podmínkou je růst segmentu, kde úsek trhu by neměl být hlavním střetem konkurence a zároveň by měl podnik mít dostatečnou zásobu vlastních zdrojů, aby mohl na trhu působit, ubránit se konkurenci a využít takové prostředky marketingové kampaně, které zákazníky zaujmou, případně odlákají od konkurence. Segment se postupem času vyvíjí a podnik musí reagovat na nové potřeby svých klientů a zákazníku, přizpůsobit se jejich novým potřebám a požadavkům. Poptávka nutí podnik odpovídat adekvátní nabídkou a neustále sledovat vývoj tržního segmentu (Tichá, a další, 2002).

3.9 Výběr strategie

Výběr strategie lze zhodnotit na základě 4 určujících faktorů, kterými jsou vhodnost, přijatelnost, uskutečnitelnost strategie a konkurenční výhoda.

Strategii je možné označit za vhodnou, pokud se ztotožňuje s misí podniku, s jinými strategiemi. Navrhnutá strategie musí vycházet z provedených analýz a především cílí na využití příležitostí a silných stránek, naopak slabé stránky a hrozby potlačuje. Podnik by

měl být postaven na reálném základu, při uplatnění strategie bere v úvahu existenci politické a ekonomické situace trhu, právní řád, etiku a používá veškeré disponibilní zdroje. Určení, zda je strategie vhodná či nikoli nabízí rekapitulaci provedené analýzy, tato akce by měla být provedena odlišnými pracovníky, než jací se podíleli na návrhu prvních strategií.

Strategii je možné označit za přijatelnou, pokud splnit očekávání všech zapojených rozhodovatelů, kterými jsou zákazníci, vlastníci a management se zbylými pracovníky podniku. Hodnocení přijatelnosti v sobě zahrnuje kritéria vztahující se k oboru podnikání, k ekonomické struktuře odvětví a zahrnuje tržní ceny produktů, varianty uspokojení poptávky, návratnost vložených prostředků, ziskovost, tržní hodnota podniku, vývoj mezd, zaměstnanosti, otázky ovlivnění životního prostředí a další. Přijatelná strategie se nedostává do rozporu s orgány státu, bankovními institucemi, obchodními partnery a konkurenty podniku.

Strategii je možné označit za uskutečnitelnou, pokud podnik disponuje dostatečnými prostředky k realizaci strategie samotné. Jde o zajištění výrobních faktorů jako je kapitál, technologie, finance, pracovníci, energie, vstupní materiál, informace ale i povolení, licence. Strategie nenarušuje firemní kulturu a výrobní faktory musí být k dispozici včas pravého upotřebení, zároveň je posouzena jako stabilní, která nevytvoří výkyv společnosti mimo vymezené hranice (Keřkovský, 2009).

Strategii je možné označit za poskytující výhodu v případě, že se podnik liší od konkurence v rámci využívaných a platných zdrojů, schopností a dovedností a zaujímá jedinečnou pozici (Tichá, a další, 2002).

3.9.1 Výběr strategických variant – matice QSPM

Matice QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) je sestavena na základě poznatků z předchozích analýz externího a interního prostředí. Matice QSPM je podpůrným prvkem pro volbu rozhodnutí mezi zvolenými nabízejícími se variantami. Matici tvoří varianty strategií, kterým jsou přiřazovány váhy v závislosti na odborných znalostech a subjektivním dojmu, převážně po konzultaci s vedením dané společnosti podnikající ve zkoumaném oboru. Součet jednotlivých vah je roven 1. Kromě stanovení vah

jednotlivým faktorům se stanovuje i koeficient důležitosti (KD), který oceňuje faktor v poměru k důležitosti na stupnici 1-4, kde hodnotu 1 zastupuje nízká důležitost a hodnotu 4 důležitost nejvyšší. Následně je vypočtena celková důležitost (CD) součinem váhy a KD. Nejvhodnější strategie je ta s celkovou nejvyšší sumou CD představující nejvhodnější uplatnění v budoucnosti (Fotr, a další, 2012).

3.10 Implementace a kontrola strategie

Po činu, pomocí něž byla s platným odůvodněním vybrána strategie, následuje krok, ve kterém se strategie uvede do provozu. Opět i krok implementace strategie udává určité požadavky, aby výsledný úkon byl efektivní. Základem je mít zpracované plány, rozpočty, programy, kdo má jaké činnosti na starost a kdo je za jaký čin zodpovědný. Veškeré plánování v podniku je založeno na základních organizačních směrnících, jež vymezují všechny jmenované aspekty. Pracovat se dá se zvolenou strategií i nadále a to prostřednictvím strategického plánování top managementem. Strategii je možno rozvíjet, jen za předpokladu, že se jí manažeři budou dostatečně věnovat, kontrolovat, vymezí cíle a předpoklady, které následně předají všem podílejícím se subjektům. S tím souvisí nutnost informovat pracovníky podniku o úkolech a činnostech vyplývajících z nově zvolené strategie a jejich činnost je i nadále motivována ke společné prosperitě podniku. Nikde není psáno, že strategie, která zpočátku má pozitivní výsledky, nemůže v průběhu změnit svůj charakter v opačný směr, na základě toho je nutné neustále provádět kontrolu a klást důraz na využití nabízejících se příležitostí a silných stránek podniku v souvislosti s průběžnou analýzou vnějšího okolí (Keřkovský, 2009).

4 Praktická část

4.1 O společnosti



Společnost PRAGOTRADE spol. s r.o. provozuje Recyklační středisko Pchery Theodor, kde přijímá nezávadné stavební a demoliční odpady a nezávadné výkopové zeminy dle souhlasu *Krajského úřadu Středočeského kraje k provozování zařízení k využívání odpadů č. j. 141167/2013/KUSK OŽP/Tu*. Přijímané odpady a výkopové zeminy od zákaznických firem se poté dále zpracovávají, jinak řečeno recyklují (jsou drceny a tříděny). Nadrcený a roztříděný produkt je využit ve stavebnictví jako stavební recyklát. PRAGOTRADE spol. s r.o. nabízí i mnoho dalších produktů, které procházejí procesem drcení a třídění, jsou jimi:

- Recyklované asfaltové kamenivo – vzniklé z přijímaného asfaltu
- Recyklované betonové kamenivo - vzniklé z přijímaného betonu
- Suťový recyklát - vzniklý z přijímané sutě
- Tříděná zásypová zemina – pouze zůstatky z minulých let, výroba dnes neprobíhá

Celý proces vychází z přijímaných odpadů, které jsou přiváženy drobnými živnostníky či stavebními firmami, v opačném případě ukládány samotnou firmou PRAGOTRADE spol. s r.o. při provádění vlastních stavebních a demoličních prací. Výčet všech přijímaných odpadů je uveden v tabulce č. 1.

Tabulka č. 1 – Seznam přijímaných odpadů

název odpadu	katalogové číslo
beton	17 01 01
cihly	17 01 02
tašky a keramické výrobky	17 01 03
směsi nebo oddělené frakce betonu, cihel, tašek a keramických výrobků neuvedených pod číslem 17 01 06 (bez obsahu nebezpečných látek)	17 01 07
asfaltové směsi neuvedené pod číslem 17 03 01 (bez obsahu dehtu)	17 03 02
zemina a kamení neuvedené pod číslem 17 05 03 (bez obsahu nebezpečných látek)	17 05 04
vytěžená hlušina neuvedená pod číslem 17 05 05 (bez obsahu nebezpečných látek)	17 05 06
stavební materiály na bázi sádry neuvedené pod číslem 17 08 01 (bez obsahu nebezpečných látek)	17 08 02
směsné stavební a demoliční odpady neuvedené pod číslem 17 09 01, 17 09 02, 17 09 03 (bez obsahu rtuti, PCB a ostatních nebezpečných látek)	17 09 04
zemina a kamení	20 02 02

Zdroj: www.pragotrade.cz

V návaznosti na provoz Recyklačního střediska Pchery Theodor dále provádí stavební práce – zejména demolice, které přímo souvisí s recyklací odpadů při této činnosti vznikající. Nedílnou součástí a zároveň velkou devizou společnosti na trhu je kompletní dodávka demoličních prací s automatickým ekologickým zpracováním vzniklých stavebních a demoličních odpadů v souladu s platnou legislativou vč. všech potřebných povolení a konečného potvrzení o příjmu odpadů pro zákazníka.

Hlavní předmět podnikání

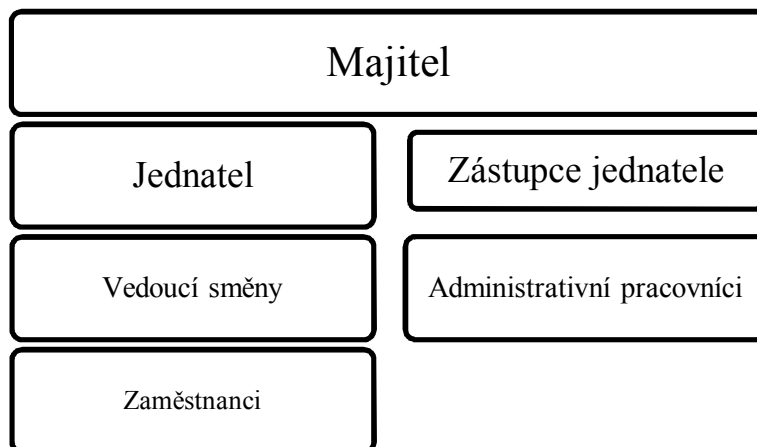
CZ – NACE hlavního předmětu podnikání	
38 320	Úprava odpadů k dalšímu využití, kromě demontáže vraků, strojů a zařízení

4.1.1 Řídící struktura

V současné době řídicí struktura odpovídá obrázek č. 10, kde nejvýše postaven je majitel podniku, především se stará o rozdělení prací pro jednotlivé zakázky a chod firmy a má hlavní rozhodovací pravomoc, zbylé činnosti již dnes byly delegovány na jednatele spolu

se zástupcem jednatele, jež mu jsou odpovědní. Každý z nich má na starosti další zaměstnance podniku, ale ve svých pozicích jsou si rovni. Zástupce jednatele řídí administrativní pracovníky, jednatel pak zaměstnance, kteří pracují manuálně.

Obrázek č. 10 – Řídící struktura podniku PRAGOTRADE spol. s r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování (2015)

4.1.2 Historie

Vznik firmy se datuje k roku 1991, avšak od tohoto roku došlo k několika transformacím právní formy podniku, úpravami názvů a změně činností. Současný vlastník firmy se již od počátku věnoval stavební činnosti, postupně se zaměřil i na jiné činnosti, u některých zůstal a činnost rozvíjel, jiné předal novým vlastníkům. Na Kladně mezi lety 1995 – 2000 vlastnil restauraci, pokusil se také o privatizaci velké společnosti železáren na Kladně – dnes POLDI Hütte. Mimo jiné se věnoval chovu drůbeže, větší drůbežárny založil v Chrustenicích a v Praze Slivenci, obchod se mu dařil a navázal spolupráci s mnoha jinými firmami, největšími odběrateli byly polské společnosti. Dalším počinem bylo vybudování stavebnin jako součást jeho hlavní činnosti, nyní ale již tento podnik nevlastní především z důvodu silné konkurence. V současné době se naplno věnuje Recyklačnímu středisku, které započalo svůj provoz přibližně od roku 2008, tento rok byl udán jako počátek z interních údajů firmy PRAGOTRADE spol. s r.o. Dnes se kromě provozování Recyklačního střediska firma věnuje demoličním a stavebním pracím. Nespornou výhodou těchto dvou zmiňovaných oborů podnikání je možnost vlastní ukládky demoličního odpadu, a poté po recyklaci opětovné využití při výstavbě například silnic a chodníků.

K činnostem jsou využívány vlastní stroje nakoupené za celé období působnosti firmy na českém trhu.

Vývoj podniku PRAGOTRADE spol. s r.o. v letech

- 1991 Založení společnosti PRAGOTRADE spol. s r.o. panem Miroslavem Šídlem.
- 2005 Převzetí společnosti současným majitelem podniku a jeho vedením. Dominuje zemědělská a živočišná výroba. Druhotně je realizována stavební činnost.
- 2007 Založení Recyklačního střediska Pchery Theodor na příjem stavebních a demoličních odpadů – provozní řád a povolení na dva roky. První menší demoliční práce. Pořízení prvních technologií na recyklaci odpadů.
- 2009 Prodlouženo povolení a provozní řád na další 4 roky. Navýšení kapacity a množství přijímaných odpadů a pořízení drtiče.
- 2013 Povolení a provozní řád udělen na dobu neurčitou s navýšením kapacity pro příjem a zpracování stavebních a demoličních odpadů – ukončen proces prvních dvou provozních řádů udělených krajským úřadem středočeského kraje jako sledovacího období a přechod do provozu na dobu neurčitou (předloženo v 9/2013 – rozhodnutí vydáno 1/2014).
- 2014 Úprava areálu recyklačního střediska Pchery Theodor – zlepšení příjezdu automobilů – zřízení ochranných valů a omezením prašnosti a hluku na okolní zástavbu. Nákup magnetických separátorů pro lepší vytřídění železa ze stavebních odpadů. Pořízení rýpadla Komatsu PC210 s demoličním drtičem pro vydrncování nadrozměrných bloků stavebních odpadů, které je poté možno zpracovat v drticí lince či na pořizované technologii hrubotřídíči.
- 2015 Zaběhlý závod s dobrou pověstí a vysokou kapacitou v blízkosti Kladna a Prahy – referenční objemy příjmu stavebních a demoličních odpadů vedou k vyšším příjmům odpadů a účasti na veřejných zakázkách

4.2 Současná strategie, cíle, poslání

Posláním podniku je snaha o zvýšení povědomí různých typů recyklací a neukládání odpadu na běžné skládky. V kontextu jde o vyšší informovanost občanů a firem pomocí webových stránek, spolupráce se školami a pořádání exkurzí po areálu a ukázky procesu recyklace v běžném denním pracovním chodu podniku, které nejenže mají přidanou hodnotu v podobě vzdělání mladistvých, ale zároveň zvyšují ono několikrát zmiňované povědomí o možnostech znovu využití odpadu. Dále PRAGOTRADE spol. s r.o. spolupracuje s biology na biologických průzkumech po výskytu rostlin a živočichů na narušovaných lokalitách a to z důvodu, že je vlastníkem velké plochy přímo u areálu podniku a je nutno pracovat na rekultivaci staré ekologické zátěže v podobě úpravy bývalého odvalu na dolu Pchery Theodor.

Společnost PRAGOTRADE spol. s r.o. si zakládá na vytváření kvalitního pracovního prostředí a nadstandardních pracovních podmínek pro všechny své zaměstnance a očekává od nich adekvátní pracovní výkon, slušnost, serióznost a profesionalitu.

Z rozhovorů s vedením podniku, je zjištěn chybějící definovaný měřitelný cíl, veškeré cíle jsou snahou dosáhnout určitého stavu v budoucím vývoji, definované na všeobecné úrovni. Kromě vyřčených požadavků, je cílem podniku minimálně udržet stávající konkurenceschopnost a využít každé příležitosti, která povede k růstu podílu na trhu. Cílem proto bude navrhnout dostatečně vhodnou strategii, s níž bude snazší čelit konkurenci v rámci odvětví, případně otevře prostor pro nové možnosti a posune podnik do lepších finanční situace, opřeno o výsledky jednotlivých analýz.

4.3 Externí analýza

V externí analýze je analyzováno prostředí vztahující se k recyklaci odpadu, jakožto hlavní činnost společnosti PRAGOTRADE spol. s r.o., což je přijímání, úprava a prodej stavebních odpadů, jde o každodenní zdroj příjmu bez ohledu na smluvené či vyhrané zakázky pro demoliční a stavební činnost.

4.3.1 STEP analýza

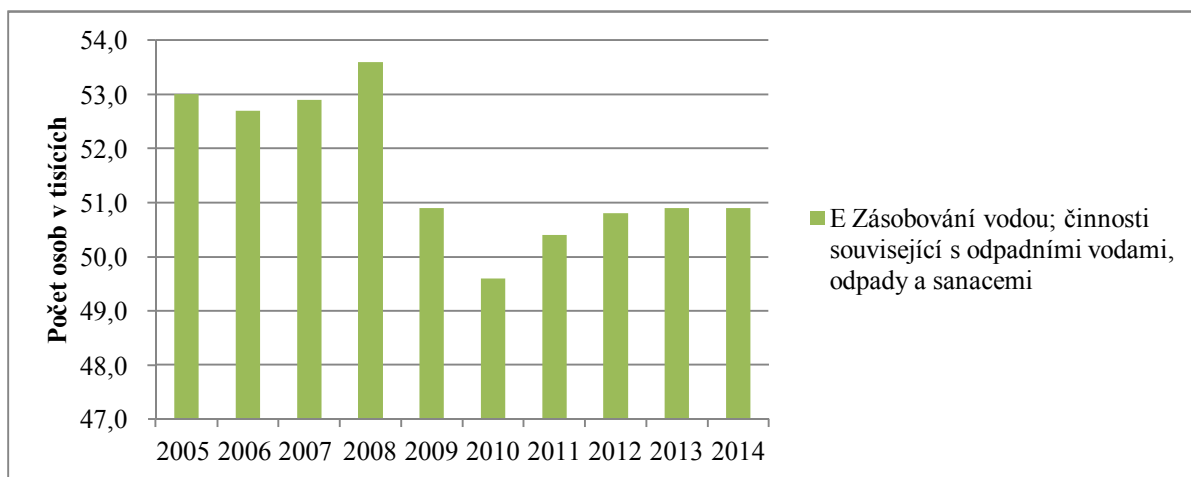
Prostřednictvím STEP analýzy budou odhaleny globální vlivy působící na podnik v rámci celorepublikové působnosti a to z oblasti faktorů sociálních, technických, ekonomických a legislativních. Společnost působí ve Středočeském kraji a klientela je čistě pouze v rámci České republiky, vlivy tedy nebudou zkoumány v jiné rovině než národní. Popisované faktory byly vybrány na základě hodnocení vlivu působení na podnik z tabulky v příloze č. 1, kde považovány za podstatné jsou pouze ty s významným a spíše významným vlivem působení. Ohodnocení vlivu na dané odvětví vychází z konzultace se zástupcem jednatele společnosti.

Sociálně kulturní faktory

- Struktura zaměstnanosti v ekonomické činnosti, sekce CZ-NACE E

Z údajů v grafu č. 1 vyplývá pokles osob zaměstnaných v oblasti nakládání s odpady. Pokles je možné zdůvodnit úbytkem podniků provozujících tuto činnost, a to v důsledku kladení vyšších technických požadavků, tak i legislativních omezení s důrazem ochrany životního prostředí.

Graf č. 1 – Průměrný počet zaměstnanců v národním hospodářství podle ekonomické činnosti (sekce CZ-NACE)

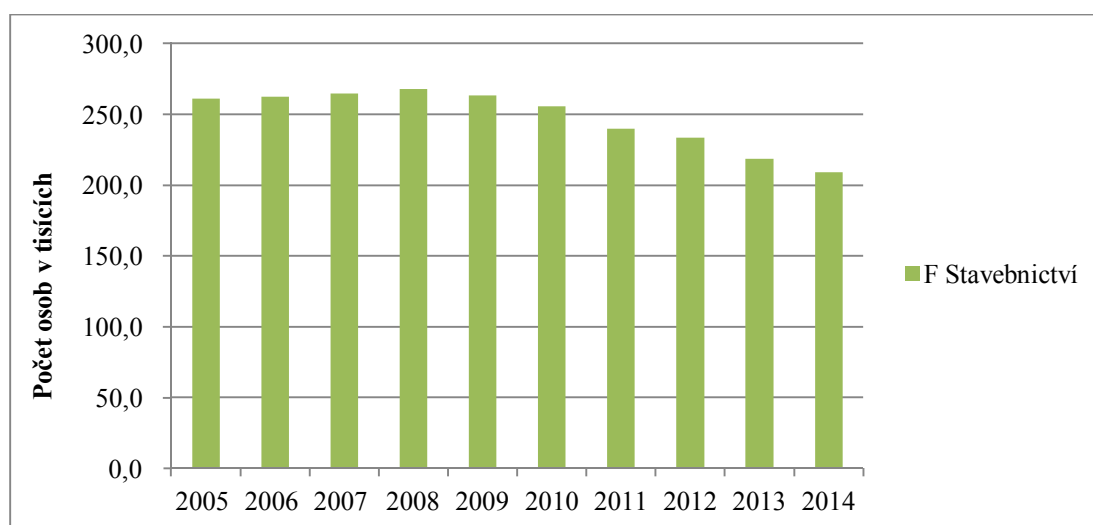


Zdroj: upraveno dle ČSÚ, 2015

Obdobné údaje jsou patrné i ve vývoji zaměstnanosti v ekonomické činnosti CZ-NACE F- zahrnující stavebnictví a demolice. Graf č. 2 ukazuje stejný klesající trend v rozmezí roku 2005 až 2014. V tomto odvětví si konkuruje mnoho firem, bohužel některé jsou velmi

nestále, projevem je propouštění zaměstnanců pro udržení chodu podniku a snížení nákladů. Podstatným důvodem je nahrazování lidské práce stroji, což vede ke snižování stavu zaměstnanců a zapojení pouze minima na obsluhu. Velikým mezníkem poklesu byl rok 2008, což představovalo ekonomickou krizi zahrnující i obor stavebnictví, hromadné propuštění bylo globálním jevem. Mnohé firmy jsou závislé na veřejných zakázkách a snížení jejich příjmů se pojí s omezením investic ze strany státu.

Graf č. 2 – Průměrný počet zaměstnanců v národním hospodářství podle ekonomické činnosti (sekce CZ-NACE)



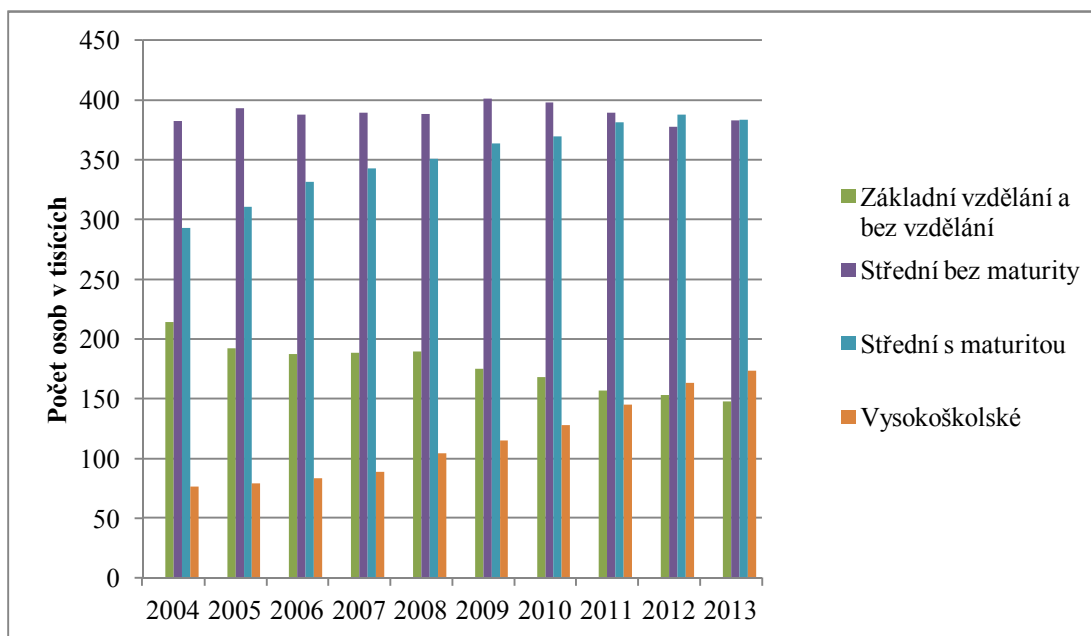
Zdroj: upraveno dle ČSÚ, 2015

Na základě průzkumu společností CEEC Research vyplývá několik faktorů vedoucích k poklesu zaměstnanců (CEEC Research):

- nedostatečná poptávka financování z veřejných zdrojů
 - tvrdá konkurence
 - byrokracie
 - platební neschopnost odběratelů
 - dlouhodobou splatnost faktur
 - problematické čerpání zdrojů z EU
 - komplikovanou legislativu
 - omezenou transparentnost některých výběrových řízení
- Vzdělanost je součástí struktury obyvatelstva v souvislosti se zaměstnaností v odvětví činnosti s odpady a sanacemi. Samotné odvětví zahrnuje několik

vzdělanostních skupin, nespécializuje se pouze na zaměstnance s vysokoškolským vzděláním, samozřejmě mají své opodstatnění ve společnosti, avšak pouze na nich tento obor budovat nelze. Při činnosti s odpady je důležité najímat manuálně zručnou pracovní sílu, ať již pro práci přímo v areálu podniku, na strojích, ale také kvalifikovanou sílu pro práci na stavbě a demolicích. Pro manipulaci se stroji je požadována zkušenost, navíc je výhodou osvědčení. V tom smyslu není kladen důraz na stupeň vzdělání. Naopak pro výkon vyššího managementu se očekává vysokoškolský titul a případná praxe, nejlépe obor životního prostředí, technicky zaměřené školy a ekonomicky vzdělanou účetní. Pro porovnání a zjištění vývoje vzdělanosti ve Středočeském kraji byl sestaven graf č. 3, data jsou získána z Českého statistického úřadu a jedná se o obyvatelstvo starší 15 let. Nejvíce obyvatele je se středoškolským vzděláním, jsou patrné jisté kolísavé výkyvy v růstu a poklesu, naopak od roku 2004 počet obyvatel s vysokoškolským vzděláním stoupá. V roce 2001 bylo na území České republiky evidováno 45 vysokých škol, do roku 2014 počet stoupl na 71, ovšem již převládá počet soukromých škol.

Graf č. 3 – Vývoj vzdělanosti obyvatelstva ve Středočeském kraji, v letech 2004-2014



Zdroj: upraveno dle ČSÚ, 2015

- Na základě poznatků ze struktury vzdělanosti a narůstající populace vysokoškolského vzdělání je možné shrnout tento jev i do kategorie životního stylu.

Je kladen důraz na vyšší komfort obyvatelstva, který by dle stávajících mladistvých měl být odrazem vyšší vzdělanosti a zároveň projevem vyšší platové třídy. Stávající populace má stále větší nároky na kvalitu zboží a služeb. S tím je spojena i stoupající životní úroveň ve vyspělých zemích, vyšší kvalita bydlení, dlouhověkost se prodlužuje a přibývají příležitosti k vlastnímu sebezdokonalování. Dle údajů z Českého statistického úřadu (ČSÚ) čisté příjmy na osobu v roce 2009 činily 139.733 Kč a v roce 2014 již 153.269 Kč, lze konstatovat meziroční nárůst o 2 % na příjmech. V souvislosti s tímto trendem je potřeba trefné reakce i ze strany podniků a to zajistit odpovídající kvalitu služeb a aktivně působit na poli environmentální politiky.

Technické faktory

Technologie se vyvíjí stejně jako trh, postupně dochází ke zdokonalování stávajících technologií a nalézání nových postupů tvorby a úpravy. V minulém století nebylo možné si představit, že z primárních a zužitkovaných surovin lze vytvořit úpravou sekundární produkt, který i v dalším procesu se dá opětovně využít například ve stavebnictví. Pro opětovné a plnohodnotné využití recyklovaných stavebních materiálů je nezbytné zajištění jejich vysoké a trvalé kvality. Pro získání kvalitního stavebního recyklátu je nutno dodržet dnes již obecně známý a dodržovaný technologický postup a to od fáze výběru vhodné technologie demolice, následného třídění sutí a jejich zdobňování. Celý proces související s dodržáním technologií je neodmyslitelný bez 3 hlavních kroků:

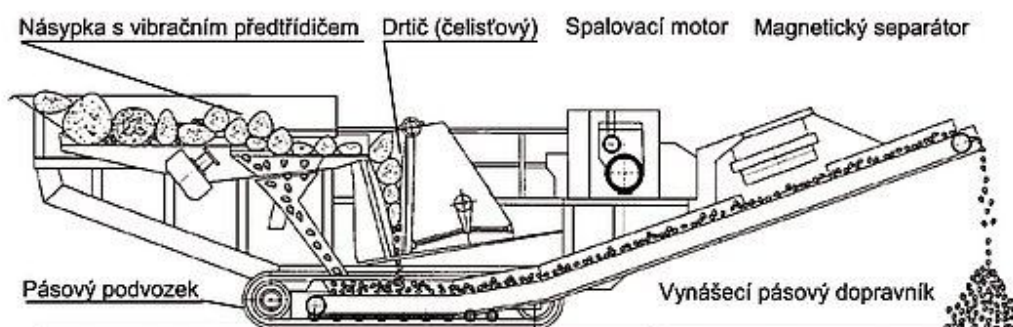


Technologie recyklace se často dělí podle své mobility a to na mobilní a stacionární (příp. semimobilní). V České republice se recyklace stavebních a demoličních sutí rozvinula zejména v oblasti mobilních drtičů a třídičů. Mobilními zařízeními je recyklováno více jak 90 % všech materiálů. Mobilní drtičí i třídičí linky prošly v uplynulých patnácti letech velmi bouřlivým vývojem, kde na počátku to byly zejména rozměrné stroje, umístěvané na různé přívěsy a návěsy, pokud se naopak jednalo o menší

stroje (zejména drtiče), ty byly instalovány do kontejnerových rámců, takže je bylo možno přepravovat běžnými nákladními automobily pro přepravu kontejnerů. Ani jedno z těchto konstrukčních uspořádání však neumožnilo pohodovou manipulaci recyklační linky v místě recyklace – recyklovaný materiál k ní bylo potřeba dovážet z celého prostoru umístění stavebního odpadu a dojezdové vzdálenosti nakladačů tak dosahovaly mnohdy 100 až 200 m, což velmi výrazně zatěžovalo ekonomiku celého procesu a to především v narůstajících nákladech pohonných hmot a využití strojů s pracovníky, kde možností je použít tyto stroje na jinou práci a druhou podstatnou záležitostí jsou náklady na pracovních zajišťující tento dovoz k lince.

Za podstatný mezník lze označit léta okolo roku 2000, kdy došlo k rozvoji používání pásových podvozků v recyklačních strojích (drtičích i třídících). K velkému posunu patří výbava strojů, která obsahuje dálkové ovladače, ten je většinou v ruce strojníka sedícího v nakladači či rypadle, přivázejícího odpad k drcení - obrázek č. 11.

Obrázek č. 11 – Princip třídění a drcení



Zdroj: www.stavebni-technika.cz

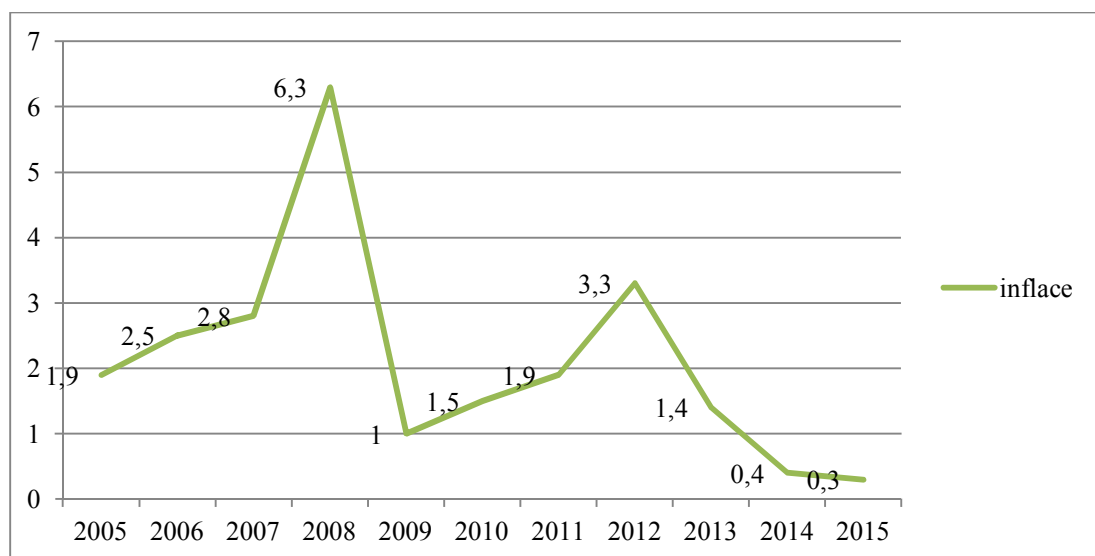
Dnešní společnosti jsou konkurenceschopné, jen pokud činnosti provádějí pomocí mobilních zařízení, které jsou nejen výkonné, ale nabízejí i možnost recyklace v jiných podmínkách než ve vlastním areálu, případně není zapotřebí dovážet odpad na dané místo v areálu, ale třídič přesunout kam bude potřeba.

Ekonomické faktory

- Míra inflace z grafu č. 4 je zatím nejnižší od roku 2005, je hluboko pod mírou dolní hranice tolerančního pásma cíle ČNB. Míra inflace se pojí s cenou produktů na trhu

a to se dotýká i firem na českém trhu, prostřednictvím navýšením nákladů. Naopak nyní je situace relativně prospěšná pro podniky, hlavně drobné podnikatele, jelikož nemusí navyšovat ceny podle inflace a tím si lépe udrží konkurenční pozici na trhu. Při navyšování cen se musí přizpůsobit vždy více subjektů, s negativním dopadem pro malé podnikatele.

Graf č. 4 – Průměrná roční míra inflace



Zdroj: upraveno dle ČSÚ (2015)

- ekonomický růst HDP

Od roku 2007 došlo k poklesu HDP, výraznější pokles nastal v roce 2008 z pramenící celosvětové hospodářské krize. Rok 2009 představoval úroveň HDP v záporných číslech, vše v kontextu s dopady krize. Zlomek zvratu a zvednutí růstu HDP se stal rok 2010, dosáhl hodnoty 2,5 %. V posledních letech dochází stále k poklesu. Hospodářská krize zapříčila propouštění zaměstnanců a podnítila ke zrodu vysoké nezaměstnanosti, podnikům se snižovaly zakázky a ubyl odbyt, výsledkem bylo hledání nových příležitostí na trhu pro své produkty.

- Další makroekonomické ukazatele

Hrubá mzda pro 3. čtvrtletí roku 2015 činí 25.919 Kč což je meziroční nárůst o 3,9 % a to je ve Středočeském kraji druhý největší po Praze. Nárůst mezd je

patrný ve všech krajích v České republice. K listopadu 2015 je udávána nezaměstnanost 4,7 % a došlo tak k meziročnímu poklesu o 1,3 % (Český statistický úřad).

Polické a legislativní faktory

Jako každé podnikání i provozování recyklačního střediska je závislé na legislativních opatřeních, vydání povolení a na platném územním plánu. Vybudování recyklačního střediska podléhá jistým krokům a procesům schvalování, které jsou v těsné návaznosti a zapotřebí je získat pozitivní posudky. Prvním podmínkou je, aby záměr výstavby umožňoval platný územní plán obce, zároveň stavební úřad bude vyžadovat stanoviska o posuzování vlivu na životní prostředí, proces EIA, dle zákona č. 100/2001 Sb., které většinou spadají do záležitostí, jež řeší krajský úřad. Proces EIA je vyžadován vždy, pokud se jedná o skládky nebezpečných odpadů a skládky s kapacitou nad 30 000 tun ročně a to dle přílohy 1 tohoto zákona bodu 10.1 a 10.2, tento proces předchází územnímu řízení (Ministerstvo životního prostředí, 2001). Hodnocení zahrnuje posouzení vlivu na životní prostředí jakožto znečištění ovzduší, hodnocení krajinného rázu, zatížení okolních obcí dopravou, zatížení a znečištění komunikací, vliv na vodní poměry a na faunu s florou. Současně proces podléhá i splnění podmínek dle zákona o odpadech č. 185/2001 Sb. a to dodržení limitu na množství zpracovaných tun za rok. Žádost musí projít územním a stavebním řízením a získat od stavebního úřadu územní rozhodnutí o umístění stavby, popř. o změně využití území a následně ohlášení či stavební povolení, celý proces podléhá stavebnímu zákonu.

Pozitivně zhodnocený záměr, který není v rozporu s vyjmenovanými faktory a posudky vlivů na životní prostředí, předá odbor životního prostředí krajského úřadu obci. Pokud žadatel získal povolení k provozu zařízení k nakládání s odpady od příslušného krajského úřadu podle § 14 zákona č. 185/2001 Sb., o odpadech, vydá stavební úřad kolaudační souhlas.

V souhrnu jsou sepsány body, s nimiž je nutné mít záměr v souladu, případně dodržet jejich postupy a omezení.

- záměr spadající do územního plánu
- obdržet kladné hodnocení při posouzení vlivu na životní prostředí (proces EIA)

- získání od stavebního úřadu územního rozhodnutí o možnosti umístění recyklačního střediska
- splnění limitů roční produkce odpadů dle zákona o odpadech č. 185/2001 Sb.
- získání souhlasu krajského úřadu s provozováním recyklačního střediska a s jeho provozním řádem.

Recyklační středisko se ve většině případů umísťuje do již narušené krajiny, kde v dobách minulých byla halda, nebo kde území bylo zatíženo negativními vlivy, krajina byla zanedbaná nebo kontaminovaná.

Přehled nejdůležitějších legislativních podmínek, vytvářející rámec pro recyklaci stavebních odpadů (ARSM, 2016):

1. Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech a o změně některých dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a právní předpisy vydané k jeho provedení.
 2. Vyhláška Ministerstva životního prostředí č. 381/2001 Sb., kterou se stanoví Katalog odpadů, Seznam nebezpečných odpadů a seznamy odpadů a států pro účely vývozu, dovozu a tranzitu odpadů a postup při udělování souhlasu k vývozu, dovozu a tranzitu odpadů (Katalog odpadů).
 3. Vyhláška Ministerstva životního prostředí č. 383/2001 Sb., o podrobnostech nakládání s odpady.
 4. Vyhláška Ministerstva životního prostředí a Ministerstva zdravotnictví č. 376/2001 Sb., o hodnocení nebezpečných vlastností odpadů.
 5. Nařízení vlády 197/2003 Sb. - Plán odpadového hospodářství ČR.
 6. Metodický pokyn odboru odpadů k nakládání s odpady ze stavební výroby a s odpady z rekonstrukcí a odstraňování staveb. Věstník Ministerstva životního prostředí 9/2003.
 7. Zákon č. 50/1976 Sb., stavební zákon, ve znění pozdějších předpisů.
 8. Zákon č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky a o změně a doplnění některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.
 9. Nařízení vlády č. 163/2002 Sb., kterým se stanoví technické požadavky na vybrané stavební výrobky.
- a mnoho dalších.

Další podmínkou je povinnost ročního hlášení o produkci a nakládání s odpadem.

Závěr STEP analýzy:

Prostřednictvím identifikování vlivů působících na podnik je možné zhodnotit faktory vedoucí k lepším příležitostem a naopak jiné faktory označit za možnou hrozbu. V rámci sociálních faktorů je určitě pozitivním přínosem stoupající počet vysokoškolsky vzdělaných, což vede k zajištění fundovaných zaměstnanců prospěšných k vyšší úrovni celé společnosti a vykonávané práce. Z technologických faktorů se jedná především o modernizaci vybavení, vývoj a inovace postupů, z jedné strany tento krok přispívá k rozvoji společnosti, neboť pomocí moderních strojů se zvyšuje efektivita a produktivita práce, naopak čím rychlejší modernizace, tím je kladen větší nárok na investiční výdaje podniku. Modernizace sama o sobě nezahrnuje pouze nákup lepšího vybavení, ale i souboj s konkurencí a udržení pozice na trhu. Ekonomické faktory, které přes své ukazatele, jakými jsou HDP a inflace, značně působí na nezaměstnanost. Společnost PRAGOTRADE spol. s r.o. se ve větší míře snaží angažovat na co nejvíce veřejných zakázkách a stát svým omezováním vypisování zakázek a snižování státních výdajů přispívá k úbytku příjmů firem, dalším stále častějším jevem je existence korupce a úplatkářství, což menším firmám snižuje šanci na možnost souboje. Tento jev se pojí nejen s oborem stavebnictví a demolicí, ale i s recyklací odpadů, neboť při účasti na veřejných zakázkách využívají vlastní areál k recyklaci nebo uložení odpadů.

4.3.2 Analýza ekonomických charakteristik odvětví

V analýze ekonomických charakteristik odvětví bude podrobena zkoumání odvětví přijímání a zpracování odpadů, stavební a demoliční práce jsou zde druhotným sektorem, neboť jsou zdrojem vzniku tohoto odpadu ale ne zpracovatelem.

Základní charakteristiky odvětví

Segment zabývající se recyklací stavebních a demoličních odpadů se stává ekonomickým i ekologickým fenoménem. Pojem recyklace se začal ve světě stavebního byznysu objevovat až počátkem 90. let minulého století. Do té doby si se stavebním odpadem nikdo hlavu moc nelámá. Jednoduše se odvezl na skládku a nikoho netrápilo, že se odpad hromadí.

Recyklace stavebního odpadu je poměrně mladé odvětví. I proto se k němu někteří investoři či orgány stavebního dozoru stavějí zdrženlivě. Ale doba ekonomické recese nutí

všechny zúčastněné ve stavebnictví stále více šetřit. Význam recyklátů, jako finančně velmi lákavé a technologicky plně využitelné náhražky, tudíž roste a recyklace stavebních odpadů stává nedílnou součástí celého stavebního průmyslu. Obecně je odvětví odpadového hospodářství velmi rozsáhlé. Spadá do něj recyklace všech odpadů, které vyprodukuje lidská společnost.

Celková produkce odpadů v roce 2013 činí 23.724.147 tun

- z toho stavebních a demoličních 11.996.178 tun

celková produkce odpadů v roce 2014 činí 23.788.925 tun

- z toho stavebních a demoličních 12.667.187 tun

V roce 2012 dle zjištěných údajů z ČSÚ se taktéž vyprodukovalo 23.435.996 tun odpadu, každým rokem tedy narůstá množství odpadu, což může značit i vyšší aktivitu a příležitost v oblasti stavebnictví a tím i vyšší příjem odpadu recyklačními středisky. Bohužel v současné době není dána povinnost odvozu odpadu do recyklačních středisek a není sankcionováno ukládání odpadu na černé skládky, naopak při účasti na veřejných zakázkách je v prováděcích dokumentech povinnost zahrnout do nabídkové ceny (rozpočtu) odvoz a ukládku odpadu do recyklačního střediska nebo na skládku obce, pokud odpady obec přijímá.

Tabulka č. 2 – Produkce stavebních a demoličních odpadů v ČR, rok 2013-2014, v tunách

Produkce minerálních stavebních a demoličních odpadů v roce 2013 a 2014	2013			2014		
	Celkem	v tom:		Celkem	v tom:	
		nebezpečné	ostatní		nebezpečné	ostatní
Produkce stavebních a demoličních odpadů celkem	11 996 178	397 941	11 598 237	12 667 187	314 215	12 352 972
z toho:						
beton, cihly, tašky a keramika 17 01	1 864 387	28 411	1 835 976	2 083 203	21 942	2 061 261
asfaltové směsi, dehet a výrobky z dehtu 17 03	381 268	12 194	369 074	454 506	2 188	452 318
zemina (včetně vytěžené zeminy z kontaminovaných míst), kamení a vytěžená hlušina 17 05	7 578 985	311 002	7 267 983	8 278 504	230 007	8 048 497
jiné stavební a demoliční odpady 17 09	277 637	17 556	260 081	225 609	4 829	220 780

Zdroj: upraveno dle ČSÚ (2015)

V rámci České republiky bylo odvětví nakládání a zpracování odpadu do roku 2009 součástí zpracovatelského průmyslu, v současné době již stojí jako samostatné odvětví v rámci CZ NACE 38 (konkrétně 38.3 Úprava odpadů k dalšímu využití).

Velikost trhu

Celkové množství recyklovaných stavebních a demoličních odpadů dosahovalo z uvedené tabulky č. 3 v roce 2013 = 11.044.341 tun a v roce 2014 = 11.537.384 tun. Jedná se o součet jednotlivých skupin odpadů v daném roce. Pro srovnání lze uvést údaje z databáze ARSM (Asociace pro rozvoj recyklace stavebních materiálů v České republice), ta uvádí celkově 4,7 mil. tun (2006) až 6 mil. tun (rok 2007). Databáze ARSM nebyla od roku 2009 doplňována o nová data, ale na základě odborných odhadů a zároveň údajů z posledních několika let lze konstatovat, že množství a charakter stavebních a demoličních odpadů zpracovaných v recyklačních linkách a produkce recyklátů nevykazuje výraznější výkyvy, což je spojeno s ekonomickou stagnací nejen v oboru stavebnictví, ale dáno i sníženou průmyslovou výrobou v období hospodářské krize a vyčlenění určitých druhů materiálu z odpadů (Ministerstvo životního prostředí, 2014).

Tabulka č. 3 – Nakládání se stavebními a demoličními odpady, rok 2013 a 2014, uvedeno v tunách

Způsob nakládání s minerálními stavebními a demoličními odpady v roce 2013 a 2014	2013				2014			
	Vybrané skupiny odpadů dle Katalogu odpadů				Vybrané skupiny odpadů dle Katalogu odpadů			
	17 01	17 03	17 05	17 09	17 01	17 03	17 05	17 09
Nakládání se stavebními a demoličními odpady celkem	2 993 080	615 839	6 934 469	500 953	3 067 563	640 480	7 399 883	429 458
z toho:								
R5 ostatních anorganických materiálů	1 470 154	360 966	1 035 937	93 996	1 399 113	369 295	1 358 948	63 402
D1 ukládání v úrovni nebo pod úrovní terénu	193 402	21 832	306 504	129 296	208 472	24 714	290 986	93 783
N1 využití odpadů na terénní úpravy	458 556	5 252	1 913 950	26 767	622 502	20 817	2 838 833	19 176
N11 využití odpadu na rekultivace skládek	31 956	i.d.	393 635	4 893	30 531	i.d.	260 885	20 152
N12 ukládání odpadů jako technologický materiál na zajištění skládky	205 038	8 889	204 807	106 154	229 168	12 821	248 897	132 173

Zdroj: upraveno dle ČSÚ (2015)

Pojem nakládání s odpady se rozumí obchodování s odpady, shromažďování, sběr, výkup, přeprava, doprava, skladování, úprava, využití a odstranění odpadů dle zákona č. 185/2001 Sb. o odpadech a o změně některých dalších odpadů, §4, písm. e) nakládání s odpady.

Plán odpadového hospodářství ČR 2015-2024 stanovuje: „za účelem splnění recyklačního cíle evropské rámcové směrnice o odpadech a přiblížení se „recyklační společnosti“ zabezpečit: Cíl - Zvýšit do roku 2020 nejméně na 70 % hmotnosti míru přípravy k opětovnému použití a míru recyklace stavebních a demoličních odpadů a jiných druhů jejich materiálového využití, včetně zásypů, při nichž jsou materiály nahrazeny v souladu s platnou legislativou stavebním a demoličním odpadem kategorie ostatní s výjimkou v přírodě se vyskytujících materiálů uvedených v Katalogu odpadů¹⁸⁾ pod katalogovým číslem 17 05 04 (zemina a kamení). Cíl vychází ze směrnice Evropského parlamentu a Rady 2008/98/ES o odpadech.“

Pro představu byl znázorněn rok 2014, kde bylo vyprodukováno 12.667.187 tun SDO, pokud by měl být dodržen cíl Plánu odpadového hospodářství ČR se zpracováním 70 % objemu, mělo by být dosaženo recyklace 8.867.031 tun SDO. Ve skutečnosti se do recyklačních středisek dopraví pouze 3.190.758 tun - součet z tabulky č. 3 Nakládání s odpady (R5 recyklace). Přes 5 milionů tun končí na jiných místech, než je doporučeno, vyřčeno jako cíl evropskou rámcovou směrnicí o odpadech. Trh není naplněn a je prostor pro větší zisky podniků v oboru recyklování odpadů.

Míra růstu trhu

Míra růstu trhu odvětví 38 Shromažďování, sběr a odstranění odpadů byla určena procentuálně ze dvou hledisek, a to porovnáním počtu podnikatelských subjektů v roce 2013 a v roce 2012, a porovnáním celkových tržeb za roky 2013 a 2012. Porovnání počtu podnikatelských subjektů odhalí, jakým způsobem se změnil počet dodavatelů na trhu, porovnání celkových tržeb ukáže, jakým způsobem se změnilo chování či počet odběratelů na trhu. Hodnoty byly zjištěny v tabulkách ČSÚ. (http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/publ/150139-14-p1_2014, http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/publ/8003-13-p1_2013)

Počet podnikatelských subjektů 2012 / 2013

6 257 / 6 329 = meziročně + 1,15 %

Z hlediska počtu subjektů zaznamenal trh meziroční nárůst o 1,15 %.

Celkové tržby (mil. Kč) 2012 / 2013

121 521 / 118 551 = meziročně -2,5 %

Z hlediska celkových tržeb zaznamenal trh meziroční pokles o 2,5 %.

Z těchto výsledků lze soudit, že trh přilákal nové dodavatele do tohoto odvětví, ale zároveň zájem odběratelů klesl, velkou roli hraje propojenost recyklačních středisek, které přijímají stavební a demoliční odpad od těchto podnikajících subjektů. Pokud je míra růstu odvětví ve stavebnictví rostoucí, přichází nárůst i v přijímaných odpadech. I přes výkyvy ve stavebnictví způsobené hospodářskou krizí, je poptávka po druhotných surovinách neměnná a lze očekávat růst (ARES).

Životní cyklus odvětví

Vzhledem k tomu, že se stále jedná o celkem nové odvětví, řadí se do stádia růstu, neboť recyklování stavebních odpadů totiž v ČR začalo až počátkem 90. let (ARSM). Za poslední tři roky tržby sice zaznamenaly mírný pokles, ale stalo se tak vlivem stále trvající krize v oblasti inženýrských staveb, kde se stavební recykláty využívají nejvíce. Jedná se o blízkou spjatost se stavebními a demoličními pracemi a jejich rozvojem, mezi lety 2008 a 2013 jejich výroba značně poklesla, což se odráží i na produkci stavebních odpadů a jejich následném uplatnění jako druhotné suroviny. Podstatný vliv má i ochota a neochota dodržovat platnou legislativu a provádět průběžné kontroly.

Složitost vstupu/výstupu z odvětví

Bariéry vstupu do tohoto odvětví jsou poměrně vysoké. V první řadě je potřeba vysokého kapitálu na případné investice do majetku (strojů), ale také na zajištění marketingu, vybudování si dobrého jména. Vybudovat si síť potenciálních zákazníků je v tomto odvětví poměrně obtížné, protože ve většině případů již stávající odběratelé mají své známé dodavatele a nejsou příliš nakloněni změnám, co se týká tohoto směru. Také je naprosto jednoznačné, že recyklované kamenivo musí splňovat celou řadu kritérií, jejichž zajištění

a prokázání je spojeno s nemalými finančními prostředky. Pokud by se místo recyklovaného kameniva použil jakýkoliv neupravený stavební odpad, bude výsledek zcela nepoužitelný.

Výstupní bariéry jsou středního charakteru, problém může představovat prodej strojů, které nacházejí využití pouze v daném odvětví a prodají se za nižší cenu, než je cena pořízovací v důsledku opotřebení.

Charakteristika výrobků/služeb

Výrobky v odvětví recyklace stavebního odpadu musí být vytvořeny z daného druhu materiálu pomocí určité výrobní techniky. Výrobky, které vyrábějí různí výrobci, jsou téměř identické (substituty výrobků mohou být i primární suroviny související s těžebním průmyslem - stavební kámen). Tato skutečnost nutí podniky diferencovat své výrobky v co největší míře kvality. Na kvalitu produkovaného recyklátu (výrobku) má zásadní vliv použitá technologie zpracování stavebního odpadu. Tato kvalita je samozřejmě závislá nejen na technologii recyklace, ale také na organizaci práce a celkovém zabezpečení chodu podniku.

Produkt zvaný recyklát vzniká drcením a následně tříděním. Tříděný recyklát je materiál pro stavebnictví vysoké jakosti. Je vyráběn zpracováním kvalitního materiálu z demolic budov a silnic. Recyklát lze využít pro zásypy inženýrských sítí, jako podkladní vrstvu komunikací a zpevňování ploch, na stavební komunikace, lesní cesty a další terénní úpravy. Recyklát z betonu je vhodný také jako vstupní materiál pro betonárky na výrobu betonů nižších pevnostních tříd. Kvalita recyklovaných stavebních materiálů je velmi důležitá a významně ovlivňuje způsob a míru jejich následného používání ve stavebnictví. V celkové produkci odpadů v ČR je 40 % podíl stavebního a demoličního odpadu, jedná se o významný materiál. Na základě toho se i v minulých letech stavební a demoliční odpady staly důležitým zdrojem druhotných nerostných surovin. Na základě Politiky druhotných surovin České republiky, zpracovanou Ministerstvem průmyslu a obchodu v roce 2013, vytvořila vláda ČR podrobnou analýzu celého systému nakládání právě s těmito odpady a vznikly základy pro tvorbu následujících legislativních dokumentů. Díky tomu se nově přijatý Plán odpadového hospodářství více věnuje nakládání s jednotlivými skupinami odpadů, konkrétně i se skupinou 17 – Stavební a demoliční odpady.

Technologie/inovace

Tempo změn technologií pro recyklaci stavebního materiálu, není příliš vysoké, přesto konkurence nutí podniky nacházet nové postupy. V tomto směru mají podniky možnost čerpat finanční prostředky z fondů Evropské unie (Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost – Prioritní osa 2 „Rozvoj podnikání a konkurenceschopnosti malých a středních firem“).

Míra rivality mezi konkurenty

V odvětví existují poměrně vysoké bariéry vstupu, proto se firmy nemusí obávat velkého nárůstu nových konkurentů. Výrobky jsou málo diferencované, a tak zákazníci příliš nevnímají rozdíly mezi jednotlivými výrobci, to naopak podporuje rivalitu stávajících konkurentů (např. cenová konkurence). Zároveň v odvětví působí malý počet podniků s podobným tržním podílem. Tento materiál je však výrazně zatížen přepravními náklady. Míra rivality mezi konkurenty je tedy nadprůměrná, mimo jiné také z toho důvodu, že se jedná o pomalu rostoucí odvětví.

Zákazníci

V současné době je kladen větší důraz na životní prostředí a trvale udržitelný rozvoj, dá se předpokládat, že noví zákazníci budou přibývat. Tato skutečnost může znamenat přizpůsobení nabízených produktů nově získaným zákazníkům, s tím by měl podnik počítat. Zákazníci těchto podniků mohou být i dodavateli. Zákazníci mohou přejít k substitutu primárních surovin, proto by mělo platit pravidlo, že druhotné suroviny budou mít nižší cenu než primární. V odvětví recyklace stavebních a demoličních odpadů se nakládá se značnými hmotnostmi při relativně nízkých cenách. S ohledem na druh převáženého recyklovaného materiálu z inertní stavební sutě jsou maximální ekonomicky zdůvodnitelné přepravní vzdálenosti pouze do 70 km, proto zákazníci nejčastěji volí nejbližší podnik (Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2015).

Zákazníky nelze zařadit čistě do skupiny B2B nebo B2C, jelikož jsou tvořeny živnostníky, osobami provádějící úpravy na své vlastní nemovitosti, malými podniky i velkými stavebními a demoličními společnostmi. Zákaznickou převahu mají větší společnosti,

od nich přijímaný odpad tvoří 80% celkového příjmu a ve stejném poměru i množství odebíraného hotového recyklátu.

Počet podniků v odvětví

V rámci Středočeského kraje, ve kterém se nachází podnik PRAGOTRADE spol. s r.o., je k nalezení cca 51 subjektů, mající též oprávnění pro nakládání s odpady, úplný výčet příloha č. 2. Bohužel nelze určit, kolik podniků se z tohoto celku naplno věnuje činnosti s tím, že od veřejnosti přijímá odpad a dále recykluje, neboť do celého souhrnu spadají i podniky, jež SDO využívají a zpracovávají jen pro svou potřebu. V případě, že by se výběr zúžil pouze na okres Kladno, úbytek je téměř poloviční a výsledný počet činí 27 subjektů. Podnik řazený do této skupiny musí mít veškerá nutná povolení a souhlasy k nakládání se stavebními a demoličními odpady. Z hlediska oblasti Kladna se naplno této činnosti ve finále věnuje pouze PRAGOTRADE spol. s r.o., Destro spol. s r.o., Alois Vokurka.

Stupeň vertikální integrace v odvětví

Klíčový vstup, na kterém je odvětví recyklace vázané nelze určitým způsobem zajistit k nepřetržitému provozu. Vstupy dovážejí jiné společnosti a podnik je v pozici zpracovatele a prodejce. Zpětná integrace v tomto případě může být zajištěna pouze vlastním rozšířením činnosti v oblasti stavebnictví a demolic, ze kterého je vstup získáván. Větší podíl tvoří dopředná integrace, neboť neexistuje jiný následující zpracovatel v řetězci a hotový produkt jde k odběru přímo zákazníkům. V odvětví recyklace je shledána převaha dopředné vertikální integrace bez zájmu jiných zpracovatelských subjektů.

Úspory z rozsahu

Úspory z rozsahu vznikají při velkoobjemové produkci, zvyšováním výroby snižují průměrné náklady na výrobu. Vzhledem k tomu, že podniky v tomto odvětví si velmi konkurují a mají většinou stejné výrobní náklady, může k mírným úsporám z rozsahu docházet při přepravě (při kratších vzdálenostech nižší cena kvůli hmotnosti přepravovaného produktu).

Profitabilita odvětví

Průměrná, jelikož poměrně komoditní charakter produktů vede k tomu, že jsou produkty (stavební recykláty) vzájemně zastupitelné (substituty). Při poklesu poptávky klesnou i ceny, přičemž naopak při navýšení poptávky se ceny zvednou (pokud se ceny zvednou natolik, že se budou rovnat či dokonce převyšovat ceny primárních surovin, je profitabilita velice nízká), tudíž lze říci, že ziskovost odvětví se vyvíjí společně s vývojem poptávky po produktech.

Závěr analýzy ekonomických charakteristik odvětví:

Důraznost významu upotřebení recyklátů SDO neustále narůstá, není to dáno jen omezenými zdroji primárních surovin, ale i cenou a dostupností druhotných surovin s nabídkou pohodlných služeb. Množství odpadů každým rokem roste a téměř úměrně roste i množství SDO, tvořící přibližně 50 % množství celkové roční produkce ze souhrnu všech skupin. V souvislosti s tím jsou stanoveny cíle, kterých by mělo být dosaženo pro zlepšení tzv. recyklační společnosti“, bohužel cílů není v současnosti ani z poloviny naplňováno, stále končí SDO jinde, než kam jsou primárně určeny, nejen že recyklační střediska zabrání příjmem narušení životního prostředí, ale produkt se zhodnotí k novému využití ve stavebnictví. Právě na stavebnictví je vidno velké závislosti, jak ve vztahu propojenosti produktu, tak i v míře růstu odvětví, pokud se nedaří stavebnictví, projevem je pokles příjmu odpadů v recyklačních střediscích. Působení v daném odvětví je závislé na vyšším kapitálu a to především v cenových hladinách strojů, bez kterých není možné produkt vyrobit, dochází k limitovanosti ohrožení ze strany nových podniků, na strojích a technologii závisí i diferenciací produktu a konkurenční výhoda. Odlišnost produktu podněcuje k větší rivalitě, ovšem podniky spolu soupeří vždy jen v rámci omezené geografické polohy, ve vztahu k podílu nákladů na přepravu vzhledem k ceně produktu. Ústup ze strany podniků nelézt v úsporách při odběru většího množství vzhledem k bližší vzdálenosti, pokud dojde k předcházející domluvě, je možné nabídnout množstevní slevu vzhledem k profitu podniku.

4.3.3 Analýza konkurence v odvětví – Porterův model

1. Noví konkurenti

Reálnost vstupu nových konkurentů je závislá na existujících bariérách vstupu do odvětví. Bariéry vstupu jsou vysoké, neboť je třeba vysokého kapitálu na případný nákup strojního zařízení, které bude alespoň na stejné či lepší výkonnostní úrovni, než mají stávající podniky na trhu. Novým firmám vstupujícím do odvětví tak může způsobit problém již vstupní investice související nejen se zahájením samotné činnosti, tzn. licence, živnostenské listy, účetní systémy, PC vybavení, či s nákupem základních strojů. Ceny vybraných investic jsou pro příklad znázorněny v tabulce.

Tabulka č. 4 – Základní investice podniku

Příklad základních investic		
Název	Ks	Náklady (v Kč)
Licence, živnostenský list	1	1 000
Drtička betonu, kameniva, suti	1	240 000
Třídíčka	1	2 680 000
Drtící lopata	1	159 000
Celkem		3 080 000

Zdroj: Vlastní zpracování (2015)

Na druhé straně si firmy mohou odkoupit zařízení starší od jiných majitelů, nebo si stroje pronajímat. Tyto kroky však budou doprovázeny vysokou rizikovostí – možné poruchy strojů bez záruk.

Při svém uvedení na trh musí také potenciální firma vynaložit investice do marketingové činnosti, především do reklam či do předvádění svých služeb či výrobku, což je z hlediska investic také velice náročné.

Další bariéru při vstupu do odvětví mohou představovat zákony, potřebná povolení, certifikáty k opětovanému nakládání s odpady či koncese k nakládání s odpady. Potenciální firma tak musí splnit určité požadavky proto, aby mohla tuto činnost provozovat. Tyto požadavky však mohou firmu odradit od vstupu do odvětví. Bariéra při vstupu může být spojena i se získáváním potenciálních zákazníků. Souvisí to zejména s tradicí a dobrým jménem firmy u zákazníků. Ve většině případů se již

odběratelé/dodavatelé s firmou znají a tito klienti mohou zachovat přízeň firmě, se kterou jsou již delší časové období spokojeni. Nová firma by tak při svém vstupu na trh musela udávat takové ceny, aby přilákala zákazníky a jejich poptávka po výrobku by byla stejná či větší než u ostatních subjektů. Přejít k jinému dodavateli však může být pro zákazníky rizikový a mohou jim vzniknout zvýšené náklady v důsledku utváření takovýchto nových vazeb. Potenciální firma by musela přijít s něčím inovativním a výrobek by měl v tomto případě být i za příznivou cenu, hodně diferenciovaný, což je v tomto ohledu téměř nemožné.

Vstup nových konkurentů bude tedy s ohledem na zmíněné bariéry složitý. Nové firmy by se tak při svém případném vstupu na trh mohly setkat s velkými problémy, a to nejen finančními, ale i existenčními, neboť stávající podniky se budou snažit tyto firmy potlačit, některé si mohou dovolit dočasně snížit ceny za výrobky.

Zhodnocení: Hrozba ze strany vstupu nových konkurentů na trh je spíše nízká.

2. Dodavatelé

Pokud by se pozice dodavatelů zaměřila na odpad, dovezený do recyklačního střediska, závisela by jejich síla na několika faktorech, jako například jedinečnost zdroje (odpadu), náklady na přechod k jinému dodavateli, kolik dalších oborů má požadavek na zdroj, počet dodavatelů atd. Odpad nepředstavuje jedinečný zdroj. Můžeme se s ním setkat téměř na každém místě. Dodavatelé v tomto případě nemají velkou vyjednávací pozici.

Odpadové hospodářství se zabývá především zpracováním odpadu. Potřebují ho tudíž mnoho. Existuje málo oborů, které by odpad přijímaly v tak velké míře, jako subjekty v tomto odvětví. Dodavateli mohou tedy být i fyzické osoby, nejen právnické subjekty. Dodavatelé mohou být většího či menšího určení. Jejich síla tedy není významná. Dodavatelé jsou především stavební a demoliční firmy, které odpad musí někde uložit, pokud se tak nestane, mohou být sankcionovány. Výběr závisí pouze na ceně a vzdálenosti recyklačního střediska. Jelikož ale koncentrace podniků není velká, nehrozí omezení ze strany dodavatelů. Vertikální integrita je tedy nízká. Jako další možnost se ještě nabízí stavební a demoliční činnost prováděna jako další aktivita samotného recyklačního střediska a SDO si sami zpracují. To se však vyplatí pouze velkým firmám, které nastřádají dostatek zdroje pro případnou výrobu.

Zhodnocení: Síla dodavatelů je nízká.

Na druhé straně stojí dodavatelé jako společnosti zásobující podnik materiálními potřebami pro běžný provoz.

Tabulka č. 5 – Přehled hlavních dodavatelů v roce 2015

Dodavatel	Dodávky	Hodnota dodávek v Kč
GARPET	Stavební materiál	3296000
BES-KK	Nájemné	2587000
Commodity Holding	Nafta	1350000
MAO	Materiál	681000
LINELA Group	Pracovní agentura	642000
Richard Žalud	Pneuservis	404000
DEKTRADE	Materiál	337000

Zdroj: interní materiály PRAGOTRADE spol. s r.o.

Provoz střediska cílí především na funkčnost technologie, nejdůležitější část tvoří provozní kapaliny (nafta pro stroje) a též pneumatiky. Navazující položky jako je stavební materiál a nájemné jsou spojeny s rozšiřováním a modernizací samotného střediska a areálu.

3. Odběratelé

Hlavními spotřebiteli produktů společnosti PRAGOTRADE spol. s r.o. jsou města a obce a dále investoři, kteří investují do vzniku revitalizovaných průmyslových zón. Neméně významným segmentem je individuální bytová výstavba v místech, kde dochází k odstranění starých staveb. Další skupinou zákazníků jsou ti, kteří realizují dopravní stavby, protože jejich činností vzniká velké množství odpadu (zemina), která se uplatňuje při tvorbě krajinných prvků měst a obcí.

Odběratelé mohou mít v tomto odvětví určité vyjednávací síly a mohou při nevytvoření určitého kompromisu buď změnit firmu, od které výrobek odkupují, či nahradit výrobek blízkými substituty. Odběratel tedy může snadno přejít ke konkurenci. Recyklování odpadů (druhotné suroviny) by mělo být výhodné tak, aby hotový výrobek mohl kvalitně nahrazovat primární suroviny získané například těžbou. Musí zde však platit zejména pravidlo, že cena primárních surovin je nad cenou surovin druhotných. V tomto odvětví neexistuje pouze jeden hlavní odběratel (např. PRAGOTRADE spol. s r.o. má několik výhradních dodavatelů), recyklované materiály odebírá několik stálých odběratelů, kteří již

projevili zájem o navýšení své pozice. Případný výpadek kteréhokoliv z nich však není pro ekonomickou situaci společnosti PRAGOTRADE spol. s r.o. ohrožující, protože vždy více jak 20 % produkce je odebrána ze strany drobných odběratelů a dalších v průměru 20 % odebírá společnost GARPET, jejímž většinovým vlastníkem je společnost PRAGOTRADE spol. s r.o.

Zhodnocení: Síla odběratelů je nízká.

4. Substituty

Jedná se zde především o blízké substituty. K blízkým substitutům druhotných surovin, které vznikají přetvářením nepoužitelných odpadů v dále použitelný materiál, řadí se sem například primární suroviny související s těžebním průmyslem. Jedná se v tomto případě o stavební kámen. Nemá s recykláty mnoho společného, avšak vytěžený kámen může být použit pro stavební materiály stejně tak jako zrecyklovaný odpad. V České republice stále probíhá těžba stavebního kamene a středočeský region patří z hlediska těžby stavebního kamene, dle Asociace pro rozvoj recyklace stavebních materiálů v České republice, mezi nejproduktivnější části. Využívání druhotných surovin je ovšem dle této asociace šetrnější k životnímu prostředí, minimalizující výskyt odpadů.

Lze také konstatovat, že odběratelé jsou ochotni, v případě vysoké ceny za recykláty, přejít na tento blízký substitut, neboť sledují ceny surovin a mohou se rozhodnout pro nákup materiálu s nižší cenou. V tomto konkrétním případě můžeme usuzovat blízkost primárních i sekundárních surovin, neboť dle ceníku subjektu PRAGOTRADE spol. s r.o., stojí 1 tuna drceného kameniva od 100 Kč bez DPH (Pragotrade spol. s r.o., 2014) (závisí zde přímo na konkrétním druhu či počtu frakcí) v případě drceného stavebního kamene se ceny dle ceníku společnosti Skanska pohybují od 150 Kč za 1 tunu bez DPH (Skanska) (opět záleží na konkrétním druhu).

Zhodnocení: Hrozba blízkých substitutů zde existuje a lze ji označit za značnou.

5. Konkurenti

Určit strukturu odvětví není úplně jednoduché, jedná se o konsolidované odvětví, neboť: V ČR je v současné době několik podnikatelských subjektů, které vlastní jedno nebo více zařízení pro recyklaci stavební a demoliční sutě a mají veškerá nutná povolení a souhlasy k nakládání se stavebními a demoličními odpady, avšak ne všichni se této činnosti věnují.

Je třeba posoudit, jací se na daném území vyskytují konkurenti, jež by mohli chod dané firmy ohrozit, tzn. zda mohou ostatní konkurenti snižovat ceny, zavést nové postupy a pořídit nové neobvyklé výrobní zařízení či poskytovat další, nadstandardní služby. Dle základních charakteristik odvětví, zde konkurence není až tak vysoká. Mezi konkurenty lze považovat firmy zabývající se výrobou recyklátů nacházející se na území Středočeského kraje. Poskytované výrobky jsou téměř totožné, málo diferenciované. Jedná se zde především o tyto výrobky: betonové recyklované kamenivo, suťové recyklované kamenivo a asfaltové (nezávadné) recyklované kamenivo. Zákazníci tedy příliš nevnímají rozdíly mezi jednotlivými výrobci a to podporuje rivalitu stávajících konkurentů na trhu, zejména však může mezi těmito subjekty docházet k cenové konkurenci. Ceny se však pohybují v téměř totožných číslech (dle ceníků jednotlivých firem).

Konkurence se zvyšuje v oblasti technologií, které jednotlivé firmy vlastní či poskytnout služby navíc. Některé firmy totiž (např. Alois Vokurka) vlastní mobilní recyklační stroje. Firma je tedy schopna dovézt své zařízení téměř kamkoli. Nabízí také různé akce (např. výrobek zdarma za odvoz), či provozují v blízkosti sídla další služby (např. čerpací stanici) čímž na sebe v oblasti marketingu výrazně upozorňují. Jako výstupní bariéry lze označit investice do unikátních technologií (drtičky, třídičky, drtící lopaty aj.), které ale v případě ukončení činnosti lze odprodat. Cena odprodeje strojů však bude menší než cena pořizovací v důsledku opotřebení. Výstupní bariéry lze tedy ohodnotit jako středně závažné.

Zhodnocení: Rivalita na poli konkurentů lze označit za střední.

Celkový závěr analýzy:

Na základě souhrnného vyhodnocení je možné konstatovat, že existují vlivy, kterým by měl podnik věnovat pozornost. Jsou to zejména vlivy, které jsou označené jako „značné“ či „střední“. Jen tak jim může podnik úspěšně čelit při tvorbě své strategie.

Tabulka č. 6 – Shrnutí vlivů na základě analýzy Porterův model pěti sil

Shrnutí vlivu konkurence na základě analýzy	
Konkurenční síla	Vliv
Noví konkurenti	Nízký
Dodavatelé	Nízký
Odběratelé	Nízký
Substituty	Značný
Konkurenti	Střední

Zdroj: Vlastní zpracování (2015)

4.3.4 Analýza konkurentů

Konkurenci v odvětví recyklace a zpracování stavebního odpadu je nutno posuzovat teritoriálně, neboť smysluplnost se snižuje se zvyšující se vzdáleností k přepravě vstupního materiálu. Vzhledem k příhodné poloze recyklačního střediska a vzhledem ke komplexnosti služeb, které nabízí, jsou nejvýznamnějšími konkurenty:

- Destro, spol. s r.o.

IČ: 49823817, sídlo: Sýkořice 216, 270 24 Zbečno

Destro spol. s r.o. nabízí drcené kamenivo z ekologické recyklace, kde materiály podléhají odborným zkouškám v laboratořích ZKK, s.r.o. Hořice. Věnují se zpracováním ocelářských odpadů, strusek a stavebních odpadů, včetně autodopravy a demoličních prací.

Prodávají kvalitní struskové kamenivo mnoha frakcí dle ČSN EN 12620 pro stavební účely (šterk): prodej recyklátů, zpracování ocelářských odpadů (strusky, žáruvzdorné vyzdívky, uhlíkové elektrody), zpracování stavebních sutí, nákladní autodoprava, zemní a bourací práce.

Výroba struskového kameniva a šterku - struskové kamenivo je vyráběno na drtící a třídící lince. Prochází dvoustupňovým drcením na čelistovém a kuželovém drtiči. Takto upravené kamenivo je na třech třídících roztríděno do celkem sedmi frakcí: 0–4; 2–8; 8–22; 22–63; 0–32; 0–63; 63–125 (Destro spol., s r.o., 2015).

- Alois Vokurka

IČ: 40058441, se sídlem Zájezd, Zájezd 273 43

Na českém trhu firma působí již od roku 1991, jejich hlavní cílení v oblasti stavebních a demoličních prací je zaměřena především na Středočeský kraj. Samotné recyklační středisko funguje od roku 2009, kde firmy z okolí mohou ekologicky likvidovat stavební odpad z výkopů a demolic. V nabídce mají i certifikované recyklované materiály, mezi přijímané odpady patří beton, cihly, tašky, zemina, asfaltové směsi a další. Likvidace je u nich možná betonových, železobetonových, kamenných a keramických odpadů (Alois Vokurka, 2015).

Tabulka č. 7 představuje výčet kritérií, která jsou srovnávána mezi konkurenty. Údaje pro jednotlivá kritéria jsou získána z účetních výkazů a informací na webových stránkách podniků. Tržby jsou uvedeny dle účetní závěrky, bohužel podnik Alois Vokurka veřejně účetní závěrku neuvádí. Tržby daných firem zahrnují utržené prostředky z jejich celé činnosti, většina podniků má v nabídce ještě stavební a demoliční práce. Proto byl udělán odhad podílu na trhu, který se více zaměřuje na konkrétní recyklační činnost. Jak bylo řečeno v definici výrobků v odvětví, jedná se o málo diferenciované produkty, nabízené v totožných cenách, které jsou bez významných cenových výkyvů a vyplývají z ceníků konkurentů zveřejněných na webových stránkách. Každý z konkurentů má v portfoliu odlišné velikosti frakcí, byl proto volen průměr cen v DPH u vybraných produktů. Kvalitativní výhoda kopíruje výhodu technologickou, neboť čím lepší strojní vybavení, tím více frakcí recyklátů, v současnosti patrné jen u Destra. U kritéria šíře sortimentu jsou vypsané dostupné recykláty k prodeji ze zveřejňovaných ceníků na webových stránkách. Největší portfolio má v současné době podnik Destro. Na základě jmenovaných kritéria lze určit pozici v rámci odvětví s vedoucím podnikem Destrem, jakožto největším producentem, A. Vokurka se řadí na poslední místo z již zmiňovaného většího zastoupení činnosti stavební, ovšem z konkurenčního hlediska a možnosti výběru zákazníků se jeví jako stálá hrozba.

Tabulka č. 7 – Porovnání kritérií pro hodnocení konkurentů

Kritéria	Konkurent		
	Destro	Alois Vokurka	PRAGOTRADE
Odhad tržeb v tis. Kč	41 992	-	33 325
Odhad podílu na trhu v %	45%	20%	35%
Cenová výhoda	Recyklát směsný/suťový = 85Kč/tuna	-	Recyklát směsný/suťový = 75Kč/tuna
	Asfaltové kamenivo = 242 Kč/tuna	Asfaltové kamenivo = 182 Kč/tuna	Asfaltové kamenivo = 194 Kč/tuna
Kvalitativní výhoda a technologická základna	Stacionární drtící linka, mobilní hrubotřídič, mobilní drtič	Mobilní drtič	Stacionární drtící linka
Šíře sortimentu	Recyklát směsný/suťový = 4 frakce	-	Recyklát směsný/suťový = 5 frakcí
	Asfaltové kamenivo = 1 frakce	Asfaltové kamenivo = 3 frakce	Asfaltové kamenivo = 5 frakcí
	recyklát cihelný	Betonové kamenivo = 4 frakce	Betonové kamenivo = 5 frakcí
	struskové kamenivo = 7 frakcí	Písek	
	okrasné kamenivo		
Pozice v rámci odvětví (současná)	1	3	2
Pozice v rámci odvětví (v příštím roce)	1	3	2
Váženost konkurence (současná)	1	1	1
Váženost konkurence (v dalších letech)	1	1	1
Něco zvláštního na co je třeba reagovat	image, zřízení vlastní betonárky	technologický rozvoj	technologický rozvoj, rozšíření terénních úprav

Zdroj: Vlastní zpracování, upraveno dle Tichá, I. (2015)

Tabulka č. 8 představuje celkové zhodnocení konkurentů ve vztahu k samotné společnosti PRAGOTRADE spol. s r.o., vycházející z porovnání kritérií. Srovnání seřazeno na základě bodovací škály 1-3, kde hodnota 1 představuje nejlepší výsledek a 3 nejhorší.

Tabulka č. 8 – Hodnocení konkurentů podniku PRAGOTRADE spol. s r.o.

Charakteristika	Konkurent		
	Destro	Alois Vokurka	PRAGOTRADE
Odhad tržeb v tis. Kč	1	3	2
Odhad podílu na trhu v %	1	3	2
Cenová výhoda	2	2,5	1
Kvalitativní výhoda a technologická základna	1	2	2
Šíře sortimentu	1	3	2
Pozice v rámci odvětví (současná)	1	3	2
Pozice v rámci odvětví (v příštím roce)	1	3	2
Váženost konkurence (současná)	1	1	1
Váženost konkurence (v dalších letech)	1	1	1
Něco zvláštního na co je třeba reagovat	image, zřízení vlastní betonárky	technologický rozvoj	technologický rozvoj, rozšíření terénních úprav
Dlouhodobější ohrožení	1,11	2,38	1,66

Zdroj: Vlastní zpracování, upraveno dle Tichá, I. (2015)

Z hodnotící tabulky je patrná převaha společnosti Destro v odvětví recyklace SDO. Jistým vlivem je image podniku, jeho podíl a vysoké tržby, ovšem klíčovým důvodem je dlouholetá působnost na trhu. Nelze říci, že by jeden z podniků byl z hlediska konkurenceschopnosti zanedbatelný, ovšem podnik jako je A. Vokurka se postupem času více zaměřuje na stavební práce než na recyklaci SDO. Konkurenti ve srovnání prodávají obdobné recykláty, někteří mají portfolio širší - Destro nabízí okrasné, struskovým kamenivo, cihlový recyklát. PRAGOTRADE naopak nabízí betonový recyklát.

Výhodou společnosti PRAGOTRADE je největší možný příjem zeminy v širokém okolí a to z důvodu probíhajících terénních úprav bývalého dolu Theodor, který je součástí ploch recyklačního střediska. Nikdo jiný nepřijímá v takové míře zeminu, jelikož by neměl umístění. Naopak společnost Destro má konkurenční výhodu v existenci odvalu strusky z bývalých vysokých pecí POLDI Kladno.

Z toho hlediska je pro PRAGOTRADE největší konkurent společnost Destro. PRAGOTRADE má jistě rezervy v technologické základně, neboť konkurence disponuje

modernějším vybavením a tím i výkonnějším, je nutné tedy v nadcházejících letech reagovat na inovaci technologií. Na základě nedostatečných informačních zdrojů o společnosti Alois Vokurka, bylo sestaveno konkrétnější srovnání s hlavním konkurentem Destro.

PRAGOTRADE spol. s r.o. versus Destro:

I přes vyjmenované hlavními konkurenty bude PRAGOTRADE srovnávána s Destro spol. s.r.o. Oba podniky přijímají stejný druh odpadu. PRAGOTRADE navíc přijímá stavební materiály na bázi sádry neuvedené pod číslem 17 08 01 (bez obsahu nebezpečných látek) a zeminu a kameny. Destro má oproti zkoumanému podniku lepší strojní vybavení. Jelikož konkurenční firma uveřejnila účetní závěrku za rok 2013 pouze částečnou, nebylo možné z hlediska všech ukazatelů podnik v tomto roce srovnat. Porovnávají budou roky 2012 a 2014.

Tabulka č. 9 – Srovnání finančních ukazatelů za rok 2012, 2013, 2014

	DESTRO			PRAGOTRADE		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014
rentabilita VK	3,80%	-	19,9%	-52%	201%	26%
doba obratu zásob	9,8 dní	5,6 dní	5,25 dní	22,21 dní	10,99 dní	21,6 dní
běžná likvidita	14	-	6,71	0,28	0,46	0,52
pohotová lik	13,7	-	6,6	0,22	0,37	0,45
okamžitá likvidita	0,58	-	0,47	0,0036	0,12	0,15
výsledek hospodaření	1 233 000	4 687 000	8 708 000	-2 498 000	8 585 000	4 000 000

Zdroj: Vlastní zpracování (2015)

Ve sledovaném období, kterým bylo rok 2012 a rok 2014 měl konkurent zisk 1 233 000 Kč a 8 708 000 Kč, PRAGOTRADE byl ve ztrátě -2 498 000 a poté kladný zisk 4 000 000 Kč. Rok 2013 bohužel nemůže být srovnáván, z hlediska nedostatků podkladů ze strany společnosti Destro v účetní závěrce.

Rentabilita vlastního kapitálu pro podnik Destro vyšla 3,8 % a pro PRAGOTRADE -52 %. Rentabilita by měla vyjít větší než 100 %, což nesplňují podniky ani v roce 2014, avšak konkurent je na tom značně lépe. Kdyby se srovnával rok 2013, bylo by to velmi pozitivní pro PRAGOTRADE z důvodu, že se vymanili ze ztrátových čísel, při práci na větších zakázkách a rentabilita se vyšplhala na 201%. PRAGOTRADE prodá své zásoby za 22,21 dní a Destro za 9,8 dní. Tato doba by neměla být moc dlouhá, aby nevznikaly náklady na uskladnění zásob. Rok 2013 a 2014 je z hlediska stavu zásob horší než

u Destra, ovšem v roce 2013 došlo ke zlepšení na 10,9 dní. Běžná likvidita má doporučené hodnoty v rozmezí 1,5 - 2,5. Destro má hodnotu 14 a v roce 2014 pokles na 6,1, PRAGOTRADE 0,28 a pro rok 2014 si drží hodnotu stále nízkou kolem 0,5. Pohotová likvidita by měla být v rozmezí 0,7 - 1,2. Destro získalo hodnotu 13,7 a 6,6 pro rok 2014 a PRAGOTRADE je hodně pod doporučeným rozmezím. Okamžitá likvidita má doporučené hodnoty v rozmezí 0,2 - 0,5. Výsledek PRAGOTRADE je 0,0036 v roce 2013, další roky se likvidita mírně zvedá, Destro se drží okolo hodnoty 0,5. V oblasti likvidit je na tom PRAGOTRADE s ohledem na konkurenci špatně. Likvidity představují schopnost podniku splácet své závazky a dle výsledků nemá vybraný podnik dostatek prostředků na platby dodavatelům.

Jelikož se vycházelo z údajů i za rok 2012, výsledky pro PRAGOTRADE jsou značně ovlivněny ztrátami z minulých let. Ve všech zvolených ukazatelích je na tom PRAGOTRADE hůře než konkurence. V roce 2013 bylo dosaženo zisku, stejně tak i v roce 2014 a proto lze pozitivně zhodnotit postupný pozitivní růst finančních ukazatelů i v nadcházejících letech.

Konkurenční pozice PRAGOTRADE spol. s r.o.:

Velké pozitivum je umístění podniku v rámci Středočeského kraje a blízké dostupnosti k Praze, což souvisí se zužující se konkurencí, protože recyklace odpadu je ekonomická pouze v lokalitě cca 70 km od Střediska a tak i konkurenční projekty končí s odpadem právě v Recyklačním středisku společnosti PRAGOTRADE spol. s r.o. Z toho plyne, že podíl na trhu se úměrně zvyšuje při nárůstu stavebních zakázek realizovaných v okruhu 70 km, tedy v Praze a okolí. Výraznou hodnotou pro projekt je fakt, že Recyklační středisko společnosti PRAGOTRADE spol. s r.o. má činnost na dobu neurčitou, není tedy limitováno na zpracování a schválení územním plánem obce.

4.3.5 Hodnocení výsledků externí analýzy

Dílčí hodnocení analyzovaného externího prostředí umožňuje matice EFE, jejímž obsahem jsou vybrané příležitosti (O) a hrozby (T). Ke každému faktoru je přiřazena váha podle míry důležitosti a zhodnocen kvantitativně stupeň vlivu působící na strategická východiska. Váha faktorů je přiřazena po konzultaci se zástupcem jednatele společnosti

PRAGOTRADE spol. s r.o. Veškeré ohodnocené faktory jsou výsledkem diskuze a rozhovorů s managementem podniku PRAGOTRADE spol. s r.o.

Tabulka č. 10 – Matice EFE

	Faktor	váha	známka	skóre
Příležitosti	minimální možnost existence nového recyk.střediska vzhledem k posouzení zákona č. 100/2001 Sb.	0,088	3	0,265
	omezené zdroje primárních surovin	0,118	3	0,353
	požadavek recyklace/minimum skládkování	0,118	2	0,235
	ekonom.růst odvětví stavebnictví	0,147	4	0,588
	dotace na technologie pro zpracování SDO	0,118	4	0,471
Hrozby	stavební firmy sami recyklují	0,059	2	0,118
	legislativní nároky	0,088	3	0,265
	odběratelé možnost volby (prim/druhot.sur.)	0,059	2	0,118
	hygienické limity	0,088	1	0,088
	úbytek uchazečů o práci s SDO	0,118	2	0,235
	Suma	1		2,735

Zdroj: Vlastní zpracování (2015)

Konečné skóre 2,735 charakterizující střední citlivost strategického záměru společnosti na externí prostředí. Z matice je možné odvodit významnost faktoru vedoucí k příležitosti u rozvoje ekonomiky a to potvrzuje trend ústupu recese a příchodu ekonomickému růstu. Velkou příležitostí je i nabídka z dotační politiky napomáhající modernizaci firemní technologie pro lepší zpracování SDO, jedná se o šanci, která vede nejen ke zrychlení, zkvalitnění práce, ale k zesílení konkurenční pozice. Hrozbou s vyšším významem se stávají legislativní opatření, určující podmínky, mající usměrňovací a omezující charakter. Na trhu práce ubývá pracovní síly, která by byla ochotna a schopna pracovat manuálně a v prostředí prachu a hluku, své zaměstnance je potřeba si vychovat k loajalitě vůči svému podniku, protože náhrady za ně není příliš.

4.4 Interní analýza

Interní analýza zkoumá silné a slabé stránky podniku v rámci jeho nitra.

4.4.1 Analýza zdrojů a kompetencí

Sestavení funkcionálních oblastí pro analýzu zdrojů a kompetencí bylo vytvořeno na základě uspořádání podniku z dat poskytnutých společností.

1. výroba

Recyklační středisko se nachází v obci Pchery v rozlehlém areálu, kde jsou umístěny výrobní stroje, nákladní auta a budova sloužící k administrativním procesům. Stroje a dopravní prostředky jsou nejpodstatnějším majetkem podniku, pro samotnou výrobu je v areálu umístěna drtící linka, manipulační technika a nákladní automobily.

Odpad, jako základní složka procesu recyklace, je vykupován a dovážen dodavateli. Mezi hlavní dodavatele patří Energie Kladno, MAO Kladno, Klika a Dvořák, Hora Company, Elektromont Matějka Nové Strašecí a AV Kladno. V případě vlastních demolic je dovážen podnikovými nákladními auty. Přijímaný odpad je zemina, suť a inertní (nezávadný) asfalt. Odpad je uložen v deponii, dokud se nenashromáždí větší množství. Výrobní linku obsluhují tři zaměstnanci. Odpad je naložen na dopravník. Nad ním visí magnet, který vytahuje z odpadu železo (drobné kusy třídí zaměstnanec), plast, dřevo a další nečistoty třídí pouze zaměstnanci. Očištěný odpad v této fázi může být rozdrcen, následně drtička zpracovaný odpad roztřídí na 3 frakce - hrubá, středně hrubá a jemná, která je ještě rozdělena přes dvě síta jemnosti. Z jednoho druhu odpadu tak může vzniknout 5 druhů hrubosti recyklátu. Následně je výrobek rozvezen a uložen nákladními automobily do příslušných deponií. Hotový výrobek lze spotřebovat uvnitř podniku nebo prodat odběratelům. Výrobní proces je doplňován administrativními procesy, kterými jsou například kalkulace nákladů nebo fakturace. Kapacita výroby je stanovena provozním řádem, který je schválený krajským úřadem Středočeského kraje. Ročně je možné přijmout maximálně 80 000 tun odpadu. Kontrolu kvality provádí zaměstnanec u drtičky, popřípadě vedoucí recyklačního střediska nebo obchodní ředitel či jednatel. Plánování výroby probíhá a opakuje se na základě daných postupů.

2. marketing a distribuce

Předností společnosti PRAGOTRADE spol. s r.o. je vysoká míra specializace navázaná na teritoriální vymezení, kdy je společnost poptávaná ze strany zákazníků (stavebních

fírem) jako subdodavatel většiny stavebních akcí v teritoriu, kde je nutné nebo účelné využít službu recyklace. Hlavní činnost a distribuce je zajištěna vlastním vozovým parkem. Neexistují žádní zprostředkovatelé, kteří by distribuci podpořili, vše probíhá jen činností samotného podniku.

Propagace společnosti je zabezpečena zejména webovými stránkami a referencemi. Toto oddělení není založeno na cílenou webovou propagaci, web slouží k základním informacím a povědomí o firmě, kde noví klienti se dozvědí o umístění podniku a jaké nabízí ceny. V okruhu odběratelů (stavebních firem) je společnost PRAGOTRADE spol. s r.o. dlouhodobě dobře zavedena a využívání jejich služeb pramení z předchozích několika let zkušeností. Snahou je prezentovat společnost jako dlouhodobého, seriózního partnera s komplexním portfoliem služeb. Strategickým cílem není jednorázový zisk, ale dlouhodobé partnerství. Na základě toho je možné stálým partnerům nabídnout množstevním slevy, což prohlubuje důvěru a spolupráci.

3. lidské zdroje

V současné době firma zaměstnává 13 pracovníků na hlavní pracovní poměr a několik dalších na Dohodu o provedení práce, případně přijímá další pracovníky pro vyřízení větší zakázky. Zaměstnanci obsluhující výrobní drtící linku jsou vyučení, řidiči automobilů musejí vlastnit profesní řidičský průkaz. U příjmu a váhy odpadu jsou vyučené prodavačky. Administrativu zajišťují zaměstnankyně se středoškolským vzděláním s maturitou. Vedoucí recyklačního střediska a účetní mají vysokoškolský titul. Od zaměstnanců je vyžadována praxe a znalost v příslušném oboru. Lidé u výrobní linky, na příjmu a v kanceláři jsou ve věku od 40 do 65 let. Vedoucímu recyklace a účetní je 28 let. Podnik by měl postupně omlazovat své zaměstnance, ať už z důvodu přibližování se důchodovému věku nebo určité fyzické náročnosti. Cílem je předat znalosti mladší generaci a zachovat know-how podniku. Motivace je nedílnou součástí a přichází prostřednictvím prémie a benefitů v podobě služebních telefonů a automobilů. V případě úkolových a časově omezených zakázek získávají příplatky k platu. Nadřizení by měli přistoupit i k nehmotné motivaci, například ve formě pochvaly za dobře odvedenou práci.

Odborné znalosti zaměstnanců a jejich neustále zdokonalování jsou předpokladem pro úspěšný rozvoj společnosti. Konkurence v oboru stavebnictví a návazných oborech je

velmi vyostřena a očekávaná úroveň poskytnuté služby se neustále zvyšuje. Společnost PRAGOTRADE spol. s r.o. má proto zavedený roční plán vzdělávání, který reflektuje potřeby na zvyšování odbornosti v rámci oboru. Tento vzdělávací plán zahrnuje odborná technická školení stejně jako školení z oblasti bezpečnosti práce a požární ochrany, z nastaveného systému kvality ve společnosti, seznámení s vizí společnosti a s požadavky na ochranu životního prostředí.

Podniková kultura je na dobré úrovni. Logo firmy se nachází na automobilech a pracovních oděvech zaměstnanců. Vybavení podniku je zcela dostačující v rámci činností, které jsou zde prováděny. Podnik má zavedené psané normy týkající se výroby a bezpečnosti práce. Nepsané sociální normy (zdravení, způsob jednání se spolupracovníky) jsou dodržovány. Všichni zaměstnanci jsou seznámeni s cíly podniku a přispívají k jejich naplnění. Nadřízení pracovníci využívají obousměrné komunikace. Svě podřízené vždy vyslechnou, a pokud je jejich nápad konstruktivní, nemají problém s jeho realizací.

4. finanční zdroje

PRAGOTRADE spol. s r.o. je vlastněn jedním majitel. Jeho obchodní podíl je tedy 100 % a veškerý zisk podniku připadá jen jemu(eJustice, 2016).

Zdroje financování podniku se dělí na vlastní kapitál (vlastní zdroje) a cizí kapitál (cizí zdroje). Tyto souhrnné rozvahové položky obsahují další analytické účty. Vlastní zdroje jsou takové, které do podniku vložil podnikatel. Cizí zdroje pochází od věřitelů.

Tabulka č. 11 – Vybrané položky účetní závěrky za rok 2013 a 2014

2013				2014			
Název položky	v tis. Kč	Název položky	v tis. Kč	Název položky	v tis. Kč	Název položky	v tis. Kč
Vlastní kapitál	4 230	Cizí kapitál	21 440	Vlastní kapitál	15 883	Cizí kapitál	18 702
Základní kapitál	100	Krátkodobé závazky	15 740	Základní kapitál	100	Krátkodobé závazky	12 703
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	10	- Závazky z obchodních vztahů	2 970	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	10	- Závazky z obchodních vztahů	10 140
		- Závazky ke společníkům	4 462			- Závazky ke společníkům	0
Výsledek hospodaření minulých let	-4 427	- Závazky k zaměstnancům	170	Výsledek hospodaření minulých let	4 120	- Závazky k zaměstnancům	155
		- Stát - daňové závazky a dotace	3 060			- Stát - daňové závazky a dotace	1 458
Výsledek hospodaření běžného účetního období	8 546	- Krátkodobé přijaté zálohy	4 805	Výsledek hospodaření běžného účetního období	3 060	- Krátkodobé přijaté zálohy	516
		Bankovní úvěry a výpomoci	5 700			Bankovní úvěry a výpomoci	0

Zdroj: Vlastní zpracování, upraveno dle účetní závěrky PRAGOTRADE spol. s r.o.

Dle účetní závěrky (2013) je hodnota vlastního kapitálu 4 230 000 Kč a cizího kapitálu 21 440 000 Kč. Vlastní zdroje nepřevyšují cizí, což znamená, že podnik je silně podkapitalizován, stejně je tomu v roce 2014. Jedná se o negativní jev. Podnik rozšiřoval svoji činnost, musel nakoupit dlouhodobý majetek a neměl k tomu dostatečné finanční zdroje. Nedostatek zdrojů byl způsoben zápornými výsledky hospodaření z minulých let. V roce 2013 PRAGOTRADE spol. s r.o. dosáhl zisku 8 546 000 Kč, který by měl být použit na uhrazení ztráty z minulých let a některých závazků. Jedním z cílů podniku by mělo být snížení cizího kapitálu. Toho lze docílit pomocí vyšších tržeb, které mohou být navýšeny udržením a přilákáním odběratelů, v roce 2014 byl cizí kapitál snížen.

Pracovní kapitál se dělí na hrubý, čistý a nefinanční. Hrubý pracovní kapitál představuje oběžná aktiva - zásoby, dlouhodobé a krátkodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek. V případě PRAGOTRADE spol. s r.o. jde o částku 7 306 000 Kč. Čistý pracovní kapitál představuje rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky, tedy - 8 434 000 Kč. Nefinanční pracovní kapitál je definován jako rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobým finančním majetkem, u PRAGOTRADE spol. s r.o. 5 315 000 Kč. Ve všech třech typech je ideální kladná hodnota a vyvážené jednotlivé složky. U podniku nesplňuje kladnou hodnotu čistý pracovní kapitál. Zde je provázanost s podkapitalizací podniku - převažují cizí zdroje, především krátkodobé závazky. Vyváženost jednotlivých složek nesplňuje ani jeden z druhů pracovního kapitálu. Na výši jednotlivých kapitálů

se nejvíce podílí krátkodobé pohledávky. Z důvodu uvedení výrobku na trh v roce 2010 se dostal podnik během prvních dvou let do záporných čísel z hlediska financí. Dnes jsou výrobky ve fázi růstu a odběratelé se pravidelně vracejí. Díky tomu došlo i ke zvýšení tržeb z vlastních výrobků a výsledkem byl kladný zisk hospodaření ve výši 8 546 000 Kč. V této fázi by mělo vedení začít přemýšlet nad inovacemi výrobku. Pokud se naplní očekávání a poptávka se bude nadále zvyšovat, lze očekávat fázi zralosti.

5. investice

V rámci neustálé snahy o rozšiřování podnikání společnost PRAGOTRADE spol. s r.o. realizovala v posledních letech mimo jiné níže uvedené investiční aktivity. Tyto jsou vždy pečlivě zvažovány především s ohledem na jejich přínos a finanční možnosti společnosti.

Tabulka č. 12 – Zrealizované investice za předchozích 10 let

Rok	Popis investice	Rozpočet (v mil.)
2006	Pořízení technologie - KOMATSU SK 07 JI, KNB 250	0,3
2007	Pořízení technologie – nakladač kolový KNB 750, UNC 750, pásový bagr KOMATSU PC-45, buldozer STALINEC 130, soustruh SU 50A/2000 11C, tahač IVECO 8210.42, nákladní vůz TATRA 815 V 26	
	Investice do technického zhodnocení staveb - vážní domek, drtička, úprava ploch a pozemků pro činnost Recyklačního střediska Pchery Theodor	2,4
2008	Pořízení technologie – nákladní automobily TATRA T2-148 a TATRA 815	
	Investice do technického zhodnocení staveb – rekonstrukce budov a skladů	5,8
2009	Pořízení technologie – drtíci a třídící linka, kolový nakladač POCLAIN 60 PL a KNB 250	2,5
2010	Pořízení technologie – nakladač kolový KNB 250 a KN 215, UNC 750, nákladní automobil TATRA 815-UDS 114, KOMATSU PC 45, VZV CLARK 16 AP, tahač návěsů IVECO, přepravník AUTOVIA MR 12, nástavba NK Palfit T5, vibrační válec, vibrační stroje	3
2011	Pořízení technologie – kolový nakladač VOLVO L330D, Desta, nakladač KNB	1,8
2012	Pořízení technologie – válcová vibrační bruska, nákladní automobil TATRA 815 NA-N3, přívěs BSS NS a BSS PS2	0,7
2013	Pořízení technologie – řezačky spár CEDIMA 2x, demoliční příslušenství ke KOMATSU PC 45 a k NEUSON 38Z3, pásové rypadlo PC 55 MR, traktor ZETOR	2
2014	Pořízení technologie – pásové rypadlo KOMATSU PC 210 včetně demoličního příslušenství, automobilový jeřáb AD 28 a AD 20, drtička stavebních a demoličních odpadů DSP Přerov, zemní stroj CASE 888, hydraulické kladivo FRD FX 45 XS, nákladní automobil Renault Kerax	
	Investice do 86% podílu ve stavebně-výrobní společnosti GARPET, s.r.o.	
	Investice do technického zhodnocení staveb – rekonstrukce výrobních objektů Recyklačního střediska Pchery Theodor	7,5
2015	Pořízení technologie – kolový nakladač KOMATSU WA430 a VOLVO L330D, tahač návěsů SCANIA s návěsem PANAV	
	Investice do pořízení pozemků pro rozšíření Recyklačního střediska Pchery Theodor	3
CELKEM		29

Zdroj: Vlastní zpracování z interních dat společnosti PRAGOTRADE spol. s r.o. (2015)

V období posledních 10 let investovala společnost PRAGOTRADE spol. s r.o. do rozvojových projektů více jak 29 mil Kč. Tyto investice lze považovat za klíčové faktory úspěšného rozvoje společnosti. Je tedy zřejmé, že společnost PRAGOTRADE spol. s r.o. dbá na neustálý rozvoj a má odpovídající zkušenosti s řízením obdobných projektů.

6. nehmotný potenciál

Společnost nemá přísně vymezený útvar, který by se zabýval vědou a výzkumem, v této oblasti podnikání je důležité zachovat si konkurenceschopnost v modernizaci technologií, sledovat jejich vývoj ze strany vyššího managementu a spolupracovat s distributory těchto zařízení. Proto dochází k průběžné obnově strojů a inovaci výrobního zařízení. Důležitým a nenahraditelným zdrojem podniku jsou zkušenosti majitele, které nabyl za mnoho let práce v oboru a stal se expertem na řešení situací, které se leckdy zdají být neřešitelné. Zkušenosti se nelze naučit, je jí potřeba nasbírat a proto je snahou podniku předání znalostí mladším, aby i v budoucnosti byl podnik tím, čím je dnes.

4.4.2 Finanční analýza

Ke zhodnocení dosavadní strategie bude použito ukazatelů rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti, na jejichž základě dojde ke zjištění, jak si podnik vedl v minulých letech a přispějí k posunu při rozhodování o nové strategii. Data v analýze byly získány z finančních výkazů, a to z rozvahy a výkazů zisků a ztrát, sledované v období 2010-2014, uvedené v příloze č. 3 a 4.

Ukazatele rentability

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE): $EBIT / \text{Vlastní kapitál}$

Vyjadřuje, kolik korun zisku připadá na jednu korunu vlastního kapitálu (efektivnost reprodukce vlastního kapitálu), tedy na 1 Kč vlastního kapitálu připadá 0,25 Kč v roce 2014. Nejhorší byl pro společnost rok 2010, kdy ukazatel byl záporný, naopak v roce 2013 na 1Kč vlastního kapitálu připadlo 2,01Kč zisku, což je ve sledovaném období ojedinělý rok.

Rentabilia tržeb (ROS): EBIT/ Tržby

Výnosnost tržeb ukazuje, kolik korun zisku připadne na jednu korunu tržeb, tedy na 1 Kč tržeb připadá 0,12 Kč zisku v roce 2014.

Rentabilita aktiv (ROA): EBIT/aktiva celkem

Vyjadřuje jak je podnik schopen z dostupných aktiv tvořit zisk. V roce 2014 dosahovala 9 % zisku z každé koruny aktiv. Nejvyšší výnosnost aktiv byla v roce 2013 a to 26 %.

Tabulka č. 13 – Ukazatelé rentability společnosti PRAGOTRADE spol. s r.o. v roce 2010-2014

Ukazatele rentability v %	2010	2011	2012	2013	2014
ROE	-104%	45%	51%	201%	25%
ROS	7%	-6%	-24%	34%	12%
ROA	5%	-3%	-8%	26%	9%

Zdroj: Vlastní zpracování (2015)

Z tabulky je patrné, že zlomový byl rok 2013, kdy došlo k velkému nárůstu zisku. Předchozí roky byly ovlivněny krizí ve stavebnictví a tím i snížení poptávek.

Ukazatele likvidity

Běžná likvidita: oběžná aktiva / krátkodobé závazky

Vyjadřuje schopnost pokrýt krátkodobé závazky oběžnými aktivy. Obvykle se doporučuje udržovat běžnou likviditu minimálně kolem hodnoty 1,5-2,5, tudíž výsledná hodnota podniku nesplňuje tento interval v žádném roce. Značí nedostatek majetku ke splácení svých závazků. V roce 2010 se k doporučené hodnotě téměř blížila a to ve výši 1,28, ovšem ze zbylých let lze likviditu společnosti označit za rizikovou.

Provozní (pohotová) likvidita: (oběžná aktiva-zásoby) / krátkodobé závazky

Hodnota ukazatele má doporučené rozmezí 0,7-1,2. Výrazně nízká hodnota pohotové likvidity může ukazovat nadměrnou váhu zásob v rozvaze společnosti, což je případ tohoto podniku. Výši provozní likvidity splňuje pouze rok 2010 a to 1,24, zbylé roky nedosahují ani dolní hranice.

Okamžitá (pohotovostní) likvidita: krátkodobý finanční majetek / krátkodobé závazky

Doporučená hodnota je v rozmezí 0,2 – 0,5, označována za nejpřísnější ukazatel udávající okamžitou schopnost splatit své závazky. Výsledná hodnota je příliš nízká a ukazuje, že podnik není schopný zaplatit všechny své závazky „ihned“.

Tabulka č. 14 – Ukazatele likvidity společnosti PRAGOTRADE spol. s r.o. v roce 2010-2014

Ukazatele likvidity	2010	2011	2012	2013	2014
běžná likvidita	1,285	0,507	0,286	0,465	0,529
pohotová likvidita	1,238	0,342	0,228	0,372	0,450
okamžitá likvidita	0,154	0,014	0,004	0,127	0,026

Zdroj: Vlastní zpracování (2015)

Likvidita slouží k porovnání zdrojů, jež jsou k dispozici se závazky, které by podnik měl splatit. Z tabulky vyplývá neschopnost podniku platit své závazky včas.

Ukazatele aktivity

Obrat aktiv: tržby / celková aktiva

Ukazatel udává, kolikrát se celková aktiva obrátí za celý rok. Hodnota obratu aktiv by se měla minimálně dotknout čísla 1. V tomto případě se aktiva neobrátl ani jednou. Ve všech rocích obrat aktiv nízký, maximální hodnota je 0,73.

Obrat zásob: tržby / zásoby

Ukazatel udává, kolikrát se zásoby obrátí za celý rok. Jedná se o schopnost proměnit zásoby za tržby, označována jako úroveň likvidity zásob. V tomto případě se zásoby v průměru obrátí 27x.

Doba obratu zásob: zásoby / (tržby / 365)

Ukazatel udává, jak dlouho leží zásoby na skladě a vážou tak na sebe finanční prostředky než jsou prodány. Nejkratší dobu ležely na skladě v roce 2010 a to necelých 7 dní, následné roky ke mnohonásobnému zvýšení, pokles až v roce 2014 na 11 dní.

Doba obratu pohledávek: pohledávky / (tržby / 365)

Ukazatel říká, jak dlouhou dobu jsou v pohledávkách vázány podnikové finance. V tomto podniku byly za sledované období pouze krátkodobé pohledávky. Tudiž v pohledávkách jsou vázány finance po dobu téměř 57 dní.

Tabulka č. 15 – Ukazatele aktivity společnosti PRAGOTRADE spol. s r.o. v roce 2010-2014

Ukazatele aktivity	2010	2011	2012	2013	2014
obrat aktiv	0,71	0,52	0,41	0,73	0,73
obrat zásob	53,96	4,95	9,58	16,87	33,19
doba obratu zásob (počet dní)	6,76	73,68	45,53	21,63	11,00
doba obratu pohledávek (počet dní)	142,79	165,70	173,2963	56,96	58,87

Zdroj: Vlastní zpracování (2015)

Ukazatele zadluženosti

Celková zadluženost: $\text{cizí zdroje} / \text{celková aktiva} * 100$

Vyjadřuje poměr cizích zdrojů na financování aktiv. Míra krytí podnikového majetku cizími zdroji byl nejnižší v roce 2014 a to 41 %. Z pozice věřitelů je pozitivně vnímaná nižší hodnota. V roce 2010 a 2011 bylo preferováno financovat aktiva více cizími než vlastními zdroji, poměr se upravil až v roce 2014.

Koeficient samofinancování: $\text{vlastní kapitál} / \text{celková aktiva} * 100$

Udává, do jaké míry je podnik schopen pokrýt své potřeby z vlastních zdrojů, dle tabulky č. 15 lze vidět postupný růst. V roce 2010 a 2011 je koeficient v záporných číslech a to díky tomu, že v té době podnik vykazoval záporný vlastní kapitál a tím pádem nebyl schopen využít vlastních prostředků. Podnik byl dlouho ve ztrátě a nebyl schopen hradit své závazky.

Tabulka č. 16 – Ukazatele zadluženosti společnosti PRAGOTRADE spol. s r.o. v roce 2010-2014

Ukazatele zadluženosti v %	2010	2011	2012	2013	2014
celková zadluženost	87%	89%	96%	64%	41%
koeficient samofinancování	-5%	-7%	-16%	13%	35%

Zdroj: Vlastní zpracování (2015)

Shrnutí výsledků ukazatelů

Výsledky finanční analýzy ukázaly, že podnik má mnoho finančních prostředků vázaných i po delší dobu v krátkodobých pohledávkách. Celkovou rentabilitu podniku lze z výsledků označit jako kolísavou. Podnik si nese pozůstatky ztráty v roce 2010 a 2011, k velkému zlepšení došlo v roce 2013, avšak v roce 2014 již tak velký zisk generován nebyl. Zlepšení zisku přispělo i k příznivějším výsledkům v oblasti rentability tržeb. Ukazatele likvidity

značí nutnost společnosti postupně navyšovat finanční majetek, aby získal větší převahu nad svými závazky. Dále z výkazu zisku a ztrát bylo zjištěno, že za běžné období v 2013 vykázal podnik zisk ve výši 8 546 000 Kč a je pozitivně vnímána i snižující se míra zadluženosti.

Z důvodu poměrně nelichotivých poměrových finančních ukazatelů společnosti, byl zvolen výpočet ukazatele finančního stavu/bankrotu společnosti – Altmanovo Z skóre pro s.r.o.:

$$Z = 0,717 * X(1) + 0,847 * X(2) + 3,107 * X(3) + 0,42 * X(4) + 0,998 * X(5)$$

X(1) = (oběžná aktiva - krátkodobé závazky) / suma aktiv	-0,13117
X(2) = nerozdělený zisk / suma aktiv	0,090232
X(3) = zisk před zdaněním a úroky / suma aktiv	0,087604
X(4) = tržní hodnota vlastního kapitálu / účetní hodnota celkového dluhu	0,849267
X(5) = tržby / suma aktiv	0,729851

Zdroj: Vlastní zpracování (2015)

Z = 1,34, kde výsledný index se srovnává s hodnotami:

Z > 2,9	Podnik je v dobré situaci
1,2 < Z < 2,9	Šedá zóna
Z < 1,2	Velmi pravděpodobný bankrot

Z důvodu umístění hodnoty podniku do šedé zóny nelze stavit jeho přesný vývoj. Je potřebné brát na zřetel stádium životního cyklu, kde v rámci pozice výrobku na trhu by se dalo určit stádium růstu. Proto není nutné, aby podnik vyhlásil bankrot. Nachází se v odvětví rozvíjejícím, kde velkou spjatost nese i kopírování odvětví stavebnictví a to se pomalu dostává z ekonomické krize. Šance růstu je tedy stále ještě možná a závisí na příležitostech, které podnik využije.

4.4.3 Analýza konkurenceschopnosti

Metoda byla zvolena pro srovnání současné konkurenceschopnosti, kde jsou klíčové faktory úspěchu z jednotlivých funkcionálních oblastí ohodnoceny váhami v rozmezí 1-5. Spolu s podnikem PRAGOTRADE spol. s r.o. jsou analyzovány podniky jako zástupci

největších konkurentů, jimiž jsou Destro spol. s r.o. a Alois Vokurka. Kritéria jsou hodnocena na stejné bázi jako u analýzy konkurentů, vycházejí z dostupných informací o jednotlivých podnicích. V tomto ohledu se jedná o totožnou kvalitu výrobku, jelikož se zohledňuje malá míra diferenciací. Podniky se od sebe liší v množství sortimentu nabízeného k prodeji, širší sortimentu je promítnuta v hodnocení s nejlepší pozicí podniku Destro. Dostupnost/náklady jsou vztaženy zejména k závislosti na příjmu odpadu, neboť jediné Destro má struskový odval, a i kdyby odpad nepřijímal, produkci má zajištěnou. Technologie byla komentována již dříve a nejmodernější a nejvýkonnější stroje má Destro a souvisle s tím i rychlost a množství výroby. Finanční situaci kopírují tržby, nákladová pozice je totožná, jelikož obstarání výroby se u konkurentů vzhledem ke stejným postupům neliší. Sílu bojovat o každý díl výnosů mají všichni stejní a to především vychází z podstaty existence na trhu recyklačních středisek v závislosti na tržbách pro udržení chodu podniku.

Tabulka č. 17 – Kritéria pro hodnocení konkurenceschopnosti

		Destro	A.Vokurka
Kritéria	Podnik	Rival A	Rival B
Kvalita výrobku	totožná	totožná	totožná
širší sortimentu	Recyklát směsný/suťový = 5 frakcí	Recyklát směsný/suťový = 4 frakce	-
	Asfaltové kamenivo = 5 frakcí	Asfaltové kamenivo = 1 frakce	Asfaltové kamenivo = 3 frakce
	Betonové kamenivo = 5 frakcí	recyklát cihelný	Betonové kamenivo = 4 frakce
	-	struskové kamenivo = 7 frakcí	Písek
	-	okrasné kamenivo	-
dostupnost surovin/náklady	závislost na přijímaném odpadu	přijímaný odpad + vlastní struska	závislost na přijímaném odpadu
technologické přednosti	Stacionární drtící linka	Stacionární drtící linka, mobilní hrubotříděč, mobilní drtíč	Mobilní drtíč
výrobní schopnosti	vzhledem k technologii	vzhledem k technologii	vzhledem k technologii
finanční situace	odpovídající tržbám	odpovídající tržbám	odpovídající tržbám
schopnost cenového boje	srovnatelná	srovnatelná	srovnatelná

Zdroj: Vlastní zpracování, upraveno dle Tichá, I. (2015)

Na základě kritérií v tabulce č. 17 jsou podniky srovnány pomocí číselného ohodnocení na škále 1-5.

Tabulka č. 18 – Rastr pro analýzu konkurenceschopnosti

Klíčový faktor úspěchu	váha	Podnik	Destro		A. Vokurka		
			Rival A	Rival B	Rival A	Rival B	
Kvalita výrobku	0,1915	1	0,191489	1	0,191489	1	0,1914894
šíře sortimentu	0,1702	2	0,340426	1	0,170213	4	0,6808511
dostupnost surovin/náklady	0,1489	2	0,297872	1	0,148936	2	0,2978723
technologické přednosti	0,1702	3	0,510638	1	0,170213	2	0,3404255
výrobní schopnosti	0,1489	3	0,446809	1	0,148936	3	0,4468085
finanční situace	0,0638	2	0,12766	1	0,06383	3	0,1914894
schopnost cenového boje	0,1064	1	0,106383	1	0,106383	1	0,106383
součet vah	1						
vážené skóre konkuren.síly		2,02		1,00			2,26

Stupnice: 1 nejlepší - 2 velmi dobrý - 3 průměrný - 4 vyhovující - 5 nevyhovující

Zdroj: Vlastní zpracování, upraveno dle Tichá, I. (2015)

Všechny tři podnik si velmi konkurují v kvalitě svých služeb a výrobků a schopnosti bojovat při cenových nerovnostech, v tomto odvětví je velký souboj o zákazníky a to z důvodu, že odběratelé se rozmyšlejí nad vzdáleností recyklačních center od vlastní produkce. Výrobky mají téměř totožné a z přijímaného odpadu vznikají podobné recykláty. Jak bylo řečeno v analýze konkurence, výhodu má PRAGOTRADE spol. s r.o. v rozsáhlém areálu a jeho příjem zeminy převyšuje kapacitu obou konkurentů, naopak Destro spol. s r.o. disponuje zásobou strusky. Distribuce probíhá vždy vlastní cestou bez zprostředkování dalších osob. Odlišná je technologická základna, neboť Alois Vokurka vlastní mobilní hrobotříděč, což konkurence nemá. Rezervy jsou patrné v rozšíření technologického vybavení. Výsledné zhodnocení analýzy dopadlo nejlépe pro podnik Destro spol. s r.o. a to (1,00), z vyjmenovaných pozitiv je PRAGOTRADE spol. s r.o. (2,02) na lepší pozici než Alois Vokurka (2,26), ale bez velkého náskoku.

4.4.4 Hodnocení výsledků interní analýzy

Matice IFE je souhrnným hodnocením analyzovaného interního prostředí, jejímž obsahem jsou vybrané silné (S) a slabé (W) stránky podniku. Obdobně jako v externím prostředí jsou faktory obodovány ve vztahu k váze. Vybrané a ohodnocené faktory jsou výsledkem diskuze a rozhovorů s managementem podniku PRAGOTRADE spol. s r.o.

Tabulka č. 19 – Matice IFE

	Faktor	váha	známka	skóre
Silné stránky	kvalifikovaní zaměstnanci	0,125	4	0,500
	dobrá pověst firmy	0,075	3	0,225
	kvalita služeb	0,125	4	0,500
	široké portfolio výrobků	0,125	4	0,500
	know-how managementu	0,100	3	0,300
	dlouhodobé vztahy se zákazníky	0,050	2	0,100
Slabé stránky	nedostatečná modernizace technologií	0,075	1	0,075
	nespecifikovaná strategie	0,075	2	0,150
	neefektivní reklama	0,050	2	0,100
	podnik podkapitalizován	0,075	1	0,075
	nadměrný příjem zásob SDO	0,050	3	0,150
	nízké množství zásob recyklátu k odbytu	0,075	2	0,150
	Suma	1		2,825

Zdroj: Vlastní zpracování (2015)

Celkové vážené skóre nevykazuje nadprůměrnou hodnotu, pozici podniku v rámci interních možností lze označit jako střední. Dominují kvalifikovaní zaměstnanci, kteří disponují předanými znalostmi a zkušenostmi, je nutno si jich cenit, vážít a motivovat je. Pozitivně je vnímáno široké portfolio výrobků zahrnující široké spektrum recyklátů k upotřebení veškeré poptávky. Slabé stránky tvoří nadměrný příjem SDO, jenž se nestačí recyklovat a tím pádem není dostatek zásob k uspokojení všech poptávajících, provázanost všech faktorů stojí na nedůsledném vymezení strategie.

4.5 Generování strategických alternativ

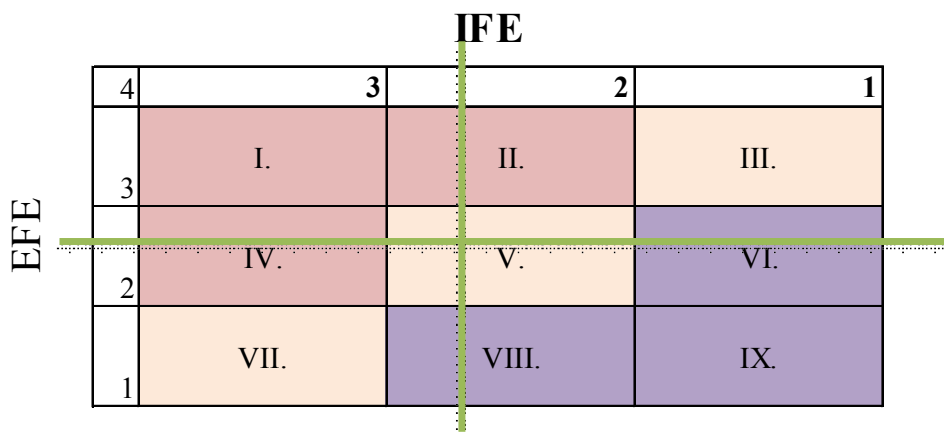
V předchozí části došlo k identifikaci slabých silných stránek a zhodnocení externího prostředí, je možné přistoupit k přístupu shrnutí a využití poznatků z předchozích analýz jako základ pro výběr vhodné strategie, která je výsledným výstupem celého procesu strategického řízení. Generování strategických alternativ je zformováno pomocí analytické metody matice IE.

4.5.1 Matice IE

Prvotním krokem je sloučení výsledků matice EFE a IFE, kde z propojení vzešlých výsledků vznikne průsečík v rámci sestavené matice, který znázorňuje nejvhodnější

strategii. Vážené skóre z matice EFE 2,735 a vážené skóre z matice IFE 2,825, průsečík zanesen v obrázku č. 12.

Obrázek č. 12 – Matice IE společnosti PRAGOTRADE spol. s r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování (2015)

Z dat vnesených do matice byla společnost situována do kvadrantu V., který představuje oblast III., V., VII. – „Udržuj a potvrzuj“ v této zóně je vhodné budovat podnikovou strategii na stávajícím trhu a vyvíjet stávající produkt. Obě vzešlé strategie jsou adekvátní vzhledem k současné strategii a situaci podniku, protože za penetrací na trh se skrývá utržení většího tržního podílu, což by podniku jen přispělo, neustále se potýká se svými soupeři v jednom ringu. Druhou možností je vývoj výrobku, což není nemožné, ale za situace lepší technologie, která bude produktivnější a nese sebou přidanou hodnotu v podobě tvorby vedlejšího produktu jakým je tříděná zasypaná zemina, tento úkon za stávající technologie není možný. Tím by bylo možno přispět k utržení větší podílu v odvětví.

Interpretace variant/návrhy strategií z matice IE:

Strategie vývoje výrobku

- Proces recyklace SDO je závislý na ekonomické situaci stavebního odvětví, neboť právě odtud získává produkt k činnosti. Pokud se odvětví povede dobře, odrazem bude stabilní chod recyklačního střediska a dojde k zajištění lepší budoucnosti podniku a vymanění se z podkapitalizované úrovně.

- S růstem odvětví koresponduje i nárůst tržeb přispěním více přijímaného odpadu, kterého bude více k odbytu.
- Vývoj výrobku koresponduje i s omezeností primárních zdrojů a jejich vyčerpatelnosti, což se jeví jako prospěšné pro odvětví recyklace, ovšem hlavně je pozitivně vnímán přístup k trvalé udržitelnosti zdrojů pro budoucí populaci.
- Nový výrobek je nutné realizovat pouze prostřednictvím pořízení technologie při možnosti využití získání dotace na technologii ke zpracování SDO, tím dojde k eliminování aktuálního problému s velkým množstvím přijímaného odpadu, ale nízkým výkonem stroje, který nestíhá udržet tempo a vzniká převaha poptávky nad nabídkou recyklátů.
- Nová technologie by zefektivnila výrobu, snížil by se rozdíl mezi podnikem a konkurencí.

Tržní penetrace

- Strategie je založena na využití příležitostí za pomoci požadavků kladených na uživatele SDO a to především s důrazem na minimum skládkování a nutnosti odvozu SDO do recyklačních středisek. Tento aspekt vyplývá z definovaných strategických cílů Odpadového hospodářství České republiky, schválený 22. 12. 2014 vládou ČR pro období 2015-2024 (Ministerstvo životního prostředí, 2014). Obdobný postoj je stanoven i v zákoně č. 185/2001Sb. o odpadech a o změně některých dalších zákonů, §9a hierarchie nakládání s odpady, definuje preferovaný systém pro zpracování odpadů. Zákon č.185/2001 Sb. vyplývá ze směrnice Evropského parlamentu a Rady 2008/98/ES ze dne 19. listopadu 2008 o odpadech a o zrušení některých směrnic.
- Výsledný projev nutnosti nakládání s odpady spolu s dobrou pověstí a kvalitou produktu povede k získání většího tržního podílu na úkor konkurence, a to za účasti budování stále kvalitních a pevných vztahů se svými odběrateli, buď výhodnými akcemi pro nejvěrnější klienty, nebo službami na míru.

4.6 Výběr strategie

Z výsledků matice IE se podniku doporučuje volit variantu strategie tržní penetrace nebo strategie vývoje výrobku. Alternativy odpovídají nejen výsledkům analýz ale i stávající

situaci podniku a perspektivě v budoucím vývoji. Hodnocení jednotlivých dílčích faktorů je provedeno po konzultaci s managementem podniku a porovnáno subjektivním zhodnocením ze získaných znalostí z průzkumu odvětví.

Tabulka č. 20 – Matice QSPM pro výběr mezi strategickými alternativy

Faktory interního a externího prostředí		Váha	Strategie penetrace na trh		Strategie vývoje výrobku	
			KD	CD	KD	CD
Příležitosti (o)	vzhledem k posouzení zákona č. 100/2001 Sb.	0,0435	1	0,04348	2	0,086957
	omezené zdroje primárních surovin	0,0580	3	0,17391	3	0,173913
	požadavek recyklace/minimum skládkování	0,0435	3	0,13043	3	0,130435
	ekonom.růst odvětví stavebnictví	0,0580	3	0,17391	3	0,173913
	dotace na technologie pro zpracování SDO	0,0725	4	0,28986	5	0,362319
Hrozby (T)	stavební firmy sami recyklují	0,0290	2	0,05797	2	0,057971
	legislativní nároky	0,0435	2	0,08696	2	0,086957
	odběratele možnost volby (prim/druhot.sur.)	0,0435	2	0,08696	3	0,130435
	hygienické limity	0,0290	2	0,05797	2	0,057971
	úbytek uchazečů o práci s SDO	0,0145	1	0,01449	2	0,028986
Silné stránky	kvalifikovaní zaměstnanci	0,0435	2	0,08696	2	0,086957
	dobrá pověst firmy	0,0435	3	0,13043	3	0,130435
	kvalita služeb	0,0580	3	0,17391	3	0,173913
	široké portfolio výrobků	0,0580	4	0,23188	4	0,231884
	know-how managementu	0,0725	5	0,36232	4	0,289855
	dlouhodobé vztahy se zákazníky	0,0435	3	0,13043	3	0,130435
Slabé stránky	nedostatečná modernizace technologií	0,0580	2	0,11594	3	0,173913
	nespecifikovaná strategie	0,0290	1	0,02899	2	0,057971
	neefektivní reklama	0,0290	2	0,05797	2	0,057971
	podnik podkapitalizován	0,0435	2	0,08696	2	0,086957
	nadměrný příjem zásob SDO	0,0435	3	0,13043	3	0,130435
	nízké množství zásob recyklátu k odbytu	0,0435	4	0,17391	4	0,173913
	suma	1		2,8261		3,01449

Zdroj: Vlastní zpracování, upraveno dle Fotr a kol. (2012)

Hodnocení výstupů z rastru alternativ:

Z tabulky č. 20 vyplývají závěry, kde nejvhodnější variantou, na základě hodnocení rozhodovací metodou, je strategie vývoje výrobku (3,01), která vzhledem k získání první pozice bude doporučena k výběru. Zástupná strategie, umístěna jako druhá v pořadí, je doporučená strategie tržní penetrace (2,82).

4.7 Formulace strategie

Na základě uplatněného hodnocení alternativ pomocí váženého skóre je zvolena strategie vývoje výrobku a stanoven cíl zvýšit tržby o 10 % v horizontu 6 let. Podpůrným cílem je zvýšit produkci o 30 % s ročním plánem navyšování o 5%.

Strategie je dobře uplatnitelná na stávajícím tržním odvětví, kde inovací a modernizací bude dosaženo větší prosperity a snížení podílu v odvětví svých největších konkurentů. Prostředkem k dosažení zvolené strategie je modernizace stávající technologie, která umožní produkci nového výrobku. Současná technologie neumožňuje širší uplatnění a činnosti recyklace jsou plně závislé na strojích. Navrhované pořízení technologického zařízení bude ve společnosti využíváno v rámci stávající výroby. Nová technologie umožní společnosti přijímat nové zakázky, rozšiřovat stávající kontrakty, zvýšit kapacitu výroby, zvýšit efektivitu výroby a tím navýšit odbyt. Management společnosti si musí plně uvědomovat nutnost dostatku zakázek pro nové zpracovatelské technologie tak, aby byla zajištěna jejich finanční návratnost. Reálnou nabízenou alternativou je pořízení efektivního velkokapacitního hrubotříděče.

Význam pro jednotlivé funkční oblasti:

Výroba/zpracování – vybraná strategie při zakoupení nové technologie přináší usnadnění práce se stavebním a demoličním odpadem, zjednoduší manipulaci a obsluhu stroje. Každý nová technologie je výkonnější a tím se získává přidaná hodnota, kterou je více odvedené práce za stejný čas oproti technologii stávající. Proces práce se více zautomatizuje. Současný stav produkce odpadu není adekvátní k ročnímu limitu příjmu odpadu. Kapacita je naplněna pouze z 50%, je tedy velký prostor ke stanovení navýšení produkce o několik desítek procent v rámci nového cíle podniku.

Lidské a nehmotné zdroje – Obsluha stroje zůstává stejná, neustále bude zapotřebí osoba, která se bude o stroj starat po stránce výroby recyklátu. Pouze se naučí nových postupům, ovládání a péče o stroj. Dojde k proškolení od dodavatelské firmy, která napomáhá k zaběhnutí stroje v reálném procesu, zajišťuje servis a pravidelné kontroly. Po zacvičení se strojem bude postupem času získána i jistá znalost a zkušenost v možných a účinných postupech, jak docílit více efektivní práce, lépe zorganizovat čas, jelikož produktivita bude vyšší než doposud.

Finanční zdroje – Jedná se o investici, která se dotkne finanční stránky podniku. Je zapotřebí investovat kapitál, bez kterého není možné strategie realizovat. Ač není investice malou položkou, pozitivum je možnost využití dotačních nástrojů k financování části kupní ceny stroje. Čerpat je možné v rámci dotační podpory pro drtiče a třídiče z Operačního programu Podnikání a inovace pro Konkurenceschopnost, jedná se o poskytnutí až 45 % ceny pořizovaného stroje. S vyšší výkonností je spojen i nárůst produkce recyklátu nesoucí sebou vyšší příjmy, což částečně kompenzuje vynaložené finanční prostředky do koupě.

Marketing a distribuce – O novém stroji s novým produktem bude uveřejněna informace na webových stránkách a rozšíří se i portfolio produktů. Největší podíl na informovanosti budou mít samotní zaměstnanci podniku, kteří přijdou do styku s obchodními partnery a zákazníky. Jak již bylo řečeno, toto odvětví nepatří do oblasti, kde by největší marketing tvořili webové stránky, neboť web slouží pouze pro základní informace o povědomí, umístění a existenci podniku.

4.8 Zhodnocení strategie

Při zvolení strategie vývoje nového výrobku dojde k modernizaci technologie, kterým je koupě hrubotříděče. Splní se nejen podstata formulované strategie, ale přispěje k rozšíření výrobní kapacity, zefektivní výrobní proces a tím dojde k posílení konkurenční pozice na trhu s recyklačním stavebním materiálem.

Mezi slabými stránkami byla jmenována problematika s velkým množstvím přijímaného odpadu a to díky plošně rozlehlému areálu, ovšem chybí technika s produkcí odpovídající poptávce po recyklátu. Touto strategií dojde k odstranění zmíněných slabých stránek, neboť technika umí zpracovat větší množství SDO a zemin od odběratelů, za nižší čas bude vytvořeno více produkce. Proces zpracování odpadů bude probíhat s ohledem na vysoký výkon a kvalitnější technologii zpracování, s ohledem na trvale udržitelný rozvoj, životní prostředí a poskytování služeb zákazníkům.

Nová technologie povede ke zvýšení ročního objemu zpracovaných odpadů v souladu s prioritami způsobu nakládání s odpady dle platné legislativy ČR a cílů Evropské unie.

Souhrnná pozitivita pro oblasti, v nichž podnik působí:

- Hlavní přínosy volby strategie pro podnik:
 - rozšíření podnikatelské činnosti
 - upevnění a posílení pozice na trhu
 - zvýšení produktivity práce
 - snížení skladovacích nákladů (energie, pohonné hmoty)
 - zvýšení kvalifikace, znalostí a zkušeností zaměstnanců společnosti
 - **rozšíření a zkvalitnění výrobního portfolia**
- Hlavní přínosy volby strategie na regionální a národní úrovni:
 - zvýšení zaměstnanosti - vytvoření 6 nových pracovních míst
 - zvýšení kvalifikace pracovní síly
 - větší uplatnění zaměstnanců na trhu práce
 - zvýšení hospodářského růstu a ekonomického rozvoje
- Hlavní přínosy volby strategie v nadnárodní úrovni:
 - zvýšení konkurenceschopnosti ČR v rámci EU
 - možnost zaměstnávání osob z jiných evropských zemí

Vhodnost strategie:

Společnost PRAGOTRADE spol. s r.o. realizovala za posledních deset let v každém roce minimálně jeden investiční projekt (popsáno v kapitole 4.4.1 Analýza funkčních oblastí - investice) a to v celkové hodnotě cca 29 mil. Kč. Předkládané řešení volby strategie vyžaduje cca 1/7 hodnoty již realizovaných projektů, dle průzkumu nabízených hrubotřídíčů na trhu se hodnota stroje pohybuje cca ve výši 4.000.000 Kč. Z oslovených dodavatelů na českém trhu a byla získána odpověď od firmy Sandroock nabízející hrubotřídíče značky Sandvik, dle jejich nabídky základní stroj stojí 3.740.000,- Kč. Práce na recyklaci je závislá na počasí v souvislosti s tím, že stroj pracuje venku a ne každé počasí je pro práci příznivé, udávám tedy, že 3 měsíce v roce stroj odpočívá a odpad na zpracování se pouze přijímá, spotřeba roční je přepočítána na ty měsíce, po které stroj vytváří hodnoty. Tabulka provozní výdaje viz. příloha č. 5 zahrnuje spotřebu pohonných hmot, pomocí kterých je stroj poháněn. Stroj musí obsluhovat jeden zaměstnanec a tomu se vyplácí mzda. Další položkou je údržbový materiál především určen jako prevence pro správný chod a pro předejití rzi, korozi a jinému viditelnému stárnutí. Mazací tuk

slouží k promazání motoru, aby nedošlo k zadrhnutí a k promazání ložisek. Poslední položkou je náklad na telefon a to z důvodu, že zaměstnanci jsou v rozlehlém areálu propojeni s kanceláří a vedením telefonicky pro případ vyřešení nutných problémů. Stroj obsluhuje jeden člověk a v kanceláři vždy zvedne telefon taktéž jedna osoba, tím udáváme 2 neomezené tarify za 550 Kč měsíčně.

1) Stanovení výrobní kapacity

Výrobní kapacita je vypočítána dle maximálního množství výrobků, vyrobeného za optimálních podmínek na daném strojním zařízení za určité období (nejčastěji za 1 rok). Vzorec pro výpočet vypadá takto: $K = V\check{C}F * KNV$.

$V\check{C}F$ – využitelný časový fond = počet hodin za rok, po které je zařízení v provozu

Výpočet $V\check{C}F$:

Rok (365 dní)	365
- dny pracovního volna	- 245
= odpracované dny	= 120
* počet hodin za den	* 8
= odpracované hodiny	= 960
- plánované hodiny oprav	- 32
= $V\check{C}F$ (hodin)	= 928

KNV - kapacitní norma výkonu (kolik se vyrobí za jednu hodinu výkonu)

Současné hrubotříděče mají maximální kapacitu 350 t/h.

$$K = 928 * 350 = 324\ 800 \text{ t/rok}$$

Stroj je v provozu pouze 3 dny v týdnu. V zimě se výroba neprovádí, pouze se shromažďuje odpad. Proto dny pracovního volna byly určeny ve výši 245. Zaměstnanec obsluhující hrubotříděčku pracuje 8 hodin denně (půl hodinovou pauzu na oběd je nutno následně odpracovat). Plánované hodiny oprav a servisu byly stanoveny v jednom čtvrtletí na celkem 8 hodin. Pro výpočet maximální výrobní kapacity byl využit parametr výkonu udaný od dodavatele stroje. Maximální roční výrobní kapacita stroje 324 800 tun. Výrobní kapacita stroje je určena Středočeským krajem na 80 000 tun ročně. Prozatím je výroba naplněna pouze z 50 % tzn. 40 000 tun, zjištěno z interních údajů společnosti PRAGOTRADE spol. s r.o. – dokument ročního hlášení o produkci a nakládání s odpady

rok 2014. Bohužel roční hlášení za rok 2015 ještě není uzavřeno, ovšem z předběžných údajů i rok 2015 předpokládá produkci z 50 % kapacity.

2) Výrobní program

Ve výrobním programu se jedná o produkci tříděné zásypové zeminy. Podniku je doporučeno dle výkonu stroje a kapacit výrobního areálu navýšit výrobu o 30 % - umožněno dle kapacity a prostoru k ukládce. Maximální celková kapacita stroje činí dle předešlých výpočtů 324 800 tun. Dle celkového předpokládaného vývoje trhu byla tedy stanovena výroba pro jednotlivé roky takto:

Tabulka č. 21 – Navrhovaná roční produkce

Rok	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Výroba v tunách	44 000 55 %	48 000 60 %	52 000 65 %	56 000 70 %	60 000 75 %	64 000 80 %

Zdroj: Vlastní zpracování (2015)

Tzn. současná výroba je splňována na 50 %, podniku je doporučeno zvýšení a má kapacitu dosahovat 80 % v dlouhodobém horizontu 6 let. V roce 2021 by tedy měla být tento cíl splněn. O celkovou výrobu produktu se bude starat zaměstnanec dálkově ovládající mobilní hrubotříděč. Stroj nebude využíván celoročně každý pracovní den, nýbrž pouze 3 dny v týdnu v každém ročním období, vyjma toho zimního. V zimě se výroba neprovádí, pouze se shromažďuje odpad potřebný pro výrobu recyklátů v areálu firmy.

Přijatelnost strategie:

1) Riziko

Všeobecná rizika pojící se s jakoukoli finanční investicí do materiálních statků:

- riziko, že bude mobilní poruchovosti;
- riziko spotřeby více pohonných hmot, než bylo deklarováno;
- riziko, že při doručování nového zařízení do areálu bude způsobena na zařízení škoda;
- riziko, že personál nebude dostatečně zaškolen na práci s novým zařízením.

Přesun a dělení části rizika bude uskutečněn na 3 fáze:

1. Pojištění mobilního zařízení i zaměstnance, který s ním bude pracovat.
 2. Možnost přesunutí části rizika na dodavatele mobilní drtičky (při převozu mobilní drtičky do areálu, při servisu,...).
 3. Podrobné zaškolení zaměstnance k efektivnímu a ekonomickému využívání mobilního zařízení.
- + podnik může vytvořit finanční rezervy pro případ nutných oprav či pro zajištění provozních látek nového zařízení.

2) Návratnost

Příjmy byly vypočítány jako roční produkce zásypové zeminy * cena. Předpokládané roční produkce jsou uvedeny výše ve Vhodnosti strategie - Stanovení výrobní kapacity a výrobní program. Cena byla stanovena dle odborné konzultace s vedením podniku na 170 Kč/t. Výdaje pro rok 2016 jsou součtem investičních výdajů na pořízení hrubotříděče a provozních výdajů. V dalších letech je výdaj stanoven ve výši provozních výdajů. Pro stanovení realistické varianty byl využit aritmetický průměr optimistické a pesimistické varianty. Znázorněna je varianta realistická, výpočet zbylých dvou je uveden v příloze č. 6.

Tabulka č. 22 – Realistické cashflow

Rok	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Příjmy v Kč	1 870 000	2 040 000	2 210 000	2 380 000	2 550 000	2 720 000
Výdaje v Kč	477 116	476 576	476 576	476 576	476 576	476 576
Cashflow v Kč	1 392 884	1 563 424	1 733 424	1 903 424	2 073 424	2 243 424

Zdroj: Vlastní zpracování (2015)

Doba návratnosti:

Doba (počet let), za kterou peněžní příjmy z investice vyrovnají počáteční kapitálový výdaj na investici.

Výpočet:
$$\mathbf{DN = IN / \text{Průměrný diskontovaný efekt}}$$

Kde: **Průměrný diskontovaný efekt** je $7\,474\,868,113 / 6 = 1\,245\,811,352$

IN je investiční náklad (3 740 000 Kč)

$\mathbf{DN = 3\,740\,000 / 1\,245\,811,352 = 3}$

Peněžní příjmy z investice vyrovnají počáteční kapitálový výdaj na investici za 3 roky.

Předešlé výpočty, ze kterých byl získán průměrný diskontovaný efekt, jsou uvedeny v příloze č. 7.

3) Reakce zájmových skupin:

Zvolená strategie se dotýká i zainteresovaných skupin podniku a nutno brát v úvahu, že vybraná varianta bude ovlivňovat jejich vlastní zájmy a stanoviska.

V zájmu samotných vlastníků je prosazení zvolené varianty, která by mohla docílit přispění podniku po finanční stránce a i stability konkurenční pozice na trhu. Musí vynaložit finanční prostředky, rozhodnout se na základě udaných podkladů a zhodnotit situaci pro budoucí vývoj. Ve vztahu k poslání podniku a přání vlastníka podniku se nabízená možnost blíží vysoké pravděpodobnosti příjmu varianty a uplatnění.

Realizovatelnost strategie:

Ač realizace strategie vyžaduje vlastní zdroje, nabízí se využít variantu dotační podpory pro drtiče a třídiče z Operačního programu Podnikání a inovace pro Konkurenceschopnost. V rámci plánované výzvy je podporován i sektor 38 - Shromažďování, sběr a odstraňování odpadů; úprava odpadů k dalšímu využití. V rámci této podpory je možno čerpat 45 % hodnoty investice pro střední podnik, do které se řadí i PRAGOTRADE spol. s r.o. Dotace je poskytována zpětně po uskutečněné realizaci. Podpora je zaměřena na nákup technologií.

Konkurenční výhoda:

Pro společnost PRAGOTRADE spol. s r.o. by realizace zvolené varianty vedla ke zvýšení konkurenční pozice. Jako jediná by za pomoci nové technologie produkovala tříděnou zásypovou zeminu, jakožto oddělená frakce z procesu recyklace. Tříděná zásypová zemina sebou nese nejen reálné využití v mnoha procesech staveb, úprav a rekultivací, ale i finanční výnos a tím zvýšení tržeb. V současnosti má areál velkou nevyužitou rozlohu, což již samo značí konkurenční výhodu, závisle na tom jako jediní mají prostor, kam vytříděnou zeminu umístit, což jiný konkurent není schopen vzhledem k omezené

kapacitě a širí areálu. Došlo by k nárůstu produkci SDO, který v současné chvíli naplňují jen z poloviny povolené kapacity.

Konkurenční výhodou je hodnota nového produktu, kterou je tříděná zásypová zemina. Vzniká v samotném procesu recyklace jako oddělená frakce. Nynější technologie neumožňuje vyrobit zeminu vyrobit a Recyklační středisko Pchery Theodor získá jako jediný nový produkt, což je velká výhoda, kterou nikdo z konkurentů nemůže zatím získat a to, protože nikdo nemá prostor svého areálu pro skladování tohoto typu recyklátu. Tříděná zásypová zemina je využívána na povrch terénu dle platné legislativy, tzn. nedochází k zatěžování životního prostředí stavebními a demoličními odpady, které stavební firmy nemají kde uložit, a proto například vznikají násypy zeminy a demoličních odpadů v okolí novostaveb. Jde o nenahraditelnou technologii, čímž vznikne nenapodobitelný produkt s pozicí dočasné až trvalé konkurenční výhody vzhledem k velikosti areálu, sloužící pro uskladnění produktu.

5 Závěr

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit a navrhnout strategii společnosti PRAGOTRADE spol. s r.o. při využití znalostí získaných v literární rešerši, kterou tvoří poznatky z odborných publikací. Dílčím cílem bylo definovat postavení společnosti v odvětví a posoudit vlivy externího a interního prostředí, působící na podnik, a to s využitím nástrojů strategických analýz se stanovením slabých a silných stránek, příležitostí a ohrožení pro generování strategií, následně vybrat a formulovat nejlepší strategickou alternativu. Podkladem pro vytvoření jednotlivých analýz byla nejen teoretická východiska z odborných publikací, ale i interní dokumenty společnosti spolu s rozhovory a konzultacemi dané problematiky s managementem.

Tématika strategického řízení a jeho komplexního procesu zahrnující kroky stanovení cílů, analyzování, metody analýz, výběr, zhodnocení strategie je obsahem teoretické části práce. Získané poznatky jsou využity v praktické části a aplikovány na vybraný podnik.

Společnost PRAGOTRADE spol. s r.o. se zabývá recyklací stavebního a demoličního odpadu, kde v obci Pchery Theodor ve Středočeském kraji provozuje recyklační středisko. Po stručné charakteristice podniku byly zpracovány strategické analýzy, které vedly ke zjištění trendu v oblasti recyklací, vývoje odvětví a zjištěny faktory, které napomáhají podnikání v daném odvětví a naopak faktory, které činnost omezují. Externí analýza byla využita k získání informací o vývoji a stavu odvětví, kde vývoj přesně kopíruje a současně je závislý na vývoji odvětví stavebnictví a demolic, nápomocna k tomu byla STEP analýza, dále byla analyzována všechna legislativní opatření, o které se opírá fungování recyklačních středisek. V závislosti na vysoké náročnosti došlo ke zjištění, že vybudovat středisko o podobném rozsahu není prakticky v dnešní době reálné. Konkurence je tím směrem vztažena převážně na stávající podniky provozující tutéž činnost. S průzkumem trhu a konkurence došlo k omezení okruhu konkurentů na okruh maximálně 70 km, a to ve vztahu k navazujícím nákladům spojených s pořízením recyklátu, jakou je doprava tvořící vysoko nákladovou položku. Následně došlo k identifikaci konkurenčních podniků v odvětví s jejich odpovídajícím tržním podílem a srovnáním podniků mezi sebou, čemuž přispěla analýza konkurentů. Velkým konkurentem je podnik Destro spol. s r.o. představující leadera ve Středočeském kraji, který je velmi samostatný a nezávislý na příjmu SDO při vlastnictví struskového odvalu, ze kterého mají neustálý přínos. Naopak

existence podniku Alois Vokurka není jasně definována, nezveřejňuje účetní výkazy, pozici lze jen odhadovat.

V interní analýze byly prezentovány zdroje a kompetence podniku členěny do oblastí funkčních oblastí a rozpracovány k přiblížení běžného provozu podniku, jejich činnosti, péče o zaměstnance a distribuci. Dále bylo analýzou vyhodnoceno finanční zdraví podniku vypovídající o kolísavém finanční situaci s jistými výkyvy, kde poslední roky směřují ke zlepšení, naopak v letech 2010 – 2012 se podnik nacházel ve ztrátě. Interní prostředí bylo završeno analýzou konkurenceschopnosti, kde došlo ke zhodnocení vnitřních možností jednotlivých podniků a schopnosti budoucí reakce na vývoj druhého konkurenta. Z důvodu nízké až žádné diferenciací produktů je nutné vybočovat na základě jiných aspektů. Z matice IE byly generovány alternativy vývoje výrobku a tržní penetrace, které byly dále hodnoceny metodou QSPM.

Doporučená varianta vývoje produktu je adekvátní k oboru recyklace. Střediska jsou závislá na moderní technologii s vysokým výkonem, neboť stávající strojní vybavení oba aspekty nespĺňuje a není dostatečně konkurenceschopné k zajištění stávajícího stavu a podílu na trhu. Ze vzešlého výsledku a rozborů došlo k závěru pořídit nový stroj na nejvyšší technologické úrovni, kterou je možné v současné době zajistit.

Výsledná strategie byla posouzena z hlediska přístupu vhodnosti, přijatelnosti, realizace i konkurenční výhody. V pojetí k vhodnosti strategie bylo použito stanovení výrobní kapacity, ve kterém byly zohledněny reálné údaje výrobního procesu během roku, došlo k výpočtu výrobní kapacity stroje a určení možnosti navýšení produkce v jednotlivých nadcházejících letech. V současnosti se výrobní program naplňuje jen z poloviny vzhledem k povoleným kapacitám areálu, v souladu s výkonem stroje je možné dosáhnout navýšení výroby o 30 % během 6 let. Vzhledem k přijatelnosti byla vyjmenována rizika a vypočítána doba návratnosti investice ze získaných interních informací. Se vznikem nového produktu, kterým je tříděná zásypová zemina byla na základě konzultací s vedením podniku doporučena reálná cena 170 Kč/tunu a vypočteny příjmy s porovnáním k výdajům s předpokladem tří variant Cashflow, za pomoci zbylých ukazatelů byla doba návratnosti vypočítána na 3 roky. Byla zohledněna i reakce vlastníků, kterých se daná změna volbou strategie dotkne, největší přínos plyne pro samotný podnik včetně zaměstnanců a posílení pozice vůči konkurenci. Vzhledem k realizovatelnosti je velkým přínosem možnost využít

dotační podporu z Operačního programu Podnikání a inovace pro Konkurenceschopnost, v rámci kterého je možnost získat podporu ve výši 45 % z celkové investice. Technologie je inovací celého procesu výroby a recyklace, zabezpečí nárůst objemu zpracovaného SDO a docílí ke splnění cílů a to naplnění schválené kapacity ročního příjmu odpadu. Dojde k výraznému zlepšení pozice podniku na trhu a zvýšení kvality a kvantity výroby recyklace při současném zvýšení míry ochrany životního prostředí díky účelnému využívání recyklace. Zvýšení kapacity přijímaných stavebních a demoličních odpadů má pozitivní dopad na životní prostředí v souvztažnosti na omezení ukládky odpadů včetně další pozitivních přínosů.

Realizace vybrané strategie byla doporučena a podložena řadou informací spolu s možností vrácení 45 % hodnoty investice v rámci dotační politiky. Přeměna návrhu strategie do reálné podoby společnosti PRAGOTRADE spol. s r.o. umožní upevnit si dále pozici na trhu s recyklovaným stavebním materiálem a být konkurenceschopnější, což je plně v souladu s jejich budoucí snahou o existenci fungování podniku.

6 Seznam literatury:

Blažková, Martina. 2007. *Marketingové řízení a plánovaná pro malé a střední firmy.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN: 978-80-247-1535-3.

Dedouchová, Marcela. 2001. *Strategie podniku.* Praha : C.H.Beck, 2001. ISBN: 80-7179-603-4.

Dvořáček, Jiří. 2005. *Audit podniku a jeho operací.* Praha : C.H.Beck, 2005. ISBN: 80-7179-809-6.

Fotr, Jiří, a další. 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN: 978-80-247-3985-4.

Hanzelková, Alena, a další. 2009. *Strategický marketing.* Praha : C.H.Beck, 2009. ISBN: 978-80-7400-120-8.

Charvát, Jaroslav. 2006. *Firemní strategie pro praxi.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN: 80-247-1389-6.

Keřkovský, Miloslav. 2009. *Moderní přístupy k řízení výroby.* Praha : C.H.Beck, 2009. ISBN: 978-80-7400-119-2.

Kotler, Philip a Keller, Kevin. 2013. *Marketing management.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN: 978-80-247-4150-5.

Kovář, František. 2008. *Strategický management.* Praha : Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN: 978-80-86730-33-2.

Lhotský, Jan. 2010. *Strategický management. Jak zajistit budoucí úspěch podniku.* Praha : Computer Press, a.s., 2010. ISBN: 978-80-251-3295-1.

Mallya, Thaddeus. 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN: 978-80-247-1911-5.

Sedláčková, Helena a Buchta, Karel. 2006. *Strategická analýza*. Praha : C.H.Beck, 2006. ISBN: 80-7179-367-1.

Souček, Zdeněk. 2003. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. Praha : Professional publishing, 2003. ISBN: 80-86419-47-9.

Svoboda, Emil, Bittner, Libor a Svoboda, Patrik. 2006. *Moderní přístupy v řízení podniků v novém podnikatelském prostředí*. Praha : Profesional Publishing, 2006. ISBN: 80-86946-12-6.

Šulák, Milan a Vacík, Emil. 2005. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Praha : Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2005. ISBN: 80-86754-35-9.

Tichá, Ivana a Hron, Jan. 2002. *Strategické řízení*. Praha : Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2002. ISBN: 80-213-0922-9.

Váchal, Jan a Vochozka, Marek. 2013. *Podnikové řízení*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN: 8024786826.

Vašítková, Miroslava. 2008. *Marketing služeb - efektivně a moderně*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN: 978-80-247-2721-9.

Veber a kol., Jaromír. 2000. *Management - základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press, 2000. ISBN: 80-7261-029-5.

Zamazalová, Marcela a kol. 2010. *Marketing*. Praha : C.H.Beck, 2010. ISBN: 978-80-7400-115-4.

Zuzák, Ph.D., Doc. Ing. Roman. 2011. *Strategické řízení podniku*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN: 978-80-247-4008-9.

Legislativní zdroje:

Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. 2015. Politika druhotných surovin České republiky schválená vládou ČR dne 15.9.2014. *Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR*.

[Online] Odbor 31200, 27. 07 2015. [Citace: 07. 01 2016.]
<http://www.mpo.cz/dokument153352.html>.

Ministerstvo životního prostředí. 2014. Plán odpadového hospodářství. [Online] listopad 2014. [Citace: 13. 12 2015.]
[http://www.mzp.cz/C1257458002F0DC7/cz/poh_cr_prislusne_dokumenty/\\$FILE/OOD-P-POH_CR_2015_2024_schvalena_verze_20150113.pdf](http://www.mzp.cz/C1257458002F0DC7/cz/poh_cr_prislusne_dokumenty/$FILE/OOD-P-POH_CR_2015_2024_schvalena_verze_20150113.pdf).

Ministerstvo životního prostředí.. 2014. Plán odpadového hospodářství ČR. *Ministrestvo životního prostředí.* [Online] 22. 12 2014. [Citace: 20. 01 2016.]
http://www.mzp.cz/cz/poh_cr_prislusne_dokumenty.

Sb., zákon č. 100/2001. 2001. Zákon č. 100/2001 Sb. o posuzování vlivu na životní prostředí. *Zákon č. 100/2001 Sb.* [Online] 20. 02 2001. [Citace: 20. 12 2015.]
http://www.mzp.cz/www/platnalegislativa.nsf/8A12B8F25817A234C125729D0039D956/%24file/Z%20100_2001.pdf.

Sb., zákon č. 185/2001. 2001. zákon ze dne 15.května 2001 o odpadech a změně některých dalších odpadů. [Online] 15. 05 2001. [Citace: 7. 01 2016.]

Směrnice Evropského parlament a Rady 2008/98/ES ze dne 19. listopadu 2008 o odpadech a o zrušení některých směrnic.

Internetové zdroje:

Alois Vokurka. 2015. Alois Vokurka Stavební a demoliční mechanizace. *Recyklační středisko Zájezd.* [Online] 2015. [Citace: 05. 01 2016.] <http://www.recyklacezajezd.cz/>.

ARSM. 2016. *Asociace pro rozvoj recylae stavebních materiálů v České republice.* [Online] ARSM, 2016. [Citace: 06. 01 2016.] <http://www.ar-sm.cz/legislativa.php>.

CEEC Research. 2016 CEEC Research. [Online] [Citace: 4. 1 2016.]
<http://www.ceec.eu/research/?iResearchId=110&do=downloadResearch>.

Český statistický úřad. Český statistický úřad. [Online] [Citace: 4. 1 2016.] <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-listopad-2015>.

Destro spol. s r.o. 2015. Destro. [Online] 2015. [Citace: 05. 01 2016.] <http://www.destro.cz/new/index.html>.

eJustice. 2016. eJustice. *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. [Online] Ministerstvo spravedlnosti, 2016. [Citace: 10. 01 2016.] <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=711283&typ=PLATNY>.

Pragotrade spol. s r.o. 2014. *Recyklační středisko Pchery Theodor*. [Online] 2014. [Citace: 07. 01 2016.] <http://www.pragotrade.cz/clanky/cenik/>.

Skanska. Těžba a zpracování kamene. *Skanska*. [Online] [Citace: 07. 01 2016.] <http://www.skanska.cz/cz/Produkty-Sluzby/Stavebni-materialy/Tezba-a-zpracovani-kamene1/>.

7 Přílohy

Příloha č. 1 – Hodnocení faktorů STEP analýzy

FAKTOR/VLIV PŮSOBNÍ	Bezvýznamný	Spíše bezvýznamný	Spíše významný	Významný
Sociálně- kulturní faktory				
Náboženství				
tradice a zvyky				
životní úroveň				
mobilita a migrace obyvatel				
míra zaměstnanosti				
vzdělanost				
Technologické faktory				
vládní vývoje na vědu a výzkum				
internet, TV, media				
modernizace				
inovace, vývoj technologie				
Ekonomické faktory				
míra inflace				
ekonomický růst HDP				
nezaměstnanost				
mzda				
Politické a legislativní faktory				
stabilita vlády				
ochrana ŽP				
legislativní opatření				
povolení a omezení				

Zdroj: Vlastní zpracování, upraveno dle Tichá, I. (2015)

Příloha č. 2 – Výčet subjektů působící ve Středočeském kraji

Identifikační kód	IČ	Provozovatel	Ulice	PSČ	Obec
CZS01117	40058441	Alois Vokurka	Zájezd	27343	Zájezd
CZS00825	49356089	AVE CZ odpadové hospodářství s.r.o.	Průmyslová 1002	29471	Benátky nad Jizerou
CZS00664	25227254	AZS 98, s.r.o.	poz.p.č.764,763,762,878,761 a 748/1 k.ú.Ostředek	25724	Ostředek
CZS00858	25227254	AZS 98, s.r.o.	U Habrovky 247/11	14000	Praha 4
CZS01067	49704770	B & P spol. s r.o.zprostředkovatelská a stavební firma	parc.č.278/3, 278/4 k.ú. Litovice	25301	Hostivice

CZS01537	46348638	ČSAP s.r.o.	Dopravní 1717	28802	Nymburk
CZS01568	28813952	Demolice Recyklace HB s.r.o.	Chlístov 36	58001	Okrouhlice
CZS01718	25507613	Demont Servis s.r.o.	Starobrněnská 3	60200	Brno-střed
CZS01230	27170284	ECO - RETEL s.r.o.	Klaudiánova 124	29301	Mladá Boleslav
CZS01881	24779903	Ecometal, s.r.o.	k.ú. Benešov	25601	Benešov
CZS01934	47544929	Elmoz Czech, s.r.o.	Černoleská 2326	25601	Benešov
CZS00925	62914766	FIRMA SVOBODA s.r.o.	V Šáreckém údolí 15	16000	Praha 6
CZS01527	25636332	H-INTES s.r.o.	Pod Borkem 319	29301	Mladá Boleslav
CZS00348	25631195	Hlaváček s.r.o.	79	25264	Svrkyně
CZS00667	27231411	I.J.F. BUILDING s.r.o.	parc.547/24 k.ú. Sendražice	28002	Kolín
CZS01655	41549007	Ing. Bronislav Vala	Dražka 624	67555	Hrotovice
CZS01495	62415841	INOS RICHTER s.r.o.	Holušická 2253/1	14800	Praha 11
CZS01302	60724994	INTERAGENCIE, a.s.	Areál pískovny Horka	28914	Chrást
CZS00647	25685856	JAMVAK s.r.o.	Šumavská 19/1050	12000	Praha 2
CZS00940	25694529	JF TAKO s.r.o.	poz.p.č.136/10,12-14 k.ú. Žhery	28201	Klučov
CZS00946	28395581	KVD Plus s.r.o.	80	27704	Cítov
CZS01290	27652351	LAPUŠKA s.r.o.	areál cihelny sedlčany	26401	Sedlčany
CZS02011	46882049	LB, spol. s r.o.	Mezirolí 110	36225	Nová Role
CZS00844	49970208	LIKOL, spol. s r.o.	důl I. máj čp. 1590	69603	Dubňany
CZS00030	12327182	Lubomír Polanský STAVEBNÍ FIRMA	třída Přátelství 1998	39701	Písek
CZS00896	67426531	Martin Kapela	Okrouhlo 206	25401	Okrouhlo
CZS00120	14471591	Miroslav Karas - DESTRO	par.č. 6095/1 k.ú. Kladno	27201	Kladno
CZS01238	15884422	Miroslav Rubeš	k.ú. Úžice	27745	Úžice
CZS01281	43099459	Miroslav Slabihoudek	1025	25210	Mníšek pod Brdy
CZS00976	27222471	OBR služby s.r.o.	137	25168	Sulice
CZS01493	26763982	OK Stavby s.r.o.	Mělnická 73/106	27711	Libiř
CZS00110	16669711	Petr Březina - APB Plzeň	Barvínkova 582/8	32600	Plzeň
CZS00109	16669711	Petr Březina - APB Plzeň	Barvínkova 582/8	32600	Plzeň
CZS00729	16189612	PRAGOTRADE spol. s r.o.	Maršála Rybalka 356	27308	Pchery
CZS01710	27769895	RAZUALE s.r.o.	k.ú. Kněžívka	25267	Tuchoměřice

CZS01872	3827691	Rectech s.r.o.	k.ú. Sojovice	29475	Sojovice
CZS02031	61778516	RUMPOLD-P s.r.o.	areál skládky k.ú. Přední Poříčí	26272	Chrást
CZS01042	26186136	ŘEHÁK, spol. s r.o.	688/7	27706	Lužec nad Vltavou
CZS00834	29010161	SKL RECYKLOSTAV s.r.o.		28923	Milovice
CZS01347	41327225	Speciální stavby Most spol. s r.o.	Josefa Suka 261/11	43401	Most
CZS01520	63617170	Stanislav Krejčí	Tutleky 90	51741	Tutleky
CZS01186	26736144	STAVO-Havel s.r.o.	čp.114	29141	Vinařice
CZS01497	62024329	Š U M B O R , spol. s r.o.	Roudnice 76	50327	Roudnice
CZS00614	62024329	Š U M B O R , spol. s r.o.	Šumbor	0	Netřebice u Nymburka
CZS00615	62024329	Š U M B O R , spol. s r.o.	středisko Hájka	0	Sány
CZS01648	27442438	ŠAMONIL s.r.o.	Evropská 134/209	16100	Praha 6
CZS01075	10222758	Vladimír Bryxí autodoprava	poz. p.č.74/37 a 74/38	29001	Křečkov
CZS01128	25704532	ZERS spol. s r.o.	Neškaredice	28401	Kutná Hora
CZS01386	25704532	ZERS spol. s r.o.	Lannova 2061/8	11000	Praha 1
CZS00792	64511359	ŽSD a.s.	Hlinky 40/102	60300	Brno-střed
CZS00813	64511359	ŽSD a.s.	Hlinky 40/102	60300	Brno-střed

Zdroj: Seznam oprávněných osob k nakládání s odpady včetně jejich povolených odpadů, které vydal Krajský úřad Středočeského kraje, <http://websouhlasys.kr-stredocesky.cz/>

Příloha č. 3 – Rozvaha společnosti PRAGOTRADE spol. s r.o.

ROZVAHA (v celých tis. Kč)							
Označení	AKTIVA	číslo řádku	2010	2011	2012	2013	2014
	AKTIVA CELKEM	001	26474	30476	30439	33605	45660
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002					
B.	Dlouhodobý majetek	003	16984	19812	24105	26181	38946
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004					
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005					
	2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006					
	3. Software	007					
	4. Ocenitelná práva	008					
	5. Goodwill	009					
	6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010					
	7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011					
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012					

B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	16984	19812	24105	26181	38946
B. II. 1.	Pozemky	014					
	2. Stavby	015	5251	5251	5251	5251	5295
	3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	9290	11409	12090	14023	20660
	4. Pěstitelské celky trvalých porostů	017					
	5. Dospělá zvířata a jejich skupiny	018					
	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019					
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	1210	3151	6764	6906	10927
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	1233				64
	9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022					
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023					2000
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024					
	2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025					2000
	3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026					
	4. Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027					
	5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	028					
	6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029					
	7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030					
C.	Oběžná aktiva	031	9470	10636	6334	7306	6714
C. I.	Zásoby	032	349	3182	1301	1463	1004
C. I. 1.	Materiál	033	349	330	33	72	129
	2. Nedokončená výroba a polotovary	034		2852	1267	1391	875
	3. Výrobky	035					
	4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036					
	5. Zboží	037					
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038					
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039	622				2
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040					
	2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041					
	3. Pohledávky - podstatný vliv	042					
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043					
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044					2
	6. Dohadné účty aktivní	045					
	7. Jiné pohledávky	046	622				
	8. Odložená daňová pohledávka	047					
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	7367	7156	4952	3852	5375
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	7182	6989	4871	2129	1971
	2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050					
	3. Pohledávky - podstatný vliv	051					
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052					
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053					
	6. Stát - daňové pohledávky	054	44	160	20		510

7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	5	8	4	1645	2821
8.	Dohadné účty aktivní	056					
9.	Jiné pohledávky	057	136		56	77	73
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	1132	297	82	1991	333
C. IV. 1.	Peníze	059	1081	94	59	522	314
2.	Účty v bankách	060	51	204	23	1469	20
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061					
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	062					
D. I.	Časové rozlišení	063	20	28	53	118	
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	20	28	53	118	
2.	Komplexní náklady příštích období	065					
3.	Příjmy příštích období	066					
Označení	PASIVA	Číslo řádku					
	PASIVA CELKEM	067	21885	24815	24477	25670	34585
A.	Vlastní kapitál	068	-1250	-2283	-4781	4269	15883
A. I.	Základní kapitál	069	100	100	100	100	100
A. I. 1.	Základní kapitál	070	100	100	100	100	100
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071					
3.	Změny základního kapitálu	072					
A. II.	Kapitálové fondy	073					8593
A. II. 1.	Emisní ážio	074					
2.	Ostatní kapitálové fondy	075					8593
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076					
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností	077					
5.	Rozdíly z přeměn společností	078					
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	079		10	10	10	10
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	080		10	10	10	10
2.	Statutární a ostatní fondy	081					
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	082	-2345	-1377	-2393	-4427	4120
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	083					4120
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	084	-2345	-1377	-2393	-4427	
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	085	995	-1016	-2498	8585	3060
B.	Cizí zdroje	086	23115	27098	29258	21401	18702
B. I.	Rezervy	087					
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	088					
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	089					
3.	Rezerva na daň z příjmů	090					
4.	Ostatní rezervy	091					
B. II.	Dlouhodobé závazky	092					6000
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	093					299

2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	094					
3.	Závazky - podstatný vliv	095					
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	096					
5.	Dlouhodobě přijaté zálohy	097					
6.	Vydané dluhopisy	098					
7.	Dlouhodobě směnky k úhradě	099					
8.	Dohadné účty pasivní	100					
9.	Jiné závazky	101					5700
10.	Odložený daňový závazek	102					
B. III.	Krátkodobé závazky	103	7370	20988	22112	15701	12703
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	104	4531	7837	5576	2970	10140
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	105					
3.	Závazky - podstatný vliv	106					
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	107	-220	10196	12792	4462	155
5.	Závazky k zaměstnancům	108	186	206	214	170	278
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	109	565	1526	2071	67	1458
7.	Stát - daňové závazky a dotace	110	532	974	1252	3021	516
8.	Krátkodobě přijaté zálohy	111	133	89	6	4805	
9.	Vydané dluhopisy	112					
10.	Dohadné účty pasivní	113		47	36	44	62
11.	Jiné závazky	114	1642	113	164	161	93
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	115	15745	6110	7146	5700	
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	116					
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	117					
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	118	15745	6110	7146	5700	
C. I.	Časové rozlišení	119					
C. I. 1.	Výdaje příštích období	120					
2.	Výnosy příštích období	121					

Zdroj: upraveno dle eJustice (2015)

Příloha č. 4 – Výkaz zisků a ztrát společnosti PRAGOTRADE spol. s r.o.

Výkaz zisků a ztrát (v celých tis. Kč)							
Označení	TEXT	Číslo řádku	2010	2011	2012	2013	2014
I.	Tržby za prodej zboží	01		15		140	09
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02				59	
+	Obchodní marže	03		15		81	09
II.	Výkony	04	18458	18635	12458	24949	26723
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	18831	15763	10430	24683	33325

2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-377	2872	2028	266	3397
3.	Aktivace	07					
B.	Výkonová spotřeba	08	12755	13174	8979	9471	24239
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	9751	7076	4691	4430	9234
B. 2.	Služby	10	3004	6097	4288	5041	15205
+	Přidaná hodnota	11	5699	5476	3479	15558	12294
C.	Osobní náklady	12	3057	3367	3541	2179	2617
C. 1.	Mzdové náklady	13	2365	2563	2674	1659	1984
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14					
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	692	774	867	520	633
C. 4.	Sociální náklady	16					
D.	Daně a poplatky	17	205	69	317	186	425
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	1689	1283	355	2009	3140
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	1703	1085	239	88	1144
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	1203			05	
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21	500	1085	239	83	1144
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	287			73	
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	287				
F. 2.	Prodaný materiál	24				73	
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25		-231			
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	168	61	10	355	57
H.	Ostatní provozní náklady	27	423	1730	446	1059	1299
V.	Převod provozních výnosů	28					
I.	Převod provozních nákladů	29					
*	Provozní výsledek hospodaření	30	2007	404	-931	10495	6013
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31					
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32					
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33					
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34					
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35					
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36					
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37					
K.	Náklady z finančního majetku	38					
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39					
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40					
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	41					
X.	Výnosové úroky	42					
N.	Nákladové úroky	43	695	1411	1566	88	1983
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	05				01
O.	Ostatní finanční náklady	45	18	10	01	24	32
XII.	Převod finančních výnosů	46					

P.	Převod finančních nákladů	47					
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-709	-1420	-1567	-112	-2014
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	304			1798	940
Q. 1.	- splatná	50	304			1798	940
Q. 2.	- odložená	51					
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	995	-1016	-2498		3060
XIII.	Mimořádné výnosy	53					
R.	Mimořádné náklady	54					
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55					
S. 1.	- splatná	56					
S. 2.	- odložená	57					
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58					
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59					
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	995	-1016	-2498	8585	3060
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	61	1299	-1016	-2498	8585	4000

Zdroj: upraveno dle eJustice (2015)

Příloha č. 5 – provozní výdaje stroje

Položka	Údaj	Přepočet dle	Výsledná částka	Spotřeba za	Spotřeba roční
Pohonné hmoty	12 l/h	32,80 Kč/l při 8 hodin denně *	3 149 Kč	den	377 856 Kč
Mzdové náklady	80 Kč/hod	po dobu 8 h	640 Kč	den	76 800 Kč
<i>údržbový materiál:</i>					
Grafitový mazací tuk WÜRTH	219 Kč/ 400 ml	-	219 Kč	týden	8 760 Kč
Ochrana kovových povrchů před rzi Galvex	216 Kč/ 400 ml	-	216 Kč	měsíc	2 160 Kč
Režijní náklady (telefon)	550 Kč	2 zaměstnanci	1 100 Kč	měsíc	11 000 Kč
SUMA					476 576 Kč

* cena k 31.10.2015

Zdroj: Vlastní zpracování (2015)

Příloha č. 6 – Optimistická a pesimistická varianta cashflow

Optimistická varianta

Rok	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Příjmy v Kč	2 992 000	3 264 000	3 536 000	3 808 000	4 080 000	4 352 000
Výdaje v Kč	477 116	476 576	476 576	476 576	476 576	476 576
Cashflow v Kč	2 514 884	2 787 424	3 059 424	3 331 424	3 603 424	3 875 424

Zdroj: Vlastní zpracování (2015)

Pesimistická varianta

Rok	2 016	2 017	2018	2 019	2 020	2 021
Příjmy v Kč	748 000	816 000	884 000	952 000	1 020 000	1 088 000
Výdaje v Kč	477 116	476 576	476 576	476 576	476 576	476 576
Cashflow v Kč	270 884	339 424	407 424	475 424	543 424	611 424

Zdroj: Vlastní zpracování (2015)

Příloha č. 7 – Podklady pro výpočet doby návratnosti

Souhrn údajů

Investiční náklad - IN = 3 740 000,- Kč
 Životnost investice - n = 6 let
 Diskontní úroková míra - i = 11 %
 Náklad ušlé příležitosti (vklad u banky) – 7,7 %
 Inlace – 0,7 %
 Riziko – 2,6 %

Diskontní úroková míra je vypočítána z tří ukazatelů. Inlace byla stanovena dle údaje k říjnu 2014. Riziko je stanoveno dle předešlých analýz s ohledem na nejčastěji stanovené procentuální úrovně. Po konzultaci s bankovním poradcem není však dopředu možné stanovit úplně přesné riziko. Náklad ušlé příležitosti (vklad u banky) je stanoven jako průměr výnosu tří let, tedy 3,85%, zohledněných na 6 let.

Faktor čisté současné hodnoty

Výpočet: $FSH = 1/(1+i)^n$

Kde: i je úroková míra za období (11%); n je počet období (6 let)

V našem případě v prvním roce je $FSH = 1/(1+0,11)^1 = 0,90090$. Hodnoty odůročitele v dalších letech jsou zobrazeny v následující tabulce:

n	1	2	3	4	5	6
odůročitel	0,9009	0,81162	0,73119	0,65873	0,59345	0,5346

Výpočet čisté současné hodnoty:

Období	Příjmy v Kč	Výdaje v Kč	Návratnost v Kč (cash flow)	Odůročitelé	Odúročení hodnoty v Kč
1	1 870 000	477 116	1 392 884	0,9009	1 254 849,20
2	2 040 000	476 576	1 563 424	0,81162	1 268 906,19
3	2 210 000	476 576	1 733 424	0,73119	1 267 462,30
4	2 380 000	476 576	1 903 424	0,65873	1 253 842,49
5	2 550 000	476 576	2 073 424	0,59345	1 230 473,47
6	2 720 000	476 576	2 243 424	0,5346	1 199 334,47
Σ Součet	13 770 000	2 859 996	10 910 004	X	7 474 868,11

Výpočet: $\check{C}SH = \sum SHCF - IN$

Kde: $\sum SHCF$ je suma současných hodnot cash flow (7 474 868,113Kč)

IN je investiční náklad (3 740 000 Kč)

$\check{C}SH = 7 474 868,113 - 3 740 000 = 3 734 868,113$

Zdroj: Vlastní zpracování (2015)