

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Návrh strategie rozvoje podnikatelského subjektu

Bc. Klára Císařová

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Klára Císařová

Podnikání a administrativa

Název práce

Návrh strategie rozvoje podnikatelského subjektu

Název anglicky

Draft Strategy for the development of the business entity

Cíle práce

Cílem této diplomové práce je, na základě analýzy současného stavu, navrhnout strategii rozvoje společnosti Ecomodula s.r.o., která by měla v určitém časovém horizontu vést ke zlepšení stávajícího stavu.

Metodika

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část neboli literární rešerše se zabývá teoretickými poznatky v oblasti strategického řízení. Tyto poznatky jsou získané z odborné literatury či z odborných ekonomických článků. Praktická část je zaměřena na vybraný podnikatelský subjekt (Ecomodula s.r.o.). Při zpracování této části práce jsou použity interní materiály společnosti, osobní rozhovory s vedením společnosti, zaměstnanci a znalost podniku autorem práce. Praktické poznatky jsou využity při analýze vnitřního a vnějšího prostřední podniku, při formulaci a výběru vhodné strategie.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Doporučené zdroje informací

- Dedouchová, Marcela. Strategie podniku. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4
- Fotr, Jiří, Vacík, Emil, Souček, Ivan. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4
- Keřkovský, Miloslav, Vykypěl, Oldřich. Strategické řízení: teorie pro praxi. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8
- Mallya, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5
- Sedláčková, Helena, Buchta, Karel. Strategická analýza: 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1
- Šulák, Milan, Vacík, Emil. Strategické řízení v podnicích a projektech. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. ISBN 80-86754-35-9
- Tichá, Ivana, Hron, Jan. Strategické řízení. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2013. ISBN 978-80-213-0922-7

Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

Vedoucí práce

prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

Elektronicky schváleno dne 16. 10. 2014

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 22. 10. 2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 05. 03. 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Návrh strategie rozvoje podnikatelského subjektu“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce 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 18.3.2015

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala prof. Ing. Janu Hronovi, DrSc., dr. h. c., za odborné vedení diplomové práce, jeho cenné rady a připomínky, které přispěly k vypracování této práce. Současně bych ráda poděkovala jednateli společnosti Ecomodula s.r.o. panu Vincentu Guillotovi a Haně Bolehovské z finančního oddělení za jejich čas, ochotu a vstřícnost při konzultování a poskytování potřebných informací a interních materiálů, které byly základem pro zhotovení diplomové práce.

Návrh strategie rozvoje podnikatelského subjektu

Draft Strategy for the Development of the Business Entity

Souhrn

Diplomová práce na téma „Návrh strategie rozvoje podnikatelského subjektu“ se zabývá procesem tvorby strategie rozvoje české stavební společnosti Ecomodula s.r.o. Práce obsahuje analýzu vlivů z vnějšího a vnitřního prostředí, které působí pozitivně či negativně na sledovaný podnik. Zhodnocení a shrnutí dílčích výsledků jednotlivých analýz tvoří spolu se zvolenými strategickými cíli základ pro formulaci strategie. Navržená strategie představuje komplexní strategii, která zahrnuje změny v konkrétních funkčních oblastech společnosti Ecomodula s.r.o.

Summary

The diploma thesis on the topic „Draft Strategy for the Development of the Business Entity“ deals with the process of creating a development strategy of the Czech construction company Ecomodula s.r.o. The thesis contains analysis of the external and internal environment which has a positive or negative influence on the observed company. Evaluation and summary of partial results of analysis along with strategic objectives create basis for formulating of the strategy. The proposed strategy forms a comprehensive strategy which includes changes in specific functional areas of the company Ecomodula s.r.o.

Klíčová slova: analýza, cíle, podnik, rozvoj, strategie, strategické řízení, strategický plán, vnější prostředí, vnitřní prostředí

Keywords: analysis, goals, company, development, strategy, strategic management, strategic plan, external environment, internal environment

Obsah

1	Úvod	6
2	Cíl práce a metodika	7
2.1	<i>Cíl práce</i>	7
2.2	<i>Metodika práce</i>	7
3	Literární rešerše	9
3.1	<i>Podnik a jeho řízení</i>	9
3.1.1	Podnik	9
3.1.2	Řízení podniku	9
3.1.2.1	Úrovně řízení	10
3.1.2.2	Oblasti řízení	11
3.2	<i>Strategické řízení podniku</i>	11
3.2.1	Strategie	11
3.2.2	Etapy strategického řízení	13
3.2.2.1	Formulace strategického záměru	13
3.2.2.2	Tvorba strategického plánu	15
3.2.2.3	Implementace strategie	15
3.2.2.4	Hodnocení strategie	16
3.2.3	Strategická analýza	18
3.3	<i>Analýza vnějšího prostředí</i>	19
3.3.1	Analýza makroprostředí	19
3.3.1.1	PESTLE analýza	20
3.3.1.2	Scénáře vývoje prostředí	21
3.3.2	Analýza mezoprostředí	22
3.3.2.1	Porterova analýza konkurence v odvětví	22
3.3.2.2	Analýza atraktivity odvětví	24
3.3.3	Hodnocení faktorů analýzy vnějšího prostředí	24
3.4	<i>Analýza vnitřního prostředí</i>	25
3.4.1	Analýza řídicích procesů	25
3.4.2	Marketingová analýza „4P“	26
3.4.3	Analýza vnitřních zdrojů	27
3.4.4	Analýza výrobního procesu	27
3.4.5	Finanční analýza	28
3.4.6	Analýza ostatních interních oblastí	31
3.4.7	Analýza konkurenční pozice	32
3.4.8	Hodnocení faktorů analýzy vnitřního prostředí	33
3.5	<i>SWOT analýza</i>	33
3.6	<i>Formulace strategie</i>	34

3.6.1	Porterovy generické strategie	35
3.6.2	Hodnocení interních a externích faktorů – matice IE	36
3.6.3	Matice strategické pozice GE.....	37
4	Praktická část.....	39
4.1	<i>Charakteristika společnosti Ecomodula s.r.o.</i>	39
4.1.1	Základní údaje o společnosti	39
4.1.2	Organizační struktura	40
4.1.3	Hospodářské výsledky posledních let	41
4.2	<i>Poslání, vize a cíle společnosti</i>	42
4.3	<i>Analýza vnějšího prostředí</i>	43
4.3.1	PESTLE analýza	43
4.3.2	Scénáře vývoje prostředí	51
4.3.3	Charakteristika odvětví stavebnictví	52
4.3.4	Porterova analýza konkurence v odvětví	54
4.3.5	Analýza atraktivity odvětví	58
4.3.6	Identifikace příležitostí a hrozeb pro společnost Ecomodula s.r.o.....	60
4.4	<i>Analýza vnitřního prostředí</i>.....	60
4.4.1	Analýza řídicích procesů.....	60
4.4.2	Marketingová analýza	62
4.4.3	Analýza vnitřních zdrojů.....	65
4.4.4	Analýza výrobního procesu.....	67
4.4.5	Finanční analýza.....	69
4.4.6	Analýza ostatních interních oblastí	74
4.4.7	Analýza konkurenční pozice	75
4.4.8	Identifikace silných a slabých stránek společnosti Ecomodula s.r.o.	77
4.5	<i>SWOT matice</i>	78
4.6	<i>Formulace strategie pro společnost Ecomodula s.r.o.</i>	78
4.6.1	Vymezení strategického záměru společnosti Ecomodula s.r.o.	78
4.6.2	Matice EFE.....	79
4.6.3	Matice IFE.....	80
4.6.4	Matice IE.....	81
4.6.5	Matice strategické pozice GE.....	82
4.7	<i>Vlastní návrh strategie pro společnost Ecomodula s.r.o.</i>.....	82
4.7.1	Strategie soustředění pozornosti	83
4.7.2	Shrnutí zvolené strategie	89
5	Závěr	92
6	Seznam použitých zdrojů	93
7	Přílohy	98

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Hierarchické úrovně a provázanost podnikových strategií.....	12
Obr. č. 2: Hodnocení strategického postupu.....	17
Obr. č. 3: Rozdělení podnikatelského prostředí.....	18
Obr. č. 4: Porterův model pěti sil.....	22
Obr. č. 5: Matice SWOT.....	34
Obr. č. 6: Porterovy obecné konkurenční strategie.....	35
Obr. č. 7: Matice hodnocení interních a externích faktorů.....	37
Obr. č. 8: Matice GE.....	38
Obr. č. 9: Organizační struktura společnosti Ecomodula s.r.o.	40
Obr. č. 10: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2007–2014.....	41
Obr. č. 11: Vývoj čistého zisku v letech 2007–2014.....	42
Obr. č. 12: Vývoj HDP a stavebnictví ve státech Evropy.....	53
Obr. č. 13: SWOT matice společnosti Ecomodula s.r.o.	78
Obr. č. 14: Matice IE společnosti Ecomodula s.r.o.	81
Obr. č. 15: Matice GE společnosti Ecomodula s.r.o.....	82

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Srovnání procesu formulace a implementace strategie.....	16
Tab. č. 2: Faktory plynoucí z legislativy.....	46
Tab. č. 3: Faktory plynoucí z vývoje ekonomiky.....	48
Tab. č. 4: Faktory plynoucí z technologie.....	48
Tab. č. 5: Faktory plynoucí z demografického vývoje.....	50
Tab. č. 6: Faktor plynoucí z kultur jednotlivých států.....	50
Tab. č. 7: Statistika výstavby rodinných domů v ČR v letech 2007–2013.....	53
Tab. č. 8: Faktory plynoucí z mezoprostředí.....	58
Tab. č. 9: Analýza atraktivity odvětví stavebnictví.....	59
Tab. č. 10: Příležitosti a hrozby společnosti Ecomodula s.r.o.	60
Tab. č. 11: Faktory plynoucí z řídicích procesů.....	62
Tab. č. 12: Faktory plynoucí z marketingové analýzy.....	65
Tab. č. 13: Posouzení aspektů metody VRIO.....	65
Tab. č. 14: Faktory plynoucí z vnitřních zdrojů.....	67

Tab. č. 15: Faktory plynoucí z výrobního procesu	69
Tab. č. 16: Ukazatele rentability společnosti Ecomodula s.r.o.	70
Tab. č. 17: Ukazatele likvidity společnosti Ecomodula s.r.o.	71
Tab. č. 18: Ukazatele aktivity společnosti Ecomodula s.r.o.	72
Tab. č. 19: Ukazatele zadluženosti společnosti Ecomodula s.r.o.	73
Tab. č. 20: Faktory plynoucí z finanční analýzy	74
Tab. č. 21: Faktory plynoucí z ostatních interních oblastí	75
Tab. č. 22: Hodnocení konkurenční pozice společnosti Ecomodula s.r.o.	76
Tab. č. 23: Silné a slabé stránky společnosti Ecomodula s.r.o.	77
Tab. č. 24: Matice EFE společnosti Ecomodula s.r.o.	79
Tab. č. 25: Matice IFE společnosti Ecomodula s.r.o.	80
Tab. č. 26: Plánované využití výrobní linky v letech 2014–2019	84
Tab. č. 27: Plánovaný počet montážních a výrobních dělníků v letech 2014–2019	86
Tab. č. 28: Zůstatkové hodnoty dlouhodobých závazků v letech 2012–2019	89
Tab. č. 29: Míra celkové zadluženosti v letech 2014–2019	89
Tab. č. 30: Předpokládaný vývoj tržeb v letech 2014–2019 v mil. Kč	90
Tab. č. 31: Kalkulace předpokládaných nákladů v letech 2015–2019 v mil. Kč	91
Tab. č. 32: Vyčíslení předpokládaného čistého zisku v letech 2015–2019 v mil. Kč	91

Seznam příloh

Příloha č. 1: Typový rodinný dům POP 124	98
Příloha č. 2: Typový rodinný dům MODULA 134	98
Příloha č. 3: Průmyslová dřevostavba	99
Příloha č. 4: Mateřská školka v Mariánských Lázních	99
Příloha č. 5: Vývoj meziroční změny HDP v letech 2008–2015	99
Příloha č. 6: Vývoj stavební produkce v letech 2008–2014	100
Příloha č. 7: Vývoj měnového kurzu Kč/EUR v letech 2009–2015	100
Příloha č. 8: Finanční analýza – vybrané položky rozvahy a výkazu zisku a ztráty	101

1 Úvod

Současné trhy, na kterých se setkává poptávka kupujících a nabídka prodávajících, jsou charakteristické silným konkurenčním tlakem. Ten je podpořen globalizací, rychlým technologickým rozvojem, změnami v prostředí, postupnou saturací jednotlivých trhů a v neposlední řadě nepříznivým ekonomickým vývojem, se kterým se od roku 2008 potýkají ekonomiky na celém světě. V důsledku těchto vlivů získává na významu řízení podniku z dlouhodobého hlediska, zejména pak analýza, plánování, implementace a kontrola, souhrnně označované jako strategické řízení.

Aby mohl podnik úspěšně rozvíjet svoji činnost, nemůže svá rozhodnutí vykonávat v konkurenčním vakuu, bez znalostí trhu, svých předností a nedostatků. Provedením strategické analýzy získává podnik ucelený pohled na vývoj globálního prostředí, na tendence v odvětví a na interní faktory, které jsou zdrojem jeho konkurenční výhody. S vhodným využitím těchto zjištěných skutečností může podnik formulovat konkrétní záměr, určit způsob jeho naplnění, zavést příslušné změny a závěrem zhodnotit výsledky.

Diplomová práce se věnuje teoretickým východiskům strategického řízení, zejména strategické analýze a formulaci strategie. Praktická část je zaměřena na aplikaci teorie strategického řízení na společnost Ecomodula s.r.o., která se zabývá výstavbou nízkoenergetických dřevostaveb především v České republice, ale také v zahraničí. Nejprve jsou uvedeny základní charakteristiky trhu se dřevostavbami v rámci stavebnictví jako odvětví národního hospodářství. Následuje analýza vnějšího prostředí, která zahrnuje vlivy ekonomické, sociální, politické a technologické, jejichž působení nemůže Ecomodula s.r.o. aktivně ovlivnit. Dále se vnější analýza zabývá identifikací sil v odvětví, které společnost může svojí činností ovlivnit. Výsledkem analýzy je určení kritických faktorů ve formě příležitostí a hrozeb. Naopak analýza vnitřního prostředí zkoumá činnost podniku v několika funkčních oblastech, například z hlediska výroby, řízení, marketingu, financí a konkurenční pozice podniku ve vztahu k hlavním konkurentům. Výsledkem této analýzy je vymezení silných a slabých stránek společnosti Ecomodula s.r.o.

V další části diplomové práce jsou pro společnost Ecomodula s.r.o. vymezeny strategické cíle pro následující pětileté období. S ohledem na strategický záměr jsou zhodnoceny faktory identifikované strategickou analýzou. V poslední části práce je navržena taková strategie, která umožní dosáhnout strategických cílů.

2 Cíl práce a metodika

Tato kapitola formuluje cíl diplomové práce a metodické postupy, které jsou použity při jejím zpracování.

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je navrhnout strategii dalšího rozvoje společnosti Ecomodula s.r.o., která staví nízkoenergetické dřevostavby. Tohoto cíle bude dosaženo identifikováním a zhodnocením vlivů z vnějšího a vnitřního prostředí, které ovlivňují podnikatelskou činnost společnosti, s následným určením specifických strategických cílů v časovém horizontu pěti let. Navržená strategie bude brát v úvahu předpokládaný budoucí vývoj prostředí, povede k vytvoření konkurenční výhody a k udržení konkurenceschopnosti zejména v České republice.

2.2 Metodika práce

Diplomová práce se skládá ze dvou hlavních částí, literární rešerše a praktické části. První jmenovaná část je věnována teoretickým východiskům strategického řízení, zejména pak strategické analýze a formulaci strategie. K vypracování těchto teoretických podkladů je použita zakoupená i vypůjčená odborná literatura ve Studijní a vědecké knihovně Plzeňského kraje. Některé teoretické pasáže jsou zpracovány na základě odborných článků či jiných dostupných internetových zdrojů. Praktická část práce využívá především vnitropodnikové informace a materiály společnosti Ecomodula s.r.o., dále webové stránky Českého statistického úřadu, Ministerstva spravedlnosti, Ministerstva průmyslu a obchodu. Určitá data jsou získána a následně zpracována ze zahraničních internetových zdrojů.

Z metodologických postupů, které jsou v této diplomové práci použity, lze jmenovat popis, který vychází z použitých zdrojů, měření, komparaci, metodu analogie a v neposlední řadě analýzu jako rozklad částí určitého celku a syntézu, která vždy následuje po analýze ve formě shrnutí.

Všechny teoreticky vymezené a následně v praktické části aplikované analýzy vnějšího a vnitřního prostředí identifikují faktory, které se dotýkají společnosti Ecomodula s.r.o. Tyto faktory jsou vždy na konci každé analýzy shrnuty do tabulky a ohodnoceny z hlediska jejich významu a dopadu na podnik. Analýza atraktivity odvětví a analýza konkurenční pozice zahrnují hodnotící tabulku, ve které je každému faktoru přiřazena váha dle jeho

důležitosti. Suma vah činí vždy 1,00. Dále je faktor ohodnocen body 1 – 5, kdy 1 je nejnižší a 5 nejvyšší hodnocení. Vážené ohodnocení je získáno vynásobením váhy a bodů. Na základě těchto dvou analýz je zhotovena matice GE, ta hodnotí celkovou strategickou pozici firmy Ecomodula s.r.o. Pro zhodnocení identifikovaných příležitostí a hrozeb je použita matice EFE, ve které je rovněž faktorům přiřazena váha a počet bodů, tentokrát v rozmezí 1 – 4, kdy 4 body znázorňují nejvyšší stupeň vlivu na strategický záměr a 1 bod nejnižší vliv. Vynásobením váhy a stupně vlivu vzniká vážené hodnocení faktoru. K určení významnosti silných a slabých stránek je téměř na stejném principu použita matice IFE, která obsahuje váhy a body 1 – 4, přičemž 4 body hovoří o významné silné stránce, 3 body o méně významné silné stránce, 2 body o méně významné slabé stránce a 1 bod o významné slabé stránce. Na základě číselných výstupů z matic EFE a IFE je zhotovena matice IE, jež komplexně hodnotí vnější a vnitřní rizikové faktory. Finanční analýza je pro vyšší vypovídací schopnost doplněna o srovnání jednotlivých ukazatelů s odvětvím stavebnictví. Návrh samotné strategie je podložen vyčíslením tržeb, nákladů a výsledků hospodaření v jednotlivých letech strategického období 2015–2019.

3 Literární rešerše

Teoretická část práce je zaměřena na oblast strategického řízení podniku. Je vysvětlena podstata a nezbytnost provedení strategické vnější a vnitřní analýzy, dlouhodobého plánování a volby podnikové strategie.

3.1 Podnik a jeho řízení

Existence podnikatelského subjektu je základní podmínkou pro vstup na trh a výkon podnikatelských aktivit. Úvodní kapitola vysvětluje definici podniku a podstatu potřeby jeho řízení.

3.1.1 Podnik

Obchodní zákoník z roku 1991 (Sbírka zákonů, © 2014) definuje podnik jako soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání s tím, že k podniku náleží věci, práva a další majetkové hodnoty, které podnikateli patří a slouží k provozování podniku. Nový občanský zákoník, účinný od roku 2014, nahradil pojem podnik novým pojmem obchodní závod. Ten definuje jako: „*Organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování činnosti.*“ (Sbírka zákonů, © 2014)

Obecně lze říci, že podnik představuje útvar vykonávající určitou hospodářskou aktivitu, jehož cílem je uspokojení potřeb zákazníků, zvyšování konkurenceschopnosti a zejména dosahování zisku. Ve své podstatě podnik usiluje o zvyšování jeho tržní hodnoty.

3.1.2 Řízení podniku

Pro efektivní fungování podniku, využívání zdrojů a naplňování cílů je nezbytné podnik řídit, vést určitým směrem. Řízení podniku představuje složitý proces, který je tvořen činnostmi různého charakteru. Řízení je spojeno s řídicími pracovníky neboli manažery, kteří nesou odpovědnost za výsledek činnosti podniku.

Existuje mnoho přístupů a škol managementu, které se snaží definovat obsah řízení. Henri Fayol, představitel klasické školy managementu, vymezil následující základní principy řízení: (Armstrong, Stephens 2008, s. 17)

- plánování,
- organizování,
- motivování,

- kontrolování.

Tyto čtyři principy představují fáze procesu řízení, k nimž dochází napříč podnikem. Jedná se o formální vymezení řídicích činností podniku. Řízení podniku, ať už je definované jakkoli, má vždy jedno společné. Tím společným znakem je cíl, kterého má být podnikatelskou činností dosaženo.

3.1.2.1 Úrovně řízení

Řízení se podle časového hlediska jednotlivých činností podniku člení do těchto tří úrovní:

- operativní řízení,
- taktické řízení,
- strategické řízení.

Operativní řízení představuje konkrétní úkoly a činnosti, které se vykonávají v rámci týdenních, měsíčních či ročních plánů. Jedná se o provozní činnosti s časovým výhledem do jednoho roku. Na úrovni **taktického řízení** dochází ke konkrétnímu rozhodování a činnostem, které naplňují strategické cíle. Časový výhled je v řádu měsíců, maximálně dvou let. Na úrovni **strategického řízení** dochází ke stanovení dlouhodobých cílů, které by měly být splněny v horizontu dvou až pěti let. Strategické cíle se týkají oblasti rozvoje podniku, důležitá je jejich správná definice. (Fotr et al. 2012, s. 29-30)

Z rozdělení úrovní řízení dle časového hlediska vyplývá členění manažerů podle svého postavení v organizaci: (Donnelly et al. 1997, s. 73)

- provozní manažeři,
- střední manažeři,
- vrcholoví manažeři.

Provozní, někdy také označováni jako linioví manažeři mají na starost efektivní alokaci disponibilních zdrojů a určování krátkodobých cílů, které přispívají k plnění taktického záměru. Manažeři střední úrovně zajišťují veškeré podmínky pro správné fungování operativní úrovně řízení. Vrcholoví manažeři se zaměřují na formulování, implementaci a hodnocení strategie podniku za účelem dosažení vytyčených cílů.

3.1.2.2 Oblasti řízení

Podle specifických funkcí a činností se řízení člení do různých oblastí, které mají na starost zpravidla vedoucí pracovníci. Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2006, s. 7-8) uvádějí ve své publikaci tyto oblasti řízení:

- strategické řízení,
- marketing (řízení trhu),
- řízení financí,
- řízení lidských zdrojů,
- management kvality,
- řízení informací,
- logistické řízení,
- krizové řízení,
- řízení změn.

Výše uvedené oblasti řízení jsou navzájem provázané, řízení vždy probíhá v synergii s ostatními oblastmi. První uvedená oblast, strategické řízení, je východiskem pro ostatní oblasti řízení, které vychází právě ze strategických cílů.

3.2 Strategické řízení podniku

Jak už bylo popsáno v předcházející kapitole, strategické řízení podniku se dotýká budoucího vývoje a směru organizace s ohledem na její okolí. Podle Fotra a spol. (2012, s. 26) je strategické řízení spojením vědy a umění týkající se formulování, implementování a hodnocení takových rozhodnutí podniku, která povedou k naplnění předem stanovených cílů. Worrall (1998, s. 27-28) dokonce uvádí, že strategické řízení je dnes spíše uměním než vědou. Říká, že většina firem se dnes odklání od vědeckých přístupů a vydává se cestou racionálních postupů.

3.2.1 Strategie

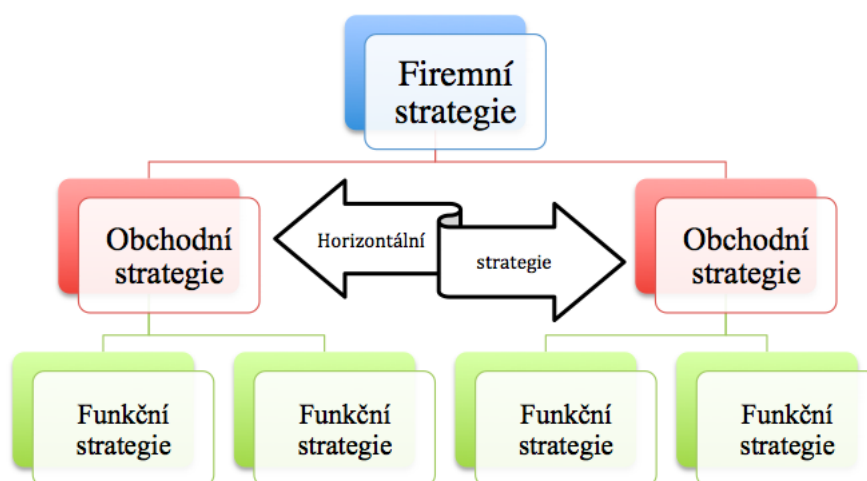
Strategie je základem strategického řízení. Strategie říká, jakým způsobem podnik zamýšlí naplnit stanovené strategické cíle. Podle Dedouchové (2001, s. 1) strategie podniku zahrnuje stanovení dlouhodobých cílů, určení jednotlivých strategických operací a alokaci disponibilních zdrojů, a to vždy s ohledem na potřeby podniku a jeho okolí.

Strategie svou povahou představuje jeden z následujících obecných směrů vývoje organizace: (Veber a kol. 2009, s. 511)

- růst, rozvoj podniku,
- setrvalý stav podniku,
- pokles, úpadek podniku.

Jednotlivým úrovním řízení – strategická, taktická a operativní úroveň – by měly odpovídat i strategie, které svým hierarchickým uspořádáním na sebe navazují. Na strategickém stupni řízení se stanovuje tzv. **firemní strategie**. Ta vychází z poslání podniku a podnikatelského prostředí, na jejím stanovení se podílí nejvyšší manažeři a vlastníci firmy. Rozhodnutí se týkají obecných otázek, například volby odvětví, rozhodnutí o místě působnosti, způsobu alokace zdrojů apod. Na firemní strategii navazuje **obchodní strategie**, která určuje cesty k dosažení dlouhodobých strategických cílů na úrovni strategických obchodních jednotek (dále jen SBU). Každé SBU jsou dle její působnosti přiřazeny cíle, které by měly být v daném období naplněny. **Funkční strategie** představuje dílčí strategii, v rámci níž dochází ke splnění krátkodobých cílů, které byly vytyčeny z dlouhodobých strategických cílů. Jde o naplánování konkrétních úkolů a činností. (Keřkovský, Vykpěl 2006, s. 26-33)

Obr. č. 1: Hierarchické úrovně a provázanost podnikových strategií



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Obrázek č. 1 znázorňuje důležitost **horizontální strategie** týkající se provázanosti napříč jednotlivými strategiemi, jak na úrovni obchodních strategií, tak v rámci funkčních

strategií. Mezi SBU existují vzájemné vztahy v podobě sdílených úkolů, proto je nezbytná koordinace strategií. Ta může mít podobu podnikové politiky, která definuje cíle společné pro více SBU. (Keřkovský, Vykypěl 2006, s. 32)

3.2.2 Etapy strategického řízení

Strategické řízení je od formulace žádoucího cílového stavu organizace po zhodnocení implementované strategie tvořeno několika etapami. Fotr et al. (2012, s. 27) formulují tyto čtyři etapy strategického řízení:

- formulace strategického záměru,
- tvorba strategického plánu,
- implementace strategie,
- hodnocení strategie.

3.2.2.1 Formulace strategického záměru

Úkolem je zpracovat strategická východiska, na jejichž základě jsou stanoveny strategické cíle podniku a formulována strategie pro jejich dosažení. Vrcholový management musí vycházet ze samotné podnikatelské činnosti, kterou se organizace zabývá. Zaměřit by se řídicí pracovníci měli na poslání podniku a jeho vizi. Následně stanovit konkrétní měřitelné dlouhodobé strategické cíle a postupy jejich dosažení.

Poslání podniku dává odpověď na otázky, z jakého důvodu podnik existuje, čeho chce dosáhnout a čím je jedinečný. Poslání není časově vymezeno, vyjadřuje pouze obecné zaměření firmy s ohledem na předpokládaný vývoj okolního prostředí.

Vize vychází ze současného stavu, ve kterém se podnik nachází, a velice přesně a strukturovaně popisuje cílový stav, kterého by měl podnik v určitém časovém horizontu dosáhnout. Na rozdíl od poslání je vize podniku konkrétnější a je jednoznačně časově ohraničena.

Strategické cíle by měly vycházet z vize podniku a zároveň korespondovat s časovým horizontem vize. Představují zpřesnění vize do konkrétních měřitelných výsledků, kterých by měl podnik na konci sledovaného období dosáhnout. Obecně je možné říci, že strategické cíle by měly působit na zvyšování tržní hodnoty podniku. (Fotr et al. 2012, s. 34-36)

Typické oblasti, ve kterých se stanovují strategické cíle, uvádí Tichá a Hron (2013, s. 66):

- pozice na trhu a míra konkurenceschopnosti, které chce podnik dosáhnout,
- roční zisk,
- finanční ukazatele,
- výrobní a další ukazatele.

Podnik zpravidla má celé portfolio strategických cílů, důležité je, aby jednotlivé strategické cíle na sobě byly nezávislé, neměly by navzájem korelovat. Podstatná je též reálnost dosažení stanoveného cíle. Také by každý cíl měl být měřitelný, a to buď přímo kvantifikovatelnými veličinami, nebo kvalitativní změnou. Tyto požadavky na strategické cíle zachycuje pravidlo, které říká, že každý cíl musí být SMARTER: (Fotr et al., 2012, s. 37)

- specific (specifický),
- measurable (měřitelný),
- achievable (dosažitelný),
- result oriented (orientovaný na výsledek),
- time framed (časově vymezený),
- ethical (v souladu s etickým přístupem),
- resourced (zaměřený na zdroje).

V rámci podpory malého a středního podnikání v České republice je strategickým cílem vlády ČR zabezpečit konkurenceschopnost tohoto sektoru, přispívat k rozvoji podnikatelských jednotek, vytvářet nová pracovní místa atp. Jako dílčí cíle lze jmenovat například finanční podporu ze strukturálních fondů pro malé a střední podniky nebo zjednodušení daňového systému a vymahatelnosti práva. (Guin et al. 2007, s. 65)

Formulace strategie zahrnuje zpracování postupů, které povedou k dosažení strategických cílů. Strategie je v daném plánovacím období považována za prostředek k naplnění stanovených cílů. Při rozhodování o postupech dosažení cílů musí podnik volit mezi několika variantami. Faktory, které působí na tvorbu variant strategií, jsou podle Fotra a spol. (2012, s. 51) výsledky analýz prostředí firmy, předpoklady vývoje podnikatelského prostředí a samozřejmě formulace strategických cílů.

3.2.2.2 Tvorba strategického plánu

Tvorba strategického plánu pracuje se vstupními analýzami prostředí podniku, kterým je věnována celá kapitola 3.3 a 3.4. Na základě získaných informací o prostředí firmy a vize spolu se strategickými cíli podniku jsou generovány tzv. **funkční strategie**, které tvoří podklad k výběru variant pro strategický plán. Funkční strategie odpovídají úrovni operativního řízení, jedná se tedy o stanovení postupu naplňování krátkodobých cílů prostřednictvím provozní činnosti podniku. Tyto krátkodobé cíle jsou odvozeny od dlouhodobých strategických cílů. (Fotr et al. 2012, s. 28)

Dekompozice dlouhodobých cílů na krátkodobé neboli dílčí cíle znamená naplánovat kroky podniku do konkrétních procesů. Za tímto účelem jsou tvořeny funkční plány, které vedou k naplánování strategických operací, jejichž splněním podnik dosáhne na dílčí cíle. Souhrn jednotlivých funkčních plánů tvoří strategický plán. Fort a spol. (2012, s. 86) uvádí jako příklad funkčních plánů výrobní plán, plán řízení jakosti, plán zásobování a logistiky, plán výzkumu, vývoje a technického rozvoje, plán řízení lidských zdrojů, plán řízení rizik, investiční plán a finanční plán.

3.2.2.3 Implementace strategie

V této fázi je strategie přesně formulovaná, rozpracovaná do dílčích strategií, jednotlivých plánů s ohledem na dostupné zdroje. Strategie je připravena k jejímu zavádění. Důležité je, aby manažeři, kteří pracovali na formulování strategie, byli účastni i při implementaci. Oni znají formulovaný záměr nejlépe a měli by dohlížet nad jeho naplňováním. Řídící pracovníci by měli velice dobře znát podřízené svého útvaru a pro dosažení cílů by měli zvolit vhodnou formu motivace a vedení pracovníků. (Šulák, Vacík 2005, s. 88)

Pro zdůraznění rozdílů mezi fází formulování strategie a její implementací je použita následující tabulka zobrazující základní srovnání těchto dvou procesů.

Tab. č. 1: Srovnání procesu formulace a implementace strategie

Formulace strategie	Implementace strategie
Rozmíst'ování sil před akcí	Řízení sil v průběhu akce
Proces zaměřený na účelnost	Proces zaměřený na efektivnost
Proces převážně intelektuální	Proces převážně operativní
Potřeba intuice a dobrých analytických schopností	Potřeba dovedností v oblasti motivace a vedení lidí
Koordinace mezi několika jedinci	Koordinace mnoha lidí

Zdroj: Vlastní zpracování podle: Tichá, Hron 2013, s. 150

Náplní implementace strategie je zahájení samotné činnosti vedoucí k naplnění daných cílů. Implementace strategie náleží zejména operativní úrovni řízení, dochází k plnění dílčích cílů na základě funkčních plánů. (Fort et al. 2012, s. 28)

Velmi významným faktorem, který hraje důležitou roli ve fázi implementace, je efektivní využívání disponibilních zdrojů, zejména pak pracovní síly. Důležitá je komunikace uvnitř podniku, informovanost a motivace pracovníků. V průběhu implementace je třeba počítat se změnami, ke kterým může dojít jak uvnitř podniku (např. personální změny ve vrcholovém vedení), tak mimo něj (např. výrazná změna cen surovin, snížení odbytu v důsledku krize v daném odvětví). Na změny musí podnik pružně reagovat, včas řešit vzniklé problémy a přijímat nápravná opatření. Pro tyto situace jsou nezbytné dobré manažerské a technické schopnosti vedoucích pracovníků.

V průběhu implementace dochází k reportingu o průběhu jednotlivých procesů a ke kontinuální kontrole. Fort a spol. (2012, s. 28) uvádí, že soulad operativního a taktického řízení je zajištěn právě pohotovým controllingem na těchto úrovních řízení.

3.2.2.4 Hodnocení strategie

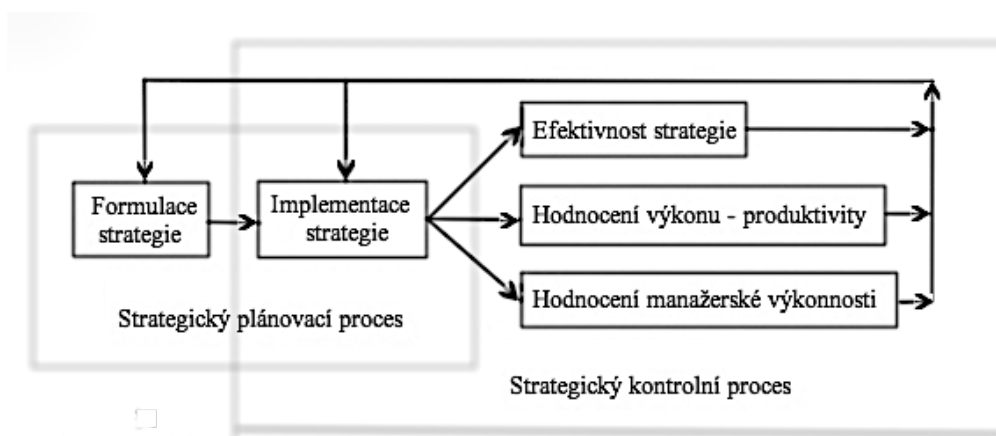
Jak již bylo řečeno, k hodnocení strategie by mělo docházet v rámci celého strategického řízení. Hodnocení a kontrola jsou v tomto významu úzce spjaty. Na základě kontroly, která odhalí změny, jsou prováděna průběžná nápravná opatření a různé korekce. Ke kontrole také dochází ve smyslu porovnání dosažených strategických cílů s plánovanými cíli. (Fotr et al. 2012, s. 29)

Šulák a Vacík (2005, s. 162) ve své publikaci Strategické řízení v podnicích a projektech uvádí tři základní oblasti, ve kterých dochází k hodnocení strategie:

- efektivnost strategie,
- produktivita strategie,
- manažerská výkonnost strategie.

Základem hodnocení strategie je kontrolní proces, který hraje důležitou roli již ve fázi implementace a podstatnou úlohu má i ve fázi hodnocení. Na obrázku č. 2 je vidět, že v rámci implementace strategie ještě dochází k plánování, ale také už ke kontrole.

Obr. č. 2: Hodnocení strategického postupu



Zdroj: Vlastní zpracování podle: Šulák, Vacík 2005, s. 162

Efektivnost strategie se posuzuje podle několika hledisek. Zkoumá se způsob vyžití zdrojů pro financování strategického záměru, porovnávají se skutečně dosažené cíle s plánem. Dále se hodnotí postup dosažení cílů, tedy činnosti, vztahy, časová přesnost. Aby docházelo k tržnímu zvyšování hodnoty firmy, musí docházet k uspokojení zájmových skupin označovaných stakeholders. Kontroluje se a hodnotí spokojenost majitelů firmy, zaměstnanců, odběratelů, dodavatelů atd.

Produktivita strategie porovnává cíle, kterých bylo dosaženo, s použitými zdroji. Jinak řečeno, srovnává výstupy a vstupy pomocí ukazatelů výkonnosti. Produktivita práce je vymezena jako výstup za jednotku času nebo na jednoho pracovníka. Žádoucí je zvyšování produktivity podniku.

Manažerská výkonnost strategie se zabývá tím, jaký vliv má řídicí práce manažerů na dosažení strategických cílů. Jde o složitý proces hodnocení, většinou je zadáván externím firmám.

3.2.3 Strategická analýza

Strategická analýza zkoumá a popisuje zejména minulý a současný vývoj podnikatelského prostředí, který ovlivňuje stanovení strategických cílů a strategie k jejich dosažení. Cimbálníková (2012, s. 32) uvádí, že účelem analýzy je zjistit dlouhodobé trendy vývoje, vyhnout se opakování obdobných chyb a v neposlední řadě využít předešlých úspěchů.

Analýza prostředí podniku by měla být vzhledem ke strategickému záměru prováděna podle **zásady MAP**, tzn. používat postup **M** – monitoruj, **A** – analyzuj, **P** – predikuj. Zaměření na odhad budoucího vývoje prostředí je často opomíjeno, je ale podstatné pro zajištění kontinuálního rozvoje podniku a plnění strategických cílů. (Fotr et al. 2012, s. 38)

Šulák a Vacík (2012, s. 26) uvádějí rozdělení podnikatelského prostředí na dvě části obsahující tyto složky:

a) Vnější prostředí:

- makroprostředí
- mezoprostředí

b) Vnitřní prostředí:

- mikroprostředí

Obr. č. 3: Rozdělení podnikatelského prostředí



Zdroj: Vlastní zpracování podle: Šulák, Vacík 2005, s. 26

Obrázek č. 3 názorně rozděluje podnikatelské prostředí na makroprostředí, které funguje nezávisle na daném podniku, dále na mezoprostředí, jehož existenci podnik může částečně ovlivnit, a mikroprostředí, jehož fungování podnik přímo ovlivňuje svými činnostmi.

Jak uvádí článek Jima Downeyho (CIMA, © 2007), nejprve se vyhodnocují data týkající se formulování strategie, následně je definováno vnější a vnitřní prostředí a poté se přistupuje k jednotlivým analytickým metodám a nástrojům.¹ Metod, které analyzují vnější a vnitřní podnikatelské prostředí, je mnoho. Pro účely této práce jsou v následujících podkapitolách vybrány některé z nich.

3.3 Analýza vnějšího prostředí

V rámci analýzy vnějšího prostředí se zjišťuje vývoj okolí podniku. Podle velikosti a zaměření podniku se provádí analýza prostředí na národní, příp. mezinárodní úrovni. Mezinárodní vliv na podnik je důležité zkoumat mj. zejména v období, kdy dochází k událostem, které dopadají na celý svět, například války, živelné pohromy nebo vývoj cen komodit.

Jak již bylo popsáno, vnější prostředí se podle vlivu podniku na své okolí může členit na makroprostředí a mezoprostředí. Vnější okolí je všechno, co se nachází vně podniku. Důvodem pro analýzu vnějšího prostředí je podle Tiché a Hrona (2013, s. 71):

- identifikace příležitostí a hrozeb,
- tvorba pravidel soutěže,
- zjištění dostupnosti zdrojů,
- potenciální výnosy a další příležitosti.

3.3.1 Analýza makroprostředí

Působení sil makrookolí, které existují nezávisle na daném podniku, lze shrnout do několika oblastí. Vývoj v těchto oblastech podnik ovlivnit nemůže, naopak makroprostředí může významně pozitivně či negativně ovlivnit podnikatelskou činnost mnoha firem.

¹ Strategická analýza prostředí může být prováděna:

- *před formulací strategického záměru* v případě neznalosti prostředí podniku a jeho vývoje,
- *po formulaci strategického záměru* v případě relativní znalosti prostředí podniku s tím, že po provedení potřebných analýz dojde k případné korekci strategického záměru.

3.3.1.1 PESTLE analýza

Působení sil makrookolí popisuje tzv. PEST analýza, označována také jako STEP analýza. Konkrétně se jedná o vývoj okolí v oblasti politiky, ekonomiky, sociálně-kulturní oblasti a v oblasti technologie. Do analýzy makroprostředí lze zahrnout i další faktory, které mohou mít vliv na dané odvětví či konkrétní podnik, pak hovoříme o PESTLE analýze.

Analýzu okolí je třeba provádět vždy s ohledem na konkrétní firmu a její podnikatelský záměr. Šulák a Vacík (2005, s. 27) uvádějí následujících sedm oblastí makrookolí podniku:

Legislativa

Zkoumá se, jaký mají vliv platné zákony v zemi, kde má podnik sídlo a kde dochází k podnikatelské činnosti. S ohledem na podnikatelský záměr je také důležité sledovat zákony daňové, antimonopolní a pracovní, předpisy na ochranu spotřebitele, životního prostředí, obchodní a občanský zákoník atp.

Ekonomika

Vývoj makroekonomických ukazatelů v čase má významný vliv na každý podnikatelský subjekt. Zajímají nás ukazatele jako je hrubý domácí produkt, míra nezaměstnanosti, míra inflace, obchodní bilance země, dále devizové kurzy, úrokové sazby, průměrné mzdy, ceny komodit, daňové zatížení, podmínky pro export a import aj. Mimo tyto uvedené ukazatele by každý podnik mělo zajímat, v jaké fázi hospodářského cyklu se ekonomika nachází a jaký je předpoklad vývoje.

Technologie

Rozvoj podniků je spjatý s vynálezy a inovacemi. Nové objevy přinášejí konkurenční výhodu. Nejde ale jen o nové objevy, ale například také o dostupnost technologií v místě činnosti podniku. Jako příklad lze uvést internetové či telefonní pokrytí území, které je v současné době v podnikání nezbytností. Sleduje se rovněž úroveň a struktura státních výdajů na výzkum a vývoj.

Demografie

Demografické ukazatele se sledují hlavně u podniků, kde cílovým trhem je trh konečných spotřebitelů. Zjišťuje se trend složení obyvatel, věková struktura, míra a struktura osídlení jednotlivých oblastí aj.

Sociologie, kultura

Někdy je důležité zkoumat životní úroveň a životní styl obyvatelstva, dále například vzdělání obyvatel, mobilitu pracovní síly. Podstatné jsou také informace o sociálních programech pro určité skupiny obyvatelstva na daném území. Podnik může zajímat i existence kulturních programů pro obyvatele v daném regionu.

Ekologie

Ekologické trendy se na každém území odlišují, proto je nezbytné znát ekologické předpisy a podmínky v místě, kde dochází k podnikatelské činnosti. Podnik by se měl zajímat například o možnost použití některých materiálů, jaká je přijatelná míra znečištění ovzduší a vod, možnosti zpracování odpadů.

3.3.1.2 Scénáře vývoje prostředí

Scénáře budoucího vývoje slouží k předvídání možných změn, které mohou v budoucnosti nastat ve vnějším prostředí podniku. Budoucnost v sobě skrývá mnoho neznámých situací, které mohou a nemusí nastat. Scénáře představují vnitřně konzistentní obrazy budoucnosti, které popisují varianty vývoje. Ty by měly být založené na logickém a racionálně zdůvodnitelném sledu příčin a následků. (Tichá, Hron 2013, s. 74)

Tvorba scénářů dokresluje analýzu faktorů pocházejících z makrookolí podniku. Vychází z identifikovaných rizikových faktorů, kterými jsou příležitosti a hrozby plynoucí z prostředí, které podnik významně ovlivňuje. Ve scénářích se pracuje pouze s těmi nejvýznamnějšími rizikovými faktory, ty jsou označovány jako **klíčové rizikové faktory**. K jejich určení dochází na základě vysoké pravděpodobnosti budoucího výskytu a intenzity dopadu. (Fotr et al. 2012, s. 49)

Aby bylo možné scénáře smysluplně využívat, nemělo by vznikat příliš velké množství těchto prognostických popisů budoucího vývoje. Po identifikaci klíčových faktorů rizika většinou dochází ke zpracování tří forem scénářů. Tichá a Hron (2013, s. 74) uvádí následující:

- optimistický scénář,
- pesimistický scénář,
- scénář nejpravděpodobnějšího vývoje.

Pro každou z výše uvedených verzí scénářů je stanovena na základě subjektivního, avšak logicky zdůvodnitelného odhadu pravděpodobnost, se kterou nastane. V této chvíli lze u jednotlivých scénářů vyvodit důsledky dopadu na strategický záměr.

3.3.2 Analýza mezoprostředí

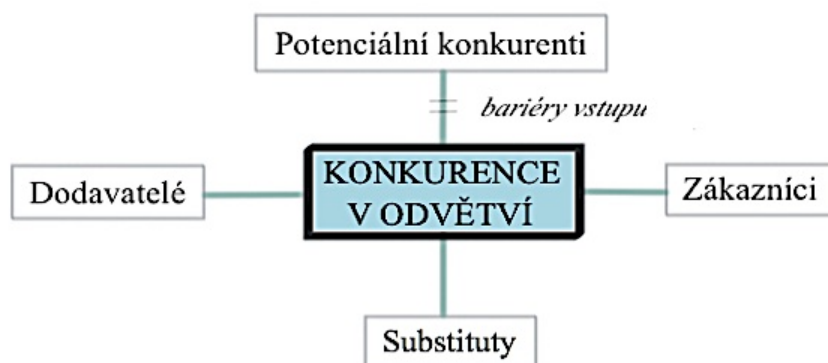
Působení mezoprostředí na podnik a naopak vliv podniku na mezoprostředí je oboustranný. K analýze tohoto okolí je zapotřebí získat podrobnější podklady tzv. přímo „z terénu“. Analýza zkoumá konkrétní odvětví, ve kterém podnik působí nebo kde má v úmyslu provozovat činnost. (Fort et al. 2012, s. 40)

Nástrojů a metod využitelných k analýze mezoprostředí je mnoho, v následujícím textu jsou vybrané ty z nich, které budou aplikovány v praktické části práce.

3.3.2.1 Porterova analýza konkurence v odvětví

Odvětvová analýza konkurence často používá **Porterův model pěti sil**. Ten je zaměřen na konkurenční prostředí podniku, tedy vlivy dodavatelů, zákazníků či odběratelů, hrozbu ze strany potenciálních konkurentů a substitučních výrobků daného odvětví.

Obr. č. 4: Porterův model pěti sil



Zdroj: Vlastní zpracování podle: Fotr et al. 2012, s. 41

Dodavatelé

Firma musí znát veškeré vstupy potřebné pro svoji činnost, na základě toho zjistit možnosti subdodávek. Dostupnost vstupů a náklady na jejich získání jsou rozhodujícími faktory při volbě dodavatelů. Důležitá je ale také spolehlivost dodávek s požadovanou kvalitou. (Keřkovský, Vykypěl 2006, s. 50) Vyjednávací síla dodavatelů roste, pokud jsou dodavatelé koncentrovaní, vyrábí jedinečný produkt nebo produkt s vysokými náklady na

změnu dodavatele, nejsou závislí na jednom odvětví. (Tichá, Hron 2013, s. 82) Dodavatelé s významnou vyjednávací silou mohou snižovat zisky odběratelů snižováním kvality či zvyšováním cen vstupů.

Zákazníci

Podnik musí analyzovat, kdo jsou jeho zákazníci nebo kdo by mohli být potenciální zákazníci. Zákazníkem může být konečný spotřebitel či odběratel (firma). Zákazník neboli odběratel intenzivně působí na dodavatelskou firmu zejména tehdy, pokud jde o významného zákazníka, počet zákazníků je nízký, prodávaný výrobek standardizovaný nebo náklady na změnu dodavatele jsou nízké. V těchto případech lze hovořit o významné vyjednávací síle zákazníka.

Potenciální konkurenti

Konkurenti hrají důležitou roli v každém odvětví, na každém trhu. Existence konkurence zvyšuje poptávku v odvětví, zajišťuje nákladovou optimalitu, pomáhá rozvoji daného trhu. (Porter 1993, s. 248-255) Každý podnik by měl mít přehled o svých konkurentech, ale nejen to. Firma by se měla zajímat i o problematiku nových potenciálních konkurentů. Podniky mají zájem znesnadnit vstup do odvětví novým firmám. Šulák a Vacík (2005, s. 28) uvádějí, že podniky vytvářejí bariéry strategické (nízké ceny, technologie, volné kapacity) a strukturální (vysoké investice potřebné ke vstupu do odvětví, nezkušenost nových firem, velikost produkce, úspory z rozsahu, přístup k distribučním cestám).

Substituty

Identifikace substitučních výrobků či služeb je základním avšak ne vždy snadným krokem. Následně by měla být zjištěna dostupnost, cena a kvalita substitutů. Podstatnou roli také hraje to, zda je zákazník ochoten podstoupit změnu, případně jaké jsou náklady tohoto přechodu. Podnik se u svých produktů zaměřuje na přímé a nepřímé náklady, reálnou hodnotu, výši marže atd. (Mallya 2007, s. 51-52)

Konkurenti v odvětví

Mezi konkurenčními podniky v odvětví vzniká rivalita, která pramení z toho, že každý podnik se snaží být úspěšnější než druzí. Konkurence se zvyšuje, pokud je v odvětví větší počet stejně velkých podniků, nižší míra růstu trhu, nediferenciované výrobky či služby, vstupní a výstupní bariéry, vysoké skladovací náklady atd. (Tichá, Hron 2013, s. 83)

Úkolem Porterovy konkurenční analýzy je najít postavení podniku, které umožňuje nejlepší ochranu před konkurenty v daném odvětví, nejmenší zranitelnost ze strany zákazníků, dodavatelů a substitučních produktů.

3.3.2.2 Analýza atraktivity odvětví

Jak uvádí Tichá a Hron (2013, s. 89), analýza, ve které je posuzována atraktivita odvětví, navazuje na Porterův model pěti sil. Jestliže firma uskutečňuje činnost v rámci několika odvětví, je třeba provést analýzu pro každé odvětví odděleně. Kritérií, podle kterých se měří atraktivita daného odvětví, je několik. Šulák a Vacík (2005, s. 59) uvádí nejpoužívanější a nejdůležitější faktory, které posuzují atraktivitu odvětví:

- velikost trhu,
- potenciál růstu trhu,
- ziskovost odvětví,
- vstupní bariéry,
- struktura konkurence,
- vyjednávací síla zákazníků,
- vyjednávací síla dodavatelů,
- ohrožení substituty,
- závislost na legislativě.

Každému z faktorů se přiřadí podle jeho důležitosti váha v rozmezí 0,00 – 1,00 a podle síly hodnocení v rozmezí 1 – 5 bodů. Vynásobením váhy a hodnocení každého faktoru se získá vážené posouzení jednotlivých faktorů. Jejich součet znázorňuje celkové vážené ohodnocení atraktivity odvětví. (Mallya 2007, s. 99)

Nejvyšší ohodnocení náleží těm faktorům, které splňují podmínky maximální využitelnosti podnikových zdrojů. Naopak nízké hodnocení patří faktorům, u kterých podnik nedokáže uspokojit požadavky odvětví. (Tichá, Hron 2013, s. 89)

3.3.3 Hodnocení faktorů analýzy vnějšího prostředí

Výsledkem analýzy vnějšího prostředí je identifikace **příležitostí a hrozeb**, kterým podnik musí čelit. Ne každý z těchto faktorů je natolik podstatný, pozornost by proto měla být věnována těm příležitostem a hrozbám, které mají vliv na strategický záměr a které mají zhruba stejný časový horizont působení. **Matice EFE** je jedním z metodických způsobů

zhodnocení faktorů. Vyjadřuje citlivost strategického záměru na vnější prostředí. Její tvorba zahrnuje pět následujících kroků: (Fotr et al. 2012, s. 41-42)

1. Sestavit tabulku příležitostí a hrozeb.
2. Zajistit stejný počet příležitostí a hrozeb, aby matice byla symetrická.
3. Dle důležitosti faktoru přiřadit každému z nich váhu v rozmezí 0,00 – 1,00 tak, aby suma vah byla rovna 1,00.
4. Ohodnotit vliv každého z faktorů na strategický záměr (4 – nejvyšší vliv, 3 – nadprůměrný vliv, 2 – střední vliv, 1 – nízký vliv), vynásobit váhu a stupeň vlivu u každého faktoru.
5. Provést součet vážených ohodnocení jednotlivých faktorů.

Z matice EFE je získáno *celkové vážené ohodnocení*. Výsledek 4 znamená nejvyšší citlivost, naopak 1 nejnižší citlivost, 2,5 střední citlivost strategického záměru na vnější okolí. Vysoká citlivost naznačuje vhodnost pracovat se scénáři, naopak při nižší citlivosti je možné spoléhat se více na trendy.

3.4 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí se zabývá zkoumáním tzv. mikrookolí neboli tím, jak podnikatelská činnost dané firmy ovlivňuje strategický záměr. Podnik přímo ovlivňuje své interní složky. Vnitřní prostředí podniku lze analyzovat v několika funkčních oblastech. Pro účely této práce jsou vybrané následující metody a oblasti, které budou aplikovány i v praktické části.

3.4.1 Analýza řídicích procesů

Řídicími procesy rozumíme hlavní funkce managementu, tedy plánování, organizování, motivování a kontrolování.

Plánování stojí na začátku procesu formulace strategie a jeho kvalita se projeví zejména při implementaci strategie. Důležité je proto správné stanovení cílů, jejich reálnost, měřitelnost, dále volba vhodné strategie k jejich dosažení.

Organizování představuje způsob, jakým je dosahováno cílů při zapojení podnikových zdrojů. Zkoumáme zde organizační strukturu podniku, zda má podnik sklon k delegování pravomocí atd. (Fort et al. 2012, s. 30) Významnou složkou analýzy je mj. komunikace

napříč všemi úrovněmi managementu směrem k řadovým pracovníkům. Podnikovou komunikaci můžeme považovat jako součást motivace.

Motivování pracovníků přispívá k dobře odváděné práci. Nástrojem motivace může být například finanční či nefinanční odměna, prohlubování obsahu práce, pružná pracovní doba atd. (Donnelly et al. 1997, s. 396-404) Zaměstnancem dobře odvedená práce je ve vzájemné souvislosti s jeho pocitem spokojenosti. Podnik by se proto měl zajímat o to, zda vykonávaná práce uspokojuje jeho pracovníky.

Kontrolování je funkce, která představuje kontrolu preventivní, průběžnou a zpětnou vazbu, porovnává naplánovaný a skutečně dosažený cíl. Vnitřní analýza zkoumá, zda je kontrola prováděna důsledně a odpovědně.

3.4.2 Marketingová analýza „4P“

Analýza 4P² znamená z hlediska marketingu provést analýzu zaměřenou na produkt, cenu, distribuci a marketingovou komunikaci. Jde o základní oblasti, které jsou nástroji marketingového mixu firmy. Těmi lze ovlivňovat zákazníka a jeho chování při nákupu.

Analýza **produktu** může být provedena například zhodnocením jednotlivých fází životního cyklu každého výrobku. Zkoumá se, jak se jednotlivé produkty podílejí na tvorbě zisku, kolik je třeba investovat do jejich rozvoje a zda mají potenciál růstu. Dále se zjišťuje, zda je zajišťována požadovaná kvalita, obal či servis produktu.

Cenová politika podniku je významným marketingovým nástrojem, ovlivňuje zákazníka, konkurenty, distributory. Podnik má několik možností, podle čeho stanovit cenu za výrobek či službu. Mělo by se zkoumat, zda cena odpovídá hodnotě produktu pro zákazníky a zda její úroveň je schopna obstát v konkurenčním prostředí.

Distribuce zpravidla obsahuje určitý počet mezičlánků, které zajišťují doručení produktu na různá místa prodeje konečným zákazníkům. Je třeba sledovat počet mezičlánků, náklady distribuce a hlavně analyzovat místa, kde dochází k prodeji výrobků zákazníkům.

² Neil H. Borden v roce 1964 publikoval článek, ve kterém použil slovní spojení „koncepte marketingového mixu“. E. Jerome McCarthy později rozdělil marketingový mix do čtyř kategorií označovaných 4P. Jsou jimi produkt, cena, distribuce a propagace. Modelu 4P se dostávalo postupem času kritiky. V roce 1981 rozšířili Bernard H. Booms a Mary J. Bitner marketingový mix o tři prvky, těmi jsou lidé, materiální prostředí a procesy. Model 7P je využívám zejména ve službách. Někdy je používám model 5P, který k základním čtyřem prvkům přidává lidské zdroje. (Jordan Journal of Business Administration, © 2011)

Marketingová komunikace zahrnuje reklamu, podporu prodeje, osobní prodej a public relations. Při správném použití se jedná o velice účinné nástroje komunikačního mixu, které přimějí zákazníka ke koupi. Podnik by měl ovšem v první řadě znát, kdo jsou jeho zákazníci. Firmy nabízející spotřební zboží, které má velmi vysoký podíl na trhu, si vhodným využitím marketingových nástrojů zajišťují konkurenceschopnost. Na druhé straně společnosti prodávající své výrobky, které mají nízký podíl na trhu, několika zákazníkům, nemusí tolik zapojovat tyto nástroje. (Keřkovský, Vykpěl 2006, s. 99) Základními marketingovými koncepty jsou komunikační strategie tlaku a tahu, k jejichž uplatnění často dochází současně s tím, že jedna z nich má převahu. Pro strategii tlaku je typické využívání osobního prodeje. Podnik se snaží protlačit výrobky do distribučního kanálu. Při strategii tahu dochází k vytvoření spotřebitelské poptávky na základě nástrojů marketingové komunikace, zejména reklamy a podpory prodeje.

3.4.3 Analýza vnitřních zdrojů

Zdroje podniku představují konkurenční výhodu, proto je důležitá jejich analýza, pro kterou se používá metoda s názvem VRIO. Vysvětlení tohoto označení je následující: (Guin et al. 2007, s. 42)

- **V – Value** (hodnota zdroje),
- **R – Rareness** (vzácnost, výjimečnost zdroje),
- **I – Imitability** (napodobitelnost zdroje),
- **O – Organization** (využitelnost zdroje organizací).

Jak napovídá samotný název metody odvozený od zkratk, které tvoří podstatu analýzy, předmětem zkoumání jsou zdroje, které jsou hodnotné, vzácné, nenapodobitelné a organizace je schopna využít je pro svoji činnost. Tyto zdroje se stávají nástrojem konkurenčního boje. (Cimbálníková 2012, s. 58)

3.4.4 Analýza výrobního procesu

Během výrobního procesu dochází k transformaci vstupů na výstupy, tedy produkty. Dochází k samotnému utváření výrobku či služby se zapojením lidských, materiálních a technologických zdrojů. Jak uvádí Keřkovský a Vykpěl (2006, s. 101-102), analýza výrobního procesu by měla být zaměřena například na tyto oblasti:

- úroveň výrobních nákladů,

- dostatečnost výrobních kapacit,
- pružnost výroby,
- efektivita využití výrobních zařízení,
- hospodárnost řízení zásob,
- účinnost řízení výroby.

3.4.5 Finanční analýza

Při formulaci strategického záměru musí podnik znát svoji aktuální i dřívější finanční situaci. Nezbytné je proto vyhotovení finanční analýzy, která poskytne informace o finančním zdraví a síle organizace. Při hodnocení finanční výkonnosti vzhledem ke strategickému záměru dochází k posouzení jednotlivých finančních ukazatelů za uplynulých několik let. Pod pojmem posouzení se rozumí srovnání výsledků jak v čase, tak s výsledky daného odvětví.

Pro účely této práce jsou v rámci finanční analýzy použity základní poměrové ukazatele:

- ukazatele rentability,
- ukazatele likvidity,
- ukazatele aktivity,
- ukazatele zadluženosti.

3.4.5.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability jsou ukazatele, které měří úspěšnost podniku při dosahování stanovených cílů. Srovnávají zisk s dalšími veličinami, například vlastním kapitálem, aktivy, tržbami nebo investovaným kapitálem.

Rentabilita vlastního kapitálu

Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje, jaká je výnosnost kapitálu, který byl do podnikání vložen samotnými vlastníky. Vyjadřuje se nejčastěji v procentech.

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (1)$$

Rentabilita aktiv

Tento ukazatel vypovídá o tom, jak se majetek podniku podílí na hrubém zisku, tedy na výsledku hospodaření před odečtením úroků a před zdaněním.

$$\text{Rentabilita aktiv} = \frac{\text{zisk před úroky a zdaněním}}{\text{celková aktiva}} \quad (2)$$

Rentabilita tržeb

Pro výpočet tohoto ukazatele se používá rovněž hospodářský výsledek před úroky a zdaněním. Důvodem je možnost efektivního srovnání s odvětvím. Tržbami se rozumí pouze tržby za prodej vlastních výrobků a služeb.

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{zisk před úroky a zdaněním}}{\text{tržby}} \quad (3)$$

3.4.5.2 Ukazatele likvidity

Likvidita vyjadřuje aktuální schopnost podniku uhradit své splatné závazky. To znamená, jak rychle je možné jednotlivé složky oběžného majetku transformovat na hotovost, se kterou dojde ke splacení závazků. Nejčastěji se uvádějí tři druhy likvidity, u všech se jedná o poměr určitých složek oběžného majetku vůči krátkodobým závazkům. Rozvaha, kterou používají české podniky, uvádí krátkodobé závazky jako samostatnou položku, nejsou zde ale započteny krátkodobé bankovní úvěry, které je nutné připočítat. Čím je hodnota těchto ukazatelů vyšší, tím spíše je podnik schopen splácet své závazky. Příliš vysoká hodnota ale není žádoucí z důvodu vázanosti finančních prostředků v majetku.

Běžná likvidita

Běžná likvidita vyjadřuje poměr oběžného majetku a krátkodobých závazků. Oběžná aktiva představují zásoby, pohledávky a krátkodobý finanční majetek. Ukazatel běžné likvidity říká, kolikrát je jedna koruna krátkodobých závazků pokryta oběžným majetkem. Hodnota od 1,5 do 2,5 je optimální, ale záleží na daném odvětví.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžný majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (4)$$

Pohotová likvidita

Pohotová likvidita je očištěna o nejméně likvidní složku oběžného majetku, kterou jsou zásoby. Pohybuje se většinou okolo hodnoty 1.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžný majetek} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (5)$$

Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita zkoumá, jak rychle je přeměnitelný krátkodobý finanční majetek na hotové peněžní prostředky. Od oběžného majetku nejsou odečteny pouze zásoby, ale i pohledávky. Mezi krátkodobý finanční majetek řadíme peníze v pokladně, na běžných účtech a krátkodobé cenné papíry. Optimální hodnota je mezi 0,2 – 0,5.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (6)$$

3.4.5.3 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří, jak efektivně firma hospodaří se svým majetkem, tedy jak je výkonná podnikatelská činnost, ke které podnik využívá svá aktiva. Vždy jde o poměr tržeb k některé ze složek majetku podniku. Tržbami jsou uvažovány pouze tržby za prodej vlastních výrobků a služeb.

Obrat celkových aktiv

Ukazatel obratu celkových aktiv měří, jak efektivně jsou využívána celková aktiva podniku. Kolik prostředků je podnik schopen vygenerovat ze svého majetku za jeden rok, jinými slovy kolikrát se celková aktiva obrátí v tržby.

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (7)$$

Obrat zásob

Obrat zásob je také někdy nazýván rychlost obratu zásob. Výsledkem tohoto ukazatele je počet obrátek zásob za dané období, většinou za rok. Udává, kolikrát se zásoby přemění za jeden rok v tržby.

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \quad (8)$$

Obrat pohledávek

Ukazatel obratu pohledávek je někdy nazýván rovněž rychlost obratu pohledávek. Podobně jako obrat zásob říká, kolikrát za jeden rok dojde k přeměně pohledávek v tržby.

$$\text{Obrat pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}} \quad (9)$$

Doba obratu pohledávek

Ukazatel udává dobu, po kterou se během jednoho roku pohledávky průměrně jedenkrát přemění v tržby. Doba obratu pohledávek vypovídá o době splatnosti vystavených faktur, případně o dodržování této doby ze strany odběratelů.

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{365}{obrat\ pohledávek} \quad (10)$$

3.4.5.4 Ukazatele zadluženosti

Úkolem ukazatelů zadluženosti je posoudit finanční stabilitu podniku. Firmy využívají k financování své činnosti kromě zdrojů vlastních i zdroje cizí, tím podstupují určité riziko. Použití cizího kapitálu je efektivní tehdy, pokud výnosnost celkového kapitálu, jak vlastního, tak cizího, je vyšší než náklady na cizí zdroje.

Celková zadluženost

Ukazatel celkové zadluženosti hovoří o tom, v jaké míře podnik využívá cizí zdroje k financování své podnikatelské činnosti. Nelze jednoznačně říci, jaká je optimální hodnota celkové zadluženosti, závisí to zejména na odvětví a na finanční stabilitě.

$$Celková\ zadluženost = \frac{cizí\ zdroje}{celková\ aktiva} \quad (11)$$

Finanční páka

Finanční páka funguje na takovém principu, že pokud podnik použije cizí kapitál, zvyšuje tak rentabilitu vlastního kapitálu. Tomuto efektu se říká pákový efekt. Působí pouze tehdy, pokud cizí zdroje jsou pro podnik levnější než vlastní kapitál, tedy míra zhodnocení vloženého kapitálu je vyšší než úroková míra.

$$Finanční\ páka = \frac{celková\ aktiva}{vlastní\ kapitál} \quad (12)$$

3.4.6 Analýza ostatních interních oblastí

Další faktory, které mají vliv na interní pozici podniku vůči strategickému záměru, se mohou týkat některé z následujících krátce popsaných oblastí.

Technologický rozvoj a vývoj

Technologický výzkum a vývoj přispívá ke zvyšování konkurenceschopnosti podniku. Dochází k vylepšování stávajícího produktu, ke zjednodušení či zefektivnění výrobního

procesu, snížení nákladů na výrobu apod. V závislosti na odvětví podnikání a své velikosti by měl podnik věnovat vývoji určitý čas i finanční prostředky. Šulák a Vacík (2005, s. 43) vyzdvihují důležitost participace všech útvarů podniku na rozhodnutí týkajících se vývojových úkolů.

Podniková kultura

Fungování organizace jako celku velmi často ovlivňuje podniková kultura, tedy chování, vzájemné vztahy, uznávané hodnoty či zavedené postupy v určitých situacích. Jedná se o nepsaná, ale všem dobře známá pravidla, kterými by se měl každý pracovník řídit. Cílem je dosáhnout takového postoje zaměstnanců, aby jejich chování a jednání dle těchto nepsaných pravidel vycházelo z jejich vlastního přesvědčení. (Armstrong, Stephens 2008, s. 148-149)

Podnikový informační systém

Počítačový informační systém přispívá k efektivní komunikaci, včasnému předávání informací a usnadňuje jednotlivé procesy uvnitř i vně firmy. Funkční a správně využívaný informační systém je velkou konkurenční výhodou. Může sloužit právě k vyhodnocení vnitřní i vnější analýzy. (Šulák, Vacík 2005, s. 44)

3.4.7 Analýza konkurenční pozice

Analýza konkurenční pozice bere v úvahu, na rozdíl od analýzy atraktivity odvětví, faktory z vnitřního prostředí firmy, na jejichž základě dochází k měření celkové konkurenční pozice podniku v daném odvětví. Analýza porovnává celkovou úroveň výrobků či služeb podniku s konkurenty v oboru. Mallya, (2007, s. 99) uvádí například tato kritéria, u kterých dochází k hodnocení ve vztahu ke konkurenci:

- kvalita produktu,
- růst podílu na trhu,
- rentabilita,
- distribuční kanály,
- marketing,
- přístup k finančním zdrojům.

Každé kritérium má přiřazenou podle důležitosti váhu v rozmezí 0,00 – 1,00 a podle síly hodnocení určitý počet bodů v rozmezí 1 – 5. Výsledné posouzení každého kritéria je zís-

káno vynásobením váhy a hodnocení každého faktoru. Jejich součtem lze dostat celkové ohodnocení konkurenční pozice firmy. (Mallya 2007, s. 99)

Nejvyšší ohodnocení získávají faktory, které jsou podstatné a zároveň v porovnání s konkurencí na dobré úrovni. Nízké ohodnocení mají faktory, jejichž důležitost je nižší a ve vztahu ke konkurenci na horší úrovni.

3.4.8 Hodnocení faktorů analýzy vnitřního prostředí

Výsledkem analýzy vnitřního prostředí je určení **silných** a **slabých stránek** podniku, které plynou z jeho interní činnosti. Vybrané faktory, které mají vliv na strategický záměr a které spolu navzájem nekorelují, mohou být metodicky zhodnoceny pomocí **matice IFE**. Ta měří sílu interní pozice podniku vůči strategickému záměru. Sestavení matice představuje obdobně jako u matice EFE pět následujících kroků: (Šulák, Vacík 2005, s. 44)

1. Sestavit tabulku silných a slabých stránek.
2. Zajistit stejný počet silných a slabých stránek, aby matice byla symetrická.
3. Dle důležitosti faktoru přiřadit každému z nich váhu v rozmezí 0,00 – 1,00 tak, aby suma vah byla rovna 1,00.
4. Ohodnotit vliv každého z faktorů na strategický záměr (4 – významná silná stránka, 3 – méně významná silná stránka, 2 – méně významná slabá stránka, 1 – významná slabá stránka), vynásobit váhu a stupeň vlivu u každého faktoru.
5. Provést součet vážených ohodnocení jednotlivých faktorů.

Posledním krokem je získáno *celkové vážené ohodnocení*. Výsledek 1 vypovídá o velice nízké interní pozici, 2,5 zobrazuje střední interní sílu a výsledek 4 znamená nejsilnější vnitřní pozici, která má pozitivní vliv na splnění strategického záměru podniku. Při zjištění slabé interní pozice může být splnění strategického záměru ohroženo, firma by měla vnitřní prostředí nejprve posílit. (Fotr et al. 2012, s. 44)

3.5 SWOT analýza

SWOT analýza je analytická metoda, která zachycuje výsledky analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Pracuje s příležitostmi a hrozbami z analýzy vnějšího prostředí a se silnými a slabými stránkami z analýzy vnitřního prostředí podniku. Název SWOT je zkratka odvozena z anglických názvů, tedy **S**trengths – silné stránky, **W**eaknesses – slabé stránky, **O**pportunities – příležitosti, **T**hreats – hrozby. (Grasseová a kol. 2010, s. 295)

Tato analýza má v oblasti strategického řízení podniku více možností využití. Jednotlivé analýzy v rámci zkoumání vnitřního a vnějšího prostředí koordinují stanovení strategických cílů a slouží jako podklad pro řízení rizik. SWOT analýza jakožto komplexní pohled na podnik je základem pro generování alternativ strategií. (Grasseová a kol 2010, s. 297)

Shrnutí kritických faktorů vnější a vnitřní analýzy je často promítáno v tzv. matici SWOT, která obsahuje čtyři kvadranty, v nichž jsou v bodech shrnuty jednotlivé silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Obr. č. 5: Matice SWOT

V nitřní prostředí	S trengths – Silné stránky	W eakness – Slabé stránky

	<i>Interní výhody, které podporují realizaci strategického záměru</i>	<i>Interní rizika, která mohou oslabit úspěch při dosažení strategických cílů</i>
V nější prostředí	O pportunities – Příležitosti	T hreats – Hrozby

	<i>Dobré podmínky pro strategický záměr plynoucí z externího okolí</i>	<i>Externí rizikové faktory, které mohou ohrozit úspěch strategického záměru</i>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

3.6 Formulace strategie

Formulace strategie představuje proces hledání vhodné strategie, pomocí níž může dojít k postupnému naplňování strategických cílů. Volba strategie vychází z výsledků strategické analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. Vybraná strategie by měla být co nejvíce otevřená příležitostem, které nabízí externí prostředí, a silným stránkám samotného podniku. Hrozby a slabé stránky organizace jsou analyzovány, řízeny jako rizika, a neměly by být opomíjeny ani při výběru strategie.

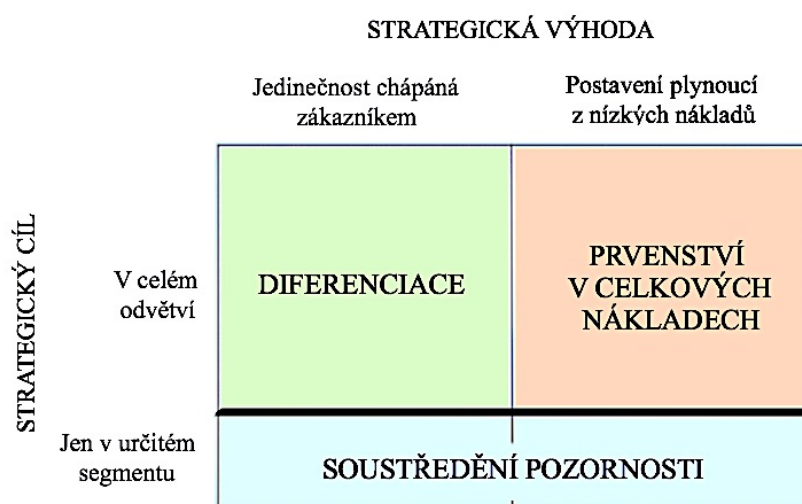
Existuje mnoho přístupů, podle kterých dochází k volbě vhodné strategie. Všechny musí vycházet z informací zjištěných pomocí provedených analýz.

3.6.1 Porterovy generické strategie

Michael E. Porter je autorem tzv. generických strategií, které jsou také označovány jako konkurenční strategie. Jsou založeny na získání konkurenční výhody v odvětví. Té lze dosáhnout třemi možnými způsoby, které Porter (1994, s. 35) uvádí v rámci těchto obecných strategií:

1. Prvenství v celkových nákladech
2. Diferenciace
3. Soustředění pozornosti

Obr. č. 6: Porterovy obecné konkurenční strategie



Zdroj: Vlastní zpracování podle: Porter 1994, s. 39

Prvenství v celkových nákladech

Strategie zaměřená na snižování nákladů spočívá ve zefektivnění výrobního procesu jako celku a jeho postupném rozšiřování, aby bylo dosaženo co největších úspor z rozsahu. Jak uvádí Porter v publikaci Konkurenční strategie (1994, s. 36), strategie nízkých nákladů může zpočátku znamenat významnou investici do výrobního zařízení. Snahou je, i přes počáteční kapitálovou náročnost a možné ztráty, získat velký podíl na trhu, který v budoucnosti přinese úspory nákladů v oblasti nákupu a výroby.

Tichá a Hron (2013, s. 129) uvádějí další možnosti, které přispívají k dosažení nákladové výhody:

- poskytovat výrobky v základní verzi, odstranit vše nadbytečné,

- zvolit jiný výrobní proces,
- automatizovat výrobu,
- hledat levnější suroviny,
- zvolit vhodnou formu marketingové komunikace, atd.

Diferenciace

Strategie diferenciace spočívá ve významném odlišení výrobku nebo služby. Zmíněné odlišení musí mít hodnotu pro zákazníka, který je ochoten takový výrobek nebo službu koupit. Přístupy podniků, kterými lze dosáhnout diferenciace, mohou být: (Porter 1994, s. 37)

- design nebo image značky,
- technologie,
- vlastnosti výrobku či služby,
- zákaznický servis,
- prodejní síť.

Jako příklad firmy, která využívá strategii diferenciace, lze jmenovat americkou firmu Apple Inc., která vyrábí hardware a software s vlastním operačním systémem a nadčasovým designem svých výrobků.

Soustředění pozornosti

Třetí a poslední Porterova konkurenční strategie je strategie zaměřená na konkrétní zákazníky, segment výrobní řady či geografický trh. Podnik soustředí svoji pozornost pouze na určitý segment, kde vykonává svoji činnost tak, aby měl na rozdíl od konkurentů vyšší hodnotu pro cílového zákazníka. Organizace může dosáhnout odlišení i minimalizace nákladů, ovšem jen pro určitý segment trhu. (Porter 1994, s. 39)

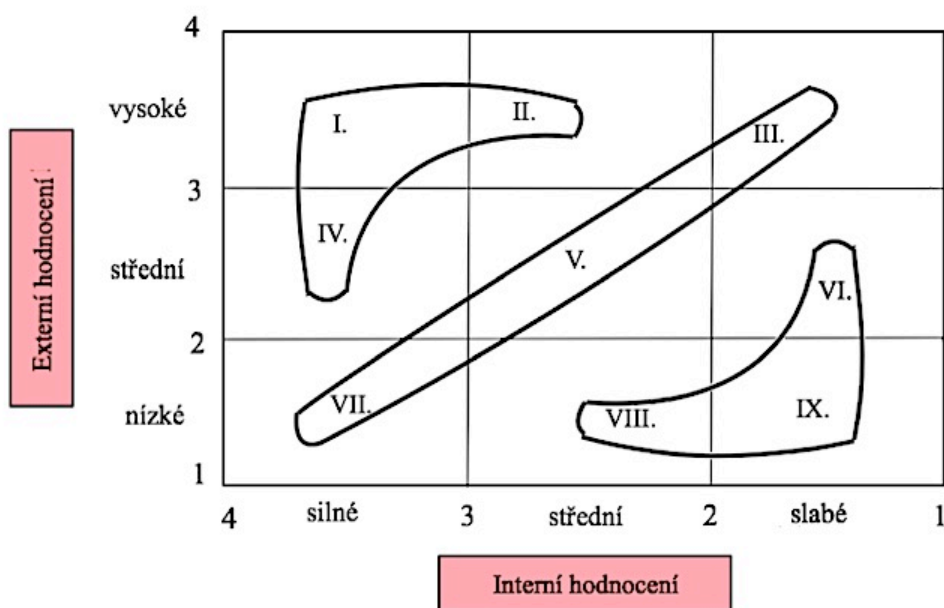
3.6.2 Hodnocení interních a externích faktorů – matice IE

Matice IE slouží ke stanovení vhodné strategie podle pozice podniku, která se zjišťuje z výsledků vnitřní a vnější analýzy, konkrétně z výstupů matic EFE a IFE. Celková vážená ohodnocení faktorů z těchto dvou matic jsou zanesena na osu x a y , které mají obě kladnou stupnici do hodnoty 4. Jak je patrné na obrázku č. 7, matice má celkem devět polí a lze ji rozdělit do tří oblastí, pro které je doporučena skupina nejvhodnějších strategií. (Fotr et al., s. 52-53)

Strategie typické pro jednotlivé oblasti vyznačené na obrázku č. 7 jsou následující:

- ❖ Oblast I, II, IV – **stavěj a zajišťuj růst**: pozice firmy vhodná pro strategii proniknutí na trh, vývoj výrobku, rozvoj trhu, různé druhy integrace.
- ❖ Oblast III, V, VII – **udržuj a potvrzuj**: pozice firmy vhodná pro strategii proniknutí na trh, vývoj výrobku.
- ❖ Oblast VI, VIII, IX – **sklízej a zbavuj se**: pozice firmy vhodná pro strategii defenzivní, opuštění trhu, případně likvidace.

Obr. č. 7: Matice hodnocení interních a externích faktorů



Zdroj: Vlastní zpracování podle: Fotr et al. 2012, s. 53

3.6.3 Matice strategické pozice GE

Analýza strategické pozice představuje propojení analýzy atraktivity trhu z vnějšího prostředí a analýzy konkurenční pozice z vnitřního prostředí. Na ose x je vynesena hodnota celkového ohodnocení konkurenční pozice podniku a na ose y hodnota celkového ohodnocení atraktivity trhu. Spojením těchto hodnot se získá pozice v matici GE (General Electric). Ta obsahuje celkem devět kvadrantů, přičemž pro každý z nich je předdefinovaná strategie, kterou by se podnik měl ubírat, odpovídá-li jeho strategická pozice danému kvadrantu. (Fotr et al. 2012, s. 77)

4 Praktická část

Praktická část této práce se zaměřuje na analýzu, syntézu a proces formulace strategie společnosti Ecomodula s.r.o. Nejprve jsou uvedeny základní informace o firmě, dále je pak provedena strategická analýza, na jejímž základě je navržena strategie rozvoje společnosti.

4.1 Charakteristika společnosti Ecomodula s.r.o.

Společnost Ecomodula s.r.o. je stavební firma, která působí na tuzemském a zahraničním trhu 15 let. Od samého začátku se pohybuje v oblasti nízkoenergetických dřevostaveb, které minimalizují zátěž pro životní prostředí a jsou energeticky účinné.

4.1.1 Základní údaje o společnosti

Obchodní firma:	Ecomodula s.r.o.
Sídlo:	Písek, Budějovické předměstí, Za Pazdernou 1498, PSČ 397 01
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
IČ:	26074834
Datum zápisu:	28. dubna 2004
Zapsána:	do obchodního rejstříku, vedeného Krajským soudem v Českých Budějovicích, Česká republika, číslo vložky 12250, oddíl C
Základní kapitál:	3.200.000,00 Kč

Výše uvedené údaje jsou shrnutím základních informací o společnosti. Sídlo firmy včetně výrobního závodu a kancelářských prostor se nachází ve městě Písku v Jihočeském kraji. Základní kapitál činí 3,2 milionu korun a je v současné době tvořen 100% splaceným vkladem jediného společníka a majitele v jedné osobě. (Obchodní rejstřík, © 2012-2014)

Předmětem podnikání jsou podle výpisu z obchodního rejstříku tyto činnosti:

- provádění staveb, jejich změn a odstraňování,
- truhlářství, podlahářství,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Jak již bylo popsáno, firma se zabývá výstavbou dřevostaveb, pro které je typická energetická účinnost a ekologická šetrnost. Nejedná se ovšem pouze o stavbu rodinných domů, i když jejich výstavba je nejrozsáhlejší. Společnost Ecomodula s.r.o. staví také hotely, tovární haly, bytové domy, mateřské školky aj. Náhledy několika typů dřevostaveb

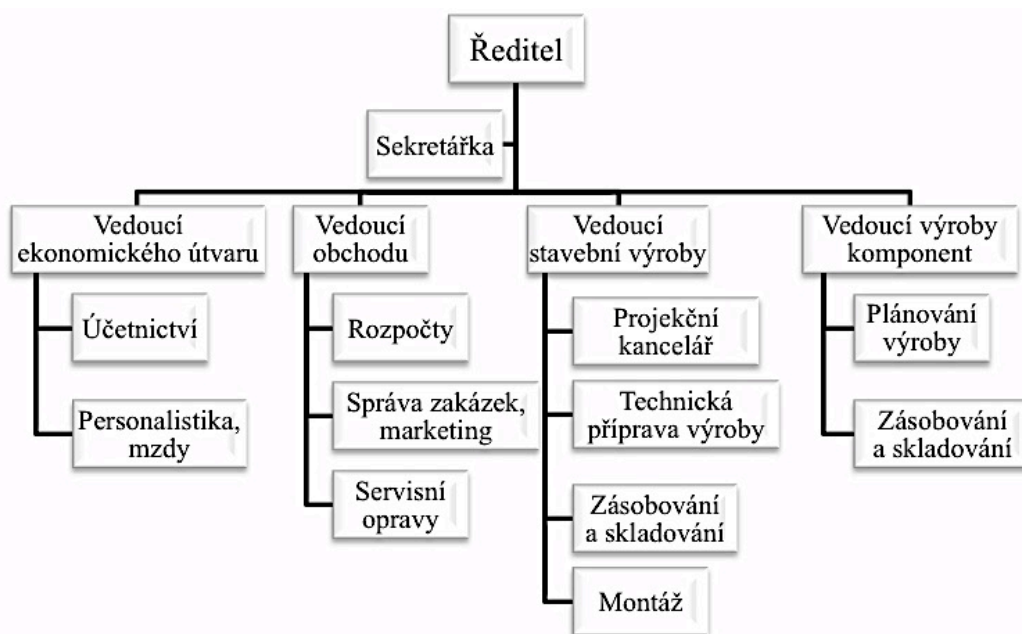
jsou obsaženy v příloze č. 1 – 4. Firma působí především na tuzemském trhu, ale pohybuje se i na evropském trhu. Jmenovat lze zejména Francii, dále Švýcarsko a Norsko.

Ecomodula s.r.o. se kromě výstavby nízkoenergetických a ekologicky šetrných staveb zabývá také výrobou velkoplošných prefabrikovaných panelových dílců, celých stěn a dalších standardizovaných komponentů, které pro dřevostavby tvoří základní stavební prvky. K výrobě dochází na vlastní poloautomatizované výrobní lince, která produkuje díly pro vlastní potřebu firmy, pouze zřídka dochází k prodeji výrobků externím firmám.

4.1.2 Organizační struktura

V čele společnosti stojí ředitel Vincent Pierre René Guillot. Pan Guillot je jediný společník a člen statutárního orgánu, který jakožto jednatel je oprávněn za společnost jednat. Řediteli společnosti Ecomodula s.r.o. jsou přímo podřízeni vedoucí jednotlivých útvarů, kterým jsou podřízena další specializovaná oddělení. Z uvedeného vyplývá, že ve společnosti dochází ke sdružování pracovníků podle podobnosti vykonávaných úkolů, hovořit lze tedy o funkční organizační struktuře, která je pro výrobní podniky typická. Organizační schéma na obrázku č. 9 je doplněno o jeden štábní útvar, kterým je sekretariát.

Obr. č. 9: Organizační struktura společnosti Ecomodula s.r.o.

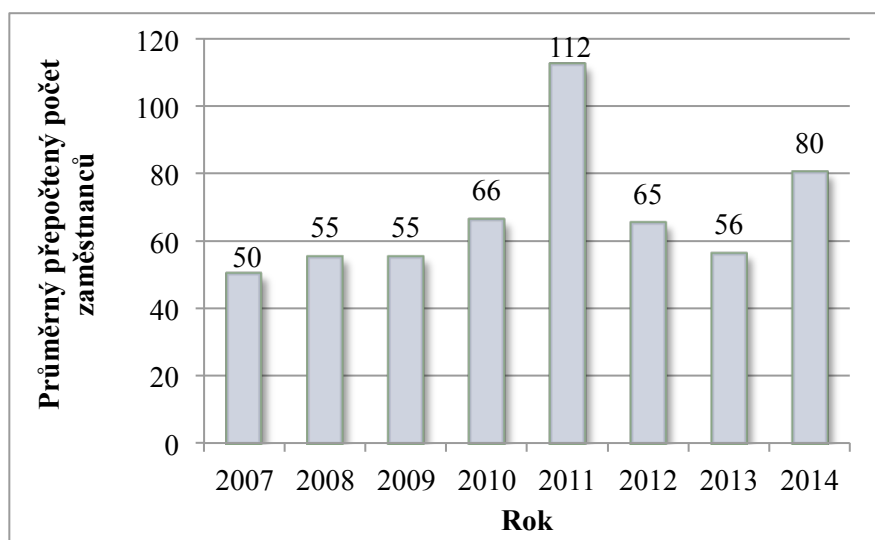


Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti Ecomodula s.r.o., 2014

Společnost Ecomodula s.r.o. lze co do počtu zaměstnanců řadit do kategorie malých a středních podniků. V současnosti zaměstnává 83 zaměstnanců, jedná se o výrobní

dělníky, montážníky, truhláře, zedníky, sádkartonáře, projektanty, účetní a pracovníky obchodního oddělení. Počet zaměstnanců od založení podniku postupně stoupal podle toho, jak se rozšiřovala výroba a rostl zájem o dřevostavby. V letech 2012, 2013 byla firma nucena některé dělníky a montážníky propustit z důvodu rapidního poklesu zakázek. Byl to důsledek celosvětové hospodářské krize, který se projevil až takto s mírným odstupem. Nyní už opět Ecomodula s.r.o. zaznamenává rostoucí poptávku po dřevostavbách. Vývoj průměrného počtu zaměstnanců za posledních osm let ukazuje obrázek č. 10.

Obr. č. 10: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2007–2014



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti Ecomodula s.r.o., 2014

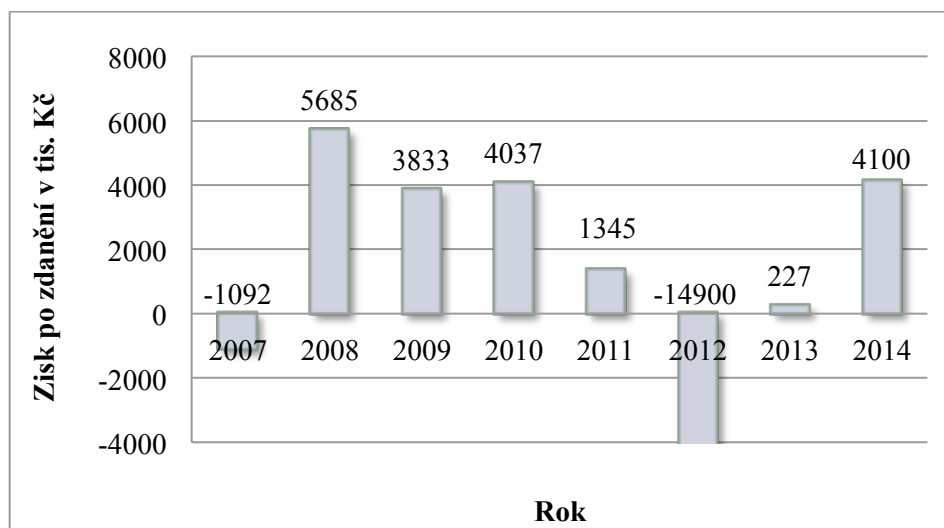
4.1.3 Hospodářské výsledky posledních let

Ecomodula s.r.o. byla založena jako podnik s několika zaměstnanci, získávala zkušenosti a využívala příležitosti v zahraničí, zpočátku ve Francii. Dřevostavby mají v tuzemsku i v cizině dlouhou tradici, ovšem ve formě montovaných staveb se začaly rozšiřovat až na počátku 21. století. Postupně se stávaly vyhledávanou možností výstavby s následujícími výhodami:

- energetická úspora,
- šetrnost k životnímu prostředí,
- rychlost výstavby,
- cenová přijatelnost,
- kvalita a životnost.

V České republice nenastal takový rozmach ve stavění pasivních domů jako v ostatních evropských, zejména západních a severských státech. Ovšem i v tuzemsku se staví tyto moderní stavby stále více. Podle toho, jak rostla popularita těchto domů, se také odvíjely hospodářské výsledky firmy Ecomodula s.r.o., které graficky znázorňuje obrázek č. 11.

Obr. č. 11: Vývoj čistého zisku v letech 2007–2014



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti Ecomodula s.r.o., 2014

V roce 2008 zaznamenala Ecomodula s.r.o. hospodářský vzestup, kdy dosáhla čistého zisku necelých 5,7 milionů korun. Následující dva roky představovaly stabilní hospodářské výsledky. Rok 2011 byl počátkem nepříznivého období, ve kterém se nakonec firmě propadly zakázky až na úplné dno. Spojením tohoto faktu a skutečnosti, že společnost nedokázala uhlídat své náklady, na konci roku 2012 čelila obrovské ztrátě. Pro rok 2014 se odhaduje zisk okolo 4,1 milionu korun, to vypovídá o tom, že firma dokázala překonat propad zakázek a opět generuje zisk.

4.2 Poslání, vize a cíle společnosti

Společnost Ecomodula s.r.o. má částečně stanovená strategická východiska. Poslání shrnuje důvod existence a dává odpověď, čeho chce organizace dosáhnout, kam chce směřovat. Poslání má Ecomodula s.r.o. definováno následovně:

„Posláním firmy zabývající se výstavbou nízkoenergetických dřevostaveb v tuzemsku a v zahraničí, je vybudování úspěšného, stabilního a konkurenceschopného podniku, který klade důraz na kvalitu používaných materiálů, na šetrnost vůči životnímu prostředí a zejména na spokojenost svých zákazníků.“ (Ecomodula, 2014)

Vizi Ecomodula s.r.o. má rovněž stanovenou, ale není nijak vymezen časový horizont, který je pro vizi charakteristickým znakem, jak je popsáno v teoretické části práce. Společnost Ecomodula s.r.o. si stanovila vizi:

„Posilovat své postavení na tuzemském a zahraničním trhu v oblasti dřevostaveb za pomoci kvalifikovaných a motivovaných pracovníků. Sledovat a aplikovat inovace na trhu montovaných dřevostaveb. Postupně usilovat o rovnoměrné navyšování zisku.“
(Ecomodula, 2014)

Z poslání a vize společnosti Ecomodula s.r.o. lze vyčíst, že firma ve svém dalším vývoji má v úmyslu využít tržní příležitosti a dále se rozvíjet. Vize hovoří o zvyšování zisku, to může být i jeden ze strategických cílů, pokud by bylo určeno, o kolik a za jak dlouhou dobu má hospodářský výsledek vzrůst. Společnost nemá určeny konkrétní strategické cíle, které by byly měřitelné a určovaly cílový stav na konci plánovacího období.

4.3 Analýza vnějšího prostředí

V rámci strategické analýzy je nejprve vyhotovena analýza vnějšího prostředí, které se dělí na makroprostředí a mezoprostředí. Analýza je provedena zejména na národní úrovni. V některých důležitých oblastech však zahrnuje i nadnárodní úroveň, protože společnost Ecomodula s.r.o. realizuje jednu pětinu podnikatelské činnosti v některých evropských státech (ve Francii, Švýcarsku, Norsku).

4.3.1 PESTLE analýza

PESTLE analýza pojednává o působení sil makrookolí, konkrétně jde o oblasti legislativy, ekonomiky, technologie, demografie, sociologie a kultury, ekologie. Závěrem každé analyzované oblasti je uvedena tabulka, která obsahuje souhrn faktorů a jejich dopad do budoucího období. Vývoj makroprostředí nemůže společnost Ecomodula s.r.o. ani jiný podnikatelský subjekt ovlivnit, o to větší důraz by měl být kladen na znalost tohoto okolí.

1) Legislativa

Na společnost Ecomodula s.r.o. mají vliv platné zákony toho státu, kde dochází k samotné výstavbě. V podnikání obecně hraje důležitou roli daňová politika, která se v průběhu let mění v závislosti na záměrech úřadující vlády. Pro stavební firmu realizující svoji činnost

v několika zemích je klíčová výše daně z přidané hodnoty, úroveň minimální mzdy, zdanění příjmů a ostatní předpisy ve stavebnictví.

a) DPH

Daň z přidané hodnoty představuje oblast, ve které dochází v posledních letech, zejména v ČR, k častým změnám. V současné době je v České republice stanovena základní sazba daně na 21 %, té podléhají stavby pro nebytové účely a veškerý stavební materiál v podobě vstupů. Tato základní sazba DPH je platná od roku 2013 a měla by být zachována i do budoucna. Výstavbě a opravám budov k obytným účelům náleží tzv. snížená sazba daně ve výši 15 %, je rovněž platná od roku 2013 a v současné době se neuvažuje o její změně. Vláda České republiky původně schválila, že od roku 2016 dojde ke sjednocení základní a snížené sazby daně na 17,5 %, k této úpravě ale nakonec nedojde. Od začátku roku 2015 je v platnosti druhá snížená sazba ve výši 10 %, která se ale vstupů ani hotové produkce společnosti Ecomodula s.r.o. nedotýká.

Ve Francii je v současné době základní sazba 20 % a snížená sazba 10 %, od roku 2014 došlo u obou sazeb k jejich navýšení, v následujícím roce se neuvažuje o jejich změně. V Norsku je stanovena základní sazba daně z přidané hodnoty na 25 % a snížená sazba na 15 %. (Kodap, 2014) Nejmenší zatížení z hlediska DPH nabízí Švýcarsko, kde základní sazba činí 8 % a snížená sazba 2,5 %. Nejpozději do roku 2017 by podle švýcarské ústavy mělo dojít dokonce ke snížení obou sazeb. (ihned, © 1996-2014)

b) Minimální mzda

Další oblastí, ve které dochází ke změnám a která je velmi rozdílná v ČR, Francii, Norsku a Švýcarsku, je úroveň minimální mzdy konkrétního státu. Ecomodula s.r.o. musí pracovníkům, kteří stavějí a montují domy v zahraničí vyplácet mzdu alespoň na úrovni minimální mzdy daného státu. V České republice byla minimální mzda při plném pracovním úvazku do konce roku 2014 na úrovni 8.500 Kč, od roku 2015 pak došlo ke zvýšení na 9.200 Kč. Nejvyšší mzdové náklady z tohoto hlediska představují zakázky v Norsku³, kde je minimální mzda ve stavebnictví několikanásobně vyšší než v ČR, činí

³ V Norsku není ze zákona stanovena minimální mzda, platy se odvíjí od kolektivních smluv podle profesí. Výjimku představuje stavebnictví, námořní a lodní průmysl, kde je stanovena minimální hodinová mzda od 133,50 NOK až 142,75 NOK. (Eures, © 2011)

142,75 NOK za hodinu práce, to je v přepočtu 468 Kč⁴ oproti minimální hodinové mzdě v ČR, která je 55 Kč. (MPSV, 2011) Ve Francii je minimální hodinová mzda od začátku roku 2014 stanovena na 9,53 EUR, to je v přepočtu 265 Kč. Každým rokem Francie zvyšuje minimální hodinovou mzdu o několik centů. (Service-Public, 2014) Švýcarsko v květnu roku 2014 v referendu rozhodlo, že minimální mzda nadále nebude uzákoněna, nicméně i zde mají vliv odbory a kolektivní smlouvy, které minimální mzdu upravují. (CNN, © 2014)

c) Daň z příjmu právnických osob

Dani z příjmu právnických osob podléhá hrubý zisk společnosti s ručením omezeným. Sazba daně je v České republice již šestým rokem 19 %. Ještě před patnácti lety bylo daňové zatížení výrazně vyšší, sazba daně sahala nad 30 %, postupně docházelo ke snižování sazby za účelem podpory podniků jakožto hnacích motorů české ekonomiky. Česká republika má se všemi státy, ve kterých Ecomodula s.r.o. provozuje svoji činnost, uzavřené smlouvy o zamezení dvojího zdanění, nehrozí tedy zdanění ve dvou státech současně.

d) Ostatní předpisy a normy

Ve stavebnictví je nutné dodržovat určité předpisy a normy, které se na národní úrovni mohou lišit. Dřevostavba musí vždy splňovat požární předpisy, mít správně provedenou hlukovou izolaci a elektroinstalaci. Určité normy musí splňovat i nosná konstrukce a použité dřevo pro stavbu. V České republice musí firmy produkující výrobky ze dřeva (stavby, schodiště, sloupy atd.) dodržovat zákon č. 22/1997 Sb. o technických požadavcích na výrobky a nařízení vlády č. 163/2002 Sb. Pokud dodávají své výrobky na evropský trh, vztahuje se na ně nařízení Evropského parlamentu a Rady č. 305/2011. (VVUD, © 2011)

V České republice sdružuje výrobce montovaných staveb na bázi dřeva Asociace dodavatelů montovaných domů. Certifikovaní výrobci se zavazují dodržovat technickou a kvalitativní úroveň dřevostaveb, která je přísnější než zákonné normy. (ADMD, 2014) Ve všech uvedených případech výrobci obdrží certifikát a jsou podrobováni náhodným kontrolám při samotné výrobě, resp. montáži. Ve Francii jsou aplikovány technické normy DTU upravující standardy práce se dřevem, dále existují různé orgány udělující certifikáty, např. certifikační orgán Bureau Veritas Certification. Ve Švýcarsku kromě zákonných

⁴ K přepočtu hodinových mezd v zahraničních měnách je použitý kurzovní lístek ČNB ke dni 30.10.2014. (Kurzy, © 2000-2014)

požadavků jsou dodržovány normy SIA a CRB. Samozřejmě i v Norsku je velký počet certifikačních orgánů a asociací.

Tab. č. 2: Faktory plynoucí z legislativy

Faktor makroprostředí	Popis faktoru	Dopad
<i>DPH</i>	Zvýšení sazeb DPH v ČR a v zahraničí	Střední
<i>Minimální mzda v zahraničních státech</i>	Navýšení minimálních mezd	Střední
<i>Daň z příjmu právnických osob</i>	Zvýšení daně z příjmu	Nízký
<i>Právní předpisy</i>	Vyšší nároky na certifikaci podniků	Střední

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

2) Ekonomika

Na firmu Ecomodula s.r.o. jako na každý jiný podnik má významný vliv hospodářský vývoj jak na národní, tak na celosvětové úrovni. V ekonomice, která roste, lze očekávat vyšší zájem o výstavbu a naopak. Hospodářská krize, která postihla většinu ekonomik světa, měla dopad na podniky v průběhu několika let.

a) HDP

Ke zhodnocení vývoje ekonomiky slouží makroekonomické ukazatele, klíčovým je hrubý domácí produkt, jehož grafický vývoj je obsažen v příloze č. 5 této práce. V roce 2006 se Česká republika nacházela na vrcholu a zaznamenávala meziroční růst HDP o 6,9 %, ten se v dalších dvou letech snižoval a za rok 2009 se česká ekonomika v důsledku celosvětové recese propadla meziročně o 4,8 %. V letech 2010–2011 došlo opět k meziročnímu růstu, ovšem v roce 2012 a 2013 ekonomika ČR znovu klesala meziročně o necelé jedno procento. Pro rok 2014 se očekává meziroční růst HDP, za 3. čtvrtletí Český statistický úřad uvádí meziroční růst o 2,4 %. (ČSÚ, 2014) I státy jako Norsko, Švýcarsko a Francie zaznamenaly během předchozích sedmi let ekonomický pokles či pouhý nepatrný růst, avšak tyto tři státy stále zůstávají zeměmi s velmi vysokou úrovní HDP na obyvatele.

b) Ukazatele stavební produkce

Ve stavebnictví se sledují ukazatele stavební produkce, které podávají informace o vývoji tohoto odvětví. V letech 2007–2008 dosáhlo stavebnictví v ČR vrcholu, pak začalo výrazně klesat. Základním ukazatelem je index stavební produkce, jehož meziroční pokles okolo 7 % zaznamenala ČR v letech 2010, 2012 a 2013. Tento vývoj v grafické podobě dokládá příloha

č. 6. V roce 2014 začalo stavebnictví růst, v září tohoto roku dosáhlo meziročního růstu 3,9 %, za celý rok 2014 rostlo o 2,3 %. Předpokládá se růst i v dalším roce. (ČSÚ, 2015)

c) Měnový kurz

Na firmu působící v zahraničí má vliv vývoj měnového kurzu. Ecomodula s.r.o. musí sledovat vývoj české koruny vůči euru, norské koruně a švýcarskému franku. V dnešní turbulentní době neustále dochází k pohybu měnových kurzů. V roce 2013 začala Česká národní banka používat měnový kurz jako nástroj měnové politiky. Cílem ČNB je zajistit hospodářský růst české ekonomiky. Stanovila, že kurz české koruny vůči euru neklesne pod 27 Kč/EUR a inflace se bude pohybovat okolo 2 %. Padající cena ropy však neumožňuje tento inflační cíl naplnit. V lednu tohoto roku se proto spekulovalo o další možné intervenci, která by oslabil českou korunu na 30 Kč/EUR. Prozatím se tento odhad vývoje nenaplnil. Vývoj eura vůči koruně graficky znázorňuje příloha č. 7. Je třeba si uvědomit, že nízká inflace není příčinou pomalého růstu ekonomiky, ale jejím důsledkem. Oslabením české koruny se snaží ČNB nastartovat ekonomiku tím, že vytvoří příznivější podmínky pro vývoz a horší pro dovoz. Důsledkem je zvýšení poptávky po tuzemských výrobcích a zvýšením odbytu exportujících podniků. Kromě těchto pozitivních vlivů mohou vznikat podnikům kurzové ztráty v důsledku skokového oslabení koruny. Aktivní zapojování ČNB v oblasti měnové politiky se předpokládá i pro rok 2015 a 2016.

Významný výkyv zaznamenal v lednu roku 2015 i švýcarský frank. Centrální banka několik let intervenovala a oslabovala silnou švýcarskou měnu za účelem zachování konkurenceschopnosti Švýcarska. V polovině ledna tohoto roku však Švýcarsko ukončilo intervence, frank okamžitě skokově posílil vůči ostatním měnám, z 23,5 Kč/CHF se frank dostal postupně přes 28 Kč/CHF. Pro exportující české firmy je oslabení české koruny výhodou, naopak pro podniky, které dováží produkty do tuzemska, se stává dovoz dražší.

d) Úrokové sazby

Na stavebnictví má také významný vliv výše hypotečních úrokových sazeb. Jejich vývoj za posledních pět let je v České republice, Francii, Norsku i Švýcarsku klesající. V roce 2014 se očekávala stagnace či mírný růst, ovšem tyto předpoklady se nepotvrdily, protože úrokové sazby klesaly i v tomto roce. V následujících letech lze očekávat určitý nárůst hypotečních úrokových sazeb, záleží na strategii centrálních bank a úrovni inflace. I přes tento odhad se úrokové míry hypotečních úvěrů pohybují na minimu posledních deseti let.

Tab. č. 3: Faktory plynoucí z vývoje ekonomiky

Faktor makroprostředí	Popis faktoru	Dopad
<i>HDP</i>	Růst evropských ekonomik	Vysoký
<i>Stavební produkce</i>	Rostoucí poptávka ve stavebnictví	Vysoký
<i>Úrokové sazby</i>	Nízké úrokové míry hypotečních úvěrů	Vysoký
<i>Měnový kurz</i>	Kurzové riziko	Střední
	Navýšení zahraniční poptávky	Střední
	Zvyšující se ceny zahraničních vstupů	Vysoký

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

3) Technologie

V České republice jsou dřevostavby vnímané jako stavby netradiční, pokrokové. Jsou založeny na stavebnicové technologii, to znamená, že jsou zhotovovány z již opracovaných panelových dílců a stěn. Při jejich výrobě je třeba dodržovat určité normy týkající se kvality dřeva, dále dbát na kvalitu a provedení oken, dveří, rekuperačního a komínového systému, aby byla zajištěna deklarovaná úspora energie domu. Novinkou na trhu dřevostaveb je certifikovaný stavebnicový systém „Legopan“, který slouží k rychlé realizaci difuzně otevřených dřevostaveb. S ucelenou sestavou velkoplošných prefabrikovaných panelů v optimalizovaných rozměrech umožňuje postavit nejen typové domy, ale také až 95 % staveb vyprojektovaných na míru.

Z hlediska každoročně rostoucích státních výdajů a dotací na výzkum a vývoj lze Českou republiku označit za stát s proaktivním přístupem k výzkumu a inovacím. Výše výdajů v této oblasti, která zahrnuje náklady investiční, neinvestiční a vysoký podíl mzdových nákladů, se za rok 2013 dostala na úroveň 78 mld. Kč. Ve srovnání s ostatními evropskými státy vynakládá Česká republika vyšší podíl finančních prostředků do výzkumu a vývoje než většina členských států EU. V roce 2013 představovaly státní rozpočtové výdaje na výzkum a vývoj podle metody GBAORD 0,68 % HDP, to je relativně více než vynaložila například Velká Británie nebo Irsko. Ve Francii, Švýcarsku a Norsku se hodnota státních výdajů do výzkumu a vývoje vůči HDP pohybuje okolo 0,8 %. (ČSÚ, 2014)

Tab. č. 4: Faktory plynoucí z technologie

Faktor makroprostředí	Popis faktoru	Dopad
<i>Stavební systém „Legopan“</i>	Rozšíření v ČR, případně v Evropě	Vysoký

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

4) Demografie

Mezi demografické faktory ovlivňující činnosti stavebních i jiných firem patří populační vývoj obyvatelstva daného státu a průměrný příjem ze zaměstnání, podnikání či jiné činnosti.

a) Počet obyvatel

Česka republika do roku 2012 zaznamenávala rostoucí počet obyvatel. Rok 2013 tento trend obrátil a celkový počet obyvatel mírně klesl. Důvodem je vyšší úmrtnost ve srovnání s počtem narozených dětí a také výrazně rostoucí počet vystěhovalých obyvatel do zahraničí. (ČSÚ, 2014) Pro Francii je charakteristický každoročně rostoucí počet obyvatel, který pramení z kladného migračního salda. Švýcarsko a Norsko nemají tak výrazně stoupající trend v růstu počtu obyvatel, ale i v těchto státech lze pozorovat mírný nárůst přesahující 1 % ročně. I zde roste počet obyvatel zejména v důsledku přistěhovalectví. (Businessinfo, © 1997-2014)

b) Příjem obyvatel

Dalším demografickým ukazatelem, který ovlivňuje stavební trh, je příjem obyvatelstva. Současná úroveň a vývoj minimálních mezd v České republice a zahraničních státech, kde Ecomodula s.r.o. provozuje svoji činnost, je popsán v rámci ekonomického prostředí. Situaci v České republice lze charakterizovat tak, že nominální mzdy se v posledních pěti letech každoročně zvyšují zhruba o 2 %. Je ale zapotřebí uvažovat i vliv inflace, reálné mzdy v roce 2010 a 2011 rostly meziročně maximálně o 0,5 %, v následujícím roce už klesaly okolo 0,5 % ročně a v roce 2013 nastal pokles o 1 %. (Kurzy, © 2000-2014) Rok 2014 je příznivější, ve druhém čtvrtletí průměrná měsíční mzda reálně vzrostla oproti stejnému období předcházejícího roku o 2,1 % na částku 25.550 Kč. (ČSÚ, 2014)

Ve Francii je průměrná měsíční mzda na úrovni okolo 2.500 EUR (69.450 Kč), v posledních pěti letech nominálně roste o 2 – 3 %, reálně o 1,5 – 2 %. (Insee, © 2014) Švýcarsko má nejvyšší průměrnou měsíční mzdu okolo 7.100 CHF (163.584 Kč). Švýcarským zaměstnancům reálně rostou mzdy okolo 1,2 % ročně, tento vývoj se očekává i v dalším roce. (KMU, 2014) V Norsku je v průměrná mzda také na vysoké úrovni, dosahuje 42.000 NOK (137.760 Kč), meziročně roste nominálně okolo 3,5 %, reálně o 1,5 %, v následujících dvou letech se očekává obdobný vývoj. (SSB, © 2014)

Tab. č. 5: Faktory plynoucí z demografického vývoje

Faktor makroprostředí	Popis faktoru	Dopad
<i>Příjem obyvatel</i>	Nárůst reálných mezd	Střední
<i>Počet obyvatel</i>	Růst počtu imigrantů z méně vyspělých zemí	Střední
	Emigrace obyvatel v produktivním věku z ČR	Vysoký

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

5) Sociologie, kultura

Mezi další faktory, které ovlivňují stavební trh, lze zařadit preference obyvatel daného státu v oblasti bydlení, rekreace apod. V České republice se trend ve výstavbě dřevostaveb stává aktuální teprve v posledních letech. Vzhledem k velké sensitivitě českých občanů na cenu pořízení nemovitosti, může jedním z důvodů být přijatelná pořizovací cena a rychlost výstavby oproti klasickým zděným či cihlovým domům. Ve Francii, Švýcarsku a zejména pak v Norsku mají dřevostavby větší tradici. Pro skandinávské státy jsou po staletí typické jednoduché dřevěné domky, které zapadají do tamní přírody. Norsko vždy využívalo kvalitní dřevo ke stavbě nejen obytných domů, ale také kostelů, farem apod. Tradice dřevostaveb v této severské zemi stále zůstává zakořeněna.

Tab. č. 6: Faktor plynoucí z kultur jednotlivých států

Faktor makroprostředí	Popis faktoru	Dopad
<i>Životní styl</i>	Vliv jednotlivých kultur na styl a způsob bydlení, stavění budov	Střední

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

6) Ekologie

Dřevostavby jsou kromě své energetické účinnosti typické také šetrností vůči životnímu prostředí. Dřevo představuje obnovitelný stavební materiál, jehož zpracování nezatěžuje životní prostředí. Při samotné výstavbě musí být dodrženy standardy upravující nakládání s odpadovým materiálem, který ovšem tvoří minimální podíl. Dřevo jako stavební materiál poskytuje uvnitř domu příjemné klima. Dobré izolační schopnosti dřeva spolu s vhodnou ventilací pak přispívají k úspoře energie až 50 kWh/m² za rok. Dalšími přednostmi dřeva je jeho snadná opracovatelnost a také pevnost, která zajišťuje dlouhou životnost stavby.

4.3.2 Scénáře vývoje prostředí

Scénář optimistický, pesimistický a scénář nejpravděpodobnějšího vývoje navazují na identifikované faktory vyplývající z PESTLE analýzy vnějšího prostředí. Jedná se o tzv. klíčové rizikové faktory, jejichž působení je zpracováno do jednotlivých scénářů. Časový horizont scénářů je stanoven na období pěti let.

Optimistický scénář

- Ekonomiky se budou zotavovat z krize, hrubý domácí produkt v ČR, ale i ve Francii, Norsku a Švýcarsku bude meziročně růst o více než 3 %, bude klesat nezaměstnanost, zvýší se reálné příjmy obyvatelstva. Poptávka po dřevostavbách se zvýší jak u zájemců o rodinné domy, tak u firem poptávající výstavbu kanceláří, skladů, výrobních prostor.
- Zvyšující se životní úroveň v ČR přispěje k zastavení rostoucího počtu vystěhovalých obyvatel v produktivním věku z České republiky do zahraničí.
- Úrokové míry hypotečních úvěrů budou v Evropě nadále klesat nebo budou stagnovat. Zvýší se počet žadatelů o hypoteční úvěry a začne se stavět více novostaveb.
- Česká národní banka přestane intervencemi oslabovat českou korunu, tím dojde k jejímu opětovnému posílení, firmy nebudou čelit nejistotě a kurzovému riziku při zahraničních obchodech. Přesto však nedojde ke snížení vývozu do zahraničí.
- Tento scénář nastane s pravděpodobností 30 %.

Pesimistický scénář

- Česká národní banka nepřestane používat měnový kurz jako nástroj měnové politiky, v domnění nastartování české ekonomiky bude korunu nadále oslabovat. Růst české ekonomiky se ale zastaví v roce 2015 a v dalším období bude ekonomika stagnovat. Nedojde k navýšení mezd obyvatel, míra nezaměstnanosti zastaví svůj pokles. Koupěschopnost obyvatelstva klesne.
- Počet každoročně vystěhovalých obyvatel v produktivním věku z ČR do zahraničí nadále poroste.
- Suroviny, materiál a jiné vstupy do výroby, dále zboží, výrobky dovážené do tuzemska ze zahraničí budou reálně dražší v důsledku slabé české měny.
- Úrokové sazby hypotečních úvěrů začnou růst, tím dojde ke snížení kupní síly a poptávky po výstavbě.
- Tento scénář nastane s 10% pravděpodobností.

Scénář nejpravděpodobnějšího vývoje

- Česká ekonomika bude v letech 2015 – 2019 růst meziročně okolo 2,5 až 3 % v důsledku ustupující ekonomické recese. Růst ekonomiky ČR bude podpořen zvyšujícím se exportem, který je důsledkem oslabení české koruny ze strany ČNB.
- Zvyšující se odbyt českých firem vytvoří několik tisíc pracovních míst, také dojde ke zvýšení reálného příjmu obyvatel a zastaví se růst vystěhovalectví z ČR.
- Úrokové sazby hypotečních úvěrů dosáhnou v roce 2015 svého minima, kolem kterého se budou několik měsíců pohybovat, poté dojde k mírnému nárůstu.
- V důsledku vyšší kupní síly v odvětví stavebnictví začnou na trh vstupovat noví konkurenti, kteří budou cílit na nízkou cenu, tím se vyostří konkurenční boj.
- Tento scénář nastane s pravděpodobností 60 %

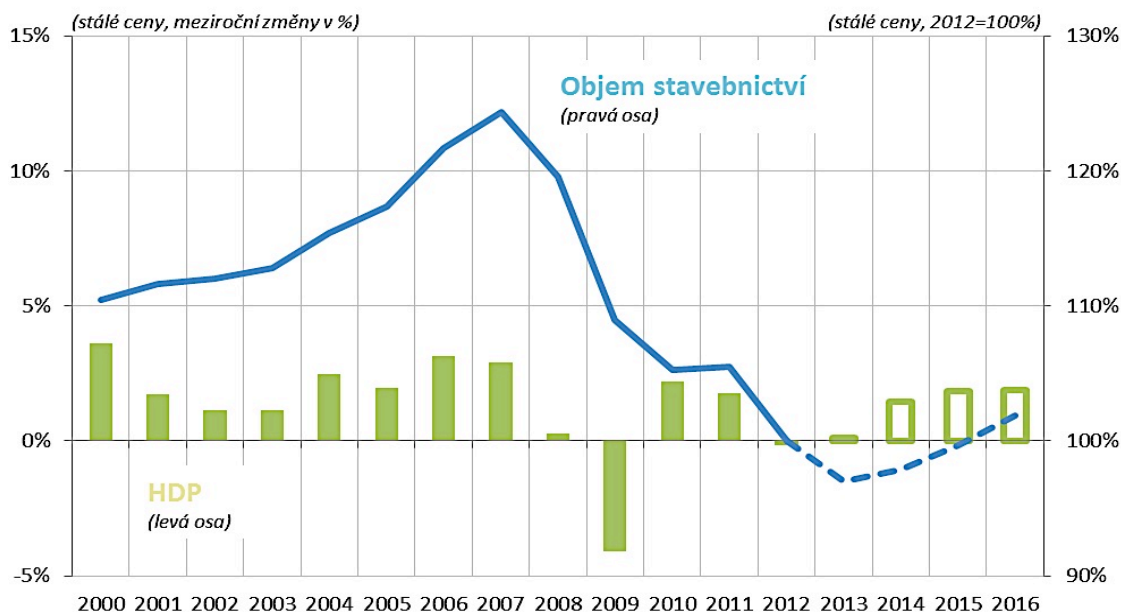
4.3.3 Charakteristika odvětví stavebnictví

Stavebnictví představuje samostatné odvětví v rámci Klasifikace ekonomických činností CZ–NACE. Tato klasifikace v roce 2008 nahradila Odvětvovou klasifikaci ekonomických činností. Stavebnictví je věnována sekce F, která odděluje tři základní oddíly – výstavba budov, inženýrské stavitelství a specializované stavební činnosti. Výstavba dřevostaveb nemá samostatnou skupinu či třídu, lze ji zařadit do několika skupin (ČSÚ, 2014):

- Výstavba bytových a nebytových budov,
- Elektroinstalační, instlačerské a ostatní stavebně instalační práce,
- Kompletační a dokončovací práce.

Stavebnictví se v České republice na tvorbě HDP podílí zhruba šesti až sedmi procenty. Od roku 2008 docházelo k poklesu celého odvětví, pokles zakázek byl doprovázen snižováním počtu podniků a zaměstnanců v odvětví. Rok 2014 byl rokem mírného růstu, kdy došlo ke zvýšení stavební produkce jak v tuzemsku, tak v zahraničí. (Mpostav, 2014) Jak uvádí evropská skupina pro výzkum a analýzu stavebnictví (Euroconstruct, © 2008), tento trend by měl pokračovat i v následujících letech. Dále Euroconstruct hovoří o obdobném vývoji stavebnictví v ČR a ostatních evropských státech. Výjimku tvoří Švýcarsko, kde ekonomika po roce 2008 nezaznamenala pokles stavební produkce. Obrázek č. 12 obsahuje kromě dosavadního vývoje také odhad vývoje stavebnictví a úrovně HDP v Evropě.

Obr. č. 12: Vývoj HDP a stavebnictví ve státech Evropy



Zdroj: Euroconstruct, © 2008

Podíl dřevostaveb ve Francii a Švýcarsku tvoří 20 %, v Německu 15 %, v Rakousku přes 30 % z celkové výstavby. Nejvíce se ovšem staví ze dřeva v USA, kde dřevostavby tvoří 70 % bytové výstavby, a v Norsku, které se pyšní 95 % staveb realizovaných ze dřeva. (DED, 2012) Ve srovnání s uvedenými státy je zastoupení dřevostaveb v České republice o poznání nižší. Dřevostavby si ale začínají v tuzemsku upevňovat svoji pozici. Počet postavených montovaných rodinných domů ze dřeva se každoročně zvyšuje. V současné době dosahuje podílu téměř 10 % na celkovém počtu dokončených rodinných domů na území ČR. (For Arch, © 1996-2014) Vývoj od roku 2007 znázorňuje tabulka č. 7.

Tab. č. 7: Statistika výstavby rodinných domů v ČR v letech 2007–2013

Rok	Celkový počet dokončených RD	Počet dokončených RD - dřevostavby	Podíl dřevostaveb na trhu RD
2007	16 572	756	4,56 %
2008	19 211	1 008	5,25 %
2009	18 779	1 195	6,36 %
2010	19 382	1 332	6,87 %
2011	17 025	1 465	8,60 %
2012	17 100	1 699	9,94 %
2013	15 163	1 278	8,43 %

Zdroj: Vlastní zpracování podle: For Arch, © 1996-2014

4.3.4 Porterova analýza konkurence v odvětví

Analýza mezoprostředí zkoumá okolí podniku v rámci konkrétního odvětví. Mezi nejznámější analýzy patří Porterova konkurenční analýza. Ta pojednává o pěti klíčových konkurenčních silách, které mají v daném odvětví vliv na úspěšnost podniku. Předmětem analýzy je zjištění vyjednávací síly dodavatelů, kupujících a zhodnocení hrozby ze strany potenciálních konkurentů a substitutů v odvětví stavebnictví. Cílem je zhodnotit konkurenční prostředí společnosti Ecomodula s.r.o.

1) Dodavatelé

Výstavba domů a jiných budov s sebou nese značné množství materiálu a výrobků, proto má i společnost Ecomodula s.r.o. větší počet dodavatelů, se kterými spolupracuje. Jejich počet se pohybuje okolo třiceti.

Ecomodula s.r.o. a její dodavatelé fungují na základě dlouhodobých obchodních vazeb. Vybavení týkající se tepelných čerpadel, vnitřní výstavby, koupelen, zabezpečení domu, podlahových materiálů či elektroinstalace dodávají zpravidla české firmy Enbra, a.s., Rigips, s.r.o., Siko koupelny a.s., Sup-Technik, spol. s r.o., Pila Martinice s.r.o., Aspera spol. s r.o. Okna různého provedení do dřevostaveb odebírá Ecomodula s.r.o. také od českého dodavatele, kterým je firma Tetragon. Mezi dodavateli jsou ovšem také zahraniční společnosti či nadnárodní skupiny, jejichž výrobky písecká firma odebírá. Pro dodávky izolačního materiálu využívá rakouskou společnost Isocell GmbH a německou firmu Inthermo GmbH. Dodávky dřeva jakožto stavebního materiálu pochází z tuzemska či Francie, musí splňovat kvalitu dle francouzských norem. Rekuperační jednotky do dřevostaveb dodává mezinárodní společnost Zehnder sídlící ve Švýcarsku. Střešní krytiny odebírá Ecomodula s.r.o. od nadnárodní skupiny, kam patří v ČR Bramac spol. s r.o. Kuchyňské a koupelňové vybavení dodává mezinárodní firma Teka GmbH působící po celém světě. (Ecomodula, © 2011)

Ecomodula s.r.o. se u některých dodavatelů opakovaně setkává s nedodržením smluvních závazků v podobě opožděných dodávek, které pak komplikují celou výstavbu. Konkrétně se jedná o firmy dodávající střešní krytiny a izolační materiál.

Zhodnocení vyjednávací síly dodavatelů:

Obecně lze říci, že uvedené nadnárodní dodavatelské firmy mají vysokou vyjednávací sílu, mohou hýbat s cenami i kvalitou výrobků. Tyto firmy mají i své konkurenty

v oboru, zpravidla jde o mnohem menší firmy, které pro ně nepředstavují významné ohrožení. Důvodů je hned několik, menší podniky nemají tak široký a hluboký sortiment, nemusí mít ustálenou kvalitu výrobků, nedosahují takových úspor z rozsahu, takže nekonkurují ani cenou. Navíc přechod od osvědčených vstupů jednoho dodavatele k jinému představuje pro odběratele riziko. Vyjednávací síla tuzemských dodavatelských firem není tak vysoká jako u mezinárodních společností, avšak není ani zanedbatelná. Na trhu existují konkurenční podniky, ke kterým nemá stavební firma důvod přecházet, pokud si daný dodavatel bude udržovat kvalitu výrobků, na kterou je odběratel zvyklý, spolehlivost dodávek, a také cenu s ohledem na jakost a na konkurenční ceny.

2) Zákazníci, odběratelé

Zákazníci společnosti Ecomodula s.r.o. jsou fyzické osoby, které si nechávají vyprojektovat a zhotovit rodinné domy, či právnické osoby, které využívají nabídky nebytových prostor na míru pro jejich podnikatelskou činnost. Třetí skupinou jsou odběratelské firmy, které s určitou pravidelností nakupují panelové dílce a stěny. Pro zákazníky, kteří poptávají stavbu rodinného domu, jsou typické zvyšující se požadavky. U českých zákazníků je charakteristická ještě vyšší sensitivita na cenu.

Zhodnocení vyjednávací síly odběratelů:

Odběratelé neboli zákazníci, kteří si nechají postavit dům či budovu k podnikání na zakázku mají středně silnou vyjednávací schopnost. Vzhledem k tomu, že odvětví stavebnictví je charakteristické velmi heterogenní nabídkou, jejich síla spočívá v možnosti volby jakékoli stavební firmy, která nejlépe splní jejich požadavky a očekávání. Slabší vyjednávací sílu mají odběratelé velkoplošných panelů pro dřevostavby, kteří nemají možnost změny dodavatele, protože na českém trhu je pouze jeden a tím je Ecomodula s.r.o. Většina zakázek společnosti Ecomodula s.r.o. je ale pro koncové zákazníky, jejichž vyjednávací síla za posledních pět let nabrala na významu.

3) Potenciální konkurenti

Nově přichozí firmy do odvětví stavebnictví čelí strukturálním i strategickým bariérám. Podniky stavějící dřevostavby musí splňovat zákonem stanovené normy a mít certifikaci. Vysoké nároky jsou kladeny na velké množství a různorodost používaných materiálů, na technologii a na vybavenost lidskými zdroji s příslušným vzděláním a zkušenostmi.

Počáteční investice nemusí být vysoké, ale určitá připravenost financovat podnikání prvních několik měsíců, minimálně z hlediska materiálu, mzdových nákladů, je nutná.

Co se týče potenciálních konkurentů v oblasti výroby prefabrikovaných panelových dílců pro dřevostavby, vstup na tento segment trhu je obtížný z hlediska vysoké počáteční investice. Výroba komponent pro montáž dřevostaveb je realizována na výrobní lince, která stojí několik desítek milionů. Výrobní linka musí být umístěna v nějaké výrobní hale, kterou je nutné postavit, zakoupit či pronajmout.

Zhodnocení ohrožení ze strany nově vstupujících firem

Odvětví stavebnictví, trh dřevostaveb, s sebou nese bariéry, které potenciálním konkurentům znesnadňují vstup do odvětví. Stavebnictví je ale ziskové odvětví, dřevostavby získávají na oblíbenosti a předpokládaný ekonomický růst je pro tento trh pozitivním signálem. Hrozba vstupu nových konkurentů je proto poměrně vysoká.

4) Substituty

Za substituty dřevostaveb lze považovat klasické zděné či cihlové domy. Pořizovací cena těchto staveb je ale zpravidla vyšší než u dřevostaveb. Pokud se nejedná o nákup již hotového domu, ale o stavbu nového domu, samotná výstavba trvá minimálně tři čtvrtě roku až jeden rok, pokud jsou dodrženy intervaly pro řádné vysychání fasády a nejedná se o rychlostavbu na klíč. Energetická náročnost zděných domů je mnohem vyšší než v případě dřevostaveb. Dřevo je charakteristické menší tepelnou vodivostí, stěny mají vyšší povrchovou teplotu než stěny zděné, dřevo nepohlcuje teplo jako zděná stavba a u dřevostavby je zajištěna vyšší vzduchotěsnost. Kvalita stavby, náklady na pořízení, rychlost výstavby, energetická náročnost a pohoda bydlení hovoří ve prospěch dřevostaveb.

Dalším substitutem pro někoho může být byt v panelovém či cihlovém domě. Cena pořízení se liší od lokality, je zde nevýhoda nemožnosti volby predispozic bytu, méně soukromí, na druhé straně ale také méně starostí o stavbu jako takovou a společné prostory bytového domu. Energetická náročnost je opět vyšší než u dřevostaveb.

Zhodnocení hrozby ze strany substitučních výrobků:

Oba výše uvedené substituty vzhledem k výhodám a kvalitám dřevostaveb nepředstavují ohrožení, které by hrálo pro trh s dřevostavbami významnou roli. Přesto je zapotřebí brát tyto substituty zvláště v České republice na vědomí.

5) Konkurenti v odvětví

Vzhledem k tomu, že v České republice dřevostavby teprve začínají být více poptávané, počet konkurenčních firem v tuzemsku postupně roste. Z 93 % se jedná pouze o drobné živnostníky, kteří jsou původně truhláři, případně v minulosti stavěli klasické rekreační dřevěné chaty. Tyto malé firmy realizují výstavbu zpravidla v nejbližším okolí svého sídla či bydliště a postaví maximálně 6 domů ročně. Na trhu se pohybuje zhruba 10 % stejně velkých firem jako je Ecomodula s.r.o., které mají celostátní či nadnárodní působnost. Jmenovat lze tyto společnosti, které jsou nejvýznamnějšími konkurenty:

- **ELK a.s.,**
- **Haas Fertigbau Chanovice s.r.o.,**
- **Quickhaus s.r.o.,**
- **Atrium s.r.o.**

V zahraničí má Ecomodula s.r.o. větší počet konkurentů než v tuzemsku. Na trhu dřevostaveb působí celkem 2.500 firem, 80 % z nich se zabývá pouze výstavbou rodinných domů. (Ecomodula, 2014)

Dřevostavby je možné označit jako dostatečně diferencované, každý podnik nabízí jiné domy nebo stavby na zakázku. Ecomodula s.r.o. má pět vzorových domů u Prahy, Písku, další také ve Francii, vyhrála ocenění Dřevěná stavba roku 2011. Další výhodou oproti konkurenci může být nejen celostátní působnost, ale výstavba i v zahraničí, dále několik úspěšně realizovaných projektů jako jsou školky, hotely, výrobních prostory, administrativní budovy aj.

Zhodnocení soupeření mezi existujícími podniky:

Rivalita mezi podniky je v ostatních evropských státech vyšší než v České republice, kde Ecomodula s.r.o. čelí konkurenčnímu tlaku od několika desítek firem. Jestliže bude česká ekonomika v následujících letech růst, očekává se vyšší zájem o výstavbu dřevostaveb jak ve sféře soukromé, tak podnikatelské. Konkurenční boj bude výraznější než doposud, kdy odvětví stavebnictví klesalo.

Tab. č. 8: Faktory plynoucí z mezoprostředí

Faktor mezoprostředí	Popis faktoru	Dopad
<i>Dodavatelé</i>	Dodavatelé nedodržující smluvní závazky	Vysoký
<i>Odběratelé</i>	Zvyšující se požadavky ze strany zákazníků	Střední
	Poptávka po výstavbě nízkoenergetických nebytových prostor	Vysoký
	Poptávka po komponentech pro dřevostavby	Vysoký
<i>Potenciální konkurenti</i>	Riziko vstupu nových firem	Vysoký
<i>Substituty</i>	Existence substitutů	Nízký
<i>Rivalita mezi konkurenty</i>	Počet konkurentů	Střední

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

4.3.5 Analýza atraktivity odvětví

Analýza atraktivity odvětví je další z analýz, jež mapují mezoprostředí podniku. Jak je uvedené v teoretické části této práce, pro analýzu atraktivity odvětví budou zkoumány faktory vycházející z předchozí analýzy.

Stavebnictví se v České republice podílí na tvorbě hrubého domácího produktu zhruba šesti až sedmi procenty. Odvětví lze tedy považovat za významný sektor ekonomiky. Dřevostavby tvoří pouze necelých 10 % stavební produkce, ale jejich podíl stále roste. (ČSÚ, 2014) Rentabilita odvětví zaznamenala v roce 2010 výrazný propad, který se až do roku 2012 prohluboval. Rok 2013 byl rokem zlomovým, ziskovost odvětví se zdvojnásobila oproti roku předchozímu a stavebnictví začalo opět růst. (MPO, © 2005) Obecně je stavebnictví považováno za odvětví s vysokými zisky, výstavba dřevostaveb představuje část trhu, která dosahuje vyšší rentability než je průměr celého odvětví.

Bariéry pro nově vstupující podniky jsou značné zejména z hlediska kapitálové náročnosti, lidských zdrojů, technologií a distribučních cest. Na trhu je velký počet zhruba stejně velkých firem, které podnikají v odvětví stavebnictví, tím se zvyšuje rivalita mezi konkurenty. Zákazníci či odběratelé mají obecně slabší vyjednávací schopnost v období růstu odvětví. Stagnace a pokles, který nastal v letech 2010–2012, s sebou nese i zvýšení vyjednávací síly zákazníků vzhledem k rozmanitosti nabídky, která dává možnost široké volby a tlačí ceny směrem dolů, protože firmy se snaží zůstat konkurenceschopné. Vyjednávací síla dodavatelů získává na významu také v období recese a útlumu odvětví.

Různorodost odvětví stavebnictví vychází z různých materiálů používaných při výstavbě, od toho se odvíjí skutečnost, že tyto odlišně zhotovené stavby jsou navzájem substituty. Dřevostavby mají nespočet výhod oproti klasickým cihlovým či panelovým domům, otázkou je, jak vnímají tento fakt potenciální zákazníci.

Zákonem stanovené předpisy představují určitá pravidla a omezení, která musí stavební firma dodržovat. Nejedná se však o nesplnitelná opatření, jejichž dodržování by významně komplikovalo samotné podnikání.

Tab. č. 9: Analýza atraktivity odvětví stavebnictví⁵

Kritérium	Váha	Síla	Vážené hodnocení
Velikost trhu	0,15	4,0	0,60
Potenciál růstu trhu	0,20	5,0	1,00
Ziskovost odvětví	0,10	3,5	0,35
Vstupní bariéry	0,15	4,0	0,60
Struktura konkurence	0,10	4,0	0,40
Vyjednávací síla zákazníků	0,15	2,5	0,38
Vyjednávací síla dodavatelů	0,05	3,5	0,18
Ohrožení substituty	0,10	1,5	0,15
Závislost na legislativě	0,05	2,0	0,10
Celkem	1,00	–	3,75

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Váha znázorňuje všeobecnou důležitost zkoumaného kritéria pro úspěšný rozvoj na daném trhu a síla představuje ohodnocení odvětví stavebnictví vůči ostatním odvětvím. Vážené hodnocení každého faktoru lze dostat vynásobením váhy a síly. Součet těchto hodnocení je 3,75, to vypovídá o průměrné až vyšší atraktivitě stavebního odvětví. Tento výsledek je dán právě negativním vývojem v odvětví v předchozích rocích. V následujících letech se očekává opětovný růst stavebního trhu, který by měl zajistit i o něco vyšší atraktivitu odvětví.

⁵ Tato analýza atraktivity stavebnictví jakožto samostatného odvětví může být použita jak na českou ekonomiku, tak na ekonomiku Francie, Norska a Švýcarska. Mírná odlišnost může nastat v důležitosti spotřebitelských vlastností.

4.3.6 Identifikace příležitostí a hrozeb pro společnost Ecomodula s.r.o.

Smyslem analýzy vnějšího prostředí je identifikování příležitostí a hrozeb, které pocházejí z makro a mezoprostředí. Při jejich vymezení je třeba zaměřit pozornost na důležitost daného faktoru a pravděpodobnost výskytu v budoucím období. Identifikované příležitosti a hrozby, kterým čelí stavební firma Ecomodula s.r.o., jsou shrnuty v tabulce č. 10.

Tab. č. 10: Příležitosti a hrozby společnosti Ecomodula s.r.o.

PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none">♦ Růst evropských ekonomik♦ Rostoucí poptávka po rodinných domech, nebytových prostorech♦ Rozšíření stavebního systému „Legopan” na českém, případně evropském trhu♦ Nízké úrokové míry hypotečních úvěrů	<ul style="list-style-type: none">♦ Zvyšující se ceny zahraničních vstupů♦ Emigrace obyvatel v produktivním věku z České republiky♦ Nedodržování smluvních závazků ze strany dodavatelů♦ Riziko vstupu nových firem

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Příležitosti a hrozby společnosti Ecomodula s.r.o. jsou rizikové faktory, u kterých v analýze makroprostředí a mezoprostředí byla zjištěna vyšší pravděpodobnost výskytu v budoucím období a významný dopad na firmu v případě jejich působení.

4.4 Analýza vnitřního prostředí

Strategická analýza dále zahrnuje průzkum interního prostředí často označovaného jako mikroprostředí. Předmětem zkoumání je samotná činnost společnosti Ecomodula s.r.o., která přispívá k tvorbě konkurenční výhody.

4.4.1 Analýza řídicích procesů

Analýza řídicích procesů se zabývá plánováním, organizováním, motivováním a kontrolováním jakožto interních funkcí podniku. Cílem je zhodnotit úroveň a funkčnost těchto procesů.

1) Plánování

Ecomodula s.r.o. má v současné době pouze jednoho společníka se 100% podílem. Je to zakladatel a majitel firmy, který má rozhodování a strategické plánování výhradně ve svých rukách. Důsledkem toho je, že úloha strategického plánování je opomíjena. Jedná se

o středně velkou firmu, není tedy překvapením, že nemá zřízené zvláštní oddělení, které by se zabývalo strategickými otázkami a budoucností firmy v horizontu delším než dva roky. Management společnosti má ambiciózní cíle, ty ovšem nemají konkrétní formu, nejsou měřitelné a zapracované do taktických a operativních plánů. Ve firmě mají zastoupení pouze krátkodobé plány, které podléhají schválení ze strany vlastníka společnosti.

2) Organizování

Funkční organizační struktura je pro malé a střední podniky typická, Ecomodula s.r.o. není výjimkou. Firma zaměstnává 40 montážníků, 15 výrobních dělníků, 10 projektantů, 5 obchodních zástupců, 4 účetní a dále truhláře, zámečníky, zedníky, sádkkartonáře aj. Ecomodula s.r.o. dále spolupracuje s externími obchodními zástupci, kteří vykonávají činnost na základě smluv o zprostředkování a za úspěšně sjednanou zakázku pro Ecomodulu s.r.o. dostávají 10% provizi. Výběr kmenových pracovníků zejména z řad manuálně pracujících je důsledný, společnost nemá problém s jejich fluktuací. Také u projektantů a obchodních zástupců je kladen důraz na jejich kvality a zkušenosti v oboru. Za posledních pět let počet zaměstnanců kolísal, je to dáno nestabilním počtem zakázek v jednotlivých letech, kdy trhy včetně stavebního odvětví zaznamenávaly klesající tendenci. Ecomodula s.r.o. se opakovaně dostávala do situací, kdy měla dostatek zakázek a využila tak všechny lidské zdroje, objevovaly se ale často i měsíce, kdy bylo minimálně zakázek, a pro montážní a výrobní dělníky nebylo uplatnění. Společnost těmto pracovníkům nadále vyplácela mzdy, přestože pro ně nebyla práce. Nechtěla o spolehlivé a již prověřené zaměstnance přijít. Propouštění se proto dotklo pouze několika pracovníků.

Majitel firmy a někteří obchodní zástupci jsou rodilí Francouzi, kteří sice česky rozumí, ale hůře komunikují, zvláště v odborné terminologii. Problémem se stává jejich komunikace se zaměstnanci a zrovna tak opačný směr komunikace. Kvůli jazykové bariéře dochází někdy k nedorozuměním nebo k situacím, kdy vznikají nesprávná rozhodnutí.

3) Motivování

Společnost Ecomodula s.r.o. si je vědoma, že její úspěch stojí na zaměstnancích a jejich dobře odvedené práci. Snaží se tedy své pracovníky motivovat finančními i nefinančními benefity. Projektanti, pracovníci účetního a obchodního oddělení se mohou dále vzdělávat ve formě různých školení a workshopů, které jim hradí zaměstnavatel, či využívat služební

telefony i pro soukromé účely. Manuálně pracující zaměstnanci na stavbách či na výrobní lince mají mzdu na vyšší úrovni, než je průměrný plat dělníků v Jihočeském kraji.

4) **Kontrolování**

Kontrolní funkce ve firmě Ecomodula s.r.o. funguje spíše průběžně v rámci jednotlivých činností, kterými se zabývá. Při převzetí nakoupeného materiálu probíhá kvantitativní a kvalitativní kontrola, v rámci stavby dochází ke kontrole v průběhu etap samotné výstavby, při výrobě komponent pro dřevostavby jsou panelové dílce podrobeny výstupní kontrole, která posuzuje kvalitu, přesnost a propracovanost.

Kontrola ve smyslu zpětné vazby naplňování určitých cílů není prováděna systematicky s vymezením nápravných opatření v případě nedodržení cílů. Souvisí to s faktem, že ani cíle nemá společnost jednoznačně a přesně vymezené v rámci daného časového horizontu.

Tab. č. 11: Faktory plynoucí z řídicích procesů

Faktor mikroprostředí	Popis faktoru	Význam
<i>Plánování</i>	Nedostatečné strategické plánování	Vysoký
<i>Organizování</i>	Příliš vysoký počet vlastních montážních a výrobních dělníků	Vysoký
	Chybějící ekonomicky vzdělaní pracovníci	Vysoký
<i>Motivování</i>	Finanční i nefinanční odměny zaměstnanců	Nízký
<i>Kontrolování</i>	Opomíjení strategických cílů a jejich kontroly	Vysoký

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

4.4.2 **Marketingová analýza**

Marketingová analýza je zaměřena na samotný produkt, jeho cenu, distribuční kanály a marketingovou komunikaci.

1) **Produkt**

Ecomodula s.r.o. se zabývá činnostmi, které lze rozdělit do tří následujících celků:

- Výstavba nízkoenergetických rodinných domů,
- Výstavby nízkoenergetických nebytových prostor,
- Výroba komponent pro dřevostavby.

Každá z těchto činností se nachází v jiné fázi životního cyklu. Společnost Ecomodula s.r.o. se od svého vzniku zabývala výstavbou dřevostaveb v podobě **rodinných domů**. Začínala několika typovými domy, které zhotovovala s malými obměnami. Později počet typových domů přibýval, nyní staví také rodinné domy na zakázku dle přání zákazníka. Výstavba nízkooenergetických rodinných domů se nachází ve fázi zralosti. Z této činnosti plynou společnosti stabilní zisky, nejsou potřebné vysoké investice do rozvoje.

Rok 2010 byl ve znamení první dřevostavby sloužící jako kancelářské prostory. Následovala školka, výrobní hala, hotel, chatová oblast. **Zhotovování komerčních staveb** lze charakterizovat fází růstu, protože dochází k navyšování těchto zakázek, snižují se náklady na komponenty kvůli vlastní výrobní lince, na tuzemském trhu se teprve začínají objevovat konkurenti. Zisky z této činnosti stále ještě nejsou stabilní, jako je tomu u výstavby rodinných domů.

Výroba komponent pro dřevostavby zabezpečuje především vlastní potřeby společnosti. K prodeji panelových dílců a stěn dochází jen zřídka. Z hlediska životního cyklu se nachází tato činnost ve fázi zavádění, kdy objem prodeje je velmi nízký, ovšem v tomto případě má prodej komponent potenciál, protože firmy tento stavební materiál sériové výroby a vysoké kvality poptávají. Konkurenti v této činnosti nejsou v tuzemsku žádní.

2) Cena

Na cenovou politiku společnosti Ecomodula s.r.o. má vliv několik faktorů. Tvorba ceny se řídí: (Ecomodula, 2014)

- poptávkou,
- úrovní nákladů,
- cenovou úrovní konkurenčních firem.

Cenová úroveň je ovlivněna ekonomickými podmínkami, které ovlivňují poptávku. V období, kdy ekonomika i odvětví stavebnictví klesalo, Ecomodula s.r.o. nabízela potenciálním zákazníkům zvýhodněné cenové nabídky. Cena stavby se samozřejmě odvíjí i od velikosti, časové náročnosti, způsobu provedení, vybavenosti stavby, tedy od nákladů. Ecomodula s.r.o. sleduje i cenovou úroveň konkurentů v odvětví za účelem zachování konkurenceschopnosti. Za každou cenu ale netlačí na snižování ceny staveb, protože společnost klade důraz na kvalitu, která má pro zákazníky určitou hodnotu.

3) Distribuce

Přípravné práce a následnou výstavbu dřevostaveb společnost Ecomodula s.r.o. realizuje na základě poptávky ze strany zákazníka. Ta může být vyvolána jeho potřebami a zájmem či činností pracovníků obchodního oddělení. Distribučními kanály jsou proto pro firmu Ecomodula s.r.o. obchodní zástupci, kteří mají na starost první kontakt se zákazníky, jejich aktivní vyhledávání jak v České republice, tak ve Francii, Norsku či Švýcarsku. Na základě spolupráce s projektanty zpracovávají cenové nabídky v různých variantách a jsou přítomni při přípravě realizace výstavby. Zákazníci, kteří chtějí sami kontaktovat společnost Ecomodula s.r.o., se rovněž obracejí na obchodní zástupce, se kterými si sjednají schůzku či prohlídku vzorového domu. Z hlediska formy komunikační strategie se jedná převážně o strategii tahu.

Výroba a prodej prefabrikovaných panelů představuje kombinaci strategie tlaku a tahu. Určité množství těchto panelových dílců je vyráběných do zásoby, ovšem vzhledem k tomu, že Ecomodula s.r.o. pokrývá zejména vlastní potřeby, jen nízké procento jde do prodeje, výroba je závislá na struktuře a objemu současných zakázek.

4) Marketingová komunikace

Mezi nástroje marketingové komunikace, které firma Ecomodula s.r.o. využívá, patří reklama, osobní prodej, podpora prodeje a public relations. Společnost používá jako komunikační nástroj také své internetové stránky www.ecomodula.cz.

a) Reklama

Konkrétně se jedná o reklamu ve formě loga umístěného v tisku, tedy v novinách či v časopisech o bydlení. Ecomodula má i několik billboardů situovaných u dálnic a hlavních silničních tahů v České republice.

b) Podpora prodeje

Vzorové domy v České republice a ve Francii lze vnímat jako nástroj podpory prodeje, který poskytuje zákazníkům jasnější představu a obchodním zástupcům umožňuje konkrétněji představit výhody a charakter dřevostavby.

c) Public relations

Placené články v časopisech *Můj dům*, *Dřevo a stavby* či *Pěkné bydlení*, které přinášejí příznivé zprávy o společnosti Ecomodula s.r.o., představují nástroj public relations.

Dalšími nástroji, které vytváří pozitivní vztahy s veřejností, jsou vizitky, brožury pro zákazníky. Ecomodula s.r.o. sponzoruje některé sportovní akce v Jihočeském kraji.

d) *Osobní prodej*

Osobní prodej využívají obchodní zástupci firmy, kteří přímo působí na zákazníka. Důležitý je první kontakt, ať už telefonický, písemný či osobní. Osobní setkání umožňuje zákazníkům lépe a s vyšší věrohodností vysvětlit přednosti dřevostaveb a odpovědět na otázky.

Tab. č. 12: Faktory plynoucí z marketingové analýzy

Faktor mikroprostředí	Popis faktoru	Význam
<i>Produkt</i>	Vysoká kvalita dřevostaveb, prefabrikátů	Vysoký
	Rychlost zhotovení staveb	Vysoký
<i>Cena</i>	Cenová úroveň s ohledem na vysokou kvalitu a rychlost provedení stavby	Střední
<i>Distribuce</i>	Zkušenosti čeští a francouzští obchodní zástupci	Střední
<i>Marketingová komunikace</i>	Vzorové domy v ČR a ve Francii	Střední

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

4.4.3 Analýza vnitřních zdrojů

Analýza je zaměřena na **VRIO metodu**, tedy identifikaci těch vnitřních zdrojů, které společnosti Ecomodula s.r.o. přinášejí konkurenční výhodu. Analýza hmotných, nehmotných, lidských a finančních zdrojů je provedena v rámci ostatních analýz interního prostředí.

Cílem je najít takové zdroje, které dokážou využít tržní příležitosti, konkurenční podniky zdroje nevlastní, mají k nim obtížný přístup nebo je pro ně nákladné je napodobit. Tabulka č. 13 zobrazuje zhodnocení čtyř aspektů metody VRIO u jednotlivých vnitřních zdrojů, které mají především hmotnou povahu.

Tab. č. 13: Posouzení aspektů metody VRIO

Zdroj	Hodnota	Vzácnost	Nenapodobitelnost	Využitelnost
<i>Dřevo</i>	Ano/Ne	Ano	Ne	Ano
<i>Vzorové domy</i>	Ano	Ano	Ano	Ano
<i>Výrobní linka</i>	Ano	Ano	Ano	Ano
<i>Lidské zdroje</i>	Ano	Ano	Ano/Ne	Ano

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

1) Dřevo

Jak již bylo uvedeno, společnost Ecomodula s.r.o. používá do svých staveb konstrukční dřevo, které splňuje francouzské normy kvality. Jedná se o certifikované řezivo hoblované ze všech čtyř stran, zkosené ve čtyřech úhlech, sušené na 16 % bez dřevového jádra, s omezeným počtem suků. Společnost je přesvědčena o tom, že životnost stavby se odvíjí od kvality použitého materiálu, proto používá dřevo i OSB desky s ekologickou certifikací E1 bez přidaného formaldehydu. K zajištění dlouhodobé ochrany dřeva před vnějšími vlivy používá tlakovou impregnaci dřeva. (Ecomodula, © 2011) Dřevo představuje významný zdroj, který má svoji hodnotu hlavně v dlouhodobém horizontu, kdy stavba zhotovená z tohoto dřeva prokáže odolnost vůči povětrnostním podmínkám a dobré izolační vlastnosti. V krátkodobém horizontu se význam tohoto zdroje tolik neprojeví. Konkurenční firmy se mohou bez větších obtíží a nákladů také více zaměřit na kvalitu dřeva. Ti, kteří se snaží tlačit ceny staveb na co nejnižší úroveň, však tuto možnost nevyužijí.

2) Vzorové domy

Vzorové domy jsou majetkem společnosti Ecomodula s.r.o. a představují marketingový nástroj podpory prodeje. Význam mají zejména pro zákazníky, kteří se s dřevostavbou doposud nesetkali. V České republice je takových zákazníků velký počet, vzorové domy jsou proto pravidelně navštěvovány novými zájemci. Ecomodula s.r.o. má pět vzorových domů v ČR a dva ve Francii. Konkurenční podniky ELK s.r.o., Haas Fertigbau Chanovice s.r.o., Atrium s.r.o. mají méně vzorových domů, firma Quickhaus s.r.o. nemá dokonce žádný. Napodobitelnost tohoto zdroje není pro konkurenty nemožná, pouze nákladná.

3) Výrobní linka

Ecomodula s.r.o. vlastní výrobní závod s poloautomatizovanou linkou na výrobu prefabrikovaných panelových dílců pro dřevostavby. Typizovanou soustavu panelů a stěn má Ecomodula s.r.o. patentovanou pod názvem Legopan. Písecká firma na vlastní výrobní lince vyrábí především komponenty pro vlastní potřeby, tzn. pro dřevostavby, na jejichž výstavbu získala zakázku. Pouze 5 % celkové kapacity linky tvoří prodej vyrobených komponent, to představuje výrobu pouze pro 15 staveb za rok. Při 100% využití kapacity výrobní linky je ovšem možné vyrobit stěny a panely až pro 300 domů ročně.

Žádný z tuzemských konkurenčních podniků si sám sériově nevyrábí velkoplošné panely, ze kterých se montují domy. Výrobní linka má proto pro Ecomodulu s.r.o. významnou

hodnotu. Vlastní výroba přispívá ke snižování nákladů na panely, je zde možnost externího prodeje komponent a hrozba napodobitelnosti konkurenčními firmami je nízká, protože pořizovací cena výrobní linky je v řádu několika desítek milionů korun.

4) Lidské zdroje

Lidské zdroje, které tvoří přidanou hodnotu podniku, jsou významnou konkurenční výhodou. Ecomodula s.r.o. má tu výhodu, že majitel firmy je původem Francouz a ve Francii má mnoho kontaktů. Prosadit se na francouzském trhu bylo a je snazší než možnosti ryze české firmy. Společnost využívá služeb obchodních zástupců jednotlivých států, ve kterých provozuje svoji činnost. Možná právě proto se Ecomodule s.r.o. podařilo proniknout kromě francouzského trhu i na norský a švýcarský. Dalšími cennými lidskými zdroji jsou projektanti, kteří jsou kvalifikovaní a mají mnohaleté zkušenosti v oboru. Úspěch podniku většinou závisí zejména na lidech, kteří se na něm společně podílí. Schopní a loajální pracovníci jsou těžce nahraditelní a představují konkurenční výhodu.

Tab. č. 14: Faktory plynoucí z vnitřních zdrojů

Faktor mikroprostředí	Popis faktoru	Význam
<i>Dřevo</i>	Dřevo splňující francouzské normy kvality	Vysoký
<i>Vzorové domy</i>	Vzorové domy v ČR i ve Francii	Střední
<i>Výrobní linka</i>	Vlastní závod s výrobní linkou na výrobu komponent	Vysoký
<i>Lidské zdroje</i>	Loajalita zaměstnanců	Střední

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

4.4.4 Analýza výrobního procesu

Výstavba budov není výroba v pravém slova smyslu, ale i zde dochází k přeměně vstupů na výstupy. Analýza tohoto procesu se zabývá rozбором řízení výroby, úrovní výrobních nákladů, pružností výroby a dostatečnosti výrobních kapacit.

1) Řízení výroby

Ve výrobním závodě, který vyrábí komponenty, má příslušné kompetence a odpovědnost mistr. Stará o to, aby bylo vyrobeno předem stanovené množství v požadované kvalitě, za určitý čas a s minimálními chybami. Mistr dále odpovídá za dodávky materiálu do výroby, tedy dřeva. Má výrobní plán na několik dní dopředu, který obdrží od majitele společnosti.

Ten schvaluje i objednávky dřeva. Výrobní plán stanovuje na základě informací od obchodních zástupců a projektantů o nových i již zahájených zakázkách.

Většina materiálu a dalších vstupů pro stavby je zajišťována dodavatelsky, například střešní krytiny, izolační materiál, okna, dveře, podlahy, rekuperační jednotky atd. Za včasnost objednání a dodání jsou zodpovědní pracovníci obchodního oddělení. Důležité je podotknout, že veškeré objednávky jsou opět schvalovány samotným majitelem firmy.

Za samotnou výstavbu je odpovědný stavbyvedoucí, který na místě řeší případné komplikace a rozhoduje o odborných záležitostech samostatně. Montáž z dřevěných prefabrikátů je otázka několika dnů či týdnů v závislosti na velikosti stavby. Ecomodula s.r.o. klade důraz na kvalitní materiály, provedení a rychlost dodání kompletní stavby. Menší konkurenční podniky v tomto ohledu nemohou Ecomodule s.r.o. konkurovat.

2) Pružnost výroby

Výroba prefabrikovaných komponent a samotné zhotovení stavby je součástí operativního plánu. Mohou však nastat situace jako opožděné dodávky stavebního materiálu, nepřízeň počasí, změny stavebních plánů na poslední chvíli atp., a společnost Ecomodula s.r.o. se dostane do zpoždění v rámci několika zakázek. U výrobních dělníků a dělníků na stavbách lze na několik dní prodloužit jejich pracovní dobu v rámci speciálního režimu. Pokud jsou ale vytíženi všichni zaměstnanci, lze velmi obtížně pružně reagovat. Ecomodula s.r.o. nespolupracuje s žádnou pracovní agenturou, která by byla schopna zajistit pracovníky na vykrytí těchto výjimečných situací.

3) Dostatečnost výrobních kapacit

Výrobní kapacita nového moderního zařízení na výrobu panelových dílců a stěn je několikanásobně vyšší, než je interní potřeba firmy Ecomodula s.r.o. v období standardního vytížení. Poloautomatizovaná výrobní linka je schopna ročně vyrobit komponenty až pro 300 domů. V současné době společnost využívá výrobní závod pouze ze 13 %, tzn. ročně vyrobí komponenty pro 39 dřevostaveb, přičemž Ecomodula s.r.o. postaví průměrně 25 staveb za rok, zbylé velkoplošné panely a dílce jsou prodány.

Ecomodula s.r.o. zaměstnává v současné době okolo čtyřiceti vlastních montážních dělníků na hlavní pracovní poměr. Jejich vytížení se ovšem odvíjí od počtu zakázek. Již jednou se společnost dostala do situace, kdy došlo v celém odvětví k poklesu poptávky po výstavbě

a montážníci se stali nevyužitelní. Protože je firma nechtěla propustit a ztratit zkušené a spolehlivé pracovníky, několik měsíců jim vyplácela mzdu, přestože nepracovali.

4) Efektivita využití výrobních zařízení

Výrobní závod, jehož pořizovací cena byla 60 mil. Kč, není plně využíván. Pokrývá zejména vlastní potřebu firmy a zčásti dochází k externímu prodeji vyrobených komponent. Společnost financovala jeho pořízení z velké části prostřednictvím bankovního úvěru, přesto zatím sériově nevyrábí komponenty pro další prodej. Jedním z důvodů je stagnující stavební trh a chybějící sklad s manipulační technikou.

Tab. č. 15: Faktory plynoucí z výrobního procesu

Faktor mikroprostředí	Popis faktoru	Význam
<i>Řízení výroby</i>	Rozhodovací pravomoc výhradně v rukou ředitele společnosti	Vysoký
<i>Výrobní linka</i>	Nevyužitá kapacita výrobního zařízení	Vysoký

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

4.4.5 Finanční analýza

Finanční analýza společnosti Ecomodula s.r.o. je zaměřena na ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Srovnání vývoje jednotlivých ukazatelů je provedeno v rámci odvětví a v čase v letech 2009 až 2013, pro rok 2014 je proveden odhad na základě očekávaných účetních hodnot (viz příloha č. 8). Vzhledem k tomu, že se Ecomodula s.r.o. věnuje výstavbě dřevostaveb, jako odvětví, se kterým jsou ukazatele porovnávány, je zvoleno *stavebnictví – výstavba budov*⁶. Finanční výkazy jednotlivých odvětví zveřejňuje Ministerstvo průmyslu a obchodu na svých oficiálních internetových stránkách. (MPO, © 2005)

4.4.5.1 Ukazatele rentability

Rentabilita společnosti Ecomodula s.r.o. je zobrazena pomocí třech ukazatelů – rentability vlastního kapitálu, aktiv a tržeb. Vývoj jednotlivých ukazatelů je sledován za roky 2009–2013, pro rok 2014 je proveden odhad podle očekávaných účetních hodnot. Rentabilita společnosti Ecomodula s.r.o. a odvětví je vypočtena v tabulce č. 16 v procentech.

⁶ Hodnoty ukazatelů mohou být v některých případech odchyleny od odvětví mj. z důvodu odlišnosti trhu se dřevostavbami, který je podle klasifikace CZ-NACE součástí odvětví stavebnictví, oddílu *stavebnictví – výstavba budov* a pro který nejsou vytvářeny veřejně dostupné statistiky.

Tab. č. 16: Ukazatele rentability společnosti Ecomodula s.r.o.

Ukazatele rentability v %	2009	2010	2011	2012	2013	2014*
Rentabilita VK	32,01	25,21	7,75	-633,83	8,75	58,57
<i>Rentabilita VK v odvětví</i>	15,74	5,70	4,84	3,30	7,15	-
Rentabilita aktiv	15,87	7,75	2,20	-8,27	2,36	6,49
<i>Rentabilita aktiv v odvětví</i>	7,64	3,39	4,55	1,77	3,30	-
Rentabilita tržeb	7,46	6,73	1,75	-14,87	3,60	5,00
<i>Rentabilita tržeb v odvětví</i>	6,97	5,70	5,07	2,33	4,27	-

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů Ecomodula s.r.o. a údajů MPO, 2014

* Interní odhad společnosti Ecomodula s.r.o.

Rentabilita vlastního kapitálu dosahovala v letech 2009–2010 vysokých hodnot. Zisk společnosti postupně rostl a byla zvyšována i hodnota vlastního kapitálu, částečně v důsledku navyšování hodnoty nerozděleného zisku minulých let. V roce 2012 se společnost dostala do ztráty téměř 15 mil. Kč, která způsobila výrazný výkyv. Vývoj v roce 2013 a 2014 je ovlivněn tím, že společnost již generovala zisk, ale hodnota vlastního kapitálu je v důsledku ztráty v roce 2012 na nižší úrovni. Ve srovnání s odvětvím lze říci, že si společnost Ecomodula s.r.o. stojí dobře a vlastní kapitál velkou mírou přispívá k tvorbě zisku.

Rentabilita aktiv byla v roce 2009 poměrně na vysoké úrovni, postupně však klesala. V roce 2011 došlo k pořízení výrobní linky v hodnotě několika milionů korun, aktiva společnosti se tedy zdvojnásobila. Rentabilita aktiv v tomto období byla však nižší. V roce 2012 byla vzhledem ke ztrátě dokonce v záporných hodnotách. V roce 2014 se odhaduje podíl majetku na hrubém hospodářském výsledku okolo 6,5 %. Ukazatel rentability aktiv firmy Ecomodula s.r.o. v porovnání s odvětvím byl nadprůměrný, nyní se pohybuje na úrovni jako v odvětví.

Rentabilita tržeb je ukazatel, který bere v úvahu pouze tržby za prodej vlastních výrobků a služeb kvůli vypovídací schopnosti srovnání s odvětvím. Hodnota tohoto ukazatele v jednotlivých letech postupně klesala, od roku 2013 opět nabírá rostoucí tendenci a pro rok 2014 se odhaduje na 5 %. Z tabulky č. 16 lze vyčíst, že ve srovnání s odvětvím měla Ecomodula s.r.o. v roce 2009 a 2010 o něco vyšší rentabilitu tržeb, ovšem v dalších letech, ve kterých nastal propad zakázek, se hodnoty tohoto ukazatele pohybují pod průměrem odvětví.

4.4.5.2 Ukazatele likvidity

Schopnost společnosti Ecomodula s.r.o. hradit své splatné závazky prezentují ukazatele likvidity – běžná, pohotová a okamžitá likvidita. Jak již bylo uvedeno v teoretické části práce, při výpočtu jmenovatele těchto ukazatelů je nutné k hodnotě krátkodobých závazků připočítat hodnotu krátkodobých bankovních úvěrů. Součtem těchto dvou rozvahových položek lze získat celkové krátkodobé závazky firmy.

Tab. č. 17: Ukazatele likvidity společnosti Ecomodula s.r.o.

Ukazatele likvidity	2009	2010	2011	2012	2013	2014*
Běžná likvidita	2,38	1,63	1,56	1,42	1,27	1,15
<i>Běžná likvidita v odvětví</i>	<i>1,58</i>	<i>1,54</i>	<i>1,77</i>	<i>1,57</i>	<i>1,57</i>	-
Pohotová likvidita	1,16	1,03	1,28	0,96	0,66	0,85
<i>Pohotová likvidita v odvětví</i>	<i>1,39</i>	<i>1,33</i>	<i>1,57</i>	<i>1,35</i>	<i>1,35</i>	-
Okamžitá likvidita	0,27	0,41	0,41	0,01	0,16	0,20
<i>Okamžitá likvidita v odvětví</i>	<i>0,38</i>	<i>0,44</i>	<i>0,44</i>	<i>0,42</i>	<i>0,41</i>	-

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů Ecomodula s.r.o. a údajů MPO, 2014

* Interní odhad společnosti Ecomodula s.r.o.

Běžná likvidita společnosti Ecomodula s.r.o. má v průběhu pěti let klesající charakter. Objem oběžného majetku firma postupně navyšuje, zrovna tak se ale zvyšuje hodnota krátkodobých závazků. Vývoj běžné likvidity není doprovázen výkyvy, pohybuje se okolo 1,5. Průměrné hodnoty v odvětví jsou na mírně vyšší úrovni. Společnost Ecomodula s.r.o. ale nemá problém s platební schopností, její běžná likvidita se vyvíjí v souladu s odvětvím. V letech 2013 a 2014 byla Ecomodula s.r.o. méně likvidní, důvodem byl větší objem krátkodobých bankovních úvěrů v roce 2013 a v roce 2014 objem krátkodobých závazků vůči dodavatelům.

Pohotová likvidita se liší od běžné tím, že v čitateli od oběžného majetku odečítá nejméně likvidní položku, kterou jsou zásoby. Zásoby společnosti Ecomodula s.r.o. dosahovaly na konci jednotlivých let při účetní závěrce hodnoty okolo 20 mil. Kč. Pohotová likvidita je proto úměrně nižší oproti hodnotám běžné likvidity. Průměrné hodnoty odvětví jsou o něco vyšší. Příčinou předpokládané hodnoty 0,85 v roce 2014 je poměrně vysoký objem krátkodobých závazků.

Okamžitá likvidita je zaměřena na nejlikvidnější položky oběžných aktiv, tedy krátkodobý finanční majetek. Hodnoty tohoto ukazatele dosahují nejnižší úrovně. Okamžitá likvidita společnosti Ecomodula s.r.o. vypovídá o schopnosti přeměnit krátkodobý finanční majetek v hotové peníze. Nižší hodnoty v roce 2012 a 2013 jsou dány malým objemem finančních prostředků na bankovních účtech a zároveň vyššími závazky v podobě krátkodobých úvěrů. Průměr ukazatele v odvětví je o něco vyšší než hodnoty tohoto ukazatele, kterých dosahovala Ecomodula s.r.o.

4.4.5.3 Ukazatele aktivity

Efektivnost hospodaření s aktivy společnosti vyjadřují ukazatelé aktivity. Ke komplexnímu zhodnocení produktivity aktiv podniku je vybrán ukazatel obratu celkových aktiv a dále ukazatele týkající se obrátkovosti zásob a pohledávek.

Tab. č. 18: Ukazatele aktivity společnosti Ecomodula s.r.o.

Ukazatele aktivity	2009	2010	2011	2012	2013	2014*
Obrat celkových aktiv	2,13	1,15	1,25	0,56	0,66	1,30
<i>Obrat celkových aktiv v odvětví</i>	1,10	0,72	0,71	0,76	0,77	-
Obrat zásob	6,07	3,88	11,93	4,39	3,88	11,54
<i>Obrat zásob v odvětví</i>	4,27	5,21	6,57	6,02	6,11	-
Obrat pohledávek	8,29	3,73	3,80	2,12	4,78	5,45
<i>Obrat pohledávek v odvětví</i>	1,60	1,29	1,07	0,94	1,26	-
Doba obratu pohledávek	44,04	97,98	96,02	171,79	76,44	66,92
<i>Doba obratu pohled. v odvětví</i>	288,13	282,95	341,12	388,30	289,68	-

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů Ecomodula s.r.o. a údajů MPO, 2014

* Interní odhad společnosti Ecomodula s.r.o.

Obrat celkových aktiv znázorňuje, kolikrát se za jeden rok hodnota aktiv společnosti Ecomodula s.r.o. obrátí v tržby. V roce 2009 hodnota tržeb dosahovala téměř dvojnásobku hodnoty celkových aktiv. Pro rok 2012 a 2013 je charakteristická výrazně nižší úroveň tržeb, proto hodnoty v těchto dvou letech poklesly a jsou dokonce o něco nižší, než byl průměr v odvětví. V roce 2014 se očekávají tržby téměř dvojnásobné oproti roku předchozímu, proto by mělo dojít i k navýšení tohoto ukazatele. Obrat celkových aktiv společnosti Ecomodula s.r.o. je, s výjimkou dvou let, rychlejší než průměrné hodnoty v odvětví.

Obrat zásob vyjadřuje, kolikrát se hodnota zásob přemění v peněžní prostředky do opakovaného naskladnění. Čím vyšší počet obrátek za jeden rok, tím jsou zásoby charakteristické svojí vyšší likviditou. Obrat zásob společnosti Ecomodula s.r.o. se v průběhu let mění, některé roky je nad průměrem v odvětví, jiné pod ním. Důvodem jsou opět tržby, jejichž úroveň se v průběhu let nevyvíjela kontinuálně, a hodnota zásob, která se během jednotlivých let příliš nemění. V letech 2010, 2012, 2013 jsou hodnoty obratu zásob ve srovnání s odvětvím podprůměrné. Ecomodula s.r.o. se ale v průběhu těchto let nedostala do platební neschopnosti.

Obrat pohledávek společnosti Ecomodula s.r.o. je rychlejší než v odvětví stavebnictví. V roce 2009 byl ukazatel na vysoké úrovni, příčinou byl mírný pokles zakázek a poptávka po typových domech, jejichž doba výstavby je co možná nejkratší. V souladu s obratem pohledávek se vyvíjí i ukazatel **doby obratu pohledávek**, který udává počet dní, během kterých Ecomodula s.r.o. poskytuje svým odběratelům a zákazníkům bezplatný úvěr. Výrazně vyšší průměrné hodnoty v odvětví vypovídají o rychlosti zhotovení dřevostaveb oproti klasickým zděným domům.

4.4.5.4 Ukazatele zadluženosti

Míru zadluženosti společnosti Ecomodula s.r.o. je důležité sledovat kvůli vysokému podílu cizích zdrojů. Následující tabulka zobrazuje vývoj celkové zadluženosti a ukazatele zvaného finanční páka.

Tab. č. 19: Ukazatele zadluženosti společnosti Ecomodula s.r.o.

Ukazatele zadluženosti	2009	2010	2011	2012	2013	2014*
<i>Celková zadluženost v %</i>	65,47	78,27	88,21	98,18	97,89	93,94
<i>Celková zadluženost v odvětví v %</i>	63,33	66,23	64,67	62,17	51,55	-
<i>Finanční páka</i>	2,90	4,60	8,49	55,06	47,44	16,50
<i>Finanční páka v odvětví</i>	2,49	3,04	1,11	2,97	2,81	-

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů Ecomodula s.r.o. a údajů MPO, 2014

* Interní odhad společnosti Ecomodula s.r.o.

Celková zadluženost je základním ukazatelem, který měří, z kolika procent využívá společnost Ecomodula s.r.o. k financování podnikatelské činnosti cizí zdroje. Hodnota zadluženosti v odvětví se pohybuje okolo 65 %. Této úrovně Ecomodula dosahovala pouze v roce 2009. V dalších letech bylo financování cizími zdroji výrazně vyšší, dostávalo se

postupně téměř na 100 %. Pro rok 2014 se očekává hodnota zadluženosti okolo 90 %, společnost Ecomodula s.r.o. v tomto roce nečerpala žádné další úvěry či výpomoci, pouze splácela současné závazky. Důvodem takto vysoké zadluženosti je pořízení výrobního závodu v roce 2011 za 60 mil. Kč. Společnost ho financovala částečně z nerozděleného zisku, z části půjčkou od majitele firmy a dále ve formě dlouhodobého bankovního úvěru.

Finanční páka dosahuje v posledních třech letech velmi vysokých hodnot. Příčinou je ztráta v roce 2012, která snížila hodnotu vlastního kapitálu. Při zachování úrovně hodnoty aktiv pak došlo k tomuto nárůstu finanční páky.

Tab. č. 20: Faktory plynoucí z finanční analýzy

Faktor mikroprostředí	Popis faktoru	Význam
<i>Rentabilita</i>	Kolísající hodnoty výsledku hospodaření	Střední
<i>Likvidita</i>	Nižší likvidita než průměr v odvětví	Střední
<i>Ukazatele aktivity</i>	Rychlejší obrat aktiv než průměr v odvětví	Střední
<i>Zadluženost</i>	Vysoká míra zadluženosti	Vysoký

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

4.4.6 Analýza ostatních interních oblastí

Tato kapitola je zaměřena na oblast technologického vývoje, kvality a informační systém společnosti Ecomodula s.r.o.

Technologický rozvoj

V oblasti dřevostaveb dochází neustále k technologickému vývoji. Ecomodula s.r.o. sleduje trendy, inovace a využívá moderní technologie ve výrobě panelových dílců a stěn. Majitel společnosti Vincent Guillot je autorem stavebnicového systému Legopan, který představuje ucelený systém prefabrikovaných panelů s difuzně otevřenou stěnou pro jejich sériovou výrobu. S těmito panely lze stavět jak typové domy předem daných rozměrů, tak stavby vyprojektované na míru. Při samotné výstavbě firma využívá moderních materiálů, které se vyznačují svojí kvalitou a energetickou účinností. Jmenovat lze certifikované konstrukční dřevo a OSB desky, tlakovou impregnaci dřeva, spodní trámy konstrukcí s hydroizolací, speciální parapety, dveře, rekuperační systém, bezpečnostní skla, izolované předokenní rolety, komínový systém aj. (Ecomodula, © 2011)

Ecomodula s.r.o. nabízí dvě možnosti při výběru technologie stěn a stropů stavby, dále má osvědčeného a lze říci dnes již výhradního dodavatele rekuperačních jednotek. Tato jednotka zajišťuje optimální teplotu v domě, ohřívá studený vzduch z vnějšího okolí a teplý vzduch z dřevostavby odsává směrem ven. Ve zhotovených domech provádí kompletní elektroinstalaci pro různé spotřebiče. (Ecomodula, © 2011)

Systém kvality

Ecomodula s.r.o. má certifikát udělený Výzkumným a vývojovým ústavem dřevařským, Praha, s.p. a dále byla jedním z prvních certifikovaných výrobcem montovaných staveb v rámci Asociace dodavatelů montovaných domů. Toto sdružení má pouze 17 členů, kteří splňují přísné kvalitativní a technické podmínky staveb. Dále má osvědčení o certifikaci systému řízení podle norem ISO 9001 a certifikát od FCBA o používání certifikovaného dřeva podle francouzských norem. (Ecomodula, © 2011)

Informační systém

Společnost používá ekonomický software Pohoda. Ve firmě se využívá hlavně jako účetní program, ale také jako prostředek komunikace a přenosu informací mezi zaměstnanci. Evidují se v něm objednávky, smlouvy různého charakteru, vede skladová evidence, zpracovávají mzdy, podklady k účetní závěrce atd.

Tab. č. 21: Faktory plynoucí z ostatních interních oblastí

Faktor mikroprostředí	Popis faktoru	Význam
<i>Technologický rozvoj</i>	Patent na výrobu typizované série panelů	Vysoký
<i>Systém kvality</i>	Certifikace, členství v ADMD	Vysoký

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

4.4.7 Analýza konkurenční pozice

Cílem této analýzy je získat co nejpřesnější odhad konkurenční pozice společnosti Ecomodula s.r.o. v odvětví stavebnictví – dřevostaveb. Vzhledem k tomu, že firma uskutečňuje svoji podnikatelskou činnost zejména v oblasti dřevostaveb na území ČR, analýza je zaměřena na tuzemské konkurenty.

K porovnání dochází se čtyřmi konkurenčními podniky v oboru dřevostaveb, a to ELK s.r.o., Haas Fertigbau Chanovice s.r.o., Quickhaus s.r.o. a Atrium s.r.o. Některé z nich podnikají i v zahraničí, většina z nich se orientuje pouze na výstavbu rodinných

domů. Z hlediska počtu zaměstnanců se jedná o zhruba stejně velké podniky jako je písecká společnost Ecomodula s.r.o. či české pobočky zahraničních firem.

Základní charakteristiky konkurenčních firem z výkazů finančního účetnictví: (Obchodní rejstřík, © 2012-2014)

- Společnost **ELK s.r.o.** je dceřinou společností rakouské firmy, staví nejen v ČR, ale i v zahraničí, zabývá se pouze výstavbou rodinných domů, má okolo 150 zaměstnanců, výsledek hospodaření měla v předešlém období kladný, okolo jednoho milionu korun.
- **Haas Fertigbau Chanovice s.r.o** je dceřinou společností německé firmy působící na evropském trhu, zaměstnává přibližně 100 zaměstnanců a zisk se pohyboval v předešlých obdobích okolo 13 mil. Kč. Pro společnost Ecomodula s.r.o. představuje konkurenci ve výstavbě nízkoenergetických nebytových prostor.
- **Quickhaus s.r.o.** je tuzemská firma, staví pouze rodinné domy, zaměstnává asi 20 pracovníků a v předešlém období dosahovala ztráty okolo jednoho milionu korun.
- Firma **Atrium s.r.o.** se zabývá jen výstavbou rodinných domů, podniká i v zahraničí, má asi 75 zaměstnanců, v předešlých letech dosahovala zisku přes 10 mil. Kč.

Tab. č. 22: Hodnocení konkurenční pozice společnosti Ecomodula s.r.o.

Kritérium	Váha	<i>Ecomodula</i>	<i>ELK</i>	<i>Haas Fertigbau</i>	<i>Quickhaus</i>	<i>Atrium</i>
Kvalita produktu	0,20	5	3	4	1	2
Růst podílu na trhu	0,25	3	2	4	1	5
Rentabilita	0,20	3	2	5	1	4
Distribuční kanály	0,15	4	3	5	1	2
Marketing	0,15	3	2	3	1	4
Přístup k fin. zdrojům	0,05	2	4	5	1	3
Vážené hodnocení	1,00	3,50	2,45	4,25	1,00	3,50

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Kvalita produktu zkoumá zejména kvalitu hrubé stavby, tedy jaký druh prefabrikovaných velkoplošných panelů, které představují stavební materiál, firmy používají. Písecká firma Ecomodula s.r.o. si vyrábí tyto komponenty sama na poloautomatizovaném výrobním zařízení, tím se zvyšuje kvalita dřevostaveb. **Podíl na trhu** je sledován za několik období jako podíl obrátu společnosti Ecomodula s.r.o. a obrátu nejbližšího konkurenta, kterým je

společnost Haas Fertigbau Chanovice s.r.o. Obrat této konkurenční firmy byl před pěti lety desetkrát větší než obrat společnosti Ecomodula s.r.o., jejíž podíl na trhu se postupně zvyšoval, a nyní dosahuje třetinové úrovně obratu konkurenčního podniku. (Obchodní rejstřík, © 2012-2014) Další kritéria jako je rentabilita, distribuční kanály, marketing a přístup k finančním zdrojům, byla ohodnocena body na základě již provedených analýz vnitřního prostředí a interních informací firmy Ecomodula s.r.o.

Vybraná kritéria jsou ohodnocena vahou, která prezentuje jeho důležitost. U každé firmy je kritérium hodnoceno body v rozmezí 1 – 5. Závěrečný součet váženého hodnocení číselně prezentuje vzájemné postavení firem mezi sebou. Výsledek 3,5, kterého dosáhla společnost Ecomodula s.r.o. spolu s Atrium s.r.o. vypovídá o průměrné konkurenční pozici. Vzhledem k tomu, že některé z konkurenčních podniků jsou pobočky mající za sebou nadnárodní mateřskou společnost, je konkurenční pozice pro Ecomodulu s.r.o. na dobré úrovni.

4.4.8 Identifikace silných a slabých stránek společnosti Ecomodula s.r.o.

Z výstupů analýzy vnitřního prostředí jsou identifikovány silné a slabé stránky pocházející z mikrookolí podniku. Zrovna tak jako u faktorů vnějšího prostředí je při jejich vymezení kladen důraz na jejich významnost v rámci dalšího rozvoje společnosti Ecomodula s.r.o.

Tab. č. 23: Silné a slabé stránky společnosti Ecomodula s.r.o.

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Rychlost zhotovení staveb ♦ Vysoká kvalita dřevostaveb a vyráběných prefabrikátů ♦ Certifikace, členství v ADMD ♦ Vlastní výrobní linka na sériovou výrobu prefabrikovaných panelů ♦ Patent na výrobu typizované série panelů 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Nedostatečné strategické plánování a řízení ♦ Příliš vysoký počet vlastních montážních a výrobních dělníků ♦ Nevyužitá kapacita výrobního zařízení ♦ Rozhodovací pravomoc výhradně v rukou ředitele společnosti ♦ Vysoká míra zadluženosti

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Identifikováno je pět silných a pět slabých stránek. Společnost Ecomodula s.r.o. by měla co nejvíce využívat svých silných stránek a zabránit slabým stránkám v negativním působení jejich eliminací.

4.5 SWOT matice

Matice SWOT zachycuje silné a slabé stránky z analýzy vnitřního prostředí a příležitosti a hrozby z analýzy vnějšího prostředí. Vzhledem k tomu, že tyto klíčové rizikové faktory společnosti Ecomodula s.r.o. již byly identifikovány na konci kapitol, které se věnují těmto dvěma analýzám prostředí, SWOT matice představuje závěrečné souhrnné vyobrazení jednotlivých faktorů.

Obr. č. 13: SWOT matice společnosti Ecomodula s.r.o.

<p>Strengths – SILNÉ STRÁNKY</p> <ul style="list-style-type: none">- Rychlost zhotovení staveb- Vysoká kvalita dřevostaveb a vyráběných prefabrikátů- Certifikace, členství v ADMD- Vlastní výrobní linka na sériovou výrobu prefabrikovaných panelů- Patent na výrobu typizované série panelů	<p>Weakness – SLABÉ STRÁNKY</p> <ul style="list-style-type: none">- Nedostatečné strategické plánování a řízení- Příliš vysoký počet vlastních montážních a výrobních dělníků- Nevyužitá kapacita výrobního zařízení- Rozhodovací pravomoc výhradně v rukou ředitele společnosti- Vysoká míra zadluženosti
<p>Opportunities – PŘÍLEŽITOSTI</p> <ul style="list-style-type: none">- Růst evropských ekonomik- Rostoucí poptávka po rodinných domech, nebytových prostorech- Rozšíření stavebního systému „Legopan“ na českém, případně evropském trhu- Nízké úrokové míry hypotečních úvěrů	<p>Threats – HROZBY</p> <ul style="list-style-type: none">- Zvyšující se ceny zahraničních vstupů- Emigrace obyvatel v produktivním věku z ČR- Nedodržování smluvních závazků ze strany dodavatelů- Riziko vstupu nových firem

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

4.6 Formulace strategie pro společnost Ecomodula s.r.o.

Tato kapitola je věnována přesnému vymezení strategických cílů firmy Ecomodula s.r.o., zhodnocení klíčových rizikových faktorů z vnější a vnitřní analýzy s ohledem na strategický záměr. Dále jsou použity metody, které slouží k výběru nejvhodnějšího strategického postupu.

4.6.1 Vymezení strategického záměru společnosti Ecomodula s.r.o.

Společnost Ecomodula s.r.o. má částečně vymezena strategická východiska. Poslání a vize firmy jsou uvedeny v kapitole 4.2, ve které je rovněž zmínka o tom, že Ecomodula s.r.o.

doposud neměla stanovené konkrétní strategické cíle, které by naplňovala v rámci určitého časového horizontu. S vedením společnosti byly proto, s ohledem na výsledky jednotlivých analýz, určeny **strategické cíle** pro období následujících pěti let, tedy roky 2015–2019. Níže uvedené strategické cíle zobrazují cílový stav na konci roku 2019:

- Dosáhnout čistého zisku ve výši 60 mil. Kč.
- Zvýšit tržby z prodeje prefabrikovaných panelů pro dřevostavby na úroveň 35 % celkových tržeb.
- Zvýšit tržby z prodeje dřevostaveb na úroveň 200 mil. Kč.
- Snížit celkovou míru zadluženosti pod 60 %.
- Optimalizovat počet montážních a výrobních dělníků na 70 – 90 stálých pracovníků.

4.6.2 Matice EFE

Pro zhodnocení identifikovaných rizikových faktorů z vnějšího prostředí je použita matice EFE, pro jejíž vyhotovení musí být stejný počet příležitostí a hrozeb. Při hodnocení je brán v úvahu význam jednotlivých faktorů ve vztahu ke strategickému záměru. Každému rizikovému faktoru je přiřazena váha podle jeho důležitosti a bodové ohodnocení podle stupně vlivu na strategický záměr.

Tab. č. 24: Matice EFE společnosti Ecomodula s.r.o.

PŘÍLEŽITOSTI	Váha	Stupeň vlivu	Vážené hodnocení
Růst evropských ekonomik	0,15	3	0,45
Rostoucí poptávka po rod. domech, nebytových prostorech	0,20	4	0,80
Rozšíření stavebního systému „Legopan“	0,10	4	0,40
Nízké úrokové míry hypotečních úvěrů	0,15	2	0,30
HROZBY			
Zvyšující se ceny zahraničních vstupů	0,05	2	0,10
Emigrace obyvatel v produktivním věku z ČR	0,10	1	0,10
Nedodržování smluvních závazků ze strany dodavatelů	0,10	3	0,30
Riziko vstupu nových firem	0,15	3	0,45
Celkové vážené hodnocení	1,00	-	2,90

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Vážené hodnocení jakožto číselný výsledek matice EFE je 2,9. Znamená to, že strategický záměr společnosti Ecomodula s.r.o. indikuje střední až vyšší citlivost vůči vnějšímu prostředí. Významnou příležitostí je rostoucí poptávka po dřevostavbách obecně a rostoucí ekonomiky, které se zotavují z recese. Mezi nejdůležitější hrozby patří nedodržování závazků ze strany dodavatelů a v důsledku zvýšeného zájmu o trh dřevostaveb také vstup nových konkurentů na trh.

4.6.3 Matice IFE

K posouzení silných a slabých stránek z vnitřního prostředí s ohledem na strategický záměr slouží matice IFE, která hodnotí sílu interní pozice. Čím je tato vnitřní pozice vyšší, tím větší je pravděpodobnost, že společnost Ecomodula s.r.o. dosáhne na stanovené ambiciózní strategické cíle.

Tab. č. 25: Matice IFE společnosti Ecomodula s.r.o.

SILNÉ STRÁNKY	Váha	Stupeň vlivu	Vážené hodnocení
Rychlost zhotovení staveb	0,10	4	0,40
Vysoká kvalita dřevostaveb a vyráběných prefabrikátů	0,20	4	0,80
Certifikace, členství v ADMD	0,05	3	0,15
Vlastní výrobní linka na prefabrikované panely	0,15	4	0,60
Patent na výrobu typizované série panelů	0,05	3	0,15
SLABÉ STRÁNKY			
Nedostatečné strategické plánování a řízení	0,10	1	0,10
Vysoký počet vlastních montážních a výrobních dělníků	0,10	2	0,20
Nevyužitá kapacita výrobního zařízení	0,05	1	0,05
Rozhodovací pravomoc výhradně v rukou ředitele	0,10	2	0,20
Vysoká míra zadluženosti	0,15	1	0,15
Celkové vážené hodnocení	1,00	-	2,80

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

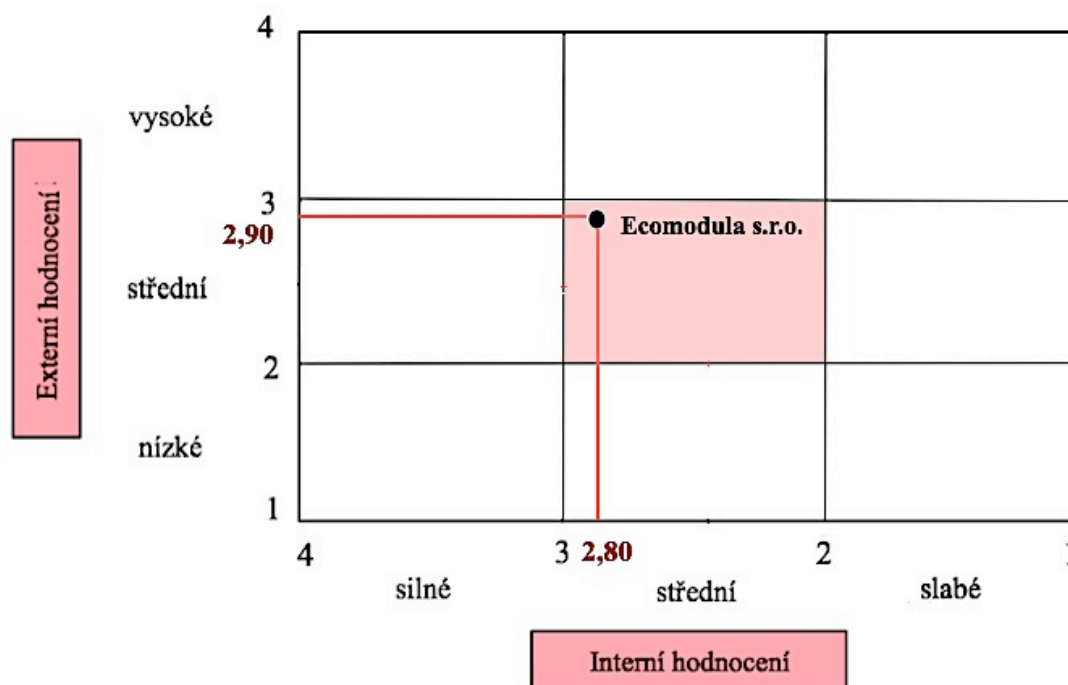
Z matice IFE vyplývá, že celkové vážené hodnocení interní pozice společnosti Ecomodula s.r.o. je 2,8. Výsledek vypovídá o průměrné či silnější interní pozici. Nejvýznamnější silnou stránkou je rychlost a kvalita provedení dřevostaveb, také vlastní výrobní linka na

výrobu typizovaných velkoplošných panelů při dodržení vysokého stupně jakosti. Naopak mezi slabé stránky, které by mohly strategický záměr ohrozit, patří vysoká míra zadluženosti, nedostatečné strategické plánování a řízení a nevyužitá kapacita výrobního zařízení.

4.6.4 Matice IE

Tato metoda slouží ke komplexnímu hodnocení vnějších a vnitřních rizikových faktorů. Využívá výstupů z matic EFE a IFE, které jsou zaneseny v podobě celkového váženého hodnocení na osu x a y .

Obr. č. 14: Matice IE společnosti Ecomodula s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

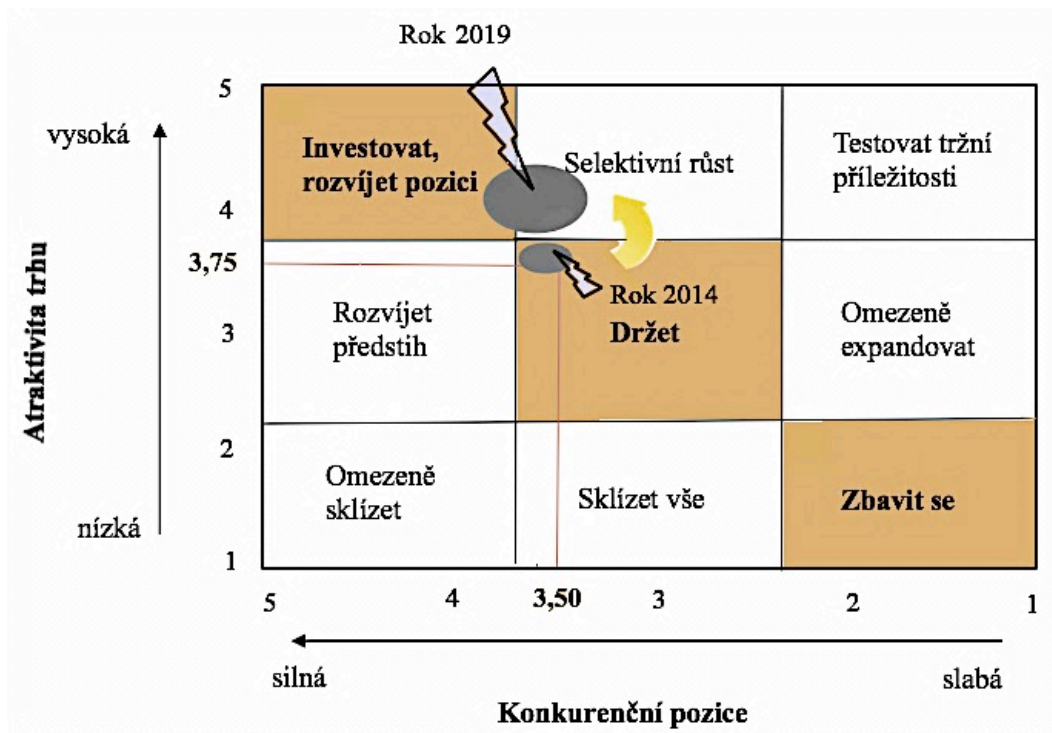
Společnost Ecomodula s.r.o. se nachází v oblasti číslo pět, která doporučuje použít strategii „udržuj a potvrzuj“. Tato strategie podporuje další rozvoj a vývoj produktu či činností firmy. Je zde možnost uplatnit i strategii proniknutí na trh, která má za cíl zvýšit podíl na trhu se stávajícími produkty.

4.6.5 Matice strategické pozice GE

Matice, která hodnotí celkovou strategickou pozici, je propojením analýzy atraktivity odvětví a analýzy konkurenční pozice. Vynesením hodnot z těchto dvou analýz na osu x a y lze získat strategickou pozici firmy.

Společnost Ecomodula s.r.o. se v matici GE nachází v kvadrantu, který značí průměrnou konkurenční pozici a střední až vyšší atraktivitu trhu. Blíží se kvadrantům, které představují růstové strategie. Vzhledem k tomu, že Ecomodula s.r.o. má potenciál rozvíjet svoji činnost, je předpokládán její růst. Společnost bude usilovat v následujících pěti letech o zvýšení své konkurenční pozice, jež bude podporována rostoucí atraktivitou trhu. Obrázek č. 15 graficky znázorňuje současnou a cílovou pozici v roce 2019.

Obr. č. 15: Matice GE společnosti Ecomodula s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

4.7 Vlastní návrh strategie pro společnost Ecomodula s.r.o.

Jak již bylo uvedeno v předchozích kapitolách, společnost Ecomodula s.r.o. měla definované poslání a vizi, chyběly konkrétní strategické cíle, ty byly pro účely této práce stanoveny ve spolupráci s vedením společnosti na pětileté období, tedy pro roky

2015–2019.⁷ Strategie rozvoje zkoumané společnosti, která zajistí naplnění strategických cílů, je navržena s ohledem na strategická východiska a zejména na současné postavení firmy plynoucí z výsledků strategické analýzy.

Z hlediska Porterových generických strategií, má navrhovaná strategie charakter **strategie soustředění pozornosti**, někdy také nazývaná jako strategie zaměření. Ecomodula s.r.o. se v rámci odvětví stavebnictví specializuje pouze na nízkoenergetické dřevostavby, tedy pouze na určitý segment, kde se snaží kvalitativně odlišit. Navrhovaná strategie navazuje na tento směr, kterým se společnost doposud ubírala.

4.7.1 Strategie soustředění pozornosti

Strategie soustředění pozornosti je zaměřena na trh se dřevostavbami, tedy část odvětví stavebnictví, která tvoří 10 % celého odvětví. Navržená strategie je komplexní strategií zahrnující jednotlivé dílčí strategie, které jsou navzájem provázané a představují cestu, jak dosáhnout strategických cílů.

Nejvýznamnější vliv makroprostředí, který firma nemůže nikterak ovlivnit, je hospodářský vývoj. Po několikaletém útlumu stavebnictví lze pro následující roky reálně předpokládat růst v závislosti na růstu HDP. Příznivý ekonomický vývoj bude mít za následek zvýšení zájmu o odvětví stavebnictví ze strany nových konkurentů. Výstavbě dřevostaveb se v současnosti v České republice věnuje přes 90 % malých firem v podobě živnostníků, je zde pouze několik větších stavebních firem jako je Ecomodula s.r.o. Pro společnost je to příležitost k rozvoji na tuzemském trhu a ke zvýšení své konkurenční pozice využitím konkurenční výhody.

Aby společnost mohla úspěšně rozvíjet svoji činnost na trhu se dřevostavbami, mělo by dojít k určitým změnám v několika oblastech, pro které jsou navrženy dílčí strategie rozvoje. Jedná se o:

- dílčí výrobní strategii,
- dílčí personální strategii,
- dílčí obchodní strategii,
- dílčí marketingovou strategii,
- dílčí finanční strategii.

⁷ Strategické cíle jsou uvedeny v kapitole 4.7.1.

4.7.1.1 Dílčí výrobní strategie

Aby mohlo dojít k naplňování jednotlivých strategických cílů, je nezbytné zahájit sériovou výrobu panelových dílců a stěn ve výrobním závodě s poloautomatizovanou výrobní linkou. Tyto vyrobené komponenty pro dřevostavby, po kterých je zejména v České republice vysoká poptávka z důvodu neexistence jiného stavebnicového systému panelových dílců, začít samostatně prodávat. Ecomodula s.r.o. přišla na trh jako první s propracovaným stavebnicovým systémem panelů, který má z 95 % využití pro jakékoli dřevostavby, i pro projekty na míru. V roce 2014 objem vyrobených panelových dílů představoval pouze 13% využití výrobní linky. Pro období 2015–2019 je v tabulce č. 26 promítnuto doporučené navyšování výroby panelů a stěn. Výrazné zvýšení se týká výroby a následného externího prodeje těchto komponent. V souladu se zvyšující se poptávkou po dřevostavbách bude zároveň docházet k růstu interní poptávky po velkoplošných panelech. Už v roce 2016 by Ecomodula s.r.o. měla dosáhnout 100% využitelnosti výrobní linky. Během roku 2015 je nezbytné zřídit v prostorách, které sousedí s výrobním závodem, skladovací prostory pro vyrobené komponenty na sklad a koupit manipulační zařízení.

Tab. č. 26: Plánované využití výrobní linky v letech 2014–2019

KAPACITA VÝROBNÍ LINKY	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Využití výrobní linky pro externí prodej	5 %	52 %	88 %	87 %	86 %	85 %
Využití výrobní linky pro vlastní potřeby	8 %	10 %	12 %	13 %	14 %	15 %
Celkové využití výrobní linky	13 %	62 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

V oblasti výstavby nízkoenergetických dřevostaveb v České republice, Francii, Norsku a Švýcarsku bude společnost Ecomodula s.r.o. usilovat o kontinuální růst stávajícího objemu zakázek. Využije tak tržní příležitost v podobě expanze české i evropské ekonomiky v kombinaci s použitím vhodných marketingových nástrojů (projekty na míru, variantnost staveb, vysoká kvalita staveb, vzorové domy, internetový marketing) a odborné práce obchodních zástupců. Poptávka po nízkoenergetických rodinných domech i nebytových prostorách se v České republice každoročně zvyšuje, reálně se tedy předpokládá růst prodeje a budování dobrého jména společnosti.

4.7.1.2 Dílčí personální strategie

Ecomodula s.r.o. čelila v minulosti situaci, kdy z důvodu poklesu zakázek neměla pro montážní dělníky, kteří pracují na klasickou pracovní smlouvu, využití. Protože nechtěla o své dlouholeté pracovníky přijít, nedošlo k jejich propuštění a nadále jim plynula mzda. Aby společnost předešla tomuto riziku, které je poměrně vysoké, protože úroveň zakázek může být proměnlivá, měla by změnit politiku zaměstnávání těchto pracovníků. Vzhledem k tomu, že odvětví stavebnictví začíná opět růst a tento vývoj se předpokládá i pro následující období, společnost Ecomodula s.r.o. si ponechá stávajících 40 montážních dělníků v zaměstnaneckém poměru a s předpokládaným růstem zakázek v oblasti výstavby dřevostaveb bude navyšovat jejich počet externě uzavíranými smlouvami o dílo. Pokud by opět došlo k rapidnímu poklesu poptávky a pro firemní montážní dělníky by nebylo využití přímo na stavbách, měla by pro ně Ecomodula s.r.o. najít využití jinde. Například v závodě na výrobu prefabrikovaných panelových dílců by s potřebným proškolením našlo uplatnění i několik montážníků.

Zvýšením výroby dřevěných panelů pro montované dřevostavby s cílem jejich dalšího prodeje se Ecomodula s.r.o. dostane do situace, kdy 15 výrobních dělníků⁸ a nárazová výpomoc ze strany montážních dělníků bude nedostatečná. Jak naznačuje tabulka č. 27, společnost bude potřebovat v roce 2015 při 62% využitelnosti výrobní linky okolo 37 výrobních dělníků, v následujících letech při jejím 100% využití zhruba 60 těchto pracovníků. Při získávání dalších dělníků by měla zvolit takový systém zaměstnávání, kdy 30 % zaměstnanců bude tvořeno externími pracovníky, přičemž lze navázat na obdobný přístup jako u montážníků či využít agenturní pracovníky. Celkem 70 % výrobních dělníků budou tvořit vlastní zaměstnanci na pracovní smlouvu, ve které bude zakotveno tzv. nerovnoměrné rozvržení pracovní doby, kdy jsou pracovníci placeni podle počtu odpracovaných hodin.

Následující tabulka znázorňuje počet montážníků a výrobních dělníků v jednotlivých letech strategického záměru s ohledem na jejich předpokládanou potřebu a s uplatněním zaměstnávání externích pracovníků.

⁸ V současné době je zaměstnáno ve výrobním závodě 15 výrobních dělníků při 13% využitelnosti výrobní linky. Navyšování počtu pracovníků není přímo úměrné zvyšování procentuelní využitelnosti linky.

Tab. č. 27: Plánovaný počet montážních a výrobních dělníků v letech 2014–2019

POČET PRACOVNÍKŮ	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Počet vlastních výrobních dělníků	15	26	42	42	42	42
Počet externích výrobních dělníků	0	11	18	18	18	18
Celkový počet výrobních dělníků	15	37	60	60	60	60
Počet vlastních montážních dělníků	40	40	40	40	40	40
Počet externích montážních dělníků	0	3	6	9	13	17
Celkový počet montážních dělníků	40	43	46	49	53	57

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Společnost Ecomodula s.r.o. opomíjí důležitost strategického řízení z důvodu nedostatku času a zkušeností managementu. Společnosti chybí kvalifikovaní pracovníci, kteří by pravidelně analyzovali a hodnotili interní výsledky podnikatelské činnosti a vyhodnocovali působení vnějších vlivů. Strategické řízení a plánování je v rukou majitele společnosti, který není ekonom, a tak dochází k opomíjení těchto činností. Firmě lze doporučit přijmout pracovníka, který se bude spolupodílet na tvorbě strategických cílů, ponese zodpovědnost za tvorbu a plnění taktických plánů. Bude provádět kontrolu plnění stanovených cílů, případně se zasadí o nápravu či korekci původního záměru. Tento řídicí pracovník by měl mít dále přehled o hospodaření firmy.

Vzhledem k narůstajícímu počtu vlastních i externích zaměstnanců bude nezbytné přijmout dva pracovníky do účetního oddělení, kteří se budou spolupodílet na mzdovém účetnictví, finančním účetnictví, uzavírání smluv s externími pracovníky atd.

Majitel a ředitel společnosti v jedné osobě se plně zapojuje do operativního plánování a rozhodování. I proto pravděpodobně dochází k opomíjení strategického řízení firmy. Majitel společnosti Ecomodula s.r.o. by měl rozhodovat o zdrojích financování, vizi a strategických cílech. Každodenní rozhodování a plánování operativního charakteru by mělo být přenecháno vedoucím jednotlivých útvarů, na jejichž činnost by měl pouze dohlížet člen vrcholového managementu.

4.7.1.3 Dílčí obchodní strategie

Veškerá podnikatelská činnost společnosti Ecomodula s.r.o. je závislá na dodávkách vstupů. Firma má mnoho dodavatelů, ačkoli má uzavřené dlouhodobé kontrakty, někteří

dodavatelé nedodrží smluvní závazky a jejich dodávky mají zpoždění v řádech několika dnů či týdnů. Vzhledem k tomu, že se jedná o dodavatele izolačních materiálů a střešních krytin, lze doporučit společnosti jejich výměnu za jiné dodavatelské firmy, kterých je u těchto vstupních materiálů mnoho. Včasnost dodávek je pro výstavbu dřevostaveb klíčová, protože jednou z předností těchto staveb je velmi krátká doba jejich montáže.

Ecomodula s.r.o. proto zavede systematické hodnocení dodavatelů z hlediska:

- kvality a flexibility dodávek,
- cenové úrovně,
- platebních podmínek,
- logistiky.

Jednotlivá hlediska mají v celkovém hodnocení stejnou váhu. Každé z nich obdrží 1 – 10 bodů, celkem tedy maximálně 40 bodů. V rámci hodnocení konkrétních dodavatelů dojde k vytvoření tří kategorií, například:

- **bezproblémoví dodavatelé** (35 – 40 bodů),
- **dodavatelé s občasnými problémy** (28 – 34 bodů),
- **problémoví dodavatelé** (pod 27 bodů).

Ty firmy, které se dostanou do poslední uvedené kategorie, se bude Ecomodula s.r.o. snažit nahradit jinými dodavatelskými firmami, které lépe naplní potřeby společnosti a nebude u nich docházet ke kolísání kvality či nedodržení smluvních podmínek.

Co se týče vztahů s odběrateli, i v této oblasti Ecomodula s.r.o. bude budovat dlouhodobě fungující vztahy, které povedou ke stabilním tržbám. S firmami odebírajícími soustavy panelů jakožto komponenty pro dřevostavby písecká společnost uzavře dlouhodobé smlouvy, ve kterých bude rámcově určen měsíční či čtvrtletní objem odebraných panelů. Ecomodula s.r.o. může odebírajícím firmám poskytovat doplňkový program, který bude zahrnovat přepravu panelů a školení pro rychlou, kvalitní a bezpečnou montáž. Odběratelé tak získají certifikované soustavy panelových dílů při zachování vysokého standardu kvality. Písecká firma sice bude prodávat stavební materiál konkurenčním firmám v oblasti výstavby nízkoenergetických dřevostaveb, na druhou stranu při uzavření rámcových smluv bude mít zajištěn jistý obrat, který významně přispěje k navyšování tržeb a tvorbě zisku. Prodej velkoplošných panelů přinese společnosti vyšší povědomí o její existenci a vyšší pozornost ze strany potenciálních zákazníků.

S konečnými zákazníky budou nadále komunikovat obchodní zástupci v jednotlivých regionech České republiky a evropských státech (ve Francii, Švýcarsku a Norsku). Jejich práce se v minulosti osvědčila a zajistila ve spolupráci s projektanty uspokojivé výsledky v oblasti prodeje.

4.7.1.4 Dílčí marketingová strategie

Ecomodula s.r.o. bude v následujícím strategickém období udržovat stávající cenovou úroveň dřevostaveb při jejich vysoké kvalitě, která bude zajišťována vysoce kvalitním dřevem i ostatními vstupy a odvedenou prací vyškolených a motivovaných pracovníků.

Cena prodávaných velkoplošných panelů a stěn se prozatím snižovat nebude. Společnost začne vyrábět tyto komponenty sériově, začne uplatňovat úspory z rozsahu, ale protože v České republice nemá na trhu konkurenta, není důvod tlačit cenu dolů.

Distribuční síť má Ecomodula s.r.o. vybudovanou v České republice a částečně v některých státech Evropy. Začátek prodeje sériově vyráběných komponent bude provázen vybudováním vztahů s odběrateli těchto panelů. Protože nejde o vstup na nový trh, nemělo by být budování těchto distribučních cest vzhledem k existující poptávce provázeno většími komplikacemi.

Ecomodula s.r.o. má celkem pět vzorových domů v Jihočeském a Středočeském kraji, dále jsou dva vzorové domy situované ve Francii. Jsou velice často navštěvované potenciálními zákazníky. Lze říci, že tento nástroj marketingové komunikace je účinný a zvyšuje prodej dřevostaveb, zejména rodinných domů. Aby společnost navýšila návštěvnost těchto domů, na svých oficiálních webových stránkách vytvoří na vzorové domy upoutávku, kde bude vyznačena adresa, otevírací doba a fotografie každé dřevostavby.

4.7.1.5 Dílčí finanční strategie

Míra zadluženosti společnosti Ecomodula s.r.o. se do roku 2011 pohybovala okolo 60 %, k financování své činnosti využívala vždy cizí zdroje, které zvyšovaly rentabilitu vlastního kapitálu. Vzhledem tomu, že na konci roku 2011 si Ecomodula s.r.o. vzala dlouhodobý bankovní úvěr ve výši 40 mil. Kč na pořízení závodu na výrobu velkoplošných panelů a stěn, přesáhla míra zadluženosti 95 %. V tomto roce také poskytl majitel společnosti půjčku ve výši 20 mil. Kč. Splácení bankovního úvěru a půjčky v roce 2012 a 2013

představovalo komplikace z důvodu poklesu tržeb na třetinovou úroveň roku 2011 při zachování vysoké úrovně nákladů.

Cílem je do roku 2019 snížit zadluženost opět pod hranici 60 %, tohoto cíle bude dosaženo řádným splácením krátkodobých úvěrů a závazků, které musí být splaceny do 1 roku, jde o krátkodobé bankovní úvěry, průběžné závazky vůči obchodním partnerům či zaměstnancům. Priorita bude kladena na splácení výše uvedeného dlouhodobého bankovního úvěru a půjčky od společníka, protože představují nejvyšší závazky dlouhodobého charakteru. Jejich postupné umořování v období 2015–2019 je naznačené v tabulce č. 28.

Tab. č. 28: Zůstatkové hodnoty dlouhodobých závazků v letech 2012–2019

Závazek	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
40 mil. Kč	39,4	38	36	33	30	27	24	21
20 mil. Kč	20	19,5	17	16	15	14	13	11

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Na konci pětiletého období, pro které je vymezen strategický záměr, bude zůstatková hodnota dlouhodobého bankovního úvěru činit 21 mil. Kč a zůstatek závazku vůči majiteli firmy 11 mil. Kč. Společnost Ecomodula s.r.o. se tedy po tomto období dostane na polovinu hodnoty umořeného úvěru a půjčky na pořízení výrobního závodu. Vzhledem k předpokládané příznivé finanční situaci, by se společnost neměla dostat do platební neschopnosti. Míra celkové zadluženosti klesne na cílových 60 % už koncem roku 2018, o rok později dokonce na úroveň 52 %, jak lze vyčíst z následující tabulky.

Tab. č. 29: Míra celkové zadluženosti v letech 2014–2019

CELKOVÁ ZADLUŽENOST	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Cizí zdroje v mil. Kč	108,5	100	92	83	74	64
Celková aktiva v mil. Kč	115,5	120	121	122	123	124
Celková zadluženost v %	93	83	76	68	60	52

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

4.7.2 Shrnutí zvolené strategie

Strategie navržená pro společnost Ecomodula s.r.o. je zaměřena na část odvětví stavebnictví, konkrétně na trh se dřevostavbami. Soustředění pozornosti na výstavbu dřevostaveb a výrobu komponent pro dřevostavby poskytuje společnosti možný přístup,

jak dosáhnout vyššího podílu na stávajících trzích se současnými produkty. Strategii lze tedy současně označit jako penetrační.

Jedním ze strategických cílů společnosti Ecomodula s.r.o. je rozšířit výrobu a prodej typizovaných prefabrikovaných komponent pro dřevostavby a dosáhnout tak v roce 2019 podílu na celkových tržbách firmy 35 %. Dalším cílem je zvýšení tržeb z výstavby dřevostaveb na 200 mil. Kč. Tabulka č. 30 zobrazuje rostoucí tržby v jednotlivých rocích. Pro výpočet celkových tržeb je na základě předchozích období připočítána k celkovým tržbám z prodeje vlastních výrobků částka 5 mil. Kč. Na konci strategického období dochází k naplnění stanovených cílů. Úroveň tržeb z výstavby dřevostaveb by měla dosahovat 208 mil. Kč a podíl tržeb z prodeje panelů a stěn na celkových tržbách společnosti tvoří přibližně 38 %.

Tab. č. 30: Předpokládaný vývoj tržeb v letech 2014–2019 v mil. Kč

ÚROVEŇ TRŽEB	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Tržby z prodeje (výstavby) dřevostaveb	141,5	155	165	179	193	208
Tržby z prodeje panelů a stěn	8,5	88	139	137	136	134
Celkové tržby z prodeje vlastních výrobků	150	243	304	316	329	342
CELKOVÉ TRŽBY SPOLEČNOSTI	155	248	309	321	334	347

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

V navržené strategii pro společnost Ecomodula s.r.o. jsou zahrnuta určitá opatření, která s sebou nesou náklady. V průběhu budoucích pěti let dojde k výraznému zvýšení nákladů na materiál, mzdových nákladů, budou pořízeny skladové prostory a manipulační zařízení. Ve výpočtech je uvažována průměrná měsíční mzda výrobního dělníka ve výši 20 tis. Kč a montážního dělníka ve výši 27 tis. Kč. (Ecomodula, 2015) K těmto nákladům je nutné připočítat ještě 34 % na pojistné, které firma odvádí za zaměstnance. Spotřeba materiálu pro výrobu komponent se odvíjí od 62% využití výrobní linky v roce 2015 (tj. výroba panelů a stěn pro 186 domů za rok) a v dalších letech od jejího 100% (tj. výroba panelů a stěn pro 300 domů za rok). Výstavbu skladových prostor Ecomodula s.r.o. odhaduje na 3 mil. Kč a pořízení manipulačního zařízení na 2 mil. Kč.

Následující tabulka č. 31 zahrnuje kalkulaci nákladů, které souvisejí s realizací strategie v jednotlivých letech. Na základě výsledků hospodaření společnosti Ecomodula s.r.o.

minulých období byly odhadnuty dosavadní roční náklady ve výši 150 mil. Kč. Vyčíslení celkových ročních nákladů proto zahrnuje s respektováním míry inflace tuto úroveň ročních nákladů plus vyčíslené náklady na strategii.

Tab. č. 31: Kalkulace předpokládaných nákladů v letech 2015–2019 v mil. Kč

ÚROVEŇ NÁKLADŮ	2015	2016	2017	2018	2019
Spotřeba materiálu	55,8	90	90	90	90
Mzdové náklady na výrobní dělníky	7,1	14,5	14,5	14,5	14,5
Mzdové náklady na montážní dělníky	1,30	2,60	3,90	5,64	7,38
Mzdové náklady na ostatní zaměstnance	1,42	1,44	1,46	1,48	1,50
Odpisy skladu (PC 3 mil. Kč)	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15
Odpisy manipulační jednotky (PC 2 mil. Kč)	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Celkové náklady na realizaci strategie	65,97	108,89	110,21	111,97	113,73
CELKOVÉ NÁKLADY SPOLEČNOSTI	217,47	261,89	264,71	267,97	271,23

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Zbývá vyčíslit vývoj čistého zisku společnosti v jednotlivých letech a zjistit, zda na konci roku 2019 jeho hodnota odpovídá strategickému cíli, kterým je v tomto roce dosáhnout úrovně čistého zisku 60 mil. Kč.

Tab. č. 32: Vyčíslení předpokládaného čistého zisku v letech 2015–2019 v mil. Kč

VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	2015	2016	2017	2018	2019
Celkové tržby společnosti	248	309	321	334	347
Celkové náklady společnosti	217,47	261,89	264,71	267,97	271,23
Zisk před zdaněním	30,53	47,11	56,29	66,03	75,77
Daň z příjmu 19 %	5,80	8,95	10,70	12,55	14,40
ZISK PO ZDANĚNÍ	24,73	38,16	45,59	53,48	61,37

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Z tabulky č. 32 lze vyčíslit, že čistý zisk se postupně zvyšuje každým rokem a na konci roku 2019 by měl být na úrovni 61 mil. Kč. Zvolená strategie rozvoje pro zkoumanou společnost Ecomodula s.r.o. tedy umožňuje dosáhnout stanovených strategických cílů týkajících se úrovně tržeb, zisku, zadluženosti a optimalizace politiky zaměstnávání montážních a výrobních dělníků.

5 Závěr

Tato diplomová práce se zabývá problematikou strategického řízení ve společnosti Ecomodula s.r.o., která více než 15 let působí na trhu se dřevostavbami. Tento segment stavebního odvětví má určitá specifika, jež se pozitivně promítají do jeho atraktivity a konkurenceschopnosti.

V první části práce, která je zaměřena na teoretická východiska, je charakterizován průběh strategického řízení. Pozornost je věnována zejména analýzám vnějšího a vnitřního prostředí, které mají vliv na strategický záměr a volbu strategie.

Praktická část diplomové práce se zaměřuje na vnější prostředí firmy Ecomodula s.r.o., k jejímuž zhodnocení využívá PESTLE analýzu, ta je doplněna scénáři vývoje prostředí, dále je provedena Porterova konkurenční analýza a vyhodnocena atraktivita odvětví. Mezi významné příležitosti vnějšího prostředí je zařazena rostoucí ekonomika a tím i stavební výroba nebo nízké úrokové míry hypotečních úvěrů. Jako ohrožení je vnímáno riziko vstupu nových konkurentů a nedodržování smluvních závazků ze strany dodavatelů. Vnitřní prostředí společnosti je zhodnoceno na základě analýzy řídicích procesů, dále marketingové, finanční analýzy, analýzy vnitřních zdrojů a analýzy konkurenční pozice firmy. Mezi přednosti společnosti Ecomodula s.r.o. patří vysoká kvalita dřevostaveb, rychlost výstavby a vlastní závod na výrobu prefabrikovaných komponent pro dřevostavby. Naopak interní nedostatky jsou spatřeny v nedostatečném strategickém řízení, vysoké míře zadluženosti či nevyužitě kapacitě výrobního zařízení. Identifikované příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky jsou souhrnně promítnuty ve SWOT matici.

Ve spolupráci s vedením společnosti Ecomodula s.r.o. jsou v další části diplomové práce stanoveny ambiciózní strategické cíle pro období 2015–2019. Následně je navržena komplexní strategie, která zasahuje do několika dílčích oblastí. Významnou navrhovanou změnou je zavedení sériové výroby prefabrikovaných komponent pro dřevostavby na vlastní výrobní lince, změna politiky zaměstnávání montážních a výrobních dělníků a korekce kompetencí a odpovědnosti vrcholového vedení s cílem efektivnějšího řízení.

Cílem diplomové práce bylo na základě výsledků strategické analýzy zhodnotit postavení společnosti Ecomodula s.r.o. na trhu se dřevostavbami a navrhnout novou strategii jejího dalšího rozvoje, která povede k naplnění strategického záměru. Navržená strategie je podložena konkrétními čísly a výpočty, které dokládají dosažitelnost stanovených cílů.

6 Seznam použitých zdrojů

Literatura

1. ARMSTRONG, Michael, Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4
2. BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN, Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X
3. CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. Vyd. 1. Olomouc: Univerzita Palackého, 2012. ISBN 978-80-244-2963-2
4. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4
5. DONNELLY, James H., James L. GIBSON, John M. IVANCEVICH. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3
6. FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK, Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4
7. GRASSEOVÁ, Monika a kol. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9
8. GUINN, Alan, Oldřich KRATOCHVÍL, Iveta MATUŠÍKOVÁ. *Strategický management*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2007. ISBN 978-80-7314-125-7
9. KEŘKOVSKÝ, Miloslav, Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Vyd. 2. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8
10. MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5
11. PORTER, Michael. E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2
12. PORTER, Michael. E. *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-12-0

13. ŠULÁK, Milan, Emil VACÍK. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. ISBN 80-86754-35-9
14. TICHÁ, Ivana, Jan HRON. *Strategické řízení*. Vyd. 1. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, Katedra řízení, 2002. ISBN 978-80-213-0922-7
15. VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0

Internetové zdroje

16. ADMD. *Certifikace – Dokument národní kvality*. [online]. 2014 [cit. 2014-11-15]. Dostupné z: <http://www.admd.cz/list/certifikace>
17. Businessinfo. *Norsko – základní informace o teritoriu*. [online]. © 1997-2014 [cit. 2014-11-13]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/norsko-zakladni-informace-o-teritoriu-18916.html>
18. CIMA. *Strategic Analysis Tools*. [online]. © 2007 [cit. 2014-07-20]. Dostupné z: http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/cid_tg_strategic_analysis_tools_nov07.pdf.pdf
19. CNN. *Swiss voters reject minimum wage*. [online]. © 2014 [cit. 2014-10-30]. Dostupné z: <http://money.cnn.com/2014/05/18/news/economy/switzerland-minimum-wage-vote/>
20. ČSÚ. *Klasifikace ekonomických činností*. [online]. 2014 [cit. 2014-12-1]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_ekonomickyh_cinnosti_\(cz_nace\)_systematicka_cast/\\$File/85048625.xls](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_ekonomickyh_cinnosti_(cz_nace)_systematicka_cast/$File/85048625.xls)
21. ČSÚ. *Makroekonomické údaje*. [online]. 2014 [cit. 2014-11-07]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje/\\$File/HLMAKRO.xls](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje/$File/HLMAKRO.xls)
22. ČSÚ. *Podíl odvětví na HDP v ČR*. [online]. 2015 [cit. 2015-02-03]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2014ediciplan.nsf/t/D9003FD95C/\\$File/3201814_0402.pdf](http://www.czso.cz/csu/2014ediciplan.nsf/t/D9003FD95C/$File/3201814_0402.pdf)

23. ČSÚ. *Průměrné mzdy – 2. čtvrtletí 2014*. [online]. 2014 [cit. 2014-11-13]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpmz090514.docx>
24. ČSÚ. *Stavebnictví na vzestupu?* [online]. 2014 [cit. 2014-11-07]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/6b5c18eccf5e21d7c1256c4d0034d22b/a6563c345a5501cdc1257d87004295fa/\\$FILE/csta110614analyza.pdf](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/6b5c18eccf5e21d7c1256c4d0034d22b/a6563c345a5501cdc1257d87004295fa/$FILE/csta110614analyza.pdf)
25. ČSÚ. *Vývoj obyvatelstva v roce 2013*. [online]. 2014 [cit. 2014-11-13]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2014ediciplan.nsf/t/420031BBEB/\\$File/130069-14_0.pdf](http://www.czso.cz/csu/2014ediciplan.nsf/t/420031BBEB/$File/130069-14_0.pdf)
26. ČSÚ. *Výzkum a vývoj*. [online]. 2015 [cit. 2015-02-03]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statistika_vyzkumu_a_vyvoje
27. ČSÚ. *Státní rozpočtové výdaje a dotace na výzkum a vývoj (GBAORD) – mezinárodní srovnání*. [online]. 2015 [cit. 2015-02-03]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/data_gbaord_2012_mezinarodni_srovnani/\\$File/gbaord2012_pt4_mez_srov.xlsx](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/data_gbaord_2012_mezinarodni_srovnani/$File/gbaord2012_pt4_mez_srov.xlsx)
28. DED – dřevěný, energeticky úsporný dům. *Historie a přednosti dřevodomků*. [online]. 2012 [cit. 2014-12-10]. Dostupné z: <http://www.ded.cz/historie-a-prednosti-drevodomku/>
29. Ecomodula. *Certifikáty kvality*. [online]. © 2011 [cit. 2014-11-15]. Dostupné z: <http://www.ecomodula.cz/cs/know-how/certifikaty-kvality/>
30. Ecomodula. *Dřevostavba*. [online]. © 2011 [cit. 2014-11-12]. Dostupné z: <http://www.ecomodula.cz/cs/know-how/drevostavba/>
31. Ecomodula. *Partneři*. [online]. © 2011 [cit. 2014-11-19]. Dostupné z: <http://www.ecomodula.cz/cs/spolecnost-a-kariera/partneri/>
32. Eures – Integrovaný portál MPSV. *Norsko*. [online]. 2011 [cit. 2014-10-30]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/eures/podminky/norsko>
33. Euroconstruct. *Stavebnictví v Evropě je na minimu, v příštím roce začne pomalu růst*. [online]. © 2008 [cit. 2014-12-1]. Dostupné z: <http://www.euroconstruct.cz/?p=496>
34. For Arch. *Statistika výstavby rodinných domů v České republice*. [online]. 2014 [cit. 2014-12-10]. Dostupné z: http://www.forarch.cz/2014/ds/download/p_tesar.pdf

35. Ihned – Hospodářské noviny. *Zvýšení DPH: rozdíl mezi námi a Švýcarskem*. [online]. © 1996-2014 [cit. 2014-10-30]. Dostupné z: http://blog.ihned.cz/c3-50506450-06b000_d-50506450-06b000_d-50506450-zvyseni-dph-rozdil-mezi-nami-a-svycarskem
36. Insee. *Évolution comparée des indices de salaires mensuels de base*. [online]. © 2014 [cit. 2014-11-13]. Dostupné z: <http://www.insee.fr/fr/themes/info-rapide.asp?id=109>
37. Jordan Journal of Business Administration, 2011. *Marketing Mix*. [online]. [cit. 2014-08-25]. Dostupné z: <https://journals.ju.edu.jo/JJBA/article/viewFile/2220/2150>
38. KMU. *Lohnerhöhungen fielen 2013 schwächer aus*. [online]. 2014 [cit. 2014-11-13]. Dostupné z: <http://www.kmu.admin.ch/aktuell/00305/03933/04085/index.html?lang=de>
39. Kodap Group. *Sazby DPH v Evropě*. [online]. 2014 [cit. 2014-10-30]. Dostupné z: <http://www.kodap.cz/cz/prehledy/sazby-dph-v-evrope.html>
40. Kurzy. *EUR průměrné kurzy*. [online]. © 2000-2015 [cit. 2015-02-02]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/historie/EUR-euro/2015/>
41. Kurzy. *Kurzovní lístek ČNB*. [online]. © 2000-2014 [cit. 2014-10-30]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/>
42. Kurzy. *Mzdy – vývoj mezd*. [online]. © 2000-2014 [cit. 2014-11-13]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>
43. MPO. *Finanční analýzy podnikové sféry průmyslu a stavebnictví*. [online]. © 2005 [cit. 2014-12-8]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/#category238>
44. Mpostav. *Vývoj stavebnictví 2010 – 2013*. [online]. 2014 [cit. 2014-12-1]. Dostupné z: <http://www.mpostav.cz/>
45. MPSV. *Minimální mzda od 1.1.2015*. [online]. 2014 [cit. 2014-10-30]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/19457>
46. OECD. *Average annual wages*. [online]. © 2014 [cit. 2014-11-14]. Dostupné z: http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=AV_AN_WAGE
47. Obchodní rejstřík. *Účetní závěrka Haas Fertigbau Chanovice s.r.o.* [online]. © 2012-2014 [cit. 2014-12-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=161121>

48. Obchodní rejstřík. *Výpis platných z obchodního rejstříku*. [online]. © 2012-2014 [cit. 2014-10-02]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=77492&typ=PLATNY>
49. Sbírka zákonů. *Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník*. [online]. [cit. 2014-06-27]. ISSN 1211-1244. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=6144>
50. Sbírka zákonů. *Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník*. [online]. [cit. 2014-06-27]. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=2510>
51. Service-Public. *Salair minimum de croissance*. [online]. 2014 [cit. 2014-10-30]. Dostupné z: <http://vosdroits.service-public.fr/particuliers/F2300.xhtml>
52. SSB. *Norsk økonomi i moderat fart*. [online]. © 2014 [cit. 2014-11-13]. Dostupné z: <http://www.ssb.no/nasjonaltregnskap-og-konjunkturer/artikler-og-publikasjoner/norsk-okonomi-i-moderat-fart—180967>
53. VVUD. *Certifikace výrobků a posouzení shody*. [online]. © 2011 [cit. 2014-11-15]. Dostupné z: <http://www.vvud.cz/certifikace-posouzeni-shody>
54. WORRALL, Les, 1998. *Strategic analysis: a scientific art*. [online]. [cit. 2014-07-02]. University of Wolverhampton. ISSN 1464-1747. Dostupné z: http://www.wlv.ac.uk/PDF/uwbs_OP02-98%20Worrall.pdf

Ostatní zdroje

55. Interní materiály společnosti Ecomodula s.r.o., Písek 2014.

7 Přílohy

Příloha č. 1: Typový rodinný dům POP 124



Zdroj: Ecomodula, © 2011

Příloha č. 2: Typový rodinný dům MODULA 134



Zdroj: Ecomodula, © 2011

Příloha č. 3: Průmyslová dřevostavba



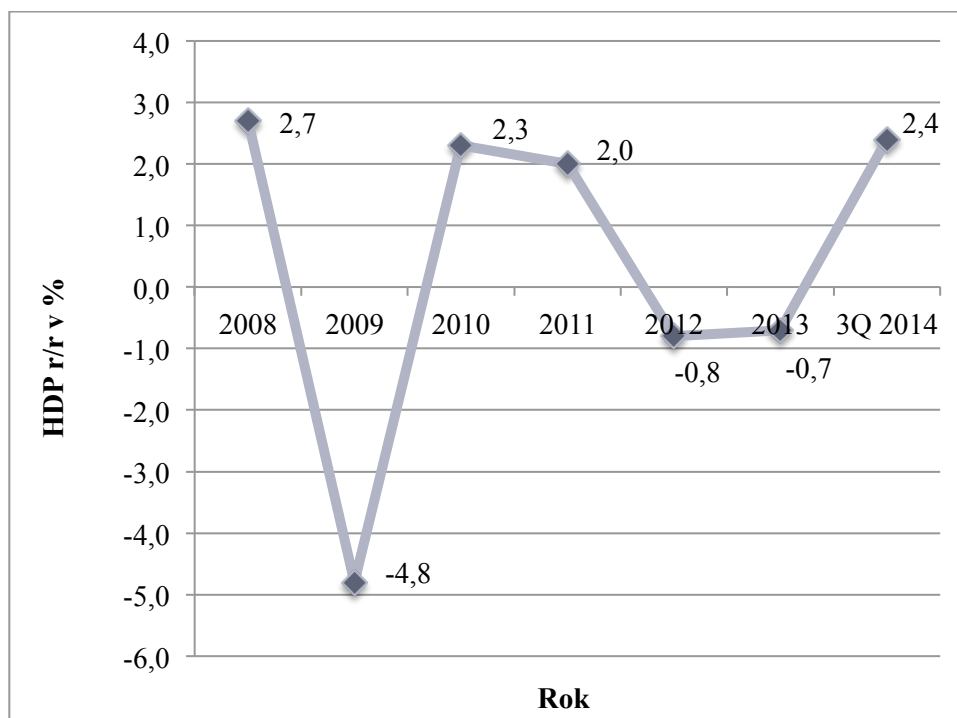
Zdroj: Ecomodula, © 2011

Příloha č. 4: Mateřská školka v Mariánských Lázních



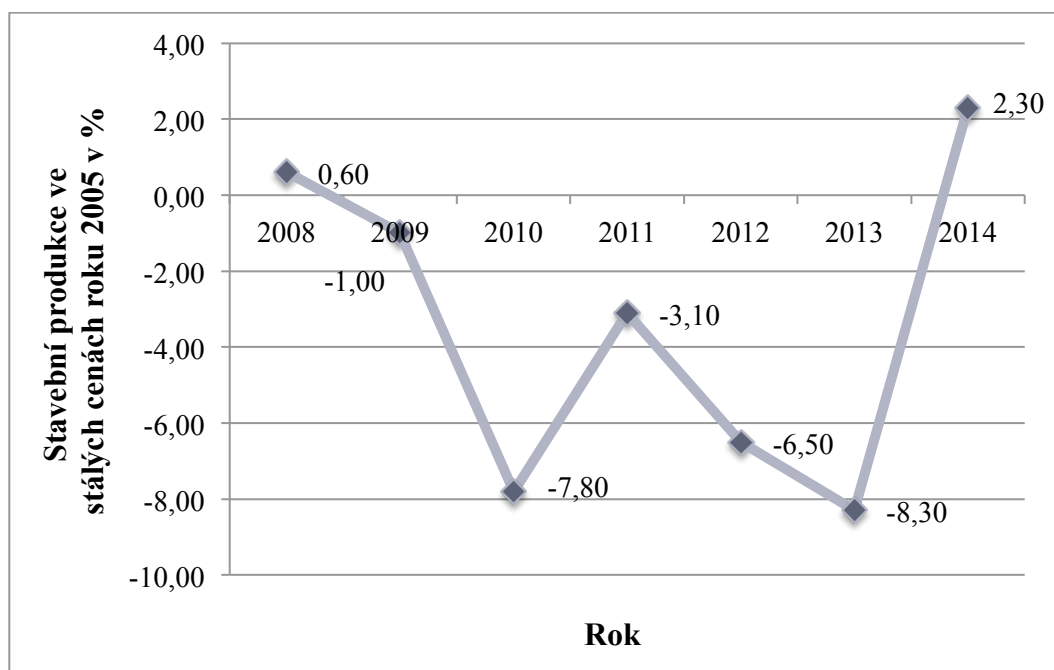
Zdroj: Ecomodula, © 2011

Příloha č. 5: Vývoj meziroční změny HDP v letech 2008–2015



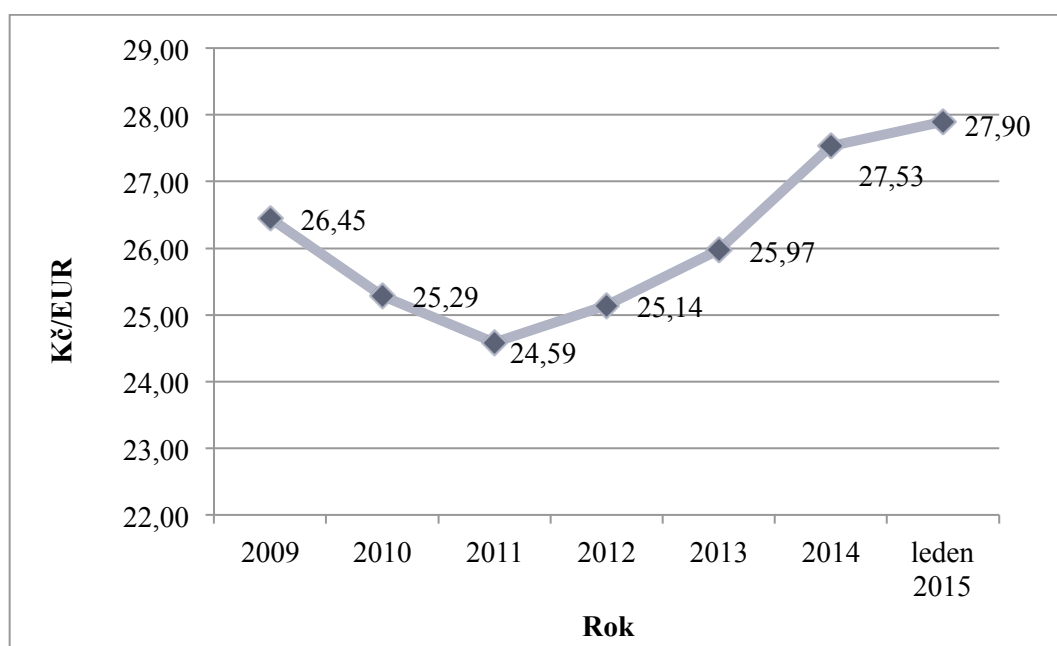
Zdroj: Vlastní zpracování podle: ČSÚ, 2014

Příloha č. 6: Vývoj stavební produkce v letech 2008–2014



Zdroj: Vlastní zpracování podle: ČSÚ, 2015

Příloha č. 7: Vývoj měnového kurzu Kč/EUR v letech 2009–2015



Zdroj: Vlastní zpracování podle: Kurzy, © 2000-2015

Příloha č. 8: Finanční analýza – vybrané položky rozvahy a výkazu zisku a ztráty

Vybrané položky rozvahy společnosti Ecomodula s.r.o. (v tis. Kč)

Vybrané položky rozvahy	2009	2010	2011	2012	2013	2014*
AKTIVA CELKEM	34676	73675	147267	130223	123005	115500
Dlouhodobý majetek	10786	13672	55109	74006	74816	62000
Oběžná aktiva	23688	59799	86945	50758	43127	49000
Zásoby	12149	21883	15482	16507	20803	13000
Dlouhodobé pohledávky	0	1632	17453	15112	3274	13000
Krátkodobé pohledávky	8898	21168	31153	18957	13646	14500
Krátkodobý fin. majetek	2641	15116	22857	182	5404	8500
Časové rozlišení	202	204	5213	5459	5062	4500
PASIVA CELKEM	34676	73675	147267	130223	123005	115500
Vlastní kapitál	11973	16011	17356	2365	2593	7000
Výsledek hospodaření min. let	4940	8614	12651	13995	-994	-767
Výsledek hospodaření běž. o.	3833	4037	1345	-14990	227	4100
Cizí zdroje	22703	57664	129911	127858	120412	108500
Dlouhodobé závazky	12753	20900	34122	37927	31999	25000
Krátkodobé závazky	4292	17851	15891	15307	12702	26000
Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	39898	54078	47487	41000
Bankovní úvěry krátkodobé	5658	18913	40000	20546	21266	16500

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních údajů společnosti Ecomodula s.r.o., 2014

* Interní odhad společnosti Ecomodula s.r.o.

Vybrané položky výkazu zisku a ztráty společnosti Ecomodula s.r.o. (v tis. Kč)

Vybrané položky výkazu zisku a ztráty	2009	2010	2011	2012	2013	2014*
Tržby za prodej výr. a služeb	73742	84940	184768	72384	80795	150000
Výkonová spotřeba	49610	58198	142281	58653	60831	120000
Osobní náklady	15721	20182	36697	26612	20685	23000
Daně a poplatky	228	229	233	322	238	290
Odpisy dlouh. majetku	1549	1427	1550	2062	3723	3000
Tržby z prodeje dlouh. majetku	181	1951	614	82	830	1000
Ostatní provozní výnosy	191	591	282	827	2641	3000
Ostatní provozní náklady	1512	1720	1232	2008	2227	1700
Provozní VH	5503	5713	3242	-10764	2905	7500
Výnosové úroky	2	1	4	1	0	1
Nákladové úroky	239	328	1223	2937	2622	2700
Ostatní finanční výnosy	401	453	1317	612	1074	800
Ostatní finanční náklady	573	820	1546	1902	1078	1500
Finanční VH	-409	-694	-1448	-4226	-2626	-3399
DP za běžnou činnost	1261	982	449	0	0	970
VH za mimoř. činnost	0	0	0	0	-52	0
VH za účetní období	3833	4037	1345	-14990	227	4100

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních údajů společnosti Ecomodula s.r.o., 2014

* Interní odhad společnosti Ecomodula s.r.o.