

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

katedra řízení



Diplomová práce

**Strategické možnosti přežití firmy – alternativy
budoucnosti**

Bc. Martina Králová

© 2014 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Králová Martina

Veřejná správa a regionální rozvoj nav.- Most

Název práce

Strategické možnosti přežití firmy - alternativy budoucnosti

Anglický název

Strategy of Risk Management

Cíle práce

Hlavním cílem práce je na základě výsledků provedené situační analýzy navrhnout strategické možnosti přežití zvolené firmy.

Dílčí a postupové cíle jsou:

- zpracovat odborná východiska k řešení zvoleného tématu – (Literární rešerše)
- vyhodnocení dosavadních strategie podnikání
- vyhodnocení situační analýzy - konkurenční výhody.
- predikce vývoje podstatného okolí, trhu a jeho segmentů
- strategické možnosti v podnikání firmy
- doporučená opatření k návrhu podnikatelské strategie

Metodika

Na základě rešerše relevantních literárních zdrojů a přehledu současného stavu poznání dané problematiky provést vyhodnocení dosavadní strategie podnikání firmy a situační analýzu. Postup bude založen na aplikaci deskriptivních metod založených na studiu dokumentů, doplněný o finanční analýzy a analýzu konkurenceschopnosti. Hodnotové výsledky situační analýzy budou následně vyhodnoceny a sumarizovány do konfrontační SWOT matice. Výsledkem budou variantní strategie firmy včetně některých doporučení.

Doporučená osnova práce: Úvod do problematiky; Současný stav poznání; Cíle práce; Metodika řešení; Výsledky vlastní práce; Závěry.

Harmonogram zpracování

1. Vypracování přehledu současného poznání problematiky – rešerše do 6/2012
2. Vypracování a sběr podkladů pro vyhotovení analytické části práce 9/2012
3. Vypracování potřebných analýz 12/2012
4. Návrhová část a závěry práce 02/2013

Rozsah textové části

60-80 stran

Klíčová slova

strategie podnikání, analýza vnějšího prostředí, analýza vnitřního prostředí, konkurenceschopnost, SWOT matice, VRIO metoda, analýza „7S“.

Doporučené zdroje informací

- JAKUBÍKOVÁ D., Strategický marketing. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. 2., rozšířené a aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 200 s. ISBN 80-247-0447-1.
HORÁKOVÁ, I. Strategie firemní komunikace. 2., rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2008. 256 s. ISBN 978-80-7261-178-2.
Jakubíková, D. Strategický marketing – strategie a trendy. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
Janouch, V. Internetový marketing. Brno: Computer Press, 2010. 304 s. ISBN 978-80-251-2795-7.
KELLER, K. Strategické řízení značky. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 796 s. ISBN 80-2471-481-7.
KELLER, K. KOTLER, P. Marketing management. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
KEŘOVSKÝ, M. VYKYPĚL, O. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
KOURDI, J. Podniková strategie. Průvodce rozvojem vašeho byznysu. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 300 s. ISBN 978-80-251-2725-4.
KOZEL, R. Moderní marketingový výzkum. Praha: Grada Publishing, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
MEFFERT, H. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 552 s. ISBN 80-7169-329-4.
PAYNE, A. Marketing služeb. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 248 s. ISBN 80-7169-276-X.
PŘÍKRYLOVÁ, J. JAHODOVÁ, H. Moderní marketingová komunikace. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 303 s. ISBN 978-80-247-3622-8.

Vedoucí práce

Kala Václav, Ing., CSc.

Termín odevzdání

březen 2014

Elektronicky schváleno dne 24.3.2014

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

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 24.3.2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan fakulty

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci "Strategické možnosti přežití firmy – alternativy budoucnosti" vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce Ing. Václava Kaly, CSc. 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 27. 3. 2014

Bc. Martina Králová

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu mé diplomové práce Ing. Václavu Kalovi, CSc. za podnětné připomínky a konzultace, které mi během vypracování práce poskytl. Dále děkuji majiteli a zaměstnancům společnosti STAVOTRADE CZ s.r.o. za jejich čas, vstřícné jednání a poskytnuté informace.

Strategické možnosti přežití firmy – alternativy budoucnosti

Corporate survival strategy options - alternatives of the future

SOUHRN

Cílem diplomové práce je komparace prvků strategické analýzy s vnitřním a vnějším prostředím společnosti STAVOTRADE CZ, s.r.o. zabývající se prodejem střešních systémů a navržení vhodné strategické analýzy poskytující náměty a doporučení ke strategickým možnostem přežití dané společnosti, jež se začíná potýkat v silném konkurenčním prostředí s existenčními problémy. Předmětem práce je soubor cílených analýz, jež poskytne podklady pro určení silných a slabých stránek společnosti, možných příležitostí a ohrožení. Práce je zaměřena na zhodnocení současného stavu dané společnosti s predikcí možného budoucího vývoje významných faktorů v dalších letech. Závěry práce poskytnou majiteli možná doporučení záchrany a rozvoje společnosti a objasní nepříznivé faktory a skutečnosti, jež by bylo vhodné, pro další efektivní hospodaření, eliminovat.

SUMMARY

The aim of the thesis is comparison of the elements of strategic analysis with the internal and external environment of the company STAVOTRADE CZ, ltd., engaged in the sale of roof systems and designing appropriate strategic analysis that provides suggestions and recommendations for the strategic capabilities of the survival of the company, which is starting to contend in the strong competitive environment with existential problems. The subject of the work is a set of targeted analysis, which provide

the basis for the determination of the strengths and weaknesses of the company, potential opportunities and threats. The work is focused on the assessment of the current state of a given company with predictions of a possible future development of the relevant factors in subsequent years. The conclusions of the work, the owner shall provide recommendations to the rescue and maybe the company's development and clarify the adverse factors and the fact that it would be appropriate for the more effective management, eliminate it.

KLÍČOVÁ SLOVA

strategické řízení, poslání, vize a cíle podniku, analýza poměrových ukazatelů, konkurenceschopnost, Porterův model konkurenčního prostředí, analýza vnějšího prostředí, analýza vnitřního prostředí, SWOT matice, PEST analýza, VRIO metoda, analýza „7S“, strategie podniku, konkurenční výhoda

KEYWORDS

strategic direction, mission, vision and objectives of the company, analysis of financial ratios, competitiveness, Porter's model of competitive environment, analyzing the external environment, internal environment analysis, SWOT matrix, PEST analysis, VRIO method, analysis"7S", business strategy, competitive advantage

1. ÚVOD.....	10
2. CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE A METODIKA.....	11
2.1 Cíle diplomové práce	11
2.2 Zdroje informací a metodika jejich využití.....	11
3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA	13
3.1 PODSTATA A DŮLEŽITOST STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ A STRATEGIE....	13
3.1.1 Strategická vize podniku	14
3.1.2 Poslání podniku	15
3.1.3 Strategické cíle podniku	15
3.2 STRATEGICKÁ ANALÝZA.....	17
3.3 VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ PODNIKU	19
3.3.1 Vliv makrookolí.....	20
3.3.1.1 PEST analýza.....	21
3.3.1.2 Analýza 4C	22
3.3.2 Analýza poměrových ukazatelů.....	34
4. PRAKTICKÁ ČÁST	55
4.1. SOUČASNÁ SITUACE PODNIKU A VSTUPNÍ ÚDAJE.....	55
4.1.1. Obecné údaje o podniku.....	55
4.1.2. Charakteristika a historie podniku	55
4.2 STANOVENÍ STRATEGICKÝCH VIZÍ, POSLÁNÍ A CÍLŮ.....	56
4.2.2 Navrhované poslání společnosti	57
4.2.3 Navrhované strategické cíle	58
4.3 STRATEGICKÁ ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU	60
4.3.1PEST analýza.....	60
4.3.1.1 Makroekonomické okolí podniku	60
4.3.1.2 Politické a legislativní okolí podniku	67
4.3.1.3 Sociální a demografické okolí	68
4.3.1.4 Technologické okolí.....	69
4.3.1.5 Analýza intenzity vlivu PEST faktorů.....	70
4.3.2 Analýza odvětví	73
4.3.2.1 Specifika krize v odvětví	73
4.3.2.2 Analýza atraktivity odvětví.....	81
4.3.2.3 McKinsey matice (GE matice).....	83
4.3.2.4Matice významnosti oborového odvětví	85
4.3.3 Analýza dle Portera.....	89
4.3.3.1 Analýza vyjednávací síly kupujících.....	89
4.3.3.2 Analýza vyjednávací síly dodavatelů	93
4.3.3.3 Analýza rizika vstupu potenciálních konkurentů.....	95
4.3.3.4 Analýza hrozby substitutů	96
4.3.3.5 Analýza rivality současných konkurentů.....	98
4.3.4. Analýza konkurenčního prostředí.....	100
4.3.4.1Definování a popis hlavních konkurentů.....	100

4.3.4.3 Analýza konkurenční síly	114
4.5 STRATEGICKÁ ANALÝZA VN. ZDROJŮ A SCHOPNOSTÍ PODNIKU	117
4.5.1 VRIO analýza	117
4.5.2 Analýza „7S“ faktorů	121
4.6 FINANČNÍ ANALÝZA PODNIKU	124
4.6.1 Hospodářský výsledek podniku	125
4.6.2 Pohledávky a závazky podniku	126
4.6.3 Analýza poměrových ukazatelů	126
4.6.3.1 Analýza likvidity	127
4.6.3.2 Analýza aktivity	129
4.6.3.3 Analýza rentability	134
4.6.3.4. Analýza zadluženosti	138
4.7 SWOT MATICE PODNIKU	140
4.8 SPACE ANALÝZA	146
4.9 ANALÝZA EXPONOVANOSTI PODNIKU	149
5. NÁVRHOVÁ ČÁST	151
5.1 NÁVRH A FORMULACE STRATEGIE PODNIKU	151
5.2 NÁVRH STRATEGICKÝCH MOŽNOSTÍ PŘEŽITÍ PODNIKU	153
6. ZÁVĚR	169
SEZNAM LITERATURY A POUŽITÝCH ZDROJŮ	173
SEZNAM OBRÁZKŮ	178
SEZNAM TABULEK	178
SEZNAM GRAFŮ A DIAGRAMŮ	180
SEZNAM PŘÍLOH	180
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	180
PŘÍLOHY	181

1. ÚVOD

*„Není to ten nejsilnější, kdo přežije,
ani ten nejinteligentnější, ale ten
kdo se dokáže nejlépe přizpůsobit.“*

Charles Darwin

Současná ekonomická situace s sebou nese řadu změn a jen firmy, jež se dokážou přizpůsobit v tomto neustále měnícím se prostředí, úspěšně obstojí. Do popředí zájmu se tak dostávají nové způsoby strategického řízení a nová pojetí managementu a marketingu. Strategie, strategické cíle, strategický management jsou dnes již běžně používané pojmy. Jejich aplikace však vyžaduje komplexní a efektivní vedení, v čemž mají, dle mého názoru, některé společnosti ještě značné rezervy. Pomoci by jim mohla tvorba a implementace vhodné strategie, která by vycházela z analýz vnitřního a vnějšího prostředí, vytýčení příležitostí a ohrožení a pochopení jejich vzájemných souvislostí. Tyto kroky by pak měly vést k dosažení déletrvajících jistot v konkurenčním prostředí na trhu. Z těchto důvodů jsem se rozhodla v své diplomové práci zabývat se rozbory konkrétního podniku, abych napomohla jeho vedení k získání komplexního přehledu o situaci, ve které se podnik nachází a poskytla podklady a doporučení ke zvolení vhodné strategie, jež povedou k jeho přežití.

Konkrétně se budu ve své práci zabývat definováním strategických možností na základě vhodných analýz. Zaměřím se především na analýzy prostředí, ať již konkurenčního, politického, ekonomického, aj., tak na analýzy vnitřních zdrojů a schopností podniku. Vypracuji návrhová opatření pro eliminaci ohrožujících faktorů a ve výsledku práce navrhnou vhodnou strategii na základě syntézy získaných poznatků.

V návaznosti na cíle, které jsem si ve své diplomové práci stanovila a potřeby vedení společnosti, jsem stanovila následující hypotézy, které se pokusím verifikovat:

- **H1:** Hlavními problémy, které působí na společnost destruktivně, jsou nestabilní prostředí na trhu stavebních materiálů a propad cen stavebních prací.

- **H2:** Jako strategická možnost přežití dané společnosti se jeví její reorganizace a definování jasné koncepce dalšího možného rozvoje.

2. CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE A METODIKA

2.1 Cíle diplomové práce

Hlavní cílem práce je navržení strategických možností přežití společnosti STAVOTRADE CZ s.r.o., na základě analýz vnějšího prostředí a vnitřních zdrojů dané společnosti.

Díličními cíli jsou:

- Popis a analýza faktorů ovlivňující společnost v současnosti a blízké budoucnosti
- Hodnocení silných a slabých stránek společnosti, jejich příležitostí a ohrožení
- Návrh opatření vedoucí k přežití dané společnosti

2.2 Zdroje informací a metodika jejich využití

Východiskem metodického postupu je vymezení hlavního problému, zkoumání jeho podstaty, vzájemných souvislostí a syntetických závěrů. Cílem teoretických východisek práce je přinést aktuální přehled o daném tématu, poskytnout podklady, z nichž je možné identifikovat hlavní faktory, jež ovlivňují společnost STAVOTRADE CZ s.r.o. a určit postupy, jež jsou v praxi osvědčené.

Základní postup zaměřující se na zjištění vnitřních a vnějších faktorů dané společnosti je spočínat v aplikaci metody popisné neboli deskriptivní, jež je založena na studiu dokumentů, jako jsou vnitřní směrnice, organizační řády, finanční výkazy aj. Tento postup je doplněn o pozorování a rozhovory jednatelem a zaměstnanci společnosti o způsobu vedení firmy, její strategii, finanční situaci, možnostech budoucího směřování, způsobech personální práce, zaměstnancích, jejich pracovní náplně a motivace.

Strukturované rozhovory s vedením společnosti sloužily i k identifikaci „pěti sil“, jež podnik do značné míry ovlivňují.

Analytická metoda byla použita pro rozbor vnitřních faktorů z pohledu zaměstnanců. Informace z tohoto dotazníku byly hlavní metodou pro získání primárních dat o vnitřních dění ve společnosti. Cílem bylo zaměřením se na danou problematiku s požadavkem srozumitelnosti položených otázek. Smyslem této části práce bylo zkoumání skutečného stavu v oblasti lidských zdrojů společnosti z pohledu zaměstnanců, kteří se šetření na základě dotazníků účastnili a přispěli tak svými názory k objektivním zhodnocením. Výsledkem pak byla identifikace silných a slabých stránek společnosti vedoucích k návržení případných změn. Analytická metoda je využita i při analýze vnějšího prostředí, zejména konkurenčního a odvětvového.

Pro splnění druhého dílčího cíle byla použita metoda komparativní, která hodnotí minulé, současné i budoucí směry vývoje, je využita zejména pro porovnání současného stavu společnosti STAVOTRADE CZ s.r.o.

Pro třetí dílčí cíl, jenž je představován formulací různých systémových opatření, reorganizací společnosti a nástrojů vedoucích ke stabilizaci finanční situace a hledání konkurenčních výhod, jsou využity primární a sekundární zdroje informací, jež umožní stanovení vhodné strategie, jejímž smyslem je přežití dané společnosti.

Praktická část diplomové práce je založena na použití analytických a syntetických metod vytvořených na základě vlastního empirického šetření.

Návrhová část je představována aplikací poznatků do systémů řízení společnosti. Konstruktivní doporučení pro vedení dané společnosti má za cíl zvýšení efektivnosti dané společnosti. U návrhů je vycházeno z vlastních výzkumů se zohledněním specifika rozhodovacích procesů ve všech oblastech řízení dané společnosti. Za použití metody interpretace v této části dojde k návržení změn procesů v oblasti řízení společnosti a návržení vhodné strategie, která by podniku měla pomoci k udržení pozice na trhu, zlepšení finanční situace a dosažení konkurenční výhody.

3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

3.1 PODSTATA A DŮLEŽITOST STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ A STRATEGIE

„Je lepší se zaměřit na budoucnost, protože to je místo, ve kterém strávíme zbytek našeho života.“

ANONYM

Strategické řízení firmy je dynamický proces tvorby a implementace rozvojových záměrů, které mají zásadní význam pro rozvoj firmy. Zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíly a disponibilními zdroji a rovněž mezi firmou a prostředím, v němž firma existuje, a to prostřednictvím vymezení vize, mise, firemních cílů, růstových strategií a portfolia pro celou firmu.¹

Dle Sedláčkové je strategické řízení proces, ve kterém vrcholoví manažeři formulují a zavádějí strategie směřující k dosažení stanovených cílů, k souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším prostředím a k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku.

Porter tvrdí, že strategie není náhoda, ani pořádný kus štěstí, ani intuice.² To všechno je sice k životu potřebné, ale strategie musí být výsledkem účelného, cílově orientovaného procesu. Strategické řízení tak představuje proces tvorby a realizace rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají zásadní význam ve vývoji řízeného subjektu. Zaměřuje se především na to, jak pružně reagovat na dramatické změny prostředí. Významným produktem strategického řízení je pak konkurenční výhoda, jež je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence.³

¹ JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing: Strategie a trendy*, s. 39

² PORTER, M. E., *Konkurenční strategie*, s. 24

³ SEDLÁČKOVÁ, H.: *Strategická analýza*, s. 37

Keřkovský a Vykypěl se domnívají, že rozhodování, která se uskutečňují na strategické úrovni řízení tak úspěšnost podnikání ovlivňují až z 80%.⁴

Strategické řízení využívá různé přístupy k formulaci strategie, nejčastěji však se uplatňuje hierarchický přístup, založený na formulaci vize, poslání, strategických cílů a strategie.

3.1.1 Strategická vize podniku

„Vize bez akce je jen snem. Akce bez vize jen plyne časem. Vize a akce mohou změnit svět.“

Bělohávek, Košťan, Šuleř

Vize představuje soubor specifických ideálů a priorit firmy, obraz její úspěšné budoucnosti, který vychází ze základních hodnot nebo z filozofie, se kterou jsou spojeny cíle a plány firmy. Dává odpověď na otázku, jak bude podnik vypadat v budoucnosti. Vyžaduje, aby každý pochopil a přijal roli při její realizaci a využívání hodnot, které obsahuje. Jádrem každé vize je „výsledek“, kterého má být dosaženo v zájmu zákazníka.

Vize má tři základní cíle:

- 1) vyjasnit obecný směr
- 2) motivovat lidi k vykročení správným směrem
- 3) rychle a účinně koordinovat úsilí mnoha lidí

Vize shrnuje základní principy, které jsou neměnné bez ohledu na vývoj a okolních podmínek. Síla vize spočívá v tom, že je všem členům organizace společná. Měla by odpovídat reálné situaci, schopnostem a možnostem firmy.⁵

⁴ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*, s. 52

⁵ JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing: Strategie a trendy*, s. 42

3.1.2 Poslání podniku

Poslání podniku je vysvětlení smyslu, účelu podnikání, prohlášení o tom, čeho si podnik přeje dosáhnout. Představuje hlavní důvod existence organizace. Mělo by být ve shodě jak s vnějším, tak vnitřním prostředím. Často současně vyjadřuje i vztah k základním stakeholderům – zainteresovaným skupinám, především vlastníkům, zaměstnancům, zákazníkům i dodavkům, regionu, jakož i hodnoty, které podnik uznává.⁶

Pro jeho vymezení by firma měla definovat zákaznické skupiny (segmenty trhu), zákaznické potřeby, trhy a produkty a měla by si klást otázky typu: Kdo jsou naši zákazníci? Jakou potřebu či přání zákazníků firma uspokojuje a co je jejím cílem? Jaká je „filozofie“ firmy? aj.

Poslání firmy prezentuje:

- smysl existence firmy
- vztah k ostatním subjektům trhu
- normy chování celé organizace
- dlouhodobě firmou uznávané hodnoty⁷

Vlček říká, že posláním každého podniku je, aby svými výrobky či službami uspokojoval potřeby zákazníků a z výnosů své podnikatelské činnosti naplňoval potřeby všech, kteří jsou s jeho podnikatelskou činností bytostně spjati.⁸

3.1.3 Strategické cíle podniku

Strategické cíle podniku jsou očekávané budoucí výsledky. Jejich formulace se odvíjí od poslání a vize podniku. Strategické cíle představují žádoucí stav, kterého se

⁶ SEDLÁČKOVÁ, H.: *Strategická analýza*, s. 49

⁷ JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing: Strategie a trendy*, s. 43

⁸ VLČEK, R. 2002. *Hodnota pro zákazníka.*, s 16

podnik snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a svých činností. Cíle organizace bývají formulovány s různou mírou obecnosti, jejich volba a zejména způsob jejich dosažení úzce souvisí s hodnotami, které podnik zastává.⁹ Jakubíková uvádí za strategický cíl žádoucí stav, jehož má být v určité budoucnosti dosaženo a který lze měřit příslušnými kvantitativními nebo také kvalitativními ukazateli.

Dle Kotlera a Armstronga musí být cílem firmy rozvoj, růst i zisk a dle Synka a kol. je to pak maximalizace zisku a tržní ceny akcií.¹⁰

Vytyčené cíle by měly splňovat určitá kritéria, označovaná jako **metoda „SMART“**:

S: Stimulating = stimulující

M: Measurable = měřitelné

A: Acceptable = přijatelné pro ty, kdo je budou naplňovat

R: Realistic = reálné

T: Timed = vymezené v čase.¹¹

Konkrétní cíle musí být tedy jasně vymezené, vycházet z reálného posouzení schopností a možností firmy, ze situace na trhu, z konkurenčního postavení, potřeb a požadavků všech zájmových skupin, které jsou pro podnik důležité. Tomek pak uvádí příklady podnikových strategických cílů:

- **cíle týkající se postavení podniku na trhu:** podíl na trhu, velikost obrátu, pozice podniku na trhu, nové trhy
- **cíle týkající se rentability:** zisk, rentabilita z obrátu, rentabilita z vlastního a celkového kapitálu
- **finanční cíle:** likvidita, struktura kapitálu, úvěrová důvěra, schopnost samofinancování

⁹ SEDLÁČKOVÁ, H.: *Strategická analýza*, s. 50

¹⁰ KOTLER, P., ARMSTRONG, G., *Marketing*, 2004 s. 92

¹¹ SEDLÁČKOVÁ, H.: *Strategická analýza*, s. 51

- **sociální cíle:** ekonomické a sociální zabezpečení zaměstnanců, pracovní uspokojení
- **cíle týkající se tržní prestiže a společenského postavení:** nezávislost podniku, image a prestiž, společenský a regionální vliv, politický vliv atd.¹²

Na rozdíl tedy od vize jsou již cíle kvantifikovatelné a jejich naplňování lze průběžně i zpětně sledovat i matematickými a statistickými metodami.

3.2 STRATEGICKÁ ANALÝZA

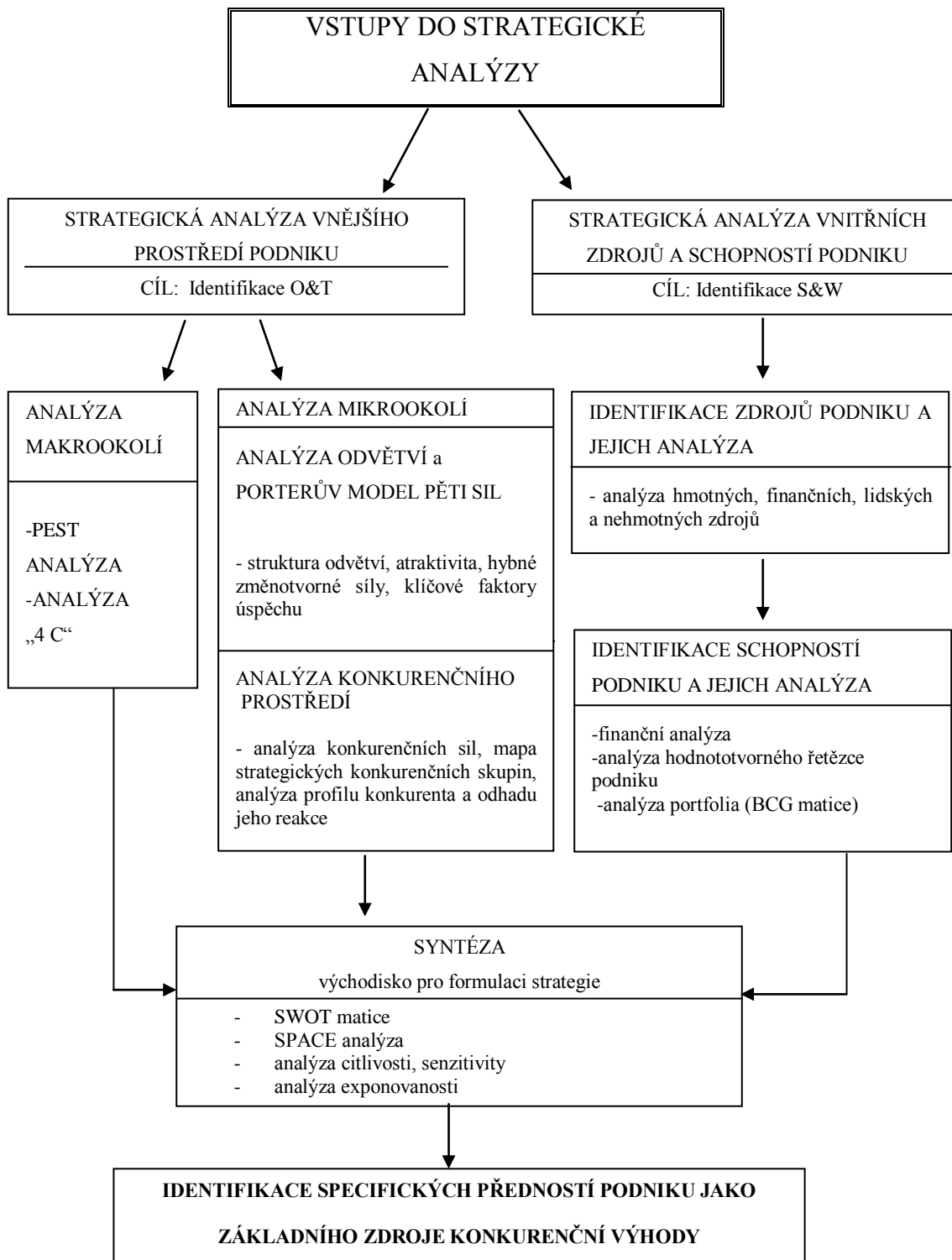
Pro formulování vhodné strategie, která vede k dosažení konkurenční výhody a úspěchu podniku je nezbytné nalezení souvislostí mezi vnitřním a vnějším prostředím podniku. Tento složitý proces vyžaduje systematický přístup pro identifikaci a analýzu faktorů působících na podnik a jejich konfrontaci se zdroji a schopnostmi podniku. Nejvýznamnějším úkolem strategie je pak připravit podnik na všechny možné situace, které s velkou pravděpodobností mohou v budoucnu nastat.¹³

Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku. Velmi důležité je posoudit vzájemné vztahy a souvislosti, které mezi faktory existují. Na základě tohoto kroku lze pak posoudit vhodnost současné strategie či rozhodnout o volbě strategie nové. Strategické analýzy se provádějí vzhledem k prostředí, v němž se podnik pohybuje a vzhledem k strategickým možnostem, zdrojům a kompetencím daného podniku, což nám znázorňuje schéma č.2

¹² JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing: Strategie a trendy*, s. 44

¹³ SEDLÁČKOVÁ, H.: *Strategická analýza*, s. 52

Obrázek č. 1: Schéma strategické analýzy



Zdroj: vlastní zpracování

Ze schématu vyplývá, že pro určení strategické pozice je nutné provést důkladnou strategickou analýzu vnějšího prostředí podniku a důkladnou strategickou analýzu vnitřních zdrojů a schopností podniku. Tyto vlivy, rychlost a intenzita změn podnik citelně proměňují a pro podnik tak vzniká spousta dalších příležitostí, ale i ohrožení.

Hlavní přínosy strategické analýzy Veber spatřuje v těchto oblastech:

- Odhalení dlouhodobých trendů – strategické řízení se týká dlouhodobých záměrů. Pro rozpoznání vývoje prostředí strategického záměru je důležité vysledovat a odhalit dlouhodobé trendy.
- Vyvarování se minulých chyb – analýza minulého vývoje může chyby odhalit a naznačit postup, jak se jim v budoucnu vyhnout.
- Využití předchozích úspěchů – stejně, jako je možné na základě analýzy určit minulé chyby, lze postupovat při využití předchozích úspěchů či poučit se z postupů, které k úspěchům vedly¹⁴

3.3 VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ PODNIKU

Pro podnik je velice důležitá včasná identifikace a adekvátní reakce na probíhající změny ve vnějším prostředí podniku. Podniku tak včasná identifikace poskytuje možnosti provést změny ve strategii celého podniku a zároveň varuje podnik před možnými riziky a upozorňuje na nově vznikající příležitosti.

Prostředí, ve kterém změny probíhají, člení Dedouchová na dvě části-**mikrookolí**, představované odvětvím, někdy také nazývané jako podnikatelské prostředí, ve kterém podnik podniká a **makrookolí**, které je společné všem odvětvím a vytváří společné prostředí pro všechna mikrookolí. Mikrookolí bezprostředně obklopuje podnik. Sestává se z podniků, které si zpravidla vzájemně konkurují a jejichž výrobky se mohou

¹⁴ VEBER, J.: *Management. Základy, prosperita, globalizace*, s. 231

vzájemně substituovat. Součástí mikrookolí jsou i další subjekty, jakými jsou dodavatelé, zákazníci podniku apod. Makrookolí, které je společné pro všechna mikrookolí a tedy i podniky, vytváří obecně platné podmínky, za kterých podniky v dané zemi podnikají. Makrookolí určuje ekonomické, demografické, politické, legislativní a technické podmínky a sociální politiku. Jeho součástí je celosvětové okolí.¹⁵

Bělohlávek, F., Košťan, P., se dívají na vlivy prostředí z jiného pohledu, rozlišují vlivy prostředí, jež jsou důležité pro společnost: konkurenti, ekologie, dodavatelé, trh práce, sociální a kulturní vlivy, technologie, zákonodárny sbor, vláda, demografický vývoj, makroekonomické vlivy a kapitálové trhy.¹⁶

Tichá a Hron za analýzy vnějšího prostředí považují: STEP analýzu, analýzu ekonomických charakteristik odvětví, analýzu hybných sil v odvětví, analýzu konkurence v odvětví – Porterův model, analýzu konkurentů a analýzu atraktivity odvětví.¹⁷

3.3.1 Vliv makrookolí

Makrookolí podniku zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které podnik svými aktivitami nemůže nebo jen velmi obtížně může ovlivnit. Do makrookolí jsou zařazeny vlivy demokratické, přírodní, politické, legislativní, ekonomické, sociokulturní, geografické, technologické, inovační, ekologické aj.¹⁸ Přestože podnik nemůže tyto vlivy ovlivnit, má možnost na ně aktivně reagovat formou svých rozhodnutí. Pro zhodnocení makrookolí podniku lze využít následující analýzy.

¹⁵ DEDOUCHOVÁ, M., *Strategie podniku*, s. 112

¹⁶ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., *Management*, s. 412

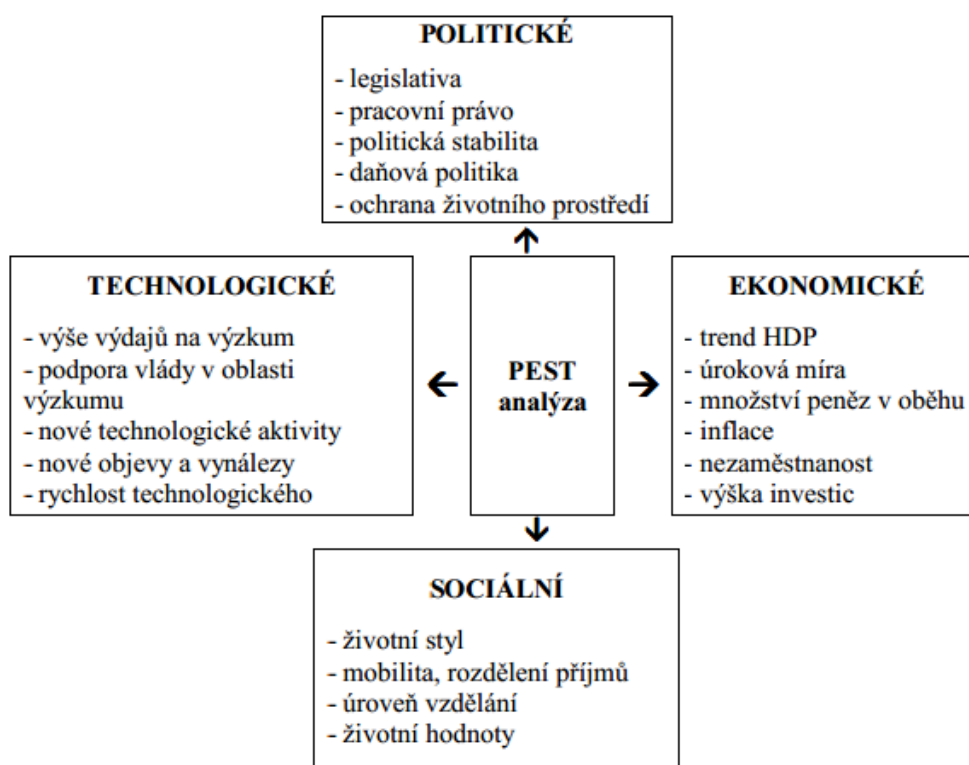
¹⁷ HRON, J., TICHÁ, I., DOHNAL, J., *Strategické řízení*, s. 66

¹⁸ JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing: Strategie a trendy*, s. 67

3.3.1.1 PEST analýza

Pro zhodnocení vývoje makrookolí lze využít **PEST analýzu**. Ta vychází z poznání minulého vývoje a snaží se o předvídání a analyzování budoucích vlivů prostředí ve čtyřech hlavních oblastech - viz obrázek 3.

Obrázek 2: PEST analýza vlivu prostředí



Zdroj: Bělohávek, F., Košťan, P., 2006

Základním cílem PEST analýzy je dle Sedláčkové identifikace oblastí, jejichž změna by mohla mít dopad na podnik a odhadnout, k jakým změnám v těchto klíčových oblastech může dojít. Současně je třeba odlišit, které změny ovlivní všechna odvětví rovnoměrně, se stejnou intenzitou na podnik i na konkurenty, a které změny ovlivní různé podniky různě, protože právě ty změny konkurenční pozici podniku. Pochopit změny v prostředí je velmi důležité, protože upozorňují na příležitosti a varují před riziky. Je

dokázáno, že podniky, které jsou vnímavější vůči svému okolí, dosahují lepších výsledků než ty, jež vnímají své okolí méně citlivě.¹⁹

PEST analýza může být také dobrou metodou pro určení dlouhodobých vlivů nebo na předvídaní jejich výskytu v budoucnosti.²⁰

3.3.1.2 Analýza 4C

Podnik většinou začíná své aktivity na jednom, zpravidla domácím trhu. Během vývoje se ovšem často stane, že se pro růst podniku stane tento trh malým, nasyceným. To je okamžik pro cestu globální expanze. Navíc globální konkurence a odstraňování překážek mezinárodního obchodu je všeobecným trendem.

Metodu 4C lze použít jak k analýze globalizačních trendů, tak i lokálních podmínek. Anglickými slovy (začínajících na C) jsou označeny čtyři oblasti a to:

- **customers – zákazníci:** začínají v některých odvětvích na různých trzích čím dál více projevovat podobný vkus. V jiných však přetrvávají specifické zákaznické preference. Poznání takových situací umožňuje globálně podnikajícím společnostem volit buď jednotný globální nebo diferencovaný lokální přístup.
- **country – národní specifika:** se mohou projevovat v celních bariérách, ochranářské politice, rozdílných standardech, odlišných kulturních normách atd. Na druhé straně postupuje globální liberalizace obchodu.
- **costs – náklady:** na výrobu a marketing vytváří tlak na výkony a standardizaci, jejichž finanční výhodnost se projevuje při globální působnosti. Směnné kurzy nebo rozdíly v ceně pracovní síly pak přinášejí úspory při působení v některých zemích.

¹⁹ SEDLÁČKOVÁ, H.: *Strategická analýza*, s. 63

²⁰ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., *Management*, s. 422

- **competitors – konkurence:** je čím dál globálnější a vyvíjí tlak i na regionální společnosti. Ty zase mohou s ohledem na národní specifika s úspěchem odolávat globálním strategiím.²¹

3.3.2 Vliv mikrookolí

Mikrookolí nám poskytuje informace o samotném odvětví, ve kterém firma podniká. Lze sem zařadit partnery (dodavatele, odběratele, finanční instituce, pojišťovny, dopravce atd.), zákazníky, konkurenci, veřejnost (finanční veřejnost, vládní a místní veřejnost, občanská sdružení a organizace, sdělovací prostředky a vnitřní veřejnost v podobě zaměstnanců). Poznání tohoto okolí podniku je pro podnik a pro formulaci jeho strategií velice důležité.

Cílem analýzy mikrookolí je identifikovat základní hybné síly, které v odvětví působí a základním způsobem ovlivňují činnost podniku.²²

3.3.2.1 Porterův model pěti sil

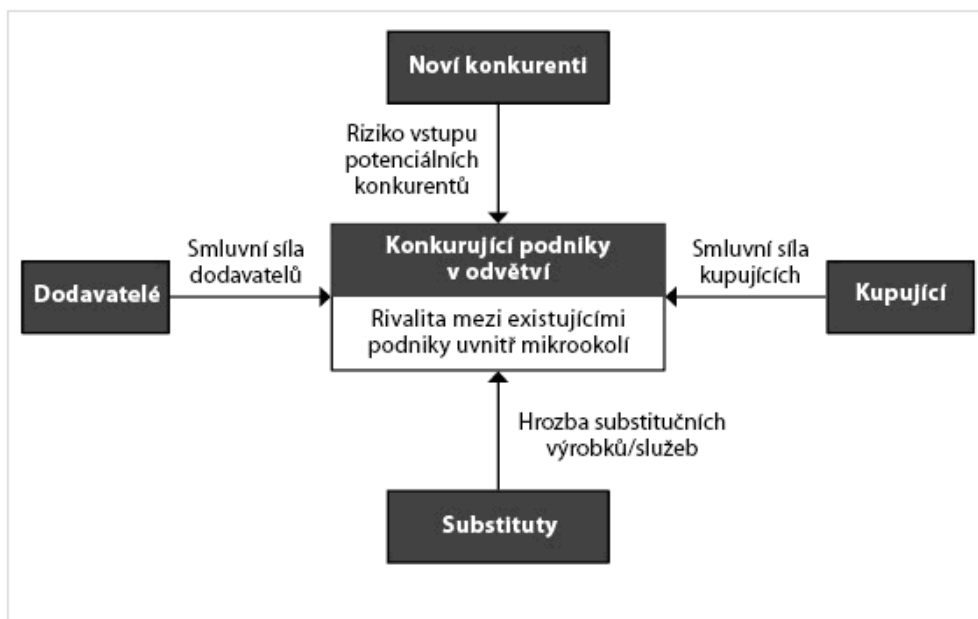
Porter tvrdí, že firma dříve než vstoupí na trh, musí analyzovat „pět sil“, které ohrožují vstup. Úkolem managementu je analyzovat tyto síly a navrhnout postup, jak proti těmto silám působit, či jak se jim bránit. Tento model patří mezi často používané nástroje analýzy oborového okolí firmy. Model vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy působícím v určitém odvětví je především určována působením pěti základních činitelů.²³

²¹ KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Firmní strategie: plánování realizace*, s. 39

²² JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing: Strategie a trendy*, s. 83

²³ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O., *Strategické řízení*, s. 46

Obrázek 3: Model pěti sil podle Michaela Portera



Zdroj: Blažková M., Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy

- **Noví konkurenti vstupující do odvětví** – zajímá nás pravděpodobnost a jednoduchost, s jakou mohou noví konkurenti zvýšit konkurenční tlak na existující firmy a dále jednoduchost, s jakou mohou nové firmy vstoupit na trh.
- **Substituční výrobky** – představují možnosti alternativních výrobků nebo služeb nahrazujících současnou nabídku na trhu.
- **Vyjednávací síla kupujících** – zajímá nás jejich struktura a koncentrace na trhu.
- **Vyjednávací síla dodavatelů** – jde o velikost dodavatelů na trhu a o jejich potenciál diktovat podmínky i dodávky výrobků a služeb na trh.

Vyjednávací síla kupujících či dodavatelů představuje hrozbu v případě, že na jedné z těchto stran existuje monopol, panuje nedostatek potřebných zdrojů pro naši výrobu či naopak je převaha nabídky našich výrobků na trhu nad poptávkou. **Rivalita mezi současnými konkurenty na trhu** – může být ovlivněna velikostí a počtem konkurentů, stupněm odlišnosti mezi výrobky a službami a úrovní bariér vstupu na trh a odchodu z trhu. Rivalita je intenzivnější, když se na trhu vyskytuje mnoho malých nebo

stejně velkých konkurentů, pokud výrobek nelze odlišit od ostatních, když náklady na přechod jinam jsou nízké a pokud jsou vysoké náklady na odchod z trhu.²⁴

3.4 VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ PODNIKU

Pro zjištění strategické pozice není důležité identifikovat pouze vlivy vnějšího prostředí, ale je též důležité prozkoumat **vnitřní zdroje, schopnosti podniku** a odhadnout jejich budoucí vývoj. Na základě zjištěných údajů, pak odhalit silné a slabé stránky podniku, které pak se zjištěnými hrozbami a příležitostmi okolí podniku vytvoří základ pro sestavení SWOT analýzy, jež povede k navrhnutí strategie týkající se přežití dané firmy.

S tímto se shoduje i Jakubíková, která uvádí, že analýza vnitřního prostředí směřuje k identifikaci zdrojů a schopností podniku, respektive strategické způsobilosti, kterou musí podnik mít, aby byl schopen reagovat na kroky a příležitosti vznikající nepřetržitě v jeho okolí. Komplexně pojatá analýza vnitřních zdrojů a schopností tak směřuje k určení specifických předností podniku jako základu konkurenční výhody.²⁵ K zhodnocení vnitřního prostředí lze využít metodu VRIO nebo metodu 7S.

3.4.1 VRIO metoda

Je metoda, kterou lze použít k hodnocení vnitřního prostředí, je zaměřena na zdroje firmy, které člení na **fyzické** (technologické vybavení, výrobní plochy), **lidské** (počet a struktura pracovníků, proinovační prostředí, sociální klima), **finanční** (likvidita, disponibilní kapitál, rentabilita provozu), a **nehmotné** (know-how, image, znalost trhu). Účinnost těchto zdrojů se pak posuzuje dle následujících kritérií:

- Value (hodnotnost) a Rareness (vzácnost)
- Imitability (napodobitelnost) a Organization (organizace)²⁶

²⁴ BLAŽKOVÁ M., *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*, s. 57

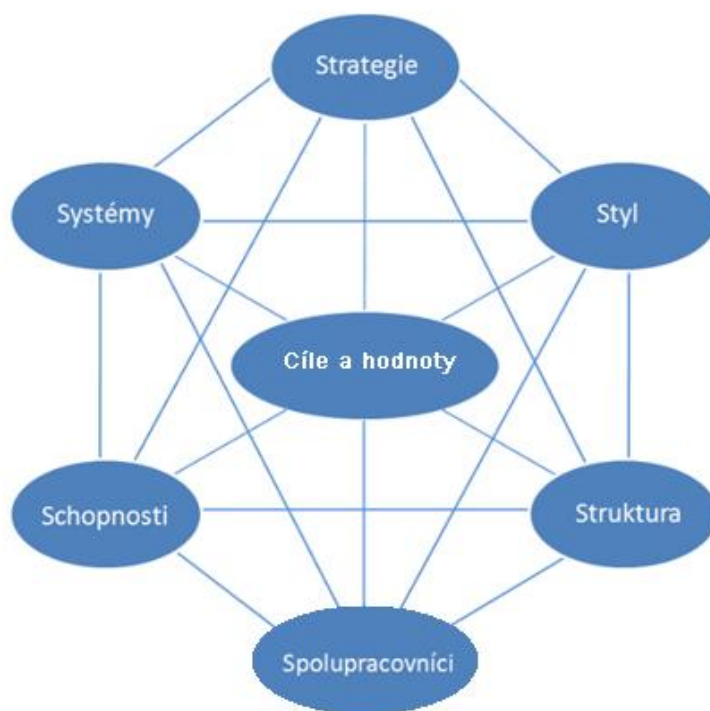
²⁵ JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing: Strategie a trendy*, s. 109

²⁶ JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing: Strategie a trendy*, s. 110

3.4.2 Analýza „7S“ faktorů

Při analýze vnitřního prostředí by měl být rovněž posouzen soulad přijaté strategie, organizace a firemní kultury. Užitečným nástrojem se tak jeví model „7S“. Jedná se o metodiku strategické analýzy poradenské firmy MC Kinsey, podle níž je nutno strategické řízení, organizaci, firemní kulturu a další rozhodující faktory pojímat a analyzovat v celistvosti, ve vzájemných vztazích a působení, systémově. V tomto pojetí je nutno na každou organizaci pohlížet jako na množinu sedmi základních faktorů, které se vzájemně podmiňují, ovlivňují a ve svém souhrnu rozhodují o tom, jak bude vytyčená firemní strategie naplněna. Model „7S“ je znázorněn na následujícím schématu a je nazýván podle 7 anglických názvů klíčových faktorů.

Obrázek 4: Rámec „7S faktorů“



Zdroj: dostupné z WWW: http://www.valuebasedmanagement.net/methods_7S.html

Mezi tyto klíčové faktory patří:

- **strategie** – analyzuje se prostředí, ve kterém firma působí, jak je strategie definována, jak se implementuje, jakých výsledků firma při použití strategie dosahuje nebo na jaké časové období se strategie tvoří
- **struktura** – struktura modelu 7S představuje obsahovou a funkční náplň organizačního uspořádání, posuzuje se nadřízenost, podřízenost, spolupráce, kontrolní mechanismy a sdílení informací. Zvažuje se např. hloubka (počet organizačních stupňů) a šířka (rozpětí řízení) organizační struktury firmy, zda jsou jasně stanoveny kompetence a odpovědnost nebo jak daná organizační struktura vyhovuje strategii firmy apod.
- **systemy řízení** – jsou to prostředky, metody či systémy, které slouží k řízení podniku – tedy k funkcím jako je komunikace, plánování a rozpočtování, doprava, kontrola. Jedná se o propojení systémů, sběr informací, reakce firmy a schopnost řešit vzniklé problémy
- **styl** – vyjadřuje, jakým způsobem management firmy přistupuje k problémům a jejich řešení. Ve velké většině firem existuje rozdíl mezi formální a neformální stránkou řízení (tím, co stanovují předpisy a tím, co se skutečně dělá)
- **spolupracovníci** – rozumí se jimi lidé, ať už vedoucí pracovníci či ostatní podřízení a vztahy mezi nimi, motivace k práci, pracovní morálka, chování a loajalita vůči firmě. Jedná se o celkovou personální politiku firmy
- **schopnosti** – rozumí se tím profesionální zdatnost pracovního kolektivu firmy v celkovém vyjádření – charakteristické znalosti a dovednosti firmy, v čem jsou její přednosti a jak dokáže splnit cíle své zvolené strategie
- **sdílené hodnoty** – jedná se o hodnoty, které zaměstnanci sdílí a firma je formuluje ve svém poslání a především, zda jsou firemní strategické cíle v souladu s firemním posláním.²⁷

²⁷ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O., *Strategické řízení*, s. 117

3.5 FINANČNÍ ANALÝZA

„Nemůžete řídit to, co nemůžete měřit.“

William Hewlett²⁸

Konkurenční prostředí umožňuje zdravé fungování pouze firmám, které dokonale ovládají nejen obchodní stránku podnikatelské činnosti, ale také stránku finanční, která hraje velmi významnou roli. Úspěšná firma se při svém hospodaření bez rozboru finanční situace již neobejde. Nejčastější rozborová metoda – **finanční ukazatele** – zpracovaná v rámci finanční analýzy se využívá při vyhodnocování úspěšnosti firemní strategie v návaznosti na ekonomické prostředí.²⁹

Finanční analýza tak představuje zcela specifickou část strategické analýzy, která je významnou součástí komplexu finančního řízení podniku. Odhaluje silné a slabé stránky podniku, jejich příčiny a poskytuje údaje pro kvalifikované rozhodování. Umožňuje zjišťovat, jaké vlivy a následky mohou mít podniková rozhodnutí, která se týkají podílu na trhu, nových výrobních programů, investičních aktivit či marketingové strategie. Současně pomáhá poodhalit a zvážit přidružené efekty všech těchto rozhodnutí pro podnik jako celek. Využití je tedy vhodné nejen k dalšímu rozvoji, ale též ke hledání rezerv v efektivnosti hospodaření a zvyšování konkurenceschopnosti. Informace takto získané tak umožňují dospět k určitým závěrům o hospodaření a finanční situaci firmy a představují tak podklad nejen pro rozhodování podnikového managementu, ale i pro další obchodní partnery, banky nebo investory.

Způsobů, jak definovat pojem „finanční analýza“ existuje celá řada. Internetové zdroje definují finanční analýzu jako specifickou část analýzy zdrojů, což v praxi znamená, že se jedná o analýzu činností, v nichž primární úlohu hrají finance či peníze a čas. Cílem takovéto analýzy je odhalit silné a slabé stránky firmy zjistit její výkonnost a

²⁸ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., *Management*, s. 474

²⁹ RŮČKOVÁ, P., *Finanční analýza metody, ukazatele, využití v praxi*, s. 171

získané informace vyhodnotit tak, aby se z provedené finanční analýzy stal jeden z nástrojů sloužící k řízení podniku.³⁰

Nejvýstižnější považují přístup J. Sedláčka, pro nějž je typické, že plně respektuje následující **charakteristiky**:

- a) Finanční analýza podniku je pojmána jako metoda hodnocení finančního hospodaření podniku, při které se získaná data třídí, agregují, poměřují mezi sebou navzájem, kvantifikují se vztahy mezi nimi, hledají kauzální souvislosti mezi daty a určuje se jejich vývoj. Tím se zvyšuje vypovídací schopnost zpracovávaných dat, zvyšuje se jejich informační hodnota.
- b) Jako obecná metoda rozlišuje analýza na zkoumaném objektu jednotlivé části nebo prvky, vysvětluje podmínky vzniku a etapy vývoje. Odděluje podstatné stránky od nepodstatných, vede od složitého k jednoduchému, od mnohosti k jednotě. Předmětem je získávání a analýza informací o kvalitativních a kvantitativních vlastnostech zkoumaných jevů.
- c) Finanční analýza je zaměřena na identifikaci problémů, silných a slabých stránek především hodnotových procesů podniku.³¹

Z těchto základních postřehů vychází i řada dalších autorů. Tomášek považuje finanční analýzu za formalizovanou metodu, která poměřuje údaje získané z účetnictví mezi sebou navzájem a rozšiřuje tak jejich vypovídací schopnost, umožňuje dospět k určitým závěrům o celkovém hospodaření a finanční situaci podniku, na základě kterých by bylo možné přijmout různá rozhodnutí. Tvrdí, že účelem, resp. úkolem takovéto analýzy je především vyjádřit finanční situaci podniku a poskytnout informace o finančním zdraví podniku.³²

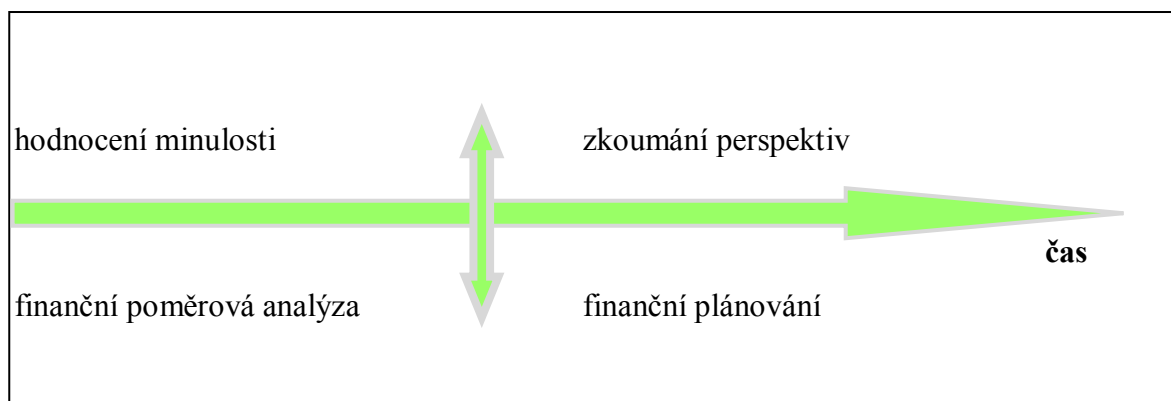
³⁰ SCHRÖPFER, F., *Finanční analýza jako nástroj řízení podniku*, [on-line]

³¹ SEDLÁČEK, J., *Finanční analýza podniku*, s. 3

³² TOMÁŠEK, M., *Finanční analýza podniku*, s. 4

Dle Růčkové finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech. Finanční analýzy v sobě zahrnují hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek.³³

Obrázek č. 5: Časové hledisko hodnocení informací



Zdroj: Kraftová, I., 2002

Kraftová zdůrazňuje, že pomocí finanční analýzy je pak možné odhalit slabá místa v hospodaření firmy a je možné tak porovnávat výsledky podobných subjektů, případně řešit změny ve vytvářených produktech, poskytovaných službách, aby nejlépe vyhovovaly potřebám občanů, spotřebitelů.³⁴

Kislingerová tvrdí, že finanční analýza tak v žádném případě není pouze aplikace několika dobře známých postupů, ale mnohem spíše cyklem, kdy se v každém kroku může objevit nějaká důležitá souvislost, která nám umožní firmu vidět poněkud jinak a donutí nás některé předchozí kroky přehodnotit.³⁵

³³ RŮČKOVÁ, P., *Finanční analýza metody, ukazatele, využití v praxi*, s. 179

³⁴ KRAFTOVÁ, I., *Finanční analýza municipální firmy*, s. 121

³⁵ KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J., *Finanční analýza - krok za krokem*, s 93

3.5.1 Cíl, úloha a význam finanční analýzy

Cílem finanční analýzy je zhodnocení finanční situace podniku a odhalení příčin, které ji ovlivnily. Obecným cílem je pak provést za pomoci specifických metodických postupů diagnózu finančního hospodaření podniku, odhalit slabé stránky podniku a problémy, které vznikly, anebo mohou vzniknout. Na druhé straně pak poukázat na silné stránky, o které se podnik může opřít a využít na konkurenčním trhu ve svůj prospěch.

Cíl finanční analýzy podniku nejlépe vystihuje Sedláček, který udává, že cílem finanční analýzy je zpravidla:

- posouzení vlivu vnitřního i vnější prostředí,
- analýza dosavadního vývoje podniku,
- komparace výsledků analýzy v prostoru,
- analýza vztahů mezi ukazateli (pyramidální rozklady),
- poskytování informací pro rozhodnutí do budoucnosti,
- analýza variant budoucího vývoje a výběr nejvhodnější varianty,
- interpretace výsledků včetně návrhů ve finančním plánování a řízení podniku³⁶

Postup jakým je možné uvedených cílů dosáhnout, je možné rozdělit do třech základních kroků. Nejprve zobrazit minulý vývoj finanční situace a finančního hospodaření firmy, poté určit příčiny pozitivních či negativních vývojových trendů a naposled navrhnout opatření pro další vývoj a zhodnotit přednosti a rizika.

Hlavní úlohy finanční analýzy je možné shrnout do následujících oblastí:

- verifikace dosažených výsledků, kvantifikace příčin, které výsledky ovlivnily a systematické hodnocení vzájemných souvislostí za účelem odhalení reálného finančního postavení podniku sloužícího pro konkrétní rozhodování jak v oblasti podnikových financí, tak v oblasti věcného rozhodování

³⁶ SEDLÁČEK, J.. *Finanční analýza podniku*, s. 13

- hledání rezerv v provozní a investiční činnosti podniku, možnost hlubší analýzy situace podniku v oblasti pohybu peněžních prostředků, výnosů, nákladů, využití majetku podniku i jeho finančních zdrojů
- východisko pro sestavení kvalitních reálních krátkodobých i dlouhodobých finančních plánů, které jsou podkladem pro rozhodování v budoucnosti
- nástroj kontroly, neboť umožňuje zjišťovat do jaké míry jsou opatření realizovaná v podniku úspěšná a či se projevují ve zlepšování a nebo zhoršování finanční situace podniku a jeho výkonnosti

Smysl a význam má finanční analýza tedy, pokud jejím výsledkem jsou nové informace s větší vypovídací schopností, které jsou z hlediska posouzení finanční situace hodnotnější než primární údaje.

3.5.2 Funkce finanční analýzy

Finanční analýza plní několik funkcí:

- a) **analytická a hodnotící** – umožňuje vhodnými nástroji a metodami analyzovat a hodnotit finanční situaci podniku
- b) **kvantifikační** – číselně vyjadřuje jevy a procesy, vývoj, a tak umožňuje určit úroveň, objem a odchylky zkoumaných jevů
- c) **poznávací** – umožňuje na základě výsledků analýz a hodnocení poznat finanční situaci, úroveň probíhajících procesů a postavení podniku, vlastnosti analyzovaných veličin, jejich vývoj a vzájemné vztahy
- d) **informační** – je zdrojem informací pro management, zaměstnance, věřitele, investory, státní orgány i veřejnost
- e) **kontrolní** – poskytuje cenné informace na vykonávání kontroly
- f) **stimulující, resp. rozvojová** – vědomím o svém postavení a úrovni reprodukčního procesu působí motivačně na zlepšování, resp. zefektivnění podnikové činnosti a procesů

Vícen poznamenává, že čím víc pravdivých informací má manažer k dispozici, tím objektivnější může stanovit cíle, prostředky a cesty na jejich dosáhnutí. Tržní ekonomika vyžaduje permanentní zdokonalování, což je možné díky faktu, že ve svém snažení nikdy nejsme na vrcholu svých možností. Analýza tak vystupuje jako stimulující faktor upozorňující na to, co jsme dosáhli a co bychom byli schopni dosáhnout s využitím těchto zdrojů.³⁷

3.5.3 Zdroje informací pro finanční analýzu

Finanční analýza čerpá především z účetních výkazů firmy (rozvaha, výkaz zisků a ztrát, výkaz cash-flow), ale nemalým pomocníkem jí mohou být i výroční zprávy, přílohy k účetním závěrkám nebo údaje z manažerského účetnictví nebo informace pocházející z mimopodnikových zdrojů, jako jsou například prognózy, normativy, legislativní normy, odvětvové statistiky a jiné.³⁸

Hlavním zdrojem informací pro finanční analýzu jsou ale především výkazy tvořící účetní závěrku podniku. Účetní jednotky sestavují v případech stanovených zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví účetní závěrku, kterou tvoří:

- rozvaha (balance),
- výkaz zisku a ztráty,
- příloha, která vysvětluje a doplňuje informace obsažené v částech uvedených pod písmeny a) a b)³⁹

Účetní závěrka může zahrnovat i přehled o peněžních tocích nebo přehled o změnách vlastního kapitálu. Do účetní závěrky podniku se velmi komprimovaným způsobem promítá celý reprodukční proces podniku. Dovídáme se z ní, za jakých podmínek se realizoval, jaký byl jeho příběh a výsledky. Na relativně malém prostoru je soustředěno mnoho důležitých informací. Výkaz zisků a ztrát nám tak poskytuje informace o

³⁷ VICEN, J.: *Finanční analýza podniku*, s. 65

³⁸ JADVIŠČÁK, D., *Trocha teorie o finanční analýze*, [on-line]

³⁹ ČESKO, *Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví*, [on-line].

nákladech, výnosech a výsledku hospodaření podniku. Má věcnou a logickou vazbu na rozvahu. Umožňuje identifikovat činitele, jež ovlivnily výsledek hospodaření podniku. Rozvaha pak poskytuje informace o majetku podniku (aktiva) a finančních zdrojích jeho krytí (pasiva).

3.3.2 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele jsou nejoblíbenější a také nejrozšířenější metodou finanční analýzy, neboť umožňují získat rychlý a nenákladný obraz o základních finančních charakteristikách podniku. Jsou ovšem jen pomocníkem analýzy a jejich výpočtem analýza nekončí, naopak spíše začíná. Můžeme je chápat jako určité síto, jež zachytí oblasti vyžadující hlubší analýzu. Lze je sestavovat jako **podílové**, kdy dávají do poměru část celku a celek (např. podíl vlastního kapitálu k celkovému kapitálu), nebo jako **vztahové**, kdy dávají do poměru samostatné veličiny (např. poměr zisku k celkovým aktivům).

Nevýhodou je nízká schopnost vysvětlovat jevy. Proto je velmi důležitá jejich správná interpretace.

Tomášek uvádí následující **úskalí poměrových ukazatelů**:

- v ekonomii nepřevažují jednoduché vztahy; ty nelze popisovat bez vyšší matematiky
- relativita dat - rozvaha nevyjadřuje skutečnou současnou hodnotu aktiv a pasiv; výkaz zisku a ztrát je sestavován na aktuálním principu, nikoli na bázi hotovostních toků
- neaktuálnost dat v době zpracování finanční analýzy
- nedostupnost některých dat - denní údaje o tržbách, spotřebě zásob apod.
- nemožnost kvantifikovat některá významná data - postavení na trhu, kvalifikace zaměstnanců

- nesrovnatelnost údajů v časových řadách; nutnost dodržovat obecně uznávanou zásadu konzistence dat (věcné a metodické stálosti vykazovaných údajů)
- průřezová nesrovnatelnost - obsahové rozdíly
- lidské chyby při manipulaci s daty

A vyzdvihuje oblíbenost analýzy poměrových ukazatelů v tom, že analýza poskytuje rychlý a nenákladný obraz o základních finančních charakteristikách podniku, že poměrové ukazatele umožňují provádět analýzu časového vývoje finanční situace podniku, že finanční analýza je vhodným nástrojem průřezové analýzy, tj. porovnání finanční situace podniku s jinými, a že ji lze využít jako vstupních údajů matematických modelů.⁴⁰

Finančních ukazatelů jsou desítky, dělit se dá cokoli. Mým cílem není popsat a vysvětlit je všechny. Zde se budu držet Paretova pravidla 80/20 a zaměřím se na těch 20% ukazatelů, které mají 80% vypovídací schopnost o finančním zdraví firmy, protože zbylých 80% finančních ukazatelů má jen 20% rozhodující podíl na volbě případné strategie.

V literatuře se ustálily čtyři základní skupiny ukazatelů, které budu v praktické části k finanční analýze používat, jedná se o:

- **ukazatelé likvidity (liquidityratios)**
- **ukazatelé aktivity (activityratios)**
- **ukazatelé rentability - výnosnosti (profitability ratios)**
- **ukazatelé rentability (leverageratios)**

3.5.4.1 Ukazatelé likvidity

Ukazatelé likvidity hodnotí platební schopnost podniku hradit včas své platební závazky. Podnik je tedy platebně schopný (solventní), má-li k příslušnému dni více

⁴⁰ TOMÁŠEK, M., *Finanční analýza podniku*, s. 8

pohotových peněžních prostředků (tzv. aktiv 1. stupně likvidity – peněžní hotovost, volné prostředky na účtu v bance, příp. krátkodobé obchodovatelné cenné papíry), než kolik je splatných závazků.⁴¹ Likviditou tedy rozumíme souhrn všech likvidních prostředků, jimiž firma disponuje na úhradu svých splatných závazků. Aby bylo možné hradit závazky v době splatnosti a firma byla tedy solventní¹, je nutné, aby byla likvidní. Ukazatelé likvidity tedy poměřují prostředky, kterými je možno platit (čítatel), se závazky, které je nutné splatit (jmenovatel). Nedostatek likvidity vede k tomu, že podnik není schopen využít ziskových příležitostí, které se při podnikání objeví, nebo není schopen hradit své běžné závazky, což může vyústit v platební neschopnost a vést k bankrotu.⁴² Ukazatele se dělí podle likvidnosti jednotlivých položek aktiv.

Tab. č. 1.: Ukazatele likvidity

Ukazatel	MJ	Vzorec
Okamžitá likvidita (cash ratio)	koef. 0,2-0,5	hotovostní likvidita = $\frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$
Pohotová (rychlá) likvidita (quick ratio)	koef. 1,0-1,5	pohotová likvidita = $\frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$
Běžná (celková) likvidita (current ratio)	koef. 1,5-2,5	běžná likvidita = $\frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$

Zdroj: Vlastní zpracování

⁴¹ KONEČNÝ, M. Finanční analýza a plánování, s. 51.

⁴² RŮČKOVÁ, P., *Finanční analýza metody, ukazatele, využití v praxi*, s. 46.

1) Okamžitá likvidita – likvidita 1. stupně

Tento ukazatel vyjadřuje schopnost firmy splatit své právě splatné závazky. Do čitatele dosazujeme peněžní prostředky v hotovosti a na běžných účtech a jejich ekvivalenty jako např. volně obchodovatelné krátkodobé cenné papíry, splatné pohledávky, směnečné pohledávky a šeky. Likvidita 1. stupně se doporučuje vyšší než 0,2 až 0,5, ale většinou 0,9 až 1,1. Žádoucí je velikost větší než 1, což znamená, že podnik je schopen okamžitě splatit veškeré krátkodobé závazky.

2) Pohotová likvidita – likvidita 2. stupně

Tento ukazatel odstraňuje nedokonalosti ukazatele běžné likvidity. Vylučuje z oběžných aktiv zásoby, což znamená, že do čitatele zahrnujeme jen peněžní prostředky (v hotovosti a na bankovních účtech), krátkodobé cenné papíry a krátkodobé pohledávky očištěné od pochybných a těžko vymahatelných pohledávek. Ve finanční analýze se zkoumá také vztah mezi běžnou a pohotovou likviditou. Pokud je pohotová likvidita výrazně nižší než běžná, můžeme hovořit o tom, že zásoby hrají v oběžných aktivech firmy významnou roli (např. u obchodní firmy zabývající se prodejem zboží předpokládáme vysokou likviditu zásob). Podle dostupných zdrojů by teda pro zachování likvidity firmy neměla hodnota ukazatele klesnout pod 1.⁴³

Jestliže je hodnota ukazatele alespoň 1:1, potom je podnik schopen se vyrovnat se svými závazky, aniž by musel prodávat své zásoby. Vyšší hodnota ukazatele bude příznivější z hlediska věřitelů, méně však z hlediska vedení podniku nebo akcionářů. Bude totiž znamenat, že značný objem oběžných aktiv je vázán ve formě pohotových prostředků, který přinášejí jen malý nebo žádný úrok.⁴⁴

3) Běžná likvidita – likvidita 3. stupně

Běžná likvidita měří, jak jsou pokryty krátkodobé závazky oběžnými aktivy. Znamená to, kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil veškerá oběžná aktiva v daném okamžiku v hotovost. Objektivnost tohoto ukazatele tak závisí na

⁴³ SEDLÁČEK, J. Účetní data v rukou manažera, s. 74.

⁴⁴ VALACH, J. a kol. Finanční řízení podniku, s. 111.

stavu zásob a pohledávek. U zásob je důležité jejich správné ocenění a velikost zásob, protože přeměna zásob v peníze může být někdy dlouhý proces. Časové období mezi jejich zapojením do výrobního procesu, až po úhradu za hotové výrobky může trvat i několik měsíců. U pohledávek pak posuzujeme, zda je již překročena doba splatnosti, či zda již jsou některé pohledávky nedobytné. Standardní hodnota likvidity 3. stupně je 2,5 (tzn., že 40% oběžných aktiv se musí přeměnit na peníze k úhradě všech krátkodobých závazků). U finančně zdravých firem je ve výši 2 až 3. Za postačující se považuje hodnota mezi 1,0 a 2,0 (1,5). Hodnota nižší než 1 ve většině případů znamená, že podnik krátkodobými zdroji financuje dlouhodobý majetek, nemá dostatek pohotových zdrojů k vyrovnání dluhů, které má uhradit v nejbližší době. Vlastník neposkytl výkonnému managementu dostatek zdrojů a nevytvořil mu podmínky k běžné činnosti.⁴⁵

3.5.4.2 Ukazatelé aktivity

Ukazatelé aktivity měří, jak efektivně firma hospodaří se svými aktivy. Má-li jich více, než je účelné, vznikají jí zbytečné náklady, a tím i nízký zisk. Má-li jich nedostatek, pak se musí vzdát mnoha potenciálně výhodných podnikatelských příležitostí a přichází o výnosy, které by mohla získat. Obvykle se uvádějí v podobě ukazatelů vyjadřujících vázanost kapitálu ve vybraných položkách aktiv a pasiv, tj. obratovost aktiv (jako inverzní podoba vázanosti aktiv) nebo dobu obratu aktiv (vyjádřenou počtem dnů). Zvýšením rychlosti obratu zásob a pohledávek a snížením vázanosti stálých aktiv se dosahuje vyšší efektivity hospodaření s majetkem podniku a tedy vyšší rentability.⁴⁶ Nejčastěji se sleduje obrat zásob, obrat pohledávek a obrat stálých aktiv, především dlouhodobého hmotného majetku, které jsou příčinnými ukazateli obratu celkového majetku.⁴⁷

⁴⁵ KONEČNÝ, M. Finanční analýza a plánování, s. 53.

⁴⁶ SEDLÁČEK, J. Účetní data v rukou manažera, s. 66.

⁴⁷ VALACH, J. a kol. Finanční řízení podniku, s. 102.

Tab. č. 2: Ukazatelé aktivity

Ukazatel	MJ	Vzorec
Obrat zásob (inventoryturnover ratio)	počet obratů za rok	$\text{obrat zásob} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{zásoby}}$
Doba obratu zásob	dni	$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{průměrný stav zásob}}{\text{tržby}/360}$
Doba obratu závazků z obchodního styku	dni	$\text{doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky vůči dodavatelům}}{\text{tržby}/360}$
Doba splatnosti pohledávek z obchodního styku (průměrná doba inkasa)	dni	$\text{průměrná doba inkasa} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}/360}$
Obrat celkových aktiv	počet obratů za rok	$\text{obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$

Zdroj: Vlastní zpracování dle: SEDLÁČEK, J. Účetní data v rukou manažera. 2001

1) Obrat zásob

Ukazatel obratu zásob nám říká, kolikrát za rok se obmění naše zásoby, respektive kolikrát za rok jsme schopni přeměnit naše zásoby na tržby.⁴⁸Někdy je nazýván jako ukazatel intenzity využití zásob a udává, kolikrát je v průběhu roku každá položka zásob firmy prodána a znovu uskladněna. Slabinou tohoto ukazatele je, že tržby odrážejí tržní hodnotu, zatímco zásoby se uvádějí v nákladových (pořizovacích) cenách. Proto ukazatel často nadhodnocuje skutečnou obrátku. Pokud ukazatel vychází ve srovnání s oborovým

⁴⁸ ZIKMUND, M., *Ukazatelé aktivity*. [on-line]

průměrem příznivý (vyšší), znamená to, že firma nemá zbytečné nelikvidní zásoby, které by vyžadovaly nadbytečné financování. Při nízkém obratu a nepoměrně vysokém ukazateli likvidity lze usuzovat, že firma má zastaralé zásoby, jejichž reálná hodnota je nižší než cena oficiálně uvedená v účetních výkazech.⁴⁹

Klesání obratu zásob může být způsobeno odbytovými potížemi (které mohou, ale nemusí být vyvolány existující fází hospodářského cyklu, zhoršením prodejností výrobků, úmyslným předzásobováním). Růst obratu zásob (nebo jeho mimořádná výše) může být způsoben dobrou odbytovou situací nebo efektivním využíváním zásob.⁵⁰ Výsledkem výpočtu je tedy absolutní číslo, které znamená počet obrátek, jinak řečeno, kolikrát se přemění zásoby v ostatní formy oběžného majetku až po prodej hotových výrobků a opětný nákup zásob.⁵¹

2) Doba obratu zásob

Udává průměrný počet dnů, po něž jsou zásoby vázány v podnikání do doby jejich spotřeby (jde-li o suroviny a materiál), nebo do doby jejich prodeje (u zásob vlastní výroby). U zásob výrobků a zboží je ukazatel rovněž indikátorem likvidity, protože udává počet dnů, za něž se zásoba promění v hotovost nebo pohledávku.⁵²

Tento ukazatel se považuje za ukazatele intenzity využití zásob. Na první pohled zvýšení rychlosti obratu zásob a snížení doby obratu zásob může znamenat efektivnější využití zásob, ovšem na druhé straně může být znakem podkapitalizování podniku. Obecně samozřejmě platí, že čím vyšší je obratovost zásob a kratší doba obratu zásob, tím lépe.⁵³

⁴⁹ SEDLÁČEK, J., *Účetní data v rukou manažera*, s. 68.

⁵⁰ KONEČNÝ, M., *Finanční analýza a plánování*, s. 62.

⁵¹ VALACH, J. a kol., *Finanční řízení podniku*, s. 102.

⁵² KONEČNÝ, M., *Finanční analýza a plánování*, s. 62.

⁵³ VALACH, J. a kol., *Finanční řízení podniku*, s. 103.

Při hodnocení doby obratu zásob bychom měli zohlednit zejména:

- **trend tržeb** - růstový trend tržeb vytváří zpravidla tlak na růst zásob – tyto zásoby je třeba financovat. Naopak pokles tržeb, například v důsledku recese, se promítne zpravidla ve zpomalení obrátky zásob z důvodu kumulace neprodaných zásob, či nárůstu podílu problematicky prodejných zásob na celkových zásobách.
- **sezónnost podnikání** – pokud je činnost společnosti významně sezónní, tak před počátkem sezóny a v začátku sezóny má extrémně vysoký sklad, což zhoršuje v tento okamžik výpočet ukazatele obratu zásob. Při finanční analýze účetních výkazů je proto dobré mít vždy dvě srovnatelná období, aby se mohl porovnat reálný meziroční trend.
- **prodej napřímo** (nikoli ze skladu) a prodeje z konsignačních skladů dodavatelů, například pokud firma prodává 50% svých tržeb napřímo (objednávka odběratele se přenáší na objednávku u dodavatele – zboží nejde z vlastního skladu, či skladem pouze prochází), tak reálná obrátka zásob bude po úpravě výpočtu ukazatele o prodej napřímo dvojnásobná. Podobně pokud firma generuje 50% tržeb z konsignačních skladů, jelikož tyto zásoby jsou majetkem dodavatele.
- **způsob účtování zásob** – je nutné brát ohled na změny přeceňování zásob či změny účetní metody oceňování zásob – zpravidla účelové přecenění zásob má jako důsledek nadhodnocení reálné hodnoty zásob (nahodnocení celkové likvidity) a nárůst rentability i výši vlastního kapitálu. Účelové přehodnocení zásob se zpravidla odrazí v nárůstu ukazatele doby obratu zásob.
- **druh zásob** - zásoby podléhají cenovým výkyvům, módním trendům, expirují atp.
- **možné důvody snížení skladových zásob** - efektivnější řízení zásob (logistika, řízení výroby, plánování); výprodeje – negativní vliv na marži (hospodářský výsledek), nicméně pozitivní vliv na CASH FLOW; přenesení financování skladu na dodavatele – vznik konsignačního skladu; přenesení financování materiálu na odběratele (např. zálohy, práce ve mzdě)⁵⁴

⁵⁴ RUDOLSKÝ, J., *Finanční analýza firmy*. [on-line]

3) Doba obratu závazků

Doba úhrady krátkodobých závazků nám říká, za kolik dní (tj. s jakou dobou splatnosti) v průměru hradíme své závazky nebo jinými slovy, kolik dní čerpáme my sami dodavatelský úvěr od našich dodavatelů a zaměstnanců. Je přitom nanejvýš vhodné, aby hodnota tohoto ukazatele byla vyšší než hodnota doby splatnosti pohledávek – jinými slovy, aby firma vůbec využívala bezúročných tzv. dodavatelských úvěrů. U tohoto ukazatele se tedy mezi řádky píše, jak moc silnou vyjednávací pozici má firma vůči svým dodavatelům a potažmo i zaměstnancům. Opět platí, že čím vyšší hodnotu výpočet ukáže, tím silnější je pozice dané firmy, a to nejen nutně v oblasti jednání s dodavateli.⁵⁵ Finanční manažer tento ukazatel neustále sleduje, protože nákup na obchodní úvěr představuje peněžní prostředky, které podnik po určitou dobu zadržuje a využívá k uspokojování vlastních potřeb. Současně je třeba zabezpečit, aby v době splatnosti byl podnik platebně schopný.⁵⁶

4) Doba obratu pohledávek

Tento ukazatel vyjadřuje, jak management firmy řídí a kontroluje platby od svých odběratelů. Někdy se nazývá i „průměrný počet dní zaplacení faktury za prodané zboží nebo vlastní výrobky a služby“, protože vyjadřuje průměrné časové období, po které musí firma čekat na platbu/ inkaso svých pohledávek.⁵⁷ Čím je tento ukazatel nižší (například doba obratu 30 dnů), tím méně zdrojů k financování pohledávek firma potřebuje a naopak (např. doba obratu 150 dnů). Ostatně průměrná doba splatnosti pohledávek neznamená nic jiného než průměrnou dobu, po kterou firma financuje, zpravidla bezúročně, své odběratele. Vysoký ukazatel doby obratu pohledávek může odrážet dlouhé splatnosti pohledávek, nicméně zpravidla vyjadřuje problematické portfolio odběratelů se špatnou platební morálkou či vysoký podíl nedobytných pohledávek. Ukazatel doby obratu pohledávek může být zkreslen např. sezónní fakturací, chybným účtováním pohledávek z

⁵⁵ ZIKMUND, M., Ukazatelé aktivity. [on-line]

⁵⁶ KONEČNÝ, M., *Finanční analýza a plánování*, s. 63.

⁵⁷ KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Firemní strategie: plánování realizace*, s. 39

OS např. do jiných krátkodobých pohledávek, vysokým podílem prodejů v hotovosti či snížením pohledávek o faktoringové financování.⁵⁸

Hodnota tohoto ukazatele se srovnává s dobou splatnosti faktur a s odvětvovým průměrem. Delší průměrná doba inkasa pohledávek znamená větší potřebu úvěrů a tím i větší náklady. Růst obrátu pohledávek vede k poklesu vázaných finančních prostředků a tím k nižším nárokům na cizí finanční zdroje. K růstu obrátu pohledávek je možné jednorázově přispět prodejem pohledávek. Klesání obrátu pohledávek může být způsobeno zhoršením konkurenčních podmínek v důsledku odbytových potíží (prodloužení lhůt splatnosti k udržení pozice na trhu při špatné konjunkturální situaci).⁵⁹

5) Obrat celkových aktiv

Udává počet obrátek (tj., kolikrát se aktiva obrátí) za daný časový interval (za rok). Tedy kolikrát se hodnota celkových aktiv za sledované období promítne do ročních tržeb. Pokud intenzita využívání aktiv firmy je nižší než počet obrátek celkových aktiv zjištěný jako oborový průměr, měly by být zvýšeny tržby nebo odprodána některá aktiva. Tento ukazatel představuje obrat kapitálu (a má spolu s rentabilitou tržeb významný vliv na rentabilitu aktiv). Dobré průměrné hodnoty tohoto ukazatele se pohybují od 1,6 do 2,9; pokud je počet obrátek celkových aktiv menší než 1,5 je nutné prověřit, zda je možné vložený majetek redukovat.⁶⁰

3.5.4.3 Ukazatelé rentability

Rentabilita, resp. výnosnost vloženého kapitálu je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Přináší nám základní obraz o efektivitě našeho podnikání. Je formou vyjádření míry zisku, která v tržní ekonomice slouží jako hlavní kritérium pro alokaci kapitálu.^{61 62} Dle Scholleové je rentabilita finančním ukazatelem, který nám říká, jaký je poměr mezi finančními

⁵⁸ RUDOLSKÝ, J., *Finanční analýza firmy, Doba inkasa pohledávek*. [on-line]

⁵⁹ KONEČNÝ, M., *Finanční analýza a plánování*, s. 63.

⁶⁰ SEDLÁČEK, J., *Účetní data v rukou manažera*, s. 68.

⁶¹ VALACH, J. a kol., *Finanční řízení podniku*, s. 95.

⁶² JADVIŠČÁK, D., *Trocha teorie o finanční analýze, ukazatelé rentability* [on-line]

prostředky, které nám plynou z našich aktivit, a mezi finančními prostředky, které jsme na tyto aktivity dedikovali. Rentabilita je tak často užívána při rozhodování o tom, jakou aktivitu z firmy vyloučit, anebo naopak, v případě business plánů, na jakou aktivitu se v budoucnu zaměřit. Nezřídka pak bývá rentabilita také součástí motivační složky odměn managementu.⁶³ Tyto ukazatele patří do tzv. mezivýkazových poměrových ukazatelů, protože využívají údajů ze dvou účetních výkazů, objem kapitálu z rozvahy a velikost zisku z výkazů zisků a ztrát.

Tab. č. 3.: Ukazatelé rentability

Ukazatel	MJ	Vzorec
Rentabilita aktiv (ROA = return on assets)	koef. %	$ROA = \frac{EBIT}{Aktiva} \times 100$
Rentabilita vloženého kapitálu (ROI = return on investment)	koef. %	$ROI = \frac{\text{čistý zisk (EBIT)}}{\text{celkový kapitál}} \times 100$
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE = return on commonequity)	koef. %	$ROE = \frac{\text{čistý zisk (EAT)}}{\text{vlastní kapitál}} \times 100$
Rentabilita tržeb (ROS = return on sales)	koef. %	$ROS = \frac{EBIT}{\text{tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb} + \text{tržby z prodeje zboží}} \times 100$

Zdroj: vlastní zpracování dle SEDLÁČEK, J., Finanční analýza podniku. 2011

⁶³ SCHOLLEOVÁ, H., *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*, s. 156.

1) Rentabilita aktiv (ROA)

Tento ukazatel vyjadřuje, kolik korun zisku přinesla 1 Kč vložených celkových aktiv. Avšak nezohledňuje se, zda byla aktiva podniku financována z vlastních, cizích, krátkodobých nebo dlouhodobých zdrojů. Zisk se používá ve formě tzv. EBIT, což je zisk před zdaněním a úroky, který v účetní metodice odpovídá zhruba provoznímu hospodářskému výsledku. Díky ukazateli ROA podnik může porovnat výnos s hodnotou aktiv, které měla k dispozici nebo porovnávat podniky s rozdílnými daňovými podmínkami a odlišnou mírou zadlužení.⁶⁴

2) Rentabilita vloženého celkového kapitálu (ROI)

Měřením rentability celkového kapitálu vyjadřujeme celkovou efektivnost podniku, resp. produkční sílu. Tento ukazatel tak patří k nejdůležitějším ukazatelům, jimiž se hodnotí podnikatelská činnost podniku. Vyjadřuje, s jakou účinností na zisk působí celkový kapitál vložený do podniku, nezávisle na zdroji financování. Celkovým kapitálem v tomto případě rozumíme veškerý vložený kapitál, tzn. krátkodobé i dlouhodobé závazky a vlastní kapitál. Pro firmu jako celek ho lze počítat spíše z pohledu investora, který investoval do nákupu dané firmy a nyní chce zjistit, jaká je rentabilita jeho investice. Ukazatel s hodnotou vyšší než 0,15 se považuje za velmi dobrou. Rozmezí hodnot 0,12 – 0,15 je považováno za akceptovatelné.⁶⁵

3) Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Rentabilita vlastního kapitálu říká, kolik korun zisku (počítáme zde s čistým ziskem) vyprodukuje 1 Kč kapitálu investovaného do podniku jeho vlastníky. Je tedy ukazatelem, jímž vlastníci (akcionáři, společníci a další investoři) zjišťují, zda jejich kapitál přináší dostatečný výnos a zda je využíván efektivně vzhledem k odpovídajícímu riziku. Výsledná hodnota ukazatele by měla být vyšší než výnosnost jiných investorských příležitostí (např. pokladniční poukázky, vklady na termínových

⁶⁴ JADVIŠČÁK, D., *Trocha teorie o finanční analýze, ukazatelé rentability* [on-line]

⁶⁵ SEDLÁČEK, J., *Finanční analýza podniku*, s. 56

účtech, výnosy z obligací), jinak by totiž bylo pro akcionáře výhodnější svůj podíl ve společnosti investovat do jiného, výnosnějšího aktiva nebo do jiné společnosti.

4) Rentabilita tržeb (ROS)

Rentabilita tržeb nám poskytuje informaci o tom, jak velké výnosy musíme ve firmě vytvořit, abychom dosáhli 1,- Kč zisku. Ukazatel tedy charakterizuje zisk ve tvaru EBIT vztažený k tržbám, aby zjistil, jak velký provozní hospodářský výsledek před zdaněním firma získala z každé koruny uvažovaných tržeb.⁶⁶

3.5.4.4 Ukazatelé zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti sledují vztah mezi cizími zdroji a vlastními zdroji. Zadluženost byť i vysoká, nemusí být ještě negativní charakteristikou firmy. V dobře fungující firmě může naopak vysoká finanční páka pozitivně přispívat k rentabilitě vlastního kapitálu.⁶⁷ V souvislosti s hodnocením zadluženosti je třeba dodat, že pokud podnik využívá výrazněji leasingové formy financování, měl by provést korekci vstupních údajů. Protože leasing představuje prakticky stejný dluh jako je splátka úvěru, není v rozvaze nájemce zachycen. Je tedy vhodné přičíst hodnotu závazku z leasingu k dluhům. Stejným způsobem je třeba upravit stranu aktiv a majetek pořízený formou leasingu započítat do majetku podniku.⁶⁸

Neexistuje doporučený poměr, ke kterému by se skladba zdrojů krytí majetku měla blížit ve všech případech a který by zajišťoval finanční stabilitu podniku. Obecně je možné doporučit zvyšovat zadlužení podniku tehdy, bude-li očekávaný výnos z celkového kapitálu vyšší než nákladové úroky. Úvěr je ekonomicky výhodný, pokud náklady spojené s jeho čerpáním nesnižují ziskovost vlastního kapitálu na bázi zisku před zdaněním.⁶⁹

⁶⁶ SCHOLLEOVÁ, H., *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*, s. 157

⁶⁷ RŮČKOVÁ, P., *Finanční analýza metody, ukazatele, využití v praxi*, s. 128

⁶⁸ BÁRTOVÁ Adéla, Edolo Consult s.r.o., *Databáze ukazatelů, Ukazatele zadluženosti*, [on-line]

⁶⁹ KONEČNÝ, M., *Finanční analýza a plánování*, s. 55.

Tab. č. 4.: Ukazatele zadluženosti

Ukazatel	MJ	Vzorec
Celková zadluženost - ukazatel věřitelského rizika (debt ratio)	%	$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \times 100$
Míra samofinancování – finanční nezávislost (equity ratio)	%	$\text{Míra samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \times 100$
Míra zadluženosti vlastního kapitálu (debt to equity ratio)	%	$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} \times 100$
Stupeň krytí dlouhodobého majetku vl. kapitálem	koef. 0,7	$\text{Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{dlouhodobý majetek}}$
Stupeň krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji	koef.	$\text{Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem} = \frac{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé cizí zdroje}}{\text{dlouhodobý majetek}}$

Zdroj: vlastní zpracování dle SEDLÁČEK, J., Finanční analýza podniku. 2011

1) Celková zadluženost

Ukazatel se často nazývá „Ukazatel věřitelského rizika“, neboť v případě likvidace firmy roste riziko věřitelů úměrně růstu její zadluženosti. Čím je větší podíl vlastního kapitálu, tím je větší bezpečnostní polštář proti ztrátám věřitelů v případě

likvidace. Proto věřitelé preferují nízký ukazatel zadluženosti. Vlastníci na druhé straně hledají větší finanční páku, aby znásobili svoje výnosy. Je-li ukazatel vyšší než oborový průměr, bude však pro společnost obtížné získat dodatečné zdroje bez toho, aby nejprve zvýšila vlastní kapitál. Věřitelé by se zdráhali půjčovat firmě další peníze anebo by požadovali vyšší úrokovou sazbu.⁷⁰ Obecně platí, že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je zadluženost podniku a tím vyšší je riziko jak věřitelů, tak i akcionářů.

Doporučená hodnota se liší podle velikosti a oboru podnikání. Za obecně přijatelné hodnoty pro oblast průmyslu je považována hodnota 0,49; průměr ČR je cca 0,30.⁷¹ Konečný uvádí, že v zahraniční literatuře se výše tohoto ukazatele do 0,30 považuje za nízkou, 0,30 až 0,50 za průměrnou, 0,50 až 0,70 za vysokou, nad 0,70 za rizikovou.⁷²

2) Míra samofinancování

Koeficient samofinancování je opakem k celkové zadluženosti (jejich součet = 100%). Udává, do jaké míry je firma schopna pokrýt své potřeby z vlastních zdrojů. Je vyjádřením finanční stability a samostatnosti firmy.⁷³

Vyjadřuje podíl vlastního kapitálu z celkového kapitálu. Nepřímo vypovídá o dlužích na peněžní jednotku celkových aktiv. Čím větší je tento ukazatel, tím lepší možnosti financování má podnik. Mimo to vlastní kapitál představuje „nárazník“ tlumící ztráty a snižující nebezpečí konkurzu z předlužení. Vlastní kapitál má činit minimálně 30% (raději více než 50%) celkových pasiv, má krýt 2/3 dlouhodobého majetku. Za předpokladu, že se celkový kapitál obrátí ročně dvakrát, mohou být při finanční samostatnosti podniku 0,2 pokryty tři ztrátové roky se ztrátou 3,3% z tržeb.⁷⁴

⁷⁰ SEDLÁČEK, J., *Finanční analýza podniku*, s. 69.

⁷¹ TOMÁŠEK, M., *Finanční analýza podniku*, s. 12

⁷² KONEČNÝ, M., *Finanční analýza a plánování*, s. 54.

⁷³ JADVIŠČÁK, D., *Trocha teorie o finanční analýze, ukazatelé zadluženost* [on-line]

⁷⁴ KONEČNÝ, M., *Finanční analýza a plánování*, s. 58.

3) Míra zadluženosti vlastního kapitálu

Tento ukazatel má stejnou vypovídací schopnost jako celková zadluženost. Oba tyto ukazatelé rostou s tím, jak roste proporce závazků ve finanční struktuře firmy. Celková zadluženost roste lineárně (až do 100%), zatímco koeficient zadluženosti roste exponenciálně až k nekonečnu. Ve finanční analýze se využívá i převrácená hodnota tohoto ukazatele, která bývá označována jako míra finanční samostatnosti firmy. V případě, že podnik využívá výrazněji leasingové formy financování, měl by se objem leasingových závazků přičíst k objemu závazků, neboť budoucí leasingové splátky představují v podstatě stejný dluh jako splátky úvěru, avšak z hlediska účetně-metodického nejsou zachyceny v rozvaze pronajímatele.⁷⁵

Čím je hodnota tohoto ukazatele větší, tím větší je riziko, že podnik nebude schopen dostát svým závazkům splácet dluhy a úroky. Bonita podniku klesá. Čím vyšší je toto riziko, tím vyšší je pak úroková míra, kterou požadují banky a jiní věřitelé. Je doporučeno, aby velikost tohoto ukazatele nepřesáhla 0,70.⁷⁶

4) Stupeň krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem

Tento ukazatel udává jaká část dlouhodobého majetku je kryta vlastním kapitálem. Žádoucí hodnota tohoto ukazatele je 0,7. Čím větší, tím lépe.

Překapitalizování

$$\text{překapitalizování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{dlouhodobý majetek}} > 1$$

Překapitalizování upozorňuje na nedostatečné používání cizích zdrojů z důvodu přílišné opatrnosti a proto nadměrná výše vlastního kapitálu. Znamená, že podnik používá vlastní, tj. dlouhodobé zdroje také ke krytí oběžných aktiv. Zaměřuje se tedy na stabilitu a jistou solventnost. Vlastní kapitál je však „drahým zdrojem“, jeho použití ke krytí

⁷⁵ VALACH, J. a kol., *Finanční řízení podniku*, s. 106.

⁷⁶ KONEČNÝ, M., *Finanční analýza a plánování*, s. 54.

oběžných aktiv je „přepychem“ a snižuje celkovou ziskovost. Riziko podniku je nízké, ale jistota jde na úkor ziskovosti. Zvyšování uvedeného poměru je tedy negativním jevem.

5) Stupeň krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji

Podkapitalizování

$$\text{podkapitalizování} = \frac{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé cizí zdroje}}{\text{dlouhodobý majetek}} > 1$$

Tento ukazatel upozorňuje na nedostatečnou výši vlastního kapitálu vzhledem k podnikovým aktivitám a přílišnou zadluženost. Znamená, že podnik musí krýt část svého trvalého majetku krátkodobými zdroji, což je ve většině případů mnohem horší, než překapitalizování.

Nebezpečí: než se stihne dlouhodobým majetkem vydělat potřebné prostředky, je nutné vrátit vypůjčené krátkodobé zdroje! Výjimkou mohou být např. obchodní organizace, které prodávají zboží rychleji, než je lhůta splatnosti obchodního úvěru, a tím část těchto krátkodobých cizích zdrojů uvolňují.

Podnik je za této situace značně zranitelný, často nesolventní, má celkově nízkou bonitu. Dochází k tomu často při rychlém rozvoji činnosti podniku (zejména v jeho počátcích, byla-li podceněna otázka získání stabilizovaných zdrojů).

Snižování uvedeného poměru naznačuje riziko finančního úpadku podniku.⁷⁷

⁷⁷ KONEČNÝ, M., *Finanční analýza a plánování*, s. 59.

3.6 SWOT MATICE

Zahraniční zdroje uvádí, že SWOT matice je skvělá pro rozvoj porozumění organizaci nebo situaci a pro rozhodování pro všechny druhy situací v podnikání, v organizaci, i u jednotlivců. Poskytuje dobrý rámec pro revizi strategie, pozice a směr řízení firmy, produktu, projektu nebo osob.⁷⁸

Sedláčková SWOT matici nazývá SWOT analýzou a uvádí, že je využívána jako jednoduchý nástroj pro systematickou analýzu a je zaměřena na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňující strategické postavení podniku. Zkoumá a hodnotí nepřetržité konfrontace vnitřních zdrojů a schopností podniku se změnami v jeho okolí. Využívá závěrů předchozích analýz tím, že identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku, které označujeme jako příležitosti a ohrožení. Jejím cílem je pak syntéza těchto stránek, která slouží jako východisko pro formulaci strategie.⁷⁹

S – Strengths (silné stránky)

W – Weaknesses (slabé stránky)

O – Opportunities (příležitosti)

T – Threats (hrozby)

Silné a slabé stránky: Kotler tvrdí, že jedna stránka problému je rozpoznat atraktivní příležitosti a druhá je schopnost tyto příležitosti využít. Proto je zapotřebí, aby každá firma pravidelně vyhodnocovala svá silná a slabá místa. Silné stránky pak pro podnik představují konkurenční výhodu. Jedná se zejména o pozitivní vlastnosti a procesy podniku, jež zvyšují jeho hodnotu a mohou být součástí know-how. Slabé

⁷⁸ MORRISON, M., *SWOT Analysis - Matrix* [online].

⁷⁹ SEDLÁČKOVÁ, H., *Strategická analýza*, s. 101.

stránky naopak charakterizují negativní vnitřní podmínky, které vedou ke vzniku negativních jevů.

Marketingová příležitost firmy: je představována dle Kotlera přitažlivou oblastí, v níž firma, pomocí marketingových činností, získá konkurenční výhody. Tyto příležitosti pak Kotler třídí dle své přitažlivosti a pravděpodobnosti úspěchu, jež dle Kotlera závisí na obchodní síle firmy, která by měla být větší, než obchodní síla konkurentů.

Ohrožení firmy: pak definuje jako výzvu vzniklou na základě nepříznivého vývojového trendu, která by mohla vést, v případě absence účelných marketingových aktivit, k narušení firmy. Kotler zjištěná potenciální rozmanitá ohrožení firmy pak třídí dle jejich závažnosti a pravděpodobnosti výskytu.⁸⁰

Cílem SWOT matice je tedy konfrontovat vnitřní zdroje a schopnosti podniku. Nalézt vlivy a vazby mezi S&W a O&T, tak aby byla možná predikce jejich vývojových trendů, které je třeba zohlednit při přípravě strategie. Sestavení diagramu nám napomůže usnadnit porovnání vnějších rizik a příležitostí s vnitřními silnými a slabými stránkami a umožní tak systematickosti strategické volby. Kombinace těchto faktorů umožňuje vznik různých variant možných budoucností, a tudíž vyžaduje rozdílné strategické volby. Jak naznačuje obrázek níže, můžou nastat čtyři rozdílné základní situace, které se mohou stát vodítkem při volbě správné strategické varianty.⁸¹

Jak uvádí zahraniční internetový zdroj, tak **možnosti využití SWOT matice** záleží na daném podniku. Lze ji například použít v souvislosti se záměrem nebo cílem. Pokud byl identifikován jasný cíl, SWOT matice může být použita na pomoc při dosažení tohoto cíle.

⁸⁰ KOTLER, P., *Marketing management*, s. 54.

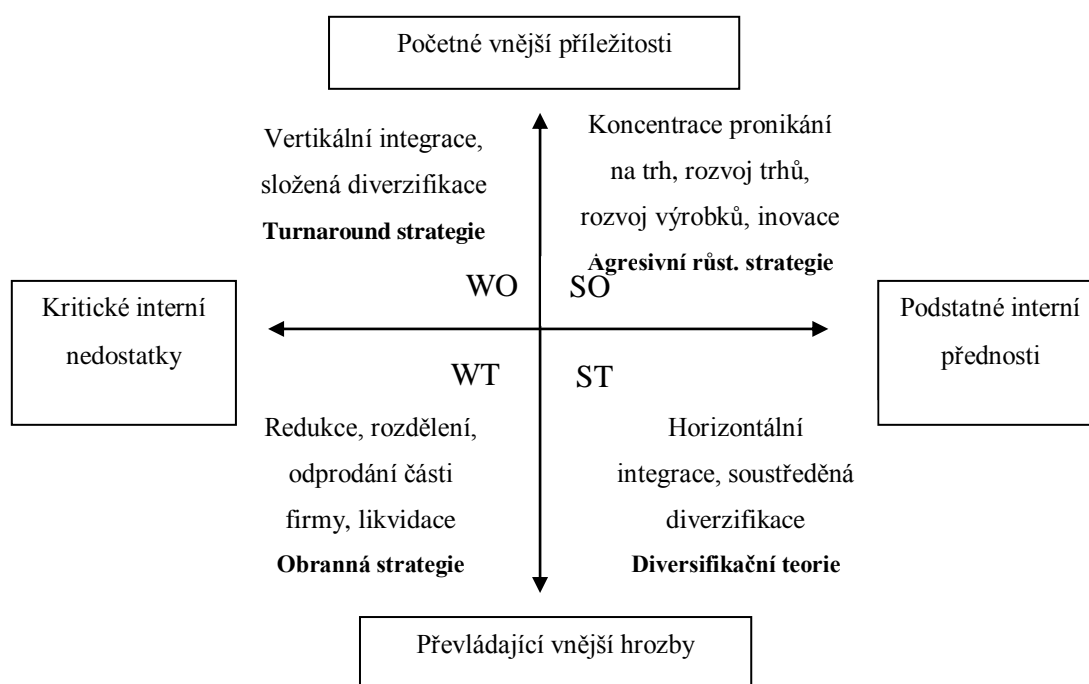
⁸¹ VEBER, J. a kol., *Management: základy, prosperita, globalizace*, s. 326.

V tomto případě pak ve SWOT matici jsou:

- **Silné stránky:** Atributy organizace, které jsou užitečné pro dosažení cíle.
- **Slabé stránky:** atributy organizace, které jsou škodlivé pro dosažení cíle.
- **Příležitosti:** vnější podmínky, které jsou užitečné pro dosažení cíle.
- **Hrozby:** vnější podmínky, které jsou škodlivé pro dosažení cíle.

Výsledky této SWOT matice pak slouží pro určení, zda je cíl dosažitelný. Pokud cíl dosažitelný není, musí být vybrán cíl jiný a postup je třeba opakovat.⁸²

Obrázek 6: Diagram SWOT matice (včetně návrhu základních strat. variant)



Zdroj: KOŠŤAN, P., ŠULERŤ, O. *Firemní strategie*. 2002

⁸² MORRISON, M., *SWOT Analysis - Matrix* [online].

- 1) **Turnaround strategie** klade důraz na maximalizaci příležitostí k překonání slabých stránek, tzn., že strategie spočívá v eliminaci slabých stránek a ve větším využití tržních příležitostí „max – min“
- 2) **Obranná strategie** je tzv. strategií „min – min“ která se orientuje na minimalizaci slabých stránek a současně na minimalizaci rizik. Často spočívá v uzavírání kompromisů a opouštění určitých pozic
- 3) **Agresivní růstově orientovaná strategie** využívá silných stránek k dosažení úspěch na trhu, který skýtá příležitosti – jedná se o nejvíce žádanou situaci, kdy je možné uplatnit tzv. strategii „max – max“
- 4) **Diversifikační teorie** je výsledkem situace, kdy jsou silné stránky podniku podrobeny nepřízní okolí. Strategie „min – max“ předpokládá maximalizaci silných stránek k potlačení hrozeb. V této situaci je třeba včas hrozby identifikovat a přeměnit je využitím silných stránek v příležitosti⁸³

Nevýhodou SWOT matice bývá přílišná statická a subjektivita.⁸⁴ Pro objektivizaci, upřesnění a doplnění SWOT matice je využívána další řada metod, např. **analýza zranitelnosti** (která má zabránit tendenci přeceňování silných stránek a příležitostí a dospět k identifikaci opěrných bodů, na kterých závisí existence podniku a také sil, jež je mohou ohrozit) a **odhad relativní konkurenční síly** (zhodnocení, zda je podnik v klíčových faktorech úspěchu a jiných indikátorech konkurenční síly na tom lépe či hůře v porovnání s konkurenty). Ze závěrů plynoucích z těchto analýz lze následně přistoupit k popravení či upřesnění výstupů SWOT matice.

⁸³ VEBER, J. a kol., *Management: základy, prosperita, globalizace*, s. 326.

⁸⁴ JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing: Strategie a trendy*, s. 142.

4. PRAKTICKÁ ČÁST

4.1. SOUČASNÁ SITUACE PODNIKU A VSTUPNÍ ÚDAJE

Na přání majitele společnosti z možných obav ze zneužití práce jsem se rozhodla zaměnit název společnosti na STAVOTRADE CZ s.r.o. Dále jsem pro ochranu citlivých dat společnosti provedla opatření, která zkreslují některé údaje společnosti dle určitého koeficientu, jež je znám vedení společnosti a autorovi práce.

4.1.1. Obecné údaje o podniku

Obchodní firma:	STAVOTRADE CZ s.r.o.
Datum zápisu:	17. prosince 1997
Sídlo:	Ústí nad Labem, Na Nivách 1388/3, PSČ 400 01
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
Jednatel:	Petr Janoušek Ústí nad Labem, Na Nivách 1388/3, PSČ 400 01 Jednatel jedná samostatně jménem společnosti.
Společníci:	Petr Janoušek Ústí nad Labem, Na Nivách 1388/3, PSČ 400 01
Vklad:	200.000,- Kč
Splaceno:	100%
Obchodní podíl:	100%
Základní kapitál:	200.000,- Kč

4.1.2. Charakteristika a historie podniku

Společnost STAVOTRADE CZ s.r.o. vznikla v roce 1997 transformací ze společnosti Petr Janoušek - KMTrading, která působila na trhu již od roku 1995. Po celou

dobu podnikání je specializací společnosti velkoobchodní a maloobchodní prodej střešních krytin včetně jejich doplňků. Nosným programem její činnosti je zastupování předních výrobců střešních krytin Onduline a Gutta. Od roku 1997 do roku 2002 zaznamenávala společnost expanzivní charakter. Rozšiřovala sortiment o další typy střešních krytin, zvukové a tepelné izolace a hospodářské výsledky společnosti nebyly ztrátové. V letech 2001-2002 se společnost stala výhradním dovozcem střešních oken a světlíků zahraničního výrobce Ubbink a dosáhla 2. nevyšší pozice v počtu prodaných bitumenových desek Onduline v České republice.

S nárůstem konkurence, zejména obchodních řetězců a podmínek dodavatelů (dopravné nad 5 tis po celé ČR zdarma a zavedení možností přímých odběrů bez dalších mezičlánků pro realizační firmy) však o tuto pozici přišla a od té doby zaznamenala už spíše klesající charakter ziskovosti.

S nástupem krize do stavebnictví od roku 2008 zaznamenává společnost větší ztrátové účetní výsledky a začala se tak potýkat s neschopností hradit své splatné závazky. V současné době se ztrátové výsledky hospodaření společnosti prohloubily natolik, že se již potýká se značnou insolvencí a značnými finančními problémy.

4.2 STANOVENÍ STRATEGICKÝCH VIZÍ, POSLÁNÍ A CÍLŮ

Jednou z často tvořených chyb malého a středního podnikání bývají nejasné a nezveřejněné představy v podobě podnikových posláních, vizí a cílů, jež by tvořily základy, na kterých by podnik mohl stavět. Často se můžeme setkat, že tyto důležité hodnoty jsou pouze v hlavách majitelů, nikoliv však zaměstnanců, kteří z této neznalosti pak svým konáním vytvářejí mnohdy i opačný efekt oproti těmto základním myšlenkám. Neexistenci jasně definovaných vizí, cílů a posláních spatřuji i ve zkoumané společnosti. Vedení tak nemá dlouhodobější vizi, jakým směrem by se měla společnost v následujících letech ubírat a její stanovené cíle, zdají se býti neefektivní, což společnosti přináší značnou nestabilitu.

4.2.1 Navrhovaná vize společnosti

Navrhovanou vizi společnosti bych doporučila teritoriálně zaměřit na postavení na stavebním trhu v Ústeckém kraji. Konkurenční výhodu, pak spatřuji v poskytovaných službách, a tak bych vizi zaměřila i na individuální přístup a krátké dodací lhůty. Na tomto základě by pak vize mohla znít následovně:

“Stát se společností prosperující na místním trhu a vyhledávaným obchodním partnerem s krátkými dodacími lhůtami a individuálním přístupem.”

4.2.2 Navrhované poslání společnosti

Pro správné stanovení podnikového poslání se zaměřím na vyjádření na základě produktů společnosti a jejich cenové dostupnosti, přístupů k zákazníkovi a geografické působnosti podniku.

Produktem společnosti jsou střešní systémy. Posláním o cenové dostupnosti, by měla být dle majitele cena dostupná širokému okruhu veřejnosti a v porovnání s konkurencí nižší. Nižší cenu majitel zdůvodňuje například i cenou dopravného, nýbrž společnost STAVOTRADE CZ s.r.o. vlastní svůj vlastní vozový park a nepotřebuje využívat služeb přepravních společností.

Co se týká přístupů k zákazníkovi, tak společnost se na svých stránkách prezentuje následující: „Zákazník nás nevyrušuje z práce, je jejím smyslem; neděláme mu laskavost tím, že mu sloužíme, ale on prokazuje laskavost nám, že mu sloužíme, dává nám tak příležitost, abychom mohli pracovat“. Dle rozhovoru s majitelem se podnik dále snaží zcela vycházet přáním a potřebám svých zákazníků, upřednostňuje individuální přístup a bezplatné poradenství. Individuální přístup pak společnost odlišuje od konkurence, kdy velké konkurenční firmy nemají možnost věnovat tolik času individuálním potřebám svých zákazníků. Co se týká geografické působnosti a zajištění individuálního přístupu, je důležité zaměřit se na místní trh, aby nebylo obtížné tento přístup nadále udržet.

Maximální teritoriální působnost lze ještě rozšířit o kraj Liberecký, avšak hlavním segmentem by měli být zákazníci v Ústeckém kraji. Z výše uvedeného tedy navrhuji následující znění poslání společnosti STAVOTRADE CZ s.r.o.:

“Zabýváme se prodejem střešních systémů v Ústeckém kraji. A ať už jsme jakkoliv velcí, jsme jiní, svým individuálním přístupem a příznivou cenou dostupnou širokému okruhu veřejnosti.”

4.2.3 Navrhované strategické cíle

Mezi základní strategické cíle, jež vycházejí z již navrhovaného poslání a vize podniku a jejichž smyslem je využití silných stránek a příležitostí a zároveň minimalizování hrozeb a důsledků slabých stránek, navrhuji tyto cíle:

C₁: Snížení míry celkové zadluženosti na 75% – Tento strategický cíl by měl být hlavní prioritou pro další roky, neboť v současné situaci se společnost začíná již potýkat s existenčními problémy.

C₂: Zvýšit tržby oproti roku 2013 a tržní podíl o 2% – snahou společnosti by mělo být zvýšení tržního podílu alespoň o 2% během dvou let v Ústeckém kraji.

C₃: Zaměřit se na maloobchodní zákazníky – u tohoto segmentu zákazníků je obecně nižší riziko platební neschopnosti a možnost dosáhnout vyšší marže

C₄: Nabízet stávající sortiment v odpovídající kvalitě a ceně a zavádět nové produkty a služby a tím se odlišit od konkurence.

C₅: Soustředit se na venkovní a vnitřní prodejní prostory a více je přizpůsobit přáním a potřebám zákazníků.

C₆: Podpořit prodej formou pravidelných akcí zveřejněných v místních periodikách a prostřednictvím letáků.

C₇: Upravit systém odměňování zaměstnanců s důrazem na hledisko obratovosti a hospodárnosti a tím motivovat pracovníky k vyšším výkonům.

C₈: Zainteresovat pracovníky také na celkovém vzhledu prodejny a dosáhnout tak vyššího standardu.

C₉: Pečlivě zvažovat výši slev a bonusů poskytovaných odběratelům. Snažit se zabránit poklesu obchodní marže.

C₁₀: Obezřetně sledovat pohledávky a hradit včas své splatné závazky. Sledovat vývoj pohledávek a platební morálku odběratelů. Opatrně přistupovat k novým zákazníkům.

C₁₁: Hledat cesty k zefektivnění procesů ve společnosti. Aktualizovat směrnice společnosti a jasně popsat procesy, pravomoci a odpovědnosti.

C₁₂: Pronajmout nevyužité prostory firmy nebo hledat nové vhodné komerční prostory, kam by bylo možné přemístit celou firmu a snížit tak drahé provozní náklady za údržbu velkého a nevyužitého areálu.

Dovolím si tvrdit, že strategické řízení není jen otázkou formulace a implementace strategie, ale opravdu změny myšlení a celkového přístupu k podnikání. Proto pokud vedení společnosti a zaměstnanci neztotožní své myšlení s výše uvedenými hodnotami a nezačnou je aplikovat ve své praxi, je snaha o jakékoliv strategické možnosti přežití firmy zbytečná. Vize, poslání a cíle by se měly stát součástí všech firemních materiálů, internetových stránek a dokumentace a každý zaměstnanec by měl být schopen si je dokázat vybavit a znát jejich význam.

4.3 STRATEGICKÁ ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU

Za cíl strategické analýzy vnějšího prostředí podniku si kladu získání co možná největšího množství informací, jež mi pomohou získat důležité informace o vnějším prostředí a o vlivu, jak tyto faktory na podnik působí. Na základě těchto informací se pak budu snažit nalézt příležitosti a ohrožení, s kterými se podnik ve své budoucnosti může potýkat.

4.3.1 PEST analýza

Jako první krok jsem zvolila PEST analýzu, jež povede ke zjištění významných informací o makrookolí daného podniku. Vzhledem k oboru, ve kterém podnik podniká, se budu snažit v dílčích závěrech vztáhnout dané informace ke stavebnímu trhu.

4.3.1.1 Makroekonomické okolí podniku

Tab. č. 5: Hlavní makroekonomické indikátory

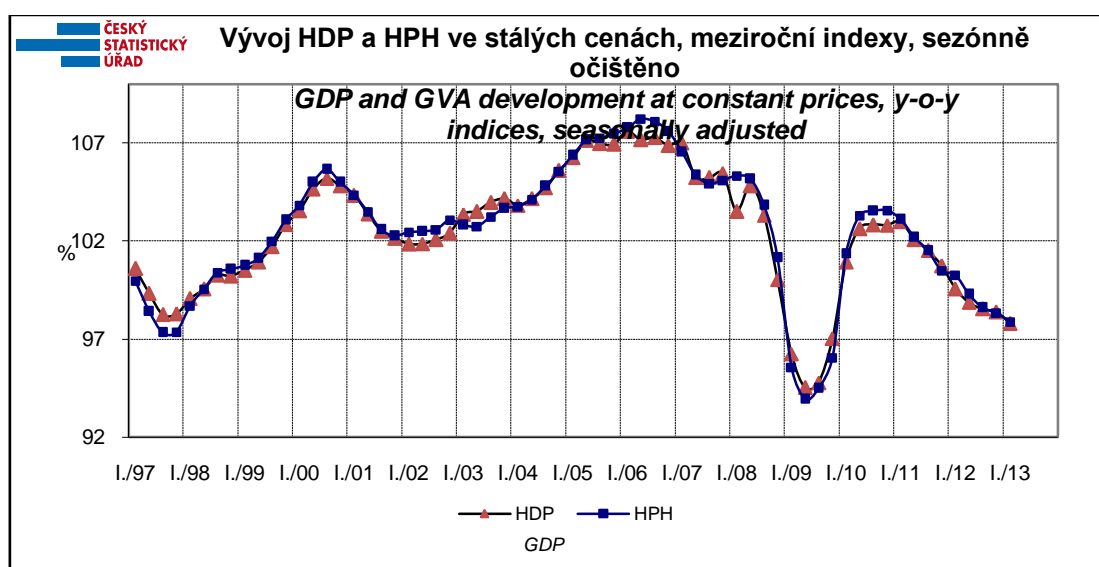
Makroekonomický indikátor	MJ	2009	2010	2011	2012	2013	Predikce 2014
HDP	růst v %	-4,7	2,5	1,8	-1,0	-1,0	1,3
Průměrná míra inflace	%	1,0	1,5	1,9	3,3	1,4	0,7
Míra nezaměstnanosti	průměr v %	6,7	7,3	6,7	7,0	7,1	7,3
Objem mezd a platů	růst v %	-2,1	0,8	2,2	1,8	0,8	2,5
Směnný kurz	CZK/EUR	26,4	25,3	24,6	25,1	25,8	25,8
Dlouhodobé úrokové sazby	% p.a.	4,7	3,7	3,7	2,8	2,1	2,4

Zdroj: Dostupné z WWW: <http://www.mfcr.cz/>

1) Vývoj HDP

Poté, co si domácí ekonomika sáhla na počátku roku 2013 na dno, **přinesly výsledky 2. čtvrtletí roku 2013 očekávané zlepšení**. Jeho zdrojem bylo mírné oživení zahraniční poptávky, především obnovení růstu ve velkých ekonomikách Německa a Francie, které se zasloužilo o to, že jak Evropská unie, tak i eurozóna jako celek, vystoupily z recese. Z pohledu české ekonomiky je hlavním pozitivem, že **hospodářská recese byla překonána** také v tuzemsku. Hrubý domácí produkt ve 2. čtvrtletí 2013 vzrostl proti 1. čtvrtletí 2013 o 0,6 % a ukončil rok a půl trvající trend mezičtvrtletních poklesů. Ve srovnání s rokem 2009 byla tato recese sice delší, ale zároveň ne tak hluboká. Nejvíce se ekonomika mezičtvrtletně propadla v 1. čtvrtletí 2013 (-1,3 %), což však bylo výrazně méně než snížení o 3,4 % v 1. čtvrtletí 2009.

Graf č. 1: Vývoj HDP v ČR



Zdroj: ČSÚ

Hrubý domácí produkt v běžných cenách meziročně vzrostl o 0,2 % a dosáhl objemu 964,2 mld. Kč. Nárůst nominálního produktu byl ovlivněn zvýšením úhrnné cenové hladiny (vyjádřené implicitním deflátorem HDP) o 1,5 %, na kterém se podílel zejména růst deflátoru vývozu zboží a služeb o 0,7 %. Z domácích výdajů nejrychleji rostly ceny konečné spotřeby domácností (o 1,2 %).

Ke zmírnění meziročního poklesu přispěla zejména vyšší zahraniční poptávka, vzrostla také konečná spotřeba, pouze však zásluhou vyšších vládních výdajů. **Naopak výkonu ekonomiky ubírala tvorba hrubého kapitálu**, kterou poznamenaly jak nižší výdaje do fixního kapitálu, tak i vývoj stavu zásob. **Jednotlivé výdajové položky se v meziročním srovnání vyvíjely následovně:**

- **V zahraničním obchodě vzrostl vývoz zboží a služeb o 0,6 % a jejich dovoz se snížil o 1,6 %.** Díky příznivé relaci těchto dynamik se aktivní saldo meziročně zvýšilo o 12,3 mld. Kč (na 73,8 mld. Kč);
- **Konečná spotřeba vzrostla o 0,6 %**, a tím zajistila kladný vliv na hrubý domácí produkt ve výši 0,4 proc. bodu. O zvýšení se zasloužila spotřeba vládního sektoru, která mírně zrychlila růst na 1,8 %. Spotřeba domácností sice pouze stagnovala, ale přerušila tendenci poklesu, která trvala od počátku minulého roku.
- **Tvorba hrubého kapitálu klesla o 14 %** a snížila úroveň produktu o 3,3 p.b. s tím, že na tomto propadu se pokles stavu zásob podílel zhruba dvěma třetinami a fixního kapitálu jednou třetinou. Propad tvorby fixního kapitálu činil 5,2 % a zasáhl všechny hlavní druhy investičních výdajů, tedy i stroje a zařízení. Pro další vývoj ekonomiky je alarmující nejen prodloužení období investičního útlumu již na dva roky, ale také skutečnost, že míra propadu se ve srovnání s počátkem roku nesnížila.

Hrubá přidaná hodnota meziročně klesla o 0,8 %, tedy méně než hrubý domácí produkt. Rozdíl byl dán nižším příspěvkem daní z produktů (o -3,4 %) a růstem dotací na produkty (0,8 %).⁸⁵Z hlediska odvětví je vývoj hrubé přidané hodnoty v rozhodující míře určován průmyslem, který se na její tvorbě podílí z téměř třetiny. Ve 2. čtvrtletí se tak o 1,3 % **meziročně nižší hrubá přidaná hodnota v průmyslu** zasloužila o to, že toto hlavní odvětví domácí ekonomiky se na jejím celkovém propadu podílelo celou polovinou. Slabá domácí poptávka po spotřebním a investičním zboží zapříčinila další **pokles tvorby hrubé přidané hodnoty také ve vnitřním obchodě a stavebnictví**. Naopak pozitivní výsledky dosáhlo peněžnictví a pojišťovnictví.

⁸⁵ DATABÁZE EUROSTATU, *Hrubá přidaná hodnota*, [on-line]

DÍLČÍ ZÁVĚR: V roce 2014 se předpokládá růst HDP o 1,3%, což pro zkoumaný podnik znamená možnosti k expanzi svých aktiv a to jak ve smyslu nových zakázek, tak ve smyslu obchodně dodavatelských vztahů.⁸⁶ Vzhledem ke stagnaci konečné spotřeby domácností a soustředěnému zájmu spíše na produkty určené k dlouhodobé spotřebě, zejména co se týká bytového vybavení, je tento fakt pro obor naší společnosti příznivý. K oživení spotřebních výdajů však i nadále brání napjatá příjmová situace obyvatelstva a nejistoty v zaměstnání z budoucího vývoje. Slabá investiční aktivita je stále poznamenána i dopady fiskální konsolidace a opatrností firem a domácností při investičním rozhodování. Další příležitost pro společnost vidím ve vstupu na zahraniční trh, vzhledem k tomu, že podstatně roste exportní podíl zboží a služeb.

2) Inflace a vývoj cen

Spotřebitelské ceny hned na počátku roku 2013 zřetelně snížily tempo růstu a po více než roční pauze se dostaly zpět pod úroveň 2 % (inflační cíl ČNB). Hlavním důvodem poklesu cenové hladiny byl efekt vysoké statistické základny předchozího roku, kdy od ledna 2012 došlo ke zvýšení dolní sazby DPH o 4 p.b. **Inflace však i nadále byla tažena daňovými změnami a růstem regulovaných cen.** Její výši ovlivňovaly především nákladové faktory a slabší kurz koruny, protiinflačně působila stále slabá spotřebitelská poptávka a pokles reálných mezd. **Ve 2. čtvrtletí 2013 se na dalším zpomalení meziročního růstu inflace v průměru na 1,5% (z 1,8 % v předchozím) podílelo zejména pokračující snižování růstu regulovaných cen na 2,8 % (z 3,5 % v 1. čtvrtletí),** kdežto tržní ceny ve 2. čtvrtletí 2013 stagnovaly na úrovni 1. čtvrtletí 2013 (1,3 %). **Průměrná míra inflace od počátku roku plynule klesala a tempo růstu, které ještě v lednu činilo 3,2 %, v červnu zmírnilo na 2,3 % (v srpnu na 2 %).**

Výkyvy globální poptávky a klesající ceny hlavních surovin na světových trzích přispěly k dalšímu **snížení dovozních cen** ve 2. čtvrtletí v průměru meziročně o 0,7 % (z 0,3 % v předchozím čtvrtletí), kterému nezabránil ani slabý kurz koruny.

⁸⁶ MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, *Analýza vývoje ekonomiky ČR za 3. čtvrtletí 2013* [online].

Protisměrně cenovou hladinu ovlivnily rostoucí ceny elektřiny, plynu a páry o 3,6 % a potravinářských výrobků, nápojů a tabáku o 3,7 %.

DÍLČÍ ZÁVĚR: Vývoj inflace, co se týká společnosti, se jeví jako příznivý a nehrozí tak, že by díky zvýšení inflace docházelo ke zvyšování ceny vstupů (především energií), kdy by společnost byla nucena přistoupit ke zvyšování cen. Naopak se předpokládá, že díky poklesu cen elektřiny inflace v roce 2014 bude nadále klesat, až na hodnotu 0,7%.⁸⁷Stavebnictví stále setrvává v útlumu. Slabý výkon ekonomiky a fiskální úspory zatím neumožnily ve stavebnictví vytvořit prostor pro opětovný růst cen stavebních prací. Stavitelství je nepříznivě zatíženo i slabou poptávkou po výstavbě a nepříznivě ovlivňováno nižšími výdaji veřejného sektoru. Spotřebitelské ceny by měly růst jen velmi mírným tempem. Od ledna 2013 se zvýšila spodní sazba DPH ze 14 na 15 procent a základní z 20 na 21 procent. Společnosti se zvyšování DPH samozřejmě dotýká, je nucena zvyšovat ceny zboží nebo snižovat procenta své provize, tak aby zboží zůstalo konkurenceschopné. Zvýšení spodní sazby DPH pak se sebou nese menší poptávku po stavebních pracích. Pro rok 2014 by sazba DPH však měla být neměnná. Podle schváleného zákona se od ledna 2016 mají obě sazby sjednotit na 17,5 procenta.

3) Vývoj kurzu

Faktory ovlivňující vývoj kurzu domácí měny zůstaly ve 2. čtvrtletí 2013 beze změn. V Evropě nadále dominovala dluhová krize a obecná slabost ekonomiky. **Evropská centrální banka** v souladu s očekáváním většiny trhu **snížila svou základní sazbu o 0,25 p.b. na 0,50 %**.

⁸⁷ MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, *Analýza vývoje ekonomiky ČR za 3. čtvrtletí 2013* [online].

Graf č. 2: Nominální kurz CZK/EUR (leden 2012 – srpen 2013)



Zdroj: ČNB, graf MPO

Česká koruna zůstala po celé 2. Čtvrtletí 2013 pod tlakem oslabování, což zcela neodpovídalo ani vážnosti této situace, ani výhledu tuzemského hospodářství. Ke slabosti koruny také přispívaly opakované slovní intervence České národní banky. Vůči euru ve druhé polovině května dokonce krátce překročila hranici 26 CZK/EUR, kterou naposledy překonala v listopadu 2011, a dostala se dokonce na více než tříleté minimum. V průběhu 2. čtvrtletí 2013 se pohybovala mezi červnovým minimem 25,57 CZK/EUR a maximem 26,12 CZK/EUR v květnu, průměr za čtvrtletí zvýšila na 25,831 CZK/EUR. **Na páru s americkým dolarem byl kurz koruny v průběhu 2. čtvrtletí 2013 více volatilní**, v návaznosti na eurodolarovou pozici vůči němu znehodnotila koruna méně. V květnu kurz atakoval hranici 20 CZK/USD a vyšplhal se dokonce až na letošní maximum 20,323 CZK/USD, poté v červnu spadl na čtvrtletní minimum 19,16 CZK/USD, v průměru za kvartál činil 19,778 CZK/USD.

DÍLČÍ ZÁVĚR: Vývoj kurzu je po společnost STAVOTRADE CZ s.r.o. poměrně podstatný. Má vliv zejména na konkurenceschopnost společnosti na případných zahraničních trzích, ale také ovlivňuje cenu importovaných produktů. Značná část prodávaných produktů dané společnosti pochází od výrobců, kteří mají sídlo v zahraničí, zejména v Německu a ve Švýcarsku. Vzhledem k navrhované změně – stát se výhradním dovozcem plastové krytiny, jež se vyrábí v Německu, činní vývoj kurzu EUR výrazný faktor a není moc příznivý.

4) Vývoj úrokové míry

Bankovní rada České národní banky se rozhodla **ponechat úrokové sazby beze změny a to na rekordně nízké úrovni 0,05 %**. Tento krok byl podle analytiků očekáván, úrokové sazby by se podle nich neměly zvyšovat po celý rok 2013 a 2014.⁸⁸

DÍLČÍ ZÁVĚR: Na celkovou výnosnost podniku působí úroveň úrokové míry, protože má vliv na skladbu finančních prostředků. Určuje také cenu kapitálu a tím může výrazně ovlivnit investiční aktivitu daného podniku. Příležitosti pro realizování nových podnikových záměrů pak představuje nízká úroková míra.

5) Zaměstnanost a vývoj mezd

Na trhu práce pokračoval v roce 2013 růst zaměstnanosti, který lze přičíst, s ohledem na pokles počtu odpracovaných hodin, růstu podílu částečných pracovních úvazků. Celková zaměstnanost vzrostla meziročně o 1,3 %, zvýšil se však pouze počet zaměstnanců (o 2,4 % a činil 82,3 % z celkové zaměstnanosti). Méně příznivý byl vývoj nezaměstnanosti a volných pracovních míst. Podíl nezaměstnaných osob se zvýšil na 7,3 % (meziročně o 0,9 p. b.), pozitivem však je, že tento přírůstek v zásadě stagnoval. Počet volných pracovních míst klesl na 40,6 tis. (téměř o 2 tis.).

Mzdový vývoj se po turbulentním vývoji v předchozích dvou čtvrtletích, ovlivněném přesunem mzdových prostředků v podnikatelské sféře v reakci na legislativní změny, stabilizoval. Nominální mzda sice meziročně vzrostla o 1,2 %, to však nezabránilo poklesu její reálné úrovně o 0,3 %. **Průměrný evidenční počet zaměstnanců** v podnicích s 50 a více zaměstnanci ve stavebnictví se v listopadu 2013 meziročně snížil o 8,1 %. **Průměrná měsíční nominální mzda** těchto zaměstnanců meziročně klesla o 6,0 % a činila 33 130 Kč.

⁸⁸ LAZAREVIČ ARSEN, Měšec.cz, ČNB ponechala úrokové sazby, na nule budou i v roce 2014, [cit. 2013-02-06]

DÍLČÍ ZÁVĚR: Zaměstnanost a mzdový nárůst ovlivňují kupní sílu potenciálních zákazníků. Z hlediska odvětví klesá počet pracovníků, kteří chtějí pracovat ve stavebnictví, což v případě hledání vhodných zaměstnanců může podnik způsobit problémy. Vývoj ekonomických ukazatelů může pro podnik představovat příležitost (např. nízká úroková míra), ale současně může znamenat i ohrožení (nepříznivý vývoj měnového kurzu).

4.3.1.2 Politické a legislativní okolí podniku

I politické okolí má vliv na činnost společnosti. Především se jedná o daňovou politiku státu, legislativu regulující podnikání a normy v oblasti ochrany životního prostředí.

Od 1. ledna 2013 nabyl účinnosti zákon č. 350/2012 Sb., kterým se novelizoval zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon). Nový zákon č. 350/2012 Sb. přinesl rozsáhlé a podstatné změny původního stavebního zákona č. 183/2006 Sb. a to jak v části územního plánování, tak i ve stavebním řádu.

Významným faktorem, jenž ovlivňuje malé a střední podnikání je i sazba daně z příjmu právnických osob. Tento faktor má především vliv na konečnou výši disponibilního zisku dané společnosti.

Tab. č. 6: Sazba daně z příjmu právnických osob ve vybraných letech

Rok	Sazbadaně
1993	45%
2000-2003	31%
2006-2007	24%
2009	20%
2010-2013	19%

Zdroj: Dostupné z WWW: <http://www.financninoviny.cz/>

DÍLČÍ ZÁVĚR: Společnost je ovlivňována různými zákony a nařízeními. Z tabulky je patrné, že politické prostředí napomáhá malému a střednímu podnikání snížením daně z příjmů, což je pro společnost příznivá situace. Co se týká novely stavebního zákona, tak jejím cílem bylo zjednodušení vyřizování územních a stavebních řízení, avšak novela

spíše přinesla značné složitosti v investičním procesu pro stavebníky, projektanty i pracovníky stavebních úřadů. Z hlediska usnadnění podnikání tak přinesla novela negativní důsledky, které se promítly jak ve lhůtách přípravy a realizace výstavby, tak i ve zvýšených nákladech investiční činnosti. Toto zjištění může ovlivňovat nákupní chování realizačních firem a maloobchodních zákazníků, které složitosti v legislativě odrazují v investování do výstavby nového bydlení a materiálů, jež společnost distribuuje. Vliv politických faktorů by nabyl většího významu zejména v případě, kdy by se společnost snažila uplatnit na zahraničním trhu, politické vztahy mezi ČR a dalšími zeměmi by mohly sehrát v tomto ohledu klíčovou roli.

4.3.1.3 Sociální a demografické okolí

Podle statistické bilance měla Česká republika k 30. září 2013 celkem 10 513 834 **obyvatel**, což bylo o 2,3 tisíce méně než začátkem roku. Na úbytku obyvatel se 61 % podílel úbytek obyvatel zahraniční migrací (1,4 tisíce), přirozená měna – rozdíl živě narozených dětí a zemřelých osob – tvořila 39 % úbytku (0,9 tisíce).⁸⁹

Co se týká stárnutí obyvatelstva, statistika uvádí: „*Nikdy v předchozí historii nezestárlo obyvatelstvo na území České republiky jako v průběhu 20. století – a navíc má předpoklady k dalšímu stárnutí.*“⁹⁰ Všechny ukazatele věkové struktury obyvatelstva dosáhly v roce 2001 historicky nejvyšších hodnot. Obyvatelstvo žijící na území České republiky na přelomu 20. a 21. století je nejstarší v celé dosavadní historii.

DÍLČÍ ZÁVĚR: Klesající počet obyvatel a stárnutí populace není pozitivním vlivem. Pokud se počet starých lidí výrazně zvýší, zesílí se i nároky na důchodový, sociální a zdravotní systém a tak by se populační stárnutí mohlo stát zásadním sociálním i ekonomickým problémem České republiky. I na samotné prodejní činnosti podniku se tato tendence může podepsat, protože může mít vliv na změnu poptávky po produktech podniku. Spotřebitelské preference však nejsou určeny pouze stárnutím obyvatelstva, ale jsou ovlivňovány také okolním demografickým prostředím, strukturou společnosti,

⁸⁹ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, *Pohyb obyvatelstva - 1. čtvrtletí 2013* [online]

⁹⁰ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, *Statistický portrét stárnoucího obyvatelstva* [online]

náboženstvím, vzdělaností strukturou obyvatelstva a jejich kupní silou. Domnívám se, že produkty společnosti budou spíše nakupovat lidé v produktivním věku. Lidé s vyšším vzděláním se pak budou zajímat o novinky v sortimentu a ekologické materiály.

4.3.1.4 Technologické okolí

I přes postupné stárnutí populace v České republice, by se dalo říci, že dochází k nárůstu obyvatel, kteří využívají informační technologie. Z výzkumů českého telekomunikačního úřadu vyplývá, že počítač využívá téměř 80 procent respondentů. Internet pak využívá 76 procent respondentů.

Z výzkumu týmu Karolíny Kolesárové a Ivana Tomka také mimo jiné vyplývá že:

- Nejčastěji je internet využíván doma (72 procent), v práci jej využívá 29% lidí.
- Nevyužívanější je e-mail, který využívá 96 procent uživatelů, druhou nejrozšířenější činností je vyhledávání informací (přes 90 procent).
- Sociální sítě se velmi rychle probjovaly na páté místo mezi aktivitami na internetu. Jde o aktivitu, kterou se uživatelé zabývají buď poměrně často, nebo se jí nevěnují vůbec.
- Naopak nakupování je aktivitou, které se věnuje velký počet respondentů, ale s nižší frekvencí. Pouhá necelá čtvrtina na Internetu vůbec nenakupuje.
- Mladí respondenti častěji jako obranu volí používání více e-mailových účtů, více identit, používání různých hesel k různým účtům. Nejstarší uživatelé se naopak častěji brání tím, že nenakupují prostřednictvím Internetu.⁹¹

Neomezené marketingové příležitosti pak podnikům přinášejí nové technologie, které revolučním způsobem změní výrobky a výrobní postupy. Vzhledem k vysokým nákladům na výzkum a vývoj se mnoho firem zaměřuje spíše na menší zdokonalování svých výrobků, místo toho, aby riskovaly vynaložení vysokých nákladů na velké inovace.

⁹¹ MALINA František PhDr., tiskový mluvčí Českého telekomunikačního úřadu, Tisková zpráva: Využívání počítače a internetu: výsledky výzkumu ČTÚ, Praha [cit. 2013-04-02]

Veřejnost si zas přeje být ujištěna o bezpečnosti výrobků v souvislosti s růstem jejich složitosti.⁹²

DÍLČÍ ZÁVĚR: I naše společnost potřebuje znát probíhající změny v technologickém prostředí a zajímat se o informace jaké nové technologie uspokojují lidské potřeby a sledovat aktuální technologické trendy ve stavebnictví. Současně musí být ostražitá vůči možným nežádoucím vedlejším účinkům technologických inovací, které by mohly poškodit spotřebitele a vyvolat u něj nedůvěru či odpor. Pokud podnik přijme navrhovanou vizi – zavedení nové plastové krytiny, bude pro něj důležité přesvědčit zákazníky o nových výrobních technologiích, ekologičnosti a užitné hodně daného produktu.

Co se týká internetu, je skutečnost, že vyšší počet obyvatel využívá internet, příznivá. Společnosti tak odpadají zbytečné náklady za „klasickou dopisovou“ komunikaci a reklamou a cílenými nabídkami svých produktů na internetu může oslovit další segment zákazníků z celé České republiky. Rozsáhlé nabídky stavebních materiálů na internetových portálech však tlačí cenu nabízeného zboží dolů a tak se ohrožením jeví přístup konkurentů, kteří se snaží nabízet své produkty za co nejnižší ceny. Z analýzy vyplývá také skutečnost, že starší občané na internetu raději nenakupují a tak by bylo vhodné zaměřit osobní prodej např. na výstavách a firemních prezentacích právě na tuto cílovou skupinu.

4.3.1.5 Analýza intenzity vlivu PEST faktorů

Přehled klíčových faktorů je zohledněn v následující tabulce. Budu zde zkoumat intenzitu působení daného faktoru v prostředí a důležitost faktoru pro blízkou budoucnost. Na škále hodnocení od 1 (minimální vliv) do 5 (maximální vliv).

⁹² KOTLER, P., *Marketing management*, s. 57.

Tab. č. 7: PEST analýza – intenzita vlivu vybraných faktorů

	Faktory	Intenzita působení v prostředí	Důležitost pro blízkou budoucnost	Skóre
	1. Politicko–právní	72		
1	Stabilita vlády a její rozhodování	3	3	9
2	Daňová politika a zákony	4	4	16
3	Ochrana životního prostředí	3	4	12
4	Legislativa regulující podnikání	5	3	15
5	Ochrana spotřebitelů	2	4	8
6	Právní normy EU	3	4	12
	2. Ekonomické	98		
1	Růst HDP	4	5	20
2	Cena vstupů	5	5	25
3	Inflace (vliv na náklady a prodejní ceny)	4	5	20
4	Dostupnost energie, náklady na ni	3	3	9
5	Dostupnost a formy úvěrů	3	4	12
6	Kurz měny	3	4	12
	3. Sociálně-kulturní	77		
1	Demografie (věk, povolání, stárnutí atd.)	2	3	6
2	Dostupnost potenciálních zaměstnanců s požadovanými schopnostmi a dovednostmi	3	4	12
3	Úroveň vzdělání	4	4	16
4	Distribuce příjmů	3	3	9
5	Struktura podnikání v regionu	5	5	25
6	Světová kvalita dosažena za tuzemskou cenu	3	3	9
	4. Technologické	78		
1	Výše výdajů na výzkum	4	2	8
2	Nové technologické aktivity	4	4	16
3	Obecná technologická úroveň obyvatelstva	4	4	16
4	Využívání internetu	4	5	20

5	Systémy řízení jakosti	2	3	6
6	Podpora technologií zohledňujících ochranu životního prostředí	3	4	12

Zdroj: vlastní zpracování

ZÁVĚR PEST analýzy: Z analýzy vyplývá, že největší vliv mají na podnik ekonomické faktory. Především se jedná o HDP a míru inflace. Oba tyto faktory ovlivňují kupní sílu spotřebitelů. Dalším významným faktorem je cena vstupů od dodavatelů, která ovlivňuje například nákupní chování zákazníka. Kurz měn pak ovlivňuje zahraniční obchod a domácí cenovou hladinu. Co se týká úvěrů je i tento faktor pro společnost důležitý, neboť se v blízké budoucnosti chystá využít možnosti financování cizími zdroji pro rozšíření svého zbožívého portfolia. Technologické a sociálně kulturní faktory ovlivňují společnost téměř ve stejné intenzitě. Důležitým faktorem v této sekci je využívání internetu, jak k podpoře prodeje, tak k eliminaci nákladů v podniku. A sledování nových technologických aktiv v oblasti stavebnictví a zaváděných nových druhů materiálů, jež by mohly ovlivnit chování potenciálních zákazníků. V sociální prostředí pak podnik ovlivňuje zejména životní úroveň společnosti a struktura podnikání v regionu. Tyto faktory ovlivňují společnost v rozhodování, jak trh pro své produkty segmentovat a jaké produkty prodávat. Nejnižší vliv na společnost dle této analýzy má politicko-právní prostředí, kdy společnost v tomto prostředí nejvíce ovlivňují daňové zákony a legislativa regulující podnikání. Otevření trhu ale nabízí výhody v možnosti volného obchodování, ale z hlediska tohoto faktoru i povinnosti společnosti sledovat nejen normy ČR, ale i zahraniční normy a postupovat dle platné legislativy EU, např. v oblasti ekologie, či ochrany spotřebitele. A tak je pro analyzovaný podnik důležité sledovat hrozby a příležitosti ve vývoji na evropském trhu a vyvozovat z nich opatření, která povedou k úspěšnému rozvoji společnosti.

4.3.2 Analýza odvětví

4.3.2.1 Specifika krize v odvětví

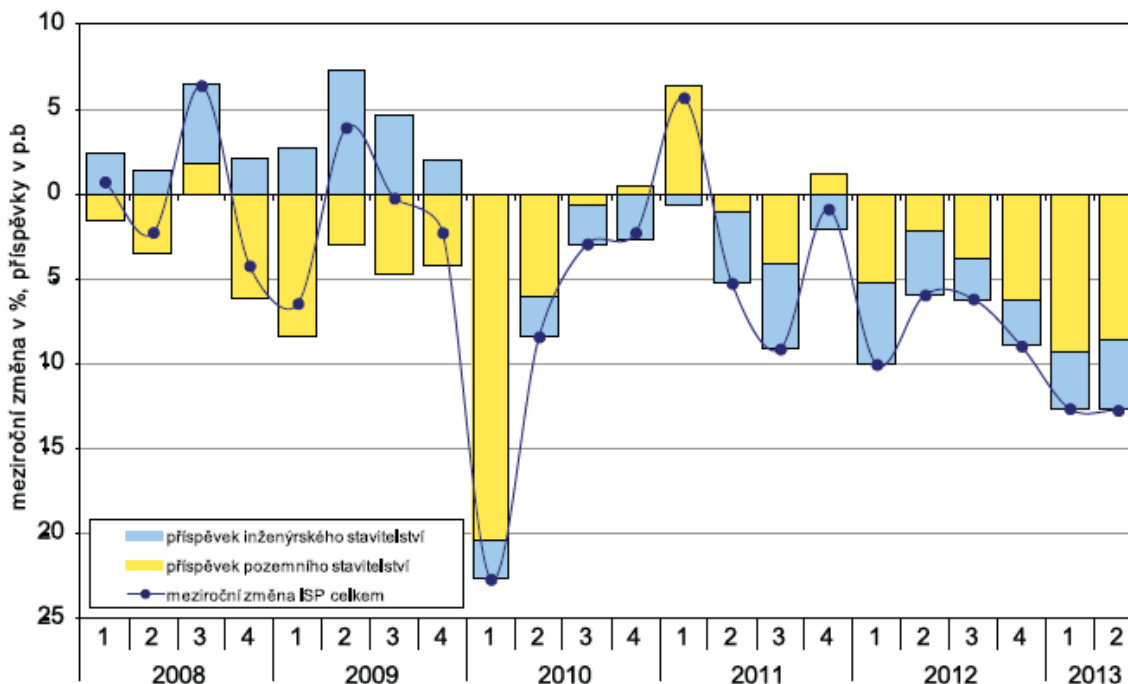
Jak ukazují aktuální výsledky publikované Českým statistickým úřadem, stavební produkce za prvních šest měsíců roku 2013 klesala jedním z nejrychlejších temp od vzniku České republiky. **Výkon stavebnictví se za první pololetí 2013 propadl až o 12,7 procenta**, z čehož produkce pozemního stavitelství se snížila o 12,4 % a inženýrské stavitelství zaznamenalo meziroční pokles stavební produkce o 13,4 %. Tento pokles byl dán jednak dalším úbytkem stavebních projektů od investorů a také pozdním startem stavební sezóny (z důvodu netradičně dlouhé zimy).

Dlouhodobé srovnání ukazuje, že stavebnictví meziročně klesá již pátým rokem a v současné době se nachází nejen pod úrovní let 2007 a 2008, kdy bylo na svém vrcholu, ale také pod úrovní bazického roku 2010. Stavební produkce od počátku roku do konce června 2013 klesla ve srovnání se stejným obdobím konjunkturálního roku 2008 o 31,9 %.

Celý obor je v recesi, která trvá od druhé poloviny roku 2008. Za posledních pět let, tedy za 60 měsíců, došlo ve 41 z nich k meziročnímu poklesu stavební výroby. Důvodem je nejen **ekonomická krize, ale i neschopnost státní správy efektivně čerpat prostředky z EU, stanovit dlouhodobější perspektivu oboru a připravovat nové projekty**. Ke stagnaci přispívá i **velice složité právní klima**, kdy např. zákon o veřejných zakázkách celý proces od záměru po realizaci neúnosně prodlužuje a zdražuje.⁹³

⁹³ ČÍŽEK Tomáš, *Hospodářské noviny*, [cit. 2013-04-22]

Graf. č. 3: Vývoj indexu stavební produkce od počátku krize



Zdroj: Dostupné z WWW: <http://www.sps.cz/>

Ministr průmyslu a obchodu ČR Jiří Cienciala podotýká, že: „*Stavebnictví významným způsobem ovlivňuje celkovou ekonomiku. Výše finančních prostředků z veřejných zdrojů je zakotvena ve schváleném rozpočtu na rok 2013. U soukromých investic se odráží pokles spotřeby včetně úspornějšího hospodaření domácností, jakož i nestabilní politická situace v ČR. Z těchto důvodů stavebnictví stále postrádá poptávku, respektive zakázky, které by dokázaly jeho nepříznivý stav zastavit. Tuto situaci se bude snažit současná, byť přechodná, vláda zastavit a nastavit základní prorůstová a proinvestiční opatření.*“⁹⁴

Na situaci ve stavebnictví reaguje i generální ředitel Trigema a.s.: „*Pokud stát nemá koncepci rozvoje stavebnictví, bude sektor stále slábnout. Ve finále, až bude potřebovat investice rozjet, nebudou v zemi dostatečné výrobní kapacity. Potom přijdou*

⁹⁴ CIENCIALA Jiří, ministr průmyslu a obchodu ČR, *Stavebnictví v číslech*, [cit. 2013-11-01]

*kapacity ze zahraničí. Za naše daně budeme živit cizí pracovníky. A ti, kteří by ve stavebnictví mohli pracovat, budou jako nezaměstnaní na podpoře.*⁹⁵

Krise ve stavebnictví se odráží i na **počtu stavebních zakázek**. Ten u stavebních podniků s 50 a více zaměstnanci ve 2. čtvrtletí 2013 meziročně klesl o 8,8 % a podniky jich v tuzemsku uzavřely 9 815. Celková hodnota těchto zakázek meziročně klesla o 14,8 % a činila 32,6 mld. Kč, v pozemním stavitelství 17,0 mld. Kč (pokles o 16,9 %) a v inženýrském stavitelství 15,6 mld. Kč (pokles o 12,3 %). Ke konci 2. čtvrtletí 2013 měly stavební podniky s 50 a více zaměstnanci celkem smluvně uzavřeno 11,4 tisíc zakázek, což znamenalo meziroční pokles o 11,6 %. Hodnota nasmlouvaných stavebních zakázek se snižuje již od počátku roku 2009 a nyní se jejich objem ve finančním vyjádření pohybuje na úrovni roku 2002.⁹⁶

Na dramatické snížení zakázek upozorňuje i prezident Svazu podnikatelů ve stavebnictví Václav Matyáš. Krom snížení zakázek vidí problém i v přípravě velkých staveb a nedostatečném zajištění financování projektů ze strany Evropské unie. Omezení investic spatřuje i v soukromé sféře. „*To všechno má a v budoucnu bude mít pro odvětví fatální důsledky. Velká část stavebních firem je nucena propouštět. Některé se ještě snaží udržet své zaměstnance alespoň na základních mzdách,*“ varuje Matyáš.⁹⁷

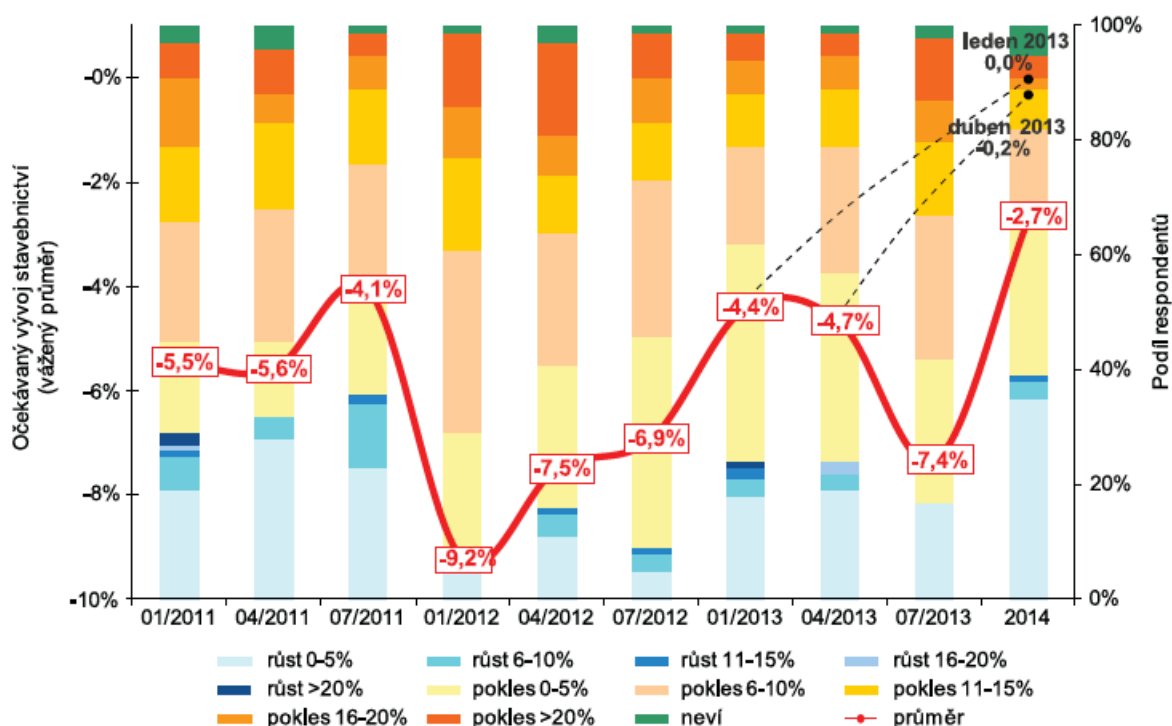
Dle údajů kvartální analýzy českého stavebnictví bude podle naprosté většiny ředitelů stavebních společností rok 2013 dalším rokem krize a pokračující kontrakce českého stavebnictví. Aktualizované předpovědi ukazují na výrazně zhoršená očekávání (pokles o 7,4 % místo předchozích 4,7 %). Návrat k růstu neočekávají zástupci firem ani v roce 2014, snižování výkonu bude pokračovat (o dalších 2,7 %).

⁹⁵ SOURAL Marcel, předseda ČKAIT, představenstva a generální ředitel, Trigema s.r.o., *Stavebnictví v číslech*, [cit. 2013-11-01]

⁹⁶ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Statistická ročenka ČR 2013* [online]. © 2013 [cit. 2013-10-14].

⁹⁷ MATYÁŠ Václav, prezident Svazu podnikatelů, *Stavebnictví v číslech*, [cit. 2013-11-01]

Graf č. 4: Očekávaný vývoj stavebnictví



Zdroj: Dostupné z WWW: <http://www.sps.cz/>

Aktuálně pro rok 2013 očekává pokles sektoru většina velkých společností (92 %, v dubnu 84 %). Vážený průměr celého segmentu ukazuje na kontrakci stavebnictví v tomto roce o 7,0 procenta (v dubnu pokles o 4,6 %). Segment středních/malých stavebních firem predikuje pokles v tomto roce o 7,6 procenta (v dubnu pokles o 4,7 %), ale podíl společností očekávajících snížení výkonu je nižší než v segmentu velkých firem (aktuálně 78 %, v dubnu 71 %).

Předseda ČKAIT Pavel Křeček tento stav komentuje: „Obávám se, že současná politická situace ani v roce 2014 ještě nevytvoří podmínky pro větší investice. Hlavně zahraničním investorům se nebude chtít spěchat do nestabilního prostředí. K tomu přistupuje již tradiční nechuť občanů dovolit stavět ve svém okolí. Všude, ale hlavně ne u nás“⁹⁸

⁹⁸ KŘEČEK Pavel, předseda ČKAIT, Svaz podnikatelů ve stavebnictví v ČR, *Stavebnictví v číslech*, [cit. 2013-11-01]

Finanční ředitel CTP Radek Zeman jako řešení krize ve stavebnictví navrhuje: „*Pomohlo by zajištění stabilního prostředí a omezení velkých legislativních změn. Urychlení čerpání prostředků z fondů EU a na druhou stranu omezení podpory neefektivních projektů. Dále pak aktivní podpora státu v oblasti podpory nových jak domácích, tak zahraničních investic do průmyslové výroby a do oblasti výzkumu a vývoje, popř. nových technologií. Podpora perspektivních oborů vzdělávání s důrazem na technické obory a obory s vysokou přidanou hodnotou.*“⁹⁹

Se zhoršeným očekáváním výkonu stavebnictví v roce 2013 **snížily stavební společnosti také plány svých tržeb**. Ty by měly klesnout nejvíce v malých firmách a společnostech z pozemního stavitelství. Stabilizace tržeb není očekávána ani v roce 2014, firmy předpokládají pouze zmírnění poklesu svých tržeb.

Sebedůvěra ředitelů stavebních společností v překonání konkurence v roce 2013 poměrně **výrazně poklesla**. V roce 2013 své společnosti v tomto ohledu důvěřuje přibližně jen jeden ze tří ředitelů. Tento podíl je jeden z nejnižších v posledních letech a ukazuje na výrazné obavy, které na trhu panují.

Aktuálně uvádí 50 procent stavebních společností, že mají **méně zakázek než před rokem**, což je ve srovnání s minulým výzkumem mírný pokles.

Ceny stavebních prací se propadly o více jak pětinu v důsledku vysokého přebytku stavebních kapacit nad poptávkou. Hlavní část tohoto rozdílu musely stavební firmy pokrýt z interních zdrojů. K pokrytí poptávky po stavebních pracích by stačily dvě třetiny nabízených kapacit na trhu. Jedním z hlavních problémů, se kterým se nyní stavební firmy potýkají, je aktuální úroveň cen stavebních prací. Řada firem měla svůj model podnikání díky dlouhé konjunktúře nastaven na určitou cenovou úroveň a v některých případech se jim stále nepodařilo přizpůsobit nákladové potřeby své organizace na současnou cenovou hladinu. Ta samozřejmě, v důsledku výrazného propadu poptávky

⁹⁹ ZEMAN, ředitel CTP, Svaz podnikatelů ve stavebnictví v ČR, *Stavebnictví v číslech*, [cit. 2013-11-01]

po stavebních pracích a naopak vysoké nabídky těchto prací – tvrdé konkurenci – zcela znatelně propadla.

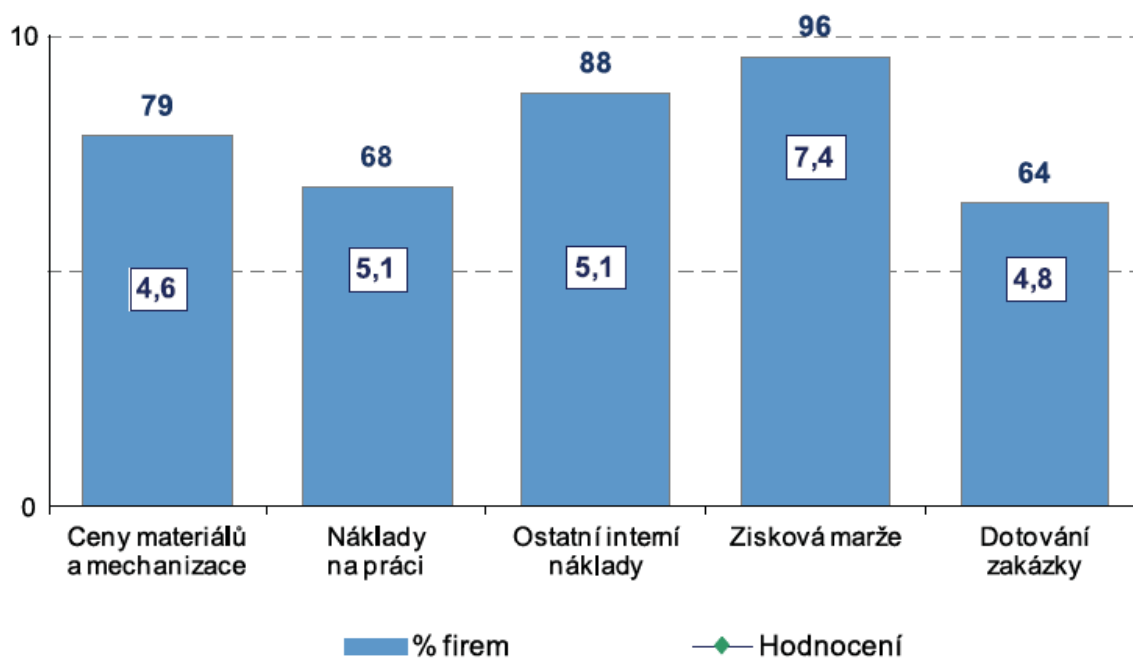
Obchodní ředitel, EUROVIA CS a.s. Zdeněk Synáček tento stav komentuje: „*Na trhu je z hlediska objemu poptávky přebytek stavebních kapacit. To s sebou nese nezodpovědné chování některých firem spočívající v dumpingových cenách jejich nabídek, které však investoři nemají zájem odhalovat. Bude to mít později značné dopady do hospodaření těchto stavebních společností, způsobí to omezení vlastních investic, redukci personálu a v krajním případě i jejich krach. A samozřejmě to bude mít negativní dopad i na kvalitu stavebního díla. Rychlou změnu tohoto stavu však neočekávám.*“¹⁰⁰

Důsledek této situace, ve formě propadu cen stavebních prací ve srovnání s obdobím před krizí, potvrzuje většina firem (92 %). Průměrně firmy uvádějí, že za stejný projekt, který realizovaly před krizí a který realizují nyní, dostávají zapláceno o 23 procent méně.

Podle ředitelů firem na výše uvedeném **snížení realizačních cen stavebních prací** mělo hlavní podíl snížení ziskových marží. Tuto skutečnost potvrzuje 96 procent firem a průměrné hodnocení se pohybuje na úrovni 7,4 bodu (kde 10 bodů znamená maximum). Na tomto faktoru se shodují všechny segmenty a hodnocení je vysoké (nejvíce v segmentu velkých firem 8,2 bodu). Vliv ostatních faktorů byl hodnocen níže (více v grafu).

¹⁰⁰ SYNÁČEK, Z., obchodní ředitel EUROVIA CS a.s., Svaz podnikatelů ve stavebnictví v ČR, *Stavebnictví v číslech*, [cit. 2013-11-01]

Graf č.5: Důvody poklesu realizačních cen staveb (0 - 10 max)



Zdroj: Dostupné z WWW: <http://www.sps.cz/>

Finanční ředitel, VCES a.s. Radim Martinek se k této skutečnosti vyjadřuje následovně: „Konkurence ve stavebnictví je obrovská, tlak na ceny enormní a nabídka jednoznačně převyšuje současnou poptávku. Rozhodujícím faktorem pro odchod firem z trhu bude délka krize. Pokud potrvá ještě delší dobu, je pravděpodobné, že některá z firem tlak neustojí a zkrachuje či řízeně odejde z trhu (nadmárodní firmy). V horizontu jednoho až dvou let však lze předpokládat, že zejména větší firmy budou stále ještě schopné pokrývat případné ztráty z rezerv minulých let a že v tomto období bude pokračovat trend poměrného snižování výrobních kapacit většiny firem při zachování stejných či podobných tržních podílů.“¹⁰¹

V některých případech ředitelé uvádějí, že propad realizačních cen je tak velký, že některé zakázky jsou realizovány i s **negativní marží (tj. se ztrátou) a zakázku již dotují**. Realizované ztráty se pak snaží krýt z jiných ziskovějších zakázek nebo z ušetřeného zisku z minulých let, prací v zahraničí, nebo bankovním úvěrem. Intenzivní tlak na cenu má pak vliv i na kvalitu realizovaných stavebních prací. Přibližně jedna ze

¹⁰¹ MARTINEK Radim, finanční ředitel, VCES a.s., Svaz podnikatelů ve stavebnictví v ČR, *Stavebnictví v číslech*, [cit. 2013-11-01]

čtyř stavebních firem potvrzuje, že stavební práce realizují tak, aby výsledná stavba byla funkční a uživatelsky bezproblémová, ale pouze po dobu záruky (27 %).

Tento tvrdý konkurenční boj samozřejmě stavební firmy **přenášejí i na své subdodavatele**, kteří jsou v řadě případů ještě v náročnější situaci vzhledem k tomu, že daný tlak již nemají na koho dále přesunout. Výsledkem jsou pak i někdy problémy s kvalitou prací subdodavatelů. Jejich nižší kvalitu zaznamenávají stavební firmy častěji než dříve. Aktuálně nárůst těchto problémů zaznamenala přibližně polovina stavebních firem (47 %). Rozdíly mezi segmenty jsou poměrně značné. Nejvíce problémů zaznamenaly velké firmy, naopak nejméně společnosti z inženýrského stavitelství.¹⁰²

Jako příležitost v tomto odvětví se jeví vstup na zahraniční trhy. Pro většinu velkých stavebních společností je však vstup do zahraničí problematický. Jsou vlastněny nad národními mateřskými firmami, které určují, na jaký trh jejich společnost může vstoupit.

ZÁVĚR: Společnost STAVOTRADE CZ s.r.o. podnikající v odvětví stavebnictví ovlivňuje celá řada faktorů, jež ze zhodnocení daného odvětví vyplývají. Vývoj odvětví pro možnosti přežití dané společnosti se nejeví nikterak optimální. Stavebnictví se ocitá v krizi a příznivější vyhlídky nejsou očekávány ani v následujícím roce.

¹⁰² KŘEČEK Pavel, předseda ČKAIT, Svaz podnikatelů ve stavebnictví v ČR, *Stavebnictví v číslech*, [cit. 2013-11-01]

4.3.2.2 Analýza atraktivity odvětví

V rámci této analýzy budu aplikovat jeden z pomocných nástrojů pro analýzu vnějšího prostředí, abych zhodnotila aktuální stav ve zkoumaném odvětví. Tento proces začnu stanovením kritérií pro atraktivitu odvětví. Kritéria následně ohodnotím a přidělím váhu každému kritériu. Váha bude vyjadřovat jeho relativní důležitost pro atraktivitu odvětví. Pro váhy použiji interval $<0;1>$, kdy jejich součet bude roven 1. Následně na pětibodové stupnici určím atraktivitu odvětví vzhledem k identifikovaným klíčovým kritériím. Přičemž hodnocení 1 udělím faktorům s nejmenší atraktivitou (zkoumané odvětví vzhledem k danému kritériu velmi neatraktivní) a hodnocení 5 udělím faktorům s nevyšší atraktivitou (zkoumané odvětví vzhledem k danému kritériu velmi atraktivní).

V dalším kroku vypočtu vážená skóre pro všechna kritéria (vynásobením váhy a atraktivity) a sečtu a zjistím celkové vážené skóre daného odvětví. Celkové vážené skóre potom srovnám s průměrným skóre atraktivity, jež je obecně v literatuře uváděno jako hodnota 3.

Tab. č. 8: Atraktivita odvětví - stavebnictví

Faktor	Váha	Hodnocení atraktivity (1 - nejnižší, 5 - nejvyšší)	Skóre (váha x hodnocení)
Velikost trhu – celkové tržby, objem produkce	0,07	5	0,35
Ziskovost odvětví a vývoj obrátu tržeb	0,07	5	0,35
Fragmentace trhu - počet segmentů	0,03	2	0,06
Tempo růstu odvětví (1= 0% růst při recesi)	0,07	1	0,07
Bariéry vstupu/výstupu na trh	0,04	2	0,04
Dostupnost informací o trhu	0,04	4	0,16
Atraktivita cen	0,06	4	0,24
Počet konkurentů a jejich relativní velikost	0,06	3	0,18
Intenzita konkurenčního boje	0,05	3	0,15
Tempo technologických změn	0,02	4	0,08
Inflační zranitelnost trhu - cenová	0,06	4	0,24

stabilita			
Dostupnost vstupů a závislost produkce na surovinách a energii	0,02	2	0,04
Dopad na životní prostředí	0,02	4	0,08
Sociální a právní riziko (přijatelné)	0,02	3	0,06
Vliv značky a věrnost značce	0,03	4	0,12
Velikost a počet zákazníků	0,05	5	0,25
Solventnost zákazníků	0,06	4	0,24
Význam cenové politiky	0,06	4	0,24
Nároky na kapitál	0,02	3	0,06
Vliv vývoje ekonomiky (důchody, spotřeba)	0,02	3	0,06
Legislativní podmínky	0,02	2	0,04
Možnosti využití specializace (diferenciace)	0,06	4	0,24
Požadavky na kvalitu, standard	0,05	5	0,25
Celkem	1	79	3,60

Zdroj: vlastní zpracování

ZÁVĚR: Přiřazení vah jednotlivým kritériím jsem provedla dle jejich důležitosti. Na první tři pozice jsem umístila faktory s obecně uznávanou největší vahou bez ohledu na daný typ analyzovaného odvětví. Váhu 0,07 jsem tak přiřadila faktorům: Velikost trhu, Předpoklad tempa růstu odvětví, Ziskovost odvětví a vývoj obratu tržeb. Váhy 0,06 a 0,05 získaly faktory: Počet konkurentů a jejich relativní velikost, Atraktivita cen, Intenzita konkurenčního boje, Inflační zranitelnost trhu - cenová stabilita, Velikost a počet zákazníků, Solventnost zákazníků, Význam cenové politiky, Možnosti využití specializace (diferenciace) a Požadavky na kvalitu, standard. Nejnižší hodnocení vah získaly faktory: Tempo technologických změn, Dostupnost vstupů a závislost produkce na surovinách a energii, Dopad na životní prostředí, Sociální a právní riziko (přijatelné), Nároky na kapitál a Legislativní podmínky.

Z číselného hodnocení atraktivity uvádím některé faktory. Faktor velikost trhu – velikost trhu stavebních materiálů zdá se mi býti poměrně rozsáhlý a zkoumané odvětví v tomto ohledu velmi atraktivní, proto jsem přiřadila stupeň atraktivity 5. Ziskovost odvětví a vývoj obratu tržeb je v současnosti klesající. Krize však zasahuje více odvětví a domnívám se, že stavebnictví je stále z hlediska ziskovosti velice atraktivní odvětví,

proto ho hodnotím též stupněm atraktivity 5. Naopak tempo růstu odvětví musím hodnotit atraktivitou 1, jelikož celé odvětví se nachází v recesi. Počet konkurentů a jejich relativní velikost je zejména pro menší firmy a pro potenciální firmy nově vstupující nepříliš atraktivní. Rivalita firem je velká hlavně z důvodu podobnosti výrobků a tak atraktivitě přiřazuji 3. Solventnost zákazníků je pro odvětví velice důležitá proto atraktivitu hodnotím 4. Díky možnostem využití specializace (diferenciace) si firmy mohou na trhu zajistit významnou atraktivitu a tak tento faktor oceňuji atraktivitou 4. Málo atraktivní pak hodnotím faktor bariéry vstupu do odvětví, protože bariéry téměř neexistují.

Po vypočtení jednotlivých vážených skóre jsem došla jejich součtem k celkovému skóre atraktivity odvětví 3,60, což nám značí, že odvětví stavebnictví je nadprůměrně atraktivním odvětvím. Výsledek je však založen na mém subjektivním hodnocení situace a nevyjadřuje tak zcela objektivní a obecně platnou atraktivitu daného odvětví. Důležitou roli zde také hraje faktor času.

4.3.2.3 McKinsey matice (GE matice)

Tuto analytickou techniku jsem zvolila k hodnocení postavení organizace na trhu. Na vodorovné ose budu hodnotit konkurenční přednosti (silné stránky) organizace, na svislé ose budu hodnotit atraktivitu oboru. Konkurenční přednosti budu hodnotit dle tří stupňů – slabé, střední silné. Atraktivitu oboru pak podle tří stupňů – nízká, střední a vysoká.

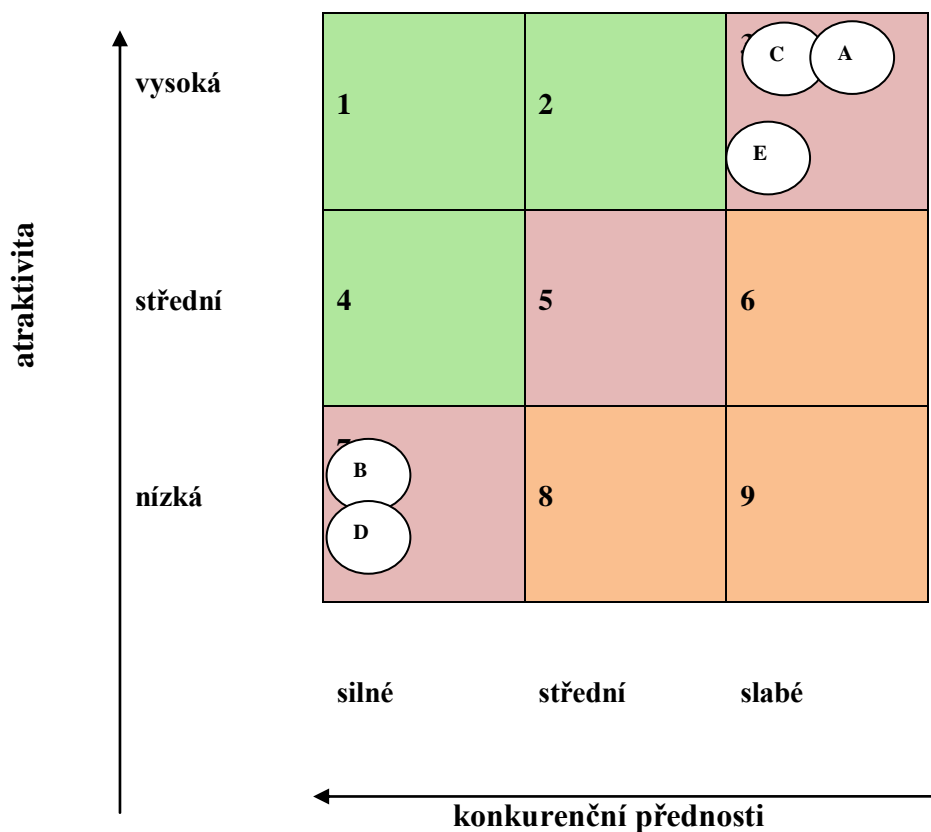
Tab. č. 9: McKinsey matice

Atraktivita odvětví				Konkurenční přednosti firmy			
Faktor	Váha	Atraktivita	Skóre	Faktor	Váha	Atraktivita	Skóre
Velikost trhu	0,25	5	1,25	Relativní tržní podíl	0,20	1	0,20
Tempo růstu odvětví	0,25	1	0,25	Relativní inovační potenciál	0,25	5	1,25
Ziskovost odvětví	0,25	5	1,25	Distribuční schopnosti	0,10	2	0,20
Bariéry vstupu/výstupu na trh	0,05	2	0,10	Individuální přístup k zákazníkům	0,25	5	1,25

Cenová stabilita	0,20	4	0,80	Schopnosti a zkušenosti zaměstnanců	0,15	3	0,45
Celkem	1	17	3,65	Celkem	1	16	3,35

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 6: McKinsey matice



Zdroj: vlastní zpracování

ZÁVĚR:

Pro hodnocení jsou pole očíslována a obarvena:

- Pole 1, 2 a 4 znamená zelenou zónu, vhodné tyto faktory rozšiřovat
- Pole 3, 5 a 7 jsou v růžové zóně, je doporučena obezřetnost
- Pole 6, 8, 9 jsou v oranžové zóně, doporučuje faktory tlumit

V postavení společnosti na trhu je doporučována u vybraných faktorů obezřetnost. Jedná se o průměrnou pozici na trhu, která pobízí k udržení nebo zlepšení své pozice, výdaje na této úrovni nezpůsobují vysoké zisky. Faktory B a D ukazují na sílu v konkurenčním prostředí. Faktory v poli 3 znamenají, že ve vysoce atraktivním odvětví, kde má společnost jen malou konkurenční sílu, je potřeba pečlivě faktory sledovat. Vysoce atraktivní odvětví totiž láká mnoho „hráčů“, kteří tlačí na ceny, a každé chybování by se společnosti mohlo vymstít. Faktory v poli 7 značí, že kvůli nízké atraktivitě odvětví, bude spíše „hráčů“ ubývat. Společnost má zde ovšem velkou konkurenční sílu, což jí dává velkou šanci přežít. Důležité pro společnost je však pečlivě si hlídat cashflow, protože se snižováním atraktivity prostředí, by mohlo dojít k poklesu zákazníků. Je potřeba, aby si společnost chránila svou pozici, protože došlo-li by ke zvýšení atraktivity odvětví, mohli by se objevit noví konkurenti.

Pozici společnosti v těchto polích matice lze shrnout jako nikterak výjimečnou. Obecně se doporučuje setrvat na stávající pozici a nepouštět se do žádných velkých akcí ani nepanikařit. McKinsey k tomu dodává, že v těchto pozicích je dobré zaměřit se na „vzobávání“ příležitostných drobečků, tj. najít v šedi všedního dne atraktivní a výnosnější, byť třeba i krátkodobou, aktivitu.¹⁰³

4.3.2.4 Matice významnosti oborového odvětví

Na základě této matice zjistím, které faktory vnáší do odvětví příležitosti a které faktory dané odvětví ohrožují. Významnost daných faktorů budu hodnotit dle tří stupňů – malý význam, střední význam, velký význam. Na základě této analýzy tak zjistím faktory s velkým významem ovlivňující české stavebnictví jak na straně příležitostí, tak na straně ohrožení. Na tyto faktory by pak následně měla společnost STAVOTRADE CZ s.r.o. zaměřit svou pozornost.

¹⁰³ MCKINSEYQUARTERLY, *EnduringIdeas: The GE-McKinseynine-box matrix*. [online]

Tab. 10: Matice významnosti pozitiv a příležitostí českého stavebnictví

Příležitost	Význam		
	Velký	Střední	Malý
geografická poloha ve středu Evropy		x	
schopnost vytvářet technicky vysoce náročné stavební projekty	x		
nové trendy na trhu		x	
kvalitní vysokoškolské vzdělání zaměstnanců pracujících ve stavebnictví		x	
nižší mzdové náklady v porovnání s vyspělými ekonomikami			x
největší společnosti mají většinou silného strategického vlastníka			x
nenaplněný potenciál trhu v segmentu ekologických staveb	x		
rozvíjení ekonomických vztahů přeshraničních regionů	x		
potenciál peněz ze zdrojů Evropské unie		x	

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. č. 11: Matice významnosti negativ a ohrožení českého stavebnictví

Ohrožení	Význam		
	Velký	Střední	Malý
sezónnost a závislost na klimatických podmínkách	x		
špatná platební morálka (hlavně u menších zákazníků)	x		
dlouhé doby splatnosti		x	
klesající počty kvalifikovaných řemeslníků a učňů		x	
potíže české i evropských ekonomik	x		
politická nestabilita	x		
snižování cen na úkor kvality		x	
silná závislost na státu, který se stará o polovinu všech stavebních zakázek, což je výrazně vyšší číslo než u		x	

jiných zemí			
s tím je spojená i bující korupce			X
nižší schopnost unijní zdroje přeměrovat do investic			X
špatná připravenost projektů a chyby v jejich zpracování			X
jako problém se ukazuje zavádění novely zákona o veřejných zakázkách do praxe (především časová a administrativní náročnost při zadávání zakázky)			X
zahájení staveb brzdí také velký počet odvolání neúspěšných uchazečů k antimonopolnímu úřadu			X
klesající kupní síla obyvatelstva	X		
dovozy nekvalitního zahraničního zboží		X	
velké nadnárodní firmy se tlačí do relativně malých zakázek, o které by před rokem 2009 ani „nezakoply“	X		
krize ve stavebnictví znamená nižší příjmy části obyvatel, čímž se významně podílí na nechuti utrácet	X		
velká závislost na státu, veřejné zakázky tvoří přibližně polovinu celkového objemu produkce		X	
pokles spotřeby soukromých investic		X	
vyčerpání nerostných zdrojů a zhoršující se dostupnost stavebních pozemků		X	
nedostatečná jazyková vybavenost		X	
nedostatečná míra recyklace materiálu a jejich využívání, neefektivní způsoby nakládání s odpady			X
opatření ke zvýšení bezpečnosti a zdraví při práci			X
úspornější hospodaření domácností	X		
firmy, nabízející investorům podnákladové ceny, mnohdy až 30% pod přímé náklady	X		
jejich zásluhou pak vyskytující se řada nedokončených projektů, nekvalitních staveb a krachujících subdodavatelů, kterým nebylo zapláceno		X	

Zdroj: vlastní zpracování

ZÁVĚR: Nejvyšší význam z pozitivních faktorů působících na české stavebnictví kladu: schopnosti vytvářet technicky vysoce náročné stavební projekty, za které české stavebnictví dostalo mnohokrát ocenění a schopnosti českých projektantů mají i významný světový ohlas. Dále nenaplněnému potenciálu trhu v segmentu ekologických

staveb, na což by společnost STAVOTRADE CZ s.r.o. měla zaměřit svojí pozornost a vyhledat tak ekologický produkt, jež pomůže vyplnit mezeru na tomto trhu a společnosti přinést konkurenční výhodu. Dalším významným faktorem je rozvíjení ekonomických vztahů příhraničních regionů, kdy značnou příležitostí by pro zkoumanou společnost byla možnost získání nového segmentu a následná možná vyšší ziskovost.

Velkou významnost ohrožení pro české stavebnictví má především krize způsobená potížemi české a zahraničních ekonomik a politickou nestabilitou státu. Krize ve stavebnictví znamená nižší příjmy části obyvatel, čímž se významně podílí na nechuti utrácet, domácnosti hospodaří úsporněji, nenakupují v takové míře statky dlouhodobé spotřeby, kupní síla obyvatelstva ve stavebnictví klesá. Projevuje se i špatná platební morálka, hlavně u menších zákazníků.

Velkým ohrožením českého stavebnictví jsou pak firmy nabízející investorům podnákladové ceny, mnohdy až 30% pod přímé náklady a velké firmy, jež se tlačí do relativně malých zakázek, což přináší i velké ohrožení zkoumané společnosti, která nedokáže na tvrdý konkurenční boj adekvátně reagovat. Velké ohrožení daného odvětví spatřuji také v jeho sezónnosti a závislosti na klimatických podmínkách.

Ohrožení a současná krize však může znamenat pro schopné stavební firmy zároveň příležitost. „*Naději má ten, kdo se zaměří na vnitřní efektivitu. Aby byl připravený na to, až přijde konjunktura. Nedá se říct, že by byla naděje v nějakých dílčích segmentech trhu, každý si musí najít ten svůj. Důležité je být kreativní, odlišit se,*“ míní Linhart.¹⁰⁴

¹⁰⁴ LINHART Miroslav Ing. ze společnosti Deloitte, *Ekonomické informace Metrostav*. [cit. 2013-10-21]

4.3.3 Analýza dle Portera

V Porterově analýze se zaměřím na faktory ovlivňující podnikání společnosti STAVOTRADE CZ s.r.o. v konkurenčním prostředí. Mým záměrem zde bude podat pravdivý obrázek o možných ohroženích, analyzovat „pět sil“ a navrhnout postup, jak proti těmto silám působit či jak se jim bránit. Tento rámeček pěti faktorů tak umožní společnosti, aby pronikla do složitosti problémů a mohla přesně definovat faktory, které jsou pro konkurenci v daném odvětví rozhodující.

4.3.3.1 Analýza vyjednávací síly kupujících

Zejména v době krize ve stavebnictví je třeba analyzovat vyjednávací sílu kupujících, protože právě zákazníci v této době významně ovlivňují tržní chování. V analýze zaměřím pozornost na zákazníky velkoobchodní (prodejci stavebních hmot a prováděcí firmy) a zákazníky maloobchodní (maloobchodní spotřebitelé bez ŽL).

Tab. č. 12: Vyjednávací síla kupujících

Ovlivňující faktory	Kritéria hodnocení	Průměrné odhady	
		2013	2017
Významnost maloobchodního zákazníka – konečného spotřebitele Je vzhledem k prodeji zboží za maloobchodní ceny bez výraznějších slev velká. Maloobchodní zákazník je na prvním místě.	méně významný (1bod) /velice významný (9bodů)	9	8
Významnost velkoobchodního zákazníka – obchodního partnera Je vzhledem k pravidelným odběrům zboží též velká. Při zavedení nového produktu je pak důležité upřednostnit významnost obchodních partnerů, kteří budou nabízet produkt dále.	méně významný (1bod) /velice významný (9bodů)	8	9
Možný přechod maloobchodního zákazníka ke konkurenci Na trhu je mnoho konkurence nabízející podobné produkty, takže možnost přechodu ke konkurenci je vysoká. Společnost STAVOTRADE CZ s.r.o. se může odlišit zavedením nového produktu a tak by byl v roce	nízká pravděpodobnost (1 bod) / vysoká pravděpodobnost (9bodů)	7	1

2017 možný přechod ke konkurenci pro zákazníka obtížný.			
Možný přechod maloobchodního zákazníka k existujícím substitutům Substituty stavebních materiálů nejsou až tolik možné. V případě nového produktu pak substitut s podobnými vlastnostmi téměř nulový.	nízká pravděpodobnost (1 bod) / vysoká pravděpodobnost (9bodů)	3	1
Zpětné vazby Poskytují jak maloobchodní zákazníci, tak obchodní partneři, ale vzhledem k tomu, že firma nemá zaveden propracovaný systém zpětné vazby, je momentálně mizivá. Do budoucna lze očekávat zlepšení.	nízká zpětná vazba (1 bod) / vysoká zpětná vazba (9 bodů)	2	6
Informovanost maloobchodního zákazníka o cenách stavebních materiálů Informace pro maloobchodní zákazníky na trhu stavebních materiálů jsou dobře přístupné z různých zdrojů.	malá informovanost (1bod) / velká informovanost (9 bodů)	7	8
Celkem (z max. 60 bodů)		36	33
Průměrné skóre (suma celkem/6)		6	5,5

Zdroj: vlastní zpracování

DÍLČÍ ZÁVĚR: Vyjednávací síla kupujících je poměrně velká, protože na trhu existuje mnoho konkurenčních firem, které nabízejí stejné či podobné produkty a služby. Kupující mají dobrý přístup k informacím o stavebních materiálech i cenách, avšak možnost k přechodu ke konkurenci nabízející substituty je ve značné míře omezená, protože téměř neexistují firmy nabízející možné substituty. Zpětná vazba je nízká, kupující nemají vytvořený návyk pro zpětnou integraci a hodnocení produktů a služeb společností. I do budoucna se předpokládá velká významnost maloobchodního i velkoobchodního zákazníka. Zlepšit by se mohla zpětná vazba v souvislosti na možná přijatá opatření a vylepšení komunikace se zákazníkem.

Dále se budu v této analýze zabývat faktory ovlivňující chování zákazníků, určím tři základní segmenty a faktory, které preferují.

Tab. č. 13: Segmentace zákazníků společnosti STAVOTRADE CZ s.r.o. a jejich preference

Faktory ovlivňující chování zákazníků (nákup zboží a využití služeb) pro společnost STAVOTRADE CZ s.r.o.	Segmenty zákazníků		
	SEGMENT 1	SEGMENT 2	SEGMENT 3
	prodejci stavebních materiálů	prováděcí firmy	maloobchodní spotřebitelé
Kvalita nabízeného zboží a služeb	x	x	x
Dobrá dostupnost zboží	x	x	x
Rozsah a možnosti poskytnutého zboží a služeb	x	x	
Zboží a služby „šité na míru“		x	
Cena zboží a služeb	x	x	x
Reputace a renomé společnosti	x		x
Poskytnuté výhody	x	x	
Rozmanitost zboží a služeb	x		x
Záruky a nadstandardní přístup	x	x	x
Výhodné podmínky a rabaty	x	x	

Zdroj: vlastní

Zákazníky společnosti STAVOTRADE CZ s.r.o. bychom mohli segmentovat do třech hlavních segmentů, a sice na :

- a) **prodejce stavebních materiálů**, kteří dále nabízejí dané zboží prováděcím firmám a maloobchodním spotřebitelům. Jedná se většinou o střední podnikatelské subjekty, jejichž obrat se pohybuje v rozmezí 0,3 až 0,8 milionu Kč ročně. Tyto zákazníky lze označit za zákazníky stále a jejich počet se pohybuje okolo dvaceti. Do prvního segmentu bychom mohli zařadit i 5 velkých významných obchodních partnerů, jejichž obrat činí více než 0,8 milionu Kč ročně a jejichž odběr zboží je pro firmu klíčový, jelikož je pravidelný a relativně stabilní. Je potřeba pozorovat požadavky těchto klíčových partnerů a zaměřit se na rozsah a možnosti poskytnutého zboží a služeb, neboť udržení stávajícího obchodního partnera je výhodnější a levnější, než získávání partnerů nových.

- b) **prováděcí firmy**, jež využívají nakupovaný sortiment k montážím střech rodinných a průmyslových objektů a k jejich rekonstrukcím. Tyto zákaznicky bychom mohli členit jako středně a malé podnikatelské subjekty, jejichž hlavní náplní je poskytování služeb. Pro společnost je tento segment zákazníků též velice důležitý, neboť často ovlivňuje koupi maloobchodního zákazníka, který požaduje od společnosti STAVOTRADE CZ s.r.o. dodání materiálu včetně zhotovení díla. Tento segment zajímají především záruky a nadstandardní přístup a možnosti dodávek zboží a služeb „šitých na míru“
- c) **maloobchodní spotřebitelé**, jež využívají sortiment společnosti k montážím střech menších staveb prováděných zejména svépomocí (střechy chat, přístaveb, pergol, altánků, garážového stání apod.) Jedná se většinou o „malé“ zákaznicky, kteří nenakupují materiál za více než 0,3 milionu Kč ročně. Tento segment tvoří cca 70% všech nákupů ve společnosti a oproti předchozím skupinám tato skupina nepatří většinou mezi zákaznicky stálé. Tyto zákaznicky zajímá především kvalita a cena nabízených produktů a rozmanitost sortimentu, ze kterého si mohou vybrat.

Příležitostí a ohrožení pro společnost STAVOTRADE CZ s.r.o. na poli kupujících:

O	možnost rozšíření produktů a služeb pro získání nových kupujících, zavedení „dodávek šitých na míru“ pro všechny segmenty zákazníků, získání dalších maloobchodních zákazníků na základě osobních jednání, možnost zvýšení spokojenosti významných obchodních partnerů lepšími obchodními podmínkami, získání maloobchodních zákazníků přímým kontaktem na stavebních prezentacích a výstavách
T	odchod významných obchodních partnerů, možnost nespokojenosti stávajících zákazníků, možný přechod zákazníků ke konkurenci, vysoká informovat zákazníků o stavebních materiálech a cenách a jejich přímý tlak na obchodní podmínky a cenu výrobků a služeb

4.3.3.2 Analýza vyjednávací síly dodavatelů

Na základě této analýzy zjistím, zda je vyjednávací síla dodavatelů vyšší, než vyjednávací síla zákazníků. Zjistím, které faktory vyjednávací sílu dodavatelů nejvíce ovlivňují, a definuji hlavní dodavatele, s nimiž společnost STAVOTRADE CZ s.r.o. vytváří dodavatelsko-odběratelské vztahy.

Tab. č. 14: Vyjednávací síla dodavatelů

Ovlivňující faktory	Kritéria hodnocení	Průměrné odhady	
		2013	2017
Počet a význam dodavatelů Společnost má jediného významného dodavatele, s nímž realizuje většinu svých zakázek, což není pro společnost příznivé. Do budoucna by se měla zaměřit na zvýšení počtu dodavatelů.	málo dodavatelů (1 bod) / mnoho dodavatelů (9 bodů)	2	5
Dodací podmínky dodavatelů V závislosti na jediném prioritním dodavateli, který „určuje pravidla hry“ není tento stav pro společnost příznivý.	velice nepříznivé (1 bod) / velice příznivé (9 bodů)	4	7
Rychlost dodávaného zboží – kvalita distribučních cest dodavatelů Dodavatel zajišťuje dodávku zboží prostřednictvím dopravců, rychlost a kvalita distribučních cest je na dobré úrovni	pozdní dodávky (1 bod) / včasné dodávky (9)	8	8
Kvalita dodávaného zboží Vzhledem k tomu, že dodavatel se snaží snižovat cenu, kvalita dodávaného zboží není vždy příznivá, vznikají časté reklamace.	nízká kvalita (1 bod) / vysoká kvalita (9 bodů)	6	8
Významnost společnosti STAVOTRADE CZ s.r.o. pro dodavatele Společnost je v současné době pro dodavatele co do počtu uskutečněných objednávek průměrným odběratelem.	malá významnost (1 bod) / velká významnost (9 bodů)	5	4
Celkem (z max. 50 bodů)		25	32
Průměrné skóre (suma celkem/5)		5	6,4

Zdroj: vlastní zpracování

DÍLČÍ ZÁVĚR: Vyjednávací síla dodavatelů je nižší než vyjednávací síla kupujících. Společnost STAVOTRADE CZ s.r.o. je závislá na jednom hlavním dodavateli, jehož produkty tvoří cca 80% prodávaného objemu všech produktů společnosti. Zbýlých cca 20% objemu prodejního podílu podniku tvoří produkty ostatních dodavatelů. Důležitý faktor zde hrají kvalita distribučních cest a rychlost dodávaného zboží a obchodní podmínky dodavatele.

Mezi významné dodavatele společnosti patří:

a) Gutta ČR – Praha spol. s r.o. – hlavní a významný dodavatel, společnost má s tímto dodavatelem dlouholeté dobré vztahy, jejich vzájemný vztah je založený nejen na důvěře, ale i na vzájemném dodržování smluvních podmínek a splatnosti faktur. Tyto dodací podmínky jsou však striktně dodavatelem dané a společnost tak nemá velkou vyjednávací sílu podmínky měnit. Hlavní výhoda spočívá v tom, že dodavatel společnosti poskytuje delší dobu splatnosti, která je stanovena na 60 dní a tím společnost umožňuje nakupovat větší množství zboží a postupné hrazení faktur dle prodejů. Další výhodou je možnost držení některého dobře prodejného sortimentu v konsignaci. Tento dodavatel má skladem široký sortiment zboží a zajištění distribučních cest je pro společnost vyhovující. Nevyhovující se začíná stávat kvalita, kterou začíná dodavatel snižovat na úkor ceny a rozšiřování sortimentu o další prvky stavebních materiálů.

b) Onduline spol. s r.o. – od tohoto dodavatele společnost odebírá jen část nabídky, protože téměř identický sortiment poskytuje společnosti dodavatel Gutta ČR, která vzhledem k většímu objemu objednávek poskytuje společnosti lepší obchodní podmínky, delší doby splatnosti a roční bonusy za pravidelné odběry. Tyto výhody v podobě bonusů a rabatů na zboží pak společnost využívá ve svůj prospěch v oblasti konkurenčního boje.

c) Dektrade a.s. a jiní dodavatelé s místním působením - uspokojují potřeby společnosti v případě rychlých dodávek zboží, avšak na úkor vyšší ceny za zboží, která je dána nízkými odběry.

d) ostatní specializovaní dodavatelé např. střešních oken, okapů – společnost od nich odebírá jen určité segmenty zboží, namísto hlavního dodavatele, který ji poskytuje široké spektrum produktů, jimiž uspokojuje většinu zakázek.

Příležitostí a ohrožení pro společnost STAVOTRADE CZ s.r.o. na poli dodavatelů:

O	budování lepších dodavatelsko-odběratelských vztahů, lepší smluvní podmínky, zajištění větších rabatů a poskytnutých slev, odpoutání se od jednoho významného dodavatele a hledání dodavatelů dalších s příznivými obchodními podmínkami, získání zahraničního dodavatele a výhradního zastoupení pro ČR, možnosti získání zboží do konsignace, poskytnutí delších dob splatnosti faktur
T	ztráta významného dodavatele, změna obchodních podmínek tohoto dodavatele, zhoršení rychlosti a kvality distribučních cest dodavatelů a dodávané zboží, odběry minimálního množství zboží podmíněné obraty, platba faktur „za hotové“, krátké doby splatnosti

4.3.3.3 Analýza rizika vstupu potenciálních konkurentů

Na základě této analýzy zjistím, zda je riziko vstupu potenciálních konkurentů nízké, či vysoké. A který faktor nejvíce ovlivňuje ohrožení vstupu potenciálních konkurentů do daného odvětví.

Tab. č. 15: Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Ovlivňující faktory	Kritéria hodnocení	Průměrné odhady	
		2013	2017
Bariéry vstupu na trh stavebních materiálů Pro vstup na trh stavebních materiálů nejsou téměř žádné bariéry. Bariéry by v budoucnosti mohla přinést legislativa.	téměř žádné bariéry (1bod) / značné bariéry (9 bodů)	1	3
Kapitálová náročnost vstupu do odvětví Kapitálová náročnost se jeví jako ne příliš náročná, prodej stavebních materiálů lze realizovat i prostřednictvím zprostředkovatelských zakázek, které nejsou až tak příliš náročné na finanční stránku investic.	nízká náročnost (1 bod) / vysoká náročnost (9 bodů)	4	3
Odborná způsobilost při vstupu do odvětví Odborná způsobilost, pokud se nejedná o realizační firmu, není nutná. Prvořadé je know-how, jež si společnost vytvoří.	nepotřebná (1 bod) / nutná (9 bodů)	1	2

Celkem (z max. 30 bodů)	6	8
Průměrné skóre (suma celkem/3)	2	2,7

Zdroj: vlastní zpracování

DÍLČÍ ZÁVĚR: Hrozba vstupů do odvětví je poměrně vysoká, neboť vstup na trh stavebních materiálů není složitý. Na trhu nejsou téměř žádné bariéry a kapitálová náročnost se nejeví příliš náročná. Odborná způsobilost pro prodej stavebních materiálů též není nutná. Riziko mohou představovat hlavně konkurenti přicházející na trh s novým produktem či výrazně nižší cenou stávajících produktů.

Příležitostí a ohrožení pro společnost STAVOTRADE CZ s.r.o. na poli vstupu konkurentů:

O	nalezení konkurenční výhody a znesnadnění přístupu na trh dalším konkurentům, zavedení legislativních změn či odborné způsobilosti, které by znemožnily vstup nových konkurentů na trh, přísnější obchodní podmínky pro konkurenty vstupující na trh stavebnictví prostřednictvím internetových e-shopů
T	téměř žádné bariéry pro vstup nových konkurentů, nízké minimální náklady pro vstup do odvětví, legislativní změny a ekonomická situace, konkurenti přicházející s novým produktem či výrazně nižší cenou, vstup zahraničního konkurenta s kvalitnějšími nebo pro zákazníky zajímavějšími produkty

4.3.3.4 Analýza hrozby substitutů

Dle této analýzy zjistím, zda je pro společnost vyšší hrozba substitučních výrobků či služeb. A zda na trhu existuje těchto substitutů málo či mnoho a jaký je předpoklad tohoto ohrožení do budoucna.

Tab. č. 16: Hrozby substitučních výrobků / služeb

Ovlivňující faktory	Kritéria hodnocení	Průměrné odhady	
		2013	2017
Existence substitutů výrobků na trhu Výrobky, které se dokážou funkčně vzájemně nahradit, téměř neexistují a tak neznamenají pro společnost STAVOTRADE CZ s.r.o. ohrožení.	málo substitutů (1 bod) / mnoho substitutů (9 bodů)	2	3
Existence substitutů doplňkových služeb Použitím doplňkových služeb se může zvýšit užitná hodnota výrobků, což lze považovat za velice významný faktor.	málo substitutů (1 bod) / mnoho substitutů (9 bodů)	7	8
Ochota (sklon) kupujících přejít na nový výrobek Zákazníci na českém trhu novým materiálům moc nedůvěřují, ovlivnit by je mohla reklama a cena.	nízká (1 bod) / vysoká (9 bodů)	4	6
Celkem (z max. 30 bodů)		13	11
Průměrné skóre (suma celkem/3)		4,3	3,6

Zdroj: vlastní zpracování

DÍLČÍ ZÁVĚR: Hrozba substitutů v daném odvětví není na místě. Záměna stavebních materiálů za jiné substituty zatím není na trhu známa a neexistuje tak mnoho dalších možných náhradních řešení. Ohrožení tvoří jen substituty služeb, v níž mohou ostatní firmy společnosti konkurovat. Na nízkém faktoru ohrožení se podílí i neochota českých kupujících přejít na nové neověřené výrobky. Hrozbu substitučních výrobků by do budoucna mohla ovlivnit inovace, snižování cen výrobních materiálů.

Příležitostí a ohrožení pro společnost STAVOTRADE CZ s.r.o. na poli substitutů:

O	neochota zákazníků kupovat nové nevyzkoušené produkty, vytvoření jistého substitutu pomocí doplňkových služeb k danému produktu (řezání na míru)
T	inovace, snižování cen výrobních materiálů, možné substituce v barevných provedeních a kvalitě použitého materiálu

4.3.3.5 Analýza rivality současných konkurentů

Pomocí této analýzy zjistím, jaká je rivalita mezi současnými konkurenty na trhu stavebních materiálů. Určím faktory, jež v konkurenčním boji hrají významnou roli. A zjistím, které faktory přinášejí společnosti STAVOTRADE CZ s.r.o. v konkurenčním prostředí nevýhodu.

Tab. č. 17: Rivalita mezi současnými konkurenty na trhu

Ovlivňující faktory	Kritéria hodnocení	Průměrné odhady	
		2013	2017
Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost Počet konkurentů ve stejném tržním segmentu je poměrně značný.	málo stejně konkurenceschopných (1 bod) / hodně konkurenceschopných (9 bodů)	8	6
Stupeň odlišnosti – diference konkurentů Konkurenti využívají odlišné strategie a přístupy zejména v propracovanějším systému marketingové komunikace.	nízký (1 bod) / vysoký (9 bodů)	7	6
Šíře a hloubka sortimentu konkurence Konkurence disponuje velkou šíří a hloubkou sortimentu, jež má okamžitě skladem.	dostatečná (1 bod) / podstatně vyšší (9 bodů)	6	5
Cenová úroveň konkurence Konkurence drží vyšší ceny, jelikož má vyšší provozní náklady.	nížší ceny (1 bod) / vyšší ceny (9 bodů)	7	6
Růst konkurence v daném odvětví a kraji Trh stavebních materiálů je v kraji téměř nasycený, nepředpokládá se, že by se zvyšoval růst konkurence.	stagnující (1 bod) / velice rostoucí (9 bodů)	2	1
Inovační potenciál zboží a služeb konkurence Konkurence se snaží hledat nové cesty v poskytování nových výrobků i služeb.	nízký (1 bod) / vysoký (9 bodů)	5	6
Celkem (z max. 60 bodů)		35	30
Průměrné skóre (suma celkem/6)		5,8	5

Zdroj: vlastní zpracování

DÍLČÍ ZÁVĚR: Rivalita mezi současnými konkurenty na trhu je pro firmu STAVOTRADE CZ s.r.o. poměrně značná. Většina stavebních firem operujících ve stejném tržním segmentu se zabývá mimo jiné i prodejem střešních krytin, čímž je vytvářeno velice silné konkurenční prostředí. Jednotlivé konkurenční firmy se liší především rozsahem nabízených služeb a zboží.

Nevýhodou pro společnost STAVOTRADE CZ s.r.o. je šíře a hloubka sortimentu, jež má konkurence okamžitě skladem a jejich propracovanější systém marketingové komunikace. Výhodu společnosti naopak spatřuji v nižších maloobchodních cenách, vyvíjejících se z nižších provozních nákladů a ročních bonusů za pravidelné odběry. Růst konkurence v daném odvětví a kraji se nepředpokládá, trh se jeví jako téměř nasycený. Růst by mohl zaznamenat pouze inovační potenciál zboží či služeb konkurence.

Příležitosti a ohrožení pro společnost STAVOTRADE CZ s.r.o. na poli konkurenceschopnosti:

O	odchod stávajících konkurentů z trhu díky krizi, pravidelné sledování a vyhodnocování konkurence, inovační potenciál sortimentu a služeb, investování do propracovanější marketingové komunikace, zavedení nového produktu a získání konkurenční výhody, rozšíření stávajícího sortimentu, poskytování zajímavějších služeb oproti konkurenci, zkvalitnění webových stránek a obchodování prostřednictvím internetu, zviditelnění společnosti prostřednictvím reklam a prezentací na výstavách, navázání spolupráce se zahraničním partnerem a získání výhradního zastoupení pro ČR, zefektivnění flexibility a rychlosti dodávek, zkvalitnění individualizace služeb na přání zákazníka (řezání na míru),
T	legislativní změny a ekonomická situace, inovační potenciál konkurence, nízké marže konkurentů, snižování cen produktů na úkor kvality, propracovanější systémy získání a udržení zákazníka, rozšíření sortimentu o nové cenově dostupnější produkty, garantování vrácení difference ceny, pokud zákazník najde produkt téže jakosti a kvality s nižší cenou v distribuční síti

4.3.4. Analýza konkurenčního prostředí

V této části analýzy se zaměřím na hlavní faktory ovlivňující konkurenční prostředí, definuji hlavní konkurenty společnosti, jejich výhody, nevýhody, přednosti a možná ohrožení. Pro společnost STAVOTRADE CZ s.r.o. identifikuji konkurenční výhody jako jedny z možností přežití dané společnosti.

4.3.4.1 Definování a popis hlavních konkurentů

Za konkurenty firmy STAVOTRADE CZ s.r.o. jsou považovány všechny velkoobchodní firmy prodávající střešní systémy, izolace a příslušenství zákazníkům stejného cílového segmentu, který tvoří prováděcí firmy a koncoví zákazníci převážně s působností v Ústeckém kraji. Konkurenty společnosti bychom mohli pro přehlednost rozdělit do třech hlavních segmentů:

- 1) stavebniny s místními pobočkami
- 2) obchodní řetězce
- 3) internetové e-shopy.

1) Stavebniny s místními pobočkami



Obchodní firma: EVROmat a.s.¹⁰⁵

Datum zápisu: 20. května 2002

Konkurenční pobočky: Ústí nad Labem, Louny, Rumburk

Slogany společnosti: Kompletní sortiment materiálů pro klempíře a pokrývače. Komfort nejen pro vaši střechu.

Charakteristika společnosti: Na trhu již od roku 1992. Největší tuzemský výrobce klempířských systémů a jeden z největších specializovaných prodejců střešních materiálů.

¹⁰⁵ Internetové stránky společnosti EVROmat a.s., *O nás* [online]

Sortiment: střešní krytiny, plechy, izolace, střešní okna, nářadí, spojovací materiál a další doplňky.

Konkurenční sortiment: betonové tašky, pálené tašky, vláknocementové desky a břidlice, plastové tašky, plechová krytina, šindele a asfaltové lepenky, střešní okna, plechy a izolace

Služby: výroba klempířských prvků na zakázku, doprava na místo určení, složení zboží pomocí auta s hydraulickou rukou, doprava nad 30 tis. zdarma, pronájem nářadí a strojů

Důležité body uváděného poslání a vizi:

- Největší prodejce a výrobce materiálů pro klempíře v ČR
- Silná, ryze česká společnost dbající na tradice a odpovědnost v obchodním jednání
- Neustálé zvětšování portfolia klempířských výrobků
- Udržování vysokého standardu a kvality výrobních prostředků za pomoci inovativních postupů a neustálých investic
- Výrobky vyznačující se nejvyšší kvalitou zpracovávaných materiálů
- Rozšiřování prodejní sítě
- „Náš zákazník, náš pán“ tvoří základ firemní kultury
- Naslouchání a vycházení vstříc potřebám a požadavkům zákazníků

Možnost nákupu přes e-shop: NE

Informace z výkazů: Tržby za prodej zboží 1 104 366tis. Kč. Provozní výsledek hospodaření 43 959tis. Kč.

 **DEKTRADE**[®]

Obchodní firma: DEKTRADE a.s.¹⁰⁶

Datum zápisu: 8. března 1993

Konkurenční pobočky: Chomutov, Most, Lovosice, Ústí nad Labem, Děčín

Slogany společnosti: Největší dodavatel stavební materiálů v ČR

¹⁰⁶ Internetové stránky společnosti DEKTRADE a.s., *O nás* [online]

Charakteristika společnosti: Společnost založena v Praze roku 1993, od roku 1994 zavádí vlastní značky asfaltových pásů a od distributora a poradce zaměřeného pouze na hydroizolace se postupně stává komplexním dodavatelem stavebně izolačních materiálů, od roku 2002 držitelem certifikátu ISO 9001, od roku 2006 největší distributor stavebních materiálů v ČR, od roku 2008 zaslání a přijímání daňových dokladů elektronicky a převzetí společnosti G SERVIS CZ, největšího dodavatele projektů typových rodinných domů, účast na výstavách Pragobuilding 2008 a stavební veletrh IBF v Brně, od 2009 dosahuje celkových tržeb ve výši 6,9 mld. a řadí se mezi nejvýznamnější firmy CZECH TOP 100, od roku 2009 se zapojuje do dotačního programu "Zelená úsporám", vydává odborně respektovaný časopis DEKTIME

Sortiment: kompletní stavební sortiment včetně střešních systémů a stavební chemie

Konkurenční sortiment: pálené krytiny, betonové krytiny, asfaltové šindele, vláknocementové desky a břidlice, lepenkové pásy, vlnité bitumenové desky, střešní okna, izolace

Služby: doprava zboží vlastní autodopravou, půjčovna strojů a náradí, technická podpora prodávaných materiálů, poradenský servis s vysokou odborností, školení, semináře, „Nová zelená úsporám“, možnost platby platební kartou na pobočce, program podpory DEKPARTNER (projekční publikace, montážní návody, konzultace, návrhy skladeb konstrukcí, výpočty zatížení větrem, dohled nad zabudováním materiálů DEK a.s., semináře, publikace, informační maily, čerpání specializovaných služeb společnosti DEK a.s. za získané body, zvýhodněné vstupné na semináře a výstavy)

Důležité body uváděného poslání a vizi:

- Výhodné dodací podmínky
- Stabilita a seriózní přístup silného partnera
- Zkušený tým proškolených pracovníků
- Prodejní sklady ve všech regionech ČR
- Okamžité nebo krátké dodací lhůty
- Atraktivní cenové a platební podmínky s prodlouženou splatností

Možnost nákupu přes e-shop: ANO

Informace z výkazů: Tržby za prodej zboží 6 162 607tis. Kč. Provozní výsledek hospodaření 151 577tis. Kč. S bilanční sumou přes 2 mld. Kč je společnost dobře kapitálově vybavena a úroveň zadlužení je dlouhodobě nízká.



Obchodní firma: Stama a.s.¹⁰⁷

Datum zápisu: 31. prosince 1991

Konkurenční pobočky: Bílina, Teplice, Ústí nad Labem, Lovosice, Libochovice, Děčín

Slogany společnosti: Na Stamu je spolehnutí! Stama, stavte s náma! Stavět s námi se vyplatí!

Charakteristika společnosti: Společnost působí na českém trhu již od roku 1990. Prvotním cílem zakladatelů společnosti bylo vybudování maloobchodní sítě prodejen stavebního materiálu. V současné době se společnost zabývá prodejem stavebního materiálu jak na úrovni maloobchodní, tak i na velkoobchodní. Distribuční síť tvoří 8 provozoven.

Sortiment: střešní systémy a stavební materiál, komíny, ocel a stavební železo, barvy a omítky, palivo, kamenivo a písky

Konkurenční sortiment: betonové tašky, pálené tašky, lepenky a šindele, bitumenové desky, plechová krytina, izolace, střešní okna

Služby: spolehlivý servis všem stavbařům, výhodné obchodní podmínky, technické poradenství, vlastní nákladní doprava, možnost dopravy s hydraulickou rukou, e-poradna

Důležité body uváděného poslání a vizi:

- přímý obchodní partner renomovaných výrobců stavebních hmot a materiálů
- ke konkurenčním výhodám řadí svou tradici, stabilitu a flexibilitu

Možnost nákupu přes e-shop: NE, nejedná se o klasický e-shop, ale o e-katalog, výstupem není objednávka, ale nezávazná poptávka

Informace z výkazů: Tržby za prodej zboží 123 624tis. Kč. Provozní výsledek hospodaření 1 087tis. Kč.

¹⁰⁷ Internetové stránky společnosti Stama a.s., *O společnosti* [online]



Obchodní firma: DACHDECKER spol. s r.o.¹⁰⁸

Datum zápisu: 29. července 1991

Konkurenční pobočky: Chomutov, Teplice, Litoměřice

Slogany společnosti: Vše pro Vaši střechu. Váš spolehlivý partner pro řešení střech. Vaše střecha, je naše starost!

Charakteristika společnosti: Dachdecker vznikl roku 1991 otevřením pobočky v Sokolově. V roce 1993 pak zakládá pobočku v Chomutově a v roce 2011 vzniká pobočka v Teplicích. Za dobu svého působení na českém trhu získal Dachdecker spol. s r.o. významnou pozici na trhu. Patří k největším prodejcům v rámci jednotlivých regionů, kde má své provozovny a v některých druzích materiálů se pak řadí na přední místo v rámci celé ČR. Mateřská společnost se pak v rámci SRN řadí k největším specializovaným prodejcům se střešními materiály v SRN. Disponuje celkem 47 prodejními sklady na území SRN, 9 pobočkami v ČR a jednou pobočkou v Lucembursku. V současné době tvoří cca 70% sortimentu tuzemské výroby a 30% je dováženo z okolních států.

Sortiment: střešní krytiny, izolace, okapové systémy, plechy a svítky, dřevomateriály, spojovací materiál a tmely

Konkurenční sortiment: pálené krytiny, betonové krytiny, asfaltové šindele, vláknocementové desky a břidlice, vlnité bitumenové desky, plechové a plastové krytiny, střešní okna, izolace

Služby: výpočet spotřeby materiálu, doporučení realizačních firem, bezplatné technické poradenství, dílna a půjčovna strojů, doprava zboží – nákladní auta s hydraulickou rukou, odvoz materiálu, vrácení zboží a palet, poprodejní servis, školení a akce, zavádění a realizování služeb, které realizačním firmám šetří čas, technické poradenství přímo na střeších

Důležité body uváděného posláním a vizí:

- nabízí pouze certifikované výrobky s dlouhou zárukou
- široký sortiment všech běžně prodávaných materiálů

¹⁰⁸ Internetové stránky společnosti DACHDECKER spol. s r.o., *O firmě* [online]

- krátké dodací lhůty
- přizpůsobení sortimentu každodenní potřebě firem
- zaměření na kvalitní personál, který je proškolen tak, aby mohl poskytovat profesionální služby nejen realizačním firmám, na které se specializujeme, ale i koncovým zákazníkům

Možnost nákupu přes e-shop: Ne

Informace z výkazů: Tržby za prodej zboží 326 687tis Kč. Provozní výsledek hospodaření 4 304tis Kč



Obchodní firma: IZOMAT Praha s.r.o.¹⁰⁹

Datum zápisu: 23. prosince 1991

Konkurenční pobočky: Louny, Ústí nad Labem

Slogany společnosti: Stavíme na znalostech

Charakteristika společnosti: Obchodní korporace IZOMAT Praha s. r. o. byla založena v roce 1991 a dlouhodobě patří mezi nejvýznamnější dodavatele stavebních materiálů v České republice. Obchodní činnost je realizována prostřednictvím sítě 15-ti poboček vybavených prodejními a skladovými prostory. Výrobní činnost je zaměřena na izolační a doplňkové výrobky pro oblast technických izolací.

Sortiment: kompletní stavební sortiment včetně střešních krytin, klempířských prvků a výrobků z oceli a ze dřeva

Konkurenční sortiment: pálené krytiny, betonové krytiny, asfaltové šindele, vláknocementové krytiny, bitumenové krytiny, střešní okna, podstřešní pojistné folie, izolace

Služby: cenové kalkulace, doprava a skládání materiálů vlastními nákladními vozidly s hydraulickou rukou, pronájem stavební mechanizace, školení a odborné semináře, odborná pomoc při realizaci stavby, pomoc při výběru prováděcí firmy, technická podpora, poradenství při výběru materiálu a služby v souladu se základní filosofií obchodu „STAVÍME NA ZNALOSTECH“

¹⁰⁹ Internetové stránky společnosti IZOMAT Praha s.r.o., *O nás* [online]

Důležité body uváděného posláním a vizí:

- silná, stabilní, odborně zdatná a zákaznický orientovaná obchodní korporace s významným postavením na českém trhu, respektovaná obchodními partnery
- staví na dobrých partnerských vztazích se zákazníky
- zajímavé obchodní a dodací podmínky
- velký význam přikládá specializovanému prodeji u vybraných komodit s nadstandardní nabídkou zboží a služeb
- spolehlivost - znalosti a zodpovědný přístup všech pracovníků jsou předpokladem pro úspěšnou realizaci každého obchodního případu
- stabilita a zkušenost silného dodavatele - dlouholeté zkušenosti z oboru a ekonomická stabilita firmy umožňují zvládnutí i velkých a složitých zakázek na významných stavbách

Možnost nákupu přes e-shop: NE

Informace z výkazů: Tržby za prodej zboží 1 122 390tis. Kč. Provozní výsledek hospodaření 7 392tis Kč.



Obchodní firma: Saint-GobainBuildingDistribution CZ, spol. s r.o.¹¹⁰

Datum zápisu: 29. března 1993

Konkurenční pobočky: Chomutov, Litoměřice, Ústí nad Labem

Slogany společnosti: Již 20 let pro Vás! 50x v České republice!

Charakteristika společnosti: Firmu Raab Karcher založili před více než stopadesáti lety, v roce 1848, v německém Falcku společníci Carl Raab a Carl Heinrich Karcher. 1. 1. 2000 se stala novým majitelem skupiny Raab Karcher francouzská společnost Saint-Gobain. Se svými 50 prodejny stavebnin, které jsou k dispozici takřka ve všech regionech, tvoří jednu z nejrozsáhlejších a nejdostupnějších sítí prodejen se stavebními materiály v ČR.

¹¹⁰ Internetové stránky společnosti Saint-GobainBuildingDistribution CZ, spol. s r.o., *O nás* [online]

Sortiment: stavební sortiment, sanita, výrobky ze dřeva, obklady a dlažby, sádkokartony, venkovní dlažby

Konkurenční sortiment: bitumenové šindele, střešní okna, okapy

Služby: při větších odběrech doprava po ČR zdarma, služby vizualizace koupelen, fasád, odborné poradenství, rozpočty a kalkulace, zprostředkování realizačních firem, možnost platby kartou, zákaznická karta s nákupy se slevou 5%

Důležité body uváděného poslání a vizí:

- nejrozsáhlejší a nejdostupnější síť prodejen se stavebními materiály v ČR
- kvalifikovaný a ochotný personál
- obchodním partnerům nabízíme ideální spojení domácí tradice s jistotou zahraničního kapitálu nadnárodního koncernu

Možnost nákupu přes e-shop: ANO

Informace z výkazů: Tržby za prodej zboží 2 563 095tis. Kč. Provozní výsledek hospodaření – 41 862tis. Kč.

DÍLČÍ ZÁVĚR: Pro první segment konkurence (stavebniny s místními pobočkami) byly zjištěny následující výhody, nevýhody, příležitosti a ohrožení:

výhody konkurence	silné zázemí, moderní prodejny, širší sortimentu, možnost platby kartou, doprava s hydraulickou rukou, pronájem stavební mechanizace, podniky působí na trhu relativně dlouho
nevýhody konkurence	nemají individuální přístup k zákazníkovi, zákazník se často v širší sortimentu ztrácí, nemožnost si prohlédnout zboží přímo ve skladu, sklady určené pouze k výdeji zboží, doprava zboží vyhrazena na určité dny v týdnu, nevýhodné polohy často na okraji města
příležitosti konkurenceschopnosti konkurence	posilování konkurenční pozice zaváděním nového sortimentu, služeb, investice do účelné reklamy
ohrožení konkurenceschopnosti konkurence	vývoj ekonomického prostředí, legislativní a ekonomické změny, vstup nového silného konkurenta ze zahraničí

2) Obchodní řetězce



Obchodní firma: OBI Česká republika s.r.o.¹¹¹

Konkurenční pobočky: Most, Teplice, Litoměřice, Ústí nad Labem

Charakteristika společnosti: Společnost OBI je vedoucím představitelem segmentu hobby marketů na českém i evropském trhu. V současné době společnost OBI pokračuje v úspěšné expanzi, nyní najdeme ve světě více než 570 prodejen, v České republice pak 29 prodejen. Společnost se snaží udávat směr ve všech sortimentních oblastech, kterými se zabývá - stavba, bydlení, zahrada a technika.

Sortiment: ze stavebního sortimentu – omítky, malta, cement, izolační materiály, střešní krytiny a okapy, hrubá stavba a suchá výstavba

Konkurenční sortiment: bitumenové desky, asfaltové lepenky, střešní šindele

Služby: nákup na splátky, příjem platebních karet, věrnostní a dárkové karty, doprava zboží, možnost vrácení zboží, poradenství, rezervace zboží, půjčovna nářadí a přívěsných vozíků

Možnost nákupu přes e-shop: NE



Obchodní firma: BAUMAX ČR s.r.o.¹¹²

Konkurenční pobočky: Chomutov, Most, Ústí nad Labem

Charakteristika společnosti: Společnost BAUMAX ČR s.r.o. je součástí mezinárodního koncernu BauMax. BauMax je mezinárodně působící firma, která zahájila svou obchodní činnost před více než 35 lety v Rakousku. V současnosti BauMax provozuje 158 prodejen a z toho 24 v České republice. Svou vizi společnost definuje následovně: *"Naším úkolem*

¹¹¹ Internetové stránky společnosti OBI Česká republika s.r.o., *O nás* [online]

¹¹² Internetové stránky společnosti BAUMAX ČR s.r.o., *O společnosti* [online]

je zintenzivnit domácí kutilství ve střední a jižní Evropě. Již více než 30 let pomáháme našim zákazníkům uskutečňovat jejich sny o bydlení."¹¹³

Sortiment: ze stavebního sortimentu hrubá stavba a suchá výstavba, střešní krytiny a okapy, izolace, střešní okna

Konkurenční sortiment: bitumenové desky, asfaltové lepenky, střešní šindele

Služby: půjčovná profesionálního nářadí, zákaznická karta, garance vrácení zboží, služby projektového poradce, možnost platby na splátky

Možnost nákupu přes e-shop: NE



Obchodní firma: MAKRO Cash & Carry CR s.r.o.

Konkurenční pobočky: Chomutov-výdejní místo DRIVE IN (výdejní místo), Ústí nad Labem

Charakteristika společnosti: MAKRO Cash & Carry ČR nabízí podnikatelům výběr ze širokého sortimentu potravinářského i nepotravinářského zboží na jediném a snadno dostupném místě. Není však určené maloobchodním zákazníkům.

Sortiment: ze stavebního sortimentu bitumenové desky, lepenkové pásy

Konkurenční sortiment: bitumenové desky, asfaltové lepenky, střešní šindele

Služby: možnost rozvozu zboží

Možnost nákupu přes e-shop: NE

DÍLČÍ ZÁVĚR: Pro druhý segment konkurence (obchodní řetězce) byly zjištěny následující výhody, nevýhody, příležitosti a ohrožení:

výhody konkurence	možnost osobně si prohlédnout nakupované zboží, možnost platby kartou, otevírací doba 7 dní v týdnu, možnost okamžitě si zboží odvézt, garance vrácení zboží bez udání důvodu
nevýhody konkurence	poradenství, individuální přístup k zákazníkovi, chybí montážní návody, většina zboží druhé jakosti – kvalita na úkor ceny, komplexnost střešních systémů včetně doplňků, pouze lehké

¹¹³ Internetové stránky společnosti BAUMAX ČR s.r.o., *Vize společnosti* [online]

	stavební materiály
příležitosti konkurenceschopnosti konkurence	zboží v konsignaci od výrobců, výhodné obchodní podmínky od výrobců a dodavatelů, nové způsoby spolupráce a dodávek zboží
ohrožení konkurenceschopnosti konkurence	dodavatelsko-obchodní podmínky, preference zákazníků v komplexnosti zakázky a individuálním přístupu

3) Internetové e-shopy

Za konkurenční segment společnosti lze považovat i internetové e-shopy, které sice nemají své provozovny v Ústeckém kraji, avšak svými dodacími podmínkami společnosti konkurují. Za nejvýznamnější konkurenty v tomto oboru společnost považuje:

<http://www.levnestavebniny.cz/>

<http://www.stavbaonline.cz/>

<http://www.stavomarket.cz/>

<http://www.stavebniny-rychle.cz/>

<http://www.nejstavebniny.cz/>

Způsoby platby se většinou u internetových obchodů děje: hotově při převzetí zboží, hotově při osobním odběru, platba předem na účet

Způsoby dopravy je pak většinou následující: drobné zásilky - balíková služba PPL, paletová přeprava – PPL, větší množství zboží - přímý závoz od výrobce. Pokud má internetový obchod kamennou prodejnu - závoz vlastními vozy.

DÍLČÍ ZÁVĚR: Pro třetí segment konkurence (internetové e-shopy) byly zjištěny následující výhody, nevýhody, příležitosti a ohrožení:

výhody konkurence	nízké provozní náklady, nepotřeba skladových prostor, příznivé ceny, příznivé dopravní podmínky
nevýhody konkurence	nemají individuální a osobní přístup k zákazníkovi, nemožnost si prohlédnout osobně zboží, nesnadné reklamace, nepřehlednost stránek a složitost přihlášení a objednání zboží
příležitosti konkurenceschopnosti konkurence	posílení důvěry nákupu přes internet, lepší propagace a reklama, rozšiřování internetového připojení a možností připojení
ohrožení konkurenceschopnosti konkurence	funkčnost serveru, kde jsou stránky e-shopu umístěny, změny preferencí zákazníků, kvalitnější a přehlednější e-shop konkurenta

ZÁVĚR: Poměrně dlouholetou a stabilní pozici zaujímá na místním trhu segment kamenných stavebnin. Ty v Ústeckém kraji vznikaly v letech 1991-1993. A od té doby zde není zaznamenán vznik dalších nových významných konkurentů.

Co se týká prodeje stavebního materiálu přes e-shop, tak tento trh obchodování přes internet se stavebním materiálem je poměrně nový a v ČR zatím není až tak moc rozšířený. Těchto služeb využívají především mladší ročníky populace, kteří jako výhodu vidí možnost v klidu svého domova nakupovat stavební materiál za příznivé ceny a získat o něm podrobné informace.

Většina těchto online obchodů však nemá vlastní provozovny a zboží nabízí pouze formou zprostředkování prodeje. E-shopy nemají vysoké provozní náklady a mohou si dovolit snižovat cenu zboží nebo prodávat zboží maloobchodnímu spotřebiteli s vyšší slevou, než kamenné prodejny stavebnin. Tyto obchody zajišťují i dopravu zdarma po celé ČR při nákupu výrobků již nad 7.700,- Kč. Svými obchodními podmínkami tak značně zvyšují konkurenční boj, který občas i hraničí s nekalou soutěží, kdy na úkor získání maloobchodního zákazníka, snižují tyto internetové obchody cenu mnohdy až pod hranici únosnosti. Od koupě zboží prostřednictvím internetu pak maloobchodní zákazník může odradit platba předem, jež tyto obchody často vyžadují.

Obecně však dávají zákazníci přednost nákupu v kamenných obchodech stavebnin nebo obchodních řetězců především kvůli tomu, že si mohou zboží před nákupem fyzicky prohlédnout. Věří také, že v kamenné prodejně proběhne případná reklamace bezproblémově. Jako hlavní důvod nákupu zboží na internetu zase zákazníci uvádějí úsporu peněz díky obecně nižším cenám a lepším speciálním nabídkám. Mají také pocit, že na internetu mají přehlednější výběr zboží, nakupování je jednodušší a rychlejší, a v neposlední řadě jim také internetový nákup šetří výdaje za pohonné hmoty.

Z hlediska sortimentu můžeme říci, že sortiment konkurence je totožný se sortimentem společnosti STAVOTRADE CZ s.r.o. a těžko se hledá tržní mezera, která by umožnila konkurovat společnosti v jiných materiálech. Konkurenční výhodu by společnosti přinesl nový produkt dovážený ze zahraničí. Takovým možným produktem se jeví plastová krytina, vyráběná z recyklovaného plastu, ve tvaru tašky, která na českém trhu chybí. Krytina se vyrábí v Německu, a pokud by se společnosti podařilo zajistit si výhradní zastoupení pro Český trh, mohl by tento krok být jednou ze strategických možností přežití a konkurenceschopnosti dané společnosti.

Z hlediska šíře a hloubky sortimentu pouze obchodní řetězce nemohou společnosti konkurovat, jelikož nejsou specializovaní výhradně na prodej střešních krytin a jejich doplňků. Obchodní řetězce se zabývají pouze prodejem lehkých střešních materiálů, jako jsou bitumenové desky, asfaltové lepenky a šindele, izolace aj.

Z hlediska poskytovaných služeb má pak konkurence převahu především v možnosti dopravy zboží vlastními vozy s hydraulickou rukou, jež společnost STAVOTRADE CZ s.r.o. nevlastní. Další nevýhodou pro společnost je pak nemožnost platby kartou a nemožnost pronájmu stavební mechanizace a nářadí. Naopak stavět by měla na znalostech svých zaměstnanců, kteří mohou zákazníkům poskytnout individuální přístup a profesionální poradenství.

Z hlediska strategie a vizí je zde snaha konkurence především upoutat pozornost maloobchodního zákazníka. Svými slogany se ho snaží přesvědčit o stabilitě dané firmy, o komplexnosti sortimentu nebo o tom, že staví na znalostech svých zaměstnanců.

Další výhody konkurence a konkurenční sílu se pokusím analyzovat v následující tabulce. K analýze použiji bodovou stupnici 1 až 10 (konkurence má převahu 10 bodů). Faktor mající nejvíce bodů pak bude pro společnost STAVOTRADE CZ s.r.o. představovat největší hrozbu. Naopak faktor s nejnižším pořadím bude určovat, na co by se společnost měla zaměřit a co by měla v konkurenčním boji posílit.

4.3.4.3 Analýza podílu konkurentů

Dle této analýzy určím, jakým podíl zaujímají konkurenti v oblasti prodeje střešních systémů v Ústeckém kraji. Hledisko budu zkoumat u vybraných konkurentů a posuzovat budu tři kategorie:

- a) podíl konkurenta na trhu střešních krytin
- b) podíl na vědomí – stanovím v % jako podíl zákazníků, kteří uvedli (na základě dotazníkového šetření) daného konkurenta v odpovědi na otázku: „Jmenujte dominantní společnost v odvětví prodeje střešních krytin?“
- c) podíl na oblibě – stanovím v % jako podíl zákazníků, kteří uvedli daného konkurenta v odpovědi na otázku: „Jmenujte společnost, od níž byste si koupili střešní krytinu v rámci komoditní potřeby?“

Tab. č. 18: Analýza podílu konkurentů se zaměřením na střešní krytiny

Konkurent	Podíl na trhu (%)	Podíl na vědomí (%)	Podíl na oblibě (%)
EVROmat a.s.	21	15	5
DEKTRADE a.s.	17	30	20
STAMA a.s.	10	5	5
DACHDECKER spol. s r.o.	21	20	10
IZOMATPha s.r.o.	8	2	5
Raab Karcher ¹¹⁴	6	3	5
OBI ČR s.r.o.	5	10	15
BAUMAX ČR s.r.o.	5	10	15
MAKRO Cash & Carry CR s.r.o.	2	0	0
Internetové e-shopy	5	5	20

Zdroj: Čichovský L., Marketing konkurenceschopnosti¹¹⁵

¹¹⁴ Poznámka: přesný obchodní název je Saint-GobainBuildingDistribution CZ

ZÁVĚR: Na trhu střešních systémů v Ústeckém kraji se o největší tržní podíl dělí dvě společnosti, a sice společnost EVROmat a.s. a společnost DACHDECKER spol. s r.o., následuje DEKTRADE a.s. a STAMA a.s. Nejmenší tržní podíl zaujímá MAKRO Cash & Carry CR s.r.o., což je dáno zaměřením této společnosti převážně na potravinářský sortiment. Největšího podílu na vědomí zaujímá společnost DEKTRADE a.s. Tuto společnost si zákazníci spojují v Ústeckém kraji s dominantní společností v oblasti střešních krytin a v dotazníkovém šetření ji uváděli nejčastěji. Následuje společnost DACHDECKER spol. s r.o. a společnosti EVROmata.s.. Střešní krytiny by nehledal žádný z dotázaných zákazníků ve společnosti MAKRO Cash & Carry CR s.r.o. Zaměříme-li se na oblibu a jmenování společnosti, u které by dotazovaní zákazníci svůj nákup střešních krytin upřednostnili, tak největšího podílu dosáhla odpověď – nákup zboží přes internetový e-shop. O pomyslnou první příčku obliby v komoditní spotřebě se dělí se společností DEKTRADE a.s. Následují společnosti OBI s.r.o. a BAUMAX ČR s.r.o., jež jsou v oblibě především u maloobchodních zákazníků, kteří preferují možnost vlastního výběru zboží, nízké ceny a dostupnost 7 dní v týdnu.

4.3.4.3 Analýza konkurenční síly

Na základě předchozího definování konkurenčních segmentů analyzují jejich konkurenční sílu pomocí faktorů, jež ji nejvíce ovlivňují. Zjistím, na jakých faktorech je postavena nejsilnější konkurenční síla a který segment je z hlediska konkurenční síly nejsilnější. Pro váhy použiji interval $<0;1>$, kdy jejich součet bude roven 1. Následně na desetibodové stupnici určím vliv (1 = nejnižší vliv, 10 = nejvyšší vliv) jednotlivých faktorů ve třech definovaných segmentech. Segmenty jsou očíslovány následovně:

- 1 = kamenné stavebniny
- 2 = řetězce
- 3 = internetové e-shopy

¹¹⁵ ČICHOVSKÝ, L., *Marketing konkurenceschopnosti*, s. 212

Tab. č. 19: Analýza konkurenční síly

	Faktor	Váha	Konkurenční síla v segmentu			Skóre v segmentu			Su ma
			1	2	3	1	2	3	
Přímé faktory	Cenová úroveň	0,09	4	8	9	0,36	0,72	0,81	1,89
	Šíře sortimentu	0,05	8	4	6	0,40	0,20	0,30	0,9
	Hloubka sortimentu	0,05	9	3	5	0,45	0,15	0,25	0,85
	Kvalita zboží	0,08	8	3	7	0,64	0,24	0,56	1,44
	Běžná dostupnost	0,06	6	10	7	0,36	0,60	0,42	1,38
	Rychlost dodání zboží	0,07	8	10	8	0,56	0,70	0,56	1,82
	Úroveň prodejen z pohledu zákazníka	0,04	9	6	6	0,36	0,24	0,24	0,84
	Kvalita poradenství	0,06	9	2	5	0,54	0,12	0,30	0,96
	Účinnost reklamy	0,04	6	10	7	0,24	0,40	0,28	0,92
	Možnost přímé platby kartou	0,02	6	10	0	0,12	0,20	0	0,32
	Osobní přístup	0,06	8	2	0	0,48	0,12	0	0,60
	Snadnost reklamace	0,02	7	10	5	0,14	0,20	0,10	0,44
Nepřímé faktory	Majetek a zázemí	0,03	8	10	4	0,24	0,30	0,12	0,66
	Výkonný personál	0,05	8	7	8	0,40	0,35	0,40	1,15
	Finanční situace	0,04	7	9	5	0,28	0,36	0,20	0,84
	Investice do reklamy	0,04	5	8	9	0,20	0,32	0,63	0,95
	Tržní podíl	0,08	10	6	4	0,80	0,48	0,32	1,60
	Inovace sortimentu	0,06	7	7	8	0,42	0,42	0,48	1,32
	Inovace služeb	0,06	5	4	7	0,30	0,24	0,42	0,96
Celkem	1	138	129	110	7,29	6,36	6,39		

Zdroj: Vlastní zpracování

ZÁVĚR: Z výsledků analýzy se dovídáme, že nejsilnější konkurenční sílu vyvíjí kamenné stavebniny, nejslabší pak obchodní řetězce.

Z přímých faktorů je síla daná cenovou úrovní, rychlostí dodání zboží a kvalitou zboží.

Z nepřímých faktorů pak sílu udává tržní podíl, lidské zdroje a inovace. U kvality zboží, kterou nabízejí obchodní řetězce, spatřuji nízkou konkurenční sílu. Nízká kvalita je dána především tlakem obchodních řetězců na dodavatele a výrobce v souvislosti s cenou, která pak mnohdy bývá ponížena na úkor kvality. Zde by společnost mohla získat konkurenční výhodu. Konkurenční sílu v rychlosti dodání zboží posilují zejména obchodní řetězce, kde si zákazník může zboží přímo ten den odvést, pokud je fyzicky na prodejně. Rychlost dodání zboží nečiní problém ani e-shopům, které využívají přímých závozů od výrobce, spediční a vlastní dopravu. Na konkurenční sílu má i velký vliv účinnost reklamy, výkonný personál, investice do reklamy a možné inovace sortimentu.

Společnost by mohla získat konkurenční výhodu oproti stavebninám v zajímavějších cenových nabídkách, v inovaci služeb, v cílené reklamě. Co se týká konkurenceschopnosti s obchodními řetězci výhodu společnosti STAVOTRADE CZ s.r.o. je vhodné směřovat na kvalitu zboží, kvalitu poradenství, osobní přístup a hloubku a šíři sortimentu. Kvalita poradenství a snadnost reklamace by pak společnosti mohla přinést výhodu oproti internetovým obchodům.

4.5 STRATEGICKÁ ANALÝZA VNITŘNÍCH ZDROJŮ A SCHOPNOSTÍ PODNIKU

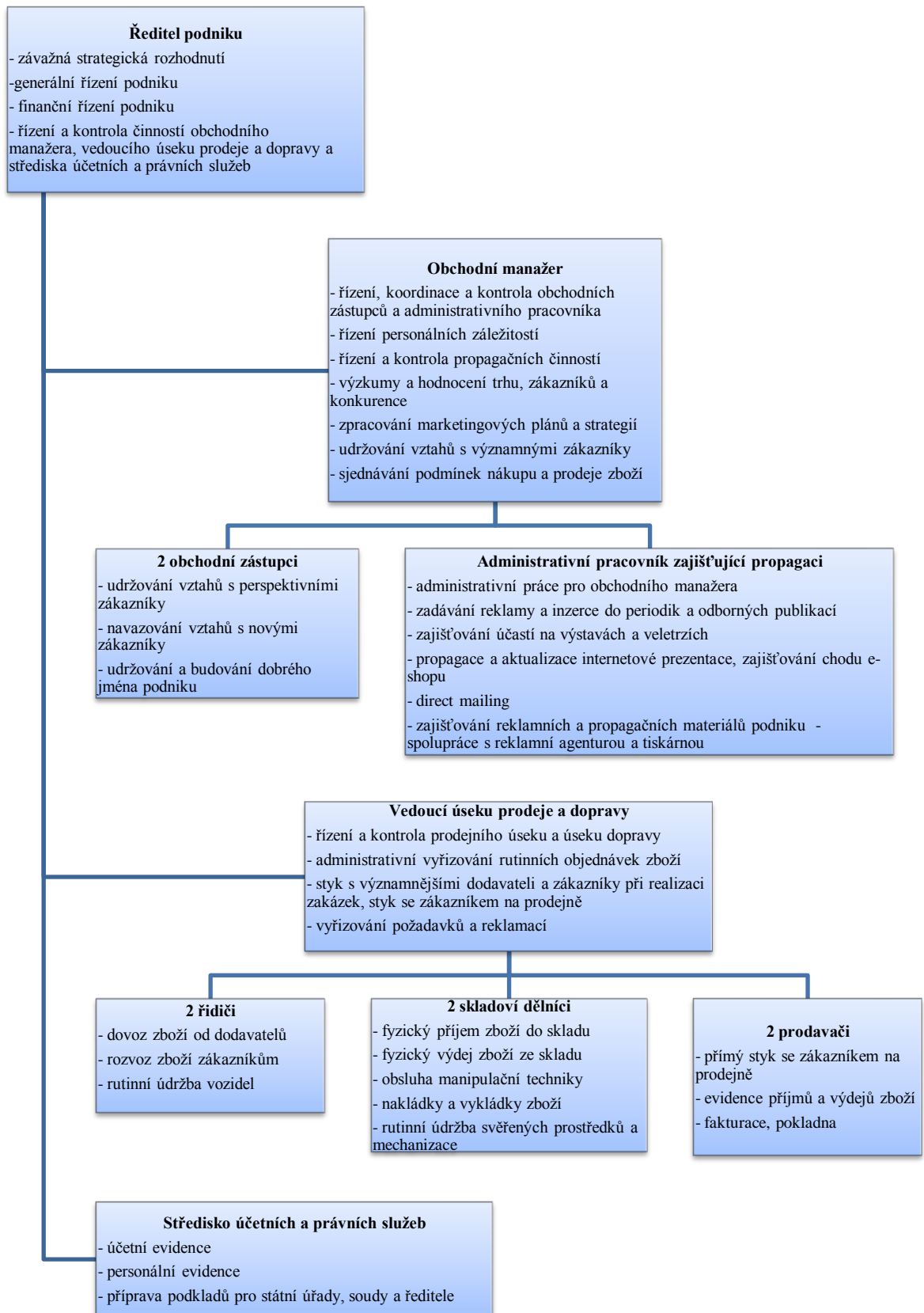
Pro určení strategické pozice není důležitá pouze identifikace vlivů vnějšího prostředí, ale důležitost je kladena i na prozkoumání vnitřních zdrojů a schopností podniku s následujícím odhadem jejich budoucího vývoje. Na základě zjištěných údajů, pak bude možné odhalit slabá a silná místa podniku, které pak se zjištěnými příležitostmi a ohroženími vytvoří základ pro sestavení SWOT analýzy, jež povede k navržení vhodné strategie týkající se přežití a konkurenceschopnosti dané společnosti.

4.5.1 VRIO analýza

Pro analýzu provedu určení a následné setřídění faktorů, které mohou vést ke zvýšení konkurenceschopnosti a výhod podnikání ve společnosti STAVOTRADE CZ s.r.o.

- 1) Fyzické prostředí společnosti:** společnost STAVOTRADE CZ s.r.o. vlastní areál o rozloze 3 000 m², na kterém se nachází patrová administrativní budova, dva patrové sklady s výtahem a několik garáží a příručních skladů. Společnost má i vlastní vozový park s užitkovými nákladními vozy s přívěsy a vlastní VZV.
- 2) Lidské prostředí společnosti:** celkový počet pracovníků, jež se podílí na chodu společnosti je 9. Nejedná se z větší části však o stále zaměstnance pracující na HPP. Někteří pracovníci, zejména řidiči, vypomáhají společnosti jen brigádně a obchodní zástupci a účetní pracují na vlastní živnostenský list. Nejvyšší výkonnou a řídicí funkci ve společnosti zastává ředitel a zároveň jediný majitel společnosti. Jemu jsou podřízeni veškerí zaměstnanci, což shledávám jako hlavní problém. Zkoumaná společnost nemá zpracovanou organizační strukturu a rozdělené pravomoci, což negativně ovlivňuje celý chod společnosti. Jako vhodné řešení vidím vypracovat organizační diagram, z něhož vyplynou vztahy nadřízenosti a podřízenosti a přesně vymezit a charakterizovat náplň jednotlivých pracovních míst. Organizační diagram společnosti by pak mohl vypadat následovně.

Diagram č. 1: Orientačně funkční schéma společnosti STAVOTRADE CZ s.r.o



Zdroj: vlastní zpracování

Doporučuji též přijmout nové zaměstnance, a sice na pozici obchodního manažera a přenést tak kompetence řízení z části na tuto vytvořenou pozici. Dále navrhuji vytvoření nového pracovního místa na pozici vedoucího úseku prodeje a dopravy, jemuž budou podřízeni řidiči, skladoví dělníci a prodavači. Pokud by se společnost rozhodla zavést nové produkty, doporučila bych ještě vytvoření pracovní pozice administrativního pracovníka zajišťujícího propagaci a přijmutí dalšího skladníka, aby bylo možné zajistit střídání zaměstnanců na směny.

- 3) **Finanční prostředí společnosti:** Společnost STAVOTRADE CZ s.r.o. je několikátý rok ve ztrátě a začíná se potýkat s finančními problémy a schopností splácet své splatné závazky. Podrobněji je finanční stránka společnosti rozebrána v kapitole Finanční analýza podniku.
- 4) **Nehmotné prostředí společnosti:** Nejcennější majetkem společnosti je její know-how. Za dobu své působnosti jsi již vybudovala solidní renomé a má výborný přehled o sortimentu stavebního materiálu na trhu. Jejím nehmotným majetkem a silnou výhodou je i vedení databáze dodavatelsko-odběratelských kontaktů v daném odvětví, na kterou by se mohla zaměřit, prohlubovat ji a využívat ve svůj prospěch. Na image společnosti se velkým dílem podílí zejména výrazné logo, hlavičkové papíry, polepy automobilů a webové stránky.

Následovně budu dle VRIO modelu hodnotit čtyři nutné atributy, které musí výhoda mít, aby se mohla stát soutěžní audržitelnou. Pomocí této metody budu hledat konkurenční výhodu na straně zdrojů organizace, tedy pomocí vnitřních faktorů z provedené analýzy. Každý zdroj pak budu posuzovat dle kritérií a otázek, přičemž za konkurenční výhodu bude považován takový zdroj, který bude vyhovovat všem čtyřem požadavkům:

- V (valuable) – budu hledat schopnost vytvářet hodnotu. Zjistím, zda ve společnosti není zdroj, aktivita nebo proces, jež nevytvářejí hodnotu a vytvářejí ekonomickou nevýhodu.

- R (rare) – zaměřím se na vzácnost a I (imitace) – na nenapodobitelnost, budu hledat zdroj, aktivitu nebo proces, které vedou k dlouhodobé výhodě. Určím, zda jsou těžce napodobitelné (lidský kapitál, nový produkt z unikátních surovin).
- O (organized) – zjistím, zda je prostředek nebo schopnost organizována a dobře využita podnikem, aby mohl být tento faktor považován za výhodu v konkurenční soutěži.

Dle analýzy zjistím konkurenční pozici a ekonomický přínos daného faktoru a to dle následujících kritérií - 4x ano dlouhodobá výhoda (vysoký ekonomický přínos), 3x ano dočasná výhoda (vyšší ekonomický přínos), 2x ano shoda (normální ekonomický přínos), 1x ano nevýhoda (nízký ekonomický přínos).

Tab. č. 20: Srovnání faktorů dle VRIO metody

Prostředek nebo schopnost	Vytváří hodnotu?	Je ojedinelý?	Je lehce nenapodobitelný?	Dobře využít podnikem?	Konkurenční pozice	Ekonomický přínos
Obor podnikání společnosti	ANO	relativně	relativně	ANO	shoda	normální
Orientace na maloobchodního zákazníka	ANO	relativně	relativně	ANO	shoda	normální
Hmotné zdroje a zázemí společnosti	ANO	relativně	ANO	ANO	dočasná výhoda	vyšší
Vnímání image společnosti	ANO	ANO	ANO	ANO	dlouhodobá výhoda	vysoký
Finanční zdroje společnosti	ANO	relativně	relativně	relativně	nevýhoda	nízký
Nový produkt z unikátních surovin	ANO	ANO	ANO	ANO	dlouhodobá výhoda	vysoký
Lidské zdroje společnosti	ANO	ANO	ANO	ANO	dlouhodobá	vysoký

					výhoda	
Know-how společnosti	ANO	ANO	ANO	ANO	dlouhodobá výhoda	vysoký

Zdroj: vlastní zpracování dle autorů Barney a Wernerfelt¹¹⁶ a ¹¹⁷

ZÁVĚR: Jako nevýhody v konkurenčním boji se dle této analýzy jeví finanční zdroje společnosti. Naopak dlouhodobou výhodou můžeme spatřovat v lidských zdrojích, v jedinečných dovednostech a schopnostech. Také know-how a image společnosti vytváří na poli konkurenčního prostředí pro společnost dlouhodobou výhodou. Z hlediska budoucnosti by ale stěžejní dlouhodobou výhodou, schopnost odlišit se a snadnou nenapodobitelnost, přineslo zavedení nového produktu z unikátních surovin. Obor podnikání totiž neoplývá prvkem vzácnosti a nenapodobitelnosti. Nenapodobitelnost by se dala vnímat v možné image, jež je společností vytvářena a v inovačním myšlení na pozici řízení lidských zdrojů. Rozvoj by společnost měla zaměřit na zákaznický přístup a své vnitřní zdroje přizpůsobovat požadavkům zákazníků. Kromě těchto atributů však vnitřní prostředí tvoří ještě další škála faktorů, které jsou těžko předvídatelné a mohou tak ovlivňovat udržitelnost výhody a v závislosti na čase se mohou i z výhody změnit na nevýhodu.

4.5.2 Analýza „7S“ faktorů

Dle této analýzy budu zkoumat vnitřní prostředí společnosti. Na základě 7 elementů, jež jsou rozděleny na „tvrdé“ – strategie, struktura, systém řízení a na „měkké“ - styl vedení, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty zjistím, na kterých faktorech vnitřního prostředí může firma stavět, a které je potřeba přehodnotit a zlepšit.

- 1) Strategie:** Společnost spadá do kategorie malé a střední podniky s nízkým počtem zaměstnanců. Strategii podniku, jasné cíle a vize nemá stanoveny. Její orientace

¹¹⁶ BARNEY, J.B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. [on-line]

¹¹⁷ WERNERFELT, B., *A Resource-based View of the Firm*. *Strategic Management Journal*. [on-line]

se zaměřuje na minimalizaci slabých stránek i rizik a dle mého uvážení se tak nachází v obranné strategii. V jejím vnějším okolí převládají hrozby a vnitřní prostředí má kritické interní nedostatky. Společnost usměrňuje své chování hlavně podle veřejně přístupných informací, domněnek a názorech o konkurenci.

- 2) **Struktura:** Společnost nemá vypracovanou organizační strukturu a nemá tak jasně stanovené funkční náplně daných pozic, jejich kompetence a odpovědnosti. Organizační diagram stupně nadřízenosti a podřízenosti jsem vypracovala v předcházející analýze. Společnost má jediného majitele firmy, který zastává ve firmě funkci ředitele. Zaměstnance je možné rozčlenit na tři základní skupiny, a sice zaměstnance stálé, externí a brigádníky.
- 3) **Systémy řízení:** Společnost nemá vypracovaný systém řízení, kontroly a komunikace. Firemní komunikace a komunikace se zákazníky se děje prostřednictvím osobního kontaktu, mobilních telefonů, faxu a elektronické komunikace. K rozpočtování je pak využíván účetní systém Pohoda. Kontrolu zajišťuje samotný majitel firmy, který řeší ve firmě i všechny vzniklé problémy. Doporučuji tento systém kontroly a schopnost řešit vzniklé problémy delegovat na podřízené zaměstnance a majiteli firmy pouze ponechat kontrolu nad klíčovými body, týkající se strategie společnosti, cílů a poslání. Dále doporučuji zavést ve společnosti CRM systém pro řízení vztahu se zákazníky, který tak umožní shromažďovat, třídit a zpracovávat údaje o zákaznících, především jejich kontakty, probíhající obchodní procesy a dosahované tržby. Systém tak bude pomáhat sledovat a vyhodnocovat veškeré obchodní aktivity v rámci celé společnosti.
- 4) **Styl vedení a spolupracovníci:** Majitel společnosti si ponechává výhradní právo vedení společnosti, dle zaměstnanců je velice aktivní ve své činnosti, soustřeďuje se především na svůj názor a pojetí a často vydává příkazy a rozkazy. Z tohoto tedy usuzuji, že majitel společnosti upřednostňuje direktivní styl vedení s nízkým podílem kolektivu na rozhodování. Doporučuji změnit tento styl vedení mezi ředitelem a zaměstnanci podniku na oboustrannou komunikaci s větším podílem kolektivu na rozhodování a zároveň posílit rozvoj týmové práce. Navrhuji styl vedení demokratický až liberální, kdy by si vedoucí osoba ponechala hlavní rozhodovací slovo, ale nechala prostor zaměstnancům k jejich vyjádření a

představám. V některých rozhodováních doporučuji až plné přenechání zodpovědnosti na podřízených. Motivace zaměstnanců se ve společnosti děje na bázi provizí z uskutečněných prodejů – obchodní zástupci a prodejci. Vztahy mezi spolupracovníky jsou ve společnosti na výborné úrovni, zaměstnanci mezi sebou mají nejen pracovní, ale i osobní vztahy a věnují se některým volnočasovým aktivitám společně. Pracovní morálka, chování a loajalita vůči firmě, je na dobré úrovni.

- 5) **Schopnosti:** Největšími přednostmi společnosti jako celku jsou individuální přístup a komunikace se zákazníkem. Majitel při výběru svých zaměstnanců klade důraz na schopnosti a znalosti. Na schopnostech obchodních zástupců a prodejců jsou pak přímo závislé uskutečněné prodeje a funkčnost spolupráce s obchodními partnery.
- 6) **Sdílené hodnoty:** Není možné tvrdit, že podniková kultura je silná, ale taktéž není možné říci, že by podnik jako celek neměl své hodnoty, postoje a přesvědčení. Zaměstnanci mezi sebou udržují velmi dobré vztahy a v podniku panuje dobrá pracovní morálka. Díky neexistenci organizační struktury a jasnému definování náplně práce se však často zaměstnanci podniku v definování obsahu své pozice ztrácejí a zároveň nedokážou shodně definovat poslání a cíle společnosti. Mezi další prvky podnikové kultury by se dalo zařadit vcelku příjemné prostředí sídla společnosti a firemní image v podobě loga, které je jasně viditelné na administrativní budově i na firemních vozech společnosti. Firemní slogan: „Levněji, než u výrobce“, zdá se mi být zavádějící a nepřesný.

ZÁVĚR: Snad jediným faktorem, na kterém by společnost dle této analýzy mohla stavět, se jeví faktor schopnosti. Schopnosti a znalosti zaměstnanců jsou pro společnost klíčové, zejména v získání možné konkurenční výhody a pro možnosti získání nových zákazníků a udržení si stávajících obchodních partnerů. Všechny ostatní faktory je třeba přehodnotit a zlepšit. Zejména je potřeba jasně definovat strategii a systémy řízení, navrhnout vhodnou organizační strukturu a určit stupně nadřízenosti a podřízenosti. Přehodnotit styl vedení a zvolit jeho vhodnější formu, pomocí níž by bylo možné zajistit efektivnější a harmoničtější prostředí společnosti.

4.6 FINANČNÍ ANALÝZA PODNIKU

Při sestavování finančního plánu na roky 2013 - 2017 vycházím z reálné situace společnosti STAVOTRADE CZ, s.r.o. Společnost je dlouhodobě ve ztrátě a bez razantní změny politiky firmy se situace nikterak nezlepší. Společnost působí na českém trhu od roku 1997. Po počátečním úspěšném působení na trhu nastal zlom v roce 2008. V celém odvětví se projevila krize a společnost začala generovat pouze ztrátu. Společnost se nedokázala dostatečně přizpůsobit situaci na trhu a pokrýt své vysoké fixní náklady prodejem stávajícího mixu výrobků, což způsobilo nakumulování ztráty až do výše 5 709 tis. Kč.

Jako jedno z možných řešení se jeví uvedení nového výrobku na trh. Tuto skutečnost se pokusím promítnout do finanční analýzy daného podniku a zjistit tak, zda by tato varianta pomohla společnosti v následujících letech rozpustit vysoké fixní náklady a zvýšit tím i ziskovost firmy.

Jelikož se jedná o nový výrobek, který na českém trhu doposud chybí, bylo by zpočátku velkou výhodou možnost stanovení ceny, aniž by společnost musela válčit s konkurencí. Cenu daného výrobku stanovuji na 17 Kč bez DPH. Vzhledem ke skutečnosti, že společnost nemá dostatek vlastních finančních zdrojů, jednalo by se z počátku pouze o „překupování“ daného výrobku ze zahraničí. Dle mých odhadů by tak společnost v roce 2017 dle finančního plánu mohla umazat veškerou nakumulovanou ztrátu a dostat se do zisku.

Navrhuji tedy následující řešení: V roce 2014 uvést na trh zcela nový výrobek – plastovou střešní krytinu ve tvaru tašky. V prvním roce předpokládám prodej 400 000 ks nových výrobků. V tomto roce se také musí masivně investovat do propagace, která podpoří prodej této nové střešní krytiny. Náklady na propagaci nového výrobku předpokládám v roce 2014 zhruba 420 000 Kč. Také bude nutné přijmout do společnosti 2 nové pracovníky. Tím vzrostou mzdové náklady o 480 000 Kč. V roce 2015 předpokládám navýšení prodeje nových výrobků o dalších 100 000 ks. Oproti roku 2014 vzrostou náklady na propagaci o 150 000 Kč. V letech 2016 a 2017 předpokládám

konstantní prodej nových výrobků ve výši 500 000 ks. Při sestavování finančního plánu beru v potaz meziroční nárůst inflace o 3%. Předpokládám, že společnost bude i nadále prodávat stávající sortiment výrobků. Díky celkovému vyššímu prodanému množství výrobků by se mělo tedy podařit snížit fixní náklady na jednici a tím učinit stávající sortiment ziskovým.

Daň z příjmů právnických osob bude v námi sledovaných obdobích činit 0 Kč. Společnost bude v souladu se zákonem o daních z příjmů v následujících 5 letech odečítat ztrátu z minulých let.

Mým cílem v této části bude tedy analyzovat současný stav společnosti po finanční stránce s možnou predikcí vývoje finanční situace společnosti do budoucna.

4.6.1 Hospodářský výsledek podniku

Dle finančních výkazů zjistím výsledek hospodaření z běžné a mimořádné činnosti a výsledek hospodaření po zdanění. Následně určím, zda získaný rozdíl mezi výnosy a náklady představuje pro daný podnik zisk nebo ztrátu.

Tab. č. 21.: Výsledek hospodaření společnosti STAVOTRADE CZ, s.r.o.

Položka	Rok 2013
Výsledek hospodaření z běžné činnosti	- 1 196
Výsledek hospodaření z mimořádné činnosti	0
Výsledek hospodaření po zdanění	- 1 196

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů společnosti STAVOTRADE CZ, s.r.o. Pozn.: údaje v tabulce jsou uvedené v tis. Kč

V roce 2013 je společnost ve ztrátě. Ostatní údaje hodnotící hospodářskou situaci společnosti jsou uvedené v Rozvaze k 31. 12. 2013 a ve Výkaze zisků a ztrát k 31. 12. 2013, jež jsou uvedené v příloze č. 1 a 2.

4.6.2 Pohledávky a závazky podniku

Pohledávky a závazky společnosti vypovídají o odběratelsko-dodavatelských vztazích. Pro zhodnocení těchto vztahů zjistím jejich stav k 31. 12. 2013.

Tab. č. 22.: Pohledávky a závazky společnosti STAVOTRADE CZ, s.r.o.

Položka	k 31. 12. 2013
Pohledávky celkem	976
Dlouhodobé pohledávky	0
Krátkodobé pohledávky	976
Závazky celkem	9 633
Dlouhodobé závazky	7 118
Krátkodobé závazky	2 249
Bankovní úvěry a výpomoci	266

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů společnosti STAVOTRADE CZ, s.r.o.

Pozn.: údaje v tabulce jsou uvedené v tis. Kč

4.6.3 Analýza poměrových ukazatelů

Při analýze poměrových ukazatelů budu vycházet z účetních dat a to z rozvahy a výkazu zisků a ztrát z roku 2013 a prognózovat stav až do roku 2017.

Analýzu provedu pomocí následujících poměrových ukazatelů:

- ukazatelů likvidity
- ukazatelů aktivity
- ukazatelů rentability - výnosnosti
- ukazatelů zadluženosti

4.6.3.1 Analýza likvidity

V této části analýzy se zaměřím na schopnost podniku hradit své splatné, tj. krátkodobé závazky. Což vypočítám jako poměr položky oběžných aktiv ke krátkodobým závazkům a následně zjistím jaký podíl závazků je podnik schopný z dané složky majetku uhradit. Zjistím, zda ve společnosti oběžná aktiva převyšují krátkodobé závazky a zda se vývoj likvidity v čase zlepšuje.

1) Okamžitá likvidita

Tab. č. 23: Ukazatele likvidity v letech 2013-2017

	2013	2014	2015	2016	2017
finanční majetek	142	690	604	1 042	1 459
krátkodobé závazky	2 249	3 823	3 441	3 097	2 632
okamžitá likvidita	0,06	0,18	0,18	0,34	0,55

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů společnosti STAVOTRADE CZ, s.r.o. Pozn.: údaje v tabulce jsou uvedené v tis. Kč

DÍLČÍ ZÁVĚR: Z výsledků likvidity je zřejmé, že současná likvidita firmy nedosahuje ani optima akceptovatelné hodnoty z intervalu 0,2-0,5. V roce 2013 má společnost minimum finančních prostředků v hotovosti, což způsobuje velmi nízkou hodnotu tohoto ukazatele, společnost není schopna z hotovostních peněžních prostředků hradit okamžitě splatné závazky. Společnost se tak musí rozhodnout, jak získat další finanční prostředky. Mohla by je získat odprodejem nepotřebného majetku, nepotřebných zásob apod., a nebo zvolit variantu zavedení nových výrobků, která zde ukazuje, že díky této skutečnosti by likvidita společnosti rostla, až na požadované hodnoty ukazatele.

2) Pohotová likvidita

Tab. č. 24: Ukazatele likvidity v letech 2013-2017

	2013	2014	2015	2016	2017
oběžná aktiva	3 263	4 993	5 439	6 002	6 546
zásoby	2 145	2 613	2 793	2 873	2 953
krátkodobé závazky	2 249	3 823	3 441	3 097	2 632
pohotová likvidita	0,50	0,62	0,77	1,01	1,37

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů společnosti STAVOTRADE CZ, s.r.o. Pozn.: údaje v tabulce jsou uvedené v tis. Kč

DÍLČÍ ZÁVĚR: V současné době má společnost velkou část svých finančních prostředků vázanou v zásobách, což není optimální situace. Společnost by v případě nutnosti musela splatit svoje závazky např. tak, že by přistoupila k transformaci méně likvidního majetku na hotovost. Od zavedení nového výrobku však postupně výše ukazatele stoupá, až na optimální hodnoty (1,0-1,5) roku 2016 a 2017.

3) Běžná likvidita

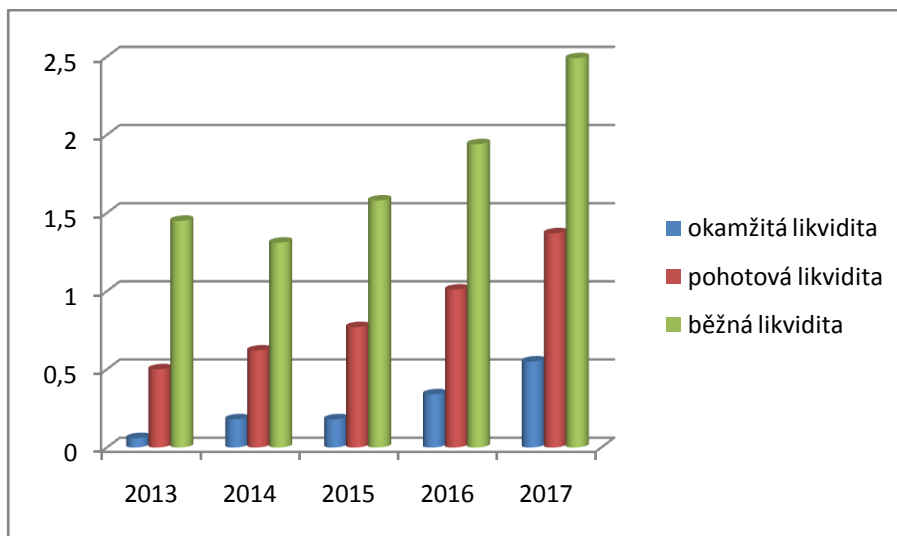
Tab. č. 25: Ukazatele likvidity v letech 2013-2017

	2013	2014	2015	2016	2017
oběžná aktiva	3 263	4 993	5 439	6 002	6 546
krátkodobé závazky	2 249	3 823	3 441	3 097	2 632
běžná likvidita	1,45	1,31	1,58	1,94	2,49

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů společnosti STAVOTRADE CZ, s.r.o. Pozn.: údaje v tabulce jsou uvedené v tis. Kč

DÍLČÍ ZÁVĚR: Běžná likvidita se v daných letech pohybuje v rozmezí od 1,45 až 2,49, což je optimální situace. Hovoří o schopnosti podniku hradit všechny svoje závazky, v případě kdyby podnik vyplatil tyto závazky okamžitě ze všech peněžních prostředků a uhrazených pohledávek od odběratelů a zpeněžených zásob. Pouze v roce 2014 je zaznamenán mírný pokles, znamená to, že podnik by se mohl lehce dostat do finančních problémů. Hodnoty nižší jak 1,5 poukazují na skutečnosti, že firma by ani po transformaci zásob na hotovost neměla dostatek prostředků na úhradu svých krátkodobých dluhů, nízké hodnoty likvidity firmy vyplývají z vysokého stavu krátkodobých cizích zdrojů.

Graf. č. 7: Vývoj likvidity v čase pro STAVOTRADE CZ, s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování

ZÁVĚR: Z grafu je zřejmé, že současná situace v roce 2013 není pro společnost nikterak optimistická. Avšak po zavedení nového výrobku se situace vývoje likvidity zlepšuje, až na optimální hranice. V oborovém srovnání je podnik v roce 2013 u likvidity prvního stupně velmi pod průměrem (odvětví 0,28)¹¹⁸, stejně tak u likvidity druhého stupně (odvětví 2,00). U likvidity třetího stupně se průměrná hodnota odvětví pohybuje kolem 2,27 a hodnota ukazatele podniku 1,45, což by se v podmínkách českého prostředí dalo považovat za dostačující.

4.6.3.2 Analýza aktivity

Pomocí těchto ukazatelů se budu snažit zjistit, jak společnost efektivně využívá svůj majetek k dosahování tržeb, které jsou předpokladem tvorby zisku. Z výsledků pak zjistím, zda má společnost více aktiv, než je třeba a nevznikají ji zbytečné náklady a nebo zda jich má málo a přichází tak o potenciální tržby. U obratu zásob zjistím, zda se v podniku rychleji „otáčí peníze“ nebo zda má společnost zbytečně nelikvidní zásoby. U doby obratu pohledávek pak provedu srovnání splatnosti pohledávek s dobou poskytované splatnosti podle faktur a v případě ne pozitivních hodnot navrhu

¹¹⁸ MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, *Analýza vývoje ekonomiky ČR za 3. čtvrtletí 2013* [online]

společnosti možná řešení pro odstranění nedostatků v systému inkasa pohledávek. U doby obratu závazků, pak zjistím, zda je podnik vůči svým obchodním partnerům ve vztahu věřitele nebo dlužníka. U obratu celkových aktiv se zaměřím na to, jak podnik využívá svá celková aktiva, nýbrž zájmem každého podniku je zvyšování počtu obrátů – čím vyšší počet obrátů se uskuteční, tím lépe podnik využívá svá stálá aktiva.

1) Obrat zásob

Tab. č. 26: Obrat zásob v letech 2013-2017

	2013	2014	2015	2016	2017
tržby	1 865	8 771	10 799	11 123	11 457
zásoba	2 145	2 613	2 793	2 873	2 953
obrat zásob	0,87	3,36	3,87	3,87	3,88

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů společnosti STAVOTRADE CZ, s.r.o. Pozn.: údaje v tabulce jsou uvedené v tis. Kč

DÍLČÍ ZÁVĚR: Doporučená hodnota je závislá na oboru výroby a zpravidla souvisí s oborovým průměrem. Oborový průměr pro stavebnictví činí 0,82. Ukazatel obratu zásob za rok 2013 vychází ve srovnání s oborový průměrem příznivý – vyšší. Což znamená, že společnost nemá zbytečně nelikvidní zásoby, které by vyžadovaly nadbytečné financování. V dalších letech tento ukazatel až 5x oborový průměr převyšuje, což se jeví maximálně příznivé.

2) Doba obratu zásob

Tab. č. 27: Doba obratu zásob v letech 2013-2017

	2013	2014	2015	2016	2017
tržby / 360	5,18	24,36	30,00	30,90	31,83
zásoba	2 145	2 613	2 793	2 873	2 953
doba obratu zásob	414,05	107,25	93,11	92,99	92,79

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů společnosti STAVOTRADE CZ, s.r.o. Pozn.: údaje v tabulce jsou uvedené v tis. Kč

DÍLČÍ ZÁVĚR: V roce 2013 byl průměrný počet dnů, po něž jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich spotřeby neuvěřitelných 414 dnů. Tento ukazatel by měl mít co nejnižší hodnoty. Průměrná doba obratu zásob se udává kolem 30 dnů. A tak se jedná o

alarmující zjištění, protože tento ukazatel je rovněž indikátor likvidity a udává nám, že 414 dnů v roce 2013 trvalo, než se zásoba proměnila v hotovost nebo pohledávky. Pro další roky doba obratu zásob klesá, což se jeví jako příznivé. Jsou zajištěny dostatečné zásoby, aby byl podnik schopen reagovat na poptávku a rozšiřovat portfolio svých zákazníků.

3) Doba obratu závazků

Tab. č. 28: Doba obratu závazků v letech 2013-2017

	2013	2014	2015	2016	2017
závazky	2249	3823	3441	3097	2632
tržby	1 865	8 771	10 799	11 123	11 457
tržby / 360	5,18	24,36	30,00	30,90	31,83
doba obratu závazků	434,12	156,91	114,71	100,24	82,70

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů společnosti STAVOTRADE CZ, s.r.o. Pozn.: údaje v tabulce jsou uvedené v tis. Kč

DÍLČÍ ZÁVĚR: Ani ukazatel doby splácení závazků z obchodního styku nemá vůbec pro sledovaný rok 2013 příznivý stav. Hodnota 434 dní naznačuje neschopnost společnosti splácet dluhy. Z výsledku ukazatelů doby inkasa pohledávek z obchodního styku a doby splácení závazků z obchodního styku je možné vidět, že společnost nejprve inkasuje pohledávky, než hradí své závazky, což není pro společnost příznivé. Ve společnosti nedochází k efektivnímu úvěrování odběratelů a ani ke zkracování peněžního cyklu. K zlepšení tohoto stavu by napomohlo zlepšení platební disciplíny odběratelů, čímž by společnost mohla získat finanční prostředky, které by mohla použít na úhradu svých závazků. Z tohoto důvodu je potřebné zaměřit se na platební disciplínu odběratelů a snížení stavu neuhrazených faktur. Společnost by se měla zaměřit na opatření, která by jí napomohla snížit dobu splácení závazků z obchodního styku a to tak, že si vypracuje vnitřní systém řízení plateb a nákupu, dohodne si splátkový kalendář se společnostmi, kterým dluží největší množství finančních prostředků. Ke zlepšení situace by společnosti napomohlo získání dodatečných externích finančních zdrojů. Společnost by prostřednictvím uvedených opatření měla dosáhnout, aby se doba inkasa pohledávek z obchodního styku vyrovnala době splácení závazků z obchodního styku. Pro další roky

se doba splácení závazků rapidně snižuje, což je příznivý vliv, hodnoty však nejsou ideální.

4) Doba inkasa pohledávek

Tab. č. 29: Doba inkasa pohledávek v letech 2013-2017

	2013	2014	2015	2016	2017
pohledávky	976	1 690	2 042	2 087	2 134
tržby	1 865	8 771	10 799	11 123	11 457
tržby / 360	5,18	24,36	30,00	30,90	31,83
doba inkasa pohledávek (ve dnech)	188,40	69,36	68,07	67,55	67,05

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů společnosti STAVOTRADE CZ, s.r.o. Pozn.: údaje v tabulce jsou uvedené v tis. Kč

DÍLČÍ ZÁVĚR: Tento ukazatel nám vyjadřuje období od okamžiku prodeje na obchodní úvěr, po které musí podnik v průměru čekat, než obdrží platby od svých zákazníků. Z výše uvedeného vyplývá, že platební morálka odběratelů je v roce 2013 velmi špatná, v průměru máme splatnost pohledávek delší než 180 dní., přestože splatnosti odběratelských faktur u různých odběratelů má společnost nastavené v rozmezí 14-45 dnů. Takto špatná doba inkasa pohledávek z obchodního styku měla i za následek špatnou platební disciplínu společnosti STAVOTRADECZ, s.r.o.. Velice špatná platební disciplína odběratelů způsobila, že společnost měla nedostatek finančních prostředků na uhrazení svých závazků, což jí způsobilo vážné finanční problémy. Při takové době splatnosti je nezbytně nutné, aby společnost uvažovala o opatřeních na urychlení svých pohledávek. Důležité je, aby společnost sledovala platební disciplínu odběratelů a adekvátně reagovala na neuhrazené faktury ze strany odběratelů, jako např. upomínkami, v krajním případě vymáháním pohledávek soudní cestou apod. Na zlepšení současného stavu by mohlo napomoci, kdyby si společnost na tuto činnost zabezpečila aplikaci vytvořenou vnitřními zdroji a nebo podpůrnými procesy souvisejícími s vymáháním pohledávek. Dále by se společnost měla zaměřit na zasilání upomínek, telefonické upozorňování či osobní návštěvy. Dále jako řešení navrhuji sepsání dohody o uznání dluhu s většinou dlužníků, na základě níž se stanoví splátkový kalendář. Každému z odběratelů, kteří mají pohledávky po splatnosti, dodávat zboží pouze na platbu předem. Je také potřebné, aby společnost předcházela riziku vzniku takovýchto pohledávek už před uzavřením smlouvy, když ví, že vymáhání pohledávek je zdlouhavé a způsobuje ji

dodatečné náklady. Neméně důležité je také začít platební disciplínu odběratelů důkladně sledovat a pravidelně jí vyhodnocovat. Všechny tyto kroky by se měly odrazit na razantním snížení doby splatnosti pohledávek. Jak je z tabulky patrné, tak v následujících letech se doba splatnosti pohledávek snižuje, což je způsobeno i zavedením nového výrobku, na nějž je zavedena delší doba splatnosti v rámci marketingové strategie. Všeobecně se ale považuje za lepší výsledek, když je průměrný počet dní menší.

5) Obrat celkových aktiv

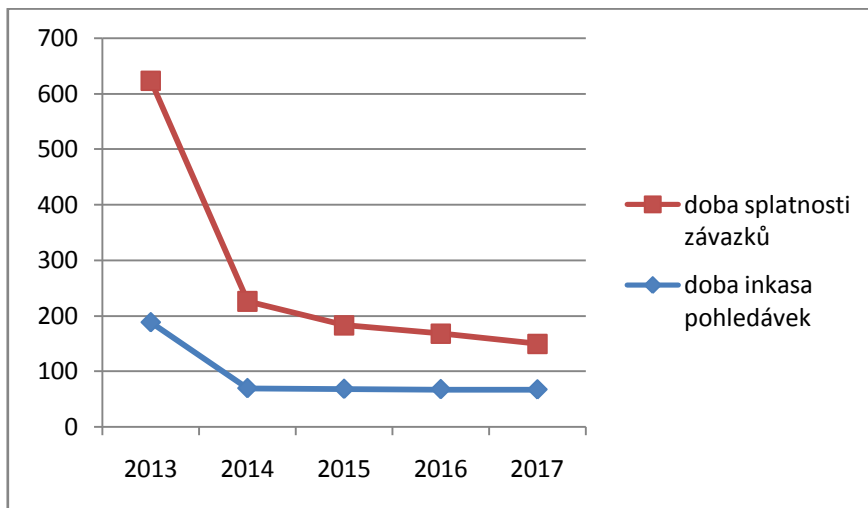
Tab. č. 30: Obrat celkových aktiv v letech 2013-2017

	2013	2014	2015	2016	2017
tržby	1 865	8 771	10 799	11 123	11 457
celková aktiva	4 024	5 574	5 840	6 223	6 587
obrat celkových aktiv	0,46	1,57	1,85	1,79	1,74

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů společnosti STAVOTRADE CZ, s.r.o. Pozn.: údaje v tabulce jsou uvedené v tis. Kč

DÍLČÍ ZÁVĚR: Z ukazatele obratu celkových aktiv se dovídáme, že tržby podniku pokryjí v roce 2013 průměrně 0,46x jeho aktiva. Tato hodnota využití veškerých aktiv ve srovnání s odvětvovým průměrem (0,72) je však nižší. V roce 2013 má společnost nízké tržby, které nedosahují výše aktiv, tato situace se mění od roku 2015, kdy tržby razantně stoupají díky zavedení nového výrobku na trh. Od roku 2014 dosahuje tento ukazatel ve společnosti pozitivních hodnot. Dobré průměrné hodnoty tohoto ukazatele se v zahraničí pohybují od 1,6 do 2,9. Pokud je počet obrátek celkových aktiv menší než 1,5 je nutné prověřit, zda je možné vložený majetek redukovat.

Graf. č. 8: Doba inkasa pohledávek a splatnosti závazků společnosti STAVOTRADE CZ, s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování

DÍLČÍ ZÁVĚR: Doba inkasa pohledávek a doba obratu závazků by měla být zhruba stejná. Dle grafu č. 2 vidíme vývoj těchto ukazatelů a mohli bychom říci, že doba inkasa pohledávek je nižší, než doba splatnosti závazků a tak by společnost neměla mít takový problém s hrazením svých závazků. Mohli bychom říci, že když doba obratu závazků o několik dnů převyšuje dobu obratu pohledávek, znamená to, že společnost STAVOTRADE CZ s.r.o. splácí své závazky mnohem později, než jí jsou hrazeny pohledávky, což by mělo být pro společnost do určité míry výhodné. Nemůžeme však opomenout vysoké hodnoty na ose Y u obou ukazatelů, které značí ne moc příznivý stav.

4.6.3.3 Analýza rentability

U analýzy rentability neboli výnosnosti či ziskovosti budu poměřovat vytvořený zisk výší zdrojů podniku, jichž bylo užito k dosažení zisku a budu zde vypočítávat podíl hodnoty aktiv a vlastního kapitálu, což je označováno pojmem finanční páka. Zjistím, zda se jedná o záporné či kladné působení finanční páky. A zjistím, zda platí vztah $ROE >$

ROA > úroková sazba.¹¹⁹ Protože zde budu poměřovat zisk v různém vyjádření, sestavila jsem následující tabulku pro lepší přehlednost a objasnění užívaných označení.

Tabulka č. 31: Termíny, jež pojem zisk reflektují

EBIT	EarningsbeforeInterest and Taxes	HV před úhradou nákladových úroků a daně z příjmů
- I	Interest	mínus nákladové úroky
EBT	EarningsbeforeTaxes	HV před zdaněním
- T	Taxes	mínus daně
EAT	EarningsafterTaxes	HV po zdanění

Zdroj: vlastní zpracování

1) rentabilita celkového kapitálu (ROA)

Tab. č. 32: Rentabilita celkového kapitálu v letech 2013-2017

	2013	2014	2015	2016	2017
čistý zisk (EAT)	-1 196	894	1 566	1 645	1 747
celkový kapitál	4 024	5 574	5 840	6 223	6 587
rentabilita celkového kapitálu (ROA)	-29,72%	16,04%	26,82%	26,43%	26,52%

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů společnosti STAVOTRADE CZ, s.r.o. Pozn.: údaje v tabulce jsou uvedené v tis. Kč

DÍLČÍ ZÁVĚR: Rentabilita celkových vložených aktiv společnosti vyjadřuje zhodnocení celkových aktiv společnosti. Společnosti bude až od roku 2014 schopná vytvořit 16,04% zisku využitím svého majetku. V současné době v roce 2013 je však zřejmé, že rentabilita společnosti je na velice nízké úrovni. A tak je více než nutné,

¹¹⁹ KRAFTOVÁ, I., *Finanční analýza municipální firmy*, s. 114

podniknout kroky pro zlepšení současného stavu a zaměřit se na zvýšení zisku. Ukazatel je vhodné použít i pro mezipodnikové srovnání výkonnosti podniku, neboť nebere v úvahu zdanění ani úroky. V porovnání s odvětvovým průměrem 13,56% bude stav optimální až v letech 2014-2017, kdy rentabilita aktiv na bázi zisku po zdanění bude v rozmezí 16,4% až 26,82%, což se dá již považovat za příznivý stav.

2) rentabilita vloženého kapitálu – ROI

Tab. č. 33: Rentabilita vloženého kapitálu v letech 2013-2017

	2013	2014	2015	2016	2017
zisk před zdaněním (EBIT)	-1158	932	1604	1683	1785
výpočet celková aktiva - krátkodobé závazky	1775	1751	2399	3126	3955
rentabilita ROI	-65,24%	53,23%	66,86%	53,84%	45,13%

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů společnosti STAVOTRADE CZ, s.r.o. Pozn.: údaje v tabulce jsou uvedené v tis. Kč

DÍLČÍ ZÁVĚR: Jelikož ukazatel rentability vloženého kapitálu vyjadřuje, jak efektivně společnost využívá svoje zdroje, můžu říci, že celková efektivnost podnikání pro rok 2013 není vůbec příznivá. V dalších letech tento ukazatel již nedosahuje záporných hodnot. Výnosnost celkového kapitálu společnosti vloženého do podnikatelské činnosti v roce 2014 už dosahuje hodnoty 53,23% a v roce 2015 dokonce 66,86%, což už se jeví jako příznivý vývoj, nýbrž čím je tato hodnota ukazatele vyšší, tím je to pro společnost lepší.

3) rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Tab. č. 34: Rentabilita vlastního kapitálu v letech 2013-2017

	2013	2014	2015	2016	2017
čistý zisk (EAT)	-1 196	894	1 566	1 645	1 747
vlastní kapitál	-5 609	-4 715	-3 149	-1 504	243
rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	21,32%	-18,96%	49,73%	-109,38%	718,93%

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů společnosti STAVOTRADE CZ, s.r.o. Pozn.: údaje v tabulce jsou uvedené v tis. Kč

DÍLČÍ ZÁVĚR: Prostřednictvím ukazatele rentability vlastního kapitálu se zjistilo, že výnosnost vlastního kapitálu vloženého do podnikání je velice špatná. Nedosahuje ani odvětvového průměru, který činí 24,98% a dokonce ani kladných hodnot. Společnost má záporný vlastní kapitál, tudíž tento ukazatel není příliš vypovídající. Je důležité, aby naše společnost měla kladné vlastní jmění. Postupně k tomuto směřujeme, společnost v letech 2014 až 2017 generuje již zisky.

Srovnání ROE a ROA

V případě, že podnik efektivně využívá cizí zdroje (pozitivní vliv „finanční páky“), mělo by platit, že $ROE > ROA$. v našem případě jsem zjistila vztah $ROE < ROA$, z čehož vyplývá, že se nejedná o kladné působení finanční páky, protože rentabilita vlastního kapitálu není vyšší než rentabilita aktiv. Současně by mělo platit, že rentabilita by měla být vyšší, než úroková sazba, kterou podnik platí bance za půjčené finanční zdroje $ROE > ROA > \text{úroková sazba}$

4) rentabilita tržeb (ROS)

Tab. č. 35: Rentabilita tržeb v letech 2013-2017

	2013	2014	2015	2016	2017
čistý zisk (EAT)	-1 196	894	1 566	1 645	1 747
tržby	1 865	8 771	10 799	11 123	11 457
rentabilita tržeb (ROS)	-64,13%	10,19%	14,50%	14,79%	15,25%

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů společnosti STAVOTRADE CZ, s.r.o. Pozn.: údaje v tabulce jsou uvedené v tis. Kč

DÍLČÍ ZÁVĚR: Výsledek ukazatele rentabilita tržeb nám odpovídá na otázku, kolik korun zisku přinesla jedna koruna tržeb a nebo též, kolik procent tržeb představuje zisk. Výsledek tohoto ukazatele udává, že nejvyšší procento čistého zisku na 1 peněžní jednotku tržeb dosáhne firma až v roce 2017. Z poměru čistého zisku s celkovými tržbami nemůžeme pro rok 2013 vycházet, protože podnik byl ve ztrátě a nedosahoval zisku. Rentabilita tržeb na bázi zisku po zdanění činí v letech 2014 - 2017 od 10,19% do 15,25%. Vzhledem k tomu, že je společnost dlouhodobě ve ztrátě, je jakýkoli zisk společnosti pozitivní, neboť nám snižuje ztrátu.

4.6.3.4. Analýza zadluženosti

Pomocí této analýzy budu měřit rozsah, v jakém podnik využívá k financování své činnosti dluh. Budu se snažit o to, aby tyto ukazatele „vnesly více světla“ do úvah o rozsahu využití cizích zdrojů financování. Zda je dluhové financování pro podnik prospěšné a umožňuje mu financovat expanzi podniku nebo zda důsledkem využívání dlouhodobého financování klesá podíl vlastního kapitálu na financování aktiv a roste výnosnost vlastníka. Zjistím také, zda podnik není překapitalizován nebo podkapitalizován.

1) Celková zadluženost

Tab. č. 36: Celková zadluženost v letech 2013-2017

	2013	2014	2015	2016	2017
celkový dluh	9 633	10 289	8 989	7 727	6 344
celková aktiva	4 024	5 574	5 840	6 223	6 587
zadluženost	239,39%	184,59%	153,92%	124,17%	96,31%

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů společnosti STAVOTRADE CZ, s.r.o. Pozn.: údaje v tabulce jsou uvedené v tis. Kč

DÍLČÍ ZÁVĚR: Tento ukazatel nám naznačuje kritickou situaci. Společnost ve velké míře využívá cizí kapitál a nerespektuje zlaté pravidlo financování. Uvádí se, že míra celkové zadluženosti by měla být maximálně 35 %, maximálně 50 %.¹²⁰, což společnost několikanásobně převyšuje. Z výše uvedeného tak vyplývá, že společnost je velmi zadlužena, veškerou svou činnost financuje převážně z cizích zdrojů. Takto vysoká zadluženost činí společnost závislou a v případě zájmu společnosti o získání úvěru může vysoká zadluženost způsobit problém se získáním úvěru. Situace se mění od roku 2014 po zavedení nového výrobku, kdy celková zadluženost klesá. Na vysoké zadluženosti společnosti se podílí i vysoký objem závazků společnosti.

¹²⁰ JADVIŠČÁK, D., *Trocha teorie o finanční analýze*. [on-line]

2) Další ukazatelé zadluženosti společnosti STAVOTRADE CZ s.r.o. pro rok 2013

Tab. č. 37: Další ukazatelé zadluženosti v roce 2013

	2013
vlastní kapitál	-5 609
celková aktiva	4 024
cizí kapitál	8 437
dlouhodobý majetek	761
dlouhodobé cizí zdroje	7 384
míra samofinancování	-139,39%
míra zadluženosti vlastního kapitálu	-1,50
stupeň krytí dlouhodobého majetku. kapitálem	-7,37
stupeň krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji	2,33

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů společnosti STAVOTRADE CZ, s.r.o. Pozn.: údaje v tabulce jsou uvedené v tis. Kč

DÍLČÍ ZÁVĚR: Míra samofinancování je inverzním ukazatelem k celkové zadluženosti. Součet ukazatele celkové zadluženosti a stupně samofinancování se rovná jedné (reps. 100%). V našem případě se celková zadluženost v roce 2013 rovná 239,39% a míra samofinancování -139,39%. Z čehož vyplývá $239,39\% - 139,39\% = 100\%$. Ovšem vypočítaná hodnota v roce 2013 je záporná a udává nám tedy, že společnosti není schopna pokrýt své potřeby z vlastních zdrojů. Máme zde tudíž informaci o finanční nestabilitě a nesamostatnosti firmy. Míra zadluženosti vlastního kapitálu nám udává, že poměr celkových závazků k vlastnímu jmění je v roce 2013 v záporné hodnotě a ujišťuje nás jako předchozí ukazatelé o zadluženosti společnosti. Stupeň krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem nám říká, že krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem není optimální. V roce 2013 nedosahuje tento ukazatel žádoucí hodnoty 0,7, ani kladných hodnot. Ukazatel je tedy <1 a v žádném případě nemůžeme tedy mluvit o překapitalizování a využívání vlastního kapitálu podniku ke krytí oběžných aktiv. Stupeň krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji dosahuje v roce 2013 hodnoty 2,33. Tato hodnota je >1 a upozorňuje nás na to, že podnik má nedostatečnou výši vlastního kapitálu a musí krýt svůj trvalý majetek krátkodobými zdroji. Opět se nám potvrzuje, že podnik má problémy se zadlužeností a díky tomuto ukazateli by podnik mohl mít problém s případným získáním úvěru od banky, protože je pravděpodobné, že banka bude požadovat vyšší podíl vlastních zdrojů.

4.7 SWOT MATICE PODNIKU

Na základě předchozích dílčích analýz v této části zhodnotím výkonnost a perspektivu společnosti. Identifikuji silné stránky a příležitosti, pomocí kterých společnost může dosáhnout možného růstu a rozvoje. A definuji slabé stránky a ohrožení, které by bylo vhodné efektivně eliminovat.

V rozboru a hodnocení se zaměřím především na:

- maximální využití příležitostí a silných stránek pro rozvoj společnosti
- identifikaci slabých stránek podniku a hledání řešení jejich minimalizace či odstranění
- vytvoření ochranných opatření proti hrozbám

V první řadě identifikuji faktory, které rozdělím do 4 základních skupin. Následně vyberu 6 významných faktorů z každé skupiny a přiřadím jim váhu. Vzájemnou interakcí faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé, tak získám nové kvalitativní informace, jež charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu. Tyto vzájemné vazby pak použiji pro stanovení strategie a rozvoje společnosti, tu budu volit z následujících možností:

- MAX-MAX strategie - maximalizace silných stránek - maximalizace příležitosti (SO)
- MIN-MAX strategie - minimalizace slabých stránek - maximalizace příležitosti (WO)
- MAX-MIN strategie - maximalizace silných stránek - minimalizace hrozby (ST)
- MIN-MIN strategie - minimalizace slabých stránek - minimalizace hrozby (WT)

Tyto výsledky pak budou sloužit vedení společnosti, jenž se musí rozhodnout, jakou strategii zvolí a posoudit zda chce využít silné nástroje pro optimalizaci společnosti, nebo pro zlepšení stávajícího stavu.

Tab. č. 38: Definování S-W a O-T

STRENGTHS – silné stránky společnosti STAVOTRADE CZ s.r.o.	<p>S1: majetek a zázemí společnosti S2: lidské zdroje společnosti a jejich jedinečné dovednosti a schopnosti S3: individuální přístup a komunikace se zákazníkem S4: know-how společnosti S5: krátké dodací lhůty, rychlost dodání zboží S6: poskytované záruky a nadstandardní přístup S7: výborný přehled o sortimentu stavebního materiálu na trhu S8: výhodné poskytované podmínky a rabaty</p> <p>S9: vlastní vozový park s užitkovými nákladními vozy s přívěsy a vlastní VZV S10: dostatečné skladovací prostory, většina zboží v krytých skladech S11: zboží a služby „šité na míru“ S12: databáze dodavatelско-odběratelských kontaktů v daném odvětví S13: výrazné logo, hlavičkové papíry, S14: výrazné polepy firemních automobilů S15: kvalifikovaní zaměstnanci poskytující bezplatné odborné poradenství</p> <p>S16: motivace zaměstnanců na bázi provizí z uskutečněných prodejů S17: vztahy mezi spolupracovníky na výborné úrovni S18: pracovní morálka, chování a loajalita vůči firmě na dobré úrovni S 19: příjemné prostředí sídla společnosti</p> <p>S20: kvalita distribučních cest</p> <p>S21: výkonný personál</p> <p>S22: kvalita a odbornost poradenství</p> <p>S23: reputace a renomé společnosti</p> <p>S24: dobrá dostupnost zboží S25: dbání na kvalitu dodávaného zboží a služeb S26: přízeň a podpora vlastníka společnosti pro zavedení změn vedoucích k přežití společnosti S27: pružné reagování na potřeby zákazníka</p>	WEAKNESSES – slabé stránky společnosti STAVOTRADE CZ s.r.o.	<p>W1: finanční situace společnosti W2: neexistence jasně definovaných vizí, cílů a poslání W3: nevyomezený pevný strategický koncept řízení W4: chybějící organizační struktura a rozdělené pravomoci W5: nízký počet dodavatelů W6: špatná platební morálka odběratelů W7: nedostatečná jazyková vybavenost zaměstnanců W8: nedostačující počet zaměstnanců W9: nepropracované webové stránky bez možnosti online kalkulace sřešního systému W10: problém schopnost splácet své splatné závazky W11: chybějící propracovaný systém řízení, kontroly a komunikace W12: direktivní styl vedení s nízkým podílem kolektivu na rozhodování W13: nepřesný a zavádějící firemní slogan „Levněji, než u výrobce“ W14: záporný výsledek hospodaření již několik let W15: výše závazků W16: výše pohledávek W17: nízká likvidita, minimum finančních prostředků v hotovosti W18: vysoká míra celkové zadluženosti W19: vysoká doba obratu zásob W20: nejvyšší výkonnou a řídicí funkci zastává sám majitel společnosti W21: neodpovídající marketingová strategie a CRM W22: nízká produktivita práce některých zaměstnanců W23: velká část finančních prostředků vázaná v zásobách</p>
---	---	--	--

OPPORTUNITIES – příležitosti společnosti STAVOTRADE CZ s.r.o.	<p>O1: získání konkurenční výhody prostřednictvím specializace či diferenciací</p> <p>O2: vstup společnosti na zahraniční trh</p> <p>O3: nalezení dalších dodavatelů s příznivějšími obchodními podmínkami</p> <p>O4: získání dalších velkoobchodních zákazníků</p> <p>O5: sloučení, splynutí či strategické partnerství s jinou firmou</p> <p>O6: dovoz zahraničního produktu a získání výhradního zastoupení pro ČR</p> <p>O7: zkvalitnění individualizace služeb na přání zákazníka</p> <p>O8: rozvoj a zavádění nových produktů a služeb</p> <p>O9: snižování provozních nákladů</p> <p>O10: přijetí nových zaměstnanců na vedoucí pozice</p> <p>O11: získání zboží do konsignace</p> <p>O12: větší rabaty a slevy od dodavatelů</p> <p>O13: zkvalitnění „dodávek šitých na míru“</p> <p>O14: poskytování delších dob splatnosti faktur od dodavatelů</p> <p>O15: potenciál peněz ze zdrojů EU</p> <p>O16: pozitivní vývoj kurzu</p> <p>O17: zvýšení spokojenosti významných obchodních partnerů</p> <p>O18: získání maloobchodních zákazníků přímým kontaktem na stavebních prezentacích a výstavách</p> <p>O19: nenaplněný potenciál v segmentu ekologických staveb</p> <p>O20: podpora státu do oblasti výzkumu a vývoje nových technologií</p> <p>O21: prorůstává a proinvestiční opatření vlády</p> <p>O22: omezení velkých legislativních změn</p> <p>O23: urychlení čerpání prostředků z fondů EU</p> <p>O24: technologická úroveň obyvatelstva</p> <p>O25: menší hrozba vstupu jiných subjektů do odvětví</p> <p>O26: malá stávající hrozba substitutů</p> <p>O27: možnost dotační podpory v oblasti inovace a rozvoje</p> <p>O28: efektivnější model oslovení cílové skupiny zákazníků</p> <p>O29: zavedení možnosti - střecha na splátky</p> <p>O30: zavedení možnosti platby kartou</p> <p>O31: zavedení reference o koupi na internetových stránkách</p> <p>O32: prodejní bonusy a množstevní rabaty od dodavatelů</p> <p>O33: zefektivnění distribučních cest</p> <p>O34: finanční podílení se výrobců na propagaci jejich výrobků</p> <p>O35: investice do účelné reklamy</p> <p>O36: pravidelné sledování a vyhodnocování konkurence</p> <p>O37: zkvalitnění obchodování prostřednictvím internetu</p> <p>O38: zefektivnění flexibility a rychlosti dodávek</p> <p>O39: pro šíření informací využívat nejmodernější média</p> <p>O40: poskytovat komplexní, srozumitelné a vyčerpávající návody k použití</p> <p>O41: poskytovat instruktaže o použití produktu</p> <p>O42: zavedení CRM systému pro řízení vztahu se zákazníky</p> <p>O43: odprodej nepotřebného majetku, nepotřebných zásob</p> <p>O44: zavedení systému vymáhání pohledávek</p> <p>O45: splátkový kalendář závazků</p> <p>O46: zlepšení platební disciplíny odběratelů</p> <p>O47: odchod stávajících konkurentů z trhu díky krizi</p>	THREATS – hrozby společnosti STAVOTRADE CZ s.r.o.
--	--	--

Zdroj: vlastní zpracování

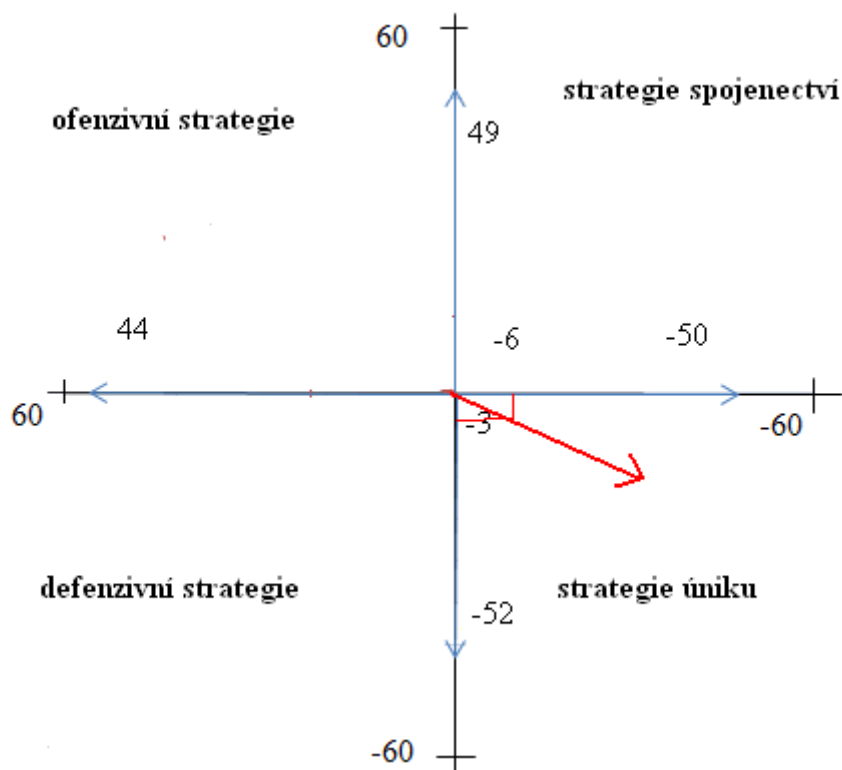
Na základě prvních šesti faktorů dále určím strategii podniku. K jednotlivým faktorům přiřadím bodové hodnocení (v rozmezí 1 až 10), které určuje sílu a důležitost působení jednotlivých faktorů na podnik. Hodnota 1 bude představovat nejnižší váhu a hodnota 10 váhu nejvyšší. Silné a slabé stránky umístím na jedné ose do protikladu a následně je navzájem odečtu. Totéž provedu faktory příležitostí a ohrožení. Finální strategii pak určím na základě dvou vektorů.

Tab. č. 39: Matice pro určení strategie podniku

Silné stránky	Slabé stránky
S1: majetek a zázemí společnosti (8) S2: lidské zdroje společnosti a jejich jedinečné dovednosti a schopnosti (8) S3: individuální přístup a komunikace se zákazníkem (6) S4: know-how společnosti (9) S5: krátké dodací lhůty, rychlost dodání zboží (6) S6: poskytované záruky a nadstandardní přístup (7)	W1: finanční situace společnosti (7) W2: neexistence jasně definovaných vizí, cílů a poslání (9) W3: nevymezený pevný strategický koncept řízení (10) W4: nedostatečná jazyková vybavenost zaměstnanců (7) W5: nízký počet dodavatelů (8) W6: špatná platební morálka odběratelů (9)
Celkový počet bodů = 44	Celkový počet bodů = 50
Příležitosti	Ohrožení
O1: získání konkurenční výhody prostřednictvím specializace či diferenciací (10) O2: vstup společnosti na zahraniční trh (8) O3: nalezení dalších dodavatelů s příznivějšími obchodními podmínkami (8) O4: získání dalších velkoobchodních zákazníků (8) O5: sloučení, splynutí či strategické partnerství s jinou firmou (7) O6: dovoz zahraničního produktu a získání výhradního zastoupení pro ČR (8)	T1: zvyšování vyjednávací síly zákazníků (7) T2: ztráta významného dodavatele (10) T3: konkurence nabízející podnákladové ceny (10) T4: vstup nového silného konkurenta ze zahraničí (9) T5: snížení ziskových marží (8) T6: inovační potenciál konkurence (8)
Celkový počet bodů = 49	Celkový počet bodů = 52

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 7: Určení strategie podniku



Zdroj: vlastní zpracování

ZÁVĚR: Na základě matice byla zjištěna strategie úniku anebo likvidace – WT – weaknesses threats. Tato strategie vyjadřuje současnou situaci podniku. Podnik je slabý a nachází se v neatraktivním prostředí, v okolí podniku se nachází mnoho faktorů ohrožení a u podniku převažují slabé stránky. Podnik by v tomto případě měl uvažovat o odchodu z daného podnikání nebo redukovat své aktivity a hledat možná řešení jeho přežití. Podnik by se měl zaměřit na minimalizaci slabých stránek a minimalizaci rizik. Měl by svou stávající pozici využít k blokování nebezpečí, oslabení konkurence, diverzifikaci sortimentu. Nebo by měl hledat kompromisní přístup, spojení se silnější firmou. Měl by opatrně navazovat spolupráci s dalšími odběrateli i dodavateli a snažit se o zajištění si určitého podílu na stavebním trhu. Měl by začít spolupracovat s konkurencí. Anebo hledat další možné cesty a vhodná řešení.

Tab. č. 40: SWOT MATICE

		SLABÉ STRÁNKY						SILNÉ STRÁNKY					
		slabá pozice na trhu stavebního materiálů, (krytiny)	společnost je pouze zprostředkovatelem prodeje	působnost podniku výhradně na českém trhu	nedostatečná jazyková vybavenost zaměstnanců	nedostatečná webová prezentace	neodpovídající marketingová strategie a CMR	kvalita nabízených produktů	zavádění nových inovací v sortimentu a službách	individuální přístup k zákazníkům	dostatečné skladovací prostory v krytých halách	krátké dodací lhůty, rychlost dodání zboží	poskytované záruky a nadstandardní přístup
PŘÍLEŽITOSTI	možnost diferencovat či specializovat produkt	x	x					x				x	
	zvyšující se poptávka slovenských odběratelů			x	x			x	x				
	rostoucí zájem zákazníků objednávat zboží přes internet		x			A				x	x	x	
	zájem odběratelů o výrobky vysoké kvality		x					D	x			x	
	podpora výrobků z ekologických materiálů						x		x				
	trend dlouhé životnosti střešních krytin							x	x			x	
OHROŽENÍ	vývoj českého stavebnictví	x		x	x				x				
	vstup dalších konkurentů v Ústeckém kraji	x	x						C	x	x	x	
	cena konkurenčních výrobků		x					x					
	vstup nového silného konkurenta ze zahraničí			x	x			x	x			x	
	počet a velikost konkurentů	x	x	x									
	zpřísnění legislativních norem v ČR			B									

ZÁVĚR:

Ad A) Využití příležitosti k odstranění slabé stránky: rostoucí zájem zákazníků objednávat zboží přes internet – nedostatečná webová prezentace. Zkvalitněním webové prezentace včetně možnosti online objednání zboží budou moci zákazníci lépe využít možnosti nákupu u dané společnosti.

Ad B) Odstranění slabé stránky a v důsledku toho ohrožení: působnost podniku výhradně na českém trhu – zpřísnění legislativních norem v ČR. Pokud podnik bude působit i na jiných trzích, předpokládá se, že budou i jiné legislativní podmínky.

Ad C) Využití silné stránky k eliminaci ohrožení: zavádění nových inovací v sortimentu a službách – vstup dalších konkurentů v Ústeckém kraji. Pokud bude mít společnost dostatečnou konkurenční výhodu, bude vstup konkurentů ztížen.

Ad D) využití silné stránky k podpoře příležitosti: kvalita nabízených produktů – zájem odběratelů o výrobky vysoké kvality. Společnost se snaží dbát na kvalitu svých nabízených produktů, kvalitu požadují i odběratelé.

4.8 SPACE ANALÝZA

IFE/EFE matice

V tabulce matice IFE zhodnotím silné a slabé faktory společnosti STAVOTRADE CZ s.r.o. Následně jim přiřadím váhu dle důležitosti, pak každému faktoru navrhnu bodové ohodnocení. Pro hodnocení jednotlivých faktorů použiji stupnici, kde:

4 = významná silná stránka S

3 = méně důležitá silná stránka S

2 = méně důležitá slabá stránka W

1 = významná slabá stránka W

Tyto hodnoty následně budu násobit a výsledky součinů sečtu.

Tab. č. 41: Matice IFE

S/W	Popis	Váha	Body	Celkem
S1	majetek a zázemí společnosti	0,15	4	0,6
S2	lidské zdroje společnosti a jejich jedinečné dovednosti a schopnosti	0,10	3	0,3
S3	individuální přístup a komunikace se zákazníkem	0,06	3	0,18
S4	know-how společnosti	0,15	4	0,6
S5	krátké dodací lhůty, rychlost dodání zboží	0,03	3	0,09
S6	poskytované záruky a nadstandardní přístup	0,05	3	0,15
W1	finanční situace společnosti	0,15	1	0,15
W2	neexistence jasně definovaných vizí, cílů a poslání	0,07	1	0,07
W3	nevymezený pevný strategický koncept řízení	0,07	1	0,07
W4	nedostatečná jazyková vybavenost zaměstnanců	0,03	2	0,06
W5	nízký počet dodavatelů	0,04	1	0,04
W6	špatná platební morálka odběratelů	0,10	1	0,10
		1		2,41

Zdroj: vlastní zpracování

DÍLČÍ ZÁVĚR: Zjištěná hodnota 2,41 značí průměrnou interní pozici vůči strategickému záměru. Pokud se nepodcení identifikovaná rizika, existuje předpoklad, že může být úspěšně naplněn. Pro naplnění strategického záměru jsou dominantní silné stránky S1, S4 s ohodnocením 0,6. Nejvýznamnější slabé stránky jsou pak W1 a W6 s ohodnocením 0,6 a 0,4.

Totéž učiním v druhé tabulce matice EFE. Silné a slabé stránky nahradím příležitostmi a hrozbami.

Tab. č. 42: Matice EFE

O/T	Popis	Váha	Body	Celkem
O1	získání konkurenční výhody prostřednictvím specializace či diferenciací	0,12	4	0,48
O2	vstup společnosti na zahraniční trh	0,09	3	0,27
O3	nalezení dalších dodavatelů s příznivějšími obchodními podmínkami	0,08	3	0,24
O4	získání dalších velkoobchodních zákazníků	0,08	4	0,32
O5	sloučení, splynutí či strategické partnerství s jinou firmou	0,06	3	0,18
O6	dovoz zahraničního produktu a získání výhradního zastoupení pro ČR	0,10	4	0,40

T1	zvyšování vyjednávací síly zákazníků	0,06	2	0,12
T2	ztráta významného dodavatele	0,12	1	0,12
T3	konkurence nabízející podnákladové ceny	0,07	1	0,07
T4	vstup nového silného konkurenta ze zahraničí	0,08	1	0,08
T5	snížení ziskových marží	0,08	1	0,08
T6	inovační potenciál konkurence	0,06	2	0,12
		1		2,48

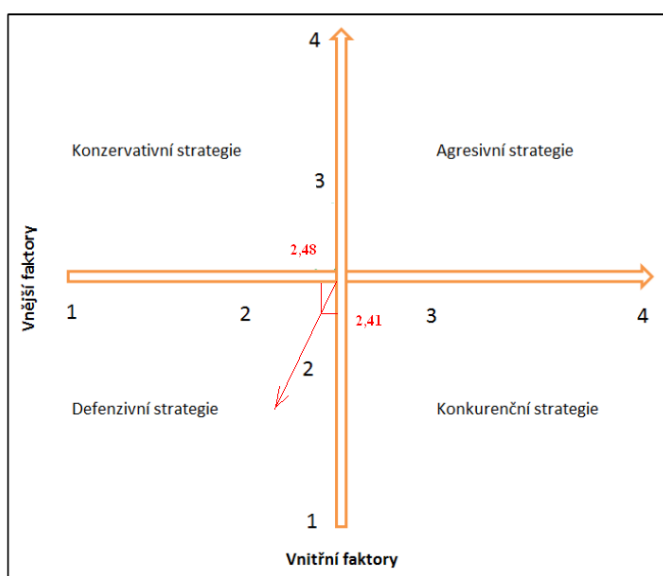
Zdroj: vlastní zpracování

DÍLČÍ ZÁVĚR:

Výsledný vážený poměr hodnotí externí pozici strategického záměru a hodnota 2,48 vykazuje, že strategický záměr společnosti STAVOTRADE CZ s.r.o. vykazuje střední citlivost na jeho externí prostředí. Z matice EFE plyne, že nejvýznamnějšími příležitostmi jsou O1 a O6 s výslednými hodnotami 0,48 a 0,40. Nejvýznamnější hrozby jsou představovány T2, T4 a T5 s hodnotami 0,48 a 0,32 a 0,32.

Na základě výsledků, které byly zjištěny sestavením a ohodnocením vnitřních a vnějších faktorů, jež působí na společnost STAVOTRADE CZ s.r.o., je možné zakreslit směrový vektor, který určí typ strategického opatření. Pro matici IFE činí hodnota 2,41 a pro matici EFE 2,48.

Obrázek č. 8: SPACE matice



Zdroj: vlastní zpracování

ZÁVĚR: Jak je patrné z matice, tak směrový vektor je orientován do levého dolního kvadrantu. To značí defenzivní strategii. Znakem defenzivní strategie je to, že vývojové záměry podniku jsou horší než rozvojové záměry ostatních subjektů. Kritickým faktorem je konkurenceschopnost, podnik by měl snižovat své náklady, eliminovat své slabé stránky a ohrožení, omezovat investice a snažit se maximálně využít své silné stránky pro udržení si tržního podílu.

4.9 ANALÝZA EXPONOVANOSTI PODNIKU

Mým cílem v této části analýzy bude ohodnotit do jaké míry je společnost zranitelná vnějšími vlivy. Budu vycházet z otázky: „Absence jakých faktorů může ohrozit existenci podnik?“. V analýze budu hodnotit V = vliv, P = Pravděpodobnost, MR = možnost reakce.

Tab. č. 43: Exponovanost podniku

Faktor A - K	Současnost	Následky ztráty	V 0-10	P 0-1	V*P	MR 0-10
A: Potřeby a přání zákazníků	zájem o kvalitu	pokles poptávky	10	0,6	6	8
B: Zdroje a aktiva	příznivá úroveň	růst nákladů	8	0,4	3,2	6
C: Know - how	vysoká úroveň	růst nákladů	8	0,2	1,6	7
D: Nákladová konkurenceschopnost	Příznivá	snížení konkurenceschopnosti	8	0,3	2,4	6
E: Velikost trhu	stabilizovaný	pokles objemu poptávky	8	0,7	5,6	6
F: Technologie	vysoká úroveň	růst nákladů	7	0,4	2,8	8
G: Identita podniku	vysoká úroveň	pokles poptávky, růst nákladů	8	0,3	2,4	6
H: Legislativní překážky	minimální	růst nákladů	6	0,2	1,2	7
I: Konkurenční prostředí	defenzivní	ztráta odběratelů, růst nákladů	8	0,5	4,0	7
J: Společenské prostředí	Příznivé	pokles poptávky	7	0,2	1,4	6
K: Kvalita a reputace produktů	Příznivá	pokles poptávky	10	0,4	4	7

Zdroj: vlastní zpracování

5. NÁVRHOVÁ ČÁST

5.1 NÁVRH A FORMULACE STRATEGIE PODNIKU

Nyní se dostávám k naplnění hlavních cílů mé diplomové práce. V této části navrhnu a formuluji konkrétní obchodní strategii podniku. Na základě provedených strategických analýz okolí podniku, interních analýz podnikových faktorů a určení relevantních faktorů SWOT matice, zvolím vhodnou obchodní strategii pro společnost STAVOTRADE CZ s.r.o., která by ji měla vést z počátku k eliminaci nepříznivých vlivů a udržení stávající pozice a do budoucna k získání možné konkurenční výhody a růstu tržeb.

Pro formulaci strategie budu vycházet z nově navržené podnikové vize, poslání a cílů společnosti. Následně navrhnu tři fáze možné strategie společnosti pro roky 2014-2018 ve formě konkrétních návrhů, jež budou v souladu s výsledky analýzy silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení společnosti.

K tomu, aby mohla být danému podniku navrhnutá obchodní koncepce, je zapotřebí podniková vize, která by byla sdílena v rámci celé společnosti. Navrhovanou vizi jsem definovala následovně: ***“Stát se společností prosperující na místním trhu a vyhledávaným obchodním partnerem s krátkými dodacími lhůtami a individuálním přístupem.”*** Díky této vizi bude mít společnost jasnou představu o svém směřování, která bude nést jasnou informaci nejen pro zaměstnance, ale i pro ostatní stakeholdery. Dalším důležitým bodem je definování podnikového poslání, které volím následovně:

“Zabýváme se prodejem střešních systémů v Ústeckém kraji. A ať už jsme jakkoliv velcí, jsme jiní, svým individuálním přístupem a příznivou cenou dostupnou širokému okruhu veřejnosti.”

Pouhé definování však nestačí, je zapotřebí, aby s vizí i posláním byli seznámeni všichni zaměstnanci podniku a všem bylo jasné, na čem vize a posláním stojí a jakým

způsobem je společnost může naplňovat. Vizi a poslání doporučuji také aplikovat jako součást většiny propagačních materiálů, webových stránek a jiných prezentací.

Strategické cíle jsem zvolila následovně:

C₁: Snížení míry celkové zadluženosti na 75% a jeho dosáhnutí již v roce 2015.

C₂: Zvýšení tržeb oproti roku 2013 a vyšší tržní podíl o 2% – dosáhnutí do roku 2015.

C₃: Zaměření se na maloobchodní zákazníky – dlouhodobý cíl pro všechny následující roky.

C₄: Nabízení stávajícího sortimentu v odpovídající kvalitě a ceně – cíl pro rok 2014 a následující roky.

C₅: Zavádění nových produktů a služeb – dosáhnutí do roku 2016, doporučuji zavádět po eliminaci slabých stránek a ohrožení podniku a stabilizaci krizové situace.

C₆: Podpora prodeje formou pravidelných marketingových akcí – dlouhodobý cíl pro všechny roky.

C₇: Okamžité upravení systému odměňování zaměstnanců s důrazem na hledisko obratovosti a hospodárnosti – dosáhnutí do konce roku 2014.

C₈: Okamžité zainteresování pracovníků na celkovém vzhladu prodejny a dosáhnutí tak vyššího standardu – dosáhnutí do konce roku 2014.

C₉: Pečlivé zvažování výše slev a bonusů poskytovaných odběratelům. Snažit se zabránit poklesu obchodní marže – dlouhodobý cíl.

C₁₀: Obezřetné sledování pohledávek a hrazení včas splatných závazků – průběžný dlouhodobý cíl.

C₁₁: Okamžité hledání cest k zefektivnění procesů ve společnosti – dosáhnutí do roku 2014.

C₁₂: Bezodkladné aktualizování směrnic společnosti a jasné popsání procesů, pravomocí a odpovědností – dosáhnutí do konce roku 2014.

C₁₃: Okamžité eliminování provozních nákladů – dosáhnutí do konce roku 2014.

C₁₄: Posílení silných stránek a zaměření se na příležitosti – průběžný dlouhodobý cíl pro všechny roky.

C₁₅: Eliminování slabých stránek a možných ohrožení – dosáhnutí do konce roku 2014.

C₁₆: Pronajmutí nevyužitých prostor společnosti – dosáhnutí cíle do roku 2015.

C₁₇: Přizpůsobení vzhledu prodejny potřebám a přáním zákazníků – do konce roku 2014.

C₁₈: Zavádění nových produktů a služeb a odlišení se od konkurence – dosažení do roku 2016.

Má-li být jakákoliv strategie realizována, je potřeba, aby podmínky společnosti byly pro její realizaci příhodné a umožnily její aplikaci. Situace v dané společnosti není však příznivá a tak by nejprve měly být podniknuty kroky ke zlepšení stávající situace, aby bylo prostředí uvnitř společnosti stabilizované, jinak bude velice obtížné prosadit jakékoliv strategické záměry. Doporučuji obeznámit zaměstnance s novou organizační strukturou, jejich kompetencemi a pravomoci, novou vizí, posláním a cíli. Jasně definovat dodavatelsko-odběratelské vztahy, jednotlivé kompetence a pravidla chování vůči zákazníkům a konkurenci.

V návaznosti na provedené analýzy v této práci, formuluji obchodní strategii společnosti, která se sestává ze tří fází přežití dané společnosti, hlavním cílem těchto fází je eliminace slabých stránek a ohrožení, posílení silných stránek, využití příležitostí a následná inovace sortimentu a služeb a s tím související rozvoj společnosti, dosažení zisku a získání konkurenční výhody.

5.2 NÁVRH STRATEGICKÝCH MOŽNOSTÍ PŘEŽITÍ PODNIKU

Společnost má několik možností, jak zlepšit svou situaci, která ji povede k přežití v daném odvětví a v silném konkurenčním boji. Navrhnuté možnosti přežití dále rozčlením do možných kroků a určím postup a strategie, jimiž by se společnost měla ubírat.

V následující tabulce jsou uvedeny možnosti s významností, kde 1 = málo významná možnost, 9= velice významná možnost pro přežití.

Tab. č. 44: Možnosti přežití společnosti

Možnosti přežití	Významnost
Minimalizace nákladů – minimalizace provozních nákladů	7
Diferenční strategie – nabídka unikátních produktů s vyšší cenou vyváženou užitnými hodnotami (lepší servis, nižší náklady při používání)	8
Penetrace (proniknutí) na trh – zvýšení podílu na trhu se stávajícími produkty za pomoci intenzivnějšího marketingu (posílení prodeje, zvýšení nákladů na propagaci aj.)	7
Rozvoj trhu – realizace současných produktů na novém segmentu trhu (export stávající mixu produktů do zahraničí)	7
Vývoj produktu a služeb – zdokonalení či modifikace současného produktu či služby	5
Zavedení nového produktu nové generace (ekologické materiály) pro současný trh	9
Společný podnik – spojení třeba i přechodné pro využití konkrétních příležitostí (společné distribuce aj.)	4
Spolupráce se zahraniční firmou a uvedení zahraničního výrobku na český trh	8
Snížení aktiv, odprodej aktiv, skladových zásob	5
Prodej části firmy	5
Využití silných stránek a příležitostí	7
Eliminace slabých stránek a ohrožení	6
Blokování nebezpečí	5
Oslabení konkurence	5
Spolupráce s konkurencí	5
Přijmutí nových zaměstnanců	5
Přechod na nové segmenty trhu	8
Rozšíření sortimentu o sortiment klasického stavebnictví	8
Nový management společnosti	7
Navázání spolupráce s pokrývačskou firmou a nabízení střešních	6

systemů včetně montáže	
Nové služby – řezání na míru	7

Zdroj: vlastní

Tyto navržené možnosti bych dále rozdělila a specifikovala ve třech následujících možných fázích:

1. FÁZE: Defenzivní strategie, stabilizace společnosti, využití silných a eliminace slabých stránek společnosti, udržení si stávající pozice na domácím trhu

V první fázi považuji za klíčové stabilizovat danou situaci společnosti a zaměřit pozornost zejména na interní zdroje a prostředí. Časově tuto fázi přiřazuji roku 2014. Volba defenzivní a stabilizační strategie se jeví jako velice vhodná, protože společnost čelí tlaku okolí, má velmi slabou konkurenceschopnost s průměrnou finanční silou v oboru s klesající poptávkou. Cílem bude přijmout taková rozhodnutí, aby tomuto tlaku odolala. Zejména se jedná o posílení silných stránek, redukci slabých stránek a eliminování hrozeb. Udržení stávající pozice a ceny produktů a služeb, hledání strategického partnera pro zvládnutí obtíží, které přicházejí z externího prostředí i nedostatků interních zdrojů. Vhodné je také přijmout rychlá opatření v podobě omezení aktiv nebo jejich přesunu a omezení provozních nákladů. Pro dosažení cílů dané fáze navrhuji následující dílčí opatření:

VYUŽITÍ SILNÉ STRÁNKY – ZÁZEMÍ SPOLEČNOSTI

Silnou stránkou společnosti STAVOTRADE CZ s.r.o. je vlastní areál o rozloze 3 000 m², na kterém se nachází patrová administrativní budova, dva patrové sklady s výtahem a několik garáží a příručních skladů. Společnost má i vlastní vozový park s užitkovými nákladními vozy s přívěsy a vlastní VZV.

Doporučení:

- Pronajmout skladovací prostory, haly, garáže, kanceláře v administrativní budově. Ideálně společně s obchodujícími s materiálem související se stavbou, jež by mohly přilákat další potenciální zákazníky. Vhodné by bylo i s takovou firmou

navázat vzájemnou obchodní spolupráci. Ideálními společnostmi pro možný pronájem se tak jeví klempířství, pokrývačství, truhlářství, firmy zabývající se například montáží plastových oken aj. Společnosti by taková spolupráce mohla přinést konkurenční výhodu v podobě poskytování doplňkových služeb (výroba ukončovacích lišt, úžlabí atd.) přímo ve svém areálu.

- Odprodej nevyužitých prostor společnosti – pro optimalizaci finanční situace a získání finančních prostředků, je možno i odprodat část prostor, jež společnost STAVOTRADE CZ s.r.o. nevyužívá.
- Sloučení společnosti se stavební firmou s využitím areálu a skladovacích prostor společnosti.
- Zvážit možnost Franchisingu - například společnosti STAVOODBYT, čímž by došlo ke spojení výhody malého a středního podnikání společnosti STAVOTRADE CZ s.r.o. s výhodou velkého franchisového systému. Tím by majitel společnosti mohl využít silných stránek společnosti v podobě nevyužitých skladovacích prostor, schopností a znalostí svých zaměstnanců a know-how firmy. Tato spolupráce by pak za vstupní poplatek 300.000,- Kč a dalších nezbytných nákladů společnosti přinesla systém koncentrace nákupů, společné využívání a synergie v oblasti moderní informační a komunikační technologie, centrální marketing, obchodní zastoupení pod jednou zastřešující značkou aj.
- Vytížení vozového parku pomocí navázání spolupráce s jinou společností.

Přínos: lepší využití hmotných statků společnosti, možný finanční přínos, možná změna na efektivnější koncepci a strategii společnosti

VYUŽITÍ SILNÉ STRÁNKY – LIDSKÉ ZDROJE SPOLEČNOSTI

Silnou stránkou společnosti jsou též lidské zdroje, schopnosti a znalosti zaměstnanců jsou důležité pro přežití společnosti. Společnosti doporučuji na tuto oblast se zaměřit, protože si myslím, že řízení a kvalita lidských zdrojů je v mnohých společnostech všeobecně podceňována. Pro možnou realizaci dalších vývojových aktivit společnosti považuji za

stěžejní disponovat kvalitními lidskými zdroji. Proto je potřeba zaměřit se na současnou koncepci, upravit ji ve smyslu nově navržené strategie a zaměřit pozornost na motivaci, udržení a rozvoj dovedností a schopností daných zaměstnanců a celkové podnikové kultury. Zároveň je potřeba vyvinout úsilí pro zlepšení informačních toků mezi vedením a zaměstnanci společnosti.

Doporučení:

- Vést zaměstnance k aktivnímu podílu na růstu produktivity práce a dlouhodobé úspěšnosti podniku
- Optimalizovat počet a využití pracovníků na všech úrovních organizační struktury
- Měřit výkonnost jednotlivých pracovníků a všech procesů ve společnosti
- Zavést vhodné motivace zaměstnanců pro zvýšení jejich efektivity a výkonnosti
- Jazykově dovybavit některé zaměstnance pro možný vstup na zahraniční trh
- Snížit počet zaměstnanců s nízkou výkonností
- Přijmout nové zaměstnance do řídicích funkcí

Přínos: Výstupem by mělo být výrazné snížení nákladů na pracovní sílu, ať již snížením počtu zaměstnanců či výrazným zlepšením výkonů při zachování jejich stávajícího počtu, zrychlení a standardizace procesů, zvýšení produktivity a zlepšení využití lidských zdrojů.

VYUŽITÍ SILNÉ STRÁNKY – INDIVIDUÁLNÍ PŘÍSTUP, KVALITA A ODBORNOST PORADENSTVÍ

Silnou stránkou je také individuální přístup k zákazníkovi a kvalita a odbornost poradenství v sortimentu střešních krytin. Základní myšlenkou je, že každý zákazník je rozdílný, má jiné potřeby, jiné nákupní chování. Pokud společnost dokáže této odlišnosti využít a nabídnout mu řešení na míru, získá tím rozhodující konkurenční výhodu a na dlouhou dobu loajálního zákazníka.

Doporučení:

- na základě těchto silných stránek stanovit vize a poslání společnosti
- mít tato hesla jako součást všech propagačních materiálů
- posilovat tyto silné stránky v souvislosti s ohrožením konkurence

Přínos: získání potenciálních zákazníků a možné konkurenční výhody, lepší poznání zákazníků, diferencování přístupu k zákazníkům podle jejich důležitosti pro společnost, přizpůsobení řešení potřebám zákazníka.

ELIMINACE SLABÉ STRÁNKY – CHYBĚJÍCÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Společnost nemá vypracovanou organizační strukturu a nemá tak jasně stanovené funkční náplně daných pozic, jejich kompetence a odpovědnosti. Slabou stránkou je i řízení celé společnosti závislé pouze na majiteli společnosti. Pro možnost další expanze a vývoje podniku je potřeba, aby bylo zabezpečeno zázemí společnosti pro další možné projekty. To znamená, že by bylo vhodné stavět i na lidských zdrojích a budovat kvalitní tým zaměstnanců, kteří budou schopni zajistit zdárný průběh všech obchodních aktivit společnosti STAVOTRADE CZ s.r.o. Dle mého názoru by bylo vhodné přenést procesy řízení na management společnosti, případně přijmout ještě další zaměstnance, jež mají zkušenosti s řízením, marketingem a managementem ve stejném nebo příbuzném oboru.

Doporučení:

- vytvořit organizační strukturu s optimalizovaným počtem lidských zdrojů
- efektivněji nastavit dané funkce a řídicí procesy
- přenést proces řízení společnosti na management společnosti

Přínos: Optimalizace organizační struktury, zvýšení produktivity práce

ELIMINACE SLABÉ STRÁNKY – NEDOSTATEČNÁ WEBOVÁ PREZENTACE

Webová prezentace společnosti je nedostačující. Chybí možnost on-line objednávání přes e-shop. Mnohé údaje jsou neaktuální. Prezentace produktů a služeb je velice nepřehledná a zákazníci se v orientaci na stránkách ztrácejí. Chybí možnost zhodnocení nákupu a on-line odborné rady.

Doporučení:

- správně volit slova, která dokážou návštěvníky zaujmout
- uvádět jasné, stručné a přehledné informace
- zajistit optimalizaci pro vyhledávače a možný přísun návštěvníků
- zaujmout především grafikou
- vytvořit fotogalerii referenčních staveb
- vytvořit systém pro on-line objednávání a on-line konzultaci
- vytvořit možnost zhodnocení produktu
- zajistit rychlé načítání stránek
- vytvořit verzi pro mobilní telefony
- vytvořit jazykové mutace stránek
- vytvořit na stránkách možnost on-line kalkulace střešních systémů

Přínos: získání cílové skupiny i z jiných měst prostřednictvím internetu, zvýšení důvěry zákazníků díky aktuálním informacím, zvýšení obrátu společnosti, posilování image společnosti

ELIMINIAČE SLABÉ STRÁNKY – CHYBĚJÍCÍ CMR SYSTÉM

Ve společnosti neexistuje systém pro řízení vztahu se zákazníky, který by umožnil shromažďovat, třídit a zpracovávat údaje o zákaznících, především jejich kontakty, probíhající obchodní procesy a dosahované tržby.

Doporučení:

- zavést evidenci obchodních partnerů a jejich kontaktů pomocí CMR systému
- spravovat v tomto systému obchodní komunikaci s klienty včetně sms a e-mailů
- interně v systému diskutovat o firemních záležitostech
- plánovat a delegovat v tomto systému úkoly mezi kolegy a spolupracovníky
- vést v systému elektronickou knihu jízd

Přínos: správa informací a dat ve vztahu se zákazníky, zlepšení týmové spolupráce, automatizace firemních procesů, reporting a statistické analýzy informačních segmentů

ELIMINIAČE SLABÉ STRÁNKY – NÍZKÁ LIKVIDITA, MINIMUM FINANČNÍCH PROSTŘEDKŮ V HOTOVOSTI

Z výsledků likvidity je zřejmé, že současná likvidita firmy nedosahuje ani optima akceptovatelné hodnoty. Společnost má minimum finančních prostředků v hotovosti, což způsobuje velmi nízkou hodnotu tohoto ukazatele, společnost není schopna z hotovostních peněžních prostředků hradit okamžitě splatné závazky.

Doporučení:

- odprodat nepotřebný majetek
- odprodat nepotřebné zásoby
- transformovat méně likvidního majetek na hotovost
- zinkasovat pohledávky z obchodního styku

Přínos: zlepšení hodnot likvidity a celkové finanční situace společnosti, dostatečná hotovost na bankovních účtech, schopnost hradit své krátkodobé závazky, snížení financování z cizích zdrojů

ELIMINACE SLABÉ STRÁNKY – VYSOKÁ DOBA OBRATU ZÁSOB

Počet dnů, po něž jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich spotřeby činí 414 dnů. Průměrná doba obratu zásob se udává kolem 30 dnů. Doba obratu zásoby je tedy ve společnosti nadprůměrně vysoká. Na zhoršení tohoto ukazatele se podílí i sezónnost podnikání a prodeje napřímo. Pro zlepšení situace navrhuji zjednodušení a zefektivnění procesů pomocí vhodného softwaru pro skladové hospodářství, na základě čehož bude umožněna kontrola přesného aktuálního stavu a pohybu zásob. Díky optimalizaci těchto procesů si myslím, že by mělo dojít k zlepšení situace v procesu obratu a držení zásob skladem.

Doporučení:

- efektivněji řídit zásoby (logistika, plánování)
- zoprávkovat staré zásoby
- dělat výprodeje – negativní vliv na marži (hospodářský výsledek), nicméně pozitivní vliv na CASH FLOW
- snížit stav zásob přenesením financování skladu na dodavatele – vznik konsignačního skladu
- přenést financování materiálu na odběratele (např. zálohy)
- zavést software pro skladové hospodářství

Přínos: optimalizace zásob a zvýšení obrátkovosti zboží, zlepšení finanční situace

ELIMINACE SLABÉ STRÁNKY – VYSOKÁ VÝŠE ZÁVAZKŮ A NESCHOPNOST JE VČAS SPLÁCET

Hodnota 434 dní ukazatele doby splácení závazků z obchodního styku je silně nepříznivá. Značí neschopnost společnosti splácet včas své splatné závazky.

Doporučení:

- zavést vnitřní systém řízení plateb a nákupů
- dohodnout splátkový kalendář se společnostmi, jimž společnost STAVOTRADE CZ s.r.o. dluží
- zaměřit se na dobu inkasa pohledávek
- vrátit zboží a započíst závazky dohodou
- podepsat dohody o prodloužení splatnosti závazku

Přínos: snížení stavu neuhrazených faktur, zlepšení platební disciplíny, snižování ztráty

ELIMINACE SLABÉ STRÁNKY – VYSOKÁ VÝŠE POHLEDÁVEK

Platební morálka odběratelů je velmi špatná, v průměru je splatnost pohledávek delší než 180 dní. Velice špatná platební disciplína odběratelů způsobila, že společnost měla nedostatek finančních prostředků na uhrazení svých závazků, což jí způsobilo vážné finanční problémy.

Doporučení:

- zavést opatření na urychlení splatnosti pohledávek
- zavést pružné reagování na neuhrazené faktury – upomínkami, osobní návštěvy, telefonické upozornění
- nalézt vnitřní zdroje a podpůrné procesy související s vymáháním pohledávek
- sepsat dohody o uznání dluhu s většinou dlužníků

- stanovit splátkové kalendáře většině dlužníků
- stálým odběratelům dodávat zboží na platbu předem při pohledávkách po splatnosti
- předcházet riziku takto vzniklých pohledávek vhodným sepsáním smlouvy
- sledovat a vyhodnocovat platební disciplínu odběratelů
- právně vymáhat pohledávky po splatnosti delší než 180 dní
- rizikovým odběratelům při prodeji nechat podepisovat směnky
- zvážit faktoring

Přínos: zlepšení platební morálky odběratelů, možnost pro společnost včas hradit své splatné závazky, zlepšení finanční situace

ELIMINACE SLABÉ STRÁNKY – VYSOKÁ ZADLUŽENOST SPOLEČNOSTI

Společnost je velmi zadlužena, veškerou svou činnost financuje převážně z cizích zdrojů. Takto vysoká zadluženost činí společnost závislou, hovoří o nestabilitě a finanční nesamostatnosti společnosti.

Doporučení:

- dohodnout se s věřiteli na úpravě splátkového kalendáře
- konsolidovat úvěry
- úvěry zajistit nemovitostmi a snížit tak úroky
- vést opatření k optimalizaci finanční situace

Přínos: výhodnější podmínky úvěrového rámce, snížení měsíčních splátek, zlepšení finanční situace

2. FÁZE: Diverzifikační, intenzivní strategie, využití příležitostí, rozšíření sortimentu a služeb, nové segmenty, nové trhy, vstup na zahraniční trh, import nového produktu ze zahraničí

Ve druhé fázi rozvoje společnosti bude z mého pohledu vhodné zaměřit se na rozšíření stávajícího sortimentu a služeb. Zaměřit se na nové segmenty zákazníků, nové trhy. Podnikat kroky ke vstupu na zahraniční trh a pro dovoz nového produktu ze zahraničí. Časově toto období odpovídá rokům 2014-2015.

VYUŽITÍ PŘÍLEŽITOSTI – SPECIALIZACE ČI DIFERENCIACE

Pro získání konkurenční výhody by bylo vhodné využít příležitosti ve formě specializace či diferenciaci. Na základě této příležitosti by mohla společnost i zvýšit cenu produktů.

Doporučení:

- horizontální diferenciaci – prohloubit sortiment v barevných provedeních (různé barevné odstíny střešních šindelů, od různých výrobců)
- vertikální diferenciaci – prohloubit sortiment v kvalitě (různá síla plechových krytin, odlišné tvarování)
- diferenciaci služeb – snadnost objednání, rychlost dodání, rozvoz mimo pracovní dobu, rozvoz od 1ks zboží, výpočet spotřeby materiálu online, specializované poradenství, individualizace na přání zákazníka, řezání polykarbonátových desek na míru, služba střecha na splátky, možnost platby kartou, videonávody způsobu pokládky
- specializovat se v individuálním přístupu a dodávkách „šitých na míru“
- nabídnout produkty s vyšší cenou vyváženou užitnými hodnotami
- zavést nový výrobek, který na českém trhu prozatím není
- nastavit webové stránky ve více jazykových mutacích, zlepšit jazykové znalosti zaměstnanců

Přínos: získání konkurenční výhody, získání většího počtu zákazníků, zlepšení finanční situace

VYUŽITÍ PŘÍLEŽITOSTI – VSTUP NA DALŠÍ TRHY

Pro zvýšení ziskovosti by se společnost měla zaměřit také na vstup na další trhy. Jako vhodná zdá se mi i možnost expanze na slovenský trh, jíž by měla předcházet důsledná analýza. Pro expanzi lze využít dobré image společnosti i možné reference zákazníků získané v České republice.

Doporučení:

- analyzovat situaci na slovenském trhu
- vstoupit na slovenský trh
- zvýšit pozici na trhu internetového prodeje
- navázat spolupráce s hraničními městy – Drážďany
- proniknout na trh kompletních dodávek stavebních materiálů

Přínos: zvýšení ziskovosti, získání většího tržního podílu

VYUŽITÍ PŘÍLEŽITOSTI – ZVÝŠENÍ POČTU DODAVATELŮ, ZLEPŠENÍ PODMÍNEK

Využitím této příležitosti by došlo k eliminaci možného ohrožení, a sice snížení závislosti na jediném dodavateli. Zlepšení obchodních podmínek by pak společnosti mohlo přinést konkurenční výhodu. Nalezením nových dodavatelů by mohl být také dosažen cíl – zvýšení tržní podílu, dle mých odhadů cca o 5%. Procentní odhad je dle mého pohledu reálně dosažitelný.

Doporučení:

- nalézt další dodavatele s příznivějšími obchodními podmínkami
- získat zboží do konsignace
- získat větší rabaty a slevy od dodavatelů

- získat zahraničního dodavatele s produktem, jež na českém trhu chybí
- zajistit podporu od dodavatele při prezentacích – prospekty, finanční podílení se na vystavovatelském místě

Přínos: zajištění větší stability firmy, možnost získání konkurenční výhody, zlepšení marketingové podpory

VYUŽITÍ PŘÍLEŽITOSTI – ZVÝŠENÍ POČTU ZÁKAZNÍKŮ

Je pro společnost klíčové. Zákazníci tvoří hlavní pilíř pro ziskové hospodaření společnosti a možné přežití. Pro daný cíl doporučuji pravidelně zajišťovat další zdroje informací o situaci v daném odvětví a poptávce potenciálních zákazníků. Doporučuji využití oborových databází a průzkumů o současném stavu odvětví v České republice. Pro zjištění potřeb zákazníků a jejich další analýzy doporučuji pravidelně kontaktovat a navštěvovat své odběratele, účastnit se různých veletrhů a výstav a sledovat vývoj zákaznických preferencí na internetu. Doporučuji též zaměřit pozornost na zpětnou vazbu týkající se spokojenosti s kvalitou dodaného zboží, rychlostí, kalkulací zakázky a poradenstvím, ať už prostřednictvím telefonického či osobního kontaktu. Tyto informace doporučuji pravidelně vyhodnocovat a následně zavést opatření vedoucí ke zkvalitnění poskytovaných služeb. Průzkumy a analýzy zákazníků doporučuji společnosti pravidelně opakovat a vyhodnocovat.

Doporučení:

- zaměřit se na nové segmenty zákazníků
- posílit zaměření na maloobchodní zákazníky
- udržet dobré vztahy s velkoobchodními zákazníky
- získat další velkoobchodní zákazníky
- získat maloobchodní zákazníky přímým kontaktem na stavebních prezentacích a výstavách

- zaměřit se na zpětnou vazbu
- vyhodnocovat spokojenost zákazníků
- zjišťovat a vyhodnocovat situaci v odvětví a preference zákazníků

Přínos: zvýšení ziskovosti, zlepšení vztahů s odběrateli

VYUŽITÍ PŘÍLEŽITOSTI – DOTAČNÍ PODPORA

Pro udržení pozice na trhu a konkurenceschopnost existuje i možnost inovativní politiky pomocí operačního programu Podnikání a inovace.

Doporučení:

- využít dotační program podpory v oblasti rozvoje a inovace
- využít potenciál finančních prostředků ze zdrojů EU
- zaměřit se na: „Nová Zelená úsporám“

Přínos: získání finančních prostředků z dalších zdrojů

3. FÁZE: Expanzivní, agresivní strategie, eliminace možných ohrožení, oslabení konkurence, získání výhradního zastoupení, rostoucí podíl na trhu.

Ve třetí fázi doporučuji zaměřit se na hledání možností odbytu a využití každé malé mezery na trhu. Mezerou na trhu se jeví produkt z ekologického materiálu s dlouhou dobou životnosti.

VYUŽITÍ PŘÍLEŽITOSTI - ZAVEDENÍ NOVÉHO PRODUKTU NA TRH a ZÍSKÁNÍ VĚTŠÍHO TRŽNÍHO PODÍLU

Zavedení prodeje plastové krytiny ve tvaru tašky vyráběné v Německu na český trh, na němž takový produkt chybí. Vzhledem k existujícímu potenciálu nového ekologické

krytiny s dlouhou životností, považují za vhodné zvolit strategii expanze, ve smyslu oslovení a získání dalších zákazníků s potenciálem pro nákup krytin, jež nevyžadují pravidelnou údržbu a splňují požadavek dlouhé životnosti. Pro dosažení daného cíle je také zapotřebí zajistit vhodné zázemí v prostorách společnosti a lidské zdroje. Struktura a počet by měl být uzpůsoben novým potřebám společnosti.

Doporučení:

- získat výhradní zastoupení pro ČR
- potlačit skepsi zákazníků k nově přichozím materiálům
- vyzdvihnout ekologičnost výrobku
- oslabit konkurenci pomocí ceny nového produktu
- oslovit nové segmenty
- vhodnou reklamou a zaváděcí cenou podpořit chuť obyvatelstva utrácet

Přínos: konkurenceschopnost, zvýšení tržního podílu, zvýšení zisku a následné oddlužení společnosti

Navrhovaná strategie zavedení nového produktu je dle zpracované finanční analýzy a možností společnosti uskutečnitelná. Je založena na diverzifikaci produktu, jež na Českém trhu chybí, eliminuje jednotlivé hrozby a snaží se využít silných stránek a příležitostí, jež společnosti dané odvětví poskytuje. Dle mého mínění lze pomocí této expanze tak dosáhnout konkurenceschopnosti, přežití a rozvoje dané společnosti.

6. ZÁVĚR

Schopnost podniku být úspěšný a soutěžit v současném podnikatelském prostředí, které se neustále mění, vyžaduje vysokou kompetentnost řízení a velmi kvalitní podnikové vedení se schopnostmi strategického cítění a myšlení. U velké části podniků lze právě v tomto spatřovat značné nedostatky. V dnešním podnikatelském prostředí, jež se vyznačuje globalizačními tendencemi na všech úrovních, je potřeba mít stanovenou jasnou vizi a směr, jímž se chce podnik dále ubírat. Na základě vytýčených strategických plánů lze pak podnik vést k dosažení cílů, jimiž je většinou konkurenceschopnost, rozvoj či ziskovost podniku.

Cílem mé diplomové práce bylo zhodnocení současného stavu konkrétní společnosti a doporučení vhodných strategických možností k jejímu přežití a možnému rozvoji. Konkrétně jsem se v práci zabývala důslednou strategickou analýzou interních a externích faktorů, jež společnost STAVOTRADE CZ s.r.o. ovlivňují a jež jsou pro strategické řízení, plánování a rozvoj dané společnosti klíčové. Na základě výsledků a zjištění, jež vycházejí z těchto analýz, jsem pak navrhla možnou obchodní strategii.

V obsahu části teoretické jsem představila strategické řízení. Z pohledu ekonomické teorie jsem se zde zaměřila na koncepty a metody analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku, SWOT matici a škálu finančních ukazatelů, které tvoří podklady pro východiska formulace a výběr optimální strategie, jež byla definována právě z výsledků provedených analýz a diagnóz.

V praktické části své diplomové práce jsem aplikovala dané poznatky popsané v teoretické části práce na společnost zabývající se prodejem střešních krytin STAVOTRADE CZ s.r.o. Společnost jsem nejprve podrobila strategické analýze, která se sestávala z hlavních analýz vnějšího a vnitřního prostředí podniku. V rámci analýzy vnějšího prostředí podniku byly zkoumány základní makroekonomické ukazatele, socioekonomické, sociální, politické a legislativní prostředí, jež na podnik působí. Při analýze oborového okolí jsem se pak zaměřila na Proterův model pěti sil. Při hodnocení vnitřního prostředí dané společnosti mě zajímaly především faktory týkající se „7S“

společnosti. Ve finanční analýze jsem na základě poměrových ukazatelů hledala další silné a slabé stránky společnosti a vyhodnocovala úspěšnost dosavadního podnikání dané společnosti.

Završením provedené strategické analýzy pak bylo vypracování SWOT matice. Na jejím základě jsem následně navrhla optimální strategie pro zkoumanou společnost, které obsahovaly návrhy pro efektivnější znění podnikového poslání a vize. Pro dosažení vytýčených cílů jsem pak stanovila tři fáze strategického rozvoje podniku, jež jsem na základě silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení dané společnosti, zpracovala do formy konkrétních strategických doporučení.

Navržením možných strategií a doporučení jsem se snažila o využití zjištěných silných stránek společnosti, jež představují relevantní výhodu v konkurenčním prostředí a o eliminaci slabých stránek a ohrožení. Doporučená strategická opatření tak tvoří cestu pro zajištění stability společnosti, jejího rozvoje a vytvoření výhod v konkurenčním prostředí.

V úvodu své diplomové práce jsem si, na základě předběžných informací o společnosti stanovila následující hypotézy:

- **H1:** Hlavními problémy, které působí na společnost destruktivně, jsou nestabilní prostředí na trhu stavebních materiálů a propad cen stavebních prací.
- **H2:** Jako strategická možnost přežití dané společnosti se jeví její reorganizace a definování jasné koncepce dalšího možného rozvoje.

Obě dvě hypotézy lze na základě zkoumání potvrdit. Dle zkoumání bylo zjištěno, že české stavebnictví se dlouhodobě ocitá v recesi a ceny stavebních prací se propadají v důsledku vysokého přebytku stavebních kapacit nad poptávkou. Hlavní částí tohoto rozdílu pak stavební firmy pokrývají z interních zdrojů, protože mají svůj model podnikání nastaven na určitou cenovou úroveň a nedaří se jim přizpůsobit nákladové potřeby své organizace na současnou cenovou hladinu. Tato skutečnost působí i na

zkoumanou společností destruktivně a způsobuje jí značné problémy. Pokud společnost zaměří svou pozornost na zefektivnění a vhodnou organizaci své silné stránky v podobě lidských zdrojů a uvede do praxe nově navrhnoutou koncepci dalšího možného rozvoje, bude potvrzena i hypotéza číslo dvě.

Závěrem tedy mohu říci, že v úvodu stanovený cíl mé diplomové práce byl splněn. Za přínos své práce považuji především vypracování strategických analýz konkrétní společnosti, jež poskytnou jejímu vedení komplexní pohled na situaci dané společnosti. Navržením vhodné vize a poslání společnosti, jejich vhodnou implementací a navržením tří fází budoucího rozvoje společnosti, které obsahují konkrétní strategická doporučení, by mělo dojít k optimalizaci situace a strategickému rozvoji podniku. Úspěšnost a přínos navržené strategie je však velmi závislá na implementaci a realizaci ve společnosti a na podnikovém vedení.

SEZNAM LITERATURY A POUŽITÝCH ZDROJŮ

Monografické publikace

ARMSTRONG, G., KOTLER, P., *Marketing*, Přel. H. Machková a kol. Praha: Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3

BARNEY, J.B. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Reading. MA: Addison-Wesley, 1997, ISBN 0-20-151285-8

BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULERŘ, O., aj., *Management*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

BLAŽKOVÁ M., *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*, 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

ČICHOVSKÝ, L., *Marketing konkurenceschopnosti*, RADIX. Počet stran: 268. ISBN: 80-86031-35-7

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

FOTR, J. – SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2

FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*, Grada Publishing a.s., 2012, 384 s. ISBN 80-2478-143-3

HIGGINS, J. M. a Vincze, J. W. *Strategic management: Text and cases*. New York: The Dryden Press, 1989, 1180 s.

HORÁKOVÁ, H., *Strategický marketing*. 2., rozšířené a aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 200s. ISBN 80-247-0447-1.

HORÁKOVÁ, I., *Strategie firemní komunikace*. 2., rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2008. 256s. ISBN 978-80-7261-178-2.

HRON, J., TICHÁ, I., DOHNAL, J., *Strategické řízení*, 3. vydání. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU, 2002. 274 s. ISBN 80-213-0625-4

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

JANOUGH, V., *Internetový marketing*. Brno: Computer Press, 2010. 304s ISBN 978-80-251-2795-7.

KELLER, K. KOTLER, P., *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 788s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KELLER, K., *Strategické řízení značky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 796s. ISBN 80-2471-481-7.

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*. Praha: C.H. Beck, 2003. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.

KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J., *Finanční analýza - krok za krokem*. 1. vydání Praha: C. H. Beck, 2005. 137 s. ISBN 80-7179-321-3

KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 714 s. ISBN 80-7179-802-9

KONEČNÝ, M., *Finanční analýza a plánování*. 9. vydání. Brno: Polygraf a.s., 2004. strana 55. ISBN 80-214-2564-4

KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O., *Firemní strategie: plánování realizace*. Praha: ComputerPress, 2002. s. 39. 80-7226-657-8.

KOTLER, P., *Marketing management*, 12. vydání. Nakladatel: Grada; ISBN: 978-80-247-1359-5

KOURDI, J., *Podniková strategie. Průvodce rozvojem vašeho byznysu*. 1. Vyd. Brno: Computer Press, 2011. 300s. ISBN 978-80-251-2725-4.

KOZEL, R., *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2006. 277s ISBN 80-247-0966-X.

KRAFTOVÁ, I., *Finanční analýza municipální firmy*. Praha: C. H. Beck, 2002. 206 s. ISBN 80-7179-778-2

MEFFERT, H., *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 552s. ISBN 80-7169-329-4.

PAYNE, A., *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 248 s. ISBN 80-7169-246-X.

PORTER, M.E., *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Přel. V. Irgl. 1. vyd. Praha; Victoria Publishing, 1993. 626 stran. ISBN 80-856-0512-0.

PORTER, M.E., *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

PŘÍKRYLOVÁ, J. JAHODOVÁ, H., *Moderní marketingová komunikace*. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 303s ISBN 978-80-247-3622-8.

RŮČKOVÁ, P., *Finanční analýza metody, ukazatele, využití v praxi*, 3. rozšířené vydání, Vydařa GRADA Publishing, a.s, GRADA Publishing, a.s., 2010, ISBN 978-80-247-3308-1

SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2007. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6

SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K., *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha; C. H. Beck, 2006. 121 stran. ISBN 80-7179-367-1.

SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 1. vydání. PRAHA: C.H. Beck, 2000. 101s. ISBN 80-7179-422-8.

SCHOLLEOVÁ, H., *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 1. vyd. : GradaPublishing, a. s., 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9

VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku*. 1. vyd. Praha: EKOPRESS, s.r.o., 1997. 247 s. ISBN 80-901991-6-X

VEBER, J., *Managament. Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha; Management Press, 2005. 700 stran. ISBN 80-7261-029-5

VICEN, J., *Finanční analýza podniku*, Nitra, SPZ 1997, ISBN 80-067862-1-0

VLČEK, R. 2002. *Hodnota pro zákazníka*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-068-6.

WERNERFELT. B., *A Resource-based View of the Firm*. *Strategic Management Journal*. 1984 Vol. 5. 171-180

Internetové zdroje

BÁRTOVÁ Adéla, Edolo Consult s.r.o., *Databáze ukazatelů, Ukazatelé zadluženosti*, [2013-03-11] Dostupné z WWW: <http://www.analyzujaproved.cz/>

CIENCIALA Jiří, ministr průmyslu a obchodu ČR, *Stavebnictví v číslech*, [cit. 2013-11-01] Dostupné z WWW: <http://www.sps.cz/>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Statistická ročenka ČR 2013* [online]. © 2013 [cit. 2013-10-14]. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Pohyb obyvatelstva - 1. čtvrtletí 2013* [online]. © 2013 [cit. 2013-06-12]. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/coby061213.doc>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Statistický portrét stárnoucího obyvatelstva* [online]. © 2013 [cit. 2013-12-22]. Dostupné z WWW: http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/statisticky_portret_starnouciho_obyvatelstva_tz031222

ČESKO. *Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví*, [on-line]. Dostupné z WWW: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/ucto/cast3.aspx>

Internetové stránky společnosti BAUMAX ČR s.r.o., *O společnosti* [online]. Dostupné z WWW: <http://www.baumax.cz/c/cms/frontpage>

Internetové stránky společnosti BAUMAX ČR s.r.o., *Vize společnosti* [online]. Dostupné z WWW: <http://www.baumax.com/cz/o-baumaxu/vize/>

Internetové stránky společnosti OBI Česká republika s.r.o., *O nás* [online] Dostupné z WWW: <http://www.obi.cz/cz/index.html>

Internetové stránky společnosti Saint-GobainBuildingDistribution CZ, spol. s r.o., *O nás* [online] Dostupné z WWW: <http://www.staviva.cz/>

Internetové stránky společnosti IZOMAT Praha s.r.o., *O nás* [online] Dostupné z WWW: <http://www.izomat.cz/cs/>

Internetové stránky společnosti DACHDECKER spol. s r.o., *O firmě* [online] Dostupné z WWW: http://www.dachdecker.cz/cs/Hlavn%C3%AD_str%C3%A1nka

Internetové stránky společnosti Stama a.s., *O společnosti* [online] Dostupné z WWW: <http://www.stama.cz/>

Internetové stránky společnosti DEKTRADE a.s., *O nás* [online] Dostupné z WWW: <http://dektrade.cz/>

Internetové stránky společnosti EVROmat a.s., *O nás* [online] Dostupné z WWW: <http://www.evromat.cz/>

JADVIŠČÁK, D., *Trocha teorie o finanční analýze*. [on-line] 2013 [cit. 2013-11-20]. Dostupné z WWW: <http://financni-analyza.webnode.cz/o-financni-analyze/>

JADVIŠČÁK, D., *Trocha teorie o finanční analýze*. [on-line] 2013 [cit. 2013-11-20]. Dostupné z WWW: <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-rentability/>

KŘEČEK Pavel, předseda ČKAIT, Svaz podnikatelů ve stavebnictví v ČR, *Stavebnictví v číslech*, [cit. 2013-11-01] Dostupné z WWW: <http://www.sps.cz/>

LAZAREVIČ ARSEN, Měsíc.cz, *ČNB ponechala úrokové sazby, na nule budou i v roce 2014*, [cit. 2013-02-06] Dostupné z WWW: <http://www.mesec.cz/aktuality/cnb-ponechala-urokove-sazby-na-nule-budou-i-v-roce-2014/>

LINHART Miroslav Ing. ze společnosti Deloitte, *Ekonomické informace Metrostav*. [cit. 2013-10-21] Dostupné z WWW: www.metrostav.cz

MALINA František PhDr., tiskový mluvčí Českého telekomunikačního úřadu, Tisková zpráva: *Využívání počítače a internetu: výsledky výzkumu ČTÚ*, Praha [cit. 2013-04-02] Dostupné z WWW: <http://www.ctu.cz/aktuality/tiskove-zpravy.html?action=detail&ArticleId=10190>

MATYÁŠ Václav, prezident Svazu podnikatelů, *Stavebnictví v číslech*, [cit. 2013-11-01] Dostupné z WWW: <http://www.sps.cz/>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, *Analýza vývoje ekonomiky ČR za 3. čtvrtletí 2013* [online]. © 2014 [2014-01-28]. Dostupné z WWW: <http://www.mpo.cz/dokument146816.html>

MORRISON, Mike, *SWOT Analysis - Matrix, Tools, Templates and Worksheets*. RapidBI [online]. 2010 [cit. 2010-11-02]. Dostupné z WWW: <http://rapidbi.com/swotanalysis/>

RUDOLSKÝ, J., *Finanční analýza firmy*. [on-line] 2013. Dostupné z WWW: <http://www.faf.cz/Likvidita/Doba-obratu-zasob.htm>

SCHRÖPFER, F., *Finanční analýza jako nástroj řízení podniku*, Ekonomservis Přerov, [on-line] 2014 [2014-01-22]. Dostupný z WWW: <http://www.ekonomservis.cz/index.php/ekonomicke-poradenstvi/financi-poradenstvi>

SOURAL Marcel, předseda ČKAIT, představenstva a generální ředitel, Trigemaa.s., *Stavebnictví v číslech*, [cit. 2013-11-01] Dostupné z WWW: <http://www.sps.cz/>

ZEMAN, ředitel CTP, Svaz podnikatelů ve stavebnictví v ČR, *Stavebnictví v číslech*, [cit. 2013-11-01] Dostupné z WWW: <http://www.sps.cz/>

ZIKMUND, M., *Ukazatelé aktivity*. [on-line] 2010. Dostupné z WWW: <http://www.faf.cz/Aktivita.htm>

Ostatní zdroje

Interní materiály společnosti STAVOTRADE CZ s.r.o.

TOMÁŠEK, M., *Finanční analýza podniku*, Pomocný učební text pro bakalářské studium, © 2005)

ČÍŽEK Tomáš, *Hospodářské noviny*, [cit. 2013-04-22]

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Schéma strategické analýzy	22
Obrázek č. 2: PEST analýza vlivu prostředí	25
Obrázek č. 3: Model pěti sil podle Michaela Portera	28
Obrázek č. 4: Rámec „7S“ faktorů.....	30
Obrázek č. 5: Časové hledisko hodnocení informací	34
Obrázek č. 6: Diagram SWOT matice.....	58
Obrázek č. 7: Určení strategie podniku	150
Obrázek č. 8: SPACE matice	154
Obrázek č. 9: Matice exponovanosti	156

SEZNAM TABULEK

Tab. č. 01: Ukazatele likvidity	40
Tab. č. 02: Ukazatele aktivity	43
Tab. č. 03: Ukazatelé rentability	49
Tab. č. 04: Ukazatele zadluženosti.....	52
Tab. č. 05: Hlavní makroekonomické indikátory	65
Tab. č. 06: Sazba daně z příjmu právnických osob ve vybraných letech.....	72
Tab. č. 07: PEST analýza – intenzita vlivu vybraných faktorů	76
Tab. č. 08: Atraktivita odvětví – stavebnictví.....	86
Tab. č. 09: McKinsey matice	88
Tab. č. 10: Matice významnosti pozitiv a příležitostí českého stavebnictví	91
Tab. č. 11: Matice významnosti negativ a ohrožení českého stavebnictví.....	91
Tab. č. 12: Vyjednávací síla kupujících	94
Tab. č. 13: Segmentace zákazníků společnosti STAVOTRADE CZ s.r.o.	96
Tab. č. 14: Vyjednávací síla dodavatelů.....	98
Tab. č. 15: Riziko vstupu potenciálních konkurentů.....	100

Tab. č. 16: Hrozby substitučních výrobků / služeb	102
Tab. č. 17: Rivalita mezi současnými konkurenty na trhu	103
Tab. č. 18: Analýza podílu konkurentů se zaměřením na střešní krytiny	119
Tab. č. 19: Analýza konkurenční síly	121
Tab. č. 20: Srovnání faktorů dle VRIO metody	126
Tab. č. 21: Výsledek hospodaření společnosti STAVOTRADE CZ, s.r.o.	132
Tab. č. 22: Pohledávky a závazky společnosti STAVOTRADE CZ, s.r.o.	132
Tab. č. 23: Ukazatele likvidity v letech 2013-2017	133
Tab. č. 24: Ukazatele likvidity v letech 2013-2017	134
Tab. č. 25: Ukazatele likvidity v letech 2013-2017	134
Tab. č. 26: Obrat zásob v letech 2013-2017	136
Tab. č. 27: Doba obratu zásob v letech 2013-2017	137
Tab. č. 28: Doba obratu závazků v letech 2013-2017	137
Tab. č. 29: Doba inkasa pohledávek v letech 2013-2017	138
Tab. č. 30: Obrat celkových aktiv v letech 2013-2017	139
Tab. č. 31: Termíny, jež pojem zisk reflektují	141
Tab. č. 32: Rentabilita celkového kapitálu v letech 2013-2017	141
Tab. č. 33: Rentabilita vloženého kapitálu v letech 2013-2017	142
Tab. č. 34: Rentabilita vlastního kapitálu v letech 2013-2017	142
Tab. č. 35: Rentabilita tržeb v letech 2013-2017	143
Tab. č. 36: Celková zadluženost v letech 2013-2017	144
Tab. č. 37: Další ukazatelé zadluženosti v roce 2013	145
Tab. č. 38: Definování S-W a O-T	147
Tab. č. 39: Matice pro určení strategie podniku	149
Tab. č. 40: SWOT MATICE	151
Tab. č. 41: Matice IFE	153
Tab. č. 42: Matice EFE	153
Tab. č. 43: Exponovanost podniku	155
Tab. č. 44: Možnosti přežití společnosti	160

SEZNAM GRAFŮ A DIAGRAMŮ

Graf č. 1: Vývoj HDP v ČR.....	66
Graf č. 2: Nominální kurz CZK/EUR	70
Graf č. 3: Vývoj indexu stavební produkce od počátku krize	79
Graf č. 4: Očekávaný vývoj stavebnictví.....	81
Graf č. 5: Důvody poklesu realizačních cen staveb	84
Graf č. 6: McKinsey matice	89
Graf č. 7: Vývoj likvidity v čase pro STAVOTRADE CZ, s.r.o.....	131
Graf č. 8: Doba inkasa pohledávek a splatnosti závazků.	140
Diagram č. 1: Orientačně funkční schéma společnosti.	120

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Rozvaha společnosti za léta 2013 – 2017

Příloha 2: Výkaz zisku a ztráty společnosti za léta 2013 - 2017

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

a.s.	akciová společnost
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
ČNB	Česká národní banka
ČPK	čistý pracovní kapitál
EAT	earnings after taxes (zisk po zdanění)
EBIT	earnings before interests and taxes (zisk před zdaněním a úroky)
HDP	hrubý domácí produkt
IČ	identifikační číslo
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
resp.	respektive
ROA	rentabilita aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROI	rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
VH	výsledek hospodaření

PŘÍLOHY

Příloha 1

Výkaz zisku a ztráty						
v tisících Kč		2013	2014	2015	2016	2017
A.	Celkový výnos	1 865	8 771	10 799	11 123	11 457
1	Tržby z prodeje služeb	150	205	225	232	239
2	Tržby z prodeje zboží	1 715	8 566	10 574	10 891	11 218
B.	Přímé náklady celkem	1 351	5 133	6 250	6 438	6 631
	Hrubé rozpětí	514	3 638	4 549	4 685	4 826
C.	Režie	1 672	2 706	2 945	3 002	3 041
	EBIT- provozní HV	-1 158	932	1 604	1 683	1 785
D1.	Nákladové úroky	38	38	38	38	38
D2.	Výnosové úroky	0	0	0	0	0
E.	HV před zdaněním	-1 196	894	1 566	1 645	1 747
	Daň z příjmu 19%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
F.	HV po zdanění	-1 196,0	894,0	1 566,0	1 645,0	1 747,0
	Příděl rez. fondu	0	0	20	20	20
	Bilanční zisk	-1 196,0	894,0	1 546,0	1 625,0	1 727,0
	Výplata podílu spol.	0	0	0	0	0
G.	Nerozdělený zisk	-1 196,0	894,0	1 546,0	1 625,0	1 727,0

Příloha 2

Rozvaha						
v tisících Kč		2013	2014	2015	2016	2017
Aktiva celkem		4 024	5 574	5 840	6 223	6 587
A.	Stálá aktiva	761	581	401	221	41
1.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
2.	DHM budovy, stavby a pozemky	761	581	401	221	41
3.	DHM soubory a sam. věci - SZ	0	0	0	0	0
4.	Zvířata zákl. stáda	0	0	0	0	0
5.	Dlouhodobý finanční majetek-akcie	0	0	0	0	0

6	DDHM	0	0	0	0	0
B.	Oprávky k IM	0	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	3 263	4 993	5 439	6 002	6 546
1.	Zásoby	2 145	2 613	2 793	2 873	2 953
1.1.	Materiál	0	0	0	0	0
1.2.	Nedokončená výroba	0	0	0	0	0
1.3.	Výrobky	0	0	0	0	0
1.4.	Zboží	2 145	2 613	2 793	2 873	2 953
2.	Pohledávky	976	1 690	2 042	2 087	2 134
2.1.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0
2.2.	Krátkodobé pohledávky	976	1 690	2 042	2 087	2 134
3.	Finanční majetek - peníze	142	690	604	1 042	1 459
D.	Ostatní aktiva	12	12	12	12	12
Pasiva celkem		4 024	5 574	5 840	6 223	6 587
A.	Vlastní kapitál	-5 609	-4 715	-3 149	-1 504	243
1.	Základní kapitál	200	200	200	200	200
2.	Kapitálové fondy	0	0	0	0	0
3.	Fondy ze zisku – RF	0	0	0	0	0
4.	Hosp. výsledek minulých let	-4 513	-5 709	-4 815	-3 249	-1 604
5.	Hosp. výsledek běžného období	-1 196	894	1 566	1 645	1 747
B.	Cizí kapitál	9 633	10 289	8 989	7 727	6 344
B.1.	Rezervy	0	0	0	0	0
B.2.	Dlouhodobé závazky	7 118	6 238	5 358	4 478	3 598
B.3.	Krátkodobé závazky	2 249	3 823	3 441	3 097	2 632
1.	Závazky z obch. styku	2 249	3 823	3 441	3 097	2 632
2.	Mzdové závazky	0	0	0	0	0
3.	Ostatní krátkodobé závazky	0	0	0	0	0
B.4.	Bankovní úvěry a výpomoci	266	228	190	152	114
4.1.	Dlouhodobé BÚ	0	0	0	0	0
4.2.	Běžné BÚ- provozní	266	228	190	152	114
B.5.	Ostatní pasiva	0	0	0	0	0
