

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Návrh strategie rozvoje podnikatelského subjektu

Petr Dohnal

© 2017 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Petr Dohnal

Provoz a ekonomika

Název práce

Návrh strategie rozvoje podnikatelského subjektu

Název anglicky

Proposal for strategy for development in the company

Cíle práce

Cílem práce je na základě analýzy navrhnout vhodnou strategii pro podnikatelský subjekt Istaren s.r.o., a popsat možnosti expanze podnikatelského subjektu na trhu.

Metodika

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická část práce je formulována na základě studia odborné literatury a komprese jednotlivých autorů. Teoretické poznatky jsou výchozím bodem pro analýzu. V praktické části je popsána stavební společnost Istaren s.r.o., její činnost, cíle a rozvoj v průběhu času. Probíhá také srovnání mezi různými strategiemi rozvoje společnosti a je zde snaha o výběr té nejlepší možné, s přihlédnutím k okolnostem, které by rozvoj mohly ovlivnit, jak po negativní tak i po pozitivní stránce věci. Pro analýzu prostředí podniku je zde použita PEST analýza a SWOT analýza. Hlavní zaměření je na marketingovou stránku, dále se zaměřuje na umístění společnosti, rozložení její zakázek, skladbu a pozice její zaměstnanců, a v neposlední řadě orgánů řídicích.

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

Strategie, stavební společnost, podnik, analýza, rozvoj, funkce, metoda

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
- BANNATYNE, D. *43 chyb v podnikání : –a jak se jim vyhnout*. Brno: Zoner Press, 2012. ISBN 978-80-7413-180-6.
- BURSTINER, I. – GEBAUER, V. – JANEČKOVÁ, L. *Základy maloobchodního podnikání*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-55-4.
- DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.
- GERBER, M E. – MEDEK, P. *Podnikatelský mýtus : proč většina malých firem do roka zkrachuje a co proti tomu dělat*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-092-9.
- JURNEČKA, S. – BARROW, C. *Základy drobného podnikání*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-232-8.
- MACÁK, T. – HRON, J. *Teorie řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2012. ISBN 978-80-213-2306-3.
- ROTPORT, M. – PEŠTOVÁ, S. *Stručný slovník ekonomických pojmů nejen pro žáky středních škol*. Praha: Fortuna, 1994. ISBN 80-7168-107-5.
- ŘEHOŘ, V. – SRPOVÁ, J. *Základy podnikání : teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

Vedoucí práce

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

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 15. 2. 2017

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 21. 2. 2017

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 06. 03. 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci " Návrh strategie rozvoje podnikatelského subjektu" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce pana prof. Ing. Jan Hrona, DrSc., dr. h. c. a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15.3.



Poděkování

Rád bych poděkoval panu prof. Ing. Janu Hronovi, DrSc., dr. h. c. za vedení a cenné rady při vypracování bakalářské práce.

Dále bych chtěl poděkovat společnosti Istaren s.r.o. za podklady k této práci, rodině a blízkým přátelům za podporu při vypracování bakalářské práce a během studia.

Návrh strategie rozvoje podnikatelského subjektu

Abstrakt

Bakalářská práce se zaměřuje na návrh strategie rozvoje podniku menší stavení firmy Istaren s.r.o.

Práce se dělí na část teoretickou a na část praktickou. Teoretická část je formulována na základě odborné literatury, rozebírají se kapitoly, které slouží k objasnění dané problematiky. Je proveden rozbor samotného podnikání, managementu, marketingu, strategií podniku, nástroje vnější a vnitřní strategické analýzy a v poslední řadě cílů podnikání.

V praktické části je představena stavební firma Istaren s.r.o., na kterou jsou aplikovány externí analýzy, PEST analýza dále pak finanční analýza a SWOT analýza. V poslední části práce je uvedeno vyhodnocení SWOT analýzy, jsou definovány návrhy a doporučení k rozvoji podniku. Závěr uvádí shrnutí dosažených výsledků, a která analýza je pro rozvoj podniku nejvhodnější.

Klíčová slova: podnik, analýza, metoda, stavební společnost, strategie, rozvoj, funkce, prostředí, marketing, management

Proposal for strategy for development in the company

Abstract

My final work is focus on a strategy of development the small company Istaren s.r.o.

There are two part theoretical and practical. In theoretic parts I drew from scientific literature to explain the issue. It is an analysis of the actual business, management, marketing, business strategy, tools, strategic analysis and last goals of business.

In the practical part is presentment the company Istaren s.r.o. There are applied the analysis: external, PEST, financial and SWOT. In the following part of is the evaluation of SWOT analysis and draft and recommendations for the development of the company. At the close I summarize the results and chose analysis which is the best for developing of the company.

Keywords: company, analysis method, construction company, strategy, development, function, environment, marketing, management

Obsah

1	Úvod	11
2	Cíl práce a metodika	12
2.1	Cíl práce	12
2.2	Metodika práce	12
3	Literární rešerše	13
3.1	Podnikání.....	13
3.1.1	Mýty o podnikání	13
3.1.2	Typy podnikání	14
3.1.3	Podnikatelský model.....	15
3.1.4	Malé, střední a velké podniky.....	15
3.1.5	Životní cyklus podniku	16
3.2	Management.....	19
3.2.1	Manažer	20
3.3	Marketing	21
3.3.1	Podstata marketingu.....	21
3.3.2	Marketingová strategie	21
3.3.3	Analýza marketingového prostředí.....	22
3.4	Strategie.....	23
3.5	Nástroje vnější strategické analýzy	23
3.5.1	PESTLE analýza	23
3.5.2	Metoda scénářů	24
3.5.3	Metoda delfská.....	24
3.5.4	Analýza konkurence v odvětví – Porterův model.....	25
3.6	Nástroje vnitřní strategické analýzy	27
3.6.1	Metody pro tvorbu námětů	27
3.6.2	Metody pro analýzu problému	28

3.6.3	Nákladově výstupové analýzy	30
3.6.4	SWOT analýza	31
3.7	Cíle podnikání	33
3.7.1	Různé pojetí ekonomických cílů:	33
3.7.2	Aplikace cílů na specifické oblasti:	34
3.7.3	Požadavky na formulaci cíle.....	35
4	Vlastní zpracování	35
4.1	Charakteristika společnosti Istaren s.r.o.....	35
4.1.1	Základní informace	35
4.1.2	Řídící a organizační struktura společnosti	36
4.1.3	Historie společnosti.....	37
4.1.4	Poslání a cíle společnosti	37
4.1.5	Pracovní prostředí	38
4.1.6	Činnosti společnosti.....	38
4.1.7	Marketingový mix společnosti Istaren s.r.o.	38
4.2	Externí strategická analýza	40
4.2.1	PEST analýza	40
4.2.2	Porterův model.....	44
4.3	Finanční analýza.....	47
4.4	SWOT analýza	50
4.4.1	Analýza silných a slabých stránek	50
4.4.2	Analýza příležitostí – jejich významnosti a délky realizace.....	52
4.4.3	Analýza hrozeb	52
4.4.4	Finální SWOT analýza.....	53
4.4.5	Závěr	53
4.5	Návrhy a doporučení	54
4.5.1	Tržní penetrace	54

4.5.2	Marketingová strategie	54
4.5.3	Konkurenční strategie	55
4.5.4	Dotační strategie	56
5	Závěr.....	56
6	Seznam použitých zdrojů:	57
7	Seznam tabulek.....	60
8	Seznam obrázků.....	60
9	Seznam grafů	60
10	Přílohy.....	61

1 Úvod

Podnikání je velice zajímavý obor, který přináší svá úskalí, ale i radosti a jestliže chce být podnikatel úspěšný i tvrdou práci. Záleží na člověku, jak k podnikání přistoupí. Jedná se o rizikovější obor z pohledu finančního kapitálu nežli zaměstnání samotné, ale člověk i přes různé chyby, kterých se jistě dopustí, mnohé pozná, a to se odrazí i v životě samotném, jak v houževnatosti, tak v motivaci, a v disciplíně. Dle Charlese Dickense, se člověk mnohemu naučí právě z neúspěchu, jestliže se ovšem chce něčemu přiučít. Jedná se také o určitou hodnotu, kterou člověk předává společnosti, popřípadě své rodině a potomkům. Jeho myšlenky se promítají právě do podniku a v těžkých chvílích se ukazuje pravá osobnost jedince. Při dostatečných znalostech a disciplíně, není důvod proč by neměl být podnik úspěšný. Jedná se pro většinu lidí z vnějšího pohledu i o složitější obor, než je zaměstnání samotné.

Stavební průmysl dlouhodobě ovlivňuje stav České ekonomiky i celospolečenského prostředí, neboť vytváří 6 až 7 % hrubého domácího produktu, zaměstnává přes 8 % osob pracujících v civilní sektoru, je schopno absorbovat velké množství pracovníků s odlišnou kvalifikací a vzděláním. Stavební objekty spotřebovávají významný podíl surovinových i energetických zdrojů. Jedná se o sektor plně srovnatelný s ostatními hospodářskými sektory, jako jsou energetika, zpracovatelský průmysl, zemědělství, doprava apod. Je zde provázanost i s ostatními sektory, zejména s energetickým sektorem, a to hlavně ve spotřebě energie (Business Media C.Z., 2016, str.10).

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem práce je nalézt na základě analýzy současné situace podniku vhodnou strategii rozvoje firmy Istaren s.r.o. a posílit její postavení na trhu stavebních společností a díky tomu i zvýšit obrat podniku.

2.2 Metodika práce

Teoretická část je formulována na základě studia odborné literatury a komprese jednotlivých autorů. Teoretické poznatky jsou výchozím bodem pro analýzy. Probíhá také srovnání mezi různými strategiemi rozvoje společnosti a je zde snaha o výběr té nejlepší možné, s přihlédnutím k okolnostem, které by rozvoj mohly ovlivnit, jak po negativní, tak po pozitivní stránce věci. Pro analýzu prostředí podniku je využita PEST a SWOT analýza. Hlavní zaměření je na marketingovou stránku, kde se využívá metoda marketingového mixu. Dále se zaměřuje na umístění společnosti, rozložením její zakázek, skladbu a pozice její zaměstnanců, a v neposlední řadě orgánů řídicích.

3 Literární rešerše

3.1 Podnikání

Jako činnost, kterou se snažíme dosáhnout zisku a tím uspokojujeme potřeby vlastní i potřeby cizí. Podnik je primárně zakládán k dosahování zisků. Členíme jej na základě činnosti, na kterou je zaměřen (obchodní, stavební, služeb apod.) nebo podle právní a organizační formy podnikání (např. státní podniky, akciové společnosti, družstva apod.) (Peštová, Rotport, 2004, str. 55). Základem pro fungování podniku je vytvoření podnikatelského plánu. Vytvoření podnikatelského plánu může trvat od 200 až do 400 hodin (Barrow, 1996, str.21).

Dle nového občanského zákoníku § 502 se rozumí obchodním závodem nahromaděné bohatství, který podnikatel vytvořil a slouží k provozu jeho činnosti. Smyslem podniku je uspokojování potřeb zákazníků tak, aby byly uspokojeny potřeby podnikatele (Moulis, 2016).

3.1.1 Mýty o podnikání

Pro mnoho lidí je složité se rozhodnout, jestli dají přednost podnikání než stálé práci. Jedná se o skutečně těžké rozhodnutí. Mnozí lidé nezačnou podnikat, jelikož žijí v předsudku, že podnikatelem se musí člověk narodit nebo jsou přesvědčeni, že většina začínajících podniků zbankrotuje, a raději se nepouští do rizika. Na druhém pólu jsou lidé, kteří vidí svobodu, že budou svým vlastním pánem (Srpková, Řehoř, 2010, str. 36).

3.1.1.1 Člověk se podnikatelem musí narodit

Tato představa je mylná z důvodu toho, že nebyl nalezen gen, se kterým se člověk narodí a ten mu předurčuje stát se podnikatelem. Záleží na schopnostech a motivaci pro danou činnost. Dále je mylný názor, že podnikání se nedá naučit. Je zapotřebí mít znalosti o procesech, které v podniku probíhají. Postoj člověka k podnikání se naučit nedá. Názor si člověk utváří pomocí svých zkušeností. Procesy v podniku se naučit dají. Je možné se naučit postup založení firmy, metody analýzy trhu a další pravidla k této problematice (Srpková, Řehoř, 2010, str. 36). Avšak podnikat bez dobrého nápadu je obtížné (Bannatyne, 2012, str. 28).

3.1.1.2 Většina nových firem zbankrotuje

Statistické analýzy informují o tom, že v prvním roce ukončí svou činnost 70 % firem a do 5 let od založení až 90 % firem, jsou nepřesné. U některých firem nastane změna majitele, další firmy změní svou činnost a některé opravdu ukončí svou činnost, ale z důvodu nenaplnění svých vlastních očekávání. Zůstává však pravdou, že podnikání sebou přináší i značnou míru rizika (Srpová, Řehoř, 2010, str. 36).

3.1.1.3 Podnikatel je svým pánem

Tento názor je klamný. Je to proto, že zákazníci určují, čas majitele společnosti a ten se řídí podle nich. Svůj čas neřídí pouze podle svých potřeb. Jestliže by firma neměla dostatek zákazníků pro své setrvání nebo rozvoj na trhu, není možné z dlouhodobého hlediska tuto firmu udržet (Srpová, Řehoř, 2010, str. 36).

3.1.1.4 Kdo je úspěšný v zaměstnání, bude úspěšný v podnikání

Zaměstnání a podnikání jsou dvě odlišné věci. Liší se ve znalostech a dovednostech, které je potřeba mít pro vykonávání zaměstnání nebo pro vytvoření prosperující firmy (Srpová, Řehoř, 2010, str. 36).

3.1.2 Typy podnikání

Každý, kdo začíná s podnikáním, tvoří určitou vizi, kde své podnikání vidí za určitý faktor času. Od této vize se odvíjí náklady na vznik a rozvoj, dále se podle vize vytváří konkurenční strategie, míra růstu, organizace a další. Je zde souvislost i se schopnostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které bude člověk potřebovat. Amar Bhidé definoval na základě výzkumu v 500 společnostech 5 kategorií podnikání (Srpová, Řehoř, 2010, str. 22):

- **Podnikání jako životní styl.** Jedná se o populaci, která si vybere tento druh činnosti na základě životního stylu. Těmto lidem nezáleží na výši výdělku a nemají velké ambice dostat se dále na trh.
- **Zdrženlivé podnikání.** Tito podnikatelé jsou úspěšnější než předchozí. Ovládají větší část trhu, avšak nepřekročí hranici regionu. Důvodů může být více, například podnikatel není schopen vést větší podnik – nemá dostatečné znalosti a dovednosti nebo mu vyhovuje současná situace. Někdy se vyhýbá větší konkurenci na trhu.

- **Nadějně podnikání.** Cílem lidí této kategorie je stát se nejvýznamnější jednotkou na lokálním nebo i regionálním působišti. Jsou agresivnější než předchozí kategorie, avšak bojí se velkého rizika v podobě finančních pák a rizikových úvěrů.
- **Podnikání s potenciálem vysokého růstu.** Jedná se o omezenou skupinu lidí. Tito podnikatelé věnují mnoho času analýze trhu před vstupem do odvětví, aby minimalizovali rizika a vytvořili co největší potenciál pro růst. Hlavní konkurenti budou již zavedené firmy, s profesionálním managementem. Tudíž je potřeba profesionální vedení těchto společností.
- **Revoluční podnikání.** Přichází s naprosto inovativním produktem. Konkurence s těmito hráči na trhu nedokáže udržet tempo. Je to nejužší skupina lidí (Srpková, Řehoř, 2010, str. 22-23)

3.1.3 Podnikatelský model

Model firmy, která inovativním způsobem uspokojuje vnímané potřeby určitého specifického segmentu zákazníků. Nezabývá se tím, co se v příslušné firmě dělá, ale spíše jak se to dělá. Produkt není důležitý – důležitý je způsob, jakým se dodává. Nezačíná od podoby firmy, která má být vytvořena, ale od zákazníka, pro něhož má být vytvořena (Gerber, 2011, str. 69).

3.1.4 Malé, střední a velké podniky

Dělení podniků dle velikosti má pro podnik praktické důsledky spojené s větším nebo menším rozsahem administrativních povinností, případně příležitostí. Členění podniků dle doporučení Evropské komise:

- **Mikro podniky** – Sem patří podniky do 10 zaměstnanců s ročním obratem do 2 mil. EUR nebo mají aktiva do 2 mil. EUR.
- **Malé podniky** – Podniky do 50 zaměstnanců s ročním obratem do 10 mil. EUR, případně mají aktiva do 10 mil. EUR.
- **Střední podniky** – Společnost do 250 zaměstnanců s ročním obratem do 50 mil. EUR, a aktiva mají do 43 mil. EUR.
- **Velké podniky** – mají více než 250 zaměstnanců s ročním obratem do 50 mil. EUR nebo aktiva vyšší než 43 mil. EUR.

Toto členění je důležité pro poskytování podpory malým a středním podnikům (Srpková, Řehoř, 2010, str. 36).

3.1.4.1 Význam malých a středních podniků

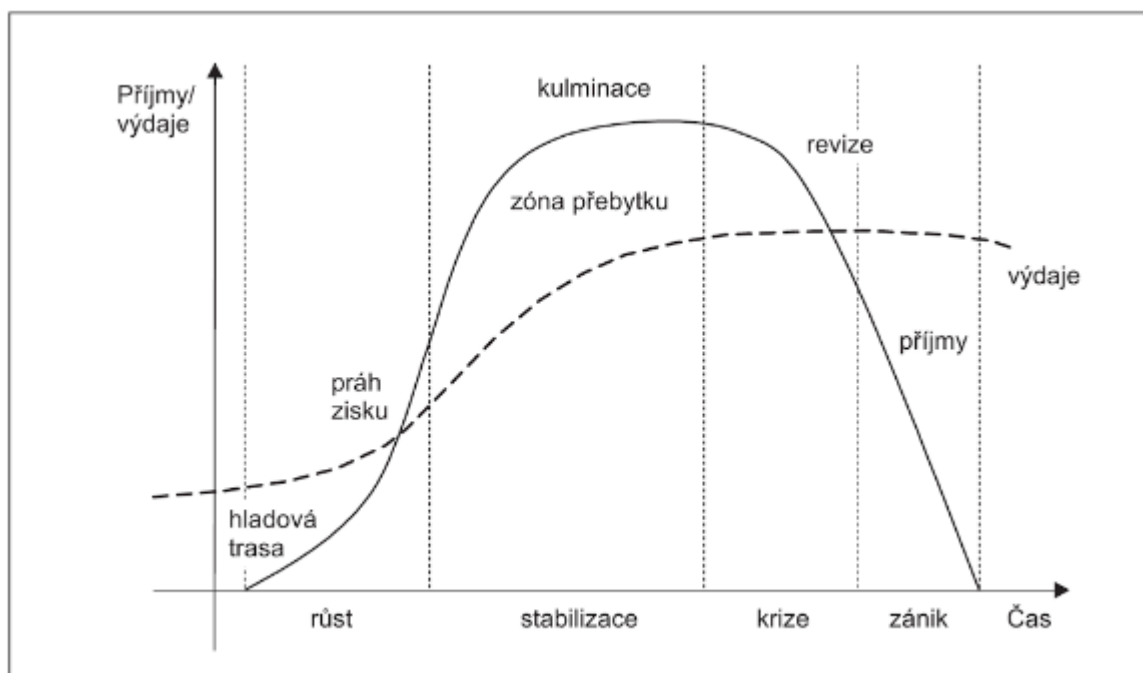
„Potřebujeme více malých a středních firem, protože právě ty jsou skutečným zdrojem růstu a vytváření nových pracovních míst“ (Günter Verheugen – evropský komisař pro podnikání a průmysl, 2009).

Tyto podniky vytváří 70 % všech pracovních míst a 60 % HDP Evropské unie. Jsou také zásadními nositeli hodnot jako je podnikavost, inovativnost, adaptabilita a odpovědnost. Působí proti monopolistickým tendencím. Patří k největším zaměstnavatelům v Evropské unii. Vznikají i na těch trzích, které nejsou pro větší podniky zajímavé. Ovšem spolupracují i s velkými společnostmi, jako jejich subdodavatelé. Mají malou a přehlednou organizační strukturu s krátkými informačními toky a nízkou mírou byrokracie. I díky tomuto mají menší podniky nižší náklady na správu než velké společnosti. Malé provozovny napomáhají v menších městech či vesnicích k urbanizaci a pomáhají rozvíjet místní architekturu. V České republice je dle statistiky z roku 2009 největší počet drobných podnikatelů na počet obyvatel. Na každých 1000 obyvatel připadá 86 podniků. Jedná se o 99,8 % všech podniků ve státě (Srpková, Řehoř, 2010, str. 38-41).

3.1.5 Životní cyklus podniku

Životní cyklus podniku známý jako Millera a Friesena, publikovaný v roce 1984, se dělí na stádia: založení, růstu, stabilizace, krize a zániku (Srpková, Řehoř, 2010, str. 42).

Graf 1 Životní cyklus podniku – model D. Millera a P. Friessena



Zdroj: Srpová, Řehoř, 2010

3.1.5.1 Modely růstu podniku

Častý model, který se objevuje v literatuře, je model Greinera a model Churchilla a Lewisové.

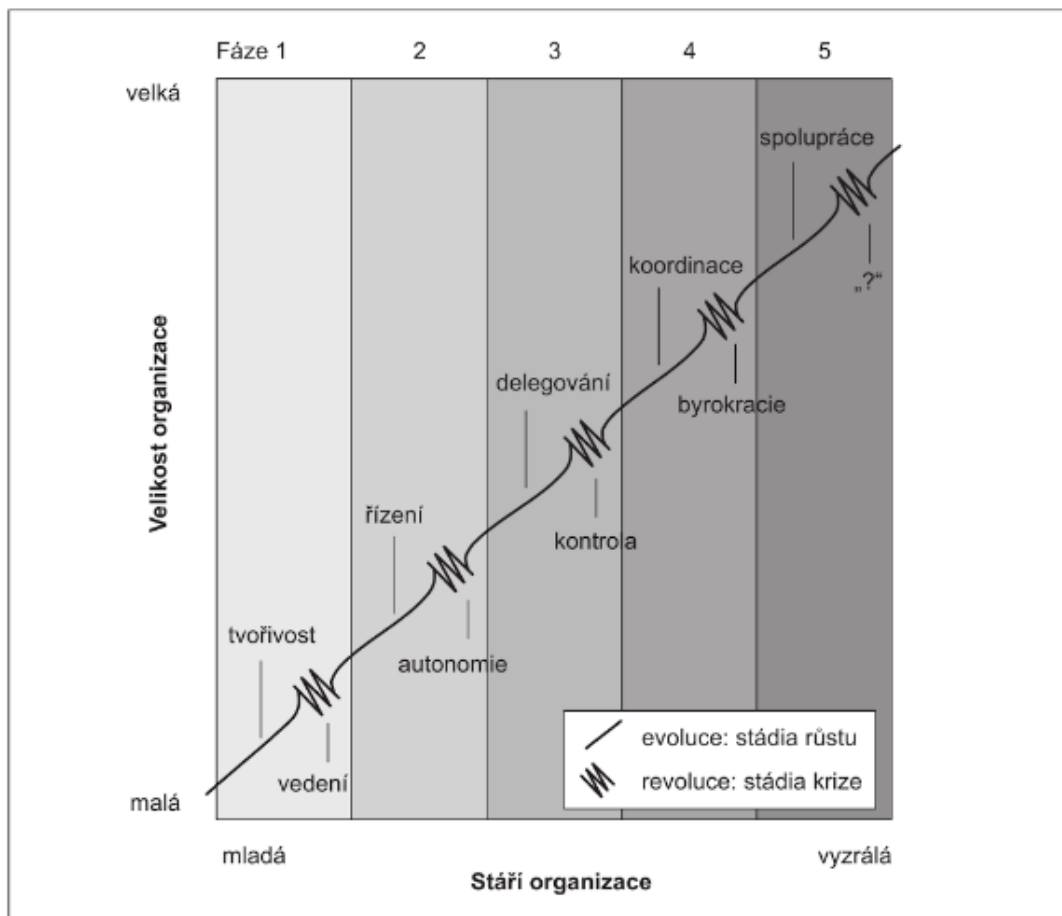
Model Greinera

Základní myšlenkou je, že problémy podniku vznikají z minulých rozhodnutí nebo z tržní dynamiky. Každé stádium začíná obdobím vývoje s trvalým růstem a stabilitou a končí revolučním obdobím. V revolučním období se determinuje, jak bude společnost pokračovat v dalším vývojovém stádiu. Růst podniku je ovlivněn pěti dimenzemi: Věk podniku (stejná praxe podniku není trvale udržitelná), velikost podniku (problémy a řešení podniku se mění s množstvím zaměstnanců a objemem výroby), stádium evoluce (dochází pouze k malým úpravám), stádium revoluce (mnoho revolučních změn), tempo růstu odvětví (revoluční a evoluční stádia jsou závislá na zvýšení tempa odvětví) (Srpová, Řehoř, 2010, str. 42-43).

Grainerův model určuje 5 stádií růstu:

1. **Tvořivost.** Na počátku podnik těží z kreativity jejího zakladatele. Pracovníků je málo a znají se mezi sebou. V tomto případě je rychlejší přenos informací a postupů mezi nimi. Jak podnik roste, dochází k problematictějšímu delegování a ke krizi vedení.
2. **Řízení.** Jestliže podnik přežije stádium tvořivosti, dostává se do stádia růstu. Je zde vysoce centralizovaná organizační struktura, vznikají specializované funkce, a komunikace se stává formálnější. Jak podnik roste, zvyšuje se množství nároků na podnikatele – manažera a musí se vzdát své autonomie a sdílet své úkoly, nastává krize autonomie. Řešením je delegování.
3. **Delegování.** Odpovědnost je rozdělena mezi oddělení. Komunikace top managementu s podřízenými je formální, málo častá. Podnik má šanci expandovat. Svoboda daná autonomním jednotkám vede k tomu, že začínají sledovat své vlastní cíle, a ne cíle firmy. Díky tomuto dochází ke krizi kontroly. Je třeba vyjít vpřed a najít určité koordinační techniky, aby management získal kontrolu podniku jako celku.
4. **Koordinace.** V tomto stádiu se využívají formální systémy pro dosažení větší koordinace a top management přebírá odpovědnost za použití těchto systémů. Cílem je zajistit vývoj prostřednictvím omezených zdrojů podniku. Nastává krize byrokracie z důvodu komunikační propasti mezi zaměstnanci a manažery a díky složitému byrokratickému systému. Podnik je velký na to, aby se řídil pomocí formálních procedur a nepružných systémů.
5. **Spolupráce.** Cílem je překonání krize byrokracie prostřednictvím týmové práce. Vedení je minimalizováno, vytváří interdisciplinární týmy, které kontroluje. Top management řeší stěžejní problémy (Srpková, Řehoř, 2010, str. 42-43).

Graf 2 Greinerův model růstu



Zdroj: Srpová, Řehoř, 2010

3.2 Management

Systematické vedení (např. lidí, podniku) za účelem získání určitého cíle. Vedoucí pracovník se nazývá manažer (Foret, 2012, str. 12).

Jedná se o soubor teoretických a praktických řídicích dovedností, nebo mechanismus řízení organizací a činností, kteří vykonávají řídicí pracovníci neboli manažeři. (Hron, 2012, str. 21)

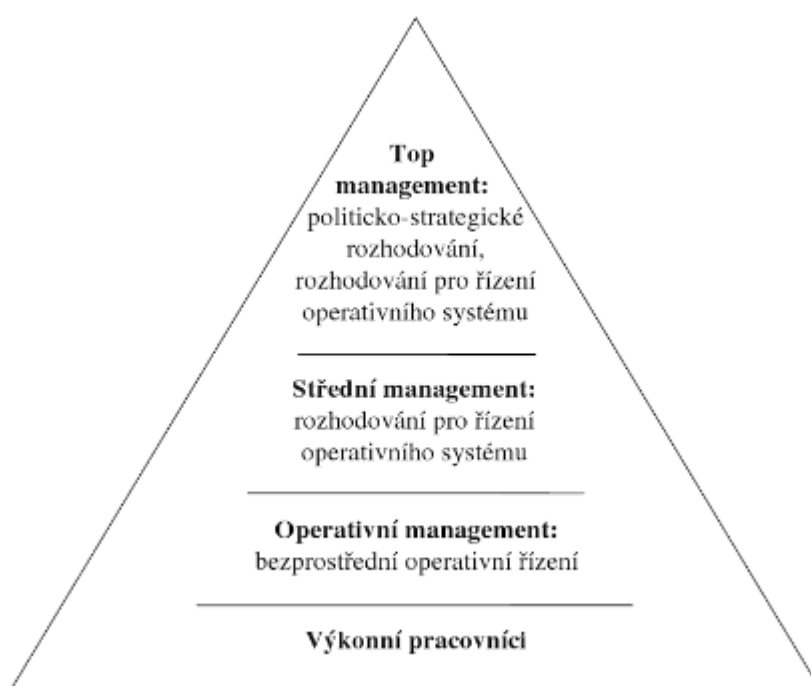
Běžně užívané definice, vymezují management ze tří hledisek:

- Lidé v podniku, kteří se zabývají jeho vedením
- Soubor činností realizovaných manažery (vedoucími pracovníky)
- Management jako odborná disciplína (Tichá, Hron, 2014, str. 118).

Dělení managementu:

1. **Operativní management** (Operational management) = nejnižší management. Musí mít nejvíce kvalifikace v produkci výrobků, nebo poskytování služeb.
2. **Střední management** (Middle management) = Prostředník mezi top manažery a základní managementem. Cílem je získat moc a udržet si ji.
3. **Top management** (Senior management) = rozhodují o zásadních bodech rozvoje podniku. Mají odpovědnost za úspěšný vývoj podniku (Foret, 2012, str. 12).

Obrázek 1 Pyramida řízení



Zdroj: Frech, Monika, 1989

3.2.1 Manažer

Jedinec, který má určité znalosti a dovednosti na řízení lidí. Jeho úkolem je prostřednictvím jiných lidí realizovat zadané úkoly, aniž by ovlivnil, co a jak příslušní lidé dělají. Charakteristika práce manažera:

- **Závislost na ostatních** – ve své práci jsou manažeři odkázáni na další jedince, které potřebují k výkonu práce.
- **Odpovědnost za pracovní prostředí** – Manažer je odpovědný za pracovní atmosféru, kterou pomáhá do značné míry vytvářet.

- **Přijímání a předávání informací** – Ručí za interní a externí prostředí organizační jednotky, kterou má na starost.
- **Řešení** – Musí být schopen řešit dlouhodobé i krátkodobé cíle podniku.
- **Řízení vlastního času** – Charakter práce vyžaduje dokázat řídit čas za pomoci různých technik, či postupů. Schopnost určovat priority je jeho klíčovou vlastností.
- **Věcná znalost a orientace na výsledek** – Manažer by měl mít dovednosti a schopnosti řešit daný problém a měl by být orientován na výsledky (Foret, 2012, str. 12).

3.3 Marketing

Souhrn nástrojů a postupů s jejichž pomocí se snažíme uspět na trhu a dosáhnout na trhu určitého cíle (Foret, 2012, str. 10).

„Činnost organizace a soubor procesů pro vytváření komunikace a poskytnutí hodnoty zákazníkům a pro řízení vztahů se zákazníky takovým způsobem, že z něj mají prospěch organizace i její klíčové veřejnosti“ (Americká marketingová asociace, 2004).

3.3.1 Podstata marketingu

Podstata marketingu je taková, že marketing slouží k zajišťování a uspokojování lidských potřeb prostřednictvím směny (Foret, 2012, str. 12).

Koncepce řízení podniku směřující k dosažení podnikových cílů při respektování společenského chování a jeho pravidel. Jedná se o koordinované a souběžné trvalé působení jednotlivých prvků výrobní a obchodní činnosti (Fialová, Fiala, 2009 str. 154).

3.3.2 Marketingová strategie

Zabývá se jí vrcholový management, který vytyčuje dlouhodobé cíle a hledá směry, jak těchto cest dosáhnout. Konkretizuje marketingové cíle a aktivity celkové strategie podniku. Základní obecný rámec vytváření marketingové strategie lze stanovit následujícími kroky:

- Stanovení marketingových cílů
- Stanovení marketingových alternativ, případně variant
- Stanovení přesných parametrů jednotlivých cílových skupin zákazníků, na které je třeba se zaměřit

- Identifikace konkurence
- Vymezení nabízených produktů s ohledem na cílové zákazníky a konkurenty
- Prezentace podstaty nabídky cílovým zákazníkům
- Vypracování marketingového mixu

Základní marketingové strategie

- strategie minimálních nákladů – Podnik usiluje o co nejnižší náklady ve výrobě i v distribuci
- strategie diferenciacce produktu – Cíl podniku na dosažení nejlepšího produktu, především u malých a středních podniků
- strategie tržní orientace – podnik se zaměřuje spíše na jeden či více segmentů na trhu (Foret, 2012, str. 28-29).

3.3.3 Analýza marketingového prostředí

Z obecného pohledu lze marketingové prostředí rozdělit na dvě hlavní části a to na:

- mikroprostředí (vnitřní prostředí),
- makroprostředí (někdy také vnější prostředí).

Do marketingového mikroprostředí se řadí podnik s jeho zaměstnanci, zákazníky, dodavateli, marketingovými zprostředkovateli, veřejností a konkurenty. Zásadní pro tyto subjekty je, že je podnik může měnit.

Marketingové makroprostředí se skládá také ze 6 faktorů, ale společnost je nemůže měnit. Patří sem:

- Demografické prostředí
- Ekonomické prostředí
- Přírodní prostředí
- Technologické prostředí
- Politické prostředí
- Kulturní prostředí (Foret, 2012, str. 45-47).

3.4 Strategie

Strategie je cestou z výchozí situace do situace požadované (cílové, plánované). Požadovaná situace / stav je stanovena definovanou vizí organizace (Grasseová a kol., 2012, str. 31).

Tradiční definice strategie podniku je chápána jako dokument, ve kterém jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů potřebných ke splnění daných cílů. Oproti tomu moderní pojetí chápe strategii jako připravenost na budoucnost (Deduchová, 2001, str.1)

Význam strategického řízení spočívá především v tom, že zahrnuje nejdůležitější rozhodnutí manažerů vrcholové úrovně. Strategii chápeme jako soubor manažerských rozhodnutí, která určují dlouhodobou výkonnost organizace. Strategické řízení musí být plánované, organizované, vedené a kontrolované. (Grasseová a kol., 2012, str. 11).

To kam se podnik ubírá, determinuje to, kam by mělo směřovat i odměňování (strategie odměňování) (Armstrong, str.36).

3.5 Nástroje vnější strategické analýzy

Využívají se k hodnocení analýzy vnějšího prostředí dané organizace. Všechny metody strategické analýzy se dají dle účelu upravovat a kombinovat.

3.5.1 PESTLE analýza

Účel použití: Slouží ke strategické analýze faktorů vnějšího prostředí, které by mohly znamenat budoucí příležitosti nebo hrozby pro hodnocenou organizaci. Jedná se o rozsáhlejší verzi zjednodušené PEST analýzy (Grasseová a kol., 2012, str. 178).

Jejím cílem je zodpovědět na 3 základní otázky:

1. Které z vnějších faktorů mají vliv na organizaci nebo její části (např. SBU)?
2. Jaké jsou účinky těchto faktorů?
3. Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější? (Grasseová a kol., 2012, str. 178).

Vnější prostředí tvoří faktory:

- Politické
- Ekonomické
- Sociální
- Technologické
- Legislativní
- Ekologické (Grasseová a kol., 2012, str. 178).

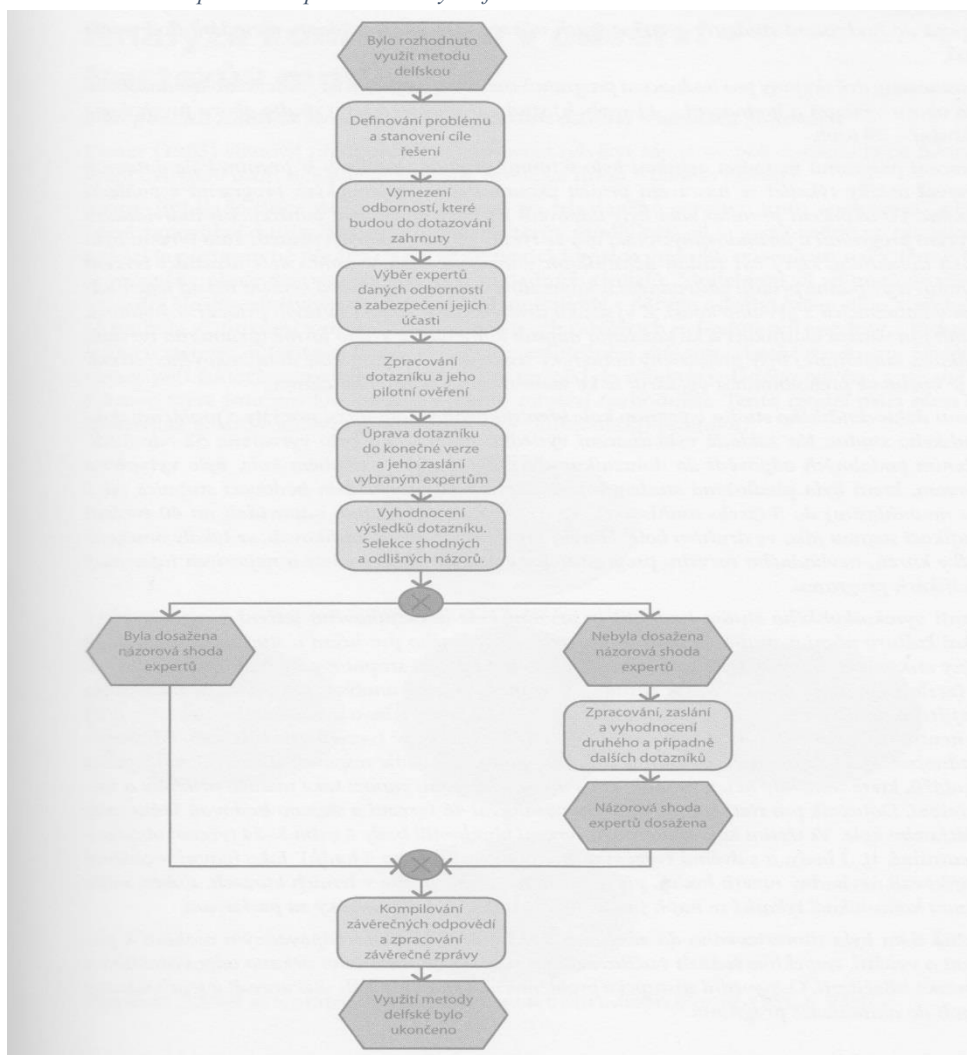
3.5.2 Metoda scénářů

Metoda, která se dívá do budoucnosti, jak by se věci mohly vyvíjet. Vytváří a používá modely, které situace by mohly v budoucnu nastat. Popisuje události z výchozího stavu do stavu konečné situace. Jedná se o analytický a prognostický dokument, který vytváří podmínky pro tvorbu základních strategických dokumentů. Cílem je vytyčit vizi a strategii, která umožní splnit cíle podniku. Forma scénáře může být jednostránkový dokument, mnohostránkový dokument nebo může být zobrazen i jako multimediální prezentace. (Grasseová a kol., 2012, str. 181).

3.5.3 Metoda delfská

Neboli také DELFI metoda nebo metoda opětovného dotazu. Tato metoda nese název podle věštiny ve starověkých Delfách. Podle Šulce lze metodu delfskou charakterizovat jako písemné dotazování (na základě formalizovaných dotazníků) založené na postupném dotazování a názorech expertů, na řízené zpětné vazbě informací a statistické identifikaci shody názorů většiny. Předpokládá se anonymita odpovědí expertů (Grasseová a kol., 2012, str. 185).

Obrázek 2 Činnosti praktické aplikace metody delfské



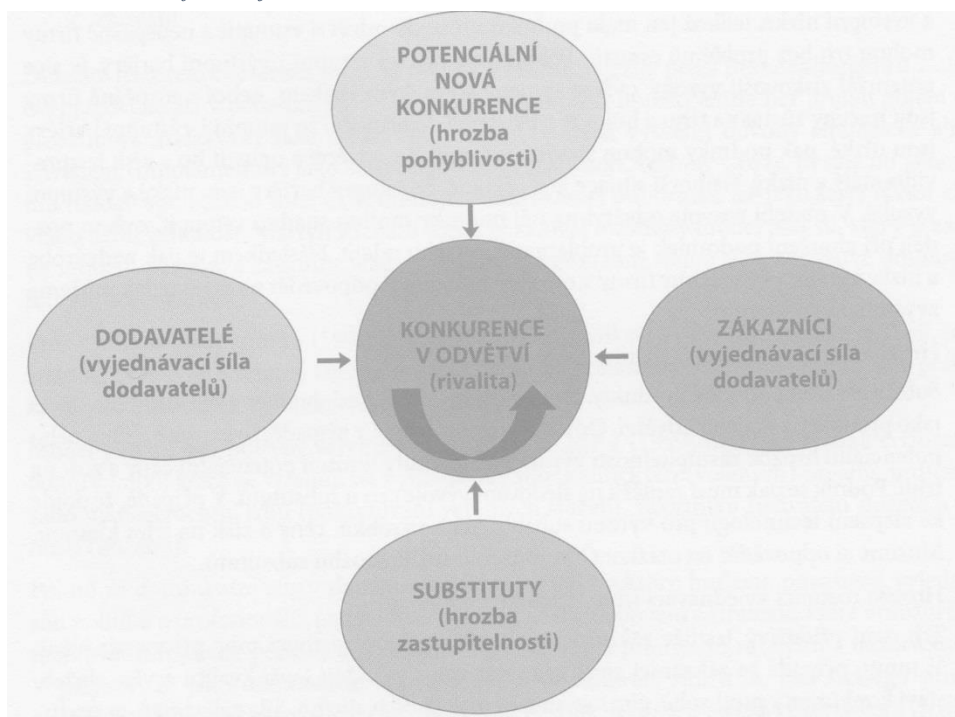
Zdroj: Grasseová a kol., 2012

3.5.4 Analýza konkurence v odvětví – Porterův model

„Porter (1985) stanovil předpoklad, že ziskovost odvětví závisí na pěti dynamických faktorech, které ovlivňují ceny, náklady a potřebné investice firem v daném odvětví“

Dle Portera podnik analyzuje „pět sil“, které vypovídají o atraktivnosti odvětví (Grasseová a kol., 2012, str. 191).

Obrázek 3 Pět sil formulujících atraktivitu odvětví



Zdroj: Grasseová a kol., 2012

Organizace musí tedy analyzovat vliv pěti činitelů na ziskovost:

- Hrozba silné rivality – Pokud na trhu působí velké množství firem podnikajících ve stejném odvětví, odvětví není přitažlivé.
- Hrozba vstupu nových konkurentů – závisí na vstupních bariérách do daného oboru. Nejvýhodnější situace pro firmy je, jestliže jsou vstupy do odvětví vysoké a výstupy nízké. Taková konkurence nehrozí ze strany nově vstupujících firem do odvětví. Když jsou vstupy i výstupy vysoké, je zde určité riziko, že firmy nebudou moci vystoupit a budou se muset udržovat i například se ztrátami. Nejhorší variantou je, jestliže jsou vstupy nízké a výstupy vysoké. Následkem jsou nadvýroba a nízké výnosy pro společnosti v oboru.
- Hrozba nahraditelnosti (substituce) výrobků. Substituty rozumějme výrobky stejného nebo podobného účelu. Odvětví se stává neatraktivní, jestliže existují substituty nebo je zde potencionální hrozba jejich vzniku.
- Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků. Nastává tehdy, jestliže zákazníci mají velkou moc při vyjednávání s prodávajícím.
- Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů. Odvětví se stává nepřitažlivým v případě, že dodavatelé mohou navyšovat ceny, snižovat kvalitu a kvantitu

dodávek. Nejlepší obranou je budování vztahů s dodavateli. (Grasseová a kol., 2012, str. 191-192).

Porterův model byl ovšem zpochybněn jinými akademiky a stratégy, jako jsou Stewart Neill, Kevin P. Coyne a Somu Subramanin, kteří uvádí, že model pěti sil je postaven na třech zpochybnitelných předpokladech:

- Kupující, konkurenti a dodavatelé jsou nezávislí a nebudou spolupracovat a realizovat „nekalé“ praktiky.
- Zdrojem hodnoty je strukturální výhoda (vytváření překážek vstupu na trhu).
- Nejistota je nízká, což umožňuje účastníkům trhu plánování, jak reagovat na soutěžní chování. (Grasseová a kol., 2012, str. 193)

3.6 Nástroje vnitřní strategické analýzy

Interní strategická analýza nám umožní zjistit silné a slabé stránky organizace, respektive na co se musíme při zlepšování soustředit.

Pro posouzení nákladů a užitku se využívají metody strategické analýzy. Kombinování metod přináší větší užitek nežli využívání pouze jedné metody. Pro efektivní využití konkrétní metody je třeba znát charakter a podmínky dané organizace (Grasseová a kol., 2012, str. 213–214).

3.6.1 Metody pro tvorbu námětů

U těchto metod se využívá tvůrčí potenciál skupiny osob. Jsou postaveny na pravidlech, které odstraňují bariéry tvůrčího myšlení. Hlavní bariéra tvůrčího myšlení je postavena na tom, co si myslíme, že je možné. Další překážkou tvůrčího potenciálu pracovníků je, že se domníváme, že pro každý problém existuje pouze jedna správná odpověď a v poslední řadě je zde bariéra ze zesměšnění se.

Mezi intuitivní metody řadíme: brainstorming, brainwriting, diskuze 66, metoda nekompetence, Gordonova metoda (Grasseová a kol., 2012, str. 214).

3.6.1.1 Brainstorming

Brainstorming se podle Šulce (1987, s. 48) začal používat v 50. letech minulého století nejdříve v USA jako způsob zlepšení neuspokojivého průběhu porad a zasedání komisí, při kterých nízká tvůrčí úroveň diskuze, závislost na mínění předsedajících a nesystematická argumentace brzdila vzniku nových myšlenek a progresivních nápadů.

Jedná se o metodu, kdy skupiny osob přichází s nápady, myšlenkami apod. k určitému tématu. Nejprve se v průběhu sezení bez kritiky přednáší jakékoliv nápady. Kvantita nápadů je zde žádoucí. Doporučuje se, aby sezení netrvalo déle jak 50 minut. Toto doporučení vychází z toho, že jedinec je schopen se soustředit maximálně po dobu 50 minut. Ideální čas tohoto sezení se pohybuje od 20 až do 50 minut. Realizace sezení probíhá tak, že moderátor objasní metodu brainstormingu. Poté se přejde k samotné realizaci. Jedna z metod je, že se postupně moderátor začne ptát všech zúčastněných. Postupně se všechny názory zaznamenávají. Výhodou je, že každý má stejnou šanci zapojit se do diskuze, ale naopak není tak bezprostřední. Většina sezení však probíhá spontánně, kdy své náměty účastníci prezentují okamžitě, jak je napadnou. Nevýhodou této metody je, že se nedostanou k prezentaci méně průbojní jedinci.

Jedná se o zábavný lehce proveditelný způsob, jak získat informace v krátkém čase. Brainstormingem se může zjistit například vize formy, jak bude firma vypadat za určitý čas, jak se může zlepšit v určitých odvětvích, například ve spolupráci s určitými odděleními v dané firmě. (Grasseová a kol., 2012, str. 214).

3.6.1.2 Brainwriting

Jedná se o modifikaci metody brainstormingu. Navrhovaná řešení pomocí brainstormingu se sepíší na papír a ostatní členové mohou dopisovat své vlastní návrhy řešení. (Grasseová a kol., 2012, str. 217).

3.6.2 Metody pro analýzu problému

Do této skupiny patří Diagram příčin a důsledků, Šestislovný graf a Paretův diagram. Při řešení jakéhokoliv problému nebo dosahování cíle platí, že čím více alternativ skupina posoudí, tím lepší bude navrhované řešení (Grasseová a kol., 2012, str. 218).

3.6.2.1 Paretův diagram

Nejnámější analýzou pro zjišťování problému je právě Paretův diagram. Cílem je stanovení priority pro zlepšování nebo řízení projektu. Dle Vilfrieda Pareta, který byl zakladatelem tohoto diagramu, bylo zjištěno, že 80 % národního důchodu vytváří 20 % obyvatelstva. Z tohoto faktu vychází tzv. Paretovo pravidlo 80/20, které později převzal a upravil J.M.Juran. (Grasseová a kol., 2012, str. 222).

Tento diagram poskytuje náhled na stanovení základních faktorů nezbytných pro zlepšení tím, že umožňuje identifikovat 20 % faktorů, které jsou příčinnou 80 % následků. Řešením těchto příčin můžeme zabezpečit nejlepší zlepšení. Paretovu analýzu, můžeme doplnit o grafické znázornění (tzv. Lorenzovu křivku), tím dosáhneme vyšší přehlednosti a jednoznačnosti.

Realizuje se ve čtyřech následujících krocích:

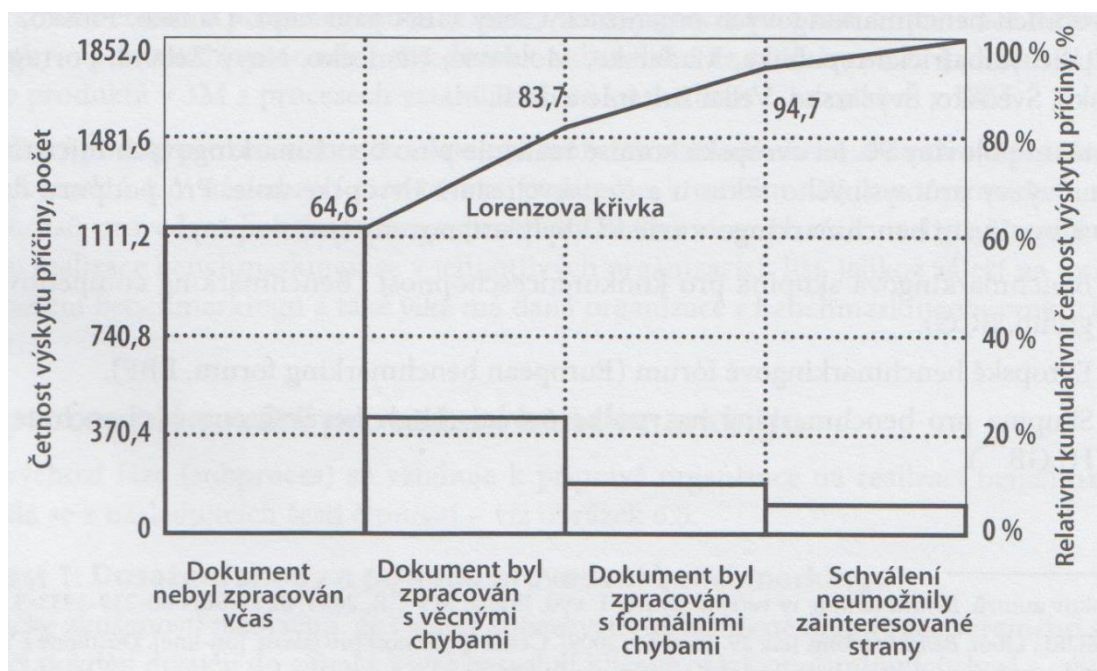
1. Stanovíme a popíšeme důsledek a příčiny jeho vzniku.
2. Určíme kritérium, podle kterého budeme hodnotit analyzované příčiny. Je hodnoceno například podle nákladů, výnosů, referencí a podobně.
3. Sestavíme tabulku.
4. Zkonstruujeme diagram. (Grasseová a kol., 2012, str. 222-223).

Tabulka 1 Příklad Paretovy analýzy na neschválení dokumentů

Druh příčiny problému	Četnost výskytu příčiny, počet	Kumulativní četnost výskytu příčiny, počet	Relativní kumulativní četnost výskytu (v %)
Dokument nebyl zpracován včas	1 140	1 140	61,6
Dokument byl zpracován s věcnými (obsahovými) chybami	410	1 550	83,7
Dokument byl zpracován s formálními chybami	204	1 754	94,7
Schválení neumožnily zainteresované strany	98	1 852	100
Celkem	1 852		

Zdroj: Grasseová, 2012

Graf 3 Paretův diagram s Lorenzovou křivkou



Zdroj: Grasseová, 2012

3.6.3 Nákladově výstupové analýzy

Účelem je vybrat co možná nejvýhodnější variantu na základě hospodárnosti, efektivity nebo účelnosti dané varianty.

Při této analýze vybíráme, zda bude hlavním hodnotícím kritériem vstupů nebo výstupů peněžní hodnota, či jiná hodnotící varianta. K nákladově-výstupovým metodám patří:

- Analýza minimalizace nákladů (CMA)
- Analýza nákladů a přínosů (CBA)
- Analýza efektivity nákladů (CEA)
- Analýza užitečnosti nákladů (CUA)

Tyto metody poměřují vstupy, ve vztahu k očekávaným výstupům Tyto metody jsou poměrně jednoduché na zpracování a obsahují široké spektrum informací pro výsledné rozhodnutí. Dále je pro ně charakteristické, že měří vstupy v peněžních jednotkách (Grasseová a kol., 2012, str. 287-288, 2012).

3.6.3.1 Analýza minimalizace nákladů – CMA

Jedná se o relativně nejjednodušší metodu nákladově-výstupové analýzy. Používá se tehdy, jestliže není možné určit vstupy. Její snahou je minimalizovat náklady podniku. Kritériem je tedy cena. V hodnocení musí být stanoveny ostatní kritéria, která je potřeba splňovat, pokud to tak není, může to přispívat k nepřesným závěrům hodnocení (Grasseová a kol., 2012, str. 289).

3.6.3.2 Analýza efektivnosti nákladů – CEA

Tento postup se volí tehdy, jestliže je možno kvantifikovat výstupy. Forma měření vstupu a výstupu je dána v naturálních jednotkách. Jedná se hodnocení nákladů a účinku, které nelze peněžně vyjádřit. Postup můžeme využít pro posouzení variant s více cíli, nebo pro jeden projekt s různými cíli (Grasseová a kol., 2012, str. 289).

3.6.4 SWOT analýza

Jedna z nejnámějších a nejmíc využívaných metod. Za zakladatele je považován Albert Humprey díky projektu v 60. a 70. letech, který provedl na Standfordské univerzitě. Název pochází z anglického překladu: Strengths – silné stránky, Weaknesses – slabé stránky, Opportunities – příležitosti, Threats – hrozby (Grasseová a kol., 2012, str. 295).

Jedná se o jednoduchý, efektivní a snadno použitelný popis podniku. Účelem je vyzdvihnout vlastnosti podniku, které mají strategický význam. Je důležité, aby se SWOT analýza zaměřovala ke konkrétní situaci podniku, právě tehdy je možné využít SWOT co nejefektivněji (Tichá, Hron, 2014, str. 118).

Cílem analýzy je rozvíjet silné stránky, potlačovat slabé stránky a současně být připraven na případné příležitosti a hrozby. Pro nejefektivnější postup je potřeba identifikovat, nalézt a posoudit vlivy na predikci vývojových trendů vnějšího okolí, na vnitřní situaci podniku a na jejich vzájemné souvislosti (Tichá, Hron, 2014, str. 118).

Tabulka 2 Matice SWOT

<p>Silné stránky (<i>strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p>Slabé stránky (<i>weaknesses</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p>Příležitosti (<i>opportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p>Hrozby (<i>threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Zdroj: Jakubíková, 2008

Mnohdy je složité odhadnout, zda daný jev znamená příležitost či hrozbu a zda určitá charakteristika podniku představuje silnou či slabou stránku.

Standardně se tato analýza využívá pro generování možností strategií. Dále se může využít při definování vize, podklad pro formulaci strategických cílů a pro identifikaci kritických oblastí. Principy, které je vhodné dodržovat při sestavování:

- Princip účelnosti – Je třeba sledovat neustále účel analýzy.
- Princip relevantnosti – Analýza by se měla zaměřovat pouze na podstatná fakta. Jestliže by v ní bylo mnoho nepodstatných informací, analýza by se poté stala velice složitou.
- Princip kauzality – Při řešení je nutné soustředit se na příčiny, nikoliv na důsledky.
- Princip objektivnosti – Čím vyšší objektivita bude použita, tím více se přiblíží ke skutečnosti. Objektivnosti může být dosaženo pomocí různých metod, například bodových škál (Grasseová a kol., 2012, str. 297-300).

Doporučený metodický postup je možné rozdělit do 4 fází:

1. Příprava na provedení SWOT analýzy.

V rámci přípravy použijeme na sebe navazující kroky. Na začátku stanovíme účel, pro který budeme SWOT analýzu vytvářet, definujeme oblasti, které budou zkoumány, vytvoříme analytické týmy a konečným krokem bude sjednocení metodiky práce a motivace členů týmů.

2. Identifikace a hodnocení silných a slabých stránek organizace nebo jejích oblastí (SBU).

V tomto kroku se nejdříve identifikují silné a slabé stránky a na konci se provádí hodnocení silných a slabých stránek.

3. Zjištění a klasifikace příležitostí a hrozeb vnějšího prostředí.

Zde realizujeme 3 na sebe navazující kroky. Za prvé identifikujeme hrozby a příležitosti z vnějšího prostředí a poté ohodnotíme hrozby a příležitosti. Ohodnocení můžeme provést pomocí následujících kritérií: pravděpodobnost vzniku a závažnosti dopadu hrozby nebo atraktivity příležitostí.

4. Tvorba matice SWOT.

Zde jsou klíčové dvě činnosti: Na počátku se zaznamenávají faktory se strategickým významem a pak se generují alternativy strategií. (Grasseová a kol., 2012, str. 320-321).

Pro získávání vstupních dat, hodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb je vhodné využívat vhodné metody a nástroje. Mezi nejvíce využívané metody patří brainstorming, benchmarking, audit zdrojů a kvalifikované odhady. Dalším důležitým zdrojem mohou být výroční zprávy, analytické a hodnotící studie (Grasseová a kol., 2012, str. 320-321).

3.7 Cíle podnikání

Důvodem pro určení cíle je, že strategické cíle pomáhají podniku držet se v nastoleném kurzu a poskytují měřítko, ke kterému lze vztáhnout hodnocení rozvoje podniku (Tichá, Hron, 2014, str. 23).

Důvody pro založení podniku mohou být různé. Může to být snaha o realizaci, dosažení zisku, či uplatnění vědeckého pokroku (Srpková, Řehoř, 2010, str. 23).

3.7.1 Různé pojetí ekonomických cílů:

3.7.1.1 Zisk jako ekonomický cíl

Z obchodního zákoníku plyne, že podnikání je soustavná činnost prováděná podnikatelem pro dosahování zisku. Kategorie zisku uskutečňuje základní předpoklad na vymezení podnikových cílů – odráží všechny činnosti probíhající v podniku. Generování

zisku není úkolem jen pro vedoucího podniku. Podílí se na něm i všichni pracovníci a management firmy. Na jeho tvorbě mají vysoký podíl i zákazníci. Podnikatel by neměl chtít dosáhnout zisk za každou cenu na úkor svých pracovníků. Docházelo by k narušení procesu a neuspokojení potřeb některých aktérů procesu. Vyhotovení a užití produktu. Cílem podniku není pouze jediný cíl. Jsou to cíle, které jsou rozličné pro interní a pro externí prostředí firmy. Dle účetního vyjádření vypočítáme zisk jako rozdíl mezi náklady a výnosy. Avšak současný zisk nemusí být podmínkou pro dosažení zisku v budoucnu. Zisk bývá redukován účetními postupy, které omezují jeho srovnatelnost a nezohledňují rovněž míru rizika, s níž je dosahován. Tyto důvody vedou k tomu, že zisk v moderní době není pojímán jako hlavní důvod pro podnikání (Srpková, Řehoř, 2010, str. 23-24).

3.7.1.2 Tržní hodnota podniku jako ekonomický cíl podnikání

Tržní hodnota podniku znamená cenu, za kterou je podnik možné prodat. Časové riziko dosahovaných výsledků podnikání a riziko podnikání se promítají do tržní hodnoty podniku. Snahou je tedy maximalizovat hodnotu podniku. Nejjednodušší určení hodnoty podniku je, jestliže akcie společnosti jsou veřejně obchodovatelné na kapitálových trzích (Srpková, Řehoř, 2010, str. 24).

3.7.1.3 Maximalizace hodnoty podniku a respektování zájmů stakeholderů jako cíl podnikání

Stakeholder zahrnuje všechny osoby, které se podílí na vývoji podniku. Podnik přináší různý užitek všem stakeholderům, kteří v podniku působí. Každý má totiž jiná očekávání a vzniká tím pádem konflikt zájmů aktérů účastnících se na podnikání. V moderní době převládá názor, že je účelem maximalizace hodnoty podniku je vhodné respektovat zájmy stakeholderů.

Explicitní náklady firma vynakládá na nákup nebo pronájem výrobních faktorů. Lze je dohledat v účetních výkazech naproti tomu implicitní náklady podnik reálně neplatí. Jedná se o „ušlý příjem“ z výrobních faktorů neboli náklady obětované příležitosti (Opportunity costs) (Srpková, Řehoř, 2010, str. 24-25).

3.7.2 Aplikace cílů na specifické oblasti:

- Růst
- Finance

- Výrobek/slужba
- Marketing
- Operativa
- Personalistika
- Společenská zodpovědnost (Tichá, Hron, 2014, str. 23).

3.7.3 Požadavky na formulaci cíle

- Neměl by být omezen pouze na jedno specifické téma
- Neměl by se vztahovat k činnosti, ale k výsledku
- Měl by být vyjádřen v měřitelných jednotkách
- Stanoven termín realizování
- Cíl by měl být vyzývavý, ale dosažitelný (Tichá, Hron, 2014, str. 24).

4 Vlastní zpracování

4.1 Charakteristika společnosti Istaren s.r.o.

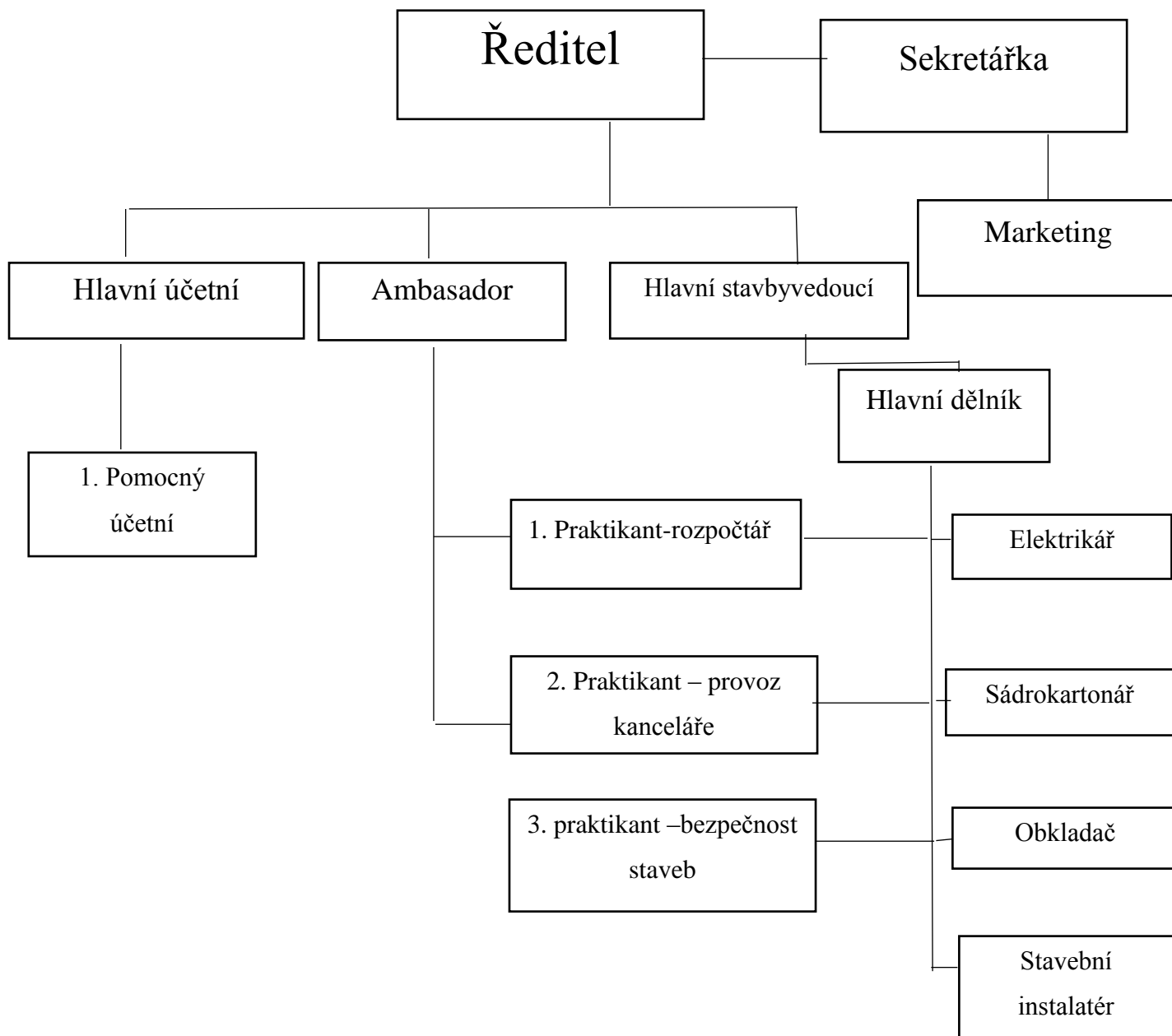
Oficiální datum vzniku firmy je 2. 4. 2014, kdy Tomáš Zahradník jako jednatel a vlastník firmy byl ustanoven do funkce. Tato firma spadá do malých podniků. Oficiální sídlo společnosti je na adrese Hnězdenská 735/6, Praha 6. Kancelář má firma v ulici Pujmanové 1219/8, v Praze – Krči. Společnost se specializuje na rekonstrukci bytů a kancelářských prostor. Nabízí také projektování staveb a rozpočet staveb. Zaměřuje se většinou na stavební práce v Praze, ale zakázky této firmy byly realizovány i v jiných městech, například v Brně a Jičíně. Mezi větší zakázky této firmy se řadí rekonstrukce polikliniky v Brně.

4.1.1 Základní informace

- Název společnosti: Istaren s.r.o.
- IČO: 02613425
- Právní forma: Společnost s ručením omezeným
- Jednatel: Tomáš Zahradník
- Základní kapitál 200 000,- Kč
- Sídlo společnosti: Hnězdenská 735/6, Troja, 181 00 Praha 8
- Předmět podnikání: Výroba, obchod a služby. Provádění staveb, jejich změn a odstraňování. Projektová činnost ve výstavbě. (justice.cz, 2017)

4.1.2 Řídící a organizační struktura společnosti

Obrázek 4 Řídící struktura



Zdroj: Vlastní zpracování dle interní databáze Istaren s.r.o.

Ředitel je v úzkém pracovním kontaktu se sekretářkou, která je k dispozici na mobilním telefonu i mimo oficiální pracovní dobu. Hlavním úkolem sekretářky je zajištění bezproblémového chodu kanceláře. Dále domlouvá školení pro rozvoj zaměstnanců a

schůzky s jednatelem. Sekretářka také dohlíží na docházku pracovníků ve firmě a má na starosti marketing.

Další velice důležitá pozice ve firmě je stavbyvedoucí, který je zodpovědný majiteli firmy a pod jeho správou spadá hlavní stavební dělník, který má na starosti své podřízené dělníky a je ve spojení s hlavním stavbyvedoucím, který mu zadává úkoly. Stavbyvedoucí řídí praktikanty, kteří sestavují rozpočet konkrétní stavby a řeší s nimi materiál, který se na konstrukci využije. Je také sám účasten na stavbách a provádí jejich kontrolu, o všem informuje svého nadřízeného, se kterým řeší případné problémy. Řeší také objednávky materiálu, který je na stavbu potřeba.

Ambasador řídí praktikanta rozpočtáře a druhého praktikanta, zajišťujícího chod kanceláře. Informuje o dění ve firmě a je ve spojení s ředitelem.

4.1.3 Historie společnosti

Společnost na počátku svého vzniku v dubnu roku 2014 sídlila v Praze 4 Troji s jedním zakladatelem. Financování podniku je spolufinancováno podnikatelským úvěrem. Po třech měsících byl zaměstnán 1 stavbyvedoucí a společnost měla celkem 7 zaměstnanců včetně stavebních dělníků. Firma měla na počátku jen menší zakázky na přestavbu bytových jednotek. Postupem času, když začala společnost více expandovat, najmula další zaměstnance, kteří se zasloužili o její rozvoj. Změnila také místo svého působení, přesídlila se poblíž metra Pankrác v Praze, nové umístění jí poskytlo větší strategické možnosti a zaměstnala nového hlavního stavbyvedoucího a další zaměstnance. V této fázi se jednalo o rychlou expanzi firmy a stávala se velice konkurenčním subjektem pro ostatní menší stavební společnosti na lokálním trhu.

4.1.4 Poslání a cíle společnosti

Posláním společnosti je vytvořit dobrý vztah se zákazníkem a dodavatelem a na tomto přístupu založit rozvoj firmy, který čerpá z dobré komunikace a lidském přístupu ke klientovi. Je kladen větší důraz na kvalitu odvedené práce než na její kvantitu. Prvotně čerpá pro své další zakázky z doporučení svých klientů.

Dalším posláním společnosti je vytvořit dobré pracovní prostředí pro zaměstnance. Aby do práce chodili rádi a byli poté co možná nejproduktivnější. Dát jim i volnější ruku a prostor k diskuzi a realizaci jejich nápadů.

Zaměřuje se na trh pro Českou republiku, kde se snaží společnost získat vedoucí postavení ve skupině stavebních firem.

4.1.5 Pracovní prostředí

Po analýze pracovního prostředí pomocí funkce ambasadora se prokázalo, že zaměstnanci jsou spokojeni s pracovním prostředím ve firmě. Funkce ambasadora má hlavní úkol zlepšit pracovní prostředí, pomocí lepší komunikace mezi odděleními ve firmě a vedením, kde se na poradách mezi zaměstnanci a ambasadorem rozebírají témata vhodná pro vývoj, kde vedení dělá chyby a kde naopak pracuje správně a jak přispět k produktivitě zaměstnanců.

4.1.6 Činnosti společnosti

K největším projektům stavební firmy po časově vymezené spolupráci se společností Petcentrum s.r.o. patří rekonstrukce veterinární polikliniky v Brně v Heršpické ulici. Nyní firma pracuje na rozpočtu rekonstrukce bytů a kanceláří pro městskou část Prahu 4 a popřípadě jejich rekonstrukcí.

4.1.7 Marketingový mix společnosti Istaren s.r.o.

4.1.7.1 Marketingový mix – Produkt

Produktem firmy je provádění staveb, jejich změn a jejich odstraňování, a k tomu zajišťovat náležitou projektovou činnost ve výstavbě. Obecně lze říci, že je firma schopna poskytnout veškeré služby týkající se stavební činnosti. Istaren s.r.o. se zaměřuje na individuální přístup k zákazníkovi, proto se soustřeďuje na individuální přístup ke svým zákazníkům, kladně je hodnocené jejich bezplatné poradenství v rámci stavby.

Kvalita

Kvalita je pro firmu velice důležitá, protože jedině spokojený zákazník se vrátí a doporučí službu ostatním. Ve stavebnictví jsou reference důležité pro získávání zakázek. Tento fakt si vedení velice dobře uvědomuje, a proto se snaží získat co nejvíce certifikátů a osvědčení, které potvrzují její kvalitu.

Firma obdržela certifikát od firmy RIGIPS na možnost výstavby protipožárních konstrukcí příčkami, předsazenými stěnami, podhledy, obklady z oceli apod. Dále mají její pracovníci certifikát o absolvování semináře na téma: Poruchy staveb – terasy, balkony,

lodžie. Kromě toho firma financovala školení pracovníků účetního oddělení pro práci s programem Helios a zaplatila také školení praktikantům pro rozpočtový program euroCALC.

Značka

Obrázek 5 Logo společnosti Istaren s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování, interní databáze Istaren s.r.o.

Logo je pro firmy důležitý atribut z hlediska přilákání potenciálních zákazníků. Logo by mělo být jednoduché a upozornit zákazníka na firmu. Je důležité udržovat stejné logo, aby si zákazníci mohli symbol snáze zapamatovat.

4.1.7.2 Marketingový mix – cena

Jestliže podnik dbá na individuální přístup ke svým zákazníkům, je stanovení ceny stavební práce složitou záležitostí. Je dobré vycházet z rozpočtu prací, které se prováděly v minulosti buď na shodném produktu nebo na produktu podobném. Pro tento účel je užitečné využívat softwaru pro rozpočty. Jejich cena se pohybuje přibližně kolem 30 000,- Kč. Na základě výsledků z finanční analýzy by měl podnik kontrolovat své cíle. Tento postoj by měl být krátkodobý, aby si firma zajistila potřebné množství prostředků pro přežití. Následné stanovení ceny by mělo vycházet z nákladů pro vybudování stavebního díla. Je proto důležité, aby podnik měl výši svých nákladů pod dozorem. Firma Istaren s.r.o. využívá program euroCalc3 v hodnotě 28 000 Kč pro kalkulaci nákladů staveb.

4.1.7.3 Marketingový mix – distribuční cesty

Jedná se o přímou distribuční cestu, jelikož firma jedná přímo se zákazníkem, nikoli zprostředkovaně přes třetí osobu. Z toho hlediska je velmi pozitivní, že si podnik uvědomuje sílu přímé distribuce služeb a jedná tak individuálně s každým potenciálním zákazníkem zvlášť a snaží se mu poradit a vyhovět. To vše přispívá k dobré image firmy a navození dobrého partnerského vztahu u klienta.

4.1.7.4 Marketingový mix – propagace

Na svou propagaci společnost Istaren s.r.o. využívá kancelářské potřeby s logem, kde jsou její kontaktní údaje. Jedná se o bloky, propisky, tužky. Hlavní propagace firmy se zaměřuje na stránky sociálních sítí a na webové stránky, kde se inzerují poptávky a nabídky po řemeslnících. Firma investuje do reklamy kolem 20 000,- Kč měsíčně.

4.2 Externí strategická analýza

4.2.1 PEST analýza

4.2.1.1 Politické prostředí

Politické prostředí má významný vliv na podnikání v České republice. Vláda odsouhlasila mnoho dotací pro podporu firem a podnikatelů v České republice v minulých letech. Například zvýšení podílu využití odpadů – dotace na náklad při nákupu zařízení pro zacházení s nebezpečným odpadem, nebo dotace na úspory energie a další (eNovation, 2017).

Na období od roku 2014 do roku 2020 je schválený vládou mimo jiné také akční plán podpory malých a středních podnikatelů, který zohledňuje aktuální potřeby malých a středních podnikatelských subjektů v České republice. Zaměřuje se zejména na získání externího kapitálu z důvodu omezené možnosti ručení a na nedostatek kvalifikovaných pracovníků pro podniky (systém vzdělávání, nebo nedostatečná pružnost zaměstnávání cizinců). Pro tento projekt je také důležitý stabilní daňový systém. Zaměřuje se prioritně tedy na příznivé podnikatelské prostředí malých a středních podniků, na bezproblémový přístup k financím, na internacionalizaci malých a středních podniků a v neposlední řadě na energetické úspory malých a středních podniků (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2017).

4.2.1.2 Ekonomické prostředí

Stavebnictví se značnou měrou podílí na vývoji ekonomiky v České republice. Stavební produkce vzrostla v prosinci roku 2016 o 1,9 %. Stavební úřady vydaly meziročně o 13,5 % stavebních povolení více a orientační hodnota těchto povolení vzrostla o 21,1 %. Bylo zahájeno meziročně o 19,9 % bytů více. Dokončeno bylo o 4,3 % bytů více ve vztahu k roku 2015 (ČSÚ, 2017)

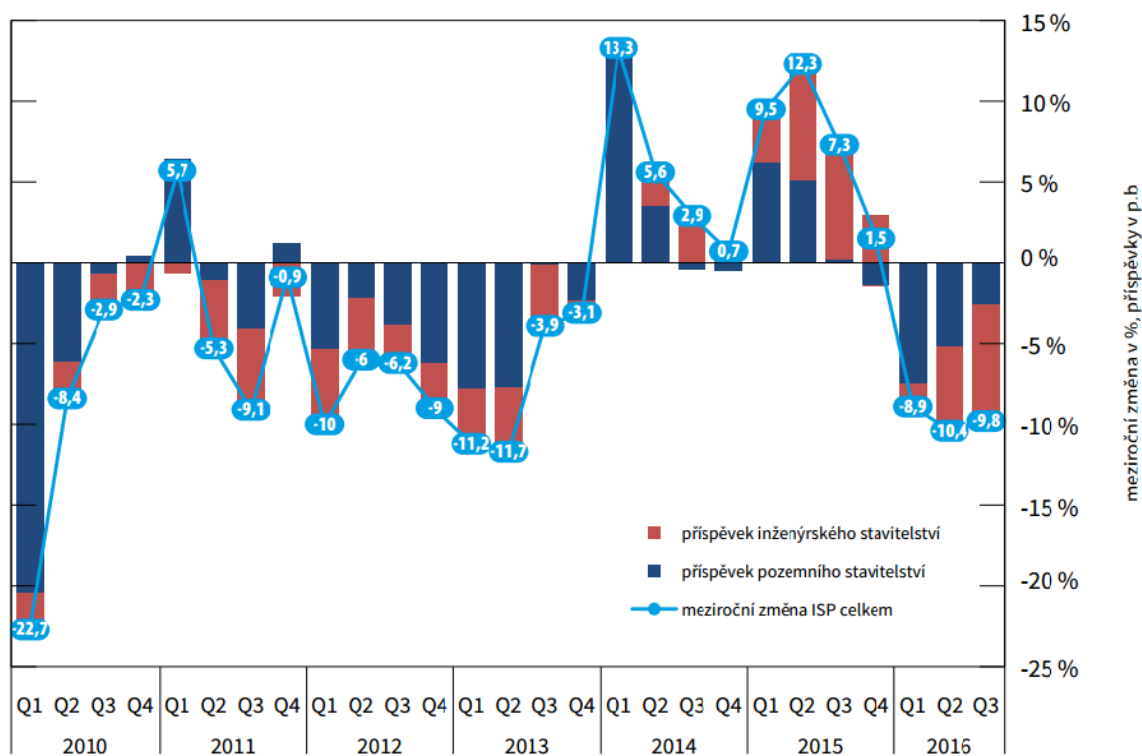
V roce 2016 se počet zahájených staveb bytů meziročně zvýšil o 3,2 % a počet dokončených bytů byl meziročně vyšší o 8,9 %. Ve středně velkých podnicích se počet zaměstnanců snížil o 2,9 % a průměrná měsíční mzda klesla o 1,7 % na 34 719 Kč. Průměrný počet evidovaných zaměstnanců se snížil o 2,7 %. Celkově tedy v roce 2016 klesla stavební produkce meziročně o 7,6 % (kurzy.cz, 2017).

Počet zakázek středně velkých stavebních společností ve třetím kvartálu roku 2016 měl vzestupnou tendenci o 9,3 %. Celková hodnota zakázek však meziročně klesla o 7,3 % na 52,1 miliardy korun. Pozemní stavitelství vzrostlo o více než čtvrtinu (29,8 % na 23 miliard korun), ale inženýrské stavitelství kleslo na 29,1 miliardy korun. Průměrná hodnota nově uzavřené stavební zakázky klesla na 3,2 miliardy korun a byla meziročně o 15,2 % nižší (kurzy.cz, 2017).

Celkově ke konci 3. čtvrtletí měly stavební společnosti smluvně uzavřeny 20,2 tisíc zakázek. To představuje meziroční nárůst o 16,2 % a tyto zakázky představovaly zakázky dosud neprovedených stavebních prací v celkové hodnotě 139,2 miliardy korun (pokles o 10,9 %). (ceec.eu, 2017, str. 7)

Dle Josefa Netíka, ředitele S. O. K stavební, s.r.o. podle něhož, když porovnáme statistické údaje z roku 2009, tak krize ve stavebnictví trvá dodnes. Podle jeho názoru podporuje tuto domněnku také negativní vývoj cen ve stavebnictví, které stále zůstávají pod cenovou hladinou z roku 2009. Z tohoto důvodu se snaží společnosti při nižších maržích dosahovat vyššího obrátu a nepředpokládá se, že by se situace v nejbližších letech výrazně změnila (ceec.eu, 2017, str. 7).

Graf 4 Rozklad meziroční změny indexu stavební produkce



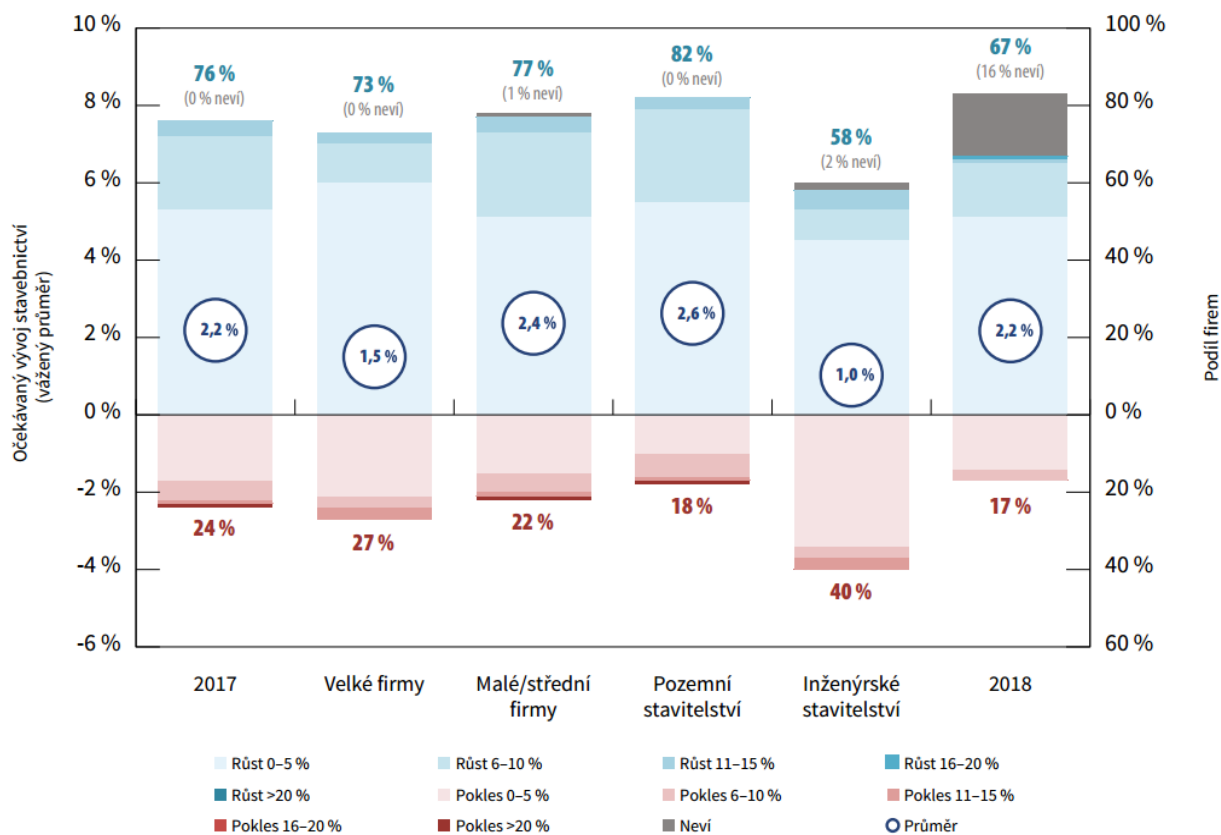
Zdroj: ceec.eu, 2017

Očekávaný vývoj stavebnictví

Dle ředitelů stavebních společností poroste produkce v příštích 2 letech přibližně o 2,2 % v roce 2017 a v roce 2018 o dalších 2,2 %. Spolu s růstem produkce porostou také tržby stavebních společností v průměru o 3,5 %, respektive 2,7 %. Vytížení kapacit firem zůstává vysoké, a to až na 92 % (ceec.eu, 2017, str. 16).

Nejmenší důvěru má sektor inženýrských společností. Na jeho růstu se shodlo pouze 58 % z nich. Růst by měl dosáhnout pouze 1 %. Naopak dařit by se mělo společností zaměřujících se na podzemní výstavbu (růst o 2,6 %) (ceec.eu, 2017, str. 16).

Graf 5 Očekávaný vývoj stavebnictví v jednotlivých segmentech 2017–2018



Zdroj: cec.eu, 2017

4.2.1.3 Sociální prostředí

Stavebnictví obsahuje komplexní obor lidské činnosti, zahrnující v sobě také prvky ekologické a estetické. Například při výstavbě vodohospodářského zařízení či ekologických parků. Podporuje také lepší životní úroveň občanů ve státě. Pomáhá rozvoji školství, zdravotnictví, tělovýchovy a sportu, služeb, dopravy, administrativy a dalších důležitých oblastí. Stavebnictví vzniklo jako přirozená potřeba lidí k pohodlnějšímu životnímu stylu a prostředí. Avšak ve společnosti zájem o řemeslo statisticky klesá.

4.2.1.4 Technologické prostředí

Technologie je pro stavební firmy důležitou součástí rozvoje. Velikým přínosem je využívání IT technologií pro nižší náklady a větší produktivitu. Jedná se například o zavedený účetní systém Helios Orange, který firma před několika měsíci zavedla. Tento program jí dokázal ušetřit vynaložené náklady o jednu desetinu. Dále je firma ve stádiu

embryonálního vývoje v odvětví grafických PVC bannerů, na které uvažuje do budoucna koupit zařízení na jejich výrobu z důvodu pozdějšího ekonomického zisku.

4.2.2 Porterův model

Jak již bylo zmíněno, tento model se zaměřuje na vystupování spotřebitele a firmy a vychází z mikroekonome.

4.2.2.1 Stávající konkurence

Ze statistického šetření prováděné Českou národní bankou ve spolupráci se svazy z odvětví průmyslu, stavebnictví a obchodu vyplynulo, že největší brzdou omezující růst firem je konkurence. (roklen24.cz, 2016)

V oboru stavebnictví je velice silná konkurence, která tlačila od roku 2014 ceny dolů. Konečné ceny byly nižší až o 22 % než je vyprojektovaný model a podle nichž mají investoři vypočítané své rozpočty. Ceny se pohybovaly na hraně rentability a někdy až pod ní. Firmy braly zakázky z důvodu, aby zajistily svým zaměstnancům alespoň nějakou práci a věřily, že v budoucnu se situace zlepší a podnik začne prosperovat na výdělečnějších zakázkách. V konečném důsledku to dříve mohlo vést až ke krachu nejen firem, ale i investorů, kteří nedostávali finance (zet.cz,2014). Nyní se situace na trhu zlepšila a stavebnictví zaznamenává v těchto posledních letech produktivnější vývoj, jak již bylo zmíněno v předchozích bodech.

Tabulka 3 Nejúspěšnější firmy roku 2016 leden–2016 srpen

POŘ.	ZHOTOVITEL	SAMOSTATNĚ		VE SDRUŽENÍ		
		POČET	TIS. KČ	POČET SDRUŽ.	POČET ÚČAST.	TIS. KČ
1	EUROVIA CS, a.s.	111	1 873 956	47	128	3 016 562
2	Metrostav, a.s.	44	1 748 335	42	115	2 596 763
3	STRABAG a.s.	119	1 905 940	18	51	1 316 926
4	STRABAG Rail a.s.	13	2 382 606	4	11	270 132
5	Skanska a.s.	62	1 832 996	6	18	245 000
6	DHL ŽS, a.s.	54	1 015 807	20	46	1 894 324
7	Porr a.s.	53	1 013 306	16	40	1 664 115
8	SWIETELSKY stavební s.r.o.	72	910 341	22	48	1 533 053
9	ALPINE Bau CZ a.s.	23	223 512	17	45	1 969 097
10	COLAS CZ, a.s.	50	588 474	12	25	726 118
11	FIRESTA - Fišer, rekonstrukce, stavby a.s.	25	322 758	12	27	1 289 343
12	M - SILNICE a.s.	43	746 114	7	20	360 067
13	Vodohospodářské stavby, s.r.o.	25	310 440	13	29	1 023 464
14	SILNICE GROUP a.s.	7	319 199	8	18	961 517
15	HOCHTIEF CZ a.s.	10	235 430	12	29	1 189 408
16	Energie - stavební a báňská a.s.	4	702 507	2	5	53 563
17	PKS stavby a.s.	8	683 388	2	4	57 538
18	Subterra, a.s.	4	149 513	13	27	954 142
19	Chládek & Tintěra, a.s.	8	554 355	1	2	56 168
20	GJW Praha spol. s r.o.	1	20 818	8	23	1 483 298
21	Chládek a Tintěra Pardubice, a.s.	11	287 000	12	28	566 468
22	AŽD Praha s.r.o.	4	104 964	3	6	819 273
23	SDS EXMST spol. s r.o.	17	126 138	3	6	704 082
24	IMOS Brno, a.s.	12	307 418	11	28	281 024
25	UNISTAV CONSTRUCTION a.s.	9	282 453	6	12	190 825
26	IDS - Inženýrské a dopravní stavby Olomouc a.s.	18	166 248	1	4	689 711
27	SIGNALBAU a.s.			2	4	666 405
28	VW WACHAL a.s.	9	298 568	1	2	61 653
29	GEOSAN GROUP a.s.	6	199 068	11	29	258 631
30	ZEPRIS s.r.o.	6	174 215	7	15	248 789
31	Ridera Stavební a.s.	5	260 949	5	13	71 348
32	Podzimek a synové s.r.o.	1	71 325	3	6	429 435
33	Froněk, spol. s r.o.	3	63 486	2	4	436 129
34	PSJ, a.s.	10	65 911	3	6	431 031
35	HERKUL, a.s.	7	75 054	7	18	476 910
36	INSKY spol. s r.o.	11	252 684			

Zdroj: Business Media C.Z., 2016, str. 13

4.2.2.2 Potencionální konkurence

Podle serveru podnikatel.cz hrozí českým stavebníkům konkurence ze strany asijských stavebníků. Čínští stavebníci mají zájem hlavně o velké stavby. Číňané již staví v sousedním Německu, uvedl generální ředitel českých podnikatelů ve stavebnictví Miroslav Mašek. Avšak existuje mnoho bariér na českém trhu, které znemožňují vstoupit na trh. Čína již zásobuje tamní trh, levnými stavebními materiály. V České republice je díky složité byrokracii problém zaměstnávat levné pracovní síly z blízké Ukrajiny, Kazachstánu, Běloruska a dalších států. Tuto situaci zatím projednává vláda, a měla by ji v blízké době vyřešit (podnikatel.cz,2016).

V roce 2017 se počítá s nárůstem produkce o 3 %, to se týká firem bez rozdílu velikosti dle Kvartální analýzy českého stavebnictví Q4/2015. Ředitelé pozemních společností hovoří o růstu o 3,7 procent, zatímco inženýrské firmy očekávají i vzhledem k vývoji státních investic jen mírný růst o 1,2 procenta (ceec.eu, 2017).

4.2.2.3 Dodavatelé

Vliv dodavatelů ve stavebnictví nelze podcenit. Tlak ze strany stávající konkurence a ze strany zákazníků vyvolává i vyšší opatrnost i ze strany dodávek. Malé a střední podniky mohou využít spojení s většími hráči na trhu.

Dodavatelé jsou pro firmu velice důležití, jelikož hlavně stavební materiál pochází právě od nich. Je třeba dbát na to, aby cena byla co nejnižší, ale aby služby byly v dostačující kvalitě. Vysoká cena dodavatelů se promítne do výsledné ceny projektu. Je třeba tudíž mít dostatek dodavatelských partnerů a díky tomu nízkou cenu výsledného projektu, což zajistí firmě větší konkurenceschopnost.

Istaren s.r.o. má hlavního dodavatele obchodní řetězec Hornbach, od kterého odebírá větší část materiálu ke stavbám. S Hornbachem spolupracuje Istaren s.r.o. přibližně po dobu dvou let. Hornbach nabízí pro své klienty ze strany firem věrnostní karty na nákup zboží, které vyjde levněji než ostatní nakupující spotřebitele. Informační systém odebírá Istaren od společnosti Helios, se kterou má podepsanou smlouvu na aktualizaci a dodávání systému. Jejich spolupráce se datuje od listopadu roku 2016. Kancelářské potřeby objednává Istaren primárně od Office Depot, dále spolupracuje se společností Copy General.

4.2.2.4 Odběratelé

Odběratelů stavebních služeb a dodávek má Istaren široké spektrum. Jedná se jak o fyzické osoby, tak i několikrát za svoje působení uzavřela kontrakty i s právníckými osobami, což firmě přineslo vyšší zisky. Nyní společnost spolupracuje i s ÚMČ Praha 4, které zpracovává rozpočet na přestavbu bytových jednotek. V minulosti spolupracovala na přestavbě veterinární kliniky v Brně. Avšak stále hlavní portfolio zákazníků tvoří fyzické osoby, zejména domácnosti.

Začátek výstavby bytů v prosinci 2016 meziročně vzrostl o 19,9 % a dosáhl hodnoty 2 917 bytů. U rodinných domů došlo k nárůstu o 26,3 %, v bytových domech byl zaznamenán nárůst počtu zahájených bytů o 16,4 % (kurzy.cz, 2017).

4.2.2.5 Substituty

Společnost Istaren má také rozmanitou škálu prováděných prací. Nicméně primárně se koncentruje na interiéry domů, což přináší menší zisky, i když firma je schopná stavět i exteriéry, jak již dokázala v minulých letech. Ohrozit společnost může činit výstavba panelových domů, po níž je v dnešní době četná poptávka a kterou vykonávají úspěšně větší konkurenční společnosti.

4.3 Finanční analýza

Z výsledovky, výkazu zisku a ztrát podniku, kterou nalezneme v příloze pro minulé roky se vypočítali finanční ukazatele společnosti Istaren s.r.o., které vypovídají o podnikové finanční situaci.

Zadluženost

- Míra celkové zadluženosti se vypočítá jako podíl mezi cizími zdroji a celkovou aktivitou vynásobenou 100 %. Zjišťujeme podle ní, z kolika % jsou naše aktiva kryta cizím majetkem.
- Míru zadluženosti neboli stupeň zadluženosti vypočítáme jako podíl mezi cizími zdroji a vlastním kapitálem vynásobeným 100 %.
- Doba návratnosti úvěrů se spočítá jako podíl bankovní úvěry k výsledku hospodaření za účetní období.
- Dobu návratnosti spočítáme jako podíl investice ku cash flow (Rosochatecká, 2012, str.21-22).

Tabulka 4 Celková zadluženost, míra zadluženosti vlastního kapitálu, doba návratnosti úvěrů, doba splácení dluh z cash flow

	Jednotka	2014	2015
Celková zadluženost	%	41,05	41,02
Míra zadluženosti vlastního kapitálu	%	69,61	69,56
Doba návratnosti úvěrů	rok	1,1	1,24
Doba splácení dluhu z cash flow	rok	4,22	3,43

Zdroj: Vlastní zpracování dle interní analýzy Istaren s.r.o.

Zásoby

- Výpočet provedeme jako podíl zásob k tržbám z obchodu a výroby vynásobený 365 (dny). Z výsledku se stanovilo, kolikrát se přeměnily zásoby v peněžní prostředky od okamžiku jejich nákupu. (Rosochatecká, 2012, str.23).

Tabulka 5 Doba obratu zásob

	Jednotka	2014	2015
Doba obratu zásob	dny	148	124

Zdroj: Vlastní zpracování dle interní analýzy Istaren s.r.o.

Pohledávky

- Dobu obratu pohledávek vypočítáme jako podíl mezi pohledávky a tržbami z obchodu a výroby a celý podíl vynásobíme 365 (dny) (Rosochatecká, 2012, str. 23).

Tabulka 6 Doba obratu pohledávek

	Jednotka	2014	2015
Doba obratu pohledávek	dny	55	49

Zdroj: Vlastní zpracování dle interní analýzy Istaren s.r.o.

Závazky

- Dobu splatnosti závazků vypočítáme tak, že vydělíme krátkodobé závazky a provozní náklady a celý výsledek vynásobíme 365 (dny). Sleduje se, jak dlouho trvá úhrada vlastních závazků. (Rosochatecká, 2012, str. 24).

Tabulka 7 Doba splatnosti závazků z obchodního styku

	Jednotka	2014	2015
Doba splatnosti závazků z obchodního styku	dny	116	67

Zdroj: Vlastní zpracování dle interní analýzy Istaren s.r.o.

Likvidita

Jedná se schopnost podniku plnit své finanční závazky.

- Okamžitá likvidita (likvidita 1. stupně) = finanční majetek/krátkodobé závazky
- Běžná likvidita (likvidita 2. stupně) = (finanční majetek +krátkodobé pohledávky) /krátkodobé závazky
- Celková likvidita (likvidita 3. stupně) = (finanční majetek + krátkodobé pohledávky + zásoby) / krátkodobé závazky (Rosochatecká, 2012, str. 24-25).

Tabulka 8 Likvidita

	2014	2015
Běžná	1,88	2,34
Pohotová	0,63	0,84
Okamžitá	0,15	0,24

Zdroj: Vlastní zpracování dle interní analýzy Istaren s.r.o.

Rentabilita (výnosnost)

Jedná se o schopnost podniku dosahovat zisku a zhodnocovat tím vložený kapitál. Za zisk pro vyčíslení rentability lze považovat jakoukoliv kategorii zisku.

- Rentabilita vlastního kapitálu. Výpočet: Výsledek hospodaření za účetní období/vlastní kapitál
- Rentabilita celkového kapitálu (ROA). Výpočet: (Výsledek hospodaření za účetní období + nákladové úroky) / celková aktiva
- Rentabilita tržeb (ROS). Výpočet: Výsledek hospodaření za účetní období / tržby

Tabulka 9 Rentabilita

	Jednotka	2014	2015
Rentabilita vlastního kapitálu	%	4,27	7,22
Rentabilita celkového kapitálu	%	2,52	4,26
Rentabilita tržeb	%	4,69	7,22

Zdroj: Vlastní zpracování dle interní analýzy Istaren s.r.o.

4.4 SWOT analýza

Analýza je vytvořena pomocí tabulek. Do tabulek se klasifikují vlastnosti u analýzy silných a slabých stránek a příležitosti a hrozby u analýzy příležitostí a hrozeb. Dále je v tabulkách zahrnuto bodové ohodnocení a váha faktoru u silných a slabých stránek podniku, ze kterého se vypočítá hodnota faktoru, podle které se určují velmi silné a velmi slabé stránky podniku.

4.4.1 Analýza silných a slabých stránek

Velmi slabý faktor je určen hodnotou faktoru -0,2 včetně, a naopak velmi silný faktor je určen hodnotou 1 včetně. Velmi slabé faktory a velmi silné faktory se zahrnují do finální matice SWOT analýzy.

Tabulka 10 Analýza silných a slabých stránek

Vlastnost	Váha faktoru	Hodnocení					Hodnota faktoru
		Slabé		Silné			
		-5	-2	1	2	5	
Finanční analýza							
Míra zadluženosti	0,1		✓				-0,2
Doba obratu zásob	0,1		✓				-0,2
Doba obratu pohledávek	0,05			✓			0,05
Likvidita – běžná	0,05			✓			0,05
Likvidita – pohotová	0,05			✓			0,05
Likvidita – okamžitá	0,05			✓			0,05
Rentabilita vlastního kapitálu	0,2			✓			0,05
Rentabilita celkového kapitálu	0,2				✓		0,4
Rentabilita tržeb	0,1			✓			0,1
Doba splatnosti závazků z obchodního styku	0,1		✓				-0,2
Celkem	$\sum 1$						
Služby							

Nízká cena služeb	0,3		✓				-0,6
Pestrost služeb	0,1		✓				-0,2
Dostupnost služeb	0,1				✓		0,2
Kvalita služeb	0,2					✓	1
Doplňkové služby	0,1			✓			0,1
Rychlost realizovaných služeb	0,2					✓	1
Celkem	$\sum 1$						
Organizace							
Zvolený styl řízení	0,3					✓	1,5
Komunikace ve firmě	0,2					✓	1
Delegování	0,3		✓				-0,6
Investice do inovací	0,2		✓				-0,4
Celkem	$\sum 1$						
Zákaznický servis							
Spokojenost zákazníků	0,4					✓	2
Individuální přístup k zákazníkovi	0,2					✓	1
Zjištění přesných požadavků zákazníků	0,1					✓	0,5
Mobilita servisu	0,1				✓		0,2
Jednání společnosti se zákazníky	0,2					✓	1
Celkem	$\sum 1$						
Marketing							
Reklama – tisk	0,1	✓					-0,5
Reklama – sociální sítě	0,2				✓		0,4
Doporučení zákazníků	0,2					✓	1
Obchodní zástupce	0,1	✓					-0,5
Billboardy	0,1	✓					-0,5
Spolupráce s jinými společnostmi	0,1			✓			0,1

Odpovědi na inzeráty	0,2					✓	0,5
Celkem	$\sum 1$						

Zdroj: Vlastní zpracování dle interní analýzy Istaren s.r.o.

4.4.2 Analýza příležitostí – jejich významnosti a délky realizace

Tabulka 11 Analýza příležitostí

Příležitost	Bodová hranice významnosti			Doba trvání (roky)
	-3	1	3	
Dotační program – podpora bydlení			✓	1
Dotace – nízkouhlíkové technologie		✓		2
Dotační program – Úspory energie			✓	2
Dotační program – inovace			✓	1
Franchizing		✓		7
Nové technologie v oblasti zateplování domů			✓	5
Moderní technologie lépe reagující na poptávku			✓	3
Růst důvěry klientů v segment malých stavebních firem			✓	3

Zdroj: Vlastní zpracování dle interní analýzy Istaren s.r.o.

4.4.3 Analýza hrozeb

Tabulka 12 Analýza hrozeb

Hrozba	Bodová hranice významnosti			Doba trvání (roky)
	-3	1	3	
Vstup nového konkurenta na trh			✓	3
Značná konkurence v hlavním městě Praze			✓	2
Hrozba horší dostupnosti hypotečních úvěrů pro občany			✓	1
Zpřísnění regulace stavebního trhu			✓	3
Menší státní dotace		✓		3

Díky vyšší zadluženosti možnost potýkat se s existenčními problémy			✓	2
--	--	--	---	---

Zdroj: Vlastní zpracování dle interní analýzy Istaren s.r.o.

4.4.4 Finální SWOT analýza

Tabulka 13 Finální SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Kvalita služeb • Rychlost realizovaných služeb • Zvolený styl řízení • Komunikace ve firmě • Spokojenost zákazníků • Individuální přístup k zákazníkovi • Jednání společnosti se zákazníky • Doporučení zákazníků 	<ul style="list-style-type: none"> • Míra zadluženosti • Doba obratu zásob • Doba splatnosti závazků z obchodního styku • Nízká cena služeb • Pestrost nabízených služeb • Delegování • Investice do inovací • Reklama – tisk • Obchodní zástupce • Billboardy
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Dotační program – podpora bydlení • Dotace – nízkouhlíkové technologie • Dotační program – Úspory energie • Dotační program – inovace • Franchizing • Nové technologie v oblasti zateplování domů • Moderní technologie lépe reagující na poptávku • Růst důvěry klientů v segment malých stavebních firem 	<ul style="list-style-type: none"> • Vstup nového konkurenta na trh • Značná konkurence v hlavním městě Praha • Hrozba horší dostupnosti hypotečních úvěrů pro občany • Zpřísnění regulace stavebního trhu • Menší státní dotace • Díky vyšší zadluženosti vliv existenčních problémů

Zdroj: Vlastní zpracování dle interní analýzy Istaren s.r.o.

4.4.5 Závěr

Díky SWOT analýze jsme zjistili, že mezi silné stránky společnosti patří zejména kvalita odváděných služeb, komunikace ve firmě a se zákazníkem a individuální přístup k zákazníkovi. V marketingu firma hlavně staví na dalším rozšíření počtu zákazníků.

Naopak mezi slabé stránky podniku patřily některé ukazatele finanční analýzy, jako je míra zadluženosti, doba obratu zásob a oblasti marketingu, jako je slabá reklama v tisku, absence obchodního zástupce a nevyužití billboardů. Ostatní slabé stránky společnosti byla například vyšší cena služeb. Příležitosti firmy jsou v oblasti dotačních programů, zejména z Evropské unie, dále pak v nových inovacích společnosti. Největší hrozbou je pro firmu vstup nových, větších a levnějších konkurentů na trh a díky větší zadluženosti se firma může potýkat s problémem setrvání na trhu.

4.5 Návrhy a doporučení

4.5.1 Tržní penetrace

Společnost se bude snažit co nejvíce uplatnit s existujícím produktem na existujícím trhu. Cílem bude zvýšit tržní podíl. Jedná se o nejméně rizikovou metodu, jelikož firma může využít stávající zdroje, postupy a kapacity. (Management Mania, 2017)

Dle SWOT analýzy se zjistilo, že mezi silné stránky firmy patří kvalita služeb a komunikace se zákazníky na nichž by měla firma dále profitovat. Měla by se zabývat oblastí, ve které je silná, má konkurenční výhodu před ostatními. Do budoucna je zajímavým řešením rozvoj poboček do dalších obcí, například i pomocí franchisingu, jedná se o delší výhled do budoucna, ale firma by na tento typ rozvoje měla předpoklady. Měla by větší kontakt se zákazníkem. Tento typ podnikání není zatím velice rozšířen u konkurenčních firem, z čehož by se dala předpokládat výhoda na trhu. Dále by firma mohla profitovat na prodeji své licence a obratu ze zisku franchisingových poboček. Jedná se také poměrně o rizikový typ, jelikož firma nemá dostatečně známé jméno, tudíž by se nemuselo jednat o ziskovou variantu. Ale jelikož firma má úspěšný systém řízení snadno převoditelný i na další pobočky, je pravděpodobné, že by se jednalo o úspěšné řešení. Tento návrh není z hlediska finančního pro firmu také náročný, jelikož franchizant by výdaje na nové pobočky v nových obcích nebo městech financoval z vlastních zdrojů. Mateřská firma by mu propůjčila své jméno, strategii řízení a podporu při podnikání.

4.5.2 Marketingová strategie

Nejslabší článek ze všech hledisek je marketing firmy. Jedná se i o jednodušší řešení z hlediska náročnosti a doby proveditelnosti.

Jelikož Istaren s.r.o. nemá ve svých řadách obchodního zástupce, bylo by prospěšné pro firmu tento typ pozice zřídit. Obchodní zástupce by mohl převzít práci za majitele firmy a vyjednávat o nových zakázkách například s realitními a developerskými společnostmi, s nimiž by se dal uzavřít profitabilní kontrakt z dlouhodobého hlediska. Do zkušeného obchodního zástupce by se vyplatilo investovat větší finanční částku, jelikož je pravděpodobné, že z dlouhodobého hlediska by se tato nová pozice finančně velmi vyplatila. Majitel firmy by měl poté více času soustředit se na rozvoj společnosti a mohl by také spolupracovat s obchodním zástupcem. Mohl by využít zkušenosti obchodního zástupce a spolu s ním vyjednávat i větší kontrakty pro firmu.

Dalším ziskovým bodem pro firmu by bylo umístit reklamu do časopisů o realitách, časopisů o stavebnictví a jimi podobných tiskovin. Jednalo by se o finančně mírně náročnější variantu, ale z hlediska jednoduchosti a rychlosti provedení jednu z lehčích a rychlejších variant. Cena inzerce v těchto tiskovinách by se odvíjela od popularity a čtenosti tiskovin občany.

Využití v masových médiích jako je televize či rozhlas není z hlediska velikosti firmy a rozpočtu strategické. Firma již inzeruje na sociálních sítích jako je Facebook, v čemž by měla dále pokračovat. Jedná se ze statistiky počtu navštívených stránek lidmi a financemi, které se do tohoto marketingu dávají, jako rozumná reklama z hlediska velikosti firmy. Istaren s.r.o. nemá zatím dostatečně reprezentativní webové stránky, na což by se firma měla také zaměřit. Dnešní zákazníci vyhledávají primárně informace na internetu, čehož by firma měla využít, jestliže chce být na trhu úspěšná. Dalším bodem by mohlo být zobrazení ve vyhledávačích jako je google.com, nebo seznam.cz. Jednalo by se o dlouhodobější krok do budoucna, jelikož se jedná o výdajově dražší variantu, a ne pro firmu momentálně aktuální z hlediska investic do profitabilnějších marketingových projektů. Vhodnou variantou by také mohl být polep vlastních aut s logem společnosti a prezentace firmy na stavebních veletrzích, aby se dostala blíže k zákazníkovi.

4.5.3 Konkurenční strategie

Firma by se neměla soustřeďovat v konkurenčním prostředí na větší hráče na trhu ve stavebnictví, ale prozatím využívat toho, v čem spočívá její přednosti menší firmy, jako je individuální komunikace se zákazníkem a snaha vyjít mu vstříc. Zatím není reálné se poměřovat s většími stavebními firmami na trhu. Bylo by dobré zaměřit se na určitý segment

stavebnictví. Díky tomu by se měla snížit i cena prováděných prací, jelikož by se našel dodavatel, který by například při dlouhodobější spolupráci a většímu množství odběru zboží, mohl snížit cenu na minimum.

4.5.4 Dotační strategie

Vzhledem k širokým možnostem dotací z Evropské unie by mohla firma využít určité typy dotací například Program úspory energie, který se zaměřuje na energetickou náročnost v podnicích. Program je v současné době otevřen, a bude trvat do 30. března 2017, tudíž by realizace mohla být poměrně rychlá v rámci několika měsíců. Další využitelný program je Program marketing, jehož hlavním cílem je efektivní prezentace malých a středních firem podniků na veletrzích. Výše dotace může být i poměrně vysoká, pohybuje se od 200 000 Kč do 5 milionů Kč. Program není v současné době otevřen, tudíž realizace by probíhala v řádu několika let. Jiné využití má Program pro nízkouhlíkové technologie, hlavním cílem je zavádění nízkouhlíkové technologií v oblasti dopravy – pořízení automobilů a dobíjecích stanic pro automobily. Dotace se vztahuje na úhradu pořizovací ceny automobilu a na pořízení souvisejících technologií.

5 Závěr

V první části jsme vymezili teoretická východiska práce a pojmy se kterými jsme v průběhu práce pracovali. Hlavním cílem bylo vybrat metodu pro rozvoj podniku tudíž se v teoretické části primárně soustředilo na analýzy podniku, jak na externí, tak i na interní analýzy. V praktické části jsme představili stavební společnost Istaren s.r.o., ze které jsme udělali pomocí analýz rozbor a určili jsme podle nich, kterou strategii využijeme pro její budoucí vývoj. S tím souvisely i externí analýzy trhu, které jsme potřebovali udělat, abychom zjistili, co je a co není pro firmu v tomto odvětví vhodné. Zejména díky SWOT analýze se zjistilo že společnost není velice silná v marketingové propagaci, tudíž nejpodstatnější rozvoj by měl směřovat právě do marketingové strategie. Jakmile by tento krok byl splněn, bylo by vhodné pokračovat v dalších strategiích vývoje a expanze na větší část trhu.

6 Seznam použitých zdrojů:

Analýzy stavebnictví, kvartální analýza českého stavebnictví Q4/2016 [online], ceec.eu, 2016 [citace 2017-02-09]. Dostupné z:

<http://www.ceec.eu/research/?iResearchId=134&do=downloadResearch>

Ansoffova matice (Ansoff Matrix) [online], Management Mania, 2017 [citace 2017-01-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ansoffova-matice>

ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

BANNATYNE, Duncan. 43 chyb v podnikání: --a jak se jim vyhnout. Brno: Zoner Press, 2012. ISBN 978-80-7413-180-6.

BARROW, Colin. Základy drobného podnikání. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-232-8.

Časopis českého stavebnictví [online], Business Media C.Z., 2016 [2017-02-15] Dostupné z: <http://imaterialy.dumabyt.cz/priloha/5800d7c4be01d/top-ces-staveb-2016-5800d86d4a6d1.pdf>

ČNB: Databáze časových řad [online], roklen24.cz, 2016, [2017-01-30] Dostupné z: <http://roklen24.cz/a/iU5bS/konkurence-jako-nejvetsi-brzda-rustu-firem>

ČSÚ [online], Oddělení informačních služeb – ústředí, [2017-02-10] Dostupné z: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:PCjTRSIMORUJ:https://www.czso.cz/documents/11350/32961660/csta020717.docx/dd10c558-8fd0-45d5-afbc-0a63e85f7b2a%3Fversion%3D1.0+%&cd=1&hl=cs&ct=clnk&gl=cz>

ČTK 2014 [online], zet.cz, 2014, [2016-09-20] Dostupné z: <https://www.zet.cz/tema/konkurence-tlaci-konecne-ceny-stavebnich-zakazek-dolu-2916>

DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.

eNovation [online], eNovation 2017 [2017-02-10] Dostupné z: <http://www.prehleddotaci.cz/vypis-programu/?size=40&sp117=on#size=40&page=1&pageTo=1&sp117=1>

FIALOVÁ, Helena a Jan FIALA. Ekonomický slovník s odborným výkladem česky a anglicky. 2. dopl. a aktualiz. vyd. Praha: A plus, 2009. ISBN 978-80-903804-4-8.

FORET, Miroslav. Marketing pro začátečníky. Brno: Edika, 2012. ISBN 978-80-266-0006-0.

Frech, Monika. 1989. Management – drei klassische Konzepte und ihre Befunde, Management: Theorien, Führung, Veränderung. - Stuttgart: Schäffer-Poeschel, ISBN 3791013874

GERBER, Michael E. Podnikatelský mýtus: proč většina začínajících firem skončí a jak tomu předejít: nové vydání. Praha: Incommunity, 2011. ISBN 978-80-87524-03-9.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.

HRON, Jan a TICHÁ, Ivana. Strategické řízení. Praha: PEF ČZU, 2003 ISBN 80-213-0992-9

HRON, Jan a Tomáš MACÁK. Teorie řízení. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2012. ISBN 978-80-213-2306-3.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8 GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK.

Justice.cz: Veřejný rejstřík a sbírka listin: Sbírk listin Istaren s.r.o.[online], justice.cz, 2017, [citace 2017-02-09]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=850679&typ=PLATNY>

Kurzy.cz [online], kurzy.cz, 2017, [2017-02-20] Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/stavebnictvi/>

Ministerstvo průmyslu a obchodu [online], Akční plán podpory malých a středních podniků,2016 [2016-11-13] Dostupné z: <http://www.mpo.cz/assets/dokumenty/54367/62090/640890/priloha001.pdf>

PEŠTOVÁ, Stanislava a Miloslav ROTPORT. Slovník ekonomických pojmů: pro střední školy a veřejnost. Praha: Fortuna, 2004. ISBN 80-7168-898-3.

Podnikatel.cz [online], podnikatel.cz,2016, [2017-01-10] Dostupné z:

<http://www.podnikatel.cz/clanky/ceskym-stavebnikum-vyrusta-konkurence-v-cine/>

Přednáška: Moulis Pavel, Provoz a hospodaření podniku, Česká zemědělská univerzita v Praze, 2016

ROSOCHATECKÁ, Eva. Cvičení z ekonomiky podniků. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2012. ISBN 978-80-213-2258-5

Růst stavebnictví [online], BusinessInfo.cz, 2015, [2017-02-05]. Dostupné z:

<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/stavebnictvi-poroste-v-roce-2016-i-2017-71933.html>

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

7 Seznam tabulek

Tabulka 1 Příklad Paretovy analýzy na neschválení dokumentů	29
Tabulka 2 Matice SWOT	32
Tabulka 3 Nejúspěšnější firmy roku 2016 leden–2016 srpen.....	45
Tabulka 4 Celková zadluženost, míra zadluženosti vlastního kapitálu, doba návratnosti úvěrů, doba splácení dluh z cash flow	47
Tabulka 5 Doba obratu zásob	48
Tabulka 6 Doba obratu pohledávek	48
Tabulka 7 Doba splatnosti závazků z obchodního styku	48
Tabulka 8 Likvidita.....	49
Tabulka 9 Rentabilita.....	49
Tabulka 10 Analýza silných a slabých stránek	50
Tabulka 11 Analýza příležitostí	52
Tabulka 12 Analýza hrozeb	52
Tabulka 13 Finální SWOT analýza	53

8 Seznam obrázků

Obrázek 1 Pyramida řízení	20
Obrázek 2 Činnosti praktické aplikace metody delfské.....	25
Obrázek 3 Pět sil formulujících atraktivitu odvětví.....	26
Obrázek 7 Řídící struktura	36
Obrázek 5 Logo společnosti Istaren s.r.o.....	39

9 Seznam grafů

Graf 1 Životní cyklus podniku – model D. Millera a P. Friessena	17
Graf 2 Greinerův model růstu	19
Graf 3 Paretův diagram s Lorenzovou křivkou	30
Graf 4 Rozklad meziroční změny indexu stavební produkce	42
Graf 5 Očekávaný vývoj stavebnictví v jednotlivých segmentech 2017–2018.....	43

10 Přílohy

Příloha 1 Rozvaha, výkaz zisku a ztrát

označ.	AKTIVA	řád. č.	2015	2014
	Aktiva celkem	001	158 750	150 219
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	-	-
B.	Dlouhodobý majetek			
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	52	94
B. I. 1	Zřizovací výdaje	005	-	-
	2 Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006		
	3 Software	007	-	-
	4 Ocenitelná práva	008	-	-
	5 Goodwill (+/-)	009	-	-
	6 Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	52	94
	7 Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	-	-
	8 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	-	-
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	107 129	98 981
B. II. 1	Pozemky	014	4 674	3 816
	2 Stavby	015	75 423	74 958
	3 Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	19 227	19 573
	4 Pěstitelské celky trvalých porostů	017	-	-
	5 Dospělá zvířata a jejich skupiny	018	-	-
	6 Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	-	0
	7 Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	7 805	634
	8 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	-	-
	9 Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	-	-

B.	III.	Dlouhodobý finanční majetek	023	1 293	1 293
B.	III.	1 Podíly - ovládaná osoba	024	-	
		2 Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	-	
		3 Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026		
		4 Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	027	-	
		5 Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	-	0
		6 Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	-	0
		7 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	-	
C.		Oběžná aktiva	031	50 166	49 585
C.	I.	Zásoby	032	32 205	33 073
C.	I.	1 Materiál	033	16 604	14 650
		2 Nedokončená výroba a polotovary	034		
		3 Výrobky	035	12 827	13 004
		4 Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036		
		5 Zboží	037	359	341
		6 Poskytnuté zálohy na zásoby	038	-	
C.	II.	Dlouhodobé pohledávky	039	-	
C.	II.	1 Pohledávky z obchodních vztahů	040		
		2 Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	041	-	
		3 Pohledávky - podstatný vliv	042	-	
		4 Pohledávky za společníky	043	-	
		5 Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044		
		6 Dohadné účty aktivní	045	-	
		7 Jiné pohledávky	046	-	
		8 Odložená daňová pohledávka	047	-	
C.	III.	Krátkodobé pohledávky	048	12 824	12 416
C.	III.	1 Pohledávky z obchodních vztahů	049		
		2 Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	050		
		3 Pohledávky - podstatný vliv	051	-	
		4 Pohledávky za společníky	052	96	113
		5 Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	-	-
		6 Stát - daňové pohledávky	054	2 780	3 836
		7 Pohledávky - podstatný vliv	055	-	
		8 Dohadné účty aktivní	056	3 721	2 286
		9 Jiné pohledávky	057	-	
C.	IV.	Krátkodobý finanční majetek	05	5 137	4 096
C.	IV.	1 Peníze	059	12	98
		2 Účty v bankách	060	5 125	3 998
		3 Krátkodobé cenné papíry a podíly	061	-	-

	4	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	062	-	-
D. I.		Časové rozlišení	063	110	
D. I.	1	Náklady příštích období	064	110	266
	2	Komplexní náklady příštích období	065		
	3	Příjmy příštích období	066	-	
	4	Pasiva celkem			
A.		Vlastní kapitál	068	93 617	88 561
A. I.		Základní kapitál	069	34 500	35 667
	1	Základní kapitál	070	34 500	35 667
	2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	-	-
	3	Změny základního kapitálu	072	-	
A. II.		Kapitálové fondy	073	2 633	2 633
A. II.	1	ážio	074	-	
	2	Ostatní kapitálové fondy	075	2 633	2 633
	3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	-	
	4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	077	-	-
	5	Rozdíly z přeměn obchodních korporací	078	-	-
	6	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	079	-	-
A. III.		Fondy ze zisku	080		
A. III.	1	Rezervní fond	081	-	
	2	Statutární a ostatní fondy	082	2 148	2 199
A. IV.		Výsledek hospodaření minulých let	083		
A. IV.	1	Nerozdělený zisk minulých let	084	-	
	2	Neuhrazená ztráta minulých let	085	-	
	3	Jiný výsledek hospodaření minulých let	086		
A. V.	1	Výsledek hospodaření běžného účetního období	087	6 757	3 785
	2	Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku (-)	088		
B.		Cizí zdroje	089	63 467	59 541
B. I.		Rezervy	090	946	-
B. I.	1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	091	-	-
	2	Rezerva na důchody a podobné závazky	092	-	-
	3	Rezerva na daň z příjmu	093	946	-
	4	Ostatní rezervy	094	-	
B. II.		Dlouhodobé závazky	095	20 848	20 143
B. II.	1	Závazky z obchodních vztahů	096	-	
	2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	097		
	3	Závazky - podstatný vliv	098	-	
	4	Závazky ke společníkům	099	-	
	5	Dlouhodobé přijaté zálohy	100	-	

6	Vydané dluhopisy		11 134	11081
7	Dlouhodobé směnky k úhradě	102	-	-
8	Dohadné účty pasivní	103	-	-
9	Jiné závazky	104	4 018	4 034
10	Odložený daňový závazek	105	5 696	5 028
B. III.	Krátkodobé závazky		19 779	24 367
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	107	13 413	19 547
2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	108	-	-
3	Závazky - podstatný vliv	109	-	-
4	Závazky ke společníkům	110	-	-
5	Závazky k zaměstnancům	111	2 808	1 319
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	112	888	834
7	Stát - daňové závazky a dotace	113	146	140
8	Krátkodobé přijaté zálohy	114	-	-
9	Vydané dluhopisy	115	-	-
10	Dohadné účty pasivní	116	771	811
11	Jiné závazky	117	1 753	1 716
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	118	21 894	15 031
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	119		
2	Krátkodobé bankovní úvěry	120	-	-
3	Krátkodobé finanční výpomoci	121	-	-
C. I.	Časové rozlišení	122	1 666	2 117
C. I. 1	Výdaje příštích období	123	1 666	2 117
2	Výnosy příštích období	124	-	-

Výsledovka

označ.	TEXT	řad. č.	2015	2014
I.	Tržby za prodej zboží	01	10 222	9 877
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	9078	8722
+	Obchodní marže	03	1 144	1 105
II.	Výkony	04	91 824	77 542
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	83 335	70 805
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-452	-2077
3	Aktivace	07	8 941	8 814
B.	Výkonová spotřeba	08	62 620	52 105
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	09	44 868	39 562
B. 2	Služby	10	17 752	12 543
+	Přidaná hodnota	11	30 348	26 542
C.	Osobní náklady	12	30 721	28 940
C. 1	Mzdové náklady	13	22 933	21 589
C. 2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	-	-

C.	3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	7 788	7 351
C.	4	Sociální náklady	16	-	
D.		Daně a poplatky	17	1 122	1 194
E.		Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	10 699	9 850
III.		Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	2 368	1 544
	III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	2 088	1 152
	2	Tržby z prodeje materiálu	21	280	392
F.		Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	1 657	1 580
F.	1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	1 616	1 500
F.	2	Prodaný materiál	24	41	80
G.		Změna stavu rezerv, opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	-	-
IV.		Ostatní provozní výnosy	26	19 361	18 088
H.		Ostatní provozní náklady	27	655	46
V.		Převod provozních výnosů	28	-	
I.		Převod provozních nákladů	29	-	
*		Provozní výsledek hospodaření	30	7 233	4 564
VI		Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	-	-
J.		Prodané cenné papíry a podíly	32	-	-
VII.		Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33	286	286
	VII. 1	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	-	
	VII. 2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	-	
	VII. 3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	286	286
VIII.		Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	-	-
K.		Náklady z finančního majetku	38	-	
IX.		Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	-	-
L.		Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	-	
M.		Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	-	
X.		Výnosové úroky	42	88	94
N.		Nákladové úroky	43	1 192	1 219
XI.		Ostatní finanční výnosy	44	386	626
O.		Ostatní finanční náklady	45	10	324
XII.		Převod finančních výnosů	46	-	
P.		Převod finančních nákladů	47	-	
*		Finanční výsledek hospodaření	48	-422	-537

Q.		Daň z příjmů za běžnou činnost	49	1 614	993
Q.	1	- splatná	50	946	-
Q.	2	- odložená	51	668	993
**		Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	5 167	3 034
XIII.		Mimořádné výnosy	53	3998	2 605
R.		Mimořádné náklady	54	2 408	1 854
S.		Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55	-	0
S.	1	- splatná	56	-	
S.	2	- odložená	57	-	
*		Mimořádný výsledek hospodaření	58	1590	751
T.		Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	-	
***		Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	6 757	3 785
****		Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	61	-	-