

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Konkurenceschopnost podniku

Bc. Jan Němeček

© 2022 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Jan Němeček

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Konkurenceschopnost podniku

Název anglicky

Business Competitiveness

Cíle práce

Cílem práce je návrh opatření a jejich ekonomické posouzení u vybraného podnikatelského subjektu pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

Díličními cíli práce jsou:

- zpracování literární rešerše na téma konkurenceschopnost podniku, její měření a vyhodnocení
- zpracování analýzy vnějšího prostředí včetně ekonomické analýzy vybraného podniku

Metodika

Literární rešerše bude zpracována s využitím a vzájemnou komparací odborných zdrojů na téma hodnocení a možnosti zvyšování konkurenceschopnosti podniku a

budou představeny strategie pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku. V další části práce bude představena společnost Auto MERCIA, a. s. V návaznosti na představení společnosti bude aplikována analýza vnějšího a vnitřního prostředí pro posouzení stávající úrovně konkurenceschopnosti vybrané společnosti. Na základě analytické části práce budou definovány návrhy opatření pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

Doporučený rozsah práce

60- 70 stran

Klíčová slova

ekonomické zhodnocení, konkurenceschopnost, analýzy vnějšího prostředí, finanční analýza, PEST analýza, malý podnik,

Doporučené zdroje informací

DRUCKER, P F. *Cestou k zítřku : management pro 21. století*. Praha: Management Press, 1993. ISBN 80-85603-28-4.

KISELÁKOVÁ, D. – ŠOLTÉS, M. *Modely řízení finanční výkonnosti v teorii a praxi malých a středních podniků*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0680-6.

KNÁPKOVÁ, A. – PAVELKOVÁ, D. – REMEŠ, D. – ŠTEKER, K. *Finanční analýza : komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.

MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku : konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1277-6.

NOVOTNÝ, J. *Nauka o podniku : výstavba podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007. ISBN 978-80-7380-071-0.

PORTER, M E. *Konkurenční strategie : metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. [Praha]: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.

SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

VEBER, J. – SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.

VITURKA, M. *Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3638-9.

WÖHE, G. *Úvod do podnikového hospodářství*. ISBN 9788071798972.

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Pavel Moulis, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 19. 3. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 19. 3. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 13. 03. 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "**Konkurenceschopnost podniku**" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce, **Ing. Pavla Moulise, Ph. D.** 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 diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. 3. 2022

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval **Ing. Pavlu Moulisovi, Ph. D.** za cenné připomínky, rady, vstřícnost při konzultacích ohledně této práce a za celkovou laskavost a pomoc při jejím vypracování.

Dále bych rád poděkoval panu **Jaroslavu Pohlovi**, majiteli společnosti Auto MERCIA, a. s., za ochotu a aktivní pomoc při poskytování informací a rozhovorů, které posloužily jako základ vlastní části této práce.

Konkurenceschopnost podniku Auto MERCIA, a. s.

Abstrakt

V této práci se autor nejdříve v rámci teoretické části zaměřuje na význam pojmu „konkurenceschopnost“, vysvětluje rozdíl mezi zmíněným pojmem a výrazem „konkurence“. V rámci teoretické části popisuje okolí podniku, jsou zde detailně zpracovány analýzy nejen vnějšího, ale též vnitřního prostředí společnosti včetně metod jejich vypracování.

V praktické části autor práce nejdříve ve stručnosti představuje jím vybranou společnost Auto MERCIA, a. s., popisuje zde historii podniku a současnou stručnou charakteristiku. Následně autor již porovnává jím vybraný podnik s konkurenčními společnostmi – autor vybral nejbližší autorizované autoservisy, které se zaměřují na prodej a servis vozidel ŠKODA Auto, portfolio značek automobilů je u dále zmíněných společností širší.

Klíčová slova: konkurenceschopnost, konkurence, Finanční analýza, PESTLE analýza, vnitřní prostředí, vnější prostředí, globální prostředí, SWOT analýza Auto MERCIA, a. s., Autocentrum BARTH, a. s., Auto Hybeš, s. r. o., AUTO DRYML, a. s.

Competitiveness of the company Auto MERCIA, a. s.

Abstract

In this thesis, the author first focuses on the meaning of the term "competitiveness" in the theoretical part, explaining the difference between the term and the term "competition". In the theoretical part he also describes the environment of the company, the analyses of not only the external but also the internal environment of the company are described in detail, including the methods of their elaboration.

Subsequently, in the practical part, the author first briefly introduces his chosen company Auto MERCIA, a. s., focusing here on its history, brief characteristics. Subsequently, the author already focuses on the comparison of the company with its competitors - the author has selected the nearest authorized car service centers, which focuses on the sale and servicing of ŠKODA Auto vehicles, however, all the mentioned ones also focus on other brands of cars.

Keywords: competitiveness, competition, financial analysis, Auto MERCIA, a. s., Autocentrum BARTH, a. s., Auto Hybeš, s. r. o., AUTO DRYML, a. s., internal environment, external environment, global environment

Obsah

Úvod	13
Cíl práce a metodika	14
Cíl práce	14
Metodika	14
1. Teoretická východiska	15
1.1 Konkurenceschopnost	15
1.2 Konkurence	20
1.2.1 Ekonomické pojetí konkurence	23
1.2.2 Substituční – marketingové pojetí konkurence.....	23
1.3 Analýza konkurence.....	25
1.4 Konkurenční prostředí.....	28
2. Analýza okolí (analýza okolního prostředí společnosti)	33
2.1 Analýza vlivu makrookolí.....	35
2.1.1 P-E-S-T-L-E analýza	36
2.1.2 Analýza scénářů.....	39
2.1.2.1 Psaní scénářů	42
2.1.2.2 Tvorba scénářů	42
2.1.3 Porterův model pěti sil.....	44
2.1.3.1 Potenciální nová konkurence.....	45
2.1.3.2 Konkurence v odvětví.....	46
2.1.3.3 Ohrožení ze strany dodavatelů	47
2.1.3.4 Vyjednávací síla zákazníka	48
2.1.3.5 Ohrožení ze strany substitučních a komplementárních produktů.....	49
2.1.4 Finanční analýza	50
2.1.4.1 Ukazatele aktivity	52
2.1.4.2 Ukazatele rentability.....	52
2.1.4.3 Ukazatele zadluženosti	53
2.1.4.4 Ukazatele likvidity.....	53
2.1.5 SWOT analýza.....	54
3. Vlastní práce – společnost Auto MERCIA, a. s.....	57

3.2	Historie společnosti Auto MERCIA, a. s.	57
3.2.1	Rok 1991	57
3.2.2	Rok 1992	58
3.2.3	Rok 1994	58
3.2.4	Rok 1995	58
3.2.5	Rok 1996	59
3.2.6	Rok 1997	59
3.2.7	Rok 1998	59
3.2.8	Rok 1999	60
3.3	Charakteristika společnosti	61
3.4	Vnitřní prostředí podniku Auto MERCIA, a. s.	67
3.4.1	Analýza odvětví	67
3.4.1.1	Charakteristika služeb	67
3.4.1.2	Velikost trhu a počet podniků v odvětví.....	67
3.4.1.3	Životní cyklus společnosti Auto MERCIA, a. s.	73
3.4.1.4	Dodavatelé společnosti Auto MERCIA, a. s.	76
3.4.1.5	Odběratelé společnosti Auto MERCIA, a. s.	76
3.4.1.6	Konkurence společnosti Auto MERCIA, a. s.	76
3.4.2	Finanční analýza	78
3.4.2.1	Aktivita	79
3.4.2.2	Rentabilita.....	82
3.4.2.3	Likvidita	86
3.4.2.4	Zadluženost.....	89
3.5	Vnější prostředí	93
3.5.1	Analýza ekonomických charakteristik odvětví.....	93
3.5.2	Velikost trhu	94
3.5.3	Počet podniků v odvětví	94
3.5.4	Míra rivality konkurence společnosti Auto MERCIA, a. s.	95
3.5.5	Bariéry pro vstup do odvětví	96
3.5.6	Míra růstu trhu	97
3.5.7	Stádium životních cyklů společností v období 2008–2018	99
3.5.8	Charakteristika služeb	101
3.5.9	Charakteristika zákazníků	101
3.5.10	Technologie a inovace	102

4. Globální prostředí	103
4.1. P-E-S-T-E-L analýza.....	103
4.1.1. Politické faktory.....	103
4.1.2. Ekonomické faktory.....	104
4.1.3. Sociální faktory.....	106
4.1.4. Technologické faktory	108
4.2 SWOT analýza	111
4.2.1 Silné stránky	111
4.2.2 Slabé stránky.....	112
4.2.3 Příležitosti	112
4.2.4 Hrozby	113
5. Výsledky a diskuse	116
6. Závěr.....	120
7. Seznam použitých knižních zdrojů.....	122
8. Seznam použitých internetových zdrojů.....	125
9. Příloha č. 1 – Historie společnosti Auto MERCIA, a.s.	128
10. Příloha č. 2 – Katastrální mapa + výpis z KN.....	133
11. Příloha č. 3 – výrobky společnosti MERCIA	144
12. Příloha č. 4 – Vzorce ukazatelů finanční analýzy	151
13. Příloha č. 5 – Grafické vyobrazení vývoje finanční situace ve firmě.....	152
14. Příloha č. 6 – Přehled absolventů jednotlivých oborů SOU.....	153
15. Příloha č. 7 – Dobročinné akce společnosti.....	154
16. Vysvětlivky	156

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Konkurenční síly v pojetí M. E. Portera; zpracování: vlastní úprava autora; zdroj: Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii.....	22
Obrázek 2 - Strategické skupiny v odvětví spotřebičů; zdroj: Kotler P., Marketing Management, vlastní úprava autora	26
Obrázek 3 - Faktory podnikového okolí v grafickém znázornění; zdroj: Dvořáček, Slunčík Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí, vlastní úprava autora práce.....	29
Obrázek 4 - Rozčlenění podnikatelského prostředí včetně jednotlivých složek; zdroj: Fotr, 2012, vlastní úprava autora práce	32
Obrázek 5 - Prvky analýzy okolního prostředí společnosti, zdroj: Bělohávek, 2001; vlastní zpracování.....	33
Obrázek 6 - Segmenty vnějšího prostředí společnosti (Váchal, 2013), vlastní úprava autorem práce.....	36
Obrázek 7 - Pět sil formujících strukturální atraktivitu odvětví (Grasseová, 2010, str. 191) - vlastní úprava autorem práce	45
Obrázek 8 - Časové hledisko hodnocení informací (Růčková, 2019); vlastní úprava autorem práce.....	50
Obrázek 9 - Diagram SWOT analýzy; zdroj: Sedláčková, 2006, str. 92; vlastní úprava	55
Obrázek 10 - Spojení katastrální mapy a ortofota - pozice sídla společnosti Auto MERCIA, a. s.; zdroj: www.cuzk.cz, zakreslení přesnější pozice – vlastní zpracování autora.....	62
Obrázek 11 - podíl činností podniku na svém celkovém obratu v mil. Kč; zdroj: vlastní zpracování, zdroje Auto MERCIA, a. s.	65
Obrázek 12 - srovnání průměrného ročního obratu s obratem vybrané společnosti; zdroj: vlastní zpracování	70
Obrázek 13 - srovnání hospodářských výsledků s HV vybrané společnosti; zdroj vlastní zpracování.....	71
Obrázek 14 - Grafické znázornění výsledků hospodaření za dobu působnosti firmy na trhu; zdroj: vlastní zpracování.....	75

Obrázek 15 - Grafické znázornění rychlosti obratu aktiv ve sledovaném období; zdroj: vlastní zpracování	81
Obrázek 16 - Grafické znázornění obratu aktiv vybrané společnosti v porovnání s konkurenty; zdroj: vlastní zpracování.....	81
Obrázek 17 - Rentabilita aktiv ve sledovaném období; zdroj: vlastní zpracování	84
Obrázek 18 - Rentabilita vlastního kapitálu ve sledovaném období; zdroj: vlastní zpracování	84
Obrázek 19 - Vyobrazení hodnot likvidity 2. stupně ve sledovaném období; zdroj: vlastní zpracování.....	88
Obrázek 20 - vyobrazení likvidity 3. stupně v období 2018-2020; zdroj: vlastní zpracování	88
Obrázek 21 - grafické znázornění celkové zadluženosti v období 2018-2020; zdroj: vlastní zpracování.....	91
Obrázek 22 - grafické znázornění úrokového krytí v období 2018-2020; zdroj: vlastní zpracování.....	91
Obrázek 23 - Vývoj průměrné mzdy zaměstnanců ve společnosti - zdroj: vlastní zpracování autora dle předlohy od majitele společnosti	106
Obrázek 24 - Grafické porovnání počtu studentů odborných učilišť a maturitních oborů v období 2017–2021; zdroj: vdb.czso.cz, vlastní zpracování	107
Obrázek 25: Grafické znázornění vývoje elektromobilů za sledované období; zdroj: vlastní zpracování.....	109

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Jednotlivé kvadranty SWOT analýzy, zdroj: Kozel, 2011 str. 46; vlastní úprava	55
Tabulka 2 - Stručná charakteristika společnosti Auto MERCIA, a. s.	63
Tabulka 3 - Podmínky charakterizující kategorizaci podniků	64
Tabulka 4 - Obraty společností v odvětví CZ–NACE 45.2; zdroj: www.czso.cz, vlastní zpracování autorem.....	69
Tabulka 5 - Přehled výsledků hospodaření za dobu působení firmy na trhu v tis. Kč; zdroj: or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=120484; vlastní zpracování; vlastní zpracování	74
Tabulka 6 - Jmenovitý seznam autorizovaných autoservisů a prodejen v Pardubickém kraje; zdroj: vlastní zpracování	78
Tabulka 7 - Ukazatele aktivity vybrané firmy a nejbližších konkurentů; zdroj: vlastní zpracování autora, or.justice.cz.....	80
Tabulka 8 - Ukazatele rentability ve sledovaném období 2018–2020; zdroj: vlastní zpracování.....	83
Tabulka 9 - Ukazatele likvidity ve sledovaném období 2018–2020; zdroj: vlastní zpracování	87
Tabulka 10 - ukazatele zadluženosti ve sledovaném období 2018–2020; zdroj: vlastní zpracování.....	90
Tabulka 11 - souhrn údajů o ekonomických subjektech k 31. 12. 2018; zdroj ČSÚ, vlastní zpracování.....	94
Tabulka 12: Procentuální vyjádření odvětvových podniků v rámci kraje a ČR; zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování	95
Tabulka 13: Čisté obraty podniků v odvětví CZ NACE 45-47 v mil. Kč, zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování.....	97
Tabulka 14: Čisté obraty v pododvětví "opravy a údržba mot. vozidel, kromě motocyklů 45.2" v mil. Kč; zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování	98

Tabulka 15: Počet podniků v odvětví CZ NACE 45–47 a jejich čisté obraty v jednotlivých letech v mil. Kč; zdroj: vlastní zpracování	100
Tabulka 16: Počet podniků v pododvětví CZ NACE 45.2 a jejich čisté obraty v jednotlivých letech v mil. Kč, zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování.....	100
Tabulka 17 - Porovnání studentů s výučním listem v zmíněném oboru a počet studentů studujících na gymnáziu; zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování autora	107
Tabulka 18 - Vývoj elektromobilů v ČR za sledované období; zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování	109
Tabulka 19: SWOT analýza; zdroj: vlastní zpracování	111
Tabulka 20 - Bodové hodnocení jednotlivých kritérií SWOT analýzy, zdroj: vlastní zpracování.....	114
Tabulka 21 - Diagram SWOT analýzy; zdroj: vlastní zpracování.....	115

Seznam použitých zkratk

a. s.	Akciová společnost
DEM	Deutsche Mark – německá marka
FA	Finanční analýza
HDP	Hrubý domácí produkt
KFM	Krátkodobý finanční majetek
KN	Katastr nemovitostí
MSP	Malé a střední podniky
OR	Obchodní rejstřík
SRN	Spolková republika Německo
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným
STK	Stanice technické kontroly
VH	Výsledek hospodaření

Úvod

Předmětem této diplomové práce je analýza konkurenceschopnosti podniku; autor si pro účely zpracování závěrečné práce vybral podnik Auto MERCIA, a. s. Tento podnikatelský subjekt byl autorem vybrán z několika důvodů, kterými jsou zejména známost autora s majitelem celé společnosti a jeho zájmem o zpracování analýz obsažených v této práci, které následně může přispět k budoucím možným rozhodováním uvnitř celého podniku.

Cíl práce a metodika

Cíl práce

Cílem autorovy diplomové práce je návrh opatření a jejich následné ekonomické posouzení u vybraného podnikatelského subjektu – konk. podniku Auto MERCIA, a. s. Tato opatření a posouzení by pak měla vést ke zvýšení konkurenceschopnosti vybrané firmy.

Autor práce, po konzultaci a s pomocí vedoucího diplomové práce, stanovil společně s hlavním cílem práce i cíle dílčí, jimiž jsou:

- Zpracování literární rešerše na téma „konkurenceschopnost podniku“, její měření a vyhodnocení
- Zpracování analýz vnějšího a vnitřního prostředí včetně ekonomické analýzy vybraného podnikatelského subjektu

Metodika

Literární rešerše bude zpracována s využitím a vzájemnou komparací odborných zdrojů na téma hodnocení a možnosti zvyšování konkurenceschopnosti podniku. Současně budou představeny strategie pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku. V rámci této části jsou detailně popsány jednotlivé ukazatele finanční analýzy, pomocné vzorce pro výpočet jsou, vzhledem k rozsahu práce umístěny v příloze.

V další části práce bude představena společnost Auto MERCIA, a. s. V návaznosti na to bude aplikována analýza vnějšího a vnitřního prostředí pro posouzení stávající úrovně konkurenceschopnosti vybrané společnosti. Na základě analytické části práce budou definovány návrhy opatření pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

1. Teoretická východiska

1.1 Konkurenceschopnost

Pojem „konkurenceschopnost“ je v populaci poměrně rozšířený termín, o kterém má obyvatelstvo vcelku jasné představy. Lidé konkurenceschopnost nespojují pouze se soupeřením různých společností mezi sebou, ale vnímají ji taktéž v každodenním světle života. Konkurenci vnímají lidé již od útlého věku, kdy se snaží prosadit si své postavení mezi ostatními (např. při vybírání si hraček na pískovišti), soupeří se svými sourozenci (např. hrát na počítači, puštění oblíbené televizní stanice aj.)

Obecně lze říci, že konkurenceschopnost provází každého člověka každodenním životem. V souvislosti s podnikáním lze tvrdit, že pojem konkurenceschopnost tvoří jeden ze základních pilířů k zajištění úspěchu podnikatelské kariéry – je to výsledek, kdy zakladatelé společností (popř. živností) dokáží prosadit na trhu svoji myšlenku, cíl, záměr a v dané oblasti umí nad ostatními vyniknout.

Autor si pro vysvětlení svých myšlenek vybral v krátkosti porovnání společností zabírající se výrobou mobilních telefonů. Na tomto trhu s telefony figurují nejen „giganti“ v tomto odvětví, jako např. americký Apple, jihokorejský Samsung, čínské společnosti Huawei, Xiaomi, které jsou známy po celém světě, ale taktéž společnosti, které příliš známé nejsou, jako např. čínské OnePlus. Tito výrobci se snaží v pravidelných ročních intervalech (převážně světových veletrzích CES, IFA,...) představit v rámci „vlajkových lodí“ (tj. nejdražších modelů dané společnosti) vrchol svého technologického inženýrství a pokroku. Proto je zde velmi vysoká konkurence v oblasti kvality zobrazovacích panelů, konstrukce samotných zařízení (kov, plast,...), výdrže akumulátorů, fotoaparátů (kvality snímačů, počtu pixelů,...) a dalších důležitých součástí světa mobilních telefonů. Pokud např. jedné ze jmenovaných společností tzv. „ujede vlak“, a to pouze v jednom segmentu, může to pro podnik znamenat ztrátu podílu na trhu v dané oblasti, v krajních případech i bankrot společnosti. Z těchto důvodů se tak výrobci „předhánějí“ v jednotlivých technologiích, aby zaujali své potenciální zákazníky.

Pojem konkurenceschopnost lze vyjádřit jako vlastnost, jež podnikatelskému subjektu dovoluje uspět v soutěži s jinými podnikatelskými subjekty. Je rovněž patrné, že uspět na vybraném trhu může pouze ten, kdo danou konkurenční výhodu umí vhodně uplatnit, a tím dokáže získat převahu nad svými konkurenty.¹ Jiní autoři tvrdí, že základním pilířem pro úspěšné dosažení konkurenceschopnosti je tvorba produktu, který se liší od zbytku konkurence. Tento „nový“ produkt poté vytváří novou vyšší hodnotu, kterou přináší konečnému spotřebiteli (zákazníkovi), či jiné prodávající společnosti, díky čemuž se zlepšuje postavení společnosti na trhu.² Lze tak říci, že je to schopnost zapojit se do soutěže na trhu, kde firmy spolu navzájem soupeří a prosazují se v určitém oboru vůči ostatním společnostem (tj. získávají konkurenční výhodu).

Konkurenceschopnost se může, v nejužším slova smyslu, chápat jako komparativní pohled na zkoumaný subjekt a jeho schopnost (statický přístup) či výkonnost (dynamický přístup) prodávat a nabízet zboží či služby na daném trhu (tj. trhu, kde dochází ke konkurenčnímu střetu; může jít jak o domácí, tak i zahraniční trh). To vše platí nejen pro společnosti, ale i pro různé sektory a země.³

Konkurenceschopnost podniku souvisí s jeho vizí budoucnosti a od této vize se následně odvíjí podnikatelská strategie (kterou do podniku vkládá jeho vlastník). Pomocí tohoto kritéria se nabízí možnost zjišťování konkurenceschopnosti přes hodnotu (resp. velikost hodnoty) podniku. Z uvedeného pohledu konkurenceschopnost podmiňuje výkonnost, tj. mělo by v ideálním případě platit, že konkurenceschopný podnik je také výkonným podnikem (tvoří hodnotu). Podnik tak tvoří hodnotu růstem své konkurenceschopnosti, neboť platí, že výše hodnoty podniku přímo souvisí s výší jeho konkurenceschopnosti na

¹ SUCHÁNEK, Petr, Milan SEDLÁČEK, Jiří ŠPALEK a Petra ŠTAMFESTOVÁ. *Kvalita jako faktor konkurenceschopnosti podniku*. Brno: Ekonomicko-správní fakulta, Masarykova univerzita, 2011. ISBN 978-80-210-8173-4.; str. 15, odst. 2

² TOMEK, G. a V. VÁVROVÁ, 2009. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 9780-80-7400-098-0

³ STEINMETZOVÁ, Dana. *Bariéry konkurenceschopnosti*. Nové Město u Chlumce nad Cidlinou: TNM Print, 2008. ISBN 978-80-245-1444-4., str. 34

trhu v daném odvětví⁴. Tvorba hodnoty podniku je spojena s výstupy podniku a jedním z nich je samotná konkurenceschopnost. Takovým výstupům jsou pak předurčeny produkty, které podnik vyrábí (poskytuje), resp. jakou kvalitu jeho produkty mají.⁵

Konkurenceschopnost je, dle některých autorů, nezbytnou podmínkou celkového úspěchu v rámci působení na trhu. V tomto hledisku je velmi důležité pochopení rozdílu mezi pojmem konkurence (viz kapitola 1.1.) a pojmem konkurenceschopnost. První pojem zjednodušeně představuje soutěž v širším slova smyslu a druhý pojem představuje jeden ze segmentů podnikatelského potenciálu (souhrn schopností; celkovou možnost něco udělat)⁶. Aby podnikatelský subjekt mohl být na trhu úspěšný, musí splňovat dvě zásadní podmínky, a to⁷ disponovat:

- a) **konkurenčním potenciálem** (tj. konkurenceschopnost)
- b) **specifickým potenciálem** (tj. podnikavostí)ⁱ

Konkurenční potenciál se musí vyznačovat převážně:

- a) **všeobecnými charakteristikami** – potenciál jako rozdíl mezi tím, co je, a tím, co může (nebo musí) být (např. vědní výzkumy, legislativa) = pravděpodobná změna, jež vyvolává odpor ke změně (příležitost k umocnění nového potenciálu; vznik nového potenciálu)
- b) **speciální charakteristikou** – potenciál podniku nebo nabízející příležitost k umocnění potenciálu

Dalšími významnými aspekty, které úzce souvisejí s konkurenceschopností jsou identita, mobilita, suverenita a integrita dané společnosti. Tyto pojmy jsou výraznými pilíři

⁴ SUCHÁNEK, Petr, Milan SEDLÁČEK, Jiří ŠPALEK a Petra ŠTAMFESTOVÁ. *Kvalita jako faktor konkurenceschopnosti podniku*. Brno: Ekonomicko-správní fakulta, Masarykova univerzita, 2011. ISBN 978-80-210-8173-4.; str. 15, odst. 3

⁵ SUCHÁNEK, Petr, Milan SEDLÁČEK, Jiří ŠPALEK a Petra ŠTAMFESTOVÁ. *Kvalita jako faktor konkurenceschopnosti podniku*. Brno: Ekonomicko-správní fakulta, Masarykova univerzita, 2011. ISBN 978-80-210-8173-4.; str. 15, odst. 4

⁶ LINHART, J. a kol.: *Slovník cizích slov pro nové století*. Litvínov: Dialog Seifertová 2002, str. 300

⁷ MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1277-6., str. 30–33

konkurenčního potenciálu společnosti. Každý z těchto pojmů lze rozčlenit dle velikosti firem, ve kterých se „nacházejí“:²

- 1) *Korporace, velké transnacionální podniky (GPE)* → využily nastupující globalizaci k výraznému posílení svého potenciálu (zejména mimofinančního – lidského, strukturního, zájmového,...)
- 2) *Satelitní podniky* – podniky odstrčené na okraj globální podnikatelské pavučiny
- 3) *Mikrofirmy, samozaměstnavatelské podniky (WE)* – vznikají ze vzájemného konfliktu mezi „ekonomickou a sociální potřebností“

- **Identita** podniku – tzv. *svá sebereflexe* představuje nalezení a pochopení poslání (idejí, představ, designu, přístupů, rituálů, symbolů), za jakým byla firma založena, dále roli a vlastní „já“ společnosti – díky tomu představuje identita jeden z „pilířů“ firemní konkurenceschopnosti

Satelitní společnosti svou identitu postupně ztrácejí a samozaměstnavatelské podniky, jinak též mikrofirmy (WE) trpí tzv. rozpolceností sebereflexe, jednak jako pracovníka (zaměstnance firmy) a jedna jako firmy samotné (resp. podnikatele)

Identitu lze vymezovat různými znaky; k nejdůležitějším patří:

- **Idea** – nosná myšlenka reprezentující podstatu existence firmy, jež podniká jako vize firmou a koncentrovaně tak vyžívá do podnikatelského záměru,
- **Totem** – reprezentační místo uskutečňované ideje – lokalita, místo, objekt, jenž ztělesňuje ideu do prostorové podoby,
- **Design** – obraz ideje (estetický, audiovizuální aj.), který je rozvíjen totemem a dalšími znaky identity,
- **Rituál** – chování, komunikace, procesy apod. odvozené z ideje a realizující její obsah,
- **Inovace** – proces přeměn předchozích znaků identity do nových vývojových forem.⁸

⁸ MIKOLÁŠ, Zdeněk, Jindra PETERKOVÁ a Milena TVRDÍKOVÁ a kol. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C. H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-379-0, str. 197

- **Mobilita** podniku – představuje určitou schopnost dané společnosti adaptovat a vyvíjet se s přihlédnutím na vnitřní a vnější podněty, a to jak v materiální, tak v nemateriální podobě

Je to schopnost firmy přeměňovat potenciál na kapitál – tzn. investovaný finanční, lidský zájmový atd. potenciál za účelem jeho kapitalizace, (resp. umocnění), tj. nadále se reprodukovat, samostatně se vyvíjet.

- **Integrita** podniku – tento faktor je dán soudržností společnosti; samotná integrita společnosti je výrazem celistvosti a organičnosti.

U korporací (GPE) nabývá transnacionálního charakteru, u satelitních firem nastává konfliktní stav – tato společnost je vtažena do „sítě“ pilotní korporace (vlastní integrace satelitního podniku podlomena). U mikrofirem (WE) se integrita společnosti prolíná s integritou osobnosti podnikatele (majitele společnosti)

- **Suverenita** podniku – ve zjednodušeném slova smyslu ji lze vyjádřit jako míru svobody, resp. možnosti či schopnosti samostatně rozhodovat o svém budoucím vývoji a nezávisle na okolí svá rozhodnutí realizovat.

Velké transnacionální podniky disponují v některých případech větší suverenitou než nezávislé státy; jsou ekonomicky, mocensky i sociálně dominantní v regionálním i světovém měřítku.

U satelitních firem je suverenita někdy pouze symbolickým pojmem (tedy má virtuální charakter). Podniky v této kategorii jsou mnohdy právně samostatné, avšak z podnikatelského hlediska často nesuverénní

U mikrofirem se suverenita specificky projevuje ve dvou oblastech – lokálně (spojována převážně s osobností podnikatele; má vysokou úroveň) a ve vztahu ke státním institucím a dalším velkým institucím (úroveň snižována).⁹

⁹ MIKOLÁŠ, Zdeněk, Jindra PETERKOVÁ a Milena TVRDÍKOVÁ a kol. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C. H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-379-0, str. 100

V návaznosti na výše uvedené vyvstává otázka, jakým způsobem zvýšit konkurenceschopnost podniku? Následující praktické shrnutí vykazuje nejdůležitější body:

- 1) Konkurenceschopný podnik musí disponovat potenciálem vnímatelným svojí konkurencí (pokud není potenciál brán v potaz, podnik není konkurenceschopný)
- 2) Být konkurenceschopný – povědomí toho, co je „normálem“ dnešní doby, kam směřuje celkový vývoj podniku a poznání možností a nutnosti vlastních změn v požadovaném směru (= trendu)
- 3) Konkurenceschopnost firmy je dána racionálním rozložením jejího potenciálu na dosažený účel podnikání (např. dosažení zisku) a další složky (provoz, investice, zásoby,...)
- 4) Konkurenceschopnost podniku je dána rozložením jeho silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení (tzv. racionalita bilance) → udržování dynamické rovnováhy mezi těmito složkami firemního potenciálu je každodenní nutností v úspěšné firmě,
- 5) Dynamika vývoje potenciálu podniku v časovém hledisku – změna dynamiky, případná oscilace vývoje potenciálu podniku může signalizovat počátek konce její konkurenceschopnosti
- 6) Podnikatelská kritéria rozvoje firmy – z podnikatelského hlediska je konkurenceschopnost firmy rozdělena na dva krajní potenciály:
 - a. Podnikavost (zdroj iniciace a smysluplnosti existence firmy a podnikání)
 - b. Úspěch (potřeba naplňující smysluplnost existence firmy a podnikání)¹⁰

1.2 Konkurence

V ekonomickém hledisku se obecně rozlišuje rozdíl mezi pojmy hospodářská soutěž a konkurence. Ačkoli jsou tyto pojmy významově velmi podobné, rozdíl v nich je ten, že slovní spojení „hospodářská soutěž“ zdůrazňuje podmínky tržního prostředí, ve kterém se

¹⁰ MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1277-6., str. 65

podniky nacházejí, naopak slovo „konkurence“ zdůrazňuje vztah mezi jednotlivými tržními subjekty.¹¹

Chápání samotné konkurence se může lišit z různých úhlů pohledu jejího zkoumání. Někteří autoři vymezují konkurenci do 3 rozdílných typů:

- 1) **Definice 1. typu** – zaměření na vztah „firma–konkurent–zákazníkⁱⁱ
- 2) **Definice 2. typu** – zaměření na vztah „firma–konkurent–zákazník–chováníⁱⁱⁱ
- 3) **Definice 3. typu** – zaměření na vztah „firma–konkurent–zákazník–chování–typ konkurenta–předmět soutěže^{iv12}.

Nejdůležitější pro tyto výzkumy je smysl, popř. účel rozboru (např. politický, sociologický, historický apod.). V moderní manažerské literatuře se pod slovním spojením „vyrovnat se s konkurencí“ objevují synonyma jako „přemoci“, „žít v míru“, popř. „spolupracovat“. V nemanžerské (někdy i manažerské) komunitě bývá konkurence interpretována nejednoznačně – konkrétně jako soupeření dvou nebo více podnikatelských jednotek o pozici a úspěch podnikání na trhu (konkurenti jsou tedy bráni jako nepříjemní protivníci).¹³

V klasických ekonomických rozborech se s pojmem konkurence zdůrazňují 3 základní podmínky pro existenci tržní konkurence. Těmi jsou:

- a) Na trhu je současně více prodejců a/nebo kupujících; žádný z nich samostatně či v malé skupině nemůže silou své pozice ovládnout trh
- b) Prodejci a/nebo kupující disponují stejnorodými (homogenními a plně záměnnými) výrobky či službami

¹¹ VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-099-6, str. 54

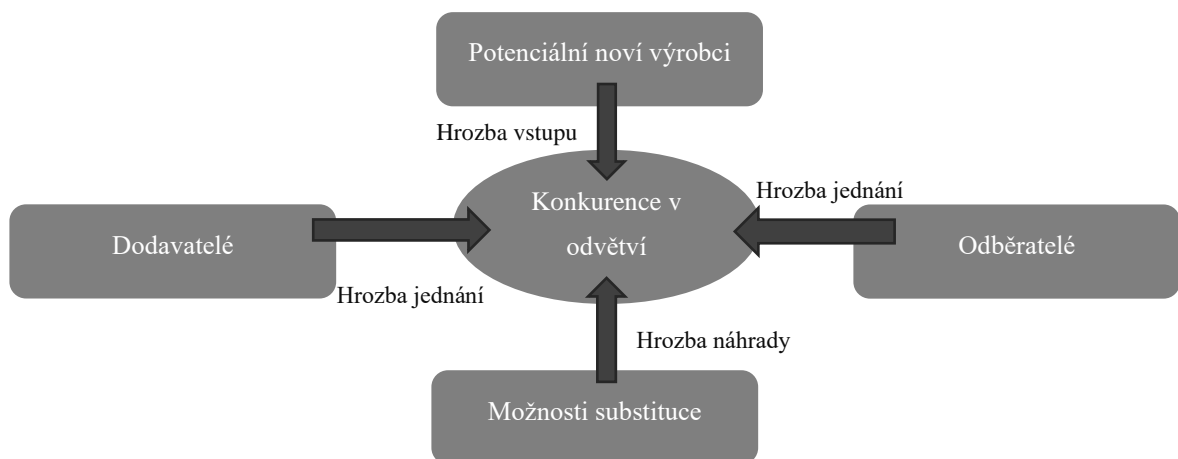
¹² ZICH, Robert. *KLÍČOVÉ ASPEKTY POJÍMÁNÍ KONKURENCE VE STRATEGICKÉM ŘÍZENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY*. Vysoké učení technické, Brno, 2008. Dostupné také z: <https://dspace.vutbr.cz>

¹³ VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-099-6., str. 57

c) Vstup na trh i výstup z daného trhu je volný (neomezený)¹⁴

Další vyjádření pojmu konkurence vyjadřují materiály EU, dle kterých lze tento termín vyjádřit jako „*situaci na trhu, kdy se prodejci výrobků nebo služeb snaží nezávisle na sobě získat přízeň kupujících, a to s cílem zajistit si konkrétní podnikatelský cíl (např. zisk, velikost prodeje a/nebo podíl na trhu)*“

Následující obr. č. 1 znázorňuje schéma konkurenčních faktorů, které uvádí nutnost výběru, koho považovat za konkurenty dané společnosti na trhu.



Obrázek 1 – Konkurenční síly v pojetí M. E. Portera; zpracování: vlastní úprava autora; zdroj: *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*

Při následném hodnocení podnikatelského prostředí jsou důležité dvě charakteristiky:

- 1) Různé podnikatelské oblasti (tj. odvětví) jsou (a budou) pro tyto MSP rozdílně atraktivní (podmíněno časem^v a vazbou na určité místo, tj. lokalitu podnikání)
- 2) Vhodná volba oblasti podnikání, jeho časování a lokality nestačí MSP pro úspěch na trhu (atraktivní prostředí na trhu potenciálem pro aktivní konkurenci → zvyšování intenzity a náročnost soutěžení na trhu)

¹⁴ VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-099-6., str. 58

Ve druhém případě nastává tudíž situace, kdy v atraktivním prostředí trhu dochází k diferenciaci MSP na 2 skupiny:

- a) Úspěšné, ziskové, rozvíjející se
- b) Ostatní – přežívají, nebo neuspějí¹⁵

1.2.1 Ekonomické pojetí konkurence

V této teoretické rovině se ekonomika zaměřuje na konkurenci nejen z hlediska makroekonomického, ale rovněž z hlediska mikroekonomického. S těmito úhly zaměření se současně vyskytují dva důležité neodmyslitelné pojmy – dokonalá a nedokonalá konkurence. Vedle těchto nejdůležitějších pojmů se objevují i myšlenky, které se týkají inovace a slučování podniků (a následně s jejich snahou vytvořit větší a vlivnější celky). První pojem (tj. inovace) se dá vysvětlit tak, že inovující podnik^{vi} vynalézá, vyvíjí, rozpoznává, prosazuje a zahajuje technologická vylepšení a snaží se o jejich účinné implementování do praxe. Vytváření větších celků spojením několika firem může vést k vytvoření potenciálu k rozvoji (inovace a zisk).¹⁶

1.2.2 Substituční – marketingové pojetí konkurence

Důležitou součástí konkurence na trhu je marketing. Pro odlišení konkurenčních vztahů v rámci oblasti prodeje výrobků (služeb, apod...) či soutěže o zdroje je důležité zmínit, že jednotlivé marketingové přístupy se primárně promítají právě do oblasti prodeje produktů. Jedním z nejdůležitějších představitelů v rámci tohoto pojetí konkurence je Philip Kotler. Mezi jeho myšlenky patří ta, ve které tvrdí, že konkurence zahrnuje veškeré (nebo potenciálně substituční) nabídky. Nad těmi poté může zákazník při svém rozhodování

¹⁵ VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-099-6., str. 59

¹⁶ ZICH, Robert. *KLÍČOVÉ ASPEKTY POJÍMÁNÍ KONKURENCE VE STRATEGICKÉM ŘÍZENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY*. Vysoké učení technické, Brno, 2008. Dostupné také z: <https://dspace.vutbr.cz>, str. 70

o koupi uvažovat. Z jiného pohledu, tedy z pohledu „zákazník – konkurent – produkt“ pak používá faktor nahraditelnosti.¹⁷

Z těchto hledisek je tak možné vymezit 4 stupně konkurence:

Konkurence značek (tj. brand competition)

- tato konkurence vzniká za předpokladu, kdy posuzovaná společnost považuje za své konkurenty takové společnosti, jež nabízejí svým zákazníkům podobné výrobky a služby za podobné ceny jako ona

Konkurence formy – služeb (tj. service competition)

- zde posuzovaná společnost za své konkurenty považuje takové podniky, jež nabízejí svým zákazníkům stejné služby jako zmíněná společnost. Toto vysvětlení lze chápat, že konkurenti uspokojují obdobné potřeby svých zákazníků

Odvětvová konkurence (tj. industry competition)

- tento typ konkurence vzniká tehdy, jestliže společnost bere za své konkurenty výrobce stejného typu výrobku (cílí na stejnou skupinu zákazníků)

Konkurence rodu (tj. race competition)

- Zmíněný typ má nejširší vymezení; společnost považuje za své konkurenty takové podniky, jež soupeří se zmíněnou firmou o zákaznickovy peněžní prostředky¹⁸

Toto pojetí konkurence nabízí nepřehledné množství možností při vymezování potenciálních konkurentů, se kterými společnost svádí „boj“ o pozici na trhu. V souvislosti s tím lze konstatovat, že problémem je vymezení relevantních^{vii} a signifikantních^{viii} konkurentů.

¹⁷ ZICH, Robert. *KLÍČOVÉ ASPEKTY POJÍMÁNÍ KONKURENCE VE STRATEGICKÉM ŘÍZENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY*. Vysoké učení technické, Brno, 2008. Dostupné také z: <https://dspace.vutbr.cz>, str. 71

¹⁸ KOTLER, Philip. *Marketing Management*. 10. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0016-6.

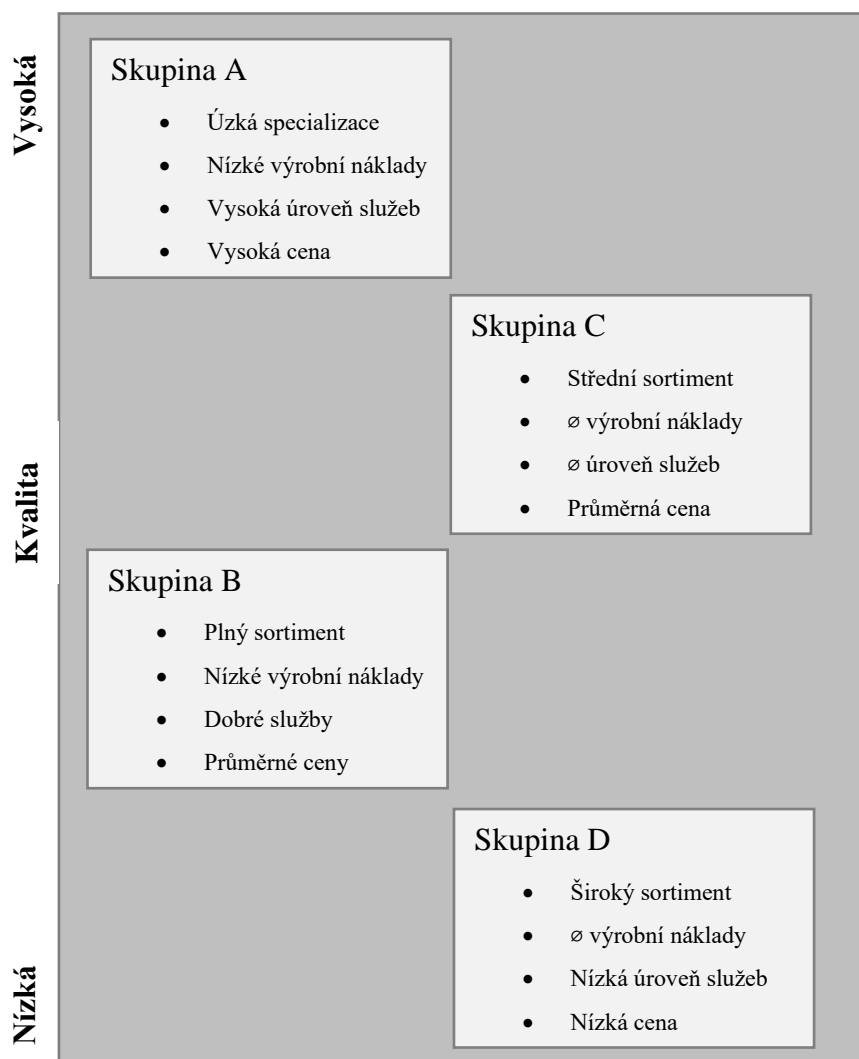
1.3 Analýza konkurence

Na základě realizovaných výše popsaných analýz, je předmětný podnik schopen detekovat své největší konkurenty. U těchto je zapotřebí zjistit důležité charakteristiky, jejich strategie, cíle, silné a slabé stránky.¹⁹ Z toho, jakým způsobem si konkurence podniku vede na trhu může být pro vedení společnosti poučné a může toto počínání transformovat ve znalosti, které ji zpravidla pomůžou vytvořit před konkurencí náskok.²⁰

Společnosti, jež používají na stejném trhu obdobné strategie k prosazení, se nazývají „strategická skupina“. Následující schéma znázorňuje rozdělení odvětví do čtyř strategických skupin, kde jsou hlavními hledisky dělení kvalita (jakost) produkce a vertikální integrace.

¹⁹ KOTLER, Philip. *Marketing Management*. 10. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0016-6., str. 224

²⁰ *Analýza konkurence: Proč se o ni zajímat a jak na ni* [online]. Bratislava: Faust Agency, 2018 [cit. 2021-04-15]. Dostupné z: https://www.ecommercebridge.cz/analýza-konkurence-proc-se-o-ni-zajimat-a-jak-na-ni/?fbclid=IwAR2pvh25lewQEbjVodAIKlKaXH9r0MRussI-veyqRpzVhh7J_GfUAPoQ7hw



Obrázek 2 - Strategické skupiny v odvětví spotřebičů; zdroj: Kotler P., *Marketing Management*, vlastní úprava autora

Na tomto schématu jsou vyobrazeny 4 skupiny: A–D, přičemž ve skupině A se nachází pouze jeden konkurent; druhá skupina (skupina B) se sestává ze tří konkurentů, skupina C zahrnuje čtyři konkurenty a poslední skupina (skupina D) se skládá ze dvou konkurentů.²¹ Uvedená identifikace jednotlivých strategických skupin přináší sílu vstupních bariér (*vysoká kapitálová náročnost, patenty a licence, omezené zdroje surovin, distributoři a požadavky*

²¹ KOTLER, Philip. *Marketing Management*. 10. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0016-6., str. 224–225

na *renomé*)²² pro každou skupinu (tj. v případě, kdy společnost vstoupí do jedné ze skupin) a rovněž se členové skupiny stanou klíčovými konkurenty podniku. Z výše uvedeného vyplývá, že firma musí strategie svých konkurentů neustále sledovat a reagovat na ně. Silní konkurenti během času svoje strategie mohou měnit.²³

Po identifikaci svých konkurentů a zjištění jejich strategií si vlastník podniku musí položit zásadní otázky:

„Čeho chtějí jednotliví konkurenti na trhu dosáhnout?“

„Podle čeho se řídí chování konkurentů?“

Každý konkurent chce v rámci svého přežití a působení na trhu dosáhnout co největšího zisku. Podnik v rámci analýzy konkurentů může zaměřit svoji pozornost na krátkodobé, nebo dlouhodobé ziskové cíle. Rozdíl je i v tom, kde má daná společnost sídlo; firmy sídlící v USA se zaměřují spíše na cíle krátkodobé; firmy sídlící na území Japonska naopak věnují pozornost cílům dlouhodobým.

Cíle podniků jsou určovány několika různými faktory, jako jsou např. velikost podniku, jeho historie, současná finanční situace a úroveň managementu. Společnost rovněž musí sledovat expanzní plány konkurentů.²⁴

Uskutečnění firemní strategie a dosažení vytyčených cílů závisí především na podnikových zdrojích a schopnostech. Prvním krokem při identifikování silných a slabých stránek konkurenčních společností je shromáždění informací o jejich přednostech a nedostatecích. Z toho vyplývá 6 možných konkurenčních postavení podniků na trhu:

- 1) **Dominantní** – V tomto postavení firma kontroluje chování všech svých konkurentů a má k dispozici široké spektrum potenciálních strategií

²² KOTLER, Philip. *Marketing Management*. 10. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0016-6., str. 223

²³ KOTLER, Philip. *Marketing Management*. 10. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0016-6., str. 225

²⁴ KOTLER, Philip. *Marketing Management*. 10. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0016-6., str. 226

- 2) **Silné** – Firma může podnikat, v rámci této pozice, podnikat nezávislé aktivity bez ohledu na budoucí chování jejích konkurentů
- 3) **Výhodné** – V rámci výhodnosti má firma možnost uplatnit silné stránky a využít nadprůměrné příležitosti pro zlepšení své tržní pozice
- 4) **Udržitelné** – Firemní výkonnost je stabilní a umožňuje udržování jejího postavení na trhu. Šance na zlepšení pozice jsou mizivé. Podnik musí doufat, že dominantní firma nebude chtít její postavení ohrozit
- 5) **Slabé** – Výkonnost podniku je nedostatečná; existují možnosti na zlepšení v případě zdokonalení stylu svého podnikání. Pokud by nastala protichůdná situace, firma by musela své působení na trhu ukončit
- 6) **Neudržitelné** – Výkonnost podniku je příliš nedostatečná, neexistuje jakákoliv možnost na zlepšení postavení na trhu²⁵

1.4 Konkurenční prostředí

Pojem konkurenční prostředí lze definovat jako časový řez prostorem planety Země, kde probíhá vzájemné interaktivní působení dvou živých objektů, nebo subjektů (tj. konkurentů), které se snaží v daném čase a prostoru realizovat stejnou či podobnou činnost, mají stejné nebo podobné cíle a využívají stejných či podobných metod k jejich dosažení.²⁶

Dále si pod tímto pojmem lze představit např. společnosti, které jsou součástí nějakého podnikatelského prostředí, kde podniky navzájem působí jako subjekty, navazující vztahy se svým okolím. Tímto okolím lze chápat vše, co se nachází kolem společnosti jako organizace. Z uvedeného lze dovodit, že na podniky umístěné v určité lokalitě působí určitá konkurence a také místní a regionální komunita. Znalost okolí společnosti je důležitým

²⁵ KOTLER, Philip. *Marketing Management*. 10. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0016-6., str. 226

²⁶ ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. Praha: Radix, 2002. 270 s. ISBN 80-86031-35-7., str. 11

faktorem pro pochopení vztahů s okolím, pro schopnost se adaptovat a využívat možnosti pro ovlivňování svého okolí.²⁷ Podnikové okolí lze rozdělit na:

- a) **Vnitřní** – okolí, které je spojeno se silami působícími uvnitř podniku
- b) **Vnější** - okolí, jež zahrnuje **mikrookolí** (faktory, které mohou mít na podnik určitý vliv) a **makrookolí** (faktory, které na podnik působí, ale podnik sám je nemůže ovlivňovat – např. lobbying; tyto faktory mohou mít rozhodující vliv → jsou to faktory dané a nezávislé na působení podniku na trhu).²⁸



Obrázek 3 - Faktory podnikového okolí v grafickém znázornění; zdroj: Dvořáček, Slunčík *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*, vlastní úprava autora práce

Konkurenční prostředí, v rozsahu lokálního až globálního charakteru, je místem střetávání konkurentů v konkurenčním boji za dosažení cíle pod vlivem vnějších biotických (živých = např. přímé nebo nepřímé působení ostatních organismů) či abiotických (neživých = fyzikálních, chemických) faktorů.²⁹ Na konkurenční prostředí lze nahlížet i z dalších

²⁷ DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3., str. 2

²⁸ DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3., str. 3

²⁹ ELUC: *Abiotické a biotické faktory prostředí* [online]. Olomouc: Olomoucký kraj, 2020 [cit. 2021-5-5]. Dostupné z: <https://eluc.kr-olomoucky.cz/verejne/lekce/160>

pohledů a pojetí – např. z fyziologického, ekonomického či marketingového. V prvním případě se jedná o zdroj nebo podnět dramatických časoprostorových evolučních změn v přírodních systémech. Ekonomické pojetí vytváří umělé „mantinely hřiště“, kde se v čase a prostoru s maximální vytrvalostí soutěží a bojuje o dosažení co nejvyšší efektivity a úspěšnosti při realizaci operací směřujících k dosažení zisku a uspokojení potřeb zákazníků. Marketingové pojetí lze pojímat jako místo střetu potřeby prostředí, jako pocit nedostatku spojený s touhou po uspokojení.³⁰

Podnikatelské subjekty působící na trhu by měly, ve svém zájmu, pravidelně sledovat vývoj podnikatelského prostředí (*dále také i jako PP*) v odvětví, ve kterém samotná firma působí. Do tohoto sledování je zapotřebí zahrnout také všechny vlivy, které mohou v tomto prostředí jakýmkoliv způsobem ovlivnit situaci společnosti na trhu, dále samotného podnikatele a podnikání. Podnikatelské prostředí lze členit na dvě úrovně, kterými jsou:

- a) **Makroprostředí** – tato část je ovlivněna ekonomickými, politickými, sociálními a technologickými vlivy. Ty působí přímo na podnik, ten nemá možnost je ovlivnit.
- b) **Mikroprostředí** – toto prostředí je zahrnováno faktory, jež podnik může do určité míry ovlivnit. Je představováno odvětvím, v němž společnost působí (tj. trhem, kde jsou nabízeny obdobné výrobky, nebo služby)³¹

Jedním z nejdůležitějších kroků je analýza PP; tento krok zajišťuje strategický manažer. Firma musí analyzovat své podnikatelské prostředí proto, aby:

- znala svou pozici v prostředí, v němž působí,
- efektivně reagovala na neustálé změny v daném prostředí,

³⁰ ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing konkurenceschopnosti (I). Praha: Radix, 2002. 270 s. ISBN 80-86031-35-7., str. 12

³¹ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

- uměla posoudit svůj potenciál budoucího rozvoje
- uměla předvídat chování zákazníků a konkurentů
- identifikovala rizikové faktory relevantní ke svému strategickému záměru.³²

Postup analýzy PP se při posuzování jeho vlivu na strategický záměr společnosti řídí podle tzv. zásad **MAP**, tj.:

- a) **monitoruj**,
- b) **analyzuj**,
- c) **predikuj**.

Podnikatelské prostředí se člení na dvě části, a to:

- **Externí prostředí** – toto prostředí zahrnuje již výše zmíněné makroprostředí, ale také i tzv. mezoprostředí (zde podnik má schopnost částečného ovlivnění pomocí nástrojů marketingu)
- **Interní prostředí** – resp. mikroprostředí (podnik jej přímo ovlivňuje svými činnostmi)³³

³² FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe - 2. aktualizované a doplněné vydání*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2., str. 215

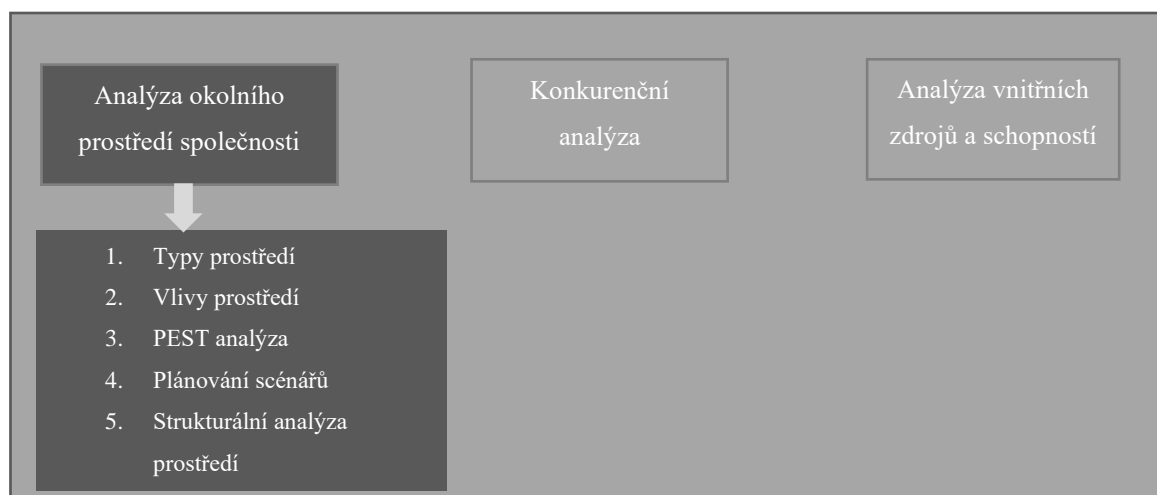
³³ FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe - 2. aktualizované a doplněné vydání*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2., str. 216–217



Obrázek 4 - Rozčlenění podnikatelského prostředí včetně jednotlivých složek; zdroj: Fotr, 2012, vlastní úprava autora práce

2. Analýza okolí (analýza okolního prostředí společnosti)

Analýza okolí podniku je orientována na faktory působící v podnikovém okolí, jež ovlivňují (a v budoucnosti pravděpodobně budou ovlivňovat) jeho strategické postavení. Soustřeďuje se na vlivy trendů jednotlivých složek makrookolí i mikrookolí a rovněž na jejich vzájemné vazby a souvislosti. Analýza okolí by měla mít široký obsah; zkoumá vývoj všeobecných vnějších faktorů, které ovlivnily minulé i současné chování a pozici podniku; lze o nich předpokládat, že sehrají významnou roli v budoucnosti.³⁴ Tato strategická analýza je důležitá především k, již výše zmíněným, faktorům a jejich vlivům na podnik; není to pouze provedení „krátkého cvičení“ pro top manažery, jež předchází ostatním krokům. Analýza okolního prostředí je v dnešní době základem, na němž je možné budovat proces strategického výběru a implementace.³⁵



Obrázek 5 - Prvky analýzy okolního prostředí společnosti, zdroj: Bělohávek, 2001; vlastní zpracování

³⁴ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1., str. 13

³⁵ BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8., str. 196

Okolí podniku se skládá z prvků vně podniku, mezi které řadíme státní orgány, legislativu, finanční instituce, zákazníky, instituce, dodavatele a jiní významné činitele. Okolní prostředí vytváří možnosti získání vstupu do výrobního procesu, umožňuje realizaci výrobků či služeb a tvoří rámcové podmínky pro jednání a rozhodování společnosti; dále také zpravidla nastavuje určité mantinely pro působení samotné společnosti – to však není úplně netečné – podnik na něj může částečně působit. Sféra ovlivnitelného okolí je závislá na:

a) Vzdálenosti okolí od podniku

Obecně je platné, že čím je dále prvek okolí od přímého kontaktu s podnikem, tím je hůře ovlivnitelný (čím více má prvek přímou a závislou vazbu na podnik). Podnik v tomto případě dokáže mnohem lépe ovlivnit chování svých dodavatelů či zákazníků než např. regionálních institucí, vládních institucí aj.

b) Velikosti podniku

Velké společnosti mohou využívat své vyjednávací schopnosti i na jiných úrovních než v nejbližším okolí podniku. Vlády jednotlivých zemí slyší na lobbing podniků, jež vytvářejí významné procento HDP (růst ekonomiky státu a zaměstnanosti).³⁶

Jedním z nejzávažnějších problémů v rámci strategického managementu je nejistota. Pro analýzu prostředí je důležité nejprve najít odpovědi na následující otázky:

a) Do jaké míry je vnější prostředí společnosti nejisté a nestabilní? Jaká je nejistota okolí?

b) Jaké jsou hlavní důvody této nestability?

c) Jakým způsobem se můžeme touto nejistotou zabývat? Jak má být tato nejistota řešena?³⁷

³⁶ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1., str. 14

³⁷ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1., str. 23

Nestabilita a nejistota chování vnějšího prostředí se stupňuje v závislosti na růstu jeho **dynamiky** (tj. množství změn v určitém časovém období) a **komplexnosti**. Komplexnost způsobují a mohou mít na ni vliv tyto faktory:

- 1) Různorodost sil prostředí, ve kterém působí společnost (*např. mezinárodní společnost v různých krajích s různou kulturou, právním prostředím aj.*)
- 2) Rozsah a hloubka vědomostí, které jsou potřebné pro poznání okolního prostředí
- 3) Vzájemné propojení sil prostředí, které zapříčiňuje obtížnost jejich porozumění (*např. inflace, výměnný kurz, nezaměstnanost, aj.*)³⁸

2.1 Analýza vlivu makrookolí

Makrookolí představuje celkový politický ekonomický, sociální a technologický rámec, ve kterém se podnik pohybuje. Rozdílné schopnosti jednotlivých podniků vyrovnat se s vnějšími vlivy a aktivně na tyto vlivy reagovat představuje zásadní faktor, jenž ovlivňuje úspěšnost celého podniku. Analýza na samém počátku zkoumá faktory a tendence vzdáleného okolí, které leží (zpravidla) mimo oblast aktivního vlivu společnosti. Makrookolí zahrnuje vlivy a podmínky, vznikající mimo podnik, bez ohledu na jeho konkrétní chování; podnik zde prakticky nemá bezprostřední možnosti aktivně stav okolí ovlivňovat. Nejdůležitější analýza, která dělí makrookolí podniku do **šesti** základních skupin se nazývá **PESTLE analýza**.³⁹

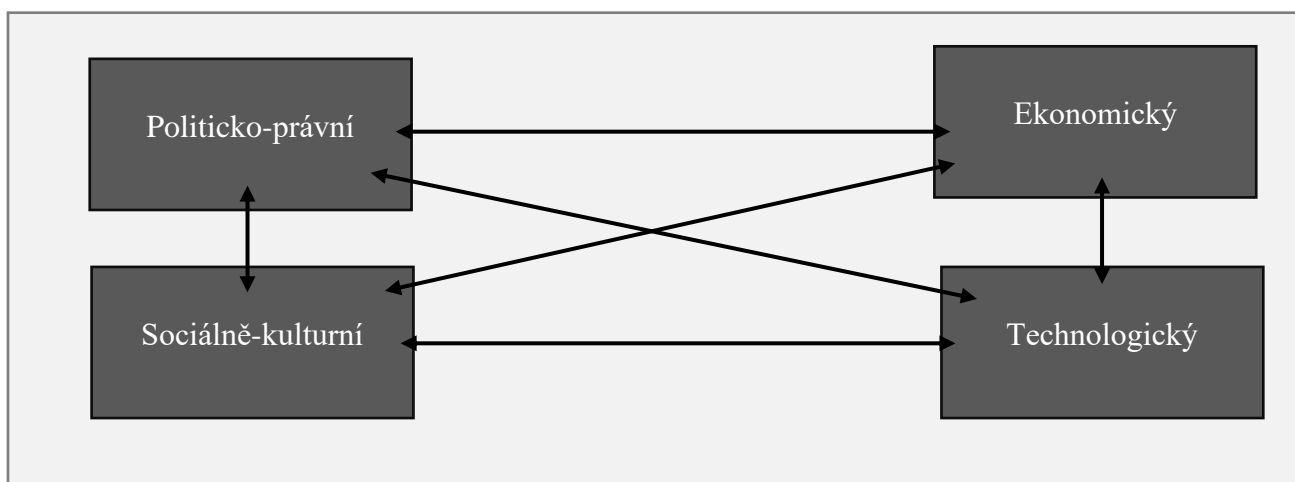
³⁸ BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8., str. 197

³⁹ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1., str. 16

2.1.1 P-E-S-T-L-E analýza

Tato analýza, která je jedním z faktorů tzv. fundamentální analýzy^{40ix}, slouží ke strategické analýze faktorů vnějšího prostředí, které by mohly znamenat budoucí příležitosti nebo hrozby pro hodnocenou organizaci. Metoda je využívána pro strategickou analýzu vnějšího prostředí na základě faktorů, u kterých se předpokládá jejich možné ovlivňování organizace a také jako podklad pro vypracování prognóz o důsledcích pro další rozvoj.⁴¹ Smyslem této analýzy je formulování odpovědí na následující otázky:

- a) Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik, nebo jeho části?
- b) Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- c) Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?⁴²



Obrázek 6 - Segmenty vnějšího prostředí společnosti (Váchal, 2013), vlastní úprava autorem práce

⁴⁰ NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINČIČ. *Finanční řízení podniku: Moderní metody a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3158-2, str. 162

⁴¹ GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9, str. 178

⁴² VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5, str. 399

Sociálně-kulturní segment zahrnuje faktory, které převážně souvisejí se způsobem života lidí ve společnosti včetně jejich životních hodnot; předmětem této analýzy je např. demografie, životní styl, úroveň vzdělání aj.⁴³ Stárnutí obyvatelstva obecně vytváří mnohem větší příležitosti pro rozvoj oblastí spojených se zdravím. Životní styl obyvatelstva se převážně odráží ve způsobu trávení volného času, v módním stylu aj.⁴⁴

Technologický segment se zabývá faktory, jež souvisejícími s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů a know-how; předmětem jsou např. vládní výdaje na vědu a výzkum, transfer technologií, technologie chránící životní prostředí aj.⁴⁵ Tyto faktory slouží k potlačení či vyloučení zaostalosti a prokazování aktivní inovační činnosti. Podnik musí být taktéž informován o technických a technologických změnách, které v okolí probíhají.⁴⁶

Ekonomický segment zahrnuje faktory, které souvisejí s toky peněz, služeb, informací a energií; předmětem je např. inflace, nezaměstnanost, domácí HDP aj.⁴⁷ Tyto faktory vyplývají z ekonomické podstaty a základních směrů ekonomického rozvoje; jsou charakterizovány stavem národní ekonomiky. Podnik je při svém rozhodování ovlivňován vývojem různých makroekonomických trendů – základními jsou míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika a směnný kurz.⁴⁸

⁴³ Tamtéž

⁴⁴ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1., str. 18

⁴⁵ VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5, str. 399

⁴⁶ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1., str. 19

⁴⁷ VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5, str. 399–400

⁴⁸ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1., str. 17

Politicko-právní segment zahrnuje faktory, související s distribucí moci mezi lidmi; předmětem je např. stabilita vlády, daňová politika, ochrana životního prostředí aj.⁴⁹ Pro společnost představují tyto faktory na jedné straně významné příležitosti, na straně opačné mohou pro podniky představovat různá rizika. Politická omezení se týkají každé firmy prostřednictvím daňových zákonů, protimonopolních zákonů, regulace exportu a importu aj.⁵⁰

Termín PESTLE analýza je užíván až v posledních několika letech; předcházela mu historický vývoj. První předchůdce tohoto pojmenování byl koncipován v 60. letech 20. století americkým učencem strategického plánování a obecného řízení Francisem Josephem Aguilarem. Zabýval se nástroji a technikami pro monitorování obchodního prostředí. Ve zmíněném období stvořil tzv. ETPS analýzu^x, po které následoval reorganizovaný model STEP^{xi}, následovaný různými modifikacemi, díky kterým vznikl současný název PESTLE analýza. Touto metodou jsou analyzovány faktory vnějšího prostředí, jež by mohly znamenat budoucí příležitosti nebo hrozby pro hodnocenou organizaci.⁵¹ Každá z následujících skupin zahrnuje řadu faktorů makrookolí společnosti, které mohou různým způsobem a intenzitou ovlivnit podnik.

V současné době je, jak již bylo výše zmíněno, analýza PEST rozšířena o dva faktory, a to o faktor **legislativní** a faktor **ekologický** (někdy označován i jako *environmentální*). Za první z nich lze považovat existenci a funkčnost podstatných zákonných norem (např.

⁴⁹ VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5, str. 399–400

⁵⁰ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1., str. 16–17

⁵¹ GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9, str. 179

obchodní právo, daňové zákony aj.), chybějící legislativu či další faktory.⁵² Za legislativní faktory lze považovat jak vlivy národní, tak i mezinárodní legislativy.⁵³ Pod množinu ekologických faktorů lze zahrnout např. přírodní a klimatické vlivy, globální environmentální hrozby, ale i legislativní omezení spojená s ochranou životního prostředí. Uvedené lze to pojmut jako problematiku životního prostředí od místního až po globální prostředí včetně otázek jejího řešení⁵⁴

Cílem této analýzy je rozpoznání a včasné odlišení faktorů, které jsou významné právě pro určitý podnik. Význam analýzy makrookolí stoupá převážně v souvislosti s velikostí samotného podniku a jeho budoucími rozvojovými ambicemi.

2.1.2 Analýza scénářů

Scénář je analytický a prognostický dokument, který vytváří podmínky pro tvorbu základních strategických dokumentů v podniku. Jejich využívání jako výchozí metody předvídání základních obrysů budoucnosti je v dnešní době poměrně hojně rozšířeno. Samotný scénář je konkrétní a kogentní; neměl by přinášet možnosti a prostor pro nevyjasněné budoucí vize – naopak by měl být jedním ze zdrojů k tvorbě, již zmíněných, základních strategických dokumentů a měl by umožňovat formulaci variantní budoucnosti.

Použitý scénář je možno považovat za cílený výklad vývoje aktérů, jejich vzájemných vztahů a změny prostředí, umístěný v prostoru a čase. Cílem těchto scénářů je vytvoření reálně podložené vize a strategie, které umožňují vytyčit strategické cíle podniku. Jsou

⁵² GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9, str. 180

⁵³ *ManagementMania: PESTLE analýza* [online]. Plzeň: MANAGEMENTMANIA.COM, 2016 [cit. 2021-5-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>

⁵⁴ *ManagementMania: PESTLE analýza* [online]. Plzeň: MANAGEMENTMANIA.COM, 2016 [cit. 2021-5-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>

typické převážně tím, že používají své nástroje k vykreslení základního rámce situace rozprostřené dle aktérů do prostoru a času.⁵⁵ Podstatou techniky scénářů je promyšlení možných variant pro případy (např. krizových) situací, nebo určitého vývoje v životě celé organizace, popř. významných změn okolního prostředí společnosti.⁵⁶

Metoda tvorby scénářů umožňuje vytvářet hodnověrné varianty budoucího vývoje prostředí a pozice společnosti na základě seskupení klíčových a řídicích vlivů z předchozích stádií analýzy. Výsledkem je omezený počet **logicky konzistentních** (avšak navzájem odlišných) **scénářů**, které mohou být vzájemně porovnávány mezi sebou. V praxi existují dva základní relevantní způsoby tvorby scénářů vzhledem k celkovým nárokům na jejich zpracování:

- a) **Tvorba scénářů na základě faktorů** – je vhodná tehdy, pokud je faktorů ovlivňujících výsledek velmi málo a zároveň je možné jejich systematické zkoumání jejich vzájemných interakcí.
- b) **Tvorba předem stanoveného počtu scénářů** – ta je vhodná v případě, že počet faktorů ovlivňující výsledek je mnoho. Snahou je vytvoření několika variant, které se vzájemně od sebe liší (např. varianta **optimistická**, **průměrně-realistická** a **pesimistická** aj.)⁵⁷

Při psaní scénářů je důležité dodržet určitou formu. Forma představuje cokoliv od jednostranného textového dokumentu k rozsáhlejšímu mnohostrannému; může být také vytvořena jako multimediální prezentace doprovázená aktuálními obrazovými záběry z krizového prostředí. Strategické scénáře (*scénáře pro strategické účely*) by se měly

⁵⁵ GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9, str. 181

⁵⁶ *ManagementMania: Technika scénářů* [online]. Plzeň: MANAGEMENTMANIA.COM, 2016 [cit. 2021-5-19]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/technika-scenaru>

⁵⁷ KOVÁŘ, František. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-33-2, str. 74

pohybovat v časovém rozmezí od 5 do 20 let (někdy i více než 20 let). Tyto scénáře se dělí na:

- a) **Vývojové scénáře** – současná situace podniku slouží jako východisko pro budoucí popis cest vývojových procesů, které vedou do různých budoucích situací. Tyto scénáře se podobají prognózám (zaměřují se na nadčasový vývoj, na vztahy mezi událostmi a mezi různými stádii v procesu)
- b) **Situační scénáře nebo obrazy** – v tomto případě slouží jako východisko pro jednu nebo více budoucích situací. Tyto scénáře jsou vhodné pro případy, kdy je zájem orientován na studium důsledků různých voleb v nastavení budoucích situací. Mohou být užity k vyšetření rozsahu možných budoucích situací, v nichž se bude skutečná budoucnost nacházet.⁵⁸

Pro psaní podnikových scénářů je důležité **přístupovat** k tomuto úkolu **poctivě**. Pro úspěšné plánování scénářů je velmi důležité **opatření si informací** a současně mít na zřeteli, že není postačující pouze to, co si osoba myslí, že musí vědět. Je totiž nezbytné, aby osoba, jež zpracovává scénáře, byla přístupná a otevřená všem novým podnětům, sledovala a neustále zkoumala dostupné informace včetně jejich vzájemného kombinování.

Další nezbytnou vlastností pro vypracování scénářů nezbytnou je **empatie** – vžití se do myšlení jiných lidí kolem.⁵⁹ Praktickým úkolem pro tvůrce scénáře je **podrobnost** – nutno si předem stanovit, zda uvádět detailní či rámcové informace.

Významnou charakteristikou scénářů je jejich **důkladnost** – tvůrci podnikových scénářů by měli dávat přednost takovým podkladům, které jsou důkladné napříč spektrem teoretických i praktických možností. Současně nezbytnou charakteristikou těchto scénářů jsou **nejistoty**, jež jsou považovány za klíčové. Souvisí s plánovacím obdobím; jeho délka přímo souvisí

⁵⁸ GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9, str. 182

⁵⁹ KOVÁŘ, František. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-33-2, str. 76

s úrovní nejistoty narůstá geometrickou řadou. Tato charakteristika je dominantním faktorem, jež řídí povahu analytického procesu při tvorbě scénářů.⁶⁰

2.1.2.1 Psaní scénářů

Při tvorbě scénářů je nutno vycházet ze základních identifikací hnacích sil situace, jíž se týká psaná zpráva. Hnací síly mohou být identifikovány na základě již (výše) zmíněné PEST(LE) analýzy, jež zkoumá:

- a) politiku,
- b) ekonomiku,
- c) společnost,
- d) techniku a technologii,
- e) legislativu
- f) ekologii a životní prostředí

2.1.2.2 Tvorba scénářů

Tvorba jednotlivých scénářů zpravidla zahrnuje identifikování vedoucích sil, nebo hlavních dimenzí budoucnosti a popisuje „příběh“ jejich možného vývoje. Popis scénáře by měl být hodnověrný, aby mohl být podnikem využit jako logické pozadí pro rozhodovací problém, jenž má být prozkoumán.

Tvorba scénáře se uskutečňuje v jednotlivých na sebe navazujících činnostech. Souslednosti těchto činností nazýváme procesem tvorby; zpravidla zahrnuje následující kroky:

- a) Vymezení obsahuje stanovení účelu nebo hlavního rámce pro využití scénáře
(*stručná odpověď na otázku: **PROČ** je zpracováván?*)

⁶⁰ GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9, str. 183

- b) Mechanismy jsou systematizací postupu identifikace klíčových určujících prvků scénáře s odpovídajícími hodnotami, závislostmi a vztahy mezi nimi (**JAK** jsou určovány prvky scénáře?)
- c) Hodnocení je činnost, ve které se porovnávají informace a data. Výsledkem je zjištění, zda obsah scénáře plně pokrývá to, co po něm bylo požadováno. Stanovuje různá kritéria, popř. ukazatele. Zpravidla by mělo být posuzováno plnění účelu, úplnost požadovaných informací a kontrola vnitřních rozporů.⁶¹

V souvislosti s tvorbou scénářů je třeba zmínit taktéž pojem „vymezení scénáře“ (*i jako dimenze*), které odpovídá jeho účelu.

⁶¹ GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9, str. 183–184

2.1.3 Porterův model pěti sil

Tento model amerického ekonoma Michaela Eugena Portera je založen na předpokladu, že ziskovost odvětví, ve kterém se podnik nachází, závisí na pěti dynamických faktorech, které ovlivňují ceny, náklady a potřebné investice v daném odvětví.⁶² Porter v rámci tohoto modelu identifikoval pět vlivných tržních sil:

- 1) současní konkurenti,
- 2) potenciální noví konkurenti,
- 3) zákazníci,
- 4) dodavatelé,
- 5) substituční výrobky.⁶³

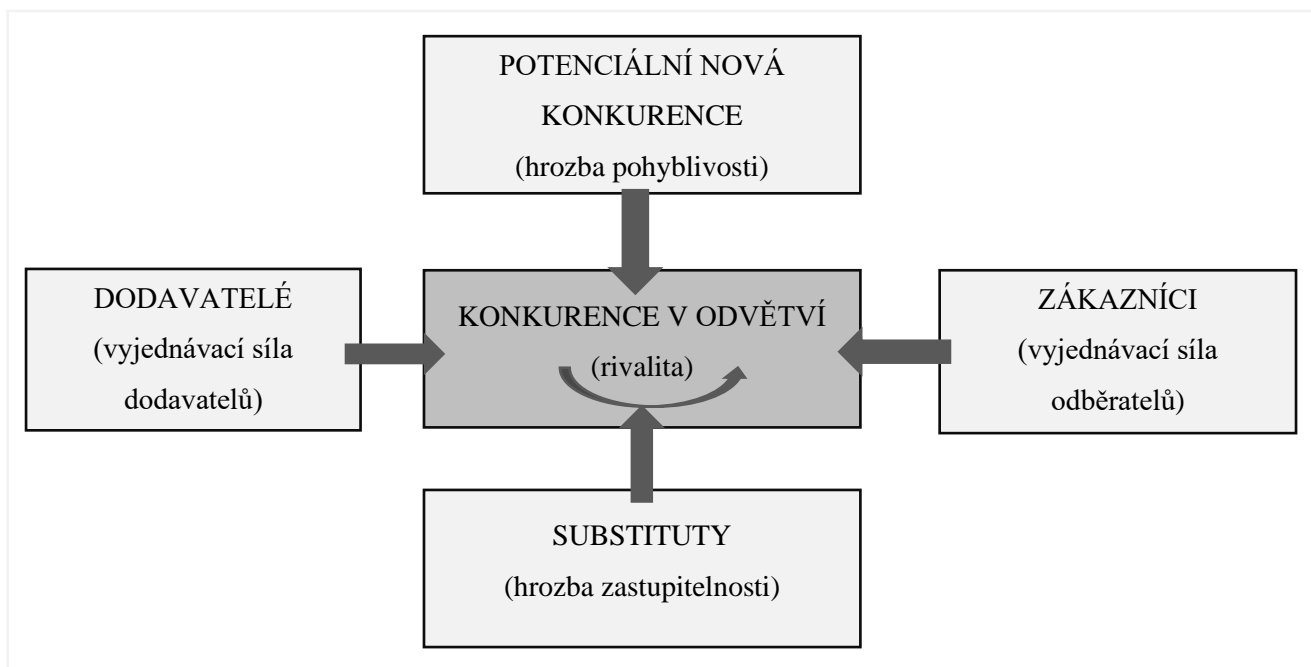
Podstata modelu pěti sil spočívá v prognózování vývoje konkurence podniku v odvětví. Mezi konkurencí a výsledky podniku panuje nepřímá úměra – platí tedy, že čím je v odvětví silnější a intenzivnější konkurence, tím slabších výsledků podnik v rámci odvětví dosahuje. Aby společnost dosáhla svého plánovaného výsledku, musí v rámci svého strategického záměru směřovat své budoucí aktivity do oblastí s nízkou konkurencí.⁶⁴ Každé odvětví je jedinečné, má svou vlastní strukturu. Tento model patří mezi často používané nástroje analýzy oborového okolí podniku (=mikrookolí).⁶⁵

⁶² GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9, str. 191

⁶³ KOVÁŘ, František. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-33-2, str. 104

⁶⁴ VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-274-1, str. 521-523

⁶⁵ GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9, str. 191



Obrázek 7 - Pět sil formujících strukturální atraktivitu odvětví (Grasseová, 2010, str. 191) - vlastní úprava autorem práce

Tato analýza je směřována k pochopení veškeré problematiky odvětví v širším kontextu, a tudíž vede k možnosti učinit závěry o celkové relativní atraktivitě nebo neatraktivitě odvětví. V tomto auditu musí být zohledněn i pohled zúčastněného podniku – z toho vyplývají následující otázky, na které je třeba nalézt odpověď:

- a) Jaká je pozice firmy v odvětví?
- b) Má podnik schopnosti odolávat faktorům, které přispívají k neatraktivnosti odvětví?
- c) Jaká je konkurenční síla společnosti a schopnost využít zranitelnosti slabších rivalů?
- d) Jak delší setrvání v odvětví ovlivní úspěšnost firmy v ostatních podnikatelských aktivitách? (tato otázka se týká především diverzifikovaných firem).^{66xii}

2.1.3.1 Potenciální nová konkurence

Ve vymezeném odvětví je zásadní, že s narůstajícím počtem podnikajících subjektů uvnitř konkurenčního prostředí se zvyšuje intenzita jejich konkurence. Nové společnosti, vstupující do odvětví přinášejí novou kapacitu (touhu získat podíl na trhu a často významné zdroje).

⁶⁶ KOVÁŘ, František. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-33-2, str. 104

Riziko vstupu do odvětví závisí na existujících bariérách vstupu a rovněž na reakci současných konkurentů vůči nově vstupující firmě. Pokud roste nabídka na trhu, ceny se mohou v tomto případě snižovat a náklady zvyšovat což může zapříčinit snížení ziskovosti dané společnosti. Rozhodování o vstupu potenciálních konkurentů na trh ovlivňují bariéry vstupu do odvětví, mezi něž patří např. vládní a legislativní zásahy, kapitálové požadavky, přístupnost k distribučním kanálům aj. Současně s těmito bariérami mohou potenciální „nováčky na trhu“ odradit i skutečnosti jako např. diferenciací výrobků, zákazníci nejsou ochotni měnit zavedené výrobky, úspory z velkovýroby aj.⁶⁷

2.1.3.2 Konkurence v odvětví

V rámci konkurujících si podniků v odvětví se používají taktiky cenové a reklamní kampaně a dále uvádění nových výrobků a nabízení lepších služeb právě oproti konkurenci. Rivalita (tj. situace, kdy je jeden nebo více konkurentů pod tlakem, popř. vidí příležitost si své postavení zlepšit) představuje obvykle boj podniku o postavení na trhu a získání zákazníků. Jakmile se firma rozhodne vybudovat pro sebe co nejvýhodnější postavení na trhu, bude mít toto rozhodnutí vliv i na konkurenci v daném odvětví, která bude reagovat protitlakem (konkurenčním tlakem). Konkurenční tlak se zvyšuje převážně v těchto případech:

- a) Konkurenti jsou stejnoměrně vyvážení *(v případě nelitostného boje mezi hlavními výrobci nealkoholických nápojů)*
- b) Fixní náklady jsou vysoké *(vytváří tlak na objem výroby a prodeje, což se přenáší do tvrdších potyček na trhu)*
- c) Zákazníci mohou snadno přecházet od jednoho výrobku dodavatele k jinému *(např. banky, prací prostředky aj.)*

⁶⁷ KOVÁŘ, František. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-33-2, str. 107

- d) Organizace je ochotna tolerovat ztráty za účelem dlouhodobého umístění (*např. asijské automobilové společnosti při snaze proniknout na evropský trh*)
- e) Trh se nerozvíjí
- f) Firmy nemohou zanechat svoji podnikatelskou činnost (*nemají jinou možnost než setrvat a „bojovat“ – např. z právních nařízení*)⁶⁸

2.1.3.3 Ohrožení ze strany dodavatelů

Úroveň koncentrace dodavateľsko–odběratelských vztahů je neméně důležitým faktorem, ovlivňujícím intenzitu konkurence v daném odvětví. Lze tedy tvrdit, že zvyšující se závislost producenta na jednom dodavateli (nebo odběrateli) prudce zvýší růst vyjednávací síly jedné z těchto stran. Zároveň platí, že čím vyšší úrovně bude vyjednávací síla dosahovat, tím vyšší intenzitu konkurence lze v odvětví očekávat. Pro budoucí tvorbu strategie bude důležité, v závislosti na předchozích důvodech, definovat, jakým způsobem bude společnost dodavateľsko–odběratelské vztahy zajišťovat.

Dodavatelé mohou svoji vyjednávací sílu uplatňovat např. v podobě zvyšování cen, nebo snížením jakosti zboží a služeb které danému odvětví nabízejí. Významní dodavatelé tak mohou omezit ziskovost odvětví, které tak nemůže narůst nákladů promítnout do cen.

Podmínky, které posilují právě dodavatele, jsou podobné jako u odběratelů (kupujících). Skupina dodavatelů je silná za následujících okolností:

- Dodavatelů je málo a jsou koncentrovanější než odvětví, kterému dodávají.
- Nemusí konkurovat jiným substitučním výrobkům dodávaným do odvětví.
- Odvětví není pro dodavatele významným zákazníkem.
- Výrobek dodavatele je důležitým vstupem v oboru podnikání odběratele (kupujícího).

⁶⁸ KOVÁŘ, František. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-33-2, str. 109

- Výrobek dodavatele je diferencován, nebo má zabudovány náklady na změnu dodavatele.
- Dodavatel hrozí reálnou možností dopředné integrace.^{69xiii}

2.1.3.4 Vyjednávací síla zákazníka

Silná vyjednávací pozice odběratelů (kupujících) může zvýšit konkurenční tlaky v odvětví.⁷⁰ Kupující mohou využít svoji sílu tak, že jsou schopni stlačit ceny, mohou požadovat vyšší kvalitu nebo větší množství poskytovaných služeb, popř. tlačít konkurenci navzájem proti sobě – tyto úkony mohou být praktikovány na úkor ziskovosti daného odvětví. Kupní síla může mít na ziskovost odvětví pozitivní, nebo negativní dopad. Sílu zákazníka ovlivňují např. tyto faktory:

- Nákupní proces kupujících je sofistikovaný
- Vysoká rivalita soupeřů
- Převzetí dodavatele kupujícím
- Výrobky mají marginální dopad na ziskovost kupujících nebo na jejich blahobyť
- Náklady vzniklé změnou výrobku nebo služby jsou nízké
- Dobrá informovanost kupujících jejichž vysoká vyjednávací pozice je silná a zapříčiňuje snížení návratnosti firem působících v daném průmyslu.⁷¹

⁶⁹ KOVÁŘ, František. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-33-2, str. 111

⁷⁰ DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3, str. 173

⁷¹ KOVÁŘ, František. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-33-2, str. 112-113

2.1.3.5 Ohrožení ze strany substitučních a komplementárních produktů

Hrozba substituce v daném odvětví může nabývat v praxi několika různých podob:

- a) Hrozba substituce produktu produktem.
- b) Hrozba substituce potřeby (*např. vyšší kvalitou spotřebovávaného statku*).
- c) Hrozba generické substituce.
- d) Hrozba absolutní substituce (*např. změna spotřebních návyků*).

Na mnohých trzích existuje celá škála alternativních výrobků a služeb, které mohou sloužit jako substituční náhrady pro již uvedené výrobky (či služby) nabízené odvětvím. Mezi hrozbou substituce a ziskovostí odvětví platí nepřímá úměrnost, čím je první veličina vyšší, tím nižší je druhá zmíněná. Je to dáno hlavně tím, že ohrožení substitučními výrobky nutí podniky snižovat své ceny.⁷²

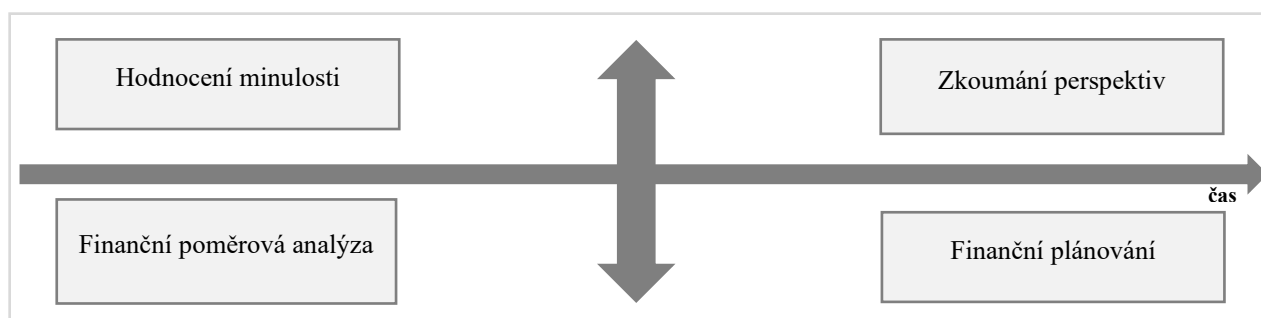
⁷² KOVÁŘ, František. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-33-2, str. 114-115

2.1.4 Finanční analýza

V současné době prochází ekonomické prostředí změnami; společně s nimi dochází k významným změnám ve společnostech, které jsou součástí tohoto prostředí. Bez rozboru finanční situace celého podniku se v současnosti úspěšná firma neobejde. V praxi se nejčastěji využívá rozborová metoda „finanční ukazatele“; ta je zpracovávána v rámci finanční analýzy (*dále také i jako FA*); využívá se při vyhodnocování úspěšnosti firemní strategie v návaznosti na ekonomické prostředí (změny tržní struktury, konkurenční pozice, celková ekonomická situace uvnitř firmy).

Dostupné materiály disponují různými definicemi pojmu „finanční analýza“. Definici FA si je možno představit jako systematický rozbor získaných dat, jež jsou obsažena především v účetních výkazech společnosti.⁷³

Další možností, jak definovat FA, je představa formalizované metody, která poměruje získané účetní údaje navzájem mezi sebou a rozšiřuje tak jejich vypovídací schopnost⁷⁴, případně ji lze pojmout jako metodu hodnocení finančního hospodaření společnosti, při které se získaná data třídí, agregují, poměrují mezi sebou navzájem, kvantifikují se vztahy mezi nimi, hledají kauzální souvislosti mezi daty a určuje se jejich vývoj.⁷⁵



Obrázek 8 - Časové hledisko hodnocení informací (Růčková, 2019); vlastní úprava autorem práce

⁷³ RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2028-4., str. 9

⁷⁴ PEŠKOVÁ, Radka. *Finanční analýza, její předmět a účel*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012. ISBN 978-80-86730-89-9., str. 6

⁷⁵ SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1830-6., str. 3

FA je zaměřena na identifikaci problémů, silných a slabých stránek především hodnotových procesů podniku. Cílem finanční analýzy podniku je zpravidla:

- a) Posouzení vlivu vnitřního i vnějšího prostředí podniku.
- b) Analýza dosavadního vývoje podniku.
- c) Komparace výsledků analýzy v prostoru.
- d) Analýza vztahů mezi ukazateli.
- e) Poskytnutí informací pro rozhodování do budoucna
- f) Analýza variant budoucího vývoje a výběr nejvhodnější varianty
- g) Interpretace výsledků včetně návrhů ve finančním plánování a řízení podniku.

Finanční ukazatele mají úzkou souvislost s manažerským pohledem na řízení společnosti. Mohou být vyjádřeny v peněžních jednotkách, procentech, v jednotkách času, příp. bezrozměrně. Mezi nejdůležitější složky interních vnitropodnikových analýz, které popisují silné či slabé stránky, patří síla, bonita, nebo finanční pozice. Ukazatele, které souvisejí s finanční analýzou podniku a zároveň budou zmíněny v dalších částech této práce, patří do skupiny tzv. poměrových ukazatelů⁷⁶ (využívají veřejně dostupné informace, má k nim přístup taktéž externí finanční analytik; poměrový ukazatel se vypočítá jako poměr jedné či několika účetních položek základních účetních výkazů k jiné položce nebo k jejich skupině). Poměrové ukazatele lze rozčlenit z hlediska výkazů, ze kterých je primárně čerpáno na:

- a) Ukazatele struktury majetku a kapitálu
- b) Ukazatele tvorby výsledku hospodaření
- c) Ukazatele na bázi peněžních toků⁷⁷

⁷⁶ FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe - 2. aktualizované a doplněné vydání*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.

⁷⁷ RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2028-4., str. 210

a taktéž do čtyř základních skupin, díky nimž je možné učinit základní představu o finanční výkonnosti analyzovaného podniku. Těmi nejčastějšími ukazateli jsou:

- a) Ukazatele aktivity
- b) Ukazatele rentability
- c) Ukazatele zadluženosti
- d) Ukazatele likvidity⁷⁸

2.1.4.1 Ukazatele aktivity

Úloha aktiv v prosperujícím podniku je zcela zásadní. Aktiva hrají rozhodující roli při procesech, které v podniku probíhají v průběhu celého procesu jejich přeměny. Ukazatele aktivity poměřují intenzitu využívání majetku (schopnost společnosti využívat investované finanční prostředky), a to jako počet obrátek aktiv za daný časový interval, nebo jako délku časového intervalu uskutečnění jedné obrátky. V návaznosti na zmíněnou definici jsou využívány ukazatele doby a rychlosti obrátu, doby splatnosti aj.^{xiv}

2.1.4.2 Ukazatele rentability

Rentabilita je nazývána taktéž jako **výnosnost vloženého kapitálu** do podniku. Společnosti ukazuje, jak je sama schopna vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku za použití investovaného kapitálu. Ukazatele rentability, které jsou nástrojem, hodnotí efektivnost daných činností v podniku. Lze tvrdit, že hodnoty jednotlivých ukazatelů rentability by měly mít rostoucí tendenci v závislosti na časovém hledisku. Ve vzorcích ukazatelů rentability je v čitateli obsažen výsledek hospodaření, ve jmenovateli poté jednotlivé druhy kapitálu, respektive tržby.

⁷⁸ FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe - 2. aktualizované a doplněné vydání*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.

Ke zjištění rentability se v praxi nejčastěji využívají tyto ukazatele: **rentabilita celkových aktiv, rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita tržeb.**

2.1.4.3 Ukazatele zadluženosti

Pojem „zadluženost“ v podnikovém prostředí znamená, že společnost k financování svých aktiv využívá cizí zdroje, vzniká jí tedy **dluh**. V praxi však podniky k pokrytí aktiv nevyužívají jen zdroje cizí, ale také zdroje vlastní. V případě, kdy by společnost využívala výhradně cizí zdroje, měla by pravděpodobně problémy při jeho získávání. Naopak financování výhradně ze zdrojů vlastního kapitálu by s sebou neslo snížení celkové výnosnosti tohoto vloženého kapitálu. Společnost tak musí správně zvolit celkovou výši potřebného kapitálu a zároveň s tím i správnou skladbu zdrojů financování své podnikatelské činnosti.

2.1.4.4 Ukazatele likvidity

Likvidita podniku znamená schopnost firmy uhradit včas svoje závazky vůči svým věřitelům. Obecně nelze tvrdit, že čím je vyšší likvidita, tím je na tom společnost lépe – vysoká míra likvidity naopak není příznivá z pohledu majitelů společnosti, protože jejich finanční prostředky jsou vázány v aktivech. V případě, že společnost není schopna svým věřitelům hradit závazky včas, nemůže dostatečně využít příležitosti na trhu a může se velmi snadno dostat do finančních potíží. Ukazatele likvidity zohledňují likviditu mezi krátkodobými aktivy a pasivními položkami (*tj. mezi tím, čím je placeno a krátkodobými závazky*). V praxi se využívají ukazatele I., II. a III. stupně (*tj. okamžitá, pohotová a celková likvidita*)

2.1.5 SWOT analýza

Tato analýza je zobrazením závěrů situační analýzy a umožňuje přehledné uspořádání nejdůležitějších faktorů, kterými je primárně tvořena marketingová strategie. Zároveň je SWOT analýza je současně strategickou analýzou podniku, která posuzuje jeho **silné** a **slabé stránky**, dále také **příležitosti** a **hrozby** pro podnik.

Název metody je utvořen ze čtyř písmen následujících anglických názvů:

- Strengths = silné stránky,
- Weaknesses = slabé stránky,
- Opportunities = příležitosti,
- Threats = hrozby.

Silné a slabé stránky vymezují vnitřní prostředí společnosti. K identifikaci těchto stránek lze použít různé studie, výroční zprávy, zpracované analýzy a prognózy. Dalšími možnostmi je např. využití brainstormingu, porady, řízených diskusí apod. "

Příležitosti a hrozby se vztahují k vnějšímu prostředí společnosti; tj. vymezují vlivy z vnějšího prostředí. Pro identifikaci těchto faktorů lze využít již zmíněný brainstorming, porady a řízené diskuse.⁷⁹

Postup při sestavování SWOT analýzy by se měl vždy přizpůsobovat konkrétním podmínkám společnosti a účelu využití. Všechny potřebné zjištěné faktory se zapisují do tabulky, jež je tvořena **4 kvadranty** – **S, W, O, T**. Pro jednotlivé, výše specifikované faktory jsou následně samostatně ohodnocovány pomocí párového porovnávání.⁸⁰

⁷⁹ GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9

⁸⁰ KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: Grada Publishing, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6

Silné stránky (+)	Slabé stránky (-)
+	-
+	-
Příležitosti (+)	Hrozby (-)
-	-
-	-

Tabulka 1 - Jednotlivé kvadranty SWOT analýzy, zdroj: Kozel, 2011 str. 46; vlastní úprava

Na základě bodového vyhodnocení lze sestavit následný diagram samotné SWOT analýzy. Následný obr. 9 vyobrazuje zmíněný diagram.



Obrázek 9 - Diagram SWOT analýzy; zdroj: Sedláčková, 2006, str. 92; vlastní úprava

Uvedený diagram (obr. č. 9) je obdobným způsobem jako tabulka tvořen jednotlivými kvadranty; na základě systematickosti a přehlednosti může směřovat k volbě jedné ze čtyř uvedených strategií.

V prvním kvadrantu (vpravo nahoře) se společnost setkává se souladem silných stránek a příležitostí; výsledkem se stává růstově (někdy až agresivně) orientovaná strategie.

Ve druhém kvadrantu (vpravo dole) se střetávají podnikové silné stránky s hrozbami okolí společnosti. V souvislosti s tím je důležitá včasná identifikace hrozeb pro podnik a následná přeměna v příležitosti s pomocí svých silných stránek. V tomto případě se jedná o diverzifikační strategii.

Třetí kvadrant SWOT analýzy vykazuje poměr příležitostí a slabých stránek. Turnaround strategie je založena na tom, že by podnik měl eliminovat své slabé stránky a více využívat tržní příležitosti.

Ve čtvrtém kvadrantu jsou specifikovány záporné stránky pro podnik, mezi které náleží slabé stránky společnosti na straně jedné a rizika na straně druhé. V tomto případě je nutné využití obranné strategie, kdy by měl podnik minimalizovat své slabé stránky a rizika.

Tato analýza slouží k vyobrazení výchozího stavu společnosti, může být však také využita jako základ pro definici různých strategických cílů, vizí, popř. pro identifikaci kritických oblastí podniku nebo definice strategií dalšího rozvoje⁸¹

⁸¹ GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9

3. Vlastní práce – společnost Auto MERCIA, a. s.

Autor si pro vypracování práce vybral společnost **Auto MERCIA, a. s.**, autorizovaný servis vozidel ŠKODA Auto. Podnik byl zvolen z několika důvodů:

- Blízká známost autora práce s majitelem společnosti
- Geografická poloha společnosti od místa bydliště autora práce
- Zájem majitele společnosti o vypracování práce, jež by mu pomohla v budoucím rozhodování
- Předmět podnikání dané společnosti

3.2 Historie společnosti Auto MERCIA, a. s.

Původně tato společnost začínala svoje působení na trhu pod názvem MERCIA, spol. s r. o. (*tato společnost pod stejným názvem existuje i doposud, ovšem s jiným zaměřením*), se sídlem v Chrudimi, jako obchodně výrobní společnost, jež vznikla v prosinci roku 1990. Od samého počátku se tato firma zabývala podnikatelskou činností v oblasti prodeje a koupě motorových vozidel, jejich pronájmu, zprostředkováním apod. Portfolio činností dále zahrnovalo obchodní činnosti, poskytování obchodních služeb, vývoji nových výrobků a následně jejich výrobou (*např. tříkolka MERA, viz. příloha č. 3*).

3.2.1 Rok 1991

Během tohoto roku se společnost zabývala exportem nových automobilů a náhradních dílů do států východní Evropy (převážně pak do Ruska). Obrat zboží v tomto roce činil 10 mil. DEM^{xv}. Byla zahájena příprava prací na založení investičního fondu MERCIA v rámci kupónové privatizace, byl zakoupen objekt Uhelných skladů Chrudim se správní budovou, sklady a železniční vlečkou (*dále v této činnosti nebylo pokračováno*). Firma taktéž koncem

roku 1991 zahájila vývojové práce na výrobku – spořiči paliva pro automobily pod názvem Eco-Flow.

3.2.2 Rok 1992

Společnost se přestěhovala do vlastních prostor, otevřela zde vlastní prodejnu BABETT (*včetně náhradních dílů a servisu*). Aktivita společnosti byly rozšířeny o vývoj a výrobu Eco-Flow (*v 4. čtvrtletí došlo k prudkému rozvoji*), investiční fond byl již plně aktivován. V tomto roce rovněž započal vývoj nové motorové tříkolky MERA. S ní a se spořičem Eco-Flow se firma prezentovala na výstavě „Země Živitelka“.

3.2.3 Rok 1994

V tomto roce byla ukončena jednání o podeji licence na výrobu mototříkolky MERA, která vyvrcholila podpisem licenční smlouvy s podnikem MOTOR Jikov, a. s. České Budějovice (*3,5 mil. Kč*); zde poté byla zahájena sériová výroba. Dále společnost vyvíjela komunální verze mototříkolek Profi a Hobby s příslušenstvím (*sečení trávy, sečení pro parkové úpravy, drtič zahradního odpadu, vodní čerpadlo, vysavač aj.*).

3.2.4 Rok 1995

Během roku 1995 počala jednání s automobilkou ŠKODA Mladá Boleslav o dealerství vozů ŠKODA v okrese Chrudim. Dále se v tomto roce ukončila práce na komunální verzi mototříkolky a dočasné odstoupení od tohoto projektu (*životaschopný projekt s vysokými počátečními náklady do vývoje*). V tomto roce taktéž probíhala, vedle říjnového zahájení stavby autosalonu ŠKODA, jednání o výstavbě nové čerpací stanice (*dohoda s DEA – dnes čerpací stanice SHELL*); výstavba započala v prosinci 1995.

3.2.5 Rok 1996

Probíhající pokračovací práce na výstavbě autosalonu, autoservisu a STK a realizuje se stavba čerpací stanice DEA. Současně pokračoval prodej zahradní techniky a Babett včetně servisu. DEA zahájila provoz v květnu 1996, investice do počátku byla ze strany MERCIE cca 30 mil. Kč (*cca 24 mil Kč tvořil investiční úvěr, zbylých 6 mil. Kč. tvořil úvěr na vybavení podniku*). MERCIA, spol. s r. o. zahájila svou činnost v červenci roku 1996; STK bylo pronajato firmě Z-MOTOR, s. r. o. → MERCIA nemohla ze zákona provozovat STK, jelikož má v podnikatelských činnostech zapsaný autoservis.

3.2.6 Rok 1997

V roce 1997 proběhlo rozšíření služeb v autocentru o:

- a) Stanici LPG
- b) Karosárnu
- c) Pneuservis

Servis byl rozšířen o 2 stání vedle pneuservisu. V tomto roce postihla společnost finanční krize (*prudké navýšení úrokových sazeb, penále ŠKODA Auto Mladá Boleslav za pozdní placení*). Současně byl stanoven roční plán prodeje osobních automobilů ŠKODA na 399 ks/rok; tento plán byl splněn (*423 vozidel*).

3.2.7 Rok 1998

V tomto období se pokračovalo ve všech výše zmíněných činnostech; plánovalo se rozšíření služeb o lakovnu jako pokračování karosárny, plánovalo se také rozšiřování autoservisu o 8 stání včetně mycího boxu mezi STK a stávajícím servisem. Byl taktéž zhotoven přístřešek nad vchodem do servisu ($5 \times 12 \text{ m} - 60 \text{ m}^2 - 250\,000 \text{ Kč}$), byla dokončena plocha pro parkování ($350\,000 \text{ Kč}$) a byly postaveny dvě plátěné haly, které sloužily jako sklady ($160\,000 \text{ Kč}$).

3.2.8 Rok 1999

V tomto časovém období probíhá rozvoj a etablování zahájených činností – probíhal prodej vozů ŠKODA včetně servisu (28 zaměstnanců), prodej zahradní techniky včetně servisu (4 zaměstnanci), prodej pneumatik a servis (2 zaměstnanci), provoz čerpací stanice DEA a LPG (14 zaměstnanců) a STK Z-MOTOR (10 zaměstnanců). Od **1. 9. 1999** byla činnost ŠKODA převedena na nově vytvořenou společnost **Auto MERCIA, a. s.** (*Novodobá historie tvořící přílohu č. 1*)

3.3 Charakteristika společnosti

Společnost Auto MERCIA, a. s. odstartovala svou podnikatelskou činnost 27. května 1999, kdy byla zapsána do obchodního rejstříku v Hradci Králové; přenesení činnosti ŠKODA proběhlo 1. září 1999. Sídlo podniku se od svého vzniku nachází v Chrudimi, v ulici Dašická 1228.

Autorem vybraný podnik se skládá pouze z 1 provozovny – tato výměra se skládá s pozemkových a stavebních parcel, jejichž jednotlivé výměry uvedeny níže dle stavu evidovaného v KN:

- stavební parcela č. 1522 o výměře 931 m², jejíž součástí je stavba č. p. 491, zapsaná v KN jako rodinný dům
- stavební parcela č. 5988 o výměře 1157 m²;
- stavební parcela č. 7630 o výměře 911 m²;
- stavební parcela č. 7674 o výměře 122 m²;
- stavební parcela č. 7675 o výměře 7 m²;
- stavební parcela č. 6397 o výměře 415 m²;
- pozemková parcela č. 568/31 o výměře 4397 m²;
- pozemková parcela č. 568/12 o výměře 573 m²;
- pozemková parcela č. 568/13 o výměře 44 m²;
- pozemková parcela č. 568/14 o výměře 683 m²;
- pozemková parcela č. 575/4 o výměře 932 m²;
- pozemková parcela č. 3938 o výměře 25 m²

to vše pro obec a katastrální území Chrudim⁸².

⁸² Český úřad zeměměřický a katastrální. *Nahlížení do Katastru nemovitostí* [online]. Pod sídlištěm 1800/9, 182 11 Praha 8: ČÚZK, 2020 [cit. 2020-11-05]. Dostupné z: https://nahlizeni.dokn.cuzk.cz/ZobrazObjekt.aspx?encrypted=LopEi87iM_vJPFjhMCiNrzmExc3kPvbl062YBnA5m4dXe7aCa9VJBK0jSH_vbhIbuBXQR83M2P1HhzO6hrGApwSQg-P-6vWjNJTWzywJW409THcionAeqqa6hdr5Icm6



Obrázek 10 - Spojení katastrální mapy a ortofota - pozice sídla společnosti Auto MERCIA, a. s.; zdroj: www.cuzk.cz
zakreslení přesnější pozice – vlastní zpracování autora

V následující tabulce je uvedena charakteristika podniku Auto MERCIA, a. s.

Název společnosti	Auto MERCIA, a. s.
Založení společnosti	27. května 1999
Sídlo	Dašická 1228, Chrudim IV, 537 01 Chrudim
IČO	259 22 076
Právní forma	akciová společnost
Orgány společnosti – statutární orgán⁸³	JAROSLAV POHL - 10 října 1950, Drahotice 26, 538 25 Nasavrky PETR URBAN – 26. května 1982, Dašická 491, 537 01 Chrudim

⁸³ Statutárním orgánem společnosti je představenstvo, jehož předsedou je Jaroslav Pohl.

	TOMÁŠ BŘÍZA – 17. srpna 1976, Táborská 271, 539 52 Trhová Kamenice LUKÁŠ STEJSKAL – 22. dubna 1985, Jabloňová 820, 537 01 Chrudim Mgr. TOMÁŠ HALTUF – 16. února 1976, Starého 2179/12, Dejvice, 160 00 Praha 6
Dozorčí rada ⁸⁴	KRISTÝNA URBANOVÁ – 16. června 1984, Dašická 491, 537 01 Chrudim MAGDA POHLOVÁ – 6. září 1974, Drahotice 27, 538 25 Nasavrky
Základní kapitál	1 000 000 Kč (<i>splaceno 100 %</i>)
Organizační struktura podniku	Společnost Auto MERCIA, a. s. má pouze jedno středisko
Počet zaměstnanců	K roku 2019 pracovalo ve firmě 51 stálých zaměstnanců
Předmět podnikání	Opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů Výroba elektrické energie Silniční motorová doprava Klempířství a oprava karoserií Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1–3 živnostenského zákona
Čistý obrat v roce 2021	316.128.431,- Kč = 12.840.310 €
Hospodářský výsledek v roce 2021	8.026.152,- Kč = 326.002 €

Tabulka 2 - Stručná charakteristika společnosti Auto MERCIA, a. s.

⁸⁴ Do dozorčí rady vstoupil v roce 2021 Jakub Mejzlík, který je u firmy Auto MERCIA, a. s. zaměstnaný na pozici technika, diagnostika)

Auto MERCIA, a. s. splňuje několik požadovaných kritérií, která jej řadí do oblasti malého a středního podnikání. Aby podnik byl do této kategorie podniků zařazen, musí splňovat tato kritéria:

- Počet zaměstnanců na hlavní pracovní poměr
- Roční obrat podniku
- Roční bilanční sumu

Autor práce si díky snadnějšímu získání potřebných dat vybral pro určení kategorie podniku první dvě kritéria – tj. roční obrat podniku a počet zaměstnanců. Detailnější číselné vyjádření charakteristických podmínek vyjadřuje následující tabulka:

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců Roční pracovní jednotka	Roční obrat společnosti	Roční bilanční suma společnosti
Střední podnik	< 250 zaměstnanců	< 50 mil. €	< 43 mil. €
Malý podnik	< 50 zaměstnanců	< 10 mil. €	< 10 mil. €
Mikropodnik	< 10 zaměstnanců	< 2 mil. €	< 2 mil. €

Tabulka 3 - Podmínky charakterizující kategorizaci podniků; zdroj: vlastní zpracování

Prvním kritériem, který si autor práce vybral, tedy roční obrat společnosti činil v účetním období 2019 dle účetní závěrky **256.456.000 Kč⁸⁵**, po přepočtení pomocí aktuálního kurzu **24,62 Kč/€⁸⁶** a mírného zaokrouhlení činí tento obrat **10.416.572 €**. V roce 2020 činil obrat Auto MERCIA, a. s. **280.262.000 Kč**, což po přepočtení dle kurzu činilo **11.383.510 € (rok 2020 tak byl prvním rokem, kdy se společnost řadila výšší obratu do kategorie středních podniků)**.

V roce 2021 byl dle účetní závěrky čistý obrat **316.128.431 Kč**, což představuje hodnotu **12.840.310 €** hospodářský výsledek za tento rok činil **8.026.152 Kč (326.002 €)**. Tyto částky

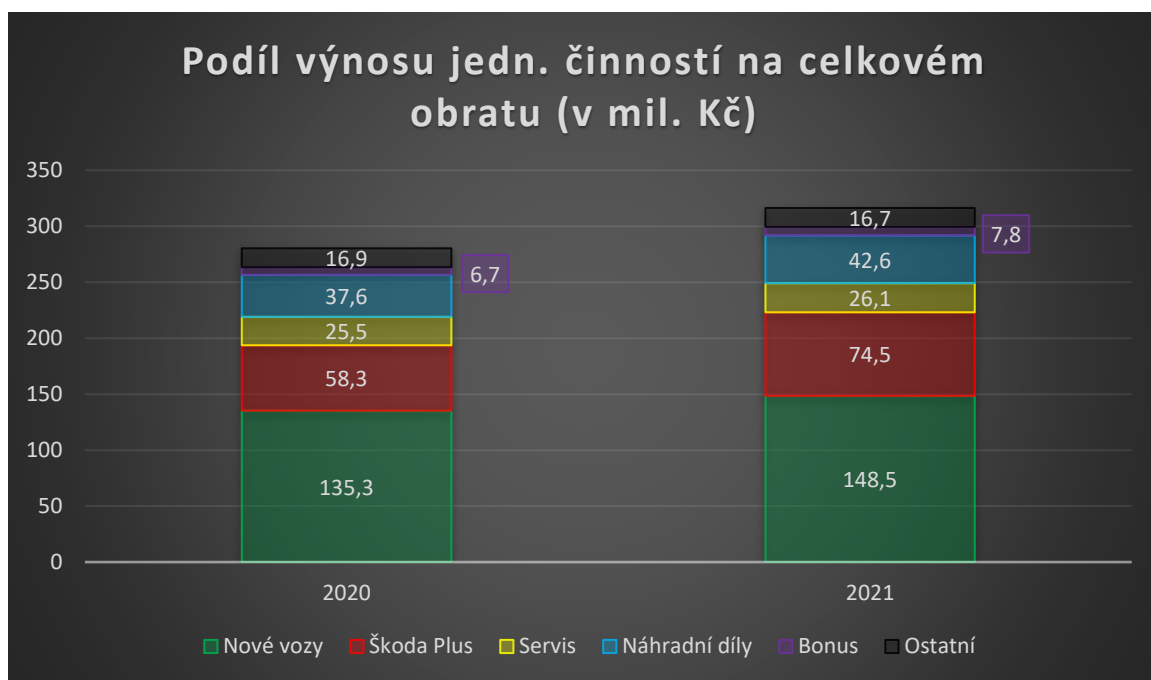
⁸⁵ Veřejný rejstřík a Sbírka listin. *Sbírka listin – účetní závěrka 2018* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2020 [cit. 2020-10-16]. Dostupné z: or.justice.cz

⁸⁶ Tento kurz byl platný ke 28.3.2022

byly dosaženy „paradoxně“ v období pandemie COVID-19, kdy byl na trhu velký nedostatek čipů.

Jak řekl samotný majitel Auto MERCIA, a. s.: „*paradoxně nám pomohl nedostatek čipů, resp. automobilů, takže se prodávalo beze slov, které nás trápí celých 25 let naší činnosti. Je to pro nás překvapivý výsledek, který jsme v této výši nikdy neměli*“ (Jaroslav Pohl, majitel společnosti)

Majitel společnosti Auto MERCIA, a. s. poskytl autorovi důležité informace z vnitropodnikového účetnictví; autor v následujícím grafickém vyobrazení znázorňuje podíl servisu a prodeje na celkovém obratu v období 2020 a 2021.



Obrázek 11 - podíl činností podniku na svém celkovém obratu v mil. Kč; zdroj: vlastní zpracování, zdroje Auto MERCIA, a. s.

Jak je z grafu patrné, výsledné částky v obou letech nedávají dohromady celkový obrat zachycené v účetních závěrkách za jednotlivá období. Zbývající částky tvoří různé prodeje majetku a další drobné vedlejší činnosti, které majitel společnosti blíže nechtěl specifikovat a tudíž nelze přesně určit zbylé příjmy.

Druhým kritériem, které potřeboval autor zjistit, byl počet zaměstnanců. Dle vzorce pro přepočet zaměstnanců byl zjištěn tento výsledný počet, který za rok 2021 činil **51,53 ÷ 52** zaměstnanců

Jak je z výše uvedených hodnot patrné, společnost Auto MERCIA, a. s. je klasifikována jako **střední podnik**.

3.4 Vnitřní prostředí podniku Auto MERCIA, a. s.

Pro analýzu vnitřního prostředí společnosti je stěžejní uskutečnění objektivního zhodnocení postavení vybraného podniku v současné době. Hlavním úkolem je identifikace stimulů, které nepatří mezi silné stránky podniku, a dále v čem se podnik vymyká ostatní konkurenci.

3.4.1 Analýza odvětví

Autor se v rámci kapitoly „vnitřní prostředí podniku“ zaměřil na analýzu odvětví. V rámci toho považoval autor za „odvětví“ skupinu společností, které mají v OR zapsaný stejný předmět podnikání.

3.4.1.1 Charakteristika služeb

Předmětem podnikání vybrané společnosti Auto MERCIA, a. s., je, dle zápisu v obchodním rejstříku (*dále také jen OR*) výroba, obchod a služby, které nejsou zmíněny v přílohách 1–3 zákona č. 455/1991 Sb., Živnostenského zákona. Dále je taktéž předmětem podnikání firmy oprava silničních vozidel, klempířství a oprava karoserií a silniční motorová doprava (*na druhou kategorii předmětu podnikání se autor práce zaměřil, jelikož jím vybraná společnost je taktéž autorizovaným servisním a prodejním sídlem vozů ŠKODA Auto*).

3.4.1.2 Velikost trhu a počet podniků v odvětví

Autor práce se v této kapitole zaměřuje na počet podniků v daném odvětví, kde porovnává roční obraty jím vybraných společností s obratem vybrané společnosti Auto MERCIA, a. s. Tyto obraty jsou dále přepočteny tak, aby byl zjištěn procentuální podíl této firmy na domácím trhu. Následujícím kritériem, na které se autor v této části práce zaměřil, byl počet

zaměstnanců – v tomto případě bylo postupováno dle stejných „kroků“, jako v případě s ročním obratem.

Důležité je v rámci této práce zmínit, že autorem vybraná společnost má certifikaci autorizovaného servisu (a prodejce vozů ŠKODA Auto). Auto MERCIA, a. s. se svým předmětem podnikání řadí do odvětví CZ–NACE 45.2 „opravy a údržba motorových vozidel kromě motocyklů“ (*dále také i jako pouze „odvětví“*).

K roku 2019⁸⁷ bylo, na území celé České republiky s předmětem podnikání „opravy a údržba motorových vozidel kromě motocyklů“ – tj. odvětví CZ–NACE 45.2, evidováno celkem **25 423** aktivních podniků, které dosahovaly čistého celkového obratu přibližně **129 717 mil. Kč** (tj. cca **4 943 mil. €**). Autorem vybraná společnost měla za poslední účetní období čistý obrat cca **316 128 000 Kč**, což představuje **12.840.310 €**. Pro určení procentuálního zastoupení podniku na trhu byl použit poměr čistých obrátů všech podniků se stejným předmětem podnikání s čistým obratem společnosti Auto MERCIA, a. s. V rámci odvětví CZ–NACE 45.2 zaujímala společnost **0,21 %**.

ZÁKLADNÍ PŘEHLED pro celou Českou republiku – odvětví CZ–NACE 45.2				
Rok	Počet podniků (ks)	Celkový obrat (mil. Kč.)	Obrat Auto MERCIA a. s. (mil. Kč)	Průměrný obrat 1 společnosti v odvětví (mil. Kč)
2013	23 493	84 593	101	3,60
2014	23 294	91 718	136	3,94
2015	23 428	106 734	140,774	4,56
2016	23 762	115 874	185,092	4,88
2017	23 948	126 163	232,714	5,27
2018	24 262	128 223	247,411	5,28

⁸⁷ K 1. 6. 2021 byl v rámci tohoto pododvětví rok 2019 posledním zjištěným údajem na ČSÚ; zdroj: www.czso.cz, vlastní zpracování

2019	25 423	129 717	256,456	5,10
2020	-	-	280,262	-
2021	-	-	316,128	-

Tabulka 4 - Obraty společností v odvětví CZ–NACE 45.2; zdroj: www.czso.cz, vlastní zpracování autorem

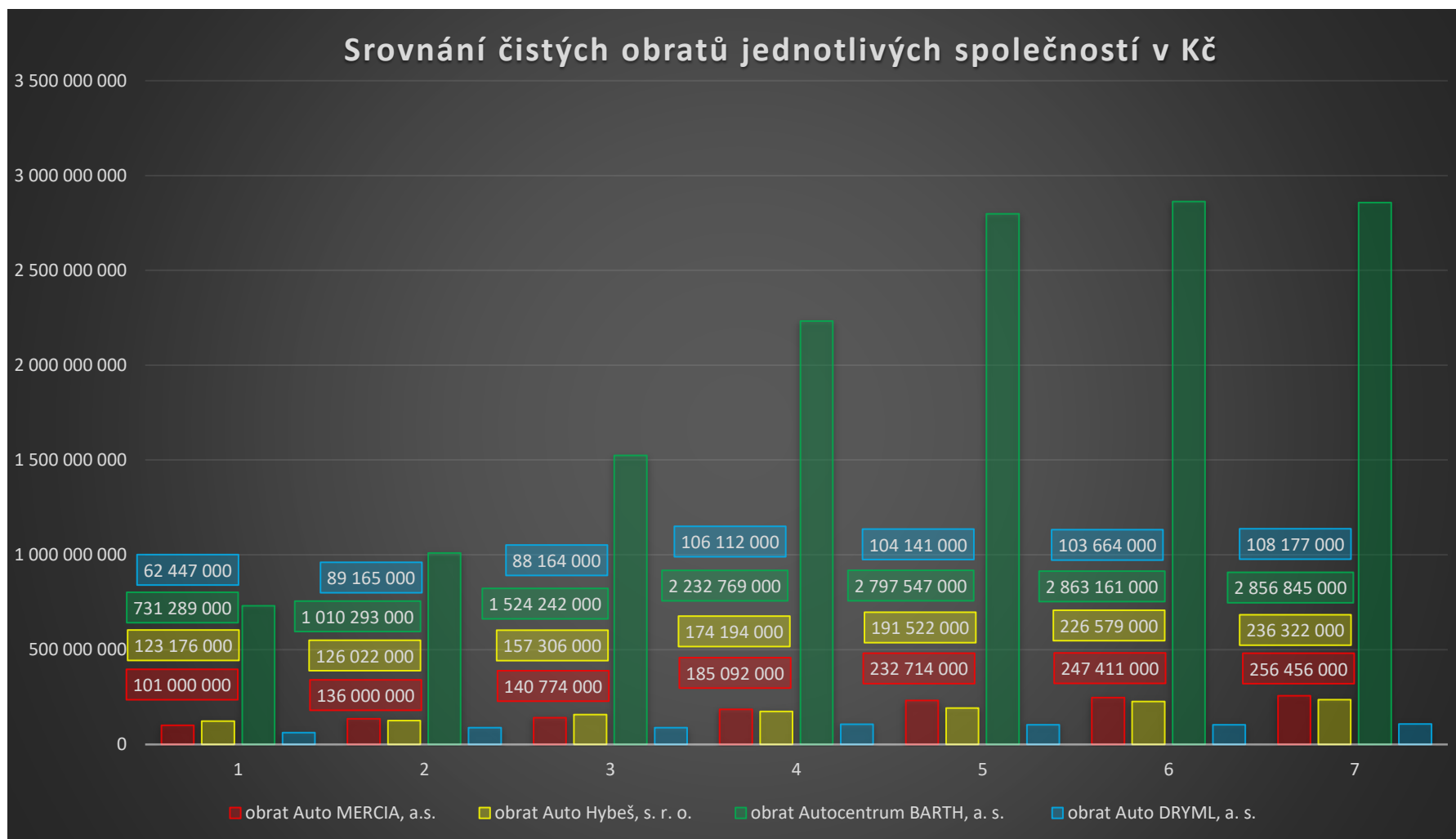
Z uvedené tabulky č. 4 lze dovodit vývoj počtu společností ve zmiňovaném odvětví v období let 2013–2019, jelikož rok 2020 (*ani roky pozdější*) není z dat ČSÚ v době psaní této práce dostupný. Jak je z tabulky patrné, počet podniků mělo kolísavou tendenci, v posledním zmiňovaném roce sledování překročil hranici 25 000 podniků. Roky 2020 a 2021 zde jsou zmiňovány pouze z důvodu dostupnosti údaje čistého ročního obrátu vybrané společnosti

V rámci vyobrazení čistých obrátů autor vybral za konkurenční podniky sídelně nejbližší vybrané společnosti Auto MERCIA, a. s. Těmito firmami jsou:

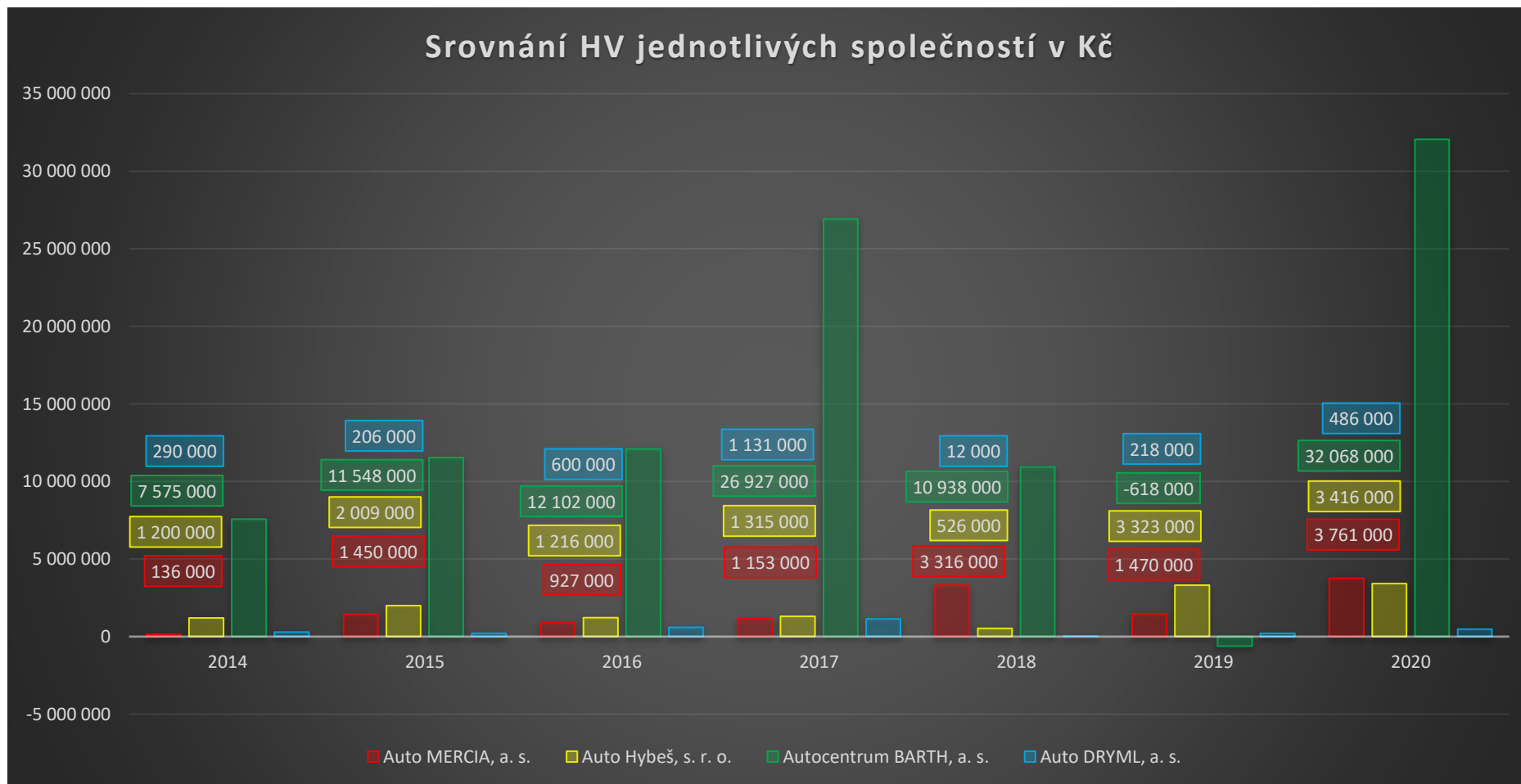
- a) **AUTO DRYML, a. s.**
- b) **Auto Hybeš s. r. o.**
- c) **Autocentrum BARTH, a. s.**

Poslední zmíněná společnost (v dále zmíněném grafickém vyobrazení) svým čistým obratem velmi výrazně převyšuje obraty předchozích společností (*včetně autorem vybrané společnosti Auto MERCIA, a. s.*). Tento fakt je způsoben zaměřením zmíněného podniku, jelikož se daný podnik specializuje na více značek automobilů.

Dále autor práce plánoval zakomponovat porovnání čistých ročních obrátů společností s průměrným obratem (= *průměrný čistý obrat*) firem v rámci pododvětví CZ-NACE 45.2. Vzhledem k nízkým hodnotám průměrného obrátu v rámci zmiňovaného odvětví bylo od přidání hodnot upuštěno, jelikož v grafickém vyobrazení nebyly hodnoty prakticky vůbec viditelné.



Obrázek 12 - srovnání průměrného ročního obrátu s obrátem vybrané společnosti; zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 13 - srovnání hospodářských výsledků s HV vybrané společnosti; zdroj vlastní zpracování

Z grafu (obr. č. 12) je patrný výrazný rozdíl mezi společnostmi Auto MERCIA, a. s., AUTO DRYML, a. s., Auto Hybeš s. r. o. a podnikem Autocentrum BARTH, a. s. Diference čistého obratu je způsobena především specializací poslední zmiňované společnosti, která se zaměřuje na prodej a servis vozidel 6 automobilových výrobců, zatímco autorem vybraný podnik je zaměřený čistě na prodej a servis vozidel ŠKODA Auto.

Jak je dále z grafu patrné obrát podniku Auto MERCIA, a. s. vykazuje neustále rostoucí tendenci. Vzhledem k nedostatku informací o hospodářských výsledcích konkurenčních společností není možné v době zpracovávání práce zahrnout rok 2021, avšak majitel společnosti v osobním rozhovoru zdůraznil, že pandemická situace spojená s COVID-19 výrazně **napomohla** výsledku čistého obratu celé společnosti, neboť poprvé za celou dobu existence společnosti na českém trhu byla překonána hranice 300 mil. Kč (*dle slov majitele byla tato hodnota 316,1 mil. Kč*). Jak řekl majitel společnosti: „**Pandemie nám strašně moc pomohla, lidi chtěli auta za každou cenu, nevyjednávali o jakýchkoliv slevách. Přišli, viděli, domluvili jsme se. Byl bych ochoten v rámci získání klienta poskytnout (Kodiaq, modely RS) slevu, ale zákazníci o ni nežádali. Z hlediska ziskovosti podnikání jsem tuto nikomu nenutil a prodával za výrobcem doporučené ceny.**“ (Jaroslav Pohl, majitel společnosti).

Graf rovněž vyobrazuje velmi těsné „soupeření“ firmy Auto MERCIA, a. s. se společností Auto Hybeš s. r. o., kdy jsou patrné velmi podobné výsledky obratu ve sledovaném období. Podnik Auto Hybeš, s. r. o. se však zaměřuje, kromě specializace na vozy značky ŠKODA i na prodej a servis vozů KIA. Lze spekulovat, jakým způsobem zasahují prodeje a servis těchto jihokorejských vozů do celkového obratu.

Druhý graf (obr. 13) poté vyobrazuje hospodářské výsledky vybrané společnosti Auto MERCIA, a. s. s konkurenčními podniky. Lze si všimnout významného rozdílu mezi HV společnosti Autocentrum BARTH, a. s. a zbytkem konkurence – rozdíl je způsobený především rozsahem činností společnosti (*stejně jako u předchozího případu – popsáno*

výše). Je podstatné upozornit na propad v roce 2019, kdy zmíněný podnik hospodařil se záporným HV (*hospodaření bylo ztrátové*). Lze předpokládat, že tento výkyv nebyl pro společnost příliš zásadní, neboť předchozí roky podnik vykazoval dostatečné ziskové hodnotách; rok 2020 byl pro společnost ve sledovaném období nejúspěšnější.

3.4.1.3 Životní cyklus společnosti Auto MERCIA, a. s.

Životní cyklus společnosti se v teoretické rovině skládá z 5 fází (období)^{xvi} – založení, růstu, stabilizace, krize a zániku.

Společnost byla založena **27. května 1999** zápisem do obchodního rejstříku na Krajském úřadu v Hradci Králové; tehdy se nacházela ve fázi založení. Autor v následující tabulce a grafickém znázornění představuje vývoj hospodářského výsledku (*dále taktéž i jako VH*) za celou dobu působení podniku na trhu (*hodnoty z let 1997–1999 nebyly autorovi poskytnuty k dispozici*).

Období	Účetní hospodářský výsledek (tis. Kč)
2000	338
2001	549
2002	2 415
2003	658
2004	669
2005	1 856
2006	1 308
2007	-1 197
2008	-2 000
2009	- 865
2010	671
2011	-1 449
2012	-3 124
2013	101
2014	136
2015	1 450
2016	927
2017	1 450
2018	3 316
2019	1 470
2020	3 761
2021	8 026

Tabulka 5 - Přehled výsledků hospodaření za dobu působení firmy na trhu v tis. Kč; zdroj: or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=120484; vlastní zpracování; vlastní zpracování



Obrázek 14 - Grafické znázornění výsledků hospodaření za dobu působnosti firmy na trhu; zdroj: vlastní zpracování

Jak je možné vypořádat z tabulky a následného grafu, podnik měl kolísavou tendenci vývoje VH, kdy v období celosvětové krize a v letech 2011–2012 měl tyto VH záporné – podnik se v těchto obdobích nacházel ve ztrátě. Od roku 2013 lze vypořádat kladnou kolísavou tendenci, kdy však skončil podnik vždy s konečným ziskem. Lze tedy tvrdit, že od roku 2013 se podniku daří prosadit se na trhu. Z grafu je možno usuzovat, že v období celosvětové krize a následujících letech padla firma do fáze krize, kdy byla (kromě roku 2010) hluboko ve ztrátových cifrách, ovšem od roku 2013 se firma nachází v prostřední fázi životního cyklu (tzv. **fáze stabilizace**), kdy se jí podařilo stabilizovat VH v kladných číslech. Mezi lety 2018–2019 je možné spatřit pokles VH o **56 %**; v tomto období (dle slov samotného majitele) společnost investovala velké množství svých finančních prostředků do dlouhodobého majetku (konk. do nových strojů a technologií potřebných k opravám osobních automobilů). Tato investice se v následujících letech projevila na zisku společnosti.

3.4.1.4 Dodavatelé společnosti Auto MERCIA, a. s.

Pro opravy osobních automobilů využívá podnik pouze originálních dílů značky ŠKODA, jelikož je tento autorizovaným servisem, a proto má nařízeno od výrobce automobilů používat pouze tyto originální díly.

Společnost má pro dopravu náhradních dílů jednoho specializovaného dodavatele, jímž je právě mladoboleslavský výrobce. Dodávání náhradních dílů do servisu probíhá skrze speciální stránky ŠKODA, kde pracovníci objednají určité díly do jednotlivých automobilů *(dle slov majitele společnosti např. pokud je objednávka ve čtvrtek do 17 h odeslána, noční rozvoz dodá potřebné díly, které mohou být již ráno využity).*

3.4.1.5 Odběratelé společnosti Auto MERCIA, a. s.

Mezi potenciálními odběrateli a zákazníky této společnosti patří uživatelé osobních automobilů, ale také podnikatelské subjekty s firemními osobními vozy, jelikož se společnost Auto MERCIA, a. s. zaměřuje na opravy a prodej osobních automobilů značky ŠKODA. Autor se blíže zaměřil na skupinu zákazníků této společnosti, kdy byla určena vzdálenost od sídla společnosti ve vzdálenosti cca 30 km.

3.4.1.6 Konkurence společnosti Auto MERCIA, a. s.

V Pardubickém kraji⁸⁸ je značná konkurence, jelikož na tomto území se nachází **1 277 podniků**⁸⁹, které se zabývají drobnými či většími opravami nejen osobních, ale také nákladních automobilů.

Za konkurenci pro tuto společnost jsou považovány veškeré servisy, které se zaměřují na opravu a servis vozidel. Mezi největší z nich patří autorizované servisy vozů ŠKODA Auto,

⁸⁸ Území Pardubického kraje bylo autorem vybráno nejen díky jeho trvalému bydlišti, ale také díky vlastnictví vozu ŠKODA Auto, díky čemuž vybíral nejdostupnější servisy pro své auto – tyto byly využity jako nejbližší konkurence

⁸⁹ Český statistický úřad. [on-line]. [cit. 2020-10-16]. Dostupné z: <https://1url.cz/WzUiR>

jichž je na zmiňovaném území **11** např. Autocentrum BARTH, Auto Janák, Auto Hybeš, aj. Celkový počet autorizovaných servisů v Pardubickém kraji je **45**. Některé z nich se specializují pouze na jednu značku vozidel (např. Auto MERCIA, a. s.), některé mají certifikaci na více vozidel např. vozový park koncernu VW (Autocentrum BARTH, Louda Auto).

Firma Auto MERCIA, a. s. nemá však oproti výše zmíněným podnikům výhodu v lokaci sídla, jelikož v okolí se nacházejí právě výše zmíněné autorizované servisy, mezi kterými je velmi silná konkurence. V okolí podniku jsou dále malé autoservisy a živnostníci, kteří podnikají v oblasti opravy automobilů (osobních či nákladních) – tyto subjekty nepředstavují pro autory vybraný podnik příliš velkou konkurenci, jelikož se nespecializují na jeden typ vozidel, případně celkově na novější automobily. Současně s tím nedisponují moderní technikou, nutnou pro servis novějších modelů automobilů.

JMENOVIÝ SEZNAM AUTOSERVISŮ DLE JEDNOTLIVÝCH ZNAČEK	
AUDI	Louda Auto
BMW	Horimex Cars
CITROËN	Auto Moto Centrum Petráček, AUTOTECHNIK J.M.
DACIA	Boháč Milan, BON-CAR Svitavy, FRANCE CAR
FIAT	Autocentrum BARTH, AUTOSERVIS
FORD	AUTO IN (<i>Pardubice</i>), AUTO IN (<i>Svitavy</i>), MotoTrade VM
HONDA	AutoDUKLA, Autoservis Vyskočil
HYUNDAI	Hyundai HB, S.A.S. cz
IVECO	KAREX
KIA	AUTO Hlaváček, Auto Hybeš, Autocentrum BARTH, AUTOTECHNIK J.M., S.A.S. cz (<i>Česká Třebová</i>)
MAZDA	Ing. Eduard Sýkora – ESAKO, Louda Auto, S.A.S. cz (<i>ÚnO</i>)
MITSUBISCHI	Ing. Eduard Sýkora – ESAKO, S.A.S. cz (<i>Česká Třebová</i>)
NISSAN	AUTO IN (<i>Pardubice</i>), Suchomel auto

OPEL	AUTOPROFIT, CAR FOR YOU
PEUGEOT	AUTOART P.P., Autocentrum BARTH, AUTOTECHNIK J.M.
RENAULT	Boháč Milan, BON-CAR Svitavy, FRANCE CAR
SAAB	Suchomel auto
SEAT	Autocentrum BARTH
SSANGYONG	SUCHOMEL NEW
SUBARU	AUTOPROFIT, CHALUPA MOTORS
SUZUKI	CHALUPA MOTORS
ŠKODA	AUTOPROFIT, AUTO DRYML, AUTO Hlaváček, Auto Hybeš, AUTO JANÁK, Auto MERCIA, Autocentrum BARTH, AUTOSERVIS, Louda Auto
TOYOTA	TOYOTA TSUSHO PARDUBICE
VOLKSWAGEN	Autocentrum BARTH, Louda Auto (<i>Pardubice, Svitavy</i>)
VOLVO	Dekom Systém

Tabulka 6 - Jmenovitý seznam autorizovaných autoservisů a prodejen v Pardubickém kraje; zdroj: vlastní zpracování

3.4.2 Finanční analýza

Tato analýza slouží jako nástroj pro finanční řízení podniku. Kvantifikuje a určuje dopady rozhodování managementu podniku na výkonnost této společnosti, hodnotí finanční trendy a vytváří tak základ pro řízení budoucího vývoje. Cílem finanční analýzy je posouzení tzv. „finančního zdraví“ podniku a identifikace silných a slabých stránek hospodaření.⁹⁰

Při porovnávání s okolními podniky je velmi obtížné získání podkladů s daty o výsledcích podniků v okolí; většina konkurence v okolí vybrané společnosti Auto MERCIA, a. s. je provozována na živnostenské oprávnění. Jak bylo zmíněno již v předchozí kapitole

⁹⁰ Finance v praxi. <https://www.financevpraxi.cz/podnikove-finance-financni-analyza> [online]. Praha: rpwebdesign - tvorba webových stránek, 2017 [cit. 2020-10-23]. Dostupné z: [financevpraxi.cz](https://www.financevpraxi.cz)

o konkurenci podniku, nejvýznamnější konkurenci v rámci celého odvětví představují autorizované autoservisy různých automobilek; z těch poté „pomyslnou špičku ledovce“ tvoří autorizované servisy vozů ŠKODA Auto.

Jak je zmíněno v předchozích odstavcích, konkurenční oblast stanovil autor v rámci celého Pardubického kraje. V této oblasti se nachází **45** autorizovaných servisů v rámci všech výrobců automobilů, z čehož **11** se zaměřuje na vozidla značky ŠKODA.

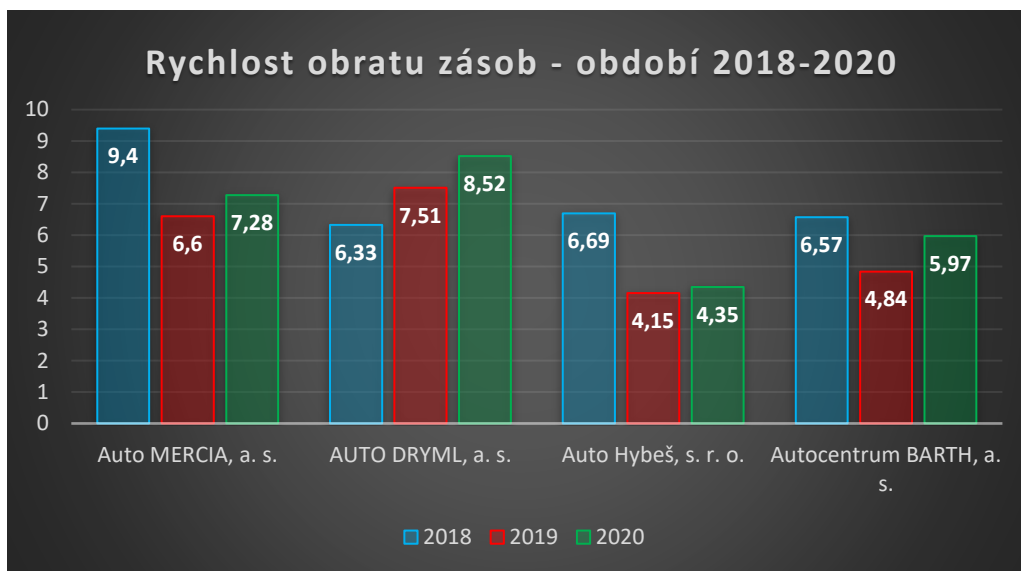
3.4.2.1 Aktivita

V rámci zpracování ukazatelů aktivity byly porovnávány výše zmiňované podniky v ukazatelích obratu aktiv, rychlosti a doby obratu zásob, doby inkasa pohledávek a doby splatnosti krátkodobých závazků.

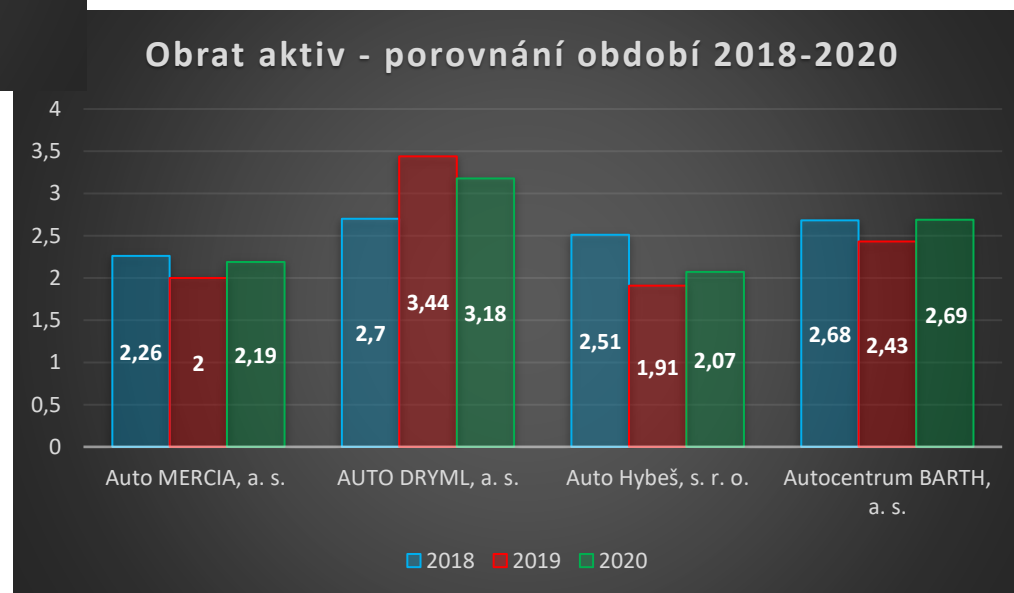
Pro tyto ukazatele se autor práce rozhodl z hlediska jejich významnosti, jelikož zmíněné jsou nejvyužívanějšími ukazateli aktivity i v reálném prostředí.

Analyzované období 2018–2020 – ukazatele aktivity												
	Auto MERCIA, a. s.			AUTO DRYML, a. s.			Auto Hybeš, a. s.			Autocentrum BARTH, a. s.		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Aktiva (mil. Kč)	110 006	120 116	124 306	37 457	30 770	29 309	80 731	107 759	109 473	1 024 012	1 148 230	1 037 073
Tržby (mil. Kč)	239 934	248 831	271 745	101 210	105 839	93 329	202 854	206 274	226 924	2 742 202	2 791 044	2 790 830
Zásoby (mil. Kč)	26 469	36 335	37 327	15 998	14 099	10 959	30 339	49 680	52 133	417 602	576 840	467 675
Kr. pohledávky (mil. Kč)	13 293	12 331	7 956	2 821	1 543	2 823	1 943	3 993	2 195	184 828	178 533	186 070
Kr. závazky (mil. Kč)	47 950	44 187	40 187	29 585	14 661	16 341	40 870	65 628	66 212	850 848	988 534	882 057
Obrat aktiv	2,26	2,00	2,19	2,70	3,44	3,18	2,51	1,91	2,07	2,68	2,43	2,69
Rychlost obr. zásob	9,40	6,60	7,28	6,33	7,51	8,52	6,69	4,15	4,35	6,57	4,84	5,97
Doba obratu zásob	38,83	55,27	50,14	57,69	48,62	42,86	54,59	87,91	83,85	55,58	75,44	61,17
Doba inkasa pohledávek	19,50	18,76	10,69	10,17	5,32	11,04	3,50	7,07	3,53	24,60	23,35	24,34
Doba splatnosti kr. závazků	70,34	67,22	53,98	106,69	50,56	64,26	73,54	116,13	106,50	113,25	129,28	115,36

Tabulka 7 - Ukazatele aktivity vybrané firmy a nejbližších konkurentů; zdroj: vlastní zpracování autora, or.justice.cz



Obrázek 15 - Grafické znázornění rychlosti obratu aktiv ve sledovaném období; zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 16 - Grafické znázornění obratu aktiv vybrané společnosti v porovnání s konkurenty; zdroj: vlastní zpracování

Grafické znázornění vzhledem k rozsahu celé práce nebylo možné efektivně vložit do obsahu. Z výše uvedeného znázornění je patrné, že hodnoty vybraného obrátu aktiv dosahují u všech společností podobných hodnot. Je možné si povšimnout u společnosti AUTO DRYML, a. s. v roce 2019 opačného trendu, kdy se hodnota ukazatele na rozdíl od ostatních konkurentů včetně autorem vybrané společnosti zvýšila (*autor práce se pokoušel zjistit informace u dotčené společnosti, ovšem majitel AUTO DRYML, a. s. odmítl poskytnout své interní informace*).

U druhého grafu, který je vyobrazen na předchozí stránce, lze společnosti rozdělit na dvě skupiny, kdy podobné hodnoty rychlosti obrátu zásob mají společnosti Auto MERCIA, a. s. a AUTO DRYML, a. s.; druhou dvojici tvoří Auto Hybeš, s. r. o. a společnost Autocentrum BARTH, a. s.

Jak je dále z předchozí tabulky patrné, ve zbylých ukazatelích jsou jednotlivé hodnoty vybrané společnosti s konkurencí prakticky na stejné úrovni; je však nutné podotknout, že společnost Auto Hybeš, s. r. o. má velmi odlišnou dobu inkasa pohledávek (*ani v tomto případě však nepřišlo autorovi práce vyjádření ze strany společnosti*).

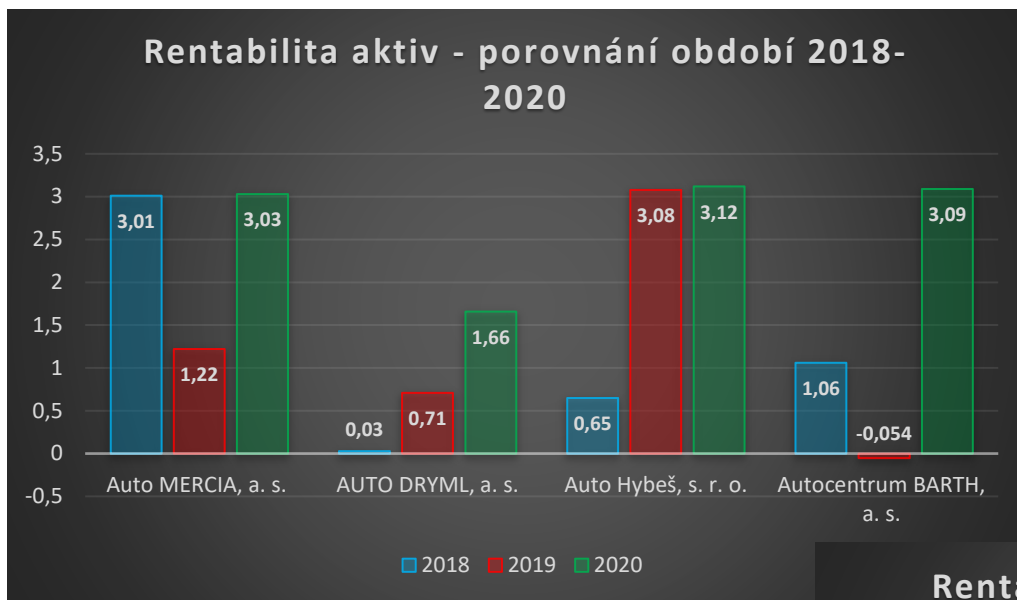
3.4.2.2 Rentabilita

V souvislosti s předchozími ukazateli aktivity byly zpracovány také ukazatele rentability vztahované na autorem vybranou společnost a její nejbližší konkurenty. Podniky byly porovnávány dle rentability aktiv (**ROA**), rentability vlastního kapitálu (**ROE**) a rentability tržeb (**ROS**).

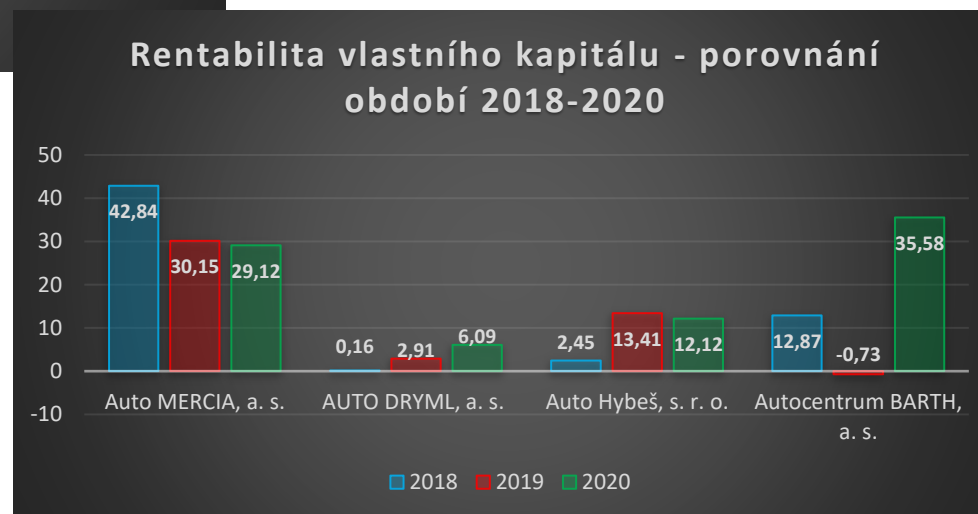
Shodně jako v předchozím případě, tyto ukazatele byly vybrány na základě vysoké využívanosti v praxi.

Analyzované období 2018–2020 – ukazatele rentability												
	Auto MERCIA, a. s.			AUTO DRYML, a. s.			Auto Hybeš, a. s.			Autocentrum BARTH, a. s.		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Celková aktiva (mil. Kč)	110 006	120 116	124 306	37 457	30 770	29 309	80 731	107 759	109 473	1 024 012	1 148 230	1 037 073
Tržby (mil. Kč)	239 934	248 831	271 745	101 210	105 839	93 329	202 854	206 274	226 924	2 742 202	2 791 044	2 790 830
Vlastní kapitál (mil. Kč)	7 740	9 156	12 917	7 279	7 497	7 984	21 449	24 772	28 188	84 998	84 128	90 117
EBIT	5 265	4 875	7 343	840	364	919	1 437	4 732	4 898	19 680	8 363	43 777
Nákladové úroky	1 526	2 521	2 978	257	10	197	637	474	462	6 925	9 649	7 373
Dlouhodobé závazky	53 428	65 697	71 062	600	600	4 902	18 077	16 630	14 872	81 837	68 695	58 957
EAT	3 316	1 470	3 761	12	218	486	526	3 323	3 416	10 938	-618	32 068
Rentabilita aktiv (%)	3,01	1,22	3,03	0,03	0,71	1,66	0,65	3,08	3,12	1,06	-0,054	3,09
Rentabilita vlastního kapitálu (%)	42,84	30,15	29,12	0,16	2,91	6,09	2,45	13,41	12,12	12,87	-0,73	35,58
Rentabilita tržeb (%)	1,38	0,59	1,38	0,012	0,21	0,52	0,26	1,61	1,51	0,39	-0,022	1,15

Tabulka 8 - Ukazatele rentability ve sledovaném období 2018–2020; zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 17 - Rentabilita aktiv ve sledovaném období; zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 18 - Rentabilita vlastního kapitálu ve sledovaném období; zdroj: vlastní zpracování

Výše vyobrazené grafy znázorňují ukazatele rentability aktiv a vlastního kapitálu; z nich je zřejmé, že společnost Auto MERCIA, a. s. má výrazně vyšší hodnoty v obou případech.

V rámci rentability aktiv si je možné povšimnout, že nejbližší hodnoty k vybrané společnosti má konkurent Auto Hybeš, s. r. o. V tomto případě je však nutné podotknout, že ačkoliv hodnoty u těchto dvou společností dosahují nejvyšších hodnot, stále se pohybují výrazně pod hranicí 5 %.

Hodnoty druhého grafu, vyjadřující rentabilitu vlastního kapitálu (**ROE**), dosahují až na výjimky, minimální doporučené hodnoty **0,08**. Jak je patrné, vybraná společnost Auto MERCIA, a. s. a její konkurenti tuto hodnotu skoro pokaždé převyšují. Společnost AUTO DRYML, a. s. však tuto hodnotu v roce 2018 příliš nepřekročila (*v porovnání s dalšími roky sledovaného období*); je důležité s tímto zmínit, že další konkurent, Autocentrum BARTH, a. s., vykazoval v roce 2019 dokonce záporný výsledek tohoto ukazatele.

V případě posledního ukazatele, jímž je rentabilita tržeb (**ROS**), nebyl z důvodu rozsahu práce vytvořen graf. Z tabulky, kde jsou hodnoty zaneseny, je na první pohled patrné, že nejbližší hodnoty dosahované společností Auto MERCIA, a. s. opět vykazuje jeho nejbližší konkurent (*z geografické polohy*) Auto Hybeš, s. r. o. – podobně tomu je i v případě první zmíněné rentability aktiv.

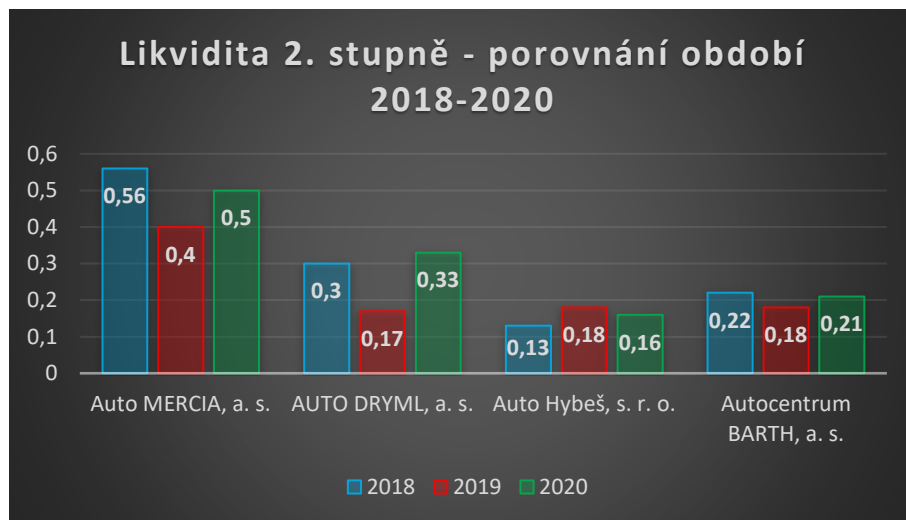
Na závěr si také lze povšimnout, že společnost Autocentrum BARTH, a. s. vykazuje v rámci roku 2019 všechny ukazatele rentability v záporných hodnotách. Důvody, které jsou příčinou těchto výsledků (popř. je možné i zmínit výsledky společnosti AUTO DRYML, a. s.), nelze objektivně zhodnotit, jelikož ze strany společností nebyla s autorem práce navázána žádná zpětná komunikace.

3.4.2.3 Likvidita

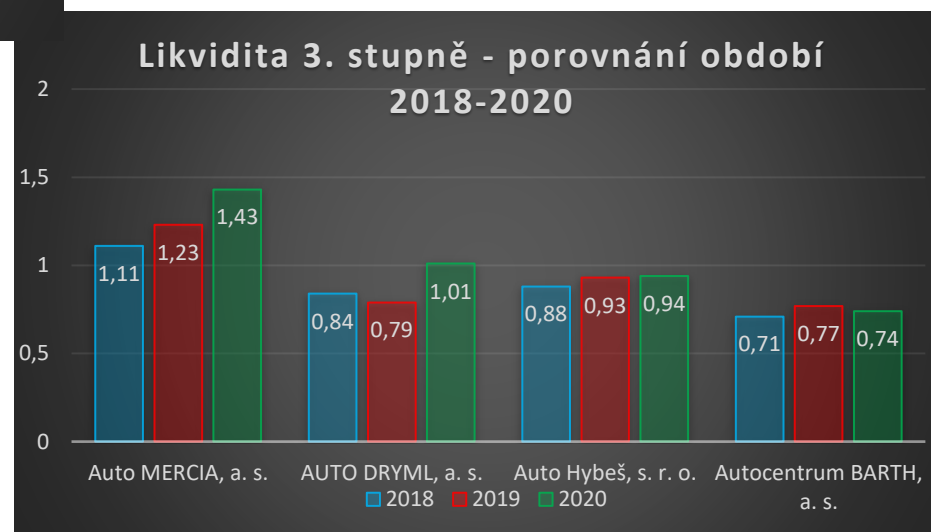
V návaznosti na ukazatele aktivity a rentability byly zpracovány a graficky znázorněny také ukazatele likvidity, konkrétně likvidita I. Stupně (*tj. okamžitá likvidita*), II. Stupně (*tj. pohotová likvidita*) a III. Stupně (*tj. běžná likvidita*).

Analyzované období 2018–2020 – ukazatele likvidity												
	Auto MERCIA, a. s.			AUTO DRYML, a. s.			Auto Hybeš, a. s.			Autocentrum BARTH, a. s.		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Krátkodobý fin. Majetek	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Krátkodobé pohledávky	14 812	12 331	7 956	2 821	1 543	2 823	1 943	3 993	2 195	184 828	178 533	186 070
Peněžní prostředky	11 965	5 536	12 382	6 153	2 348	2 686	3 524	7 634	8 102	1 585	1 336	1 473
Zásoby	26 469	36 335	37 327	15 998	14 099	10 959	30 339	49 680	52 133	417 602	576 840	467 675
Krátkodobé závazky	47 950	44 187	40 305	29 585	22 730	16 341	40 870	65 628	66 212	850 848	988 534	882 057
Likvidita 1. stupně	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Likvidita 2. stupně	0,56	0,40	0,50	0,30	0,17	0,33	0,13	0,18	0,16	0,22	0,18	0,21
Likvidita 3. stupně	1,11	1,23	1,43	0,84	0,79	1,01	0,88	0,93	0,94	0,71	0,77	0,74

Tabulka 9 - Ukazatele likvidity ve sledovaném období 2018–2020; zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 19 - Vyobrazení hodnot likvidity 2. stupně ve sledovaném období;
zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 20 - vyobrazení likvidity 3. stupně v období 2018-2020; zdroj: vlastní zpracování

Jak je patrné z výše uvedené tabulky ukazatelů likvidity, společnost Auto MERCIA, a. s. včetně jejích konkurentů nedisponují (dle dostupných účetních závěrek) krátkodobým finančním majetkem, který se promítá do výsledných hodnot všech tří typů likvidity. Z tohoto důvodu nebylo možné vypočítat a následně ani graficky znázornit okamžitou likviditu. Zbylé dva typy jsou zobrazeny na grafech výše vzhledem k tomu, že KFM je pouze součástí, nikoliv jedinou složkou pro zjištění.

Jde-li o pohotovou likviditu, hodnoty u vybrané společnosti včetně jejích konkurentů nedosahují doporučeného rozmezí. Důvodem těchto výsledků je již výše popsána absence krátkodobého finančního majetku, který svou nulovou hodnotou zapříčinil nízkou hodnotu tohoto stupně likvidity. Lze předpokládat, že v případě dispozice KFM by autorem vybraná společnost dosahovala v letech 2018 a 2020 doporučeného rozmezí, neboť podnik Auto MERCIA, a. s. dosahuje i přes zmiňovanou absenci nejvyšších hodnot ze zmiňovaných společností.

V případě posledního stupně likvidity, tj. běžné likvidity, společnosti nedosahují doporučeného rozmezí hodnot. Jak je ale možné vyčíst z grafů, nejlepších hodnot dosahuje opět společnost Auto MERCIA, a. s., která se, i přes absenci KFM a jeho nulovou hodnotu, v roce 2020 přiblížila nejvíce spodní hranice doporučeného rozmezí. V případech konkurence jsou tyto hodnoty hluboko pod optimálními hodnotami, kdy nejlepší hodnotou disponuje společnost AUTO DRYML, a. s. s hodnotou **1,01**. Lze předpokládat, obdobně jako v předchozím případě, že by v případě dispozice KFM dosahovala společnost optimálních hodnot.

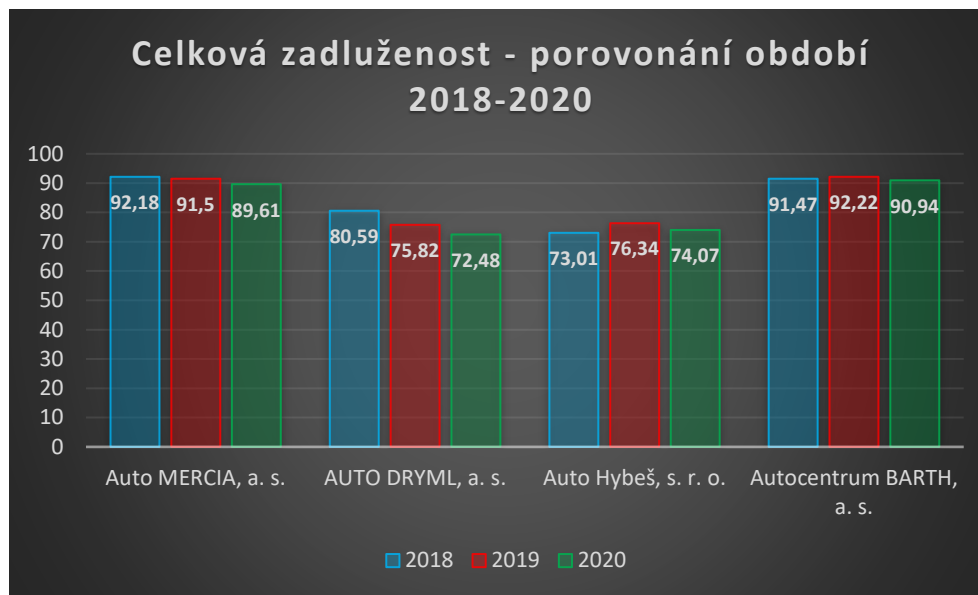
3.4.2.4 Zadluženost

Poslední skupinou ukazatelů, které jsou potřeba uvést, jsou ukazatele zadluženosti. Vzhledem k náročnosti a případnému rozsahu celé práce se autor rozhodl specifikovat pouze ukazatele vyjmenované v tabulce č. 10 (*tj. ukazatel věř. rizika, koeficient samofinancování, úrokové krytí a úrokové zatížení*). Vzorce ukazatelů jsou uvedeny v příloze č. 4.

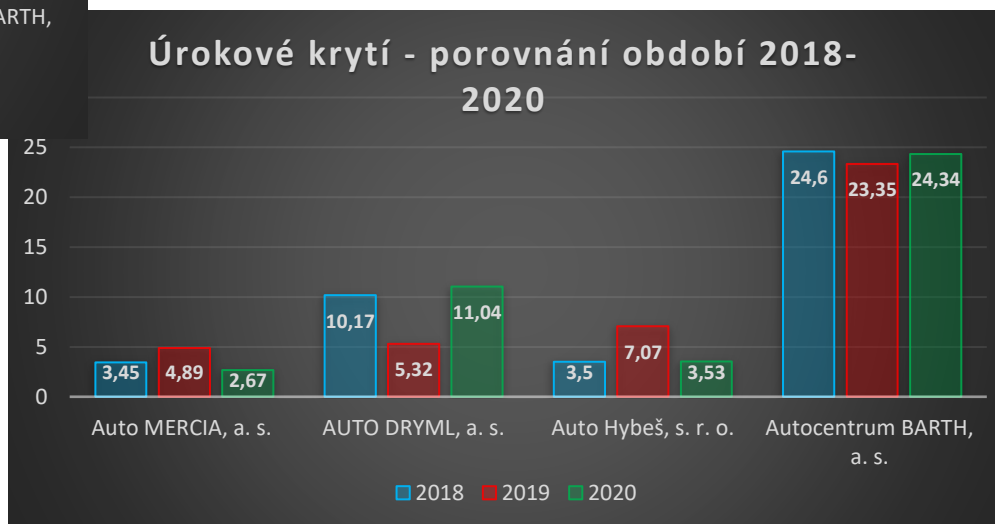
Analyzované období 2018–2020 – ukazatele zadluženosti												
	Auto MERCIA, a. s.			AUTO DRYML, a. s.			Auto Hybeš, a. s.			Autocentrum BARTH, a. s.		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Cizí zdroje	101 400	109 906	111 389	30 185	23 330	21 243	58 947	82 258	81 084	936 637	1 058 858	943 079
Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	53 428	65 697	71 062	600	8 668	4 902	18 077	16 630	14 872	81 837	68 695	58 957
Krátkodobé závazky	47 950	44 187	40 305	29 585	14 661	16 341	40 870	65 628	66 212	850 848	988 534	882 057
Aktiva	110 006	120 116	124 306	37 457	30 771	29 309	80 731	107 759	109 473	1 024 012	1 148 230	1 037 073
Vlastní kapitál	7 740	9 156	12 917	7 279	7 497	7 984	21 449	24 772	28 188	84 998	84 128	90 117
EBIT	5 265	12 331	7 956	840	364	919	1 437	4 732	4 898	19 680	8 363	43 777
Nákladové úroky	1 526	2 521	2 978	257	10	197	637	474	462	6 925	9 649	7 373
Ukazatel věřitelského rizika ⁹¹ (%)	92,18	91,50	89,61	80,59	75,82	72,48	73,01	76,34	74,07	91,47	92,22	90,94
Koeficient samofinancování (%)	7,82	8,50	10,39	19,41	24,18	27,52	26,69	23,66	25,93	8,53	7,78	9,06
Úrokové krytí	3,45	4,89	2,67	10,17	5,32	11,04	3,50	7,07	3,53	24,60	23,35	24,34
Úrokové zatížení (%)	28,98	20,44	37,43	106,69	50,56	64,26	73,54	116,13	106,50	113,25	129,28	115,36

Tabulka 10 - ukazatele zadluženosti ve sledovaném období 2018–2020; zdroj: vlastní zpracování

⁹¹ Ukazatel věřitelského rizika lze taktéž nazvat pojmem „Celková zadluženost“



Obrázek 21 - grafické znázornění celkové zadluženosti v období 2018-2020; zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 22 - grafické znázornění úrokového krytí v období 2018-2020; zdroj: vlastní zpracování

Pro grafické vyobrazení byly využity ukazatele celkové zadluženosti (*ukazatel věřitelského rizika*) a úrokového krytí. Záměrně nebyl vybrán koeficient samofinancování, jelikož je z teorie známo, že koeficient financování a ukazatel celkové zadluženosti spolu velmi úzce souvisí a dávají dohromady hodnotu **1 (100 %)**, proto by v tomto případě postrádal druhý graf význam.

Podle hodnot celkové zadluženosti, dle hodnot lze podniky rozdělit do dvou skupin; Auto MERCIA, a. s. má nejvíce podobné hodnoty se společností Autocentrum BARTH, a. s. Vymyká se tedy předchozím standardům, kdy nejvíce podobné hodnoty s autorem vybranou společností měla společnost Auto Hybeš, s. r. o. Ideální hranici **< 50 %** nesplnila žádná ze společností, ovšem v tomto segmentu podnikání lze vysoké hodnoty tohoto ukazatele hodnotit velmi obtížně.

V rámci druhého grafu je možné pozorování ukazatele úrokového krytí, kdy (*by se teoreticky*) daly opět vyjmenované společnosti rozdělit do dvou kategorií. Nejbližší hodnoty k autorem vybrané společnosti má Auto Hybeš, s. r. o. V tomto ukazateli však platí, že čím vyšší hodnota, tím lepší, z čehož vyplývá, že nejlepšími výsledky disponuje společnost Autocentrum BARTH, a. s., naopak nejhůře (*konk. v roce 2020*) je na tom společnost Auto MERCIA, a. s., která se výsledkem dostala pod doporučovanou hranici **3**. Vzhledem k razantnímu vzestupu čistého zisku v roce 2021 však lze předpokládat, že se tato hodnota rapidně zvýší, neboť v porovnání s rokem 2020 stoupl čistý zisk v účetním období 2021 o **53,2 %**, což představuje zaokrouhlenou sumu **4.265.000,- Kč**.

V případě úrokového zatížení je situace naprosto opačná, v tomto hledisku si společnost Auto MERCIA, a. s. vede suverénně **nejlépe** ze všech konkurentů, jelikož její výsledky v rámci tohoto ukazatele jsou hluboko pod doporučovanou maximální hranicí **40 %**.

3.5 Vnější prostředí

Vnější prostředí jsou síly a instituce vně organizace, které mohou potenciálně ovlivňovat její výkonnost. V této kapitole dále vybrané prvky analyzujeme.

3.5.1 Analýza ekonomických charakteristik odvětví

Společnost se dle klasifikace ekonomických činností – CZ-NACE – řadí do sekce IV. – Velkoobchod, maloobchod a opravy motorových vozidel. Tato sekce se dělí celkem do 3 skupin:

- a) Maloobchod, kromě motorových vozidel (CZ-NACE 47)
- b) Velkoobchod, kromě motorových vozidel (CZ-NACE 46)
- c) Velkoobchod, maloobchod a opravy motorových vozidel (CZ-NACE 45)

a dále podrobněji do 107 detailních pododvětví. Autorem vybraná společnost se řadí konkrétně do pododvětví CZ NACE 45. 2. – *opravy a údržba motorových vozidel kromě motocyklů*

Odvětví, ve kterém se společnost Auto MERCIA, a. s. nachází, je ekonomicky nejvýkonnějším odvětvím v České republice. V tomto odvětví je vyprodukováno 19,1 % celkové přidané hodnoty v české ekonomice.^{92, 93}

⁹² Český statistický úřad. [on-line]. [cit. 2020-10-16]. Dostupné z:

<https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ORG04&z=T&f=TABULKA&filtr=G~F M~F Z~F R~F P~ S~ U~401 null &katalog=30831&str=v8&evo=v460 ! VUZEMI97-100-101 1&c=v3~2 RP2018MP12DP31#w=>

⁹³ ESF - evropský sociální fond v ČR, investice do rozvoje vzdělávání. *Infoabsolvent.cz* [online]. Weilova 6, Praha 10: Národní pedagogický institut České republiky, 2020 [cit. 2020-10-29]. Dostupné z: <https://www.infoabsolvent.cz/Hledani?m=1&q=silni%C4%8Dn%C3%AD%20doprava>

3.5.2 Velikost trhu

Autor diplomové práce v této části vyjádřil velikost trhu jakožto poměr ročních obrátů celého odvětví, ve kterém se vybraná společnost Auto MERCIA, a. s. a obrátu všech odvětví v ekonomice ČR. Další možností, která se nabízí pro tuto analýzu, je poměr počtu zaměstnanců pracujících v tomto odvětví k celkovému počtu zaměstnanců na trhu.

3.5.3 Počet podniků v odvětví

Ke konci roku 2018 mělo v Pardubickém kraji sídlo **121 765** ekonomických subjektů, z nichž přes 64 tis. vyvíjelo ekonomickou aktivitu. Dle údajů ČSÚ za sledované období 2015–2018 počet ekonomických subjektů neustále roste, a to pravidelným tempem růstu cca 1 000 podniků ročně. Ke 31. 12. 2018 bylo registrováno v Pardubickém kraji **26 528** ekonomických subjektů; v celé ČR bylo poté **641 494** těchto podniků. V ČR bylo k 31. 12. 2018 registrováno **2 889 422** ekonomických subjektů, z nichž **0,92 %** tvoří počet podniků v odvětví Pardubického kraje. V rámci odvětví tvoří Pardubický kraj 4,13 % celkového počtu, v rámci ČR

V následující tabulce je uveden souhrn údajů o ekonomických subjektech k 31. 12. 2018.

	Pardubický kraj	Česká republika
Počet podniků v odvětví	26 528	641 494
Celkový počet podniků	121 765	2 889 422

Tabulka 11 - souhrn údajů o ekonomických subjektech k 31. 12. 2018; zdroj ČSÚ, vlastní zpracování

V tabulce č. 12 jsou uvedeny údaje o procentuálním vyjádření odvětvových podniků v rámci kraje a ČR.

	% vyjádření k Σ počtu podniků v Pardubickém kraji	% vyjádření k Σ počtu podniků v odvětví v ČR	% vyjádření k Σ počtu podniků v ČR
Počet podniků v odvětví v Pardubickém kraji	21,786	4.135	0,918

Tabulka 12: Procentuální vyjádření odvětvových podniků v rámci kraje a ČR; zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování

3.5.4 Míra rivality konkurence společnosti Auto MERCIA, a. s.

Jedním z důležitých kritérií analýzy odvětví je míra rivality mezi konkurencí. Na území Pardubického kraje se nachází **26 528** podniků v odvětví Velkoobchod a maloobchod, opravy a údržba motorových vozidel. Za konkurenci vybrané společnosti lze považovat podniky, které mají ve svém předmětu podnikání opravy a údržbu vozidel, popř. silniční dopravu.⁹⁴

Pro příklad lze uvést město Skuteč, kde bylo registrováno ke konci roku 2018 registrovaných 221 ekonomických subjektů, z nichž u 103 byla zjištěna ekonomická aktivita. Poslední zmíněné číslo se tak dá považovat za přímou konkurenci na území města a blízkého okolí.⁹⁵

⁹⁴ Český statistický úřad - veřejná databáze. *Ekonomické subjekty podle převažující činnosti CZ-NACE - územní srovnání* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2018 [cit. 2020-10-30]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&f=TABULKA&pvo=ORG04&z=T&katalog=30831&str=v7&evo=v460 ! VUZEMI97-100-65_1&c=v3~2_RP2018MP12DP31#w=

⁹⁵ Český statistický úřad - veřejná databáze. *Skuteč (okres Chrudim)* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2018 [cit. 2020-10-30]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=profil-uzemi&uzemiprofil=31588&u= VUZEMI_43_572241#profil31550=page%3Dpozice-profilu%26rqup%3DA%26pvo%3DPDU-DEM-OB1%26z%3DT%26f%3DTABULKA%26clsp%3D31550%26katalog%3D31550&w=

Mezi hlavní konkurenty společnosti Auto MERCIA, a. s. autor řadí podniky, které jsou zaměřeny na prodej a servisování vozů ŠKODA Auto – tyto společnosti byly zmíněny již **v kapitole 3.4.1.2.**

V autoservisu (a autobazaru) Auto MERCIA, a. s. je, po rozhovoru s majitelem této společnosti, nastavena pracovní doba na **8 hodin/denně**. Pracovníci mají však stanoveny zvláštní příplatky za přesčasy (200-250,-/hod.), které jsou uvedeny v jejich pracovních smlouvách.

3.5.5 Bariéry pro vstup do odvětví

Mezi bariéry pro vstup do odvětví jsou často zařazovány úřední záležitosti (např. sepsání potřebných dokumentů při zakládání společnosti), opatření si finančních prostředků pro fázi růstu podniku, zázemí podniku (sídlo firmy), lidské zdroje (kvalifikovaný personál – znalosti pracovníků o osobních a nákladních vozidlech jedn. značek), aj.

Pro úspěch musí podnik učinit i kroky, díky kterým se odliší od konkurence tak, aby si získal silnou základnu potenciálních zákazníků. V odvětví oprav a údržby vozidel se lze odlišovat technickou vybaveností (moderní diagnostikou, moderním zařízením na vyvažování kol, aj.), prostředím, kterým firma disponuje a také, dle autora jednou z nejdůležitějších odlišností, tj. kvalifikací svých zaměstnanců - *dle slov majitele firmy: „je nutné si kvalitní lidi pořádně zaplatit, někdy i přeplácat, aby zůstali – holt peníze hrají prim.“* (Jaroslav Pohl, majitel společnosti).

Dalším důležitým krokem pro úspěšné podnikání a zároveň také jedna z největších bariér je sjednání spolehlivých dodavatelsko-odběratelských vztahů (tzn. pravidelné termíny úhrad pohledávek a závazků).

3.5.6 Míra růstu trhu

V následující tabulce (Tabulka 13) jsou uvedeny údaje čistého obratu v odvětví.

Rok	Čistý obrat v odvětví v mil. Kč.
2008	3 719 141
2009	3 294 272
2010	3 418 805
2011	3 572 822
2012	3 615 214
2013	3 673 880
2014	3 794 412
2015	3 920 855
2016	3 941 440
2017	4 202 933
2018	4 377 063

Tabulka 13: Čisté obraty podniků v odvětví CZ NACE 45-47 v mil. Kč, zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování

V následující tabulce (Tabulka 14) jsou uvedeny údaje čistého obrátu v pododvětví.

Rok	Čistý obrát v pododvětví v mil. Kč
2008	94 706
2009	80 467
2010	81 430
2011	85 380
2012	83 920
2013	84 593
2014	91 718
2015	106 734
2016	115 874
2017	126 163
2018	128 223

Tabulka 14: Čisté obraty v pododvětví "opravy a údržba mot. vozidel, kromě motocyklů 45.2" v mil. Kč; zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování

Ve výše uvedených tabulkách autor uvádí zprvu čisté obraty v celém odvětví, tedy jsou zde uváděny i podniky, které se věnují velkoobchodu a maloobchodu. Je zde patrný neustálý nárůst obrátu, vyjma roku 2009, kdy čistý obrát oproti předchozímu roku klesl. Tento pokles mohl být způsobený celosvětovou hospodářskou krizí. Pokles v období 2008–2009 činil **12,897 %**; naopak největší meziroční nárůst byl zaznamenán v období 2016–2017, a to konkrétně **6,634 %**.

Druhá tabulka poukazuje na hodnoty čistých obrátů pododvětví CZ NACE 45.2 „opravy a údržby motorových vozidel, kromě motocyklů“, kde je patrný kromě období 2008–2009 neustálý nárůst obrátů; ve zmíněném období byl pokles z důvodu celosvětové hospodářské krize. V období 2008–2009 činil pokles **17,696 %**; naopak největší nárůst obrátu zaznamenalo odvětví v období 2014–2015, a to konkrétně **16,372 %**.

Z tabulek je dále patrné, původní hodnoty obrátů (2008) byly ekonomickými subjekty patřícími do těchto sekcí překonány v roce 2014 (v případě odvětví) a v roce 2015 (v případě pododvětví).

Autor se na základě těchto dat domnívá, že v období 2019 tyto obraty neustále rostly díky nízké nezaměstnanosti v ČR a míře inflace, která se v tomto roce držela pod 3 %. Ovšem pro období 2020–2021 autor nepředpokládá růst, naopak očekávají významný pokles díky celosvětové krizi způsobené pandemií COVID-19, která zasáhla významně nejen českou, ale i světovou ekonomiku. Na konci roku 2021 se držela hodnota inflace na úrovni **3,8 %**⁹⁶, ale v prvním kvartále roku 2022 (*konkrétně konec února 2022*) dosáhla míra inflace (*vyjádřená přírůstkem indexu spotřebitelských cen oproti únoru 2021*) hodnoty **11,1 %**⁹⁷. Dalším kritériem, které může negativně ovlivnit vývoj je rozpoutání současného válečného konfliktu na Ukrajině.

3.5.7 Stádium životních cyklů společností v období 2008–2018

V následující tabulce je uveden počet podniků v odvětví CZ NACE 45-47 v ČR za období od roku 2008 do roku 2018.

Rok	Počet podniků v odvětví CZ NACE 45–47 v ČR	Čistý obrat v mil. Kč
2008	212 578	3 719 141
2009	222 781	3 294 272
2010	231 934	3 418 805
2011	245 411	3 572 822
2012	248 104	3 615 214
2013	244 747	3 673 880
2014	242 804	3 794 412

⁹⁶ ČSÚ [Český statistický úřad]. *Indexy spotřebitelských cen – inflace*. 27. 03. 2022 [vid. 2022-03-27]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/indexy-spotrebitelskych-cen-inflace-prosinec-2021>

⁹⁷ ČSÚ [Český statistický úřad]. *Inflace, spotřebitelské ceny*. 27. 03. 2022 [vid. 2022-03-27]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny

2015	241 572	3 920 855
2016	231 411	3 941 440
2017	227 908	4 202 933
2018	225 257	4 377 063

Tabulka 15: Počet podniků v odvětví CZ NACE 45–47 a jejich čisté obraty v jednotlivých letech v mil. Kč; zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 16 je uveden počet podniků v odvětví CZ NACE 45.2 v ČR za období od roku 2008 do roku 2018.

Rok	Počet podniků v odvětví CZ NACE 45.2 v ČR	Čistý obrat v mil. Kč
2008	22 116	94 706
2009	23 350	80 467
2010	23 410	81 430
2011	23 939	85 380
2012	23 890	83 920
2013	23 493	84 593
2014	23 294	91 718
2015	23 428	106 734
2016	23 762	115 874
2017	23 948	126 163
2018	26 528	128 223

Tabulka 16: Počet podniků v pododvětví CZ NACE 45.2 a jejich čisté obraty v jednotlivých letech v mil. Kč, zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování

Ve výše uvedených tabulkách je zřejmý (od roku 2009) zřejmý neustálý nárůst čistých obrátů i přes kolísavý počet podniků. Mezi lety 2008 a 2009 je patrný významný pokles čistých obrátů z důvodu celosvětové hospodářské krize. Počet podniků v odvětví v období 2008–2012 má rostoucí tendenci, v období 2013–2018 naopak tento počet vykazuje tendenci klesající. Z tabulky č. 16 je poté viditelný nárůst v období 2008–2011, od roku 2012 do roku

2014 počet ekonom. subjektů klesá, od roku 2015 po zbytek sledovaného období opět počet společností roste.

Autor z následujících dat předpokládal, že v období 2019 mohl být počet společností v tomto odvětví neustále vyšší. Na období 2020–2021 však očekává významný pokles (srovnatelný s poklesem v obd. 2008–2009), a to především díky celosvětové krizi zapříčiněné pandemií COVID-19. Lze také předpokládat, že v souvislosti s poklesem počtu podniků bude klesat také čistý obrat těchto podniků, což negativně bude ovlivňovat ekonomiku ČR. Pro rok 2022 autor nepředpokládá opačný vývoj vzhledem k doznívající pandemii a (*v době zpracování nedávno vyvolaného*) válečného konfliktu na Ukrajině.

3.5.8 Charakteristika služeb

Autorem vybraná společnost se nachází v odvětví „velkoobchod a maloobchod, opravy a údržba motorových vozidel“ – CZ NACE 45–47 – konk. pak do pododvětví CZ NACE 45.2 „opravy a údržba motorových vozidel, kromě motocyklů“. Služby jsou v tomto odvětví poměrně snadno diferencované. Podniky v tomto odvětví mohou být zaměřeny pouze na určitou značku osobních a nákladních vozidel (v tomto se mohou zaměřovat pouze na osobní, popř. pouze na nákladní automobily), mohou se však zaměřovat na více značek motorových vozidel. Další oblastí, kterou se mohou odlišovat od konkurence, je např. kvalifikace mechaniků, kteří mohou být zaměřeni pouze na jednu činnost, popř. mohou být variabilní a opravit více komponentů na vozidlech.

3.5.9 Charakteristika zákazníků

Mezi zákazníky společnosti Auto MERCIA, a. s. patří fyzické a právnické s finančním příjmem a vlastnictvím osobního vozidla, z „drtivé“ většiny vlastnictvím vozu značky ŠKODA Auto.

3.5.10 Technologie a inovace

V odvětví „Velkoobchod a maloobchod, opravy a údržba motorových vozidel“ je důležité moderní vybavení (pro lepší konkurenceschopnost). Na podniky je vyvíjen tlak ze strany výrobců automobilů a nákladních vozidel na nákup modernějších technologií (diagnostika, stroj pro vyvažování disků kol, aj.), jelikož podniky s dosavadní starší technikou nejsou schopné poskytovat služby v takové kvantitě a kvalitě, a tudíž nejsou efektivní, což může mít za následek v dlouhodobém hledisku významný pokles tržeb.

4. Globální prostředí

4.1. P-E-S-T-L-E analýza

PESTLE analýza je analýza politicko-právního, ekonomického, sociálně-kulturního a technologického prostředí a faktorů, které ovlivňují nebo budou ovlivňovat organizaci.⁹⁸

4.1.1. Politické faktory

Každého podniku se dotýkají určitá politická či právní omezení, přičemž podnik Auto MERCIA, a. s. není výjimkou. Z hlediska právní formy se jedná o akciovou společnost, která je (společně s dalšími typy společností) upravena Zákonem o obchodních korporacích, jenž představuje základní legislativu upravující podnikání.⁹⁹

V tomto odvětví však existuje spousta dalších důležitých směrnic, které významně ovlivňují působení podniku, jako jsou vnitrostátní či evropské předpisy a mezinárodní dohody.

Z důvodu existence pracovních vztahů v podniku je stěžejním právním předpisem Zákoník práce.

V neposlední řadě automobilovou dopravu taktéž velmi ovlivňuje politika v oblasti dopravy a životního prostředí nebo daňová politika.

Mezi faktory ovlivňující podnik jako takový lze uvést novelu zákona o obchodních korporacích (konk. se jedná o zákon č. 33/2020 Sb., kterým se mění zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních společnostech a družstvech), s účinností od 1. ledna 2021. Mezi hlavní cíle této novely patří zejména:

⁹⁸ Wayback Machine. Wayback Machine [online]. Dostupné z:

https://web.archive.org/web/20160304212035/http://uisk.ff.cuni.cz/dwn/1003/2290cs_CZ_PEST_prezentace.pdf/

⁹⁹ Taktéž Živnostenský zákon – oprava silničních vozidel totiž vyžaduje živnost, oprávnění a odbornou způsobilost v oboru

- Zpřesnění stávajících nejasností
- Snížení nadbytečné administrativní zátěže
- Zvýšení transparentnosti organizačních struktur kapitálových společností a družstev

Jako druhý faktor, jenž může ovlivnit chod společnosti Auto MERCIA, a. s. je novela zákoníku práce (konk. zákon č. 285/2020 Sb., kterým se mění zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce ve znění pozdějších předpisů a některé další související zákony). Patří do ní např.:

- Podmínky vzniku práva na dovolenou a čerpání dovolené
- Jednorázová náhrada nemajetkové újmy při zvlášť závažném ublížení na zdraví zaměstnance
- Jednorázová náhrada nemajetkové újmy pozůstalých
- Sdílené pracovní místo či změna zákona o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti

4.1.2. Ekonomické faktory

Mezi základní ekonomické faktory náleží míra inflace, která se negativně projevuje na výši mezd či rostoucí ceně statků a služeb (v tomto odvětví především ropy); úroková míra ovlivňující především bankovní úvěry a hypotéky, již výše zmíněnou daňovou politiku v souvislosti s odvodem daně z příjmů a silniční daň. Jako další faktor lze uvést hrubý domácí produkt, který při svém růstu představuje pozitivní vliv na každý ekonomický subjekt.¹⁰⁰

V případě činnosti v mezinárodní automobilové dopravě může hrát roli měnový kurz, který může mít jak pozitivní, tak negativní vliv. Posilující koruna vůči euru je výhodná pro subjekty, které nakupují v zahraničí, avšak velmi nevýhodné pro firmy přijímající tržby ze zahraničí v eurech.

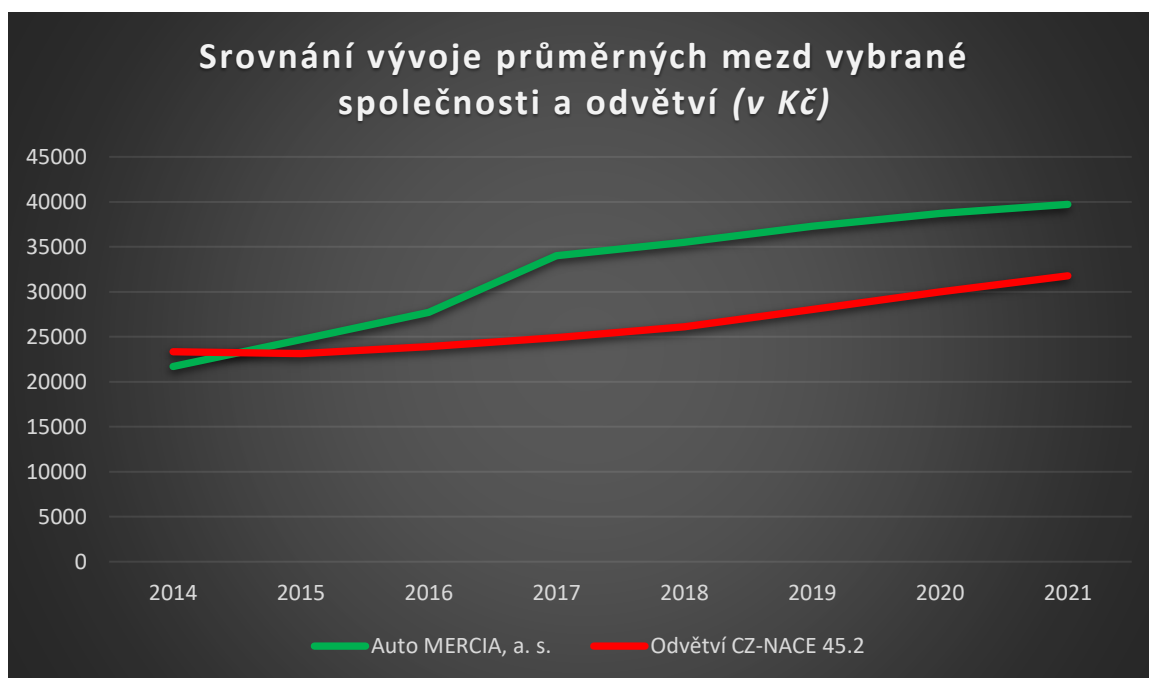
¹⁰⁰ - monetární a fiskální politika

- dopravní infrastruktura (potenciál ČR – uprostřed Evropy -> napojení na zahraniční dálnice)

- nízká úroveň kvality silnic, pomalá výstavba

Jedním z důležitých ekonomických faktorů, který je třeba zohlednit při budoucím vývoji, je vývoj průměrné mzdy v odvětví (CZ NACE G.). Jak je patrné z níže umístěné tabulky, od roku 2013 se průměrná mzda, charakteristická pro dané odvětví, postupně zvyšovala, ačkoliv od roku 2017 se procentuální nárůst snižoval. V prvních dvou kvartálech roku 2020 poklesla oproti roku 2019 průměrná mzda o 106 Kč; tento pokles je na vrub převážně pandemické situaci spojené s šířením nemoci COVID-19. Je pravděpodobné, že v následujícím roce bude průměrná mzda v optimálním případě stagnovat, v opačném případě bude tato mzda nadále o několik desetin a setin procent klesat.

Pro společnost Auto MERCIA, a. s. vývoj průměrné mzdy nepředstavuje příliš zásadní problém, jelikož dle grafu vypracovaném samotným majitelem společnosti, který následně poskytl pro účely této práce autorovi je průměrná mzda zaměstnanců v tomto podniku pohybuje na vyšší úrovni než výše vyobrazená průměrná mzda v odvětví. V roce 2020 byla ve společnosti tato hodnota na úrovni **36.700 Kč**, v roce 2021 se průměrná mzda pohybovala na úrovni **39.720 Kč**. Vývoj průměrné mzdy v podniku znázorňuje následující graf:



Obrázek 23 - Vývoj průměrné mzdy zaměstnanců ve společnosti - zdroj: vlastní zpracování autora dle předlohy od majitele společnosti

4.1.3. Sociální faktory

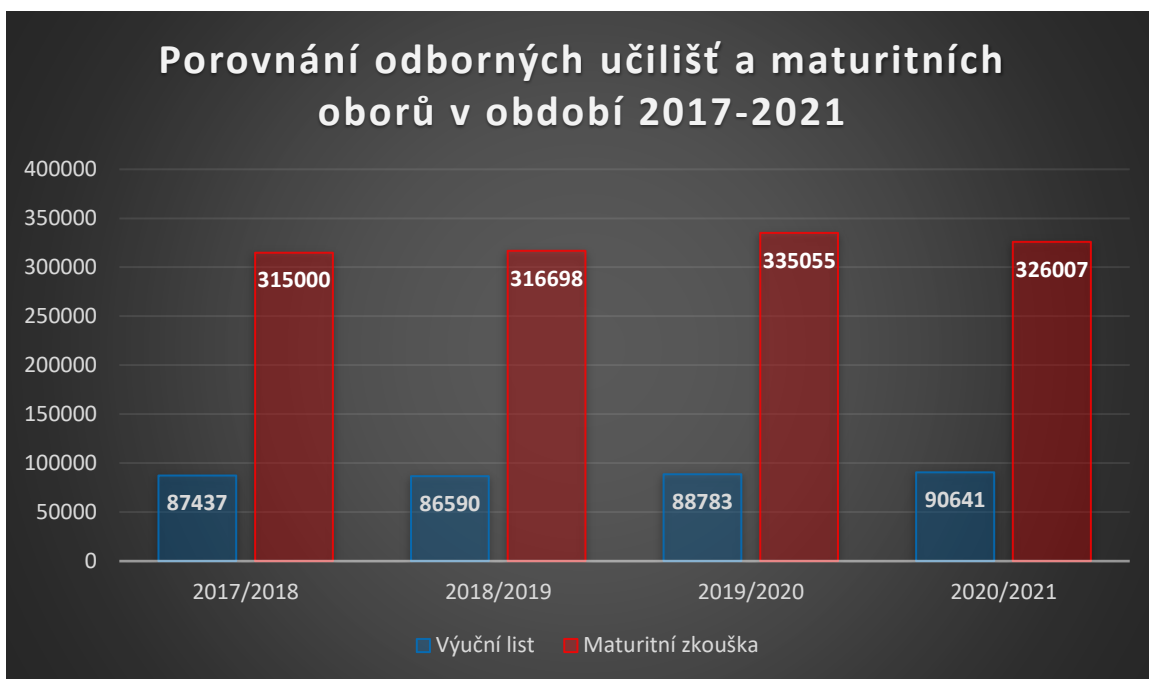
V souvislosti se sociálními změnami ve společnosti lze uvést například tyto faktory ovlivňující podniky v tomto odvětví. Obecně taktéž klesá zájem o učební obory, což se projevuje rostoucím nedostatkem kvalifikovaných pracovníků (řidičů a mechaniků). Ke zlepšení mohou přispět například rekvalifikační kurzy pro pracovníky z jiných oborů či dlouhodobě nezaměstnané.

V následující tabulce č. 17 jsou údaje o porovnání studentů s výučním listem ve zmíněném oboru a počet studentů studujících na gymnáziu.

Počet studentů v daném období (školním roce)	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
Střední vzdělání s výučním listem	87 437	86 590	88 783	90 641
Střední vzdělání všeobecné - zakončené maturitní zkouškou	315 000	316 698	335 055	326 007

Tabulka 17 - Porovnání studentů s výučním listem v zmíněném oboru a počet studentů studujících na gymnáziu; zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování autora

Na následující grafu je zobrazeno porovnání studentů na odborných učilištích a na maturitních oborech:



Obrázek 24 - Grafické porovnání počtu studentů odborných učilišť a maturitních oborů v období 2017–2021; zdroj: vdb.czso.cz, vlastní zpracování

Mezi sociální faktory, ovlivňující společnost Auto MERCIA, a. s., patří např. neustále se snižující počet absolventů středních odborných učilišť. Výše zmíněná tabulka s grafem zobrazují trend dnešních studentů, který je z hlediska vývoje trhu služeb problematický. Na uvedenou problematiku upozorňují rovněž média, ovšem ke změně trendu zatím nedochází. Je zde zachycen vývoj počtu studentů, kteří v daných obdobích studovali na SOU, a jako

protipól byl autorem práce stanoven počet studentů maturitních oborů. Jak je z grafu patrné, maturitní obory jsou mezi studenty mnohem více vyhledávané. Ačkoliv je možno pozorovat mírný pokles v zájmu o maturitní obory a na druhé straně zvýšení počtu studentů na SOU, převaha právě maturitních oborů je stále značná. Tato skutečnost však má za následek právě nižší počet vyučených odborníků, kteří mohou ihned po absolvování učebního oboru nastoupit do praxe (právě např. do autorem vybrané společnosti). Sem mohou nastoupit i zaměstnanci bez odborného vzdělání, ovšem to je spojeno často s nákladnými rekvalifikačními kurzy, nebo riziky spojenými např. s méně kvalitní prací. Souběh těchto negativ může opět způsobit snížení tržeb a zvýšení nákladů (pro příklad *reklamace opraveného vozidla*). Po rozhovorech s majitelem firmy autor získal odpovědi, které uvedený trend potvrdily. Podle Jaroslava Pohla je v dnešní době velkým problémem sehnání kvalitních mechaniků a zaučování v moderním provozu je prakticky nemyslitelné. Pokud výše zmíněný trend bude v následujících letech pokračovat, toto odvětví, jenž se týká autorem vybrané společnosti, se bude potýkat s velkými personálními problémy.

V příloze č. 6 je vyobrazen graf počtu absolventů v jednotlivých oborech v rámci SOU. Trend počtu studentů je kolísavý, jelikož se neustále zvyšuje či snižuje; v porovnání roku 2017 a 2021 je však viditelný nárůst absolventů.

4.1.4. Technologické faktory

Technologie obecně jsou v současné době velkým a rychle se rozvíjejícím odvětvím. Je tedy zřejmé, že i zde bude vývoj technologií jedním ze základních pilířů ekonomické prosperity podniku. Stát podporuje vývoj nových technologií. Jako příklad může sloužit „, je nový dotační operační program „Technologie a aplikace pro konkurenceschopnost“ na následující funkční období 2021–2027, který je zaměřen zejména na malé a střední podniky. Pokud by měl autorem vybraný podnik o tento program zájem, bylo by možné získat dotace např. na:

- Výzkum, vývoj a inovace
- Rozvoj podnikatelské struktury

- Digitalizaci, informační a komunikační technologie

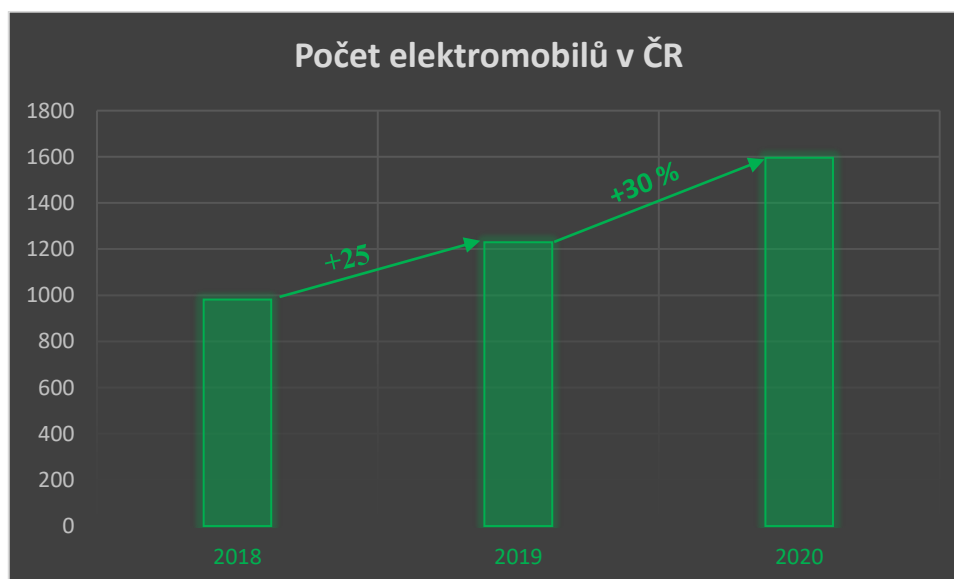
Druhým faktorem je rostoucí trend postupného přechodu od ze spalovacích motorů k čisté elektromobilitě či existenci hybridních, plug-in hybridních a mild-hybridních pohonných jednotek. Z uvedené tabulky je patrné, že se počet nově registrovaných elektromobilů každým rokem významně zvyšuje, což může mít vliv na podnik tak, že se sníží počet zákazníků, jelikož někteří ze současných přejdou právě na zmíněné alternativy automobilů. Pro podnik by to znamenalo nutnost technologického přizpůsobení se, aby mohl opravy a servis těchto automobilů provádět.

V následující tabulce č. 18 jsou uvedeny data vývoje elektromobilů v ČR za sledované období 2018–2020.

Vývoj počtu nově registrovaných elektromobilů	2018	2019	2020
Počet elektromobilů v ČR	981	1229	1596
Změna oproti předchozímu roku	---	+25%	+30%

Tabulka 18 - Vývoj elektromobilů v ČR za sledované období; zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování

V následujícím grafu je vyjádřen vývoj elektromobilů za sledované období 2018–2020.



Obrázek 25: Grafické znázornění vývoje elektromobilů za sledované období; zdroj: vlastní zpracování

Výše zmíněná tabulka a graf znázorňují vývoj zakoupených a registrovaných elektromobilů na území ČR včetně jeho procentuálního navyšování v průběhu období. Jak je patrné, tento vývoj má rostoucí trend, což může mít v budoucnu negativní vliv na vybraný podnik. Tvrzení vychází z toho, že v budoucnu nebude podnik schopen bez nutných vysokých investic realizovat jakýkoliv servis těchto motorových vozidel s novými typy pohonů, Výrobci zavádějí velmi přísná kritéria týkající se vybavenosti servisů, včetně povinnosti certifikace k jednotlivým typům činnosti. Bez potřebných investic a zvyšování kvalifikace zaměstnanců podnik postupně ztratí své zákazníky, kteří přejdou právě na elektrická vozidla, a to následně způsobí ztenčení tržeb a negativně ovlivní podnikatelský cíl.

Autor práce do tohoto srovnání nezařadil hybridní plug-in-hybridní a mild-hybridní vozidla, neboť o těch nejsou momentálně nikde veřejně dohledatelné statistiky (pravděpodobně jsou evidovány pouze u výrobců automobilů).

4.2 SWOT analýza

Na základě předchozích analýz byla v rámci práce následně zpracována SWOT analýza, jejíž výsledky jsou vyobrazeny v následující tabulce (*tabulka č. 19*). SWOT analýza slouží společnosti jako nástroj pro strategickou analýzu podniku, kdy hlavním účelem zpracování je shrnutí silných a slabých stránek podniku a současně detekce budoucí příležitosti a hrozby pro podnik.

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none">- Dlouholeté stabilní postavení- Nadprůměrné mzdy- Stálá zákaznická klientela- Dobré reference	<ul style="list-style-type: none">- Finanční analýza – ukazatele rentability- Nízké portfolio činností- Indispozice KFM- Prezentace společnosti navenek
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none">- Rozšíření portfolia činností- Modernější vybavení- Investice do kvalifikované pracovní síly- Diverzifikace dodavatelů	<ul style="list-style-type: none">- růst cen pohonných hmot- vývoj kurzu měny- nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců- Globalizace – propojování volného obchodu

Tabulka 19: SWOT analýza; zdroj: vlastní zpracování

Silné a slabé stránky, jež jsou v předchozí tabulce zmíněny které spíše korespondují s analýzou vnitřního prostředí. Údaje zmíněné v příležitostech a hrozbách autor míří spíše na korespondenci s analýzou vnějšího prostředí.

4.2.1 Silné stránky

Mezi silné stránky autor práce zařazuje převážně dlouhodobé postavení společnosti na českém trhu, kde firma působí již 25 let. V rámci této doby společnost zaznamenala několik rozvojových aktivit, které ji (*více či méně*) pomohly k dosavadní situaci. Některé aktivity

jsou již zmíněny výše v kapitole historie; společnost Auto MERCIA, a. s. taktéž přinesla v 90. letech revoluční produkt v podobě zařízení na snížení spotřeby paliva Eco-Flow.

K dalším silným stránkám společnosti taktéž patří velmi důkladné školení a práce se zaměstnanci, podnik disponuje zkušenými zaměstnanci a řidiči (*např. společnost disponuje servisním diagnostikem, díky kterému plánuje vybudovat v areálu firmy malé školicí středisko*).

Současně s výše zmíněnými stránkami nelze opomenout taktéž stálou síť zákazníků a s tím související příznivé reference a ohlasy na kvalitu personálu pracujícího ve společnosti a taktéž velmi přijatelnou cenu nových i ojetých vozů ŠKODA Auto.

4.2.2 Slabé stránky

Mezi slabé stránky podniku autor zařazuje především nižší portfolio nabízených služeb, jelikož oproti své konkurenci např. nenabízí vypůjčení originálních příslušenství na jednotlivé modely vozidel. Tato služba by mohla být případnými zákazníky hojně využívána např. i vzhledem k pořizovací ceně tohoto vybavení (*jako nového*) a mohla by se poměrně vysokou měrou podílet na obratu a výsledném zisku společnosti v jednotlivých účetních obdobích.

Další slabou stránkou, na kterou je třeba upozornit je indispozice krátkodobého finančního majetku. Autor při průzkumu rozvahy společnosti zjistil, že ve sledovaném období není vykazována jakákoliv hodnota při této rozvahové položce (*nutné je v souvislosti s tímto dodat, že tyto hodnoty nebyly zjištěny ani u konkurenčních společností*).

Do slabých stránek je nutno zahrnout nízké využití vlastního kapitálu.

4.2.3 Příležitosti

Do této části celé SWOT analýzy autor zařazuje a zvýrazňuje především moderní vybavení celé společnosti. Nejedná se jen o technologie a stroje využívané v prostoru servisních dílen, ale také v rámci zázemí, jako je např. prodejní hala a příjem nových zakázek. Majitel

společnosti si zakládá na rozvoji podniku jako celku a nesměřuje modernizaci pouze jedním či druhým směrem. Modernizace společnosti je zároveň vyžadována ze strany společnosti ŠKODA Auto, a. s., která klade na své dealerské partnery určité podmínky, týkající se právě vybavenosti.

4.2.4 Hrozby

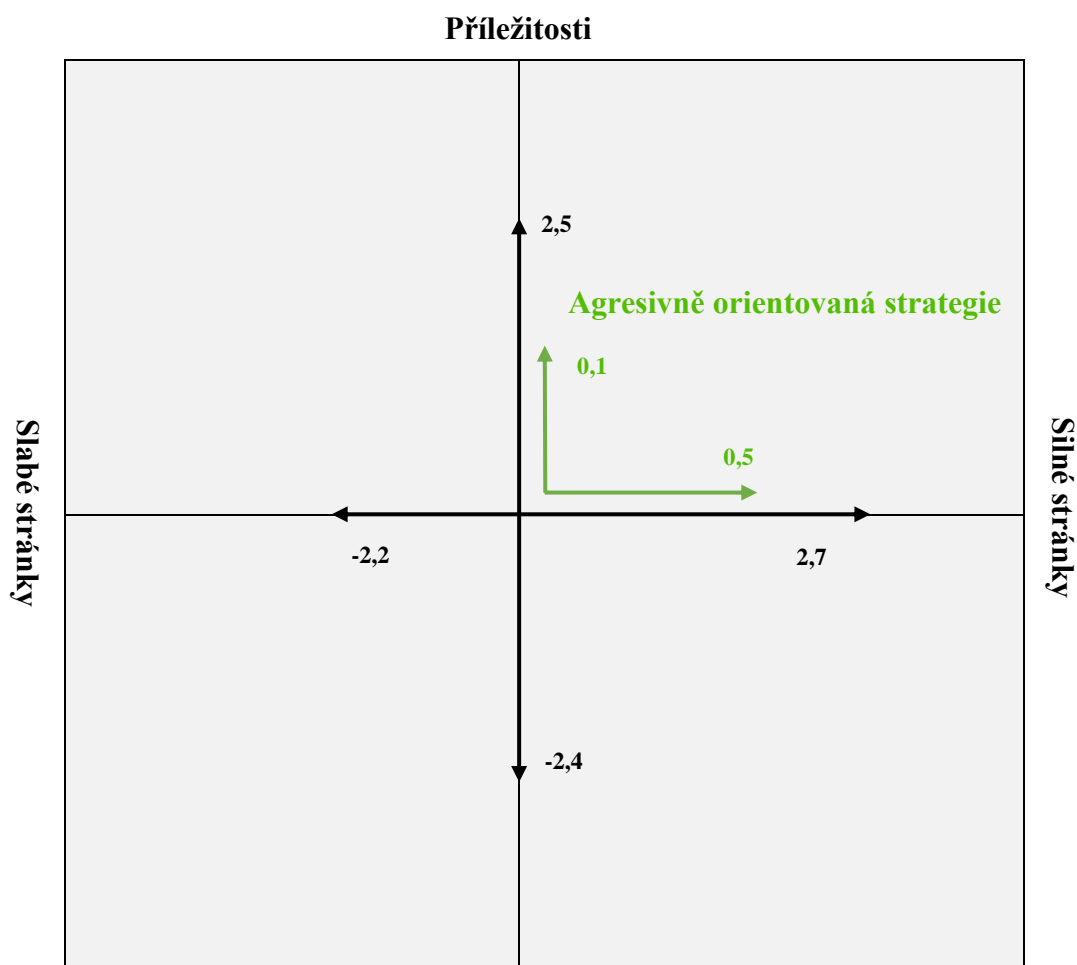
S touto podkapitolou samotné SWOT analýzy se velmi úzce pojí období zpracování této práce; do nedávné doby byl velkým ohrožením pro podnik nedostatek čipů do řídicích jednotek automobilů, díky čemuž společnosti ŠKODA Auto musela omezit výrobu automobilů (*některé vyrobené kusy musely být přesunuty na odstavná parkoviště*). Tento problém se výrazným způsobem taktéž dotknul všech autorizovaných prodejen a servisů, jelikož na prodejnách dealerů se nacházely převážně skladové vozy; automobily na individuální objednávky byly dodávány i s několikaměsíčními zpožděními.

Mezi další hrozbu (*jež je taktéž spojena s dobou zpracování této práce*) je zvyšování cen pohonných hmot, vysoká inflace a taktéž fluktuace kurzu české koruny. Zvyšování cen benzínu či nafty může zasáhnout převážně do prodeje nových automobilů, jelikož potencionální zákazníci mohou s nákupem vyčkávat na případné snížení těchto cen; mohlo by tak dojít k výraznému poklesu obratu společnosti. S tímto taktéž souvisí vysoká inflace, majitelé zánovních automobilů mohou např. upřednostnit jiné, neautorizované servisy, čímž by mohlo dojít opět k výraznějšímu poklesu obratu (*na vedlejší dopady pro majitele automobilů nebere autor práce zřetel*).

Využívání neautorizovaných servisů ze strany majitelů vozů je výrazným ohrožením pro podnik. Nízká cena neautorizovaných živnostníků ve spojení s nízkou cenou neoriginálních náhradních dílů může v době krize způsobit podniku ztráty a ohrozit jeho existenci.

Silné stránky	<i>Bodové ohodnocení</i>	Slabé stránky	<i>Bodové ohodnocení</i>
Stabilní postavení	0,9	Ukazatele rentability	0,6
Nadprůměrné mzdy	0,7	Nízké portfolio činností	0,4
Stálá síť zákazníků	0,5	Indispozice KFM	0,5
Reference	0,6	Prezentace společnosti navenek	0,7
<i>Celkové hodnocení</i>	2,7	<i>Celkové hodnocení</i>	2,2
Příležitosti	<i>Bodové ohodnocení</i>	Hrozby	<i>Bodové ohodnocení</i>
Rozšíření portfolia činností	0,9	Růst cen pohonných hmot	0,4
Modernější technologie	0,4	Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců	0,8
Diverzifikace dodavatelů	0,5	Vývoj kurzu měny	0,5
Investice do kvalifikované pracovní síly	0,7	Globalizace – propojování volného obchodu zboží	0,7
<i>Celkové hodnocení</i>	2,5	<i>Celkové hodnocení</i>	2,4

Tabulka 20 - Bodové hodnocení jednotlivých kritérií SWOT analýzy, zdroj: vlastní zpracování



Tabulka 21 - Diagram SWOT analýzy; zdroj: vlastní zpracování

Výše zmíněný diagram znázorňuje strategii, která vychází z bodového hodnocení jednotlivých kritérií SWOT analýzy. Výsledkem je **agresivní růstově orientovaná strategie**, kdy by společnost Auto MERCIA, a. s. měla využít především svých příležitostí a podpořit jimi do budoucna své slabé stránky – nadále rozvíjet své stabilní postavení na trhu, rozšiřovat svoji zákaznickou klientelu a rozšířit své portfolio činností, které by vedlo ke zvýšení zisku a tím i ke zvyšování např. mezd zaměstnanců ve společnosti.

5. Výsledky a diskuse

Všechny analýzy, které byly v rámci vlastní části rozpracovány, budou v této kapitole shrnuty. Současně s tím budou navržena doporučení, která by měla vést k ještě lepšímu postavení a zvýšení konkurenceschopnosti společnosti Auto MERCIA a. s.

Jakákoliv společnost napříč různým spektrem podnikatelského zaměření je ovlivňována politickými, legislativními, ekonomickými či sociálními a ekologickými faktory. Svět je v současnosti globalizován, proto nezáleží pouze a jen na ekonomické situaci v rámci země, v níž má společnost sídlo, ale taktéž velmi úzce závisí na situaci v okolních zemích, popř. i v celém světě. Pozitivní vývoj příznivě ovlivňuje nejen podniky, ale současně i celou společnost. P-E-S-T-L-E analýza ukázala, že některé faktory postupem času mohou společnost ohrozit v jejím působení na trhu (*např. nedostatek a neustálý pokles vyučených pracovníků s příslušnou kvalifikací*). Z této analýzy vychází, že některé faktory pozitivně ovlivňují chod firmy; dobrá situace je spojená s poměrně výrazným každoročním nárůstem průměrné měsíční mzdy zaměstnanců; v porovnání s vývojem mzdy v odvětví CZ-NACE 45.2 je tento nárůst markantní. V nedávné době zasáhly do společnosti obecně významné události (pandemie COVID-19 a aktuálně probíhající válečný konflikt na Ukrajině). Pandemie způsobila v ekonomice nejen ČR ale všech států značné problémy, které nejvíce ohrožovaly právě sektor malých a středních podniků. Paradoxně nedostatek čipů do automobilů (*jeden z důsledků pandemie COVID-19*) však pomohl společnosti Auto MERCIA, a. s. v dosažení největšího obrátu a čistého zisku za své působení na trhu, což pomohlo především ke zvýšení např. průměrných mezd zaměstnanců či vyšších investic do modernizace vybavení společnosti.

Prvním krokem byl výběr území, na kterém bylo porovnávána konkurenceschopnost vybrané společnosti. Z hlediska možnosti přímého porovnání byl vybrán Pardubický kraj jakožto sídlo společnosti, Zpracování pro oblast celého státu by v rámci této práce nebyla reálná. Následně byly vybrány 3 nejbližší konkurenti podniku, kteří se zaměřují na prodej a servis ŠKODA Auto (*těmi jsou Auto Hybeš, s. r. o., Autocentrum BARTH, a. s., AUTO*

DRYML, a. s.). Největším konkurenčním rivalem vybrané firmy je Auto Hybeš, s. r. o. se sídlem v Dřenicích, který dosahuje v grafickém porovnání čistých obrátů a zisku velmi podobných hodnot.

V rámci finanční analýzy byly u některých ukazatelů využity sloupcové grafy pro přehledné znázornění vývoje ukazatelů jednotlivých společností v rámci sledovaného období 2018–2020. Z grafů i výsledků hodnot neznázorněných ukazatelů je patrné, že všechny podniky mají velmi podobné výsledky a vývoj jednotlivých nástrojů v rámci ukazatelů. Tyto hodnoty se navzájem prolínají mezi firmami, tudíž nelze s jistotou tvrdit, která firma je na to výrazně lépe, či hůře. Společnost Auto MERCIA, a. s. dosahuje výrazně lepších výsledků v rámci ukazatelů zadluženosti a likvidity oproti ostatním.

Dále byla vytvořena a zpracována PESTLE analýza, která je již popsána výše. Poslední analýzou, která byla vytvořena, je SWOT analýza. Z jejích výsledků byla autorem navržena následující doporučení:

Investice do budoucího rozvoje společnosti

Společnost Auto MERCIA, a. s. v současné době poskytuje velmi kvalitní služby v rámci prodeje a servisu vozidel ŠKODA Auto. Majitel společnosti by se tak měl držet již současné fungující strategie, investovat pravidelně do modernizace vybavení a zázemí společnosti. Jak je patrné z účetních výkazů společnosti, majitel společnosti investuje od roku 2018 do modernizace **660.000 Kč**. Jelikož je autorem vybraná společnost autorizovaným dealerem společnosti ŠKODA Auto, a. s., je nutné zachování konkrétních požadavků na vizualizaci a vybavenosti; tyto požadavky jsou společností částečně uspokojovány, ovšem je nezbytné, aby tato disponovala i do budoucna dostatečnými finančními prostředky na pokrytí výdajů týkajících se právě modernizace.

Rozšíření portfolia nabízených činností

Autor práce doporučuje majiteli společnosti rozšíření svého portfolia činností, např. nabídku bazarových vozidel starších ročníků výroby (*jako příklad uváděny modely Škoda Octavia, Fabia II. generace*), jelikož tuto službu někteří konkurenti vybrané společnosti nabízejí. Další možnou činností, která by mohla společnosti zlepšit své konkurenční postavení, by mohla být půjčovna originálního cestovního příslušenství pro jednotlivé modely nabídky vozidel (*např. střešní boxy, nosiče jízdních kol, aj.*).

Náborové programy pro nové zaměstnance

Jak je již zmíněno ve SWOT analýze, společnost by měla více investovat a připravovat zázemí pro své budoucí nové zaměstnance. Kvalifikovaných pracovníků je v České republice obecně nedostatek, zájem o výuční obory (*např. právě v oboru automechanik*) kolísá, ovšem v porovnání s maturitními obory je počet studentů nižší. Ve společnosti by tak mohl vzniknout na přechodnou dobu program pro případné nové zaměstnance, čímž by mohl potenciálně zaujmout širší portfolio uchazečů, kteří by v případě podepsání pracovní smlouvy mohli znamenat ztížení obdobné snahy pro konkurenční podniky.

Propagace společnosti

Společnost Auto MERCIA, a. s. působí v současné době na sociálních sítích Instagram a Facebook, kam umísťuje své akce, produkty a prezentuje své služby svým stálým či potenciálním zákazníkům. Zde však nastává problém, prezentace společnosti nemá příliš úspěch; např. na Instagramu disponuje společnost pouze 134 sledujícími, což je v porovnání s konkurencí nejméně. Společnost Auto MERCIA, a. s. se prezentuje veřejnosti převážně v médiích svými např. dobročinnými aktivitami (*např. příloha č. 5*), ovšem sociální sítě jsou v dnešní době důležitou součástí propagace a právě těmito sítím je dnes v rámci marketingu věnována značná pozornost. Autor práce tak doporučuje majiteli společnosti větší zaměření

svých aktivit k prezentaci na sociální síti (např. natáčení měsíčních či čtvrtletních reportů svých činností). Větší aktivita na sociálních sítích by mohla potenciálně přispět k rozšíření základny stálých zákazníků, což zapříčiní zvýšení nárůstu obratu společnosti. Autor práce nabízí majiteli na zvažení např. reklamy formou příběhu (fairy stories).

6. Závěr

V rámci podnikatelského působení na trhu je konkurenceschopnost základem pro úspěch společnosti. V současné době konkurenční boj a prostředí nabírá na rychlosti. Základem úspěchu v konkurenčním boji je být vždy napřed před ostatními, tzn. být rychlejší, dříve vnímat příležitosti a aktivně se adaptovat dle měnícího se vnějšího prostředí společnosti.

Mezi nejdůležitější podmínky konkurenceschopnosti je získání konkurenční výhody. Dle zjištěných informací by hlavní výhodou měl být sám majitel společnosti Auto MERCIA, a. s., pan Jaroslav Pohl. Na zkoumaném území, tj. na území Pardubického kraje, je známou osobností díky dřívějším aktivitám firmy MERCIA (*jako již zmiňovaný výrobek pro snižování spotřeby paliva Eco-Flow*), ale taktéž v současné době díky podpoře charitativních akcí jeho firmou. Dle jeho slov je neustálý posun vpřed ve všech oblastech jeho podnikatelské činnosti, pokud však přijde krize, je důležitá snaha o zachování si dosavadních standardů v poskytování služeb zákazníkům.

Cílem této diplomové práce byla analýza konkurenceschopnosti společnosti Auto MERCIA, a. s. na základě aplikování vybraných analýz; v souvislosti s tím poté bylo nutné formulovat návrhy a doporučení pro posílení konkurenceschopnosti společnosti.

V rámci prováděných analýz, které byly ve vlastní části této práce využity, byla zjištěna velmi vysoká konkurence nejen ze strany autorizovaných servisů různých automobilových společností, ale i ze strany menších živnostníků či podniků (*ti však nekonkurují v rámci prodeje nových automobilů*).

Na základě provedených analýz byla zjištěna převaha silných stránek podniku. Pro potlačení slabých stránek bylo společnosti navrženo několik doporučení. Podnik by měl zkoušet svou pozornost zaměřit především na shánění nových kvalifikovaných zaměstnanců, měl by rozšířit své portfolio činností, neustále investovat do modernizace vybavení a prostor

a v neposlední řadě by měl oslovit odborníka zabývajícího se propagací a reklamou na internetu, zejména pak sociálních sítích

7. Seznam použitých knižních zdrojů

- 1) BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.,
- 2) ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. Praha: Radix, 2002. 270 s. ISBN 80-86031-35-7
- 3) DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3
- 4) FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe - 2. aktualizované a doplněné vydání*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2
- 5) GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9
- 6) KOTLER, Philip. *Marketing Management*. 10. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0016-6
- 7) KOVÁŘ, František. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-33-2
- 8) KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2011. 304 s. ISBN 978- 80-247-3527-6

- 9) LINHART, J. a kol.: *Slovník cizích slov pro nové století*. Litvínov: Dialog Seifertová 2002
- 10) MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1277-6
- 11) MIKOLÁŠ, Zdeněk, Jindra PETERKOVÁ a Milena TVRDÍKOVÁ a kol. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C. H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-379-0
- 12) NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINČIČ. *Finanční řízení podniku: Moderní metody a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3158-2
- 13) PEŠKOVÁ, Radka. *Finanční analýza, její předmět a účel*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012. ISBN 978-80-86730-89-9
- 14) RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2028-4
- 15) SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1830-6.
- 16) SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1
- 17) STEINMETZOVÁ, Dana. *Bariéry konkurenceschopnosti*. Nové Město u Chlumce nad Cidlinou: TNM Print, 2008. ISBN 978-80-245-1444-4

- 18)** SUCHÁNEK, Petr, Milan SEDLÁČEK, Jiří ŠPALEK a Petra ŠTAMFESTOVÁ. *Kvalita jako faktor konkurenceschopnosti podniku*. Brno: Ekonomicko-správní fakulta, Masarykova univerzita, 2011. ISBN 978-80-210-8173-4
- 19)** TOMEK, G. a V. VÁVROVÁ, 2009. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 9780-80-7400-098-0
- 20)** VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5
- 21)** VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-099-6

8. Seznam použitých internetových zdrojů

- 1) *Analýza konkurence: Proč se o ni zajímat a jak na ni* [online]. Bratislava: Faust Agency, 2018 [cit. 2021-04-15]. Dostupné z: https://www.ecommercebridge.cz/analyza-konkurence-proc-se-o-ni-zajimat-a-jak-na-ni/?fbclid=IwAR2pvh25lewQEbjVodAIKLKaXH9r0MRussl-veyqRpzVhh7J_GfUAPoQ7hw
- 2) ČSÚ [Český statistický úřad]. *Střední vzdělávání – celkový přehled [tabulka]*. In: *Český statistický úřad* [online]. [Praha]: Český statistický úřad. Vygenerováno 25.03.2022 19:47:10 [vid. 2022-03-25]
- 3) ČSÚ [Český statistický úřad]. *Indexy spotřebitelských cen – inflace*. 27. 03. 2022 [vid. 2022-03-27]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/indexy-spotrebitelskych-cen-inflace-prosinec-2021>
- 4) ČSÚ [Český statistický úřad]. *Inflace, spotřebitelské ceny*. 27. 03. 2022 [vid. 2022-03-27]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny
- 5) ČSÚ [Český statistický úřad]. veřejná databáze. *Ekonomické subjekty podle převažující činnosti CZ-NACE - územní srovnání* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2018 [cit. 2020-10-30]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&f=TABULKA&pvo=ORG04&z=T&katalog=30831&str=v7&evo=v460!_VUZEMI97-100-65_1&c=v3~2_RP2018MP12DP31#w=
- 6) Český úřad zeměměřický a katastrální. *Nahlížení do Katastru nemovitostí* [online]. Pod sídlištěm 1800/9, 182 11 Praha 8: ČÚZK, 2020 [cit. 2020-11-05]. Dostupné z:

https://nahlizenidokn.cuzk.cz/ZobrazObjekt.aspx?encrypted=LopEi87iM_vJPFjhMCiNrzmExc3kPvbl062YBnA5m4dXe7aCa9VJBK0jSH_vbhlbuBXQR83M2P1HhzO6hrGApwSQg-P-6vWjNJTWzywJW409THcionAeqqa6hdr5lcm6

- 7) *ELUC: Abiotické a biotické faktory prostředí* [online]. Olomouc: Olomoucký kraj, 2020 [cit. 2021-5-5]. Dostupné z: <https://eluc.kr-olomoucky.cz/verejne/lekce/160>
- 8) *Finance v praxi*. <https://www.financevpraxi.cz/podnikove-finance-financni-analyza> [online]. Praha: rpwebdesign - tvorba webových stránek, 2017 [cit. 2020-10-23]. Dostupné z: [financevpraxi.cz](https://www.financevpraxi.cz)
- 9) *Finanční analýza: ukazatele aktivity* [online]. Praha: Ing. Daniel Jadviščík, 2011 [cit. 2022-03-26]. Dostupné z: <https://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-aktivity/>
- 10) *Finanční analýza: ukazatele rentability* [online]. Praha: Ing. Daniel Jadviščík, 2011 [cit. 2022-03-26]. Dostupné z: <https://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-rentability/>
- 11) *Finanční analýza: ukazatele likvidity* [online]. Praha: Ing. Daniel Jadviščík, 2011 [cit. 2022-03-26]. Dostupné z: <https://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-likvidity/>
- 12) *Finanční analýza: ukazatele zadluženosti* [online]. Praha: Ing. Daniel Jadviščík, 2011 [cit. 2022-03-26]. Dostupné z: <https://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-zadluzenosti/>

- 13) *ManagementMania: PESTLE analýza* [online]. Plzeň: MANAGEMENTMANIA.COM, 2016 [cit. 2021-5-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>
- 14) *ManagementMania: Technika scénářů* [online]. Plzeň: MANAGEMENTMANIA.COM, 2016 [cit. 2021-5-19]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/technika-scenaru>
- 15) WAYBACK MACHINE. Wayback Machine [online]. Dostupné z: https://web.archive.org/web/20160304212035/http://uisk.ff.cuni.cz/dwn/1003/2290cs_CZ_PEST_prezentace.pdf/
- 16) ZICH, Robert. *KLÍČOVÉ ASPEKTY POJÍMÁNÍ KONKURENCE VE STRATEGICKÉM ŘÍZENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY*. Vysoké učení technické, Brno, 2008

9. Příloha č. 1 – Historie společnosti Auto MERCIA, a. s.

VÝVOJ FIRMY Mercia s.r.o. aktualizováno.

31.10.2001

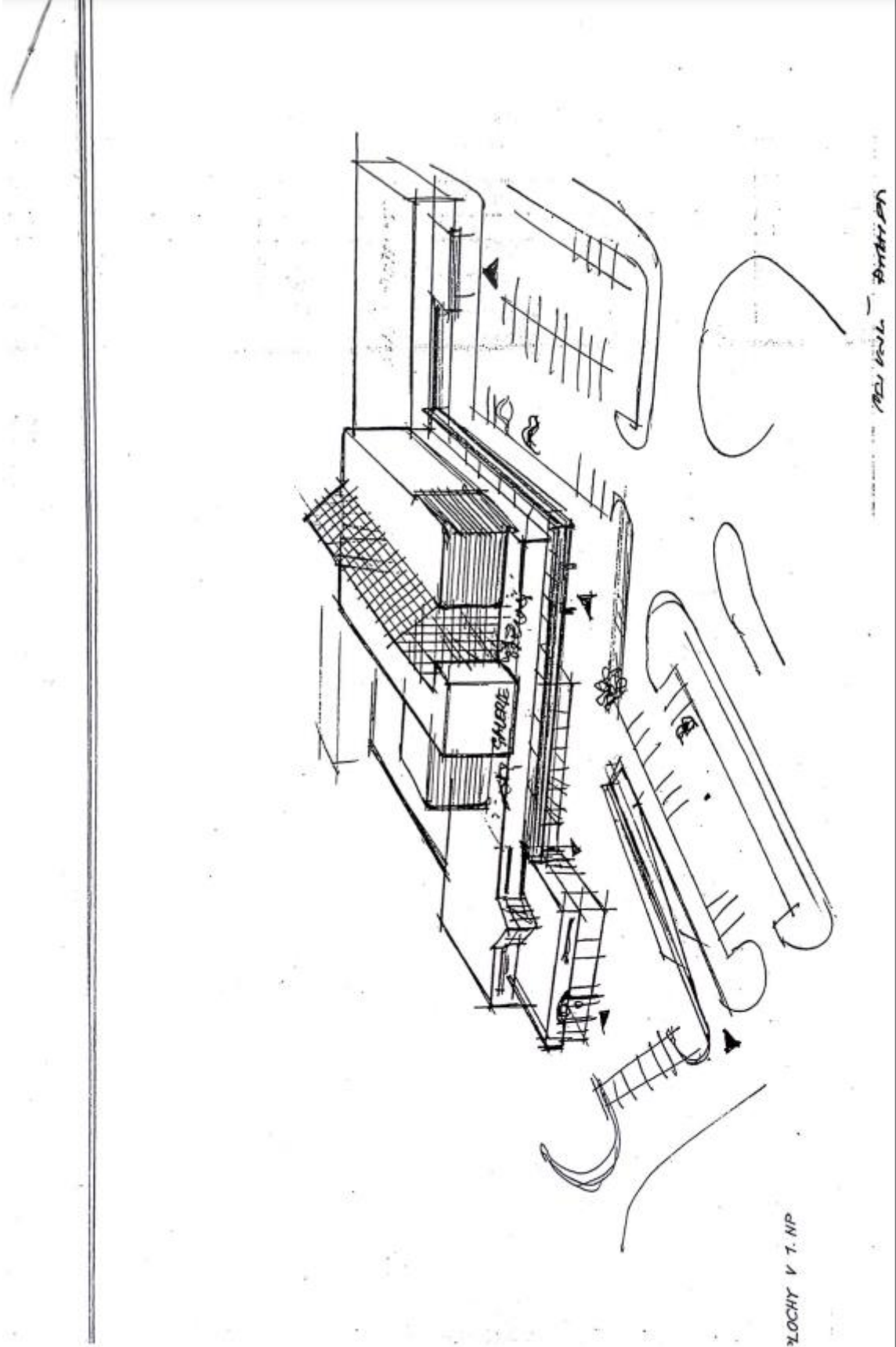
2005

- 1990 – založení firmy, 3 společníci (Pilař Jar. -majitel bazaru NIKA, Kokeš R., Pohl-jednatel)
- 1991 – obchodní činnost – import aut z Německa a export automobilů a náhradních dílů do Jugoslávie a Polska, obrat cca 11 mil. DM (cca 1100 vozů OLT CIT a Škoda Favorit)
- vyloučení jednoho společníka (3/91 Pilař J.)
 - spolupráce se skupinou z Pelhřimova (příbuzenstvo R. Kokeše – P.Hrala a J. Kokeš)
 - zakoupení prodejny nábytku v Pelhřimově – dražbou holandskou na 1.7mil.- pak nahoru na konečných 3.6 mil. / pokračování v nábytku –prodej vede Pavel Hrala - *velmi dobře*
 - zakoupení uhelných skladů v Chrudimi (holandskou dražbou za 3.8 mil.) a jejich likvidace – vyklizení a dále rekonstrukce staveb nákladem 1 mil.
 - konkurenční privatizační projekt (10/91) na HOBE' s.p. Pardubice (líhovar)
 - začátek vývoje ECO-FLOW / seznámení s Honzou Fechtnerem – Hugo, následně s panem Šlapákem – vynálezce? – magnety, diamantový prach, obytné přívěsy atd.
 - přijetí nového společníka Josef Kokeš Pelhřimov (10/91) –*za aktivitu v prodeji aut a nábytku.*
 - celkem 10 zaměstnanců kmenových a 10 externích
- 1992 – 1. Q – ukončení exportu nových vozů do Jugoslávie a Polska a pokračuje export ojetých vozů i nákladních (Tatra 138) do Ruska včetně os. vozů z Německa
- založení privatizačního fondu „Východočeský fond“ (v 1. kole 30 mil. majetek a asi 560 díků, 1 knížka = 68.000,- Kč)
 - pokračování ve vývoji a zdárné dokončení ECO-FLOW – spořič paliva, včetně schválení prodeje ministerstvem dopravy; výrobek patentován 5/92
 - v lednu začátek vývoje motorové tříkolky – první kontakt s p. Neumairem
 - 9/92 účast ECO-FLOW (schváleného) a motorové tříkolky (neschválený prototyp) na výstavě „Země živitelka“ v Českých Budějovicích
 - 3. Q začátek vývoje těžší verze motorové tříkolky –lepší průchodnost terénem (dodávky určitých dílů z Ruska – Tula, motory Tecumseh –USA, atd.)
 - 10/92 zapsána u soudu s.r.o. MER-IKS společníci Mercia 51% a IKSICO Rusko
 - zakoupena nemovitost – prodejna potravin v Humpolci, od p. Hraly, za 600.000,-kč
 - firma přemístila sídlo do „uhelných skladů“ z „Městského parku“
 - celkem 18 zaměstnanců
 - fungující prodejna nábytku v Pelhřimově, kde pracuje 6 zaměstnanců
 - 11/92 televize „auto moto“, redaktor p. Hrnčič
- 1993 – pokračuje prodej ECO-FLOW - spolupráce s časopisem „Svět motorů“ Petr Dufek – reklama na podporu prodeje – velmi úspěšná spolupráce, sponzorujeme FIESTA cap
- p. Charouz, importér Forda pro ČR
 - pokračuje vývoj motorové tříkolky MERA - silničně terénní verze
 - vynucené rozdělení firmy na Chrudim a Pelhřimov, odstoupení jednoho společníka (p.Kokeš J. = podvodník) a přijetí dalších dvou (p. ing. Pilař, p. JUDr. Jelínek)
 - pokračují aktivity v Rusku: stavba obilných sil –TMS Pce, zemědělství –řepa –JZD Troubelice atd..
 - 6/93 reklamní jízda na mopedu Babeta přes celou republiku jezdec p. Syrový 72 let
 - 9/93 založena firma KaPePa s.r.o., zakoupení skladů ve městě atd. + další aktivity (Mercia 9% podíl, Pepa s.r.o. Pardubice 40%)
 - prodej mopedů Babetta a zahradní techniky v samostatném objektu č.p.491 +servis
 - zahájen provoz autobazaru
 - tankování nafty – Bencalor, venkovní nádrž na 14.000 litrů, stojan pro 40 odběratelů
 - příprava prodeje licence –patentován rám tříkolky -na výrobu mototříkolky (po nezdářeném pokusu zprivatizovat STS Statiňany)

- odkoupení pozemku od města (smlouva 22.10.1993, s problémy zapsáno 27.10.1994) o výměře 2.837 m², který se nacházel uprostřed našeho areálu – vysoká cena, nepochopení doby a nepřejicnost ze strany starosty p.Nového (jen opravář centra města, ne vizionář – žádný rozvoj města)
- 1994 + prodej licence výroby motorové tříkolky Motoru Jikov České Budějovice (3,5mil. Kč)
 - pokračování ve vývoji motorové tříkolky – komunální verze s příslušenstvím – sečení vysoké trávy, drtič zahr. odpadu, vodní čerpadlo, sečení – parková úprava atd.
 - prodej privatizačního fondu do HK (p. Maixner – pouze za vynaložené náklady, z důvodu chybějících financí na tříkolku – špatné rozhodnutí, těžká cesta) následně fond přejmenován na Mercia fond (v druhém kole hodnota majetku 1 miliarda- ale už ne v držení p.Maixnera ale podvodníků – p.Hálek – později vytuneloval 600 mil.kč . Dikové prodali za 14.500,- knížky a firma svůj podíl za 1.2 mil. Kč.
 - JUDr. Jelínek –rozjiždíme realitní kancelář po 8mi měsících bez úspěchu –rušíme to
 - Ing. Misauer z VZP náročná jednání o zařazení tříkolky do katalogu –placená pomůc
 - projednáváno.....Smejkal L. –vybavení nemocnic na Ukrajině:....Matador Púchov – pneumatiky:....Jarůšek, mototechna Praha –náhr. díly:....Pavel Zvala Pha. –ECO-FLOW:....Michal Woff + Cere -potraviny z Maďarska:....Milotínský –motorky Ural z Ukrajiny:.../koupě 15ha les, rybník, louka od p.Stehna z Rybitví: *provoz*
- 1995 – jednání se Škoda Mladá Boleslav o dealerství vozů ŠKODA v okrese Chrudim
 - cesta do USA a filace Motokovu –obchodní možnosti?
 - výměna společníka (odstoupil p.Jelínek, nic nepředvedl, přistoupil p.Fechtner, vklad 1mil. Kč 5/95)
 - spolupráce s fa. Matador – prodej a skladování pneumatik
 - jednání o stavbě čerpací stanice – oslovení všech společností v ČR (dohoda s DEA)
 - studie zástavby dvouhektarového pozemku od arch. Kohlera (5/95)
 - územní řízení pro výstavbu (7/95)
 - KaPePa s.r.o. rusko zprivatizovala po vleklých jednáních továrnu na výrobu cukrovinek (*malá Oriňoka*) s 50ti zaměstnanci, rychle znásobila produkci - 250zaměstnanců, ale po 5ti letech BANKROT –rusáci to rozkradli!
 - úvěr od IPB ČR + ručení Preming (úrok 15.1%)
 - dodavatel stavby Preming dle projektu arch. Ing. Háce z Pardubic
 - říjen 95 zahájení stavby ŠKODA, prosinec 95 zahájení stavby DEA
 - ukončení práce na komunální verzi mototříkolky a dočasné odstoupení od tohoto projektu, i když jsme ho hodnotili že je životaschopný –drahý vývoj a drahé peníze
 - odkoupení od Wall Streetu pozemek (bývalý MAGNET) o výměře 3.001 m² včetně haly (další část koupil PePa a další část TMT) z celkových 22.000 m² -(8.11.95)
 - vyplacení společníka R. Kokeše a přijetí nového společníka p. Neumaira (3 mil. Kč)
- 1996 – pokračuje výstavba autosalonu ,autoservisu a STK
 - pokračuje stavba čerpací stanice DEA
 - zrušení stávající naftové čerpačky (Bencalor)
 - prodej zahradní techniky a Babett pokračuje včetně servisu
 - prodej a servis pneumatik již bez účasti firmy Matador – tj.samostatně
 - hledání zájemce o výstavbu diskontní potravinářské prodejny, dohoda s firmou UNIPO Pardubice – výstavba 5/96 provoz zahájen 11/96
 - Škoda zahájila provoz 7/96 (STK pronajato firmě Z-MOTOR ,ing. J. Pilař)
 - DEA zahájila provoz 5/96 – investice Mercie cca 700.000,- Kč (zásoby shop)
 - snaha o odprodej výsledků výzkumu a vývoje komunální verze mototříkolky včetně dvou funkčních prototypů – neúspěšně
 - zájem o spolupráci s JCP Štúrovo –lepenky atd.- zastoupení v ČR (neúspěšně)
 - zakoupení bytového domu č.p.491 s pozemky a s věcným břemenem-se šesti nájemníky - od Cukrovaru a.s. Hrochův Týnec 5/96 za 1 mil. Kč, (drahé, ale nutné)
- 1997 – rozšíření služeb v autocentru o:

- a) stanici LPG – majitel GASON Chrudim (pronájem pozemku – provozujeme stanici našimi zaměstnanci)
- b) karosárnu (rovnací stolice Autoline, 2x hever) v zateplené a zasklené hale
- c) pneuservis (hever, zouvačka, vyvažovačka)
- rozšíření servisu o 2 stání – *stará dílna* (vedle pneuservisu)
- finanční krize – prudké navýšení úrokových sazeb, penále škodovce za pozdní plac.
- plán prodeje os. automobilů Škoda 399 ks/ročně byl splněn, prodáno 423 vozidel
- zakoupení 84.000 m² pozemků a **náročná změna územního plánu z lesoparku na stavební pozemky** pro výstavbu rodinných domků a občanské vybavenosti mezi Chrudimí a Markovicemi, zástavbové (urbanistická studie zpracována arch. Martiškem), úvěr od fyzických osob -20% úrok (velmi těžká jednání s úřady- závist)
- zřízena pobočka v Kladně pro obchod s ušlechtilou ocelí ocelárny Breitenfeld AG Rakousko, stejná produkce jako Poldi Kladno- špatný odhad, vysoké státní, strat. a vojenské zásoby v již nefunkční POLDOVCE – nasycený trh.....nizké ceny (*prošvihli jsme dobu*)
- 1998 – pokračování ve všech činnostech:
 - plánuje se rozšíření služeb o lakovnu jako pokračování karosárny v rekonstruované ocelové hale
 - plánuje se rozšíření autoservisu o 8 stání + mycí box v prostoru mezi STK a stávajícím servisem
 - plánuje se výstavba obchodního domu nebo správní budovy v místě dnešního autobazaru, stavba propojí servis Škoda a Diskont UNIPO viz. studie (podzemní garáže pro 80 aut) investice dle velikosti 55-180 mil. Kč – studie p. Martišek
 - dohoda o výhradním zastoupení ocelárny Breitenfeld Rakousko pro Českou republiku a Slovensko (zajišťuje p. Neumair)
 - zhotoven přístřešek nad vchodem do servisu 5 x 12 m (250.000,-)
 - dokončeny plochy pro parkování (350.000,-)
 - postaveny dvě plátěné haly jako sklady (160.000,-)
- 1999 – rekapitulace činnosti:
 - prodej vozů ŠKODA včetně servisu (28 zaměstnanců)
 - prodej zahradní techniky včetně servisu (4 zaměstnanci)
 - prodej pneumatik + servis (2 zaměstnanci)
 - provozování ČS DEA (10 zaměstnanců)
 - provozování ČS LPG (4 zaměstnanci – současně jako ostraha)
 - stanice technické kontroly – Z-MOTOR (10 zaměstnanců)
 - pronájem nemovitosti v Humpolci – prodejna a sklad léků fy. Biama s.r.o.
 - obchod s ušlechtilou ocelí Breitenfeld AB Rakousko (3 zaměstnanci) –konsignační. celní sklad ale následuje podvodné jednání a fin. ztráta střediska v Kladně (0.6mil)
 - úspěch-prodej pozemků pro výstavbu rod. domků městu Chrudim za cca 16 mil Kč (zisk z této akce cca 9mil. ale téměř vše spadlo do banky na úhradu závazků)
 - dokončení zateplení ocelové haly pro lakovnu /v první etapě zateplena jen karosárna nákladem 0,7mil. zrealizována (plánovaná) přístavba servisu Škoda (stavba v režii Mercia s.r.o. , hotové za 64 dny) a bylo přijato 6 nových mechaniků 8/99
 - od 1.9.1999 převedena činnost Škoda na nově vytvořenou a. s. Autocentrum MERCIA -součást náročného plánu (defakto proti bance, spolupráce s JUDr Kavínkem a následně s Ing Paulátem
 - odstoupil společník p. Fechtner, nahrazen manželkou (střet zájmů – Motokov)
 - nabídka Mú Chrudim a úřadům (Kú, Fú, OSSZ, Pú) vybudovat v areálu (prostoru dnešního autobazaru) správní budovu a tím centralizovat úřady pod jednu střechu. Do projektu je zapojen i senátor JUDr. Petr Pithart. (vyloučen p. Šlouf z důvodu politické minulosti - komunista) Pro tento projekt vhodná doba - snaha o využití senátních voleb v listopadu roku 2000 –fin. podpora Pitharta –spletili jsme se , je to slaboch

- 2000 → řešena správní budova, Pithart se stal senátorem, ale v projektu neuspěl, Šlouf silnější, plus velká nechuť k projektu ze strany ředitelky pracáku pí. Tuhé (nechápu, jak se dostala na takový post, je totálně blbě. Asi proto, že kamarádí se Špidlou, stranickým kolegou Šloufa.) - původně Špidla nadšen, ale Šlouf velmi silný a naštvaný - hrozba Pithartovi, aby nepokračoval v projektu. Ten se po... strachy.
- převod DEA na Shell (prodej celé sítě v ČR)
 - ČSOB odkoupila IPB - problémy s úvěrem (zůstatek jistiny 27 mil, na začátku byl úvěr 30mil. do banky jsme nanosili 35mil za 5.5roků a splatili jsme pouze 3 mil. - vše pohltily úroky respektive banka. splatilo se víc ale v průběhu se musel vzít na pokrytí splátek a provozu úvěr ve výši 10mil. - výnosy firmy nestačily na platby)
 - 10/00 vystoupení společníků ze spol. Fechtnerová 1mil., Neu. 4mil vyplaceno (2x dům, č.p.491 a prodejna v Humpolci) vypláčení prohloubilo krizi ale ustáli jsme to (Fanda + Otta)
 - prodej přístavby servisu včetně zařízení Autocentru MERCIA a.s. 10/00
 - prodej budovy STK a ocelové haly s pozemkem firmě Z-motor s.r.o. 10/00
 - pronájem budovy Dominant Hlinsko od 1.11.00 od správce konkurzní podstaty včetně zaměstnanců - vytvořena pobočka pro prodej a servis škodovek v Hlinsku
 - pro vyplacení společníků použity, v minulosti okolnostmi (vynuceně) vytvořené půjčky
 - provedeny změny na Kú a u Obchodního soudu v HK
- 2001 - pokračuje jednání s ČSOB - nechce nás dál úvěrovat, směřujeme do Konsolidační B (ČKA)
- ukončena spolupráce s Breitenfeldem (pomohl tomu určitě Neumair)
 - smlouva se Zďasem - dodávky ušlechtilé ocele - Žďár nad Sázavou
 - převedení správy úvěrů do HK (p. Aleš Ptáček)
 - hledá se cesta přeúvěrování (odkoupení pohledávky banky - Ing. Paulát)
 - ukončena činnost v pronajatých prostorách v Hlinsku - Dominant - k 1.9.2001 (Lump → Čelák - 6.000,001,- Kč)
 - odpovědnostní území od škodovky nám zůstává
 - prodej pozemků střediska Škoda za 2,1mil Autocentru MERCIA a.s.
 - certifikát ISO 9001
- 2002 → 8/2002 odkoupil ing. Paulát za 5,5mil pohledávku ČKA za dlužníkem - Mercia s.r.o. (ve výši 27,5mil za investiční úvěr (včetně úroků) ze dne 3.11.1995 + dodatky a 10,5mil za druhý, provozní úvěr ze dne 30.4.1997 + dodatky tj. celkem 38,029mil.kč) a tuto pohledávku odprodal Mercii a.s. za 7,26mil + SPENK F
- zakoupení pásové pily dvousloupcové za 0,8mil pro řezání ocele. Od počátku problémy s managery - ing. Svoboda, ing. Gregor, Skalický, ... zpronevěry peněz
 - 9/02 prodává Mercia s.r.o. nemovit. - servis Škoda - Mercii a.s. za 12mil - daň - Jana V.
 - režie k oddlužení s.r.o. cca 1,6mil
 - nepovedlo se koupit od správce konkurzní podstaty stavbu UNIPO - prodejna potravin (stavba na našem pozemku) (Paulát oblaoval → + mím se nikdy ne
- 2003 - Metrans Praha - odkoupeny ocelové kontejnery na sklad materiálu 8kusů za cca 0,3mil
- 10/03 předkupní smlouva na odkoupení prodejny ZNZ Chrudim - vedle naší prodejny
 - šarabace prodal UNIPO Kubíkovi, vše za 19,2 mil, za 2,7 mil
- 2004 - oprava sítí, fasády + zateplení, nová okna, nová střešní krytina domu č.p.491 cca 3mil
- potíže s nájemníky - regulované nájemné, našťěstí již jen s jedním
- 2005 - rekonstrukce inženýrských sítí v jedné polovině domu č.p. 491 a bytu ve II. nadzemním podlaží nákladem cca 0,3mil
- ostatní bez změny
 - 25.10.05 utraceno 15 Kč pesů 8.11.2005
 - 3 Kč včítak se sčít. výměrem (1000,-)



LOCHY V T. NP

PROJEKT DISTRIBUCE

VÝPIS Z KATASTRU NEMOVITOSTÍ

prokazující stav evidovaný k datu 16.03.2022 09:26:07

Okres: CZ0531 Chrudim Obec: 571164 Chrudim
Kat.území: 654299 Chrudim List vlastnictví: 4793
V kat. území jsou pozemky vedeny ve dvou číselných řadách (St. = stavební parcela)

Typ vztahu

Listina Smlouva o zřízení zástavního práva podle obč.z. ze dne 19.01.2017. Právní účinky zápisu k okamžiku 19.01.2017 11:24:49. Zápis proveden dne 10.02.2017; uloženo na prac. Chrudim

V-511/2017-603

Pořadí k 19.01.2017 11:24

Související zápisy

Závazek nezajistit zást. pr. ve výhodnějším pořadí nový dluh

Listina Smlouva o zřízení zástavního práva podle obč.z. ze dne 19.01.2017. Právní účinky zápisu k okamžiku 19.01.2017 11:24:49. Zápis proveden dne 10.02.2017; uloženo na prac. Chrudim

V-511/2017-603

o Věcné břemeno (podle listiny)

umístění teplovodu a obslužného zařízení za účelem jeho zřízení, provozování, provádění kontroly, oprav a údržby - v rozsahu dle čl.III.smlouvy - vyznačeno v geom.pl.6267-64/2016

Oprávnění pro

EOP Distribuce, a.s., č.p. 478, 53345 Opatovice nad Labem, RČ/IČO: 28800621

Povinnost k

Parcela: 568/6

Listina Smlouva o zřízení věcného břemene - úplatná č.007/2017 ze dne 16.03.2017. Právní účinky zápisu k okamžiku 17.03.2017 09:30:00. Zápis proveden dne 11.04.2017.

V-2423/2017-603

Pořadí k 17.03.2017 09:30

o Věcné břemeno chůze a jízdy

vyznačeno v geom.pl.6611-219/2018

Oprávnění pro

Stavba: bez čp/če na parc. St. 5989

Povinnost k

Parcela: 568/3, Parcela: 568/39, Parcela: 568/42

Listina Smlouva o zřízení věcného břemene - úplatná ze dne 24.05.2019. Právní účinky zápisu k okamžiku 01.10.2019 10:39:34. Zápis proveden dne 23.10.2019.

V-7902/2019-603

Pořadí k 01.10.2019 10:39

o Věcné břemeno chůze a jízdy

vyznačeno v geom.pl.6603-206/2018

Oprávnění pro

Stavba: bez čp/če na parc. St. 5989

Povinnost k

Parcela: 568/28

Listina Smlouva o zřízení věcného břemene - úplatná ze dne 24.05.2019. Právní účinky zápisu k okamžiku 01.10.2019 10:39:34. Zápis proveden dne 23.10.2019.

V-7902/2019-603

Pořadí k 01.10.2019 10:39

o Věcné břemeno (podle listiny)

Nemovitosti jsou v územním obvodu, ve kterém vykonává státní správu katastru nemovitostí ČR
Katastrální úřad pro Pardubický kraj, Katastrální pracoviště Chrudim, kód: 603.
strana 3

VÝPIS Z KATASTRU NEMOVITOSTÍ

prokazující stav evidovaný k datu 16.03.2022 09:26:07

Okres: CZ0531 Chrudim Obec: 571164 Chrudim
 Kat.území: 654299 Chrudim List vlastnictví: 4793
 V kat. území jsou pozemky vedeny ve dvou číselných řadách (St. = stavební parcela)

Typ vztahu

umístění, zřízení, provozování, údržby a oprav distribuční soustavy kabelového vedení nn, skříně SS102 a SD922 - dle čl.III.smlouvy - vyznačeno v geom.pl.6927-224/2020

Oprávnění pro

ČEZ Distribuce, a. s., Teplická 874/8, Děčín IV-
 Podmokly, 40502 Děčín, RČ/IČO: 24729035

Povinnost k

Parcela: 568/6

Listina Smlouva o zřízení věcného břemene - úplatná IV-12-201945/VB/1 ze dne 26.06.2020. Právní účinky zápisu k okamžiku 09.07.2020 09:35:00. Zápis proveden dne 31.07.2020.

V-4844/2020-603

Pořadí k 09.07.2020 09:35

D Poznámky a další obdobné údaje

Typ vztahu

- o **Eměna číslování parcel**
 vytvořena z pp. 568/6, dle GPL. 2163-127/96
 Povinnost k
 Parcela: 568/27
- o **Eměna číslování parcel**
 vytvořena z pp.568/6, dle GPL. 2122-69/96.
 Povinnost k
 Parcela: 568/28
- o **Eměna číslování parcel**
 vznikla z pp.568/3 a z pp.568/6 geom. plánem 2242-80/96
 Povinnost k
 Parcela: St. 6022
- o **Eměna výměr obnovou operátu**
 Povinnost k
 Parcela: St. 933/5

Flomby a upozornění

Číslo řízení	Vztah k
o Upozornění na výzvu zapsanou v záznamu pro další řízení	
ZDŘ-182/2017-603	Parcela: 568/39

E Nabývací tituly a jiné podklady zápisu

Listina

- o **Potvrzení o prodeji dražbou 1812/1991.**
 POLVZ:319/1992 Z-100319/1992-603
 Pro: MERCIA spol. s r.o., Dašická 1228, Chrudim IV, 53701 Chrudim RČ/IČO: 00580414
- o **Smlouva (dohoda) VI 2904/1993 KUP.SML.ZE DNE 22.10.93 VKLAD 7.12.93.**
 POLVZ:610/1994 Z-100610/1994-603

Nemovitosti jsou v územním obvodu, ve kterém vykonává státní správu katastru nemovitostí ČR
 Katastrální úřad pro Pardubický kraj, Katastrální pracoviště Chrudim, kód: 603.
 strana 4

VÝPIS Z KATASTRU NEMOVITOSTÍ

prokazující stav evidovaný k datu 30.03.2022 19:35:02

Okres: CZ0531 Chrudim Obec: 571164 Chrudim
Kat.území: 654299 Chrudim List vlastnictví: 6339
V kat. území jsou pozemky vedeny ve dvou číselných řadách (St. = stavební parcela)

C Věcná práva zatěžující nemovitosti v části B včetně souvisejících údajů

Typ vztahu

o Zástavní právo smluvní

k zajištění pohledávky z úvěru č. 1016394 ve výši 20.000.000,- Kč s příslušenstvím a budoucích pohledávek do výše 20.000.000,-Kč

Oprávnění pro

ŠkoFIN s.r.o., Pekařská 635/6, Jinonice, 15500 Praha 5,
RČ/IČO: 45805369

Povinnost k

Parcela: St. 5988, Parcela: St. 6397, Parcela: St. 7674, Parcela: 568/31

Listina Smlouva o zřízení zástavního práva podle obč.z. ze dne 11.01.2017. Právní účinky zápisu k okamžiku 19.01.2017 11:23:18. Zápis proveden dne 10.02.2017; uloženo na prac. Chrudim

V-510/2017-603

Pořadí k 19.01.2017 11:23

Související zápisy

Závazek nezajistit zást. pr. ve výhodnějším pořadí nový dluh

Listina Smlouva o zřízení zástavního práva podle obč.z. ze dne 11.01.2017. Právní účinky zápisu k okamžiku 19.01.2017 11:23:18. Zápis proveden dne 10.02.2017; uloženo na prac. Chrudim

V-510/2017-603

o Zástavní právo smluvní

k zajištění pohledávky ze Smlouvy o úvěru č. 1016394 ve výši 20.000.000,- Kč s příslušenstvím a budoucích pohledávek do výše 20.000.000,- Kč

Oprávnění pro

ŠkoFIN s.r.o., Pekařská 635/6, Jinonice, 15500 Praha 5,
RČ/IČO: 45805369

Povinnost k

Parcela: St. 7630

Listina Smlouva o zřízení zástavního práva podle obč.z. ze dne 19.01.2017. Právní účinky zápisu k okamžiku 19.01.2017 11:24:49. Zápis proveden dne 10.02.2017; uloženo na prac. Chrudim

V-511/2017-603

Pořadí k 19.01.2017 11:24

Související zápisy

Závazek nezajistit zást. pr. ve výhodnějším pořadí nový dluh

Listina Smlouva o zřízení zástavního práva podle obč.z. ze dne 19.01.2017. Právní účinky zápisu k okamžiku 19.01.2017 11:24:49. Zápis proveden dne 10.02.2017; uloženo na prac. Chrudim

V-511/2017-603

o Věcné břemeno (podle listiny)

umístění teplovodu a obslužného zařízení za účelem jeho zřízení, provozování, provádění kontroly, oprav a údržby - v rozsahu dle čl.III.smlouvy - vyznačeno v geom.pl.6267-64/2016

Oprávnění pro

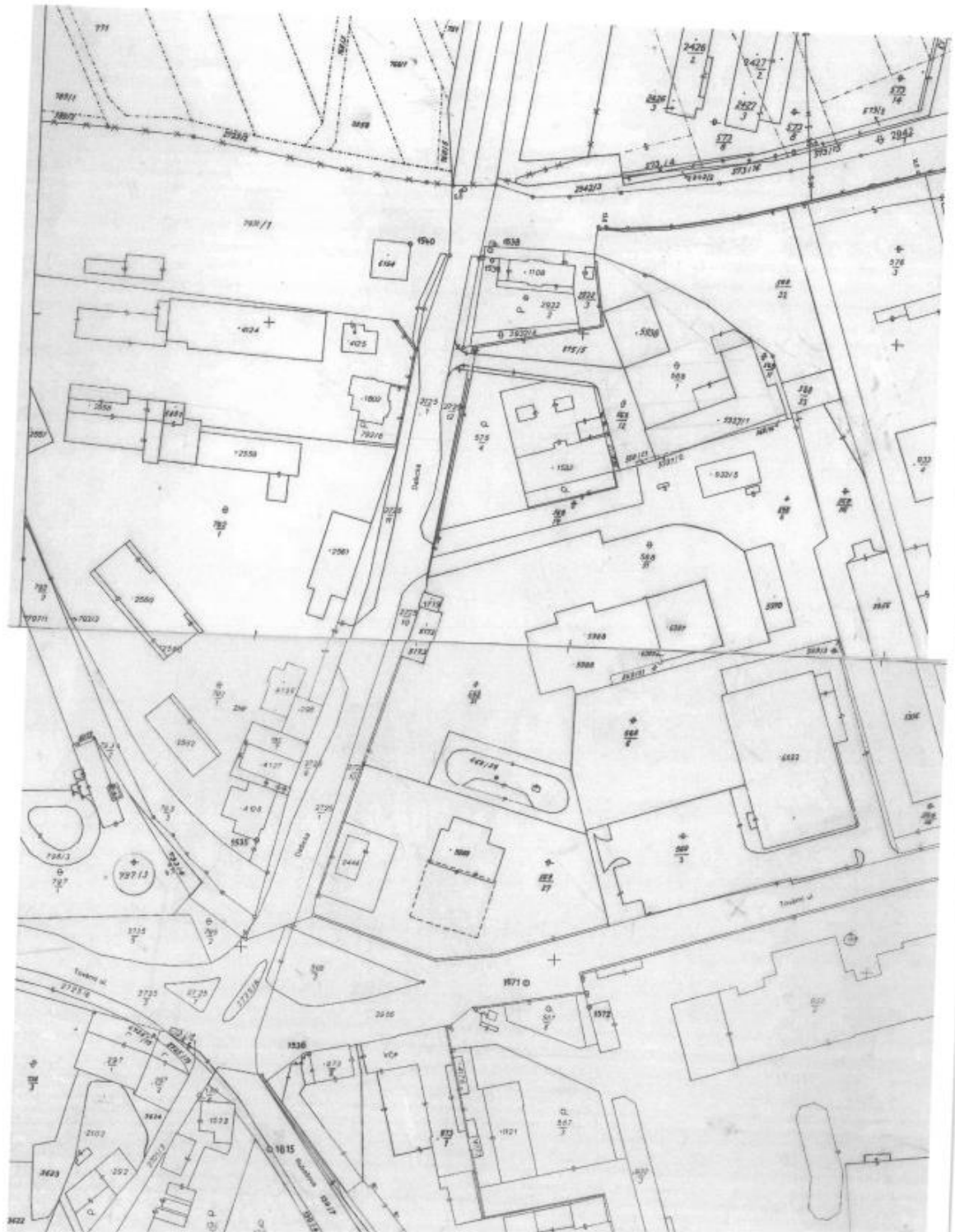
EOP Distribuce, a.s., č.p. 478, 53345 Opatovice nad
Labem, RČ/IČO: 28800621

Povinnost k

Nemovitosti jsou v územním obvodu, ve kterém vykonává státní správu katastru nemovitostí ČR
Katastrální úřad pro Pardubický kraj, Katastrální pracoviště Chrudim, kód: 603.



Katastrální úřad pro Pardubický kraj Katastrální pracoviště Chrudim	Okres Chrudim	Obec Chrudim	Podpis Číslo Razítko
Kat. území Chrudim	Mapový list č. PARDUBICE 8-5/12	Měřítko platné pro rám 200 x 267 mm 1 : 1000	
KOPIE KATASTRÁLNÍ MAPY			
Stav k 16.03.2022 08:29:14	Výhoví Námečková Květa	Dne 16.03.2022 08:49:54	

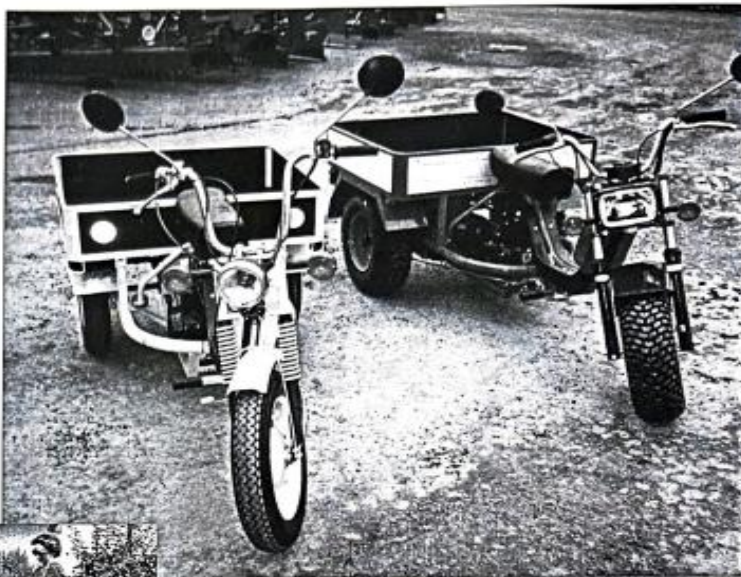


11. Příloha č. 3 – výrobky společnosti MERCIA

MERCIA
CHRUDIM S.R.O.

Když se řekne Mercia...

Mercia, společnost s ručením omezeným, zná dnes už mnoho našich motoristů jako výrobce nového výrobku pro úpravu paliv ECO-FLOW, který používají ve svém automobilu.



Zkušebna silničních vozidel Ústavu pro výzkum motorových vozidel po ověřovacích zkouškách plně potvrdila funkčnost výrobku mj. takto:
- výrazný pokles kyslíčniku uhlíkatého ve všech měřených otáčkových režimech a zatíženích v úplné charakteristice
- výrazné snížení měrné spotřeby a dodávky paliva ve všech měřených otáčkových a zatíženích
- mírný nárůst středního efektivního tlaku a výkonu ve všech otáčkových režimech a zatíženích
- snížení minimální měrné spotřeby paliva o 3,61 % a její posunutí do oblastí nižších otáček a zatížení (výhodnější pro provoz vozidla).
Ve své reklamě výrobce nenadává když říká, že jeho výrobek šetří životní prostředí i vaši kapsu. ECO-FLOW byl konstruován především pro motory Škoda Favorit. Na tomto motoru byl také odzkoušen, jednak z důvodů čet-



nosti aut v provozu, jednak také proto, že u těchto typů motorů lze využít víka ventilů motoru na bezpečné opěry magnetu na převodním potrubí karburátoru. Samozřejmě lze magnet namontovat na všechny typy spalovacích motorů na benzin a naftu, musí však být dbáno dobrého bezpečnostního uchycení magne-

tu a jeho fixaci na převodním potrubí, podle doporučení výrobce.

1000 km s Babetou za tři dny

Chrudimská Mercia je druhým největším prodejcem mopedů Babetta v České republice. Loni jich prodala přes 500 a jejich majitelům zaručuje servis i dostatek náhradních dílů.

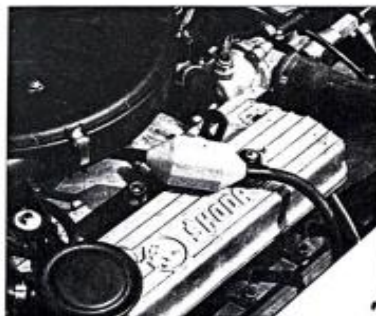
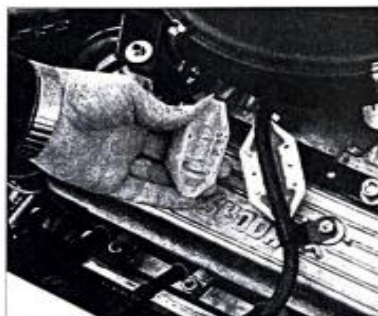
Koncem července letošního roku zorganizovala rekordní cestu z Aše do Vyšného Nemeckého (1100 km), kterou absolvoval sedmdesátiletý jezdec Jaroslav Syrový z Heřmanova Městce bez jediného defektu za tři dny. Na cestě změnil jen svíčku, to bylo vše. Limit tři dny byl splněn a ve chví-

li, kdy odchází tento článek do tiskárny, se pokouší pan Syrový snížit rekord ze tří na dva dny.

Novinka - tříkolová MERA

Kdekoliv se objevila, ať již na výstavě v Českých Budějovicích či v ulicích východočeských měst, všude se setkala s velkým zájmem. Lehká motocyklová tříkolka MERA, výrobek Mercie, je určena pro dopravu běžných lehkých nákladů v široké oblasti služeb, zemědělství, řemesel i obchodu. Připravuje se ještě výroba tříkolky pro invalidy a sportovní rekreaci (s bantamovými koly). Bude vybavena čtyřdobým zážehovým jednoválcem chlazeným vzduchem zahraniční výroby s objemem 198 cm³, výkon /kW/min⁻¹/ 3, 73/3600. Spojka automatická s mechanickým přtlakem, převodovka dvoustupňová (s možností zpětného chodu), největší dovolená rychlost 25 km/hod, trvalá rychlost 20 km/hod, spotřeba benzínu B-95 Natural 1 l za hodinu, objem nádrže 4 litry. Hmotnost pohotovostní 120 kg, užitečná 200 kg, celková 320 kg. Ložná plocha 800 x 900 mm. Užitečná trojkolka nemá ještě stanovenou definitivní cenu, ale výrobce by ji rád prodával pod 30 000 Kč.

Kontaktní adresa:
Mercia, spol. s r. o., Dašická 1228,
537 01 Chrudim.





EKOLOGICKY a úsporně

Po českých silnicích momentálně jezdí téměř dva milióny vozidel, jejichž stáří je v průměru kolem patnácti let. Není divu, že zejména tento zastaralý vozový park se velkou měrou podílí na znečišťování životního prostředí ze strany automobilů. Proto musíme ocenit každou snahu směřující k ochraně životního prostředí.

Ekologický program chrudimské firmy Mercia vychází ze skutečnosti, že stav ovzduší zejména ve velkých městech a průmyslových oblastech je kritický. Proto uvedla na trh originální výrobek ECO-FLOW, jednoduché zařízení pro snížení spotřeby paliva a zlepšení emise výfukových plynů. Po desetiměsíčním vývoji se podařilo zahájit výrobu a prodej přídatného zařízení, jehož podstatou je působení magnetismu na kapaliny. Zařízení pro úpravu paliva ECO-FLOW je konstruováno tak, aby speciálně optimalizované magnetické pole působilo na palivo před vstupem do karburátoru nebo do vstřikovacího čerpadla. Nevelký osmistěn s podélnou dělicí rovinou obsahuje permanentní magnety. Při průtoku magnetickým polem získává palivo (benzín, nafta) specifické fyzikální vlastnosti, které zvyšují efektivnost využití energie paliva při jeho spalování. Přínos je tedy dvojnásobný: kromě ekologického i ekonomický, protože šetří kapsu spotřebitele. ECO-FLOW navíc svými užitnými vlastnostmi předčí zahraniční konkurenci. Výsledky závěrečných zkoušek

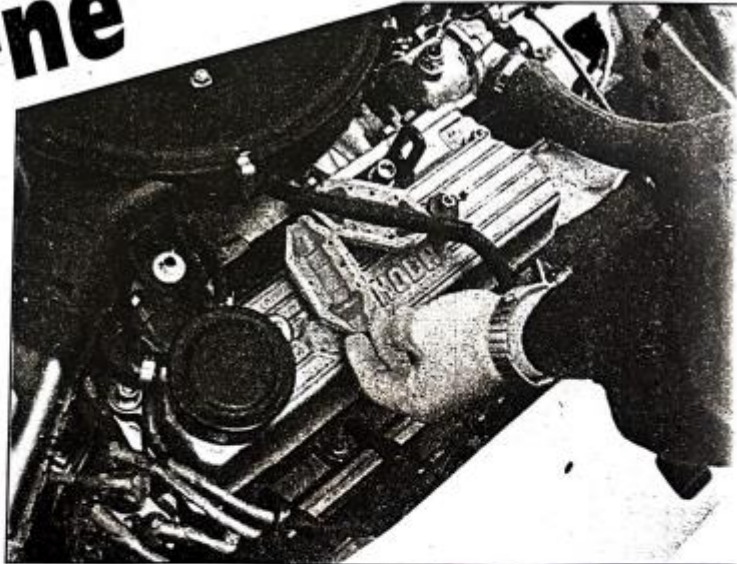
fuje nejen spotřebu paliva, ale také sílu výfukových plynů a výkon motoru.

Tato tvrzení se opírají i o zprávu Zkušebny silničních vozidel Ústavu pro výzkum motorových vozidel v Praze. Konstatuje razný pokles CO ve všech měřených o kových režimech, výrazné snížení mí spotřeby a mírný nárůst středního efekti ho tlaku a výkonu. Snížení spotřeby se hybuje kolem půl litru na sto kilometrů, i že návratnost investice je asi při ujetí 4 kilometrů. ECO-FLOW totiž nevyžad žádné provozní náklady, má neomezen životnost a nepotřebuje údržbu. Jeho m táz zvládne opravdu každý, kdo někdy hlédl pod kapotu automobilu.

Výrobce udává, že ECO-FLOW je urí především pro vozy Škoda Favorit a F man, ale je vhodný i pro další typy se zá hovým i vznětovým motorem. Distributor firma nabízí velice zajímavé rabaty. D: podrobnosti o výhodné možnosti objed: vek výrobku EC FLOW najdete straně 34.

„Vývoj a výrc přípravku EC FLOW je náš příspěvkem k chraně životní prostředí,“ říká i ditel Jaroslav F hl. „Vlastně jsr tím oprášíli jed

odložený vynález a uvedli ho do života. O dobné zařízení s názvem Optimizer testov li ve Velké Británii. S patřičnou slávou p veřejnosti oznámili, že ve fordech uspoř: devadesátikilometrové rychlosti asi 7,5



i testy v provozních podmínkách ukázaly, že je účinnější než zařízení kanadské firmy Softron nebo americký výrobek Fuel Saver či britský Ecoflow. Další předností je jednoduchá montáž, která se provádí pouhým přiložením obou dílů zařízení na potrubí - není nutné žádným způsobem přerušovat palivové potrubí nebo jinak zasahovat do konstrukce motoru. Vzhledem k použitým materiálům je životnost výrobku prakticky neomezená, hmota odolává benzínu, naftě i teplotám obvyklým v motorovém prostoru. Nezanedbatelnou předností je i přijatelná cena 390 korun. ECO-FLOW příznivě ovliv-

paliva a zároveň snižuje na polovinu kouřivost motoru. Domnívám se, že náš výrobek je ve srovnání se zahraniční konkurencí minimálně stejně účinný, zato nesrovnatelně levnější. Proto se nám mnozí objednávk: ze zahraničí. ECO-FLOW jsme však vyvíjeli pro naše motoristy a proto chceme uspokojovat především jejich zájmy!

V současné době je využívání podobných přípravků dvojnásob aktuální. Proto se chrudimská Mercia rozhodla vyjít vstříc i vzdálenějším zájemcům a je připravena zaslat ECO-FLOW i na dobírku.

-pk-

EKOLOGICKÉ AKTIVITY FIRMY MERCIA

Firma Mercia, s. r. o., Chrudim zahájila nedávno realizaci některých ekologických programů pro motoristy. Novinkou firmy je v tomto směru ECO-FLOW. Jde o zařízení pro magnetickou úpravu kapalných a plyných paliv. Samotná podstata tohoto zařízení vychází z teorie působení magnetického pole na kapaliny. Intenzivní magnetické pole mění vlastnosti molekul kapalin a plynů, které jím procházejí. Obdobná zařízení na magnetizaci paliva vyrábí několik zahraničních firem, mezi nimi i americká firma SOFTRON; jeho cena na trhu je 100-120 amerických dolarů. Ve spolupráci s odborníky bylo nutno najít řešení jak využívat účinnosti magnetického pole na proces spalování a vyrobit zařízení co nejuniverzálnější, snadno montovatelné a zejména cenově dostupné pro naše motoristy.

Výsledky závěrečných zkoušek ve státní zkušebně i testy v provozních podmínkách předčily očekávání. Ukázaly, že ECO-FLOW MERCIA je účinnější než zařízení americké firmy SOFTRON, snadnost montáže je nesrovnatelná a cena je pouhým zlomkem ceny zahraničních výrobků. Na základě atestu státní zkušebny byl výrobek schválen k montáži do motorových vozidel typové řady ŠKODA 135 a tyto zkoušky prokázaly úsporu paliva od 5 do 13 % podle jízdního režimu, snížení obsahu CO ve výfukových

plynech, zlepšení dynamiky motoru a zvýšení jeho maximálního výkonu. Na jiných typech motorů, včetně naftových, jsou výsledky nejen obdobné, ale ve většině případů i lepší. Úspora motorové nafty při provozu nákladních vozidel znamená úspory provozních nákladů a zároveň 8% snížení negativních emisí.

Pro zlepšení výkonových parametrů je ideální použít ECO-FLOW MERCIA ve vozidle vybaveném katalyzátorem, ECO-FLOW totiž vrátí část výkonu, který se ztrácí v katalyzátoru, a ještě sníží škodlivé emise výfukových plynů. Pro tyto vlastnosti projeví o tento výrobek zájem některé zahraniční automobilky. Na širší využití u nás ECO-FLOW čeká. Pro motoristy je zakoupení ECO-FLOW MERCIA za 390,- Kčs nejen investicí ekologickou, ale i ekonomickou s návratností (při dnešní ceně paliva) po ujetí asi 5000 kilometrů.

I další výrobky vyvíjené a perspektivně vyráběné firmou MERCIA jsou řešené z hlediska ekologie. Krátce o dvou z nich.

V současné době jsou dokončovány testy speciálních přidávaných naftových filtrů s předehřevem. Schopnosti tohoto filtru je odložit prakticky všechnu volnou vodu obsaženou v motorové naftě a pevné mikročástice nezachytitelné běžným filtrem. Předehřátá a předčištěná nafta prodlužuje až pětinašobně životnost celé palivové soustavy, filtrač-



ních vloček, motoru, zlepšuje zejména podmínky zimního provozu a snižuje spotřebu paliva. Ekologické přínosy jsou stejně výrazné. Snížení obsahu dioxidu až o 8 % a CO až o 17 % ve výfukových plynech představují značnou úlevu životnímu prostředí, na jehož zhoršování se používání spalovacích motorů podílí více jak jednou třetinou.

Na výstavě Země Živitelka 92 představila firma MERCIA prototyp motorové tříkolky »rikša«

s názvem MERA, připravované do výroby na rok 1993. I zde ekologické hledisko sehrálo při vývoji podstatnou roli. Tříkolka bude vybavena čtyřtákním vysoce spolehlivým americkým motorem na bezolovnatý benzin. Průzkum trhu ukázal, že o toto vozidlo bude velký zájem především mezi zemědělci, pěstiteli, zahradníky a drobnými podnikateli. Snahou výrobce bude dořít co nejnižší cenu pro velký okruh zákazníků.

ECO-FLOW

CENÍK ECO-FLOW

pro zástupce (dealery) a velkoobchodce

ZÁKLADNÍ PRODEJNÍ CENA ČINÍ 390,- Kčs. MNOŽSTEVNÍ RABAT POSKYTUJEME PŘI MINIMÁLNÍM ODBĚRU 30 KUSŮ VE VÝŠI 20,5 %. PRO VĚTŠÍ ODBĚR JE SMĚRODATNÁ TABULKA MNOŽSTEVNÍCH RABATŮ:

Rabat %	Cena za 1 ks	odebr. množství
	310,-	100 ks
22	304,-	250 ks
23	300,-	400 ks
24	296,-	550 ks
25	292,-	700 ks
26	288,-	850 ks
27	285,-	1000 ks

POSKYTNUTÍ RABATU VĚTŠÍHO O 1% JE PODMÍNĚNO ODEBRÁNÍM VĚTŠÍHO POČTU KUSŮ MINIMÁLNĚ O 10% VÍCE OD ZÁKLADU UVEDENÉHO V TABULCE.

KONTAKT: MERCIA, spol. s r. o., Dašická 1228; 537 01 Chrudim

ECO-FLOW

Název výrobku:
Eco-Flow
 Výrobce:
 Mercia s. r. o. Chrudim
 Vyhraňovací kód:
 P. O. BOX 112
 155 00 Praha 5
 Tel.: 02/5617601
 Fax: 02/5614086
 Doporučená cena pro prodávce:
 369 Kč



V posledních letech se na našem trhu vyvíjelo velké množství různých druhů a minimálně čtyř spotřebitelů nabídnou automobilů. Většina z těchto zařízení sídlí buď v různých úrovních, popřímo přímo, zejména v oblasti, v níž se nachází velkou motorizaci, na kterou přetrvává trend. Tyto přehledy vyhledávají jsou považovány za dva z hlavních zdrojů informací, jaké jsou v oblasti motorů a jejich příslušenství. Uplatnění v oblasti motorů a jejich příslušenství je velmi široké a zahrnuje širokou škálu výrobků, které jsou v současnosti na trhu. Běžný člověk, který se rozhodne koupit nový automobil, si musí být vědom toho, že existuje mnoho různých typů motorů a jejich příslušenství, které jsou na trhu dostupné. Každý z nich má své vlastní výhody a nevýhody, které je třeba vzít v úvahu při rozhodování o koupi.

Naše firma se zabývá výrobou a distribucí magnetických těles, které jsou používány v různých typech motorů a jejich příslušenství. Naše tělesa jsou vyrobená z kvalitních materiálů a jsou schopna vydržet vysoké teploty a tlaky. Jsou také velmi odolná a mají dlouhou životnost. Jsou to ideální řešení pro všechny typy motorů a jejich příslušenství, které jsou na trhu dostupné. Jsou to také velmi levná řešení, která jsou schopna ušetřit peníze při koupi nového motoru a jeho příslušenství. Jsou to také velmi snadno instalovatelná řešení, která jsou schopna být instalována do jakéhokoli motoru a jeho příslušenství. Jsou to také velmi snadno dostupná řešení, která jsou schopna být zakoupena v jakémkoli obchodě s autokomplety. Jsou to také velmi snadno dostupná řešení, která jsou schopna být zakoupena v jakémkoli obchodě s autokomplety.

Proč je to tak? Protože magnetická tělesa jsou schopna vydržet vysoké teploty a tlaky, které jsou typické pro motorové prostředí. Jsou také velmi odolná a mají dlouhou životnost. Jsou to také velmi snadno instalovatelná řešení, která jsou schopna být instalována do jakéhokoli motoru a jeho příslušenství. Jsou to také velmi snadno dostupná řešení, která jsou schopna být zakoupena v jakémkoli obchodě s autokomplety. Jsou to také velmi snadno dostupná řešení, která jsou schopna být zakoupena v jakémkoli obchodě s autokomplety.

Naše tělesa jsou vyrobená z kvalitních materiálů a jsou schopna vydržet vysoké teploty a tlaky. Jsou také velmi odolná a mají dlouhou životnost. Jsou to také velmi snadno instalovatelná řešení, která jsou schopna být instalována do jakéhokoli motoru a jeho příslušenství. Jsou to také velmi snadno dostupná řešení, která jsou schopna být zakoupena v jakémkoli obchodě s autokomplety. Jsou to také velmi snadno dostupná řešení, která jsou schopna být zakoupena v jakémkoli obchodě s autokomplety.

Naše tělesa jsou vyrobená z kvalitních materiálů a jsou schopna vydržet vysoké teploty a tlaky. Jsou také velmi odolná a mají dlouhou životnost. Jsou to také velmi snadno instalovatelná řešení, která jsou schopna být instalována do jakéhokoli motoru a jeho příslušenství. Jsou to také velmi snadno dostupná řešení, která jsou schopna být zakoupena v jakémkoli obchodě s autokomplety. Jsou to také velmi snadno dostupná řešení, která jsou schopna být zakoupena v jakémkoli obchodě s autokomplety.

BODY PRO LIGU A MINISTRA

Ve sledovaném období se uskutečnilo mnoho zápasů, které byly velmi zajímavé a naplněné. Všechny zápasy byly odehrány v přátelské atmosféře a s vysokou úrovní hry. Všichni hráči se snažili o nejlepší výkon a o vítězství nad soupeřem. Všechny zápasy byly velmi zajímavé a naplněné. Všechny zápasy byly odehrány v přátelské atmosféře a s vysokou úrovní hry. Všichni hráči se snažili o nejlepší výkon a o vítězství nad soupeřem.

Ve sledovaném období se uskutečnilo mnoho zápasů, které byly velmi zajímavé a naplněné. Všechny zápasy byly odehrány v přátelské atmosféře a s vysokou úrovní hry. Všichni hráči se snažili o nejlepší výkon a o vítězství nad soupeřem. Všechny zápasy byly velmi zajímavé a naplněné. Všechny zápasy byly odehrány v přátelské atmosféře a s vysokou úrovní hry. Všichni hráči se snažili o nejlepší výkon a o vítězství nad soupeřem.

Ve sledovaném období se uskutečnilo mnoho zápasů, které byly velmi zajímavé a naplněné. Všechny zápasy byly odehrány v přátelské atmosféře a s vysokou úrovní hry. Všichni hráči se snažili o nejlepší výkon a o vítězství nad soupeřem. Všechny zápasy byly velmi zajímavé a naplněné. Všechny zápasy byly odehrány v přátelské atmosféře a s vysokou úrovní hry. Všichni hráči se snažili o nejlepší výkon a o vítězství nad soupeřem.

Ve sledovaném období se uskutečnilo mnoho zápasů, které byly velmi zajímavé a naplněné. Všechny zápasy byly odehrány v přátelské atmosféře a s vysokou úrovní hry. Všichni hráči se snažili o nejlepší výkon a o vítězství nad soupeřem. Všechny zápasy byly velmi zajímavé a naplněné. Všechny zápasy byly odehrány v přátelské atmosféře a s vysokou úrovní hry. Všichni hráči se snažili o nejlepší výkon a o vítězství nad soupeřem.

ZPACIFIKOVANÝ RID

Podle zákona č. 136/1988 Z.Š. o ZP, § 20, § 21, § 22, § 23, § 24, § 25, § 26, § 27, § 28, § 29, § 30, § 31, § 32, § 33, § 34, § 35, § 36, § 37, § 38, § 39, § 40, § 41, § 42, § 43, § 44, § 45, § 46, § 47, § 48, § 49, § 50, § 51, § 52, § 53, § 54, § 55, § 56, § 57, § 58, § 59, § 60, § 61, § 62, § 63, § 64, § 65, § 66, § 67, § 68, § 69, § 70, § 71, § 72, § 73, § 74, § 75, § 76, § 77, § 78, § 79, § 80, § 81, § 82, § 83, § 84, § 85, § 86, § 87, § 88, § 89, § 90, § 91, § 92, § 93, § 94, § 95, § 96, § 97, § 98, § 99, § 100.

FOTOFAS

čtení of

Proč je to tak? Protože magnetická tělesa jsou schopna vydržet vysoké teploty a tlaky, které jsou typické pro motorové prostředí. Jsou také velmi odolná a mají dlouhou životnost. Jsou to také velmi snadno instalovatelná řešení, která jsou schopna být instalována do jakéhokoli motoru a jeho příslušenství. Jsou to také velmi snadno dostupná řešení, která jsou schopna být zakoupena v jakémkoli obchodě s autokomplety. Jsou to také velmi snadno dostupná řešení, která jsou schopna být zakoupena v jakémkoli obchodě s autokomplety.

FOTOFAS

čtení of

Proč je to tak? Protože magnetická tělesa jsou schopna vydržet vysoké teploty a tlaky, které jsou typické pro motorové prostředí. Jsou také velmi odolná a mají dlouhou životnost. Jsou to také velmi snadno instalovatelná řešení, která jsou schopna být instalována do jakéhokoli motoru a jeho příslušenství. Jsou to také velmi snadno dostupná řešení, která jsou schopna být zakoupena v jakémkoli obchodě s autokomplety. Jsou to také velmi snadno dostupná řešení, která jsou schopna být zakoupena v jakémkoli obchodě s autokomplety.

Lotus 1-2-3 je nejpoužívanější tabulkový kalkulátor na světě. Přináší v této oblasti nejprogresivnější technologie, včetně možnosti práce s třírozměrným formulářem, pokročilou obchodní grafikou a přístupem k externím datům. Ami Pro je vizuální textový editor, který sklízí celou řadu uznání. Na trh nedávno uvedená verze Ami Pro 3.0 for Windows byla uznána mnoha nezávislými recenzenty za nejlepší na softwarovém trhu. 1-2-3 a Ami Pro jsou klíčové komponenty ve strategii Working Together společnosti Lotus. Tato strategie umožňuje lidem spolupracovat navzdory nesourodným informačním systémům a prostředím. Zajišťuje propojení lidí s informacemi a dalšími lidmi. Lotus 1-2-3 a Ami Pro jsou úzce integrovány s ostatními aplikacemi Lotus jako jsou Freelance Graphics, Lotus Notes a cc-Mail.

Alpha je nová 64bitová počítačová architektura firmy Digital, která byla navržena pro vysokorychlostní implementace, které v 25letém časovém horizontu návrhu Alpha vyšípalily ve výkonu na faktor 1 000. Alpha byla navržena k podpoře velké rodiny systémů a násobných operačních prostředí, včetně Open VMS, OSF/1 a Windows NT. První implementací architektury Alpha je DEC čip 21064, nejrychlejší mikroprocesor na světě, který pracuje rychlostí 150 - 200 MHz.

- ol -

Přeprava jedna radost

Expresní kurýrní služba, světová jednička, firma DHL (VTM 7, 1992) už na našem trhu zakotvila natolik, že stojí za to zavést mezi Prahou a Norimberkem pravidelnou přepravu jí svěřených a do světa spěchajících zásilek. Doklady, dokumentace, dárky či jiné zboží do hmotnosti 250 kg (rozdělené do krabic po 50 kg či 32 kg) odevzdané ke konci pracovní doby v Praze, Brně, Bratislavě, Ostravě, Liberci, Plzni, Košicích, Zlíně (a od letoška v nově budovaných kancelářích DHL v Českých Budějovicích, Hradci Králové, Olomouci, Ústí nad Labem, Nitě, Žilíně a Banské Bystrici) odletí z Prahy v 21.00. O proclení se postará všech předpisů znalý přepravce. Z letounu L 410 v barvách DHL (dosahuje rychlosti 320 km/h) zásilky v Norimberku přeloží podle adresy příjemce do většího „sběrného“ letadla. Vedle flotily vlastních letadel používá DHL denně přes 175 leteckých linek. Přes noc putující balíček je druhý den pokud možno dopoledne dodán v Evropě a v USA



Od pilsenské společnosti Škoda air si firma DHL pronajala letoun L 410

a do dvou až tří dnů kamkoliv jinde na zeměkouli. Na satelity DHL - zatím - nedodává.

Svět je rozdělen na osm tarifních zón. V první je Rakousko, Německo, Maďarsko a Polsko. V druhé například Albánie, Bulharsko, Rumunsko, ale i území bývalého Sovětského svazu a Jugoslávie. Třetí zónu tvoří většina ostatních evropských zemí, včetně Velké Británie, severoevropské státy však patří už do zóny čtvrté. V páté je mezi mnoha státy Mexiko, Kanada, Kuba, Korea, Japonsko a USA. Průmyslovější jihoamerické státy patří většinou do zóny šesté, stejně jako Hongkong či Indie. Další jihoamerické země, dále Kypř, Egypt, Turecko a Jihoafrická republika spadají do zóny číslo sedm, africké země a Vietnam do osmičky. Za expresní přepravu a doručení půl kilogramu dokumentů (neproclívají se) se zaplatí v první zóně 950 a v osmé 1 600 korun. U balíčků obdobné hmotnosti je podle zóny rozpětí od 1 400 do 2 050 korun. S hmotností pak roste úměrně i cena. Pro běžného smrtelníka, lépe řečeno skromného našince, expresní kurýrní služba není, ale soukromým podnikatelům i státním institucím, podnikům zahraničního obchodu a bankám se často vynaložené náklady mnohonásobně vyplatí. Zvlášť pokud jim DHL pomůže splnit včas slíbené či dohodnuté... a udržet tak reputaci. Za zvláštní ceny přepravuje i desetidekové dopisy: pět až deset archů formátu A4 za 700 až 1 200 korun. Poslouží ovšem i při vnitrostátní přepravě: první kilo za 450 korun, každé další za stovku. Služba je to ve světě známá, osvědčená, není však všemocná. Nepřebírá zásilky obsahující zvířata, starožitnosti, zlato, zbraně, lidské ostatky, klenoty, peněžní poukázky, rostliny, pornografii a ani to, co jednotlivé státy chrání před vývozem. Ale sušené šípky, což je droga, berou. Vyzkoušel jsem.

Lý

Foto archiv autora

Co je Eco-flow?

Z jednoho litru olivnatého benzínu se do ovzduší emituje 82 gramů oxidu uhelnatého, 24 gramů uhlovlodíku, 18 gramů oxidu dusíku a 0,15 g olova. Snižit množství těchto emisí za zvýšeného výkonu motoru a navíc při mírném poklesu spotřeby dokáže osmihránná „krabička“ velikosti lidské dlaně. Tato novinka pocházející z Mercia Churdim s.r.o. se veřejnosti představila pod registrovanou ochrannou známkou Eco-flow.

Co je Eco-flow? Originální československý výrobek vyvinutý na základě fyzikálních



teorii dr. Klause Kronenberga (USA) o působení magnetického pole na kapaliny a paliva. Při průtoku magnetickým polem získává totiž palivo (benzín, nafta) specifické fyzikální vlastnosti, které zvyšují efektivnost využití energie paliva při jeho spalování. Při tomto procesu dochází jak k absolutním úsporám spotřeby paliva, tak ke snížení obsahu škodlivin ve výfukových plynech.



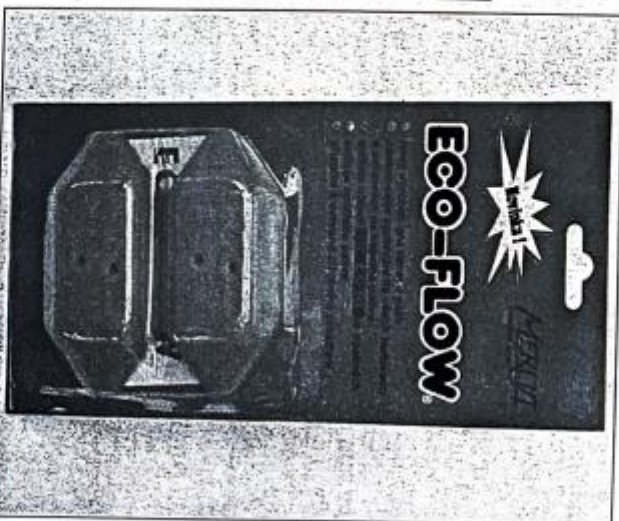
Auto
TIP **PRODEJ**

Mercia Chrudim

V Auto Tipu 11/93 bylo negativně hodnoceno britské magnetické zařízení Eco-flow, určené ke snížení spotřeby paliva. Obdobný výrobek již více než rok vyrábí česká firma Mercia a zkoušky prokázaly jeho přínos.

MÁGNET

co tahá peníze z kapsy?



S polečnost Mercia Chrudim se koncem roku 1991 seznámila s kanadským výrobním systémem Eco-flow, který pomocí magnetického pole upravuje před vstupem do karburátoru palivo. Výsledek se projevuje ve snížení jeho spotřeby. Mezi další výrobky s obdobným účelem patří již zmiňovaný Eco-flow a americký Fuel Saver či další britský produkt Optimizer. Po marketingovém

průzkumu Mercia zjistila, že o takové prostředky mají naši motoristé zájem. Rozhodla se však připravit zařízení vlastní konstrukce, pro které vybrala jméno Eco-Flow. Nešlo však o kopii anglického názvu, nýbrž o vyústění účelu: ekologického vstupu. Výsledný produkt, jehož vývoj byl mimořádně investičně velmi náročný, dostala k posouzení Státní zkušebna silničních vozidel č. 213 v Praze. Ta usku-

tečnila schvalovací zkoušky na motoru vozu Škoda Favorit S 781,136. Na jejích základě konstatovala, že přínosem zařízení Eco-Flow firmy Mercia Chrudim je ve všech otáčekových režimech a zařízeních:

- výrazný pokles CO,
- snížení spotřeby paliva,
- mírný nárůst středního efektivního tlaku v válci,
- snížení minimální měrné spotřeby paliva o 3,61 % a její

posunutí do oblasti nižších otáček a zařízení, výhodných pro provoz vozidla. Za zkušebek tedy vyplynulo, že zařízení Eco-Flow skutečně zlepšuje využití paliva v motoru, tzn. snížení jeho měrné spotřeby i emise CO při současném zlepšení výkonových parametrů. Na základě protokolu Státní zkušebny obdržela firma Mercia od správy pro dopravu ministerstva hospodářství povolení k výrobě

a prodeji popísovaného výrobku. Cena pro české spotřebitele je zajímavá. Cení totiž 390 Kč, což je výrazně méně než u výrobků z Kanady, USA a Velké Británie. Pro srovnání: britský Ecoflow stojí v Anglii 42 liber, Sothron 70 USD a Fuel Saver se u nás prodává za 1300 Kč, přičemž se doporučuje u motorů s objemem nad dva litry montovat dva kusy, tedy 2600 Kč.

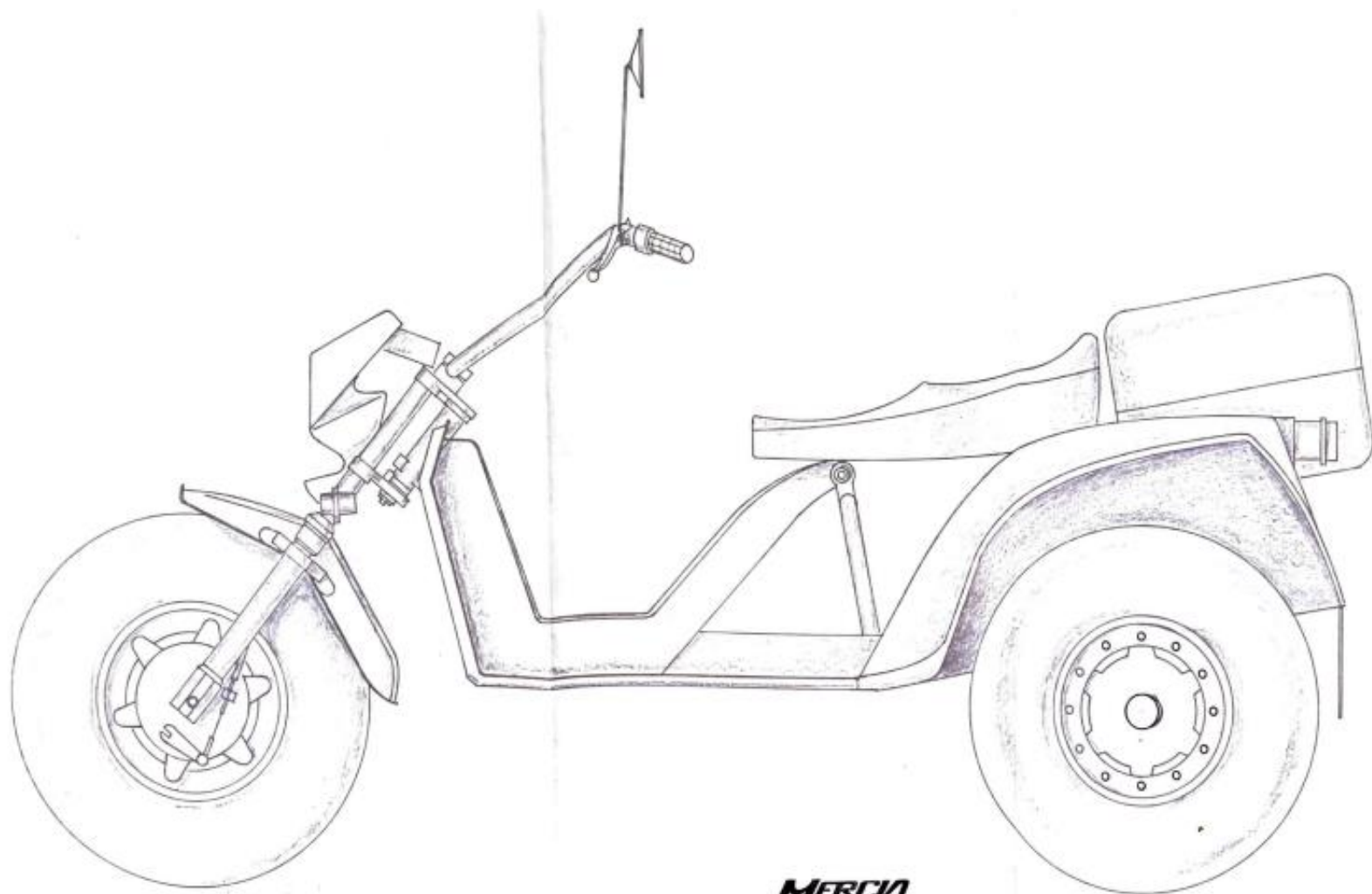
Tomáš Kabát



Pony zahrnuje
nákładní Pony-
K 1,5

robit kolem šedesáti na pětistí rok plánuje až pětistí faktorem rozdílně poplávka.

Foto J. Mareš



MERA XY 02

hand

MERCA
SPOL. S R.O.
Dělnické 1228
537 01 CHRUDIM

12. Příloha č. 4 – Vzorce ukazatelů finanční analýzy

Ukazatele aktivity

- **Obrat aktiv** = *Obrat stálých aktiv* = $\text{roční tržby} / \text{stálá aktiva}$
- **Rychlost obratu zásob** = $\text{tržby} / \text{zásoby}$
- **Doba obratu zásob** = $\text{zásoby} / (\text{tržby}/365)$
- **Doba inkasa pohledávek** = $\text{pohledávky} / (\text{tržby}/365)$
- **Doba splatnosti krátkodobých závazků** = $\text{závazky} / (\text{tržby}/365)$

Ukazatele rentability

- **Rentabilita aktiv** = $(\text{zisk} / \text{celková aktiva}) \times 100$
- **Rentabilita vlastního kapitálu** = $(\text{zisk} / \text{vlastní kapitál}) \times 100$
- **Rentabilita tržeb** = $(\text{zisk} / \text{tržby}) \times 100$

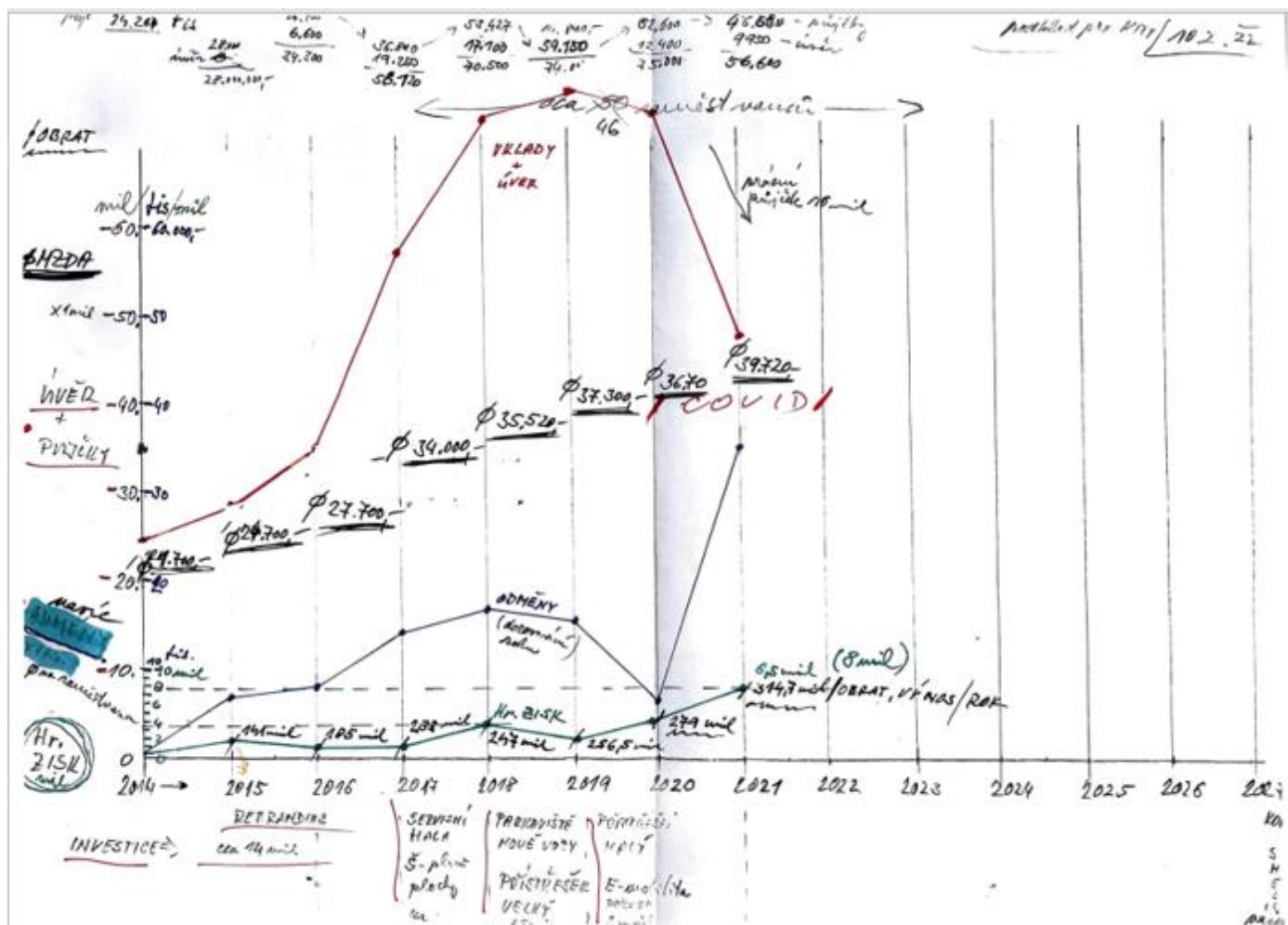
Ukazatele likvidity

- **Likvidita I. Stupně (okamžitá likvidita)** = $\text{KFM} / \text{Krátkodobé závazky}$
- **Likvidita II. Stupně (pohotová likvidita)** = $(\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}) / \text{Kr. závazky}$
- **Likvidita III. Stupně (běžná likvidita)** = $\text{Oběžná aktiva} / \text{Krátkodobé závazky}$

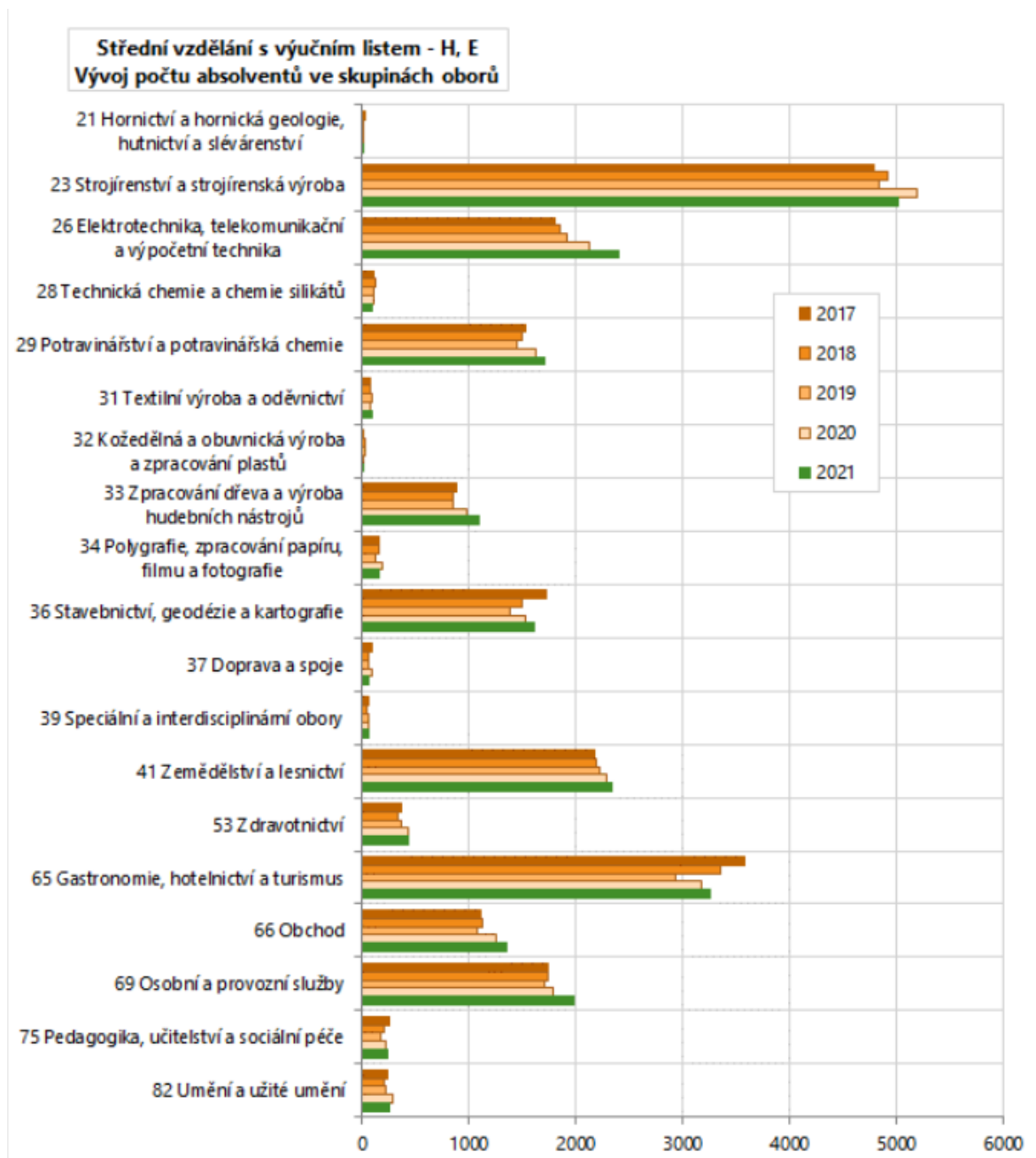
Ukazatele zadluženosti

- **Ukazatel věřitelského rizika** =
- **Koeficient samofinancování** =
- **Úrokové krytí** = $((\text{HV} + \text{nákladové úroky}) / \text{nákladové úroky}) \times 100$
- **Úrokové zatížení** = $(\text{Nákladové úroky} / (\text{HV} + \text{nákladové úroky})) \times 100$

13. Příloha č. 5 – Grafické vyobrazení vývoje finanční situace ve firmě



14. Příloha č. 6 – Přehled absolventů jednotlivých oborů SOU



15. Příloha č. 7 – Dobročinné akce společnosti



Manželé Zdeněk a Alena Kábrtoví ze Svazu paraplegiků – Centra Paraple přebírají ortopedický vozík za více než sto tisíc korun (vpravo). Akční nabídku sedmi vozů Škoda Superb s přikvapením je k vidění v autosalonu Mercia Chrudim a plati do 16. 5. 2003. Jedním z akčních modelů je i Superb "Beaujolais", v jehož kufří se skrývá šestadesát lahvi kvalitního francouzského vína. Na každému superbu pak jako dárek patří i malý motocykl MORIK (vlevo).

Autocentrum Mercia pomohlo dobré věci

Když jde o dobrou věc, dohází se i v dnešní uspěchané a nervní době domluvit spousta lidí. Náš odlišný náhled významných osobností a získat je pro dobrou věc – pomoci potřebným, jako například dít dětem a mladým postiženým na nákup kvalitního ortopedického vozíku, vznikla se společností Autocentrum MERCIA a.s. Chrudim.

Různá nadační konta a výzvy se pro svou neosobnost často mají účinkem. V Autocentru MERCIA se rozhodli pro osobní kontakty, jasné a adresný cíl a účel využití získaných peněz. To vše přineslo dobré ovoce. Podarilo se zorganizovat sbírku, na kterou přispěli spolu s organizátorem celé akce Autocentrem MERCIA a.s. někteří její obchodní partneři.

Postiženým pomůžeme vozík pro Centrum Paraple

Svým osobním darem se připojily také osobnosti jako houslový virtuos Jaroslav Svěcený, poslanec Jan Vidlín, televizní moderátor Michal Janáček a ředitel pobočky České společnosti Pardubice František Král. Z takto získaných finančních prostředků byl zakoupen bateriový ortopedický vozík s cílem darovat jej Svazu para-

plegiků, který nejlépe ví, komu nejvíce pomůže.

Abyste takovito akce nezůstala osamocena, tak při příležitosti předání vozíku zástupcem Svazu paraplegiků – Centrem Paraple – manželům Kábrtovým, uspořádali organizátoři sbírku v prostorách svého Autosalonu Škoda v Chrudimi slavnostní setkání dárců a dalších osobností Chrudimská, přátel a významných zakámků s krátkým doprovodným programem.

Dárcům bylo odměnou setkání a koncert

Lahůdkou byla virtuózní hra houslisty Jaroslava Svěceného. Hosté se mohli dozvědět zajímavosti ze zákulisí slavného "Dakar" přímo od jeho trojnásobného vítěze ve čtyřlístkách Josefa Macháčka, veselý kreslený esbibiční humor Honzy Lužovského bavil všechny přítomné. Své nevšední obrazy ukázal osobně akademický malíř Josef Mínařík. Mezi vyvolání příležitosti získat z rukou spisovatele Ladislava Pečáčka jeho novou knihu s osobním věnováním. Slavnostní sáz setkání dodala přítomnost místostarosty města Chrudimi Petra Rezníčka.

Jelikož akci organizoval a pořádal významný regionální prodejce vozů Škoda Autocen-

trum MERCIA Chrudim, nesměly chybět ani ukázky všech modelů vjažkové lodi AutoŠkoda Mladá Boleslav – Škoda Superb. Pozorní přijali i všichni majitelé superbů, kteří zakoupili vůz Škoda Superb v Mercii, takže v areálu bylo k vidění více než 30 superbů v různém provedení a barvách. Možnost vyzkoušet si kamión protáčky slověním autem, byla hezkým doplněním programu a zážitkem pro ty, kteří si o tomto luxusním autemobilu.

Na hosty čekalo sedm Superbů

Mercia připravila akční nabídku sedmi superbů s pseudonázvy: Grand Canaria, Tenerife, Canara, Daněš, Sauvignon, Beaujolais a Bordeaux, podle překvapení, (např. 100 lahvi výborného Sauvignonu), které bylo skryto v zavazadlovém prostoru.

Dalším darem ke každému nabízenému superbu byl malý motocykl MORIK v ceně 18 000 Kč a různé velikosti slevy z běžné ceny. Tři superbly – Sauvignon, Canara a Daněš si hned získaly srdce přítomných hostů a jsou již prodány. Zbývající čtyři jsou dále v nabídce po dobu 30 dnů a prodejce věří, že si najdou své kupce.

Milovníci veteránů se mohli posadit do vozu Škoda Superb

z roku 1937. Tyto luxusní vozy vyráběla Škodovka v letech 1934 až 1949. Perfektní dílenská provedení luxusní limuziny kdysi ocenil nejen T. G. Masaryk, ale i daleký japonský císařský dvůr. Dalším veteránem ke zhlédnutí bylo coupé – dvánáctváctkový Japuzr z roku 1972.

Páry i dámy potěšila módní přehlídka a ochutnávka vín

Ke křeslům vpravo patři i králové ženy. Ono není zvláště společná na módních, do nichž byly oděty krásné modelky, které zase potěšily oko přítomných pářů svým půvabem. Slavné pozvání a příjemnou atmosféru dokonale doplňovala ochutnávka dobrých vín, lásky a neméně dobrých láhůdek. Obsluha, v podání hotelové školy Bohemia Chrudim a hotelu Zlatá štika Pardubice, byla výborná.

Prostřednictvím Centra Paraple získá další z našich méně šťastných spoluobčanů možnost zmírnit problémy běžného života se svým zdravotním omezením, které si my, ostatní mnohdy ani nedokážeme uvědomit. Připomínka, že je stále mezi námi hodně těch, kteří potřebují naši pomoc, je unnecessary právě setkáním těch, kteří takovou pomoc možnou a chtějí poskytnout - a toto je hodně následovní. FR



Houslový virtuos Jaroslav Svěcený potěšil všechny přítomné svou skvělou hrou. Foto: Kamil Dubský



Auto MERCIA

2 m · 🌐



27. 2. 2022

💙💛 Není nám lhostejné dění na Ukrajině...
Proto jsme se rozhodli poskytnout finanční dar
ve výši 1.000.000,- Kč prostřednictvím
humanitární organizace Člověk v tísni.
#můžeme #pomůžeme #inspirujeme



Stáhnout

Poslat

Informace



16. Vysvětlivky

- ⁱ **PODNIKAVOST** = podstatný vnitřní (intrapreneurship), nebo vnější (enterprise) znak sekundárního podnikatele, tzn. podniku; specifický potenciál
- ⁱⁱ **DEFINICE 1. TYPU** = Projev hospodářské soutěže, vznikající mezi podnikateli nebo zbožím, respektive soutěž mezi výrobci zboží či poskytovateli služeb
- ⁱⁱⁱ **DEFINICE 2. TYPU** = Při komparaci rozvojových záměrů je třeba srovnávat s jinými subjekty, s nimiž je firma ve vztahu indiferentním (tj. v aktivní interakci, jež může mít podobu souladného působení – kooperace, nebo působení protikladného – konkurence) Konkurence je ekonomická soutěž, při které vedle sebe operují velcí a malí výrobci, zákonem je zapovězeno nekalé soupeření a praktiky tzv. monopolní ekonomiky
- ^{iv} **DEFINICE 3. TYPU** = Konkurenti jsou různé firmy a organizace, se kterými společnosti soupeří o zákazníky a potřebné zdroje – například pracovní síly, suroviny a materiál, a dokonce i celé organizace). Rozlišují se **konzistentní konkurenti** (produkují stejné či podobné produkty a služby) a **nekonzistentní konkurenti** (zřetelně odlišné, a přesto si konkurující organizace
- ^v **PODMÍNĚNO ČASEM** = počátek podnikání a omezená doba jeho trvání
- ^{vi} **INOVUJÍCÍ PODNIK** = tj. inovátor = dynamický činitel kapitalismu, kteří se nakrátko dostanou k ziskům, pouze do okamžiku, než je o ně připraví napodobující konkurence
- ^{vii} **RELEVANTNÍ KONKURENT** = konkurent, který má na trhu velký význam (rozhodující)
- ^{viii} **SIGNIFIKANTNÍ KONKURENT** = konkurent, který je na trhu vlivný, výrazný
- ^{ix} **FUNDAMENTÁLNÍ ANALÝZA** = Kvalitativní analýza, součást analýzy celkové finanční výkonnosti podniku, která využívá specifické nástroje (např. SWOT analýza, PEST analýza, BCG matice,...). Tato analýza je zaměřena na hodnocení vnitřního a vnějšího ekonomického prostředí v podniku v právě probíhající fázi životnosti a s ohledem na základní cíl podniku.

^x **ETPS ANALÝZA** = 1. předchůdce PESTLE analýzy; mnemotechnická pomůcka pro analýzu vnějšího prostředí organizace na základě 4 faktorů (ekonomický, technologický, politický a sociální)

^{xi} **STEP MODEL** = představoval způsob, jak organizovat výsledky z předcházejícího monitorování prostředí. Následně byl tento nástroj několikrát modifikován (přidáním ekologického faktoru = STEPE), v 80. letech 20. století přidání samostatného legislativního prvku

^{xii} **DIVERZIFIKOVANÁ SPOLEČNOST** = taková společnost, která působí na několika různých trzích a neomezuje své produkty a služby pouze na jeden.

^{xiii} **DOPŘEDNÁ INTEGRACE** = část vertikální integrace společnosti (její aktivity zasahují do více než jednoho navazujícího stupně výrobního procesu, transformujícího suroviny na finální statky), kdy společnost vstupuje do navazující fáze výrobního procesu.

^{xiv}

^{xv} **DEM** = Deutsche Mark (německá marka) byla oficiálním platidlem v Západním Německu mezi lety 1948–1990; ve SRN pak v období 1990–2002 do nahrazení této měny nynějším eurem. V období mezi lety 1999–2002 tuto DEM používalo také jako platidlo Kosovo a Černá Hora.

^{xvi} **ZALOŽENÍ** = stanovení si a sestavení základního rozpočtu a podnikatelského záměru, podpis společenské smlouvy

RŮST = podnik si vytváří vlastní tržní pozici, rozšiřuje objem výroby a prodeje svých statků a služeb; v této fázi je firma ve ztrátě – výdaje převyšují příjmy

STABILIZACE = v této fázi podnik dosáhl své optimální velikosti na trhu, méně investuje, odpisy = investice; podnik generuje zisk – příjmy převládají nad výdaji

KRIZE = situace, kdy přes veškeré snahy začnou příjmy podniku klesat, klesá také výkonnost, je ohrožena tržní stabilita. Podnik přestává generovat zisk, začíná se dostávat do ztráty – výdaje převyšují příjmy

ZÁNİK = poslední fáze, kdy podnik dospěje k tomu, že musí svoji podnikatelskou činnost ukončit z jakýchkoliv důvodů – zánik s likvidací × bez likvidace