Strategická analýza vybraného podniku za účelem zvýšení tržního podílu

Bc. Zdeněk Papranský

Diplomová práce
2019

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav financí a účetnictví
akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Bc. Zdeněk Papranský**
Osobní číslo:	**M17023**
Studijní program:	**N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor:	**Finance**
Forma studia:	**prezenční**
Téma práce:	**Strategická analýza vybraného podniku pro účely zvýšení tržního podílu**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. **Teoretická část**

- **Vypracujte literární rešerši vztahující se k problematice strategické analýzy a formulujte teoretická východiska pro zpracování praktické části.**

II. **Praktická část**

- **Charakterizujte vybranou společnost.**
- **Proveďte komplexní strategickou analýzu vybrané společnosti.**
- **Na základě provedené strategické analýzy vypracujte projekt zaměřený na další vývoj podniku.**
- **Navržený projekt podrobte nákladové, časové i rizikové analýze.**

Závěr

Rozsah diplomové práce:	**cca 70 stran**
Rozsah příloh:	
Forma zpracování diplomové práce:	**tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přepracované vydání. Praha: C.H. Beck, 2017, 232 s. ISBN 978-80-7400-637-1.
HENRY, Anthony. Understanding strategic management. Third edition. Oxford: Oxford University Press, 2018, 352 s. ISBN 978-0-19-966247-0.
HUGGINS, Robert a Hiro IZUSHI. Competition, competitive advantage, and clusters: the ideas of Michael Porter. Oxford: Oxford University Press, 2011, 303 s. ISBN 978-0-19-957803-0.
KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, 228 s. ISBN 978-80-271-0563-2.

Vedoucí diplomové práce:	**Ing. David Homola** Ústav financí a účetnictví
Datum zadání diplomové práce:	**14. prosince 2018**
Termín odevzdání diplomové práce:	**16. dubna 2019**

Ve Zlíně dne 14. prosince 2018

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: …….

…….

podpis diplomanta

ABSTRAKT

Předmětem této diplomové práce je komplexní strategická analýza vybrané společnosti AQ, s.r.o. za využití dostupných metod strategické analýzy podniku s cílem vytvořit vhodné návrhy a doporučení pro daný podnik. Práce byla rozdělena na část teoretickou a praktickou. První část je zaměřena na definování hlavních pojmů a metod využívaných v oblasti strategického řízení a strategické analýzy. V praktické části práce jsou teoretické poznatky aplikovány na vybranou společnost. Na základě provedených analýz jsou identifikovány silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby. K analýze vnějšího prostředí je využita PESTLE analýza a Porterův model pěti sil. Pro analýzu vnitřního prostředí je použita analýza podnikových faktorů. Zjištěné výsledky jsou shrnuty pomocí SWOT analýzy. Na základě závěrů SWOT analýzy jsou vytvořeny návrhy a doporučení pro podnik.

Klíčová slova: strategická analýza, strategie, strategické řízení, PESTLE analýza, Porterův model pěti sil, finanční analýza, SWOT analýza

ABSTRACT

The subject of the diploma thesis is a complex analysis of the selected company AQ, s.r.o. by using of available methods of strategical analysis with the aim to create and formulate appropriate suggestions and recommendations for the company. The thesis has been divided into theoretical and practical part. The first part is focused on defining the main concepts and methods used in the field of strategic management and strategical analysis. In the practical part of the thesis, the theoretical knowledge is applied to the selected company. On the base of analyses there are identified strengths, weaknesses, opportunities and threats. For analysis of an external environment the PESTLE analysis and the Porter´s five forces model are used, for an internal environment the analysis of internal sources is used. The results are summarized in the SWOT analysis. Based on the conclusions of the SWOT analysis suggestions and recommendations are defined.

Key words: strategical analysis, strategy, strategic management, PESTLE analysis, Porter´s five forces model, financial analysis, SWOT analysis

Poděkování

Tímto chci poděkovat vedoucímu mé diplomové práce Ing. Davidu Homolovi za odborné rady, cenné připomínky a věnovaný čas při vedení mé diplomové práce.

Dále chci také poděkovat zaměstnancům, a především spolumajiteli společnosti AQ, s.r.o. Ing. Karlu Svobodovi za poskytnuté informace, věnovaný čas a za celkovou spolupráci při psaní mé diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD **9**
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE **11**
I TEORETICKÁ ČÁST **12**
1 STRATEGIE, STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ PODNIKU A STRATEGICKÁ ANALÝZA **13**
1.1 STRATEGIE 13
1.2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ 13
1.3 POSLÁNÍ, VIZE A CÍLE PODNIKU 14
1.4 STRATEGICKÁ ANALÝZA 15
2 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU **16**
2.1 ANALÝZA MAKROOKOLÍ 16
2.1.1 PESTLE Analýza 17
2.2 ANALÝZA MIKROOKOLÍ 20
2.2.1 Porterův model pěti sil 21
3 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU **27**
3.1 ANALÝZA PODNIKOVÝCH FAKTORŮ 27
3.1.1 Faktory vědecko-technického rozvoje 28
3.1.2 Marketingové a distribuční faktory 28
3.1.3 Výrobní faktory a řízení výroby 29
3.1.4 Faktory pracovních zdrojů 30
3.1.5 Faktory finanční a rozpočtové 30
3.2 FINANČNÍ ANALÝZA 31
3.2.1 Analýza absolutních ukazatelů 32
3.2.2 Analýza poměrových ukazatelů 33
3.2.3 Bonitní a bankrotní modely 39
4 SWOT ANALÝZA **42**
4.1 PRVKY SWOT MATICE 42
4.1.1 Silné a slabé stránky (vnitřní faktory) 42
4.1.2 Příležitosti a hrozby (vnější faktory) 43
4.2 ZÁSADY PRO ZPRACOVÁNÍ SWOT ANALÝZY 43
4.3 STRATEGIE PLYNOUCÍ ZE SWOT ANALÝZY 43
II PRAKTICKÁ ČÁST **45**
5 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI **46**
5.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI 46
5.2 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ 47
5.3 PROFIL SPOLEČNOSTI A STRUČNÁ HISTORIE 47
5.4 VIZE A CÍLE PODNIKU 49
6 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ **50**
6.1 PESTLE ANALÝZA 50
6.1.1 Politické faktory 50
6.1.2 Ekonomické faktory 51

6.1.3 Sociální faktory 58
6.1.4 Technologické faktory 59
6.1.5 Legislativní faktory 60
6.1.6 Ekologické faktory 62
6.1.7 Závěr PESTLE analýzy 63
6.2 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL 63
6.2.1 Vyjednávací síla zákazníků 63
6.2.2 Vyjednávací síla dodavatelů 64
6.2.3 Hrozba vstupů nových konkurentů 65
6.2.4 Hrozba substitutů 65
6.2.5 Rivalita firem působících na daném trhu 66
6.2.6 Závěr Porterova modelu pěti sil 67
7 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ 69
7.1 ANALÝZA PODNIKOVÝCH FAKTORŮ 69
7.1.1 Faktory vědecko-technického rozvoje 69
7.1.2 Marketingové a distribuční faktory 69
7.1.3 Výrobní faktory a řízení výroby 70
7.1.4 Faktory pracovních zdrojů 71
7.1.5 Závěr analýzy podnikových faktorů 72
7.2 FINANČNÍ ANALÝZA 72
7.2.1 Analýza rozvahy 73
7.2.2 Analýza výkazu zisku a ztráty 77
7.2.3 Analýza poměrových ukazatelů 80
7.2.4 Altmanův model 84
7.2.5 Závěr finanční analýzy 84
8 SWOT ANALÝZA 86
8.1 POPIS PRVKŮ SWOT TABULKY 86
9 NÁVRH STRATEGIE A ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ ZAMĚŘENÁ NA DALŠÍ VÝVOJ PODNIKU 89
9.1 NÁVRHY DOPORUČENÍ PRO DALŠÍ VÝVOJ SPOLEČNOSTI 89
9.1.1 Vytvoření pracovního místa pro dalšího obchodního zástupce 89
9.1.2 Vytvoření pracovního místa asistenta obchodních zástupců 95
9.1.3 Účast na mezinárodních výstavách a veletrzích 98
9.1.4 Reklama 100
ZÁVĚR 103
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 105
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK 108
SEZNAM OBRÁZKŮ 110
SEZNAM TABULEK 111
SEZNAM PŘÍLOH 112

ÚVOD

K tomu, aby byl podnik v dnešních rychle se měnících tržních podmínkách úspěšný musí neustále držet krok se svou konkurencí, přizpůsobovat se nejrůznějším změnám a v neposlední řadě se také postavit různým výzvám. V současné době, kdy jsou společnosti nuceny čelit obrovské konkurenci téměř ve všech odvětvích podnikání, není vůbec snadné vybudovat prosperující podnik, a ještě mnohem těžší je takový podnik udržet na úspěšné vlně. Každá podnikatelská činnost, ať už začínající nebo ta nějaký čas zaběhlá musí mít stanoveno jisté poslání, které je vlastně důvodem a odpovědí na otázku proč vůbec podnikat. Kromě toho má každý podnikající jednotlivec, ale na druhé straně také jakákoliv mezinárodní společnost jasnou vizi o tom, jakým směrem by se celá podnikatelská činnost měla ubírat a jakého cíle by mělo být v budoucnu dosaženo. K tomu všemu je potřeba mít stanovenou strategii, která bude sloužit k tomu, aby bylo vize o budoucí podobě podniku opravdu docíleno. Strategie může být definována jako určitý soubor činností sloužící právě k dosažení vytyčených cílů. Zejména v posledních čtyřiceti letech došlo v podnikatelském prostředí ke značným změnám týkajících se plánování. Dlouhou dobu stálo strategické plánování v ústranní a podnikatelé si vystačili pouze s krátkodobějším, tedy operativním plánováním a řízením veškerých činností, což se ovšem v průběhu let stávalo nedostatečným a bylo nutné začít plánovat strategicky a využít k tomu stanovenou strategii. K vytvoření takové strategie je nutné provést pečlivou analýzu vnitřního, ale také vnějšího prostředí a získat tak komplexní přehled o současné situaci, ve které se podnik nachází. Takovéto komplexní zhodnocení současného stavu se nazývá strategická analýza.

Strategická analýza má za úkol pomocí jednotlivých dílčích analýz charakterizovat současný stav společnosti a identifikovat tak jeho silné a slabé stránky, ale také příležitosti a hrozby plynoucí z okolí. Za pomocí těchto zjištěných informací může podnik stanovit správnou strategii, která mu díky využití silných stránek pomůže zužitkovat příležitosti a také eliminovat slabé stránky a hrozby plynoucí z okolního prostředí.

Předmětem této diplomové práce bude komplexní strategická analýza vybraného podniku. Bude se jednat o firmu AQ, s.r.o., tedy společnost zabývající se prodejem spotřební elektroniky a výrobou reprosoustav a různého příslušenství. Společnost bude podrobena jednotlivým analýzám tvořící komplexní strategickou analýzu a na základě zjištěných skutečností budou prezentovány doporučení týkající se dalšího vývoje podniku, které budou rovněž zhodnoceny z hlediska nákladů, rizik a času.

Diplomová práce bude rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické části budou definována teoretická východiska nutná pro vypracování praktické části. Úvodem budou vysvětleny základní pojmy týkající se strategie a strategického řízení. Následně bude vysvětlena a charakterizována jak analýza vnějšího, tak vnitřního prostředí. V rámci vnitřního prostředí bude kladen zvláštní důraz na finanční analýzu. Nedílnou součástí strategické analýzy je taktéž analýza SWOT. Ta bude popsána v poslední části.

Praktická část bude zaměřena na aplikaci metod popsaných v předchozí části práce na společnost AQ, s.r.o. Zjištěné skutečnosti pak budou základem pro návrhy doporučení související s dalším vývojem firmy.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této diplomové práce je v rámci teoretické části provést literární rešerši vztahující se k problematice strategie, strategického řízení a komplexní strategické analýzy. Na úvod budou charakterizovány základní pojmy týkající se problematiky. Bude se jednat o pojmy strategie, strategické řízení, poslání, vize a cíle podniku a v neposlední řadě také o pojem strategická analýza. Dále budou charakterizovány analýzy vnějšího a vnitřního prostředí a do nich spadající různé typy analýz počínaje PESTLE analýzou, přes Porterův model pěti sil a konče analýzou podnikových faktorů. Zvýšený důraz pak bude kladen na podnikový faktor týkající se finanční situace podniku, který bude řešen v rámci obsáhlejší kapitoly věnující se finanční analýze společnosti. Nakonec teoretické části bude uvedena a popsána analýza SWOT.

Cílem praktické části bude charakterizovat vybranou společnost, konkrétně se bude jednat o firmu AQ, s.r.o., popsat její stručnou historii, současnou situaci, předmět podnikání, ale také její cíle a vize. Poté bude provedena analýza PESTLE, která má za úkol zhodnotit makroekonomické prostředí společnosti. Následující Porterův model pěti sil podniku umožní získat přehled o mikroprostředí, ve kterém provozuje svou činnost. Dále bude vyhotovena analýza vnitřního prostředí prostřednictvím analýzy podnikových faktorů, kde se bude klást zvláštní důraz na finanční analýzu firmy. Výstupy z dílčích analýz poslouží k sestavení SWOT tabulky, která bude základem pro vytvoření návrhů a doporučení pro podnik.

V teoretické části práce bude nutné využít především metody literární rešerše zdrojů. Jako hlavní zdroje teoretické části budou využity zejména tištěné monografické publikace, které se zabývají strategickým řízením společnosti. Dále budou také využity publikace zaměřené na téma management.

Informace potřebné k vypracování praktické části budou sbírány především na základě osobního rozhovoru či jiného způsobu kontaktu se spolumajitelem společnosti. Další zdroje nutné k vypracování budou také účetní závěrky nebo interní materiály firmy. K vypracování strategické analýzy bude také potřeba využít dedukce. Na základě komplexní strategické analýzy budou vyvozeny závěry, které budou využity při tvorbě návrhu a doporučení týkajících se dalšího vývoje společnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 STRATEGIE, STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ PODNIKU A STRATEGICKÁ ANALÝZA

1.1 Strategie

Henry uvádí (2018, s. 4), že strategie se využívá již po mnoho století, nicméně její využití v managementu je poměrně nové a začala se využívat přibližně čtyřicet let zpět. Pojem strategie bývá v různých literaturách zabývajících se strategickým řízením definován odlišně. Mallya (2007, s. 17) definuje strategii jako trajektorii, případně dráhu, která směřuje k předem vymezeným cílům. Tato dráha či směr je tvořena podnikatelskými, konkurenčními a funkcionálními oblastmi přístupu, který podnikový management uplatňuje při vymezování pozice společnosti a při řízení jeho činností. *„Podniková strategie jsou plány, volby a rozhodnutí použité k tomu, aby dovedly společnost k větší ziskovosti a úspěchu“* (Kourdi, 2011, s. 7). Strategie tedy souvisí s dlouhodobými cíli, které společnost sleduje. Strategie však má kromě strategických cílů, které mají být v budoucnu dosaženy, vyjadřovat také základní představy o tom, jakou cestou budou tyto cíle dosaženy, určovat budoucí činnosti podniku, jejichž realizace dovede podnik k naplnění svých strategických cílů (Červený, Hanzelková a Keřkovský, 2016, s. 6).

V minulosti byla strategie chápána pouze jako věda o plánování a vymezení směru vojenských operací. Dobře promyšlená a provedená strategie mnohdy pomohla k vítězství jedné strany nad druhou. V podnicích se začala aplikovat někdy na počátku šedesátých let a dnes se můžeme setkat s nejrůznějšími definicemi strategie (Henry, 2018, s. 4; Mallya, 2007, s. 17).

Na dobře promyšlené a zvolené strategii stojí úspěch celého podniku, naopak špatně zvolená, případně špatně pochopená strategie je zodpovědná v krajních případech až za bankrot celé společnosti (Kourdi, 2011, s. 7). Sedláčková a Buchta (2006, s. 9) uvádí, že neexistuje žádná univerzální strategie, která by se dala využít na každý podnik. Bohužel realita je taková, že se společnosti znovu a znovu dopouštějí té jisté chyby a věří, že taková strategie existuje, což může mít fatální následky.

1.2 Strategické řízení

Strategie je realizována prostřednictvím strategického řízení. Strategické řízení provádí top management podniku, případně i jeho vlastníci a zahrnuje aktivity, které se zaměřují pře-

devším na plánování a řízení dlouhodobého rozvoje společnosti. Vrcholoví manažeři v něm formulují a implementují strategie, které směřují k dosažení určených cílů. Jde o velmi složitý proces, který je východiskem všech plánu v podniku a prvkem, který sjednocuje činnost všech pracovníků v podniku. Primárním úkolem strategického řízení je určování strategií a jejich průběžná kontrola. Strategické řízení lze charakterizovat základními manažerskými činnostmi, a to plánováním, organizováním, vedením a kontrolou (Červený, Hanzelková a Keřkovský, 2016, s. 1; Sedláčková a Buchta, 2006, s. 1). Mallya (2007, s. 27) uvádí, že strategické řízení je dynamický proces, který slaďuje strategie, výkonnosti a obchodní výsledky.

Průběh strategického řízení by měl být shora dolů, samozřejmě musí také existovat zpětná vazba v opačném směru. Celé toto řízení by se mělo provádět v na sobě navazujících logických krocích. Strategické řízení je v podstatě nikdy nekončící proces, systém a posloupnost na sebe navazujících kroků, které se opakují. Počátkem celého procesu je vymezení cíle a poslání společnosti. Navazuje strategická analýza, na jejímž základě se stanovují možné varianty strategií, ze kterých se vyberou ty nejvýhodnější a ty se následně implementují. Vybrané strategie se dále kontrolují a upravují v průběhu jejich realizace (Červený, Hanzelková a Keřkovský, 2016, s. 3; Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 206).

Strategické řízení je prováděno podle časového horizontu na třech úrovních: operativní řízení, taktické řízení a strategické řízení. Jednotlivé úrovně řízení budou popsány v následující podkapitole.

1.3 Poslání, vize a cíle podniku

Každý podnik, který byl založen a existuje plní určité **poslání** neboli misi. Jedná se vlastně o důvod vytvoření podniku. Takovým důvodem může být např. výroba nebo poskytování služeb zákazníkům. Mise se zaměřuje na současnost a konkrétní podmínky. Řeší tedy současné produkty a servis, uspokojování potřeb zákazníků a technologické a obchodní stránky společnosti. Pomocí mise je udáván jasný směr, kterým se má společnost ubírat (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 22; Mallya, 2007, s. 31).

Poslání je spjato s **vizí** podniku, které můžeme charakterizovat jako určité představy vlastníků o budoucí podobě společnosti. Na rozdíl od poslání má výrazně dlouhodobý charakter. Henry (2018, s. 10) dodává, že ve srovnání s cíli podniku se vize v průběhu času nemá tendence měnit. Mezi vize podniku lze zahrnout to, co bude předmětem podnikání, kdo

budou zákaznicí společnosti či jaké potřeby a jakým typem služeb nebo výrobků bude podnik tyto potřeby uspokojovat (Červeny, Hanzelková a Keřkovský, 2016, s.3). *„Vize může být definována jako mentální model budoucího stavu procesu, skupiny nebo organizace, ale i jako odraz budoucnosti, který je natolik pozitivní pro členy, aby byl motivující a dostatečně srozumitelný, aby udal dlouhodobý směr pro budoucí plánování, stanovení cílů a pro silné jméno firmy“* (Mallya, 2007, s. 29).

Cíle podniku v podstatě charakterizují stav, kterého má být v budoucnu dosaženo prostřednictvím podnikových aktivit. Jsou pomocníkem při formulování podnikové strategie odvíjí se od poslání a vize podniku. Pro každou společnost jsou charakteristické odlišné cíle, některé firmy mají např. za cíl vedoucí postavení na trhu, jiné chtějí maximalizovat svůj zisk nebo vyrábět výrobky či poskytovat služby nejvyšší kvality. Mallya (2007, s. 33) doporučuje, aby strategické cíle byly vyjádřeny metodou SMART, cíle by tedy měly mít tyto vlastnosti:

- Specifické – cílům by měl každý rozumět a měly by být konkrétně definované,
- měřitelné – je potřeba definovat, kolik má být čeho dosaženo,
- akceptovatelné – všichni stakeholdeři podniku by měli cíle akceptovat,
- realistické – cíle by měly být reálné a dosažitelné,
- časově vymezené – musí se určit do kdy má být cíle dosaženo a zda je to časově možné.

1.4 Strategická analýza

Zá základní nástroj pro formulování strategie podniku je považována strategická analýza. Strategie podniku vyplývá z výsledků této analýzy. Strategická analýza si klade za cíl identifikovat, analyzovat a ohodnotit veškeré relevantní faktory, které budou mít vliv na konečný výběr strategie společnosti. Stěžejní je posoudit vzájemné vztahy souvislosti mezi faktory, což představuje základ pro posouzení současné strategie či rozhodnutí o strategii nové. U strategické analýzy rozlišujeme dvě oblasti, a to analýzu zaměřenou na vnější okolí podniku a analýzu vnitřních zdrojů a schopností podniku. Mohlo by se zdát, že se jedná o dvě nezávislé roviny, ale je důležitě podoktnout, že se jedná o dvě propojené a na sobě závislé oblasti (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 9).

2 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU

Podnik není nikdy při své činnosti izolovaný a bez ostatních subjektů, ať už v odvětví, ve kterém podnik provozuje svou činnost, nebo v národním či dokonce mezinárodním prostředí. Z toho vyplývá, že vnější okolí je pro podnik velmi důležité a vedení společnosti by mělo mít přehled o tom, v jaké situaci se podnik v rámci svého okolí nachází. Analýza vnějšího prostředí podniku neboli je orientována na faktory, které působí v okolí podniku a mohly by nějakým způsobem ovlivňovat jeho strategické postavení. Analýza se zabývá jak makrookolím, tak mikrookolím a zkoumá jejich vzájemné souvislosti a vazby (Mallya, 2007, 40; Sedláčková a Buchta, 2006, s. 13).

Hlavním úkolem analýzy vnějšího prostředí je analyzovat okolí společnosti a identifikovat případné příležitosti a hrozby, které by mohly ovlivnit postavení společnosti v budoucnu. Prvním krokem analýzy je určení, zda se zřetelně nezměnily podmínky, za kterých byla určena stávající strategie podniku a zda situace vnějšího okolí neznemožňuje společnosti pokračovat ve stanovené strategii. V případě, že by tato situace nastala a předpoklady se zásadně změnily, strategie celého podniku by musela být modifikována (Mallya, 2007, s. 40).

Mezi okolí podniku lze zařadit např. státní orgány, legislativu, finanční situaci, konkurenci, dodavatelé, ale i lidi. Podnikové okolí, jak již bylo zmíněno dříve, lze rozdělit na makrookolí a mikrookolí. Makrookolí je tvořeno faktory, které podnik není schopen ovlivnit. Takové faktory může pouze včas předpovídat či se jim přizpůsobit, a tím ovlivnit směr svého vývoje. Mezi tyto faktory patří ekonomická situace, technologický pokrok, sociální prostředí, politická situace, demografie či legislativa. Mikrookolí je naopak tvořeno takovými faktory, které podnik může určitým způsobem sám ovlivnit. Do mikrookolí se řadí zákazníci, dodavatelé, substituty nebo konkurence (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 14).

2.1 Analýza makrookolí

Analýza makrookolí je zaměřena na faktory působící na podnik na makroúrovni. Poj pojmem makrookolí si lze představit celkový politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, ve kterém se společnost pohybuje. Politická stabilita, míra inflace, dovozní omezení, demografický pohyb populace nebo technologické inovace, to všechno jsou faktory, které mohou výrazně ovlivňovat efektivnost podniku a také jeho úspěšnost. Jednotlivé faktory mohou různé podniky ovlivňovat jinou měrou. Uvedené faktory leží mimo oblast ak-

tivního vlivu podniku, což však neznamená, že by s nimi podnik nemohl vůbec nic dělat. Svým rozhodováním na ně může pružně reagovat a připravit se na určité alternativy, čímž může ovlivnit nebo zcela změnit směr, kterým se bude jeho budoucnost ubírat (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 16).

2.1.1 PESTLE Analýza

Henry (2018, s. 44) ve své knize píše, že PESTLE analýza je užitečným nástrojem pro zkoumání makroprostředí organizace. Je zaměřena zejména na odhalení budoucího vývoje vnějšího prostředí podniku. Díky této analýze tedy podnik získává přehled o makrookolí a může také identifikovat faktory, které by v budoucnu mohly představovat buď příležitosti, nebo hrozby (Červený, Hanzelková a Keřkovský, 2016, s. 42).

PESTLE analýza je nazvána podle počátečních písmen anglických názvů jednotlivých faktorů. Jedná se o faktory:

- Politické,
- ekonomické,
- sociální,
- technologické,
- legislativní,
- ekologické.

V literatuře se můžeme setkat také s jinými názvy této analýzy, a to PEST, SLEPT, SLEPTE nebo STEP analýza. Některé varianty nezahrnují všechny uvedené faktory a zaměřují se jen na ty, které jsou považovány za hlavní. Pokaždé se však jedná o tzv. analýzu širšího vnějšího prostředí (Blažková, 2007, s. 53; Častorál, 2016, s. 116–117; Červený, Hanzelková a Keřkovský, 2016, s. 42–43).

Politické faktory

Před formulací podnikové strategie je důležité analyzovat faktory související s politikou dané země, případně zemí, ve kterých společnost působí. Některá politická rozhodnutí mohou totiž výrazným způsobem ovlivnit ekonomickou situaci ve státě a stejně tak podmínky pro podnikání (Červený, Hanzelková a Keřkovský, 2016, s. 50) Sedláčková a Buchta (2006, s. 16) uvádí, že politické, ale také legislativní faktory, představují pro podnik na jednu stranu výrazné příležitosti, na tu druhou však také ohrožení.

Velice důležité při sledování politických faktorů je sledování politické stability země, která je spojena s četností střídání vlád. V současné době však nestačí sledovat jen politickou situaci ve státě, nýbrž také v zahraničí a v případě České republiky i politickou situaci v EU. Toto se týká zejména nadnárodních společností. Politická situace ve státě značnou měrou ovlivňuje kupříkladu přísun investic ze zahraničí nebo zahraniční obchod. Vládní rozhodnutí mají velký vliv na podnikatelské prostředí dané země. Je nutné také podotknout, že politické faktory ovlivňují řadu jiných faktorů, zejména pak ty legislativní (Homola – diplomka; Švédová diplomka). Sedláčková a Buchta (2006, s. 121) uvádí typické příklady politických faktorů:

- Politická stabilita,
- lobbing,
- regulace,
- politická podpora jednotlivých oblastí podnikání.

Ekonomické faktory

Faktory charakterizující stav konkrétní ekonomiky a také fázi, ve které se tato ekonomika nachází se nazývají faktory ekonomické. Tyto faktory jsou velmi důležité pro podnik, co se týče rozhodování, jelikož vývoj těchto faktorů jej významným způsobem ovlivňují. Vedení společnosti je tedy nuceno ekonomický vývoj pečlivě sledovat, a to mimo jiné také z důvodu, že stav ekonomiky ovlivňuje kupní sílu spotřebitele a jeho chování při nakupování, což ovlivňuje ziskovost společnosti (Jakubíková, 2013, s. 100).

Mezi ekonomické faktory se řadí makroekonomické ukazatele. Keřkovský a Vykypěl (2006, s. 44) ve své knize vyzdvihují důležitost tzv. magického čtyřúhelníku, jehož správné pochopení může být velmi užitečné. Do magického čtyřúhelníku patří ekonomický růst, cenová hladina, nezaměstnanost a platební bilance. Naopak Sedláčková a Buchta (2006, s. 17) uvádí, že základními ukazateli, které ovlivňují plnění stěžejních cílů podniku, jsou míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika a směnný kurz.

Ekonomický růst působí pozitivně na spotřebu, naopak recese s sebou přináší snížení poptávky, což nutí podnik vyrábět méně a tím pádem má negativní dopad na celý podnik. Úroková míra působí na celkovou výnosnost podniku, má také značný vliv na investiční aktivitu podniku, jelikož určuje cenu kapitálu. Její nízká míra bude podporovat investice, a tím realizace investičních záměrů, které podniky mají. Míra inflace představuje jeden ze základních ukazatelů, které charakterizují stabilitu ekonomického vývoje ve státě. Vysoká

míra inflace působí negativně na ekonomický rozvoj, protože snižuje intenzitu investiční činnosti. Devizový kurz ovlivňuje konkurenceschopnost podniků na zahraničních trzích (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 17).

Sociální faktory

Sociální faktory představují vlivy spojené se společností, její strukturou, sociální skladbou obyvatelstva, společenskými a kulturními zvyky. Jsou ovlivňovány např. kulturními, ekonomickými, demografickými, náboženskými, vzdělávacími či etickými podmínkami života obyvatelstva. Tyto faktory je nezbytné sledovat, aby mohl podnik lépe porozumět svým zákazníkům. Jejich změna může ovlivnit poptávku i nabídku vyráběných produktů. Z toho důvodu se podnik musí těmto změnám přizpůsobovat a na jejich základě také měnit strukturu svých nabízených produktů. Změny v demografické struktuře mohou mít za následek vytvoření prostoru pro zcela nové nabízené výrobky či poskytované služby, a to především v oblasti zdraví a kosmetiky z důvodu stárnutí obyvatelstva. Kromě této změny se také neustále mění životní styl a s ním spojené trávení volného času nebo rozličné styly oblékání. Uvedeným změnám se společnosti musí přizpůsobovat, a to nejenom z pohledu svých zákazníků, ale také zaměstnanců, kterým podniky musí vytvářet dobré pracovní prostředí a poskytovat různé benefity, související s rostoucím zájmem o vyšší kvalitu života. Mezi sociální faktory lze také zařadit názor společnosti na podnik (Jakubíková, 2013, s. 100; Sedláčková a Buchta, 2006, s. 18; Srpová, Řehoř a kolektiv, 2010, s. 131).

Technologické faktory

V současné době, kdy existuje téměř v každém odvětví podnikání obrovská konkurence, je klíčové, aby byl podnik neustále informován o nejnovějších technologiích a postupech, které se v dané oblasti využívají. V případě, že by se podnik dostatečně nevěnoval inovační činnosti a neměl dostatečné informace o technologickém vývoji a využíval zastaralé technologie a postupy, vedlo by to ke snižování efektivity výroby, ztráty konkurenceschopnosti a v krajních případech až k úpadku. Vysoké investice do výzkumu a vývoje však mohou také mít negativní dopad a představovat jisté riziko, jelikož nikdo nemůže zaručit, že investice budou vynaloženy účelně (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 18).

Legislativní faktory

Legislativa, a to nejen ta národní, ale také ta evropská a mezinárodní vymezuje pro podnikání a také samotné podnikání upravuje. Nejrůznější zákony, právní normy, předpisy nebo vyhlášky mohou velmi ovlivnit rozhodování týkající se budoucnosti podniku. Legislativní

faktory jsou úzce spjaty s těmi politickými a změna politické situace ve státě může mít za následek úpravu některých zákonů. Jednat se může o zákony omezující podnikatelskou činnost, ale také zákony pomáhající udržet konkurenční prostředí na jednotlivých trzích. Vedení společnosti musí být s legislativou dobře obeznámeno, aby nedocházelo k jejímu porušování a podnikání nebylo s legislativou v rozporu. Mezi nejvýznamnější zákony pro podnik patří zákony daňové, antimonopolní a zákony týkající se pracovního práva. Samozřejmostí by měla být perfektní znalost legislativy týkající se odvětví, ve kterém podnik uskutečňuje podnikatelskou činnost (ManagementMania.com, ©2015; Sedláčková a Buchta, 2016, s. 16–17).

Ekologické faktory

Ekologické faktory se týkají místní, národní a v neposlední řadě také světové problematiky životního prostředí. Tyto faktory výrazným způsobem ovlivňují využívání výrobních technologií podniku, rozmisťování výroby a zapříčiňují zákazy určitých typů výrob. V současnosti je ekologie a ochrana životního prostředí velmi probíraným tématem a minimalizace dopadu výroby na životní prostředí se týká všech oblastí podnikání. Ekologické faktory představují normy a standardy regulované legislativou. Ochrana životního prostředí a ekologičtější výroba je často spjata s vyššími náklady, na druhou stranu vytváří také nové podnikatelské příležitostí, jako příklad lze uvést výrobu filtračních zařízení spalin, čističek odpadních vod nebo recyklaci odpadu (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 45).

2.2 Analýza mikrookolí

Mikrookolí podniku chápeme především jako odvětví, ve kterém podnik vykonává podnikatelskou činnost, případně odvětví, do kterého by chtěl svou činnost rozšířit. Dále se zde řadí také konkurenční síly působící na podnik. Keřkovský a Vykypěl (2006, s. 48) uvádí, že mikrookolí ovlivňují zejména konkurenti, dodavatelé a zákaznici. Do mikrookolí však lze zařadit také odběratelé, finanční instituce, pojišťovny apod., ale také veřejnost. Na rozdíl od makrookolí, které jak již bylo uvedeno podnik ovlivnit nemůže, mikrookolí je podnikem do jisté míry ovlivnitelné (Jakubíková, 2013, s. 102; Sedláčková a Buchta, 2006, s. 29).

Při analýze mikrookolí je důležité nejprve analyzovat samotné odvětví. Jelikož jsou odvětví ve svých základních charakteristikách velmi odlišná, doporučuje se začít analýzu právě těmito charakteristikami, které představují především velikost a růst trhu, fáze životního

cyklu, nároky na kapitál, vstupní a výstupní bariéry apod. Cílem analýzy mikrookolí je vytvořit přehled o úzkém prostředí, ve kterém společnost působí a identifikovat faktory mající vliv na základní činnost podniku a výběr vhodné strategie. Důležité také je odhadnout budoucí vývojové trendy těchto faktorů. Pro analýzu odvětví se využívá tzv. Porterova analýza odvětví, též známý jako Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí nebo Porterův model pěti sil (Fotr a kolektiv, 2012, s. 40; Jakubíková, 2013, s. 102).

2.2.1 Porterův model pěti sil

Pro analýzu odvětví se nejčastěji využívá Porterův model pěti sil, který je v současné době považován za již standardní analytický nástroj využívaný manažery v podnicích, ale také vyučovaný na různých školách s ekonomickým zaměřením (Huggins a Izushi, 2011, s. 2) Model slouží managementu podniku k analýze konkurenčních sil v mikrookolí a odhalení příležitostí a hrozeb, které by mohly zlepšit budoucí postavení podniku v odvětví, respektive které je nutno potlačit, aby naopak nebylo postavení podniku ohroženo a v budoucnu zhoršeno. Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí vyvinul americký ekonom Michael E. Porter z Harward School of Business Administration v roce 1979 (Dedouchová, 2001, s. 17). Červený, Hanzelková a Keřkovský (2016, s. 55) uvádí, že Porterova analýza je založena na předpokladu, že strategická konkurenční pozice společnosti a její postavení v odvětví ovlivňují především následující faktory:

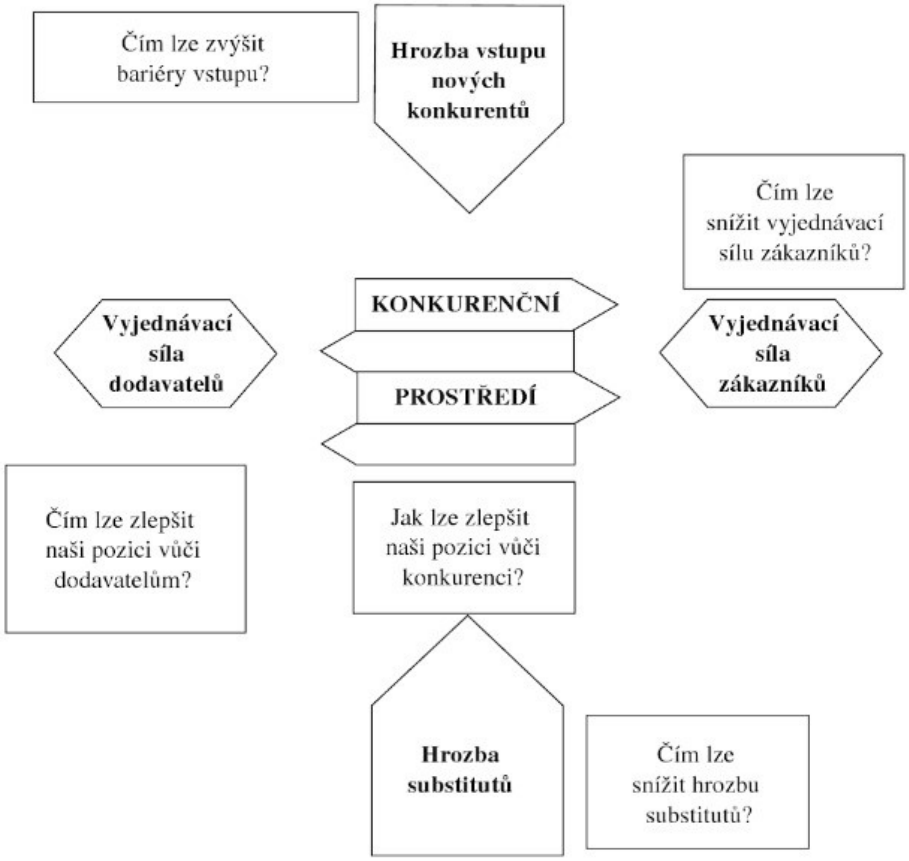
- Vyjednávací síla zákazníků,
- vyjednávací síla dodavatelů,
- hrozba vstupu nových konkurentů,
- hrozba substitutů,
- rivalita firem působících na daném trhu.

Porterův model pěti sil klade důraz na všechny složky odvětvové struktury, které mohou v daném odvětví působit jako hnací síla konkurence. Důležitost faktorů v jednotlivých odvětvích bude odlišná, jelikož každé odvětví je jedinečné a má svou vlastní strukturu. Díky modelu však podnik může přesně určit faktory, které jsou pro konkurenci v daném odvětví rozhodující (Grasseová, 2010, s. 191).

Síly neboli faktory působí silněji na podniky uvnitř mikrookolí a omezují je ve zvyšování cen, a tím pádem také v dosahování vyššího zisku. Silná konkurence může v modelu vypadat jako hrozba, jelikož způsobuje snižování zisku. Naopak slabá konkurence může vypa-

dat jako příležitost, protože dovoluje podniku dosáhnout vyššího zisku. Uvedené faktory ovlivňují vývoj podniku i mikrookolí a v průběhu času se mohou měnit (Dedouchová, 2001, s. 17).

Mimo jiné Červený, Hanzelková a Keřkovský (2016, s. 55) zmiňují, že dalším důležitým předpokladem Porterovy analýzy je fakt, že situace podniku v rámci jeho odvětví může být účinně ovlivňována pomocí vhodných opatření začleněných do jeho strategie.



Obr. 1 Porterův model pěti sil (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 53)

Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníci jsou naprosto esenciální složkou každého podnikání, jelikož bez nich by výroba produktů a poskytování služeb, ať už jakkoliv rozmanitých a kvalitních, neměla absolutně žádný význam. Vyjednávací síla zákazníků se může projevovat ve své podstatě dvěma způsoby, a to tak, že zákazníci budou tlačit ceny dolů, anebo požadovat zvyšování kvality či zlepšování zákaznického servisu. Oba tyto způsoby znamenají pro podnik jediné, snižování zisku z důvodu klesajících cen, respektive zvyšování výrobních nákladů. Vyjednávací síla zákazníků je podobná vyjednávací síle dodavatelů a může ovlivňovat konkurenční

prostředí (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 54; Dedouchová, 2001, s. 22). Mallya (2007, s. 50) uvádí, že zákazníci mají velkou vyjednávací sílu v těchto případech:

- Zákazník může začít odebírat substituty,
- v okolí existuje mnoho dodavatelů,
- nakupovaný předmět pro zákazníka není významným vstupem,
- menší počet odběratelů nakupuje velké množství,
- v odvětví podnikání se nachází velké množství malých prodejců,
- zákazníkovy nákupy představují velké procento z celkového odbytu,
- pro zákazníka je výhodné nakupovat od více dodavatelů apod.

Vyjednávací síla dodavatelů

Vedle odběratelů jsou důležitým subjektem podnikatelského procesu také dodavatelé. Dodavatele jsou firmy, organizace, ale i jednotlivci poskytující firmě zdroje potřebné k produkci výrobků a poskytování služeb. Každá společnost má velké množství dodavatelů, které lze členit do různých kategorií jako např. dodavatelé vstupů do výrobního procesu, poskytovatelé služeb a dodavatelé ostatních zdrojů. Dodavatelé se tedy velkou měrou podílejí na úspěchu, případně neúspěchu celého podniku. Vyjednávací sílu dodavatelů lze charakterizovat jako velikost dodavatelů na trhu a jejich potenciál diktovat podmínky týkající se dodávání výrobků či služeb. Vyjednávací síla dodavatelů představuje hrozbu, jelikož dodavatelé mohou zvyšovat ceny, na které buďto podnik přistoupí, anebo se musí smířit s nižší kvalitou dodávaného sortimentu, což má negativní dopad na ziskovost produkce (Blažková, 2007, s. 59; Dedouchová, 2001, s. 22; Jakubíková, 2013, s. 104). Podle Červeného, Hanzelkové a Keřkovského (2016, s. 57) se vyjednávací síla dodavatelů projevuje v těchto případech:

- Podnik nemůže jen tak přejít k jinému dodavateli např. z důvodu monopolního postavení dodavatele nebo díky unikátnosti dodávaného sortimentu,
- podnik není pro svého dodavatele významným zákazníkem,
- podnik není schopen získat dodávané artikly jiným způsobem,
- podnik je nedostatečně informován o možnostech trhu, např. nemá informace o jiných nabídkách konkurentů svého dodavatele,
- neexistují substituty nahrazující dodávaný výrobek, surovinu nebo službu,
- vysoká kvalita, případně výhodná cena hraje pro podnik velkou roli.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Jedná se o hrozbu, kterou představují potenciální konkurenti neboli společnosti, které si v současném mikrookolí nekonkurují, ale mohly by se v budoucnu konkurenty stát, v případě, že by se tak rozhodly. Tato hrozba může být ovlivněna zejména atraktivitou daného odvětví, jeho velikostí, případně mezerou na trhu. Vysoké riziko vstupu nových konkurentů na trh ohrožuje ziskovost podniků v odvětví. Na druhou stranu nízké riziko mohou využít ve svůj prospěch, zvýšit cenu, a tím pádem generovat vyšší zisk (Blažková, 2007, s. 58; Dedouchová, 2001, s. 18).

Riziko vstupu nových konkurentů na trh by mohlo znamenat navýšení výroby, jelikož noví konkurenti s sebou přinášejí také dodatečné výrobní kapacity, což může vést k převisu nabídky nad poptávkou, a nakonec k poklesu ceny. Velikost hrozby vstupu nových konkurentů závisí na jednoduchosti vstupu na trh, tedy na počtu bariér, které pro vstup do daného odvětví musí potenciální konkurenti překonat. (Blažková, 2007, s. 58; Dedouchová, 2001, s. 18). Podle Mallyai (2007, s. 52) lze mezi bariéry vstupu zařadit:

- Diferenciaci výrobků,
- předpokládanou reakci firem působících v odvětví,
- existenci významných nákladových výhod plynoucích ze zkušeností,
- zákazníkovu loajalitu a preferenci obchodní značky, což znesnadňuje potenciální konkurenci získat zákazníky,
- kapitálové požadavky, které mohou díky své výši působit jako odstrašující prostředek,
- nevýhody nákladů nezávislých na velikosti, které souvisí s přístupem k levnější práci nebo surovinám,
- politika státu a legislativa (tarifní a netarifní překážky, bezpečnost státu, patenty apod.),
- distribuční kanály, respektive přístup k nim.

Hrozba substitutů

Dalším faktorem ovlivňujícím strategické postavení podniku je hrozba vzniku substitutů. Za substitut je považováno ve své podstatě cokoliv, co může nahradit výrobky nebo služby poskytované podnikem zákazníkovi, a má tak schopnost uspokojit zákazníkovy potřeby. Jestliže se cena nebo výkon substitutu, případně obojí stane pro zákazníka atraktivnější, někteří spotřebitelé pak můžou přejít ke konkurenci. Z toho důvodu by měly společnosti

této hrozbě předcházet tím, že nebudou zvyšovat ceny a budou klást důraz na zdokonalování nabízených produktů a služeb (Blažková, 2007, s. 58; Mallya, 2007, s. 51).

V mnoha případech se hrozba substitutů velmi těžko předvídá, jelikož se substituty mohou v odvětví objevit i ze zcela neočekávaného trhu. Případná existence substitutů ovlivňuje podnik, co se týče ziskovosti, a to z toho důvodu, že substituty vytváří konkurenční hrozbu limitující ceny. V případě neexistujících substitutů by společnost měla být schopna využít tuto příležitost, zvýšit ceny svých výrobků nebo poskytovaných služeb a dosahovat tak vyššího zisku (Dedouchová, 2001, s. 23). Mallya (2007, s. 51) dodává, že ziskovost a úspěšnost podniku závisí na dostupnosti, kvalitě a nákladech substitutů jejich výrobků. Červený, Hanzelková a Keřkovský (2016, s. 58) uvádí příklady faktorů, které ovlivňují zvyšující se hrozbu substitutů:

- Firmy nabízející substituty je vyrábějí za nižší náklady, a tím pádem je prodávají za nižší ceny, než jaké jsou ceny stávajícího výrobku,
- firmy nabízející substituty výrazně zvyšují nabídku,
- náklady související s přechodem od stávajícího výrobku k substitutu jsou nízké.

Rivalita firem působících na daném trhu

Rivalita firem působících na daném trhu má nejsilnější vliv na podnik v rámci konkurenčního prostředí. Tato rivalita působící v každém tržním prostředí je způsobena snahou jednotlivých podniků o získání co nejlepšího postavení na daném trhu, kterého se pak snaží docílit nejrůznějšími způsoby. Rivalita firem pak může mít podobou cenové konkurence, investic do reklamy, vyvíjení nových výrobků a jejich následné uvádění na trh, zvyšování kvality výrobků a služeb samotných, ale také vylepšení poprodejních služeb, servisu apod. (Magretta, 2012, s. 54).

Grasseová (2010, s. 192) a Magretta (2012, s. 54–55) uvádí, že rivalita firem působících na daném trhu bude pravděpodobně nejvyšší, pokud:

- V odvětví se nachází mnoho konkurentů nebo jsou konkurenti stejně velcí či stejně silní,
- v odvětví panuje stagnace nebo se odvětví dokonce zmenšuje, což podněcuje bitvy o podíl na trhu, který lze získat pouze na úkor konkurence,
- existují vysoké bariéry odchodu z odvětví, které si lze představit např. jako vysoké investice společnosti do specializovaných aktiv, které nelze prodat,

- konkurence má i přes různé iracionální důvody (finanční výkonnost nehraje klíčovou roli a podnik na trhu setrvává např. kvůli tomu, že chce nabízet kompletní výrobkovou řadu či zajišťovat pracovní místa) tendence setrvat na trhu,
- konkurenti mají vysoké fixní náklady a nízké mezní náklady, čímž se vytváří velký tlak na snižování cen,
- existují pouze malé rozdíly mezi nabídkami jednotlivých konkurentů.

Magretta (2012, s. 56) dodává, že metodický rámec pěti sil platí pro všechna odvětví, a to z důvodu, že zahrnuje veškeré vztahy, které jsou zásadní pro všechny obchodní činnosti. Pět sil je univerzální a základní a podle autora nic podstatného v tomto modelu nechybí.

3 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU

Pomocí analýzy vnitřního prostředí se objektivně hodnotí současné postavení společnosti, ale také posuzuje potenciál uskutečnění zamýšleného strategického záměru. Cílem je získat představu o schopnostech a vnitřních zdrojích podniku a také odhalit jeho silné a slabé stránky. Posuzují se tedy schopnosti podniku výrobky vyvíjet, vyrábět, prodávat, poskytovat služby a také, jak již bylo zmíněno, se posuzují jeho zdroje (Jakubíková, 2012, s. 11; Fotr a kolektiv, 2012, s. 43). Podnikové zdroje představují prostředky, které tvoří vstupy do výroby zboží a služeb. Mezi tyto zdroje můžeme zahrnout zaměstnance, manažerský talent, finanční prostředky, zařízení nebo budovy. Stejně jako podnikové zdroje jsou důležitými aktivy společnosti v její funkční oblasti také znalosti, schopnosti a expertizy pracovníků (Mallya, 2007, s. 53).

Přednosti podle Dedouchové (2001, s. 29) představují takové stránky podniku, které vysvětlují, v čem je podnik silný a čím se odlišuje od svých konkurentů. Jejich strategický význam spočívá v tom, že podniku umožňují odlišit se od konkurence a dosahovat vyššího zisku. Konkurenti se snaží tyto přednosti napodobit a eliminovat tak konkurenční výhodu společnosti. Pro konkurenty může být velmi těžké tyto přednosti napodobit, ještě těžší však může být si tyto konkurenční přednosti udržet. Naopak slabé stránky nebo nedostatky představují určité mezery, které podnik má. Slabé stránky mohou představovat pro podnik jistá omezení, způsobovat negativní výsledek hospodaření nebo dokonce nedosažení vytyčených cílů.

Pro analýzu vnitřního prostředí budou využity analýza podnikových faktorů a analýza finanční.

3.1 Analýza podnikových faktorů

K identifikaci silných a slabých stránek podniku je nezbytné analyzovat jeho vnitřní faktory, mezi které se podle Hanzelkové, Keřkovského a Vykypěla (2017, s. 112) řadí:

- Faktory vědecko-technického rozvoje,
- marketingové a distribuční faktory,
- výrobní faktory a řízení výroby,
- faktory pracovních zdrojů,
- faktory finanční a rozpočtové.

3.1.1 Faktory vědecko-technického rozvoje

Investice do vědecko-technického rozvoje jsou v dnešní době velmi důležité, neboť mohou přinést opravdu fantastické výsledky. Zavádění nových technologických procesů a postupů nebo výzkum a vývoj nových produktů, to vše má za následek vylepšení kvality výrobků, poskytovaných služeb, zvyšování výkonu a v neposlední řadě to také může být klíčem k získání konkurenční výhody. Díky tomu může společnost snížit své výrobní náklady, získat nové zákazníky, prorazit na nové trhy a dosáhnout tak navýšení zisku. Na druhou stranu zde také existuje riziko neúspěchu, které celkový vědecko-technický rozvoj doprovází. Investice týkající se vědecko-technického rozvoje bývají velice drahé a nemusí se podniku nikdy vrátit. Lze říci, že existují čtyři důvody, proč může být vědecko-technický rozvoj neúspěšný. Jedná se o nejistotu, špatná prodejnost, chyba v marketingu a delší časový úsek mezi počátkem vývoje a konečným marketingem (Dedouchová, 2001, s. 42).

Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl (2017, s. 112) uvádí, že faktory vědecko-technického rozvoje pokrývají oblast, která má podniku vytvořit předpoklady pro využívání vědecko-technického pokroku v podnikové strategii. Autoři ve své knize dále poukazuje na fakt, že v daném případě nejde o to, že by každý podnik měl mít vybudované své vlastní výzkumné středisko apod., ale měl by mít k dispozici kapacity, které mu umožní inovovat výrobky či služby a procesy.

Červený (2016, s. 90) a Mallya (2007, s. 54–55) rozlišují tři přístupy vědecko-technologického rozvoje:

- **Ofenzivní inovátoři** – typicky menší podniky, které právě vstoupily do oboru a chtějí úspěšně realizovat své myšlenky, čímž by získali náskok před konkurencí,
- **defenzivní následníci** – jedná se ve většině případů o největší podniky v odvětví, které se rychle učí ze zkušeností a chyb inovátorů, což jim může poskytnout nad inovátory výhodu,
- **defenzivní imitátoři** – mezi defenzivní imitátory lze především zařadit firmy vyskytující se v odvětvích, které jsou charakteristické jednoduchou technologií a pomalými změnami.

3.1.2 Marketingové a distribuční faktory

Marketingové faktory se liší svou důležitostí podnik od podniku. Pro jeden hrají marketingové funkce naprosto zásadní roli při podnikání, např. pro podniky vyrábějící spotřební

zboží a podnikající v silné konkurenci, a pro druhý se nemusí jednat o nijak významné faktory, např. pro podnik, který své výrobky dodává pouze několika málo zákazníkům se specifickými požadavky a dlouhodobě stabilní poptávkou (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017, s. 116).

V dnešní velmi konkurenční době marketing hraje pro většinu podniků klíčovou roli. Podílí se velkou měrou na úspěchu či neúspěchu společnosti. Díky tomu, že si zákazník dnes může vybírat z nepřeberného množství výrobků a stává se čím dál více náročnější, je marketing rozhodující oblastí podnikání. Marketing nemá za cíl pouze zviditelnit určitý výrobek na základě dobré reklamy a propagace, je velice důležité, aby marketing v zákazníkovi dokázal probudit zájem o koupi daného produktu či služby. Cílem je také vytvořit se zákazníkem jistý vztah, který jej připoutá ke společnosti (Mallya, 2007, s. 56).

Červený (2016, s. 93–94) doporučuje v oblasti marketingu a distribuce analyzovat např. tyto faktory:

- Konkurenční strukturu trhu, podíl podniku na trhu,
- účinnost cenové strategie,
- vztahy s klíčovými zákazníky,
- kvalitu produktů a služeb,
- účinnost reklamy,
- pocity zákazníků o podniku a jeho výrobcích a službách apod.

3.1.3 Výrobní faktory a řízení výroby

Výrobní faktory se velkou měrou podílejí na efektivnosti a ziskovosti. Mohou také představovat značnou konkurenční výhodu. Tato dílčí analýza bývá v praxi některými společnostmi velmi často opomíjena. Souvisí to zejména s názorem, že výroba existuje pouze v průmyslových podnicích neboli tam, kde výrobky mají hmotnou podstatu, což je velký omyl. S „výrobou“ se můžeme setkat také ve společnosti poskytující služby, a z toho důvodu by měla být také náležitě řízena (Červený, 2016, s. 94).

Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl (2017, s. 118) poukazují na důležitost kritického zhodnocení důležitých aspektů interního prostředí z pohledu výrobních faktorů a řízení výroby. Doporučuje analyzovat např. tyto faktory:

- Dostatečnost výrobních kapacit z pohledu uspokojování tržní poptávky,
- úroveň výrobních nákladů ve srovnání s konkurencí,

- pružnost výroby,
- spolehlivost a stabilita výrobních zařízení,
- dostupnost energií, surovin a polotovarů,
- ochrana životního prostředí,
- bezpečnost, hygiena a ochrana zdraví při práci atd.

3.1.4 Faktory pracovních zdrojů

I přes velkou automatizaci výroby, která je v dnešní době standardem se podnik neobejde bez zaměstnanců. Lidské zdroje jsou základním kamenem úspěchu každé společnosti. Kvalita lidských zdrojů velkou měrou ovlivňuje výkonnost podniku a jeho konkurenceschopnost.

Analýza faktorů pracovních zdrojů má za úkol zjistit, zda má společnost správné lidi s potřebnými znalostmi na správném místě, zda ve společnosti panují příznivé pracovní podmínky, jaké má vztahy se vzdělávacími institucemi a zda management průběžně informuje pracovníky o rozvoji uvnitř společnosti. Cílem managementu je vytvořit taková pracovní místa, která dají lidem ve společnosti pocit důležitosti a vytváří přínos k úspěchu organizace. Důležité je také, aby se snížila fluktuace zaměstnanců a podnik se tak stal více stabilním. Velkou roli hraje také správná motivace pracovníků, která zajistí větší efektivitu a zlepší výkonnost (Mallya, 2007, s. 63). Mezi faktory pracovních zdrojů podle Hanzelkové (2017, s. 119) patří např.:

- Prestiž a image podniku,
- efektivnost organizační struktury, pracovní klima a kultura podniku,
- zkušenosti a motivace pracovníků,
- věková struktura a kvalifikace,
- vnitropodnikové vzdělávání a motivace pracovníků,
- fluktuace apod.

3.1.5 Faktory finanční a rozpočtové

Tyto faktory jsou důležité pro posouzení finanční pozice a kvality finančního řízení podniku. Finanční pozici společnosti lze považovat za nejdůležitější ukazatel její konkurenční pozice. Faktory finanční jsou pro svou komplexnost a významnost zpracovány v rámci následující podkapitoly s názvem Finanční analýzy.

3.2 Finanční analýza

Pomocí finanční analýzy lze komplexně zhodnotit finanční situaci společnosti. Jedná se také o významnou oblast finančního řízení. Finanční analýza poskytuje informace o tom, jak si podnik vede k datu provádění analýzy a jaký byl jeho vývoj v minulosti. Data získaná prostřednictvím finanční analýzy jsou nezbytná pro odhalení celkového hospodaření podniku. Konkrétně se pak jedná o získání představy, zda podnik generuje dostatečně velký zisk, jakou má podnik kapitálovou strukturu a zda je vhodná, jak využívá svých aktiv, zda je podnik schopen dostát včas svým závazkům a dalších významných skutečností. Cílem finanční analýzy tedy je zjistit finanční zdraví podniku (Knápková a kol., 2017, s. 17; Pevná, 2017, s. 63).

Podle Růčkové (2015, s. 9) lze finanční analýzu chápat jako systematický rozbor dat, jejichž zdrojem jsou zejména výkazy finančního účetnictví. Primárně se pak jedná o rozvahu, výkaz zisku a ztráty a přehled o peněžních tocích (cash-flow). Hodnotí jak minulost podniku, tak jeho současnost a do jisté míry slouží také k predikování budoucnosti.

Znalost finanční situace společnosti hraje důležitou roli při správném rozhodování a řízení. Finanční analýza slouží manažerům společnosti jak pro krátkodobé, tak především pro dlouhodobé finanční řízení podniku. Slouží např. při rozhodování týkajícím se získávání finančních zdrojů, při určení nejvhodnější finanční struktury, při alokování zisku, při alokaci volných peněžních prostředků apod. Finanční analýza je tedy nezbytnou součástí finančního řízení, a to zejména proto, že odhaluje, kam se podnik za poslední roky dostal, co se podařilo splnit a kde nastala situace, které se chtěl naopak vyhnout či ji nepředpokládal. Jak již bylo uvedeno dříve, finanční analýza nejen zobrazuje údaje týkající se minulosti, ale může také poskytnout hodnotné informace týkající se budoucnosti podniku (Knápková a kol., 2017, s. 17).

V odborné literatuře můžeme narazit na různé definice finanční analýzy, které se liší šíří svého pojetí, a to z hlediska obsahového, časového, uživatelského a z hlediska objektu. V případě, že se vezme v úvahu hledisko obsahové, pak lze v nejužším pojetí finanční analýzu chápat jako rozbor údajů z finančního účetnictví. V širším pojetí se stejně jako v předchozím případě jedná o analýzu finančních výkazů a dále také o hodnotící proces, který slouží primárně k finančnímu rozhodování. Nejširší pojetí je chápáno jako proces, který čerpá údaje nejen z účetnictví, ale také z dalších zdrojů uvnitř i vně podniku, a to jak finančních, tak nefinančních. Zmíněný proces pak obsahuje analýzu i hodnocení finanční

situace společnosti. Tyto výstupy pak slouží k finančním a jiným typům rozhodování cílových skupin uživatelů. Finanční analýza v takto širokém pojetí pak obsahuje ve své hodnotící části také syntézu (Pevná, 2017, s. 63; Sůvová a kolektiv, 1999, s. 15–16).

Výsledky finanční analýzy slouží celé řadě externích i interních uživatelů jako podklad pro další rozhodování. Mezi primární uživatele finanční analýzy se řadí manažeři na různých stupních řízení a také vlastníci. Manažeři finanční analýzu využívají k rozhodování, které souvisí s jejich manažerskou funkcí. Vlastníky pak zajímá především rentabilita vloženého kapitálu, tedy návratnost jejich prostředků. K dalším uživatelům finanční analýzy patří dodavatelé, odběratelé, úvěrové instituce, státní instituce, zahraniční instituce, zaměstnanci, auditoři, konkurenti, burzovní makléři či odborná veřejnost (Knápková a kol., 2017, s. 17–18; Pevná, 2017, s. 64; Sůvová a kolektiv, 1999, s. 18–19).

Existují různé metody a postupy využívané při finanční analýze. Mezi nejčastěji využívané metody se řadí analýza absolutních ukazatelů (horizontální a vertikální analýza) a analýza poměrových ukazatelů. V následující podkapitole bude popsána horizontální a vertikální analýza a nejčastěji využívané poměrové ukazatele.

3.2.1 Analýza absolutních ukazatelů

„V rámci analýzy absolutních ukazatelů je prováděna horizontální a vertikální analýza výkazů finančního účetnictví“ (Pevná, 2017, s. 68).

Horizontální analýza je zaměřena na porovnávání změn zkoumané veličiny v časové posloupnosti. Aby horizontální analýza měla dostatečnou vypovídací schopnost, je potřeba mít k dispozici dostatečně dlouhou časovou řadu hodnot ukazatelů. Pevná (2017, s. 68) dodává, že pokud je to možné, měly by se vyloučit náhodné vlivy, které působily na vývoj hodnoty ukazatele. Změny se vypočítávají jak v absolutní, tak relativní výši. Absolutní změna se pak vypočítá jako rozdíl mezi hodnotou v běžném období a hodnotou v předcházejícím období. Relativní výše se vypočítá na základě tohoto vzorce: procentní změna = (absolutní změna x 100) / hodnota v předcházejícím období (Knápková a kol., 2017, s. 71).

Vertikální analýza je založena na tom, že se jednotlivé položky účetních výkazů vyjádří jako procentní podíl k jediné zvolené základně, která představuje 100 % (Pevná, 2017, s. 70). Při rozboru rozvahy se jako základna obvykle volí výše celkových aktiv, respektive pasiv. Jednotlivé položky rozvahy pak udávají, kolik procent tvoří z celkové bilanční

sumy. Zvolenou základnou však nemusí být pouze bilanční suma, ale také různé podpoložky, které chceme analyzovat. Může se tedy jednat např. o hodnotu oběžných aktiv, cizí zdrojů, vlastního kapitálu apod. Při analýze výkazu zisku a ztráty se zpravidla za základnu volí velikost celkových výnosů nebo nákladů (Kislingerová a Hnilica, 2005, s. 15; Knápková a kol., 2017, s. 71).

3.2.2 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele jsou považovány za základní nástroj finanční analýzy. Analýza poměrových ukazatelů je jednou z nejvíce využívaných metod, a to zejména proto, že umožňuje získat rychlý přehled o finanční situaci podniku. Poměrová analýza je založena na tom, že dává do poměru různé položky mezi sebou, což umožňuje vytvořit velké množství ukazatelů. Nejvíce se však osvědčilo využívání pouze několika základních ukazatelů (Knápková a kol., 2017, s. 87). Sůvová (1999, s. 89) uvádí nejběžnější třídění ukazatelů do těchto skupin:

- Ukazatele výnosnosti (rentability),
- ukazatele likvidity,
- ukazatele aktivity,
- ukazatele finanční struktury (v užším pojetí ukazatele zadluženosti),
- ukazatele kapitálového trhu.

V rámci této práce budou analyzovány pouze první čtyři skupiny ukazatelů.

Ukazatele rentability

Rentabilita je měřítkem schopnosti vytvářet nové zdroje, respektive dosahovat zisk za použití investovaného kapitálu. Jedná se o formu vyjádření míry zisku a slouží jako kritérium při alokaci kapitálu (Knápková a kol., 2017, s. 100). Zisk se dává do poměru s vybranou základnou, s jejíž pomocí bylo zisku dosaženo. Obecně lze říci, že čím vyšší je hodnota poměru, tím lépe se podniku daří. Existuje řada modifikací ukazatelů rentability, které poměřují různé kategorie zisku k hodnotě investovaného kapitálu. Nejčastěji využívané typy zisku ve finanční analýze jsou EBDIT, EBIT, EBT a EAT, jejichž využití se liší podle účelu analýzy či pravomoci subjektu, který tuto analýzu využije (Pevná, 2017, s. 75–76; Sůvová, 1999, s.93).

Rentabilita celkového kapitálu (ROA) je ukazatel, pomocí kterého lze zjistit hrubou rentabilitu, respektive produkční sílu podniku. Tento ukazatel poměřuje zisk s celkovými in-

vestovanými aktivy do společnosti. V případě, že dosadíme za zisk do čitatele EBIT, zjistíme výkonnost podniku bez ohledu na finanční strukturu podniku a daňové zatížení (Knápková a kol., 2017, s. 101–102). Pevná (2017, s. 77) uvádí, že kromě uvedené modifikace, je možné do čitatele dosadit také EAT plus nákladové úroky po zdanění.

$$ROA = \frac{EBIT}{AKTIVA}$$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) je ukazatel, kterým lze měřit výnosnost kapitálu vloženého vlastníky do podniku. Vyjadřuje kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu. Tento ukazatel je pro vlastníky podniku klíčovým kritériem hodnocení úspěšnosti jejich investic. Pevná (2017, s. 78) upozorňuje na fakt, že pokud podnik vykazuje ztrátu a zároveň záporný vlastní kapitál, pak ukazatel při matematickém výpočtu vyjde kladně, což výrazným způsobem zkresluje skutečnost. Rentabilita vlastního kapitálu se vypočítá jako podíl EAT a vlastního kapitálu. Výsledná hodnota by se měla pohybovat nad dlouhodobým průměrem úročení dlouhodobých vkladů (Knápková a kol., 2017, s. 100–103).

$$ROE = \frac{EAT}{Vlastní\ kapitál}$$

Rentabilita tržeb (ROS) vyjadřuje ziskovou marži, respektive jaký je podíl ziskové přirážky na celkových tržbách. Pro výpočet ukazatele se mohou použít různé varianty zisku, a to EAT, EBT nebo EBIT. Je možné také použít výnosy místo tržeb. Tato varianta výpočtu pak vyjadřuje, kolik čistého zisku, případně EBIT připadá na jednu korunu celkových výnosů (Knápková a kol., 2017, s. 100; Sůvová, 1999, s. 96).

$$ROS = \frac{ZISK}{Tržby}$$

Rentabilita úplatného kapitálu (ROCE) je poměrový ukazatel měřící výnosnost dlouhodobého investovaného kapitálu. Vypočítá se jako podíl zisku a úplatného kapitálu, za který je považován takový kapitál v podniku, který nese náklad. Jedná se tedy o vlastní kapitál, dlouhodobé a krátkodobé cizí zdroje nesoucí úrok (Knápková a kol., 2017, s. 105).

$$ROCE = \frac{Zisk}{Úplatný\ kapitál}$$

Ukazatele likvidity

Likvidita stanovuje schopnost podniku včas hradit své závazky. Jedná se o jedny z nejdůležitějších ukazatelů podniku (Pevná, 2017, s. 80). Analyzovat ukazatele likvidity je tak pro podnik velmi významné, jelikož trvalá platební schopnost podniku je jednou ze základních podmínek jeho existence. Čím vyšší jsou ukazatele likvidity daného podniku, tím vyšší je jeho schopnost splácet své závazky. Na druhou stranu držení nadbytečného množství likvidity značí její špatné využívání. Existují tři stupně likvidity, a to běžná likvidita, pohotová likvidita a okamžitá likvidita. Tyto ukazatele je možno vypočítat ve své podstatě poměrem toho, čím lze platit, a tím, co je nutno platit (Kislingerová a Hnilica, 2005, s. 36; Sůvová, 1999, s. 96).

Běžná likvidita vyjadřuje, kolikrát oběžná aktiva podniku pokrývají jeho krátkodobé závazky. Sůvová (1999, s. 67) upozorňuje, že by se z oběžných aktiv měly vyloučit např. neprodejné zásoby, jelikož nepřispívají k likviditě podniku. Jako doporučená hodnota ukazatele se uvádí hodnota 1,5–2,5 (Knápková a kol., 2017, s. 94). Pevná (2017, s. 81) upozorňuje na fakt, že vyšší hodnoty běžné likvidity se nedají považovat vždy za příznivé, jelikož jsou ovlivněny strukturou oběžných aktiv a krátkodobých pasiv, čímž je vypovídací schopnost ukazatele značně omezena.

$$Běžná\ likvidita = \frac{Oběžná\ aktiva}{Krátkodobé\ závazky}$$

Pohotová likvidity na rozdíl od běžné likvidity vylučuje z oběžných aktiv jejich nejméně likvidní složku, a to zásoby. Informuje tedy o tom, kolikrát je podnik schopen uhradit své krátkodobé závazky, pokud přemění krátkodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek na peněžní prostředky. Pro tento ukazatel jsou doporučené hodnoty v rozmezí 1–1,5 (Knápková a kol., 2017, s. 95; Pevná, 2017, s. 82).

$$Pohotová\ likvidita = \frac{Krátkodobé\ pohledávky + krátkodobý\ finanční\ majetek + peněžní\ prostředky}{Krátkodobé\ závazky}$$

Okamžitá likvidita ve svém výpočtu zahrnuje pouze nejlikvidnější aktiva. Jedná se o aktiva, která jsou v podniku okamžitě k dispozici pro potřeby plateb, a to nejen peněžní prostředky v pokladně a na účtech, ale i obchodovatelné cenné papíry a ekvivalenty peněžních prostředků. Ukazatel by neměl klesnout pod hodnotu 0,2 (Pevná, 2017, s. 82; Růčková, 2015, s. 55).

$$Okamžitá\ likvidita = \frac{Peněžní\ prostředky + krátkobodý\ finanční\ majetek}{Krátkodobé\ závazky}$$

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity vyjadřují, jak úspěšně jsou v podniku využívána aktiva. Díky těmto ukazatelům lze zjistit, zda je velikost jednotlivých druhů aktiv v podniku přiměřená v poměru k současným či budoucím hospodářským aktivitám podniku. Tyto ukazatele z určitého pohledu zachycují provozní cyklus podniku a jejich hodnoty tedy závisejí na charakteru a délce provozního cyklu společnosti. Ukazatele aktivity je možné vyjádřit ve dvou podobách, a to v podobě obratu jednotlivých položek aktiv, eventuálně pasiv, nebo v podobě doby obratu. Obrat jednotlivých položek vyjadřuje počet obrátek za určité období a doba obratu odráží počet dní, během kterých je aktivum případně pasivum vázáno v určité formě (Kislingerová a Hnilica, 2005, s. 34; Knápková a kol., 2017, s. 107; Sůvová, 1999, s. 100).

Obrat aktiv vyjadřuje efektivnost využívání celkových aktiv podniku prostřednictvím počtu obrátek za jeden rok. Je žádoucí, aby tento ukazatel měl co nejvyšší hodnotu. Uvádí se, že minimální hodnota tohoto ukazatele by měla dosahovat hodnoty 1. Hodnotu ovlivňuje také příslušnost k určitému odvětví. V případě, že je ukazatel výrazně nižší než průměr v odvětví, měl by podnik pracovat na zvýšení svých tržeb, případně odprodat některá aktiva (Pevná, 2017, 87; Sedláček, 2011, s. 61).

$$Obrat\ aktiv = \frac{Tržby}{Aktiva}$$

Obrat zásob je ukazatel udávající, kolikrát během jednoho roku se zásoby v podniku přemění na tržby. Vyjadřuje tedy, jak efektivně podnik nakládá se zásobami. Ukazatel se vypočítá jako podíl tržeb a průměrné hodnoty zásob. Kromě tržeb je také možné využít pro výpočet ukazatele např. hodnotu nákladů na prodané zboží (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 104). **Doba obratu zásob** udává, kolik dní jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich prodeje (Pevná, 2017, s.85). Z logiky věci tedy vyplývá, že je žádoucí, aby doba obratu zásob byla co nejkratší.

$$Obrat\ zásob = \frac{Tržby}{Průměrný\ stav\ zásob}$$

$$Dobra\ obratu\ zásob = \frac{Průměrný\ stav\ zásob}{Tržby}\ x\ 360$$

Obrat pohledávek vyjadřuje kolikrát se během sledovaného období pohledávky transformují v peněžní prostředky. Obrat pohledávek se vypočítá jako poměr tržeb a průměrného stavu pohledávek. Čím vyšší je počet obrátek pohledávek, tím rychleji podnik inkasuje peněžní prostředky, které poté může využít na další potřeby. **Doba obratu pohledávek** představuje dobu, po kterou musí podnik čekat, než obdrží platby od svých odběratelů. Hodnota tohoto ukazatele je srovnávána s dobou splatnosti faktur, která by měla být nižší. Pokud by tato hodnota byla větší, znamená to, že obchodní partneři neplatí své závazky včas (Knápková a kol., 2017, s. 108).

$$Obrat\ pohledávek = \frac{Tržby}{Průměrný\ stav\ pohledávek}$$

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{Průměrný\ stav\ pohledávek}{Tržby}\ x\ 360$$

Obrat závazků udává rychlost splácení závazků podniku vůči jeho dodavatelům. Tento ukazatel se vypočítá jako poměr tržeb a krátkodobých závazků. **Doba obratu závazků** představuje dobu, za jakou podnik splácí své závazky. Jak již bylo zmíněno dříve, tento ukazatel se porovnává s ukazatelem doby obratu pohledávek a měl byl dosahovat alespoň jeho hodnoty (Sedláček, 2011, s. 63).

$$Obrat\ závazků = \frac{Tržby}{Krátkodobé\ závazky}$$

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{Krátkodobé\ závazky}{Tržby}\ x\ 360$$

Ukazatele zadluženosti

Aktiva podniku jsou kryta pomocí vlastních a cizích zdrojů. Je důležité, aby management podniku nalezl optimální strukturu zdrojů, kterými bude krýt svůj majetek. Pomocí ukazatelů zadluženosti lze zjistit, jak velká část aktiv podniku je financována za pomocí cizích zdrojů. Kislingerová a Hnilica (2005, s. 34) uvádějí, že i vysoká zadluženost podniku nemusí být za každých okolností negativním ukazatelem. Vysoká finanční páka může v dobře fungujícím podniku pozitivně ovlivňovat rentabilitu vlastního kapitálu. Na druhou stranu je nutno říci, že čím více je podnik zadlužen, tím větší riziko týkající se neschopnosti splácení svých závazků na sebe bere (Knápková a kol., 2017, s. 87).

Celková zadluženost představuje základní ukazatel zadluženosti a udává, jak je poměr cizích zdrojů na celkovém kapitálu podniku. Jedná se o měřítko dlouhodobého rizika pod-

niku. Podle Sedláčka (2011, s. 63) je pro podnik obecně výhodnější, aby podíl aktiv financovaných vlastními zdroji byl větší. Mnoho autorů uvádí, že doporučená hodnota celkového zadlužení se pohybuje v rozmezí od 30 do 60 %. Konkrétní hodnota však závisí na daném odvětví a také schopnosti splácet úroky z dluhů (Knápková a kol., 2017, s. 88).

$$Celková\ zadluženost = \frac{Cizí\ zdroje}{Aktiva\ celkem}$$

Koeficient samofinancování je opakem celkové zadluženosti. Jedná se o doplňkový ukazatel k celkové zadluženosti a jejich součet je 100 %. Udává kolik procent aktiv společnosti je hrazeno vlastními kapitálem, respektive zdroji vlastníků. Slouží k určení finanční stability podniku (Pevná, 2017, s. 83; Sedláček, 2011, s. 64).

$$Koeficient\ samofinancování = \frac{Vlastní\ kapitál}{Aktiva\ celkem}$$

Finanční páka vyjadřuje, kolikrát celkový kapitál převyšuje velikost vlastního kapitálu. Tento ukazatel vyjadřuje efekt zvyšování rentability vlastního kapitálu, kterého je dosaženo pomocí využití kapitálu cizího. Finanční páka je založena na tom, že cizí kapitál je obvykle levnější než vlastní. V případě, že je úroková míra nižší než výnosnost aktiv, zajistí využívání cizího kapitálu zvýšení výnosnosti kapitálu vlastního (Pevná, 2017, s. 83; Sůvová, 1999, s. 14).

$$Finanční\ páka = \frac{Aktiva\ celkem}{Vlastní\ kapitál}$$

Míra zadluženosti je zásadním ukazatelem v rámci analýzy zadluženosti. Velmi často ukazatel využívají bankovní instituce při rozhodování o poskytnutí úvěru. Důležitou roli hraje fakt, zda míra zadluženosti v čase klesá či roste, respektive zda se zadlužení podniku snižuje či zvyšuje (Knápková a kol., 2017, s. 89; Pevná, 2017, s. 84). „*Tento ukazatel udává, kolik cizích zdrojů připadá na jednotku vlastního jmění“* (Sůvová, 1999, s. 104).

$$Míra\ zadluženosti = \frac{Cizí\ zdroje}{Vlastní\ kapitál}$$

Úrokové krytí udává, kolikrát jsou nákladové úroky kryty výsledkem hospodaření, konkrétně hodnotou EBIT. Čím vyšší hodnoty ukazatel dosahuje, tím je v podniku lepší finanční situace. Pokud se ukazatel rovná hodnotě 1, znamená to, že na úhradu nákladových úroků je potřeba celý EBIT, ale na stát, a především vlastníka již žádný zisk nezbyl.

V odborné literatuře se uvádí doporučená hodnota pro tento ukazatel mezi hodnotou 3–5 (Knápková a kol., 2017, s. 89–90; Růčková, 2015, s. 65–66).

3.2.3 Bonitní a bankrotní modely

Finanční analýza by měla zhodnotit celkovou finanční situaci podniku, odhalit jeho slabá a silná místa, identifikovat významné činitele, které ovlivňují daný stav podniku a v neposlední řadě také navrhnout různá doporučení pro zlepšení situace v budoucnosti (Knápková a kol., 2017, s. 132).

Zhodnocení situace podniku na základě jednotlivých dílčích ukazatelů finanční analýzy je velmi obtížné a také může vést k rozporuplným názorům, jelikož některé ukazatele mohou vycházet pozitivně, zatímco ty ostatní negativně (Sůvová, 1999, s. 113). Ukazatele finanční analýzy, které byly již byly dříve představeny hodnotí minulost, respektive současnost a mluví se o tzv. „ex post“ analýzách. Můžeme se ovšem setkat také s analýzami „ex ante“, které jsou orientované na budoucnost a jsou označovaný jako metody včasného varování, jejichž úkolem je včas podnik varovat před negativním vývojem. Tyto analýzy vznikly z důvodu snahy o vyjádření celkového hodnocení podniku prostřednictvím jednoho souhrnného ukazatele, který by umožnil predikovat krizový vývoj podniku, případně kvalitně diagnostikoval finanční situaci (Pevná, 2017, s. 90). Kislingerová a Hnilica (2005, s. 76) dodávají, že tyto ukazatele jsou využívány zejména bankovními institucemi při rozhodování, zda společnosti půjčit či nepůjčit. V literatuře se rozlišují tyto dva modely:

- Bankrotní,
- bonitní.

Bankrotní modely

Bankrotní modely si kladou za cíl identifikovat, zda v blízké době podniku hrozí bankrot. K nejznámějším bankrotním modelům se řadí Altmanův model, respektive jeho upravená verze z roku 1983, která byla upravena tak, aby se dala využít i pro společnosti veřejně neobchodované na kapitálových trzích. Tato verze bývá nazývána Z-score a je využitelná pro malé i střední společnosti. Další bankrotní modely jsou indexy IN nebo Tafflerův model (Knápková a kol., 2017, s. 132; Pevná, 2017, s. 90).

Bonitní modely

Bonitní modely pomocí bodového hodnocení jednotlivých oblastí hospodaření diagnostikují finanční situaci společnosti. Dle dosažených bodů lze společnost zařadit do určité kategorie. Mezi bonitní modely se řadí např. Kralickuv Quicktest, Tamariho model či Index bonity ((Knápková a kol., 2017, s. 132; Pevná, 2017, s. 90).

Altmanův model (Z-skóre) představuje jeden z nejznámějších a také nejpoužívanějších modelů. Model je založen na tzv. diskriminační analýze, která je považována za jednu z vyšších metod finanční analýzy. Jedná se o statistickou metodu třídící objekty do dvou či více předem určených skupin. Altmanův model byl vytvořen, aby předpověděl pravděpodobnost bankrotu podniku. Aktualizovaný model z roku 1983 má tuto podobu:

$$Z\text{-skóre} = 0{,}717 \times X_1 + 0{,}847 \times X_2 + 3{,}107 \times X_3 + 0{,}420 \times X_4 + 0{,}998 \times X_5$$

kde:

X_1 = *Pracovní kapitál/Aktiva,*

X_2 = *Nerozdělené zisky/Aktiva,*

X_3 = *EBIT/Aktiva,*

X_4 = *Tržní hodnota vlastního kapitálu/Cizí zdroje,*

X_5 = *Tržby/Aktiva.*

V případě, že hodnota Z-skóre vyjde vyšší než 2,99, má podnik uspokojivou finanční situaci, hodnota 1,23 – 2,99 značí nevyhraněnou finanční situaci, tzv. šedou zónu a v případě hodnoty nižší než 1,23 je podnik ohrožen bankrotem z důvodů velmi silných finančních problémů (Pevná, 2017, s. 90; Sůvová, 1999, s. 114–115).

V České republice byl Altmanův index i přes své široké využívání po roce 1990 kritizován, jelikož nebyl pro naše podmínky vhodný. Z toho důvodu Ivan a Inka Neumaierovi vyvinuli ve spolupráci s Ministerstvem průmyslu a obchodu České republiky index důvěryhodnosti IN95:

IN95 = V1 x Aktiva/Cizí zdroje + V2 x EBIT/Nákladové úroky + V3 x EBIT/Aktiva + V4 x Tržby/Aktiva + V5 x Oběžná aktiva/(Krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry) – V6 x Závazky po době splatnosti/Tržby,

kde V1 až V6 představují váhy daných ukazatelů.

Pokud je hodnota indexu vyšší než 2, znamená to, že podnik má dobré finanční zdraví. Index mezi hodnotou 1–2 představuje firmu, která není „ani zdravá ani nemocná“ a mohla by mít problémy. V případě, že hodnota vyjde nižší než 1, jedná se o firmu se špatným finančním zdravím (Knápková a kol., 2017, s. 133; Pevná, 2017, s.91).

4 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza tvoří základ strategické analýzy a jedná se o nejznámější nástroj pro zjištění současné pozice podniku. Spočívá v porovnávání silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb společnosti. Je nutné podotknout, že některé faktory se budou v různých podnicích lišit, a to zejména kvůli typu odvětví, do kterého podnik patří či v jakém stádiu cyklu životnosti se odvětví nachází. Pro příklad si uveďme, že to, co někdo považuje za hrozbu, může jiný považovat za příležitost apod. Analýza srovnává interní zdroje a schopnosti se stavem a změnami okolí (Cimbálníková, 2009, s.57; Častorál, 2016, s. 120). Zaměřuje se na sumarizaci závěrů strategické analýzy, může však být také využita jako samostatný analytický nástroj zaměřující se na zjištění silných stránek, slabin, příležitostí a hrozeb podniku (Červený, Hanzelková a Keřkovský, 2016, s. 111). Cimbálníková (2009, s. 57) dodává, že SWOT analýza umožňuje managementu zhotovit strategický profil společnosti a určit směr jejího rozvoje.

Při SWOT analýze jsou sledovány čtyři charakteristické rysy společnosti:

- Silné stránky (Strenghts),
- slabé stránky (Weaknesses),
- příležitosti (Opportunities),
- hrozeb (Threats).

4.1 Prvky SWOT matice

4.1.1 Silné a slabé stránky (vnitřní faktory)

Za **silné stránky** lze považovat pozitivní vnitřní podmínky, díky kterým společnost získává převahu nad svými konkurenty. Jedná se o to, co společnost dobře zvládá a v čem je na rozdíl od konkurence opravdu dobrá a výjimečná. Mezi silné stránky může zařadit např. kvalitní management, finanční sílu, image firmy, využívání špičkových technologií a další (Častorál, 2016, s. 120; Goncharova, 2013, s. 58, Henry, 2018, s. 94).

Slabé stránky podniku jsou negativní vnitřní podmínky. Tyto podmínky mohou vést k nižší výkonnosti. Slabé stránky mohou představovat něco, kvůli čemu je organizace v jisté nevýhodě. Pod slabými stránkami si lze představit jako nedostatek něčeho pro správné a efektivní fungování společnosti, případně to, co nebylo ve srovnání s konkurenty uskutečněno. Jako příklad lze uvést nekvalitní lidské zdroje, nízkou jakost výrobků nebo

služeb, špatnou image podniku apod. (Cimbálníková, 2009, s. 57; Veber, 2000, s. 429; Henry, 2018, s. 94).

4.1.2 Příležitosti a hrozby (vnější faktory)

Příležitosti se zjišťují analýzami vnějšího prostředí a pro podnik znamenají příznivé faktory. *„Příležitosti jsou ve většině případů chápány jednak jako příležitosti, které pomohou podniku neutralizovat hrozby, jednak jako vlastní rozvojové příležitosti vyplývající z charakteru okolí“* (Veber, 2000, s. 429). Příklady příležitostí jsou např. růst trhu, možnost exportu, státní zakázka, stabilní politické prostředí atd. (Cimbálníková, 2009, s. 58).

Hrozby by měly být identifikovány jak na základě analýzy makrookolí, tak i mikrookolí (Veber, 2000, s. 429). Podle Cimbálníkové (2009, s. 57) se jedná o současné nebo budoucí podmínky vnějšího prostředí, které jsou nepříznivé současným, případně budoucím záměrům společnosti. Pod hrozbami si lze představit např. silnou konkurenci, nestabilní trh, vstup zahraniční konkurence, diskriminační opatření apod. (Častorál, 2016, s. 120).

4.2 Zásady pro zpracování SWOT analýzy

Červený, Hanzelková a Keřkovský (2016, s. 111–112) doporučují při tvorbě SWOT analýzy respektovat tyto čtyři zásady:

- SWOT analýza využívaná ve strategické analýze by se měla zaměřovat pouze na podstatná fakta související se strategií, jelikož příliš mnoho faktů může celou SWOT analýzu spíše zkomplikovat,
- SWOT analýza by měla být zpracována s ohledem na účel, kvůli kterému byla vytvořena a neměla by se využívat jedna univerzální analýza pro rozličné účely,
- do SWOT analýzy by měla vstupovat pouze důvěryhodná a prověřená fakta,
- SWOT analýza by měla být objektivní a neměla by tak odrážet subjektivní názory zpracovatele analýzy, ale odrážet objektivní vlastnosti objektu analýzy.

4.3 Strategie plynoucí ze SWOT analýzy

SWOT tabulka, případně SWOT matice umožňuje lepší volbou strategických rozhodnutí a také usnadní společnosti hledání správné strategie. Existují čtyři různé kombinace jednotlivých faktorů, které představují základní strategie. Každá tato strategie je zaznamenána v jednotlivém kvadrantu.

Kvadrant SO je považován pro společnost za nejvýhodnější. Podnik využívá svých velkých příležitostí v okolí a zároveň využívá silných stránek k jejich využití. Tato strategie bývá nazývána jako strategie maxi-maxi.

Kvadrant ST je založen na využívání silných stránek podniku, které převažují nad těm slabými. Na druhou stranu zde existuje nepříznivý stav okolí, který znemožňuje jejich maximální využití. Cílem této strategie, která se nazývá maxi-mini, je využívání silných stránek k minimalizování hrozeb.

Kvadrant WO charakterizuje podnik, který má ve svém okolí spousty příležitostí, ale je limitován svými slabými stránkami. V této strategii nazývané mini-maxi se využívají příležitosti k eliminaci slabých stránek podniku.

Kvadrant WT je pro podnik nejméně příznivým. Jedná se o strategii, která je založena na minimalizaci slabých stránek a vyhýbání se hrozbám. Tuto strategie lze považovat za defenzivní a bývá nazývána mini-mini (Častorál, 2016, s. 122–123; Grasseová, 2012, s. 46).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

5.1 Základní údaje o společnosti

Název společnosti:	AQ, s.r.o.
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Sídlo:	Palackého 925/20, 784 01 Litovel
Identifikační číslo:	623 61 384
Datum zápisu:	20. dubna 1995
Základní kapitál:	2 100 000 Kč
Počet zaměstnanců:	30
Roční obrat:	97,7 mil. Kč (2017)

Obr. 2 Výrobní hala společnosti AQ, s.r.o. (Acoustique Quality, ©2019)

Firma je zapsána v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Ostravě, oddíl C, vložka 13127. Firma funguje od roku 1995, kdy byla založena čtyřmi společníky, kterými jsou Ing. Vladimír Sapara, Ing. Vladimír Sapara, ml., Ing. Petr Kryl a Ing. Karel Svoboda. První dva jmenování každý s vkladem 630 000 Kč, a tím pádem 30% podílem a zbývající společníci shodně s vkladem 420 000 Kč, a tedy každý s 20% podílem. Statutárním orgánem společnosti jsou tři jednatelé, přičemž každý z nich zastupuje společnost samostatně.

5.2 Předmět podnikání

Předmětem podnikání jsou dle obchodního rejstříku tyto činnosti:

- Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení,
- truhlářství, podlahářství,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence.

Společnost AQ, s.r.o. není pouze výrobcem reprosoustav, ale také prodejcem spotřební elektroniky. Postupem času se z hlavní činnosti, kterou představovala právě výroba reprosoustav, stala spíše činnost doplňková a převážnou část tržeb společnosti v současné době tvoří tržby z prodeje zboží. Firma AQ, s.r.o. své produkty nabízí do více než 300 maloobchodů a 9 velkoobchodních řetězců, což představuje velice solidní prodejní síť. Výrobky je také možné nakoupit přímo v provozovně společnosti, která se společně s poslechovou místností nachází na ulici Severní 452 v obci Červenka nebo ve vlastním elektronickém obchodě.

5.3 Profil společnosti a stručná historie

Společnost AQ, s.r.o. je výrobce reprosoustav Acoustique Quality, dovozce spotřební elektroniky a také systémový integrátor. Společnost se zabývá výrobou stopařských a elektronických komponent a může se také pochlubit vlastním vývojem a distribucí.

Obr. 3 Logo společnosti AQ, s.r.o. (Acoustique Quality, ©2019)

Za počátek firmy jako takové lze považovat přelom mezi roky 1992 a 1993, kdy byly aktivity společnosti ještě vedeny pod názvem Sapara UNI, v té době ještě fyzické osoby. Firma AQ, s.r.o. jak je známa nyní vznikla jako logické pokračování těchto aktivit zápisem do

obchodního rejstříku 20. dubna 1995. Hlavní činností firmy v době jejího vzniku byl vývoj a výroba reprosoustav, které se prodávaly pod vlastní značkou AQ – Acoustique Quality.

Postupem času se sortiment společnosti začal rozšiřovat a v nynější době nabízí kolem třiceti různých modelů reprosoustav, a to v třech až sedmi barevných variantách. K výrobě svých reprosoustav používá společnost AQ, s.r.o. pečlivě vybrané materiály a komponenty, aby bylo dosaženo co nejpříznivějšího poměru mezi kvalitou a cenou. Taková výroba je velmi komplexní činnost a celkový zvuk reprosoustavy je ovlivněn vlastnostmi osazených měničů, elektronické výhybky, korpusu, tlumení i všech dalších ostatních komponent. Ve firmě je kladen velký důraz na preciznost výroby a dokonalost provedení. Tento přístup k výrobě přináší konkurenční výhodu a maximální věrnost zvuku reprosoustav.

K výrobě se využívají dvě technologie výroby korpusu, jejichž použití závisí na vyráběné řadě reprosoustav. Pro základní řadu se využívá linka s kontinuálním nanášením folie na MDF desky, zatímco vyšší řady jsou vyráběny na povrchu s pravou přírodní dýhou, což ve své podstatě znamená, že každý vyrobený kus je originál.

Během své existence si firma vybudovala prodejní síť obchodních partnerů, díky čemuž do své nabídky mohla začít přidávat i nové produkty jako např. příslušenství k reprosoustavám, mezi které se zejména řadí kabely, stojany, držáky apod. Dále se začaly nabízet i produkty jiných firem, z nichž první firmou byl dnes již světově známý Project, který vyrábí v České republice gramofony. V současné době se v nabízeném sortimentu společnosti AQ, s.r.o. nachází produkty např. těchto společností:

- B-Tech,
- Sonorous,
- Lenco,
- Sangean,
- Sinox,
- ARTsound,
- Project,
- Audioquest,
- Arcam,
- Denver,
- BigBen,
- Thomson atd.

5.4 Vize a cíle podniku

Jak již je zmíněno v teoretické části této práce, vize společně se stanovenými cíli podniku tvoří základ jeho dlouhodobého úspěšného fungování. Stanovení určité vize a cílů podniku tvoří základ úspěšného podnikání a bez jejich určení se jen těžko dosahuje úspěchů, což vědí i majitelé společnosti AQ, s.r.o. Obecným a hlavním cílem společnosti, stejně jako převážné části všech společností je dosahování zisku. Podnik chce rovněž vyrábět kvalitní reprosoustavy, a to jak pro běžné uživatele, tak pro zapálené fajnšmekry. Majitelé si kladou za cíl, aby značka Acoustique Quality byla spojována s reprosoustavami s precizním zvukem, kvalitním zpracováním a neotřelým designem. Podnik se chce prezentovat jako firma zaměřující se na kvalitu svých výrobků a mezi jeho primární cíle tak patří udržování či dokonce zvyšování kvality produktů. Z tohoto důvodu se pro výrobu reprosoustav využívají nejnovější technologie výroby a ve společnosti se mimo jiné provádí také vlastní výzkum a vývoj, díky kterému bude společnost schopna držet krok s konkurencí. Stejně tak chce společnost udržet dobrý poměr mezi kvalitou a cenou nabízených reprosoustav. Dalším cílem je rozšiřování výroby produktů (kabely, držáky, sluchátka apod.) pod vlastní značkou. Aby bylo možné rozšiřovat výrobu, prodávat více produktů pod vlastní značkou a zvýšit tak tržby společnosti je nutné získat větší podílu na trhu a navázat spolupráci s novými odběrateli.

Společnost AQ, s.r.o. však není pouze výrobní společností a převážná část jejich tržeb je tvořena prodejem zboží od různých výrobců. Na některé prodávané značky má firma exkluzivitu a nikdo jiný je na českém trhu nemůže prodávat, což může představovat konkurenční výhodou, díky které se podaří naplnit cíl a prodávat větší množství zboží. V současné době společnost také exportuje do zahraničí a svou exportní aktivitu by chtěla i nadále zvyšovat.

Žádný z uvedených cílů nemá společnost nikde výslovně formulován nebo sepsán. Těchto cílů se majitelé společnosti, kteří jsou zároveň také v roli vedení, snaží dosahovat intuitivně a strategický plán tak stanoven nemají. Základním cílem je tedy generování a zvyšování zisku a uvedené cíle hrají spíše roli podpůrných prostředků, prostřednictvím kterých je základního cíle dosahováno.

6 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

Tato část práce bude zaměřena na analýzu vnějšího prostředí podniku AQ, s.r.o. Nejprve bude provedena PESTLE analýza, prostřednictvím které bude zanalyzováno makroprostředí podniku. Tato analýza se bude konktrétně zabývat politickými, ekonomickými, sociálními, technologickými a ekologickými faktory. Jak bylo zmíněno v teoretické části této práce, jedná se faktory, které společnost není schopna žádným způsobem ovlivnit. V silách každého podniku je pouze pečlivě tyto faktory zanalyzovat a pokusit se předpovědět jejich vývoj, díky čemuž se může na potenciální změny připravit a eliminovat tak dopady případných hrozeb.

V další částí analýzy vnějšího prostředí bude vypracována Porterova analýza pěti sil, prostřednictvím které se zkoumá mikroprostředí podniku, konkrétně se pak jedná o vyjednávací sílu zákazníků, vyjednávací sílu dodavatelů, hrozbu vstupu nových konkurentů, hrozbu substitutů a rivalitu firem působících na daném trhu. Cílem analýzy vnějšího prostředí je identifikovat příležitosti a hrozby plynoucí pro podnik, respektive ovlivňující jeho konkurenceschopnost. Zjištěné skutečnosti budou využity ve SWOT analýze.

6.1 PESTLE analýza

6.1.1 Politické faktory

Společnost AQ, s.r.o. působí primárně na tuzemském trhu a je tedy ovlivněna politickým prostředím České republiky. Díky tomu, že Česká republika vstoupila 1. května 2004 do Evropské unie (dále jen EU) a je tak jejím členem, ovlivňují jak celý náš stát, tak samotný podnik také politické faktory EU. Samotné členství kromě implementování nových právních předpisů s sebou přineslo také další výhody jako např. volné obchodování v rámci EU nebo možnost čerpat evropské dotace. Tyto dvě skutečnosti budou více popsány v části zkoumající legislativní faktory, respektive faktory podnikové.

Mezi velmi důležitý faktor ovlivňují podnik patří politické prostředí daného státu a s tím související politická stabilita. Pro každý podnik je samozřejmě lepší, pokud je politická situace v zemi stabilní a společnost tak ví, s čím může v budoucnu počítat a na co se má připravit. Na druhou stranu politická nestabilita s sebou přináší riziko neočekávaných změn, a tím negativně ovlivňuje fungování společnosti. Politické prostředí České republiky lze bohužel charakterizovat jako nestabilní a poměrně rychle se měnící. Kritizovány bývají

zejména časté změny v právních předpisech nebo také zásahy vlády a Parlamentu ČR do fungování tržního prostředí a ekonomiky.

Na podzim roku 2017 proběhly poslední volby do Poslanecké sněmovny Parlamentu ČR, které vyhrálo s velkým náskokem před ODS hnutí ANO v čele s Andrejem Babišem, které získalo téměř 30 % procent všech hlasů. Následně byl Andrej Babiš pověřen prezidentem Milošem Zeman k sestavení vlády a zvolen premiérem. První vláda premiéra vládla do června 2018 v demisi, což celkovému politickému prostředí nikterak nepřidalo. Premiér byl trestně stíhán, obyvatelé České republiky se bouřili a demonstrovali. V současné době se již situace uklidnila a druhá vláda premiéra Andreje Babiše získala důvěru Poslanecké sněmovny. V průzkumech by podle lidí opět vyhrálo ve volbách hnutí ANO, a tak se i do budoucna dá počítat s podobným politickým směrem a vývojem.

6.1.2 Ekonomické faktory

Následující podkapitoly budou zaměřeny na nejdůležitější ekonomické faktory české ekonomiky. Vybrané faktory ovlivňující podnik a dosažení jeho vytyčených cílů již byly zmíněny v teoretické části. Růst HDP, cenová hladina, nezaměstnanost a úrokové míry, to vše jsou stěžejní faktory, které budou využity v této části práce. Do ekonomických faktorů bude také zahrnut faktor vývoje směnného kurzu, jelikož společnost obchoduje mimo jiné i se zahraničními subjekty.

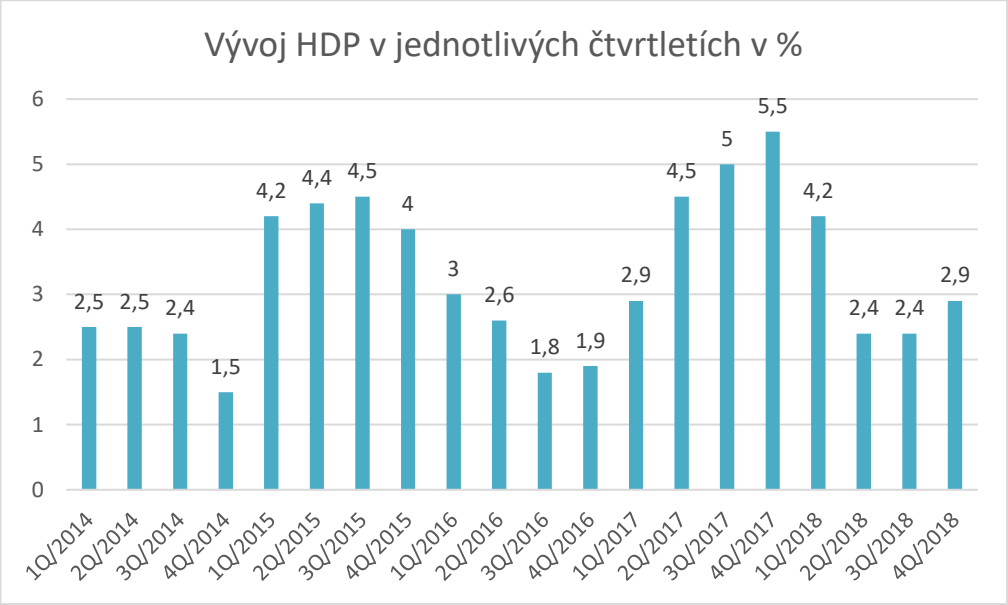
V části zabývající se ekonomickými faktory se sluší zmínit také fakt, že ekonomové začínají mluvit o nadcházející krizi, která by ovlivnila celou českou ekonomiku. Ekonomická krize by však znamenala i velké nepříjemnosti pro analyzovanou společnost, která jakožto prodejce a výrobce elektroniky by pocítila následky krize ve velké míře. V takovémto období je spotřební elektronika jedna z prvních věcí, které spotřebitelé ze svého nákupního seznamu škrtají.

Hrubý domácí produkt

Hrubý domácí produkt neboli HDP je jeden z nejdůležitějších a také nejvíce sledovaných ekonomických faktorů. Jedná se o peněžní vyjádření celkové hodnoty statků služeb, které byly nově vytvořeny na daném území v určitém období. Tento ukazatel se využívá pro stanovení výkonnosti ekonomiky státu. S ukazatelem HDP se nejčastěji setkáváme v procentním vyjádření, které určuje meziroční růst nebo pokles. Sledování vývoje HDP je

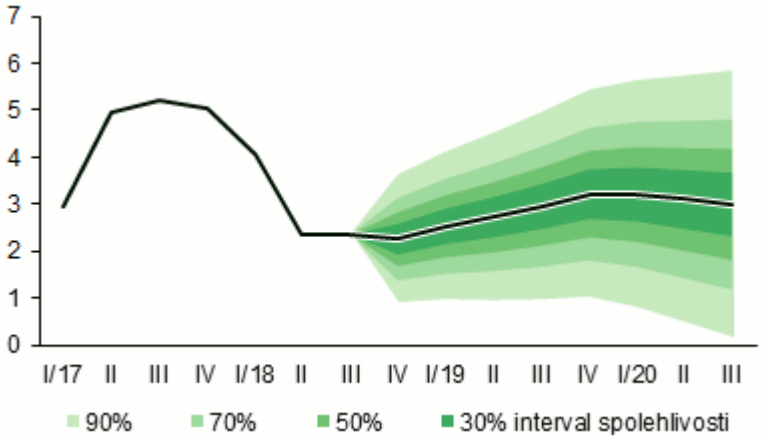
pro podnik velmi důležité, protože poskytuje informace týkající se možného vývoje budoucích tržeb (Finance.cz, ©2019).

Následující graf (Obr. 4) zobrazuje vývoj HDP v jednotlivých čtvrtletích za posledních pět let. Z grafu je jasně vidět rostoucí tendence HDP s cyklickým efektem. V grafu neuvedené předchozí roky byly ovlivněny celosvětovou ekonomickou krizí, která ekonomiku ovlivnila zejména v letech 2008 a 2009. Záporný vývoj HDP byl zaznamenán také v letech 2012 a 2013. V posledním zaznamenaném období, tedy ve čtvrtém kvartále roku 2018, rostlo podle Českého statistického úřadu HDP o 2,8 %. Za celý rok 2018 to pak byl růst o 3 %. V současné době se tedy české ekonomice daří, očekává se mírný růst, který by mohl trvat až do konce roku 2020. Poté však vzhledem k cyklickému vývoji HDP je očekáván lehký pokles.



Obr. 4 Vývoj HDP v jednotlivých čtvrtletích v % (zpracováno na základě dat z Kurzy.cz, ©2019)

Prognóza vývoje HDP, kterou každoročně sestavuje Česká národní banka je vyobrazena v dalším grafu (Obr. 5). Na grafu ČNB můžeme vidět výhled předpokládaného vývoje HDP pro rok 2019 a 2020. Podle této prognózy by HDP mělo během roku 2019 mírně růst, následně se počítá spíše s jeho menším poklesem, který by však neměl být nijak signifikantní. V roce 2020 se totiž počítá s růstem o jednu desetinu procenta oproti předešlému roku. V řeči čísel to pak znamená, že meziroční růst reálného HDP by měl v roce 2019 dosáhnout hodnoty 2,9 % a v roce 2020 hodnoty 3,0 % (ČNB, ©2019).

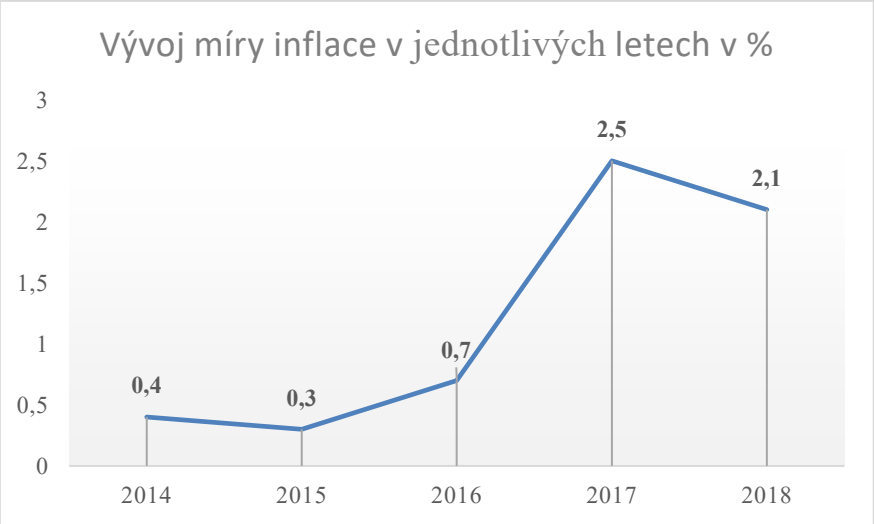


Obr. 5 Prognóza vývoje HDP v ČR (ČNB, ©2019)

Inflace

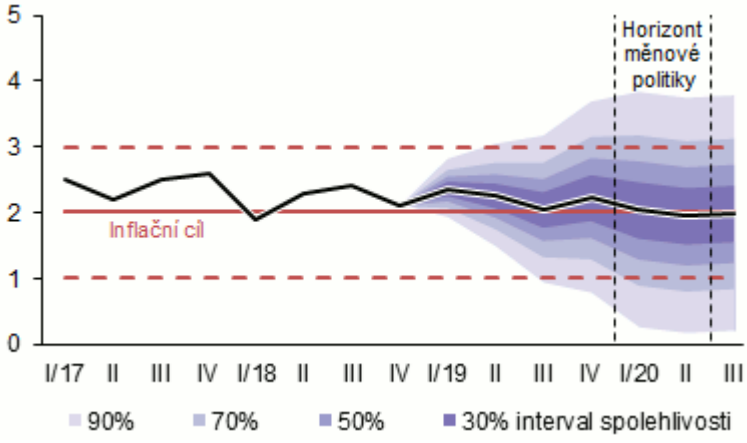
Inflace je dalším významným ekonomickým faktorem, který je potřeba analyzovat. Inflaci lze chápat jako růst většiny cen v dané ekonomice v určitém časovém období. Jedná se tedy o oslabení reálné hodnoty dané měny. Inflace by neměla být příliš vysoká, a naopak ani nízká. Od roku 2010 existuje inflační cíl ve výši 2 % a dodržování tohoto cíle má na starost ČNB, která se snaží o to, aby se skutečná hodnota inflace nelišila o více než jeden procentní bod na obě strany. Měření inflace má v České republice na starosti Český statistický úřad (ČNB, ©2019).

Míra inflace se vyjadřuje za pomocí indexu spotřebitelských cen. Nejčastěji se využívá míra inflace vyjádřená přírůstkem indexu spotřebitelských cen ke stejnému měsíci předchozí roku, která vyjadřuje procentní změnu cenové hladiny ve sledovaném měsíci daného roku oproti stejnému měsíci předchozí roku. Tato míra inflace k únoru 2019 dosáhla výše 2,7 %. Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen vyjadřující procentní změnu průměrné cenové hladiny za posledních 12 měsíců proti průměru 12 předchozích měsíců v únoru 2019 dosáhla výše 2,3 %. Průměrná roční míra inflace za rok 2018 byla 2,1 %. Hodnoty spadají do vytyčeného pásma ČNB a neliší se od stanoveného cíle o více než jedno procento. Tyto hodnoty tak nepředstavují pro podnik žádné hrozící nebezpečí. Z dále uvedeného grafu (Obr. 6) lze vidět, že inflace v posledních letech nedosahuje vysokých hodnot a v letech 2014 až 2016 se od inflačního cíle dokonce lišila o více než jeden procentní bod (ČSÚ, ©2019). Mírná dezinflace mezi posledními dvěma sledovanými lety přiblížila hodnotu míry inflace k její vytyčené výši.



Obr. 6 Vývoj míry inflace v jednotlivých letech v % (zpracováno na základě dat z ČSÚ, ©2019)

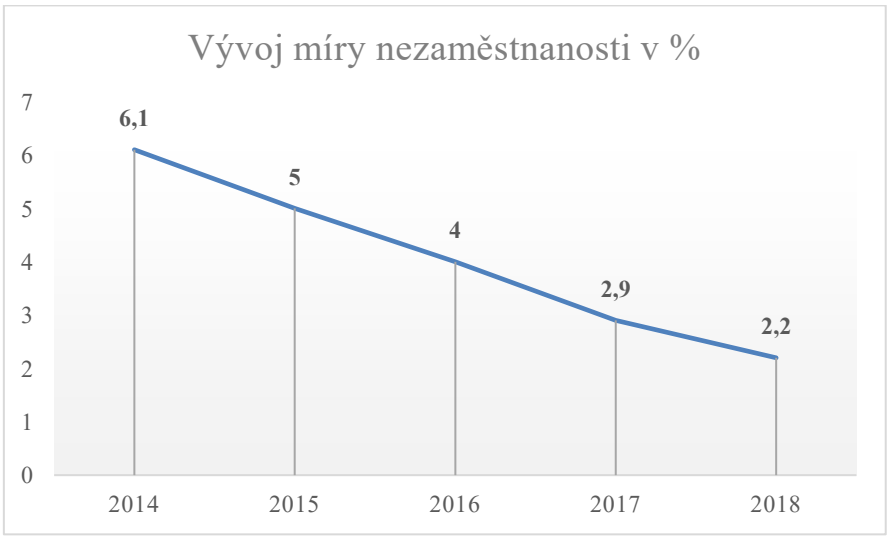
V případě, že by došlo k růstu inflace, mohlo by to pro podnik znamenat nebezpečí zvýšení cen vstupního materiálu a zboží, což by vedlo ke zvýšení nákladů výroby a následnému zvýšení prodejní ceny výrobků i zboží. Toto zvýšení ceny může mít za následek snížení poptávky a ztrátu některých zákazníků. Nicméně odhad ČNB s růstem inflace v následujících dvou letech nepočítá a z níže uvedeného grafu (Obr. 7) je jasně patrné, že v roce 2019 se počítá s inflací ustálenou lehce nad stanoveným cílem. Pouze ve třetím kvartále by se inflace mohla přiblížit hodnotě 2 % a na konci roku se znovu odhaduje mírný růst. V následujícím roce se poté odhaduje stabilizovaná výše míry inflace a možné dosažení stanoveného inflačního cíle. Odhadované hodnoty tak pro společnost nepředstavují žádné riziko.



Obr. 7 Prognóza vývoje inflace v % (ČNB, ©2019)

Nezaměstnanost

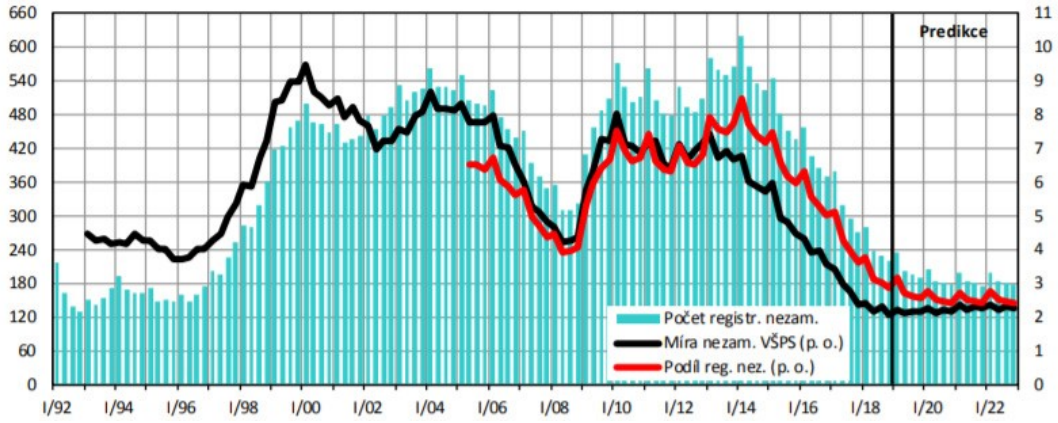
Dalším významným ekonomickým faktorem je stav na trhu práce, se kterým souvisí nezaměstnanost. V únoru 2019 dosahovala obecná míra nezaměstnanosti hodnoty 2 % a meziročně se tak snížila o 0,4 % (ČSÚ, ©2019) Nezaměstnanost je tak v současné době velice nízká. Takto nízká hodnota značí, že situace na trhu práce je z pohledu uchazeče o zaměstnání výhodná a může si svého zaměstnavatele vybírat. Zaměstnanců je nedostatek v poptávka po nich převyšuje nabídku. Na druhou stranu z pohledu společnosti se vyskytuje problém týkající se získávání nových zaměstnanců. Firmy musí o potenciální zaměstnance bojovat a často se předhánět, kdo nabídne výhodnější nástupní podmínky jako např. mzdu, případně lepší finanční i nefinanční benefity. Tento fakt pro firmu představuje hrozbu rostoucích mzdových nákladů z důvodu zvyšování nástupních mezd. Toto se však netýká pouze nových zaměstnanců, ale také zaměstnanců současných, jejichž ztráta by mohla způsobit podniku značné nepříjemnosti, jelikož by se za ně nemuselo podařit najít náhradu. Proto je důležité pečovat i o současné zaměstnance a navyšovat jejich mzdu či nabízet různé benefity, aby neodcházeli do firem s lepšími pracovními podmínkami. Vývoj nezaměstnanosti na území České republiky od roku 2014 do roku 2018 je vyobrazen v následujícím grafu (Obr. 8). Z grafu je jasně patrný dlouhodoběji klesající trend nezaměstnanosti.



Obr. 8 Vývoj míry nezaměstnanosti v jednotlivých letech v % (zpracováno na základě dat z ČSÚ, ©2019)

Prognóza očekávaného vývoje míry nezaměstnanosti v ČR je uvedena v grafu níže (Obr. 9). Jak již bylo zmíněno dříve z grafu je patrný strmý pokles nezaměstnanosti od roku 2013, který se od roku 2018 ustálil na hodnotě kolem 2 %. Predikce vývoje nezaměstna-

nosti na rok 2019 až 2022 počítá s velmi mírným zvýšením a hodnota nezaměstnanosti by se měla ustálit lehce nad současnou hodnotou 2 %.



Obr. 9 Očekávaný vývoj míry nezaměstnanosti v ČR

(Ministerstvo financí ČR, ©2019)

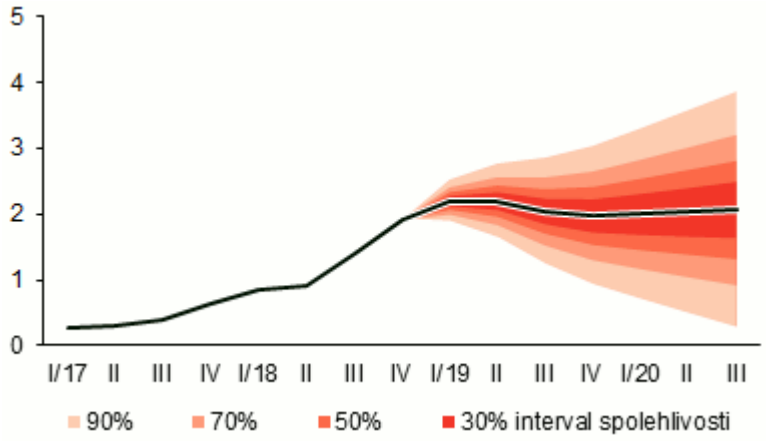
Podnik AQ, s.r.o. má stále zaměstnance a s fluktuací nemá výraznější problémy. Poměrně vyšší fluktuaci zaznamenává pouze mezi obchodními zástupci, což je ovšem spíše dáno charakteristickými rysy dané pozice. Potíže by však mohly nastat, pokud by se podnik rozhodl rozšířit výrobu nebo navýšit prodej zboží, což by znamenalo potřebu nových zaměstnanců do výroby a skladů. V současné situaci by nemuselo být snadné najít odpovídající pracovníky.

Úroková míra

V posledních letech došlo v České republice několikrát ke zvýšení úrokových sazeb, které byly po dlouhou dobu na svém technickém minimu. Minimální úrokové sazby měly za úkol nastartovat a stimulovat ekonomiku k růstu po ekonomické krizi. V roce 2017 však Bankovní rada ČNB usoudila, že se již ekonomice daří dobře a období, kdy bylo ekonomiku potřeba pomocí nízkých sazeb podněcovat k růstu skončilo. Díky nízkým sazbám se udržovalo velké množství peněz v ekonomice, což mělo za následek, že půjčky byly levnější a tato situace tak byla výhodná pro investice i spotřebu (iDNES.cz, ©2019).

Zvyšování úrokových sazeb znamená zdražování půjček komerčních bank a tím pádem zdražování úvěrů jak pro občany, tak pro společnosti. Úvěrové výpomoci od bank a úvěrových institucí, které jsou nesmírně důležité v případě, že by společnost chtěla rozšířit výrobu, zahájit realizaci výstavby nového skladu nebo např. koupit nový stroj, by s sebou nesly mnohem větší úroky. Toto zvýšení úroků by představovalo navýšení nákladů a další zvyšování úrokových sazeb by mohlo vést k tomu, že by si společnost nemohla úvěr dovolit.

Prognóza ČNB (Obr. 10) zobrazuje očekávaný vývoj tříměsíčních sazeb PRIBOR. Z grafu je patrné, že v nadcházejících dvou letech se se zvyšováním úrokových sazeb nepočítá.

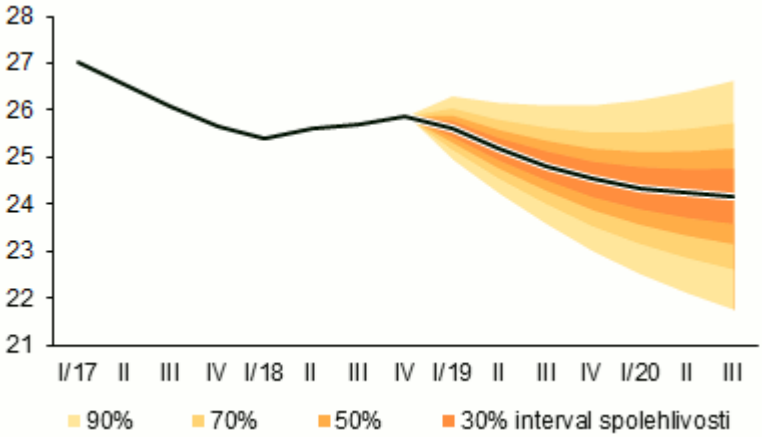


Obr. 10 Prognóza vývoje úrokových sazeb – 3M PRIBOR (ČNB, ©2019)

Vývoj směnného kurzu

Vzhledem k tomu, že společnost AQ, s.r.o. obchoduje také se zahraničními subjekty, je nutné zabývat se dalším ekonomickým faktorem, kterým je vývoj směnného kurzu, konkrétně mezi českou korunou a eurem. Kurz české koruny vůči euru byl rozhodnutím Bankovní rady ČNB z listopadu roku 2013 udržován až do roku 2017 poblíž hranice 27 CZK/EUR. Toto rozhodnutí známé jako Kurzový závazek ČNB nebo také intervence ČNB uměle oslaboval korunu a byl prostředkem k dosažení cílové inflace ve výši 2 %. Takové opatření však nebylo příznivé pro zahraniční obchod a nákup zboží či materiálu v eurech. Po ukončení devizových intervencí začala koruna proti euru posilovat a kurz začal okamžitě klesat. Nyní kurz české koruny vůči euru začíná atakovat hranici 26 CZK/EUR a k 1. dubnu 2019 je aktuální směnný kurz 25,800 korun za euro (Kurzy.cz, ©2019).

Budoucí vývoj kurzu české koruny vůči euru prognózuje ČNB v grafu (Obr. 11). Koruna by měla v následujících letech postupně posilovat a během roku 2020 by se mohla dostat až na hranici 24 korun za euro. Tento vývoj je pro společnost příznivý, co se týče nákupu od zahraničních dodavatelů, ovšem dlouhodobý pokles kurzu by mohl znamenat zdražování výrobků a zboží pro zahraniční odběratele platící eurem.



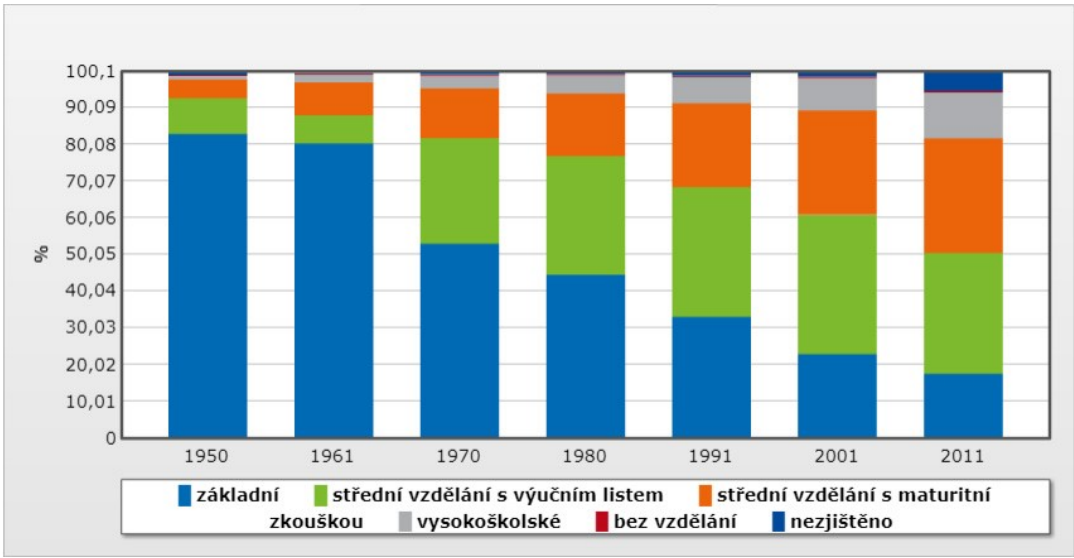
Obr. 11 Prognóza kurzu české koruny vůči euru (ČNB, ©2019)

6.1.3 Sociální faktory

Sociální faktory zahrnují celou řadu faktorů, mezi které, jak již bylo zmíněno v teoretické části práce, patří např. chování zákazníků, názory veřejnosti na podnik, ale také struktura společnosti, situace na trhu práce, společenské a kulturní zvyky, úroveň vzdělání, nezaměstnanost (řešena již v rámci ekonomických faktorů) či mzdy. V této podkapitole budou řešeny pouze nejvýznamnější sociální faktory pro podnik, a to vzdělání, mzdy a situace na trhu práce.

Vzdělání

V současné době čím dál větší počet studentů míří na vyšší odborné nebo vysoké školy s vidinou dosažení lepšího vzdělání, a tím pádem také lepších nástupních mzdových podmínek a v neposlední řadě také možností kariérního růstu. Tento dlouhodobě přetrvávající trend bohužel znamená pokles zájmu studentů o středoškolské odborné vzdělání, především to s technickým zaměřením, což může v budoucnu způsobit přebytek vysokoškolsky vzdělaných lidí a na druhé straně nedostatek potřebně kvalifikované pracovní síly. Na následujícím grafu (Obr. 12) vyobrazujícím obyvatelstvo dle dosaženého vzdělání můžeme vidět rostoucí podíl vysokoškolsky vzdělané populace, růst počtu obyvatel se středním vzděláním zakončeným maturitní zkouškou a v posledním desetiletí také dříve zmíněný pokles obyvatel se středním vzděláním s výučním listem.



Obr. 12 Obyvatelstvo ČR dle dosaženého vzdělání (ČSÚ, ©2019)

Mzdy a situace na trhu práce

Minimální mzda, která byla zavedena v České republice v roce 1991 je nejnižší přípustná mzda stanovena státem, kterou může zaměstnanec za vykonávání práce od svého zaměstnavatele obdržet. V současné době je výše minimální mzdy stanovena částkou 13 350 Kč za měsíc. Další ukazatel související se mzdami je výše mzdy průměrné, která je v současné době 33 840 Kč měsíčně (ČSÚ, ©2019).

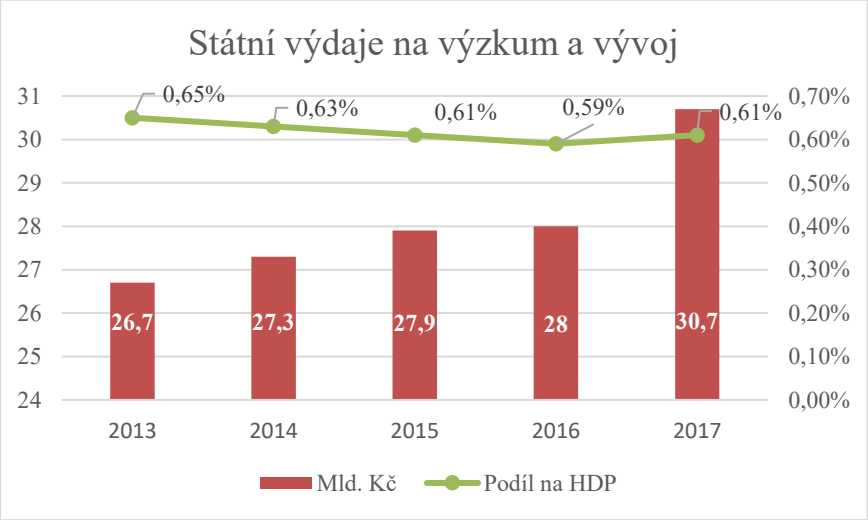
Co se týče situace na trhu práce ta byla rozebrána již dříve v rámci ekonomických faktorů. Důležité je však připomenout, že aktuálně je situace na trhu práce z pohledu společnosti značně nevýhodná, jelikož existuje převaha poptávky práce nad její nabídkou. Podniky bojují o nové zaměstnance, kterých je nedostatek a často tak jsou nuceny ke zvyšování nástupních mezd a zavádění nových pracovních benefitů, aby přilákaly zaměstnance právě k nim. Tlak na mzdy však nepřichází pouze ze strany potenciálních zaměstnanců, ale také od zaměstnanců současných, kteří by mohli být zlákáni jinou firmou nabízející jim výhodnější mzdové podmínky a lepší benefity.

6.1.4 Technologické faktory

Společnosti v dnešním konkurenčním prostředí musí držet krok s nejnovějšími trendy a sledovat novinky týkající se oblasti vývoje technologií. Je velmi důležité, aby podnik sledoval technologický vývoj a byl dobře informován o technologických možnostech a směru, jakým se jejich vývoj ubírá. Zanedbání nebo podcenění důležitosti technologických faktorů by představovalo riziko využívání zastaralých technologií a procesů, které by zbytečně

snižovaly efektivitu společnosti a také mohlo znamenat ztrátu konkurenceschopnost. Pozor si však musí podnik dát i na příliš vysoké investice, které by se nemusely vyplatit.

Výzkum a vývoj podporuje také Česká republika, jejímž primárním nástrojem veřejné podpory výzkumných a vývojových aktivit je přímá veřejná podpora výzkumu a vývoje (https://www.czso.cz/csu/czso/statni-rozpoctove-vydaje-na-vyzkum-a-vyvoj). Ze státního rozpočtu ČR jsou každoročně vyhrazeny peněžní prostředky k tomuto účelu. Výdaje České republiky na podporu výzkumu a vývoje mají, jak můžeme vidět v grafu (Obr. 13), vzestupnou tendenci a v roce 2017 dosáhly výše 30,7 miliard korun, což odpovídá 0,61 % HDP a tvoří přibližně jednu třetinu celkových výdajů na výzkum a vývoj v ČR.



Obr. 13 Státní výdaje na výzkum a vývoj (zpracováno na základě dat z ČSÚ, ©2019)

Mezi nejvýznamnější technologie, které společnost AQ, s.r.o. jsou technologie výroby, které podnik využívá k výrobě korpusů pro své reprosoustavy. Podnik disponuje dvěma linkami pro výrobu korpusů, jedna je využívána k výrobě základní řady reprosoustav a druhá pro řady vyšší. Díky těmto linkám může společnost vyrobit a nabízet více než 30 druhů reprosoustav v různých cenových relacích. Technologie výroby je na vysoké úrovni, což koresponduje s cílem majitelů společnosti vyrábět velmi kvalitní produkty a budovat tak své jméno především prostřednictvím prvotřídních výrobků. Důraz je také kladen na pravidelnou obměnu strojů využívaných ve výrobě tak, aby byla zajištěna výroba za využití nejmodernějších technologií.

6.1.5 Legislativní faktory

Samozřejmostí je, že společnost musí dodržovat a řídit se právními předpisy země, ve které provádí svou podnikatelskou činnost. Bohužel je obecně české legislativní prostředí pova-

žováno z hlediska vymáhání práva za málo efektivní a je charakterizováno také vysokou byrokracií. Se vstupem do EU se k dodržování přidaly také předpisy EU. Ještě před samotným vstupem musela Česká republika jako nový členský stát přizpůsobit svůj právní řád. Po vstupu do EU musela Česká republika do svého řádu implementovat velké množství právních norem. Mimo jiné vstup České republiky do EU v roce 2004 pro společnost znamená fakt, že se nemusí zabývat otázkou mezinárodního obchodu nebo celní problematikou, a to díky evropskému jednotnému trhu, který byl definován Maastrichtskou smlouvou. Evropský jednotný trh zajišťuje čtyři základní svobody, kterými jsou volný pohyb zboží, osob, služeb a kapitálu. Díky sjednocování legislativy států patřících do EU a volnému obchodu se společnost nemusí zabývat právními předpisy, se kterými obchoduje. Tato skutečnost představuje velkou příležitost pro rozšíření exportu výrobků.

Legislativní změny, které přišly z EU se týkají např. ekologie, nakládání s odpady nebo v poslední době stále diskutované GDPR, jinými slovy obecné nařízení o ochraně osobních údajů, která výrazně zvyšuje ochranu osobních dat. Jedná se o právní rámec ochrany osobních údajů s cílem hájit co nejvíce práva občanů EU a zabráni tak jejich neoprávněnému zneužití. GDPR se týká veškerých podniků a institucí, jednotlivců, ale také online služeb zpracovávajících osobní data uživatelů. Účinnost tohoto nařízení je od 25. května 2018 a jeho nedodržování se trestá pokutami v astronomických výších (GDPR, ©2019). V případě společnosti se jedná o osobní data zaměstnanců, odběratelů, dodavatelů nebo koncových zákazníků.

Daňové zákony jsou dalším důležitým legislativním faktorem. Jedná se zejména o daň z příjmů právnických osob, která značnou měrou ovlivňuje ekonomickou situaci podniku. Výše daně z příjmů právnických osob v posledních letech ustálila na hodnotě 19 %, a to platí i v roce 2019. Jelikož je společnost AQ, s.r.o. plátcem DPH, daň z přidané hodnoty stejně tak patří mezi důležité legislativní faktory. Od března roku 2017 se také společnosti dotkla druhá vlna elektronické evidence tržeb (EET), která směřovala na maloobchod a velkoobchod.

Mezi nejdůležitější právní předpisy pro daný podnik patří:

- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů

- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
- Zákon č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky
- Zákon č. 17/1992 Sb., o životním prostředí
- Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech
- Zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb

6.1.6 Ekologické faktory

V České republice se životním prostředím, se kterými souvisejí ekologické faktory zabývají zejména zákon č. 114/1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny, zákon č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí a zákon č. 17/1992 Sb., o životním prostředí. V posledních letech je aktuálním a velmi probíraným tématem ochrana životního prostředí, eliminace dopadů výroby na životní prostředí, neustále snižování emisí, ekologická likvidace odpadů nebo celkové směřování výroby tak, aby bylo využíváno ekologičtějších materiálů, postupů a byly efektivněji využívány zdroje. O snižování emisí a zmírňování dopadů na životní prostředí se v současnosti hovoří zejména v dopravě. Nejvíce je ovlivněn automobilový průmysl a výrobci automobilů jsou neustále nuceni hledat nová a účinnější řešení, jak ještě více snížit emise CO_2, které motory aut produkují. Instalují se různé filtry pevných částic, zvyšuje účinnost motorů za pomocí turbodmychadel, snižuje se objem válců motoru, využívají hybridní pohonné jednotky apod. Všechny tyto zmíněné faktory mají za úkol co nejvíce chránit životní prostředí a snaží se eliminovat dopady, které by jej mohly horšit. Na druhou stranu také prodražují pořízení nových vozů, jejich provoz kvůli často velmi drahým náhradním dílům, a tím pádem zvyšují náklady společnosti, ať už se jedná o náklady na dopravu materiálu potřebného k výrobě, dovoz zboží nebo provozování vlastního vozového parku. Ekologické chování subjektů, ochrana životního prostředí a udržitelný rozvoj je také jednou z priorit a cílů Organizace spojených národů, což jen dokazuje důležitost řešení této problematiky, která by neměla být v žádném případě podceňována.

Společnost AQ, s.r.o. se sice nemůže pochlubit žádnými ISO normami v oblasti ekologických faktorů, což ovšem neznamená, že by tyto faktory byly zcela ignorovány. Podnik provozuje výrobu a skladuje výrobky i zboží v moderních zateplených prostorech, což sni-

žuje spotřebu energie na jejich vytápění. Firma také provedla obměnu svého vozového parku a vyměnila staré automobily za nové, které mají mnohem nižší spotřebu a ke svému pohonu využívají stlačený zemní plyn neboli CNG, který je charakteristický nižšími emisemi až o 30 % oproti benzínovým a dieselovým agregátům, nulovou produkcí emisí pevných a aromatických uhlovodíků a aldehydů. Tyto auta jsou navíc dle zákona č. 16/1993 Sb., o dani silniční osvobozena od silniční daně. Jakožto prodejce elektrických a elektronických zařízení vznikla již v minulosti novelizací zákona o odpadech společnosti povinnost přispívat do kolektivního systému, ze kterého bude hrazena recyklace starších výrobků. Smyslem novely je prevence vzniku odpadních elektrických a elektronických zařízení, který by mohly být nekontrolovaně nebo špatně ukládány, což by mělo za následek negativní dopad na životní prostředí (Podnikatel.cz, ©2019).

6.1.7 Závěr PESTLE analýzy

V rámci PESTLE analýzy bylo zkoumáno makroprostředí podniku a detekovány některé hrozby a příležitostí ovlivňující podnik. V úvodu analýzy byla nastíněna obava z možné nadcházející ekonomické krize, která by měla značný dopad na podnik, jelikož v době krize je spotřební elektronika to první, na co spotřebitelé omezují své výdaje. Další hrozbu by mohlo představovat relativně nestabilní politické prostředí České republiky, kdy by vláda mohla přijít např. se zvýšením daní z příjmů. Podle prognózy ČNB v roce 2020 poklesne růst HDP. Zmínit je zapotřebí také fakt, že nízká nezaměstnanost má pokračovat dle prognóz až do roku 2022, což představuje pro společnosti problém při získávání nových zaměstnanců. Naopak inflace by se měla držet v následujících letech ve stanoveném cílovém pásmu 2 %. Stejně tak se neočekávají výrazné změny v úrokových sazbách, která byly v minulosti několikrát zvýšeny. Pro import je pozitivní fakt, že koruna vůči euru bude i nadále posilovat, na druhou stranu to může znamenat omezení exportu, protože pro společnosti nakupující v eurech se nákup z ČR prodraží.

6.2 Porterův model pěti sil

6.2.1 Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníci společnosti AQ, s.r.o. jsou jednak velkoobchodní i maloobchodní společnosti, a také jednotlivci, kteří si mohou zboží nebo výrobky pořídit v elektronickém obchodě firmy nebo využít možnosti nákupu přímo v podniku, kde je k dispozici také poslechová místnost. Prodejní síť tvoří více než 300 nezávislých maloobchodních prodejen a 9 velkoob-

chodních řetězců. Mezi nejznámější odběratele patří např. Alza.cz, a.s., OKAY, s.r.o., HP TRONIC Zlín, spol. s r.o., Electro World, s.r.o., Mall Group, a.s., K + B Expert, s.r.o., NAY, a.s.

V poslední době je největší zájem ze strany zákazníků především o spotřební elektroniku jako např. gramofony, CD přehrávače, MP4 přehrávače, elektrické koloběžky, příslušenství k TV (držáky, kabely) apod. Společnost se snaží průběžně do svého portfolia nabízených produktů přidávat nové položky, které jsou v souladu s nejnovějšími trendy a požadavky zákazníků. Stejně tak vyrábí reprosoustavy v různých barevných variantách s neotřelým a originálním designem.

Obrat z maloobchodních prodejen se pohybuje ve výši 10 000 – 100 000 Kč ročně. Z velkoobchodních řetězců jsou nejvýznamnější Alza.cz, a.s. a OKAY, s.r.o. s tržbami až 10 mil. Kč ročně. Důležité je také zdůraznit fakt, že společnost nenabízí nijak specifické výrobky a zboží, odběratelé tak mohou přejít bez větších problémů ke konkurenci, což zvyšuje jejich vyjednávací sílu. Díky včasným dodávkám, kvalitě dodávaného zboží a výrobků, loajalitě a dobrý vztahům s odběrateli však není ztráta spolupráce s nimi pro podnik hrozbou. S přihlédnutím na tyto skutečnosti hodnotím vyjednávací sílu zákazníků jako nadprůměrnou, a to zejména kvůli velkým řetězcům, které tlačí na snižování cen a tvoří obrovskou část celkových tržeb firmy.

6.2.2 Vyjednávací síla dodavatelů

K výrobě kvalitních reprosoustav je důležité využívat materiál a součástky vysoké kvality. Mezi základní materiál, bez kterého by nebylo možné uskutečňovat výrobu reprosoustav se především řadí dřevovláknité desky MDF (Medium Density Fibreboard), lamina, hrany, reproduktory a různý elektromateriál. Jako pomocný materiál pak slouží barvy a laky, pomocí kterých se tvoří originální design produktů a v neposlední řadě také spojovací materiál. Aby mohly být veškeré výrobky zabaleny, uskladněny a chráněny, musí společnost také zajistit dodávky potřebných obalů a obalových materiálu jako např. sáčky, ochranné rohy a folie a také krabice. Podnik rozhodně není závislý pouze na jednom dodavateli a většinu z nich může bez problémů alternovat. Problém by nastal pouze v případě výpadku jednoho z dodavatelů měničů (samotné reproduktory), protože taková situace by znamenala prakticky nový vývoj modelu. V současnosti má však společnost čtyři dodavatelé reproduktorů a ztráta jednoho z nich by byla nepříjemností, ovšem v žádném případě s fatálními následky.

Co se týče dodavatelů v oblasti spotřební elektroniky jsou nejvýznamnějšími dodavateli Pro-Ject, Arcam, AudioQuest, DENVER Electronics, Lenco, BigBen, ArtSound. Především prvně jmenovaná firma by se těžko nahrazovala, jelikož dodává gramofony, které tvoří značnou část obratu společnosti. Dalším těžko nahraditelným dodavatelem je značka DENVER Electronics dodávající velkou část spotřební elektroniky.

Společnost má větší počet dodavatelů spotřební elektroniky, která není nijak specifická a nahradit tyto dodavatele by sice nebylo úplně snadné, ovšem ani nemožné. Jistou větší hrozbu by představovala ztráta spolupráce s dodavatelem gramofonů Pro-Ject. S přihlédnutím k faktu, že firma AQ, s.r.o. má velmi dobré vztahy se svými dodavateli hodnotím vyjednávací sílu dodavatelů jako průměrnou.

6.2.3 Hrozba vstupů nových konkurentů

Výroba reprosoustav žádá pořízení strojů na jejich výrobu, a tím pádem poměrně velkou počáteční investici. Pro vstup do odvětví maloobchodu a velkoobchodu s elektronikou neexistují žádné výraznější překážky. Vzhledem k tomu, že v posledních letech zažívá elektronika boom, trhu se daří a má rostoucí tendenci a nabízí se tak nesmírné množství produktů spotřební elektroniky, z čehož by se dalo předpokládat, že toho budou chtít využít potenciální zájemci o vstup na trh a urvat si tak svůj podíl ze zisku pro sebe. Ovšem je nutné zmínit, že trhu s elektronikou v České republice vládnou velcí hráči a konkurovat jim se šířkou nabízeného sortimentu, cenami nebo doplňkovými službami by nebylo vůbec snadné. Podnik má však v tuto chvíli již vybudováno na trhu jisté postavení, které mu umožňuje i přes značnou konkurenci úspěšně prodávat zboží a generovat zisk. Společnost AQ, s.r.o. spolupracuje se svými odběrateli dlouhodobě, má s nimi vybudován určitý obchodní vztah, který je podpořen loajalitou odběratelů, díky čemuž o své zákazníky nepřichází. Navíc je nutné zmínit, že firma má od svých dodavatelů exkluzivitu na nabízené značky v České republice a na Slovensku. Pokud se v úvahu vezme i fakt, že trh je přeplněný různými prodejci spotřební elektroniky, přikláním se k názoru, že hrozba vstupu nové konkurence nepředstavuje pro analyzovaný podnik hrozbu a tento faktor hodnotím jako faktor s podprůměrným vlivem.

6.2.4 Hrozba substitutů

Co se týče výroby reprosoustav, jako substitut se může objevit pouze kvalitnější alternativa, případně výrobek s lepším poměrem mezi kvalitou a cenou. Podnik AQ, s.r.o. však

buduje své jméno a reputaci na prodeji velmi kvalitních reprosoustav s čistým zvukem, které ocení hlavně znalci audio systémů, a to zejména u vyšších nabízených řad.

V oblasti prodeje spotřební elektroniky hrozba substitutů nepředstavuje pro podnik žádné riziko, jelikož firma produkty nakupuje od jiných společností a sama je nevyrábí. Celkově tedy hodnotím vliv této síly jako nevýznamný, a tudíž minimální.

6.2.5 Rivalita firem působících na daném trhu

Jak rivalita v oblasti výroby reprosoustav, tak ta v oblasti prodeje elektroniky do maloobchodů i velkoobchodních řetězců je vysoká a prosadit se mezi ní není vůbec snadné. Tomu přispívá i trend současné doby, kdy lidé nakupují nejrůznější elektronické vychytávky, hračky a doplňky. Nabízí se tak obrovské množství produktů se stejnými nebo velmi podobnými specifikacemi, ale také srovnatelnou kvalitou či cenou. V širokém pojetí by tak konkurenci představoval každý výrobce nebo prodejce elektroniky, ovšem toto vymezení by bylo příliš široké, a z toho důvodu budou uvedeni pouze konkurenti, které společnost AQ, s.r.o. považuje za hlavní. Mezi tyto konkurenty se řadí především FAST ČR, a.s., HP TRONIC Zlín, spol s r.o., EMOS spol s r.o., Xavian Electronics, s.r.o., a německá společnost Magnat.

FAST ČR, a.s.

Prvním ze zmíněných konkurentů je FAST ČR, a.s. Jedná se o společnost, která již od roku 1992 zajišťuje velkoobchodní prodej a servis v oblasti spotřební elektroniky, domácích elektrospotřebičů, hudebních nástrojů, telekomunikační techniky apod., díky čemuž nabízí kompletní alternativu nabízeného sortimentu analyzované firmy. Sídlo společnosti se nachází na adrese Černokostelecká 2111, 100 00 Praha 10.

HP TRONIC Zlín, spol s r.o.

S historií více než 25 let v oblasti maloobchodního prodeje je společnost předním retailarem na trhu se spotřební elektronikou, domácími spotřebiči, počítači a mobilními telefony v České republice a také na Slovensku. Pod HP TRONIC Zlín patří známý maloobchodní prodejce Euronics a od roku 2017 také Datart. Sídlo společnosti se nachází na adrese Kútíky 637, Prštné, 760 01 Zlín.

EMOS, spol. s r.o.

Dalším z konkurentů je firma EMOS spol. s r.o., která spadá do koncernu EMOS, jehož mateřskou společností je EMOS CZ Group a.s. Sídlo firmy se nachází v Přerově na ulici

Šířava 295/17. Hlavní činností je prodej zboží do maloobchodních i velkoobchodních sítí a zboží prodává také pod vlastní značkou.

Xavian Electronics, s.r.o.

Konkurentem ve výrobě reprosoustav je společnost Xavian Electronics založená Italem Robertem Barlettou v Praze roku 1997. V roce 2011 se k firmě připojil David Hyka, který je považován za jednoho z nejtalentovanějších vývojářů audio techniky na světě. Společnost má jednadvacetileté zkušenosti ve výrobě reprosoustav a své výrobky nabízí v několika zemích na světě. Sídlo společnosti se nachází na adrese Za Mlýnem 114, 253 01 Hostivice, Praha.

Magnat

Magnat je Německý výrobce reprosoustav s více než čtyřmi dekádami zkušeností v oblasti domácího ozvučení a více než tři dekády již ozvučuje také automobily. Společnost byla založena v roce 1973 a sídlí ve městě Pulheim. Své výrobky nabízí ve více než 50 zemích světa.

Stávající konkurenční podniky nejsou na poli prodeje elektroniky nebo výroby reprosoustav žádnými nováčky a jedná se o velké společnosti, jejichž obrat mnohonásobně překračuje obrat firmy AQ, s.r.o. Konkurovat takovým podnikům není vůbec snadné a prosadit se mezi nimi vyžaduje obrovské úsilí. Díky exkluzivitě v prodeji některých značek a vysoké kvalitě vyráběných reprosoustav se to však společnosti daří. Nicméně stávající konkurence v oblasti elektroniky je obrovská, firmy mezi sebou válčí v oblasti cen, nabízených doplňkových služeb nebo např. výhodnějšími platebními podmínkami, a proto hodnotím rivalitu firem jako vysokou.

6.2.6 Závěr Porterova modelu pěti sil

Porterův model pěti sil	Nízká (1)	Podprůměrná (2)	Průměrná (3)	Nadprůměrná (4)	Vysoká (5)
Vyjednávací síla zákazníků				X	
Vyjednávací síla dodavatelů			X		
Hrozba vstupu nových konkurentů		X			
Hrozba substitutů	X				
Rivalita firem					X

Tab. 1 Porterův model pěti sil (vlastní zpracování)

V předchozí tabulce (Tab. 1) je uveden přehled zhodnocení jednotlivých sil Porterova modelu, který sloužil ke zhodnocení mikrookolí podniku. Faktory jsou ohodnoceny na škále od 1 do 5, neboli od nízké hrozby po vysokou.

7 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

Tato část práce bude zaměřena na zhodnocení vnitřního prostředí společnosti AQ, s.r.o. V rámci této kapitoly bude zpracována analýza podnikových faktorů firmy, mezi které patří faktory vědecko-technického rozvoje, marketingové a distribuční faktory, výrobní faktory a řízení výroby a faktory pracovních zdrojů. Faktory finanční a rozpočtové budou řešeny samostatně v podkapitole s názvem Finanční analýza. Primárním cílem analýzy vnitřního prostředí podniku je určit jeho silné a slabé stránky. Výsledky vnitřní analýzy budou následně zohledněny při tvorbě SWOT analýzy.

7.1 Analýza podnikových faktorů

7.1.1 Faktory vědecko-technického rozvoje

Jak je uvedeno v teoretické části, Mallya rozlišuje tři přístupy vědecko-technického rozvoje. Podle tohoto dělení se přikláním k tomu, že společnost AQ, s.r.o. spadá do kategorie ofenzivních inovátorů. Podnik se při výrobě vlastních reprosoustav zaměřuje především na kvalitu a preciznost výroby, aby výsledný produkt poskytoval co nejlepší a nejvěrnější zvuk. Jak již bylo zmíněno v kapitole věnující se představení vybrané společnosti, firma AQ, s.r.o. k dosažení tohoto cíle využívá ty nejmodernější technologie a značně investovala do pořízení nových strojů na inovaci stolárny, pořízení nové kompletní technologie do lakovny nebo dalších strojů potřebných k výrobě reprosoustav k jejichž pořízení došlo v roce 2018. Firma provádí také vlastní výzkum a vývoj, díky kterému se podařilo např. vyvinout akustické panely. Z těchto uvedených skutečností lze tedy soudit, že podnik k vědecko-technickým faktorům přistupuje zodpovědně a pomocí investic do nejnovějších technologií se snaží držet krok s konkurencí, případně vytěžit nějakou konkurenční výhodu, která by mohla s prodejem výrobků.

V oblasti prodeje spotřební elektroniky sleduje firma nejnovější trendy a snaží se tak uspokojit potřeby svých zákazníků nabízením nejnovějších produktů v oblasti elektroniky.

7.1.2 Marketingové a distribuční faktory

Společnost AQ, s.r.o. má vlastní webové, kde jsou prezentovány nabízené produkty. Nalézt zde můžeme také vlastní elektronický obchod, kde je možné si zakoupit veškeré zboží a výrobky. Na svých internetových stránkách firma také informuje o novinkách nebo volných místech. Také zde můžeme najít informaci o podnikové prodejně a poslechové míst-

nosti. Některé informace však nejsou úplně aktuální. Dále ke své propagaci využívá sociální sítě Facebook a Instagram, kde ovšem není základna sledujících nijak vysoká. Využívá se také kanál YouTube. K podpoře marketingové činnosti se podnik již v minulosti zúčastnil veletrhů a výstav, aby zvýšil povědomí o své činnosti mezi odběrateli, ale také dodavateli, navázal nové obchodní vztahy, zvýšil tržby a získal tak větší podíl na trhu. Společnost získala na marketingovou podporu exportu dotaci z EU, která je spolufinancována z Operačního programu podnikání a inovace pro konkurenceschopnost, tedy ze zdrojů EU a státního rozpočtu ČR.

V rámci distribučních faktorů je nutné uvést, že firma sama své zboží a výrobky nedistribuuje, ale využívá prostředníků ve formě maloobchodních prodejen a velkoobchodních řetězců. K distribuci také využívá služeb externích dopravních společností. S těmi není, co se týče doručování žádný problém a dodávky se daří doručovat včas. Společnost tedy nevlastní žádné dopravní prostředky, které by využívala k přepravě produktů ke svým odběratelům. Jak již bylo zmíněno, zákazníci si mohou produkty také zakoupit přímo v podnikové prodejně.

7.1.3 Výrobní faktory a řízení výroby

Výrobní činnost společnost vykonává ve dvou moderních halách vybavených těmi nejmodernějšími stroji, které jsou k výrobě reprosoustav na trhu k dostání. Firma v posledních letech provedla značné investice do svého vybavení a strojů. Poslední investice byla dokončena v roce 2018, a proto se ještě nestihla promítnout do analyzovaných účetních výkazů společnosti. V rámci této investice se pořizovala a implementovala nová unikátní výrobní platforma (soubor komplementárních sofistikovaných strojů a zařízení), která zahrnovala nákup komplexní linky na výrobu audio techniky. Konkrétně se bude jednat o výrobu dvou řad reprosoustav a akustického panelu. Na tuto investici byla poskytnuta dotace z EU v rámci Operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost, tedy ze zdrojů EU a státního rozpočtu České republiky. Název tohoto projektu je Inovace produktového portfolia AQ, s.r.o. Podle slov spolumajitele se však konalo v nejbližší době o poslední velkou investici do výroby a nyní je již na podniku, aby z ní začal těžit, zvyšoval své tržby, a tak dosáhl vyššího zisku.

Podnik sice nedisponuje žádnými ISO normami týkajícími se kvality či řízení výroby, ovšem z uvedených informací je jasné, že společnost je orientována ve výrobě především na kvalitu, které dosahuje využitím moderních strojů, které zefektivňují výrobu, ale také

snižují náklady společnosti a dopad na životní prostředí díky nižší potřebě elektrické energie.

7.1.4 Faktory pracovních zdrojů

Podnik zaměstnává 30 zaměstnanců, z nichž velká část pracuje ve výrobě a skladu. Dále jsou mezi zaměstnanci obchodní zástupci, pracovníci starající se o vyřizování objednávek a zaměstnanci mající na starost ekonomické věci společnosti. Díky tomu, že se nejedná o nijak velkou společnost, panuje zde uvolněná atmosféra a pracovníci mají mezi sebou přátelské vztahy, a to včetně spolumajitelů firmy. Jelikož vášní majitelů podniku je kvalitní audio technika a celé počáteční podnikání mělo formu fyzické osoby, podnikové vedení mající roli rovněž majitelů rozumí jak výrobě, tak ekonomickým záležitostem a řízení firmy. Díky tomu ví jak celá výroba i obchod probíhají a mohou tak poskytnout zaměstnancům věcné rady plynoucí z jejich schopností, znalostí a také zkušeností.

Zaměstnanci ve výrobě musí mít k vykonávané práci potřebné znalosti a také zkušenosti, aby mohl být naplněn cíl podniku vyrábět kvalitní reprosoustavy s čistým zvukem. Z toho důvodu se zaměstnávají pouze lidé se zkušenostmi v oboru a vztahem k vykonávané práci, za což jim je poskytnutou odpovídající finanční ohodnocení. Samozřejmostí je úvodní zaškolení pracovníka i další vzdělávání v podobě různých dodatečných školení, aby zaměstnanci byli schopno pracovat s nejnovějšími stroji, které se ve výrobě využívají.

Zaměstnanci mimo výrobu, především pak obchodní zástupci a členové vedení společnosti bývají školeni také v manažerských, ekonomických i technických dovednostech a také navštěvují jazykové kurzy. Na tyto školení získala společnost dotaci od EU v rámci Operačního programu zaměstnanost s názvem projektu Vzdělávání zaměstnanců Lékárny Relax, s.r.o. a partnerů AQ, s.r.o. a Electro Outlet, s.r.o. Každoročně probíhá také školení řidičů.

Co se týče fluktuace zaměstnanců, problém bývá spíše u obchodních zástupců, kteří musí mít pro vykonávaní práce potřebné dovednosti a schopnosti týkající se obchodu. Tato práce je velice náročná také časově, a tak mnoho pracovníků toto vytížení nevydrží a hledají si novou práci. Ostatní zaměstnanci jsou ve společnosti zaměstnání dlouhodobě. Společnost ví, že udržet si kvalitní zaměstnance je základ úspěchu, čehož se snaží dosáhnout vytvořením příjemného pracovního prostředí a odpovídajícím finančním ohodnocením.

7.1.5 Závěr analýzy podnikových faktorů

Analýza podnikových faktorů podniku AQ, s.r.o. ukázala, že společnost pravidelně obměňuje své výrobní stroje a zařízení a oblasti vědecko-technických faktorů tak věnuje velkou pozornost moderním technologiím a zefektivňování výroby. V rámci marketingových a distribučních faktorů bylo zjištěno, že má podnik mezery týkající se propagace a marketingu. Dále vyšlo najevo, že firma pro výrobu reprosoustav využívá jedny z nejmodernějších strojů, do kterých v posledních letech značně investovala, a to i díky dotacím z EU. Analýza faktorů pracovních zdrojů odhalila, že firma zaměstnává ve výrobě kvalifikované pracovníky, kterým poskytuje v průběhu zaměstnání také různá školení a zajišťuje tak jejich další vzdělávání. Stejně tak probíhají různá školení zaměstnanců mimo výrobu. Co se týče pracovních zdrojů, problém nastává pouze na pozicích obchodních zástupců. Najít vhodné zaměstnance na tuto pozici totiž není zrovna jednoduché.

7.2 Finanční analýza

Finanční analýza je nástroj sloužící ke zhodnocení komplexní finanční situace podniku a jeho zdraví. Finanční analýza vychází z minulých účetních dat, jejichž zdrojem jsou účetní výkazy, konkrétně pak výkaz zisku a ztráty a rozvahy. Ačkoliv jsou zkoumána účetní data z minulosti, finanční analýza je podkladem pro rozhodování o budoucnosti. V rámci této analýzy bude provedena analýza absolutních a poměrových ukazatelů a v závěru bude také vypracován bonitní model. Finanční analýza bude zpracována na základě účetních dat z roku 2013–2017, která jsou oficiálně zveřejněna.

7.2.1 Analýza rozvahy

Horizontální analýza rozvahy

V tis. Kč	2013	2014	2015	2016	2017	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
AKTIVA CELKEM	**28 065**	**45 561**	**43 771**	**52 658**	**62 823**	**62 %**	**-4 %**	**20 %**	**19 %**
Dlouhodobý majetek	**1 720**	**11 811**	**8 854**	**10 284**	**9 197**	**587 %**	**-25 %**	**16 %**	**-11 %**
DHM	995	11 086	8 129	6 559	6 197	1014 %	-27 %	-19 %	-6 %
DFM	725	725	725	3 725	3 000	0 %	0 %	414 %	-19 %
Oběžná aktiva	**26 317**	**33 693**	**34 884**	**42 229**	**53 452**	**28 %**	**4 %**	**21 %**	**27 %**
Zásoby	12 884	14 985	23 885	25 594	32 359	16 %	59 %	7 %	26 %
Materiál	2 263	1 869	4 174	5 239	7 781	-17 %	123 %	26 %	49 %
Nedokončená výroba a polotovary	785	1 258	2 680	2 723	4 258	60 %	113 %	2 %	56 %
Výrobky a zboží	9 757	11 937	17 031	17 632	20 320	22 %	43 %	4 %	15 %
Dlouhodobé pohledávky	6 129	0	0	1 039	568	-100 %	0 %	100 %	-45 %
Krátkodobé pohledávky	12 194	11 197	9 303	14 307	17 497	-8 %	-17 %	54 %	22 %
Peněžní prostředky	1 239	1 382	1 696	1 289	3 028	12 %	23 %	-24 %	135 %
Časové rozlišení aktiv	**28**	**57**	**33**	**145**	**174**	**104 %**	**-42 %**	**339 %**	**20 %**

Tab. 2 Horizontální analýza aktiv (vlastní zpracování)

V tabulce (Tab. 2) lze vidět, že hodnota celkových aktiv každoročně roste. Výjimku tvoří pouze rok 2015, kdy oproti předchozímu roku došlo k mírnému poklesu hodnoty celkových aktiv společnosti, což byl následek poklesu netto hodnoty dlouhodobého hmotné majetku v důsledku odpisů a také nižší hodnotou krátkodobých pohledávek ve srovnání s rokem 2014. V posledních dvou srovnáváních se aktiva zvýšila přibližně o 20 %. Meziroční nárůst aktiv je dán především zvyšující se hodnotou oběžného majetku, a to především díky položkám zásob. Nejvýznamnější změnou v rámci dlouhodobého majetku bylo zvýšení hodnoty DHM o 1014 % mezi roky 2013 a 2014, kdy společnost investovala do samostatných movitých věcí. Jednalo se o pořízení strojů na inovaci stolárny od společnosti Pilart, s.r.o. Na pořízení hmotného majetku čerpala firma AQ, s.r.o. dotaci od CzechInvest. Pořizovací cena strojů byla 14 220 tis. Kč a jejich vstupní cena byla ponížena o částku dotace. V roce 2015 pak společnost čerpala další dotaci od CzechInvest a v tomto případě byla využita na pořízení kompletní technologie lakovny. Další výraznou změnou v rámci dlouhodobého majetku je nárůst DFM o 3 000 tis. Kč (414 %), který je způsoben poskytnutou zápůjčkou spřízněné osobě.

Co se týče oběžných aktiv, jejich hodnota se neustále zvyšuje, na čemž mají největší podíl rostoucí zásoby zboží. Navýšení hodnoty materiálu, nedokončené výroby a polotovarů a výrobků v roce 2015 souvisí s investicí, kterou podnik provedl v předchozím roce. Jelikož společnost nemá žádné výraznější problémy s odběrateli a ti ve většině případů své pohledávky hradí včas, jejich zvyšující se podíl ukazuje na vyšší prodeje podniku.

V tis. Kč	2013	2014	2015	2016	2017	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
PASIVA CELKEM	28 065	45 561	43 771	52 658	62 823	62 %	-4 %	20 %	19 %
Vlastní kapitál	8 552	9 306	9 529	9 876	10 874	9 %	2 %	4 %	10 %
Základní kapitál	2 100	2 100	2 100	2 100	2 100	0 %	0 %	0 %	0 %
Fondy ze zisku	210	210	210	210	210	0 %	0 %	0 %	0 %
VH minulých let	5 792	6 242	6 996	7 220	7 565	8 %	12 %	3 %	5 %
VH běžného období	450	754	223	346	999	68 %	-70 %	55 %	189 %
Cizí zdroje	19 513	36 255	34 242	42 782	51 949	86 %	-6 %	25 %	21 %
Dlouhodobé závazky	6 463	17 084	21 335	21 717	24 874	164 %	25 %	2 %	15 %
Závazky k úvěrovým institucím	5 000	15 628	17 891	18 283	20 924	213 %	14 %	2 %	14 %
Krátkodobé závazky	13 050	19 171	12 907	21 065	27 075	47 %	-33 %	63 %	29 %
Závazky k úvěrovým institucím	2 137	2 029	3 997	4 381	4 603	-5 %	97 %	10 %	5 %
Časové rozlišení pasiv	0	0	0	0	0	0 %	0 %	0 %	0 %

Tab. 3 Horizontální analýza pasiv (vlastní zpracování)

Z horizontální analýzy pasiv podniku si lze všimnout, že vlastní kapitál každoročně narůstá, což při nezměněné výši základního kapitálu znamená, že je společnost zisková. Nejvyšší růst ve zkoumaném období nastal mezi lety 2016–2017, kdy vlastní kapitál vzrostl o 10 %. Tento fakt souvisí s tím, že firma v roce 2017 vykázala čistý zisk ve výši 999 tis. Kč, což v analyzovaných letech představovalo rekordní částku. Díky rostoucímu výsledku hospodaření z minulých let je patrné, že zisk je ponechávána ve společnosti pro její budoucí rozvoj. Položka výsledku hospodaření běžného období vykazuje mezi lety 2013–2017 poměrně volatilní vývoj. Pokles zisku o více než 70 % mezi lety 2014–2015 byl způsoben především navýšením vynaložených nákladů na prodané zboží, což způsobilo, že i přes vyšší tržby zboží obchodní marže klesla. V následujících dvou letech se podařilo zisk zvýšit nejprve o 123 tis. Kč a následně se zisk společnosti dokonce téměř ztrojnásobil. Velkou měrou se na tomto výrazném nárůstu podílela položka ostatní provozní výnosy tvořená zejména tržbami z prodeje materiálu a majetku, výnosy z postoupených pohledávek, dotace MPSV a ostatních provozních výnosů, což dohromady tvořilo částku 2 916 tis. Kč.

Cizí zdroje hrají velmi důležitou roli ve financování činnosti společnosti, protože již na první pohled je zřejmé, že majetek je kryt především z cizích zdrojů. Růst společnosti, rozšiřování výroby a modernizace strojů vyžadují investice, které není možno pokrýt pouze ze svých zdrojů, a z toho důvodu je nutné tuto investiční činnost financovat za pomocí úvěrů bank. Pokud se zaměříme na meziroční změny v položce cizí zdroje, můžeme si všimnout velkého nárůstu mezi prvními dvěma lety, kdy došlo ke zvýšení cizích zdrojů o více než 80 %. Za tímto navýšením stojí dříve zmíněná modernizace stolárny, na kterou sice společnost čerpala dotace, ovšem ne v plné výši pořizovací ceny, a tak si musela vzít bankovní úvěr.

Cizí zdroje v dalších letech, až na výjimku v roce 2015, narůstaly, nicméně tento růst způsobily již spíše krátkodobé závazky, konkrétně pak závazky k dodavatelům. Závazky k bankovním úvěrům sice díky investiční činnosti i nadále narůstaly, ovšem již ne tak výrazným tempem.

Vertikální analýza rozvahy

V tis. Kč	2013	2014	2015	2016	2017	2013 (%)	2014 (%)	2015 (%)	2016 (%)	2017 (%)
AKTIVA CELKEM	**28 065**	**45 561**	**43 771**	**52 658**	**62 823**	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**
Dlouhodobý majetek	**1 720**	**11 811**	**8 854**	**10 284**	**9 197**	**6 %**	**26 %**	**20 %**	**20 %**	**15 %**
DHM	995	11 086	8 129	6 559	6 197	4 %	24 %	19 %	12 %	10 %
DFM	725	725	725	3 725	3 000	3 %	2 %	2 %	7 %	5 %
Oběžná aktiva	**26 317**	**33 693**	**34 884**	**42 229**	**53 452**	**94 %**	**74 %**	**80 %**	**80 %**	**85 %**
Zásoby	12 884	14 985	23 885	25 594	32 359	46 %	33 %	55 %	49 %	52 %
Materiál	2 263	1 869	4 174	5 239	7 781	8 %	4 %	10 %	10 %	12 %
Nedokončená výroba a polotovary	785	1 258	2 680	2 723	4 258	3 %	3 %	6 %	5 %	7 %
Výrobky a zboží	9 757	11 937	17 031	17 632	20 320	35 %	26 %	39 %	33 %	32 %
Dlouhodobé pohledávky	6 129	0	0	1 039	568	22 %	0 %	0 %	2 %	1 %
Krátkodobé pohledávky	12 194	11 197	9 303	14 307	17 497	43 %	25 %	21 %	27 %	2 8%
Peněžní prostředky	1 239	1 382	1 696	1 289	3 028	4 %	3 %	4 %	2 %	5 %
Časové rozlišení aktiv	**28**	**57**	**33**	**145**	**174**	**0 %**	**0 %**	**0 %**	**0 %**	**0 %**

Tab. 4 Vertikální analýza aktiv (vlastní zpracování)

Největší část celkových aktiv společnosti tvoří ve společnosti AQ, s.r.o. oběžná aktiva, která tvoří ve sledovaných letech, až na výjimku, více než třičtvrtě celkového majetku. V prvním roce dosahovaly hodnoty dokonce 94 %. Toto je způsobeno také tím, že v rozvaze firmy nenajdeme žádné pozemky a stavby, jelikož je společnost nemá ve svém vlastnictví. Podnikatelská činnost je tak vykonávána v nemovitostech, které si společnost pronajímá na základě smlouvy s propojenou osobou. Stejně tak v rozvaze podniku nenajdeme ani žádnou položku nehmotného majetku, respektive softwaru. Účetnictví totiž zpracovává a vede propojená osoba na základě smlouvy. Nejdůležitější položkou oběžných aktiv jsou zásoby, což je u společnosti uskutečňující obchodní činnost a také výrobu elektroniky samozřejmé. Tato položka ve sledovaných letech osciluje okolo 50 % celkové výše majetku. Struktura oběžného majetku se v letech 2013–2017 příliš neměnila podíl jednotlivých položek zůstával téměř totožný. V posledním roku došlo k navýšení zásob materiálu ve struktuře majetku o téměř 3 %, což v řeči absolutních čísel znamená navýšení o 2 500 tis. Kč a tato skutečnost koresponduje s větším množstvím vyráběných výrobků, čemuž odpovídá také navýšení položky nedokončená výroba a polotovary.

Dlouhodobý majetek tvořil nejnižší část v prvním sledovaném roce, kdy byl již téměř odepsán v minulosti pořízený majetek. Jak již bylo zmíněno dříve, v roce 2014 společnost

provedla investici do strojů z důvodu inovace stolárny. Snižující se podíl dlouhodobého hmotného majetku na celkových aktivech je způsoben odpisy.

V tis. Kč	2013	2014	2015	2016	2017	2013 (%)	2014 (%)	2015 (%)	2016 (%)	2017 (%)
PASIVA CELKEM	**28065**	**45561**	**43771**	**52658**	**62823**	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**
Vlastní kapitál	**8552**	**9306**	**9529**	**9876**	**10874**	**30 %**	**20 %**	**22 %**	**19 %**	**17 %**
Základní kapitál	2100	2100	2100	2100	2100	7 %	5 %	5 %	4 %	3 %
Fondy ze zisku	210	210	210	210	210	1 %	0 %	0 %	0 %	0 %
VH minulých let	5792	6242	6996	7220	7565	21 %	14 %	16 %	14 %	12 %
VH běžného období	450	754	223	346	999	2 %	2 %	1 %	1 %	2 %
Cizí zdroje	**19513**	**36255**	**34242**	**42782**	**51949**	**70 %**	**80 %**	**78 %**	**81 %**	**83 %**
Dlouhodobé závazky	6463	17084	21335	21717	24874	23 %	37 %	49 %	41 %	40 %
Závazky k úvěrovým institucím	5000	15628	17891	18283	20924	18 %	34 %	41 %	35 %	33 %
Krátkodobé závazky	13050	19171	12907	21065	27075	46 %	42 %	29 %	40 %	43 %
Závazky k úvěrovým institucím	2137	2029	3997	4381	4603	8 %	4 %	9 %	8 %	7 %
Časové rozlišení pasiv	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0 %**	**0 %**	**0 %**	**0 %**	**0 %**

Tab. 5 Vertikální analýza pasiv (vlastní zpracování)

Již na první pohled je z vertikální analýzy pasiv patrné, že společnost využívá k financování svého majetku převážně cizí zdroje. Poslední čtyři roky cizí zdroje tvoří okolo 80 % celkových pasiv a mají mírně rostoucí tendence. Podstatnou části cizích zdrojů jsou dlouhodobé závazky, konkrétně pak závazky k úvěrovým institucím, které se každoročně zvyšují, což značí, že se podnik rozvíjí a k tomu samozřejmě potřebuje finance. Krátkodobé závazky jsou tvořeny z převážné části závazky z obchodních vztahů, což v tom případě znamená fakt, což koresponduje s rostoucími tržbami a vyšším prodejem zboží a výrobků. Rozšiřování výroby a prodeje vyžaduje větší dodávky materiálu a zboží, z čehož logicky vyplývají větší závazky k dodavatelům.

Využívání cizího kapitálu v takové míře může představovat problém. Obecně lze říci, že využívání cizích zdrojů je levnější než využívaní zdrojů vlastních, ovšem takto vysoké zadlužení by s sebou mohlo přinášet jistá rizika. Podrobněji bude tato problematika řešena v rámci analýzy poměrových ukazatelů.

Vlastní kapitál je využíván pro financování činnosti podniku mnohem méně. V roce 2013 tvořil téměř třetinu aktiv, ovšem postupem času se podíl vlastního kapitálu dá se říci neustále zmenšoval a vykazoval tak klesající tendenci. Nejvýznamnější položkou vlastních zdrojů je výsledek hospodaření minulých let. Ten tvořil ve sledovaném období od 12 do 21 % celkových pasiv a jeho podíl se ve sledovaných letech víceméně zmenšoval. Druhou nejvýznamnější položkou je základní kapitál, který zůstal v průběhu času nezměněn, díky čemuž se jeho podíl na celkové bilanci pasiv snižuje. Výsledek hospodaření běžného ob-

dobí v letech 2015 a 2016 nedosahoval ani hodnoty 1 % z celkových pasiv. V posledním roce se však jeho podíl zvýšil díky rekordní výši vykázaného zisku. Nejnižší část vlastního kapitálu tvoří fondy ze zisku, které zůstávají v nezměněné výši 210 tis. Kč a jejich podíl se tak snižuje.

7.2.2 Analýza výkazu zisku a ztráty

V tis. Kč	2013	2014	2015	2016	2017	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Tržby z prodeje výrobků a služeb	6 160	11 119	16 473	16 019	18 467	81 %	48 %	-3 %	15 %
Tržby za prodej zboží	39 371	43 873	59 587	67 727	75 836	11 %	36 %	14 %	12 %
Výkonová spotřeba	38 290	46 083	70 339	70 209	79 117	20 %	53 %	0 %	13 %
Náklady vynaložené na prodané zboží	28 074	31 757	52 804	53 095	58 458	13 %	66 %	1 %	10 %
Spotřeba materiálu a energie	3 778	5 714	7 541	7 999	10 156	51 %	32 %	6 %	27 %
Služby	6 438	8 612	9 994	9 115	10 503	34 %	16 %	-9 %	15 %
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-908	582	-2 706	219	-1 245	-164 %	-565 %	-108 %	-668 %
Osobní náklady	6 696	7 068	8 264	10 329	13 649	6 %	17 %	25 %	32 %
Úprava hodnot v provozní oblasti	306	1 832	410	2 123	2 422	499 %	-78 %	418 %	14 %
Ostatní provozní výnosy	676	2 898	1 826	879	2 916	329 %	-37 %	-52 %	232 %
Ostatní provozní náklady	323	516	159	199	191	60 %	-69 %	25 %	-4 %
Provozní výsledek hospodaření	**1 500**	**1 809**	**1 420**	**1 546**	**3 085**	**21 %**	**-22 %**	**9 %**	**100 %**
Výnosové úroky a podobné výnosy	0	0	0	17	42	0 %	0 %	0 %	147 %
Nákladové úroky a podobné náklady	251	339	540	538	584	35 %	59 %	0 %	9 %
Ostatní finanční výnosy	326	138	271	94	531	-58 %	96 %	-65 %	465 %
Ostatní finanční náklady	990	619	797	606	1 524	-37 %	29 %	-24 %	151 %
Finanční výsledek hospodaření	**-915**	**-820**	**-1 066**	**-1 033**	**-1 535**	**-10 %**	**30 %**	**-3 %**	**49 %**
Výsledek hospodaření před zdaněním	**585**	**989**	**354**	**513**	**1 550**	**69 %**	**-64 %**	**45 %**	**202 %**
Daň z příjmů	135	235	131	167	551	74 %	-44 %	27 %	230 %
Výsledek hospodaření za účetní období	**450**	**754**	**223**	**346**	**999**	**68 %**	**-70 %**	**55 %**	**189 %**
Čistý obrat	**46 533**	**58 028**	**78 157**	**84 736**	**97 792**	**25 %**	**35 %**	**8 %**	**15 %**
Obchodní marže	**11 297**	**12 116**	**6 783**	**14 632**	**17 378**	**7 %**	**-44 %**	**116 %**	**19 %**

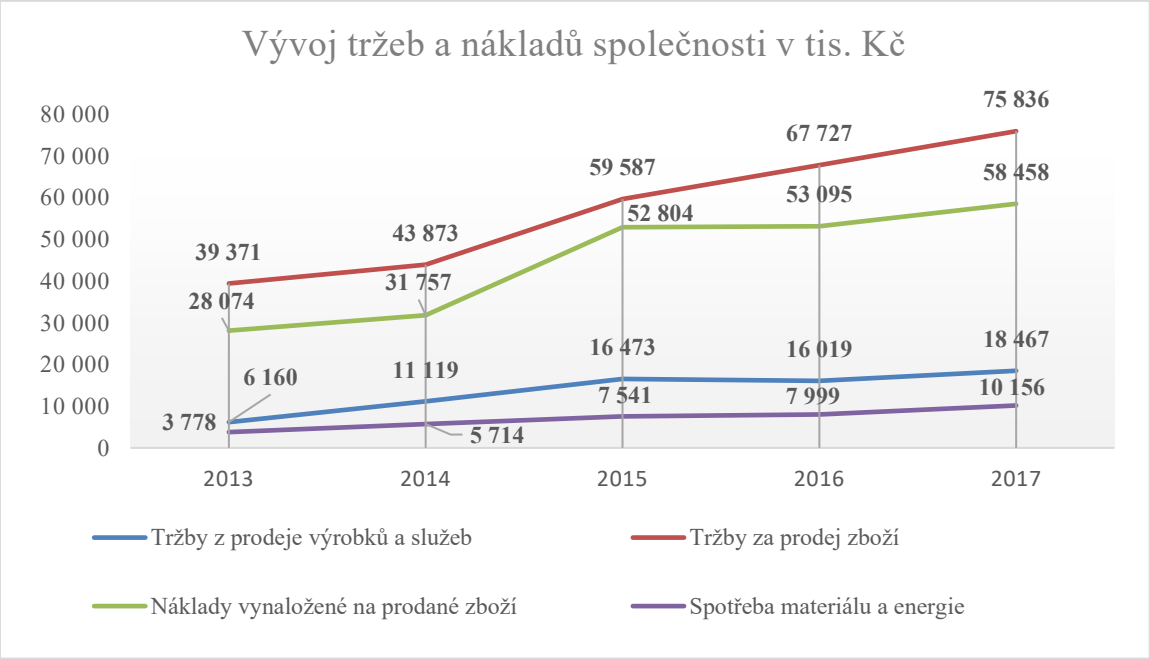
Tab. 6 Analýza výkazu zisku a ztráty (vlastní zpracování)

Jak je vidět v tabulce (Tab. 6), tržby společnosti AQ, s.r.o. jsou tvořeny především tržbami za prodej zboží, jelikož prodej spotřební elektroniky je její primární činnosti, jak již bylo zmíněno dříve. To ovšem neznamená, že výroba reproduktorů netvoří důležitou činnost podniku. Jen pro připomenutí, firma byla založena původně jako firma vyrábějící reproduktory vlastní značky Acoustique Quality, ovšem časem se k výrobě přidal také prodej spotřební elektroniky, díky kterému došlo k navýšení tržeb, vybudování větší prodejní sítě, což prospělo také prodeji vlastních výrobků a z přiložené tabulky je patrné, že tržby

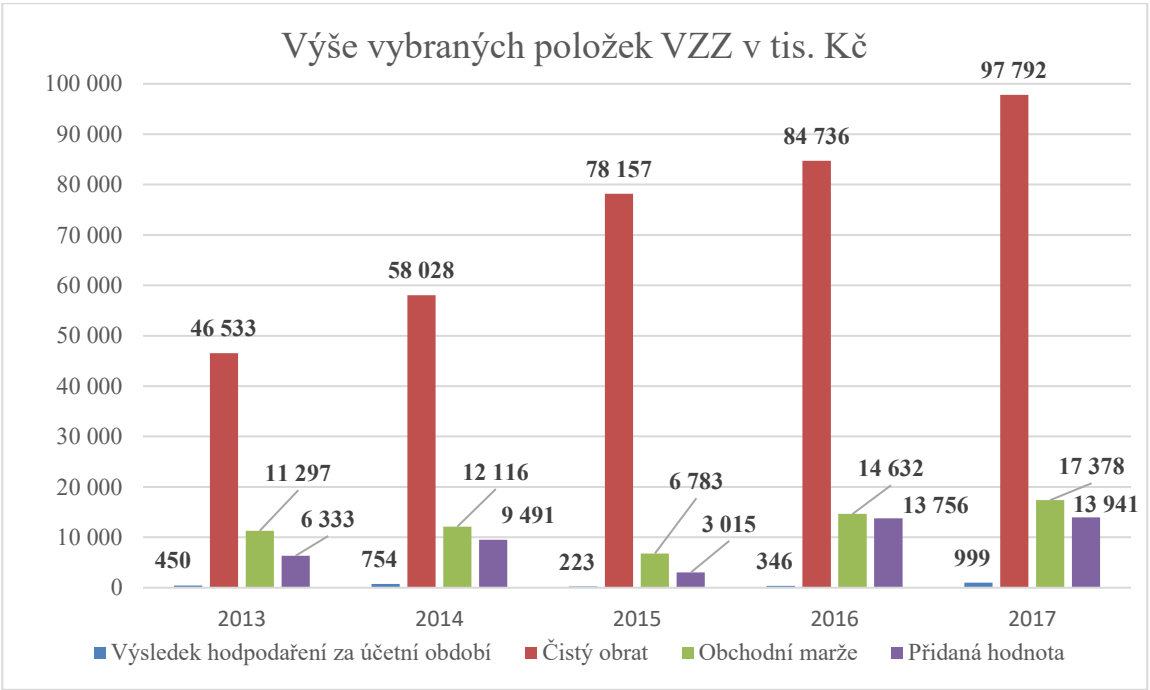
z prodeje vlastních výrobků rostou. Pokud se vrátíme k tržbám za prodej zboží, můžeme si všimnout, že až na výkyv mezi lety 2014–2015 se vyvíjejí téměř konstantně a lze tak usoudit, že se firmě v prodeji zboží daří a zvyšuje každoročně jeho prodané množství. Tržby za prodané zboží se na celkových tržbách podniku podílí 76–85 %. Nejvyšší hodnoty bylo dosaženo v prvním roce a nejnižší ve dvou následujících letech. Poslední dva roky tyto tržby tvořily přibližně 80 % veškerých výnosů, konkrétně pak 80 % a 78 %. V řádku tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb si lze povšimnout, že největší nárůst byl mezi lety 2013–2014, což koresponduje s investicí do nových strojů. Jediný pokles tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb byl zaznamenán v roce 2016, kdy se společnosti nepodařilo oproti předchozími roku tyto tržby navýšit. Další vývoj však již byl pozitivní, avšak ne tak signifikantní jako na počátku sledovaného období. Podíl tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb na celkových tržbách drží okolo 19 %. Výjimku tvoří jen rok 2013, kdy dosáhly podílu 13 % a rok 2015 s podílem 21 %.

V případě nákladů na prodané zboží lze v uvedené tabulce vyčíst, že tyto náklady narůstaly mezi lety 2013–2015 rychleji než tržby z prodeje zboží, což pro ziskovost podniku nebylo příznivé, přestože v roce 2014 byl vykázán zisk vyšší než v předchozím roku. Toto však bylo způsobeno především prodejem dlouhodobého majetku. V posledních dvou letech se však tyto náklady podařilo zmenšit a rozdíl mezi tržbami a náklady se tak zvýšil, což mělo pozitivní vliv na zisk společnosti. Další důležitou položkou nákladů jsou osobní náklady, které se rok od roku zvyšovaly, díky přijímání nových zaměstnanců. Zvyšování úpravy hodnot je způsobeno investicemi do nového majetku, a tím pádem navýšením odpisů. Za povšimnutí stojí také finanční výsledek hospodaření, který ve sledovaném období vykazoval neustále záporné hodnoty. Tento fakt souvisí také s navyšováním úvěrů a s nimi spojenými úroky a také s kurzovými ztrátami. Další nárůst ztráty z finančního výsledku hospodaření může představovat pro podnik nepříjemnosti, jelikož v posledním roce přesáhl hodnotu 1 500 tis. Kč, což v minulých letech mnohdy představovalo přibližně hodnotu výsledku hospodaření v provozní činnosti. Mohlo by se tak stát, že v budoucích letech bude podnik ve ztrátě, jelikož provozní výsledek hospodaření nelze neustále navyšovat prodejem nepotřebného dlouhodobého majetku nebo materiálu či jinými způsoby, které zisk navyšují pouze jednorázově, nikoliv pravidelně.

Níže uvedené grafy (Obr. 14 a Obr. 15) zobrazují vývoj výnosů a nákladů a dalších vybraných položek z výkazu zisku a ztráty v jednotlivých letech v tis. Kč.



Obr. 14 Vývoj tržeb a nákladů společnosti AQ, s.r.o. v tis Kč (vlastní zpracování)



Obr. 15 Výše vybraných položek VZZ v tis. Kč v jednotlivých letech (vlastní zpracování)

7.2.3 Analýza poměrových ukazatelů

Ukazatelé rentability

Ukazatele rentability	2013	2014	2015	2016	2017
ROE	5,26 %	8,10 %	2,34 %	3,50 %	9,19 %
ROA	2,98 %	2,91 %	2,04 %	2,00 %	3,40 %
ROS	0,99 %	1,37 %	0,29 %	0,41 %	1,06 %

Tab. 7 Ukazatele rentability (vlastní zpracování)

Z výše uvedené tabulky (Tab. 7), že rentabilita vlastního kapitálu společnosti má poněkud kolísavou tendenci vývoje. Tento ukazatel vyjadřující, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu, byl nejvíce ovlivněn čistým ziskem společnosti a vývoj ukazatele ROE s tím koresponduje. Přestože společnost negeneruje nijak vysoké hodnoty zisku, rentabilita vlastního kapitálu, která bývá často porovnávána s průměrným ročním výnosem dlouhodobých státních dluhopisů, dosáhla vyšších hodnot než tato alternativní varianta. Velkou měrou se na tomto podílí fakt, že společnost využívá ke svému financování převážně cizích zdrojů, což přispívá k rentabilitě vlastního kapitálu.

Rentabilita celkových aktiv podniku, která v tomto případě byla vypočítána podílem EBIT a hodnoty všech aktiv, se pohybovala v rozmezí od 2 % do 3,4 %. Pokles ukazatele ROA v letech 2015 a 2016 na 2 % zapříčinil především fakt, že poklesla hodnota provozního výsledku hospodaření, a ještě k tomu se zvýšila ztráta ve finančním výsledku hospodaření. V posledním sledovaném roce rentabilita aktiv dosáhla hodnoty 3,4 % a poprvé se tak dostala nad hodnotu 3 %. Této hodnoty společnost dosáhla rekordně vykázaným výsledek hospodaření před zdaněním a zároveň pouze mírným navýšením nákladových úroků.

Ukazatel ROS představuje rentabilitu tržeb společnosti, který udává kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb. Obecně se udává, že by rentabilita tržeb měla převyšovat hodnotu 10 %, ovšem toto závisí na daném odvětví. Jelikož společnost převážně obchoduje se zbožím, dá se nižší rentabilita celkových tržeb předpokládat, jelikož při prodeji zboží nelze dosáhnout takové marže jako např. při výrobě, nicméně tyto hodnoty jsou velmi nízké.

Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity	2013	2014	2015	2016	2017
Běžná likvidita	2,02	1,76	2,70	2,00	1,97
Pohotová likvidita	1,03	0,66	0,85	0,74	0,76
Okamžitá likvidita	0,09	0,07	0,13	0,06	0,11

Tab. 8 Ukazatele likvidity (vlastní zpracování)

V tabulce (Tab. 8) jsou zachyceny ukazatele likvidity podniku. Běžná likvidita se v rámci sledovaných let pohybovala v doporučeném rozmezí, které je obecně stanoveno mezi hodnotami 1,5 – 2,5, což znamená, že podnik by v případě proměny svých aktiv na peněžní prostředky neměl problém uhradit své závazky ke svým dodavatelům. Nejvyšší dosažená hodnota byla v roce 2015, kdy dosahovala téměř 3 %, ve zbytku sledovaného období se držela okolo hranice 2 %. Tento výkyv byl zapříčiněn poklesem krátkodobých závazků v daném roce.

Z ukazatele pohotové likvidity jsou vyloučeny zásoby, a to z toho důvodu, aby byla vyloučena nejméně likvidní část oběžných aktiv. Tento ukazatel by, jak již bylo uvedeno v teoretické části práce neměl klesnout pod hodnotu 1. V doporučených hodnotách se podnik nacházel pouze v roce 2013 a v následujících letech byly hodnoty pohotové likvidity nedostatečné. Bylo by tedy na místě zvážit optimalizaci oblasti řízení zásob, pohledávek a peněžních prostředků. Větší rozdíly mezi běžnou likviditou a pohotovou likviditou mohou totiž znamenat, že podnik drží nadbytečné množství zásob.

Okamžitá likvidita by neměla klesnout pod 0,2 a uvádí se doporučené rozmezí mezi 0,2 – 0,5. Ani v jednom sledovaném roce společnost nedosáhla doporučených hodnot, což značí nedostatečnou výši peněžních prostředků v případě nečekaných situací. Na druhou stranu to znamená, že podnik zbytečně neváže peněžní prostředky, které využívá efektivněji. Takto nízké hodnoty ukazatelů likvidity byly dosaženy také kvůli poměrně velké dynamice růstu a investiční činnosti.

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity	2013	2014	2015	2016	2017
Obrat aktiv	1,62	1,21	1,74	1,59	1,50
Doba obratu zásob	101,87	98,10	113,05	110,02	123,53
Do obratu pohledávek	96,41	73,30	44,03	61,50	66,79
Doba obratu závazků	103,18	125,50	61,09	90,55	103,36

Tab. 9 Ukazatele aktivity (vlastní zpracování)

Ukazatel obratu aktiv, který vypovídá o efektivnosti využívání celkových aktiv dosahoval hodnot mezi 1,21 – 1,74. Tento ukazatel nám říká, kolikrát se celková aktiva společnosti během roku obrátí neboli jak jsou naše aktiva zhodnocována. V literatuře se uvádí, že by obrat aktiv neměl klesnout pod hodnotu 1, což podnik ve sledovaných letech dodržel. Svou roli však hraje také odvětví. Vzhledem k tomu, že převážnou část aktiv společnosti tvoří aktiva oběžná, jsou hodnoty obratu aktiv poměrně malé. Tento problém by se dal vyřešit optimalizací struktury oběžného majetku, aby nedocházelo k přebytečnému držení zásob, lepším řízením zásob či zrychlením inkasa pohledávek. Přihlédnout se však musí ke skutečnosti, že primární činností podniku je prodej zboží, které chce mít podnik v případě objednávky okamžitě k dispozici, aby mohlo být co nejdříve odesláno odběrateli, je větší držení zásob tedy pochopitelné.

Dobra obratu zásob nám říká, jak dlouho jsou zásoby drženy v podniku do doby jejich spotřeby (např. v případě materiálu) nebo do doby jejich prodeje (např. výrobky a zboží). Tento ukazatel by měl být co nejnižší, což by znamenalo, že zásoby ve společnosti nejsou drženy zbytečně dlouhou dobu. Nejnižší hodnoty podnik dosáhl v roce 2014, kdy byla doba obratu zásob 98,10 dní. Z analyzovaných údajů vyplývá, že zásoby společnosti jsou vázány příliš dlouho.

Dalším ukazatelem v rámci ukazatelů aktivity je doba obratu pohledávek, která nám poskytuje údaje o tom, jak dlouho trvá, než jsou pohledávky přeměněny na peněžní prostředky. Tento ukazatel je značně ovlivněn velikostí podniku a jeho postavením na trhu. Nejvyšší doby obratu pohledávek podnik dosáhl v roce 2013, konkrétně pak hodnoty 94,41 dní. Následně se ukazatel zlepšil a např. v roce 2015 klesla tato doba o více než polovinu oproti prvnímu roku, kdy také podnik dosáhl rekordně nízké hodnoty krátkodobých pohledávek. Poslední dva roky se hodnota držela okolo 60 dní.

Pozitivním faktem zůstává srovnání doby obratu závazků s dobou obratu pohledávek. Ve všech sledovaných letech společnost inkasovala své pohledávky mnohem dříve, než byla nucena platit své závazky u dodavatelů. Jak doba obratu pohledávek, tak závazků nemá žádný konstantní vývoj. V posledních dvou letech se však splatnost pohledávek ustálila přibližně kolem hodnoty 60 dní a splatnost závazků zůstává oproti pohledávkám delší.

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti	2013	2014	2015	2016	2017
Celková zadluženost	0,70	0,80	0,78	0,81	0,83
Koeficient samofinancování	0,30	0,20	0,22	0,19	0,17
Finanční páka	3,28	4,90	4,59	5,33	5,78
Míra zadluženosti	2,28	3,90	3,59	4,33	4,78
Úrokové krytí	2,79	3,22	1,41	1,64	2,71

Tab. 10 Ukazatele zadluženosti (vlastní zpracování)

Prvním ukazatelem zadluženosti je celková zadluženost, která nám říká, jaký poměr celkových aktiv je financován cizími zdroji. Analyzovaná společnost dosahuje poměrně vysokých hodnot celkové zadluženosti, jelikož jak již víme z teorie, doporučené hodnoty zadluženosti se pohybují v rozmezí od 30 do 60 %. Vysoká zadluženost společnosti je způsobena z velké části dlouhodobými závazky k úvěrovým institucím, kam spadají bankovní úvěry. Ty jsou nutné k financování rozvoje společnosti, jelikož pokrýt větší investice z vlastních zdrojů je pro většinu rostoucích firem nemožné. Z toho důvodu se tedy celková zadluženost v průběhu času zvyšuje. Podle slov spolumajitele si však firma s bankami zadluženost včetně schopnosti splácet své závazky a úvěry pečlivě hlídá, aby nedošlo k předlužení a následné neschopnosti splácet závazky.

Koeficient samofinancování je doplňkovým ukazatelem k celkové zadluženosti a také jeho opakem. Vyjadřuje, jak velká část celkových aktiv společnosti je kryta vlastním kapitálem. Součet koeficientu samofinancování a celkové zadluženosti pak dává dohromady hodnotu 1 neboli 100 %.

Dalším ukazatelem je finanční páka vyjadřující efekt zvyšování rentabilitu vlastního kapitálu za použití cizích zdrojů. Tento efekt je však pozitivní pouze v případě, že úroková míra z úvěrů je nižší než výnosnost aktiv. V případě společnosti AQ, s.r.o. byla se výnosnost aktiv pohybovala od 2 do 3,4 %, což nepředstavuje nijak vysoké hodnoty rentability aktiv, která se může díky dalšímu zadlužování dostat pod úroveň úrokové míry a negativně tak ovlivňovat výnosnost vlastního kapitálu. Úrokové sazby úvěrů se během let pohybovaly okolo 2,5 % v případě provozního úvěrů a 2,2 % u úvěru investičního. Z toho lze určit, že finanční páka v letech 2015 a 2016 nepůsobila pozitivně, jelikož ukazatel ROA se v daných letech pohyboval na hranici 2 %. Ukazatel finanční páky má v průběhu sledovaných let rostoucí tendenci, což koresponduje se zvyšováním podílu cizích zdrojů ve společnosti.

Míra zadluženosti udává, kolik korun cizího kapitálu připadá na jednotku kapitálu vlastního. Obecně se doporučuje, aby tento ukazatel nepřesáhl hodnotu 1,5. V případě sledovaného podniku však tato hodnota byla překročena ve všech letech a značí to fakt, že společnost je vysoce zadlužená.

Posledním ukazatelem zadluženosti je ukazatel úrokového krytí. Úrokové krytí udává, kolikrát jsou nákladové úroky pokryty velikostí EBIT. Výsledné hodnoty tohoto ukazatele firmy se pohybovaly pod doporučeným rozmezím 3–5. Pouze v roce 2014 se podařilo hodnotu ukazatele dostat nad úroveň hodnoty 3.

Všechny ukazatele zadluženosti souvisí s vývojem společnosti a nutností financovat svůj rozvoj pomocí bankovních úvěrů. Z tohoto důvodu se dá očekávat, že se během následujících let zadlužení společnosti sníží, díky splácení bankovních úvěrů a také tomu, že se provedené investice začnou vyplácet a pozitivně se projevovat na výsledku hospodaření.

7.2.4 Altmanův model

Po analýze absolutních a poměrových ukazatelů je finanční situace podniku zhodnocena také za pomocí Altmanova modelu, který byl popsán již dříve v teoretické části této práce. Výsledky modelu jsou uvedeny v následující tabulce (Tab. 11).

Altmanův index	2013	2014	2015	2016	2017
X1 = Pracovní kapitál/Aktiva	0,94	0,74	0,80	0,80	0,85
X2 = Nerozdělený zisk/Aktiva	0,21	0,14	0,16	0,14	0,12
X3 = EBIT/Aktiva	0,03	0,03	0,02	0,02	0,03
X4 = Vlastní kapitál/Cizí zdroje	0,44	0,26	0,28	0,23	0,21
X5 = Tržby/Aktiva	1,62	1,21	1,74	1,59	1,50
Celkové Z-skóre	**2,74**	**2,05**	**2,62**	**2,44**	**2,40**

Tab. 11 Výsledky Altmanova modelu (vlastní zpracování)

Podle výsledků Z-skóre se podnik nacházel ve sledovaných letech v tzv. šedé zóně neboli nevyhraněné situaci, která odpovídá rozmezí hodnot 1,23 – 2,99. Jelikož se do budoucna počítá se zvýšením tržeb a zlepšením výsledku hospodaření, dá se očekávat, že v následujících letech se hodnota Z-skóre dostane nad hranici 2,99, což bude představovat uspokojivou finanční situaci.

7.2.5 Závěr finanční analýzy

Z provedené finanční analýzy lze říci, že společnost AQ, s.r.o. je společností, která se stále vyvíjí a rozšiřuje svou činnost, což potvrzují rostoucí tržby z prodeje zboží i z prodeje

vlastních výrobků a služeb. Rychlý růst podniku znamená potřebu velké míry financování aktivit z cizích zdrojů, zejména pak za pomocí bankovních úvěrů. Tento fakt se projevil na některých finančních ukazatelích, a to především na ukazatelích zadluženosti, kde jednotlivé dosažené hodnoty nebyly optimální a nespadaly do rozmezí doporučených hodnot. Na druhou stranu vyšší využívání cizího zdrojů vedlo ke zvýšení rentability zdrojů vlastních. V rámci výpočtů ukazatelů aktivity byl odhalen pozitivní fakt, a to, že odběratelé splácí společnosti své závazky dříve, než je svým dodavatelům platí sama společnost. Dále je důležité zmínit, že hodnoty ukazatelů likvidity dosahovaly nízkých hodnot, což je ovšem hlavně způsobeno nízkými částkami peněžních prostředků souvisejících s poměrně velkou dynamikou růstu. Podle Altmanova modelu se podnik ve všech sledovaných letech nacházel v tzv. šedé zóně. Tyto výsledky byly ovlivněny především nízkou hodnotou generovaného zisku a velkým zadlužením.

Vzhledem k uvedeným skutečnostem je patrné, že je podnik předlužený, což ovšem souvisí se zmíněnými investicemi. Jakmile se začnou investice vyplácet, pozitivně ovlivňovat ziskovost a firma splatí své závazky k bankovním institucím, dostane se celkově do mnohem lepší finanční situace, než je tomu ve sledovaných letech.

8 SWOT ANALÝZA

V této části práce bude provedena SWOT analýza, která bude vycházet z výsledků již provedených dílčích analýz. Nejdříve však bude provedeno párové srovnání vnitřních faktorů (silné a slabé stránky) a následně také porovnání vnějších faktorů (příležitosti a hrozby), které jsou uvedeny v příloze P I. Po konzultaci s vedením podniku byla sestavena SWOT tabulka uvedená (Tab. 12) níže.

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
S8: Potenciál růstu	W2: Vysoké zadlužení
S10: Exkluzivita na prodej některého zboží	W1: Nízká úroveň marketingové činnosti
S4: Vývoj nových produktů	W5: Nízké hodnoty ukazatelů rentability
S7: Široký sortiment nabízeného zboží	W7: Nízká úroveň úrokového krytí
S1: Kvalita výrobků	W4: Malý objem peněžních prostředků
S2: Využívání nejmodernější technologie	W3: Nízké hodnoty ukazatelů likvidity
S6: Včasné inkasování pohledávek	W6: Absence ISO norem
S5: Zkušení a schopní zaměstnanci	
S9: Pravidelné vzdělávání zaměstnanců	
S3: Dobré pracovní prostředí	
Příležitosti (O)	**Hrozby (T)**
O3: Rozšíření exportu do dalších zemí	T3: Tlak ze strany odběratelů
O2: Využívání dotací z EU	T4: Srovnatelná nabídka konkurence
O3: Dobré vztahy s dodavateli	T1: Hrozící ekonomická krize
O5: Ekonomický růst země v nejbližších letech	T5: Nedostatek kvalifikovaných pracovníků ve výrobě
O4: Sílící koruna	T2: Nízká nezaměstnanost
O6: Očekávaná stabilní míra inflace v nejbližších letech	T7: Tlak na zvyšování mezd
O7: Nízká míra ohrožení ze strany nové konkurence a substitutů	T6: Změny v legislativě

Tab. 12 SWOT tabulka

8.1 Popis prvků SWOT tabulky

Jako nejvýznamnější silná stránka byl zvolen potenciál růstu společnosti, který souvisí s tím, že se společnosti daří vyvíjet, rozšiřovat prodejní síť a nabízet větší množství zboží i produktů. Exkluzivita v prodeji určitých značek představuje značnou výhodu oproti konkurenci, která nemůže produkty těchto značek v České republice či na Slovensku prodávat. Další silnou stránkou je vývoj a výroba nových produktů, díky kterým společnost drží krok s konkurencí a může ji také poskytnout určitou výhodu. Zaměření na kvalitu vyráběných reprosoustav je výhodou v boji s konkurencí, které je více zaměřena na ziskovost. Ostatní silné stránky jsou využívání nejmodernějších technologií a postupů výroby, včasné inkaso-

vání pohledávek, zkušení a schopní zaměstnanci, pravidelné vzdělávání zaměstnanců a dobré pracovní prostředí.

Mezi nejslabší stránky společnosti patří její vysoké zadlužení, které je ovšem způsobeno rychlým růstem společnosti a investicemi do hmotného majetku. Velká převaha cizích zdrojů nad vlastními může indikovat problémy týkající se splácení svých závazků. Nízká úroveň marketingu byla zvolena jako další významná slabá stránka, která negativně ovlivňuje prodej společnosti. Firma a její produkty není mezi veřejností příliš známa a na tomto faktu by měla společnost velmi zapracovat. Poměrně nízké hodnoty ukazatelů rentability, především ukazatelů rentability a tržeb značí fakt, že společnost negeneruje dostatečně velký zisk. Slabá stránka v podobě nízkých hodnot ukazatelů úrokových krytí souvisí znovu s nízkým ziskem společnosti, který sice stačí na pokrytí nákladových úroků, ovšem na vlastníky už jej moc nezbývá. Dále uvedené slabé stránky jsou malý objem peněžních prostředků, nízké hodnoty ukazatelů likvidity a absence ISO norem.

Největší příležitostí je rozšíření exportu do dalších zemí, díky kterému by společnost zvýšila svůj tržní podíl, tržby, a tím pádem také zvýšila zisk. Druhou velkou příležitostí je využívání dotací z EU k modernizaci, rozšiřování výroby, ale také za účely propagace ve světě. Dobré vztahy s dodavateli souvisí s exkluzivitou nabízeného zboží zahraničních dodavatelů, kteří své zboží nabízejí přes společnost AQ, s.r.o. a další zájemce o prodej jejich zboží odmítají a odkazují právě na AQ, s.r.o. Předpokládaný ekonomický růst v nejbližší době značí, že lidé by neměli omezovat výdaje a sílící koruna dává podniku možnost navázat vztahy s dalšími zahraničními dodavateli a nakupovat v eurech mnohem výhodněji. Zbývajícími příležitostmi jsou, stabilní míra inflace pohybující se ve stanoveném cílovém pásmu a nízká míra ohrožení ze strany nově vstupujících konkurenčních podniků či substitutů.

Mezi hrozbami je na prvním místě uveden tlak ze strany odběratelů, jelikož největší podíl na tržbách mají velkoobchodní řetězce, do kterých firma AQ, s.r.o. své produkty nabízí. Ty díky své velikosti a síle negativně ovlivňují marži podniku z důvodu tlaku na snižování cen a také mají vliv na platební schopnosti firmy kvůli delší době splatnosti svých závazků. Další hrozbou je srovnatelná nabídka konkurence, jelikož jednotlivé položky spotřební elektroniky mají totožné nebo velmi srovnatelné specifikace i ceny. Hrozící ekonomická krize představuje velkou hrozbu z toho důvodu, že nákup spotřební elektroniky je jedna z věcí, která se v době krize omezuje jako první. Hrozba představující nedostatek kvalifikovaných pracovníků ve výrobě je způsobena celkovým snižujícím se zájmem o řemeslo a

v budoucnu může představovat významnou hrozbu v podobě nemožnosti sehnat nové zaměstnance. Dále jsou v hrozbách uvedeny nízká nezaměstnanost, tlak na zvyšování mezd a změny týkající se legislativy.

9 NÁVRH STRATEGIE A ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ ZAMĚŘENÁ NA DALŠÍ VÝVOJ PODNIKU

Poslední kapitola této práce se bude zabývat návrhy zaměřenými na další vývoj společnosti, které mají za cíl pomoct v navýšení tržního podílu na trhu s elektronikou. Veškeré návrhy budou vycházet z již provedených analýz a jejich výsledků a byly také prokonzultovány se spolumajitelem firmy.

9.1 Návrhy doporučení pro další vývoj společnosti

Vzhledem k cílí společnosti, kterým je zvýšit celkový podíl na trhu se jako nejvhodnější strategie jeví kombinace faktorů z různých kvadrantů. Konkrétně by se pak jednalo o využití potenciálu růstu a exkluzivity na prodej zboží některých značek v rámci silných stránek a možnost rozšíření exportu do dalších zemí s možností využívání dotací z EU představující faktory příležitostí. K těmto silným stránkám společnosti a příležitostem plynoucím z jejího okolí by se přidala eliminace jedné ze slabých stránek, v tomto případě by se jednalo o zlepšení marketingové činnosti, která koresponduje s hlavním cílem podniku, jelikož nedostatečná propagace má negativní dopad na tržby podniku a celkový podíl na trhu.

Tato strategie se zdá být pro podnik AQ, s.r.o. nejvhodnější i co se týče její proveditelnosti a přijatelnosti ze strany spolumajitelů, jejichž cílem je právě již dříve zmíněný zvýšený podíl na trhu a s tím spojený nárůst tržeb. Pokud pomineme fakt, že podle uskutečněných analýz je společnost předlužená, což souvisí s několikrát zmíněnou poměrně velkou dynamikou růstu, se kterou je spojena velká potřeba investic, které firma není schopna pokrýt z vlastních zdrojů a musí tak využívat zdroje cizí, konkrétně bankovní úvěry, byla jako velká slabina identifikována marketingová činnost, která velkou měrou ovlivňuje dosažení zmíněného cíle. Z tohoto důvodu se návrhy na zlepšení budou týkat také lepší propagace společnosti na trhu.

Jednotlivé návrhy budou prezentovány v následujících podkapitolách.

9.1.1 Vytvoření pracovního místa pro dalšího obchodního zástupce

Jelikož se společnost neustále vyvíjí, rozšiřuje svou prodejní síť, buduje nové obchodní vztahy a taky utužuje ty stávající, je potřeba ve svých řadách mít kvalitní a schopné zaměstnance. Místo obchodního zástupce je pro společnost klíčové, jelikož na jeho dovednostech závisí, jak velkou objednávku produktů, a tedy výši tržeb pro společnost u odběra-

tele zajistí. Vytvoření takového místa je tedy pro rostoucí společnost zabývající se prodejem spotřební elektroniky velmi důležité.

Po rozhovorech s obchodními zástupci a také spolumajitelem společnosti vyšlo najevo, že je potřeba přijmout na toto místo nového zaměstnance, jelikož ti stávající jsou již s rostoucí prodejní sítí a počtem odběratelů velice vytížení a tento fakt by mohl v budoucnu znamenat velkou brzdu související s rozšiřováním podílu na trhu a zvyšováním tržeb. Vytvoření této pozice pro firmu samozřejmě představuje další náklady, jelikož je potřeba tomuto zaměstnanci vyplácet mzdu a v neposlední řadě také pořídit nový automobil, aby mohl obchodní zástupce vykonávat svou práci. Tato investice se však společnosti brzy vrátí v podobě prodaných produktů, navýšením tržeb, zvýšení zisku a dosažení celkového cíle, kterým je navýšení tržního podílu.

Náklady

Roční náklady na vytvoření pozice obchodního zástupce	**Částka**
Osobní náklady	**562 800 Kč**
Roční hrubá mzda	420 000 Kč
Sociální pojištění (25 %)	105 000 Kč
Zdravotní pojištění (9 %)	37 800 Kč
Náklady spojené s vozem	**129 044 Kč**
Odpisy	50 744 Kč
Pohonné hmoty	65 000 Kč
Dálniční známka	1 500 Kč
Silniční daň	1 800 Kč
Parkovné	10 000 Kč
Ostatní	**10 000 Kč**
Školení obchodních dovedností	10 000 Kč
Celkové roční náklady související s pozicí	**701 844 Kč**

Tab. 13 Odhad ročních nákladů na obchodního zástupce (vlastní zpracování)

V předchozí tabulce (Tab. 13) je uveden odhad ročních nákladů souvisejících s místem obchodního zástupce. Na pozici obchodního zástupce se počítá s hrubou měsíčnou mzdou ve výši 35 000 Kč. V ročním vyjádření se pak jedná o částku 420 000 Kč. Dalším nákladem souvisejícím se mzdou je sociální pojištění hrazené zaměstnavatelem představující 25 % hrubé mzdy. Ročně se tedy do nákladů za sociální pojištění promítne částka 105 000 Kč. Zdravotní pojištěné hrazené zaměstnavatelem je v současné době 9 %, což v absolutním ročním vyjádření znamená 105 000 Kč. Jelikož obchodní zástupce je práce velmi specifická a její hlavní náplní jsou schůzky s odběrateli, kteří jsou od sebe často vzdáleni mnoho kilometrů, je jedním z klíčových pracovních nástrojů automobil. Tímto se dostáváme

k dalším nákladům souvisejícím s vytvoření zmiňované pozice, a to k nákladům, které představují roční odpisy automobilu, jehož stanovená doba použitelnosti bude 5 let. Nákup vozu bude proveden bez využití úvěru, a tudíž z vlastních zdrojů. V tomto případě byl jako vůz pro nového obchodního zástupce zvolen automobil značky Škoda, konkrétně model Rapid s motorizací 1,0 TSI ve výbavě Ambition a výkonem 81 kW. Cena tohoto vozu bez DPH je 253 719 Kč. Průměrná spotřeba tohoto vozu je přibližně 5 l/100 km. S nájezdem okolo 50 000 km ročně a průměrnou cenou benzínu bez DPH přibližně 26 Kč/l (k 11.4.2019 31,63 Kč/l včetně DPH) se počítá s náklady na pohonné hmoty ve výši 80 000 Kč. Dálniční známka důležitá pro rychle přesuny mezi zákazníky vyjde ročně na 1 500 Kč. Silniční daň je podle zákona č. 16/1993 Sb. o dani silniční pro automobil s objemem motoru nad 800 cm^3 do 1 250 $cm^{3,}$ kam vybraný automobil spadá stanovena roční sazbou daně na částku 1 800 Kč. Posledním uvedeným nákladem je parkovné, které ročně přibližně vyjde na 10 000 Kč.

Název portálu	.	**Varianty**	.2
Jobs.cz	Light	Standard	3x Standard
Popis	*30denní vystavení nabídky*	*30denní vystavení nabídky + každotýdenní obnovení, aby se dostala mezi nejnovější*	*Předplacené vystavení 3 inzerátů během roku, každý na 30 dní s týdenním obnovením*
Cena (bez DPH)	**5 900 Kč**	**7 900 Kč**	**20 100 Kč**
JenPráce.cz	Inzerát práce	Inzerát práce PLUS	Inzerát práce PLUS (se zobrazením na Facebooku)
Popis	*30denní vystavení nabídky*	*30denní vystavení nabídky + každotýdenní obnovení, aby se dostala mezi první inzeráty*	*30denní vystavení nabídky + každotýdenní obnovení, aby se dostala mezi první inzeráty + zobrazení na Facebooku*
Cena (bez DPH)	**990 Kč**	**2 990 Kč**	**5 980 Kč**
Prace.cz	3 dny	7 dní	30 dní
Popis	*3denní vystavení nabídky*	*7denní vystavení nabídky*	*30denní vystavení nabídky*
Cena (bez DPH)	**990 Kč**	**1 590 Kč**	**3 500 Kč**

Tab. 14 Přehled některých nabídek inzerce (vlastní zpracování)

V případě, že chceme vyčíslit kompletní náklady na vytvoření tohoto místa, je nutné zmínit také náklady spojené s inzerováním nabídky práce. Přehled s popisem některých nabídek inzerce zahrnující také cenu je uveden v předešlé tabulce (Tab. 14).

Přínosy

Co se týče zhodnocení přínosů a vyčíslení nějakých konkrétních čísel, je takový odhad velice obtížný a závisí na mnoha faktorech jako např. schopnostech, vyjednávacích dovednostech a zkušenostech pracovníka, ale také zájmem ze strany odběratelů o nákup produktů společnosti. Z hlediska času se také nemusí jednat o okamžité výsledky, jelikož navázání nových obchodních vztahů vyžaduje určitý čas. Odběratel musí také zjistit, zda je mezi jeho zákazníky o produkty zájem prostřednictvím prvotním objednávky, která poslouží ke zhodnocení prodejnosti a také k rozhodování o další objednávce, především pak o její velikosti. Za jednoznačný přínos vytvoření této pozice lze však považovat fakt, že se sníží velké vytížení současných obchodních zástupců orientovaných na maloobchodní síť prodejců, kterých má společnost značné množství. Toto vytížení má za následek stagnaci v oblasti rozšiřování prodejní sítě, jelikož současní zaměstnanci mají dost své práce, aby se starali o zákazníky současné. Dalším přínosem je tedy možnost navazování nových obchodních kontaktů, a tím pádem zvýšení prodejnosti zboží a výrobků, což představuje cestu k dosažení cíle stanoveného vedením podniku.

V současné době na pozici obchodních zástupců společnosti AQ, s.r.o. pracuje pět zaměstnanců. Dva z celkových pěti pracují na pozici tzv. key account managera a mají tedy za úkol udržovat dobré obchodní vztahy s nejvýznamnějšími zákazníky firmy, kteří tvoří většinovou část tržeb. Mezi tyto nejvýznamnější zákazníky patří např. společnosti Alza.cz, a.s., OKAY, s.r.o., HP TRONIC Zlín, spol. s r.o., Mall Group, a.s. nebo NAY, a.s. Návrh vytvoření nového místa ovšem počítá s pozicí obchodního zástupce, který má na starost spíše menší zákazníky, jejichž tržby nejsou sice tak vysoké jako dříve uvedených společností, na druhou stranu, pokud podnik chce zvyšovat svůj podíl na trhu s elektronikou musí také spolupracovat s menšími odběrateli.

Z celkových tržeb blížících se částce 100 milionů korun zajistili velkou část právě key account manageři, jejichž podíl na celkových tržbách je přibližně 60 %. Zbývající obchodní zástupci se na tržbách podíleli částkou kolem 36 milionů korun a zbytek tržeb tvoří ostatní prodej (e-shop a jiné). Průměrná výše tržeb na jednoho obchodního zástupce ročně, vyjma key account managerů, je tedy částka pohybující se okolo 12 milionů korun. Na základě

těchto údajů byl vytvořen odhad tržeb, které by nový pracovník mohl společnosti zajistit. Jak již ovšem bylo zmíněno dříve, je velice složité takový odhad vyjádřit, protože závisí na mnoha faktorech. S ohledem na možnosti dalšího rozšiřování prodejní sítě menších odběratelů byly sestaveny tři varianty možného zvýšení tržeb, které jsou uvedeny v následující tabulce (Tab. 15).

Zhodnocení přínosu	Pesimistická varianta	Realistická varianta	Optimistická varianta
Roční navýšení tržeb	6 000 000 Kč	8 000 000 Kč	10 000 000 Kč
Celkové roční náklady na zaměstnance	701 844 Kč	701 844 Kč	701 844 Kč
Náklady na prodané zboží a výrobky	5 040 000 Kč	6 720 000 Kč	8 400 000 Kč
Přínos pro společnost (zaokrouhleno na tis. Kč)	**258 000 Kč**	**578 000 Kč**	**898 000 Kč**

Tab. 15 Odhadovaný přínos obchodního zástupce (vlastní zpracování)

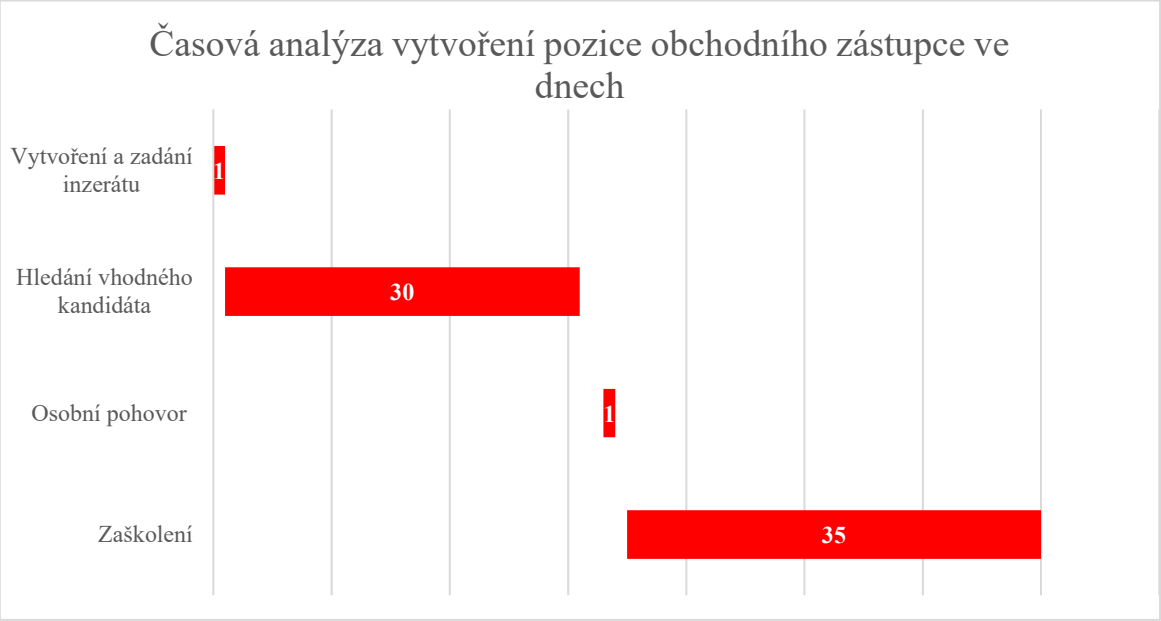
Pesimistická varianta počítá s navýšením tržeb pouze o šest milionů korun ročně. Taková situace by nastala v případě, že by nový obchodní zástupce neprokázal potřebné schopnosti a dovednosti v kombinací s nižším zájmem zákazníků o produkty společnosti. Realistická varianta počítá s tržbami o dva miliony korun vyššími než varianta pesimistická. Jedná se o variantu, ve které zaměstnanec prokáže dobré vyjednávací schopnosti, podaří se mu navázat určité nové obchodní vztahy a vylepšit ty současné, což povede k růstu objednávaného množství zboží a souvisejících tržeb. Poslední varianta je více optimistická a počítá s navýšením tržeb o další dva miliony korun. Je založena na tom, že nový obchodní zástupce prokáže výborné vyjednávací schopnosti, které využije ve prospěch firmy, díky čemuž vytvoří nové obchodní vztahy s dalšími zákazníky a podaří se mu je přesvědčit, aby na úkor jiné společnosti odebírali zboží právě od firmy AQ, s.r.o.

Rizika

Vytvoření pozice dalšího obchodního zástupce však komplikuje situace panující na současném trhu práce. Nízká nezaměstnanost nesvědčí společnostem, jelikož své nové pracovníky musí přeplácet a nabízet lepší pracovní benefity než konkurence. Z tohoto vyplývá také riziko, které představují konkurenční společnosti snažící se přebrat si mezi sebou kvalitní a schopné zaměstnance nabízením lepších pracovních podmínek, zejména pak vyšších

mezd. S tímto se pojí tedy riziko zvyšování mzdových nákladů během konkurenčního soupeření o zaměstnance a jeho udržení ve firmě. Dalším rizikem je úplná ztráta zaměstnance, která by znamenala značné potíže v udržování obchodních vztahů a znovu by dostala podnik do situace, kdy by současní obchodní zástupci byli přespříliš zatěžování, čímž by se také mohl značně zbrzdit růst prodeje a s ním samozřejmě tržby. Největším rizikem však pro společnost může být, pokud nový zaměstnanec nesplní očekávání a vynaložené náklady související s pozicí převýší tržby, které obchodní zástupce společnosti přinese.

Časová analýza



Obr. 16 Časová analýza vytvoření pozice obchodního zástupce (vlastní zpracování)

Z hlediska času není vytvoření místa pro dalšího obchodního zástupce nijak náročné. Jak můžeme vidět v předchozím grafu (Obr. 16), na vytvoření a vložení inzerátu s nabídkou práce je určen potřebný čas jeden den. Následuje hledání vhodného kandidáta, což v současné situaci na trhu práce nebude zrovna snadný úkol. Z předešlých zkušeností se však počítá, že vhodného kandidáta se na základě zaslaných životopisů a prvotním telefonním kontaktu podaří najít zhruba po měsíci. Po této fázi následuje pozvání kandidáta na osobní pohovor s vedením firmy, který probíhá naprosto standardně. Vzhledem k velikosti společnosti se nekoná žádné assessment centrum, které je v současnosti čím dál tím více populární mezi zaměstnavateli při výběru nejvhodnějšího kandidáta na významné pozice. Po rozhovorech, který se zpravidla zúčastní také jeden z obchodních zástupců je v případě přijetí kandidáta na řadě poslední část, a to zaškolení nového zaměstnance a seznámení s celkovým chodem společnosti. Takové to školení, během kterého se nový pracovník

účastní schůzek a jednání s jiným obchodním zástupcem trvá většinou 5 týdnů. Poté již je zaměstnanec schopen vést vlastní obchodní schůzky a pracovat zcela samostatně.

9.1.2 Vytvoření pracovního místa asistenta obchodních zástupců

Tento návrh počítá s vytvořením dalšího nového pracovního místa, konkrétně pak pracovní pozice asistenta obchodních zástupců a key account managerů. Jak již bylo zmíněno výše, obchodní zástupci jsou klíčovými postavami celé společnosti, díky kterým je schopna prodávat nabízené zboží i výrobky a rozšiřovat svou prodejní síť, což je nezbytné ke splnění cíle zvýšit podíl firmy na trhu a dosáhnout tak vyšších tržeb. Společnost AQ, s.r.o. v současné době disponuje nejmodernějšími technologiemi pro výrobu reprosoustav, rozšiřuje sortiment nabízeného zboží díky navazování obchodních vztahů s novými dodavateli a ve větší míře začíná spolupracovat s velkoobchodními podniky v oblasti elektroniky. Všechny tyto zmíněné skutečnosti znamenají více administrativní práce pro obchodní zástupce i key account managery, kteří musí neustále u dodavatelů vybírat nové zboží, sestavovat prodejní nabídku pro odběratele, aktualizovat ceníky, přidávat nově nabízené zboží do e-shopu nebo si neustále plánovat časový harmonogram schůzek. Většinu těchto činností není v jejich silách ani časových možnostech vykonávat během pracovní doby, kdy mají na starost schůzky se zákazníky, jednání s nimi a v neposlední řadě také musí neustále přejíždět od jednoho zákazníka ke druhému. Toto má pak za následek, že zmíněné činnosti často vykonávají po své pracovní době, která je již tak velmi dlouhá a náročná, což není zrovna ideální a může to způsobit přetížení zaměstnance a ztrátu motivace, který následně bude méně efektivní během obchodního jednání. Dále tyto pracovní podmínky mohou způsobit nespokojenost zaměstnance následovanou odchodem ze společnosti.

Náklady

Roční náklady na vytvoření pozice asistenta obchodních zástupců	**Částka**
Osobní náklady	**353 760 Kč**
Roční hrubá mzda	264 000 Kč
Sociální pojištění (25 %)	66 000 Kč
Zdravotní pojištění (9 %)	23 760 Kč
Ostatní	**5 000 Kč**
Školení	5 000 Kč
Celkové roční náklady související s pozicí	**358 760 Kč**

Tab. 16 Odhad ročních nákladů na asistenta obchodních zástupců (vlastní zpracování)

V uvedené tabulce (Tab. 16) nalezneme přehled ročních nákladů spojených s pozicí asistenta obchodních zástupců. Předpokládaná hrubá nástupní mzda na tuto pozici je 22 000 Kč měsíčně. Ročně se tedy jedná o hrubou mzdu ve výši 264 000 Kč. Dále jsou uvedený roční částky sociálního a zdravotního pojištění. Jejich roční výše je 66 000 Kč a 23 760 Kč. Kromě mzdy a s tím spojených nákladů na pojištění se počítá také se školením dovedností pro asistenty. Může se např. jednat o školení týkající se efektivní práce s počítačem a využívání některého softwaru. S vytvořením této pozice se nepočítá s nákupem žádného počítače, notebooku či telefonu, ani vybavení kanceláře. Vším potřebným již společnost disponuje.

Stejně jako vytvoření pozice obchodních zástupců i v tomto případě je nutné vytvořit inzerát s nabídkou práce, který se následně musí vložit na některý z pracovních portálů. Nabídka inzerce některých pracovních portálů s popisem včetně jejich cen byla již uvedena dříve (viz Tab. 14).

Přínosy

Přínosem vytvoření tohoto pracovního místa by bylo usnadnění práce obchodních zástupců, kteří jsou v současné době nuceni sestavovat si nabídky zboží, aktualizovat ceníky, upravovat položky v e-shopu nebo tvořit harmonogram svých schůzek. Tyto činnosti jsou vykonávány mimo pracovní dobu, často během volného času po skončení pracovního dne. Kromě toho, že u zaměstnanců hrozí nadměrné vytížení, které může vést ke snížení efektivity při obchodních jednáních, může také dojít k vyššímu riziku chyby v podobě špatně uvedených specifikací produktů, chybné ceny nebo opomenutí naplánování některé z důležitých obchodních schůzek.

Co se týče vyčíslení přínosů, jedná se o velmi obtížné odhady, které nelze predikovat. Vytvoření nové pracovní pozice ušetří jisté procento času, které obchodní zástupci stráví již zmíněnými činnostmi a pozitivně tak ovlivní tzv. work-life balance.

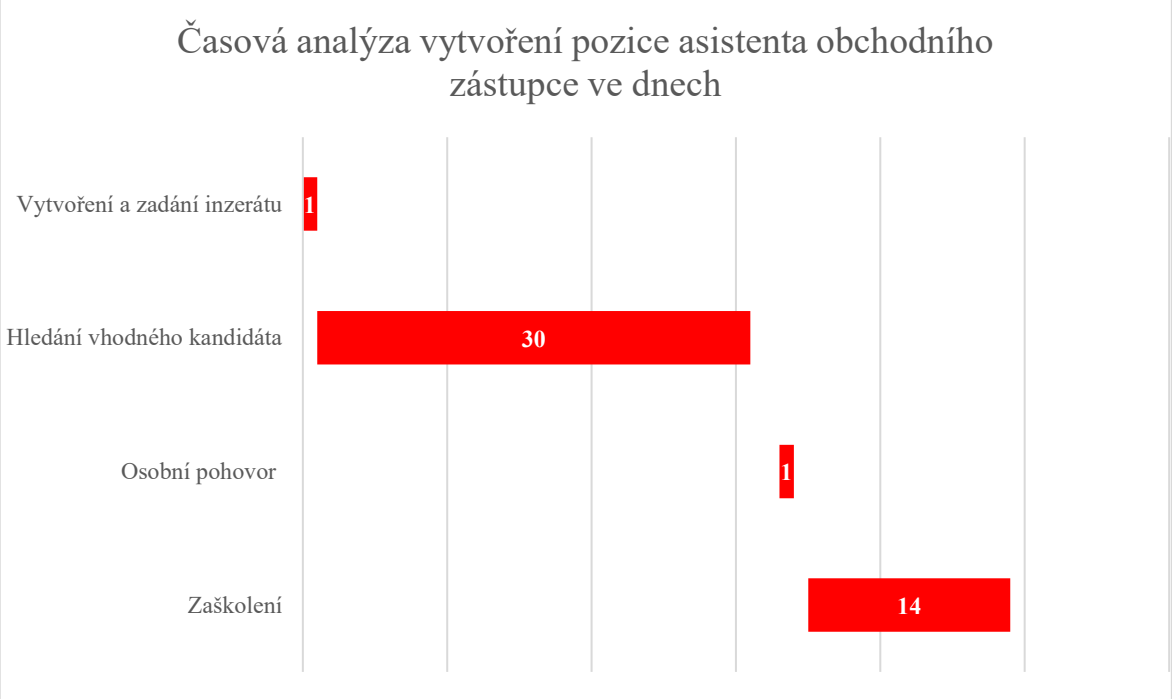
Rizika

Rizika spojená s tímto návrhem jsou téměř identická jako u předchozího návrhu. Jen pro připomenutí, velké riziko představuje současný stav na trhu práce, kdy je velmi těžké si udržet zaměstnance, kterých je nedostatek. Tlak na zvyšování mezd znamená nárůst nákladů společnosti v podobě hrubé mzdy, sociálního a zdravotního pojištění. V boji s konkurencí je také velmi důležité vytvořit příjemné pracovní prostředí nejlépe spojené s dalšími benefity pro zaměstnance. Kromě tohoto rizika může další riziko představovat

fakt, že nový pracovník neprokáže potřebné schopnosti a dovednosti nutné pro vykonávání práce. Nesestavit správně nabídku zboží, ceníky nebo opomenout naplánování některé obchodní schůzky může firmu stát snížení objednávaného množství, tržeb a v krajních případech až ztrátu odběratele.

Časová analýza

Pro společnost realizování tohoto návrhu nepředstavuje potřebu žádného výrazného plánování. První činností je vytvoření a zadání inzerátu na zvolený pracovní portál s nabídkami práce, případně na více portálů a vlastní webové stránky. Na vytvoření a zadání inzerátu je vyhrazen jeden den. Navazující činností je hledání vhodného kandidáta posuzováním životopisů, případně telefonickým kontaktováním. Předpokládaná doba na nalezení zaměstnance splňujícího požadavky k vykonávání této pozice je jeden měsíc. Následuje osobní pohovor ve společnosti, kterého se zpravidla účastní také jeden ze spolumajitelů, jelikož firma nedisponuje kvůli své velikosti žádným HR oddělením. V případě přijetí se počítá dále se zaškolením v délce přibližně dva týdny, než se nový pracovník seznámí s prostředím a chodem společnosti. Časová analýza je uvedena v grafu (Obr. 17).



Obr. 17 Časová analýza vytvoření pracovního místa asistenta obchodních zástupců (vlastní zpracování)

9.1.3 Účast na mezinárodních výstavách a veletrzích

Další návrh, který by mohl společnosti pomoci dosáhnout stanoveného cíle, zvýšit exportní aktivitu a přilákat tak nové zahraniční zákazníky se zaměřuje na účast firmy AQ, s.r.o. na mezinárodních výstavách a veletrzích.

Ze začátku je nutné podotknout, že společnost má již s touto činností jisté zkušeností. V březnu letošního roku se firma představila na mezinárodní výstavě spotřebičů a elektroniky v Šanghaji nazvanou AWE 2019 – Appliance & Electronics World Expo 2019. Na začátku dubna zase zástupci firmy odletěli do USA na výstavu zaměřenou na audio techniku Axpona – Audio Expo North America pořádanou ve městě Chicago. Tento návrh se tedy bude zabývat další možností výstavy v zahraničí, na které by firma AQ, s.r.o. mohla prezentovat své produkty (reprosoustavy a příslušenství), dostat se do povědomí zahraničních zákazníků a v neposlední řadě také porovnat kvalitu svých výrobků se zahraničními konkurenty. Jako další možná volba, které by se mohla společnost zúčastnit byl vybrán jeden z nejstarších berlínských veletrhů a také jeden z největších světových veletrhů se spotřební elektronikou IFA Berlín. Na tomto veletrhu mají možnost své produkty prezentovat jak velcí, tak menší výrobci a mezi tradiční vystavovatele patří např. Samsung, Acer, LG nebo Lenovo.

Náklady

Odhad nákladů na veletrh IFA Berlin	Částka
Pohonné hmoty (osobní automobil + dodávka)	4 200 Kč
Ubytování (4 osoby na 5 nocí)	70 000 Kč
Stravování	23 000 Kč
Výstavní plocha	200 000 Kč
Promotion package	25 000 Kč
Odhad celkových nákladů na veletrh IFA Berlin	322 200 Kč

Tab. 17 Odhad nákladů na veletrh IFA Berlin (vlastní zpracování)

V tabulce (Tab. 17) můžeme vidět odhad nákladů na veletrh IFA v Berlíně. První položkou nákladů jsou pohonné hmoty související s dopravou na místo konání. V případě tohoto veletrhu pořádaného v Německu se počítá s dopravou vlastními vozy. Jednalo by se o osobní automobil pro převoz účastníků a dodávku, která by zajistila dopravu vystavovaných produktů. Výše částky za pohonné hmoty vychází z předpokladu, že osobní automobil se spotřebou 4,5 kg CNG/100 km na trase dlouhé 1 160 kilometrů spotřebuje palivo za 1 100 Kč a dodávka se spotřebou 10 l/100 km nafty palivo přibližně za 3 100 Kč. Kilo

CNG přitom průměrně vychází v současné době na 21,5 Kč bez DPH a nafta 26,5 Kč bez DPH. Významnou položkou odhadu nákladů představuje ubytování v Berlíně, které je pro 4 osoby na 5 nocí odhadováno na 70 000 Kč (Booking.com, ©2019). Další významnou částkou je položka týkající se stravování. Zde se předpokládá s výší 45 EUR na jeden den pro jednu osobu. Výše je stanovena v zákoně č. 262/2006 Sb., zákoník práce a při současném kurzu jde o částku 1 150 Kč. Náklady na výstavní plochu v místě konání se pohybují v přepočtu od 6 120 Kč/m^2. Finanční plán výstavy počítá s výstavní plochou 25 m^2 a dražší variantou, která by vycházela na zhruba 200 000 Kč. K výstavní ploše se za 25 000 Kč nabízí tzv. promotion package ve variantě classic, který je rovněž v rozpočtu akce zahrnut. Celkové náklady na tento veletrh se tedy pohybují v částce přesahující 300 000 Kč.

Přínosy

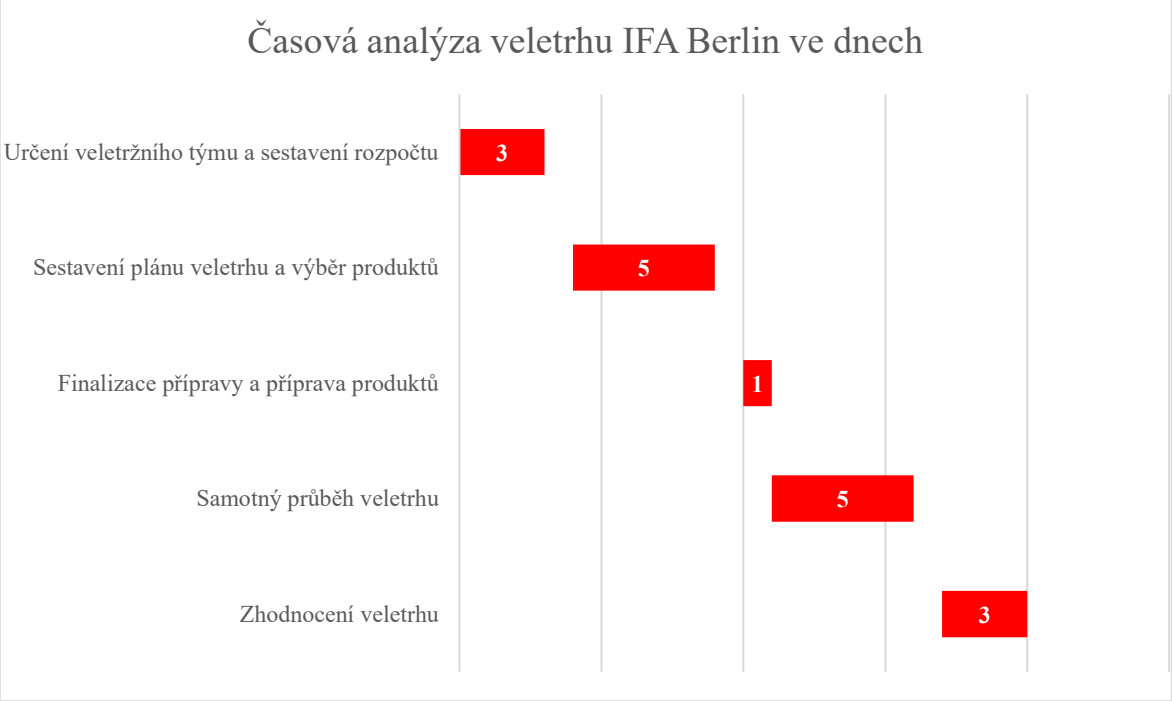
Účast na zahraničních výstavách a veletrzích slouží především k prezentaci společnosti a jejich výrobků. Díky tomu je možné dostat se do povědomí zahraničních zákazníků, případně s nimi navázat nové obchodní vztahy a rozšířit tak exportní činnost, se kterou souvisí také navýšení tržeb. Konkrétní odhady, jak velký efekt jednotlivá výstava či veletrh přinese a jak se promítne do prodeje produktů není možné vyčíslit. S tímto tvrzením souhlasil také spolumajitel firmy AQ, s.r.o., který dodal, že výstava slouží spíše k navázání kontaktů a zbytek je dán následnou prací a komunikací. Jedná se tak pouze o jednu z činností sloužící k úspěšnému prodeji.

Rizika

Za riziko plynoucí z účastí na zahraničních výstavách a veletrzích lze považovat fakt, že konkrétní zvolená výstava nemusí přinést kýžený efekt v podobě navázání nových kontaktů a následné spolupráci. S tím souvisí fakt, že náklady vynaložené na přípravu a realizaci výstavy či veletrhu mohou být vyšší než následné tržby plynoucí z objednávek zahraničních odběratelů. V krajní situaci může zahraniční prezentace přijít zcela vniveč a pro společnost to v takovém případě znamená ztrátu v podobě celkových vynaložených nákladů na výstavu nebo veletrh. Další riziko, které s sebou účast na veletrhu nebo výstavě nese je poškození produktů během přepravy na místo konání, případně při jejich převozu zpět ze zahraničí.

Časová analýza

Před samotnou účastí na veletrhu IFA v Berlíně je nutné vytvořit přibližný časový plán celé plánované akce. Prvním krokem je určení veletržního týmu a sestavení předběžného rozpočtu. Díky tomu, že už byla zvolena konkrétní akce odpadá tímto výběr veletrhu, který by představoval úplně první krok časového plánu. Následujícím krokem po odhadnutí nákladů a zvolení zaměstnanců, kteří se akce zúčastní je sestavení plánu veletrhu a výběr produktů, které budou na akce prezentovány. Finalizace přípravy a příprava produktů včetně jejich naložení do vozu je posledním krokem před samotným veletrhem, který by měl trvat pět dní. Po skončení veletrhu je nutné provést celkové zhodnocení včetně vyčíslení skutečných nákladů veletrhu.



Obr. 18 Časová analýza veletrhu IFA v Berlíně (vlastní zpracování)

9.1.4 Reklama

Posledním návrhem je eliminace jedné ze slabých stránek společnosti AQ, s.r.o., kterou je nízká úroveň propagace. Tato identifikovaná slabá stránka velkou měrou ovlivňuje dosažení stanoveného cíle, kterým je několikrát zmiňované navýšení tržního podílu, se kterým souvisí také nárůst tržeb.

Jako vhodný způsob propagace byla zvolena reklama na internetu. Konkrétně by se pak jednalo o PPC reklamu neboli reklamu placenou za proklik, marketing na sociálních sítích

a SEO optimalizaci. PPC reklama je v podstatě to, že si společnost vybere určitá slova, která by jeho potenciální zákazníci mohli používat při hledání nabízených produktů. V tomto případě by se mohlo jednat o slova jako např. reprosoustavy, reproduktory, audio, ale také další slova související s nabízeným zbožím. Při vyhledávání těchto slov se poté spustí reklama společnosti a pokaždé, když na ni potenciální zákazník klikne firma zaplatí za proklik. Platí se tedy pouze za návštěvníky vlastních webových stránek, nikoliv za zobrazení reklamy. Marketing na sociálních sítích se zabývá propagací společnosti na Facebooku a SEO optimalizace je úprava webových stránek tak, aby jejich obsah a architektura byly co nejpřijatelnější pro internetové vyhledávače a návštěvníky. Zjednodušeně jde o to, aby webové stránky firmy dosáhly při vyhledávání co nejvyšších pozic na zvolená klíčová slova, na rozdíl od PPC reklamy se jedná o výsledky neplaceného a přirozeného vyhledávání.

Náklady

Odhad nákladů na internetovou propagaci (bez nákladů za prokliky)	**Částka**
Optimalizace SEO	**60 000 Kč**
Jednorázový poplatek	45 000 Kč
Paušál na tři měsíce	15 000 Kč
PPC (Google a Seznam.cz)	**11 500 Kč**
Základní nastavení	4 000 Kč
Paušál na tři měsíce	7 500 Kč
Sociální síť Facebook	**10 000 Kč**
Jednorázový poplatek	5 000 Kč
Paušál na tři měsíce	5 000 Kč
Odhad celkových nákladů na internetovou reklamu	**81 500 Kč**

Tab. 18 Odhad nákladů na internetovou propagaci (vlastní zpracování)

Odhad nákladů týkajících se propagace firmy AQ, s.r.o. na internetu je uveden v tabulce (Tab. 18). Návrh počítá se zkušební dobou této propagace v délce tři měsíce, po které dojde ke zhodnocení výsledků, na základě kterých bude rozhodnuto o dalším využívání tohoto typu reklamy, případně o jejím ukončení. V nákladech nejsou zahrnuty náklady plynoucí z jednotlivých prokliků, protože odhadnout jejich počet je velice obtížné ne-li téměř nemožné. Nejvýznamnější částka se vztahuje k optimalizaci SEO. Především jednorázový poplatek za první optimalizaci je značný. Dále tvoří roční náklady základní nastavení PPC pro Google a Seznam.cz a také jednorázový poplatek týkající se propagace na sociální síti Facebook.

Přínosy

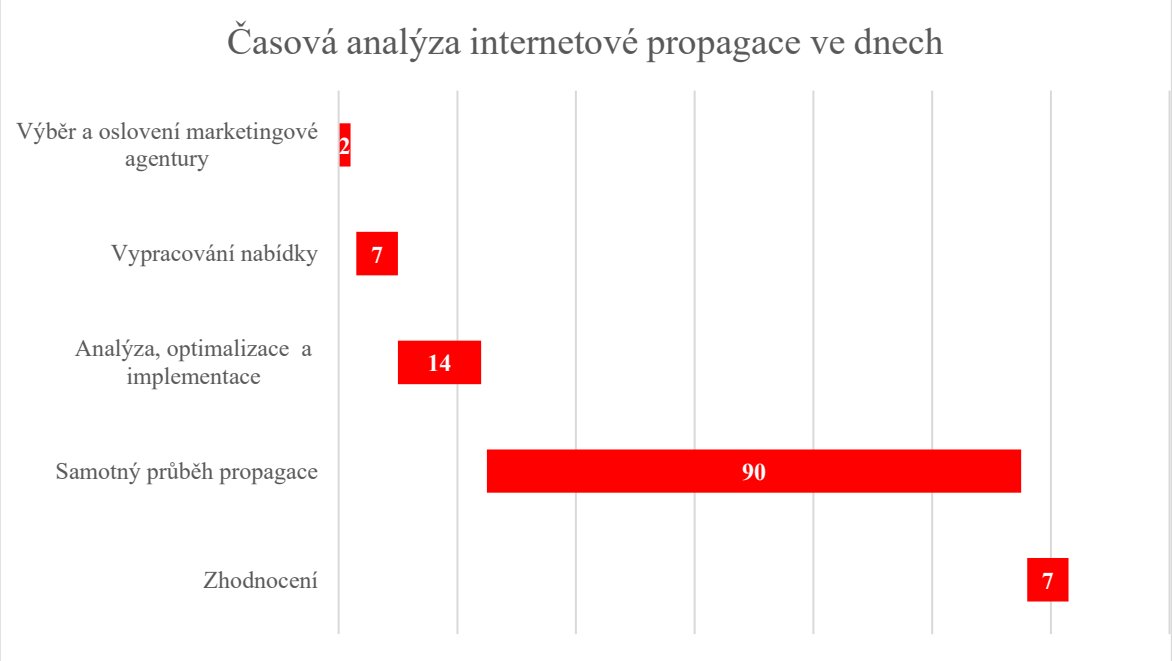
Jednoznačným přínosem tohoto návrhu je zviditelnění společnosti na internetu, vyšší návštěvnost webových stránek a s tím spojené vyšší tržby. Samozřejmostí je také rozšíření povědomí o firmě, která bude mezi potencionálními zákazníky známa jako prodejce spotřební elektroniky a výrobce velmi kvalitních reprosoustav v různých cenových relacích a příslušenství.

Rizika

Rizikem v tom případě může být zvolení špatné marketingové agentury, která nesplní očekávání a nedokáže efektivně implementovat vybrané druhy propagace. Dalším rizikem plynoucím z internetové propagace je ztrátovost PPC reklamy. Jak bylo uvedeno, PPC reklama je založena na tom, že se platí za jednotlivé prokliky na webové stránky společnosti, což ovšem nezaručuje to, že potenciální zákazník objednávku opravdu provede. Poté může nastat situace, kdy náklady na správu tohoto typu propagace budou větší než přínos.

Časová analýza

Prvním krokem realizace tohoto návrhu je výběr a oslovení marketingové agentury. Následuje vypracování individuální nabídky pro podnik. Po této fázi se provádí analýza současných webových stránek, jejich optimalizace a samozřejmě také implementace internetové reklamy. Předposlední fází je samotný průběh propagace následovaný jejím zhodnocením.



Obr. 19 Časová analýza průběhu internetové propagace (vlastní zpracování)

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo provést komplexní strategickou analýzu vybrané společnosti, konkrétně pak firmy AQ, s.r.o., která se zaměřuje na prodej zboží v oblasti spotřební elektroniky a také výrobu reprosoustav a příslušenství pod vlastní značkou AQ – Acoustique Quality. Pomocí strategické analýzy byly analyzovány všechny relevantní faktory, a to jak faktory vnějšího prostředí podniku, jejichž analýzou byly zjištěny příležitosti a hrozby plynoucí z okolí, tak faktory vnitřního prostředí, které pomohly určit silné a slabé stránky společnosti. Všechny zjištěné skutečnosti byly následně využity při zpracování SWOT analýzy, na jejímž základě byly navrženy doporučení zaměřená na další vývoj podniku. Jednotlivé návrhy korespondují se stanoveným cílem společnosti, kterým je zvýšení tržního podílu a byly rovněž podrobeny nákladové, časové a rizikové analýze. Informace a údaje potřebné ke zpracování komplexní strategické analýzy byly získány přímo z prostředí analyzované společnosti prostřednictvím jednoho ze spolumajitelů, dále z veřejně dostupných finančních výkazů a volně dostupných dat týkajících se zejména makroprostředí podniku.

Diplomová práce byla rozdělena na dvě části, a to část teoretickou a praktickou. Teoretická část byla věnována vymezení teoretických poznatků týkajících se strategické analýzy a strategického řízení. První kapitola byla zaměřena na definování základních pojmů jako jsou strategie, strategické řízení, poslání, vize a cíle podniku nebo strategická analýza. Dále byla popsána vnější a vnitřní analýza prostředí podniku. V rámci vnější analýzy byla uvedena a popsána PESTLE analýza zkoumající makroprostředí a dále také Porterův model pěti sil orientovaný na mikroprostředí společnosti. Pro analýzu vnitřního prostředí byla definována analýza podnikových faktorů. Zvláštní pozornost pak byla věnována finanční analýze. V teoretické části samozřejmě nebyla opomenuta ani analýza SWOT.

Praktická část se zabývala aplikací analýz zmíněných v teoretické části práce na podnik AQ, s.r.o. Nejprve byla představena a charakterizována samotná společnost, její stručná historie, předmět podnikání a vize a cíle, které majitelé firmy mají. Dále byly aplikovány jednotlivé nástroje sloužící k analýze vnějšího i vnitřního prostředí podniku. Následovalo vyhodnocení poznatků každé dílčí analýzy. Výstupy z těchto analýz byly využity při tvorbě SWOT tabulky shrnující silné a slabé stránky podniku a rovněž příležitosti a hrozby plynoucí z jeho okolí. Na základě SWOT tabulky byly zformulovány návrhy doporučení pro firmu AQ, s.r.o., které mohou přispět k dosažení stanoveného cíle.

Výsledky SWOT analýzy odhalily, že společnost AQ, s.r.o. má řadu silných stránek, za pomocí kterých může využít a chopit se identifikovaných příležitostí. Samozřejmostí je také existence slabých stránek společnosti a hrozeb, se kterými se firma musí vypořádat. Za zmínku stojí především slabé stránky v podobě nízké marketingové aktivity a vysokého zadlužení. Navrhovaná opatření kombinují faktory z různých kvadrantů, především pak potenciál růstu, exkluzivitu na některé prodávané zboží a vývoj a výrobu kvalitních produktů z oblasti silných stránek, rozšíření exportu do dalších zemí a dobré vztahy s dodavateli z kvadrantu příležitostí a v neposlední řadě také eliminací nízké marketingové aktivity v rámci slabých stránek, která negativně ovlivňuje výsledky prodeje.

Jako první navržené doporučení bylo uvedeno vytvoření pracovní pozice dalšího obchodního zástupce. Tito zaměstnanci pro společnost hrají klíčoví roli, jelikož jejich schopnosti se ve velké míře odráží ve výsledcích prodeje. Protože se chce společnost nadále rozvíjet a rozšiřovat svou prodejní síť, je nutné přijmout do svých řad dalšího zaměstnance na tuto pozici, který se bude starat a budovat vztahy s novými zákazníky, ale také pečovat o zákazníky současné, díky čemuž dojde ke snížení pracovního vytížení současných obchodních zástupců, což může pozitivně přispět ke zlepšení jejich pracovních podmínek. Další návrh, který byl prezentován je zaměřen na vytvoření pracovního místa asistenta obchodních zástupců. V tomto návrhu se počítá s vytvořením nové pracovní pozice, která by mohla ušetřit administrativní práci obchodních zástupců jako je např. tvorba nabídek, aktualizace ceníků, e-shopu či tvorbu harmonogramu obchodních schůzek. Tyto činnosti jsou často vykonávány po náročném pracovním dni a nadbytečně zatěžují zaměstnance, což může vést ke snížení jejich efektivity při jednáních, ale také ke ztrátě pracovníka, který odejde ke konkurenci nebo si najde relativně méně časově náročnou práci. Třetí návrh související převážně s rozšířením exportu do zahraničí a prezentováním firmy zahraničním zákazníkům se zabývá účastí společnosti na mezinárodních výstavách a veletrzích. Jako konkrétní veletrh byl vybrán jeden z největších světových veletrhu zaměřených na spotřební elektroniku IFA pořádaný v Berlíně. Poslední uvedený návrh se týká propagace na internetu, za pomocí které může dojít ke zlepšení povědomí o firmě mezi potenciálními zákazníky. Jako forma internetové propagace byla zvolena PPC reklama, reklama na sociální síti Facebook a dále optimalizace SEO.

Uvedené návrhy byly posuzovány z hlediska jejich realizovatelnosti, přijatelnosti ze strany spolumajitelů podniku a v neposlední řadě také jejich přínosů a s nimi spojených nákladů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada. ISBN 978-802-4715-353.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, 2009. Základy managementu: základní manažerské činnosti 25 manažerských technik. 3., přeprac. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-2352-4.

ČASTORÁL, Zdeněk, 2016. Základy moderního managementu. Druhé, aktualizované vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-7452-129-4.

ČERVENÝ, Radim, Alena HANZELKOVÁ a Miloslav KEŘKOVSKÝ, 2016. Korporátní strategie: krok za krokem. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-620-3.

DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. Strategie podniku. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9603-4.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK, 2017. Úspěšná realizace strategie a strategického plánu. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0434-5.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2010. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-2621-8.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL, 2017. Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.

HENRY, Anthony, 2018. Understanding strategic management. Third edition. Oxford: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-966247-0.

HUGGINS, Robert a Hiro IZUSHI, 2011. Competition, competitive advantage, and clusters: the ideas of Michael Porter. New York: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-957803-0.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-802-4746-708.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2005. Finanční analýza: krok za krokem. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9321-3.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER, 2017. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER, 2013. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.

KOURDI, Jeremy, 2011. Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2725-4.

MAGRETTA, Joan, 2012. Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. Praha: Management Press. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.

MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

PEVNÁ, Jana, 2017. Vybrané kapitoly z finančního řízení firmy. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE. ISBN 978-80-245-2225-8.

RŮČKOVÁ, Petra, 2015. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.

SEDLÁČEK, Jaroslav, 2011. Finanční analýza podniku. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-802-5133-866.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-802-4733-395.

SŮVOVÁ, Helena, 1999. Finanční analýza v řízení podniku, v bance a na počítači. Praha: Bankovní institut. Bankovnictví. ISBN 80-726-5027-0.

VEBER, Jaromír, 2000. Management: základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1029-5.

Elektronické zdroje

Booking.com [online], c2019. [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: www.booking.com

Co je GDPR a jak bude aplikováno v Česku [online], c2019. [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: https://www.gdpr.cz/gdpr/co-je-gdpr/

Co to je hrubý domácí produkt (HDP, GDP) [online], c2019. [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: https://www.finance.cz/makrodata-eu/hdp/informace/

Co to je inflace? [online], [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/casto-kladene-dotazy/Co-to-je-inflace/

HDP 2019, vývoj hdp v ČR - 5 let, Vývoj HDP meziročně v % [online], c2019. [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/

Makroekonomická predikce – leden 2019 [online], 30.1.2019 [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2019/makroekonomicka-predikce-leden-2019-34169

Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity – únor 2019 [online], 1.04.2019 [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-unor-2019

Mzdy a náklady práce [online], 08.03.2019 [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace

O firmě, c2019. Acoustique Quality [online]. [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: http://www.aq.cz/o-firme/

PESTLE analýza, c2015. ManagementMania.com [online]. [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/pestle-analyza

Prodáváte elektroniku? Nezapomeňte na recyklační poplatek! [online], 22.2.2018 [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: https://www.podnikatel.cz/clanky/nezapomente-na-recyklacni-poplatek/

Prognóza ČNB z února 2019 [online], 7.2.2019 [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/

PŘEHLEDNĚ: Co znamená zvýšení úrokových sazeb pro lidi a ekonomiku? [online], 4. srpna 2017 [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/cnb-urokove-sazby-prehledne.A170804_103701_ekonomika_pas

Inflace, spotřebitelské ceny [online], c2019. [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny

Intervence ČNB – kurzový závazek Koruna/Euro za 27Kč/EUR [online], c2019. [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: https://www.kurzy.cz/intervence-cnb/

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ANO	ANO 2011
AWE	Appliance&electronics World Expo
CNG	Compressed Natural Gas
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DFM	Dlouhodobý finanční majetek
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DPH	Daň z připadané hodnoty
EAT	Earnings after Taxes
EBDIT	Earnings before depreciation, interest and taxes
EBIT	Earnings before interest and taxes
EBT	Earnings before taxes
EU	Evropská Unie
GDPR	General Data Protection Regulation
HDP	Hrubý domácí produkg
HR	Human resources
IFA	Internationale Funkausstellung Berlin
ISO	International Organization for Standartization
MDF	Medium density fibreboard
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
ODS	Občanská demokratická strana
PESTLE	Political, Economic, Social, Technological, Legal and Ecological
PPC	Pay per click
ROA	Rerurn on Assets

ROCE	Return on Capital Employed
ROE	Return on Equity
ROS	Return on Sales
SEO	Search Engine Optimization
SMART	Specific, Measurable, Accepted, Realistic and Timed
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
TSI	Twincharged Stratified Injection

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Porterův model pěti sil (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 53) 22
Obr. 2 Výrobní hala společnosti AQ, s.r.o. (Acoustique Quality, ©2019) 46
Obr. 3 Logo společnosti AQ, s.r.o. (Acoustique Quality, ©2019) 47
Obr. 4 Vývoj HDP v jednotlivých čtvrtletích v % (zpracováno na základě dat z Kurzy.cz, ©2019) 52
Obr. 5 Prognóza vývoje HDP v ČR (ČNB, ©2019) 53
Obr. 6 Vývoj míry inflace v jednotlivých letech v % (zpracováno na základě dat z ČSÚ, ©2019) 54
Obr. 7 Prognóza vývoje inflace v % (ČNB, ©2019) 54
Obr. 8 Vývoj míry nezaměstnanosti v jednotlivých letech v % (zpracováno na základě dat z ČSÚ, ©2019) 55
Obr. 9 Očekávaný vývoj míry nezaměstnanosti v ČR 56
Obr. 10 Prognóza vývoje úrokových sazeb – 3M PRIBOR (ČNB, ©2019) 57
Obr. 11 Prognóza kurzu české koruny vůči euru (ČNB, ©2019) 58
Obr. 12 Obyvatelstvo ČR dle dosaženého vzdělání (ČSÚ, ©2019) 59
Obr. 13 Státní výdaje na výzkum a vývoj (zpracováno na základě dat z ČSÚ, ©2019) 60
Obr. 14 Vývoj tržeb a nákladů společnosti AQ, s.r.o. v tis Kč (vlastní zpracování) 79
Obr. 15 Výše vybraných položek VZZ v tis. Kč v jednotlivých letech (vlastní zpracování) 79
Obr. 16 Časová analýza vytvoření pozice obchodního zástupce (vlastní zpracování) 94
Obr. 17 Časová analýza vytvoření pracovního místa asistenta obchodních zástupců (vlastní zpracování) 97
Obr. 18 Časová analýza veletrhu IFA v Berlíně (vlastní zpracování) 100
Obr. 19 Časová analýza průběhu internetové propagace (vlastní zpracování) 102

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Porterův model pěti sil (vlastní zpracování) 67
Tab. 2 Horizontální analýza aktiv (vlastní zpracování) 73
Tab. 3 Horizontální analýza pasiv (vlastní zpracování) 74
Tab. 4 Vertikální analýza aktiv (vlastní zpracování) 75
Tab. 5 Vertikální analýza pasiv (vlastní zpracování) 76
Tab. 6 Analýza výkazu zisku a ztráty (vlastní zpracování) 77
Tab. 7 Ukazatele rentability (vlastní zpracování) 80
Tab. 8 Ukazatele likvidity (vlastní zpracování) 81
Tab. 9 Ukazatele aktivity (vlastní zpracování) 81
Tab. 10 Ukazatele zadluženosti (vlastní zpracování) 83
Tab. 11 Výsledky Altmanova modelu (vlastní zpracování) 84
Tab. 12 SWOT tabulka 86
Tab. 13 Odhad ročních nákladů na obchodního zástupce (vlastní zpracování) 90
Tab. 14 Přehled některých nabídek inzerce (vlastní zpracování) 91
Tab. 15 Odhadovaný přínos obchodního zástupce (vlastní zpracování) 93
Tab. 16 Odhad ročních nákladů na asistenta obchodních zástupců (vlastní zpracování) 95
Tab. 17 Odhad nákladů na veletrh IFA Berlin (vlastní zpracování) 98
Tab. 18 Odhad nákladů na internetovou propagaci (vlastní zpracování) 101

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Párové srovnání prvků SWOT analýzy

PŘÍLOHA P I: PÁROVÉ SROVNÁNÍ PRVKŮ SWOT ANALÝZY

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	Suma	Pořadí
S1		1	2	1	2	2	0	0	2	0	10	5. - 6.
S2	0		2	2	2	2	0	0	2	0	10	5. - 6.
S3	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	10.
S4	1	1	2		2	2	1	1	2	0	12	3. - 4.
S5	0	0	2	0		0	0	0	1	0	3	8. - 9.
S6	0	0	2	0	2		1	0	2	2	9	7.
S7	2	2	2	1	2	1		0	2	0	12	3. - 4.
S8	2	2	2	1	2	2	2		2	2	17	1.
S9	0	0	2	0	1	0	0	0		0	3	8. - 9.
S10	2	2	2	2	2	0	2	1	2		15	2.

S1	Kvalita výrobků
S2	Využívání nejmodernějších technologií
S3	Dobré pracovní prostředí
S4	Vývoj nových produktů
S5	Zkušení a schopní zaměstnanci
S6	Včasné inkasování pohledávek
S7	Široký sortiment nabízeného zboží
S8	Potenciál růstu
S9	Pravidelné vzdělávání zaměstnanců
S10	Exkluzivita na prodej některého zboží

	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	Suma	Pořadí
W1		0	2	2	1	2	2	9	2.
W2	2		2	2	2	2	1	11	1.
W3	0	0		1	0	2	0	3	5. - 6.
W4	0	0	1		0	2	0	3	5. - 6.
W5	1	0	2	2		2	1	8	3. - 4.
W6	0	0	0	0	0		0	0	7.
W7	0	1	2	2	1	2		8	3. - 4.

W1	Nízká úroveň marketingové činnosti
W2	Vysoké zadlužení
W3	Nízké hodnoty ukazatelů likvidity
W4	Malý objem peněžních prostředků
W5	Nízké hodnoty ukazatelů rentability
W6	Absence ISO norem
W7	Nízká úroveň úrokového krytí

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	Suma	Pořadí
O1		0	0	1	2	2	2	7	3.
O2	2		0	2	1	1	2	8	2.
O3	2	2		2	2	2	2	12	1.
O4	1	0	0		1	1	2	5	4. - 6.
O5	0	1	0	1		1	2	5	4. - 6.
O6	0	1	0	1	1		2	5	4. - 6.
O7	0	0	0	0	0	0		0	7.

O1	Dobré vztahy s dodavateli
O2	Využívání dotací z EU
O3	Rozšíření exportu do dalších zemí
O4	Sílící koruna
O5	Ekonomický růst země v nejbližších letech
O6	Očekávaná stabilní míra inflace v nejbližších letech
O7	Nízká míra ohrožení ze strany nové konkurence a substitutů

	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	Suma	Pořadí
T1		2	0	0	2	2	2	8	2. - 3.
T2	0		0	1	1	2	1	5	4. - 5.
T3	2	2		2	2	2	2	12	1.
T4	2	1	0		1	2	2	8	2. - 3.
T5	0	1	0	1		2	1	5	4. - 5.
T6	0	0	0	0	0		0	0	7.
T7	0	1	0	0	1	2		4	6.

T1	Hrozící ekonomická krize
T2	Nízká nezaměstnanost
T3	Tlak ze strany odběratelů
T4	Srovnatelná nabídka konkurence
T5	Nedostatek kvalifikovaných pracovníků v oblasti výroby
T6	Změny v legislativě
T7	Tlak na zvyšování mezd