

Anotace

Předmětem této diplomové práce je provedení strategické analýzy firmy. Teoretická část je zaměřena na vymezení pojmů jako strategické řízení, nástrojů strategické analýzy a finančních nástrojů. V praktické části jsou použity vybrané metody. Závěr obsahuje hodnocení aplikovaných strategií pro vybranou firmu AMARON s.r.o.

Annotation

The subject of this thesis is to create a strategic analysis of a company. Theoretical part is focused on definitions, such as strategic management, tools of strategic analysis and also financial instruments. The practical part is using selected methods. The final part includes the evaluation of applied strategies on a selected company Amaron s.r.o.

Klíčová slova

Porterův model konkurenčních sil, SWOT, SLEPTE, poměrové ukazatele

Keywords

Porter's five force analysis, SWOT, SLEPTE, ratios

KŘÍŽOVÁ, V. *Analýza vybrané firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 66 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Helena Hanušová, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 28. 5. 2010

Podpis

.....

Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala své rodině a přátelům za jejich podporu, dále vedoucí této diplomové práce paní Ing. Heleně Hanušové, CSc. za její cenné rady, poznatky a připomínky a dále celému pracovnímu týmu firmy AMARON s.r.o., především pak jednateři, panu Massoudovi Naji Sepasgozarovi.

OBSAH

ÚVOD.....	8
TEORETICKÁ VÝCHODISKA	9
Hospodářská krize.....	9
STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ.....	12
Význam strategického řízení pro podnik	12
Pojem strategie.....	13
Nositelé strategie a strategických rozhodnutí	14
Východiska pro tvorbu strategie	15
ANALYTICKÉ NÁSTROJE.....	16
Analýza SLEPTE	16
Sociální faktory.....	17
Legislativní faktory.....	18
Ekonomické faktory.....	18
Politické faktory.....	19
Technologické faktory	20
Ekologické faktory.....	21
Porterův model pěti konkurenčních sil	21
Hrozba ze strany nově vstupujících firem	22
Soupeření mezi stávajícími konkurenčními firmami.....	25
Hrozba substitučních výrobků	26
Vliv odběratelů	26
Vliv dodavatelů.....	27
Finanční faktor.....	27
Analýza poměrových ukazatelů.....	27
Ukazatele rentability	28

Bonitní a bankrotní modely	34
Analýza SWOT	38
Strategie S – O	40
Strategie S – T	40
Strategie W – O	40
Strategie W – T	40
PRAKTICKÁ ČÁST	41
Charakteristika firmy AMARON s.r.o.	41
Zaměstnanci, organizační struktura	43
Situace firmy za hospodářské krize	45
ANALÝZA MAKRO OKOLÍ	47
Analýza SLEPTE	47
Faktory sociální	47
Ekonomické faktory	48
Politické faktory	48
Technologické faktory	48
ANALÝZA MIKRO OKOLÍ	49
Porterův model pěti konkurenčních faktorů	49
Hrozba ze strany nově vstupujících firem	49
Soupeření mezi konkurenčními firmami	50
Hrozba substitučních výrobků	51
Vliv odběratelů	51
Vliv dodavatelů	52
FINANČNÍ ANALÝZA	53
Poměrové ukazatele	53
Bonitní a bankrotní modely	56
SWOT	58

FORMULACE DOPORUČENÍ	63
Vedení firmy	63
Marketingová strategie	64
Správa firmy	64
Ekonomické souvislosti chodu firmy	64
ZÁVĚR	66
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	67
Literatura.....	67
Internet:.....	68
SEZNAM TABULEK	70
SEZNAM SCHÉMAT	70
SEZNAM PŘÍLOH.....	70

ÚVOD

Tuto diplomovou práci jsem pojala jako příležitost navázat na bakalářskou práci, ve které jsem začala s analýzou vnitřních a vnějších faktorů firmy AMARON s.r.o.

V bakalářské práci jsem provedla kromě analýz finanční situace firmy také SWOT analýzu a na jejím základě předložila vedení firmy svá doporučení.

Součástí této práce je tedy kromě jiného také vyhodnocení, zda mnou navržená doporučení byla nějakým způsobem ve firmě realizována a do jaké míry se setkala s úspěchem při jejich implementaci.

Při výběru tématu práce jsem si kladla otázku, co stojí za úspěchem či neúspěchem menšího podniku za hospodářské krize. Které jsou rozhodující faktory ve strategii firmy? Proto jsem se rozhodla rozvinout úvahy z bakalářské práce a pokračovat v analýze vnitřních a vnějších faktorů v rámci strategické analýzy.

Cílem této práce je strategická analýza obchodní společnosti AMARON s.r.o. se sídlem v Brně, podnikající na globálním trhu. Tento aspekt považuji vzhledem k předmětu podnikání za velmi podstatný, a proto se jej pokusím více rozvést v analýzách vnějšího prostředí (SLEPTE, Porterův model pěti konkurenčních sil), dále také bude podstatnou charakteristikou v analýze SWOT.

Svou práci jsem rozčlenila na dvě části - praktickou a teoretickou část. V první části uvádím teoretické poznatky, ze kterých budu vycházet v následné analýze. V rámci praktické části budou provedeny analýza makro okolí, analýza mikro okolí podniku, finanční analýza na základě účetních výkazů a SWOT.

Informace pro tuto práci budu čerpat především ze strukturovaných rozhovorů s vedením firmy, jejich vnitropodnikové dokumentace, vlastních analýz, hodnocení a výpočtů.

TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Hospodářská krize

Finanční či hospodářská krize je snad nejčastěji skloňované slovo posledního roku a půl. Měsíce září a říjen roku 2008 byly pro finanční trhy jedny z nejdramatičtějších období v historii.

USA

Prvotní příznaky krize můžeme hledat na trhu tzv. sub-prime hypoték. Jedná o hypotéky, které získali i žadatelé, kteří by jinak na hypotéku nedosáhli. Tyto hypotéky, které v sobě nesly vysoké riziko, byly dále prodávány a transformovány do tzv. nových produktů (strukturované produkty), které měly zředit riziko. Hlavní podmínkou pro markantní rozšíření hypoték bylo výrazné snížení úrokových sazeb.

Nicméně z důvodu stabilizace ekonomiky především díky předcházení potenciálním inflačním tlakům začala úroková sazba růst, což mimo jiné zapříčinilo neschopnost některých klientů splácet své závazky. Nesplácení závazků (hypoték či úvěrů) ve velkém měřítku činí z původně rizikově nízko zatížených strukturovaných cenných papírů, jejichž podkladem jsou právě zmíněné hypotéky, vysoko-rizikové či téměř bezcenné.

Finanční krize

Bankovní systém je na základě těchto vlivů ohrožován ze dvou stran. Z pohledu nedostatečné záruky za hypotéky dochází k předčasnému zabavení nemovitosti bankou

a následnému hromadnému prodeji takovýchto nemovitostí – tlačí cenu záruky (nemovitosti) dolů.

Z pohledu strukturovaných cenných papírů, kterých banky rovněž vlastní mnoho, se cena těchto aktiv rovněž snižuje, protože podkladem jsou potenciálně bezcenné hypotéky, respektive nesplácené či zrušené.

Oba faktory způsobují bankám výrazné ztráty a vedou k vysoké nedůvěře bank navzájem a k výraznému omezení až zastavení úvěrování reálné ekonomiky – bankovní systém prakticky přestává vykonávat svoji funkci. Vlády a centrální banky se snaží situaci řešit snižováním úrokových sazeb a pumpováním peněz do ekonomiky.

Hlavní události v USA

Globální finanční trhy rozkolísaly zásadní změny v americkém finančním sektoru. Došlo k zestátnění hypotečních agentur Fannie Mae a Freddie Mac, skončily dvě ze čtyř největších investičních bank, americká vláda s centrální bankou zachránila AIG, a vláda současně připravila gigantický záchranný fond. Překotné změny ve finančním sektoru doplnily prudké výprodeje na komoditních trzích. Nejistota ještě vzrostla a finanční trhy prošly velmi nepříznivým vývojem, který snese srovnání jen s propady v 80. letech či během Velké krize na konci 20. let.

Globální propady komodit

Nervozita se ve větší míře opět přehnala přes komoditní trhy. Obavy z ekonomického zpomalení se chvílemi přelily v paniku. Nejsledovanějším se stal propad ropy, která od začátku září minulého roku klesla o více jak 100 dolarů za barel a krátce se dostala i pod 35 dolarů (prosinec 2008).

Malé a střední podniky v EU

Malé a střední podniky tvoří podstatnou část evropských firem, zaměstnávají 80 miliónů občanů EU, tvoří každé druhé nově vzniklé pracovní místo, tvoří téměř 60 % HDP Evropské unie.

Malé a střední podniky patří k nejdynamičtěji se rozvíjejícím společnostem s velkým inovačním potenciálem. Mají zásadní význam pro růst konkurenceschopnosti Evropské unie a integrace jako celku. Před nástupem hospodářské krize přispívaly 0,6 % k dynamice růstu HDP v Evropské unii. Udržení existence těchto firem má tak naprosto zásadní význam pro překonání dopadů krize. Jejich další rozvoj a posílení je tou nejlepší prevencí před budoucími otřesy.

Krize na malé a střední firmy dopadá daleko tvrději než na ty velké, protože jsou daleko silněji ohroženy druhotnou platební neschopností a zdražením a snížením dostupnosti úvěrů

Konečně význam malých a středních podniků pro evropskou ekonomiku podtrhuje fakt, že jde často o rodinné firmy, jejichž vlastníci do nich vložili vlastní kapitál, vlastní myšlenky a vlastní know how.

Současnost 2009 - 2010¹

V červnu 2009 byly zveřejněny výsledky vývoje českého průmyslu a stavebnictví stejně jako další data charakterizující vývoj české ekonomiky. Připomeňme, že v prvním čtvrtletí roku 2009 se snížil HDP oproti stejnému čtvrtletí minulého roku o 3,4 %

¹ Zpracováno dle Internet [3]

Podstatné jsou především údaje o vývoji průmyslové výroby. Z nich vyplývá, že pokles průmyslové výroby trvá. Zatím nelze hovořit o zastavení poklesu, spíše jde o změnu trendu od prudkého poklesu výroby na pozvolný, ale pokračující pokles. Je to zřetelné na údajích za první tři měsíce minulého roku, kdy byla produkce na úrovni 78,2 % a za čtyři měsíce stejného roku ještě nižší – na úrovni 77, 7 % oproti shodnému období minulého roku.

Z publikovaných analýz vyplývá, že pokles výroby v některých odvětvích dosáhl mimořádně nízké úrovně.

V prvé řadě jde o odvětví výroby kovů, kde dubnový index 2009 produkce je zhruba na polovině minulého roku, o více než 30 % poklesla i výroba ve zpracování kovů a ve strojírenství, o více než 20 % klesla výroba v 10 odvětvích zpracovatelského průmyslu z 23 odvětví, které sleduje statistika.

STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

Význam strategického řízení pro podnik

Cílem této diplomové práce, jak je uvedeno v úvodní kapitole, je provést strategickou analýzu vybraného podniku a porovnat ji se stávající strategií, kterou podnik v současnosti uplatňuje.

To, jak se podnik a jeho vedení chová, jaká přijímá rozhodnutí, a jak reaguje na měnící se podmínky, je výsledkem sledování strategie, kterou řídicí pracovníci formulovali a které se snaží držet.

G. Wöhe² označuje strategické řízení jako koncepci, jejímž cílem je řízení a směřování dlouhodobého vývoje podniku a která je naplňována pomocí podnikatelských rozhodnutí. Tato rozhodnutí strategického významu nejsou jen racionálně ekonomická, ale integrují v sobě také sociální a sociologické prvky.

² Zpracováno dle [7], s. 38

Strategické podnikové řízení je charakteristické tím, že aktivně vyhledává šance a diagnostikuje rizika, která by mohla vyplynout ze změněných podmínek okolí. Zvolené strategie se snaží v co největší míře přenést do praxe předtím, než ony změny v okolí skutečně nastanou.³

Strategické rozhodování se liší od ostatních tím, že zahrnuje především neopakovatelné unikátní situace, které lze jen obtížně předvídat. Jednotlivá strategická řešení jsou často založena především na intuici nejužšího vedení podniku a nelze je formalizovat. Správná strategická rozhodnutí představují neocenitelné know-how a zvláště u malých podniků jsou spjata se schopnostmi a osobnostmi majitele nebo top manažera.

Dalším podstatným rysem strategického řízení je fakt, že se jedná o nikdy nekončící proces, který by se měl skládat z určitých navazujících kroků – strategický management vychází z poslání podniku a jeho cílů, pak přichází na řadu generování možných řešení, následuje optimalizace řešení a výběr strategie, její implementace a vše končí procesem hodnocení realizace strategie.

Pojem strategie

Vybrala jsem několik definic pojmu strategie: tento pojem je odvozen od řeckého „*strategos*“, což znamená souhrn manévřů potřebných k překonání nepřítele; označuje nejprínosnější způsob jednání, dovednost vybírat nejlepší alternativy, plán, nejdůležitější rozhodnutí atd. Společnými body jednotlivých definic jsou: důraz na budoucnost, směr a priority. Jinými slovy, strategie je výběr budoucích možností.

Chceme-li se zabývat výše uvedeným pojmem, nesmíme ani v nejmenším opomenout podnikové cíle, které stojí na samotném počátku a bez nichž by strategie ztrácela smysl, protože podnikové cíle a strategie jsou neodmyslitelně propojeny.

³ Zpracováno dle [7], s. 39

Strategií můžeme potom nazvat základní představy o tom, jakou cestou má být podnikových cílů dosaženo. Vždy je možné volit z více strategií, přičemž úkolem top managementu je najít právě tu, která bude pro podnik optimální.

Porter ⁴uvádí, že vypracovat konkurenční strategii v podstatě znamená definovat zásady, které budou určovat způsob konkurenčního chování podniku, jeho cíle a opatření, pomocí nichž jich chce dosáhnout. Na schématu níže jsou znázorněny čtyři faktory limitující úspěch podniku.

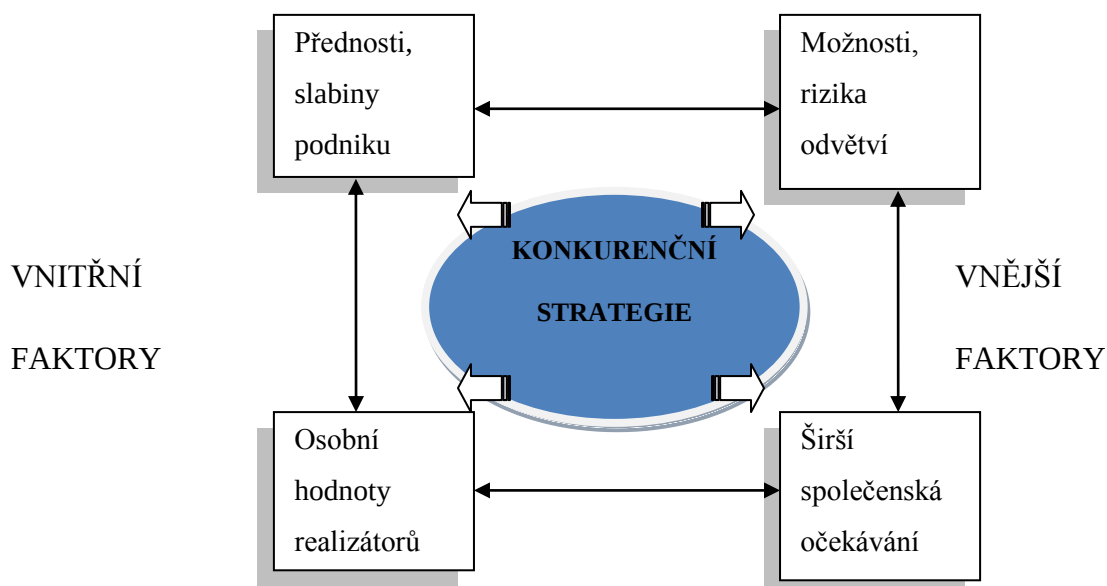


Schéma č. 1: Kontext, v němž je definována konkurenční strategie Zdroj: vlastní práce dle PORTER, Michael E. Konkurenční strategie. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1994. XIII s. s. ISBN 80-85605-11-2

Nositelé strategie a strategických rozhodnutí

⁴ Zpracováno dle [2], s. XI.

V předcházející kapitole jsem uvedla, jak jsou strategická rozhodnutí pro podnik důležitá a jakou úlohu v tomto procesu hrají řídicí pracovníci. Je tedy zřejmé, že nositeli podnikových rozhodnutí strategického charakteru jsou v tržním hospodářství řídicí orgány podniku nebo vlastníci.

V případě mnou vybrané firmy jsou vlastníci firmy zároveň řídicími pracovníky. Jak uvádí teorie ⁵, nazývají se takové podniky „*vlastnické podniky*“. Ve sledované společnosti s ručením omezeným jsou podíly rozděleny na polovic mezi dva společníky, ovšem řídicí funkci zastává v současné době pouze jeden z nich.

Charakteristické pro takový podnik je, že vlastník nese břemeno dvou funkcí: nese kapitálové riziko a zároveň podnik řídí. Takto je zajištěna u malé firmy jednota zájmů, která by mohla být ohrožena, pokud by se jednalo o tzv. „*manažerský podnik*“, kde jsou podnikatelské funkce (poskytování kapitálu, řízení) od sebe odděleny.

Východiska pro tvorbu strategie

Základní myšlenkou při tvorbě strategie podniku je formulování vrcholového cíle podniku. Od tohoto cíle, který bývá nazýván také vize podniku, se odvíjí a odvozují strategické cíle.

Vize dává konkrétní obraz o hodnotových představách podniku a vytváří jasné normy pro podnikatelské chování. Neomezuje se jen na cíl dosažení zisku, ale bere v potaz zájmové skupiny, které jsou činností podniku ovlivňovány (spolupracovníci, zákazníci, akcionáři a další).

Protože je strategické řízení orientované do budoucnosti, je úkolem vedení společnosti vyhledávat a předvídat potenciální výnosové zdroje.

⁵ Zpracováno dle [7], s. 40

Za účelem užití nástrojů strategického plánování se podnik dělí na tzv. strategické oblasti (*strategické jednotky, strategic business unit - SBU*). To znamená, že se hledá optimální kombinace výrobek – trh. Postup je následující: na základě co nejpřesnějšího vymezení potenciálních dílčích trhů se v rámci strategického plánování přiřazují výrobky (zboží).⁶ Pokud má daná strategická oblast výnosový potenciál, formuluje vedení společnosti na jeho základě strategii, jak ho dosáhnout. Nejvyšší prioritou při tom je, aby bylo možné pro takovou strategickou oblast dosáhnout konkurenční výhody.

ANALYTICKÉ NÁSTROJE

Analýza SLEPTE

SLEPTE⁷ je metodou analýzy vnějšího okolí firmy (tzv. makroprostředí). Cílem analýzy je identifikovat a zkoumat ty složky prostředí, které mají pro firmu a její předmět podnikání význam. Hledané faktory jsou zároveň takové, u kterých předpokládáme, že by mohly pro firmu v budoucnosti znamenat příležitost nebo hrozbu.

Při analýze vybrané firmy budu posuzovat, jakým způsobem se tyto faktory dotýkají předmětu podnikání a činnosti firmy a jak se mění v čase.

Metodou SLEPTE⁸ analyzujeme vnější prostředí firmy, tvořené těmito faktory:

- **sociální**; působení sociálních a kulturních změn,
- **legislativní**; vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy,
- **ekonomické**; působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky,
- **politické**; existující a potenciální působení politických vlivů,
- **technologické**; dopady nových a vyspělých technologií,
- **ekologické**; místní, národní a světová ekologická problematika.⁹

⁶ Zpracováno dle [7], s. 60

⁷ v literatuře je také užívána zkratka PESTLE

⁸ zkratka SLEPTE je tvořena počátečními písmeny anglických názvů jednotlivých skupin faktorů (Social, Legal, Economic, Policy, Technology)

⁹ Zpracováno dle [4], s. 179

Sociální faktory

1. Demografické charakteristiky jako např.:

velikost populace

věková struktura

pracovní preference

geografické rozložení

etnické rozložení

2. Makroekonomické charakteristiky trhu práce :

rozdělení příjmů

míra zaměstnanosti – nezaměstnanosti

3. Sociálně-kulturní aspekty jako např.:

životní úroveň

rovnoprávnost pohlaví

populační politika

4. Dostupnost pracovní síly, pracovní zvyklost jako např.:

dostupnost potenciálních zaměstnanců s požadovanými schopnosti a dovednostmi

existence vzdělávacích institucí schopných poskytnout potřebné vzdělání

různorodost pracovní síly

Legislativní faktory

1. Existence a funkčnost podstatných zákonných norem jako např.:

obchodní právo

daňové zákony

deregulační opatření

legislativní omezení

právní úprava pracovních podmínek

nehotová legislativa

2. další faktory jako:

funkčnost soudů

vymahatelnost práva

autorská práva

Ekonomické faktory

1. Základní hodnocení makroekonomické situace:

míra inflace

úroková míra

obchodní deficit nebo přebytek

rozpočtový deficit nebo přebytek

výše HDP, HDP na jednoho obyvatele a jeho vývoj

měnová stabilita

stav směnného kursu

2. Přístup k finančním zdrojům jako např.:

náklady na místní půjčky

bankovní systém

dostupnost a formy úvěrů

3. Daňové faktory jako např.:

výše daňových sazeb

vývoj daňových sazeb

cla a daňová zatížení

Politické faktory

1. Hodnocení politické stability jako např.:

forma a stabilita vlády

klíčové orgány a úřady

existence a vliv politických osobností

politická strana u moci

2. Politicko-ekonomické faktory jako např.:

postoj vůči privátním a zahraničním investicím

vztah ke státnímu průmyslu

postoj vůči privátnímu sektoru

3. Hodnocení externích vztahů jako např.:

zahraniční konflikty

regionální nestabilita

Politický vliv různých skupin

Technologické faktory

Podpora vlády v oblasti výzkumu

Výše výdajů na výzkum

Nové vynálezy a objevy

Rychlost realizace nových technologií

Rychlost morálního zastarání

Nové technologické aktivity

Obecná technologická úroveň

Ekologické faktory

Ochrana životního prostředí

Přírodní podmínky

Porterův model pěti konkurenčních sil

V kapitole o strategii jsem uvedla, že úkolem vedení firmy je vyhledávat taková odvětví, ve kterých se nachází potenciální výnosy. Pokud chce podnik poznat strukturu odvětví, do kterého se chystá vstoupit, měl by se zaměřit především na konkurenční pravidla hry.

Struktura odvětví je jimi silně ovlivňována, a protože vnější vlivy působí na všechny firmy stejně, klíčová je schopnost podniku vyrovnat se s nimi.

Porter uvádí pět základních konkurenčních sil, na kterých závisí úroveň konkurence v odvětví a které mají v souhrnu velký vliv na možnou ziskovost odvětví.

Domnívám se, že je potřeba vzít do úvahy, že jednotlivé faktory nebudou mít v každém odvětví stejnou váhu. Každý obor je jedinečný a má svou vlastní strukturu. „Systémový rámec pěti faktorů umožňuje podniku, aby pronikl do struktury daného odvětví a přesně určil faktory, které jsou pro konkurenci v tomto odvětví rozhodující.“¹⁰

¹⁰ GRASSEOVÁ, M. - DUBEC, R., - ŘEHÁK, D. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 1. vydání Brno: Computer Press, a.s., 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9, s. 191

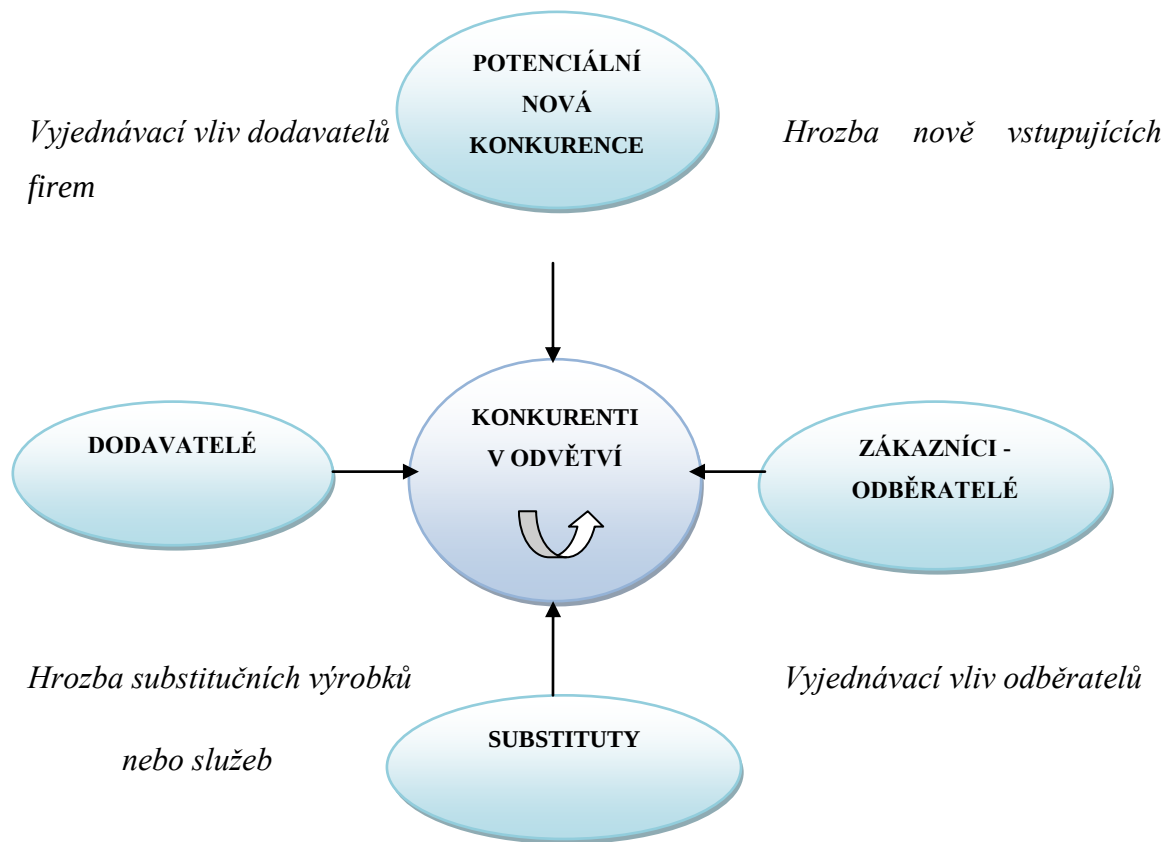


Schéma č. 2: Hybné síly konkurence v odvětví Zdroj: vlastní práce dle PORTER, Michael E. Konkurenční strategie. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1994. s. 4. ISBN 80-85605-11-2

Hrozba ze strany nově vstupujících firem

Nově vstupující firmy na trh přinášejí do odvětví nové kapacity, snahu získat podíl na trhu a vynakládají značné zdroje. Vstup nových konkurenčních firem do odvětví může vést ke stlačení cen nebo k růstu nákladů, a tím ke snížení ziskovosti. Hrozba vstupu nových firem do odvětví závisí jednak na existujících překážkách vstupu, ale také na reakcích stávajících konkurentů.

Pokud jsou překážky značné nebo pokud může nový účastník odvětví očekávat ostrou reakci od zavedených konkurentů, je hrozba vstupu nových firem malá.

Dle autora modelu¹¹ existuje šest hlavních zdrojů překážek vstupu do odvětví:

- úspory z rozsahu
- diferenciací produktu
- kapitálová náročnost
- tzv. přechodové náklady
- přístup k distribučním kanálům
- nákladové znevýhodnění nesouvisející s rozsahem a
- vládní politika.

Úspory z rozsahu

Úsporu z rozsahu znamenají snížení jednotkové ceny produktu v závislosti na zvyšování celkového objemu produkce za určité období. Pro nové účastníky trhu to znamená, že buď musí vstoupit na trh s velkým rozsahem výroby a riskovat silnou reakci ze strany stávajících konkurentů, anebo s menším rozsahem produkce a pocítit cenové znevýhodnění. Typickými úsporami z rozsahu jsou nižší náklady na marketing, servisní síť, prodejní síť a distribuci.

Diferenciací produktů

Pro nově vstupující firmy na trh (odvětví) je překážkou, že zavedené firmy mají své u zákazníků zavedené značky a zákaznickou základnu, která vyplývá z předešlé reklamy, zákaznického servisu, specifických rozdílů v produkci nebo jednoduše z toho, že byly v odvětví první. Noví konkurenti zpravidla musí vyvinout značné úsilí na překonání existujících loajality zákazníků a toto úsilí stojí značné náklady a žádá si delší čas.

Kapitálová náročnost

Základní podmínkou konkurenceschopnosti při počátečním vstupu do odvětví jsou

¹¹ Zpracováno dle [2], s. 9

nemalé investice do riskantní a nenávratné počáteční reklamy nebo do výzkumu a vývoje. Tyto investice tvoří podstatnou vstupní překážku, zejména pokud je nutné nakoupit výrobní zařízení, zásoby, zboží nebo krýt počáteční ztráty. Nově vstupující konkurent stojí před rizikem, že pokud použije značný kapitál na překonání výše uvedených překážek vstupu, odrazí se to na kapitálovém trhu v rizikové příirážce k úrokové míře, která mu bude jako potenciálnímu uchazeči o finanční zdroje účtována.¹²

Přechodové náklady

Další vstupní překážku představují náklady, které musí zaplatit kupující, který přechází od produkce jednoho dodavatele k produkci jiného. Tzv. přechodové náklady se mohou také týkat prodejce a zahrnují prostředky např. na přeškolení zaměstnanců, nákup doplňkového zařízení, odbornou asistenci prodejce a čas k tomu potřebný. V případě, že jsou tyto náklady značně vysoké, musí nově vstupující firmy nabídnout zákazníkovi podstatně příznivější cenu nebo kvalitnější produkci.

Přístup k distribučním kanálům

Překážkou při zajišťování distribuce může být fakt, že přirozené distribuční kanály už jsou zásobovány zavedenými firmami a nově vstupující firma musí přimět tyto kanály, aby akceptovaly její produkty na základě odlišné ceny. Tato skutečnost však snižuje novým firmám v odvětví jejich zisk. Stávající konkurenti v odvětví mají velikou výhodu v podobě dlouhodobě udržovaných vztahů s distribučními kanály nebo dokonce v podobě exkluzivity, kdy je daný distribuční kanál spojován výhradně s určitým výrobcem. Někdy je tato překážka vstupu tak vysoká, že k jejímu překonání musí nová firma vytvořit zcela nový distribuční kanál.

Nákladové znevýhodnění nesouvisející s rozsahem

Stávající firmy v odvětví mohou mít i takové zvýhodnění v nákladech, kterého nemohou dosáhnout nově vstupující firmy, i když jsou značně velké a dosahují úspor z rozsahu. Rozhodující výhody jsou spojeny s know-how, zvýhodněným přístupem k surovinám, výhodnou geografickou polohou, vládními subvencemi, znalostní nebo

¹² Zpracováno dle [2], s. 10

zkušenostní křivkou. V některých odvětvích je znalostní křivka podstatným faktorem při poklesu nákladů. Tendence k poklesu nákladů přímo souvisí s hromaděním zkušeností, protože pracovníci zdokonalují své metody, vyvíjí se speciální zařízení a postupy, mění se design produktu a zdokonalují se další činnosti¹³. Toto snižování nákladů pramení z jednotlivých operací a činností, které vytvářejí firmu.

Vládní politika

Vláda může omezit, či dokonce uzavřít novým firmám vstup do odvětví pomocí nástrojů, jako jsou licence, nebo omezený přístup ke specifickým surovinám. Existují již regulovaná odvětví jako například nákladní automobilová doprava, železnice, prodej alkoholických nápojů nebo lodní přeprava nákladů. Kromě zmíněných očividných nástrojů existují skryté prostředky omezení pro nově vstupující firmy (závazné normy přípustného znečištění životního prostředí nebo bezpečnostní a technické předpisy).

Soupeření mezi stávajícími konkurenčními firmami

Stávající konkurenti v odvětví se snaží různými prostředky získat co nejvýhodnější postavení. Používají k tomu metody jako např. cenová konkurence, reklamní kampaně, lepší zákaznický servis.

Ke konkurenčnímu boji dochází přirozeně z důvodu, že konkurenti pocítují tlak nebo vidí příležitost k vylepšení vlastní pozice. Výše zmíněná forma soupeření – cenová konkurence – je vysoce nejistá a s největší pravděpodobností se následně zhorší ziskovost celého odvětví.

Oproti tomu reklamní kampaně mohou stimulovat poptávku nebo zvýšit míru diferenciace produkce, což přináší užitek všem firmám v odvětví. V případě pomalého růst odvětví se konkurenční boj může změnit na honbu za podílem na trhu pro firmy, které usilují o expanzi.

¹³ nezbytnou podmínkou je, aby se jednalo o zkušenost jako vlastnictví, které nelze nabýt okopírováním, nákupem know-how od konzultační firmy, ani pořízením nejnovějších zařízení

Hrozba substitučních výrobků

V širším smyslu působí na všechny firmy v odvětví konkurence mezi odvětvími, která vyrábějí náhradní výrobky – substituty. Podle Portera tyto substituty vytváří cenové stropy, které si mohou stávající firmy v odvětvích se ziskem účtovat a tím limitují náhradní výrobky potenciální výnosy v odvětví.¹⁴ V praxi platí, čím atraktivnější je cena ze strany substitutů, tím pevnější je strop nad ziskovostí odvětví.

Hrozba substituce může mít různé podoby, od prostého nahrazení produktu přes změnu potřeby nebo dokonce spotřebních návyků.¹⁵

Vliv odběratelů

Na ziskovost odvětví působí aktivity odběratelů tak, že se snaží tlačit ceny dolů, získat co nejvyšší kvalitu a lepší služby, tím pádem stavět konkurenty proti sobě. To, jaký vliv odběratel nebo skupina odběratelů na odvětví má, závisí na jejich tržní situaci a relativní důležitosti jejich nákupů v odvětví.

Sledujeme několik situací, ve kterých se projevuje odběratelův vliv a uplatňovaná síla. Pokud nakupované produkty ve sledovaném odvětví představují podstatnou část nákladů odběratele, je ochoten vyvíjet aktivitu, která mu umožní nakupovat za výhodné ceny a nakupovat výběrové produkty.

V opačném případě jsou odběratelé obvykle na cenu méně citliví (poptávají produkty standardní a nediferencované). Způsob, jak si udržet i odběratele s menšími objemy nákupu, je hrozba velkých přechodových nákladů. Již zmíněné přechodové náklady váží odběratele ke konkrétnímu dodavateli. A naopak odběratelova nákupní schopnost může být posílena, hrozí-li přechodové náklady dodavateli.

¹⁴ Zpracováno dle [2], s. 23

¹⁵ Zpracováno dle [1], s. 516

Vliv dodavatelů

Ziskovost sledovaného odvětví mohou ohrozit vlivní dodavatelé, pokud samotné odvětví nebude schopné kompenzovat růst nákladů zvýšením vlastních cen. Postavení dodavatele je posíleno v případě, že jeho produkt je důležitým vstupem pro odběratelovu činnost.

Pokud je nabídka pro sledované odvětví ovládána několika málo společnostmi, dodavatelé prodávající méně koncentrovaným odběratelům budou obvykle tlačit na cenu, kvalitu a termíny.

Dalším případem, kdy dodavatelé mohou vyvíjet tlak, je situace, kdy prodávají mnoha odvětvím a každé toto odvětví nemá významný podíl na jejich objemu prodeje.

Finanční faktor

Pro efektivní strategické řízení je důležité z finančního hlediska posuzovat při analýze finanční zdraví podniku a zvažovat zda podnik vlastní dostatek finančních prostředků pro zvolenou strategii.

Ekonomické teorie využívají mnoha metod pro hodnocení finančního zdraví podniku. V této práci jsem zvolila *vybrané poměrové ukazatele a dva bonitní / bankrotní modely*.

Analýza poměrových ukazatelů

Pro účel zhodnocení finančního zdraví vybrané firmy slouží následující skupiny poměrových ukazatelů – *ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity*.

Ukazatele rentability

Tato skupina ukazatelů poměřuje dosažený zisk s výší vložených zdrojů. Ze skupiny ukazatelů bude dále zmíněno jen několik vybraných. Zvolila jsem tyto ukazatele: *ROI*, *ROA*, *ROE*, *ROS* a *PMOS*.

ROI – ukazatel rentability vloženého kapitálu (return on investment)

Ukazatel vyjadřuje, jak účinně působí celkový kapitál vložený do firmy, nezávisle na zdroji financování.

$$ROI = (\text{zisk před zdaněním} + \text{nákladové úroky}) / \text{celkový kapitál}$$

ROA – ukazatel rentability celkových vložených aktiv (return on assets)

Ukazatel ROA poměřuje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financována. Při hodnocení tohoto ukazatele velmi záleží na tom, jakou veličinu dosadíme do čitatele. Je-li to EBIT, měříme hrubou produkční sílu aktiv firmy před odpočtem daní a nákladových úroků. Dosadíme-li čistý zisk¹⁶ zvýšený o zdaněné úroky, ukazatel poměří vložené prostředky i s úroky za zapůjčený kapitál.

$$ROA = \text{provozní zisk (EBIT)} / \text{aktiva}$$

ROE – ukazatel rentability vlastního kapitálu (return on common equity)

¹⁶ čistý zisk po zdanění (Earnings before Interest and Taxes)

Ukazatel ROE poměřuje zisk s vlastními zdroji financování. Takto vlastníci, společníci a akcionáři zjišťují, zda jejich kapitál přináší dostatečný výnos a zda se využívá s intenzitou odpovídající míře rizika investice. Pro investora je podstatné, aby ukazatel ROE byl vyšší než možné úroky plynoucí z jiné formy investice.

$$ROE = \text{čistý zisk} / \text{vlastní kapitál}$$

ROS – ukazatel rentability tržeb (return on sales)

Charakterizuje zisk vztažený k tržbám. Do čitatele rovnice je možno použít: a) čistý zisk po zdanění, b) zisk před zdaněním pro zobrazení zdrojů daně z příjmu právnických osob, c) EBIT¹⁷ pro srovnání různých podniků.

$$ROS = \text{zisk} / \text{tržby}$$

PMOS – ukazatel ziskové marže (profit margin on sales)

Ilustruje zisk na korunu obratu. Do jmenovatele dosadíme tržby jako ohodnocení výkonů firmy za určité časové období, do čitatele čistý zisk po zdanění. Je-li tento ukazatel – zisková marže výrazně pod průměrem daného oboru podnikání, značí to, že ceny výrobků jsou relativně nízké nebo náklady příliš vysoké.

$$PMOS = \text{čistý zisk} / \text{tržby}$$

Ukazatele aktivity

¹⁷ provozní výsledek hospodaření

Tato skupina ukazatelů měří, zda a do jaké míry firma efektivně hospodaří se svými aktivy. Má-li firma aktiv více, než je vhodné, vznikají tak zbytečné náklady a tím se snižuje zisk. Naopak má-li aktiv méně, než by mít měla, potom se často musí vzdát potenciálně zajímavých obchodních příležitostí pro nedostatek prostředků a přichází o možné výnosy.

Prvním z ukazatelů je **vázanost celkových aktiv** (total assets turnover). Tento ukazatel podává informaci o tom, jak výkonná je firma ve využívání svých aktiv. Měří se celková produkční efektivnost firmy.

Čím je ukazatel vázanosti celkových aktiv nižší, tím je firma efektivnější a je schopna expandovat, aniž by musela zvyšovat své finanční zdroje.

$$\text{Vázanost celkových aktiv} = \text{aktiva} / \text{roční tržby}$$

Obrat celkových aktiv (total assets turnover ratio)

Ukazatel udává, kolikrát se za daný časový interval (rok) „obráť“ aktiva. Přesněji řečeno je to počet obrátek, tedy intenzita využívání aktiv v podniku.

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \text{roční tržby} / \text{aktiva}$$

Obrat zásob (inventory turnover ratio)

Další ukazatel bývá někdy také nazýván jako ukazatel intenzity využití zásob a udává, kolikrát je v průběhu jednoho roku každá položka zásob firmy prodána a znovu

uskladněna. Slabinou tohoto ukazatele je způsob oceňování čitatele a jmenovatele ve zlomku. Zatímco v čitateli- roční tržby jsou odrazem tržní hodnoty, ve jmenovateli- zásoby se uvádějí v pořizovacích cenách. Proto tento ukazatel v mnoha případech nadhodnocuje skutečný obrát zásob. Pro odstranění této slabiny by bylo vhodné použít v čitateli náklady za prodané zboží.

$$\text{Obrát zásob} = \text{tržby (náklady na prodané zboží)} / \text{zásoby}$$

Doba obrátu pohledávek

Tento ukazatel se používá pro hodnocení účtu č. 311 – Pohledávky z obchodních vztahů. Vypočítáme počet dnů, ve kterých musí podnik čekat na platby za své již provedené tržby. Pokud je vypočtená doba delší než obvyklá doba splatnosti, znamená to, že obchodní partneři neplatí své závazky včas.

$$\text{Doba obrátu pohledávek} = \text{průměrné obchodní pohledávky} / \text{tržby} / 360 \quad [\text{dny}]$$

Doba obrátu závazků¹⁸

Na základě tohoto ukazatele se dozvíme, jakou platební morálku má vybraný podnik. Hodnotí se účet 321 – Dodavatelé a vypovídá o tom, jak dlouho firma odkládá platby svým dodavatelům.

$$\text{Doba obrátu závazku} = \text{průměrný stav závazků} / \text{tržby} / 360 \quad [\text{dny}]$$

Ukazatele zadluženosti

¹⁸ Sedláček uvádí také termín doba provozního úvěru

Celková zadluženost (debt ratio)

Čím je větší podíl vlastního kapitálu v tomto ukazateli, tím je větší tzv. bezpečnostní polštář proti ztrátám věřitelů v případě likvidace podniku. Věřitelé tedy dávají přednost nízké hodnotě a vlastníci podniku na druhé straně hledají větší finanční páku¹⁹.

$$\text{Celková zadluženost} = \text{cizí kapitál} / \text{celková aktiva}$$

Dlouhodobé krytí stálých aktiv

Při hodnotě vyšší než 1 dochází k překapitalizaci, která sice znamená vyšší stabilitu podniku, ale snižuje se tím jeho efektivnost.

$$\text{Dlouhodobé krytí stálých aktiv} = \text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobý cizí kapitál} / \text{stálá aktiva}$$

Krytí stálých aktiv vlastním kapitálem

Pro velkoobchod se doporučuje hodnota 90 %, pro maloobchod do 30 %²⁰

$$\text{Krytí stálých aktiv vlastním kapitálem} = \text{vlastní kapitál} / \text{stálá aktiva}$$

Ukazatele likvidity

¹⁹ Zpracováno dle [5], pozitivní účinek zadluženosti na rentabilitu vlastního kapitálu nastává jen, pokud ROI (rentabilita celkového kapitálu) je menší než úrok.

²⁰ Zpracováno dle [5], s. 65

Běžná likvidita

Ukazatel běžné likvidity nebo také poměrový ukazatel pracovního kapitálu zjišťuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky firmy

Vyjadřuje to, kolikrát by byla společnost schopna uspokojit své věřitele, pokud by proměnila svá krátkodobá aktiva v daném okamžiku na hotovost.

$$\text{Běžná likvidita} = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky}$$

Pohotová likvidita

Dalším ukazatelem likvidity je pohotová likvidita. V tomto ukazateli jsou oběžná aktiva očištěna o vliv zásob jako nejméně likvidní položky. Při analýze je zajímavé porovnávat poměr ukazatel běžné a okamžité likvidity. Pokud je hodnota okamžité likvidity výrazně nižší, znamená to, že zásoby jsou v aktivech v nadměrném množství. Dle literatury by pro zachování likvidity firmy neměla hodnota ukazatele klesnout pod 1.

$$\text{Pohotová likvidita} = (\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}) / \text{krátkodobé závazky}$$

Okamžitá likvidita

Pokud bychom vliv zásob nebrali v potaz, stejně jako krátkodobé pohledávky, které nejsou k dispozici okamžitě, dostaneme ukazatel okamžité likvidity. Tento ukazatel počítá pouze s penězi na účtech a obchodovatelnými cennými papíry. Likvidita je zajištěna při hodnotě ukazatele alespoň 0,2.

Hotovostní likvidita = (peněžní prostředky + ekvivalenty) / krátkodobé závazky

Platí pravidlo, že čím větší číslo vyjde, tím lepší výsledek pro firmu. Hodnota běžné likvidity by se měla pohybovat nad hodnotou 0,2, krátkodobá nad 1 a dlouhodobá nad 2.

Bonitní a bankrotní modely

Pro doplnění analýzy jsem vybrala souhrnné indexy pro hodnocení podniku. Tyto soustavy ukazatelů slouží k možné predikci budoucího vývoje firmy. V této části práce využiji některé spočítané poměrové ukazatele.

Kralickův rychlý test (Quicktest)

Rychlý test navržený v roce 1990 P. Kralickem zohledňuje ve své struktuře jak finanční stabilitu, tak i výnosové situace firmy. Výsledkem je celková klasifikace firmy.

K výpočtu použiji následující ukazatele:

- kvóta vlastního kapitálu (koeficient samofinancování)

vlastní kapitál / celková aktiva

- doba splácení dluhu z cash – flow

(cizí kapitál – krátkodobý finanční majetek) / bilanční cash – flow

- cash – flow v % tržeb

cash – flow / tržby

- rentabilita celkového kapitálu (ROA)

VH po zdanění – úroky (1- daňová sazba) / celková aktiva

Vyhodnocení ukazatelů v tabulce:

ukazatel	výborný (1)	velmi dobrý (2)	dobrá (3)	špatný (4)	ohrožen insolvencí (5)
kvóta vlastního kapitálu	> 30 %	> 20 %	> 10 %	> 0 %	negativní
dobu splácení dluhu	< 3 roky	< 5 let	< 12%	> 12 let	> 30 let
cash - flow v % tržeb	> 10 %	> 8 %	> 5 %	> 0 %	negativní
ROA	> 15 %	> 12 %	> 8 %	> 0 %	negativní

Tabulka č. 1: Stupnice hodnocení ukazatelů Zdroj: vlastní práce dle SEDLÁČEK, J. Finanční analýza podniku. 1. vydání Brno: Computer Press, a.s., 2007. 107 s. ISBN 978-80-251-1830-6

Výpočet cash - flow

Provozní činnost	Investiční činnost
+ hrubý zisk	+ úbytek dlouhodobého majetku
+ odpisy	- přírůstek dlouhodobého majetku
+ úbytek zásob a pohledávek	+ úbytek dlouhodobého finančního majetku
- přírůstek zásob a pohledávek	- přírůstek dlouhodobého finančního majetku
+ úbytek krátkodobých cenných papírů	
- přírůstek krátkodobých cenných papírů	
- úbytek krátkodobých závazků	
+ přírůstek	
- úhrada daně z příjmu	

Finanční činnost
+ přírůstek dlouhodobých závazků
- úbytek dlouhodobých závazků
+ úbytek dlouhodobých pohledávek
- přírůstek dlouhodobých pohledávek
+ přírůstek vlastního jmění
- výplata dividend

Tabulka č. 2: Výpočet cash – flow

Hodnocení:

finanční stability = (body za ukazatel 1 + body za ukazatel 2) / 2

výnosové situace = (body za ukazatel 3 + body za ukazatel 4) / 2

celkové situace = (body za finanční stabilitu + body za výnosovou situaci) / 2

Celkový součet bodů nám dává hodnocení:

velmi dobrý podnik	0
dobrá podnik	1
průměrný podnik	2
špatný podnik	3
velmi slabý podnik	4

Altmanova formule bankrotu (Z – skóre)²¹

²¹ Zpracováno dle [5], s. 110

Dále uvedené vztahy byly odvozeny prostřednictvím vícenásobné diskriminační analýzy uskutečněné profesorem Altmanem koncem 60. let a v 80. letech u několika desítek zbankrotovaných a nezbankrotovaných firem. V 90. letech začala být Altmanova analýza využívána i v podmínkách českých podniků.

Do výpočtu použijeme následující ukazatele:

$A = \text{čistý provozní kapitál} / \text{celková aktiva}$

$B = \text{nerozdělený zisk} / \text{celková aktiva}$

$C = \text{EBIT} / \text{celková aktiva}$

$D = \text{tržní hodnota vlastního kapitálu} / \text{celkové dluhy}$

$E = \text{celkový obrat} / \text{celková aktiva}$

Modifikace vhodná pro české podniky:

Do ukazatele A dosazujeme čistý pracovní kapitál (ČPK), v ukazateli B je nerozdělený zisk součet VH běžného účetního období + VH minulých let + fondy ze zisku.

V ukazateli D se použije hodnota základního kapitálu a celkové cizí zdroje. A konečně v ukazateli E je celkový obrat počítán, jako součet tržeb z prodeje zboží + tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb uvedených ve výkazu zisků a ztrát.

Z – skóre pro firmy se vstupními daty z českých účetních výkazů, vez veřejně obchodovatelných akcií:

$$Z = 0,717*A + 0,847*B + 3,107*C + 0,420*D + 0,998*E$$

Hranice pro předvídání finanční situace dle prof. Altmana:

Pokud $Z > 2,9$	můžeme předvídat uspokojivou finanční situaci
$1,2 < Z \leq 2,9$	"šedá zóna" nevyhraněných výsledků
$Z \leq 1,2$	firma je ohrožena vážnými finančními problémy

Tabulka č. 3: Výsledky Z – skóre Zdroj: vlastní práce autorky dle [5], s 110

Analýza SWOT²²

Završením strategické analýzy podniku by měla být identifikace konkurenčních výhod a tzv. klíčových faktorů úspěchu. Těmito faktory může být téměř cokoliv, co významně podnik ovlivňuje, nebo čím podnik disponuje. Jednou z nejpoužívanějších technik v této oblasti je SWOT analýza. Přičemž jednotlivá písmena zkratky znamenají:

S jako „strengths“ – silné stránky

W jako „weaknesses“ – slabé stránky

O jako „opportunities“ – příležitosti

T jako „threats“ – hrozby

Výše uvedené klíčové faktory jsou verbálně formulovány případně ohodnoceny dle závažnosti. Graficky se při analýze používá pole segmentované do čtyř kvadrantů - matice SWOT. Matice SWOT usnadňuje a zpřehledňuje proces situační analýzy a vyhodnocování jejích výsledků pro potřeby rozhodování vedení firmy.

Při sestavování SWOT matice se doporučuje zachovávat následující zásady:

- relevantnost závěrů SWOT analýzy – právě proto, že SWOT analýza je zhotovována za určitým účelem, měly by se závěry z ní vyplývající vztahovat

²² Tato kapitola vznikla na základě publikace *Strategické řízení* autorů Keřkovského – Vykytěla [8].

- právě k tomuto účelu či problematice, která má být analýzou řešena
- zaměření na podstatná fakta a jevy – po prvotní identifikaci mnoha faktorů se doporučuje přistoupit k redukci na ty nejvíce podstatné, neboť velký počet faktorů následně znesnadňuje vytvoření konkrétní strategie
- pokud je SWOT součástí strategické analýzy měla by obsahovat pouze strategické jevy a fakta
- důraz na co největší objektivnost – neměla by obsahovat pouze subjektivní názory zpracovatele, ale odrážet skutečné vlastnosti objektu a prostředí
- zhodnocení síly jednotlivých faktorů – pro lepší vyhodnocení i orientaci by měly být jednotlivé faktory dle významu ohodnoceny

Schéma č. 3: Matice SWOT

SWOT analýza		Interní	
		Silné stránky	Slabé stránky
Externí	Příležitosti	S-O-Strategie: Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	W-O-Strategie: Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	Hrozby	S-T-Strategie: Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	W-T-Strategie: Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

SWOT analýza je komplexním shrnutím strategické analýzy na závěr a neocenitelným podkladem pro vytváření konkrétní strategie.

Doporučuje se neopomenout žádnou položku matice, každý faktor by měl mít v konkrétní strategii odezvu buď v podobě opatření proti hrozbám a slabým stránkám, nebo v zavedení postupů využívajících příležitosti a silné stránky.

Pro lepší vypovídací schopnost analýzy je dobré předem zvolit *bodovací stupnici* a každé položce matice přiřadit hodnotu dle důležitosti. Toto jednoduché opatření pak umožní i čtenáři bez znalosti konkrétní problematiky vytvořit si lepší představu o zkoumaných otázkách. Přestože existuje mnoho metod a druhů stupnic, je pro hodnocení SWOT analýzy velmi dobrou pomůckou vlastní bodové ohodnocení, např. číselné.

Matice SWOT na výše uvedeném schématu obsahuje čtyři základní strategie, které jsou výsledkem provedení analýzy SWOT:

Strategie S – O

Pro tento přístup je typické, že podnik používá svých vnitřních silných stránek k využití vnějších příležitostí. Jedná se o ofenzivní podnikatelský přístup.

Strategie S – T

Tento přístup je charakteristický snahou podniku uniknout pomocí svých silných vnitřních stránek vnějším hrozbám. Cílem je hrozby vyloučit či významně omezit jejich negativní dopad.

Strategie W – O

Tato strategie má za úkol eliminovat vnitřní slabé stránky za pomoci vnějších příležitostí. Příkladem mohou být: využití výzkumu trhu, kooperace mezi podniky nebo vytváření strategických aliancí s jinými podniky.

Strategie W – T

Tato strategie se jeví jako nejméně příznivá pro podnik. Znamená například redukci podnikatelského záměru za využití vnější hrozby- konkurenčního silného podniku. Takové spojení může být řešením komplikovaného postavení podniku s možností další kooperace.

PRAKTICKÁ ČÁST

Charakteristika firmy AMARON s.r.o.

Firma, kterou jsem se rozhodla popsat a analyzovat ve své práci, má obchodní název AMARON s.r.o. Je to společnost zabývající se obchodní činností (velkoobchodem) s použitými průmyslovými zařízeními.

Společnost vznikla v roce 2003, ve výpisu z obchodního rejstříku můžeme vidět, že ačkoliv má tato společnost sídlo v České republice, oba její společníci jsou národnosti rakouské. Tento fakt související s povahou podnikání bude rozveden v textu dále. Právní formou podnikání je v tomto případě společnost s ručením omezeným a právo společnost zastupovat náleží jednomu ze společníků. Přičemž obchodní podíl je rozdělen na polovinu mezi společníky.

Výpis z Obchodního rejstříku vedeného Krajským soudem v Brně, Oddíl C, vložka 43462: ²³

Obchodní firma: AMARON s.r.o.

Sídlo: Brno, Jánská 449/12, PSČ 602 00

Identifikační číslo: 268 97 334

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: Velkoobchod

Statutární orgán:

²³ zdroj Internet [1], údaje jsou korigovány na základě přání vedení firmy

jednatel

Den vzniku funkce: **9. června 2003 v ČR**

Způsob zastupování: Za společnost jedná a podepisuje jednatel.

Společníci:

Massoud Naji Sepasgozar ,

Vklad: 100 000,- Kč

Splaceno: 100%

Obchodní podíl: jedna polovina

v ČR: 602 00 Brno, Kozí 9 č.p.110

Vahid Alaghebandan

Vklad: 100 000,- Kč

Splaceno: 100%

Obchodní podíl: jedna polovina

Základní kapitál: 200 000,- Kč

Předmět podnikání

Předmětem podnikání společnosti je velkoobchod. Tato činnost představuje nákup již použitých, avšak provozuschopných strojírenských zařízení a jejich následný prodej

bud' do zemí EU, nebo do méně hospodářsky vyvinutých zemí. Dalšími službami, které společnost poskytuje, jsou zprostředkování kompletního servisu spojeného s demontáží, naložením a přepravou zboží jako součást obchodního případu.

Zaměstnanci, organizační struktura

Co se týká struktury organizace a hierarchie zaměstnanců, jsou obě ve velmi zjednodušené podobě. Jak již bylo řečeno, společnost řídí dva společníci, kteří mají rovnocenné podíly. Jak je uvedeno dále, každý má na starost jiné úkoly v rámci řízení firmy. Ve firmě je v současné době jedna asistentka – brigádnice a vedoucí kanceláře, nyní manažer zaměstnaný na plný úvazek.

Mezi hlavní úkoly zaměstnanců patří: příprava podkladů a zpracování poptávek, překlady technické dokumentace, průběžné vedení obchodních případů (kontrola, fakturace, potřebné doklady), komunikace s přepravci o poptávaných službách a partnery o technickém provedení servisů (demontáž, naložení apod.). Dále pak vedení interní databáze a aktivní vyhledávání obchodních příležitostí na základě různých informačních zdrojů.

Mezi běžné povinnosti patří mimo jiné také účast na jednáních firmy mimo kancelář u dodavatelů, podpora při jednání se zahraničními i českými odběrateli. Případně asistenti vyřizují víza v případě zahraniční návštěvy obchodního partnera.

Velmi důležitý je také reporting majiteli firmy a v neposlední řadě personalistická činnost, pokud firma potřebuje nové pracovní síly.

Co se týká rozhodovacích pravomocí, podílí se na nich jednak vedoucí kanceláře, který činnosti jednak provádí a také je koordinuje, hlavní váha rozhodnutí pak spočívá na jednateli společnosti.

O zásadních věcech jako je nákup zboží, prodejní cena, finanční toky ve firmě a budoucí rozvoj firmy rozhodují oba vedoucí pracovníci (společníci) dohromady a jejich názor má stejnou váhu.

Historie firmy

Firma AMARON s.r.o. vznikla jako podnikatelský záměr dvou fyzických osob. Jak již vyplynulo z výpisu z Obchodního rejstříku, jedná se o dva podnikatele rakouské státní příslušnosti, kteří společně založili českou společnost s ručením omezeným.

Založení firmy v roce 2003 má přímou souvislost se vstupem České republiky do Evropské unie. Česká republika byla vybrána jako sousední země, která je lokalizována jako spojnice západních a východních trhů a má velký růstový potenciál.

Tři období existence firmy

Období 2003-2006

V prvních třech letech své existence se představitelé firmy zaměřili na budování dodavatelsko – odběratelských vztahů mezi českými dodavateli a íránským trhem. Toto zaměření na íránský trh vychází z původu obou podnikatelů a jejich předchozích obchodních vazeb. Český (či spíše československý) trh je celosvětově proslulý kvalitou výrobků těžkého průmyslu, především značka TOS je konečnými spotřebiteli a tedy i obchodníky vysoce ceněna. Proto svůj business plán postavili na propojení českých výrobků, tedy českých dodavatelů starších značkových strojů s mimoevropskými trhy. Prvním odbytištěm se tedy stal Irán. Hlavní myšlenkou bylo pracovat na tom, aby se společnost postupně organicky zvětšovala a mohla do budoucna nabídnout své služby nejen 70-ti milionovému íránskému trhu, ale také nesrovnatelně většímu evropskému. V tomto období byly utvořeny především vztahy s českými firmami a obchodníky, firma vyvážela zboží do mimoevropských zemí a připravovala se na vstup na trh evropský.

Období 2006-2008

V roce 2006 po třech letech působení firmy na českém trhu, avšak téměř bez kontaktu s českými odběrateli, se firma rozhodla pro revizi stávajícího stavu. Firmě přestala vyhovovat závislost na íránském trhu a rozhodla se podstatně změnit svoji nabídku a image. Tento výpadek na straně odběratele dostatečně nahradily nové trhy s velkým potenciálem- částečně Evropa, především však Indie a Čína.

Pro firmu to sice znamenalo velké investice do marketingu, reprezentace a především do zboží. Objem nakoupeného zboží se v tomto období zněkolikanásobil právě z důvodu možného odbytiště na těchto trzích. V těchto třech letech se uskutečnilo velké množství obchodů, firma si vydobyla postavení na českém trhu, začala být vnímána také českými a evropskými konkurenty a prodělala významný růst.

V roce 2008 byl z důvodu marketingové orientace firmy zrušen fyzický sklad a zboží se začalo nabízet přímo u dodavatelů a zdokonalenými marketingovými prostředky.

Rok 2009 a budoucnost

Tento nastartovaný růst byl na kratší dobu přerušen celosvětovou hospodářskou krizí. Především poptávka ze strany čínského odběratele téměř zmizela a indiští odběratelé se ozývají jen sporadicky. Dalším negativním faktorem se stal nestabilní měnový kurz české koruny vůči euru. Tato skutečnost donutila firmu se více orientovat na český trh jako takový, tedy také prodávat za české koruny. V rámci tzv. protikrizových opatření se firma rozhodla rozšířit svoji nabídku, orientovat se i na nové zboží a naleznout nová odbytiště.

Situace firmy za hospodářské krize

Finanční či spíše globální hospodářská krize měla a má vliv na existenci a hospodaření firmy. Jelikož byla firma závislá na dvou velkých trzích – čínském a indickém, tak dopad krize pocítila velmi intenzivně.

Již v druhé polovině roku 2008 obdržela firma velmi výrazné negativní signály od největších stálých odběratelů. Především čínští odběratelé přestali reagovat na nabídku velmi rychle a poptávka z jejich strany prakticky zmizela. Indičtí partneři výrazně omezili objem uzavřených obchodů a také se začali výrazně zajímat o náklady na transport a možnost poptávané stroje odkoupit na splátky.

Důvody jsou z čínské strany zřejmé – je to jejich velká závislost na exportu, pořizování většiny velkých strojů na úvěr a ze strany firmy jistá nedůvěra k platebním schopnostem čínských partnerů.

Tato okolnost a také zvyšující se kurzová nejistota donutily firmu jednak k jasné orientaci na české odběratele (rozšíření sortimentu, výhodné ceny) a k aktivnímu vyhledávání nových odbytišť. Jistotu představují země Evropské unie a Turecko jako země přístupující. Čeští obchodní partneři byli ochotni nakupovat jen do doby, kdy přišla se zpožděním hospodářská krize do České republiky a naplno se projevila v platební schopnosti a „solidnosti“ českých odběratelů.

V této situaci došlo k tomu, že nepříznivý stav ekonomiky se obrátil v příznivý. Firma dokázala operativně zapojit kapacity a pokusila se zaplnit uvolněná místa po obchodnících, kteří se dostali do platebních nesnází.

Úspěšně začala získávat nové odběratele krátkodobě v České republice, Rakousku, Německu, Polsku a v neposlední řadě také v nových destinacích Turecku, Rusku.

Začala budovat v těchto zemích osvědčeným způsobem dodavatelsko – odběratelské vztahy. A v současné době se zdá, že firma díky své nezadluženosti a flexibilitě hospodářskou krizi překonala. Dokonce se dá říci, že se hospodářská krize stala pro firmu velkou příležitostí, jednak zásadně vylepšit své postavení odběratele na českém trhu a také výrazně pracovat na další expanzi na nové mezinárodní trhy.

ANALÝZA MAKRO OKOLÍ

Analýza SLEPTE

Faktory sociální

Nemají velký vliv pro podnik nebo jeho předmět podnikání v současné době. Co se týká zemí, ze kterých pocházejí odběratelé (Blízký východ, Čína aj.), hrají zde samozřejmě socio – kulturní rozdíly velkou roli.

Dále je pro firmu důležitá úroveň vzdělání v České republice. Vzhledem k zaměření firmy a výběru zaměstnanců.

Faktory legislativní

Legislativní faktory působí napříč všemi oblastmi podnikatelského prostředí od společenské přes ekonomickou až po ekologickou. Právní normy zasahují do všech jeho aspektů a velmi významně ho ovlivňují a determinují jeho budoucí vývoj.

Je povinností každého podnikatele monitorovat a dodržovat platnou legislativu. Z tohoto pohledu lze rozlišovat právní normy související s podnikáním obecně, například Obchodní zákoník, Zákoník práce, Antimonopolní zákon, Zákon na ochranu spotřebitele, daňové zákony a legislativu vztahující se ke konkrétnímu oboru nebo činnosti. Do druhé skupiny patří například hygienické předpisy, technické normy, certifikační požadavky a mnoho dalších.

Po vstupu České republiky do Evropské unie muselo být do české legislativy implementováno velké množství komunitárních právních norem.

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory jsou jedny z nejvíce rozhodujících, především míra inflace, měnová stabilita a směnný kurz. Dále pak daňové sazby a cla a poplatky.

Politické faktory

Politické faktory jsou dle mého názoru relevantní u každého oboru podnikání. Politická situace v České republice je poměrně stabilní ve srovnání se zeměmi odběratelů. Členství v EU je jednoznačným přínosem pro činnost firmy a stalo se i základem její činnosti.

Velmi důležité jsou vztahy České republiky s mimoevropskými zeměmi v rámci bilaterálního obchodu.

K dalším závažným faktorům patří nastavení daňové politiky, která závisí na politické orientaci vlády.

Technologické faktory

Rychlost realizace nových technologií především CNC hraje u předmětu podnikání této firmy obrovskou roli. Technologicky vyspělé země EU nemají logicky zájem o zastaralé technologie. Naštěstí úroveň technologií v rozvinutých zemích není tak vysoká a zákazníci dávají přednost konvenčním strojům, u kterých si sami mohou provádět servis.

ANALÝZA MIKRO OKOLÍ

Porterův model pěti konkurenčních faktorů

Analýza pěti konkurenčních faktorů vznikla na základě rozhovorů s majitelem firmy. Představuje shrnutí faktorů, které popisují oborové okolí firmy.

Hrozba ze strany nově vstupujících firem

Trh s použitými kovoobráběcími zařízeními je malý trh s určitým potenciálem, protože, pokud se bavíme o trhu českém, nabízí jen omezený počet použitých zařízení k odkupu. Z tohoto faktu vyplývá, že každý nově příchozí konkurent představuje potenciální ohrožení.

Existují překážky vstupu do tohoto odvětví; především je to velká kapitálová potřeba. Nově vstupující firma bude muset investovat značné prostředky do strojů, aby mohla zákazníkům nabídnout co nejširší portfolio (a také pracovat s cenami konkurenčním způsobem).

Jak jsem zjistila, tak v tomto oboru je možné pozorovat, co se týká šíře nabídky, určitý vývoj. Na počátku se nová firma snaží být tzv. univerzální a nabídnout zákazníkům široké portfolio zařízení. To je dáno tím, že nakupuje od výrobních firem téměř vše, co nabízejí. Postupem času s rostoucími zkušenostmi, zjišťuje, které stroje jsou nejvíce poptávané a snaží se na trhu získat jistou pozici. Tím dochází ke specializaci na určitý druh zařízení. Tato specializace přináší jak výhody, kterou především nalezení přesnější niky trhu, ale také přichází firma o svoji počáteční flexibilitu v nabídce. Získání lepšího postavení na trhu v tomto oboru je typickým příkladem působení znalostní křivky.

Na trhu nejvíce známé firmy potom už nemusí své dodavatele samy vyhledávat, ale oni se hlásí jim a nabízejí stroje k odkupu.

Dalším faktorem při vstupu na trh je použití reklamy. Nově vstupující firmy si ji zpravidla nemohou dovolit, proto používají levné způsoby komunikace (např. inzerce na internetu), firmy s větší zkušeností – kapitálově silné si samozřejmě mohou dovolit silnější prostředky jako např. účast na specializovaných veletrzích apod.

Kromě uvedeného počátečního kapitálu je druhou překážkou pro úspěšné podnikání v tomto oboru nedostatečná infrastruktura (firemní vozový park, sklad). Důležité prvky kvůli mobilitě směrem k dodavatelům a možnost skladování je velkou výhodou, pokud má podnikat již zajištěnou stranu odběratelů (sníží se mu tak náklady na skladování u dodavatele).

Jazyková vybavenost patří v tomto oboru také k velmi důležitým faktorům a může se stát možnou překážkou úspěchu. Charakter zboží určuje odběratele v převážném procentu mimo česky nebo slovensky mluvící země a často také mimo EU.

Soupeření mezi konkurenčními firmami

Mezi konkurenty jsou zahrnuty všechny firmy zabývající se nákupem a prodejem použitých kovoobráběcích strojů, dále také firmy, které se zabývají jejich opravou, protože mnohdy je součástí jejich předmětu podnikání také prodej. Potom jsou to také firmy, které prodávají nová zařízení jako svoji hlavní činnost a mimo to také nabízejí starší stroje k prodeji.

Stávající konkurenti na českém trhu jsou rozděleni na malé firmy – obvykle fyzická osoba podnikající na své jméno- a na větší firmy s dostatečným kapitálem a zázemím buď zahraniční mateřské firmy, nebo jsou součástí výrobní firmy.

Další konkurencí v tomto oboru jsou všechny firmy podnikající na globálním trhu – obchodníci a dále také firmy nejčastěji čínského původu, které nabízejí extrémně levné nové stroje s CNC technologií.

Konkurence na českém trhu probíhá způsobem maximální specializace. To znamená, že jednotliví konkurenti se snaží mít co nejspecifičtější nabídku (specializace na velké konvenční soustruhy, na karuselová zařízení apod.).

Za největší konkurenty společnost AMARON s.r.o. považuje firmy větší velikosti, jako jsou FMT Group s.r.o., Fermat s.r.o., ČR Zeman spol. s.r.o. Všechny tyto firmy jsou již etablované na trhu delší dobu a jsou poměrně kapitálově vybavené.

V současné době se ovšem potýkají s platební neschopností díky větší míře zadlužení, což představuje příležitost pro sledovanou firmu.

Hrozba substitučních výrobků

V období před nástupem recese se nedalo mluvit o závažných potenciálních substitutech. Pouze o výše zmíněných čínských a cenově konkurenčních strojích, které ovšem nedisponují vysokou kvalitou.

V současné době je možno hovořit o možné substituci novými stroji, protože převážně čeští výrobci těchto CNC zařízení rapidně snížili své ceny (zhruba o 50%). To tedy znamená pro českého odběratele volbu z hlediska lepší technologie, technického stavu a servisu.

Vliv odběratelů

Strana odběratelů je pro firmu také velmi důležitá. Svoje zákazníky nenachází příliš často na českém trhu, specializuje se na trh zahraniční, mimo EU.

Z tohoto hlediska je pro firmu velmi důležité podrobně znát preference svých zákazníků. Jednotlivé regiony mají své specifické požadavky.

Aby nebyla firma závislá jen na několika málo trzích, jako tomu bylo v předcházejícím období, zavedla strategii aktivního vyhledávání nových tržních potenciálů.

V praxi to znamená, že se nebrání spolupráci s jakoukoliv zemí (tomu je přizpůsoben výběr zprostředkovatele přepravy) a dokáže velmi pružně reagovat na výpadky v poptávce.

Současnými nejzajímavějšími odběrateli jsou tyto regiony: Egypt, Turecko (40% obrátu roku 2009), Irán, Polsko.

Vliv dodavatelů

Vliv dodavatelů v tomto oboru je stěžejní. Je velmi podstatné nalézt na českém trhu spolehlivého partnera a rozvinout s ním trvalejší spolupráci. V tomto odvětví se nachází opět dva druhy dodavatelů: malé a střední firmy, které nedodávají s velkou frekvencí a větší firmy, které jsou zajímavé svými objemy nabízeného zboží. Co se týká potenciálních dodavatelů – zahraničních firem na českém území (firem se zahraniční mateřskou společností nebo kapitálovou účastí), tyto firmy nejsou jako dodavatelé příliš atraktivní. Je to způsobeno zdlouhavými administrativními a rozhodovacími procesy a neprůhlednou cenovou politikou.

V současné době je situace na straně dodavatelů velmi dobrá, jelikož velké výrobní firmy mají potíže s cash – flow. Tyto okolnosti je přirozeně nutí zbavovat se přebytečného hmotného majetku.

FINANČNÍ ANALÝZA

Poměrové ukazatele

Je několik faktorů, které výrazně zkreslují vypovídací hodnotu poměrové analýzy v případě vybrané firmy. Především je to určitá „sezónnost“ její činnosti; jedná se o obchodní firmu, která nakupuje a prodává použitá průmyslová zařízení ve velkých objemech, tedy například výkyvy ceny kovového šrotu mají značný vliv na výsledky. Dále účetní a hospodářské praktiky považují za rozhodný faktor. A v neposlední řadě inflace také narušuje firemní rozvahy a proto se oficiální účetní hodnoty mohou od těch reálných lišit.

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability		
	2008	2007
Vlastní kapitál	222	-532
Cizí zdroje	3559	3376
Aktiva celkem	3829	2881
Tržby za prodej zboží	6020	6977
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	218	106
Výsledek hospodaření před zdaněním (EBIT)	705	1072
Nákladové úroky	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období	678	1072
	2008	2007
ROI (vloženého kapitálu)	18,41%	37,21%
ROA (celkových aktiv)	18,41%	37,21%
ROE (vlastního kapitálu)	305,41%	-201,5%
ROS (tržeb)	11,30%	15,13%
PMOS (ziskové marže)	0,109	0,151

Tabulka č. 4: Ukazatele rentability

Hrubá produkční síla aktiv se snížila oproti roku 2007. Ukazatel ROI a ROA má stejnou hodnotu, protože nákladové úroky byly v obou sledovaných obdobích nulové. Ukazatel ROE by měl být vyšší hodnoty než ROA, což je v roce 2008 splněno, avšak v roce 2007 nikoliv. Extremní hodnoty ukazatele jsou způsobeny pohyby v položce vlastní kapitál (jednak vklady a také velké objemy investic do zboží). Zisková marže se ve sledovaných obdobích výrazněji nezměnila.

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity		
	2008	2007
Aktiva celkem	3829	2881
Tržby za prodej zboží	6020	6977
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	218	106
Stálá aktiva	17	46
Zásoby	477	307
Pohledávky z obchodního styku	1	141
Závazky z obchodního styku	381	28
Náklady na prodané zboží	3643	4718
Výkonový spotřeba	218	106
	2008	2007
vázanost celkových aktiv	61,38%	40,67%
obrat celkových aktiv	1,63	2,46
obrat zásob	13,08	23,07
doba obratu pohledávek (dny)	4,25	3,66
doba obratu závazků (dny)	12,23	10,55

Tabulka č. 5: Ukazatele aktivity

Na základě změny hodnot ukazatele vázanosti celkových aktiv lze usuzovat, že firma zvýšila intenzitu, se kterou využívá svá aktiva. Ovšem také to znamená, že firma musela zvýšit své finanční zdroje za účelem expanze.

Dále můžeme usuzovat, že v roce 2008 se snížil obrat aktiv v důsledku hospodářské krize, stejně jako obrat zásob (téměř na polovinu). Poslední dva ukazatele vypovídají o dobrých odběratelsko - dodavatelských vztazích. Firma čeká na inkaso plateb v průměru 4 – 5 dní a sama platí svým dodavatelům průměrně v intervalu mezi 11 – 13 dny.

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti		
	2008	2007
Cizí zdroje	3559	3376
Vlastní kapitál	222	-532
Aktiva celkem	3829	2881
Dlouhodobý cizí kapitál	0	0
Stálá aktiva	17	46
celková zadluženost	92,95%	117,18%
dlouhodobé krytí stálých aktiv	13,06	-11,57
krytí stálých aktiv vlastním kapitálem	13,06	-11,57
koeficient samofinancování	5,80	-18,47

Tabulka č. 6: Ukazatele zadluženosti

Celková zadluženost v roce 2007 dosáhla vysoké hodnoty, protože firma nakupovala mnoho zboží (zvýšení celkových aktiv 2007 – 2008). Velmi důležitým poznatkem je, že firma nedisponuje žádným cizím dlouhodobým kapitálem, tj. nemá úvěr. Podnik je silně překapitalizovaný v důsledku způsobu podnikání. Ukazatel „krytí stálých aktiv vlastním kapitálem“ je velmi nízký, i když realita firmy je jiná. Tuto skutečnost dokládá koeficient samofinancování.

Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity		
	2008	2007
Oběžná aktiva	3810	2798
Zásoby	477	307
Krátkodobé závazky	3559	3376
Peníze	174	30
Účty v bankách	3065	2156
	2008	2007
běžná likvidita	1,07	0,83
pohotová likvidita	0,94	0,74
okamžitá likvidita	0,91	0,65

Tabulka č. 7: Ukazatele likvidity

Ukazatel budoucí solventnosti firmy nedosahuje doporučené výše 1,5. Dle literatury by při zachování likvidity pohotová likvidita neměla klesnout pod 1. A okamžitá likvidita ukazuje, jak je firma schopna platit své dluhy (minimum ukazatele je 0,2).

Bonitní a bankrotní modely

Kralickuv rychlý test (Quicktest)

Jak je patrné z výpočtů uvedených v tabulce, že jediný ukazatel, který „kazí“ podniku výsledek tohoto testu, je kvóta vlastního kapitálu. Tento ukazatel vypovídá o kapitálové síle firmy a v uvedeném roce je jeho hodnota velmi nízká, což značí vysokou zadluženost. Ta byla v roce 2008 způsobena zvýšením krátkodobých závazků (nákupem velkého množství zboží).

	2008	Počet bodů
1) Kvóta vlastního kapitálu	5,80%	4
2) Doba splácení dluhu z cash - flow	0,40	1
3) Cash - flow v % tržeb	27,67%	1
4) ROA (rentabilita celkového kapitálu)	18,41%	1

Tabulka č. 8: Quicktest

Hodnocení:

$$\text{finanční stability} = (4 + 1) / 2 = 2,5$$

$$\text{výnosové situace} = (1 + 1) / 2 = 1$$

$$\text{celkové situace} = 3,5 / 2 = 1,75$$

Celkový součet bodů nám dává hodnocení: velmi dobrý až dobrý podnik. Tedy v budoucnu není třeba se obávat, že by podnik měl být ohrožen insolvencí.

Altmanova formule bankrotu (Z – skóre)

Výsledek Altmanova modelu mi nepotvrdil závěry vzešlé z quicktestu, tedy dobrou až velmi dobrou finanční stabilitu a výnosovost. Domnívám se, že neurčitý výsledek indexu je způsoben nízkou hodnotou ukazatele B. Ten se počítá jako podíl součtu VH za běžné účetní období a VH minulých let a celkových aktiv. Z rozvahy jsem získala údaj -676.000,- Kč výsledek hospodaření roku 2007, tedy ztrátu, kterou podnik uplatnil z minulých období a která ovlivnila tento ukazatel.

Vypočtené ukazatele:

$$A = 0,066$$

$$B = 0,001$$

$$C = 0,184$$

$$D = 0,062$$

$$E = 1,572$$

$$Z = 0,717*A + 0,847*B + 3,107*C + 0,420*D + 0,998*E$$

$$Z = 2,214774 \text{ po zaokrouhlení } 2,215$$

Firma se nachází v tzv. „šedé zóně“ s nevyhraněným výsledkem, tedy nemohu na základě tohoto modelu s jistotou předvídat uspokojivou finanční situaci.

SWOT

Podkladem pro vyhotovení SWOT analýzy se mi staly mnou zpracované analýzy vnějšího i vnitřního prostředí podniku AMARON s.r.o. a řízené interview s manažerem firmy.

Jak už jsem uvedla výše, měla by být SWOT analýza podkladem pro formování budoucí strategie a neměla by být nechána bez odezvy žádná její položka. Při analýzách jsem identifikovala následující:

Faktor
(současnost)

Bodové ohodnocení

Vnitřní faktory

Silné stránky organizace

- pevné, dlouhodobé vztahy s dodavateli strojů

5

- <i>nízké provozní náklady</i>	5
- <i>know-how (osobnost jednatele, osobní styk se zákazníky)</i>	5
- <i>atraktivita pro zahraniční zákazníky</i>	3
- <i>platební morálka</i>	3
- <i>geografická poloha, sídlo firmy</i>	1

Slabé stránky organizace

- <i>nízká míra přerozdělení pravomocí a odpovědnosti</i>	5
- <i>bez stálých zaměstnanců, hodně brigádníků (změna)</i>	4
- <i>omezená mobilita (osobní automobil zaměstnance)</i>	3
- <i>závislost na dvou trzích (změna)</i>	3
- <i>nezájem českých odběratelů (změna)</i>	1
- <i>bez technického vzdělání (informace od obchodních partnerů)</i>	1
- <i>informační síť (změna)</i>	0

Vnější faktory

Příležitosti

- <i>pronikání na nové trhy</i>	5
- <i>rozpoznání niky na trhu</i>	5
- <i>vytvoření sítě regionálních zástupců</i>	5
- <i>rozšíření činnosti (poradenství)</i>	2
- <i>nižší technologické požadavky rozvíjejících se zemí</i>	3

Hrozby

- <i>odchod klíčových zaměstnanců</i>	5 (6)
---------------------------------------	-------

- kurz EUR/CZK	5
- prohloubení krize	5
-globální konkurence	3
- cena šrotu	3
- ztráta konkurenční výhody	3

Pro posouzení důležitosti jednotlivých položek jsem zvolila metodu stupnice od 1 do 5, přičemž vyšší hodnota znamená vždy větší důležitost či závažnost a naopak. Jedná se o čísla uvedená za samotnými položkami. Součástí této práce je porovnání s provedenou analýzou v bakalářské práci, tedy porovnání s výsledky z let 2006, 2007.

Co se týče vnitřních faktorů, disponuje firma třemi silnými stránkami, které hodnotím nejvyšším stupněm závažnosti. Domnívám se, že klíčovou silnou stránkou je know – how firmy, či spíše osobnost majitele. Manažer je tou hybnou silou, která je schopna zajistit firmě kontakty na globálním trhu a udržovat se zákazníky osobní kontakt. Tím se dostávám k další silné stránce a tou jsou dlouhodobé vztahy s dodavateli. V této branži – nákup a prodej použitých kovoobráběcích strojů – je klíčové postavení dodavatele. V případě firmy AMARON s.r.o. jsou to převážně české výrobní firmy, které rozprodávají svůj hmotný majetek. Pro firmu není tak obtížné zajistit si odbytiště, jako nalézt spolehlivého a dlouhodobého partnera – dodavatele.

Třetí silou jsou nízké provozní náklady, což je základ pro flexibilitu malé firmy. Samozřejmě má firma fixní náklady, které musí hradit bez ohledu na objem prodaného zboží (nájemné, služby apod.), ale snaží se neutracet zbytečně a být maximálně pružná.

Další dvě silné stránky střední důležitosti spolu úzce souvisí. Je to atraktivita firmy pro zahraniční zákazníky, která je dána vysokou jazykovou vybaveností majitele a zaměstnanců, potom především již zmíněnou osobností vlastníka a nezanedbatelná je také perfektní platební morálka, kterou dokládají i spočítané poměrové ukazatele (aktivity, likvidity). Geografickou polohu potom považuji za nejméně důležitou.

Největší slabinou oproti tomu je dle mého názoru stále přerozdělení pravomocí a úkolů.

Jak uvedu níže, změnil se statut jednoho ze zaměstnanců, ale situace při přijímání rozhodnutí zůstala stejná. Z pochopitelných důvodů rozhoduje o strategicky důležitých tématech vlastník firmy, avšak i většina operativních záležitostí zůstala v jeho kompetenci. Považuji to z dlouhodobějšího hlediska za velkou nevýhodu, protože při plánované expanzi firmy není takovýto stav udržitelný.

Hodně vysoko hodnotím také důležitost existence již v současnosti stálého pracovního zařazení jednoho ze zaměstnanců (hlavní pracovní poměr). Je to zásadní změna oproti letům 2006, 2007. Tento zaměstnanec je klíčový pro podnikání v současné době (z hlediska praxe ve firmě, zkušeností apod.). Přijetím manažera na stálou pracovní pozici se vyřešila i slabá stránka omezené mobility. Zaměstnanec používá k výkonu své činnosti vlastní vozidlo.

Další dle mého názoru neméně závažnou nevýhodou byla závislost na dvou stěžejních exportních trzích (Indie, Čína). V jejím důsledku (a důsledku hospodářské krize) byla firma nucena se rychle přeorientovat na jiné trhy, tím tato slabina pozbyla na významu. Podobně je tomu i s informační sítí v podniku, byla vylepšena vlastním zaměstnancem (vytvoření databáze Acces).

Velmi zajímavá změna se udála na českém odběratelském trhu, který v předcházejícím období neměl o zboží firmy velký zájem (nakupovaly se nové stroje na úvěr), ovšem na počátku krize, která na český trh dorazila později, se zboží prodávalo poměrně dobře, dokud nezačaly mít české výrobní firmy potíže s likviditou.

Handicap v podobě absence technického vzdělání je kompenzován jak obchodními dovednostmi zaměstnanců, tak také velmi kvalitními vztahy s dodavateli, kteří jsou ochotni firmě poskytovat technické poradenství.

Nejvýznamnější příležitosti mají souvislost s pronikáním firmy na nové trhy. Je to jedna z činností, která je jí vlastní, a proto ji hodnotím nejvýše. Co se týká navazování obchodních kontaktů s potenciálními odběrateli v buď již obsluhovaných zemích, nebo v nových destinacích, považuje firma do budoucna za stěžejní nalézt vhodné regionální zástupce. Kontakt s takovými partnery má pro firmu stěžejní význam. Důvodem je hlavně fakt, že je třeba mít specifický přístup ke koncovým zákazníkům (z důvodu socio – kulturních rozdílů) a ten mohou zajistit jen místní obchodníci. Nejedná se jen o země

východní jako Indie, Irán, Spojené Arabské Emiráty, ale pro budoucí expanzi zvažuje firma také zástupce pro země EU.

Jednoznačnou příležitostí, ze které vychází i samotný předmět podnikání jsou nižší technologické požadavky odběratelů. Je to fakt, ze kterého firma jednoznačně těží. V bakalářské práci jsem navrhovala firmě, aby svoji činnost oficiálně rozšířila o poradenskou činnost. V současné době již nepovažuji tuto příležitost za prioritní, protože firma se musí soustředit na nové trhy, především odbytiště.

Za největší hrozbu pro firmu z vnějšího prostředí považuji stav ekonomiky jako celku. Jak vyplynulo z provedených analýz, dokázala firma AMARON s.r.o. z hospodářské krize vytěžit maximum, ovšem stále trvá obava z možného prohloubení krize. Jak jsem rozvedla v analýze SLEPTE, makroekonomické ukazatele některých členských zemí EU nejsou příznivé, a firma může mít důvodné obavy ze zhoršení situace i ČR, což je otázka také politické konstelace. V souvislosti s makroekonomickými ukazateli bych chtěla uvést trvajících ohrožení plynoucí z nestability směnného kurzu CZK / EUR.

Dalšími dvěma ohroženími jsou cena šrotu a možná ztráta konkurenčních výhod. Cena šrotu je v tomto oboru velmi důležitým faktorem, poněvadž se jí řídí dodavatelé při výkupu strojů. Protože cena ve sledovaném roce 2009 rapidně vzrostla (v důsledku růstu cen oceli), tak to má negativní vliv na výkupní cenu. Trvalou obavou je ztráta konkurenční výhody, tedy možné okopírování know – how. Ovšem vzhledem k tomu, že podstatná část dovedností firmy spočívá ve vedení, tak je tato hrozba nižší.

Na závěr jedno ohrožení, které považuji za primární a které vyplývá z výše uvedených poznatků; je to hrozba odchodu klíčových zaměstnanců (manažer na plný úvazek, asistent - brigádník) a dlouhodobá indispozice vlastníka firmy.

Jakou bych doporučila zvolit strategii? Vzhledem k charakteru firmy a zjištěným silným stránkám, bych zvolila kombinaci strategií S – O a S – T. Záměrem je ofenzivní přístup, který firma provádí a také preventivní zmírňování vnějších hrozeb pomocí vnitřních silných stránek.

FORMULACE DOPORUČENÍ

Vedení firmy

- slabou stránkou je skutečnost, že jeden z majitelů, který je také zároveň jediným jednatelem firmy a výkonným manažerem, zastává současně funkci obchodního zástupce firmy. Sloučení těchto funkcí ho neúměrně zatěžuje a v jeho nepřítomnosti firma funguje neefektivně, neboť chybí rozhodovací orgán.
- změnou oproti minulým obdobím (2006, 2007) je přijetí pracovníka na stálý pracovní poměr, ovšem k tomu by měly náležet také odpovídající pravomoci
- proto doporučuji jednak rozdělení zodpovědnosti za chod firmy i na druhého společníka a současného manažera a také definovat odpovědnost v oblasti řízení
- vzhledem k možným rizikům, která vyplynula ze SWOT analýzy, navrhuji jednak vytvoření pracovních pozic pro dva až tři obchodní zástupce působící regionálně (např. západní Evropa, východní Evropa, arabské země a Turecko, Dálný východ) Dále vytvoření s tím souvisejícího zázemí pro tyto zástupce, tato otázka je přímo závislá na hospodářské situaci firmy a vývoji v dalších čtvrtletích
- ze strategického hlediska navrhuji částečně nahradit vlastní financování chodu firmy příchodem investora, do jaké míry by se měl investor podílet a co by mu firma mohla nabídnout je v plně v kompetenci majitele (dvou společníků)

Marketingová strategie

- z hlediska prezentace firmy se má doporučení skutečně realizovala (nové webové stránky, prezentace prostřednictvím vlastního portálu s nabídkou strojů, což byla iniciativa zaměstnanců)
- pro následující období, bych vzhledem k velkým úspěchům u dodavatelů začala s výraznější marketingovou prezentací (internetová reklama, investice do reklamních předmětů pro partnery aj.)

Správa firmy

- v této oblasti bych chtěla navrhnout lepší využití nástrojů daňové optimalizace, domnívám se, že jich firma využívá nedostatečně
- - konkrétně navrhuji změnu daňového poradce, takového, který by měl více zkušeností s firmami obchodujícími na celosvětovém trhu

Ekonomické souvislosti chodu firmy

- mezi ekonomické návrhy řadím i již zmíněnou myšlenku oslovit potenciální investory, důvodem je především fakt, že firma disponuje velmi kvalitním know – how, které by mohlo být ziskové i pro dalšího partnera a na druhou stranu firma potřebuje kapitálové krytí (jiné než z vlastních zdrojů a úvěrů) pro plánované expanze
- můj návrh využít některou z moderních forem financování faktoringu a forfaitingu nebyl realizován z důvodu kapitálové náročnosti

- dalším z návrhů při současné situaci na trhu byl tzv. komisioní prodej, který snižuje nutnost použití vlastního kapitálu na výkup strojů, ovšem v současné době ho firma nemusí využívat a především dodavatelé by tomuto řešení nebyli nakloněni

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo provést strategickou analýzu podniku AMARON s.r.o. zabývajícího se obchodní činností v ne příliš obvyklé oblasti – prodej použitých průmyslových zařízení. V této práci jsem si chtěla potvrdit hypotézu, že malý podnik s dostatečným know – how a s příznivou finanční bilancí může přežít a dokonce využít současné hospodářské krize.

Další fází práce bylo seznámení se s odbornou literaturou konkrétně pak řadou principů provádění analýz firmy a podrobněji byly prostudovány vybrané analytické metody. Jednalo se o metodu rozboru povinných účetních výkazů, konkrétně pak poměrovou analýzu a sestavení dvou souborných indexů a strategické analýzy. Následně byly vybrány takové metody, pro jejichž aplikaci byly k dispozici relevantní zdroje dat a informací.

Teoretické poznatky a znalost firmy se staly východiskem pro zpracování analýz. Nejdříve jsem provedla analýzu finanční stránky podniku – poměrové ukazatele, bonitní a bankrotní model. Tyto oba druhy analýz mi potvrdily má očekávání o tom, jakým způsobem se dál vyvíjí situace v podniku. Kromě analýzy finanční byla provedena především analýza strategická – Porterův model, SLEPTE a SWOT analýza.

Obě analýzy, někdy shodně, odkryli některé trvalé problémy firmy, které jsem shrnula do kapitoly Formulace doporučení. Některé problémy, která firma má, s sebou vzájemně souvisí a na základě provedených analýz má nové impulsy pro jejich řešení.

Na druhé straně jsem také zjistila, že firma má stále veliký potenciál a hodlá jej ve svých plánech využít. Chce expandovat na nové trhy, rozšiřovat svůj sortiment apod.

V návrhové části byla doporučena taková řešení, které jsou dle mého uskutečnitelná a mohla by pomoci při plánované expanzi podniku.

Přínos své diplomové práce spatřuji především ve zpracování strategické analýzy, která se mi stala cenným pramenem informací a jak doufám, bude pramenem informací i pro podnikový management. Veškerá konkrétní doporučení jsem navrhla s ohledem na cíl podniku.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Literatura

- [1] VEBER, J. Management: Základy – výkonnost a prosperita. 2. aktualizované vydání Praha: Managament Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

- [2] PORTER, Michael E. Konkurenční strategie. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

- [3] SYNEK, M. Ekonomická analýza. Praha: Vysoká škola ekonomická 2003. 79 s. ISBN 80-245-0603-3.

- [4] GRASSEOVÁ, M. - DUBEC, R., - ŘEHÁK, D. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 1. vydání Brno: Computer Press, a.s., 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

- [5] SEDLÁČEK, J. Finanční analýza podniku. 1. vydání Brno: Computer Press, a.s., 2007. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.

- [6] BLAHA, SID Z., - JINDŘICHOVSKÁ, I.: Jak posoudit finanční zdraví firmy. 3. vydání Praha: Management Press, 2006. 194 s. ISBN 80-7261-145-3

- [7] WÖHE, G. Úvod do podnikového hospodářství. 1. vydání českého překladu. Praha: C. H. Beck 1995. 748 s. ISBN 80-7179-014-1.

- [8] KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vydání Praha: C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- [9] SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 2. vydání Praha: Grada Publishing, 2000. 456 s. ISBN 80-247-9069-6.
- [10] GRUNWALD, R., HOLEČKOVÁ, J.: *Finanční analýza a plánování podniku*. 3. vydání Praha: VŠE, 2007. 180 s. ISBN 978-80-245-1108-5
- [11] BLAHA, Z., JINDŘICHOVSKÁ, I. *Jak posoudit finanční zdraví podniku*. 2. vyd. Praha: Management Press. 1996. 159 s. ISBN 80-85603-80-2
- [12] PAULAT, V. J. *Finanční analýza v rukou manažera, podnikatele a investora*. 1. vydání Praha: Profess Consulting. 1999. 120 s. ISBN 80-7259-006-5.
- [13] KŘÍŽOVÁ, V. *Analýza vybrané firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 47 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Helena Hanušová

Internet:

- [1] justice.cz [on-line]. 2010-[cit. 2010-20-05]. Dostupný na WWW: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEkSub=550670>

[2] Strategie jako pojem – MTP 2010-[cit. 2010-23-05]. Dostupný na WWW: aplikace.mvcr.cz/archiv2008/reforma/moderniz/od_moder/strategy.ppt

[3] K vývoji české ekonomiky v současném období 2010 [cit. 2010-23-05]. Dostupný na WWW: <http://www.cmkos.cz/archiv-dokumentu/1583-3/k-vyvoji-ceske-ekonomiky-v-soucasnem-obdobi-cerven-2009>

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Stupnice hodnocení ukazatelů

Tabulka č. 2: Výpočet cash – flow

Tabulka č. 3: Výsledky Z – skóre

Tabulka č. 4: Ukazatele rentability

Tabulka č. 5: Ukazatele aktivity

Tabulka č. 6: Ukazatele zadluženosti

Tabulka č. 7: Ukazatele likvidity

Tabulka č. 8: Quicktest

SEZNAM SCHÉMAT

Schéma č. 1: Kontext, v němž je definována konkurenční strategie

Schéma č. 2: Hybné síly konkurence v odvětví

Schéma č. 3: Matice SWOT

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Rozvaha k 31. 12. 2008

Příloha č. 2: Výkaz zisků a ztrát k 31. 12. 2008

Příloha č. 3: Příloha k závěrce k 31. 12. 2008

Příloha č. 4: Společenská smlouva