



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Katedra managementu

Strategická analýza firmy pro kofinancování projektu z OP

Autor diplomové práce: Bc. Martin Sedlák

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jiří Dvořák, Ph.D.

Rok obhajoby: 2018

Čestné prohlášení

*Prohlašuji, že diplomovou práci na téma
„Strategická analýza firmy pro kofinancování projektu z OP“
jsem vypracoval samostatně a veškerou použitou literaturu a další prameny
jsem řádně označil a uvedl v přiloženém seznamu.*

V Jindřichově Hradci dne 13. prosince 2018

podpis



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Bc. Martin Sedlák**
Studijní program: Ekonomika a management
Obor: Management
Název tématu: **Strategická analýza firmy pro kofinancování projektu z OP**

Zásady pro vypracování:

1. Využití strategické analýzy v rámci Operačního programu Podnikání a inovace.

Rozsah práce: 60

Seznam odborné literatury:

1. KOTLER, P.; KELLER, K. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
2. KOVÁŘ, F. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-33-2.
3. MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

Datum zadání diplomové práce: leden 2012

Termín odevzdání diplomové práce: prosinec 2018

Bc. Martin Sedlák
Řešitel

Ing. Jiří Dvořák, Ph.D.
Vedoucí práce

Ing. Jiří Dvořák, Ph.D.
Vedoucí ústavu

doc. Ing. Vladislav Bína, Ph.D.
Děkan FMJH VŠE

Název diplomové práce:

Strategická analýza firmy pro kofinancování z OP

Abstrakt:

Obsahem diplomové práce je zpracování strategické analýzy firmy za účelem získání finanční podpory z operačního programu ICT a sdílené služby. Ke strategické analýze firmy je v hrubých obrysech doplněna studie proveditelnosti projektu pro potřeby operačního programu. Úvodní část obsahuje popis jednotlivých částí strategické analýzy, studie proveditelnosti a systému čerpání z operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost, určený převážně pro malé a střední podniky. Samotná strategická analýza pak obsahuje PESTLE analýzu, metodu „4C“, analýzu odvětví, Porterův model 5 sil, interní analýzu, identifikaci klíčových příležitostí a hrozeb a silných a slabých stránek pro SWOT analýzu.

Klíčová slova:

Strategická analýza, operační program, projekt, studie proveditelnosti, MSP

Poděkování:

Za cenné rady při tvorbě této diplomové práce velice děkuji panu Ing. Jiřímu Dvořákovi, Ph.D., z Vysoké školy ekonomické v Praze, Fakulty managementu v Jindřichově Hradci.

Obsah

Úvod	15
1 Studie proveditelnosti	16
2 Analýza okolí	19
2.1 PEST analýza	20
2.2 Metoda „4C“	21
2.3 Analýza odvětví.....	22
2.4 Analýza oborového okolí	26
2.5 Analýza konkurenčního prostředí	27
2.6 Interní analýza.....	29
2.7 SWOT analýza	32
2.8 Analýza rizik	33
3 Kofinancování ze strukturálních fondů EU	36
4 Metodika	45
5 Analýza okolí	48
5.1 PESTLE analýza.....	48
5.2 Metoda „4C“	51
5.3 Analýza odvětví.....	52
5.4 Analýza oborového okolí	54
5.5 Analýza konkurenčního prostředí	55
5.6 Identifikace klíčových příležitostí a hrozeb	56
5.7 Interní analýza.....	57
5.8 Identifikace klíčových silných a slabých stránek	60
5.9 SWOT analýza podniku ABC.....	61
5.10 Doporučení firmě ABC.....	64
5.11 Informace k projektové žádosti	65
5.12 Analýza rizik	74
Závěr	77
Seznam literatury	79

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Vymezení projektu	16
Obrázek 2 - Marketingové prostředí podniku	19
Obrázek 3 - Model "4C"	22
Obrázek 4 - Životní cyklus odvětví	24
Obrázek 5 - Porterův model	27
Obrázek 6 - Rozšířený Porterův model	29
Obrázek 7 - Alokace operačních programů	37
Obrázek 8 - Srovnání alokací pro podporu podnikání	38
Obrázek 9 - Čerpání z OP PIK	39
Obrázek 10 - Průměrná měsíční mzda	49
Obrázek 11 - Podíl na trhu v % za rok 2016	52
Obrázek 12 - Organizační struktura	65
Obrázek 13 - Harmonogram projektu	69
Obrázek 14 - Projektový tým	73

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Příklad analýzy PESTLE	20
Tabulka 2 - Základní charakteristika odvětví	23
Tabulka 3 - Klíčové faktory úspěchu	25
Tabulka 4 - Příklad SWOT analýzy	32
Tabulka 5 - Škála pravděpodobnosti výskytu rizik a příležitostí	34
Tabulka 6 - Škála významnosti dopadu	35
Tabulka 7 - Matice hodnocení rizik	36
Tabulka 8 - Historie DPH v ČR	48
Tabulka 9 - Míra nezaměstnanosti v ČR	49
Tabulka 10 - Dokončené rodinné domy	50
Tabulka 11 - Vývoj tržeb v odvětví	56
Tabulka 12 - Přehled zdrojů firmy za rok 2016	58
Tabulka 13 - Finanční ukazatelé	59
Tabulka 14 - Shrnutí SWOT analýzy firmy ABC	61
Tabulka 15 - Silné stránky ABC	62
Tabulka 16 - Slabé stránky ABC	63
Tabulka 17 - Příležitosti ABC	63
Tabulka 18 - Hrozby ABC	64
Tabulka 19 - Rozpočet projektu	68
Tabulka 20 - Realizované projekty	70
Tabulka 21 - Realizované projekty IS/ICT	71
Tabulka 22 - SWOT analýza projektu ICT a sdílené služby	74
Tabulka 23 - Matice hodnocení rizik firmy ABC	76

Úvod

V současném konkurenčním prostředí je pro řadu malých a středních podniků čím dál obtížnější získat určitou konkurenční výhodu a posílit nebo alespoň udržet svou pozici na trhu. Doba, kdy bylo u nás všeho nedostatek, a poptávka převyšovala nabídku, skončila s pádem Berlínské zdi. Firmy tak musí o své zákazníky bojovat a být před svými konkurenty nebo alespoň za nimi nezaostávat. V současném prostředí, kdy dochází k neustálému rozvoji moderních technologií, a kdy zítra už opravdu znamená včera, může jednou takovou výhodou být financování části výdajů z Operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost, protože prostředky ušetřené kofinancováním projektu z EU využije společnost k dalšímu svému rozvoji.

Možnosti kofinancování svých projektů mají firmy v rámci unie od roku 2000. Programové období je vždy sedmileté. České firmy pak mají možnost žádat o dotace na své projekty od roku 2004, kdy jsme se stali členy Evropské unie. V diplomové práci stručně představím dotační systém v současném období 2014 – 2020 Operačního programu. Zaměřím se na OP Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost, jehož součástí je program ICT a sdílené služby, pro který bude v praktické části zpracována strategická analýza firmy. Podnik je skutečný, došlo pouze k přejmenování na společnost ABC, protože jsem od jejího zástupce nedostal souhlas se zveřejněním jejího názvu v této diplomové práci.

V rámci strategické analýzy firmy ABC, která se zabývá výrobou betonových, cementových a sádrových výrobků, bude zpracována PESTLE analýza, metoda „4C“, analýza odvětví, Porterův model 5 sil, interní analýza a SWOT analýza.

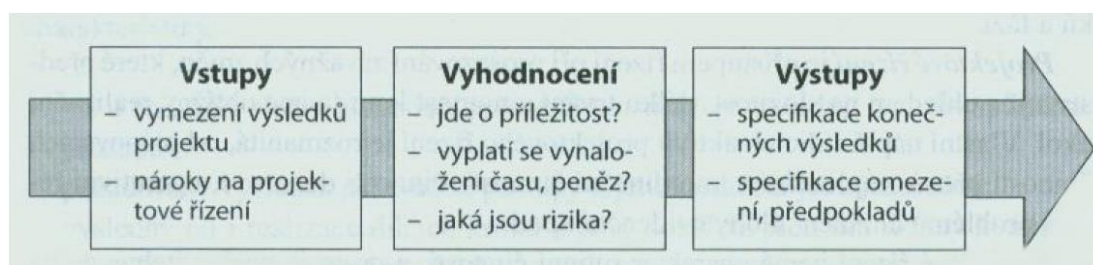
Cílem diplomové práce je tedy analyzovat vnější a vnitřní prostředí firmy za účelem zpracování strategické analýzy pro žádost o dotaci. Na základě výsledků pak i navrhnou doporučení pro firmu do budoucna.

1 Studie proveditelnosti

Podle Siebera (2004) je studie proveditelnosti dokument, který souhrnně popisuje investiční záměr. Jeho účelem je zhodnotit všechny realizační alternativy a posoudit realizovatelnost daného investičního projektu a poskytnout veškeré podklady pro samotné investiční rozhodnutí. V rámci Operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost je součástí plné žádosti. Na jejím základě je možné posoudit, jak žadatel důkladně připravil svůj projekt.

Každý **projekt** je jedinečný a jeho realizace je závislá na kvalitě, nákladech a času vložených zdrojů. Veber (2009) říká, že se jedná o specifickou činnost k dosažení změny. Vždy jsme schopni určit jeho začátek a konec, který je dán dosaženým výsledkem nebo předčasným ukončením z důvodu jeho nedosažitelnosti. Vznik projektu vychází z příležitosti (vnitřní i vnější) nebo určitého problému. Pro jeho úspěch je zapotřebí vyhodnotit následující činnosti, viz obrázek 1.

Obrázek 1 - Vymezení projektu



Zdroj: Veber (2009).

Před vyhodnocením projektu z pohledu strategických záměrů firmy, přínosu jeho realizace pro podnik a přiměřenosti jeho rizik navrhuje Veber (2009) zpracovat předběžnou studii proveditelnosti, předběžnou studii financování, studii proveditelnosti, plán financování, včetně studie finančních toků a analýzu hlavních rizik projektu.

Sieberova metodická příručka (2004) člení strukturu studie proveditelnosti následovně:

- titulní stránka obsahující informaci, že jde o studii proveditelnosti, o počtu stran a příloh
- obsah, z něhož lze vyčíst počet a strukturu kapitol
- úvodní informace s účelem zpracování a identifikačními údaji zadavatele
- stručné vyhodnocení projektu, jež shrnuje závěry vyplývající ze studie (finanční efektivita projektu, jeho realizovatelnost a analýza rizik)
- stručný popis podstaty projektu a jeho etap

- analýza trhu, odhad poptávky, marketingová strategie a mix obsahuje veškeré marketingové aspekty a řeší odhady a doporučení pro potřeby příjemců projektu a konkurenceschopnosti jeho výstupů
- management projektu a řízení lidských zdrojů zahrnuje činnosti plánování, organizování, řízení a kontrolu
- technické a technologické řešení projektu obsahuje informace o vybrané technologii včetně technických parametrů, délce životnosti, nákladnosti, případných technických rizicích a údržbě
- dopad projektu na životní prostředí, z něhož lze vyčíst kladné i negativní vlivy vyplývající z realizace projektu
- zajištění dlouhodobého majetku definuje jeho strukturu a náklady na pořízení
- řízení pracovního kapitálu určuje strukturu oběžného majetku, řeší otázku skladování a zásobování a pohledávek případně závazků
- finanční plán a analýza projektu rekapituluje předchozí body
- hodnocení efektivity a udržitelnosti vyhodnocuje projekt z hlediska čisté současné hodnoty, vnitřního výnosového procenta, doby návratnosti, indexu rentability a finanční analýzy
- řízení rizik popisuje největší projektová rizika včetně jejich pravděpodobností a navrhovaných opatření k jejich zamezení, případně alespoň omezení
- harmonogram projektu vyjádřený jako časový plán projektových činností
- podrobné závěrečné hodnocení projektu, které posuzuje projekt ze všech stran a odpoví na otázku jeho realizovatelnosti

Studie proveditelnosti podle metodiky OP PIK vypadá takto:

- Identifikační údaje žadatele o podporu
 - Obchodní jméno, sídlo, IČ/DIČ
 - Jméno a příjmení osoby statutárního zástupce žadatele/osoby oprávněné jednat jménem žadatele, její pozice ve společnosti
 - Jméno a příjmení kontaktní osoby
 - Zpracovatel podnikatelského záměru
 - Název projektu a jeho stručný popis
- Charakteristika žadatele
 - Majetkoprávní vztahy
 - Stručná historie
 - Hlavní předmět podnikání
 - Postavení žadatele na trhu
 - Dosavadní projekty/zakázky
 - Základní ekonomické ukazatele
 - Informace o zaměstnancích

- Stávající organizační struktura žadatele
- Systém rozvoje lidských zdrojů žadatele
- Spolupráce žadatele se školami a vědeckovýzkumnými institucemi
- SWOT analýza žadatele
- Podrobný popis projektu
 - Detailní popis projektu
 - Technická specifikace projektu
 - SWOT analýza projektu
 - Rozpočet způsobilých výdajů
 - Projektový tým
- Harmonogram projektu
- Ostatní informace (nepovinné)

Z výše uvedeného vyplývá, že obě struktury studie proveditelnosti jsou si podobné. V metodice dle OP PIK není analýza rizik a zajištění dlouhodobého majetku. Naopak se zajímá o předchozí a budoucí projekty žadatele, informacích o zaměstnancích (organizační struktura společnosti a systém rozvoje lidských zdrojů), o spolupráci se školami a vědeckovýzkumnými institucemi.

Harmonogram projektu můžeme zaznamenat pomocí síťové analýzy, kritickým řetězem nebo Ganttovým diagramem, který jsem ve studii proveditelnosti použil. Jedná se o úsečkový diagram, kde jeho vertikální osa označuje projektové činnosti, které jsou průběžně dle tohoto plánu vykonávány v jednotlivých měsících zobrazených na horizontální ose. Při samotné realizaci je pak možné v případě změn zaznamenávat jinou barvou skutečnost.

Před realizací projektu je zapotřebí vybrat projektový tým. Ten by měl být tvořen skupinou pracovníků s jasně vymezenými kompetencemi a zodpovědností. Měl by být složen napříč spektrem organizace v závislosti na potřebách projektu. Veber (2009) doporučuje profilovat výběr jednotlivých členů specifickými rysy tak, aby zaměstnanec byl schopen navrhnout i konkrétní řešení, neomezoval se pouze na kritiku, respektoval názory ostatních a naplánoval si svůj čas v závislosti na společné úkoly. Naopak by neměl být členem zaměstnanec, jenž se prezentuje vůči ostatním arogantně.

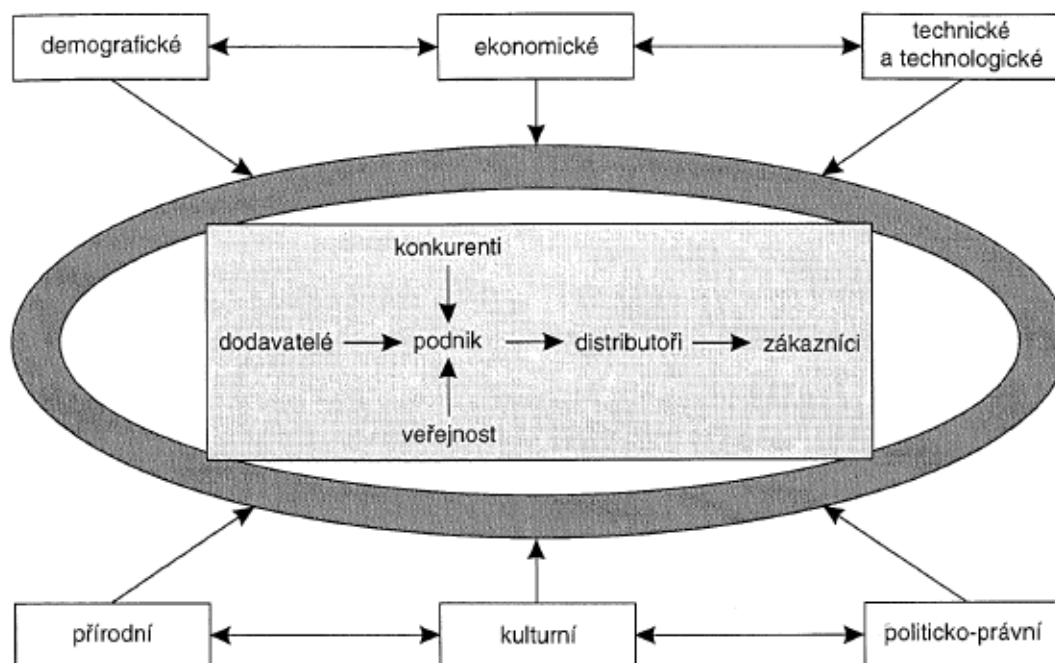
2 Analýza okolí

Podnik je živý ekonomický organismus (Horáková, 2003), který nemůže existovat osamoceně. Obklopuje ho prostředí (viz obrázek 2), jenž na něj působí a ovlivňuje jeho reakce. Širší okolí podniku tvoří **makroprostředí**, které podnik omezuje a ovlivňuje jeho postavení, obchodní úspěchy a efektivnost. Zahrnuje ekonomické, demografické a technologické činitele, politické situace, legislativní, kulturní a sociální podmínky a přírodní faktory.

Mikroprostředí je bezprostředním okolím a podnik sám je jeho základním prvkem. Role firmy závisí především na výši zdrojů a svých schopnostech a možnostech.

Podle Sedláčkové (2006) identifikuje faktory okolí podniku ovlivňující jeho strategickou pozici a vytváří potencionální příležitosti a hrozby. Analýza vlivů makrookolí využívá metodu PEST, jejíž výsledky se promítají do SWOT analýzy a metodu „4C“. Analýzou mikrookolí se zabývá analýza konkurenčních sil, jejímž tradičním přístupem je Porterův model pěti sil, který se zaměřuje na vlivy ovlivňující výnosnost odvětví. Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku je zaměřena na zdroje a schopnosti podniku, kterými reaguje na vznikající hrozby a příležitosti ve svém okolí.

Obrázek 2 - Marketingové prostředí podniku



Zdroj: Horáková (2003).

Jestliže firma nechce být při rozhodování zaskočena a naopak být o krok napřed, musí se, podle Synka (2010), o své okolí aktivně zajímat.

2.1 PEST analýza

Název je tvořen prvními písmeny slov čtyř externích vlivů, které jsou použity pro hodnocení na podnikatelské prostředí organizace. Analýza zkoumá důležité skutečnosti pro vývoj vnějšího prostředí firmy a určuje, jak se mění v čase (Veber 2009). Jedná se o **Political** (politické vlivy), **Economic** (ekonomické vlivy), **Social** (sociální vlivy) a **Technological** (technologické vlivy).

Politické vlivy řeší zejména hodnocení dopadu legislativy a vládních nařízení na podnikatelské prostředí a trhy. Je hodnocena politická stabilita, daňové a finanční předpisy, odborové a bezpečnostní předpisy a pracovní legislativa.

Sociální vlivy se zaměřují na sociálně ekonomické prostředí trhu, zejména na demografické údaje o zákaznících, kulturní zázemí, životní styl a vzdělanost. Pomocí těchto faktorů podnik získá představu o potřebách zákazníků a podnětech, jež je vedou k nákupnímu rozhodnutí.

Technologické vlivy mohou ovlivnit přijetí nového produktu či služby na trhu. Jedná se o faktor technologického pokroku, životního cyklu technologií a vládních výdajů na výzkum a vývoj.

V poslední době je analýza PEST rozšiřována na analýzu **PESTLE** přidáním dalších dvou externích faktorů, kterými jsou **Legal** (legislativní prostředí) a **Environmental** (environmentální prostředí). Příklad PESTLE analýzy může vypadat jako v tabulce 1.

Tabulka 1 - Příklad analýzy PESTLE

Politické	Ekonomické	Sociální	Technologické	Legislativní	Environmentální
nové daňové zákony vládní podpora blíží se volby	růst HDP míra nezaměstnanosti	mění se demografické složení společnosti mění se sociální postoje	automatizace procesů rychlost inovací nové materiály	zákoník práce antidiskriminační zákony bezpečnostní předpisy	změny počasí a klimatu nakládání s odpady

Zdroj: Vlastní.

V legislativním prostředí posuzujeme dopad předpokládaných změn v legislativě. Ten může pozitivně či negativně ovlivnit firmu nebo její produkty a služby. Příkla-

dem může být nová legislativa v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci či oblast rovnoprávnosti a diskriminace.

Environmentální prostředí zkoumá změny a trendy v environmentálních podmínkách, legislativě a trendech, jež se projevují ve společnosti.

2.2 Metoda „4C“

Metoda se zaměřuje na analýzu faktorů globalizace. Označení je tvořeno prvními písmeny jednotlivých faktorů, na kterých je metoda založena: **C**ustomers (zákazníci), **C**ountry (národní specifika), **C**osts (náklady) a **C**ompetitors (konkurence), viz obrázek 3.

Podle Sedláčkové (2006) je třeba se zabývat odpovědí na otázky **požadavků zákazníků**. Zajímá nás, jestli jsou homogenní nebo se v různých regionech liší a zda je můžeme uspokojit homogenním výrobkem nebo službou. Univerzální životní styl a potřeby umožňují firmám uspokojit zákazníka homogenním výrobkem i použít **jednotnou marketingovou komunikační strategii**.

Přímou úměrou se zvyšující se technologií produktů rostou **náklady na vývoj**. Dochází ke zkracování životního cyklu výrobku, čímž se vytváří tlak na podniky vyvíjející nové produkty. Vysoké náklady na vývoj si mohou dovolit jen některé společnosti působící na globálních trzích.

Tlak na nízké ceny produktů prohlubuje globalizaci, což vede ke společnému vývoji více firem. Zvyšuje se objem vyráběného zboží, čímž dochází k dosažení **výnosů z rozsahu**. Čím více se vyrobí, tím nižší jsou náklady na 1 jednotku.

Bariérou globalizace mohou být **náklady na dopravu**, které se projevují nízkou hodnotou výrobků v poměru hodnota/hmotnost. Řešením je hospodárnější dopravní infrastruktura.

Při využívání jednotného marketingového přístupu můžou vytvářet bariéru **národní specifika**. Podle Kováře (2008) jsou někdy normy nebo standardy nepsané, ale občas bývají zahrnuty do legislativy. V rámci obchodní politiky došlo k uvolnění hranic obchodu, některé státy si však drží určitý protekcionismus. Bezpečnost spotřebitele zajišťují technické standardy s ohledem na životní prostředí a kompatibilitu. Zavádění a přijímání ISO norem může pro podniky znamenat dodatečné náklady.

V poslední době narůstá počet nadnárodních korporací a vniká tak globální **konkurence**. Roli v tom má kapitálová síla a schopnost dosažení nízkých vstupních

nákladů za velké odběry zboží u výrobců. Předpokladem je široké odbytové území a zvládnutá logistika.

Obrázek 3 - Model "4C"



Zdroj: Sedláčková (2006).

Globalizaci nahrává i provázanost činností. Podaří-li se firmě integrace s výrobcem zboží, odpadne v nákladovém řetězci mezičlánek, čímž dochází k nižším cenám a rozvinutí distribučních sítí.

Manažeři při vyhodnocení výše uvedených faktorů mohou dojít ke 3 možným závěrům:

- globální strategie není potřebná ani efektivní
- multiregionální strategie
- globální homogenní strategie

2.3 Analýza odvětví

Analýza odvětví je v rámci mikrookolí soustředěna na formování strategie podniku. Po identifikaci hybných sil a faktorů zjistíme budoucí směr a atraktivitu odvětví. Důležitými body analýzy jsou charakteristika a struktura odvětví, hybné síly a klíčové faktory úspěchu.

Kovář (2008) se soustředí na následující faktory, jejichž **charakteristika**, včetně strategického dopadu, je zobrazena v tabulce 2.

Podle něj je nezbytné pochopit **strukturu odvětví**, abychom mohli provádět další analýzy. Jako výchozí data se využijí základní charakteristiky odvětví za účelem zjištění atomizované nebo konsolidované struktury.

Tabulka 2 - Základní charakteristika odvětví

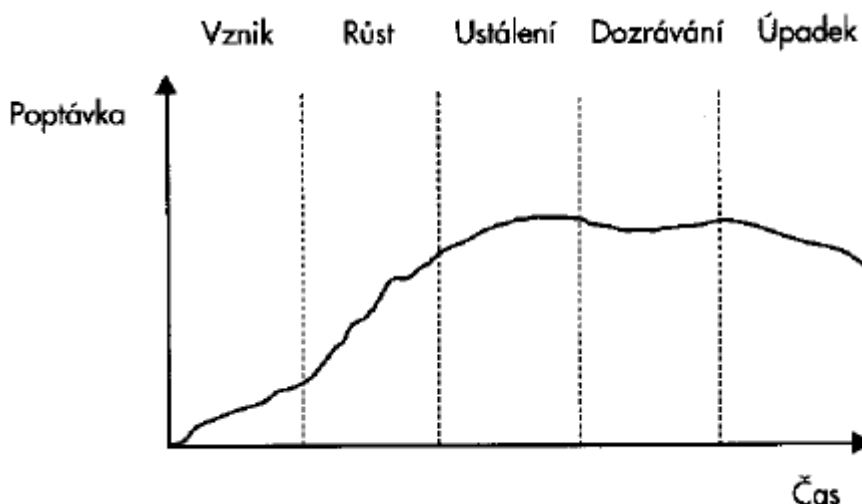
Faktor	Charakteristika	Strategický dopad
velikost trhu	celkový obrat	velké trhy přitahují korporace, které se snaží obsadit firmy s pevnou pozicí v atraktivních odvětvích. Malé trhy naopak nebývají v pozornosti nových a velkých firem.
geografický rozsah konkurence	globální, regionální, lokální	prostorově vymezuje působení ekonomického subjektu a naznačuje globalizační tlaky
vývoj trhu	fáze v životním cyklu trhu: Vznik, růst, nasycení, úpadek (obrázek 4)	odkrývá možnosti růstu firmy, její odbytový potenciál. Rychlý růst přitahuje nové firmy, úpadek zvyšuje rivalitu, zejména na trzích s vysokými vstupními bariérami.
konkurenti: počet, velikost	monopol, oligopol, monopolní konkurence	dominantní firmy mají sílu ovlivnit cenu. Jejich rozhodnutí a reakce jsou provázané. Slabé a malé podniky se musí přizpůsobit.
zákazníci	počet a velikost	malý počet velkých zákazníků způsobuje velkou vyjednávací sílu kupujících, která tlačí na snižování ceny u dodavatele.
vstupní bariéry	legislativní úprava absolutní nákladové výhody, úspory z rozsahu, zkušenostní efekt, loajalita zákazníků	nízké přitahují konkurenty, především v etapě růstu, tím se snižuje profitabilita firem. Vysoké naopak jejich ziskovost chrání.
diferenciace produktu		čím vyšší diferenciace, tím nižší rivalita mezi firmami. Zákazníci tak mají také menší sílu díky ztížení přechodu od jednoho prodávajícího ke druhému.

Zdroj: Kovář (2008).

Atomizované okolí se vyznačuje nízkými vstupními bariérami a malou odlišností výrobků. Při splnění obou podmínek nastává obvykle cyklus konjunktury a úpadku. Silná poptávka slibuje vysoký zisk a nízké bariéry vstupu umožní vstup nových firem, jejichž záměrem bude konjunktury využít. Jestliže vstoupí více nových podniků, nastane přebytek kapacity. Společnosti za účelem obsazení nebo udržení tržních podílů budou muset snížit ceny, což povede k cenové válce snižující dosažitelný zisk. Za těchto okolností některé firmy z odvětví vystoupí a odradí případné další zájemce vstoupit do odvětví. Dojde k ustálení a vyrovnání kapacity konkurenčního odvětví s poptávkou po jeho produktech. Z výše uvedeného vyplývá, že

atomizované odvětví představuje spíše hrozbu než příležitost. Základem úspěchu dosažení vysokého zisku za konjunktury je minimalizace nákladů.

Obrázek 4 - Životní cyklus odvětví



Zdroj: Kovář (2008).

Konsolidované okolí se vyznačuje malým počtem firem s vysokým tržním podílem, popřípadě monopolem jedné firmy, a existencí vstupních bariér. Produkty mohou být stejné i odlišné. V případě několika firem v odvětví s podobnými tržními podíly je vhodnou strategií diferenciací produktu lepší kvalita, dodací podmínky nebo marketingová komunikace za podobné ceny. Zdražení produktu by vedlo k odlivu zákazníků ke konkurenci, která by cenu zachovala a k poklesu prodejů a tržeb.

V případě existence jedné dominantní firmy a několika menších, určuje ceny ona a ostatní je musí respektovat, neboť jejich zvýšení by znamenalo jen odliv zákazníků, protože nemůžou využít úspory z rozsahu. Odbyt mohou zvýšit vyplňováním tržních výklenků lepší kvalitou produktů, komunikací se zákazníkem nebo poskytováním dalších služeb. Doporučuje se zachovat kompatibilitu výrobků s leaderem odvětví.

Přehledný popis odvětví poskytuje mapa strategických konkurenčních skupin. Ta analyticky rozděluje firmy v odvětví do skupin se stejnou nebo podobnou tržní strategií. Pozice jednotlivých firem se zanesou do grafu se dvěma osami souřadnic, které představují proměnné, v nichž se podniky mohou lišit. Mezi tyto proměnné podle Kováře (2008) patří obrat, velikost organizace, šíře sortimentu, cenová politika, prostorové pokrytí segmentů, distribuční kanály, jednotlivé prvky marketingové strategie, marketingové výdaje, zaměření na cílové segmenty.

Mapa pomáhá určit nejbližší konkurenty, identifikovat mezery na trhu, určit očekávané konkurenční napětí a uvědomit si vazbu vyjednávací síly kupujícího nebo prodávajícího.

Tabulka 3 - Klíčové faktory úspěchu

Organizace a řízení	Marketing
pružnost organizační struktury zkušený management schopnosti používat moderní řídicí přístupy typu reengineering, procesní řízení, projektové řízení informační systém	schopnost identifikovat potřeby zákazníků, definovat segmenty rychlé a efektivní převedení požadavků zákazníků do technických specifikací především úzkou spoluprací marketingového výzkumu, vývoje a výroby zkušený prodejní personál, šířka a hloubka sortimentu, efektivní marketingová komunikace a práce se značkou, servisní zázemí, odborná asistence
Technologie	Distribuce
odbornost v technologii odbornost ve výzkumu a vývoji schopnosti inovace výrobního procesu schopnost inovace výrobku užívání určité technologie	vlastní maloobchodní distribuční síť, výhodnost umístění prodejen bohatá distribuční síť velikost prodejních ploch pružnost dodávek výše distribučních nákladů logistické know-how
Výroba	Ostatní
nákladová efektivnost (zkušenostní efekt, úspory z rozsahu, využívání kapacit) vysoká produktivita práce dostupnost kvalitních zdrojů bezproblémová kvalitní výroba schopnost pružně reagovat na přání zákazníků, flexibilita v diferencování produktů	celkové nízké náklady v rámci veškerého produkčního procesu přístup ke kapitálu tradice, věrní konzervativní zákazníci

Zdroj: Kovář (2008).

Typickým znakem každého odvětví je skutečnost, že prochází určitým vývojem. Empirické zkušenosti vedly k sestavení modelu životního cyklu odvětví. Nejzákladnější význam pro hospodářský cyklus má vývoj poptávky. Model je poměrně obecný, protože každé odvětví má jinou historii a působí na ně i jiné síly, které se ale časem sami mění. Proto se jim říká **hybné síly**. Mezi nejběžnější síly patří podle

Kováře (2008) změny v dlouhodobé míře růstu odvětví, noví zákazníci a způsob užívání produktu, demografické, sociálně-ekonomické a geografické charakteristiky, životní styl, očekávání od výrobců, objem a frekvence jejich užívání, inovace a změny technologií, nové formy marketingu, vstup či výstup významné firmy, rostoucí globalizace, změny nákladové efektivnosti a změna v makrookolí.

Klíčové faktory úspěchu (viz tabulka 3) podle Kováře (2008) vyjadřují vztah mezi zdroji a dovednostmi firmy a charakteristikami odvětví. Úspěšná firma se vyznačuje specifickou předností vyplývající z určité dovednosti nebo vlastnictví zdrojů. Může se jednat o organizační schopnosti, technologii, výrobu nebo marketing. Obecně lze tyto faktory nalézt v následujících oblastech.

2.4 Analýza oborového okolí

Analýza oborového okolí podniku je podle Keřkovského (2002) ovlivňována zejména konkurenty, dodavateli a zákazníky firmy. Její strategii a cíle určuje atraktivita oboru.

Zákazníci

Každá firma by měla vědět, kdo jsou jejich zákazníci a jaké mají potřeby a očekávání. Proto je zapotřebí kupující identifikovat, zjistit, jaké faktory rozhodují o jejich nakupování a rozlišovat je dle demografie a geografie. Podle Lhotského (2010) bychom si měli pokládat otázky *„Proč naši potenciální zákazníci nakupují u konkurence? V čem jsme pro ně horší? Jak se pro ně můžeme stát lepšími než konkurence?“* Firma by měla mít k dispozici analýzu zákazníků, znát jejich chování a spokojenost.

Dodavatelé

Při výběru dodavatele by měl podnik zvážit dostupnost a náklady na materiál, polotovary, energii, kapitál a pracovní síly. Z konkurence dodavatelů vychází i vyjednávací síla, která roste při nízké konkurenci ve prospěch dodavatele. Při výběru jdou dodavatelé posuzováni podle délky dodacích lhůt, dodržování přesnosti dodávek, kvality produktů či schopnost inovovat výrobky.

Konkurence

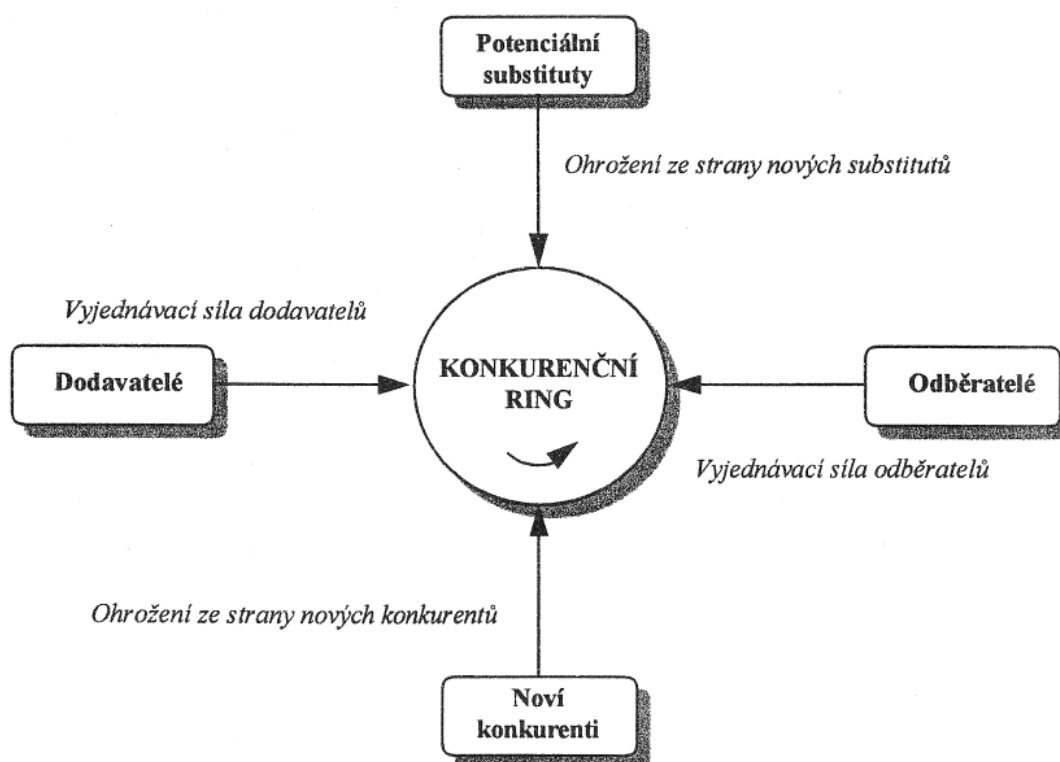
Při vytváření obchodní strategie by firma podle Lhotského (2010) měla vycházet z analýzy konkurence a monitorovat relevantní konkurenční výhody, mezi které patří cena a kvalita produktu či služby, rychlost nákupu nebo vyřízení objednávky, celková spokojenost zákazníka, úroveň kvalifikace zaměstnanců, vnější projev podniku a jeho pověst, strategické zaměření, tržní podíl, úroveň inovačního potenciálu, schopnost řízení nákladů a flexibilitu výrobního procesu.

Podle Portera (1994) by měl podnik mj. znát konkurentovy schopnosti a vědět, v čem je nejlepší a v čem nejhorší. Dále by měl sledovat jeho cíle a současnou strategii, ale i strategické změny a ad hoc reakce. Podle Kotlera (2013) by si společnost měla umět odpovědět i na otázky: „Co každý z konkurentů na trhu hledá? Co je motívem na chování každého z konkurentů?“

2.5 Analýza konkurenčního prostředí

Každá úspěšná firma by měla docílit konkurenční výhody a udržet si ji. Současně musí sledovat, jestli existují v konkurenčním prostředí vlivy, které mají na jejich konkurenční výhodu dopad. Tyto vlivy popsal profesor Porter a podle něho si jim říká Porterův model 5 sil, viz obrázek 5. Jedná se o současnou konkurenci, potenciální novou konkurenci, zákazníky, dodavatele a substituční výrobky. Vychází z předpokladu, že na strategickou pozici firmy v odvětví působí 5 základních faktorů: vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, ohrožení ze strany nových konkurentů, ohrožení ze strany nových substitutů a rivalita podniků v rámci odvětví.

Obrázek 5 - Porterův model



Zdroj: Tichá (2003).

Za účelem analýzy konkurence se každá z 5 sil ohodnotí. Jejich dopad ovlivňuje vstup konkurence na trh a snižuje zisky, kterých mohly firmy dosáhnout. Ziskovost v odvětví se snižuje, když je konkurence aktivnější. Nejkritičtější období pro podnik nastává v případě, že se působnost všech 5 sil spojí a vytvořený tlak znamená pro většinu firem období ztát. Naopak v perspektivním období dlouhé a vysoké ziskovosti nejsou síly moc silné a konkurence v odvětví je příznivá.

Vyjednávací pozice odběratelů je silná (Tichá, 2003), když:

- jsou koncentrovaní či nakupují ve velkém
- produkt není diferenciováný nebo je pro odběratele významnou položkou
- odběratelský zisk je nízký
- nakupovaný produkt není významný nebo se bohatě zaplatí
- odběratelé mohou vertikálně integrovat

Vyjednávací síla dodavatelů je výhodná v případě těchto faktorů:

- jsou koncentrovaní
- mají jedinečný nebo jednoznačně odlišitelný produkt
- nemají vázané dodávky z jiných odvětví
- mohou v odvětví vertikálně integrovat
- Svou sílu mohou demonstrovat zvýšením cen nebo snížením kvality produktů.

Vstup konkurentů do odvětví (**ohrožení ze strany nových konkurentů**) závisí na bariérách vstupu a reakci podniků na nového konkurenta. Bariéry jsou podle Tiché (2003) spjaty působením některého z těchto faktorů:

- úspory z rozsahu
- kapitálová náročnost
- diferenciací výrobků
- nákladové znevýhodnění nesouvisející s velikostí
- přístup k distribučním kanálům
- vládní politika

Při **ohrožení substituty** záleží na faktu, jak je snadné nahradit existující produkty substituty. Mezi nejvýznamnější substituty patří ty, jenž díky technologickým inovacím stávajících výrobků nabízí lepší uspokojení potřeb nebo se vyrábí v odvětvích, kde je dosahováno vyšších zisků.

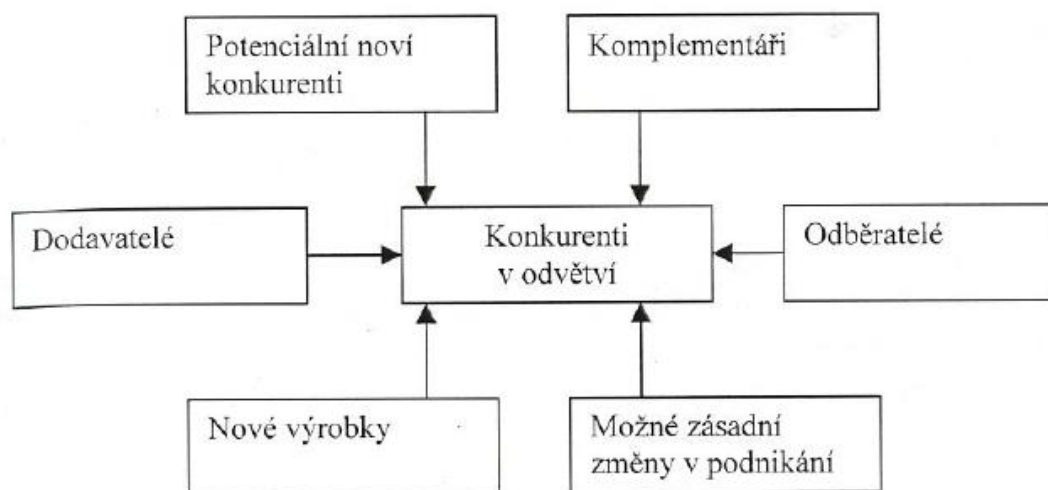
Firmy v odvětví se snaží vylepšit svou pozici, a tak mezi nimi panuje **rivalita**. Ta se zvyšuje za situace, když:

- je si konkurence svou silou nebo velikostí podobná
- míra růstu odvětví je nízká a na úkor konkurence je možné zvýšit tržní podíl
- jsou vysoké náklady fixní či skladové

- poskytované produkty nebo služby jsou stejné
- dochází k poruše rovnováhy mezi nabídkou a poptávkou, protože nové kapacity se budují ve skocích
- jsou vysoké výstupní bariéry
- konkurenti nemají shodné cíle

Podle Pošváře (2002) je nutné Porterův model rozšířit ještě o komplementáře a změny v podnikání, viz obrázek 6. **Komplementáři** jsou závislí na našem podniku, ale případná nová konkurence může způsobit, že se odtrhnou a vydají se vlastní cestou. **Zásadní možné změny** mohou nastat vývojem trhu, obměnou způsobu podnikání nebo hlavní technologie.

Obrázek 6 – Rozšířený Porterův model



Zdroj: Pošvář (2002).

2.6 Interní analýza

Kovář (2008) říká, že úspěšnost strategie firmy bude závislá na jejich strategických možnostech. Ty určují vztah mezi vnitřními a vnějšími zdroji podniku, schopností dané záměry provádět a uspořádaností a vyvážeností jednotlivých složek. Analýza strategických možností ověřuje, jestli zdroje a možnosti firmy odpovídají prostředí, ve kterém se organizace nachází. Obecně lze podnikové zdroje rozdělit to čtyři základních skupin:

- hmotné (strojní vybavení, výrobní plochy, sklady)
- lidské (struktura pracovních sil, organizace práce, vzájemná zastupitelnost)
- finanční (disponibilní kapitál, závazky a pohledávky, úvěr)
- nehmotné (image společnosti, ochranná známka, znalost trhu)

Finanční analýza umožňuje komplexně zhodnotit finanční situaci podniku. S její pomocí manažer zjistí, jestli je firma dostatečně zisková, má vhodnou kapitálovou strukturu, efektivně využívá svých aktiv, či je schopna včas hradit své závazky. Pomáhá stanovit optimální finanční strukturu, alokovat volné peněžní prostředky, rozhodnout při získávání finančních zdrojů nebo poskytování obchodních úvěrů a rozdělování zisku (Knápková, 2013).

Finanční analýza zajišťuje zpětnou vazbu mezi skutečností a předpokládaným efektem rozhodnutí. Umožňuje ohodnocení minulosti, současnosti a předpokládané budoucnosti finančního hospodaření podniku. Valach (1999) tvrdí, že finančně zdravý podnik je ten, který je schopen dosahovat trvalé míry zhodnocení vloženého kapitálu, kterou požadují akcionáři vzhledem k výši jeho rizika. Zdroji pro finanční analýzu jsou účetní výkazy, tzn., rozvaha a výkaz zisku a ztráty, cash flow, příloha k účetní závěrce a výroční zpráva.

Poměrové ukazatele jsou nejrozšířenější metodou finanční analýzy. Vyjadřují vzájemný vztah mezi dvěma či více absolutními ukazateli pomocí jejich podílu. Vycházejí z rozvahy a výkazu zisku a ztrát. Manažerům umožňují provést analýzu časového vývoje finanční situace, porovnat navzájem konkurenci nebo popsat závislost mezi jevy, hodnotit rizika předpovědět budoucí vývoj. Jejich nevýhodou je ale nízká schopnost vysvětlit jevy (Sedláček, 2011).

Mezi finanční ukazatele patří ukazatelé likvidity, rentability a financování a míra využití lidských zdrojů.

Pro dlouhodobou existenci firmy je nezbytná její likvidita. K tomu potřebuje mít prostředky vázané v oběžných aktivech, zásobách, pohledávkách a na účtu. Navíc musí být profinancované, tzn., že jsou uhrazené náklady s tím spojené. Likvidita vyjadřuje schopnost společnosti svá aktiva proměnit na finanční prostředky, kterými pokryje včas, v požadované podobě a na sjednaném místě všechny své splatné závazky. Oběžný majetek se z hlediska likvidnosti rozlišuje na krátkodobý finanční majetek, krátkodobé pohledávky a zásoby (Kislingerová, 2010). Jako problém však vidí, že jde o statický a rovněž historický pohled a skutečnost, že výsledné hodnoty může ovlivnit management společnosti.

Běžná likvidita (3. stupně) se vypočítá jako podíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Výsledek nám řekne, kolikrát pokryjí běžná aktiva krátkodobé závazky podniku. O tento údaj se nejvíce zajímají věřitelé. Podle Kislingerové (2010) je ideální hodnota v rozmezí 1,6 – 2,5.

Pohotová likvidita (2. stupně) se vypočítá jako podíl oběžných aktiv, od kterých se odečtou zásoby a krátkodobých závazků. Jestliže vychází hodnota 1, tak je firma

schopna uspokojit své závazky aniž by musela prodávat zásoby. Kislingerová (2010) doporučuje ideální hodnoty kolem 1.

Hotovostní likvidita (1. stupně) je rovna podílu peněžních prostředků a krátkodobých závazků. Zde Kislingerová (2010) doporučuje výslednou hodnotu ukazatele kolem 0,2.

Nejsledovanější jsou ukazatele rentability, protože vyjadřují efekt dosažený vloženým kapitálem. Jsou označovány jako ukazatele výnosnosti, návratnosti a profitability a udávají kolik korun zisku, připadá na 1 korunu jmenovatele. Výnosnost vloženého kapitálu je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje nebo investováním dosahovat zisku (Valach, 1999).

Rentabilita aktiv (ROA) se rovná podílu hospodářského výsledku před zdaněním a vlastního kapitálu. Kislingerová (2008) tvrdí, že se jedná o klíčový ukazatel rentability, neboť poměruje zisk s celkovými investovanými aktivy bez ohledu na zdroje. Vhodný je v případech, kdy se v čase mění sazba daně ze zisku. Podle Růčkové (2011) s ním lze hodnotit minulou výkonnost řídicích pracovníků.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) je podílem čistého zisku a vlastního kapitálu. Podle Kislingerové (2008) je to klíčový ukazatel, na který se soustředí akcionáři, společníci a investoři, protože vyjadřuje, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu. Růčková (2015) tvrdí, že výsledná hodnota by měla být vyšší než je hodnota výnosnosti cenných papírů.

Obrat aktiv se rovná podílu tržeb a celkových aktiv. Výsledek nám řekne, kolikrát se celková aktiva otočí za rok. Podle Kislingerové (2010) by výsledek měl být min. 1.

Obrat zásob se vypočítá jako podíl tržeb a zásob. Zjistíme tím, kolikrát se každá položka zásob během roku prodá a znovu naskladní.

Obrat pohledávek je roven podílu tržeb a pohledávek. Výsledek udává, kolikrát se každá položka pohledávek během roku přeměnila v tržby.

Doba splatnosti krátkodobých závazků se vypočítá jako podíl krátkodobých závazků a průměrných denních tržeb. Používá se pro zjištění počtu dnů, kdy firma čerpá bezplatný obchodní úvěr. Čím vyšší, tím je pro podnik lepší.

Doba splatnosti pohledávek se rovná podílu pohledávek a průměrných denních tržeb. Využívá se pro výpočet počtu dnů, po které organizace čeká na zaplacení od svých odběratelů. Čím je nižší, tím je pro firmu lepší.

Doba obratu zásob je rovna podílu zásob a průměrných denních tržeb. Výsledek vyjadřuje průměrný počet dnů, po které jsou zásoby ve firmě drženy před jejich

spotřebou. Podle Kislingerové (2010) je ideální stav, kdy se obratovost zásob zvyšuje a doba obratu snižuje.

2.7 SWOT analýza

SWOT analýza je vyhodnocení silných (**Strengths**) a slabých stránek (**Weaknesses**) společnosti, příležitostí (**Opportunities**) a hrozeb (**Threats**). Zahrnuje monitorování externího a interního marketingového prostředí (Kotler, 2007). Mallya (2007) tvrdí, že dobrá strategie by měla stavět na zdrojích síly a využívat příležitosti. SWOT analýza umožňuje identifikovat stav a trendy ve vývoji vnitřního a vnějšího prostředí, slabé a silné stránky a zhodnotit jejich potenciální působení na realizaci cílů firmy, rozpoznat a zhodnotit potenci příležitostí a hrozeb a na základě konfrontační analýzy a zhodnocení usnadňuje a upřesňuje rozhodování o cílech a záměrech strategického projektu firmy (Kovář, 2008). Možný příklad SWOT analýzy ukazuje tabulka 4.

Tabulka 4 - Příklad SWOT analýzy

I n t e r n í	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
	schopnosti hmotné i lidské zdroje konkurenční výhoda znalosti a zkušenosti finanční rezervy informační technologie	nedostatek schopností nezacílená konkurenční výhoda termíny a nedostatek času omezené financování, nedostatek financí problémy s včasností dodávek neefektivní organizační struktura špatná firemní reputace
E x t e r n í	Příležitosti (O)	Hrozby (T)
	vývoj technologie a inovace nové cílové trhy nové kontakty a partnerské dohody rozvoj firmy nebo nový výrobek nové trendy v oboru globální a sezónní vlivy import/export úspory z rozsahu a objem výroby	nová legislativa politické, environmentální a ekonomické vlivy vývoj v IT oblasti a komunikace ztráta zdrojů nebo obchodních partnerů změny v požadavcích trhu posuny v konkurenčním prostředí přírodní katastrofy a zásahy vyšší moci

Zdroj: Vlastní.

Silné a slabé stránky jsou interní a příležitosti a hrozby se nacházejí mimo organizaci. S tímto obecně známým faktem ale nesouhlasí Keřkovský (2006), podle něhož můžeme nalézt v interním prostředí i hrozby, např. fluktuaci zaměstnanců. Silné stránky jsou výčetem jedinečných schopností organizace, pomocí nichž nabízí

své produkty nebo služby. Mezi slabými stránkami najdeme slabiny, kterým v současnosti podnik čelí nebo je očekává v nejbližší době. Příležitostí jsou potenciální místa, kde může firma prorazit. Ideální je taková strategie, která změní slabé stránky firmy v příležitosti. Mezi hrozby patří současná i potenciální konkurence pro výrobky a služby, jež společnost nabízí. Dále sem patří i možné překážky vstupu na trh.

Dedouchová (2001) navrhuje vzájemné vztahy výsledků externí a interní analýzy prozkoumat tak, že do řádků tabulky zapíše silné a slabé stránky a do sloupců příležitosti a hrozby. Pro zachování přehlednosti by tabulka měla mít max. 10 řádků a sloupců. Jestliže silná stránka umožní podniku využít příležitost nebo odvrátit hrozbu či slabá stránka firmy bude vyvážena změnou v okolí, zapíše do ní plus. Naopak v případě, že silnou stránku zredukuje okolí podniku nebo slabá stránka neumožní firmě zažehnout ohrožení, zapíše do tabulky minus. V případě, že mezi faktory není žádný vztah, zapíše do ní nulu.

Naopak Jakubíková (2013) navrhuje jednotlivým kritériím vybraných brainstormingem nebo diskusí přiřadit váhu od 1 do 5, kde 1 je hodnoceno nejslabší působení faktoru a naopak 5 nejsilnější. Zároveň ale říká, že SWOT analýza je příliš statická a velmi subjektivní.

Podle kombinací interního a externího prostředí můžeme volit mezi různými typy strategií, které Veber (2009) konkretizoval následovně:

- přístup S – O, jenž kombinuje silné stránky firmy s nabízenými vnějšími příležitostmi (max – max)
- přístup W – O využívá externí příležitosti k eliminaci slabých stránek organizace (max – min)
- přístup S – T zaměřuje silné stránky podniku k zamezení hrozeb (min – max)
- přístup W – T řeší současnou krizovou situaci např. obětováním části své firmy (min – min)

2.8 Analýza rizik

Při realizaci **projektu** můžeme narazit na různá **rizika**. Proto je vhodné před samotnou realizací vytipovat potenciální situace, vyhodnotit je podle jejich pravděpodobnosti vzniku, stanovit jim opatření a v případě, že nastanou řídit se jimi. Příklad pravděpodobnosti výskytu rizik příležitostí znázorňuje tabulka 5, příklad významnosti dopadu pak tabulka 6.

Veber (2009) doporučuje rizika posuzovat dle jejich zdrojů ve formě:

- změn požadavků
- chyb v projektové dokumentaci nebo plánu

- špatně vymezených kompetencí některého z členů projektového týmu
- nedostatečně kvalifikovaného personálu

a z pohledu jejich příčin pro případ:

- nejasného cíle nebo zadání projektu
- příliš častých změn v zadání
- nekonkrétní odpovědnosti
- nedostatečné podpory vedení
- nereálných cílů
- chybějících podkladů

Největší pozornost musíme věnovat rizikům s červeně označenými buňkami (nejvíce pak té s velmi vysokou pravděpodobností a kritickým dopadem), nejméně pak zeleně označeným, viz tabulka 7. Ke každému riziku by mělo existovat opatření, jež bude předcházet jeho možnému vzniku.

Tabulka 5 - Škála pravděpodobnosti výskytu rizik a příležitostí

Pravděpodobnost	Riziko	Příležitost
velmi vysoká (více než 90 %)	očekává se výskyt většiny okolností	při vynaložení alespoň trocha úsilí lze lehce využít
vysoká (65 – 90 %)	dříve nebo později se objeví většina okolností	po prozkoumání je možné ji využít další prací a úsilím managementu
významná (40 – 65 %)	nastane za určitých okolností	je identifikována, po prozkoumání a vynaložení dalšího úsilí managementu možné využít
nízká (10 – 40 %)	není příliš pravděpodobné, časem ale může přijít	není příliš pravděpodobná, je třeba ji ještě prozkoumat a poté vynaložit mnoho úsilí managementu
velmi nízká (1 – 10 %)	nepravděpodobné, teoreticky ale postupem času k němu může dojít	je nepravděpodobná, po prozkoumání vyžaduje ještě příliš mnoho práce managementu
téměř nemožná (méně než 1 %)	nastane pouze za mimořádných okolností	mimořádně nepravděpodobná, i přes výjimečně odvedenou práci managementem nemusí vůbec nastat

Zdroj: Vlastní.

Tabulka 6 - Škála významnosti dopadu

Dopad	Riziko (negativní)	Příležitost (pozitivní)
kritický	neschopnost dosažení strategických cílů zásadní narušení řady služeb celostátní stažení výrobku ztráta nejvýznamnějšího zákazníka významná finanční ztráta	mimořádné zlepšení poskytované služby skoková změna, získání klíčové konkurenční výhody obrovský příjem nebo úspora
významný	neschopnost dosažení 1 strategického cíle zásadní narušení 1 služby ztráta 1 z 10 významných zákazníků omezené stažení výrobků vysoká finanční ztráta	významné zlepšení poskytované služby získání významné konkurenční výhody vysoký příjem nebo úspora
okrajový	neschopnost dosažení sekundárního cíle narušení méně důležité služby přerušování dodávky výrobku střední finanční ztráta	mírné zlepšení poskytované služby pozitivní ohlas v odborných médiích nové celostátní partnerství střední příjem nebo úspora
zanedbatelný	neschopnost dosáhnout individuálního cíle krátkodobý výpadek důležité služby menší výpadek výroby malá finanční ztráta	drobné zlepšení poskytované služby nové regionální partnerství pozitivní ohlas v regionálních médiích nižší příjem nebo úspora

Zdroj: Vlastní.

3 Kofinancování ze strukturálních fondů EU

Protože část financí na projekt ABC půjde z evropských peněz, v následujících kapitolách stručně nastíním základní informace, tzn., ve zkratce vysvětlím pojmy Evropská unie, programové období 2014-2020, Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost, Agentura pro podnikání a inovace, Ministerstvo průmyslu a obchodu, Žádost o dotace z OP PIK, ICT a sdílené služby, IS KP14+, předběžná žádost a svůj pohled na toto veřejné financování.

Tabulka 7 - Matice hodnocení rizik

Pravděpodobnost	Dopad			
	Kritický	Významný	Okrajový	Zanedbatelný
Velmi vysoká	vysoké	vysoké	závažné	střední
Vysoká	vysoké	vysoké	závažné	střední
Významná	vysoké	závažné	střední	střední
Nízká	závažné	střední	střední	nízké
Velmi nízká	střední	střední	nízké	nízké
Téměř nemožná	střední	střední	nízké	nízké

Zdroj: Vlastní.

Evropská unie jak ji nyní známe, vznikla v roce 1993 na základě Smlouvy o Evropské unii (též Maastrichtská smlouva) a nahradila původní Evropské společenství. Od roku 2007 ji tvořilo 27 členských států a Česká republika je členem od 1. května 2004. Posledním rozšířením 1. července 2013 se 28. členem stalo Chorvatsko. Právní subjektivitu nabyla Lisabonskou smlouvou od Evropského společenství, které vzniklo ještě jako Evropské společenství uhlí a oceli v dubnu 1951.

Cílem Evropské unie je vytvoření společného trhu a hospodářské a měnové unie, podpora rozvoje a růstu hospodářství, zaměstnanosti, konkurenceschopnosti a zlepšování životní úrovně a kvality životního prostředí.

Evropská unie prostřednictvím politiky soudržnosti usiluje o rovnoměrný hospodářský a společenský rozvoj všech svých členských států a jejich regionů s cílem zmírnit rozdíly v životní a ekonomické úrovni mezi chudšími a bohatšími zeměmi Evropské unie. Proto je kladen důraz na udržitelný růst, inovace a konkurenceschopnost s vysokou mírou zaměstnanosti. EU na ni vynakládá více než třetinu svého společného rozpočtu.

V **programovém období 2014 – 2020** má Česká republika dle údajů MMR (2016) na realizaci projektů k dispozici 23,9 miliard EUR, což je o 2,79 miliardy EUR méně než v minulém období a jejich čerpání je možné z následujících 5 fondů:

- Fond soudržnosti (FS) s rozpočtem 6,25 miliardy EUR;
- Evropský fond pro regionální rozvoj (EFRR) s rozpočtem 11,94 miliardy EUR;
- Evropský sociální fond (ESF) s rozpočtem 3,43 miliardy EUR;
- Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova (EZFRV) s rozpočtem 2,3 miliardy EUR;
- Evropský námořní a rybářský fond (ENRF) s rozpočtem 0,03 miliardy EUR.

Podmínky pro čerpání prostředků z evropských fondů stanovila Evropská unie. Jednotlivé strategie a oblasti čerpání těchto financí si pak stanovují jednotlivé členské státy formou Dohody o partnerství, kterou poté schvaluje Evropská komise.

Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost (OP PIK) je zaměřený na podporu rozvoje podnikatelského prostředí založené na znalostech a inovacích. Financován je z Evropského fondu pro regionální rozvoj (EFRR).

Obrázek 7 - Alokace operačních programů



Zdroj: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR.

Podporuje vznik nových a rozvoj stávajících společností, investice do moderních technologií a obnovitelných zdrojů energie. Umožňuje zkvalitňování infrastruktury

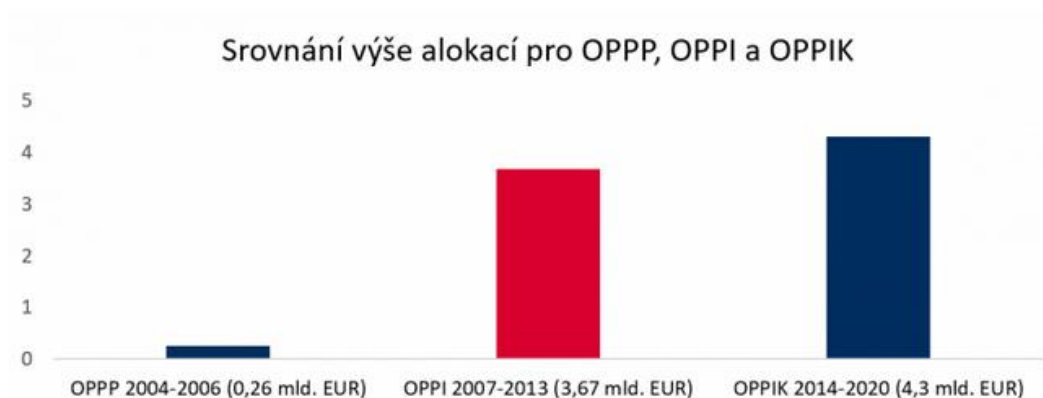
a služeb pro podnikání a pomáhá navazovat spolupráci firem a vědeckovýzkumnými institucemi.

Řídícím orgánem tohoto programu je Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR a jeho zprostředkujícím subjektem Agentura pro podnikání a inovace (API). Ta vznikla kvůli požadavku Evropské komise odloučením části zaměstnanců Agentury pro podporu podnikání a investic od CzechInvestu, aby její zaměstnanci vyhověli zákonu o státní službě (234/2014 Sb.). Z pohledu žadatelů jde jen o kosmetickou změnu, neboť přesunutí zaměstnanci zůstali v budovách CzechInvestu a budou s ním i nadále spolupracovat.

Podnikání a inovace obsahuje 24 programů podpory, což je o 9 více než v předchozím období. Došlo i k navýšení celkové alokace o 0,63 miliardy korun, viz obrázek 7.

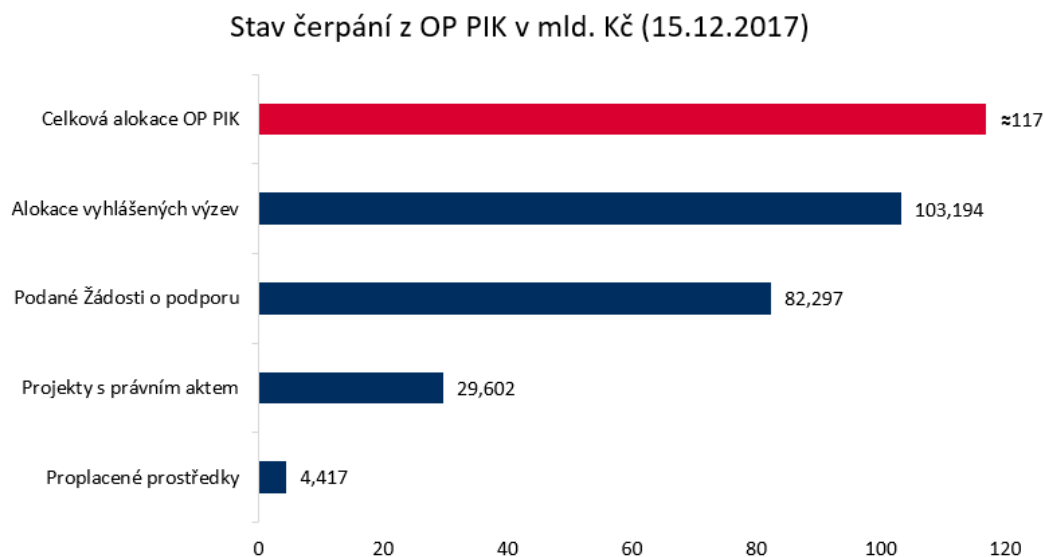
Příjem plných žádostí v rámci OP PIK se firmám otevřel v září 2015. Za rok a čtvrt byly vyhlášeny výzvy ve výši 52,14 miliard korun a podnikatelé v nich podali žádost už o téměř 46 miliard korun, což činí 39 % celkové alokace, viz obr. 9.

Obrázek 8 - Srovnání alokací pro podporu podnikání



Zdroj: Agentura pro podnikání a inovace.

Z pohledu rozpočtu se jedná o třetí největší operační program po OP Doprava a IROP. Z mého pohledu by si však zasloužil nejvyšší pozici. Financování projektů v operačním programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost totiž nenese přínos jen pro samotné firmy. Firmy jejich realizací ve většině případů mimo modernizace i rozšiřují výrobu, což má pozitivní přínos na nábor nových zaměstnanců, případně alespoň udržení stávajících, včetně udržení své pozice na trhu. Tím však zároveň snižují (popř. alespoň nezvyšují) nezaměstnanost a státu tak nevznikají náklady na vyplácení dávek v nezaměstnanosti.

Obrázek 9 - Čerpání z OP PIK

Zdroj: Agentura pro podnikání a inovace.

Investice na podporu výrobního a zpracovatelského průmyslu jsou podle mě nastaveny velmi dobře a pro stát, potažmo daňové poplatníky, je daleko výhodnější podpořit inovaci firem, než jednou za čas dotovat konkrétní podnik, jako tomu bylo např. v případě OKD. V roce 2016 vláda rozhodla o příspěvku 7 tisíc korun (případně 8 tisíc, když u zaměstnance převažovala práce v podzemí). Příspěvek měl být vyplácen po dobu 3 měsíců až 5 let, podle odpracované doby zaměstnance. Státní rozpočet počítal s částkou 2,3 miliardy korun (Kopecký, 2016). Přitom vláda již v roce 2014 rozhodla o příspěvku 600 milionů korun na sociální program horníků v dole Paskov, spadající pod OKD, aby těžba mohla pokračovat až do konce roku 2017 (ČTK, 2014). Zde na rozdíl od dotací na rozvíjení podniků moc přínos nevidím, protože takto vynaložené finanční prostředky problém neřeší, pouze ho oddalují. Co bude s dělníky po ukončení těžby? OKD je tentokrát už opravdu propustí a finanční podporu pro horníky bude muset zase zajistit stát.

Nespornou výhodou programu je totiž skutečnost, že firma nikdy nedostane 100 % dotace, jak je tomu u jiných programů. Výše dotace je závislá na velikosti podniku a na podmínkách daného operačního programu. Obecně nejvyšší podporu dostane malý podnik, střední obdrží o 10 % méně a velký o dalších 10 % méně. Současně je vždy stanovena min. výše dotace, která je možná čerpat, takže celkové výdaje na projekt velké firmy musí při 25 % podpoře odpovídat 4 násobku minimální výše dotace.

Hlavní rozdíl oproti předchozímu období 2007 – 2013 je ve snížení dotací v globálním pohledu o 15 %. Firmy tak při realizaci musí vynaložit více vlastních

prostředků. Tzn., při současné výši dotace 45 % dostal malý podnik v minulém období 60 % příspěvek z EU, střední podnik místo 50 % nově dostane „jen“ 35 % a velká firma může obdržet 25 % oproti minulým 40 % proplaceným výdajům.

Aby společnost vůbec na podporu měla nárok, musí nejprve veškeré náklady zaplatit ze svých zdrojů (platí pro všechny operační programy). Až poté může prostřednictvím podání žádosti o platbu očekávat jejich proplacení. Před jejich vyplacením kontroluje zprostředkující subjekt veškeré odevzdané doklady. Dotace je tvořená z 85 % příspěvkem z EU, zbylých 15 % je doplácen ze státního rozpočtu ČR.

Usnesením vlády ČR č. 175/2006 z 22. února 2006 je **Ministerstvo průmyslu a obchodu** Řídicím orgánem Operačního programu Podnikání a inovace. Je odpovědný za přípravu, projednání programu a jeho předložení Evropské komisi. Zabezpečuje soulad cílů a prioritních os dotačního titulu s ostatními operačními programy, Národním rozvojovým plánem ČR, Národním strategickým referenčním rámcem a Strategickými obecnými zásadami Společenství.

MPO vypracovalo pro období 2007 – 2013 Operační program Podnikání a inovace (OPPI) a pro období 2014 – 2020 navazující Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost (OP PIK). Jedná se o hlavní programový dokument realizace politiky hospodářské a sociální soudržnosti v průmyslovém sektoru a realizuje Koncepti rozvoje malých a středních podniků schválené usnesením vlády České republiky č. 392/2006.

Jednou z podřízených organizací MPO je pak Agentura pro podporu podnikání a investic **CzechInvest**. Založen byl v listopadu 1992 za účelem podpory přímých investic do České republiky.

Agentura pro podnikání a inovace (API) vznikla 1. června 2016 odloučením části zaměstnanců CzechInvestu, kvůli zákonu o státní službě (234/2014 Sb.). Pro období 2014 – 2020 se tak stala zprostředkujícím subjektem pro Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost a přebrala výše zmíněné úkoly. Svou kancelář má v každém krajském městě České republiky.

Žádost o dotace z OP PIK

Dotace je tvořena ze dvou částí, a to ze strukturálních fondů EU (85 %) a ze státního rozpočtu ČR (15 %). Každý program probíhá vícekolově, kdy jsou vypisovány jednotlivé výzvy. Podle finančních prostředků, které zůstaly v jejich rámci nevyčerpané, dochází případně k vypsání dalšího kola. V něm pak může docházet k určitým omezením (např. snížení % podpory, vypsání jen pro MSP, nebo vyloučením realizace v některém z krajů, měst či obcí).

Jednotlivé programy mají vlastní výzvy a jsou určené pro různá odvětví podnikání, tzv. CZ-NACE (dříve OKEČ). Ten se posuzuje podle jeho převažujícího předmětu. Mezi další podmínky patří, že firma musí mít uzavřena 2 po sobě následující zdaňovací období, vymezení dolní a horní hranice výše projektu a dotace (různé pro malé, střední a velké podniky).

ICT a sdílené služby, I. výzva

Jelikož firma, jejíž strategická analýza je zpracována v praktické části, podávala projektovou žádost v programu ICT a sdílené služby, představím ho podrobněji. Firma žádající o dotaci v této výzvě musela mít uzavřena 2 po sobě jdoucí zdaňovací období a projekt musel být realizován na území ČR, vyjma Prahy. Na realizace projektu byla omezena výší dotace v rozmezí 1 až 200 milionů korun. Malé podniky měly nárok na 45 % způsobilých výdajů, střední 35 % a velké na 25 %. V rámci aktivity tvorba nových IS/ICT řešení bylo zapotřebí projektem vytvořit 2 nová místa v případě malého podniku, 3 středního a 4 velkého. Tyto vzniklé pozice je nutné zachovat po dobu 3 let od ukončení projektu (případně 5 let pro velký podnik).

Cílem této výzvy je zefektivnění využití ICT řešení, cloudových řešení, softwarových produktů a služeb a moderních digitálních služeb včetně implementace. Žadatel mohl svůj projekt zaměřit i na zřízení a provoz center sdílených služeb nebo vybudování a modernizaci datových center.

IS KP14+

Pro podávání veškerých žádostí nejen v Operačním programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost vznikl pro programové období 2014 – 2020 portál IS KP14+, který je součástí aplikace MS2014+. Vznikl tak jeden nástroj pro všechny dotační žádosti (kromě oblasti zemědělství). Nahradil mj. eAccount, používaný pro Podnikání a inovace v předchozím období, či Benefit7, kam nahrávali své projekty např. žadatelé ve Vzdělávání pro konkurenceschopnost, Lidské zdroje a zaměstnanost nebo Regionálních operačních programech. Za úkol má propojit cca 5 tisíc úředníků s přibližně 100 tisíci žadateli. Pro podání první žádosti je třeba se zaregistrovat a vytvořit si účet.

Po založení projektu v systému může v jeho rámci uživatel přidělit oprávnění i dalším registrovaným osobám. Ty mohou být pouze pro čtení, editaci nebo i s podpisovým právem. Jednotlivá práva lze správcem kdykoliv měnit, případně je úplně odebrat.

Největší výhodou pro žadatele je, že veškeré projektové žádosti má k dispozici v jedné aplikaci a pod jedním účtem. Uživatel pracuje online bez časové rezervy související s podáním a doručením poštovních zásilek a nákladů s tím spojených. V

případě nově uloženého dokumentu nebo zprávy přijde všem registrovaným osobám informativní email s popisem nové události. Odpadá i administrativa a náklady spojené s tiskem materiálu a odesíláním na zprostředkující subjekt při vyplňování monitorovacích zpráv a žádostí o platbu, typická pro Benefit7.

Pro finalizaci žádosti je zapotřebí kvalifikovaný certifikát umožňující elektronický podpis pro komunikaci s veřejnou správou. Ten v tuzemsku vydává Česká pošta, s. p., eIdentity a. s. nebo První certifikační autorita, a. s. Platnost bývá zpravidla 1 rok.

Předběžná žádost nahradila v minulém období používaný termín registrační žádost. Nevýhodou oproti eAccountu je, že IS KP14+ nerozlišuje předběžnou a plnou žádost. Vyplňují se tedy všechna dostupná žlutá políčka. Důvodem dvoukolového podávání programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost je snaha zjistit zájem jednotlivých firem o čerpání dotací. V případě ICT a sdílené služby výzvy I, tak došlo k navýšení rozpočtu z původních 1,5 miliardy na 2,25 miliardy korun.

Obsahuje nejzákladnější údaje o projektu a jeho žadateli. Vyplňujeme název projektu a zvolený program podpory, název firmy, její adresu a právní formu, IČ, DIČ, způsob jednání za společnost, typ podniku (malý, střední, velký), jestli je plátce DPH a místa realizace projektu, statutární zástupce a kontaktní osoby žadatele včetně telefonního a emailového spojení, hlavní a vedlejší oblasti podnikání, krátký popis projektu, odhadované způsobilé výdaje projektu a výši požadované dotace. Příkládáme výkaz zisku a ztrát za aktuální (dle již uzavřených čtvrtletí), minulé a předchozí účetní období. Schválení předběžné žádosti trvá max. 3 měsíce.

V případě její akceptace je pak zájemce o dotaci vyzván k podání **plné žádosti**. Den schválení předběžné žádosti se stává dnem přijatelnosti projektu, tzn., že od tohoto dne mohou vznikat způsobilé výdaje, na které se dle příslušného procenta vztahuje dotace. Její vyplnění je pro žadatele časově nejnáročnější.

Příkládá se zpracovaný podnikatelský záměr, finanční realizovatelnost podniku, výčet závazných a monitorovacích ukazatelů, harmonogram a rozpočet projektu, výpis z katastru nemovitostí na pozemky, budovy a stavby (případně nájemní smlouva), které souvisejí s projektovou žádostí, případně doložení spolupráce s institucemi zaměřenými na výzkum a vývoj.

Současné programové období 2014 – 2020

Pro Českou republiku je dle údajů MMR vyčleněno téměř 24 miliard eur, což je o 2,7 miliardy méně než v předchozím období.

Oproti předchozímu období došlo v systému čerpání z evropských fondů k zavedení některých novinek, mezi nejdůležitější z nich patří

- rozšíření počtu zapojených fondů o:
 - Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova (EAFRD), jehož cílem je zvýšit konkurenceschopnost zemědělství a lesnictví, zlepšit životní prostředí a kvalitu života ve venkovských oblastech;
 - Evropský námořní a rybářský fond (EMFF), který je zaměřen na zvýšení konkurenceschopnosti a ochranu životního prostředí, modernizaci zpracovatelského průmyslu a plavidel;
- kontrolu systému předběžných opatření vyplývajících z Dohody o partnerství a jednotlivých programů. Jejich nesplnění povede k pozastavení průběžných plateb operačního programu Evropskou komisí;
- posílení strategického řízení a větší důraz na přípravu a realizaci programového období;
- kontrolu plnění stanovených indikátorů.
- V tuzemských podmínkách mezi hlavní novinky patří:
- snížení počtu programů z 26 na 21 (zejména snížením počtu tematických OP a ustavením jednoho Integrovaného regionálního operačního programu na místo původních sedmi ROPů);
- jednotné prostředí;
- on-line administrativa bez nutnosti tisku dokumentů.

V rámci současného programového období 2014 – 2020 jsou operační programy členěny do třech základních oblastí na Národní operační programy, Programy přeshraniční spolupráce a Programy nadnárodní a meziregionální spolupráce.

V praktické části je zpracována konkrétní žádost o dotaci z Operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost. Ta kromě pozitiva ve formě úhrady části nákladů přináší i negativa spojené s čerpáním dotace. První velkou překážkou je čas. Každý projekt s finanční podporou z Evropské unie vyžaduje vynaložení několika hodin času a energie ke zpracování předběžné žádosti, plné žádosti, monitorovacích zpráv a žádostí o platbu. Navíc je zapotřebí dodržovat vypsané termíny. Pro jednatele firmy se pak otevírá volba, zda si žádost vyhotoví sami (v každé dobře fungující společnosti je třeba přijmout nového člověka, který bude mít vše na starost, protože všichni zaměstnanci jsou maximálně vytížení) nebo prostřednictvím specializované společnosti.

Přihlédneme-li k tomu, že nový zaměstnanec toho o nové firmě moc vědět nebude a potřebný čas pro potřeby projektu je asymetrický – nejdůležitější a

nejnáročnější je příprava plné žádosti obsahující identifikační údaje žadatele, jeho historii a potenciál, organizační a provozní zajištění, podrobný popis projektu a jeho soulad s vypsáním operačním programem, technickou specifikací, časový harmonogram a rozpočet. Dále se dokládá výpis z katastru nemovitostí, výčet závazných ukazatelů, zavazující firmu je v rámci realizace projektu naplnit a další přílohy, které vyplynou z podnikatelského záměru – např. nájemní smlouva, smlouva o spolupráci, apod.

Proto je většinou výhodnější tuto činnost outsourcovat na specializovanou firmu, která vše potřebné zajistí. Tyto společnosti si pak berou provizi (oproti první variantě společnost ušetří za pravidelnou mzdu zaměstnance po dobu trvání projektu a související odvody na sociální a zdravotní pojištění). Provize je stanovena buď, jako určité procento z celého projektu (případně dotace), předem sjednaná částka nebo kombinace obojího.

Při hledání mezi těmito specializovanými firmami té „pravé“ lze narazit na rozdílnost jednak ve výši procenta stanovené pevné částky, ale i ve způsobu úhrady. Solidní firma se pozná podle toho, že po zpracování plné žádosti si účtuje jen zlomek ceny a zbylou část si nárokuje až po schválení plné žádosti projektu. Tím totiž až vzniká nárok na dotaci.

Firma ABC zjistila, že její vnitropodnikové systémy jsou již nedostačující. Vytvořený rozpočet vykalkuloval tento projekt na 4 miliony Kč bez DPH. V té době se očekávalo vypsání předběžných žádostí do Operačního programu ICT a sdílené služby – Výzva I., kde bylo možné získat jako střední podnik dotaci z Evropských fondů ve výši 35 % z rozpočtu projektu.

4 Metodika

Diplomová práce je založena na znalostech získaných během studia na Fakultě managementu, zejména předmětu Strategický management, doplněna a podložena odbornou literaturou, firemními dokumenty, rozvahami, výkazy zisku a ztrát, webových stránek firmy, informacemi z veřejně dostupných zdrojů (internet) a konzultacemi s personálním ředitelem společnosti ABC.

Práce je rozdělena na teoretickou část, kde jsou nastíněny postupy a poté praktickou část, kde byly teoretické poznatky převedeny do praxe.

Vzhledem ke skutečnosti, že jsem neobdržel od firmy souhlas se zveřejněním jejích interních dat v diplomové práci, tak jsem v praktické části vynechal identifikační údaje žadatele, majetkoprávní vztahy a historii. U porovnání konkurence jsem pak jména konkurenčních firem a jejich tržby za daný rok uvedl jen v procentech.

Cílem práce je zpracování strategické analýzy firmy ABC jako podklad pro plnou žádost k získání dotace z Operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost. Vycházím z externí a interní analýzy zpracováním PESTLE analýzy, analýzy odvětví, Porterova modelu 5 sil, identifikace klíčových příležitostí a hrozeb, interní analýzy a identifikace klíčových silných a slabých stránek, na jejichž základě jsem mohl zpracovat SWOT analýzu podniku ABC.

Informace pro představení firmy vychází z jejích webových stránek, organizační strukturu mi dal k dispozici personální ředitel. Tato část je však výrazně zkrácena, neboť jsem z důvodu neposkytnutí souhlasu, musel vynechat identifikační údaje, jako jsou obchodní jméno, sídlo, IČ, jméno a příjmení jednatele a kontaktní osoby, majetkoprávní vztahy a stručnou historii firmy, které by podnik ihned identifikovaly, a jež jsou v Operačním programu nezbytnou součástí podnikové žádosti.

Pro analýzu PESTLE jsem využil zejména informace Českého statistického úřadu. Z každého faktoru jsem vybral ty, které považuji pro danou firmu za důležité. U nich jsem pak sledoval vývojové trendy, abych je mohl analyzovat a následně predikovat jejich budoucí vliv na společnost ABC.

U metody 4C jsem zkoumal nabídku firmy ABC a poté i jejich konkurentů dostupnou na jejich webových stránkách a dále vzal v potaz specifika země. Následně jsem se zeptal personálního ředitele, jestli má zpětnou vazbu od zákazníků, že si z jejich nabídky nevybrali, a že by bylo dobré rozšířit nabídku. Nic takového nezaznamenali.

Analýzu odvětví jsem vzal podle kategorizace CZ-NACE. U dané firmy a jejich konkurentů jsem ze zveřejněných výročních zpráv dostupných na portálu www.justice.cz zjistil jejich tržby a ty následně analyzoval.

Pro analýzu oborového okolí jsem využil setkání s personálním ředitelem. Zjistil jsem, jestli si analyzuje o jaké zboží je zájem, jaké služby zákazníci využívají, zda má stále dodavatele a jestli sleduje svou konkurenci.

Při analýze konkurenčního prostředí jsem vycházel ze skutečností, které jsem si našel o ABC a jejich konkurentech na internetu a doplnil je o informace od personálního ředitele.

Interní analýzu jsem zpracoval na základě dostupných zdrojů z internetu a doplnil je informacemi od personálního ředitele a následně je analyzoval. Přehled finančních zdrojů jsem vzal z výroční zprávy firmy uveřejněné v obchodním rejstříku. Tyto údaje jsem využil pro účely finanční analýzy, kde jsem vypočítal finanční ukazatele likvidity, rentability, míru využití lidských zdrojů a ukazatele financování.

V případě SWOT analýzy jsem vycházel z veřejně přístupných zdrojů, zejména internet, které jsem doplnil interními informacemi z firmy od personálního ředitele, bez něhož bych se k nim nikdy nedostal. Následně jsem s personálním ředitelem vybral jednotlivé body pro příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky, které jsme samostatně ohodnotili podle jejich důležitosti na škále od jedné do pěti, kdy pět znamená nejsilnější hodnocení faktoru a jedna nejslabší (dle Jakubíkové). Z výsledného hodnocení jsem udělal průměr a doplnil je k jednotlivým bodům. Příležitosti a silné stránky jsem zapisoval kladnými čísly, hrozby a slabé stránky čísly zápornými. Následně jsme ke každému faktoru přiřadili váhu. Hodnota váhy vznikla diskuzí mezi mnou a personálním ředitelem. Váhy jsme rozdělili tak, že součet silných a slabých stránek je roven jedné, stejně tak součet příležitostí a hrozeb. Jelikož se na hodnocení podíleli dva lidé, nepovažuji ho za úplně subjektivní, nicméně více zainteresovaných osob by toto hodnocení určitě zobjektivnilo. Zejména by pomohlo hodnocení od majitele firmy, ekonomického ředitele a hlavní účetní, popř. i od některého z větších zákazníků.

V kapitolách cíle projektu, technická specifikace, rozpočet způsobilých výdajů, harmonogram, systém rozvoje lidských zdrojů, dosavadní projekty, plánované projekty do budoucna, stručná charakteristika projektového týmu a SWOT analýza projektu jsou informace od personálního ředitele, které jsem dostal v jednotlivých bodech přepsány do textu. Dle těchto informací jsem vytvořil harmonogram projektu dle Gantova diagramu, který jsem si nechal personálním ředitelem schválit.

Vynechal jsem název a popis projektu, protože na jeho základě by šla firma identifikovat.

Následně jsem zpracoval analýzu rizik. Rizika jsem vytipoval dle skutečností zjištěných výše. Přidělení pravděpodobnosti a jeho dopadu jsem si následně nechal potvrdit personálním ředitelem.

5 Analýza okolí

V rámci makrookolí jsem zpracoval PESTLE analýzu metodu „4C“ a v mikrookolí Porterův model 5 sil. Ani jedna z těchto analýz není součástí žádosti v rámci Operačního programu.

5.1 PESTLE analýza

Analýzu PESTLE tvoří politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a environmentální faktory.

Politické a legislativní faktory

Firma se řídí zákoníkem práce, veškerou mzdu najdou zaměstnanci na výplatní pásce. Zaměstnanci prochází pravidelně školením BOZP a dle vykonávaných činností i dalšími školeními zaměřených na bezpečnost pracovníků.

Dále se podnik řídí daňovými zákony ČR. Pravidelně odvádí daň z příjmu právnických osob, za zaměstnance odvádí odvody na sociální a zdravotní pojištění a zálohy daně z příjmu fyzických osob, jakožto plátce DPH odvádí tuto daň, platí daň silniční a daň z nemovitostí. Vliv DPH je neutrální, neboť v poslední době (viz tabulka 8) se nezměnila a nezdrazila firmě vstupy a současně zákazníkům produkty. Neutrální je i daň z příjmu právnických osob, základ daně je od roku 2010 na hodnotě 19 %. Zákazníky firmy změny o 1 či 2 % od nákupů neodradí, aby to ovlivnilo jejich chování, museli by být změny v rámci min. 10 %.

Tabulka 8 - Historie DPH v ČR

Období	základní sazba	snížená sazba	druhá snížená sazba
1. 1. 1993 – 31. 12. 1994	23 %	5 %	–
1. 1. 1995 – 30. 4. 2004	22 %	5 %	–
1. 5. 2004 – 31. 12. 2007	19 %	5 %	–
1. 1. 2008 – 31. 12. 2009	19 %	9 %	–
1. 1. 2010 – 31. 12. 2011	20 %	10 %	–
1. 1. 2012 – 31. 12. 2012	20 %	14 %	–
1. 1. 2013 – 31. 12. 2014	21 %	15 %	–
1. 1. 2015 –	21 %	15 %	10 %*

Zdroj: W4t.cz.

Z pohledu legislativy firmě vznikají náklady s každým nově přijatým zákonem, neboť je třeba ho nastudovat (finanční náklady na zaměstnance nebo poradenskou firmu), upravit neb na něj SW programy nebo zakoupit nové, zaškolit zaměstnance

(účetní, prodejce) a administrativní zátěž (nechat si podepsat různé souhlasy od zaměstnanců, zákazníků či dodavatelů). Poslední velké změny přinesly GDPR a EET.

Z tohoto pohledu hodnotím legislativu za administrativně a finančně náročnou.

Ekonomické faktory

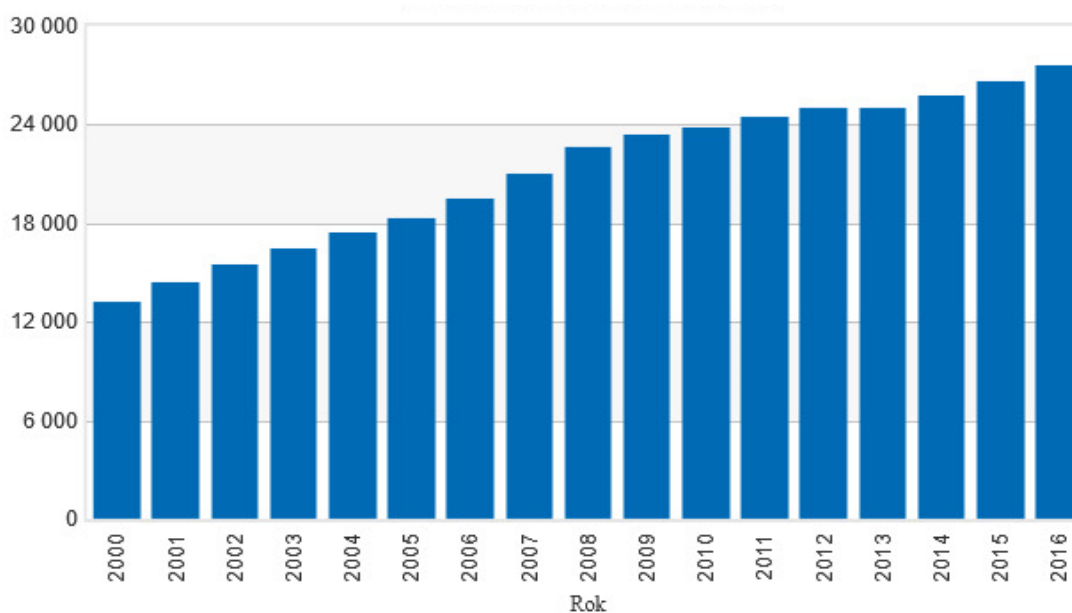
Příležitostí pro firmu je dlouhodobý růst kupní síly obyvatelstva, kdy se za poslední 2 roky zvýšila o 1000 Eur (Kučera 2017) a je nejvyšší za posledních 10 let. Roste i průměrná měsíční mzda (obrázek 10). Zákazníci tak mají více financí, za které mohou odebírat produkty a služby společnosti. Rovněž míra nezaměstnanosti (tabulka 9) se po čtvrtletích snižuje. To je opět příležitost, protože nezaměstnaný člověk bude preferovat pouze nezbytné výdaje. Opačnou mincí nezaměstnanosti je fakt, že se firmě hůře shánějí zaměstnanci a v častých případech společnost stojí více peněz, než současní (Doskočilová, 2018).

Tabulka 9 - Míra nezaměstnanosti v ČR

Ukazatel	1. čtvrtletí 2016	2. čtvrtletí 2016	3. čtvrtletí 2016	4. čtvrtletí 2016	1. čtvrtletí 2017	2. čtvrtletí 2017	3. čtvrtletí 2017
Obecná míra nezaměstnanosti (%)	4,3	3,9	4,0	3,6	3,4	3,0	2,8

Zdroj: Český statistický úřad 2017.

Obrázek 10 - Průměrná měsíční mzda



Zdroj: Český statistický úřad 2017.

Sociální faktory

Podle statistik Českého statistického úřadu meziročně vzrostl hrubý domácí produkt v 1. čtvrtletí 2017 o 3 %, mezičtvrtletně pak o 1,5 %, což je také příznivý vývoj. Příležitostí je i rostoucí průměrná mzda, neboť zákazníci toho mohou zakoupit více, popř. si mohou dovolit dražší produkty.

Demografické složení společnosti nemá na firmu vliv (lidé kupují betonové výrobky bez ohledu na věk či vzdělání). Zajímavější jsou pro ni statistiky v počtu dokončených rodinných domů (tabulka 10), který po krizi v roce 2008 také začal opět růst, protože exteriér rodinných domů je zájmová oblast firmy. A čím více bude rodinných domů, tím více má společnost potenciálních zákazníků. Příležitostí je tedy zvyšující se životní úroveň obyvatelstva.

Technologické faktory

Firma ABC pro upevnění své pozice na trhu pravidelně investuje do modernizace výroby pro zvýšení kvality produktů, úspory nákladů, zrychlení logistiky a automatizace procesů. Od spolupráce s vysokými školami a firmami zaměřenými na vědu a výzkum si pak slibuje nové výrobní procesy či technologie, testování stávajících a nových výrobků. Moderní technologie a postupy jsou pro společnost rovněž příležitost, neboť může svým zákazníkům nabídnout kvalitnější a modernější produkty.

Tabulka 10 - Dokončené rodinné domy

Rok	Rodinné domy dokončené v ČR celkem (v ks)
1999	8 251
2002	11 499
2005	13 231
2008	19 211
2014	13 510
2015	13 412
2016	14 010

Zdroj: ADMD.cz, 2017.

V současné době klade společnost čím dál větší důraz na ekologii. I společnost ABC se vydala tímto směrem, což dokládá vlastnictvím a pravidelnou obnovou certifikátů jakostních norem i výrobními metodami a nabízenými produkty. V neposlední řadě je příležitostí i zapojení do projektu Zelená firma, protože někteří zákazníci dají přednost firmě, která má zájem o ochranu životního prostředí (Hora, 2018).

Environmentální faktory

Pro stavebnictví a tudíž i pro firmu ABC jsou typické sezónní výkyvy, kdy nejméně odběrů jejích výrobků je přes zimu, kdy modernizace exteriérů domů kvůli klimatickým podmínkám neprobíhají.

Vyhodnocení PESTLE analýzy

Z výše uvedeného je patrné, že příležitostí jsou zejména ekonomické faktory, protože roste průměrná mzda a kupní síla obyvatelstva a klesá míra nezaměstnanosti. Produkty firmy jsou tak pro zákazníky dostupnější. Příležitosti nabízí i sociální a demografické faktory, protože roste životní úroveň obyvatelstva a rovněž zapojení podniku do projektu Zelená firma, čímž dává najevo zájem o ochranu životního prostředí. Příležitosti jsou i v technologických faktorech, kde se nabízí modernější technologie a technologické postupy, které umožňují nabízet inovativní produkty a výrobu.

Politické a legislativní faktory vnímám částečně jako hrozbu, neboť nařízení o EET a GDPR firmě zvýšily administrativu a náklady. V dalších oblastech pak rovněž nedošlo k žádným velkým změnám. Neutrálně hodnotím environmentální faktory, přestože je zimní období slabší, protože produkty budou využity ve zbylých čtvrtletích roku.

5.2 Metoda „4C“

Společnost působí v České republice a na Slovensku. Svou širokou nabídkou produktů je schopna uspokojit téměř všechny **zákazníky**, kteří vybírají pouze tvary, barvy a velikosti výrobků. Firma proto používá jednotnou marketingovou strategii.

Vzhledem k působnosti pouze na území bývalého Československa firmě nehrozí bariéra **národního specifika**, neboť legislativa i kultura jsou podobné, státní hranice pro pohyb zboží a osob neexistuje. Společnost vlastní certifikáty ISO a i když na Slovensku využívá tamních regionálních zástupců a prodejen pro prodej svých výrobků, nehrozila by tam ani jazyková bariéra v případě českého zastoupení.

Ačkoliv firma investuje do vývoje, udržuje díky většímu počtu výrobních závodů, expedičních skladů a prodejen distribuční **náklady** v rozumné výši, neboť má vlastní cesty. Vysokým objemem výroby je podnik schopen dosáhnout výnosů z rozsahu (informace od personálního ředitele).

Konkurence je i v oboru firmy ABC, ale ta má své výrobky již rozpoznatelné s dobrou kvalitou a za rozumné peníze, že nemusí využívat žádných specifických

podmínek. Využívá pouze nízkých cen za vyšší odběry zboží od výrobců (informace od personálního ředitele).

Z výše uvedeného vyplývá, že se firmě vyplatí vytvořit homogenní strategii, protože na trzích, kde působí, neexistují bariéry a díky široké nabídce je schopna vyhovět požadavkům zákazníků.

5.3 Analýza odvětví

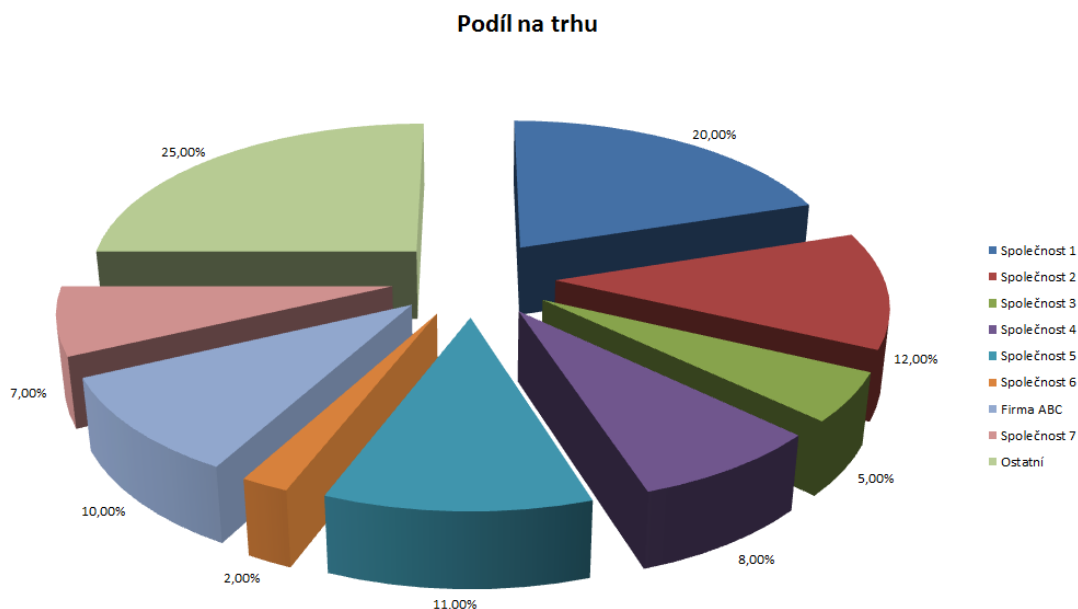
Odvětví působnosti je klasifikováno pomocí ekonomických činností CZ-NACE (dříve OKEČ). Firma ABC spadá pod CZ-NACE 23.6 Výroba betonových, cementových a sádrových výrobků.

Mezi základní charakteristiky odvětví patří velikost a vývoj trhu, konkurenti, zákazníci, vstupní bariéry a diferenciací produktu.

Charakteristika trhu

Velikost trhu výroby betonových, cementových a sádrových výrobků z pohledu tržeb v odvětví dosáhla 5,4 miliardy Kč v roce 2016 (sečteny tržby firem v odvětví z výročních zpráv dostupných na www.justice.cz). Konkurence je téměř celá tuzemská a rozprostírá se po celé České republice. Trh bych označil za menší a nehrozí mu vstup nové větší společnosti.

Obrázek 11 - Podíl na trhu v % za rok 2016



Zdroj: <http://portal.justice.cz>, Sbírka listin, Firma ABC.

ABC má 7 větších konkurenčních firem a pak několik menších, které však dosáhnou dohromady čtvrtiny tržeb v odvětví. V současnosti ovládá 10 % trhu, což znamená 4. místo mezi firmami působícími na českém trhu. Pro zjištění tržního podílu je zapotřebí zjistit hlavní konkurenty a zbytek % zbývá na ostatní firmy. Hlavními konkurenty jsou společnosti 2 a 5 (12 % a 11 % podíl). Leaderem je podnik s pětinovým podílem, viz graficky obrázek 11. Vzhledem ke svému podílu a síle ostatních si ale nemůže dovolit diktovat vysoké ceny, neboť by mohl o část svého podílu přijít.

Většinu obratu společnosti tvoří maloobchodníci, kteří jsou rozmístěni skoro po celé České republice, a je jich kolem stovky. Menší zákazníci můžou nakupovat jak přímo u výrobce, tak i u maloobchodníků. Vzhledem k tomu mají kupující malou vyjednávací sílu na snižování ceny produktů.

Ačkoliv na první pohled neexistují vstupní bariéry, musí případný zájemce o vstup do odvětví počítat s vysokými vstupními náklady na stroje, technologie a prostory, kde bude produkty vyrábět. Dále musí počítat s tím, že firmy jsou už zavedené u zákazníků, kteří u nich dlouhodobě odebírají zboží a jsou schopny dosahovat úspor z rozsahu. Zájemce tedy musí počítat i s náklady na propagaci a může se stát, že ostatní budou schopni krátkodobě snížit cenu svých výrobků za účelem odstranění nové konkurence. Výhodnější pro vstup do odvětví se jeví koupě již existující zavedené firmy.

V rámci odvětví vyrábějí společnosti homogenní produkty, které se liší jen lehce designem, barvou a použitou technologií. Proto je zapotřebí diferencovat výrobky kvalitou, balením a poskytovanými službami.

Struktura odvětví

Odvětví se vyznačuje malým počtem firem s větším tržním podílem, existencí vstupních bariér, produkty jsou podobného charakteru. Jedná se o konsolidované okolí, kde si firmy nemohou dovolit zdražit své výrobky a o svou pozici na trhu bojují diferencováním produktu ve formě kvality, dodacích podmínek a dalšími nabízenými službami.

Hybné síly

Odvětví vzniklo po sametové revoluci a od té doby prošlo zejména díky technologickým postupům značným růstem. V poslední době se však celkové tržby firem v odvětví ustálily, stejně tak se ustálily firmy v něm podnikající a zpomalilo se i tempo technologických změn. V rámci životního cyklu odvětví se tedy jedná o ustálení.

Klíčové faktory úspěchu

Mezi klíčové faktory patří organizace a řízení, marketing, technologie, distribuce, a výroba.

V rámci organizace a řízení má firma zkušený management, který působí pospolu už delší dobu (přes 15 let), výhodou je rovněž pružnost rozhodování, neboť důležitá rozhodnutí činí pouze 2 majitelé.

V rámci inovace svých výrobků a výrobního procesu spolupracuje společnost ABC s vysokými školami a vědeckovýzkumnými institucemi:

- VUT Brno, fakultou stavební v oblasti zkušebnictví stávajících i vyvíjených nových výrobků. Počátek spolupráce nastal před 12 lety, a to v rámci konzultačních činností a vzájemné výměny poznatků z oboru výroby. Po 4 letech se pak změnila na smluvní
- 3 roky v oblasti logistiky s Dopravní fakultu Jana Pernera Univerzity Pardubice
- dlouhodobě se 3 firmami v oblasti chemie do výrobků, forem na výrobky a výrobních technologií

Firma v poslední době investuje do nových technologií a i do budoucna v tom hodlá pokračovat, viz dosavadní a plánované projekty.

Pro své prodejce firma organizuje školení na komunikační a obchodní dovednosti. Zákazníkům nabízí široký sortiment výrobků. Její loga jsou zákazníkům snadno identifikovatelná. Jednodušší produkty si může zákazník na webových stránkách sám nasimulovat, tzn., vybere si produkt, ke kterému si přidá fotku místa, kam ho bude instalovat a přímo vidí, jak to bude vypadat a díky zadaným rozměrům i kolik m² si má zakoupit a cenu pořízení. Podobný program pro celý sortiment využívají prodejci k rychlému převedení požadavků zákazníků k názorné simulaci jejich představ.

Společnost má vlastní distribuční síť ze svých výrobních závodů a skladů, které jsou strategicky umístěné, do maloobchodů po celé České a Slovenské republice. V případě větších objednávek je firma domluvena s dopravci a je schopna pružně reagovat na požadavky zákazníka.

5.4 Analýza oborového okolí

Jedná se zejména o zákazníky, dodavatele a konkurenci.

Firma sleduje chování svých **zákazníků**. Má přehled o jaké její zboží je největší zájem a naopak, co se už skoro neprodává. Je schopná zajistit veškeré předprodejní přání a poprodejní služby. Ve svém oboru sleduje vypsání výběrová řízení (informace od personálního ředitele).

Podnik pravidelně vyhodnocuje své **dodavatele** podle ceny, kvality, délky dodávky a spolehlivosti. Pravidelně jedenkrát ročně si dělá na dodavatele výběrové řízení za účelem finanční úspory. Spolupracuje s více dodavateli, aby diverzifikovala riziko výpadku dodávek a rovněž z důvodu, že nechce být závislá pouze na jednom dodavateli (informace od personálního ředitele).

Společnost pravidelně sleduje svou **konkurenci**, u které sleduje sortiment, ceny, nabízené služby a povinně zveřejňované informace z rozvahy a výkazu zisku a ztrát (informace od personálního ředitele).

5.5 Analýza konkurenčního prostředí

Mezi konkurenční síly patří dle Portera vyjednávací pozice odběratelů, vyjednávací síla dodavatelů, ohrožení ze strany nových konkurentů, ohrožení substituty a rivalita.

Vyjednávací pozice odběratelů

Společnost má poměrně dost zákazníků jednotlivců a pár větších odběratelů, kterým poskytuje při vyšších odběrech množstevní slevy. Počet jejich zákazníků se zvyšuje, stejně tak tržby z prodeje, není závislá pouze na jednom odběrateli. Proto je vyjednávací síla zákazníků nízká.

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelů surovin existuje několik. Firma si pravidelně dělá výběrové řízení na dodavatele, aby ušetřila náklady. U dodavatelů hodnotí kvalitu, cenu, délku dodávek a jejich spolehlivost. Přihlíží i k vlastnictví certifikátu ISO či délce doby splatnosti faktur. Není závislá pouze na jednom dodavateli, odebírá od více, aby v případě jakéhokoliv výpadku nemusela pozastavit výrobu. V případě ukončení spolupráce od jednoho z dodavatelů je schopna ho poměrně rychle nahradit. Z výše uvedeného vyplývá, že vyjednávací síla dodavatelů je nízká.

Ohrožení ze strany nových konkurentů

V současné době nelze počítat se vstupem nových konkurentů do odvětví. Nová firma musí počítat s vysokými vstupními náklady na výrobní stroje, technologie, know-how, distribuční síť. V konzervativní České republice, kde zákazníci dávají přednost osvědčeným produktům a značkám by musela přijít s kvalitnějším produktem za stejnou či podobnou cenu, kterou nabízí současná konkurence, což zvyšuje vstupní náklady ještě o investice do výzkumu a vývoje a následně do reklamy, aby se o jejím novém produktu potenciální zákazníci dozvěděli. Dalším znevýhodněním pro nového konkurenta je nákladová efektivnost, neboť zavedení

výrobci jsou schopni vyrábět při vyšší výrobě s nižšími náklady. Životní cyklus odvětví je v současnosti ve fázi ustálení (tabulka 11), což není vhodná doba ke vstupu.

Tabulka 11 - Vývoj tržeb v odvětví

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby v odvětví (mld. Kč)	3,40	3,50	3,90	4,60	4,85	5,00	5,25	5,35	5,40

Zdroj: <http://portal.justice.cz>, Sbírka listin, Firma ABC.

Ohrožení substituty

Pro betonové výrobky se nachází substituty ve formě dřevěných výrobků nebo kamenných (zejména žula, mramor). Jenže právě od těchto výrobků se přešlo k současným betonovým, které nabízí technologický pokrok, lepší vzhled a údržbu. Proto v tuto chvíli nepřichází ohrožení ze strany substitutů v úvahu.

Rivalita

Na trhu je v současné době 7 větších výrobců betonových výrobků a několik menších. Všechny nabízí podobné produkty. Liší se jen tvary, barvou a postupem výroby. Všichni nabízejí i podobný předprodejní a poprodejní servis a jejich výrobky se dají koupit po celé České republice. Konkurenční výhodou ABC a ještě jedné společnosti (12% podíl) ale je, že působí i na Slovensku. Konkurenční výhodou ABC a jedničky na trhu (20% podíl) jsou pak získaná ocenění za kvalitní výrobky a výrobce roku. Prodejní ceny všech konkurentů jsou rovněž obdobné. Rivalita mezi konkurenčními společnostmi je průměrná.

Shrnutí Porterova modelu pěti sil

Z Porterova modelu pěti sil neplyne žádné velké ohrožení. Vliv odběratelů i dodavatelů je za stávajících podmínek malý. Nehrozí ani ohrožení ze strany substitutů, protože současné substituty jsou krokem zpět. Novým konkurentům se vstup do odvětví nevyplatí, protože by byl pro ně příliš nákladný. Jediné možné ohrožení tak hrozí od současné konkurence, ale není aktuální. Některý konkurent by ale musel dosáhnout výrazného snížení nákladů, aby mohl při stejném zisku snížit cenu.

5.6 Identifikace klíčových příležitostí a hrozeb

Příležitosti a hrozby vyplývají z analýzy vnějšího prostředí firmy. Hodnotí se na pětibodové škále podle síly působení, kde 5 body je ohodnoceno nejsilnější působení faktoru a 1 bodem nejslabší. Příležitosti se zapisují kladnými body, hrozby zápornými. Bodové hodnocení bude následně využito v kapitole SWOT analýza.

Příležitosti (Opportunities)

- vývoj technologie a inovace (5)
- strukturální fondy EU 2014 – 2020 (5)
- nové cílové trhy (4)
- nové kontakty a partnerské dohody (3)

Hrozby (Threats)

- měnící se legislativa a administrativní byrokracie (-2)
- ztráta zdrojů nebo obchodních partnerů (-3)
- spojení konkurence, nový konkurent (-3)

5.7 Interní analýza

Tvorbu strategie mimo vnějšího okolí ovlivňují i cíle, zdroje, schopnosti a struktury, jež odráží podmínky vnitřního prostředí.

Hmotné zdroje

Firma ABC disponuje 3 výrobními závody a 4 sklady svých výrobků umístěnými v Čechách, na Moravě i ve Slezsku vyhovující technologickým potřebám a disponuje dostatečnými prostorovými kapacitami, čímž může samostatně rozhodovat o jejich nakládání a využívání. V každém závodu má výrobní linky, které jedou na dvou-směnný provoz.

Lidské zdroje

Ve společnosti pracuje 133 zaměstnanců a plánuje se jejich navýšení. Firma ABC se pohybuje na trhu již přes 15 let. Vrcholový management firmy je stabilizován a dostatečně zkušený na řízení firmy této velikosti a v tomto oboru činnosti. Fluktuační ve firmě je podprůměrná pro daný region.

Utvoření organizační struktury firmy probíhalo kontinuálně s realizací jednotlivých etap rozvoje firmy a nikoliv skokově k urychlenému vyřešení havarijní situace. Propracovaná organizační struktura ve společnosti a komunikace, jak horizontální, tak i vertikální mezi jednotlivými články organizační struktury funguje na vysoké úrovni stupně řízení.

Silnou stránkou společnosti je skutečnost, že má pouze dva majitele – fyzické osoby, což zajišťuje vysokou pružnost jednání. Z toho vyplývá i minimalizace rizika rozvrácení firmy v důsledku neshod mezi více majiteli.

Finanční zdroje

ABC spolupracuje s několika bankovními institucemi v závislosti na jejich momentálních obchodních podmínkách. Výběr financujících instituce se řídí pravidly

stanovenými dle příručky jakosti firmy. Společnost podle poslední zveřejněné výroční zprávy dosáhla kladného čistého pracovního kapitálu a pravidelně končí v zisku.

Tabulka 12 - Přehled zdrojů firmy za rok 2016

krátkodobý finanční majetek	3 337 000 Kč
krátkodobé pohledávky	26 000 000 Kč
krátkodobé závazky	27 028 000 Kč
bankovní úvěry a výpomoci	7 964 000 Kč
oběžná aktiva	87 837 000 Kč
zásoby	56 500 000 Kč
vlastní kapitál	161 606 000 Kč

Zdroj: Obchodní rejstřík, výroční zpráva.

Zdroje nehmotné

ABC má firemní kulturu na vysoké úrovni. Její barvy a logo nalezneme na všech propagačních a reklamních materiálech, i na obalech produktů a jsou již spojovány zákazníci s touto společností. Je tak dosaženo strategické výhody, kterou uvádí Kotler (2007). Zaměstnanci oplývají loajalitou a panuje přátelská atmosféra, která je způsobena mimo jiné i podobnou věkovou strukturou jejich vedoucích zaměstnanců.

Organizace ABC se při realizaci svých činností aktivně podílí na zajištění kvality dodávaných produktů, zajištění bezpečnosti práce pracovníků a na vytváření pozitivního vlivu na životní prostředí. Tyto oblasti jsou řazeny k hlavním prioritám organizace. Politika integrovaného systému managementu je vzájemně provázaná. Zahrnuje postupy systému managementu jakosti dle normy ČSN EN ISO 9001:2009, environmentálního managementu dle ČSN EN ISO 14001:2005 a systém managementu bezpečnosti práce dle ČSN OHSAS 18001:2008.

Firma získala i ocenění pro nejlepšího výrobce a za kvalitu jejich výrobků. Zapojila se do Systému sdruženého plnění EKO-KOM. Jedná se o zajištění zpětného odběru a využití odpadu z obalů a vstoupila do projektu „Zelená firma“, který umožňuje a nabízí ekologickou likvidaci odpadů také pro své zaměstnance

Finanční analýza

Finanční analýza je důležitá pro zjištění finanční situace podniku a odhalení silných a slabých stránek.

Tabulka 13 - Finanční ukazatelé

Rok	2014	2015	2016
Ukazatele likvidity:			
Likvidita 1. stupně:	0,13	0,14	0,12
Peněžní prostředky	3 605	3 877	3 337
Krátkodobé závazky	28 513	28 028	27 028
Likvidita 2. stupně:	0,96	1,10	1,16
Oběžná aktiva	85 095	88 877	87 837
Zásoby	57 800	58 000	56 500
Krátkodobé závazky	28 513	28 028	27 028
Likvidita 3. stupně:	2,98	3,17	3,25
Oběžná aktiva	85 095	88 877	87 837
Krátkodobé závazky	28 513	28 028	27 028
Ukazatele rentability:			
Rentabilita vl. kapitálu:	32,17%	23,62%	20,35%
Čistý zisk	35 305	31 953	32 881
Vlastní kapitál	109 739	135 301	161 606
Rentabilita aktiv:	25,74%	18,89%	16,28%
HV před zdaněním	28 244	25 562	26 305
Vlastní kapitál	109 739	135 301	161 606
Ukazatele aktivity:			
Obrat aktiv:	2,04	2,10	2,11
Tržby	395 277	412 000	420 000
Celkové aktiva	194 114	196 026	199 380
Obrat zásob:	6,84	7,10	7,43
Tržby	395 277	412 000	420 000
Zásoby	57 800	58 000	56 500
Obrat pohledávek:	16,69	17,17	16,15
Tržby	395 277	412 000	420 000
Pohledávky	23 690	24 000	26 000
Doba splat. krátk. závazků:	25,97	24,49	23,17
Krátkodobé závazky	28 513	28 028	27 028
Průměrné denní tržby	1 098	1 144	1 167
Doba splatn. pohledávek:	21,58	20,97	22,29
Pohledávky	23 690	24 000	26 000
Průměrné denní tržby	1 098	1 144	1 167
Doba obratu zásob:	52,64	50,68	48,43
Zásoby	57 800	58 000	56 500
Průměrné denní tržby	1 098	1 144	1 167

Zdroj: Obchodní rejstřík, výroční zprávy ABC. Údaje jsou v tis. Kč.

Z finanční analýzy (tabulka 13) vyplývá, že se v rámci likvidity společnost dostává do správných ukazatelů. Okamžitá likvidita (1. stupně) je sice o něco nižší, než doporučený hotovostní poměr v rozmezí 0,2 – 0,5. Pohotovostní likvidita (2. stupně) však osciluje na správných hodnotách, kdy ideální rychlý poměr je okolo 1 a běžná likvidita (3. stupně) má optimálně běžný poměr kolem 2. U této je tedy ABC výrazně nad doporučenými hodnotami. Dle mě je to zejména vysokým množstvím držených zásob.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) sice klesá, což na první pohled pro firmu není dobrá zpráva, ale při důkladném rozboru firma zjistí, že za tím stojí narůstající hodnoty nerozděleného zisku z minulých let, takže není důvod k obavám, stačí se jen rozhodnout, kam ho investovat. Zatímco ROE vyjadřuje zisk připadající na 1 Kč vlastního kapitálu, ROA (rentabilita aktiv) značí zisk na 1 Kč celkových aktiv. V obou případech je doporučena alespoň hodnota ve výši úrokové sazby z dlouhodobých vkladů, což je splněno.

Doba obratu zásob se snižuje, což je pro firmu dobré, neboť to ukazuje na jejich efektivnější využívání.

Další dobrou zprávou je skutečnost, že obrat zásob roste. Firma dokáže rychleji přeměnit zásoby opět na peníze. V ČR je splatnost faktur 30 dní. Pro firmu je tedy velmi dobré, že doba splatnosti jejich pohledávek je okolo 21 – 22 dní. Nárůst v roce 2016 oproti roku 2015 si vysvětlují vyšším odběrem zákazníků na fakturu, než odebrali jednotlivci, kteří platí hned při odběru. Výhodná je pro ABC i skutečnost, že doba splatnosti pohledávek je nižší, než doba splatnosti jejich závazků. Na škodu naopak je, že se v roce 2016 počty dní přiblížily, neboť firma tím mohla využívat bezplatný úvěr.

5.8 Identifikace klíčových silných a slabých stránek

Silné a slabé stránky vyplývají z analýzy vnitřního prostředí firmy. Hodnotí se na pětibodové škále podle síly působení, kde 5 body je ohodnoceno nejsilnější působení faktoru a 1 bodem nejslabší. Silné stránky se zapisují kladnými body, slabé zápornými. Bodové hodnocení bude následně využito v kapitole SWOT analýza. Hodnocení vzniklo ve spolupráci s personálním ředitelem a bylo zprůměrováno.

Silné stránky (Strengths)

- hmotné a lidské zdroje (4)
- konkurenční výhoda (3)
- znalosti a zkušenosti (4)
- finanční rezervy (4)
- zákaznický přístup (4)

- organizační struktura (4)
- spokojenost zaměstnanců (3)
- získaná ocenění firmy, výrobků (3)
- investice do výzkumu a vývoje (2)

Slabé stránky (Weaknesses)

- zastaralost IT (-4)
- vyskladňování výrobků (-3)
- nerozdělený zisk (-4)
- nedostatečný monitoring výroby (-3)

5.9 SWOT analýza podniku ABC

Pomocí SWOT analýzy společnost zjistí, jak jsou její silné a slabé stránky závislé na změnách vnějšího prostředí v podobě příležitostí a hrozeb. Na základě zhodnocení působících sil vnitřních a vnějších faktorů volíme strategii podle převažujících faktorů, viz tabulka 14.

Tabulka 14 - Shrnutí SWOT analýzy firmy ABC

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
hmotné a lidské zdroje konkurenční výhoda znalosti a zkušenosti finanční rezervy zákaznický přístup organizační struktura spokojenost zaměstnanců získaná ocenění firmy, výrobků investice do výzkumu a vývoje	zastaralost IT vyskladňování výrobků nedostatečný monitoring výroby
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
vývoj technologie a inovace strukturální fondy EU 2014 – 2020 nové cílové trhy nové kontakty a partnerské dohody	měnící se legislativa a administrativní byrokracie ztráta zdrojů nebo obchodních partnerů spojení konkurence, nový konkurent

Zdroj: Vlastní.

Vyhodnocení SWOT analýzy

Mezi silné stránky (tabulka 15) byly zařazeny hmotné a lidské zdroje, neboť firma disponuje vlastními pozemky, výrobními závody a sklady, ve kterých zaměstnává kvalifikované a loajální zaměstnance. I přes snižující nezaměstnanost

se ji daří shánět nové kvalitní pracovníky. ABC má provedenou analýzu, z které vyplývá, že se jí vyplatí podnikat ve vlastních závodech a skladech, než být v pronájmu (informace od personálního ředitele). Firma je stabilizovaná, na trhu je přes 15 let a postupně se rozrůstá. Majitelé jsou ve firmě od samého začátku, mají dostatečné znalosti a zkušenosti, rozvoj firmy mají promyšlený. Případné změny na trhu by dokázaly odhadnout zavčas. Z interní analýzy jsem zjistil, že firma má dostatečné finanční rezervy. Pro společnost je zákazník důležitý a podle toho se k němu i chová. Zákazník má možnost si vybrat své řešení na internetu, kde si může vše dobře rozmyslet a díky softwaru i finančně a materiálně (kolik bude potřebovat m²) propočítat. Dále se může vydat do prodejen, kterých je po celé České a dokonce i Slovenské republice dostatek. V neposlední řadě, si může domluvit schůzku se zástupcem firmy, který mu vše graficky předvede a vysvětlí za pomoci notebooku. Spokojenost zaměstnanců je deklarována velmi nízkou fluktuací i nabízenými benefity včetně bonusů z obratu společnosti. Všichni zaměstnanci jsou tím motivováni k dobře odvedené práci. Přestože firma nevyplácí mzdy v takové výši jako její konkurenti, zaměstnanci ji neodcházejí a jsou firmě loajální (informace od personálního ředitele). Kvalita výrobků, mimo zvyšujících se odběrů zákazníky, je pravidelně oceňována nezávislou komisí mezi výrobci, což o něčem svědčí. Investice do výzkumu a vývoje je pro rozvoj firmy a zvyšování kvality jejich výrobků nezbytné. Ne každá firma si to však může dovolit. To ale není případ ABC, která i za pomoci nových moderních technologií pomalu začíná získávat konkurenční výhodu.

Tabulka 15 – Silné stránky ABC

Silné stránky	Váha	Body	Celkem
hmotné a lidské zdroje	0,10	4	0,40
konkurenční výhoda	0,09	3	0,27
znalosti a zkušenosti	0,05	4	0,20
finanční rezervy	0,03	4	0,12
zákaznický přístup	0,09	4	0,36
organizační struktura	0,02	4	0,08
spokojenost zaměstnanců	0,09	3	0,27
získaná ocenění firmy, výrobků	0,02	3	0,06
investice do výzkumu a vývoje	0,14	2	0,28
celkem	0,63	-	2,04

Zdroj: Vlastní.

Mezi slabé stránky (tabulka 16) patří zastaralost IT. Ačkoliv firma investovala nemalé finanční prostředky do moderních technologií výroby a vývoje nových výrobků, na IT trochu pozapomněla. Nyní to alespoň napravuje tímto projektem. Další náklady společnosti utíkají při vyskladňování výrobků. Nekvalitním označováním štítků, kdy se tiskne na obyčejný papír a dochází pak k jeho poškození povětrnostními vlivy, probíhá pomalu práce na skladě a vyskytuje se chybovost se špatným vyskladněním, protože chybí informační systém, který by zjednodušil a urychlil pohyb zboží na skladě. Není dostatečný přehled při výrobě, kde se objevují zmetky. Zákazníci pak podávají oprávněné reklamace, což může snižovat kredit ABC. Firma nemá aktuálně přehled o pohybu svých pracovníků, a některý z nových neproověřených zaměstnanců by mohl úmyslně či z nedbalosti sabotovat výrobu.

Tabulka 16 – Slabé stránky ABC

Slabé stránky	Váha	Body	Celkem
zastaralost IT	0,14	-4	-0,56
vyskladňování výrobků	0,12	-3	-0,36
nedostatečný monitoring výroby	0,11	-3	-0,33
celkem	0,37	-	-1,25

Zdroj: Vlastní.

Do příležitostí (tabulka 17) patří vývoj technologie a inovace, protože ABC má po úspěšném testování na to připravený projekt. Společnost si k tomu nechala udělat marketingový průzkum, z něhož plyne, že o výrobky bude zájem a mají již připravené financování. Dále sem patří strukturální fondy, neboť je to pro společnost možnost finančního krytí svých nákladů. Nevýhodou této příležitosti je pouze byrokracie s tím spojená.

Tabulka 17 – Příležitosti ABC

Příležitosti	Váha	Body	Celkem
vývoj technologie a inovace	0,20	5	1,00
strukturální fondy EU	0,09	5	0,45
nové cílové trhy	0,10	4	0,40
nové kontakty a dohody	0,15	3	0,45
celkem	0,54	-	2,30

Zdroj: Vlastní.

Ačkoliv firma má poměrně dobře pokrytou Českou i Slovenskou republiku, stále existují místa, kde zastoupení nemá. Nyní má vytipované oblasti, kam se chce rozšířit a jednání o nových zastoupeních už začala (informace od personálního ředitele). Aktuálně se ABC zajímá i o rozšíření své produkce do Rakouska a Německa. Probíhá monitoring trhu a studie legislativy se vstupem na tento trh spojené (informace od personálního ředitele).

Mezi hrozby (tabulka 18) patří stále se měnící legislativa, spojená zejména s volbami do poslanecké sněmovny, kdy vítězná strana přijde s nějakou novinkou, případně zruší to, s čím přišla vláda předchozí. Posledními novinkami bylo zavedení elektronické evidence tržeb (EET) a nová legislativa z EU týkající se GDPR (obecné nařízení o ochraně osobních údajů). Pro firmu tyto změny znamenají zejména zvýšení administrativy s tím spojené a náklady na pořízení nového přístroje, který bude novému nařízení vyhovovat, případně měsíční poplatky na údržbu či provoz, na nového zaměstnance či poradenskou firmu, jež tyto činnosti bude zastřešovat, nebo se zvýší zatížení současných zaměstnanců a tím dojde ke snížení jejich pracovních činností v důležitějších úkonech.

Tabulka 18 – Hrozby ABC

Hrozby	Váha	Body	Celkem
mění se legislativa a byrokracie	0,11	-2	-0,22
ztráta zdrojů nebo partnerů	0,20	-3	-0,60
spojení konkurence, nový konkurent	0,15	-3	-0,45
celkem	0,46	-	-1,27

Zdroj: Vlastní.

Z toho vyplývá, že společnost by měla využít **přístup S – O**, který kombinuje silné stránky firmy (silné stránky získaly více bodů než slabé) s nabízenými vnějšími příležitostmi (měly více bodů než hrozby) za dosažením většího tržního přístupu. K tomu by mohla využít diferenciovaný produkt, který by vzhledem povaze prostředí měl být kvalitnější než má konkurence, ale za stejných cen, popř. nepatrně vyšších.

5.10 Doporučení firmě ABC

Na základě zjištěných informací o firmě ABC bych firmě navrhl spojení s některým ze svých konkurentů za účelem snížení nákladů na vývoj a inovace (rozdělení nákladů na dva podniky), snížení nákladů na logistiku (více skladovacích prostorů, společná přeprava), zvýšení počtu odběrných míst pro zákazníky (využití i poboček

partnera). Popř. bych jí doporučil některého z konkurentů koupit, neboť má volné finanční prostředky a pro banky velmi dobré ekonomické výsledky a platební historii pro získání úvěru. Obě cesty by vedly k dosažení prvního či druhého místa prodejce v oboru.

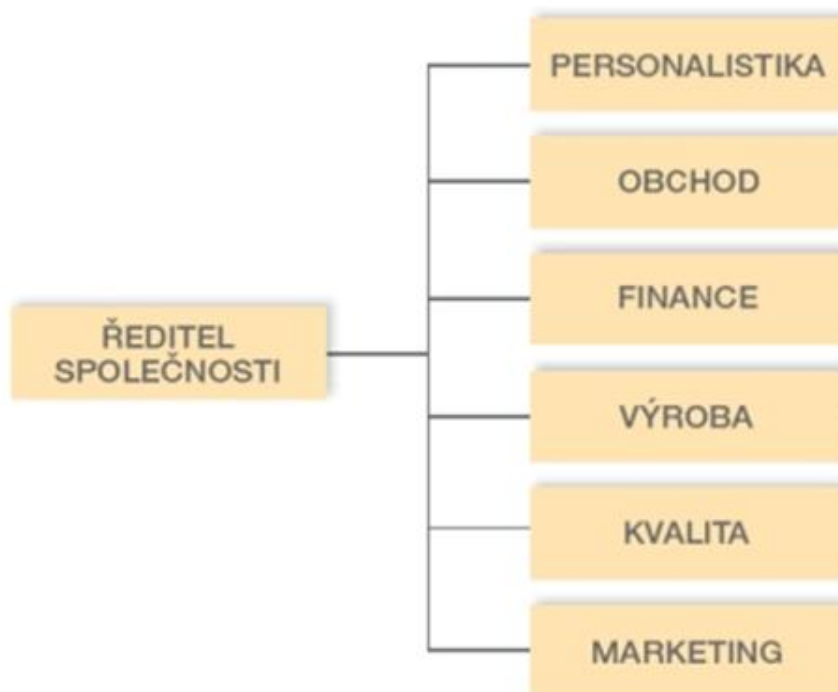
5.11 Informace k projektové žádosti

V této kapitole bude popsána technická specifikace projektu, cíle projektu, rozpočet způsobilých výdajů, harmonogram projektu, systém rozvoje lidských zdrojů žadatele, dosavadní projekty/zakázky, plánované projekty do budoucna, stručná charakteristika projektového týmu a SWOT analýza projektu. Jedná se o informace získané od personálního ředitele, které jsem dostal v bodech a zpracoval do srozumitelného textu.

Charakteristika žadatele

Zde jsem ze stejného důvodu (neposkytnutí souhlasu) musel vynechat majetkoprávní vztahy a začnu tedy **hlavním předmětem podnikání**, což je výroba betonových, cementových a sádrových výrobků.

Obrázek 12 - Organizační struktura



Zdroj: Firma ABC.

Firma ABC vlastní tyto **standardy řízení jakosti**, jejichž platnost obnovuje po uplynutí 3 let recertifikačními audity.

- Řízení jakosti (QMS) dle normy ČSN EN ISO 9001:2009
- Řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dle ČSN OHSAS 18001:2008
- Environmentální řízení (EMS) dle normy ČSN EN ISO 14001:2005

Společnost ABC zaujímá funkcionální organizační strukturu (obrázek 12), ve které se pracovníci sdružují podle podobnosti úkolů, dovedností a aktivit. Souhlasím s Bělohávkem (2001), ohledně chování lidí vykazující specifické rysy v dovednostech a zkušenostech, kariéře pracovníků a strategickém rozhodování. Nesouhlasím však s jeho tvrzením, že specifickými rysy v této struktuře v případě ABC jsou špatné podmínky pro inovaci konkrétních technologií a nejasná odpovědnost za pracovní výsledky. Buď je podnik ABC světlá výjimka, nebo dochází k postupným změnám a vývoji zaměstnanců. Firma totiž již úspěšně realizovala několik projektů a jednotliví zaměstnanci měli vždy jasně danou odpovědnost a komunikace, možná i díky podobnému věkovému složení a nízké fluktuaci probíhaly bez komplikací.

Technická specifikace projektu

Jeho realizace zavede a rozšíří informační systém, aby se zefektivnil vnitřní výrobní proces a vztah k zákazníkům.

Hlavní investice jsou v projektu dvě, a to pořízení doménového serveru a terminálového serveru s příslušenstvím včetně software a pořízení čtečky stacionární a mobilní na vysokozdvizné vozíky včetně software a proškolení zaměstnanců.

ABC se bude řídit Pravidly pro výběr dodavatelů Operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost, konkrétně Zadávání zakázek malého rozsahu.

Navržená výběrová kritéria na doménový a terminálový server jsou nabídková cena (80 %) a délka záruky (20 %). Veškeré specifikace a požadavky budou definovány v zadávací dokumentaci a vychází z potřeb společnosti. Na jejich specifikacích se podílejí členové realizačního týmu. Obdobně bude postupováno i při druhém výběrovém řízení.

V případě pořízení serverů jde o zlepšení interních služeb pro uživatele PC hlavně díky přechodu do on-line systému přenosu dat, snížení chybovosti ve firmě a zlepšením uživatelského prostředí pořízením nového MS Windows serveru 2012. Původní servery MS Windows 2008 sloužily ve firmě 7 let, proto se očekává min. stejná doba použitelnosti i u nových serverů. Inovativnost spočívá v přechodu do on-line systému, který je pro firmu důležitý kvůli výrobním závodům a centrále na

různých místech republiky. Pro server 2003 již končí podpora a server navíc vykazuje nespolehlivost u Ekonomického informačního systému Vision. Efekt této investice se projeví především v úspoře času díky rychlosti přístupu k datům a menší chybovosti software na straně serverů, což povede ke zkvalitnění práce odváděné zaměstnanci firmy. Pro oba servery existuje více dodavatelů a software pro ně vyvíjí více firem.

V případě pořízení čteček na označování výrobků a vratných obalů jde o zlepšení chybovosti lidského činitele, kdy budou výrobky a vratné obaly označovány správně a rychle. Výsledkem bude úspora času a nákladů a rychlejší odbavení výrobků k expedici, což ocení hlavně zákazníci firmy. Vedlejším výstupem bude snížení počtu reklamací zaviněné záměnou výrobku v důsledku kvality dosud používaného značení výrobků papírovými štítky. Pro nákup čteček existuje více dodavatelů.

Projekt má vliv na snížení bezpečnostních rizik, protože díky přechodu do on-line informačního systému bude eliminována chybovost při sehrávání databází, virtualizací serverů se zabezpečí jejich funkčnost i při výpadku jednoho z fyzických serverů. Rizika implementace bude řešit specializovaný dodavatel konkrétního řešení.

Na servery je vyžadována min. tříletá záruční doba s opravou přímo ve firmě do 1 pracovního dne, popř. do 4 hodin v případě diskového pole. Aktualizace budou zajištěny vybraným dodavatelem. Ten zároveň proškolí správce sítě, kteří poté budou schopni jednoduché závady odstranit. Na složitější opravy bude pozvána specializovaná firma. Provoz serverů bude levnější, než je aktuálně.

Cíle projektu

Cílem projektu je inovovat:

- kvalitu štítků, které označují aktivity společnosti v packagech (povinné údaje jsou tištěny na obyčejný papír, jenž je poškozován povětrnostními vlivy – UV zářením, deštěm, mrazem);
- používaný ekonomický a výrobní informační systém pomocí přechodu z replikačního systému přenosu dat do on-line systému;
- interní služby pro uživatele PC a snížit chybovost podniku pořízením MS Windows serveru 2012 (současnému serveru 2003 končí podpora, což se projevuje v Ekonomickém informačním systému Vision);
- monitorovací procesy přípravy výroby, včetně zabezpečení podniku pomocí rozšíření kamerových systémů;
- informační systémy pro zavedení on-line přehledu přítomných pracovníků pro zjištění havarijních situací a zajištění evakuace zaměstnanců;

- systém dodávek produktů zákazníkům, který eliminuje chybovost lidského činitele.

Tabulka 19 - Rozpočet projektu

Název	ks	cena/ks	cena celkem	DPH	ZV
Servery	-	-	274 956 Kč	54 991 Kč	274 956 Kč
Doménový server	1	109 978 Kč	109 978 Kč	21 996 Kč	109 978 Kč
Databázový server	1	109 978 Kč	109 978 Kč	21 996 Kč	109 978 Kč
Server pro aplikaci čárových kódů	1	55 000 Kč	55 000 Kč	11 000 Kč	55 000 Kč
Vstupní zařízení	-	-	220 680 Kč	44 136 Kč	220 680 Kč
Klávesnice a myš	2	700 Kč	1 400 Kč	280 Kč	1 400 Kč
Terminály k docházkovému systému s příslušenstvím	8	27 410 Kč	219 280 Kč	43 856 Kč	219 280 Kč
Výstupní zařízení	-	-	860 334 Kč	172 067 Kč	860 334 Kč
Tiskárna štitků s čárovým kódem - v lince	3	12 178 Kč	36 534 Kč	7 307 Kč	36 534 Kč
Tiskárna štitků s čárovým kódem - systémová	3	258 600 Kč	775 800 Kč	155 160 Kč	775 800 Kč
Monitorovací zařízení kamerového systému	4	12 000 Kč	48 000 Kč	9 600 Kč	48 000 Kč
Ostatní	-	-	1 803 958 Kč	360 792 Kč	1 803 958 Kč
Switch 24 port	2	33 951 Kč	67 902 Kč	13 580 Kč	67 902 Kč
Diskové pole	1	245 040 Kč	245 040 Kč	49 008 Kč	245 040 Kč
Záložní zdroje napájení	2	38 591 Kč	77 182 Kč	15 436 Kč	77 182 Kč
Skříň pro uložení serverů	1	28 788 Kč	28 788 Kč	5 758 Kč	28 788 Kč
Řídící modul rozvodů napájení skříně	2	4 373 Kč	8 746 Kč	1 749 Kč	8 746 Kč
Terminálová čtečka čárového kodu	15	40 000 Kč	600 000 Kč	120 000 Kč	600 000 Kč
Čtečka čárového kodu - ruční	6	7 000 Kč	42 000 Kč	8 400 Kč	42 000 Kč
Kamery pro monitorování výroby	5	11 500 Kč	57 500 Kč	11 500 Kč	57 500 Kč
Synology rack station	1	33 000 Kč	33 000 Kč	6 600 Kč	33 000 Kč
Wi-fi síť na skladech hotových výrobků	2	35 000 Kč	70 000 Kč	14 000 Kč	70 000 Kč
Bezkontaktní identifikační čip RFID	140	70 Kč	9 800 Kč	1 960 Kč	9 800 Kč
Implementace doprava, zaškolení, dokumentace k serveru	1	64 000 Kč	64 000 Kč	12 800 Kč	64 000 Kč
Implementace docházkového systému	1	50 000 Kč	50 000 Kč	10 000 Kč	50 000 Kč
Implementace čárových kódů	1	450 000 Kč	450 000 Kč	90 000 Kč	450 000 Kč
Software	-	-	840 072 Kč	168 014 Kč	840 072 Kč
MS Windows Server Enterprise	1	59 349 Kč	59 349 Kč	11 870 Kč	59 349 Kč
MS Windows Server 2012R2	1	18 255 Kč	18 255 Kč	3 651 Kč	18 255 Kč
CAL 2012 Device	70	736 Kč	51 520 Kč	10 304 Kč	51 520 Kč
TS/RDS Client Access License	30	2 125 Kč	63 750 Kč	12 750 Kč	63 750 Kč
Wmware vSphere	1	65 922 Kč	65 922 Kč	13 184 Kč	65 922 Kč
Zálohovací software	2	14 138 Kč	28 276 Kč	5 655 Kč	28 276 Kč
SW pro čtení čárového kodu	25	5 000 Kč	125 000 Kč	25 000 Kč	125 000 Kč
SW pro synology rack station	10	1 000 Kč	10 000 Kč	2 000 Kč	10 000 Kč
Licence modul docházka	1	48 000 Kč	48 000 Kč	9 600 Kč	48 000 Kč
Licence databáze Sybase	2	10 000 Kč	20 000 Kč	4 000 Kč	20 000 Kč
Licence ekonomického a výrobního IS VISION 32	35	10 000 Kč	350 000 Kč	70 000 Kč	350 000 Kč
Cena celkem	-	-	4 000 000 Kč	800 000 Kč	4 000 000 Kč

Zdroj: Firma ABC, vlastní uspořádání.

Rozpočet způsobilých výdajů

Rozpočet (tabulka 19) je součástí každé plné žádosti. Na některé položky je stanovena v rámci výzev maximální cena. Po schválení plné žádosti je možné jednotlivé položky upravovat až po odsouhlasení projektového manažera Agentury

pro podnikání a inovace. Proto se doporučuje ocenit je reálnými cenami. Rozpočet projektu je ve výši 4 miliony korun a veškerá částka spadá do investičních výdajů.

Obrázek 13 - Harmonogram projektu

Rok: 2015												
Činnosti	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.
Projektové potřeby												
Lhůta pro výběrové řízení na servery												
Výběr dodavatele na servery												

Rok: 2016												
Činnosti	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.
Dodávka serverů												
Implementace serverů a zkušební provoz												
Výběr dodavatele na SW pro přechod do on-line systému přenosu dat												
Instalace SW a zaškolení správců sítě												
Vyhodnocení 1. etapy realizačním týmem a příprava na 2. etapu												
Výběrové řízení na server Synology												
Výběrové řízení na docházkový systém												
Implementace docházkového systému a jeho zkušební provoz												
Implementace serveru Synology a jeho zkušební provoz												
Projektové potřeby pro výběrové řízení na čtečky												
Lhůta pro výběrové řízení na čtečky												
Výběr dodavatele čteček												
Monitorovací zpráva k 2. etapě a žádost o platbu												
Zhodnocení 2. etapy realizačním týmem												
Implementace čteček a zkušební provoz												
Výběr dodavatele na HW pro označení štiťků												

Rok: 2017												
Činnosti	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.
Implementace čteček a zkušební provoz												
Výběr dodavatele na HW pro označení štiťků												
Implementace HW pro označení štiťků a zkušební provoz												
Zhodnocení 2. etapy realizačním týmem												
2. Monitorovací zpráva a žádost o platbu												
Vyhodnocení projektu												

Zdroj: Vlastní.

Je patrné, že firma je plátcem DPH, a proto ji nelze zařadit mezi způsobilé výdaje projektu. Rozpočet je důležitý zejména pro vypsání výběrového řízení. V případě

zakázky převyšující 500 tisíc korun bez DPH, je žadatel povinen řídit se Pravidly pro výběr dodavatelů. Jestliže je vyšší než 2 miliony korun (6 milionů v případě staveb) musí se postupovat při výběru dodavatele podle zákona. Do 500 tisíc korun nemusí vypisovat žádné výběrové řízení, jen je povinen postupovat hospodárně, účelně a efektivně.

Harmonogram projektu

Projekt bude zahájen v listopadu 2015 a ukončen bude v květnu 2017 (obrázek 13).

Součástí každého podnikatelského záměru v Operačním programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost je jeho harmonogram. Ten byl stanoven na základě schůzky s personálním ředitelem společnosti ABC.

Projekt bude členěn do 2 etap podle pravidel pro etapizaci, a to takto:

1. etapa s rozpočtem 1,57 milionu korun bude probíhat od listopadu 2015 do března 2016.
2. etapa s rozpočtem 2,43 milionu korun bude probíhat od července 2016 do února 2017.

Dosavadní projekty/zakázky

ABC v minulosti realizovala několik projektů, viz tabulky 20 a 21.

Tabulka 20 - Realizované projekty

Název projektu	Výše rozpočtu	Rok realizace	Základní popis	Výsledek
MASA I	40 mil Kč (20 mil Kč z ESF)	2010	Technologie na výrobu	Technologie zavedena a plně funkční
MASA II	110 mil Kč	2013	Technologie na výrobu	Technologie zavedena a plně funkční
Rekonstrukce čistírny odpadních vod	1,2 mil Kč	2013/2014	Rekonstrukce čistírny odpadních vod	Rekonstrukce proběhla úspěšně
Rekonstrukce výrobních hal	40 mil Kč	2014/2019	Revitalizace výrobního závodu – střechy, podlahy, omítky, osvětlení, vnitřní rozvody, komunikace a zpevněné plochy	Tento projekt aktuálně probíhá

Zdroj: Společnost ABC.

Tabulka 21 - Realizované projekty IS/ICT

Název projektu	Výše rozpočtu	Rok realizace	Základní popis	Výsledek
VISION32	500.000,- Kč	2011/2012	Zavedení ekonomického výrobního a informačního systému VISION32, převod dat z ES Pohoda, úprava tiskových sestav, proškolení personálu	Systém zaveden a funkční (CRM, Sklad, Majetek, Výroba, Personál a mzdy)
Altus Portal	84.000,- Kč	2012	Zavedení systému na správu řízené dokumentace IMS (dle ČSN EN ISO 9001, ČSN EN ISO 14001, ČSN OHSAS 18001)	Systém zaveden a funkční (aktuálnost dokumentace, 24h dostupnost díky internetovému přístupu, zlepšení systému vstupního zaškolení pracovníků)
Synology Disk Station	20.156,- Kč	2013	Datové úložiště pro interní komunikaci pracovníků	Systém zaveden a plně funkční
Kamerový systém	125.000,- Kč	2013/2014	Zavedení kamerového systému	Systém zaveden a plně funkční (vstupy do závodů, monitoring kvality výroby)
AutoCAD + CADKON	116.420,- Kč	2014	Zavedení projekčního a modelářského CAD programu + nadstavba s portfoliem produktů	Systém zaveden a plně funkční pro interní potřebu firmy i projekční kanceláře a architektury
KERIO Wn Route	27.770,- Kč	2015	Zabezpečení přístupu k internetu	Systém zaveden a plně funkční
Acronis True Image Echo Workstation	11.941,50 Kč	2015	Zavedení vytváření obrazů - zálohování disků PC výrobních technologií	Systém zaveden a plně funkční
Elektronické nástěnky	20.000,- Kč	2015	Informační systém pro obsluhu výrobních technologií	Systém zaveden a plně funkční

Zdroj: Společnost ABC.

Plánované projekty do budoucna

- ABC akreditovaná zkušebna výrobků. Projekt docílí zrychlení procesů zkušebnictví předepsaných zkoušek, následné urychlení uvolňování výrobků, zrychlení procesu logistiky a snížení počtu reklamačních řízení. Výrobky společnosti budou dosahovat evropských norem. Přínosem bude snížení nákladů (na dopravu, za výzkum), zrychlení toku informací a zvýšení bezpečnosti dat (k výstupům nebude mít přístup nikdo nepovolaný).
- ABC projekční servis pro zákazníky. Výsledkem bude vizualizace řešení z portfolia produktů firmy do projektové dokumentace zákazníka včetně poradenského servisu přímo u koncového zákazníka. Přínosem bude zlepšení vztahů k zákazníkům a jejich větší přehled o nabídce podniku.
- ABC realizace a podpora (vlastní realizační tým, následná údržba produktů). Vznikne nová služba pro zákazníky, která sníží náklady na reklamace, zvýší spokojenost zákazníků a zvýší image společnosti zaměřené na zákazníka.
- Zabezpečení firemních dat proti neoprávněnému kopírování či předávání třetím osobám. Přínosem bude zamezení úniku informací ze společnosti ke konkurenci.
- Elektronizace procesů – schvalování a revize formulářů, smluv a faktur povede ke zjednodušení práce v objednávkovém systému. Přínosem bude rychlejší vyřízení objednávek a snížení počtu spotřebovaného papíru – úspora nákladů a příspěvek k ochraně životního prostředí.
- Firma ABC v rámci **strategie** svého **rozvoje** plánuje rozšíření výroby vybudováním nového výrobního závodu, kde plánuje rozšíření charakteru produkce. Chystá se zavést poradenské služby pro koncové zákazníky v oblasti zakomponování produktů do finální vizualizace jejich projektu. Svůj podíl na trhu chce ze současných 10 % zvýšit na 15 % (informace od ABC). Způsob jejího řízení zůstane neměnný. Společnost si váží svých kvalitních zaměstnanců a tak je fluktuace nízká.

Systém rozvoje lidských zdrojů žadatele

V rámci zvyšování kvalifikace zaměstnanců spojených s projektem absolvovali oba správci sítě vždy 4 denní školení Mikrotik – síťové technologie. Podobné školení se chystá i v dalších letech a budou proškoleni k SW MS Windows Server 2012.

Firma monitoruje potřebu svých pracovníků a pravidelně plánuje systém rozvoje lidských zdrojů. Oba správci sítě jsou zkušenými administrátory SW aplikací MS Windows Server 2003 a MS Windows Server 2008, operačních systémů MS Windows (XP Professional, Vista Professional, 7 Professional, 8 Professional, 8.1 Professional a 10 Professional), kancelářských aplikací MS Office, Software 602.

Všichni pracovníci absolvovali a průběžně absolvují školení k ekonomickému a výrobnímu informačnímu systému VISION 32 (dle potřeby buď od dodavatele SW, nebo interně od administrátora). Dále pro ně firma zajišťuje interní školení k používanému SW (operační systémy, balíky kancelářského SW, internet) a externí školení u certifikovaných společností pro specifický SW.

Stručná charakteristika projektového týmu

Realizační tým vede jednatel, který má na starosti i vedení porad případně konzultací, kontrolu administrace projektu, kontrolu monitorovací zprávy a žádosti o platbu, kontroluje dodržování harmonogramu projektu, zodpovídá za realizace výběrových řízení, podepisuje a kontroluje smluvní dokumentace.

Obrázek 14 - Projektový tým

Profesní zaměření	Certifikace	Odborné vzdělání
Jednatel, ředitel kvality a představitel vedení pro IMS	Představitel vedení pro IMS a správce dokumentace QMS, EMS, BOZP dle ČSN EN ISO 9001, ČSN EN ISO 14001, ČSN OHSAS 18001	Gymnázium – maturita SPŠ stavební – maturita – obor pozemní stavby
Personální ředitel	Interní auditor dle ČSN EN ISO 9001, ČSN EN ISO 14001, ČSN OHSAS 18001, ČSN EN ISO 19011 Metrolog dle ČSN EN ISO 10012:2003	Gymnázium – maturita – obor 79-02-05 zaměření 38 Programování
Správce sítě a administrátor ekonomického výrobního informačního systému	Mikrotik – síťové technologie 2014, Mikrotik – síťové technologie 2015 VISION Praha – administrátor V32	Obchodní akademie – maturita – obor 63-41-M/004
Správce sítě	Mikrotik – síťové technologie 2014, Mikrotik – síťové technologie 2015	Vysoká škola strojní a textilní v Liberci - inženýr strojírenské technologie

Zdroj: Firma ABC (odebrány jména a rok ukončení studia).

Personální ředitel je zodpovědný za realizaci projektu, koordinuje a organizuje jednání projektového týmu a jednání s dodavateli, administruje výběrová řízení, projektovou dokumentaci, monitorovací zprávy a žádost o platbu.

Správci sítě zodpovídají za technické parametry pořizovaných IT řešení. Podílejí se na vzniku zadávací dokumentace konkretizací požadavků. Vybraným dodavate-

lem poté budou proškoleni, aby poté tyto znalosti mohli předat dalším zaměstnancům.

Realizační tým se schází dle aktuální potřeby, min. ale jednou měsíčně, kdy se evaluuje a kontroluje průběh. Projekt nepočítá s výdaji na realizační tým.

SWOT analýza projektu

Jelikož popis projektu jsem získal pouze v bodech od personálního ředitele ABC a v této části došlo jen k úpravě těchto subjektivních bodů do souvislého a pochopitelného textu nebudu přikládat SWOT analýze projektu žádné body a pouze shrnu nejdůležitější body.

Tabulka 22 - SWOT analýza projektu ICT a sdílené služby

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
zkvalitnění produktů a služeb zrychlení logistiky úspora materiálu a nákladů za energii a PHM dosažení průmyslových technických standardů snížení produkce zmetků	nutnost zaškolení zaměstnanců termíny a nedostatek času
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
získání nových zákazníků moderní ICT řešení zlepšení zákaznických vztahů	vývoj v IT oblasti změny v požadavcích zákazníků

Zdroj: Firma ABC.

5.12 Analýza rizik

Externí rizika:

- Dodavatelé a odběratelé

Firma je nezávislá na svých dodavatelích, protože všichni současní jsou v případě potřeby na trhu snadno nahraditelní. Vzhledem k zavedenému systému řízení jakosti dle normy ČSN EN ISO 9001:2009 probíhá pravidelné vyhodnocování dodavatelů a jejich výběr dle předem stanovených kritérií s cílem optimalizovat odběr výrobků a služeb.

Co se týká zákazníků firmy, je jich široké portfolio od obchodníků přes firmy až po konečné uživatele. Firma není závislá na jednom silném odběrateli. Společnost

se pak snaží aktivně pomoci svých obchodních zástupců hledat další odběratele a navázat spolupráci s prodejci, kteří by rovněž nabízeli jejich produkty.

- Reference a stabilní klientela

Firma má již od samého začátku stále zákazníky, kteří jsou s poskytovanými službami spokojeni. Kontinuálně dochází k rozšiřování portfolia zákazníků, tj. udržení stávajících a vyhledávání nových. Reference nejvýznamnějších podniků jsou předpokladem pro její další rozvoj.

Interní rizika:

- Projektový tým

Byl vybrán na základě realizace předchozích projektů. Zapojeno je vedení firmy a oblast IT včetně obou správců IT oddělení. Je dostatečné kapacity a projekt by tak neměla ohrozit případná dlouhodobá pracovní neschopnost nebo odchod některého zaměstnance z firmy.

- Zabezpečení systému

Zabezpečení systému jsem ohodnotil vysokou pravděpodobností, neboť aktualizace vždy vycházejí z odhalených případů získání dat neoprávněnou osobou. Dopad je okrajový, neboť hrozí ztráta pouze části dat, nikoliv celku.

Centralizace systémů klade vyšší nároky na zabezpečení (softwarové přístupy, oprávnění, dodávek elektrické energie, fyzické přístupy do serverovny, chlazení). Úzkým místem by mohla být konektivita z jednotlivých poboček k centrálnímu systému, ale i toto bylo v minulých letech výrazně posíleno. Dalším řešením, které bude aplikováno, je proškolení personálu novým systémem přístupu k ekonomickému systému (termináloví klienti).

- Zamítnutí plné žádosti nebo neproplacení žádosti o platbu zprostředkujícím subjektem

Společnost byla rozhodnuta projekt realizovat i bez kofinancování z EU. Outsourcingem na specializovanou firmu tomuto riziku předejde.

- Výběrové řízení

Výběrová řízení bývají u projektů limitovány různými byrokratickými překážkami za účelem zabránění nadhodnocení nákladů. Firma sice nemůže nabídnout plnění zakázky svým osvědčeným dodavatelům, ale správně nastavenými podmínkami v zadávací dokumentaci (nesmí však být diskriminační a přímo šité na míru určité firmě) může zabránit, aby se jí tam přihlásila firma s na první pohled podhodnocenou nabídkou. Současně tím, že mimo zveřejnění nabídky na určených místech, přímo osloví osvědčené dodavatele (např. zaslání odkazu na výběrové řízení), zvyšuje svou šanci, že nakonec ve výběrovém řízení vyjdou jako vítěz.

Vyhodnocení rizik

Dodavatelé – firma na nich není závislá, může si mezi nimi vybírat. V případě ztráty jednoho z nich si může spolupracovat s jiným. I dodavatelé si musí být vědomi situace, že přemrštěnými cenami nebo kvalitou materiálu a souvisejícími nabízenými službami mohou ztratit zákazníka. Pravděpodobnost ztráty dodavatele jsem proto vyhodnotil jako velmi nízkou se zanedbatelným dopadem.

Odběratelé – firma má široké portfolio zákazníků, v případě výpadku některého z nich je schopna najít jiného. Ten však nemusí mít stejné odběry, případně může platit se zpožděním. Proto ABC aktivně vyhledává další klienty, aby naopak došlo k rozšíření portfolia. Odběratele zajímá kvalita a cena, když konkurence začne nabízet levnější nebo kvalitnější produkty, hrozí odliv odběratelů. Realizované projekty však toto riziko snižují, proto je pravděpodobnost nízká s okrajovým dopadem.

Reference – podnik má již v současnosti poměrně obsáhlé reference, s některými zákazníky spolupracuje dlouhodobě. Může dojít pouze k poškození dobrého jména v případě nekvalitní dodávky, riziko ale snižuje současný projekt. Proto pravděpodobnost téměř nemožná s okrajovým dopadem.

Dotace z EU – firma je schopna realizovat projekt i bez podpory z EU, spolufinancováním pouze ušetří finanční prostředky. Outsourcingem pak snižuje riziko zamítnutí podpory, proto velmi nízká pravděpodobnost s okrajovým dopadem.

Tabulka 23 - Matice hodnocení rizik firmy ABC

Pravděpodobnost	Dopad			
	Kritický	Významný	Okrajový	Zanedbatelný
Velmi vysoká				
Vysoká			Zabezpečení systému	
Významná				
Nízká			Odběratelé	
Velmi nízká			Dotace z EU	Dodavatelé
Téměř nemožná			Reference	Projektový tým

Zdroj: Vlastní.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo analyzovat vnější a vnitřní prostředí firmy, podnikající v oboru výroby betonových, cementových a sádrových výrobků, za účelem zpracování strategické analýzy, na jejímž základě pak zažádá o dotaci v rámci ICT a sdílené služby – výzvy I. z Operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost. Na základě analýzy jsem pak současně navrhl doporučení firmě do budoucna.

Pro zpracování jsem využil teoretické znalosti získané během studia na Fakultě managementu, které jsem doplnil informacemi z odborné literatury, které jsem zahrnul do teoretické části práce. Vysvětlil a popsal jsem pojmy jako PEST analýza, metoda „4C“, analýza odvětví, analýza konkurenčního prostředí, SWOT analýza, analýza rizik. A protože firma bude projekt kofinancovat ze strukturálních fondů EU, popsal jsem stručně základní fakta k čerpání dotace, tzn. Operační program, Programové období kam spadá, kolik peněz může firma na projekt dostat, kde žádost vyplnit a jak proces žádostí funguje.

Následně jsem popsal metodiku, jak jsem při zpracování analýzy postupoval a odkud jsem čerpal data.

Samotnou analýzu firmy ABC jsem začal PESTLE analýzou. U ní jsem dospěl k názoru, že největší zátěží je pro ni legislativa, neboť klade čím dál větší nároky na administrativu. Společnosti se ztížila administrativní činnost zavedením elektronické evidence tržeb a Obecného nařízení o ochraně osobních údajů od Evropského parlamentu a Rady EU.

Poté jsem zpracoval metodu 4C, z které vyplynulo, že pro firmu je ideální homogenní strategii. Následovala analýza odvětví, kde jsem charakterizoval trh a zjistil, jak si na něm organizace stojí. V rámci analýzy konkurenčního prostředí jsem analyzoval, že pro firmu neplyne žádné velké ohrožení.

Následně jsem provedl interní analýzu, kde jsem pomocí poměrových ukazatelů vypočítal ukazatele likvidity, rentability a aktivity. Na jejím základě a na informacích z firmy od personálního ředitele jsem sestavil SWOT analýzu podniku. Bez jeho pomoci bych ji skládal těžko, protože firmy interní data střeží jako oko v hlavě a některé citlivé informace neznají ani samotní řadoví zaměstnanci. SWOT analýzu jsme zpracovali na základě zprůměrování bodového hodnocení a diskuzí, z kterých vznikly hodnoty jednotlivých vah. Na základě výsledků SWOT analýzy nám vyšlo, že by ABC měla využít přístup S – O.

Na základě zjištěných skutečností bych firmě navrhl k posílení své pozici sloučení s některým ze svých konkurentů nebo případně, aby zkusil někoho z nich koupit.

Dále jsem doplnil další informace, které bude firma potřebovat pro podání žádosti o dotaci jako charakteristiku žadatele, organizační strukturu, technické specifikace projektu, cíle projektu, rozpočet projektu, harmonogram projektu, který jsem zpracoval pomocí Gantova diagramu, popis realizovaných a plánovaných projektů, systém rozvoje lidských zdrojů v podniku a projektový tým.

Na závěr práce jsem provedl analýzu rizik, kde mi jako největší riziko vyšlo zabezpečení systému firmy ABC a jako nejmenší jsem potom ohodnotil projektový tým.

Diplomová práce je přínosem pro majitele firmy, neboť po doplnění interních informací, které nechtěli zveřejnit, mohou zažádat o dotaci na svůj projekt.

Seznam literatury

- Agentura pro podnikání a inovace, 2015. ICT a sdílené služby[online]. ©11. 2. 2015 [cit. 29. 11. 2016]. Dostupné z: <http://www.agentura-api.org/programy-podpory/ict-a-sdilene-sluzby/>
- ADMD, 2017. Statistika výstavby rodinných domů a dřevostaveb v České republice. [online]. 6. 6. 2017 [cit. 9. 6. 2017]. Dostupné z: <https://www.admd.cz/statistika-vystavby-rodinnych-domu-a-drevostaveb-v-ceske-republice>
- BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠTÁT, P.; ŠULEŘ, O., 2001. Management. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- Česko. Zákon č. 175/2006 Sb., Usnesení vlády. In: Sbírka zákonů. 22. 2. 2006.
- Česko. Zákon č. 234/2014 Sb., Usnesení vlády. In: Sbírka zákonů. 19. 4. 2017.
- Česko. Zákon č. 392/2006 Sb., Usnesení vlády. In: Sbírka zákonů. 18. 4. 2006.
- ČSÚ, 2017. Průměrná hrubá měsíční mzda. In: Czso.cz [online]. 1. 12. 2016 [cit. 7. 6. 2017]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/prumerna-hruba-mesicni-mzda-graf>
- ČSÚ, 2017. Zaměstnanost, nezaměstnanost. In: Czso.cz [online]. 3. 11. 2017 [cit. 13. 11. 2017]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace
- ČTK, 2014. Stát pomůže NWR při útlumu Paskova, souhlasí vláda. In: Aktualne.cz [online]. 28. 4. 2014 [cit. 21. 6. 2016]. Dostupné z: <http://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/stat-pomuze-nwr-pri-utlumu-paskova-souhlasil-lada/r~f9380a24cecd11e3b566002590604f2e/>
- DEDOUCHOVÁ, M., 2001. Strategie podniku. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.
- DOSKOČILOVÁ, V., 2018. Nejsou lidi. Zoufalé firmy nabízí i desetitisícové náborové příspěvky. In: Mesec.cz [online]. 13. 4. 2018 [cit. 26. 11. 2018]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/clanky/nejsou-lidi-zoufale-firmy-nabizi-i-desetitisicove-naborove-prispevky/>
- HORA, J., 2018. Češi jsou považováni za krále recyklace, ukázal průzkum. In: Idnes.cz [online]. 24. 6. 2018 [cit. 26. 11. 2018]. Dostupné z: https://hobby.idnes.cz/cesi-recyklace-trideni-odpadu-kontejnery-f12-/hobby-domov.aspx?c=A180622_182300_hobby-domov_bma

HORÁKOVÁ, H., 2003. Strategický marketing. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN: 80-247-0447-1.

JAKUBÍKOVÁ, D., 2013. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

HYPOINDEX, 2017. Hypoindex vývoj. In: Hypoindex.cz [online]. Vygenerován 13. 5. 2017 [cit. 13. 5. 2017]. Dostupné z: <https://www.hypoindex.cz/hypoindex-vyvoj/>

JAKUBÍKOVÁ, D., 2013. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O., 2002. Strategické řízení: teorie pro praxi. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-717-9578-X.

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O., 2006. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.

KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J., 2008. Finanční analýza: krok za krokem. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7179-713-5.

KISLINGEROVÁ, E., 2010. Manažerské finance. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9.

KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D., ŠTEKER, K., 2013. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4456-8.

KOPECKÝ, Josef, 2016. Horníkům z OKD vláda pomůže. Budou dostávat osm tisíc korun měsíčně. In: Idnes.cz [online]. 11. 5. 2016 [cit. 21. 6. 2016]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/hornikum-a-dalsim-zamestnancum-okd-vlada-pomuze-ftq-/ekonomika.aspx?c=A160511_092245_ekonomika_kop

KOTLER, P.; KELLER, K., 2007. Marketing management. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, P., KELLER, K. L., 2013. Marketing management. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOVÁŘ, F., 2008. Strategický management. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-33-2.

KUČERA, Petr, 2017. Kupní síla Čechů výrazně stoupla, ukazuje nové porovnání. Evropský průměr ale dohání pomalu. In: Aktualne.cz [online]. 23. 11. 2017 [cit. 1. 12. 2017]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/nakupovani/kupni-sila-cechu-vyrazne-stoupla-ukazuje-nove-porovnani-evro/r~e7019398cfaf11e7984d0cc47ab5f122/?redirected=1514827851>

- LHOTSKÝ, J., 2010. Strategický management. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-3295-1.
- MALLYA, T., 2007. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
- Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2012. Fondy EU v ČR. [online]. ©2014-2020 [cit. 13. 6. 2016]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/>
- MPSV, 2017. Přehled o vývoji částek minimální mzdy. In: Mpsv.cz [online]. 16. 10. 2017 [cit. 6. 11. 2017]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/871>
- PORTER, M., 1994. Konkurenční strategie. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.
- POŠVÁŘ, Z., ERBES, J., 2002. Management. Brno: MZLU, 2002. ISBN 80-7157-633-6.
- RŮČKOVÁ, P., 2011. Finanční analýza. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3916-8.
- SEDLÁČEK, J., 2011. Finanční analýza podniku. Brno: Computer Press, 2011. ISBN: 978-80-251-3866.
- SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K., 2006. Strategická analýza. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN: 80-7179-367-1.
- SIEBER, P., 2004. Studie proveditelnosti. Metodická příručka, duben 2004.
- SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol., 2010. Podniková ekonomika. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.
- TICHÁ, I., HRON, J., 2003. Strategické řízení. Praha: CREDIT, 2003. ISBN 80-213-0922-9.
- VALACH J. a kol., 1999. Finanční řízení podniku. 2. vydání. Praha: EKOPRESS, 1999. ISBN: 80-86119-21-1.
- VEBER, J., 2009. Management. Praha: Management press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- W4t.cz, 2017. DPH - Daň z přidané hodnoty. In: W4t.cz [online]. 10. 1. 2017 [cit. 16. 11. 2017]. Dostupné z: <https://www.w4t.cz/dph/>