Vysoká škola ekonomická v Praze

Diplomová práce

2019 Bc. Nikita Rogozhnikov

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Studijní obor: Podniková ekonomika a management

Název diplomové práce:

Strategická analýza vybrané společnosti zaměřené na Facility management

Autor diplomové práce: Bc. Nikita Rogozhnikov

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Jiří Dvořáček, CSc.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma
„*Strategická analýza vybrané společnosti zaměřené na Facility management*“
vypracoval/a samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne 26. srpna 2019 Podpis

P o d ě k o v á n í

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu své diplomové práce prof. Ing. Jiřímu Dvořáčkovi, CSc. za vstřícný přístup a odborné rady .

Také bych chtěl poděkovat své rodině a přítelkyni za podporu a motivování při studiu a vypracování této práce.

Název diplomové práce:

Strategická analýza vybrané společnosti zaměřené na Facility management

Abstrakt:

Cílem této diplomové práce je provedení strategické analýzy podniku Atalian CZ s.r.o., identifikace podstatných faktorů z okolního prostředí společnosti a analýza interních zdrojů a schopností. Práce je rozdělena do dvou částí. První část je teoreticko-metodologická, v ní jsou představeny zásadní metody a terminologie nezbytné pro strategickou analýzu a definování specifiky odvětví Facility managmentu. Zjištěné poznatky jsou následně aplikovány a využity v části praktické, která se zabývá analýzou zvolené společnosti. Závěrem praktické části je identifikace silných a slabých stránek a potenciálních příležitostí a hrozeb za pomocí metody SWOT. Součástí závěru je také definování strategických doporučení.

Klíčová slova:

strategie, strategická analýza, PEST analýza, analýza VRIO, finanční analýza, SWOT analýza , Facility management

Title of the Master´s Thesis:

Strategic analysis of a company specialized in Facility management

Abstract:

The aim of this thesis is to perform a strategic analysis of the company Atalian CZ s.r.o., identification of significant factors from the environment and analysis of internal resources and capabilities. The thesis is divided into two parts. The first part is theoretical-methodological, in which are introduced the basic methods and terminology necessary for strategic analysis and defining the specifics of the Facility management sector. The findings are then applied and used in the practical part, which is specialized in the analysis of the selected company. The conclusion of the practical part is identification of strengths and weaknesses and potential opportunities and threats using the SWOT method. Defining of strategic recommendations is also a part of the conclusion.

Key words:

strategy, strategic analysis, PEST analysis, VRIO analysis, financial analysis, SWOT analysis, Facility management

Obsah

Úvod 1
1 Teoreticko-metodologická část 2
1.1 Vize, poslání a strategické cíle 2
1.2 Strategie a strategické řízení 3
1.3 Strategická analýza 5
1.4 Externí strategická analýza 6
1.4.1 Analýza makrookolí 7
1.4.2 Analýza mikrookolí 9
1.5 Interní strategická analýza 13
1.5.1 Identifikace zdrojů podniku 13
1.5.2 Analýza VRIO 14
1.5.3 Hodnototvorný řetězec 14
1.5.4 7S model 15
1.6 Finanční analýza 16
1.6.1 Bilanční pravidla 16
1.6.2 Absolutní ukazatele 17
1.6.3 Poměrové ukazatele 18
1.6.4 Ekonomická přidaná hodnota – EVA 22
1.6.5 Čistý pracovní kapitál 22
1.6.6 Altmanův model 23
1.7 SWOT analýza 23
1.8 Facility management 24
2 Praktická část 29
2.1 Charakteristika Atalian CZ s.r.o. 29
2.1.1 Základní informace 29
2.1.2 Historie 31
2.1.3 Produktové portfolio 32
2.2 Externí strategická analýza 33
2.2.1 Analýza makrookolí 33
2.2.2 Analýza mikrookolí 39
2.3 Interní strategická analýza 43
2.3.1 Identifikace zdrojů podniku 43
2.3.2 Analýza VRIO 46

2.3.3 Hodnototvorný řetězec 48
2.3.4 Model 7S 49
2.4 Finanční analýza 49
2.4.1 Bilanční pravidla 50
2.4.2 Absolutní ukazatele 50
2.4.3 Poměrové ukazatele 53
2.4.4 Ekonomická přidaná hodnota – EVA 58
2.4.5 Čistý pracovní kapitál 58
2.4.6 Altmanův index 59
2.5 SWOT analýza 59
2.5.1 Silné stránky 60
2.5.2 Slabé stránky 61
2.5.3 Příležitosti 61
2.5.4 Hrozby 62
2.5.5 Shrnutí SWOT analýzy 62
2.5.6 Strategická doporučení 63
Závěr 65
Zdroje 67
Seznam tabulek 74
Seznam grafů 74
Seznam obrázků 75
Příloha 76

Úvod

Strategie je jedním z klíčových faktorů potřebných k tomu, aby podnik dosáhl úspěchu. Vrcholový management by měl neustále řešit směr dlouhodobého záměru společnosti. Znamená to, že by vedení společnosti mělo brát v úvahu veškeré faktory působící na podnik, jež mají vliv na naplnění strategických cílů, mise a vize, a definovat cesty, jak se těmto faktorům vyhnout, nebo naopak jak je využít ve svůj prospěch. Strategie nesmí být podceňována, v opačném případě se i prosperující podnik může dostat do významných problémů, nebo dokonce i zaniknout.

Pro provádění strategické analýzy byl zvolen podnik **Atalian CZ s.r.o**. působící na trhu **Facility managmentu**. Toto odvětví je docela specifické, dokonce v rámci České republiky existuje málo výzkumů a analýz na tomto trhu. Zabývali se tím především docent Vyskočil a prezident asociace Facility managmentu v ČR pan Štrup. Co se týče konkrétní strategické analýzy společnosti působící v odvětví Facility managmentu, tato práce je první v tomto oboru a lze ji považovat za unikátní.

Cílem této diplomové práce je provedení strategické analýzy podniku Atalian CZ s.r.o., identifikace podstatných faktorů z okolního prostředí společnosti a analýza interních zdrojů a schopností. V rámci této práce je využita finanční analýza, jejíž nástroje určují celkovou finanční situaci Atalian CZ. Výsledným cílem této práce je identifikace silných a slabých stránek zkoumané společnosti a odhalení potenciálních příležitostí a hrozeb. Na základě zjištěných výsledků jsou stanovena strategická doporučení pro Atalian CZ s.r.o.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí. První část je **teoreticko-metodologická**, v ní jsou představeny zásadní metody a terminologie nezbytné pro strategickou analýzu a definování specifiky odvětví zkoumaného podniku. Konkrétně se jedná o popis externí strategické analýzy skládající se z analýz makrookolí a mikrookolí a popis interní strategické analýzy, jejímiž zástupci jsou identifikace zdrojů podniku, analýza VRIO a také stručný náhled do hodnototvorného řetězce a McKinseyho modelu 7S. Finanční analýza je uvedena v podobě vlastní podkapitoly pro lepší přehlednost kvůli rozsáhlému obsahu. V jejím rámci byly zvoleny určité ukazatele nezbytné dle názoru autora pro hodnocení zkoumané společnosti. Do samotné podkapitoly je zařazena i SWOT analýza sloužící k interpretaci výsledků a definování závěru. Poslední podkapitolou je náhled do Facility managmentu, aby čtenář této práce pochopil specifiku tohoto odvětví. Zmíněné metodologické postupy jsou následně aplikovány a využity v **části praktické**, která se zabývá analýzou zvolené společnosti. Závěrem praktické části je identifikace zmíněných aspektů jako silné a slabé stránky a potenciální příležitosti a hrozby. Součástí závěru je také definování strategických doporučení.

1 Teoreticko-metodologická část

V teoreticko-metodologické části této diplomové práce je představen teoretický základ nezbytný pro další zpracování analýzy. Tento základ se vztahuje k oblastím strategie, strategického řízení, strategické analýzy, finanční analýzy, SWOT analýzy a Facility managmentu. Zmíněná metodologie je následně aplikována v praktické části této práce. Teoretická část je doprovázena definicemi a metodami, které byly získány studiem odborné literatury. Použité odborné zdroje jsou řádně ocitovány a jejich seznam je uveden na konci této práce.

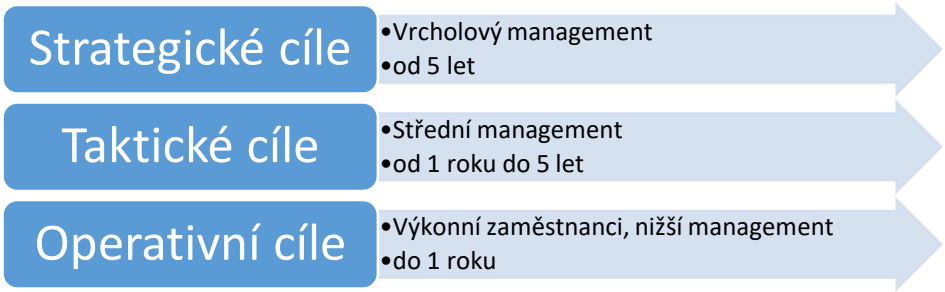
1.1 Vize, poslání a strategické cíle

Vize určuje základní představu o budoucím stavu podniku z dlouhodobého hlediska. Jinými slovy je vize nejvyšším dlouhodobým cílem podniku. Grünwald a Holečková (2009) tvrdí, že by vize měla vyjadřovat základní představu o budoucím stavu, který bude motivovat zaměstnance a bude se nacházet za horizontem naplánovaných událostí.

Vedle vize je **poslání** neboli mise. Poslání by mělo být konkrétnější než vize a mělo by odůvodňovat existenci podniku. Podle Sedláčkové a Buchty (2006) prezentuje mise chování a záměr organizace vůči zainteresovaným osobám. K tomu by poslání (a také vize) mělo být srozumitelné, jednoduše formulované a zapamatovatelné.

Strategické cíle jsou třetí fází a formulují konkrétně očekávané výsledky a v jakém čase by jich podnik měl dosáhnout. Sedláčkova a Buchta (2006) rozdělují cíle podle časového hlediska a jejich úrovně. Jak plyne z obrázku č. 1, výkonní zaměstnanci a nižší management mají na starosti spíš operativní cíle. Strategické cíle by ale měly být naplňovány ze strany vrcholového managementu.

Obrázek 1. Členění cílů podle úrovně rozhodování



Zdroj: Sedláčková H., Buchta K. (2006, s. 4), vlastní grafické zpracování

Stanovené cíle se mohou vztahovat k různým aspektům toku podniku. Z hlediska povahy cíle lze rozdělit na finanční a nefinanční. Finanční cíle se mohou týkat dosažení určité výše zisku, obratu nebo nákladů. Nefinanční cíle mohou být zaměřeny na sociální, environmentální nebo politické oblasti.

Stanovení dobře definovaných cílů je jednou z nejpodstatnějších záležitostí neboli – jak již bylo uvedeno – od cílů se mohou vyvíjet různé aktivity, které jsou nezbytné pro existenci firmy. V současnosti se nejvíc používá metoda SMART, která byla vymyšlena v osmdesátých letech dvacátého století. Zkrátka SMART obsahuje pět doporučení při stanovení cílů, přičemž někteří autoři používají různá doporučení, ale myšlenka je obecně stejná (Smart goals, 2019):

- **S** – „specific“ – konkrétní, jasně stanovené a jednoznačné,
- **M** – „measurable“ – měřitelné podle určitých kritérií,
- **A** – „achivable“ – dosažitelné,
- **R** – „realistic“ – reálné a podstatné,
- **T** – „time-bound“ – jasně a reálně stanoveny termíny naplnění.

1.2 Strategie a strategické řízení

Strategie doprovází lidstvo od okamžiku jeho vzniku. Na začátku se jednalo o jednoduchou podobu plánování nebo využití přírodních zdrojů, např. jak přežít zimu, aby byl dostatek výživy. S rozvojem lidstva vznikly první podoby států a strategie se spolu s tím vyvíjela a rozptylovala se do stále více oblastí (např. hospodaření, městské plánování, zásobování). Nelze zapomenout, že nejen strategie doprovází lidstvo, ale také války, nelze se divit, že se strategie stala nezbytnou součástí i v tomto aspektu lidských dějin. Jinými slovy právě strategie hrála jednu z klíčových rolí ve spojitosti s bitvami, a co je důležitější, s jejich vítězstvím. A proto když se objevily podniky, strategie se promítla i do této oblasti. V současnosti může definování a následně implementování dobře stanovené strategie znamenat „vítězství v bitvě s konkurencí a trhem“.

Ale co je vůbec strategie, co znamená a proč je tak důležitá? Standardní definici čtenář této práce může najít v jakémkoliv slovníku cizích slov, ze kterého pak zjistí, že se jedná o „dlouhodobý záměr činnosti k dosažení určitého cíle“. Pokud se bavíme o strategii podniků, existuje řada definic popisujících strategii z několika pohledů (Sedláčková & Buchta, 2006):

- strategie jako proces,
- strategie jako objem aktivit,
- strategie jako prvek s vazbou na okolí.

Sedláčková a Buchta (2006, s. 2) uvádějí, že: *„Strategie stanoví cesty, jak dosáhnout naplnění poslání, vize a cílů. Představuje koncept celkového chování podniku, určuje nezbytné činnosti a alokaci zdrojů potřebných pro dosažení zamýšlených záměrů.“* Z tohoto hlediska strategie pomáhá stanovit dlouhodobé záměry a cíle podniku, určuje metody, jak toho dosáhnout, a definuje podnikové stakeholdery a chování vůči nim.

Porter (2004) tvrdí, že strategie zkoumá různé možnosti, které by mohly zajistit firmě konkurenční výhodu a udržení postavení na trhu. K této teorii se připojují i Smejkal a Rais (2003), kteří uvádějí, že důležitou myšlenkou je zvolení vhodné konkurenční výhody za podmínek podniku a její následné vyvíjení. Podle Portera (2004) existují tři typy strategie pro získání konkurenční výhody:

- vůdčí postavení díky nízkým nákladům (nižší ceny výrobků a služeb v porovnání s trhem),
- diferenciace (odlišnost poskytovaných výrobků a služeb v porovnání s trhem),
- soustředění pozornosti neboli fokus strategie (podnik se soustřeďuje na určitý strategický cíl v úzkém segmentu určitého odvětví, a to buď pomocí nižších nákladů, nebo diferenciace, případně obojích).

Veber (2000) popisuje strategii jako proces, přitom stejně uvádí, že existuje několik přístupů, které ale mají jedinou společnou myšlenku. Celý proces strategie rozděluje do několika částí, které jsou zahrnovány do tzv. strategického cyklu, viz obrázek č. 2.

Strategickým řízením se rozumí proces návrhu a implementace strategie za účelem dosažení stanovených strategických cílů. Podle Synka, Kislingerové a kol. (2010) je strategické řízení samotný proces tvorby a realizace dlouhodobých cílů. Výsledkem tohoto procesu je stejně získání konkurenční výhody na trhu. Přičemž Srpová, Svobodová, Skopal a Orlík (2011) tvrdí, že součástí strategického řízení je také realizace jednotlivých fází strategického cyklu, viz obrázek č. 2.

Obrázek 2. Strategický cyklus

Zdroj: Veber J. a kol. (2000, s. 440), vlastní grafické zpracování

1.3 Strategická analýza

Strategická analýza je nezbytnou součástí strategického řízení podniku, konkrétně při definování a volbě vhodné strategie za určených podmínek. Při určení strategie nestačí jenom prozkoumat podnik z interní stránky, ale také je nutné brát v úvahu vnější okolí. Pomocí strategické analýzy lze zjistit, jestli existuje rovnováha mezi vnitřním a vnějším okolím podniku. Strategická analýza může být rozčleněna do tří fází (Sedláčkova & Buchta, 2006):

- identifikace,
- analýza,
- ohodnocení.

Je podstatné, aby během první fáze bylo definováno čili identifikováno co nejvíc jevů, které mohou ovlivnit tok podniku, a to jak negativně, tak i pozitivně. Přitom je nutné rozlišovat, jestli se jedná o krátkodobý, nebo dlouhodobý jev, aby se výsledná strategie zaměřovala na správný časový úsek. V případě, že by podnik chybně považoval krátkodobý jev za dlouhodobý a následně stanovil strategii s dlouhodobým záměrem, mohl by vynaložit dodatečné náklady, utrpět ztrátu nebo částečně přijít o svůj podíl na trhu.

Během druhé a třetí fáze by firma měla používat správně vybrané přístupy pro identifikovaný jev a neměla by hodnotit získané výsledky izolovaně, ale propojeně mezi sebou a s ohledem na měnící se trendy ve vnějším okolí. Výstupem je připravená strategie za podmínek daného podniku v daném čase. Autor zdůrazňuje „daného“, protože neexistuje jediná univerzální strategie, kterou by bylo možné použít u všech nebo většiny společností. Strategie se ale může měnit s časem, což znamená, že myšlenky a postupy, které byly použity a fungovaly v minulosti, nemusí fungovat v současnosti.

Sedláčková a Buchta (2006, s. 8) tvrdí: *„Strategická analýza obsahuje různé analytické techniky využívané i pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku, zahrnujícím makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trh, konkurenty a zdrojovým potenciálem podniku.“*

Synek, Kislingerová a kol. (2010) doplňují, že předčasné identifikace pozitivních a negativních důsledků s vazbou na vnitřní a vnější okolí společnosti pomáhá zvyšovat hodnotu podniku díky eliminaci tzv. hrozeb. Podstatné je zaměření strategické analýzy na vnější okolí společnosti (makro a mikrookolí) a analýzu vnitřní, která zkoumá interní schopnost podniku a efektivitu vnitřních zdrojů. Nicméně důležitým aspektem zůstává propojenost mezi jednotlivými analýzami.

Sedláčková a Buchta (2006, s. 10) potvrzují výše uvedený závěr: *„S ohledem na cíle strategické analýzy lze vymezit dva základní okruhy její orientace, a to analýzu orientovanou na vnější okolí podniku a analýzu vnitřních zdrojů a schopností podniku. Nejedná se však o dvě nezávislé roviny, ale naopak je třeba zdůraznit jejich vzájemnou propojenost a souvislost mezi oběma okruhy.“*

Obrázek 3. Schéma strategické analýzy

Zdroj: Sedláčková a Buchta (2006, s. 10), vlastní grafické zpracování

Obrázek č. 3 ukazuje hlavní části strategické analýzy a (co je důležité) propojenost mezi zjištěnými skutečnostmi.

1.4 Externí strategická analýza

Díky existenci trhů působí společnosti v jediném prostředí a od svého založení až do zániku jsou ovlivněny externími vlivy, o nichž **externí strategická analýza** poskytuje údaje. Nicméně podniky nedokážou ovlivnit většinu takových jevů, ale jenom se snaží predikovat a vyvíjet svoji strategii na základě zjištěných skutečností. Síla čili pravděpodobnost, se kterou společnost dokáže ovlivnit vnější jevy, záleží na konkurenční síle podniku, postavení na trhu a dalších faktorech.

Z vnějšího okolí by byl podnik schopen odhalit a identifikovat možné zdroje příležitostí a hrozeb, které v budoucnu mohou mít vliv na jeho tok a celkové hospodaření. Přitom se musejí brát v úvahu nejen reálné, ale také i potenciální jevy, jelikož existuje pravděpodobnost, že ten jev může nastat. Jinými slovy, podnik by měl neustále sledovat trendy, které se objevují na trhu.

Externí strategická analýza se skládá ze dvou dílčích částí: analýza mikrookolí a analýza makrookolí, viz obrázek č. 4 (Dedouchová, 2001). Analýza mikrookolí poskytuje informaci o specifických jevech na trhu, vztahujících se přímo ke zkoumané společnosti, čili o vlivech subjektů z bezprostředního okolí podniku (Sedláčková & Buchta, 2006). Analýza makrookolí naopak bere v úvahu jevy působící na všechny podniky v dané ekonomice.

Obrázek 4. Okolí podniku

Zdroj: Dedouchová (2001, s. 16), vlastní grafické zpracování

1.4.1 Analýza makrookolí

Jak bylo zmíněno autorem této práce, makrookolí podniku čili vlivy širšího okolí neovlivňují pouze analyzovaný podnik, ale celé odvětví či ekonomiku. Za hlavní položky makrookolí lze dle Srpové a kol. (2011) považovat:

- makroekonomické prostředí,
- demografické a sociální okolí,
- technologické prostředí,
- legislativní a politické prostředí,
- právní okolí,
- přírodní podmínky.

S rostoucí globalizací nabývá analýza makrookolí větší váhy a důležitosti při plánování strategie neboli zvyšuje se počet globálních jevů, které mohou ovlivnit podnik, například ekonomické sankce vůči Ruské federaci nebo migrační krize v Evropské unii. Společnosti by měly brát ohled na všechny možné faktory.

Jednou z metod pro analýzu makrookolí je tzv. metoda PEST (**P**olitical, **E**conomic, **S**ocial, **T**echnological), která se soustřeďuje na výše uvedené faktory, poskytuje detailnější informace, umožňuje dané faktory sledovat v čase a identifikovat možný vliv na společnost. PEST analýzu lze rozdělit na čtyři dílčí skupiny (Veber a kol., 2011):

1. **Politické a legislativní faktory**
   Základem politické situace je politická stabilita jak v daném státě, tak i v zahraničí. Nesmí se zapomenout ani na vztahy se zahraničím (mezinárodní organizace, členství v unii), zda existuje regulovaný mezistátní obchod (kvóty a cla) a za jakých podmínek, zda jsou podepsány výhodné smlouvy nebo existují výhodné dohody mezi státy. Také jsou brány v úvahu i vnitropolitické události, např. jakou má stát daňovou a sociální politiku. Stejně existuje legislativa, která stanoví pro podniky pevné podmínky, jež musí být dodrženy. Přičemž dané podmínky mohou ovlivňovat podnik jak negativně (dodržení environmentálních a bezpečnostních norem), tak i pozitivně (daňový ráj nebo dotace ze státního rozpočtu).

2. **Ekonomické faktory**
   Do ekonomických faktorů jsou zahrnovány faktory charakterizované stavem ekonomiky, tedy makroekonomické faktory. Jedná se o základní makroekonomické indikátory, jako jsou např. hrubý domácí produkt a míra nezaměstnanosti, jež indikují atraktivitu trhu. Také míra inflace a vyhlášené úrokové sazby ukazující investiční aktivitu na trhu (tedy i daného podniku) a nesmí se zapomenout na vývoj devizového kurzu (obzvlášť když se jedná o mezinárodní společnost).

3. **Sociální a demografické faktory**
   V rámci sociálních a demografických faktorů se zkoumá různé aspekty související s postojem obyvatelstva a jeho strukturou. Každý podnik by měl pečlivě identifikovat svoji cílovou skupinu a odhalovat reálnou a potenciální poptávku. Také je nutné sledovat obecnou prosperitu a výši životní úrovně populace, ze které by byl pak podnik schopen vyvíjet určitou strategii. Na úspěšnost produktového portfolia a celkově dosažení stanovených cílů mají také vliv struktura obyvatelstva (např. poměr mužů a žen nebo průměrný věk) a míra vzdělanosti. Zkoumá se také přístup obyvatelstva k práci a celková pracovní mobilita. Do sociálních faktorů patří i v současnosti podstatný vliv na životní prostředí čili jak podnik nakládá s odpady nebo využívá šetrnější provoz.

4. **Technologické faktory**
   Inovace se v posledních letech stávají garantem úspěchu firmy, proto jsou v rámci PEST analýzy zkoumány inovační činnosti a technologický pokrok v daném státě. Společnosti by měly neustále sledovat technologické trendy a prosazovat je jak v provozu, tak i ve svojí strategii.

Tabulka č. 1 ukazuje jednotlivé faktory, které mohou být zjištěny v rámci PEST analýzy a které mohou ovlivňovat podnik (Sedláčková & Buchta, 2006). Nicméně se jedná jenom o popis možných vlivů a není možné univerzálně určit, který vliv bude pro podnik podstatnější.

Tabulka 1. Přehled vlivů makrookolí

Politické a legislativní faktory	**Ekonomické faktory**
Antimonopolní zákony	*Hospodářské cykly*
Ochrana životního prostředí	*Trendy HDP*
Ochrana spotřebitele	*Devizové trhy*
Daňová politika	*Kupní síla*
Protekcionizmus	*Inflace*
Pracovní právo	*Nezaměstnanost*
Politická stabilita	*Úroková míra*
Sociokulturní faktory	**Technologické faktory**
Demografický vývoj populace	*Vládní podpora výzkumu a vývoje*
Změny životního stylu	*Vynálezy a patenty*
Mobilita	*Nové objevy*
Úroveň vzdělání	*Změny technologie*
Přístup k práci a volnému času	*Rychlost zastarávání*

Zdroj: Sedláčková a Buchta (2006, s. 19), vlastní grafické zpracování

1.4.2 Analýza mikrookolí

Mikrookolí je definováno jako podnikatelské prostředí, v němž daný podnik neustálé působí čili prostředí obklopující danou společnost. Na rozdíl od makrookolí je mikrookolí charakterizováno tím, že jej podnik může aktivně ovlivňovat. Z obrázku č. 4 je patrné, že do mikrookolí patří všechny subjekty, s nimiž je podnik v bezprostředním kontaktu.

1. Definování relevantního odvětví

Prvním krokem analýzy mikrookolí je správně definovat relevantní odvětví, ve kterém působí daný podnik. Nicméně jeho vymezení je častokrát docela obtížné kvůli neustálému technologickému pokroku a globalizaci, což vede ke sbližování odvětví. Podniky se také snaží nabízet širší portfolio v rámci diverzifikací rizik a působí na několika odvětvích zároveň.

Na druhou stranu identifikace veškerých charakteristik odvětví není považována za podstatnou, tedy není cílem získat všechny dostupné informace, ale zachytit zásadní hybné síly, které ovlivňují atraktivitu daného odvětví (Sedláčková & Buchta, 2006).

2. Základní charakteristiky odvětví

Jak již bylo zmíněno autorem této práce, odvětví, v němž se podnik neustálé pohybuje, ho může ovlivňovat a mít velký dopad na jeho strategii. Sedláčková a Buchta (2006) vymezili řadu charakteristik, které by měly být brány v úvahu v rámci analýzy mikrookolí, viz tabulka č. 2.

Tabulka 2. Charakteristiky odvětví

Charakteristiky odvětví			
Velikost trhu	Počet konkurentů	Zákazníci	Tempo změn technologie
Geografický rozsah	Vstupní bariéry	Stupeň vertikální integrace	Výrobkové inovace
Růst trhu a životní fáze	Výstupní bariéry	Míra hospodaření	Nároky na kapitál

Zdroj: Sedláčková a Buchta (2006, s. 32), vlastní grafické zpracování

3. *Životní cyklus odvětví*

Stejně jako výrobky a celkově podniky jsou omezeny časem a mají určitý životní cyklus, během kterého procházejí určitými fázemi, celé odvětví se rovněž pohybuje mezi jednotlivými fázemi a má svůj životní cyklus. Jak bylo uvedeno autorem této práce, v současné době se svět neustálé mění a vznikají nové trendy, produkty a požadavky, proto není překvapivé, že zřídkakdy odvětví zůstává ve stejné fázi. Myšlenka životního cyklu je především založena na vývoji poptávky v čase. Níže je popsáno pět základních fází životního cyklu (Sedláčková & Buchta, 2006):

a) Vznik – cílem podniků v první fázi je získání vysokého podílu na trhu a vybudování si pevné konkurenční pozice. Fáze vzniku je spojená s vynaložením kapitálových investic kvůli potřebě vstupního kapitálu, výzkumu trhu a zahájení prodeje a servisu.
b) Růst – během fáze růstu dochází ke vstupu nových firem do odvětví, tj. zvyšování konkurence. Co se týká samotného podniku, je nutné, aby nadále upevňoval svoji konkurenční pozici, zvyšoval podíl na trhu, a to jak diverzifikací portfolia, tak i vstupem na zahraniční trhy. Pokud se nejedná o dokonalý trh, dalším úkolem je tvorba možných bariér vstupu na trh.
c) Dospělost – fáze dospělosti je charakterizována zpomalením tempa růstu poptávky a zvyšováním důrazu na diferenciaci. Konkurence se pořád zvyšuje a firmy aplikují různé strategie pro získání většího podílu na trhu.
d) Dozrání – poptávka dosahuje svého maxima čili vrcholu, podniky sledují okolí a snaží se méně reinvestovat, aby zvyšovaly výnosnost akcií.
e) Úpadek – ve fázi úpadku poptávka začíná klesat, podniky rozhodují, zda změnit strategii nebo vůbec opustit odvětví. Je poslední fází životního cyklu.

4. *Hybné změnotvorné síly*

Model životního cyklu je zcela zjednodušen kvůli existenci jenom dvou proměnných (poptávka a čas). V realitě ale existuje řada dalších faktorů, které mohou ovlivňovat odvětví. Nejvýznamnější z těchto faktorů se nazývají *hybné změnotvorné síly* a jsou uvedeny v tabulce č. 3.

Tabulka 3. Hybné změnotvorné síly

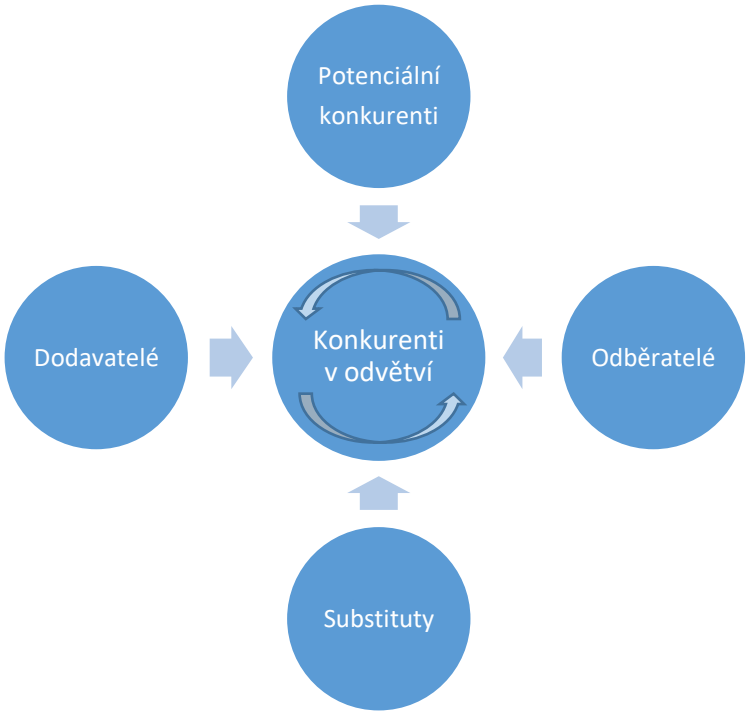
Hybné změnotvorné síly	
Změny v dlouhodobé míře růstu odvětví	Vstup nebo odchod velké společnosti
Noví zákazníci a způsob užívání výrobku	Rozšíření technologického know-how
Výrobkové inovace	Rostoucí globalizace odvětví
Změny technologie	Změny v nákladové efektivnosti
Nové formy marketingu	Hybné síly odvětví vycházející z makrookolí

Zdroj: Sedláčková a Buchta (2006, s. 32), vlastní grafické zpracování

5. *Porterův model pěti sil*

Nejužívanějším nástrojem pro analýzu mikrookolí je tzv. Porterův model pěti sil. Hlavní myšlenkou je, že podniky soupeří o zisk, ale soupeření probíhá v rámci pěti určitých sil, nikoliv mezi přímými konkurenty. Porter uvádí, že by firmy měly přemýšlet, jak využít síly působící v mikrookolí ve svůj prospěch a tím zvýšit ziskovost (Porter, 1994). Obrázek č. 5 ukazuje základní síly, které byly definovány.

Obrázek 5. Porterův model pěti sil



Zdroj: Porter (1994, s. 4), vlastní grafické zpracování

a) *Hrozba vstupu nových konkurentů*

Subjekty nově vstupující do odvětví mohou zvýšit kapacity, přilákat nové finanční zdroje, technologie a inovace, což může tlačit na přerozdělení tržních podílů. Bariéry vstupu do odvětví v tomto případě slouží stávajícím firmám jako zajištění oproti vstupu nových konkurentů, ale bariéry nepůsobí na všechny společnosti identicky, proto když je jedna firma nepřekoná, neznamená to, že to neudělá další firma. Obecně jsou za bariéry považovány (Porter, 1994):

- úspory z rozsahu,
- diferenciace produktu,

- kapitálová náročnost,
- přechodové náklady kupujících při změně dodavatelů,
- přístup k distribučním kanálům,
- nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu,
- vládní politika.

b) Soupeření mezi stávajícími konkurenty

Porter (1994) rozlišuje různé podoby soupeření o postavení mezi současnými konkurenty. Za nejničivější je považována cenová konkurence, ale existují také i mírnější druhy jako například zavádění nových produktů nebo marketingová propagace. Faktory ovlivňující sílu rivality dle Portera (1994) jsou například:

- existence tržní rovnováhy,
- velikost firem vůči sobě,
- tempo růstu trhu,
- výše fixních nákladů,
- existence vstupních bariér,
- míra diferenciace.

c) Hrozba substitučních výrobků a služeb

Za substituty jsou považované veškeré výrobky nebo služby, které plní stejnou funkci a mohou nahradit aktuální produkty. Porter (1994) tvrdí, že substituty vnáší do odvětví cenové stropy, které omezují ziskovost a tím i atraktivitu daného odvětví. Substituty se mohou vyskytnout i v odvětví, ve kterém nebyly očekávány, proto je obecně obtížné je určit a predikovat.

d) Vyjednávací síla odběratelů

Vyjednávací síla odběratelů spočívá v jejich požadavcích na produkt a může tlačit na pokles ceny, zlepšování kvality a dodatečných služeb, což vede stejně k omezení ziskovosti v odvětví. Porter (1994) vymezil faktory ovlivňující míru vyjednávací síly:

- koncentrace odběratelů a množství nakupovaného produktu,
- diferencovanost produktu,
- velikost přechodových nákladů a ziskovost odběratele,
- důležitost kvality pro odběratele,
- možnost převzetí dodavatele odběratelem (možnost zpětné integrace).

e) Vyjednávací síla dodavatelů

Síla dodavatelů je založena na stejné myšlence jako síla odběratelů. Dodavatelé se snaží tlačit cenu směrem nahoru nebo na zhoršení kvality dodávaných produktů a dodatečných služeb. Do této složky jsou obvykle zahrnováni i zaměstnanci společnosti, jejichž vyjednávací síla roste s úrovní vzdělání, získaných zkušenosti a existencí odborů. Podle Portera (1994) síla dodavatelů bude intenzivnější, pokud:

- koncentrace málo velkých dodavatelů na rozdíl od mnoha malých,

- vysoké náklady na změnu dodavatele,
- existence velkého množství zákazníků,
- možnost převzetí odběratele dodavatelem (možnost dopředné integrace).

1.5 Interní strategická analýza

Interní strategická analýza na rozdíl od externí poskytuje údaje o vnitřním prostředí firmy a odhaluje silné a slabé stránky. Žádná firma by se neměla opírat jenom na externí informaci získanou z odvětví a analýzy konkurence při rozhodování o svojí strategii. Strategie by měla zahrnovat také údaje z vnitřních zdrojů a schopnosti, z toho by každý podnik měl být schopen odhalit svoji potenciální konkurenční výhodu oproti konkurenci.

Tyll (2014) tvrdí, že právě vnitřní zdroje a schopnosti mají velký vliv na strategickou pozici podniku. Cílem interní analýzy je tedy zjištění klíčových faktorů v interním prostředí, které jsou rozdělovány do materiálních, finančních a lidských zdrojů, ale také do nemateriálních zdrojů jako know-how, odborné znalosti nebo informace.

1.5.1 Identifikace zdrojů podniku

Prvním krokem interní analýzy je **identifikace veškerých zdrojů** dostupných danému podniku, které jsou pak posuzovány z hlediska odhalení konkurenční výhody, viz podkapitola 1.5.2 „Analýza VRIO“.

1. **Hmotné zdroje**
   Do hmotných zdrojů je zahrnován veškerý hmotný čili fyzický majetek firmy, jako jsou pozemky, budovy, stroje a dopravní prostředky. Tyto zdroje jsou následně posuzovány jak podle jejich základních charakteristik, jimiž jsou počet, kapacita, rozloha atd., tak i podle dalších, které mohou ovlivňovat konkurenční výhodu daného podniku (spolehlivost, stáří, umístění).
2. **Nehmotné zdroje**
   Klasickými zástupci nehmotných zdrojů jsou patenty, licence, know-how nebo celkově značka. Žádná z firem by neměla podceňovat nehmotné zdroje, protože občas právě ty produkují značnou přidanou hodnotu pro daný podnik. Nehmotné zdroje jsou obtížněji napodobitelné, viz další podkapitola, a proto většina firem zakládá svoji konkurenční výhodu právě na tomto typu.
3. **Lidské zdroje**
   V současnosti představují lidské zdroje také značnou část při definování konkurenční výhody podniku. Jsou posuzovány jak z hlediska počtu a odbornosti, tak i z hlediska motivace a loajality.
4. **Finanční zdroje**
   Finanční zdroje se rozděluji na cizí a vlastní a představují kapitálovou strukturu společnosti a na nich je závislá finanční stabilita podniku. Finanční zdroje jsou posuzovány v rámci finanční analýzy, viz podkapitola 1.6.

1.5.2 Analýza VRIO

Analýza VRIO navazuje na interní analýzu společnosti a skládá se ze čtyř otázek, na které by měli odpovědět manažeři firem. Otázky následně poskytují informaci ohledně konkurenčního potenciálu určitého zdroje nebo schopnosti. Podle Tylla (2014) je česká interpretace otázek následující:

- **V**alue – zdroj je hodnotný a přináší hodnotu,
- **R**areness – zdroj je jedinečný a vzácný,
- **I**nimitability – zdroj je nenapodobitelný,
- **O**rganization – zdroj je využitelný v rámci organizace.

Tyll (2014) doplňuje, že se hodnotnost zdroje porovnává s potenciální přidanou hodnotou pro daný podnik nebo pro zákazníka. Tento zdroj by pak byl schopen pomoct využít zjištěné příležitosti a neutralizovat hrozby. Z hlediska vzácnosti se zdroj opět porovnává s potenciální přidanou hodnotou pro zákazníka a dodatečně s časem. Jinými slovy, je nutné zjistit, jestli efekt vzácnosti u zdroje není dočasný nebo že konkurenti jím již nedisponují. Nenapodobitelnost posuzuje schopnost konkurence tento zdroj napodobit. Zvyšování nenapodobitelnosti zdroje záleží na několika faktorech, jako jsou vlastnická ochrana v podobě patentu a licencí nebo neustálé inovační zlepšování, což výsledně buď omezuje možnost napodobit tento zdroj, nebo zvyšuje náklady na využití zdroje ze strany konkurentů. Organizační využitelnost znamená možnost patřičného využití zdroje v rámci organizace a organizačních procesů zvyšujících spokojenost spotřebitele. Zdroje společnosti by měly být posouzeny na základě čtyř uvedených kritérií, z toho by měl být odvozen jejich důsledek na konkurenční pozici.

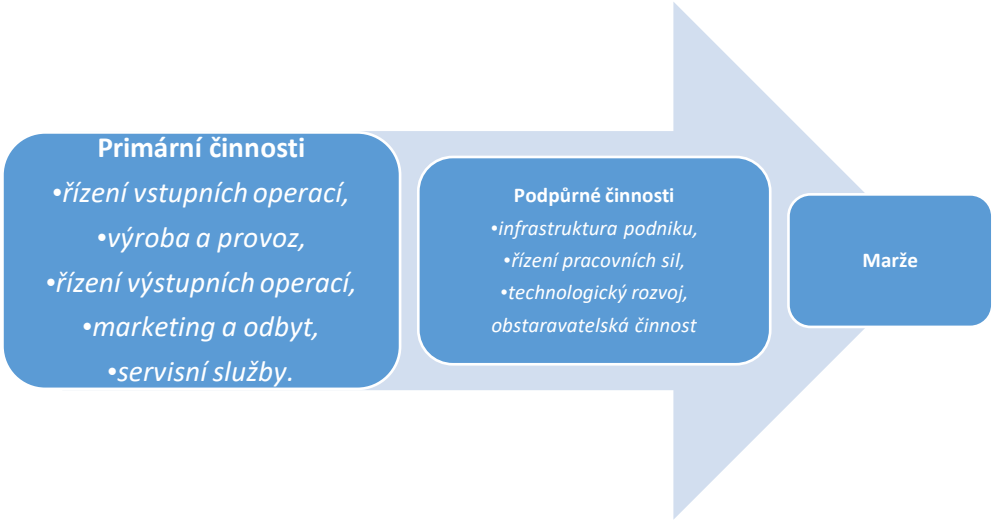
Dedouchová (2001) definuje tzv. bariéry napodobení, které rozlišuje z hlediska majetku a z hlediska schopnosti daného podniku. Majetkové napodobení se týká převážně hmotného majetku firmy, jehož napodobitelnost je velice závislá na kapitálové náročnosti zahájení provozu určitého podniku. Jinými slovy, velký korporátní podnik si může dovolit nakoupit stroje, které již využívá konkurence. Nehmotný majetek je z jedné strany těžko napodobitelný čili celkově brand, image, značka nebo název jsou unikátními hodnotami firmy. Na druhou stranu lze snadněji napodobit know-how firmy nebo marketingovou strategii, ale např. know-how jsou obvykle chráněna autorskými právy a patenty. Schopnosti jsou také těžší pro napodobení kvůli existenci skoro unikátních podnikových jednotek, individuálního pracovního prostředí a nastavených řídicích procesů.

1.5.3 Hodnototvorný řetězec

Dalším aspektem, který je posuzován v rámci interní strategické analýzy, je tzv. **hodnototvorný řetězec**. Ten slouží pro definování a následné popsání hodnot tvořených podnikem neboli posuzuje schopnost podniku generovat hodnotu.

Porter (1993, s. 55) tvrdí, že: *„Konkurenční výhodu nemůžeme pochopit a poznat, jestliže se díváme na podnik jako celek. Jejím zdrojem je množství samostatných činností, které podnik koná, když navrhuje, vyrábí, uvádí na trh, dodává a podporuje svůj výrobek. Každá z těchto činností může přispět k relativnímu postavení podniku z hlediska výše nákladů a vytvářet základnu pro diferenciaci.“*

Obrázek 6. Porterův hodnototvorný řetězec



Zdroj: Porter (1993, s. 59), vlastní grafické zpracování

Veškeré činnosti, které produkují finální přidanou hodnotu, jsou zahrnovány do tzv. Porterova hodnototvorného řetězce. Porter (1993) rozděluje tyto činnosti na primární čili ty, které slouží k tvorbě finálního produktu a na činnosti podpůrné neboli ty, které provází činnosti primární. Také na základě, že obecným cílem firem je generování zisku, součástí hodnototvorného řetězce je marže. Na obrázku č.6 je zobrazen Porterův hodnototvorný řetězec, který také zachycuje dílčí činnosti spadající do definovaných oblastí.

1.5.4 7S model

Dalším nástrojem interní strategické analýzy, který umožňuje ohodnotit schopnost daného podniku, je tzv. **McKinseyho 7S model**. Tato metoda hodnotí sedm základních bodů, které by měly být mezi sebou v rovnováze, aby byl podnik schopen úspěšně realizovat svoji strategii, viz obrázek č. 7 (Keřkovský & Vykypěl, 2006). V rámci tohoto modelu lze zmíněné body rozdělit do dvou oblastí: tvrdé prvky a měkké prvky. Tvrdé prvky představují strategie společnosti, její strukturu a systémy řízení. Tyto prvky se mohou snadno měnit díky dohledatelnosti potřebné informace v obchodních podkladech daného podniku (výroční zpráva). K měkkým prvkům patří styl manažerské práce společnosti čili styl vedení, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty. Na rozdíl od tvrdých prvků se měkké prvky hůř popisují a není snadné realizovat případné změny kvůli nejednoznačnosti a neobjevování v obchodních dokumentech. Podle Keřkovského a Vykypěla (2006) mezi výše uvedenými prvky existuje silná vazba, takže se navzájem ovlivňují, a proto je těžké realizovat veškeré změny v zaběhnutém systému. Uvádějí rovněž, že by v rámci mezinárodních společností měl být kladen důraz na kulturní rozdíly u různých národností při rozběhu nové mezinárodní pobočky.

Obrázek 7. McKinseyho 7S model

Zdroj: Keřkovský & Vykypěl (2006, s. 114), vlastní grafické zpracování

1.6 Finanční analýza

„Finanční analýza <…> pomáhá odhalit, zda je podnik dostatečně ziskový, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, zda využívá efektivně svých aktiv, zda je schopen včas splácet závazky a celou řadu dalších významných skutečností“ (Knápková & Pavelková, 2010, s. 15).

Finanční analýza je dalším korkem interní strategické analýzy. Stejně jako portfoliová analýza je v rámci této práce posunuta do samotné podkapitoly. Jak plyne z výše uvedeného citátu, finanční analýza slouží k hodnocení podniku z finanční strany a výsledně určuje jeho finanční efektivitu. Jedná se o řadu činností a ukazatelů, které dopomohou identifikovat finanční zdraví daného podniku. Kislingerová a kol. (2010) tvrdí, že by finanční manažer měl být schopen promítnout výsledky finanční analýzy do strategického či taktického plánování, z toho následně plyne, že finanční analýza je nezbytná pro strategické plánování podniku. Analýza posuzuje řadu historických dat z účetních výkazů (tedy zpravidla na roční bázi), jako jsou rozvaha, výkaz zisku a ztrát, přehled o peněžních tocích a příloha k účetní závěrce. Také se používají doprovodná data, za která se považují například výroční zprávy, zprávy vedoucích pracovníků a auditorů, firemní a ekonomické statistiky, burzovní zprávy nebo externí informace (Knápková & Pavelková, 2010). Výstup finanční analýzy je poskytován buď finančním oddělením daného podniku, nebo outsourcingovou finanční společností.

Výstupy finanční analýzy používají nejen manažeři, ale také i mnoha dalších subjektů. Dle Kislingerové a kol. (2010) lze tyto subjekty rozdělit do dvou skupin: externí uživatelé (stát a státní orgány, věřitelé, banky, investoři, dodavatelé, odběratelé, konkurenti) a interní uživatelé (manažeři, zaměstnanci). Způsobeno je to především tím, že různí stakeholdeři mají rozdílné zájmy, na základě toho monitorují finanční zdraví daného podniku.

1.6.1 Bilanční pravidla

Bilanční pravidla představují základní účetní doporučení pro bilanční strukturu podniku a vztahy mezi jednotlivými položkami. Za hlavní cíl je považována finanční stabilita daného

podniku a bilanční pravidla ji napomáhají zajistit. Nicméně plnění těchto pravidel není nutnou podmínkou a závisí na specifice zkoumaného podniku a celkově odvětví, ve kterém působí (Kislingerová a kol., 2010). V praktické části této práce budou aplikována tři pravidla:

1. **Zlaté bilanční pravidlo**

Zlaté bilanční pravidlo třídí položky rozvahy z časového hlediska. Znamená to, že by krátkodobá aktiva měla být financována krátkodobými závazky a dlouhodobá aktiva naopak dlouhodobými závazky. Kislingerová a kol. (2010) rozlišují tři základní strategie na základě zjištěného poměru pokrytí. První z nich je konzervativní strategie, při které jsou veškerá dlouhodobá aktiva a část oběžných aktiv pokryta dlouhodobým kapitálem. Další strategie je neutrální, která se považuje za ideální z metodologického hlediska, jak již bylo zmíněno, krátkodobá aktiva jsou financována krátkodobým kapitálem a dlouhodobá aktiva naopak dlouhodobými závazky. Třetí strategií je tzv. agresivní, která je charakteristická financováním krátkodobých aktiv dlouhodobými závazky.

2. **Zlaté pravidlo vyrovnání rizika**

Pravidlo vyrovnání rizika posuzuje stupeň zadluženosti podniku čili hodnotí poměr vlastního kapitálu k cizímu. Základní doporučení je, aby byl poměr cizího kapitálu v maximální výši padesáti procent celkového kapitálu (Kislingerová a kol., 2010). Jedná se zase jenom o obecné doporučení a v praxi není možné jej univerzálně aplikovat na všechny společnosti.

3. **Zlaté pari pravidlo**

Pari pravidlo má podobné doporučení jako zlaté bilanční pravidlo a doporučuje, aby výše vlastního kapitálu byla maximálně ve výši dlouhodobého majetku. Způsobeno je to tím, že vlastní kapitál je obecně dražší než cizí, podniky by se proto měly snažit využít co nejvíce výhod cizího kapitálu (Kislingerová a kol., 2010).

1.6.2 Absolutní ukazatele

Podle Kislingerové a kol. (2010) se **analýza absolutních ukazatelů** skládá z náhledu do dvou dimenzí účetních výkazů. Jedná se o horizontální a vertikální analýzu účetních dat. Horizontální analýza poskytuje absolutní a relativní pohled. Absolutním pohledem se rozumí konkrétní vývoj či změna určité položky za daný časový úsek, relevantní pohled poskytuje informaci o procentní změně za daný časový úsek (Kislingerová a kol., 2010). Druhou analýzou je tzv. vertikální analýza, která slouží ke zjištění poměru, se kterým se jednotlivé položky podílely na celkově bilanční sumě. Analýza absolutních ukazatelů klade za cíl odhalit strukturu kapitálového či majetkového portfolia v čase (Kislingerová a kol., 2010).

1.6.3 Poměrové ukazatele

Kislingerová a kol. (2010) uvádí, že **poměrové ukazatele** napomáhají měřit finanční výkonnost podniku. Také tvrdí, že se nejčastěji používají následující ukazatele:

- Ukazatele rentability;
- Ukazatele likvidity;
- Ukazatele aktivity;
- Ukazatele zadluženosti;
- Ukazatele kapitálového trhu.

Ukazatele kapitálového trhu v rámci této práce nemohou být použity kvůli neobchodovatelnosti (a celkově neexistenci na základě právní formy) cenných papírů zkoumané společnosti. Nicméně bude použita další skupina ukazatelů, kterou uvádí Kislingerová a kol. (2010):

- Ukazatele produktivity.

V dalších bodech se čtenář této práce setká s rozborem a popisem jednotlivých ukazatelů z metodologického hlediska.

1. Ukazatele rentability

Ukazatele rentability slouží k poměřování dosažené výše zisku a určitého vstupu neboli tzv. tvůrce zisku. Kislingerová a kol. (2010) tvrdí, že ukazatele rentability poskytují údaje o výnosnosti či návratnosti určité položky. Jinými slovy se v rámci analýzy rentability poměří konečný výsledek činnosti podniku k určitému vstupu.

Prvním z ukazatelů je tzv. **ukazatel rentability aktiv**[1], který poměřuje zisk (nejčastěji se ale používá tzv. EBIT[2], který vyčleňuje daně a úroky) k celkovým aktivům daného podniku, viz rovnice č. 1 (Kislingerová a kol., 2010). Následně lze dle pyramidového rozložení ROA rozložit na součin ukazatele rentability tržeb a ukazatele obratu aktiv.

(1) $$\text{ROA} = \frac{EBIT}{Aktiva}$$

Druhým ukazatelem je tzv. **ukazatel rentability vlastního kapitálu**[3], který umožňuje vlastníkům hodnotit efektivitu využití vloženého vlastního kapitálu. Na rozdíl od rentability aktiv se ROE počítá z čistého zisku (EAT[4]), který dává do poměru k vlastnímu kapitálu, viz rovnice č. 2 (Kislingerová a kol., 2010). ROE se následně rozkládá na součin ROA a finanční paky.

[1] angl. Return on Assets (ROA)
[2] angl. Earnings before interest and taxes (EBIT)
[3] angl. Return on Equity (ROE)
[4] angl. Earnings after taxes (EAT)

(2) $$\text{ROE} = \frac{EAT}{Vlastní\ kapitál}$$ [5]

Dalším ukazatelem je tzv. **ukazatel rentability tržeb**[6], který poměřuje čistý zisk (EAT) a tržby, viz rovnice č. 3. Podle Kislingerové a kol. (2010) tento ukazatel posuzuje efektivnost podniku. Jinými slovy ukazatel rentability tržeb určuje, kolik jednotek čistého zisku (v rámci této práce je Kč) připadá na jednotku čistého zisku.

(3) $$\text{ROS} = \frac{EAT}{(Tržby\ z\ prodeje\ vlastních\ výrobků\ a\ služeb + Tržby\ z\ prodeje\ zboží)}$$

Rentabilita investovaného kapitálu[7] určuje poměr provozního hospodářského výsledku před zdaněním (EBIT) k investovanému kapitálu. Kislingerová a kol. (2010) tvrdí, že tento ukazatel doplňuje výše uvedené ukazatele a poskytuje informaci, kolik podnik získal z jedné investované jednotky.

(4) $$\text{ROCE} = \frac{EBIT}{(VK + Rezervy + Dlouhodobé\ závazky + Dlouhodobé\ bankovní\ úvěry)}$$

2. Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity posuzují schopnost podniku dostat svým splatným závazkům. Je zapotřebí ale chápat rozdíl mezi likviditou a likvidností. Kislingerová a kol. (2010) uvádí, že se likviditou rozumí schopnost měnit aktiva na peněžní prostředky, kterými pak budou splaceny všechny splatné závazky. Likvidnost ale posuzuje obtížnost této transformace. Rychlost přeměny je závislá na druhu aktiva a lze rozlišovat krátkodobý finanční majetek, krátkodobé pohledávky a zásoby.

Likvidita a rentabilita by měly být v neustálé rovnováze. Znamená to, že vyšší likvidita způsobuje nižší rentabilitu čili převládají oběžná aktiva. Likviditu lze rozdělit na běžnou, pohotovou a hotovostní.

Běžná likvidita[8] ohodnocuje, kolikrát je firma schopna pokrýt krátkodobé závazky svými oběžnými aktivy. Podle Kislingerové a kol. (2010) se jedná o velmi podstatný ukazatel pro věřitele. Také doplňuje, že by se optimální hodnota tohoto ukazatele měla pohybovat v rozmezí 1,6–2,5, ale při agresivní strategii může klesnout i pod 1,6 (ne ale pod 1,0). Z hlediska výpočtu poměřuje běžná likvidita oběžná aktiva ku krátkodobým závazkům, viz rovnice č. 5.

(5) $$\text{Běžná likvidita (L3)} = \frac{Oběžná\ aktiva}{Krátkodobé\ závazky}$$

[5] dál označ. VK
[6] angl. Return on Sales (ROS)
[7] angl. Return on Capital Employed (ROCE)
[8] angl. Current Ratio (L3)

Kislingerová a kol. (2010) tvrdí, že **pohotová likvidita**[9] vylučuje zásoby z oběžných aktiv při jejich poměřování ku krátkodobým závazkům, viz rovnice č. 6. Důvodem je, že považuje zásoby za nejméně likvidní část. Optimální hodnoty pro pohotovou likviditu by měly být v rozmezí 0,7–1,0.

(6) Pohotová likvidita (L2) = $\frac{Oběžná\ aktiva - zásoby}{Krátkodobé\ závazky}$

Hotovostní likvidita[10] poměřuje nejvíce likvidní položku oběžných aktiv čili peněžní prostředky ku krátkodobým závazkům, viz rovnice č. 7. Optimální hodnota pro tento ukazatel je 0,2. Přitom vyšší hodnoty znamenají neefektivitu hospodaření s finančními prostředky a nižší hodnoty vyšší riziko nedostát včas svým splatným závazkům (Kislingerová a kol., 2010).

(7) Hotovostní likvidita (L1) = $\frac{Peněžní\ prostředky}{Krátkodobé\ závazky}$

3. Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity hodnotí účinnost a efektivnost využití majetku, resp. aktiv, daným podnikem. Kislingerová a kol. (2010) tvrdí, že by ukazatele aktivity měly být srovnány napříč celým odvětvím, neboť jsou závislé na jeho specifice. Autorka rozděluje ukazatele aktivity do dvou skupin. První sleduje obrátkovost, tedy kolikrát se určitá položka obrátí v tržbách za daný časový úsek. Druhá skupina posuzuje dobu obratu, tedy za jak dlouho se určitá položka obrátí v tržbách za daný časový úsek. V podmínkách této práce budou použity ukazatele uvedené níže.

Obrat aktiv určuje, kolikrát obrátí aktiva v tržbách za daný časový úsek, viz rovnice č. 8 (Kislingerová a kol., 2010). Nicméně není možné určit univerzální hodnotu, tento ukazatel závisí na odvětví. Příkladem je malý obchod, u kterého je vysoký obrat, a na druhé straně například jaderná elektrárna, která používá víc kapitálově náročného majetku, tím má nižší obrat.

(8) Obrat aktiv = $\frac{Tržby}{Celková\ aktiva}$

Doba inkasa pohledávek měří dobu, jak dlouho tržby za prodané zboží a služby jsou zadržovány ve formě pohledávek, viz rovnice č. 9. Kislingerová a kol. (2010) tvrdí, že vyšší hodnoty tohoto ukazatele znamenají nižší platební morálku odběratelů.

(9) Doba inkasa pohledávek = $\frac{Krátkodobé\ pohledávky}{Tržby/360}$

Doba obratu zásob se využívá pro určení průměrného času, během kterého dojde k přeměně výrobků za hotovost či spotřebě materiálu, viz vzorec č. 10. V rámci Atalian CZ se žádné zásoby skoro nepoužívají, ale tento ukazatel je nutný pro určení optimální výše kapitálu, viz podkapitola 1.6.5.

[9] angl. Quick Asset Ratio (L2)
[10] angl. Cash Position Ratio (L1)

(10) Doba obratu zásob = $\frac{Zásoby}{Tržby/360}$

Doba splatnosti krátkodobých závazků určuje průměrnou dobu splacení závazků daného podniku, viz rovnice č. 11. Dle Kislingerové a kol. (2010), optimální hodnotou není co nejdelší doba splatnosti, ale aby se tato hodnota blížila době splatnosti pohledávek.

(11) Doba splatnosti závazků = $\frac{Krátkodobé\ závazky}{Tržby/360}$

4. Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti měří riziko spojené se strukturou financování aktiv a poměrem vlastního kapitálu ke kapitálu cizímu. Kislingerová a kol. (2010) uvádí, že zadluženost podniku je spojená s financováním cizími zdroji. Je třeba určit poměr financování, který má následně vliv na rentabilitu podniku. Způsobeno je to tím, že se z cizího kapitálu vyplácejí úroky, které jsou daňové uznatelné, a vzniká efekt tzv. daňového štítu. V této práci budou použity dva vybrané ukazatele, viz dál.

Ukazatel věřitelského rizika měří poměr financování aktiv cizím kapitálem, viz rovnice č. 12. Tento ukazatel je základnou pro věřitele při rozhodnutí o poskytnutí financování danému podniku. Vyšší hodnoty mohou znamenat, že podnik je rizikový, což následně ovlivní úrokovou sazbu potenciálních úvěrů.

(12) Ukazatel věřitelského rizika = $\frac{Cizí\ zdroje}{Celková\ aktiva}$

Ukazatel finanční páky slouží k určení vlivu cizího kapitálu na rentabilitu vlastního kapitálu (Kislingerová a kol., 2010). Z rovnice č. 13 plyne, že se ukazatel finanční páky počítá jako poměr celkových aktiv k vlastnímu kapitálu. Pro analýzu schopnosti podniku využít efektivně cizích zdrojů se porovnávají ukazatel ROA a náklady na cizí kapitál (resp. úroková sazba). Podle Kislingerové a kol. (2010) by v případě pozitivního efektu finanční páky ROA měl dosahovat vyšších relativních hodnot než náklady na cizí kapitál. Pokud ale je výsledek opačný, finanční páka působí negativně.

(13) Ukazatel finanční páky = $\frac{Celková\ aktiva}{Vlastní\ kapitál}$

5. Ukazatele produktivity práce

Ukazatele produktivity práce pomáhají podnikům zjistit obecnou efektivitu zaměstnanců a propojit ji s výkonností společnosti. V rámci této diplomové práce budou použity následující ukazatele (Kislingerová a kol., 2010):

(14) Produktivita práce z přidané hodnoty = $\frac{Přidaná\ hodnota}{Počet\ zaměstnanců}$

(15) Průměrná měsíční mzda = $\frac{Mzdové\ náklady/360}{Počet\ zaměstnanců}$

1.6.4 Ekonomická přidaná hodnota – EVA

Ekonomická přidaná hodnota[11] slouží k zohlednění nákladů obětované příležitosti ve výsledku hospodaření daného podniku. Náklady obětované příležitosti, resp. oportunitní náklady, se rozumí především úroky z vlastního kapitálu a tzv. odměna za riziko. Kislingerová a kol. (2010) tvrdí, že i když firma může vykazovat kladný výsledek hospodaření, nemusí to znamenat kladný ekonomický zisk.[12] Ze vzorce č. 16 plyne, že EVA je definována rozdílem mezi čistým provozním ziskem po zdanění[13], který je spojen s hlavní činností podniku, a součinem investovaného kapitálu[14] a průměrnými náklady na kapitál[15]. Následně se WACC počítá podle vzorce č. 17, který zahrnuje náklady na kapitál cizí (první část) a kapitál vlastní (druhá část). Pokud EVA nabývá kladných hodnot, znamená to pro podnik, že tvoří hodnotu v daném časovém období. Záporné hodnoty znamenají opak, že podnik hodnotu ztrácí.

(16) EVA = $NOPAT - WACC \times C$

(17) WACC = $r_d(1-t) \times \frac{D}{C} + r_e \times \frac{E}{C}$

kde: r_d – *náklady na cizí kapitál* D – *kapitál cizí*

r_e – *náklady na vlastní kapitál* E – *kapitál vlastní*

t – *daňová sazba z příjmu právnických osob*

1.6.5 Čistý pracovní kapitál

Pracovní kapitál se rozlišuje z několika hledisek. Synek, Kislingerová a kol. (2010) uvádějí tzv. **hrubý pracovní kapitál**[16], který lze ztotožnit s veškerými oběžnými aktivy daného podniku, a tzv. **čistý pracovní kapitál**[17]. NWC lze spočítat jako rozdíl mezi sumou oběžných aktiv a krátkodobým cizím kapitálem, viz vzorec č. 18.

(18) NWC = $\Sigma Oběžná\ aktiva - Krátkodobý\ cizí\ kapitál$

Čistý pracovní kapitál slouží k určení finální výše provozních prostředků po splacení veškerých krátkodobých závazků. Proto by podniky měly dávat pozor na tzv. kapitálovou potřebu, aby určily optimální hodnotu NWC. Pro výpočet optimální hodnoty je potřeba nejdřív určit tzv. obratový cyklus peněz.[18] Synek, Kislingerová a kol. (2010) tvrdí, že OCP je součtem doby obratu zásob a doby splatnosti pohledávek, od kterých se odečte doba splatnosti krátkodobých závazků, viz vzorec č. 19.

(19) OCP = $Doba\ obratu\ zásob + Doba\ splatnosti\ pohledávek - Doba\ splatnosti\ krátk.\ závazků$

[11] angl. Economic Value Added (EVA)
[12] Ekonomický zisk na rozdíl od účetního zahrnuje zmíněné oportunitní náklady
[13] angl. Net Operating Profit after Taxes (NOPAT)
[14] angl. Capital (C)
[15] angl. Weighted Average Cost of Capital (WACC)
[16] angl. Gross working capital (WC)
[17] angl. New working capital (NWC)
[18] označ. OCP

Dle Synka, Kislingerové a kol. (2010) se následná optimální výše kapitálu vypočte jako součin OCP a jednodenních nákladů, viz vzorec č. 20.

$$\text{(20)} \qquad \text{Potřeba NWC} = \text{OCP} \times \frac{Celkové\ náklady}{360}$$

1.6.6 Altmanův model

Altmanův model patří do nejvyužívanějších bankrotních modelů díky své jednoduchosti. Tento model slouží k předpovědi finančního tišení daného podniku a původním cílem bylo rozlišení bonitních podniků a podniků blížících se k bankrotu. Dle Růčkové (2015) jsou v modelu zahrnuty poměrové ukazatele, kterým je přiřazena určitá váha. Interpretace výsledků je závislá na tom, v jakých pásmech se pohybuje zjištěná hodnota, viz tabulka č. 5. Růčková (2015) dodává, že za podmínek českého prostředí je vhodné použít tzv. modifikovaný model, který neklade velký důraz na kapitálový trh, viz vzorec č. 21.

$$\text{(21)} \qquad Z = 6{,}56 \times X_1 + 3{,}26 \times X_2 + 6{,}72 \times X_3 + 1{,}05 \times X_4$$

kde: X_1 – *NWC/Aktiva* X_2 – *Nerozdělený zisk/Aktiva*

X_3 – *EBIT/Aktiva* X_4 – *VK/CK*

Tabulka 4. Interpretace výsledků – Altmanův model

Altmanův model	Interpretace
Z > 2,6	uspokojivá finanční situace
1,1 < Z < 2,6	„šedá zóna“
Z < 1,1	firma je ohrožena vážnými finančními problémy

Zdroj: Růčková (2015, s. 74), vlastní grafické zpracování

1.7 SWOT analýza

SWOT analýza slouží k shrnutí klíčových poznatků získaných z vnitřní a vnější analýzy, které s velkou pravděpodobností ovlivní strategii daného podniku. Základní myšlenkou je odvodit potenciální příležitosti a hrozby vyplývající z okolí společnosti. Na druhou stranu je zapotřebí identifikovat silné a slabé stránky vycházející z analýzy vnitřní. Následně analýza pomáhá definovat důležité vzájemné vlivy a vazby a predikovat jejich budoucí vývoj. Budoucí vývoj je podstatný kvůli tomu, že se současná příležitost v budoucnosti může stát hrozbou (Sedláčková & Buchta, 2006).

Tabulka 5. SWOT analýza

	Hrozby (T)	Příležitosti (O)
Slabé stránky (W)	Defenzivní strategie	Turnaround strategie
Silné stránky (S)	Diverzifikační strategie	Ofenzivní strategie

Zdroj: Sedláčková a Buchta (2006, s.92), vlastní grafické zpracování

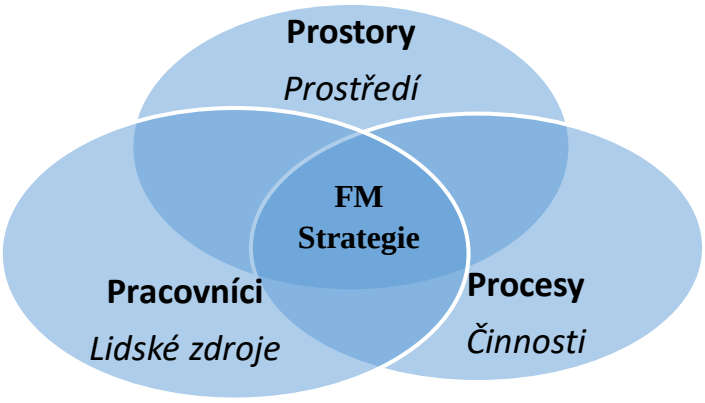
SWOT analýza poskytuje čtyři základní strategie na základě získaných poznatků, viz tabulka č. 6. Společnost by následně měla zanalyzovat dosažené výsledky a zvolit vhodnou

strategii, u které má nejvíc přiřazených faktorů. Pro hodnocení faktorů se využívá znamének „+“, „–„ a „0“, v závislosti na charakteru vazby.

1.8 Facility management

Pro následnou analýzu je nutné definovat pojem **Facility managementu**[19] a identifikovat specifické rysy tohoto odvětví. Klasický FM se zabýval především správou budov a nemovitostí, ale postupně se začaly objevovat další oblasti působení. Podle Vyskočila (2009) se Facility managementem rozumí řízení podpůrných činností spojených a těsně navázaných na primární činnost v hodnototvorném řetězci. Myšlenka autora je navázána na klasický pojem asociace IFMA[20] (2019), která definuje FM jako metodu sladění lidských zdrojů, pracovních činností a pracovního prostředí propojenou s principy architektury, obchodní administrativy, humanitních a technických věd. V rámci Evropské unie a v souladu s evropskou legislativou (ČSN EN 15221-1) byla definice upravena takto: *„Facility Management představuje integraci činností v rámci organizace k zajištění a rozvoji sjednaných služeb, které podporují a zvyšují efektivnost její základní činnosti“* (Vyskočil, 2009, s. 17). Z uvedených definic plyne, že Facility management má širokou oblast působení. Především se jedná o optimalizační procesy za podmínek určitého lidského kapitálu a určitých prostorů, budov či pozemků. Jinými slovy, FM se zabývá sladěním těchto tří uvedených faktorů k zajištění určité rovnováhy mezi nimi a efektivnějšího použití, aby organizace dostala co nejvyšší přidanou hodnotu a vynaložila na to minimální náklady (Vyskočil, 2009). Vztah mezi zmíněnými faktory popisuje tzv. **metoda 3P**, viz obrázek č. 8.

Obrázek 8. Propojení 3P a Facility managementu



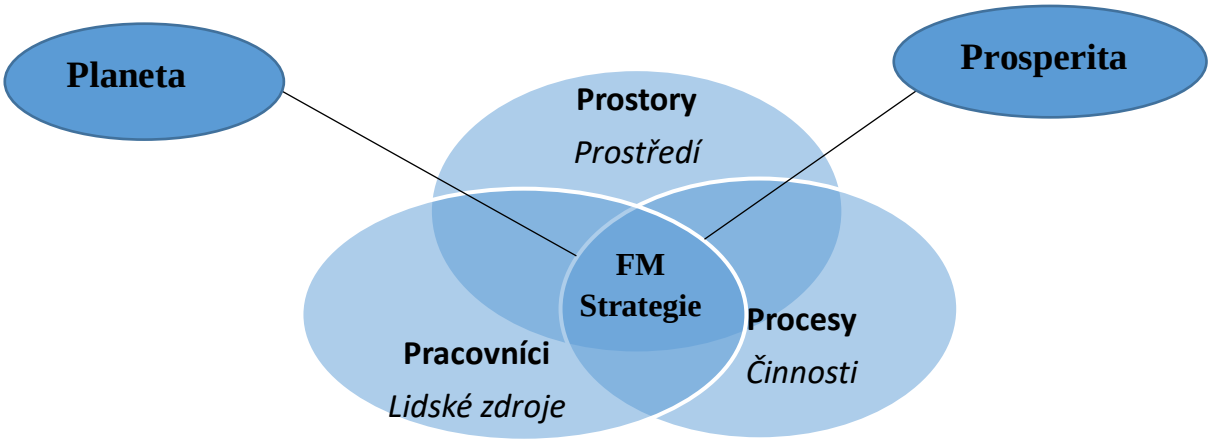
Zdroj: Vyskočil a Štrup (2003, s. 93), vlastní grafické zpracování

[19] označ. FM
[20] International Facility Management Association (IFMA)

Oblasti „Pracovníci“ a „Procesy“ jsou identické ve všech oborech. „Pracovníci“ znamenají tzv. lidské zdroje a u této položky je kladen důraz především na BOZP[21], uživatelské potřeby (např. ostraha nebo recepční služby) a další podpůrné činnosti spojené s lidskými zdroji (ITC[22], logistika, personalistika apod.) (Vyskočil & Štrup, 2003). „Procesy“ se rozumí nastavení veškerých činností v daném podniku, a to buď obecně proces provozu, nebo podpůrné činnosti a procesy (např. IT systémy). Oblast „Prostory“ je specifickým rysem právě FM, která na jedné straně znamená klasickou správu budov, ale také i zajištění komfortu na pracoviště a optimalizaci struktury pracovního prostředí (Vyskočil, 2009).

Metoda 3P ale byla časem upravena na tzv. **metodu 5P**, viz obrázek č. 9. Metoda 5P rozšířila 3P o dvě nové oblasti, které jsou značné za podmínek současnosti. Konkrétně se jedná o faktor „Planeta“, který klade důraz na problematiku ekologie a šetrnosti k okolí, a o tzv. oblast „Prosperita“, do které patří efektivita z ekonomické stránky a schopnost produkovat přidanou hodnotu ze základní činnosti (Štrup, 2014).

Obrázek 9. Propojení 5P a Facility managementu



Zdroj: Štrup (2014, s. 158), vlastní grafické zpracování

Svět a celkově lidstvo doprovází neustálý progres a vyvíjení moderních technologií a služeb. Facility management není výjimkou a s časem se přidávaly nové služby a oblasti uplatnění FM. Tabulka č. 6 ukazuje vývoj FM v čase, ze které je následně možné odvodit potenciálně nově poskytované služby zkoumané společnosti. Z tabulky je také patrné, že na začátku FM představoval soubor jednoduchých služeb jako úklid a obecně správa budov, což bylo zmíněno i na začátku této podkapitoly. Časem se přidávaly nové oblasti a působení facility managmentu se rozšiřovalo. V současnosti se jedná o tzv. infrastrukturní management, který

[21] Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
[22] Informační a komunikační technologie (pozn.: ale v rámci využití lidských zdrojů)

představuje moderně upravený a sofistikovaný FM založený na komplexnosti a informační náročnosti (Kuda & Koudela, 2008).

Tabulka 6. Vývoj FM

Vlastní prostředky	Smluvní servis	Externí zdroje	Integrovaný FM	Infrastrukturní management
1970–1980	*1980–1990*	*1990–1995*	*1995–1998*	*2000…*
úklid	úklid ostraha stravování údržba pozemky	úklid ostraha stravování údržba pozemky pošta/kurýr telekomunikace IT tisky **FM** administrativa	úklid ostraha stravování údržba pozemky pošta/kurýr telekomunikace IT tisky FM administrativa školení nemovitosti projekt mng. konzultace	kapitál návrh konstrukce vybavení integrovaný FM vyúčtování

Zdroj: Kuda a Koudela (2008, s. 183), vlastní grafické zpracování

Z tabulky č. 6 a obecně z definice Facility managementu plyne, že společnosti nabízející Facility management poskytují ve velké míře spíš služby (pokud se nejedná o tzv. infrastrukturní management, který klade důraz i na stavební práce čili konstrukce), což následně ovlivňuje i jejich finanční řízení a strategické plánování. Jinými slovy, dané společnosti nevlastní skoro žádné zásoby a výrobky, tím pádem není pro ně podstatné klást velký důraz např. na plánování zásob. Tento jev následně ovlivňuje i majetkovou strukturu daných podniků, což je probráno v rámci analýzy této diplomové práce, viz praktická část.

Jednou z výhod zavádění Facility managementu je úspora nákladů. Ale jak dosáhnout úspory bez ohrožení chodu podniku čili hlavní činnosti, tím pádem i primárního cíle podniku z ekonomického hlediska (teda maximalizace zisku). Existuje řada metod sloužících k optimalizaci nákladů, jako jsou Zero Based Costing[23], Activity Based Costing[24] apod. (Kaplan & Bruns, 1987) V rámci této práce je probrána metoda úspory na základě přístupu FM. Vyskočil (2009) vymezil optimalizační proces za podmínek FM, který ale vztahuje ne k firmě poskytující tyto služby, ale k potenciálnímu zákazníkovi, což je použitelné z pohledu této práce (např. problematika získání nových zákazníků FM firmou čili případné argumenty „pro“ při jednání):

[23] Sestavení pravidelných rozpočtů
[24] Sledování nákladů aktivit podniku

1. ***Roztřídění procesů a činností***

Prvním krokem vymezit oblasti spadající do primární činnosti podniku a oblasti podpůrné, přičemž by vymezení mělo být přesné, jednoduché a správné. Dle zmíněné IFMA existuje osm základních oblastí*: provoz a údržba, nemovitosti, lidské zdroje a prostředí, project management, funkce zařízení, finance, kvalita a inovace, komunikace*.

2. ***Přiřazení nákladů k jednotlivým procesům***

Jakmile podnik identifikuje veškeré procesy a činnosti, v dalším kroku by měl přiřadit k těmto procesům vynaložené částky čili náklady. Proces přiřazení je zcela trvalý neboli probíhá hodnocení určitých kritérií, pomocí kterých lze co nejpřesněji identifikovat jednotlivý náklad (zejména u tzv. non-allocated costs[25]). Do zmíněných kritérií mohou být zahrnována veškerá omezení v provozu, časová náročnost, existence úspor z rozsahu apod. Hodnocení by mělo probíhat za pomoci zkušených odborníků, jsou to především liniové manažeři, za účasti středního managementu a FM manažerů (Vyskočil, 2009). Výsledkem je nejen odhalení a přiřazení nákladů, ale také zjištění potenciálních hrozeb a slabých stránek.

3. ***Porovnání nákladů s konkurencí[26]***

Pro rozšíření pohledu na náklady a tím i možná identifikace strategických doporučení je následně zapotřebí porovnat zjištěné náklady s konkurencí nebo s potenciálními dodavateli (jsou myšleni dodavatelé obecně). Získané údaje pak poskytnou informaci jak o nákladové stránce, příp. identifikují kapitálově náročné procesy nebo potenciální procesy pro optimalizaci, tak i o kvalitativní stránce (např. nižší náklady než u konkurence nemusí znamenat jen určitou výhodu, ale také i nižší kvalitu procesu) (Vyskočil, 2009).

4. ***Úspora nákladů***

Posledním krokem je úspora nákladů. Podnik vynakládá určité úsilí, čas a zdroje na získání úspory čili optimalizaci. Vyskočil (2009) vymezil body optimalizačních procesů, které by měly být splněny, neboli měl by na ně být kladen důraz v rámci Facility managementu[27]:

- nákladová optimalita,
- příjemnost pro pracovníka,
- splnění legislativních a formálních požadavků,
- ekologická a energetická efektivita,
- v souladu s korporátním kodexem/firemními standardy.

Pokud čtenář této práce porovná zmíněné body s metodou 5P, zjistí, že se jedná o identické údaje. Vyskočil (2009) pak uvádí, že pomocí zavedení Facility managementu dokáže podnik uspořit 5−30 % ve srovnání s počátečním stavem, což je pádný argument pro FM společnost při jednání se zákazníkem.

[25] tzv. nepřiřaditelné náklady
[26] příp. s dalšími potenciálními dodavateli

Shrnutím této podkapitoly je definování nejpodstatnějších výhod, které přináší facility management (Vyskočil, 2009):

- uvolnění kapacit základní činnosti podnikání pomocí přebrání podpůrných činností dodavatelem FM služeb,
- snížení nákladů (outsorcing podpůrných činností, snížení počtu vlastních pracovníků, nalezení slabých stránek v rámci FM),
- optimalizace organizační struktury,
- zlepšení organizační struktury,
- zlepšení kvality podpůrných činností,
- nové možnosti využití pracovních prostorů.

2 Praktická část

Tato část diplomové práce obsahuje analýzu samotnou, která je doprovázena metodologií definovanou v části teoretické. Analýza zahrnuje charakteristiku vybrané společnosti, externí strategickou analýzu, interní strategickou analýzu a analýzu finanční. Některé údaje potřebné pro výzkum nejsou veřejné, proto se autor této diplomové práce pokusí je odhadnout na základě dalších odborných studií a výzkumů. Zjištěné poznatky se nemusí shodovat s názorem čtenáře.

2.1 Charakteristika Atalian CZ s.r.o.

V této podkapitole diplomové práce je uvedena **charakteristika společnosti Atalian CZ s.r.o.** Konkrétně se jedná o popis základních informací nezbytných pro seznámení s daným podnikem (vlastnická struktura, předmět podnikání a statutární orgány, což je v tomto případě vedení společnosti). Dál se čtenář seznámí s úvodem do historie skupiny Atalian, aby měl představu o důležitých krocích v rozvoji společnosti a také o nabízených službách na území České republiky.

2.1.1 Základní informace

Základní informace o Atalian CZ dle obchodního rejstříku a výročních zpráv jsou následující (Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2019):

Obrázek 10. Logo Atalian CZ

Obchodní firma: Atalian CZ s.r.o.,

Sídlo: U Trezorky 921/2, Jinonice, 158 00 Praha 5

Datum vzniku: 20. června 1996

Identifikační číslo: 250 59 394

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

Zdroj: http://www.atalian.cz/o-nas

- Podnikání v oblasti nebezpečných odpadů,
- Vedení účetnictví, vedení daňové evidence,
- Silniční motorová doprava,
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- Speciální ochranná dezinfekce, dezinsekce a deratizace – bez použití toxických nebo vysoce toxických chemických látek,
- Ostraha majetku a osob,
- Služby soukromých detektivů,
- Výroba, instalace, opravy elektrických strojů,
- Čištění a praní textilu a oděvů,
- Pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor,
- Vodoinstalatérství, topenářství,
- Provádění staveb, jejich změn a odstraňování,

- Montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení,
- Technicko-organizační činnost v oblasti požární ochrany,
- Montáž, opravy, revize a zkoušky plynových zařízení a plnění nádob plyny,
- Montáž, opravy, revize a zkoušky tlakových zařízení a nádob na plyny,
- Výroba tepelné energie a rozvod tepelné energie, nepodléhající licenci realizovaná, ze zdrojů tepelné energie s instalovaným výkonem jednoho zdroje nad 50 kW,
- Montáž, opravy a rekonstrukce chladicích zařízení a tepelných čerpadel,
- Distribuce elektřiny,
- Distribuce plynu,
- Výroba tepelné energie.

Statutární orgán: jednatelé

***Jednatel*:** GUILLAUME MARIE FRANCOIS BERTIER, dat. nar. 9. prosince 1966

Jednatel: RNDr. MAREK FELTL, dat. nar. 7. dubna 1965

Dozorčí rada:

FREDERIC PATRIER, dat. nar. 21. května 1973

EMMANUEL DUCROT, dat. nar. 5. března 1972

NORBERT MOUSSART, dat. nar. 6. března 1967

Společník:

ATALIAN EUROPE S.A.

L8005 Bertrange, rue de Dippach132, Lucemburské velkovévodství

Registrační číslo: B 138311

Právní forma: akciová společnost

Základní kapitál: 7 165 000,- Kč

Vize společnosti[28]:

„Poskytujme komplexní multitechnické služby související se správou a údržbou majetku. Základním prostředkem je využití všech technických, inženýrských a finančních zdrojů. ***Kvalitní služby*** *umožňují našim zákazníkům soustředit se výhradně na jejich podnikatelský záměr a zhodnocovat jejich vlastní investice.*

Všem svým ***zaměstnancům*** *nabízíme stabilitu, hodnocení dle schopností, možnost firemního a osobního růstu na základě jednoznačných pravidel, jakož i pocit sounáležitosti ke skupině ATALIAN. Chceme, aby zaměstnání ve skupině ATALIAN bylo pro zaměstnance prestižní záležitosti. Cílem k vyšší přidané hodnotě našich služeb v dnešní době i v budoucnu je neustálé zvyšování našich znalostí a dovedností.*

[28] následující přímá citace je ve výroční zprávě označena jako vize společnosti

Svým zákazníkům se snažíme pomoci využívat zejména ***energetické zdroje*** *bezpečné, čisté a cenově přijatelné a zároveň zvyšovat jejich výkonnost. Vůči širší společnosti zastáváme pravidla* ***trvale udržitelného rozvoje****. To je takového rozvoje, který naplňuje potřeby přítomných generací, aniž by ohrozil schopnost naplňovat je i generacím budoucím.*

Nedílnou součásti našich podnikatelských aktivit je náš vztah k životnímu prostředí, bezpečnosti a ochraně zdraví a samozřejmostí je maximální ochrana veškerých informací jak interních, tak poskytnutých všemi zainteresovanými stranami. Budujeme neustále se rozvíjející dlouhodobé partnerství všech zainteresovaných stran s uvědoměním si přínosu těchto vztahů pro všechny zúčastněné" (Výroční zpráva Atalian CZ s.r.o. [VZ Atalian CZ], 2017, s. 5).

Společnost nemá přímo definovanou **misi** ani ve výroční zprávě, ani na webových stránkách, ale jsou uvedeny strategické oblasti[29], jejichž vývoj je považován za dlouhodobý cíl společnosti, což by teoreticky mohlo být považováno i za misi společnosti (VZ Atalian CZ, 2017):

1. Spokojení zákazníci
2. Stabilní a odborně způsobilí zaměstnanci
3. Kvalitní dodavatelé
4. Soulad s právními předpisy a závaznými dokumenty
5. Materiál a technické vybavení
6. Šetrnost k životnímu prostředí
7. Prevence v oblasti BOZP
8. Kontrolní systém
9. Etický kodex
10. Hospodaření s energií

2.1.2 Historie

Jak je zřejmé ze základní informace, Atalian CZ s.r.o. je součástí francouzské skupiny Atalian. Skupina byla založena v roce 1944 ve Francii s názvem TFN Groupe, který byl změněn v roce 2009 na Atalian Global Services. V roce 2016 došlo ke sloučení s anglickou společností Servest, což způsobilo zvýšení podílu na světovém trhu Facility managmentu. V současnosti ve skupině působí 125 000 zaměstnanců ve 32 státech. Po sloučení skupina disponovala 32 000 zákazníků po celém světě a dosáhla celkového obratu ve výši tři miliardy eur. Tohoto obratu bylo dosaženo díky finanční robustnosti, investicím do nových projektů a států a také implementaci integrovaných modelů[30].

Na českém trhu Atalian působí od roku 2008, kdy došlo k odkupu majoritního podílu společnosti Jana s.r.o. (proto je v základních informacích datum vzniku rok 1996). Během následujících dvou let byly realizovány úspěšné akvizice se společnostmi: TEST spol. s r.o., ZETA CZ s.r.o., Facility Services s.r.o., PRAHA FACILITIES MANAGEMENT a.s. a KAF Facility s.r.o. V roce 2017 došlo k nákupu společnosti AB Facility a tím se Atalian CZ stal největším poskytovatelem služeb v oblasti Facility managementu v České republice.

[29] v rámci těchto oblastí jsou ve výroční zprávě uvedeny i příslušné cíle, pomocí kterých bude zajištěno naplňování vize

[30] tím je myšlena jak celková komunikace, tak i integrace nových poboček čili projektů do skupiny

2.1.3 Produktové portfolio

Atalian CZ s.r.o. nabízí širokou škálu služeb na území České republiky. V tabulce č. 7 jsou uvedeny dílčí kategorie a příklady jednotlivých služeb spadajících do uvedených oblastí.

Tabulka 7. Služby nabízené Atalian CZ s.r.o.

Kategorie	Služby
Technická správa budov	• *běžná údržba a zajištění provozu budov či nemovitostí,* • *NONSTOP havarijní služba (7 dní v týdnu 24 hod.) s garantovanou dobou dojezdu pohotovostního vozidla,* • *monitoring stavu, revize a odborné,* • *technické prohlídky,* • *drobný stavební servis.*
Úklidové služby	○ *pravidelný úklid,* ○ *prádelna,* ○ *zimní údržba a údržba venkovních prostor,* ○ *jednorázové úklidy.*
Kanalizace a odpady	• *čištění kanalizací a odpadových systémů,* • *pravidelná údržba a čištění lapače tuků,* • *likvidace odpadů z odlučovačů ropných látek,* • *likvidace odpadů a laboratorní práce.*
Energetické služby	○ *poradenství při plánování a projekci energetických zdrojů,* ○ *energetické audity,* ○ *poradenství při optimalizaci spotřeby energií,* ○ *distribuce plynu.*
Security	• *ostraha objektů,* • *recepční služby,* • *bezpečnostní technologie,* • *požární ochrana & bezpečnost a ochrana zdraví při práci,* • *bezpečnostní poradenství.*
Údržba zeleně	○ *exteriérová zeleň,* ○ *údržba trávníků,* ○ *plánování zahrad,* ○ *interiérová zeleň.*
Čištění technologie	• *technologické čištění,* • *filtermanagement,* • *čištění lakoven, odlakování.*
Podpůrné služby	○ *telefonická ústředna a správa příjmu návštěvníků,* ○ *poštovní služby,* ○ *správa jednacích místností.*

Zdroj: http://www.atalian.cz, vlastní grafické zpracování

2.2 Externí strategická analýza

V této podkapitole je uvedena externí strategická analýza Atalian CZ s.r.o., konkrétně analýza makrookolí, která zajistí odhalení základních vlivů vnějšího prostředí, a analýza mikrookolí čili vlivy prostředí vnitřního.

2.2.1 Analýza makrookolí

Jak je zřejmé z teoretické části této práce, analýza makrookolí je provedena za pomocí tzv. PEST analýzy, viz dál.

1. **Politické a legislativní faktory**

Dle základních informací je Atalian CZ součástí francouzské skupiny, ve které působí společnosti z 32 států. V rámci této diplomové práce nebudou probrány vlivy na zemích ani dceřiných společnostech ani na mateřské společnosti ve Francii. Hlavním důvodem je to, že se jedná o analýzu společnosti jako zvláštní jednotku, proto jsou probrány jen vlivy působící na danou společnost čili Atalian CZ s.r.o. Tím pádem jsou v tomto bodě PEST analýzy zkoumány politické faktory ČR.

Česká republika patří ke státům se zastupitelskou demokracií a je charakterizována jako tzv. parlamentní republika s vícestranickým systémem. Politická moc se rozděluje na zákonodárnou, výkonnou a soudní, které jsou navzájem nezávislé. Nicméně moci jsou vyvážené a kontrolované, aby nedocházelo ke zneužití, střetu zájmů čili korupce.

Pro základ analýzy politických faktorů použije autor této práce tzv. **ratingové ohodnocení zemí**, které posuzuje politickou stabilitu a také např. platební bilance čili rozpočet. [31] Nejznámějšími z nich jsou ratingy Moody's, Standard & Poor's a Fitch, viz tabulka č. 8.

Tabulka 8. Ratingové hodnocení ČR

Moody's	Standard & Poor's	Fitch
A1	AA-	AA-

Zdroj: https://www.fxstreet.cz/rating-sp-moodys-a-fitch.html, vlastní grafické zpracování

Z tabulky č. 8 plyne, že Česká republika patří k zemím s vyšší kvalitou (podle Moody's má ale středně vyšší kvalitu) a celkově je zahrnována do investičního stupně.

Současná vláda byla ustavena na základě voleb do Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky v roce 2017. Vládu tvoří dvě koaliční strany: Česká strana sociálně demokratická (ČSSD) a politické hnutí ANO 2011. Předsedou vlády čili premiérem je Andrej Babiš z ANO. Dne 27. června 2018 bylo vládou schváleno **programové prohlášení**, podle kterého se vláda bude zaměřovat na důchodovou reformu, digitalizaci státu, hájení zájmu v rámci Evropské unie, zahájení investičních projektů a zvyšování výdajů na obranu (Programové prohlášení vlády, 2018). Dle prohlášení vláda plánuje podporovat postižené lidi[32] a podniky, které je zaměstnají. Současný vládní příspěvek za OZP je 12.000 Kč, pokud se jedná o osobu s uznanou invaliditou, a 5.000 Kč, jedná-li se o osobu zdravotně znevýhodněnou (DU, 2019).

[31] i když jsou tyto faktory ekonomické, v rámci této práce je ratingové ohodnocení považováno za faktor politický

[32] dál OZP

V rámci dotací se nejedná jenom o podporu ze státního rozpočtu, ale také ze strukturálních fondů, např. CzechInvest. V oblasti Facility managmentu se zaměstnává mnoho zdravotně postižených lidí, a pokud vláda plánuje podporovat takové společnosti, lze tento jev považovat za výhodu. Dle aktuálního prohlášení vlády (2018) nejsou data ohledně změny daňové politiky čili antimonopolních zákonů.

Nicméně v letech 2018 a 2019 se konalo několik veřejných shromáždění kvůli nedůvěře vládě a konkrétně premiéru Andreji Babišovi. V červnu 2019 proběhla demonstrace, které se zúčastnilo kolem 200.000 až 250.000 lidí. Dle výzkumu Česko-německé obchodní komory v roce 2018 očekávalo téměř 73 % podnikatelů zhoršení politické situace v ČR (ČNOPK, 2018). Ve výzkumu 2019 tento jev nebyl zkoumán. Nicméně dle analýzy počtu výskytů veřejných akcí a demonstrací proti vládě lze předpokládat zhoršení politické stability a další zvýšení nedůvěry vládě.

Dalším faktorem patřícím do politických faktorů je **členství státu v mezinárodních organizacích**. Česká republika je členem mnoha nadnárodních organizací jako Evropská unie (EU), Visegrádská skupina (kooperace mezi ČR, Slovenskem, Polskem a Maďarskem), Severoatlantická aliance (NATO) atd. (Ministerstvo zahraničních věcí, 2019). Pravděpodobnost ohrožení členství v těchto organizací je malá, např. dle výzkumu Centra pro výzkum veřejného mínění (2019) jen 20 % dotazovaných by chtělo vyhlásit referendum o odchodu z EU. Pro rok 2019 je aktuální téma tzv. BREXITu čili odchod Velké Británie z Evropské unie. Negativní dopad ovlivní celou EU a také další státy (Deloitte, 2019). Dle výzkumu Deloitte (2019) bude dopad na HDP České republiky v rozmezí −0,01 % až −0,21 %. Nicméně za podmínek Facility managmentu by tento dopad neměl být značný.

Co se týče dopadu **legislativy** a jejích změn, Českomoravská konfederace odborových svazů (2019) doložila návrh o **zvýšení minimálních mezd** o 1.650 Kč v roce 2020, což ale dle časové řady a vyhlášení vlády není realistické. Dle programového prohlášení vlády (2018) bude zajištěn neustálý růst minimální mzdy. Dle vyhlášení Ministerstva práce a sociálních věcí (2018) by od roku 2020 měla minimální mzda představovat 0,44násobku průměrné mzdy. Tabulka č. 9 ukazuje vývoj minimální mzdy za období 2016–2019 a také odhad na základě uvedených skutečností pro rok 2020. Zvyšování minimální mzdy může ohrožovat zkoumanou společnost kvůli specifice Facility managementu čili mzda servisních pracovníků (uklízečky, recepční apod.) se vyvíjí od výše minimální mzdy, tím lze předpokládat zvýšení mzdových nákladů, které značně poměřují na nákladech celkových.

Tabulka 9. Vývoj hrubé minimální mzdy + odhad roku 2020

2016	2017	2018	2019	2020
9.900 Kč	11.000 Kč	12.200 Kč	13.350 Kč	*14.000–14.500 Kč*

Zdroj: https://www.mpsv.cz/cs/871, vlastní grafické zpracování

Atalian CZ vlastní několik certifikátů v oblastech kvality, ekologie a bezpečnosti, které musí dodržovat, viz dál. První z nich je norma **ISO 9001:2016,** která se zabývá *„používáním procesního přístupu při vytváření, implementaci a zvyšování efektivnosti systému managementu kvality s cílem zvýšit spokojenost zákazníka prostřednictvím plnění jeho požadavků“* (ISO, 2019). Norma **ISO 14001:2016** zavazuje organizace sledovat svůj tzv. environmentální profil čili sledovat dopad na životní prostředí a držet se příslušných předpisů. Také se musí dodržovat

norma **OHSAS 18001:2008**, která ale bude nahrazena normou **ISO 45001** do roku 2021. Ta určuje bezpečnost a ochranu při práce a zavazuje stanovit vhodné podmínky pro zaměstnance a systém prevence rizik. Certifikát splnění normy **ISO 50001:2012** znamená, že společnost zavedla a udržuje systém hospodaření s energií, splňující příslušné požadavky. Poslední normou je **CEN Standard EN 16636**, která „*stanovuje požadavky na služby poskytované v rámci ochrany proti škůdcům a požadavky týkající se kompetencí, které musí profesionální poskytovatelé služby v rámci ochrany proti škůdcům splňovat, aby ochránili veřejné zdraví, majetek a životní prostředí*“ (Sdružení DDD, 2019).

2. Ekonomické faktory

Ekonomické faktory jsou charakterizovány stavem dané ekonomiky. Jedná se o tzv. makroekonomické ukazatele, jako jsou vývoj hrubého domácího produktu, míra inflace, míra nezaměstnanosti, výše úrokových sazeb apod. Také se zkoumá dostupnost a cena energie, což v případě dodavatelů elektřiny lze považovat za podstatný faktor.

Hrubý domácí produkt (HDP) posuzuje výkonnost dané ekonomiky za určité časové období. Z tabulky č. 10 plyne, že v posledních letech HDP v České republice neustále roste, přičemž v roce 2017 vykázal rekordní míru růstu o 4,6 %. Dle ČSÚ[33] (2019) k růstu HDP v roce 2018 významně přispěla domácí poptávka, obzvlášť celkové výdaje domácností (o 3,1 % vyšší oproti roku 2017) a tvorba fixního kapitálu (růst o 10,1 % oproti předchozímu období). Výrazně ovlivnil HDP i růst v odvětvích průmyslu, obchodu, dopravy, skladování, ubytování a stravování. V rámci Facility managmentu lze růst průmyslu v dané ekonomice považovat za výhodu, zvyšuje se tedy objem výroby a tím i objem podpůrných činností.

Tabulka 10. Míra růstu HDP v ČR za období 2014-2018

Míra růstu HDP v ČR	2014	2015	2016	2017	2018
	2 %	4,3 %	2,3 %	4,6 %	2,9 %

Zdroj: https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/, vlastní grafické zpracování

Míra inflace ovlivňuje investiční aktivitu v dané ekonomice. Období 2014–2016 je charakterizováno malou mírou inflace, která se pohybovala v rozmezí 0,3 % až 0,7 %, viz tabulka č. 11. Dle ČSÚ (2016) byla malá míra inflace v tomto období způsobena především snížením cen mobilních operátorů a cen pohonných hmot, které následně ovlivnily ceny dopravy. Byl zaznamenán také pokles cen i u ostatních sledovaných skupin. Oproti tomu od roku 2017 inflace stoupla na 2,5 % a v roce 2018 na 2,1 %, což dle makroekonomické identity souvisí s rychlým tempem růstu HDP. Konkrétně se jednalo o zvýšení cen v potravinářské skupině a v ubytování (ČSU, 2018). Dle vyhlášky ČNB[34] (2019) zůstává hodnota 2 % inflačním cílem ekonomiky i na příští období.

Tabulka 11. Průměrná míra inflace v ČR za období 2014–2018

Vývoj inflace v ČR	2014	2015	2016	2017	2018
	0,4 %	0,3 %	0,7 %	2,5 %	2,1 %

Zdroj: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace-spotrebitelske-ceny, vlastní grafické zpracování

[33] Český statistický úřad
[34] Česká národní banka

V **míře nezaměstnanosti** během období 2014–2018 existoval klesající trend, kdy od roku 2014 nezaměstnanost klesla skoro dvakrát. Rekordní nízká nezaměstnanost byla zaznamenána v roce 2018 v hodnotě 3,1 %. Dle MPSV[35] (2018) tvoří nejpočetnější nezaměstnané skupiny osoby ve věku 55 až 59 let a 35 až 39 let, přičemž druhá nejpočetnější skupina je tvořena osobami, které jsou nezaměstnané víc než 24 měsíců, což je považováno za dlouhodobou nezaměstnanost. Dlouhodobá nezaměstnanost má negativní dopad jak na celkovou ekonomiku (nižší příjmy státního rozpočtu), tak i na sociální sektor. Nicméně míra nezaměstnanosti za sledované období klesala, což má paradoxně mírně negativní dopad, neboť narůstá problém hledání vhodných zaměstnanců společnostmi. V rámci Facility managementu lze tento jev lze považovat také za mírně negativní čili zvětšuje se problém nalezení pracovníků jak servisních, tak i administrativních, s čímž také souvisí problém požadovaného platu.

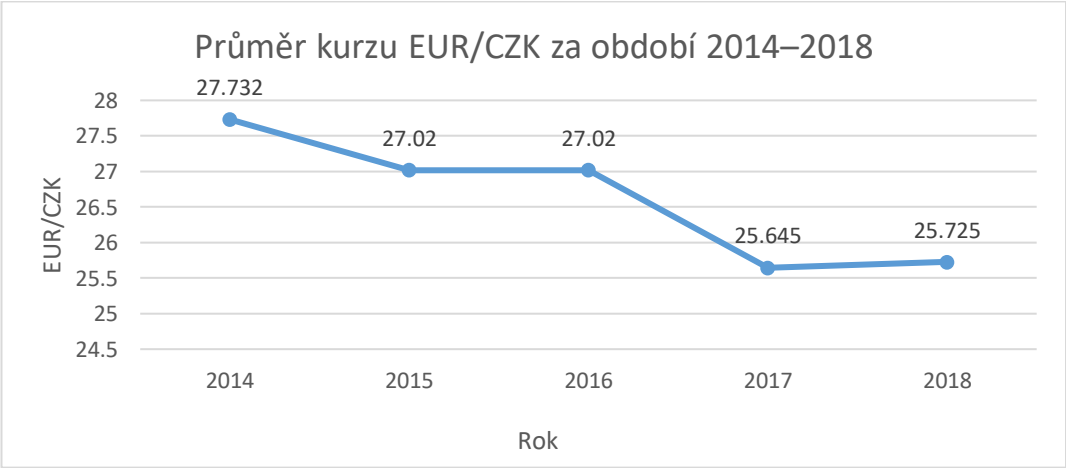
Tabulka 12. Vývoj míra nezaměstnanosti v ČR za období 2014–2018

Míra nezaměstnanosti v ČR	2014	2015	2016	2017	2018
	7,5 %	6,2 %	5,5 %	3,8 %	3,1 %

Zdroj: https://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz, vlastní grafické zpracování

V rámci výzkumu je třeba probrat dopad na ekonomiku ze strany **měnových kurzů**. Především se jedná o měnový pár EUR/CZK, který může ovlivňovat jak českou ekonomiku (obchod v rámci EU), tak i konkrétně společnost Atalian CZ čili možnou existenci zákazníků patřících do evropské skupiny a tím i obdržení plateb v eurech[36]. Graf č. 1 ukazuje vývoj měnového kurzu EUR/CZK za období 2014–2018. Začátkem roku 2015 byl přijat tzv. kurzový závazek, kdy se ČNB snažila udržovat měnový kurz v hodnotě 27 CZK za 1 EUR. V dubnu 2017 došlo k odpuštění tohoto závazku a ke konci tohoto roku klesl měnový kurz na 25,645 CZK za 1 EUR. Jinými slovy, současný měnový kurz je tvořen nabídkou a poptávkou na finančních trzích čili je tzv. plavoucí. Tím pádem dopad odpouštění kurzového závazku na Atalian CZ lze považovat za spíš negativní.

Graf 1. Vývoj měnového kurzu EUR/CZK za období 2014–2018

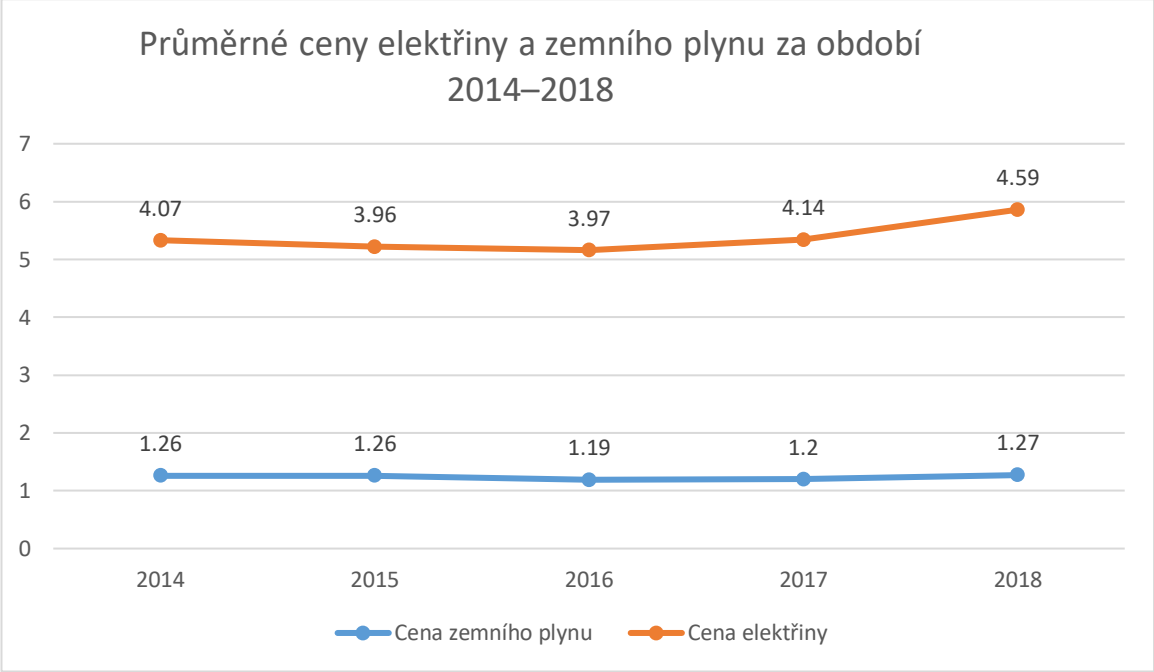


Zdroj: https://www.cnb.cz/cs/financni-trhy/, vlastní grafické zpracování

[35] Ministerstvo práce a sociálních věcí
[36] jistě, že existuje pravděpodobnost evropských dodavatelů, což je ale za podmínek FM zanedbatelné

Ze základních informací může čtenář této práce odvodit, že Atalian CZ je také dodavatelem energie, proto v rámci výzkumu ekonomických faktorů je probrán vývoj jak ceny **elektřiny**, tak i vývoj ceny **zemního plynu**, viz graf č. 2 (ERU, 2019). Je důležité si ale uvědomit, že Atalian CZ není výrobcem elektřiny, ale dodavatelem a poradcem, což znamená, že si ji stejně kupuje na trhu a přeprodává s určitou marží. V tomto případě je třeba rozlišovat, jestli je marže tvořena procentuálně, nebo pevnou hodnotou, také jestli dochází k její indexaci na základě pohybu cen elektřiny. Tyto informace nejsou zveřejněny ze strany Atalian CZ, proto v rámci této práce bude předpokládáno, že marže je procentuální. V tomto případě zvýšení cen elektřiny a zemního plynu (z grafu č. 2 čtenář této práce zjistí, že mezi nimi existuje mírná kladná korelace) je pro zkoumanou společnost výhodou.

Graf 2. Vývoj cen elektřiny a zemního plynu za období 2014–2018



Zdroj: http://kalkulator.eru.cz/, vlastní grafické zpracování

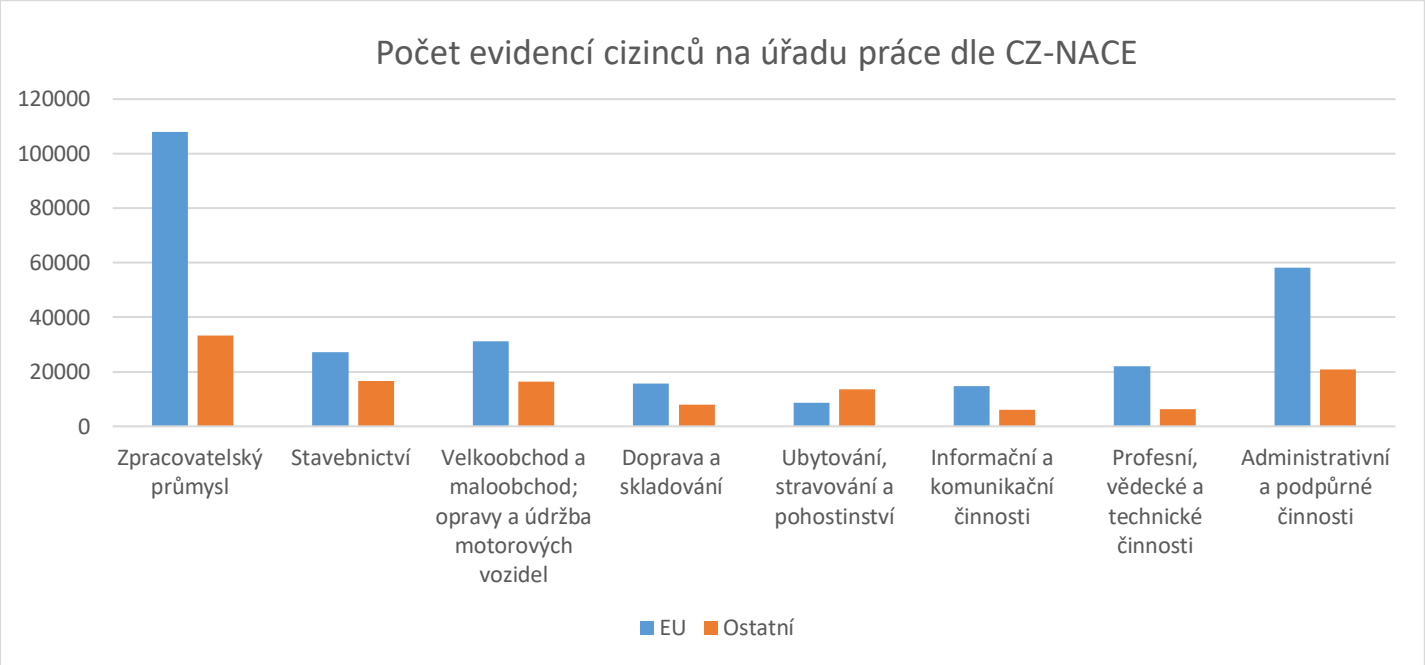
3. Sociální a demografické faktory

Vliv **sociálních a demografických faktorů** působících na společnost v oblasti Facility managmentu není jednoznačný. Prvním krokem je pohled na společnost jako zaměstnavatele. Jak již bylo v této práci uvedeno, v české ekonomice existuje problém s hledáním kvalitních lidských zdrojů kvůli nízké míře nezaměstnanosti. Pokud se jedná o tzv. intelektuální zaměstnance, jako jsou pracovníci v oborech financí, logistiky, marketingu apod., dle ČSÚ (2018) jenom 20 % obyvatelstva ČR dosáhlo vysokoškolského vzdělání, což ještě víc prohlubuje tento problém. Jinými slovy, jenom 20 % má požadovanou odbornost pro výkon této práce. Nicméně dle Vyskočila (2009) značný poměr v FM společnostech tvoří tzv. servisní pracovníci. Neznamená to ale, že hledání je snadnější než v případě intelektuálních zaměstnanců. Důvod je především ten, že např. povolání uklízečky dle výzkumu CVVM[37] (2016) nepatří mezi nejprestižnější povolání. Za podmínek nízké míry nezaměstnanosti vzniká závěr, že lidé s nižší úrovní vzdělání budou buď projednávat vyšší platy, aby kompenzovali nízkou prestiž, nebo se vůbec nebudou

[37] Centrum pro výzkum veřejného mínění

zajímat o takové povolání. Jedna z možností pro řešení dané problematiky je zvýšení kvót na pracovní migrace. Dle výzkumu ČSÚ (2017) se počet zaměstnaných cizinců zvětšuje a graf č. 3 ukazuje jednotlivá odvětví dle CZ-NACE, ve kterých působí cizinci. Z grafu je zřejmé, že nejvíce cizinců je zaměstnáno v odvětvích zpracovatelského průmyslu a administrativně podpůrných činností. Dle členění CZ-NACE je jednou z oblastí Facility managementu právě administrativní a podpůrná činnost. Nicméně toto řešení není dokonalé ani snadno realizovatelné kvůli existenci problémů souvisejících s imigrací.

Graf 3. Počet evidencí cizinců na úřadě práce dle CZ-NACE



Zdroj: https://www.czso.cz/csu/cizinci/4-ciz_zamestnanost#cr, vlastní grafické zpracování

Druhým krokem je pohled na společnost jako dodavatele. Existuje trend outsourcování podpůrných činností, který se neustále zvětšuje a vyvíjí. Celkový obrat outsourcovaných služeb ve světě dosáhl hodnoty 85,6 miliard amerických dolarů. I když značný podíl mají IT služby, lze předpokládat, že se tento trend bude nadále týkat i Facility managmentu. Vyskočil (2009) myslí, že společnosti budou čím dál tím víc předávat svoje podpůrné činnosti FM podnikům díky možnosti ušetřit náklady a zlepšit kvalitu těchto procesů. I když trend zvyšování míry outsourcingu má spíš ekonomickou povahu, dle názoru autora této práce má tento jev předpoklad stát se tzv. zvykem podnikatelů a společností obecně.

4. Technické a technologické faktory

Technologie se v čase mění s obrovskou rychlostí, proto by podniky měly neustále sledovat moderní technologické trendy a inovace, aby si zachovaly svoje postavení na trhu nebo naopak získaly konkurenční výhodu oproti konkurenci.

V rámci Facility managementu lze zmínit několik možných technologických faktorů, které mohou ovlivnit společnost. Na jedné straně jsou inovace v oblasti podpůrné techniky jako úklidové a stavební stroje, dopravní prostředky pro odvoz odpadu, prostředky pro dodání plynu a elektřiny apod. Pokud se čtenář této práce podívá na kódy CZ-NACE, zjistí, že existuje činnost využití servisních robotů v organizaci k úklidu, čistění či likvidace odpadu, což lze považovat za

inovaci v oblasti Facility managmentu. Na druhé straně je rozvoj Facility managmentu jako odvětví čili samotného procesu. Podle Vyskočila (2009) se během posledních třiceti let FM oblast rozšířila o nové činnosti a procesy, které jsou podporovány neustálými inovacemi, viz podkapitola 1.8.

V rámci Evropské unie existuje řada programů na podporu inovativních podniků. I když Atalian CZ dle veřejných informací neklade důraz na účast v těchto programech, stejně je vhodné definovat a popsat tyto programy jako potenciální příležitosti. První z nich je Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost (OP PIK), který byl schválen na období 2014–2020. Tento program má za cíl dosáhnout konkurenceschopné ekonomiky, jejímž základem jsou inovace a znalosti. OP PIK je zaměřen na podporu podniků směřujících ke své technologické hranici a používajících energeticky nenáročné technologie (Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost, 2016). Druhým programem je Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání (OP VVV). Hlavním cílem tohoto programu je transformovat českou ekonomiku pomocí kvalitních lidských zdrojů a udržitelného rozvoje. OP VVV propojuje rozvoj tvrdých prvků (modernizace technologií) a prvků měkkých (výzkum a kvalita) Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání, 2016).

2.2.2 Analýza mikrookolí

Tato podkapitola diplomové práce se věnuje analýze mikrookolí za pomoci metodologie uvedené v části teoretické.

Definování relevantního odvětví a popis základních informací

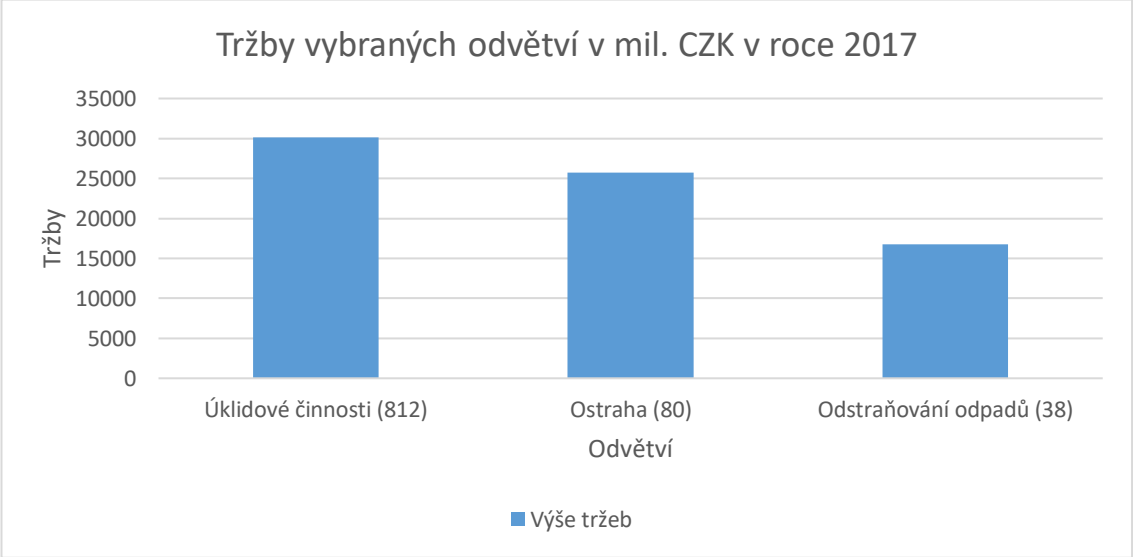
V rámci České republiky odvětví Facility managementu není evidováno zvlášť, ale jedná se o soubor různorodých činností. Tak Atalian CZ podle CZ-NACE je zařazen do několika tzv. kódů čili oblastí (ČSÚ; 2019):

- 38 Shromažďování, sběr a odstraňování odpadů, úprava odpadů k dalšímu využití
- 49410 Silniční nákladní doprava
- 69200 Účetnické a auditorské činnosti; daňové poradenství
- 812 Úklidové činnosti
- 80 Bezpečnostní a pátrací činnosti
- 81290 Ostatní úklidové činnosti
- 27900 Výroba ostatních elektrických zařízení
- 96010 Praní a chemické čištění textilních a kožešinových výrobků
- 43220 Instalace vody, odpadu, plynu, topení a klimatizace
- 3311 Opravy kovodělných výrobků
- 3312 Opravy strojů
- 353 Výroba a rozvod tepla a klimatizovaného vzduchu, výroba ledu
- 351 Výroba, přenos a rozvod elektřiny
- 352 Výroba plynu; rozvod plynných paliv prostřednictvím sítí

V rámci výzkumu TZB[38] (2014) bylo odhadnuto[39], že by se FM trh v ČR měl pohybovat kolem 56.500 mil.Kč. Pro výzkum byla použita tzv. metoda „Up-Down“, která měří stupeň outsourcingu a podíl růstu trhu, přičemž v rámci výzkumu nebyly zkoumány služby dle CZ-NACE, ale vlastně vybraná odvětví. Předpokládá se, že by FM trh mohl stoupnout až na hodnotu 114.500 mil. Kč. Ve výzkumu bylo také uvedeno, že se služby Facility managementu nejvíc používají v bankovním sektoru, zatímco odvětvím s největším potenciálem růstu je průmysl (TZB; 2014).

V rámci této práce se autor pokusí odhadnout výši FM trhu na základě CZ-NACE. Jedná se také o hrubý odhad, takže není možné přesně určit míru působení FM společností v jednotlivých odvětvích. Může se tak jednat jen o firmy zabývající se např. jen úklidovými činnostmi bez poskytování dalších služeb. Pro zjednodušený přehled budou za hlavní odvětví považovány zároveň tři oblasti: **38** (Shromažďování, sběr a odstraňování odpadů, úprava odpadů k dalšímu využití), **812** (Úklidové činnosti) a **80** (Bezpečnostní a pátrací činnosti). Zmíněné oblasti není možné sloučit do jedné kvůli působení některých firem zároveň v několika odvětvích (jedná se o FM společnosti). V případě sloučení může dojít ke zkreslení dat a tím klesne vypovídací hodnota celé analýzy. Jinými slovy se dle Vyskočila (2009) jedná o základní služby Facility managmentu ve formě tzv. *smluvního servisu*, viz podkapitola 1.8. Graf č. 4 ukazuje výši tržeb, kterých dosáhla jednotlivá odvětví za rok 2017. Pokud čtenář této práce sečte obrat těchto tří oblastí, zjistí, že celková hodnota je menší oproti odvětvím zabývajících se výrobou nebo zpracovatelským průmyslem. Další zjištěnou skutečností je, že od roku 2007 počet podniků poskytujících úklidové služby překvapivě klesá. Může to být způsobeno např. vstupem na trh velkých hráčů a následným odkupem malých podniků nebo neexistencí možnosti přežití za současných podmínek trhu. V porovnání s rokem 2007 ve všech třech vybraných odvětvích došlo ke zvýšení obratu cca o 9000 mil. Kč, což lze teoreticky chápat jako potvrzení zvýšení zájmu o FM služby.

Graf 4. Tržby vybraných odvětví



Zdroj: https://www.czso.cz/csu/czso/casove_rady, vlastní grafické zpracování

[38] odborný portál pro stavebnictví a technická zařízení budov
[39] jedná se o hrubý odhad bez doložení reálných dat

Porterův model pěti sil

Tento bod analýzy mikrookolí popisuje pět sil ovlivňujících podnik podle modelu Portera.

1. ***Hrozba vstupu nových konkurentů***

Vstup do odvětví Facility managementu nepředstavuje velký problém díky malé kapitálové náročnosti v případě smluvního servisu (úklid, ostraha). V případě dalších služeb v rámci např. integrovaného FM náročnost postupně stoupá, a to jak na hledání kvalitních lidských zdrojů, pokud se jedná o poradenství ve zmíněné oblasti, tak i na kapitál, pokud se jedná např. o telekomunikační služby nebo služby v oblasti stavebnictví. Další bariérou je existence velkých hráčů na trhu, kteří mají dlouhodobé vztahy s velkými zákazníky nebo disponují požadovanými zdroji (technika, lidské zdroje), což následně způsobuje potenciální úspory z rozsahu nebo nižší ceny oproti malým konkurentům. Nicméně v případě malých firem nabízejících svoje služby buď malým podnikům, nebo dokonce i fyzickým osobám, vstup do odvětví není problémem. V tomto případě lze definovat, že bariéry vstupu existují až od určité míry, která závisí na druhu zákazníků, velikosti a zaměření FM společnosti. Další hrozbou je transformace klasických firem do společností nabízejících FM služby. Tak například společnost AVE CZ, která se původně zabývala činnostmi souvisejícími s odpady, stala se poskytovatelem dalších služeb, tj. stala se FM společností. Toto riziko je spojeno především s tím, že pokud se jedná o velké firmy působící v jedné oblasti, které následně rozhodnou o rozšíření portfolia, budou mít určité portfolio zákazníků a dostatečné zdroje pro ohrožení stávajících společností v tomto odvětví. Nicméně celková možnost vstupu potenciálních konkurentů z pohledu autora této práce je mírná.

2. ***Soupeření mezi stávajícími konkurenty***

Podle IFMA CZ (2019) lze za stávající konkurenty Atalian CZ považovat společnosti Awigo s.r.o., SSI Group s.r.o., AVE CZ s.r.o. a OKIN Facility a.s. Celkově na trhu např. úklidových činností působí 6 674 společností a OSVČ[40] (ČSÚ, 2019). Nicméně jak již bylo zmíněno, za stávající konkurence lze považovat jen velké společnosti s větším rozsahem nabízených služeb. Soupeření na FM trhu probíhá převážně v podobě cenové konkurence a nabízení lepších podmínek, což lze snadněji realizovat za podmínek větší firmy. Boj o zákazníka je zajišťován formou klasických jednání nebo účastí na veřejných zakázkách. Podle obratu největším konkurentem Atalian CZ je AVE CZ, který dosahoval za období 2014–2017 stabilní výše v hodnotě pohybující se kolem 3.000 mil. Kč. V rámci vývoje tržeb neexistuje žádný trend ve vývoji tržeb. Nicméně výsledek hospodaření razantně stoupal během sledovacího období a vždy dosahoval ročně dvakrát vyšší hodnoty oproti minulému účetnímu období (např. v roce 2017 bylo dosaženo výsledku hospodaření po zdanění ve výši přesahující 1.000.000 tis. Kč). Důvodem je především silné kapitálové zázemí společnosti a obrovský počet ovládaných společností, které značně podílely na výsledcích AVE CZ. Ostatní tři zmíněné společnosti dosahují obratu v průměru 650 mil. Kč, což je na první pohled zanedbatelné

[40] osoba samostatně výdělečně činná

v porovnání s Atalian nebo Ave, ale u těchto společností je registrován neustálý růst tržeb během sledovaného období. Autor této práce hodnotí soupeření mezi stávajícími konkurenty jako silné.

3. Hrozba substitutu

Na trhu Facility managementu neexistují žádné substituční služby, jedná se tedy o jedinečnou formu nabízených produktů. Čtenář může mít na mysli klasické úklidové, ostrahové apod. společnosti. Nicméně na první straně je metodologická otázka, jestli se jedná opravdu o substituce, nebo spíš konkurenci. Na stranu druhou, takové společnosti budou mít problémy dostat se k velkým zákazníkům, kteří požadují větší rozsah služeb, což je schopna zajistit jen FM společnost. Za substitut lze považovat jen robotizaci procesů a činnosti, což za podmínek současných technologií nezní pro příští roky realisticky. Nicméně ani tento jev nepředstavuje přímý substitut, ale spíš potenciální konkurenční výhodu, takže společnosti, které zavedou robotizaci a optimalizují ji v rámci nabízených služeb, mohou zlepšit svoje postavení na trhu. To se týká nejen robotizace, ale celkově používaných technologií zajišťujících lepší kvalitu a případné snížení nákladů fixních a variabilních. Jinými slovy, neexistuje žádná substituce tohoto odvětví, ale jen pomocných přístrojů a techniky. Tím vzniká závěr, že by FM společnosti měly sledovat nové technologické trendy v rámci své primární činnosti.

4. Vyjednávací síla odběratelů

Atalian CZ nezveřejňuje seznam svých odběratelů, proto zjištění poměru tržeb čili identifikace klíčových odběratelů není možné. Ale jak již bylo zmíněno, v odvětví Facility managementu je kladen důraz na kvalitu a cenu. Velcí zákazníci jako korporátní firmy mají většinou zavedený systém osvědčení o způsobilosti dodavatelů pro výkon požadovaných služeb. Týká se to i společností nabízejících FM služby. Tím pádem tyto společnosti musí splňovat určitá kritéria po celou dobu spolupráce a měly by také sledovat svoje schopnosti a celkový výkon vůči odběrateli, aby v případě zpřísnění kritérií nedošlo k vypovězení smlouvy. Na druhou stranu tím klesá pravděpodobnost zpětné integrace mezi dodavatelem (jedná se o tzv. subdodavatele) a odběratelem na základě požadavků kladených na kvalitu a cenu, takže jsou tyto požadavky schopny většinou splnit jen velké společnosti. Atalian CZ má dokonce ve své vizi definováno, že klade velký důraz na poskytování kvalitních služeb. Nicméně autor této práce hodnotí vyjednávací sílu odběratelů jako mírně velkou.

5. Vyjednávací síla dodavatelů

V rámci Facility managementu lze dodavatele rozdělit do několika skupin: dodavatelé materiálu, dodavatelé techniky, subdodavatelé a ostatní. V případě dodavatelů materiálů je jejich vyjednávací síla téměř zanedbatelná kvůli existenci velkého množství dodavatelů tohoto druhu. Samozřejmě existuje několik velkých základních výrobců materiálu (např. úklidová chemie), ale na tomto trhu dodání probíhá většinou skrz malé firmy kupující hromadně u velkých výrobců. Pokud se jedná o dodavatele techniky, v tomto případě jejich vyjednávací síla bude větší než u dodavatelů materiálů, a to především tím, že se technika většinou pronajímá, jedná se o tzv. leasing. Podmínky leasingů se mohou lišit a závisí na několika faktorech, jako jsou vztahy mezi partnery, druh techniky, doba, charakteristika odběratele atd. Je nutné také brát v úvahu specifiku odvětví FM čili specifiku pronajaté techniky (úklidové stroje, stavební stroje apod.), což znamená, že množství dodavatelů nabízejících požadovaný produkt je opravdu zanedbatelné.

V případě subdodavatelů není možné jednoznačně určit jejich vyjednávací sílu. Jinými slovy je v tomto případě nutné rozlišovat druh subdodávky. Například vyjednávací sílu subdodavatelů úklidových prací lze považovat za zanedbatelnou kvůli existenci velkého množství malých firem nabízejících tyto služby, viz soupeření mezi stávajícími konkurenty. I když v tomto případě působí dodavatelé na stejném trhu jako FM společnost, jak již bylo definováno v této práci, téměř není možné je považovat za konkurenci kvůli existenci určitých podmínek ze strany konečného zákazníka, viz hrozba vstupu nových substitutů. Na druhou stranu, pokud se jedná o subdodavatele specifických prací (čištění výrobních strojů, kde je požadována určitá certifikace na úklid), vyjednávací síla bude značná, a to nejen kvůli tomu, že množství společností poskytujících tuto službu je zanedbatelné, ale také proto, že v případě ztráty dodavatele nebude možná realizace požadované práce. Nicméně se jedná o docela zvláštní případy a celkově vyjednávací sílu dodavatelů hodnotí autor této práce jako průměrnou.

2.3 Interní strategická analýza

V rámci této podkapitoly je prováděna interní strategická analýza. Konkrétně se jedná o identifikaci zdrojů podniku, analýzu VRIO, definování hodnověrného řetězce a náhled do McKinseyho modelu 7S.

2.3.1 Identifikace zdrojů podniku

Z hlediska zdrojů podniku jsou rozlišovány čtyři základní oblasti: hmotné zdroje, nehmotné zdroje, lidské zdroje a finanční zdroje.

1. **Hmotné zdroje**

Podle rozvahy za rok 2017 Atalian CZ disponoval hmotným majetkem v zůstatkové hodnotě 48.952 tis. Kč, z čehož mají značný podíl hmotné movité věci a jejich soubory ve výši 27.200 tis. Kč (VZ Atalian CZ, 2017). Do tohoto účtu rozvahy patří zejména veškerá zařízení, stroje, dopravní prostředky a inventář s dobou použitelnosti delší než jeden rok (Účet 022, 2019). Jak bylo v této práci několikrát zmíněno, pro FM společnost je zapotřebí disponovat moderní technikou pro splnění příslušných požadavků zákazníků. V tomto případě není překvapivé, že největší poměr v hmotných zdrojích má právě tato položka. Většina movitých věcí je získána finančním leasingem a jako dlouhodobý hmotný majetek je účtována až po uplynutí doby leasingu a následném převodu vlastnického práva (VZ Atalian CZ, 2017). Z webových stránek Atalian CZ čtenář této práce zjistí, že společnost disponuje vozovým parkem osobních vozidel a traktorů v počtu víc než 180 kusů (Atalian CZ, 2019). Úklidové stroje zastupují především značky Hako, Tennant a Nilfisk. Používáno je 358 mycích strojů a 1204 vysavačů. Celkový počet strojů a zařízení včetně mycích a zametacích strojů, vysavačů, extraktorů a úklidových vozíků je 3340. Je nutné také zmínit, že společnost disponuje řadou zařízení, která jsou určená pro specifický druh práce. Podle webových stránek Atalian CZ (2019) sem patří například stroj Hefter RF40, který je určen k čištění eskalátorů a pojízdných chodníků, viz obrázek č. 11 na další stránce.

Obrázek 11. Mycí stroj Hefter RF40

Zdroj: https://www.hefter-cleantech.com/en/products/ride-on-machine/585-rf40-en.html

Atalian CZ také používá systém PuraQleen, který pomocí vytváření demineralizované vody umožňuje mytí hladkých povrchů bez zanechávání mapy po oschnutí, viz obrázek č. 12 (Atalian CZ, 2019). Společnost disponuje řadou speciálního technického vybavení pro čištění kanalizací a likvidaci odpadů, jako jsou velká cisternová vozidla, pohotovostní vozidla, sací bagr apod.

Obrázek 12. Mycí systém PuraQlenn

Zdroj: http://miuz.org/en/node/51251

Co se týká hmotných zdrojů, které se neobjevily v rozvaze, lze zmínit například pronajaté kanceláře a provozovny. Podle webových stránek (2019) má Atalian CZ 11 budov po celé České republice, což může zajistit operativní reakce na potřeby zákazníků. Sídlo společnosti se de facto nachází v objektu Aviatica, který je součástí moderního areálu Waltrovka. Aviatica získala ocenění od hlavního města Prahy jako Český energetický a ekologický projekt roku 2016, což potvrzuje zaměření Atalianu CZ na životní prostředí, šetření energie a tzv. přístup „eco-friendly“ (TOP EXPO, 2017).

2. Nehmotné zdroje

Podle výroční zprávy (2017) Atalian CZ disponuje nehmotným majetkem se zůstatkovou hodnotou 2.037 tis. Kč. Převážně se nehmotné zdroje skládají z používaného **softwaru** v hodnotě 1.949 tis. Kč. Za SW nástroje v rámci Atalianu CZ je primárně považován CAFM[41] systém v podobě ALSTANET a PIT (Atalian CZ, 2019). ALSTANET je moderní aplikací sloužící pro datovou evidenci v oblasti FM. Aplikace v sobě zahrnuje 25 modulů, jako jsou např. nemovitosti, majetek, subjekty a zaměstnanci. Zmíněné moduly mají za cíl zpracování dat a sledování KPI[42]. Zajímavým modulem je CAD vizualizace, která umožňuje tvořit tematické mapy pro lepší přehlednost. Aplikace PIT zahrnuje především procesní data z určitých projektů, pomocí kterých jsou sledovány stavy budov a také technická zařízení a venkovní plochy (Atalian CZ, 2019). Do nehmotných zdrojů lze také zařadit zmíněné certifikáty kvality, jež zajišťují společnosti výhodu v podobě splnění stanovených požadavků, viz podkapitola 2.2.1 Analýza makrookolí.

3. Lidské zdroje

Zaměstnanci jsou pro Atalian CZ **jedním z klíčových faktorů.** Jak již bylo v této práci zmíněno, společnost se proto snaží vyvíjet prestižní příležitost pro svoje zaměstnance. Jedním ze strategických cílů je zahájení komplexního vzdělávacího systému pro vlastní lidské zdroje a vytváření stabilních týmů pomocí vhodných podmínek komunikace. Tabulka č. 14 ukazuje vývoj počtu zaměstnanců podle základního postavení za období 2014 až 2017 a také vývoj mzdových nákladů. Je vidět prudký růst množství lidských zdrojů mezi lety 2014 a 2016, kdy do společnosti přibylo kolem 150 zaměstnanců. Za období 2016 až 2017 je zaznamenán docela stabilní počet zaměstnanců, ale už se značným nárůstem mzdových nákladů. Atalian CZ nezmiňuje, díky čemu došlo k tak výraznému nárůstu, ale jedním z důvodů může být indexace podepsaných smluv a mzdových výměrů nebo nábor kvalitních lidských zdrojů s většími mzdovými požadavky.

Tabulka 13. Počet zaměstnanců a výše mzdových nákladů (v tis. Kč) za období 2014–2017

položka/rok	2017	2016	2015	2014
vedoucí zaměstnanci	14	13	9	11
ostatní zaměstnanci	874	879	824	730
mzdové náklady	373.429	234.487	235.184	223.601
sociální a zdravotní	98.504	66.647	68.705	67.625
ostatní	710	501	463	583
celkově	**472.643**	**301.635**	**304.352**	**291.809**

Zdroj: výroční zprávy Atalian CZ, vlastní grafické zpracování

4. Finanční zdroje

Finanční zdroje jsou zanalyzovány v rámci podkapitoly **2.4 Finanční analýza**.

[41] Computer-aided facility managemnt
[42] Key productive indicator

2.3.2 Analýza VRIO

Analýza VRIO poskytuje informaci o konkurenčním potenciálu jednotlivých zdrojů podniku. Jak bylo definováno v podkapitole předchozí, rozlišují se čtyři základní skupiny zdrojů: hmotné, nehmotné, lidské a finanční. Autor této práce rozhodl zahrnout do jednotlivých skupin příklady dílčích zdrojů[43], které jsou následně posuzovány z hlediska hodnotnosti, vzácnosti, možnosti napodobení a využitelnosti za podmínek společnosti. Finálním krokem je hodnocení konkurenčního důsledku. Výsledkem může být buď konkurenční nevýhoda (označ. NV) nebo konkurenční neutralita (označ. NEUT). Zdroj také může představovat dočasnou konkurenční výhodu (označ. DčV), trvalou výhodu (označ. TrV) nebo nevyužitou konkurenční výhodu (označ. NevV). Tabulka č. 14 ukazuje výsledky analýzy VRIO.

Tabulka 14. Analýza VRIO

Skupina	Zdroj	Hodnotnost	Vzácnost	Nenapodobitelnost	Využitelnost	Důsledek
Hmotné zdroje	Moderní stroje	+	+/-	-	+	DčV
	Rozsah zdrojů	+	+/-	-	+	DčV
	Produktové portfolio	+	+	+	+	TrV
Nehmotné zdroje	Software	+	+	-	+	DčV
	Certifikáty	+	-	-	+/-	NEUT
	Kvalita	+	+	+	+	TrV
	Vlastní vývoj a výzkum[44]	+	+	-	+	NevV
Lidské zdroje	Odborní zaměstnanci	+	-	-	+	DčV
	Zkušený management	+	-	-	+	DčV
Finanční zdroje	Kapitálově silná skupina	+	-	-	+	DčV
	Malá zadluženost	+	-	-	+	DčV
	Delší doba inkasa pohledávek	-	-	-	-	NV

Zdroj: vlastní zpracování

Do **hmotných zdrojů** byly zařazeny tři příklady zdrojů. Moderní stroje přinášejí patřičnou hodnotu Atalianu díky zlepšování a zrychlování příslušných procesů a celkově možnosti využití těchto zdrojů v rámci činností požadovaných zákazníkem. Tento druh zdrojů je těžko ocenitelný z hlediska vzácnosti, takže by bylo zapotřebí zanalyzovat všechny konkurenty, aby bylo možné konkrétněji specifikovat toto kritérium. Zdroj je napodobitelný čili jedná se jenom o dostatek finančních prostředků pro vynaložení investic na nákup moderní techniky. Moderní stroje jsou využitelné v rámci Atalian na základě výročních zpráv a informací

[43] nejedná se o úplný komplet všech zdrojů Atalian CZ kvůli využití jen externích informací, tj. bez interních či důvěrných dat

[44] analýza potenciální výhody

z webových stránek. Jinými slovy jsou některé činnosti vykonávány díky těmto strojům a zařízením, viz podkapitola 2.3.1. Tím pádem lze považovat tento zdroj za dočasnou konkurenční výhodu, je tedy otázkou času a investic, kdy konkurence bude disponovat technikou stejné kvality a technologiemi. Položkou rozsah zdrojů je myšleno množství používané techniky a specifických zařízení. Závěry během hodnocení jsou úplně stejné jako u moderních strojů, proto tento druh zdrojů je zařazen do kategorie dočasné výhody. Produktové portfolio bylo zařazeno do zdrojů hmotných, i když se většinou jedná o služby. Důvodem je lepší přehlednost v rámci zpracované analýzy a metodologie vypracování analýzy VRIO. Je zřejmé, že tento zdroj přináší hodnotu podniku, jedná se o jeho primární činnost. Z hlediska vzácnosti lze považovat tento zdroj za jedinečný díky velkému rozsahu portfolia oproti bližším konkurentům. Autor této práce hodnotí produktové portfolio jako těžko napodobitelné kvůli vysoké kapitálové náročnosti pro zavádění všech druhů činností s odpovídající kvalitou a existence určitého know-how při výkonu práce. Zdroj je použitelný v rámci organizace, příkladem jsou webové stránky společnosti, které poskytují informaci o různých provozovnách, čili existence deviz dle druhu činnosti. Závěrem je, že produktové portfolio je považováno za trvalou konkurenční výhodu.

Zástupci **nehmotných zdrojů** v rámci analýzy VRIO jsou zdroje jako používaný a nabízený software, vč. softwarových řešení, získané certifikáty ISO, dodržovaná kvalita prováděných prací a vlastní výzkum v oblasti FM. Software je považován za zdroj s dočasnou konkurenční výhodou, i když dle analýzy je hodnotný (je součástí jak dodaných FM řešení, tak i interního toku společnosti čili podpůrných činností), vzácný (unikátní v porovnání s konkurencí) a využitelný za podmínek Atalianu. Nicméně software lze lehce napodobit, takže se jedná o čas a vynaložení investic pro zavádění stejného zdroje u jiných firem v odvětví. Získané certifikáty z hlediska konkurenční výhody jsou zdrojem neutrálním. Důvodem je, že současně veškeré konkurenční společnosti vlastní certifikáty ISO. I když pro některé dodavatele/odběratele jsou tyto certifikáty důležitým aspektem, což lze považovat za dočasnou výhodu, autor této práce předpokládá, že tento zdroj má povahu spíš neutrální. Čtenáře může překvapit, že do nehmotných zdrojů byla zařazena kvalita. Tím bylo myšleno, že Atalian klade velký důraz na poskytování služeb s odpovídající kvalitou, což je uvedeno jak ve vizi společnosti, tak i ve výročních zprávách a dalších veřejných informacích. Pod tento pojem lze zařadit i například individuální přístup k zákazníkovi. Nicméně kvalita je docela subjektivní aspekt. Pro získání relativních dat by bylo zapotřebí zanalyzovat činnost konkurence a získat zpětnou vazbu od jejich zákazníků. V rámci této práce autor předpokládá, že kvalita představuje pro Atalian trvalou konkurenční výhodu. Z výročních zpráv (2015) bylo zjištěno, že společnost neinvestuje do vlastního vývoje a výzkumu, i když dodává individuální řešení pro odběratele. Teoreticky by bylo možné zavést do provozu vlastní oddělení výzkumu pro zkoumání jak trhu s konkurencí, tak i možných vlastních pomocných produktů a celkově trendy na FM trhu. Tím pádem je tento zdroj považován za potenciální, tedy nevyužitou konkurenční výhodu.

Z hlediska **lidských zdrojů** byly zkoumány dvě položky: odborní zaměstnanci a zkušený managment. Čtenář této práce už ví, že Atalian CZ klade důraz na zlepšování podmínek pro svoje zaměstnance a snaží se nabírat jen lidi s odpovídající odborností. Z metodologické části je také zřejmé, že lidské zdroje mohou představovat klíčový konkurenční faktor pro společnost. Nicméně v rámci analýzy VRIO se tyto zdroje umístily někde mezi dočasnou konkurenční výhodou a neutralitou. Důvodem je, že není možné přesně zanalyzovat ostatní firmy v odvětví

a zhodnotit odbornost jejich zaměstnanců. I když v nehmotných zdrojích byla uvedena položka kvalita, která je dodržována za pomoci odborných pracovníků, autor se domnívá, že u těchto zdrojů je konkurenční výhoda jen dočasná, nikoliv trvalá. Pro získání trvalé konkurenční výhody by bylo zapotřebí nadále rozvíjet systém náboru a neustálého zaškolení zaměstnanců.

Do kategorie **finančních zdrojů** bylo stejně zařazeno několik příkladů. I když finanční analýza, tj. hodnocení finančních zdrojů, je uvedena až v podkapitole 2.4, byly využity tři příklady zdrojů získaných z této následující analýzy. Prvním z nich je kapitálově silná skupina, která může dokázat zajistit proti např. problémů s likviditou, vystupovat jako garant pro věřitele nebo poskytnout určité know-how (i když to má povahu nehmotných zdrojů). Druhým je malá zadluženost společnosti Atalian CZ, která má povahu dočasné konkurenční výhody, a to především na základě toho, že se jedná o podstatný ukazatel nejen pro věřitele, ale také např. pro dodavatele a odběratele, kteří mohou vyžadovat tuto podmínku. Třetím zdrojem, který ale představuje konkurenční nevýhodu, je delší doba inkasa pohledávek oproti konkurenci, viz podkapitola 2.4 Finanční analýza. Důvodem je, že Atalian dostává peněžní prostředky s větším zpožděním oproti konkurenčním firmám, což může ohrazovat např. likviditu.

2.3.3 Hodnototvorný řetězec

Tato podkapitola obsahuje popis **hodnototvorného řetězce** společnosti Atalian CZ. Stejně jako v podkapitolách předchozích se jedná o předpoklady autora této práce na základě uvedené metodologie a veřejných informací. Důvodem je, že by pro přesnější definování bylo zapotřebí využít interní informace, které na základě domluvy s Atalianem nebudou tady uvedeny.

Prvním bodem analýzy hodnototvorného řetězce je popis primární činnosti s uvedením příslušných procesů. Prvním z nich je řízení vstupních operací, za které lze na jedné straně předpokládat jednání se zákazníkem ohledně požadovaných prací a na straně druhé je řízení činností u zákazníků stávajících. Jako druhý případ – Atalian CZ dle webových stránek využívá infolinky na podporu svých klientů. Položkami výroba a provoz se v rámci FM společností rozumí dodání požadovaných služeb, které jsou dodávány podle sídla zákazníků v ČR (z podkapitoly 2.3.1 čtenář ví, že Atalian má 11 provozoven po celé republice). Z výroční zprávy (2015) plyne, že v Atalianu existuje rozdělení na regiony, které řídí jednotliví regionální ředitelé. Tím je zajišťována rychlejší reakce na potřeby zákazníků. Za řízení výstupních operací lze považovat sledování kvality vykonaných služeb, sběr dat ohledně zpětné vazby a jejich vyhodnocení. Řízení výstupních operací v rámci FM těsně souvisí se servisními službami. Jedná se také o sledování stavu objektů a vykonávaní činností dle potřeb zákazníků. Marketing je vykonáván formou webových stránek, členstvím v asociaci IFMA a účastí na odborných konferencích a veletrzích. Marketing má na starosti ředitel marketingu (VZ Atalian CZ, 2015). Podle výroční zprávy (2015) jsou podpůrné činnosti zajišťovány dvěma dílčími odděleními: oddělení financí a oddělení obchodu a infrastruktury. Oddělení financí se skládá ze specialistů reportingu a účetních. Oddělení obchodu a infrastruktury je oproti němu rozsáhlejší. Patří tam navíc další oddělení – oddělení lidských zdrojů, obchodu, oddělení BOZP, IT zpráva, nákup a tzv. back office.

2.3.4 Model 7S

Tato podkapitola zahrnuje náhled do **modelu 7S** v rámci Atalian CZ.

Strategie společnosti je rozsáhlá, obsahuje jednotlivá kritéria, která by měla být splňována, aby bylo možné zajistit konkurenční výhodu na trhu. Z předchozích kapitol plyne, že hlavními záměry Atalianu CZ jsou zaměstnanci, dodržení kvality, schopnost nalezení individuálních řešení pro zákazníky, snížení vlivů na životní prostředí a celkově ekologii (VZ Atalian CZ, 2017).

Struktura Atalianu byla popsána v podkapitole 2.3.3. Lze říci, že je docela plošná čili neexistuje velkého počtu nadřízených pracovníků (ve společnosti působí jen 14 vedoucích zaměstnanců).

Systémy řízení jsou podporovány softwarovými nástroji a založeny na interním kodexu společnosti (Atalian CZ, 2019).

Styl vedení lze považovat za konzultativní na základě informací z výročních zpráv (VZ Atalian CZ, 2017). Důvodem je, že se společnost snaží vybudovat jak přátelské vztahy, aby zajistila stabilní týmy, tak i podmínky komunikace, kdy jsou vítány všechny názory.

U **spolupracovníků** je důležitým aspektem motivace a také dobré vztahy. Pro motivaci se využívá jak férové finanční ohodnocení, poskytování moderního vybavení, tak i možnost kariérního růstu na základě schopnosti zaměstnance. Atalian CZ také zaměstnává osoby zdravotně znevýhodněné (Atalian CZ, 2019).

Schopnosti jsou neustále zlepšovány pomocí účasti na FM veletrzích pro objevování nových příležitostí (Atalian CZ, 2019). V rámci organizace existuje i školicí systém zaměstnanců, který zajišťuje zvýšení znalostí a dovedností (VZ Atalian CZ, 2017).

Sdílené hodnoty by měly být pochopitelné a jednoznačné pro všechny zainteresované osoby. Tím budou naplněny stanovené cíle a celkově vize společnosti. Atalian CZ prosazuje tyto hodnoty na všech úrovní a jsou totožné se strategií společnosti.

2.4 Finanční analýza

Tato kapitola diplomové práce obsahuje **finanční analýzu** vybraných ukazatelů, prováděnou na základě metod stanovených v teoretické části, a to za období 2013–2017. Je také nutné zmínit, že Atalian CZ do roku 2016 vykazoval ke dni 31. srpna, což bylo pak změněno na standardní 31. prosince. V rámci této diplomové práce nebude tento jev brán v úvahu pro lepší přehlednost a zjednodušení. Možná zkreslení jsou řádně okomentována v dalších podkapitolách. Pro lepší přehlednost byl použit původní výkaz zisků a ztrát, tj. před změnou v roce 2016. Stejný důvod je pro sloučení některých položek ve výkazech. Rozvaha a výkaz zisku a ztrát jsou uvedeny v příloze této diplomové práce.

2.4.1 Bilanční pravidla

Tato podkapitola obsahuje analýzu zlatých bilančních pravidel u společnosti Atalian CZ.

Zlaté bilanční pravidlo. Z analýzy rozvahy, viz příloha, plyne, že veškerá dlouhodobá aktiva a značná část krátkodobých aktiv společnosti jsou financována dlouhodobými závazky včetně vlastního kapitálu. To může znamenat, že Atalian CZ nevyužívá efektivně krátkodobé cizí zdroje nebo prosazuje tzv. konzervativní strategii.

Z hlediska **vyrovnání rizika** společnost dodržuje stabilní poměr cizího kapitálu ke kapitálu celkovému ve výši kolem 30 %. V roce 2017 ale došlo ke zvýšení tohoto poměru na 43 %, což bylo způsobeno primárně velkým závazkem k ovládací osobě čili mateřské společnosti. Nicméně i s tímto závazkem dodržuje Atalian CZ obecné doporučení, že by tento poměr neměl být vyšší než 50 %.

Pari pravidlo navazuje na zlaté bilanční pravidlo financování a poměřuje vlastní kapitál ku dlouhodobému majetku. V rámci společnosti existuje klesající trend tohoto poměru, vlastní kapitál se zvyšuje rychlejším tempem než dlouhodobý majetek, což znamená, že vlastní kapitál financuje oběžná aktiva. Je zřejmé, že kapitál vlastní je obecně dražší než kapitál cizí, proto by Atalian CZ měl zanalyzovat možnost lepšího využití cizích zdrojů.

2.4.2 Absolutní ukazatele

Podkapitola 2.4.2 obsahuje **analýzu absolutních ukazatelů**. Konkrétně se jedná o vertikální a horizontální analýzu. Kvůli změně vykazovacího období může dojít ke zvýšení absolutních ukazatelů za období 2016–2017, které by neměly objektivně odpovídat skutečnosti. Nicméně je stejně zapotřebí použít analýzu absolutních ukazatelů pro zjištění poměru jednotlivých položek ve výkazech a prozkoumat vývoj během sledovaného období.

1. **Horizontální analýza**

Prvním krokem horizontální analýzy je **analýza aktiv** Atalian CZ za definované období, viz Příloha č. 4. Je vidět kolísající trend v jednotlivých položkách, které se mění v každém období. Tak rok 2017 je oproti předchozímu období charakterizován přeměnou dlouhodobého majetku na oběžná aktiva. Na straně dlouhodobého majetku došlo k prodeji značného podílu ovládané nebo ovládací osoby v hodnotě víc 40.000 tis. Kč, což může být způsobeno především fúzemi, které se konaly v jednotlivých letech. Nicméně ve stejném období došlo k výraznému nákupu movitých věcí v hodnotě skoro 14.000 tis. Kč. U oběžného majetku došlo k navýšení množství pohledávek, a to jak na straně dlouhodobých, tak i na straně krátkodobých. Celkové navýšení činilo 256.000 tis. Kč oproti roku 2016. Důvodem je nárůst na straně krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů (127.000 tis. Kč) a na straně odložených daňových pohledávek (117.000 tis. Kč). Tento nárůst mohl být způsoben zase buď proběhlými fúzemi nebo razantním zvýšením portfolia zákazníků. Ze strany Atalian CZ nebyl tento nárůst okomentován. Dle výroční zprávy (2017) mají celkové pohledávky po splatnosti poměr ku celkovým pohledávkám jen kolem 15 %, což je v porovnání s předchozími roky lepší, kdy poměr činil kolem 25 %. Další specifikace pohledávek dle členění po době splatnosti není zveřejněna. Vývoj ostatních aktiv celkově odpovídá časové řadě.

Druhým krokem je **horizontální analýza pasiv**, viz příloha č. 5. Celková pasiva během období 2014–2016 měla stabilně rostoucí trend ve výši 2 %. V roce 2017 ale došlo k výraznému navýšení o 224.000 tis. Kč (44 %), což bylo způsobeno nárůstem na straně jak vlastního kapitálu, tak i kapitálu cizího. U vlastního kapitálu bylo zvýšení primárně u výsledku hospodaření (víc než 100.000 tis. Kč nebo neuvěřitelných 1882 %), což ale bude okomentováno dál. Na straně kapitálu cizího se zvýšily dlouhodobé závazky kvůli výskytu závazku vůči ovládané nebo ovládací osobě (56.000 tis. Kč), i když během předchozích období byla tato položka nulová. Došlo také k nárůstu u krátkodobých závazků na straně závazků z obchodních vztahů, kde zvýšení činilo skoro 80.000 tis. Kč, což v porovnání s pohledávkami a na základě proběhlých fúzí zní logicky, ale pohledávky se zvýšily téměř třikrát víc. Je vidět výrazné snížení u krátkodobých závazků vůči ovládané nebo ovládací osobě. Teoretickým důvodem je přenos těchto závazků do položky dlouhodobých. Zvýšily se ale závazky jiné, a to skoro o 25.000 tis. Kč. Tak výrazný nárůst u této položky lze zaznamenat i za období 2013–2014, kdy hodnota stoupla o víc než 40.000 tis. Kč. Nárůst v obou případech byl u položky závazků jiných, což ale nebylo nijak okomentováno ve výročních zprávách. U ostatních pasiv změna buď není výrazná, nebo odpovídá časové řadě.

Závěrem horizontální analýzy je **analýza výkazu zisku a ztrát**, viz příloha č. 6. Zkoumání položky obchodní marže není podstatné čili nejedná se o základní činnost Atalianu. Na straně výkonů jsou registrována dvě výrazná zvýšení, a to 2017/2016, kdy nárůst činil 803.710 tis. Kč (81 %), a 2014/2013, kdy výkony stouply o něco víc než o 150.000 tis. Kč (21 %). V prvním případě působily na zvýšení tržeb současně dva vlivy, a to jak prodloužené období (16 měsíců), tak i proběhlé fúze a teoretické získání nových odběratelů, což je vidět na straně pohledávek. Důvodem nárůstu pro druhý případ je především přidání nových činností, tj. rozšíření produktového portfolia. Jedná se o přidání činností souvisejících s vodoinstalatérstvím, topenářstvím, prováděním staveb a také služby v oblastech požární ochrany a instalací elektrických zařízení. Většina nákladových položek odpovídá jak časové řadě (pokud se jedná o období 2013–2016), tak i růstu tržeb (pro rok 2017). Ve výkazu zisku a ztrát za 2017/2016 je také vidět zmíněný prodej podílů ve společnostech, který je registrován pod položkou finančních výnosů, což poskytlo Atalianu zvýšení těchto tržeb o víc než 100.000 tis. Kč. Nicméně celkový výsledek hospodaření měl dlouhodobě klesající trend kvůli zvyšujícím se mzdovým nákladům, odpisům a tvorbě rezerv v různých letech. Jak bylo zmíněno, údaje za rok 2017 nejsou úplně relevantní, proto by bylo zapotřebí zanalyzovat výkazy Atalianu v budoucnu pro zjišťování problémových položek.

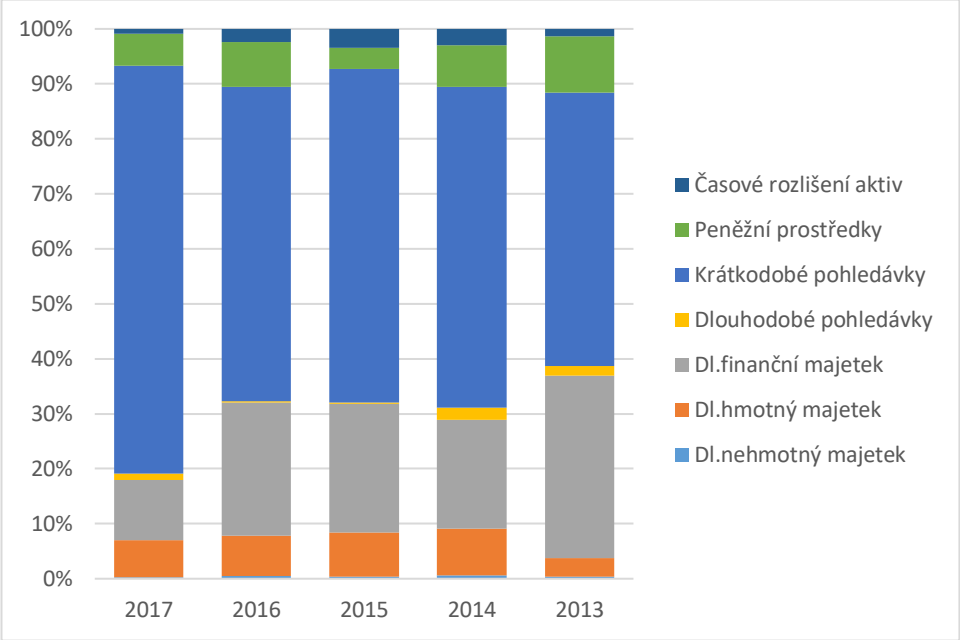
2. Vertikální analýza

Vertikální analýza se stejně jako předchozí skládá z několika částí: vertikální analýza aktiv, pasiv, výnosů a nákladů. Úplný přehled dat získaných z vertikální analýzy se nachází v příloze (č. 7 až 10).

Vertikální analýza aktiv potvrzuje závěr získaný z analýzy horizontální, viz graf č. 5. Znamená to, že v roce 2017 došlo k výraznému zvětšení poměru krátkodobých pohledávek na celkových aktivech. Čtenář už ví, že tento jev byl způsoben především proběhlými fúzemi a rozšířením portfolia zákazníků. Další výrazná změna se nachází na straně dlouhodobého finančního majetku, u kterého došlo k prodeji značné části podílu v ovládacích společnostech.

Během ostatních let nejsou registrovány velké výkyvy a většina změn byla způsobena kolísáním na straně peněžních prostředků.

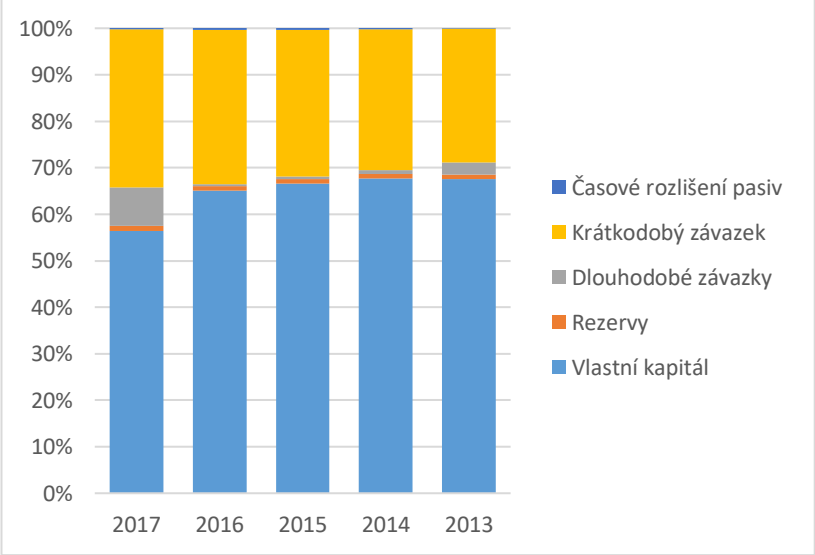
Graf 5. Vertikální analýza aktiv Atalian CZ za období 2013–2017



Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů

Vertikální analýza pasiv stejně jako předchozí registruje stejné poznámky definované v analýze horizontální, viz graf č. 6. Jednalo se především o nárůst dlouhodobých závazků v roce 2017 kvůli přenosu určitého poměru závazků vůči ovládané nebo ovládací osobě pod položku dlouhodobých. Ovlivnilo to i poměr vlastního kapitálu, který za předchozí období vykazoval stabilní poměr víc než 60 %. Současně tato položka poměřuje v hodnotě 56 % k celkovým pasivem. Tento trend má pozitivní povahu a tlačí společnost k využití levnějšího cizího kapitálu oproti dražšímu vlastnímu. Zbytek odpovídá časové řadě a nevykazoval výrazné změny.

Graf 6. Vertikální analýza pasiv Atalian CZ za období 2013–2017



Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů

Co se týče struktury výkazu zisků a ztrát, je uvedena v příloze č. 9 a 10. Z **vertikální analýzy výnosů** bylo zjištěno, že poměr je celkově stabilní. Nicméně v roce 2017 došlo k navýšení finančních výnosů, což již bylo okomentováno (prodej podílů). Na straně **nákladů** se logicky navýšila výkonová spotřeba na základě růstu výkonů. Je také vidět klesající trend osobních nákladů, což znamená, že jejich nárůst je pomalejší oproti ostatním nákladům. Zřejmě bylo registrováno zvýšení poměru u nákladů finančních. Tento jev byl spojen se zmíněným prodejem podílů.

2.4.3 Poměrové ukazatele

Tato podkapitola diplomové práce obsahuje **analýzu vybraných poměrových ukazatelů**. Je rozdělena do pěti dílčích částí: ukazatele rentability, ukazatele likvidity, ukazatele aktivity, ukazatele zadluženosti, ukazatele produktivity. Analýza poměrových ukazatelů by měla poskytnout relevantnější data ve srovnání s analýzou absolutních ukazatelů. Důvod je především ten, že se v roce 2017 jednalo o prodloužené období kvůli změně vykazovacího termínu.

1. Ukazatele rentability

Za sledované období je registrován klesající trend u všech **ukazatelů rentability**, viz tabulka č. 15. Nejnižších hodnot tyto ukazatele dosahovaly v roce 2016, kdy například rentabilita vlastního kapitálu činila jen 1,7 %. Čtenář této práce už ví, že rok 2017 lze považovat za „výbuch“ pro Atalian. V tomto roce ukazatele rentability vlastního kapitálu a aktiv přesáhly hranici 20 %, ukazatel rentability tržeb dokonce přesáhl 30 %. Není ale možné objektivně určit, zda je změna trvalá, nebo se jedná o jednorázový „výbuch“. Pro provedení relevantnější analýzy by byl zapotřebí náhled do příštích let.

Tabulka 15. Ukazatele rentability Atalian CZ za období 2013–2017

	2017	2016	2015	2014	2013
ROA	21,5 %	1,6 %	2,1 %	6,1 %	8,1 %
ROE	27,5 %	1,7 %	2,1 %	6,6 %	8,9 %
ROS	6,1 %	0,6 %	0,7 %	2,3 %	3,1 %
ROCE	32,7 %	2,3 %	3,0 %	9,1 %	11,4 %

Zdroj: vlastní zpracování za základě účetních výkazů

V rámci analýzy poměrových ukazatelů je prováděno porovnání ukazatelů rentability vlastního kapitálu mezi Atalianem a zmíněnými konkurenčními společnostmi, viz tabulka č. 16.

Tabulka 16. Porovnání ROE mezi Atalianem a konkurencí za období 2013–2017

	2017	2016	2015	2014	2013
Atalian CZ	**27,5 %**	**1,7 %**	**2,1 %**	**6,6 %**	**8,9 %**
AVE	59,7 %	21,4 %	15,1 %	15,0 %	7,2 %
Awigo	7,9 %	20,3 %	n/a	n/a	n/a
SSI Group	−23,8 %	4,5 %	18,4 %	19,9 %	30,8 %
Okin Facility	−9,1 %	−7,1 %	n/a	n/a	n/a

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů

Z výšeuvedené tabulky je zřejmé, že v odvětví FM je registrována značná kolísavost. Důvodem je především to, že se jedná o společnosti nabízející služby a nevyrábějící skoro žádné výrobky. Nejlepší postavení má společnost AVE, která díky rozsáhlosti skupiny dosáhla v roce 2017 obrovské rentability ve výši 59,7 %. U ostatních konkurenčních firem je zaznamenán klesající trend ROE[45]. Může to být ovlivněno např. silným konkurenčním prostředím, kde působí korporátní firmy jako AVE nebo Atalian. Nicméně u všech firem kromě AVE je sledován pokles zkoumaného ukazatele do roku 2016. Z hlediska rentability vlastního kapitálu lze považovat Atalian za druhou nejrentabilnější společnost v rámci uvedeného seznamu.

2. Ukazatele likvidity

V rámci odvětví Facility managmentu nemá pohotová likvidita vypovídací hodnotu kvůli specifice trhu, tj. že FM společnosti nevlastní skoro žádné zásoby čili nevyrábějí produkty. Tato likvidita byla ale zahrnuta do analýzy jen pro přehled a potvrzení, že zásoby nijak neovlivňují schopnost podniku dostát svým splatným závazkům. Tabulka č. 17 ukazuje přehled jednotlivých druhů likvidity za sledované období 2013–2017. Z této tabulky plyne, že Atalian CZ dodržuje obecná doporučení stanovená pro hodnotu těchto ukazatelů. Pro běžnou likviditu se doporučuje hodnota mezi 1,6 a 2,5, pro hotovostní kolem 0,2. Nedodržuje se jen pohotová likvidita, u které by hodnota měla být kolem 1, ale na základě definované specifiky odvětví lze výslednou hodnotu z tabulky č. 17 považovat za dodrženou.

Tabulka 17. Vývoj ukazatelů likvidity Atalian CZ za období 2013–2017

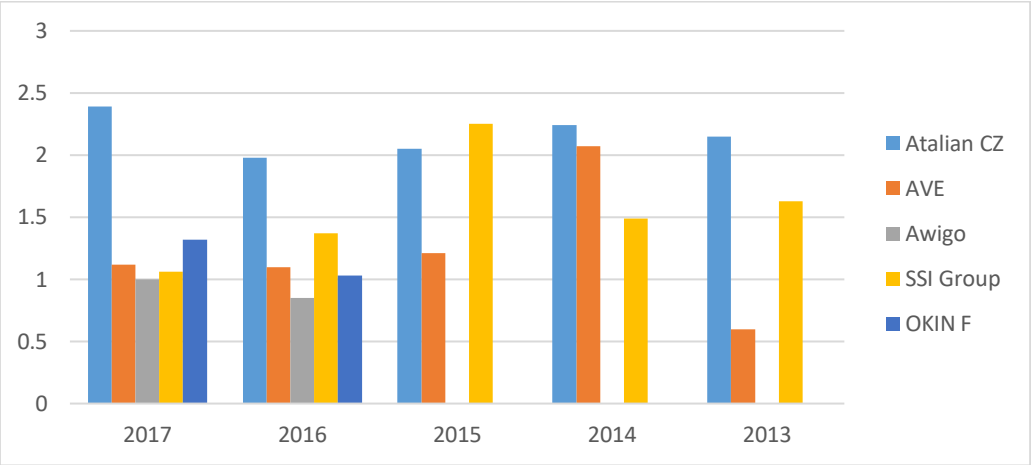
	2017	2016	2015	2014	2013
Běžná	2,39	1,98	2,05	2,24	2,15
Pohotová	2,39	1,98	2,05	2,24	2,15
Hotovostní	0,17	0,25	0,12	0,25	0,36

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů

Z teoretické části se čtenář této práce dozvěděl, že hodnota běžné likvidity hraje podstatnou roli pro věřitele, pokud se jedná o rozhodování o poskytnutí financování. S ohledem na tuto informaci je provedeno porovnání ukazatele běžné likvidity mezi Atalianem a konkurenčními firmami za definované období, viz graf č. 7.

[45] u Awigo a Okin Facility nejsou k dispozici účetní výkazy do roku 2016

Graf 7. Porovnání ukazatele běžné likvidity mezi Atalianem a konkurencí za období 2013–2017



Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů

Z grafu č. 7 je vidět, že jen Atalian CZ trvale dodržuje doporučené hodnoty tohoto ukazatele. Co se týče konkurence, průměrná hodnota za sledované období kolísá kolem 1,1, což lze považovat za ohrožení schopnosti dostát splatným závazkům. U AVE a u SSI Group byla tato hodnota na požadované úrovni jen jednou (u AVE v roce 2014, u SSI v roce 2015). Tím pádem z hlediska likvidity má Atalian CZ nejlepší postavení.

3. Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity slouží k hodnocení efektivnosti využití majetku. Tabulka č. 18 obsahuje vývoj jednotlivých ukazatelů aktivity Atalian CZ během období 2013–2019. Při výpočtu byly do položky tržby zahrnuty jen tržby z prodeje zboží a tržby z poskytování služeb, tj. výkony. Důvodem je primárně se vyhnout zkreslení způsobeným finančními výnosy a zhodnotit základní činnost konkrétního podniku. Stejně jako v ukazatelích likvidity byl zahrnut ukazatel pro posuzování zásob, tj. efektivita hospodaření se zásobami čili doba obratu zásob, bylo to přidáno také pro přehled, že v rámci FM zásoby nemají vypovídací hodnotu, viz doba obratu zásob v přiložené tabulce.

Tabulka 18. Vývoj ukazatelů aktivity Atalian CZ za období 2013–2017

	2017	2016	2015	2014	2013
Obrat aktiv	2,56	2,04	1,97	1,91	1,95
Doba inkasa pohledávek, dní	104,58	100,90	111,00	105,41	91,62
Doba obratu zásob, dní	0,01	0,001	0,002	0,002	0,17
Doba splatnosti krátkodobých závazků, dní	47,88	58,548	57,696	54,839	53,01

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů

Z tabulky č.18 plyne, že se doba obratu aktiv zvyšuje mírným tempem, což znamená, že se zlepšuje efektivita využití aktiv společnosti, např. v roce 2017 se aktiva obrátila na tržbách víc než dvakrát za rok. Co se týče doby inkasa pohledávek, ta kolísá kolem 100 dní a není vidět žádný trend vývoje.

Na druhou stranu doba splatnosti krátkodobých závazků mírně stoupala, ale až do roku 2016, kdy dosahovala maximální výše kolem 58 dní. Nicméně, v roce 2017 došlo k výraznému poklesu do průměrně 48 dní. Tím pádem, z porovnání doby inkasa pohledávek a doby splatnosti krátkodobých závazků plyne závěr, že Atalian CZ splácí svoje závazky (krátkodobé) za dobu dvakrát menší, než dostává prostředky z inkasa pohledávek. Podle obecného doporučení z teoretické části tyto dva ukazatele by se měly blížit, což není splněno v rámci společnosti.

Tabulka 19. Přehled doby inkasa pohledávek (levá strana) a doby splatnosti závazků (pravá strana) u Atalian CZ a konkurencí za období 2013–2019, v celých dnech

	2017	2016	2015	2014	2013
Atalian CZ	**104 / 48**	**101 / 58**	**111 / 58**	**105 / 55**	**92 / 53**
AVE	81 / 108	89 / 129	66 / 85	82 / 66	76 / 239
Awigo	103 / 111	72 / 134			
SSI Group	77 / 76	91 / 71	70 / 42	65 / 60	64 / 48
OKIN F	103 / 12	4577 / 0			

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů

Pro získání relevantních dat a následné určení doporučení je zapotřebí provést porovnání doby inkasa pohledávek a doby splatnosti krátkodobých závazků mezi zkoumanou společností a zmíněnými konkurenčními firmami, viz tabulka č. 19. V každé buňce na levé straně je uvedena doba inkasa pohledávek za určitý rok, na pravé straně je doba splatnosti krátkodobých závazků. Pro lepší přehlednost byly jednotlivé doby převedeny na celá čísla. Z této tabulky plyne, že Atalian CZ má v tomto případě nejhorší postavení po Okin Facility, která ale převedla veškerý majetek a začala účtovat pod touto společností až v roce 2016, což nemá úplně vypovídací hodnotu. U ostatních konkurentů se buď tyto hodnoty zcela přibližují (SSI Group v roce 2017), nebo doba splatnosti závazků je dokonce větší než inkaso pohledávek (AVE a Awigo). Nicméně zájmovou skutečností je, že Atalian CZ má lepší postavení na základě porovnání likvidity, což by se obecně nemělo stávat. Důvodem je, že obecně společnosti, jejichž doba inkasa pohledávek je větší oproti době splatnosti závazků, mají logicky problémy s likviditou kvůli povinnosti platit dodavatelům dřív, než dostanou na účet prostředky za pohledávky od odběratelů.

V tomto případě se objevuje slabá stránka Atalian CZ. Možné řešení tohoto problému je změnit systém smluv, tj. v případě dřívější úhrady pohledávky ze strany zákazníka by mohla být poskytnuta sleva za předčasné inkaso.

4. Ukazatele zadluženosti

V rámci této práce bylo zmíněno, že Atalian CZ nevyužívá efektivně cizí kapitál, který je levnější než vlastní. Stejně je ale zapotřebí zanalyzovat **ukazatele zadluženosti**, které z jedné strany potvrdí, že ve společnosti existuje prostor pro využití cizího kapitálu, a na druhou stranu pomohou zjistit postavení Atalianu v porovnání s konkurencí. Tabulka č. 20 zobrazuje přehled vývoje ukazatele věřitelského rizika a finanční páky. Společnost celkově dodržuje poměr cizího kapitálu k celkovým aktivům ve výši kolem 33 %. Výkyv v roce 2017, jak již bylo zmíněno, byl způsoben zvýšením závazků k ovládací osobě, což také mělo vliv i na finanční páku, u které byly trvale dodržovány hodnoty ve výši kolem 1,5 (poměr celkových aktiv k vlastnímu kapitálu).

Tabulka 20. Vývoj ukazatelů zadluženosti Atalian CZ za období 2013–2017

	2017	2016	2015	2014	2013
Věřitelské riziko	43,3 %	34,6 %	33,1 %	32,2 %	32,4 %
Finanční páka	1,77	1,54	1,50	1,48	1,48

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů

Tabulka č.21 obsahuje ukazatel věřitelského rizika Atalianu a konkurencí během zkoumaného období.

Tabulka 21. Porovnání ukazatele věřitelského rizika mezi Atalian CZ a konkurencí za období 2013–2017

	2017	2016	2015	2014	2013
Atalian CZ	**43,3 %**	**34,6 %**	**33,1 %**	**32,2 %**	**32,4 %**
AVE	55,6 %	48,2 %	58,2 %	70,6 %	61,9 %
Awigo	65,6 %	66,2 %			
SSI Group	81,7 %	62,4 %	61,6 %	63,9 %	56,6 %
OKIN F	59,8 %	93,7 %			

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů

Z tabulky č. 21 plyne, že z hlediska zadluženosti Atalian má nejlepší postavení, jiné firmy přesahují obecně doporučenou hranici 50 %. Nicméně potenciální možností pro zkoumanou společnost je zvýšení poměru využití cizího kapitálu, i když se v roce 2017 tento poměr blížil doporučené hodnotě.

5. Ukazatele produktivity práce

Celková produktivita práce je těžko měřitelná kvůli velkému využití subdodávek v FM odvětví (viz výkaz zisku a ztrát v příloze 3, položka služby). V této diplomové práce je ale zahrnuta stručná analýza těchto ukazatelů pro přehled vývoje alespoň v rámci společnosti. Na rozdíl od předchozích poměrových ukazatelů nebude provedeno porovnání s konkurencí kvůli malé objektivitě získaných dat (subdodavatelé, přefakturace z ovládaných společností apod.). Tabulka č. 22 obsahuje přehled vybraných ukazatelů za období 2014–2017.

Z tabulky je zřejmý zmíněný trend, že za období 2014–2016 byl v Atalianu registrován pokles všech ukazatelů. Tento trend se dotkl i produktivity práce. Klesala jak produktivita práce z přidané hodnoty, tak i průměrná měsíční mzda. Celkově lze tento jev odůvodnit tím, že se během tohoto období přidávaly nové činnosti, konal se nábor zaměstnanců apod. V roce 2017 tyto ukazatele vykázaly prudký růst, dokonce produktivita práce stoupla skoro dvakrát. Dle názoru autora této práce, který již několikrát zazněl, je zapotřebí sledovat další vývoj, ale není možné jednoznačně určit, jestli došlo k „otočení“ vývoje, nebo nikoliv.

Tabulka 22. Vývoj ukazatelů produktivity práce Atalian CZ za období 2014–2017, v Kč

	2017	2016	2015	2014
Produktivita práce z přidané hodnoty, Kč	613 890	356 690	389 440	450 820
Průměrná měsíční mzda, Kč	35 044	21 906	23 527	25 146

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů

2.4.4 Ekonomická přidaná hodnota – EVA

Metodologie výpočtu **ekonomické přidané hodnoty** byla popsána v teoretické části. Autor této práce využil několik zdrojů pro odhalení EVA a byly sestaveny odhadové hodnoty pro sledované období. Důvodem k tomu, že byly použity odhadované hodnoty, nikoliv přesná data, je především neexistence skoro žádných statistik v FM odvětví. Z tabulky č. 23 vyplývá, že stejně jako u předchozích ukazatelů byl registrován pokles ekonomické přidané hodnoty až do roku 2016 (včetně), přičemž kumulativně podnik ztratil kolem 53.000 tis. Kč. Nicméně v roce 2017 byla zaznamenána kladná EVA ve výši 81.228 tis. Kč, což teoreticky vrátilo hodnotu ztracenou za předchozí roky a přidalo navíc dodatečnou (kolem 28.000 tis. Kč).

Tabulka 23. Vývoj ekonomické přidané hodnoty Atalian CZ za období 2013–2017

	2017	2016	2015	2014	2013
ROE	27,5 %	1,7 %	2,1 %	6,6 %	8,9 %
r_e	7,5 %	8,6 %	8,8 %	9,4 %	8,6 %
EVA, tis. Kč	81128	−22534	−21584	−8757	698

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů, MPO, Damodaran

Z hlediska porovnání s konkurencí měl Atalian CZ do roku 2016 (včetně) nejhorší postavení kvůli největší ztrátě EVA, viz tabulka č. 24. AVE díky velké rentabilitě vlastního kapitálu dokázal zdvojnásobovat ekonomickou přidanou hodnotu každý rok. Nicméně dle dat za rok 2017 se Atalian umístil na druhém místě v uvedeném seznamu.

Tabulka 24. Porovnání vývoje ekonomické přidané hodnoty mezi Atalianem a konkurencí za období 2013–2017, v tis. Kč

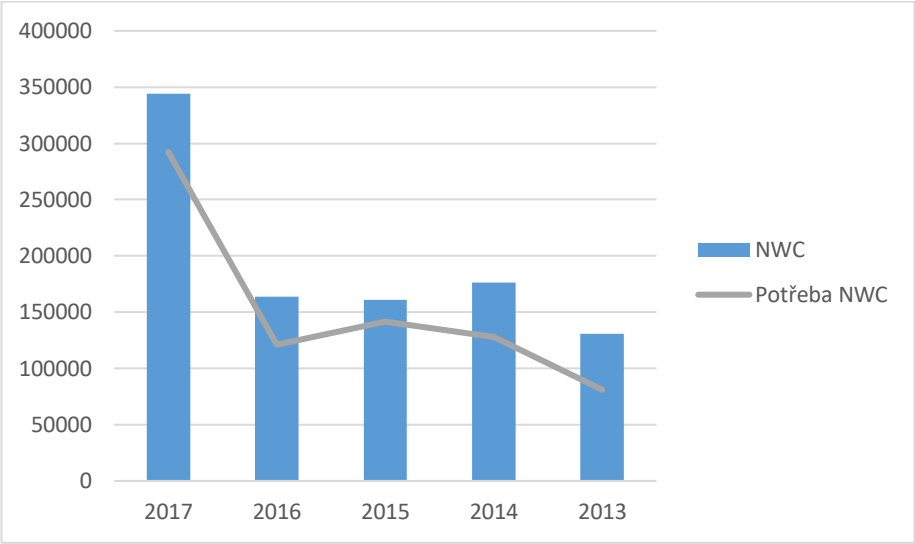
	2017	2016	2015	2014	2013
Atalian CZ	**82128**	**−22535**	**−21584**	**−8757**	**698**
AVE	859406	306129	112492	52351	−15536
Awigo	110	2922			
SSI Group	−9283	−1645	3705	3302	6759
OKIN F	−18457	−286			

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů, MPO, Damodaran

2.4.5 Čistý pracovní kapitál

Pro analýzu čistého pracovního kapitálu je využito porovnání tohoto ukazatele s potřebnou výší určenou na základě dat získaných z účetních výkazů. Výsledky analýzy jsou zaznamenány v grafu č. 8. Je vidět, že během sledovaného období přesahuje výše čistého pracovního kapitálu potřebnou výši NWC, přičemž je registrován pozitivní vývoj, tj. tyto dva ukazatele se v čase vzájemně přibližují, např. v roce 2013 rozdíl dosahoval až 60 % a v roce 2017 jen 18 %. Znamená to, že Atalian CZ dodržuje konzervativní strategii a drží tzv. pojistnou částku pro případy neočekávané potřeby dodatečného kapitálu. Nicméně autor této práce s ohledem na využitou strategii doporučuje snížit tento rozdíl až na 10 %, aby docházelo k efektivnějšímu využití zdrojů. Je zapotřebí také zmínit, že na základě „výbuchu“ tržeb v roce 2017 byl zaznamenán logický růst pracovního kapitálu víc než dvakrát oproti roku 2016.

Graf 8. Vývoj čistého pracovního kapitálu a jeho potřebné výše Atalian CZ za období 2013–2017



Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů

2.4.6 Altmanův index

Altmanův index a položky jeho výpočtu jsou uvedeny v tabulce č. 25, a to za období 2013–2017. Hodnoty ukazatele Z nad 2,6 znamenají „uspokojivou finanční situaci". Tím pádem je Atalian CZ zařazen do bonitních podniků a neměla by nastat hrozivá finanční situace, tj. výsledné hodnoty jsou skoro třikrát vyšší v porovnání s doporučením. Zajištěno to bylo například i působením společnosti v rámci skupiny Atalian Global Services, která má silné kapitálové zázemí. Je však zapotřebí neustále sledovat finanční kondici kvůli omezením použitého indexu.

Tabulka 25. Altmanův model aplikovaný na Atalian CZ za období 2013–2017

	2017	2016	2015	2014	2013
NWC/A	0,47	0,32	0,33	0,36	0,33
NZM/A	0,40	0,62	0,63	0,61	0,59
EBIT/A	0,22	0,02	0,02	0,06	0,08
VK/CK	1,30	1,88	2,01	2,10	2,09
Z	**7,21**	**6,23**	**6,48**	**6,98**	**6,84**

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů

2.5 SWOT analýza

Tato poslední část diplomové práce obsahuje **SWOT analýzu**, pomocí které budou určeny silné a slabé stránky společnosti a také potenciální hrozby a příležitosti. Jedná se tedy o shrnutí poznatků zjištěných z provedené strategické analýzy, tedy z externí strategické analýzy (makro a mikrookolí), interní strategické analýzy (zdroje podniku, analýza VRIO) a z finanční analýzy. Po SWOT analýze následuje podkapitola obsahující **strategická doporučení,** jež definuje autor této práce pro Atalian CZ.

2.5.1 Silné stránky

První důležitou silnou stránkou společnosti je docela **silné postavení na trhu České republiky**. Tento aspekt potvrzuje např. informace z webových stránek Atalian CZ, která uvádí, že společnost má přes 2000 zákazníků po celé republice. S ohledem na poskytované služby a obecnou definici FM společnosti lze říci, že se jedná především o právnické osoby čili firmy využívající tyto služby. Potvrzuje to i značná výše celkového obratu v porovnání s konkurenčními firmami. I když na trhu působí další společnost s lepšími finančními výsledky, lze obecně předpokládat, že postavení Atalianu na trhu se blíží dominantnímu.

Silné postavení lze obecně spojit s **rozsáhlostí produktového portfolia** Atalian CZ, jež je obecně rozděleno do osmi dílčích oblastí, kam spadají desítky různých činností. Tím pádem lze zajistit poskytování různorodých služeb dle požadavků zákazníků, a pokud je to třeba, najít individuální přístup při dodání FM řešení.

Atalian CZ má uvedeno téměř ve všech veřejných zdrojích, že je v rámci společnosti kladen velký důraz na **kvalitu poskytovaných služeb**. Tím se snaží vybudovat dobrý image firmy a stabilní portfolio zákazníků spokojených s nabízenými činnostmi. Kvalita je zajišťována pomocí zdrojů společnosti, a to jak materiálních (majetek) a nemateriálních (know-how, technologie), tak i pomocí lidských zdrojů, na něž se společnost také zaměřuje. Spokojení odborní zaměstnanci jsou totiž více motivovaní, čímž budou schopni vykonávat požadované práce v odpovídající kvalitě.

Za silnou stránku autor této práce považuje také i **velký počet techniky**, vč. **specifické**, která je z hlediska technologií **moderní**, čímž je zase zajišťována vysoká kvalita poskytovaných služeb. Rozsáhlost techniky také pomáhá vykonávat specifické práce, pro něž je zapotřebí disponovat určitými zdroji, např. čištění kanalizací. Čtenář této práce by si měl všimnout, že se uvedené silné stránky navzájem doplňují a vzniká tzv. synergický efekt. Z pohledu autora tak byla značná část silných stránek získána pomocí **kapitálově silné skupiny** Atalian Global Services (Servest), jež poskytuje jak know-how a školení, tak je i v případě problému schopna poskytnout finanční výpomoc.

Malá zadluženost je rovněž považována za silnou stránku. V porovnání s konkurencí, u níž průměrná míra zadluženosti dosahovala 60 %, Atalian CZ dlouhodobě udržoval tuto míru až na 30–35 %. Tím by společnost mohla získat výhodu při výběrových řízeních u potenciálních dodavatelů nebo odběratelů, kteří požadují mírnou míru zadluženosti. Na druhou stranu v případě výskytu finančních problémů nebo rozhodnutí o investování by mohl Atalian CZ využít dodatečné cizí zdroje mimo ovládací osobu, tj. např. bankovní úvěry.

Atalian CZ také **dodržuje obecná doporučení** pro **ukazatele likvidity** oproti konkurenci. To znamená, že má větší schopnost dostát svým splatným závazkům. Z finančního zdraví společnosti lze vymezit také **stabilitu finanční kondice** čili hodnoty Altmanova indexu se trvale udržují na téměř trojnásobné úrovni oproti doporučeným hodnotám.

Poslední silnou stránkou je **marketingová politika** společnosti. Atalian CZ má jak profil na sociálních sítích (Facebook, Twitter), tak i dokonce vlastní YouTube kanál. Společnost je také členem nadnárodní asociace facility managmentu (IFMA) a dle veřejných informací se neustále zúčastňuje odborných veletrhů a konferencí.

2.5.2 Slabé stránky

První slabou stránkou je **nezveřejnění**, příp. nedefinování **konkrétní mise a strategických cílů** pro následující roky. Tím pádem osoba, jež není ve styku se společností, nedokáže vyhledat a určit oblasti, na něž se Atalian CZ plánuje zaměřit v budoucnu. Samozřejmě jsou vymezeny strategické oblasti, ale autor této práce je považuje za příliš obecné, kromě toho jsou tyto oblasti uváděny ve výročních zprávách již několik let.

Lze taky zmínit **nízkou míru využití cizích zdrojů**. I když je tento aspekt z jedné strany považován za silnou stránku, protože tak společnost registruje malou zadluženost, stejně je obecně definováno, že cizí zdroje jsou levnější a Atalian CZ má v tomto případě příliš konzervativní strategii.

Slabou stránkou je i delší **doba inkasa pohledávek**, a to jak v porovnání s konkurencí, tak i v porovnání s dobou splatnosti závazků. Jinými slovy, v rámci společnosti dochází ke splatnosti závazků za skoro dvakrát kratší dobu, než za niž probíhá inkaso pohledávek.

Na základě využití jenom veřejných zdrojů, příp. necitlivých interních nepovažuje autor této práce přehled slabých stránek za kompletní. Při interním výzkumu společnosti by se tak mohly vyskytnout další oblasti, v nichž Atalian CZ registruje problémy.

2.5.3 Příležitosti

Za potenciální příležitost pro Atalian CZ je považováno **prohlubování produktového portfolia**. Tím je myšleno zlepšování a optimalizace veškerých činností, které současně poskytuje. Tím by společnost mohla zajistit ještě lepší kvalitu v rámci prováděných prací a zvýšit přidanou hodnotu z těchto služeb. Na druhou stranu podnik disponuje dostatečným kapitálem a je součástí velké skupiny, proto by bylo možné vyhledat možnosti **rozšíření stávajícího produktového portfolia**. Rozšíření by znamenalo zvyšování počtu nabízených služeb, což by zajistilo nalezení nových zákazníků a rozšíření služeb u zákazníků stávajících. Celkově tyto dvě příležitosti mají velký potenciál pro ještě pevnější ukotvení pozice na trhu.

Za další příležitost autor této práce považuje obecně se **zvyšující míru outsourcingu** u korporátních společností. Znamená to, že společnosti předávají na outsourcing veškeré podpůrné činnosti, aby se mohly zaměřit na svoji základní činnost. Tato příležitost by mohla zajistit Atalianu rozšíření portfolia zákazníků a zvýšení obratu.

V neposlední řadě představuje příležitost neustálý **technologický progres** a výskyt nových trendů. Teoreticky by to mohlo znamenat i hrozbu, mohly by se totiž objevit nové společnosti poskytující služby pomocí robotů nebo mající téměř úplně automatizované procesy. Autor této práce ale považuje tento jev spíš za příležitost na základě velikosti společnosti a schopnosti vynaložit investice na automatizace veškerých procesů. Technologický progres by mohl zajistit objevování např. modernější techniky, pomocí které budou dodávány kvalitnější služby nebo – jak již zaznělo – případnou robotizaci procesů, což by např. způsobilo snížení osobních nákladů.

2.5.4 Hrozby

První zjištěná hrozba plyne z analýzy makrookolí. Jedná se o **razantní zvýšení mzdových nákladů**. Tento jev by ohrozil výši mzdových nákladů servisních pracovníků, jejichž mzda se vyvíjí od minimální mzdy. Pokud je bráno v úvahu, že servisní pracovníci tvoří značnou část zaměstnanců FM společnosti, lze předpokládat značný vliv na hospodářský výsledek Atalianu. Z analýzy makrookolí byla zjištěna hrozba dalšího **snížení míry nezaměstnanosti** v republice, a to bez zavádění alternativních opatření jako pracovní migrace. V tomto případě by společnost měla vynaložit dodatečné náklady na vytvoření příznivých podmínek pro zaměstnance, aby udržela stávající a přilákala nové. Celkově by se vyskytlo riziko hledání a náboru lidských zdrojů s požadovanou odborností.

Další potenciální hrozba přichází ze strany **konkurence**. Tím je myšleno zdokonalení FM činností u konkurenčních firem a následné nabízení kvalitnějších služeb za nižší ceny. Nelze ale zapomenout ani na možnost transformace klasických podniků do FM společnosti, což by znamenalo výskyt nových konkurentů disponujících určitými zdroji a nastavenými procesy. Nicméně toto riziko autor považuje za mírné kvůli existenci specifických podmínek v rámci FM, jako je např. know-how.

Z veřejných zdrojů bylo také zjištěno, že požadavky zákazníků na FM společnosti neustále rostou a odběratelé vyžadují specifičtější práci za nižší ceny. Tím vzniká ohrožení **zpřísnění požadavků zákazníky** a následné ohrožení, že tyto nové požadavky bude schopna splnit konkurenční firma.

Z finanční strany existuje riziko návratu trendu z období 2014–2016, kdy klesaly skoro všechny finanční ukazatele Atalianu, tj. **zpětný pokles finančních ukazatelů**. Znamená to, že „výbuch“ v roce 2017 měl jen jednorázovou povahu na základě proběhlých fúzí a s časem se finanční stav bude vyvíjet stejným způsobem jako dříve.

2.5.5 Shrnutí SWOT analýzy

Shrnutím SWOT analýzy je přiložená tabulka č. 26 uvádějící zjištěné položky provedeného výzkumu.

Tabulka 26. Shrnutí SWOT analýzy

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)	Příležitosti (O)	Hrozby (T)
• silná pozice v ČR, • široké produktové portfolio, • vysoká kvalita služeb, • moderní technika a technologie, • kapitálově silná skupina, • malá zadluženost, • vysoké ukazatele likvidity, • stabilní finanční kondice, • marketingová politika.	• nezveřejnění konkrétní mise a strategických cílů, • slabé využití cizích zdrojů, • vysoká doba inkasa pohledávek.	• prohlubování produktového portfolia, • rozšíření produktového portfolia, • zvýšení míry outsourcingu, • technologické trendy.	• zvýšení minimálních mezd, • klesající míra nezaměstnanosti, • konkurence, • zvyšující se požadavky zákazníků • zpětný pokles finančních ukazatelů.

Zdroj: vlastní zpracování

2.5.6 Strategická doporučení

Strategická doporučení navazují na zjištěné výsledky SWOT analýzy. V první řadě by se Atalian CZ měl soustředit na svoje slabé stránky a potenciální hrozby, aby došlo k jejich eliminaci nebo případné transformaci do stránek silných a příležitostí. Nesmí ale zapomenout na své silné stránky, což znamená, že by je společnost měla nadále využívat ve svůj prospěch a získávat tím konkurenční výhodu na trhu. Atalian CZ by se měl pokusit také využít možné příležitosti, aby došlo k pevnějšímu ukotvení postavení a objevování nových oblastí poskytovaných služeb.

Ze SWOT analýzy plyne, že vhodnou strategií pro společnost je diverzifikace. To je přímo spojeno s potenciální příležitostí rozšiřování portfolia čili Atalian CZ by se měl pokusit ověřit možnost přidání nových služeb. Nemusí to být úplně nové služby, které vyžadují velké vynaložení investic a zahájení veškerých procesů od počátku. Lze například využít možnosti rozšíření portfolia o podpůrné činnosti v rámci FM. S tímto je spojena i příležitost prohlubování portfolia, jež by Atalian také měl využít. Současně ve světě získávají konkurenční výhodu společnosti těsně spojené s novými technologiemi, informacemi a robotizací. Proto by autor této práce doporučil probrat možnost zlepšit softwarové nástroje při dodání a hodnocení FM řešení. Pod tuto oblast také spadá expanze na jiné trhy. Nicméně toto doporučení se netýká Atalian CZ

s.r.o., ale mateřské společnosti a celé skupiny. V rámci skupiny proběhlo za poslední roky několik fúzí a akvizic, které ukotvily postavení skupiny Atalian Global Services (Servest) na světovém trhu. Potenciální trhy pro expanzi jsou dle názoru autora této práce německý a rakouský, jedná se o státy se silnou ekonomikou a velkým prostorem pro zavádění FM služeb.

Vrátíme se ale zpátky ke zkoumané společnosti, tj. konkrétně Atalian CZ. Autor také doporučuje stanovit a zveřejnit jasné strategické cíle, jež společnost plánuje splnit do budoucna. Zveřejnění by zajistilo jak otevřenost podniku, tak i dle názoru autora větší motivaci pro naplnění těchto cílů ze strany Atalianu.

Na základě zjištěných hrozeb spojených s makrookolím by měl Atalian CZ pokračovat ve vývoji vhodného prostředí pro svoje zaměstnance. Tím by společnost vytvořila stabilní týmy schopné dodávat FM řešení v odpovídající kvalitě. Stabilní týmy by zajistily také vynaložení menších nákladů, neboť se obecně míní, že zachovat svoje zaměstnance je levnější než nabrat nové. Vhodným prostředím je také myšlen školicí systém. Autor této práce zase navrhuje možnost využít pro tento případ automatizaci čili softwarová řešení.

Z hlediska finanční stránky by se společnost měla zaměřit na problém dlouhé doby inkasa pohledávek oproti jak konkurenci, tak i splatnosti svých vlastních závazků. Vhodným řešením je navržení slevy za předčasné inkaso. Podle názoru autora by tím společnost neztratila dodatečný příjem, neboť se obecně jedná o poskytnutí slev, které mají zanedbatelný vliv na cash flow. Tento systém ale prokázal svoji efektivitu v rámci např. výrobních podniků. Je zapotřebí také sledovat vybrané zkoumané ukazatele. Do roku 2016 (včetně) byl zaznamenán klesající trend. Není možné za současných podmínek navrhnout konkrétní řešení, protože je nezbytný náhled do příštích let, aby bylo možné zjistit, jak se tyto ukazatele budou vyvíjet. Dalším doporučením je probrání možností využití cizího financování. Společnost má na to prostor bez ohrožení věřitelského rizika. Tím by získala levnější kapitál oproti dražšímu vlastnímu.

Atalian CZ nesmí zapomenout ani na své silné stránky. Tím pádem by společnost měla nadále zachovávat kvalitu poskytovaných služeb, neboť se jedná o značnou konkurenční výhodu a přeplnění požadavků zákazníků. Pro zachování kvality by Atalian CZ měl být v neustálém kontaktu se zákazníky, aby bylo možné sledovat jejich potřeby, tj. vyvíjet systém preventivní reakce na zpřísnění kladených požadavků.

Poslední doporučení se týká spíš asociací IFMA v ČR než Atalianu. V rámci této práce bylo zjištěno, že nejsou k dispozici skoro žádné aktuální výzkumy v této oblasti (jenom výzkumy Vyskočila a Štrupa, které ale ztratily svoji aktuálnost). Existují jenom hrubé odhady, jež také nejsou aktuální a neposkytují přesnou informaci. Prováděné výzkumy by bylo možné sdílet s Ministerstvem průmyslu a obchodu. Znamená to, že se FM odvětví během posledních let rozrostlo a bylo by dobré sledovat jeho stav zvlášť. Sdílení s MPO by znamenalo také možnost náhledu do tohoto trhu ze strany veřejnosti, čímž by došlo k prohloubení popularizace Facility managmentu.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo provedení strategické analýzy zvoleného podniku Atalian CZ s.r.o., identifikace vlivů plynoucích z okolí společnosti a zhodnocení vnitřních zdrojů a schopností. Výsledným cílem bylo definování silných a slabých stránek a určení potenciálních příležitostí a hrozeb. I když se autor během práce setkal s problémem neexistence nebo nezveřejnění některých údajů a dat pro provedení hlubší analýzy, stejně předpokládá, že zásadní cíl této práce byl splněn.

V rámci této práce byly využity nástroje strategické analýzy. První z nich je externí strategická analýza, která byla standardně rozdělena na analýzu makrookolí a mikrookolí. Pro analýzu makrookolí byla využita metoda PEST zkoumající podstatné faktory, jež společnost nemůže přímo ovlivnit. Tato metoda určila, že na Atalian CZ může mít vliv zvýšení minimální mzdy, která představuje základ pro určení mezd servisních pracovníků, a také pokračování trendu klesající míry nezaměstnanosti, což může způsobit hrozbu náboru odborných zaměstnanců bez vynaložení dodatečných nákladů. Byla také odhalena možnost pokračování růstu zájmu o outsourcingové služby, což je základem odvětví Facility managementu. Ostatní zjištěné faktory byly považovány za zanedbatelné nebo měly spíš odhadovou povahu, např. vývoj cen elektřiny a plynu a jejich následný vliv na Atalian CZ. Z tohoto důvodu nebyly brány v úvahu např. u analýzy SWOT. Analýza mikrookolí byla provedena za pomoci Porterova modelu pěti sil. Pomocí tohoto modelu bylo určeno, že v odvětví FM neexistují žádné přímé substituty a působí mírná vyjednávací síla dodavatelů. Autor také zhodnotil hrozbu vstupu nových konkurentů jako mírnou čili je zapotřebí vynaložit určité náklady a získat know-how a technologie. Vyjednávací síla odběratelů byla považována za mírně vysokou kvůli neustálému zpřísňování požadavků. Celkové soupeření mezi konkurencí bylo považováno za potenciální hrozbu, jedná se tedy o docela agresivní soupeření v podobě cenové konkurence a neustálého zlepšování kvality dodávaných FM řešení. V rámci analýzy mikrookolí se autor této práce pokusil definovat relativní odvětví, i když trh Facility managmentu není v České republice zvlášť sledován.

Interní strategická analýza byla rozdělena do několika dílčích částí. První z nich je identifikace zdrojů podniku, v níž autor definoval a popsal podstatné zdroje Atalian CZ z hlediska rozdělení na materiální, nemateriální a lidské. Následovala analýza VRIO, která měla za cíl zhodnotit zmíněné zdroje a určit jejich povahu z hlediska konkurenční výhody. Bylo stanoveno, že většina zdrojů má jen dočasnou konkurenční výhodu kvůli snadné napodobitelnosti a jedinými bariérami jsou v tomto případě potřebné finanční prostředky a čas. Nicméně využití velkého počtu moderní techniky autor považuje za silnou stránku společnosti, i když tento zdroj má výhodu pouze dočasnou. Bylo také zjištěno, že trvalou výhodu představuje produktové portfolio, jež je rozsáhlé a na základě toho je docela těžko napodobitelné. Celkově je podle názoru autora kvalita nabízených služeb také trvalou výhodou, jedná se o klíčový záměr zkoumaného podniku. Po této části byla uvedena analýza hodnototvorného řetězce a McKinseyho modelu 7S. Tyto dvě podkapitoly autor považuje za stručné kvůli nezveřejnění potřebných údajů ze strany Atalian CZ. Nicméně i navzdory tomu představují náhled do těchto modelů, jak bylo naplánováno.

Finanční analýza byla vyřazena do samotné podkapitoly a byly zkoumány následující údaje: bilanční pravidla, absolutní ukazatele, poměrové ukazatele, ekonomická přidaná hodnota, čistý pracovní kapitál a Altmanův index. Celkově měl Atalian CZ problémy s většinou ukazatelů, které klesaly během několika let. Nicméně díky proběhlé fúzi v roce 2017 došlo k výraznému nárůstu těchto ukazatelů. Podle názoru autora je stejně zapotřebí sledovat jejich vývoj v budoucnu, aby nedošlo k návratu minulého vývoje. Z hlediska posuzování finanční stránky bylo odhaleno, že Atalian CZ má poměrně dlouhou dobu inkasa pohledávek oproti jak konkurenci, tak i době splatnosti vlastních závazků, což představuje potenciální hrozbu do budoucna. Bylo také zjištěno, že společnost má nízké věřitelské riziko oproti konkurenčním firmám. Tento jev představuje jak silnou stránku – Atalian CZ není zadlužen, tak i zároveň slabou stránku. Slabá stránka spočívá především ve využití především dražšího vlastního kapitálu oproti levnějšímu cizímu. Společnost také dodržuje doporučené hodnoty ukazatelů likvidity oproti konkurenci, což bylo považováno i za stránku silnou. Celkově jsou z hlediska finanční situace trvale dodržovány stabilní hodnoty odpovídající uspokojivé kondici.

Zmíněné faktory byly následně zohledněny ve SWOT analýze. Navíc tam byla zařazena silná pozice v České republice na základě jak provedeného výzkumu, tak i veřejných informací. Za silnou stránku byla také považována účast v kapitálově silné skupině Atalian Global Services (Serves). Celkové technologické trendy a neustálý technologický progres byl považován za potenciální příležitost díky objevování nové moderní techniky a technologií. Autor předpokládá, že rozšíření a prohlubování produktového portfolia také představují potenciální příležitost pro Atalian CZ.

Výsledně byla stanovena strategická doporučení pro Atalian CZ na základě provedené analýzy. Byla doporučena diverzifikační strategie, což je v podstatě doporučení využití příležitostí rozšiřování a prohlubování produktového portfolia. Autor navrhl zveřejnit konkrétní strategické cíle a mise, aby bylo zřejmé, čeho společnost plánuje dosáhnout. Pro eliminaci hrozeb z makrookolí bylo navrženo další zlepšování prostoru pro zaměstnance, aby byly zachovány stabilní odborné týmy. Konkrétně bylo navrženo probrání možnosti automatizaci školicího systému pomocí kvalitních softwarových nástrojů. Pro finanční stránku bylo doporučeno využití slev za předčasné inkaso a analýza možností využití cizího financování. Nesmí se zapomenout, že by Atalian měl i nadále zlepšovat kvalitu poskytovaných služeb a FM řešení. Pro tento účel by mohlo být využito zlepšování a vyvinutí softwarů. Autor také doporučil skupině probrání možnosti expanze na německý a rakouský trh, protože se jedná o kvalitní a prosperující trhy, i když dle předpokladu s velkou mírou konkurence. V práci se objevilo i doporučení pro IFMA, aby bylo využito možnosti úplného výzkumu FM trhu, neboť se jedná současně o velké odvětví, které by bylo zapotřebí sledovat zvlášť za využití přesných dat. Potenciálním výsledkem by mohla být ještě větší popularizace těchto služeb v rámci ČR.

Během psaní diplomové práce se autor setkal s různými obtížemi při provedení analýzy, nicméně hodnotí tuto práci pozitivně, protože se jedná o unikátní téma. Pozitivně hodnotí rovněž přínosy docenta Vyskočila a pana Štrupa, jejichž publikace sloužily jako nezbytný základ při definování specifiky FM odvětví. Osobně by chtěl autor této práce popřát Atalianu co nejvíce pozitivních hospodářských výsledků, motivovaných odborných zaměstnanců a spokojených zákazníků.

Zdroje

1. **Dedouchová, M**. (2001). *Strategie podniku.* Praha, Česká republika: C. H. Beck

2. **Grünwald, R., & Holečková, J.** (2009). *Finanční analýza a plánování podniku.* Praha, Česká republika: Ekopress, s. r. o.

3. **Jakubíková, D.** (2013). *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha, Česká republika: Grada Publishing, a. s.

4. **Kaplan, R. S., & Bruns, W.** (1987). *Accounting and Management: A Field Study Perspective*. Boston, Spojené státy americké: Harvard Business Review Press

5. **Keřkovský, M., & Vykypěl, O.** (2006). *Strategické řízení: teorie pro praxi.* Praha, Česká republika: C. H. Beck

6. **Kislingerová, E., & kol.** (2010). *Manažerské finance*. Praha, Česká republika: C. H. Beck

7. **Knápková, A., & Pavelková, D.** (2010). *Finanční analýza – Komplexní průvodce s příklady*. Praha, Česká republika: Grada Publishing, a. s.

8. **Kuda, F., & Koudela, V.** (2008). *Struktura a analýza činnosti provozovatelů služeb Facility managementu v České republice*. Ostrava, Česká republika: VŠB – Technická univerzita Ostrava

9. **Porter, M.** (2004). *Competitive Strategy*. Londýn, Velká Británie: Simon & Schuster UK

10. **Porter, M.** (1994). *Konkurenční výhoda*. Praha, Česká republika: Victoria Publishing s. r. o.

11. **Růčková, P.** (2011). *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha, Česká republika: Grada Publishing, a. s.

12. **Sedláčková, H., & Buchta, K.** (2006). *Strategická analýza*. Praha, Česká republika: C. H. Beck

13. **Smejkal, V., & Rais, K.** (2003). *Řízení rizik*. Praha, Česká republika: Grada Publishing, a. s.

14. **Srpová, J., Svobodová, I., Skopal, P., & Orlík, T.** (2011). *Podnikatelský plán a strategie*. Praha, Česká republika: Grada Publishing, a. s.

15. **Synek, M., Kislingerová, E., & kol.** (2010). *Podniková ekonomika*. Praha, Česká republika: C. H. Beck

16. **Štrup, O.** (2014). *Základy facility managementu*. Praha, Česká republika: Professional Publishing

17. **Tyll, L**. (2014). *Podniková strategie*. Praha, Česká republika: C. H. Beck

18. **Veber, J., & kol.** (2000). *Management, Základy, Prosperita, Globalizace.* Praha, Česká republika: Management Press

19. **Vyskočil, V.** (2009). *Facility Management procesy a řízení podpůrných činností*. Praha, Česká republika: Professional Publishing

20. **Vyskočil, V., & Štrup, O.** (2003). *Podpůrné procesy a snižování režijních nákladů.* Praha, Česká republika: Professional Publishing

Elektronické zdroje

1. **Atalian Global Services.** (2019a). CAFM systém. *www.atalian.cz* [vid. 2019-07-26]. Dostupné z: http://www.atalian.cz/cafm-systém

2. **Atalian Global Services.** (2019b). Čištění technologií. *www.atalian.cz* [vid. 2019-07-26]. Dostupné z: http://www.atalian.cz/cisteni-technologii

3. **Atalian Global Services.** (2019c). Energetická řešení. *www.atalian.cz* [vid. 2019-07-26]. Dostupné z: http://www.atalian.cz/energeticky-management

4. **Atalian Global Services.** (2019d). ISO Certifikáty. *www.atalian.cz* [vid. 2019-07-26]. Dostupné z: http://www.atalian.cz/iso-certifikaty

5. **Atalian Global Services.** (2019e). Kanalizace a odpady. *www.atalian.cz* [vid. 2019-07-26]. Dostupné z: http://www.atalian.cz/kanalizace-a-odpady

6. **Atalian Global Services.** (2019f). O nás. *www.atalian.cz* [vid. 2019-07-26]. Dostupné z: http://www.atalian.cz/o-nas

7. **Atalian Global Services.** (2019g). Podpůrné služby. *www.atalian.cz* [vid. 2019-07-26]. Dostupné z: http://www.atalian.cz/recepce-a-sluzby-hostesek

8. **Atalian Global Services.** (2019h). Security. *www.atalian.cz* [vid. 2019-07-26]. Dostupné z: http://www.atalian.cz/Security

9. **Atalian Global Services.** (2019i). Stabilní společnost je přínosem i pro klienty. *www.atalian.cz* [vid. 2019-07-26]. Dostupné z: http://www.atalian.cz/stabilni-spolecnost-je-prinosem-i-pro-klienty

10. **Atalian Global Services.** (2019j). Technická správa budov. *www.atalian.cz* [vid. 2019-07-26]. Dostupné z: http://www.atalian.cz/technicka-sprava-budov

11. **Atalian Global Services.** (2019k). Technické vybavení. *www.atalian.cz* [vid. 2019-07-26]. Dostupné z: http://www.atalian.cz/technicke-vybaveni

12. **Atalian Global Services.** (2019l). Údržba zeleně. *www.atalian.cz* [vid. 2019-07-26]. Dostupné z: http://www.atalian.cz/udrzba-zelene-sluzby-udrzby-zelene-a-prace-zahradnicke

13. **Atalian Global Services.** (2019m). Úklidové služby. *www.atalian.cz* [vid. 2019-07-26]. Dostupné z: http://www.atalian.cz/uklidove-sluzby

14. **Atalian Servest.** (2019). Presentation of Atalian Servest. *www.atalian.com* [vid. 2019-07-26]. Dostupné z: https://atalian.com/presentation-of-atalian-servest/

15. **Centrum pro výzkum veřejného mínění.** (2016, 30. duben). Důvěra v evropské a mezinárodní instituce. www.*cvvm.soc.cas.cz* [vid. 2019-07-15]. Dostupné z: https://cvvm.soc.cas.cz/cz/tiskove-zpravy/politicke/mezinarodni-vztahy/4922-duvera-v-evropske-a-mezinarodni-instituce-duben-2019

16. **Centrum pro výzkum veřejného mínění.** (2016, 9. březen). Prestiž povolání. www.*cvvm.soc.cas.cz* [vid. 2019-07-23]. Dostupné z: https://cvvm.soc.cas.cz/cz/tiskove-zpravy/ekonomicke/prace-prijmy-zivotni-uroven/2013-prestiz-povolani-unor-2016

17. **Corporate Finance Institute.** (2019). SMART goals. *www. corporatefinanceinstitute.com* [vid. 2019-06-01]. Dostupné z: https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/other/smart-goal/

18. **Česká národní banka.** (2019). Cílování inflace v ČR. *www.cnb.cz* [vid. 2019-07-22]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/cilovani/

19. **Česká národní banka.** (2019). Kurzy devizového trhu. *www.cnb.cz* [vid. 2019-07-23]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/financni-trhy/devizovy-trh/kurzy-devizoveho-trhu/kurzy-devizoveho-trhu/

20. **Českomoravská konfederace odborových svazů.** (2018, 26. červenec). Josef Středula versus Vladimír Dlouhý. O kolik má příští rok vzrůst minimální mzda? *www.cmkos.cz* [vid. 2019-07-19]. Dostupné z:

https://www.cmkos.cz/cs/obsah/219/josef-stredula-versus-vladimir-dlouhy-o-kolik-ma-pristi-rok/22524

21. **Česko-německá obchodní a průmyslová komora.** (2018, 17. duben). Konjunkturální průzkum: 2018 Nálada mezi investory je nejlepší od roku 2002. Výhled zhoršuje nedostatek lidí a nestabilní politická situace. *www. tschechien.ahk.de* [vid. 2019-07-15]. Dostupné z: https://tschechien.ahk.de/cz/newsroom/news/news-detail/konjunkturalni-pruzkum-2018-nalada-mezi-investory-je-nejlepsi-od-roku-2002-vyhled-zhorsuje-nedosta/

22. **Český statistický úřad.** (2018, 23. červenec). Podíl vysokoškoláků máme nižší než EU. *www.czso.cz* [vid. 2019-07-24]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/podil-vysokoskolaku-mame-nizsi-nez-eu

23. **Český statistický úřad.** (2019a). Cizinci: Zaměstnanost. *www.czso.cz* [vid. 2019-07-24]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/cizinci/4-ciz_zamestnanost#cr

24. **Český statistický úřad.** (2019b). Registr ekonomických subjektů. *www.czso.cz* [vid. 2019-07-24]. Dostupné z: https://apl.czso.cz/irsw/detail.jsp?prajed_id=713542

25. **Český statistický úřad.** (2019, 1. březen). Čtvrtletní národní účty, Tvorba a užití HDP a Předběžný odhad HDP. *www.czso.cz* [vid. 2019-07-22]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/ctvrtletni-narodni-ucty-tvorba-a-uziti-hdp-a-predbezny-odhad-hdp

26. **Český statistický úřad.** (2019, 25. leden). Inflace, spotřebitelské ceny. *www.czso.cz* [vid. 2019-07-22]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace-spotrebitelske-ceny

27. **Český statistický úřad.** (2019, 28. červen). HDP, národní účty. *www.czso.cz* [vid. 2019-07-22]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_narodni_ucty

28. **Deloitte.** (2019). Jak odchod Velké Británie z EU pocítí ČR? *www2.deloitte.com* [vid. 2019-07-19]. Dostupné z: https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/deloitte-analytics/articles/prakticke-dopady-brexitu.html

29. **DotaceEU.** (2019) Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání. *www.dotaceeu.cz* [vid. 2019-07-17]. Dostupné z: https://www.dotaceeu.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy/OP-Vyzkum,-vyvoj-a-vzdelavani-(1)

30. **Energetický regulační úřad**. (2019). Cenový kalkulátor elektřiny. *www.eru.cz* [vid. 2019-07-23]. Dostupné z: http://kalkulator.eru.cz/

31. **Hefter Cleantech.** (2019). RF40. *www.hefter-cleantech.com* [vid. 2019-07-29]. Dostupné z: https://www.hefter-cleantech.com/en/products/ride-on-machine/585-rf40-en.html

32. **International Facility Management Association.** (2019). Partneři. *www. ifma.cz* [vid. 2019-07-26]. Dostupné z: http://ifma.cz/partneri/

33. **International Institute of Care to Buildings.** (2014, 28. leden). PURAQLEEN-System Profi. *www.miuz.org* [vid. 2019-07-29]. Dostupné z: http://miuz.org/en/node/5125

34. **Investujeme.** (2018, 13. srpen). MPSV chce od roku 2020 pravidelně valorizovat minimální mzdu podle průměrné mzdy. *www.investujeme.cz* [vid. 2019-07-19]. Dostupné z: https://www.investujeme.cz/kratke-zpravy/mpsv-chce-od-roku-2020-pravidelne-valorizovat-minimalni-mzdu-podle-prumerne-mzdy/

35. **Michálková, Š.** (2014, 13. leden). FM Market v České republice. *www.tzb-info.cz* [vid. 2019-07-26]. Dostupné z: https://www.tzb-info.cz/facility-management/10768-fm-market-v-ceske-republice

36. **Ministerstvo prací a sociálních věcí.** (2019a). Nezaměstnanost. www.*portal.mpsv.cz* [vid. 2019-07-23]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz

37. **Ministerstvo prací a sociálních věcí.** (2019b). Přehled o vývoji částek minimální mzdy. *www.mpsv.cz* [vid. 2019-07-19]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/cs/871

38. **Ministerstvo průmyslu a obchodu.** (2015, 20. červenec) Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost. *www.mpo.cz* [vid. 2019-07-17]. Dostupné z: http://www.mpo.cz/dokument157679.html

39. **Ministerstvo spravedlnosti ČR.** (2019a, 21. červen). Sbírka listin společnosti Atalian CZ s.r.o. *or.justice.cz.* Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=483970

40. **Ministerstvo spravedlnosti ČR.** (2019b, 21. červen). Sbírka listin společnosti AVE CZ s.r.o. *or.justice.cz.* Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=644793

41. **Ministerstvo spravedlnosti ČR.** (2019c, 21. červen). Sbírka listin společnosti Okin Facility a.s. *or.justice.cz.* Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=291332

42. **Ministerstvo spravedlnosti ČR.** (2019d, 21. červen). Sbírka listin společnosti Special Service International, spol. s r.o. *or.justice.cz.* Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=527442

43. **Ministerstvo spravedlnosti ČR.** (2019e, 21. červen). Sbírka listin společnosti AWIGO s.r.o. *or.justice.cz.* Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=294462

44. **Ministerstvo spravedlnosti ČR.** (2019f, 21. červen). Výpis z obchodního rejstříku Atalian CZ s.r.o. *or.justice.cz.* Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=483970&typ=PLATNY

45. **Ministerstvo zahraničních věcí.** (2019). ČR v mezinárodních organizacích. *www.mzv.cz* [vid. 2019-07-22]. Dostupné z: https://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/cr_v_mezinarodnich_organizacich/index.html

46. **Sdružení DDD.** (2019). ČSN EN 16636:2015. *www.dddinfo.cz* [vid. 2019-07-21]. Dostupné z: http://www.dddinfo.cz/index.php/csn-en-16636

47. **Slovník cizích slov.** (2019). Pojem strategie. *www.slovnik-cizich-slov.abz.cz* [vid. 2019-06-01]. Dostupné z: https://slovnik-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/strategie

48. **Stádník. J., & Kieler. P.** (2019, 22. únor). Příspěvek na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením na chráněném trhu práce. *www.du.cz* [vid. 2019-07-11]. Dostupné z: https://www.du.cz/33/prispevek-na-podporu-zamestnavani-osob-se-zdravotnim-postizenim-na-chranenem-trhu-prace-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EkKap1Ba2aykBUmmdRfrKvA/

49. **Technické normy.** (2019). ISO normy. *www.iso-normy.cz* [vid. 2019-07-19]. Dostupné z: http://www.iso-normy.cz

50. **TOP-EXPO.** (2017, 23. listopad). Závěrečná zpráva 15. ročníku celostátní soutěže. *www.top-expo.cz* [vid. 2019-07-31]. Dostupné z: http://www.top-expo.cz/domain/top-expo/files/ceep/ceep-2016/zz_ceep_tituly_2016.pdf

51. **Účtování.** (2019). Účet 022 - Samostatné movité věci a soubory movitých věcí. *www.uctovani.net* [vid. 2019-07-26]. Dostupné z: https://www.uctovani.net/ucet.php?ucet_c=022&popis=Samostatne-movite-veci-a-soubory-movitych-veci&i=17

52. **Vláda České republiky.** (2018, 27. červen). Programové prohlášení vlády. *www.vlada.cz* [vid. 2019-07-11]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/cz/jednani-vlady/programove-prohlaseni/programove-prohlaseni-vlady-165960/

Seznam tabulek

Tabulka 1. Přehled vlivů makrookolí 9
Tabulka 2. Charakteristiky odvětví 10
Tabulka 3. Hybné změnotvorné síly 11
Tabulka 4. Interpretace výsledků – Altmanův model 23
Tabulka 5. SWOT analýza 23
Tabulka 6. Vývoj FM 26
Tabulka 7. Služby nabízené Atalian CZ s.r.o. 32
Tabulka 8. Ratingové hodnocení ČR 33
Tabulka 9. Vývoj hrubé minimální mzdy + odhad roku 2020 34
Tabulka 10. Míra růstu HDP v ČR za období 2014-2018 35
Tabulka 11. Průměrná míra inflace v ČR za období 2014–2018 35
Tabulka 12. Vývoj míra nezaměstnanosti v ČR za období 2014–2018 36
Tabulka 13. Počet zaměstnanců a výše mzdových nákladů (v tis. Kč) za období 2014–2017 45
Tabulka 14. Analýza VRIO 46
Tabulka 15. Ukazatele rentability Atalian CZ za období 2013–2017 53
Tabulka 16. Porovnání ROE mezi Atalianem a konkurencí za období 2013–2017 53
Tabulka 17. Vývoj ukazatelů likvidity Atalian CZ za období 2013–2017 54
Tabulka 18. Vývoj ukazatelů aktivity Atalian CZ za období 2013–2017 55
Tabulka 19. Přehled doby inkasa pohledávek (levá strana) a doby splatnosti závazků (pravá strana) u Atalian CZ a konkurencí za období 2013–2019, v celých dnech 56
Tabulka 20. Vývoj ukazatelů zadluženosti Atalian CZ za období 2013–2017 57
Tabulka 21. Porovnání ukazatele věřitelského rizika mezi Atalian CZ a konkurencí za období 2013–2017 57
Tabulka 22. Vývoj ukazatelů produktivity práce Atalian CZ za období 2014–2017, v Kč 57
Tabulka 23. Vývoj ekonomické přidané hodnoty Atalian CZ za období 2013–2017 58
Tabulka 24. Porovnání vývoje ekonomické přidané hodnoty mezi Atalianem a konkurencí za období 2013–2017, v tis. Kč 58
Tabulka 25. Altmanův model aplikovaný na Atalian CZ za období 2013–2017 59
Tabulka 26. Shrnutí SWOT analýzy 63

Seznam grafů

Graf 1. Vývoj měnového kurzu EUR/CZK za období 2014–2018 36
Graf 2. Vývoj cen elektřiny a zemního plynu za období 2014–2018 37
Graf 3. Počet evidencí cizinců na úřadě práce dle CZ-NACE 38
Graf 4. Tržby vybraných odvětví 40
Graf 5. Vertikální analýza aktiv Atalian CZ za období 2013–2017 52
Graf 6. Vertikální analýza pasiv Atalian CZ za období 2013–2017 52
Graf 7. Porovnání ukazatele běžné likvidity mezi Atalianem a konkurencí za období 2013–2017 55
Graf 8. Vývoj čistého pracovního kapitálu a jeho potřebné výše Atalian CZ za období 2013–2017 59

Seznam obrázků

Obrázek 1. Členění cílů podle úrovně rozhodování 2
Obrázek 2. Strategický cyklus 4
Obrázek 3. Schéma strategické analýzy 6
Obrázek 4. Okolí podniku 7
Obrázek 5. Porterův model pěti sil 11
Obrázek 6. Porterův hodnototvorný řetězec 15
Obrázek 7. McKinseyho 7S model 16
Obrázek 8. Propojení 3P a Facility managementu 24
Obrázek 9. Propojení 5P a Facility managementu 25
Obrázek 10. Logo Atalian CZ 29
Obrázek 11. Mycí stroj Hefter RF40 44
Obrázek 12. Mycí systém PuraQlenn 44

Příloha

1. Aktiva Atalian CZ s.r.o. za období 2013-2017, v tis. Kč

	2017	2016	2015	2014	2013
AKTIVA CELKEM	**728 615**	**504 594**	**485 000**	**487 391**	**396 531**
Dlouhodobý majetek	**130 429**	**161 512**	**154 513**	**135 172**	**146 331**
Dl.nehmotný majetek	2 037	2 672	1 921	2 919	1 321
Ocenitelná práva	1 949	756	1 761	2 919	1 121
Software	1 949	756	1 761	2 867	944
Ostatní ocenitelná práva				52	177
Ostatní dl.nehmotný majetek	88	129	160		
Nedokončený dl.nehmotný majetek		1 787			200
Dl.hmotný majetek	48 951	37 040	39 019	39 755	13 530
Pozemky a stavby	6 621	6 379	7 178	66	67
Pozemky		4 084	5 000		
Stavby	6 621	2 295	2 178	66	67
Hmotné movité věci	27 200	13 347	12 919	13 516	6 079
Oceňovací rozdíl	15 026	17 176	18 788	20 401	6 724
Ostatní dl.hmotný majetek	104	107	109	112	
Nedokončený dl.hmotný majetek		31	25	5 660	660
Dl.finanční majetek	79 441	121 800	113 573	92 498	131 480
Podíly ovládána nebo ovládací osoba	79 148	121 387	96 000	80 353	120 381
Ostatní dl.finanční majetek	293	413	17 573	12 146	11 099
Oběžná aktiva	**591 830**	**331 087**	**313 496**	**318 213**	**245 001**
Zásoby	66	4	4	4	369
Materiál	66	4	4	4	369
Pohledávky	549 379	289 749	295 047	282 786	
Dlouhodobé pohledávky	8 543	1 281	1 072	10 165	7 029
Pohledávky z obchodních vztahů	5 357		114	7 290	6 145
Odložena daňová pohledávka	1 725			2 850	
Pohledávky ostatní	1 461	1 281	958	25	884
Krátkodobé pohledávky	540 836	288 468	293 975	272 621	196 967
Pohledávky z obchodních vztahů	336 001	208 474	206 337	170 057	113 185
Odložena daňová pohledávka	181 224	63 363	69 168	77 528	59 474
Pohledávky ostatní	23 611	16 631	18 470	25 036	24 308
Peněžní prostředky	42 385	41 334	18 445	35 423	40 636
Pokladna	780	686	477	1 379	1 150
Účty	41 605	40 648	17 968	34 044	39 486
Časové rozlišení aktiv	**6 356**	**11 995**	**16 991**	**14 006**	**5 199**
Náklady příštích období	6 356	11 995	16 991	14 006	5 199

Zdroj: výroční zprávy Atalian CZ za období 2013-2017, vlastní grafické zpracování

2. Pasiva Atalian CZ s.r.o. za období 2013-2017

	2017	2016	2015	2014	2013
PASIVA CELKEM	**728 615**	**504 594**	**485 000**	**467 391**	**396 531**
Vlastní kapitál	**411 330**	**328 302**	**322 602**	**316 153**	**267 863**
Základní kapitál	7 165	7 165	7 165	7 165	7 000
Kapitálové fondy	0	1 018	1 017	1 373	549
Ostatní rezervní fondy	720	720	720	720	700
Nerozdělený zisk minulých let	290 467	313 700	306 895	285 994	235 880
Výsledek hospodaření běžného období	112 978	5 699	6 805	20 901	23 734
Cizí zdroje	**315 363**	**174 586**	**160 557**	**150 332**	**128 430**
Rezervy	7 995	4 675	4 760	4 789	4 014
Dlouhodobé závazky	59 753	2 526	2 788	3 529	10 458
Závazky k ovládané nebo ovládací osobě	59 753				
Odložený daňový závazek		2 526	2 788	3 529	10 458
Krátkodobý závazek	247 615	167 385	152 808	141 832	113 958
Závazek k úvěrovým institucím	169	112			
Kr. přijaté zálohy	991	68	334	4	7 098
Závazky z obchodních vztahů	167 707	87 772	77 159	68 534	43 133
Závazky – ovládaná nebo ovládací osoba	4 043	29 028	29 243	25 554	33 669
Závazky ostatní	74 705	50 405	46 072	47 740	3 058
Časové rozlišení pasiv	**1 922**	**1 706**	**1 841**	**916**	**238**
Výnosy příštích období	1 922	1 706	1 841	916	238

Zdroj: výroční zprávy Atalian CZ za období 2013-2017, vlastní grafické zpracování

3. Výkaz zisku a ztrát Atalian CZ za období 2013–2017

	2017	2016	2015	2014	2013
Tržby za prodané zboží	62 636	33 841	30 005	28 313	27 170
Náklady na prodané zboží	49 466	27 628	23 192	21 959	21 876
Obchodní marže	**13 170**	**6 213**	**8 813**	**6 354**	**5 294**
Výkony	1 799 084	995 374	923 458	902 767	746 742
Výkonová spotřeba	1 267 123	683 417	605 868	575 067	479 588
Spotřeba materiálu a energie	115 866	62 508	61 427	62 164	30 364
Služby	1 151 257	620 909	544 441	512 903	449 224
Přidaná hodnota	**545 131**	**318 170**	**324 403**	**334 054**	**272 448**
Osobní náklady	472 643	301 635	304 352	291 809	237 772
Mzdové náklady	373 429	234 487	235 184	223 601	182 493
Soc. a zdravotní náklady	98 504	66 647	68 705	67 625	54 559
Ostatní sociální náklady	710	501	463	583	720
Daně a poplatky	1 779	1 253	1 224	1 274	350
Odpisy	17 300	9 105	9 852	9 544	7 171
Tržby z prodeje dl.majetku a materiálu	16 151	13 605	4 630	3 739	4 374
Zůstatková cena prodaného dl.majetku a materiálu	12 729	12 054	2 533	3 147	2 236
Změna stavu rezerv	2 312	-85	-75	1 371	-289
Ostatní provozní výnosy	2 001	3 533	4 529	1 764	3 719
Ostatní provozní náklady	9 038	5 281	8 887	5 177	3 294
Provozní výsledek hospodaření	**47 482**	**6 065**	**6 789**	**27 235**	**30 007**
Finanční výnosy, vč. ostatních	109 153	1 782	3 237	2 346	2 216
Finanční náklady, vč. ostatních	35 785	1 170	1 855	3 753	3 029
Finanční výsledek hospodaření	**73 514**	**612**	**1 382**	**-1 407**	**-813**
Daň z příjmů PO	8 018	978	1 366	4 927	5 909
Výsledek hospodaření před zdaněním	**120 996**	**6 677**	**8 171**	**25 828**	**29 194**
Výsledek hospodaření za účetní období	**112 978**	**5 699**	**6 805**	**20 961**	**23 734**

Zdroj: výroční zprávy Atalian CZ za období 2013-2017, vlastní grafické zpracování

4. Horizontální analýza aktiv Atalian CZ s.r.o. za období 2013–2017, v tis. Kč

	2017/2016		2016/2015		2015/2014		2014/2013	
	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.
AKTIVA CELKEM	**224 021**	**44%**	**19 594**	**4%**	**-2 391**	**0%**	**90 860**	**23%**
Dlouhodobý majetek	**-31 083**	**-19%**	**6 999**	**5%**	**19 341**	**14%**	**-11 159**	**-8%**
Dl.nehmotný majetek	-635	-24%	751	39%	-998	-34%	1 598	121%
Ocenitelná práva	1 193	158%	-1005	-57%	-1 158	-40%	1 798	160%
Software	1 193	158%	-1005	-57%	-1 106	-39%	1 923	204%
Ostatní ocenitelná práva	0		0		-52	-100%	-125	-71%
Ostatní dl.nehmotný majetek	-41	-32%	-31	-19%	160		0	
Nedokončený dl.nehmotný majetek	-1787	-100%	1 787		0		-200	-100%
Dl.hmotný majetek	11 911	32%	-1 979	-5%	-736	-2%	26 225	194%
Pozemky a stavby	242	4%	-799	-11%	7 112	10776%	-1	-1%
Pozemky	-4084	-100%	-916	-18%	5 000		0	
Stavby	4 326	188%	117	5%	2 112	3200%	-1	-1%
Hmotné movité věci	13 853	104%	428	3%	-597	-4%	7 437	122%
Oceňovací rozdíl	-2 150	-13%	-1 612	-9%	-1 613	-8%	13 677	203%
Ostatní dl.hmotný majetek	-3	-3%	-2	-2%	-3	-3%	112	
Nedokončený dl.hmotný majetek	-31	-100%	6	24%	-5635	-100%	5 000	758%
Dl.finanční majetek	-42 359	-35%	8 227	7%	21 075	23%	-38 982	-30%
Podíly ovládána nebo ovládací osoba	-42 239	-35%	25 387	26%	15 647	19%	-40 028	-33%
Ostatní dl.finanční majetek	-120	-29%	-17160	-98%	5 427	45%	1 047	9%
Oběžná aktiva	**260 743**	**79%**	**17 591**	**6%**	**-4 717**	**-1%**	**73 212**	**30%**
Zásoby	62	1550%	0	0%	0	0%	-365	-99%
Materiál	62	1550%	0	0%	0	0%	-365	-99%
Pohledávky	259 630	90%	-5 298	-2%	12 261	4%	282 786	
Dlouhodobé pohledávky	7 262	567%	209	19%	-9 093	-89%	3 136	45%
Pohledávky z obchodních vztahů	5 357		-114	-100%	-7176	-98%	1 145	19%
Odložena daňová pohledávka	1 725		0		-2850	-100%	2 850	

Pohledávky ostatní	180	14%	323	34%	933	3732%	-859	-97%
Krátkodobé pohledávky	252 368	87%	-5 507	-2%	21 354	8%	75 654	38%
Pohledávky z obchodních vztahů	127 527	61%	2 137	1%	36 280	21%	56 872	50%
Odložena daňová pohledávka	117 861	186%	-5 805	-8%	-8 360	-11%	18 054	30%
Pohledávky ostatní	6 980	42%	-1 839	-10%	-6 566	-26%	728	3%
Peněžní prostředky	1 051	3%	22 889	124%	-16 978	-48%	-5 213	-13%
Pokladna	94	14%	209	44%	-902	-65%	229	20%
Účty	957	2%	22 680	126%	-16 076	-47%	-5 442	-14%
Časové rozlišení aktiv	**-5 639**	**-47%**	**-4 996**	**-29%**	**2 985**	**21%**	**8 807**	**169%**
Náklady příštích období	-5 639	-47%	-4 996	-29%	2 985	21%	8 807	169%

Zdroj: vlastní zpracování

5. **Horizontální analýza pasiv Atalian CZ s.r.o. za období 2013-2017, v tis. Kč**

	2017/2016		2016/2015		2015/2014		2014/2013	
	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.
PASIVA CELKEM	**224 021**	**44%**	**19 594**	**4%**	**17 609**	**4%**	**70 860**	**18%**
Vlastní kapitál	**83 028**	**25%**	**5 700**	**2%**	**6 449**	**2%**	**48 290**	**18%**
Základní kapitál	0	0%	0	0%	0	0%	165	2%
Kapitálové fondy	-1018	-100%	1	0%	-356	-26%	824	150%
Ostatní rezervní fondy	0	0%	0	0%	0	0%	20	3%
Nerozdělený zisk minulých let	-23 233	-7%	6 805	2%	20 901	7%	50 114	21%
Výsledek hospodaření běžného období	107 279	1882%	-1 106	-16%	-14 096	-67%	-2 833	-12%
Cizí zdroje	**140 777**	**81%**	**14 029**	**9%**	**10 225**	**7%**	**21 902**	**17%**
Rezervy	3 320	71%	-85	-2%	-29	-1%	775	19%
Dlouhodobé závazky	57 227	2266%	-262	-9%	-741	-21%	-6 929	-66%
Závazky k ovládané nebo ovládací osobě	59 753		0		0		0	
Odložený daňový závazek	-2526	-100%	-262	-9%	-741	-21%	-6929	-66%
Krátkodobý závazek	80 230	48%	14 577	10%	10 976	8%	27 874	24%
Závazek k úvěrovým institucím	57	51%	112		0		0	
Kr. přijaté zálohy	923	1357%	-266	-80%	330	8250%	-7094	-100%
Závazky z obchodních vztahů	79 935	91%	10 613	14%	8 625	13%	25 401	59%
Závazky – ovládaná nebo ovládací osoba	-24 985	-86%	-215	-1%	3 689	14%	-8 115	-24%
Závazky ostatní	24 300	48%	4 333	9%	-1 668	-3%	44 682	1461%
Časové rozlišení pasiv	**216**	**13%**	**-135**	**-7%**	**925**	**101%**	**678**	**285%**
Výnosy příštích období	216	13%	-135	-7%	925	101%	678	285%

Zdroj: vlastní zpracování

6. Horizontální analýza výsledovky Atalian CZ za období 2013-2017, v tis. Kč

	2017/2016		2016/2015		2015/2014		2014/2013	
	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.
Tržby za prodané zboží	28 795	85%	3 836	13%	1 692	6%	1 143	4%
Náklady na prodané zboží	21 838	79%	4 436	19%	1 233	6%	83	0%
Obchodní marže	**6 957**	**112%**	**-2 600**	**-30%**	**2 459**	**39%**	**1 060**	**20%**
Výkony	803 710	81%	71 916	8%	20 691	2%	156 025	21%
Výkonová spotřeba	299 377	85%	77 549	13%	30 801	5%	95 479	20%
Spotřeba materiálu a energie	53 358	85%	1 081	2%	-737	-1%	31 800	105%
Služby	530 348	85%	76 468	14%	31 538	6%	63 679	14%
Přidaná hodnota	**226 961**	**71%**	**-6 233**	**-2%**	**-9 651**	**-3%**	**61 606**	**23%**
Osobní náklady	171 008	57%	-2 717	-1%	12 543	4%	54 037	23%
Mzdové náklady	138 942	59%	-697	0%	11 583	5%	41 108	23%
Soc. a zdravotní náklady	31 857	48%	-2 058	-3%	1 080	2%	13 066	24%
Ostatní sociální náklady	209	42%	38	8%	-120	-21%	-137	-19%
Daně a poplatky	526	42%	29	2%	-50	-4%	924	264%
Odpisy	8 195	90%	-747	-8%	308	3%	2 373	33%
Tržby z prodeje dl.majetku a materiálu	2 546	19%	8 975	194%	891	24%	-635	-15%
Zůstatková cena prodaného dl.majetku a materiálu	675	6%	9 521	376%	-614	-20%	911	41%
Změna stavu rezerv	2 397	-2820%	-10	13%	-1446	-105%	1 660	-574%
Ostatní provozní výnosy	-1 532	-43%	-996	-22%	2 765	157%	-1 955	-53%
Ostatní provozní náklady	3 757	71%	-3 606	-41%	3 710	72%	1 883	57%
Provozní výsledek hospodaření	**41 417**	**683%**	**-724**	**-11%**	**-20 446**	**-75%**	**-2 772**	**-9%**
Finanční výnosy, vč. ostatních	107 371	6025%	-1 455	-45%	891	38%	130	6%
Finanční náklady, vč. ostatních	34 615	2959%	-685	-37%	-1 898	-51%	724	24%
Finanční výsledek hospodaření	**72 902**	**11912%**	**-770**	**-56%**	**2 789**	**-198%**	**-594**	**73%**
Daň z příjmů PO	7 040	720%	-388	-28%	-3 561	-72%	-982	-17%
Výsledek hospodaření před zdaněním	**114 319**	**1712%**	**-1 494**	**-18%**	**-17 657**	**-68%**	**-3 366**	**-12%**
Výsledek hospodaření za účetní období	**107 279**	**1882%**	**-1 106**	**-16%**	**-14 156**	**-68%**	**-2 773**	**-12%**

Zdroj: vlastní zpracování

7. **Vertikální analýza aktiv Atalian CZ za období 2013-2017, v %**

	2017	2016	2015	2014	2013
AKTIVA CELKEM	**100,00**	**100,00**	**100,00**	**100,00**	**100,00**
Dlouhodobý majetek	**17,90**	**32,01**	**31,86**	**27,73**	**36,90**
Dl.nehmotný majetek	0,28	0,53	0,40	0,60	0,33
Ocenitelná práva	0,27	0,15	0,36	0,60	0,28
Software	0,27	0,15	0,36	0,59	0,24
Ostatní ocenitelná práva				0,01	0,04
Ostatní dl.nehmotný majetek	0,01	0,03	0,03		
Nedokončený dl.nehmotný majetek		0,35			0,05
Dl.hmotný majetek	6,72	7,34	8,05	8,16	3,41
Pozemky a stavby	0,91	1,26	1,48	0,01	0,02
Pozemky		0,81	1,03		
Stavby	0,91	0,45	0,45	0,01	0,02
Hmotné movité věci	3,73	2,65	2,66	2,77	1,53
Oceňovací rozdíl	2,06	3,40	3,87	4,19	1,70
Ostatní dl.hmotný majetek	0,01	0,02	0,02	0,02	
Nedokončený dl.hmotný majetek		0,01	0,01	1,16	0,17
Dl.finanční majetek	10,90	24,14	23,42	18,98	33,16
Podíly ovládána nebo ovládací osoba	10,86	24,06	19,79	16,49	30,36
Ostatní dl.finanční majetek	0,04	0,08	3,62	2,49	2,80
Oběžná aktiva	**81,23**	**65,61**	**64,64**	**65,29**	**61,79**
Zásoby	0,01	0,001	0,001	0,001	0,09
Materiál	0,01	0,001	0,001	0,001	0,09
Pohledávky	75,40	57,42	60,83	58,02	0,00
Dlouhodobé pohledávky	1,17	0,25	0,22	2,09	1,77
Pohledávky z obchodních vztahů	0,74		0,02	1,50	1,55
Odložena daňová pohledávka	0,24			0,58	
Pohledávky ostatní	0,20	0,25	0,20	0,01	0,22

Krátkodobé pohledávky	74,23	57,17	60,61	55,93	49,67
Pohledávky z obchodních vztahů	46,12	41,32	42,54	34,89	28,54
Odložena daňová pohledávka	24,87	12,56	14,26	15,91	15,00
Pohledávky ostatní	3,24	3,30	3,81	5,14	6,13
Peněžní prostředky	5,82	8,19	3,80	7,27	10,25
Pokladna	0,11	0,14	0,10	0,28	0,29
Účty	5,71	8,06	3,70	6,98	9,96
Časové rozlišení aktiv	**0,87**	**2,38**	**3,50**	**2,87**	**1,31**
Náklady příštích období	0,87	2,38	3,50	2,87	1,31

Zdroj: vlastní zpracování

8. Vertikální analýza pasiv Atalian CZ za období 2013-2017, v %

	2017	2016	2015	2014	2013
PASIVA CELKEM	**100,00**	**100,00**	**100,00**	**100,00**	**100,00**
Vlastní kapitál	**56,45**	**65,06**	**66,52**	**67,64**	**67,55**
Základní kapitál	0,98	1,42	1,48	1,53	1,77
Kapitálové fondy		0,20	0,21	0,29	0,14
Ostatní rezervní fondy	0,10	0,14	0,15	0,15	0,18
Nerozdělený zisk minulých let	39,87	62,17	63,28	61,19	59,49
Výsledek hospodaření běžného období	15,51	1,13	1,40	4,47	5,99
Cizí zdroje	**43,28**	**34,60**	**33,10**	**32,16**	**32,39**
Rezervy	1,10	0,93	0,98	1,02	1,01
Dlouhodobé závazky	8,20	0,50	0,57	0,76	2,64
Závazky k ovládané nebo ovládací osobě	8,20				
Odložený daňový závazek		0,50	0,57	0,76	2,64
Krátkodobý závazek	33,98	33,17	31,51	30,35	28,74
Závazek k úvěrovým institucím	0,02	0,02			
Kr. přijaté zálohy	0,14	0,01	0,07	0,001	1,79
Závazky z obchodních vztahů	23,02	17,39	15,91	14,66	10,88
Závazky – ovládaná nebo ovládací osoba	0,55	5,75	6,03	5,47	8,49
Závazky ostatní	10,25	9,99	9,50	10,21	0,77
Časové rozlišení pasiv	**0,26**	**0,34**	**0,38**	**0,20**	**0,06**
Výnosy příštích období	0,26	0,34	0,38	0,20	0,06

Zdroj: vlastní zpracování

9. Vertikální analýza výnosů Atalian CZ za období 2013-2017, v %

	2017	2016	2015	2014	2013
Tržby za prodané zboží	3,15	3,23	3,11	3,02	3,46
Výkony	90,45	94,97	95,61	96,15	95,22
Tržby z prodeje dl.majetku a materiálu	0,81	1,30	0,48	0,40	0,56
Ostatní provozní výnosy	0,10	0,34	0,47	0,19	0,47
Finanční výnosy, vč. ostatních	5,49	0,17	0,34	0,25	0,28

Zdroj: vlastní zpracování

10. Vertikální analýza nákladů Atalian CZ za období 2013-2017, v %

	2017	2016	2015	2014	2013
Náklady na prodané zboží	2,64	2,65	2,42	2,39	2,87
Výkonová spotřeba	67,54	65,56	63,17	62,64	63,03
Osobní náklady	25,19	28,94	31,73	31,79	31,25
Daně a poplatky	0,09	0,12	0,13	0,14	0,05
Odpisy	0,92	0,87	1,03	1,04	0,94
Zůstatková cena prodaného dl.majetku a materiálu	0,68	1,16	0,26	0,34	0,29
Změna stavu rezerv	0,12	-0,01	-0,01	0,15	-0,04
Ostatní provozní náklady	0,48	0,51	0,93	0,56	0,43
Finanční náklady, vč. ostatních	1,91	0,11	0,19	0,41	0,40
Daň z příjmů PO	0,43	0,09	0,14	0,54	0,78

Zdroj: vlastní zpracování