

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Strategická analýza společnosti ITEST plus, s. r. o.

Bc. Jana Pospíšilová

Diplomová práce
2017

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jana Pospíšilová**
Osobní číslo: **E14589**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Strategická analýza společnosti ITEST plus, s. r. o.**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je zpracovat strategickou analýzu vybrané společnosti, zhodnotit její pozici na trhu a na základě zjištěných poznatků navrhnout možná zlepšení.

Osnova:

- Metody strategické analýzy a jejich komparace.
- Metody pro zhodnocení pozice podniku na trhu.
- Charakteristika zkoumaného podniku.
- Analýza okolí podniku a analýza vnitřních zdrojů za účelem posouzení pozice na trhu.
- Komparace zjištěných poznatků a návrh doporučení vedoucích k posílení strategické pozice.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

FOTR, Jiří. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada, 2012, 381 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

FREEMAN, R. Edward. Strategic management. Cambridge: Cambridge University Press, 2010, 276. ISBN 978-0-521-15174-0.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, 122 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

SYNEK, Miloslav a kol. Manažerské výpočty a ekonomická analýza. Praha: C.H. Beck, 2009, 320 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-154-3.

THOMPSON, Arthur A. a STRICKLAND, A. J. Strategic management: concepts and cases. 13th ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2003, 450 s. ISBN 978-00-7244-371-4.

VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 736 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

Vedoucí diplomové práce:


doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **4. září 2016**

Termín odevzdání diplomové práce: **28. dubna 2017**


doc. Ing. Romana Provozňáková, Ph.D.

děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 4. září 2016

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

PODĚKOVÁNÍ:

Touto cestou bych ráda a upřímně poděkovala paní doc. Ing. et Ing. Renátě Myškové, Ph.D. za věnovaný čas, přínosné rady a připomínky a za odborné vedení. Také bych chtěla poděkovat majiteli společnosti ITEST plus, s. r. o. za poskytnutí podkladů a za jeho vstřícnost. Rovněž děkuji mé rodině a příteli, kteří mě během psaní této práce a celého studia podporovali.

ANOTACE

Diplomová práce se věnuje strategické analýze společnosti ITEST plus, s. r. o. Tato analýza zahrnuje externí analýzu makrookolí i mikrookolí podniku a interní analýzu podniku včetně finanční analýzy. Poznatky z provedených analýz jsou sumarizovány ve SWOT analýze. Následně jsou na základě získaných informací prezentovány návrhy a doporučení pro další vývoj podniku.

KLÍČOVÁ SLOVA

strategie, strategická analýza, PESTEL analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, analýza zdrojů podniku, finanční analýza, SWOT analýza, Fullerův trojúhelník

TITLE

Strategic Analysis of Company ITEST plus, s. r. o.

ANNOTATION

Diploma thesis is dedicated to strategic analysis of company ITEST plus, s. r. o. This analysis covers external analysis of macro-environment and micro-environment and internal analysis including financial analysis. Facts from performed analyses are summarized in SWOT analysis. Subsequently, on the basis of obtained information, suggestions and recommendations for next company development are presented.

KEYWORDS

strategy, strategic analysis, PESTEL analysis, Porter's five forces model, company source analysis, financial analysis, SWOT analysis, Fuller's triangle

OBSAH

ÚVOD	10
1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A STRATEGICKÁ ANALÝZA	11
1.1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A STRATEGIE	11
1.2 STRATEGICKÁ ANALÝZA	13
1.3 SHRNUÍ STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ A STRATEGICKÉ ANALÝZY	14
2 EXTERNÍ ANALÝZA	15
2.1 PESTEL ANALÝZA	16
2.2 ANALÝZA ODVĚTVÍ	18
2.3 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	21
2.4 METODA MAP	24
2.5 SHRNUÍ EXTERNÍ ANALÝZY	25
3 INTERNÍ ANALÝZA	26
3.1 ANALÝZA VNITŘNÍCH ZDROJŮ	26
3.2 FINANČNÍ ANALÝZA	27
3.2.1 <i>Analýza absolutních ukazatelů</i>	28
3.2.2 <i>Analýza rozdílových a tokových ukazatelů</i>	28
3.2.3 <i>Analýza poměrových ukazatelů</i>	29
3.2.4 <i>Souhrnné ukazatele hospodaření</i>	30
3.3 SHRNUÍ INTERNÍ ANALÝZY	31
4 SWOT ANALÝZA	33
4.1 POSTUP SWOT ANALÝZY	33
4.2 SHRNUÍ SWOT ANALÝZY	35
5 METODY VÍCEKRITERIÁLNÍHO ROZHODOVÁNÍ	36
5.1 KLASIFIKACE ROZHODOVACÍCH PROBLÉMŮ	36
5.2 KRITÉRIA PRO HODNOCENÍ VARIANT	36
5.3 FULLERŮV TROJÚHELNÍK	37
5.4 SHRNUÍ METOD VÍCEKRITERIÁLNÍHO ROZHODOVÁNÍ	37
6 PROFIL PODNIKU ITEST PLUS, S. R. O.	39
6.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI	39
6.2 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ	39
6.3 CÍLE PODNIKU	40
7 EXTERNÍ ANALÝZA PODNIKU	41
7.1 PESTEL ANALÝZA	41
7.1.1 <i>Politické faktory</i>	41
7.1.2 <i>Ekonomické faktory</i>	42
7.1.3 <i>Sociální faktory</i>	45
7.1.4 <i>Technologické faktory</i>	46
7.1.5 <i>Environmentální faktory</i>	47
7.1.6 <i>Legislativní faktory</i>	47
7.2 ANALÝZA ODVĚTVÍ	49
7.3 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	51
7.3.1 <i>Existující konkurence v odvětví</i>	51
7.3.2 <i>Hrozba substitutů</i>	52
7.3.3 <i>Hrozba nových konkurentů</i>	53
7.3.4 <i>Síla kupujících</i>	53
7.3.5 <i>Síla dodavatelů</i>	54

8	INTERNÍ ANALÝZA PODNIKU	57
8.1	ANALÝZA VNITŘNÍCH ZDROJŮ PODNIKU	58
8.1.1	<i>Lidské zdroje podniku</i>	58
8.1.2	<i>Nehmotné zdroje podniku</i>	59
8.1.3	<i>Hmotné zdroje podniku</i>	62
8.1.4	<i>Finanční zdroje podniku</i>	62
8.2	FINANČNÍ ANALÝZA	62
8.2.1	<i>Analýza absolutních ukazatelů</i>	64
8.2.2	<i>Analýza rozdílových a tokových ukazatelů</i>	72
8.2.3	<i>Analýza poměrových ukazatelů</i>	73
8.2.4	<i>Souhrnný ukazatel hospodaření</i>	75
9	SWOT ANALÝZA PODNIKU	78
10	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	81
	ZÁVĚR	84
	POUŽITÁ LITERATURA	86
	PŘÍLOHY	91

SEZNAM TABULEK

TABULKA 1: ZÁKLADNÍ MAKROEKONOMICKÉ UKAZATELE S PREDIKCÍ.....	42
TABULKA 2: VÝVOJ ÚROKOVÝCH SAZEB S PREDIKCÍ (%)	43
TABULKA 3: VÝVOJ MĚNOVÉHO KURZU S PREDIKCÍ	44
TABULKA 4: VÝVOJ NEZAMĚSTNANOSTI S PREDIKCÍ	46
TABULKA 5: SHRNUTÍ PESTEL ANALÝZY PODNIKU ITEST PLUS, S. R. O.	48
TABULKA 6: SHRNUTÍ PORTEROVA MODELU PĚTI KONKURENČNÍCH SIL PODNIKU ITEST PLUS, S. R. O.	55
TABULKA 7: VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ A OSOBNÍCH NÁKLADŮ PODNIKU ITEST PLUS, S. R. O. V LETECH 2011 - 2015	58
TABULKA 8: HMOTNÉ ZDROJE PODNIKU ITEST PLUS, S. R. O. V ROCE 2015 (V TIS. KČ).....	62
TABULKA 9: ROZVAHA PODNIKU ITEST PLUS, S. R. O. V LETECH 2011 - 2015 (V TIS. KČ)	63
TABULKA 10: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY PODNIKU ITEST PLUS, S. R. O. V LETECH 2011 - 2015 (V TIS. KČ)	64
TABULKA 11: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA AKTIV PODNIKU ITEST PLUS, S. R. O. V LETECH 2011 - 2015 (%).....	65
TABULKA 12: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA PASIV PODNIKU ITEST PLUS, S. R. O. V LETECH 2011 - 2015 (%).....	66
TABULKA 13: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA VÝKAZŮ ZISKU A ZTRÁTY PODNIKU ITEST PLUS, S. R. O. V LETECH 2011 - 2015 (%).....	67
TABULKA 14: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA AKTIV PODNIKU ITEST PLUS, S. R. O. V LETECH 2011 - 2015 (%).....	69
TABULKA 15: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA PASIV PODNIKU ITEST PLUS, S. R. O. V LETECH 2011 - 2015 (%).....	70
TABULKA 16: TRŽBY ZA VÝROBKÝ A ZA ZKOUŠKY PODNIKU ITEST PLUS, S. R. O. V LETECH 2011 - 2015	71
TABULKA 17: NÁKLADY PODNIKU ITEST PLUS, S. R. O. V LETECH 2011 - 2015 (V TIS. KČ).....	71
TABULKA 18: ČISTÝ PRACOVNÍ KAPITÁL PODNIKU ITEST PLUS, S. R. O. V LETECH 2011 - 2015 (V TIS. KČ)	72
TABULKA 19: VÝPOČET PROVOZNÍHO CASH FLOW PODNIKU ITEST PLUS, S. R. O. V LETECH 2011 - 2015 (V TIS. KČ)	73
TABULKA 20: VÝPOČET UKAZATELŮ CASH FLOW PODNIKU ITEST PLUS, S. R. O. V LETECH 2011 - 2015 (%).....	73
TABULKA 21: POHOTOVÉ PĚTIBŮRNÉ PROSTŘEDKY PODNIKU ITEST PLUS, S. R. O. V LETECH 2011 - 2015 (V TIS. KČ).....	74
TABULKA 22: UKAZATELE LIKVIDITY PODNIKU ITEST PLUS, S. R. O. V LETECH 2011 - 2015	74
TABULKA 23: UKAZATELE RENTABILITY PODNIKU ITEST PLUS, S. R. O. V LETECH 2011 - 2015 (%)	74
TABULKA 24: UKAZATELE AKTIVITY PODNIKU ITEST PLUS, S. R. O. V LETECH 2011 - 2015	75
TABULKA 25: UKAZATELE ZADLUŽENOSTI PODNIKU ITEST PLUS, S. R. O. V LETECH 2011 - 2015 (%)	75
TABULKA 26: INDEX DŮVĚRYHODNOSTI IN05 PODNIKU ITEST PLUS, S. R. O. V LETECH 2011 - 2015	76
TABULKA 27: SHRNUTÍ INTERNÍ ANALÝZY PODNIKU ITEST PLUS, S. R. O.	76
TABULKA 28: SWOT ANALÝZA PODNIKU ITEST PLUS, S. R. O.....	78
TABULKA 29: VYHDNOCENÍ SWOT ANALÝZY PODNIKU ITEST PLUS, S. R. O.....	80

SEZNAM ILUSTRACÍ

OBRAZĚK 1: SCHÉMA STRATEGICKÉ ANALÝZY.....	13
OBRAZĚK 2: OKOLÍ PODNIKU	15
OBRAZĚK 3: FAKTORY SLEDOVANÉ V PESTEL ANALÝZE	16
OBRAZĚK 4: PŘEHLED CHARAKTERISTIK ODVĚTVÍ.....	19
OBRAZĚK 5: ŽIVOTNÍ CYKLUS ODVĚTVÍ.....	20
OBRAZĚK 6: SCHÉMA PORTEROVA MODELU PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	21
OBRAZĚK 7: SCHÉMA SWOT ANALÝZY.....	33
OBRAZĚK 8: MATICE SWOT	34
OBRAZĚK 9: LOGO PODNIKU ITEST PLUS, S. R. O.	39
OBRAZĚK 10: VÝVOJ HDP S PREDIKCÍ.....	43
OBRAZĚK 11: VÝVOJ INFLACE S PREDIKCÍ (%)	44
OBRAZĚK 12: DEMOGRAFICKÝ VÝVOJ POPULACE S PREDIKCÍ	45
OBRAZĚK 13: VÝVOJ TRŽEB V ODVĚTVÍ PODNIKU S POROVNÁNÍM S PODNIKEM ITEST PLUS, S. R. O. V LETECH 2009 - 2014	50
OBRAZĚK 14: POMĚR NÁKLADŮ A TRŽEB V ODVĚTVÍ PODNIKU S POROVNÁNÍM S PODNIKEM ITEST PLUS, S. R. O. V LETECH 2009 - 2014.....	50
OBRAZĚK 15: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PODNIKU ITEST PLUS, S. R. O.	60
OBRAZĚK 16: VÝVOJ AKTIV PODNIKU ITEST PLUS, S. R. O. V LETECH 2011 - 2015 S TRENDEM (V TIS. KČ).....	65
OBRAZĚK 17: VÝVOJ JEDNOTLIVÝCH SLOŽEK AKTIV PODNIKU ITEST PLUS, S. R. O. V LETECH 2011 - 2015 (V TIS. KČ)	66
OBRAZĚK 18: VÝVOJ JEDNOTLIVÝCH SLOŽEK PASIV PODNIKU ITEST PLUS, S. R. O. V LETECH 2011 - 2015 (V TIS. KČ)	67
OBRAZĚK 19: VÝVOJ VÝSLEDKU HOSPODAŘENÍ (EAT) PODNIKU ITEST PLUS, S. R. O. V LETECH 2011 - 2015 S TRENDEM (V TIS. KČ).....	68
OBRAZĚK 20: STRUKTURA AKTIV PODNIKU ITEST PLUS, S. R. O. V LETECH 2011 - 2015 (V TIS. KČ).....	69
OBRAZĚK 21: STRUKTURA PASIV PODNIKU ITEST PLUS, S. R. O. V LETECH 2011 - 2015 (V TIS. KČ).....	71
OBRAZĚK 22: ČISTÝ PRACOVNÍ KAPITÁL PODNIKU ITEST PLUS, S. R. O. V LETECH 2011 - 2015 (V TIS. KČ).....	72
OBRAZĚK 23: PÁROVÉ POROVNÁNÍ KRITÉRIÍ - FULLERŮV TROJÚHELNÍK.....	79

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

a. s.	akciová společnost
CF	cash flow
CSR	Corporate Social Responsibility
ČNB	Česká národní banka
ČPK	čistý pracovní kapitál
ČR	Česká republika
DHM	dlouhodobý hmotný majetek
DNM	dlouhodobý nehmotný majetek
DPH	daň z přidané hodnoty
EAT	Earnings after Taxes
EBIT	Earnings before Interest and Taxes
EBT	Earnings before Taxes
EPS	Earnings per Share
EU	Evropská unie
HDP	hrubý domácí produkt
ISO	International Organization for Standardization
Kč	koruna česká
MFCR	Ministerstvo financí České republiky
P/E	Price-to-Earnings Ratio
PRIBOR	Prague InterBank Offered Rate
ROA	Return on Assets
ROE	Return on Equity
ROI	Return on Investment
ROS	Return on Sales
Sb.	sbírka
SMJ	system managementu jakosti
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
SÚKL	Státní ústav pro kontrolu léčiv

ÚVOD

Tématem této diplomové práce je strategická analýza vybrané společnosti. Strategie a strategické řízení jsou klíčové pojmy pro každý podnik. Dnešní podnikatelské prostředí se vyznačuje dynamickým vývojem, změnami a význačnou konkurencí. Každý podnik se tak tomuto prostředí musí stále přizpůsobovat a zajišťovat si konkurenční výhodu. Stanovení strategie předchází vypracování strategické analýzy, která je klíčová pro zjištění současného stavu podniku a jeho fungování i pro poznání prostředí, které ho ovlivňuje. Teprve pokud management podniku tyto informace získá, může je použít pro tvorbu strategie a dosažení konkurenční výhody.

Vybranou společností pro provedení strategické analýzy je podnik ITEST plus, s. r. o., který je na trhu již od roku 1995, jedná se tedy o již zavedenou a stabilní společnost. Společnost byla vybrána z několika důvodů. Prvním z nich je, že již druhým rokem v podniku pracuji a jedním z majitelů společnosti je můj otec. Dalším důvodem je netradiční předmět podnikání. Jedná se o výrobu diagnostických přípravků a provádění biologických a mikrobiologických zkoušek. Společnost se tak pohybuje na velmi specifickém trhu, který nebývá často zmapován, proto jsem se rozhodla zpracovat strategickou analýzu podniku, která by mu mohla být užitečná.

Cílem práce je zpracovat strategickou analýzu vybrané společnosti, zhodnotit její pozici na trhu a na základě zjištěných poznatků navrhnout možná zlepšení.

Práce je rozdělena na dva celky. První část se zabývá rešerší odborné literatury v oblasti strategického řízení a strategie, jsou definovány některé pojmy spojené s těmito tématy, teoreticky vymezeny vybrané metody strategické analýzy a tento celek uzavírá popis metod vícekritériálního rozhodování.

Druhá část práce je uvedena představením společnosti ITEST plus, s. r. o. Dále následuje aplikace jednotlivých metod strategické analýzy vybraného podniku. Mezi tyto metody patří PESTEL analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil a analýza vnitřních zdrojů podniku. V rámci finanční analýzy je aplikována horizontální a vertikální analýza, poměrové ukazatele a souhrnný ukazatel hospodaření. Získaná data poté jsou sumarizována ve SWOT analýze, přičemž pro měření významnosti jednotlivých faktorů je využita metoda párového srovnání, konkrétně Fullerův trojúhelník.

Na závěr práce jsou navržena doporučení pro podnik ITEST plus, s. r. o. pro odstranění zjištěných nedostatků a pro posílení jeho postavení na trhu.

1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A STRATEGICKÁ ANALÝZA

1.1 Strategické řízení a strategie

Strategické řízení podniku lze označit jako dynamický proces tvorby a implementace záměrů, které jsou pro podnik velmi zásadní. Definice strategického řízení, někdy označovaného také jako strategický management, však není jednoznačná. Lze ho popsat jako soubor rozhodnutí a činností, které jsou pro společnost nezbytné pro dosažení konkurenční výhody. [28]

Strategické řízení je pro podnik důležité nejenom proto, že se společnost podílí na tvorbě vlastní budoucnosti, dosáhne kompromisů všech zúčastněných na činnostech podniku, ale může pomoci poznat kroky konkurence. [9]

Strategické řízení spadá především do kompetence vrcholového vedení a obsahuje spíše rozhodnutí, která mají dlouhodobější povahu. Vyznačuje se také svou jedinečností, tvůrčími přístupy a principy strategického myšlení, jako například myšlení ve variantách nebo syntéza exaktního a intuitivního myšlení. [48] [42]

Mezi nejdůležitější principy strategického myšlení patří princip variantnosti, permanentnosti, celosvětového systémového přístupu, tvůrčího přístupu, vědomí práce s rizikem a časem. [7]

Proces strategického řízení má zpravidla čtyři základní fáze, které se neustále opakují [9] [41]:

- formulace strategie (stanovení mise, vize a cílů podniku),
- plánování strategie,
- realizace (implementace) strategie,
- hodnocení a kontrola strategie.

Jádrem strategického řízení je strategie. Jinak řečeno, strategické řízení se uskutečňuje pomocí vytváření a realizace jednotlivých strategií. „*Moderní definice chápe strategii jako připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku.*“ [7, s. 1]

Formulování strategie znamená pro podnik komplikovaný a složitý proces, který v sobě zahrnuje systematický přístup pro identifikaci a analýzu vnějších faktorů, a následně je nutné tyto faktory porovnat se zdroji a schopnostmi podniku. Základním aspektem pro tvorbu strategie podniku, která zajistí podniku konkurenční výhodu, je nalezení souvislosti mezi podnikem a jeho okolím. [38]

Jako strategická východiska lze označit stanovení poslání (mise) podniku, jeho vize a cílů.

Poslání podniku vymezuje základní funkci podniku a pole jeho působnosti. Popisuje smysl existence společnosti. Může také vyjadřovat vztahy k vlastníkům, zaměstnancům, zákazníkům, dodavatelům nebo i k životnímu prostředí. Jinak řečeno, poslání popisuje základní uznávané hodnoty podniku; vymezuje, na co by se měl podnik soustředit a jakým směrem by se měl ubírat. Formulace poslání by se měla vyvarovat přílišné rozsáhlosti a obecnosti. [38] [18] [11]

Vize představuje obraz budoucí úspěšnosti společnosti. Měla by být jasně formulovaná, zapamatovatelná a také realistická. Zaměstnanci by měli vizi dobře rozumět a měli by být vizi motivováni. [45]

Cíle podniku jsou odvozovány od poslání a vize podniku. „*Strategický cíl je žádoucí stav, jehož má být v určité budoucnosti dosaženo a který lze měřit příslušnými kvalitativními nebo také kvantitativními ukazateli.*“ [18, s. 25] Vytyčené cíle by měly splňovat určitá pravidla, vymezená jako SMART dle [45]:

- **Specific** (stimulating) = specifické (stimulující).
- **Measurable** = měřitelné.
- **Achievable** (**A**ceptable, **A**greed) = dosažitelné (přijatelné).
- **Realistic** (**R**esult oriented) = reálné (orientované na výsledek).
- **Timed** (**T**rackable) = časově vymezené (sledovatelné).

Tato pravidla lze rozšířit o další dvě kategorie, a to tak, že cíle jsou SMARTER [18]:

- **Ethical** = v souladu s etickým přístupem.
- **Resourced** = zaměřené na zdroje.

Další významnou činností v rámci strategického řízení je strategická analýza.

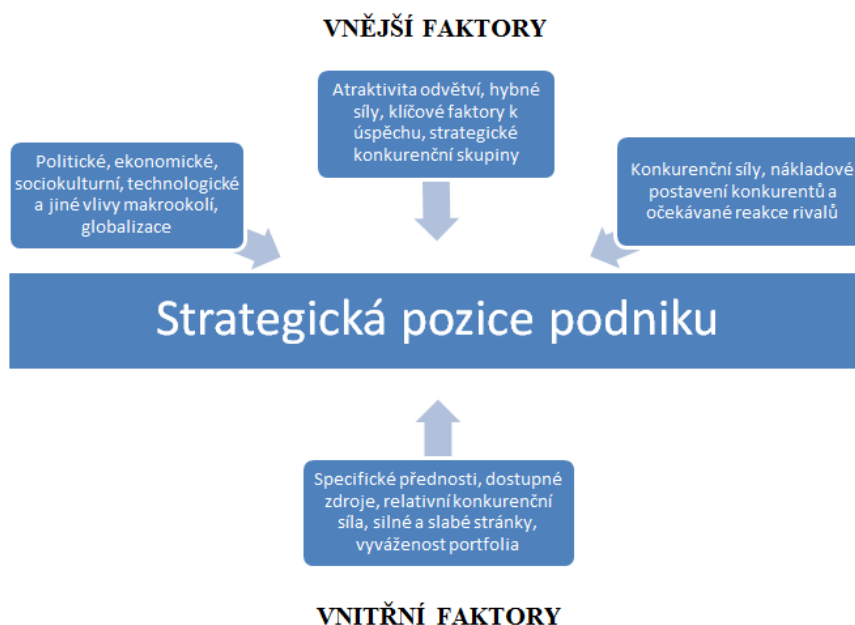
1.2 Strategická analýza

Obecně lze konstatovat, že analýza je vědecká metoda, kdy se postupuje od celku k částem a složkám. Konkrétně strategická analýza má za cíl identifikovat a ohodnotit všechny faktory, které by mohly na podnik mít významný vliv. Výsledky strategické analýzy jsou využity při tvorbě strategie konkrétního podniku, kdy je však nutné zdůraznit, že žádná strategie není univerzální. Proto je třeba, aby se management při vytváření strategie neřídil pouze jednoduchými analytickými metodami, ale snažil se co nejvíce o detailní a moderní přístupy. [38]

„Základní východiska pro formulaci strategie vyplývají z výsledků strategické analýzy. 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.“ [38, s. 8]

Strategická analýza umožňuje podniku, aby si uvědomil jeho současnou situaci a také na co by se měl v budoucnu soustředit. [40]

Vzhledem k cílům strategické analýzy ji lze rozdělit na dva základní okruhy, a to na analýzu vnějšího okolí (dále externí analýza) a analýzu vnitřních zdrojů (dále interní analýza). Nejedná se o dva nezávislé celky, ale o vzájemně propojené oblasti. Tuto propojenost lze vidět na Obrázku 1. [7]



Obrázek 1: Schéma strategické analýzy

Zdroj: upraveno podle [38]

1.3 Shrnutí strategického řízení a strategické analýzy

Strategické řízení hraje pro podnik velmi důležitou roli. Lze ho popsat jako soubor činností, kterými se podnik podílí na své budoucnosti. Vrcholoví manažeři i řadoví zaměstnanci tak vědí, kam podnik směřuje. Kvalitní strategické řízení může společnosti zajistit konkurenční výhodu. Strategická rozhodnutí mají spíše dlouhodobý charakter. Proces strategického řízení je většinou rozdělen do čtyř fází, a to formulace strategie, plánování strategie, realizace strategie a hodnocení a kontrola strategie.

Strategie je pro každý podnik jedinečná. Manažeři ve své strategii formulují podnikové cíle i způsoby jejich dosažení. Formulování strategie je složitý proces a vyžaduje systematický přístup k analýze a identifikaci důležitých faktorů pro podnik. Tento proces má svá východiska, a to poslání, vizi a cíle podniku. Cíle by měly být stanoveny podle pravidla SMARTER.

Strategická analýza je vědeckou metodou, při které je důležité identifikovat významné faktory působící na podnik. Měla by být detailní a jedinečná pro daný podnik. Při jejím zpracování jsou používány analytické techniky, kdy dochází k popisu současného stavu a stanoví se, na co by se měl podnik v budoucnu soustředit. Strategická analýza se většinou dělí na dva okruhy, a to na analýzu vnějšího okolí a analýzu vnitřních zdrojů podniku.

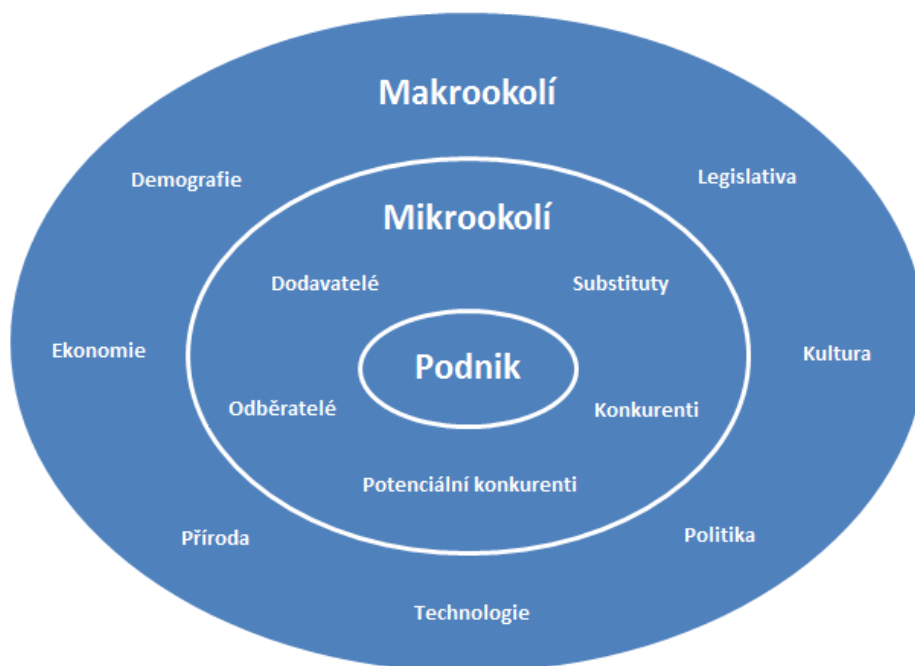
2 EXTERNÍ ANALÝZA

Externí analýza se zabývá identifikací a rozбором faktorů okolí podniku, které mají vliv na jeho strategickou pozici. Vývoj okolí společnosti je velmi dynamický a vysoce proměnlivý, tempo a frekvence změn se neustále urychlují, a proto je včasná reakce podniků nezbytná nejenom k jejich přežití, ale i prosperitě. [18] [38]

Cílem externí analýzy je nalezení příležitostí a ohrožení pro podnik. Podnik by tedy měl ve své strategii co nejlépe využít nabízené příležitosti a nalézt možnosti, jak se ohrožením vyhnout nebo alespoň minimalizovat jejich dopad. [7]

Společnost by měla analyzovat své podnikatelské prostředí proto, „aby znala svoji pozici v prostředí, v němž působí, reagovala efektivně na neustálé změny prostředí, uměla posoudit svůj potenciál dalšího rozvoje, uměla předvídat chování zákazníků a konkurentů a aby identifikovala rizikové faktory relevantní ke svému strategickému záměru.“ [9, s. 38]

Externí analýza většinou rozděluje okolí podniku na dvě části, a to na makrookolí a mikrookolí společnosti. Makrookolí zahrnuje vlivy a situace, na které podnik svými aktivitami nemůže nebo velmi obtížně může mít vliv, a je společné všem odvětvím. Zatímco mikrookolí je představováno odvětvím a podnik ho může někdy i ovlivnit. Vztah mezi makrookolím a mikrookolím podniku ukazuje Obrázek 2. [27]



Obrázek 2: Okolí podniku

Zdroj: upraveno podle [27]

V rámci této diplomové práce je z externí analýzy vybrána analýza PESTEL, která popisuje a rozebírá makrookolí podniku, poté bude přiblížena analýza odvětví a Porterův model pěti sil, který napomáhá analyzovat mikrookolí společnosti. Na závěr této kapitoly bude popsána metoda MAP.

2.1 PESTEL analýza

Analýza PESTEL je rozšířenou verzí PEST analýzy, její název je odvozen od počátečních písmen zkoumaných faktorů makrookolí. Těmito faktory jsou politické, ekonomické, sociální a kulturní, technologické vlivy. Analýza PESTEL je obohacena o dvě oblasti, a to vlivy environmentální a legislativní. [46]

Cílem této analýzy však není zpracovat vyčerpávající seznam faktorů obecně zjištěných v okolí, ale vymezit pouze klíčové faktory pro danou společnost. [21]

Přehled oblastí a faktorů, které analýza PESTEL zkoumá, popisuje Obrázek 3.

Politické	Ekonomické	Sociální
<p>Stabilita vlády Byrokracie Korupce Daňová politika Regulace obchodu Ochrana životního prostředí Ochrana spotřebitelů</p>	<p>Míra růstu HDP Úroková míra Směnný kurz Míra inflace Náklady práce Stádium ekonomického cyklu Fiskální politika Monetární politika</p>	<p>Demografický vývoj Životní styl Úroveň vzdělání Náboženství Přístup k práci a volnému času Mobilita Migrace</p>
Technologické	Environmentální	Legislativní
<p>Úroveň infrastruktury Podpora výzkumu a vývoje Změny technologie Přístup k novým technologiím Přístup k internetu</p>	<p>Počasí Změny klimatu Recyklace Postoje k obnovitelným zdrojům energie</p>	<p>Zákonné normy Autorská práva Patenty Vymahatelnost práva Pracovní právo</p>

Obrázek 3: Faktory sledované v PESTEL analýze

Zdroj: upraveno podle [31]

Politické a legislativní faktory

Tyto faktory ovlivňují a regulují nejenom ekonomiku na úrovni státu, ale také jednotlivá odvětví. Oblast analýzy se zabývá zejména politickou stabilitou, daněmi, obchodními předpisy, zákony o zaměstnanosti a fiskální politikou. [51]

Stabilita politické scény je dána zejména frekvencí změny vlády. Vláda může mít různou politickou orientaci (liberální, konzervativní, sociální atd.). Dále je vláda státu zodpovědná za cenovou politiku, určuje daňové sazby, reguluje import a export atd. [48] „*Existence řady zákonů, právních norem a vyhlášek nejen vymezuje prostor pro podnikání, ale upravuje i samo podnikání a může významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku.*“ [38, s. 17]

Vláda státu odpovídá i za legislativní rámec a jeho změny, a proto by měl management tyto změny sledovat.

Ekonomické faktory

Ekonomické vlivy jsou charakterizovány stavem ekonomiky, který má vliv na schopnosti podniku dosáhnout svých cílů, takže podnik je značně ovlivněn vývojem makroekonomických trendů. „*Existují čtyři důležité makroekonomické indikátory. Jsou jimi:*

- *míra ekonomického růstu,*
- *úroková míra,*
- *směnný kurz,*
- *míra inflace.* [7, s. 26]

Ekonomický růst vede ke zvýšení spotřeby a naopak. Ekonomika opakuje své cykly, většinou lze expanzi, recesi či stagnaci ekonomiky předvídat a podnik by měl tyto předpovědi brát v úvahu při tvorbě strategického plánu. Úroková míra určuje cenu kapitálu, a tím ovlivňuje podnikové investice. Pokud je úroková míra nízká, půjčené peníze tak představují levný zdroj financování, a to představuje prostor pro realizaci nových podnikových záměrů. Směnný kurz jako poměr národní měny k jednotce měny jiné země svým pohybem ovlivňuje mezinárodní konkurenceschopnost podniku. [7]

Míra inflace také ovlivňuje investice podniků, a to tak, že čím je inflace vyšší, tím větší je riziko investičních činností. [46]

K těmto čtyřem makroekonomickým faktorům je však třeba přistupovat komplexně, nikoliv odděleně, jelikož spolu souvisejí a existují mezi nimi vazby.

Sociální faktory

Při analýze sociálních faktorů se zohledňuje problematika demografického vývoje, tj. velikost populace, věková struktura, pracovní preference, geografické a etnické rozložení atd.

Důležité jsou také charakteristiky trhu práce jako rozdělení příjmů a míra nezaměstnanosti, protože sociální faktory ovlivňují poptávku po produktech podniku i nabídku práce.

Kultura a životní styl jsou také klíčové oblasti, které mají vliv na preference obyvatelstva, proto by se měly podniky soustředit i na sledování vývoje životních hodnot, jelikož poznání trendů vede k předstihu konkurentů, a tím k získání zákazníka. [32] [39]

Technologické faktory

Technologické i technické vlivy a jejich změny mohou velmi náhle ovlivnit konkurenceschopnost podniku. Technologická či technická změna může učinit produkt společnosti zastaralý, ale zároveň může vytvořit nové možnosti.

Technologické prostředí je velmi nestálé a rychle se měnící, velmi složitě se posuzují technologické trendy, které jsou nestabilní. Pokud společnost dokáže předvídat vývoj v technologické oblasti, její produkt poté dokáže déle uspokojit požadavky zákazníků. [23]

Z uvedených důvodů je třeba sledovat, jak vláda podporuje vědu, vývoj a techniku, dále trendy v inovacích, nové objevy, rychlost zastarávání, patentovou ochranu nebo přístup k novým technologiím. [31] [48]

Environmentální faktory

Tyto vlivy se také často nazývají ekologickými. Tato oblast se dříve nebrala tolik v úvahu, ale v posledních letech značně nabyla na významu.

Ekologickým faktorem může být například nakládání s odpady, míra využívání obnovitelných zdrojů energie, vliv klimatických změn a počasí, ochrana ohrožených druhů nebo recyklování a míra znečišťování vzduchu a vody. [1]

2.2 Analýza odvětví

Identifikace relevantního trhu je nejdůležitějším prvkem pro určení hranic odvětví. Dříve byly hranice zřetelně vymezené, v současné době již toto určení není jednoznačné, takže se odvětví navzájem prolínají, proto by podnik měl brát strukturu odvětví jako proměnnou veličinu.

Analýza odvětví obvykle dle [24] zahrnuje:

- základní charakteristiky odvětví,
- životní cyklus odvětví.

Základní charakteristiky odvětví

Každé odvětví je specifické. Proto je vhodné začít analýzu odvětví identifikací jeho charakteristik. Odvětví je v tomto smyslu chápáno jako skupina podniků, které bojují o stejného zákazníka. Charakteristiky odvětví jsou pro podnik velmi významné, tvoří základ pro tvorbu strategie. [38]

Přehled charakteristik, které by měl vzít podnik v potaz, popisuje Obrázek 4.

Faktor	Charakteristika	Strategický význam
Velikost trhu	celkové tržby, objem produkce	velké trhy přitahují korporace, malým trhům nevěnují korporace pozornost
Rozsah konkurence	globální, regionální, lokální	vymezuje působení podniku a naznačuje globalizační tlaky
Fáze v životním cyklu	vznik, růst, dospělost, dozrání, úpadek	ukazuje možnosti růstu podniku, růst přitahuje konkurenty, úpadek zvyšuje rivalitu
Zákazníci	počet a velikost	malý počet velkých zákazníků znamená jejich velkou vyjednávací sílu
Vstupní a výstupní bariéry	investiční náklady, výnosy z rozsahu, legislativní úprava, investice bez variant jiného použití	nízké bariéry přitahují konkurenty, vysoké bariéry naopak zvyšují ziskovost podniků
Diferenciace produktu		čím vyšší diferenciací, tím menší rivalita podniků, kupující mají menší vyjednávací sílu
Míra hospodárnosti	výnosy z rozsahu, využití kapacit	vyšší míra hospodárnosti zvyšuje požadavky na tržní podíl a objem produkce, aby byl podnik nákladově konkurenceschopný

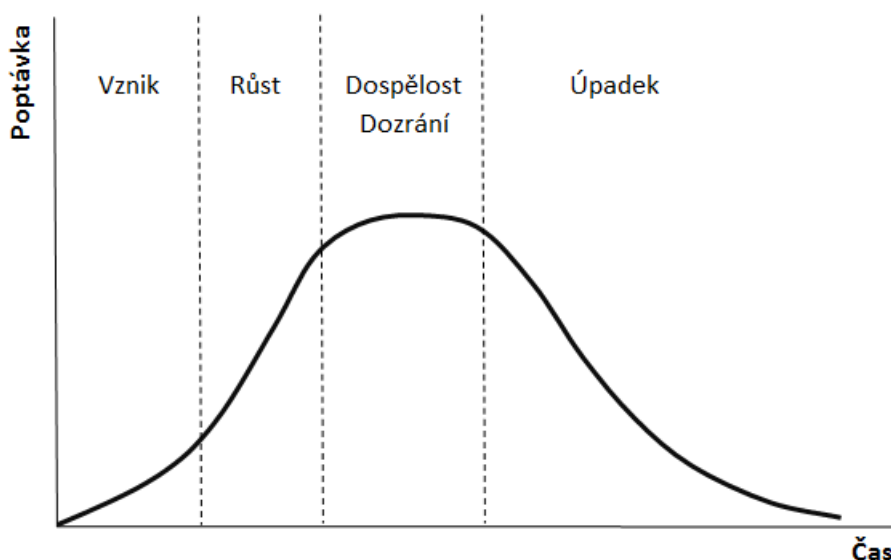
Obrázek 4: Přehled charakteristik odvětví

Zdroj: upraveno podle [24]

Životní cyklus odvětví

Základní charakteristiky odvětví sice popisují jeho vlastnosti, ale už nevypovídají o tom, jak se odvětví může měnit. „Všechna odvětví jsou charakterizována určitým vývojem a trendy, které postupně nebo i velmi nárazovitě způsobují v odvětví změny, jež si vyžadují určité strategické reakce zúčastněných podniků. Ze zkušenosti je známé, že odvětví často procházejí určitými evolučními fázemi od svého vzniku až po zánik.“ [38, s. 40]

Model životního cyklu odvětví je odvozen od počtu zákazníků a ze změn poptávky po produktech společnosti. V praxi je někdy obtížné určit, v jaké fázi se podnik nachází. Téměř všechna odvětví projdou pěti etapami, a to etapou vzniku odvětví, růstu odvětví, etapou dospělosti, dozrání a nakonec etapou úpadku. Tento cyklus znázorňuje Obrázek 5, kdy se na osu x vynáší čas a na ose y se měří poptávka po produktech podniku, avšak to bývá v praxi obtížné a často je tak poptávka nahrazena tržbami v odvětví. [24]



Obrázek 5: Životní cyklus odvětví

Zdroj: upraveno podle [38]

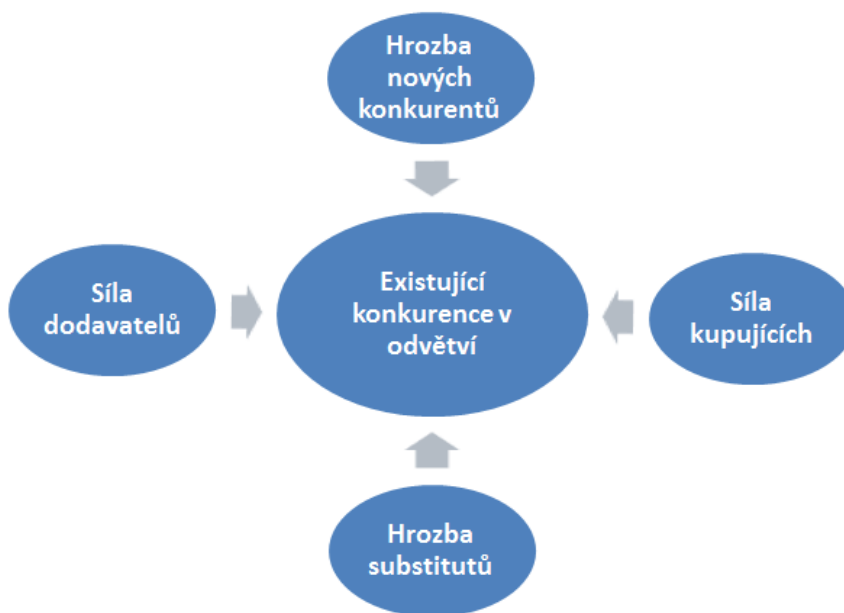
Etapa vzniku odvětví je pro podnik podstatná, jelikož podnik získá vysoký tržní podíl, vybuduje konkurenční pozici či může oslovit mnoho zákazníků. Pokud se společnost nachází v **etapě růstu**, pak je klíčové upevnění pozice na trhu. Cílem v této etapě je udržování konkurenční výhody a rychlé zvyšování tržního podílu pomocí např. pronikání do nových segmentů. Je nutné však počítat s tím, že růst odvětví přiláká nové konkurenty. V **etapě dospělosti** roste poptávka pomaleji, a proto by se měl podnik soustředit na udržení stávajících zákazníků nebo na přebírání zákazníků od konkurentů, např. snižováním cen či inovacemi. Poptávka dosahuje v **etapě dozrání** svého vrcholu. Pokud je konkurenční prostředí stabilní, může se podnik snažit o zvyšování výnosnosti pro akcionáře, pokud je konkurence vysoká, měl by se stále snažit o udržení pozice. Pokud poptávka začne klesat, odvětví přešlo do **etapy úpadku**. Společnosti tak stojí před rozhodnutím, zda se snažit o opětovný růst poptávky nebo zda odvětví opustit úplně či jen opustit určité segmenty. [38]

2.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

Analýza konkurenčních sil je nezbytnou součástí analýzy mikrookolí podniku. Tyto síly podmiňují konkurenční postavení podniku, a tím tedy jeho úspěšnost na trhu. I když má každé odvětví své vlastní charakteristiky, podstata konkurenčních sil je podobná. Cílem využití tohoto modelu je identifikovat základní hybné síly v okolí podniku, které jej ovlivňují. M. E. Porter došel k závěru, že většinu odvětví charakterizuje těchto pět konkurenčních hybných sil [33] [38]:

- konkurenční síla, která vyplývá z rivality v odvětví,
- konkurenční síla, která vychází z hrozby substitutů,
- konkurenční síla, která je následkem vstupu nových konkurentů do odvětví,
- konkurenční síla vyplývající z pozice dodavatelů vstupů,
- konkurenční síla vyplývající z pozice odběratelů.

Tuto skutečnost a propojenost všech hybných sil ilustruje Obrázek 6.



Obrázek 6: Schéma Porterova modelu pěti konkurenčních sil

Zdroj: upraveno podle [46]

Existující konkurence v odvětví

Rivalita mezi konkurenčními podniky zpravidla bývá nejsilnější z konkurenčních sil. Velikost této síly je podmíněna tím, jak intenzivně se podniky snaží získat lepší tržní pozici. Pokud je existující konkurence slabá, podnik může využít příležitosti a například zvýšit ceny,

a tak dosáhnout většího zisku. Naopak pokud je konkurence vysoká, rivalita mezi konkurenty se zvyšuje a může dojít k cenové válce, a proto silná rivalita představuje vysokou hrozbu pro ziskovost společnosti. [35] [45]

Konkurence mezi podniky může mít nejen různou intenzitu, ale také více forem. „Významné jsou dva hlavní principy konkurenční rivality:

- *Agresivní konkurenční strategie jednoho konkurenta zintenzivňuje konkurenční tlaky na ostatní konkurenty.*
- *Způsob používání konkurenčních nástrojů jednotlivými konkurenty ve snaze získat výhodu určuje konkurenční pravidla v odvětví.“ [38, s. 49]*

Dle [46] je velikost rivality ovlivněna zejména počtem konkurentů a stupněm jejich koncentrace, mírou růstu trhu a samotného odvětví, kdy pomalý růst zvyšuje nátlak konkurence, dále stupněm diferenciací, kdy čím je diferenciací produktů menší, tím je pravděpodobnější cenová válka, a v neposlední řadě je rivalita firem determinována také fixními náklady. Jsou-li fixní náklady příliš vysoké oproti variabilním nákladům, podnikům se oddaluje bod zvratu.

Rozsah rivality je tvořen třemi hlavními faktory, a to strukturou mikrookolí, poptávkovými podmínkami a výškou výstupních bariér z daného odvětví. Mikrookolí může mít charakter od atomizované struktury po konsolidovanou. V atomizované struktuře existuje velké množství malých a středních podniků a neexistuje žádná dominantní společnost. Konsolidované prostředí je naopak specifické malým počtem velkých podniků, někdy i pouze jedním podnikem. Co se týká poptávkových faktorů, lze obecně poznamenat, že růst poptávky vytváří příležitost pro podnik k rozšíření podílu na trhu, zatímco snižující se poptávka determinuje růst rivality mezi konkurenty. Výstupní bariéry mohou představovat významnou konkurenční hrozbu, pokud klesá poptávka a podnik je tak nucen dále vyrábět se ztrátou. Mezi výstupní bariéry lze zařadit například investice do strojů, které nelze využít k ničemu jinému a které nemohou být prodány. [7]

Hrozba substitutů

Analýza hrozby substitutů, tedy statků, které se ve spotřebě vzájemně nahrazují, by měla mít široký náhled. Substituty totiž dokonce překračují hranice odvětví, to znamená, že podniky se dostávají do konkurenčního vztahu s podniky ze zcela jiného odvětví. [34]

Podle [48] má hrozba substituce různé podoby, od záměny produktu produktem, přes změnu potřeby až po změnu spotřebních návyků.

Konkurenční síla, která vyplývá z hrozby substitutů, je podmíněna následujícími třemi faktory:

- relativní cenou substitutů,
- diferenciací substitutů,
- náklady na změnu.

Dle [45] platí, že čím je nižší cena substitutů, čím je vyšší jejich kvalita a čím nižší jsou náklady na přechod zákazníků, tím je tato konkurenční síla významnější.

Hrozba nových konkurentů

Nově vstupující podniky jsou dalším podstatným faktorem, který může závažně ovlivnit nejenom chování jednotlivých subjektů, ale také přitažlivost odvětví. Atraktivitu odvětví určují příslib nadprůměrného konkurenčního postavení a také existence bariér vstupu. *„Za nejobvyklejší bariéry vstupu lze považovat ekonomické limity vyplývající z objemu produkce, investiční náročnost vstupu na nový trh, možnost přístupu k distribučním kanálům, vládní a jiné legislativní zásahy, možnost diferenciací produktů apod. Bariéry vstupu se u jednotlivých odvětví či jednotlivých produktů mohou výrazně lišit, takže není možné obecně konstatovat, které z nich jsou nejdůležitější.“* [48, s. 516]

Dle [38] existuje několik dalších typů vstupních bariér:

- technologie a speciální know-how,
- oddanost zákazníků a znalost značky,
- kapitálová náročnost.

Pokud je riziko vstupu nových konkurentů vysoké, znamená to pro podnik hrozbu, že se v daném mikrookolí sníží ziskovost. Pokud je však toto riziko nízké, podniky toho mohou využít ke zvýšení ceny, a tedy i ziskovosti. [7]

Síla kupujících

Kupující mohou vyvinout výrazné tlaky na podniky v konkrétním odvětví. Velká vyjednávací síla kupujících může způsobit ztráty v odvětví a také může vyostřit konkurenční vztahy. Podnik může zvýšit svoji ziskovost tím, že bude vyhledávat relativně slabé zákazníky.

Dle [53] je pravidlem, že čím je větší počet zákazníků, tím existuje větší konkurence, ale vyjednávací síla těchto zákazníků je menší. Na druhou stranu, pokud je malý počet zákazníků, tím významnější roli ve vyjednávání hrají. Navíc pokud existuje pouze jeden odběratel, jeho síla je ohromná.

„Kupující mají větší sílu za těchto podmínek:

- *pokud se mikrookolí skládá z řady malých podniků a kupujícími je malý počet velkých podniků,*
- *nakupují-li kupující ve velkém množství,*
- *když si kupující mohou vybírat mezi podniky s nízkými cenami, a tak způsobují, že prodávající podniky stojí proti sobě a snižují ceny,*
- *jestliže je ekonomicky proveditelné, aby kupující mohli nakupovat od několika podniků najednou,*
- *mohou-li kupující pohrozit, že si své vstupy začnou vyrábět sami.“ [7, s. 22]*

Síla dodavatelů

Chování a síla dodavatelů klíčových zdrojů jsou podstatným faktorem pro podnik, protože mohou způsobit pokles ziskovosti podniků. Klíčoví dodavatelé mohou být z oblasti surovin, technologie, energie či kvalifikované práce. [33]

Vyjednávací síla dodavatelů je vysoká za těchto podmínek [46]:

- pokud je odvětví dodavatelů řízeno několika málo velkými podniky,
- jestliže jsou náklady na přechod k jinému dodavateli velmi vysoké,
- když odběratelé nejsou nijak důležití nebo významní pro dodavatele a nemají tak možnost vyjednávat např. o cenách,
- pokud dodavatelé poskytují klíčový vstup, který zásadně ovlivňuje např. kvalitu produktu odběratele.

Dle [48] by podnik také měl zvážit možnost dlouhodobých smluv, partnerství či integraci s dodavateli. Společnost by se také měla zamyslet nad tím, jaké změny lze u dodavatelů v budoucnu očekávat.

2.4 Metoda MAP

Jelikož externí analýza přinese mnoho analytických závěrů, je vhodné tyto informace sumarizovat. K tomuto účelu slouží metoda MAP, která je určena především pro rekapitulaci výsledků externí analýzy.

Zkratka MAP se skládá ze tří počátečních písmen anglických výrazů Monitor, Analyze a Predict. Tato písmena ukazují, že při analýze a následné sumarizaci identifikovaných faktorů by se mělo postupovat ve třech krocích:

- **Monitor** - tedy monitorovat, jaké faktory mohou mít vliv na podnik.

- **Analyze** - zhodnotit vliv daného faktoru.
- **Predict** - předpovědět, jak se vliv daného faktoru může měnit v čase, tedy zda bude jeho vliv posilovat, nebo naopak slábnout.

Doporučuje se tuto metodu aplikovat v tabulkové formě, kdy je také u každého faktoru možné naznačit, zda je pro podnik hrozbou nebo příležitostí. [14]

2.5 Shrnutí externí analýzy

Externí analýza slouží k určení a analýze faktorů podnikového okolí, které ovlivňují strategickou pozici daného podniku. Cílem je stanovení příležitostí a ohrožení pro společnost, aby pak byla schopná reagovat na změny ve svém okolí nebo předvídat chování svých konkurentů. Analýza vnějšího okolí má zpravidla dvě části, a to analýzu makrookolí a analýzu mikrookolí. V rámci analýzy makrookolí je zpracována podrobněji analýza PESTEL, v rámci analýzy mikrookolí to jsou analýza odvětví a Porterův model pěti konkurenčních sil. Pro sumarizaci poznatků je vhodné využít metodu MAP.

Metoda PESTEL se zabývá šesti oblastmi, z jejichž začátečních písmen je tvořen název této analýzy. V oblasti politických faktorů se popisuje např. stabilita vlády či daňová politika, mezi ekonomické faktory patří např. míra růstu HDP nebo míra inflace. Další oblastí jsou sociální faktory, jako např. demografický vývoj a životní styl, dále se analyzuje technologický sektor, a to např. úroveň infrastruktury či změny technologií. Mezi environmentální faktory se řadí nakládání s odpady nebo postoje k obnovitelným zdrojům energie. Posledním okruhem jsou legislativní faktory, kde se hodnotí např. zákonné normy nebo vymahatelnost práva.

Analýza mikrookolí většinou začíná analýzou odvětví, která je velmi důležitá pro tvorbu podnikové strategie. Při této metodě je důležitá identifikace relevantního odvětví. Tato analýza se zaměřuje na určení základních charakteristik odvětví, kam patří např. velikost trhu nebo diferenciací produktu, sledování životního cyklu odvětví a jeho fází (vznik odvětví, jeho růst, dospělost a dozrání odvětví a nakonec úpadek odvětví). Pokud podnik určí, ve které fázi se právě nachází, je to další krok ke správné strategické reakci.

K další analýze mikrookolí podniku pomáhá Porterův model pěti konkurenčních sil určující hybné síly v podnikovém okolí. Jsou to: konkurenční rivalita v odvětví, hrozba nových substitutů, vstup nových konkurentů, vyjednávací síla dodavatelů a odběratelů.

Metoda MAP pomáhá sumarizovat mnoho závěrů a informací z externí analýzy. Tato metoda má tři kroky, jejichž první písmena opět tvoří název této analýzy. Jedná se o činnosti monitorování, analyzování a předvídaní.

3 INTERNÍ ANALÝZA

Interní analýza se zabývá vymezením a kontrolováním zdrojů, schopností a kompetencí podniku. Jejím hlavním cílem je identifikace silných a slabých stránek podniku. Dalo by se také říci, že hlavní myšlenkou interní analýzy je objektivní zhodnocení současného postavení společnosti. [27]

„Úspěšnost organizace kromě vlivů vnějších faktorů závisí i na strategických možnostech organizace samé. Strategické možnosti organizace jsou dány jejími vnitřními a vnějšími zdroji, schopností provádět dané záměry a celkovou vyvážeností všech jejích složek. Analýza vnitřních zdrojů a schopností organizace se snaží odhadnout, jaké zdroje a jaký objem máme k dispozici a jakým způsobem lze s danými zdroji pracovat.“ [4, s. 52]

Součástí interní analýzy je analýza vnitřních zdrojů podniku a analýza schopností tyto zdroje využívat.

3.1 Analýza vnitřních zdrojů

Analýzu vnitřních zdrojů podniku lze vnímat jako počáteční bod pro posouzení strategické způsobilosti podniku. Cílem této analýzy je posouzení potenciálních zdrojů společnosti, tj. jejich kvality, množství a jejich jedinečnost, tedy zda jsou pro konkurenty lehce napodobitelné. [38]

Zdroje podniku lze sledovat ve čtyřech základních oblastech:

- hmotné zdroje,
- lidské zdroje,
- nehmotné zdroje,
- finanční zdroje.

Analýza **hmotných zdrojů** obsahuje jejich uvedení a výčet jejich základních charakteristik, jako např. počet, kapacita, rozloha atd. Dále je také potřeba určit vlastnosti, které je možné využít pro tvorbu konkurenční výhody, například výrobní schopnost, stáří, flexibilitu nebo spolehlivost.

Pokud jde o rozbor **lidských zdrojů**, jedná se především o určení charakteristik pracovníků, tedy počtu, věku, struktury dle kvalifikace. Je také vhodné doplnit tyto informace například o systém motivace nebo o politiku vzdělávání, odměňování a rozvoje.

Finanční zdroje mají vliv na finanční stabilitu podniku. Jsou zkoumány v rámci finanční analýzy, která se zaměřuje na odhalení silných a slabých stránek financování podniku. Jedná se o systematický rozbor dat, která jsou získávána z účetních výkazů. Finanční analýza je popsána v samostatné kapitole 3.2 Finanční analýza.

Analýza **nehmotných zdrojů** se stává stále důležitější oblastí. Nehmotné zdroje lze rozdělit do dvou skupin. První skupina obsahuje oblast technologií, patenty, licence, know-how. Druhou skupinu představuje např. image podniku, kultura nebo reputace. V této analýze se také hodnotí faktory technického rozvoje, například zda podnik investuje do inovací produktů atd. [27]

3.2 Finanční analýza

Finanční analýza je soubor několika technik a metod, které napomáhají ohodnotit finanční zdraví podniku. Tato analýza také komplexně hodnotí finanční situaci podniku. „*Pomáhá odhalit, zda je podnik dostatečně ziskový, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, zda využívá efektivně svých aktiv, zda je schopen včas splácet své závazky a celou řadu dalších významných skutečností.*“ [22, s. 15]

Finanční analýza má význam ve dvou časových rovinách. První rovinou je pohled do minulosti, podnik tedy hodnotí, jak se vyvíjela jeho finanční situace. Druhou rovinou je skutečnost, že tato analýza je základem pro plánování a rozhodování do budoucna. „*Hlavním smyslem finanční analýzy je připravit podklady pro kvalitní rozhodování o fungování podniku.*“ [37, s. 9]

Jako zdroje pro finanční analýzu slouží účetní výkazy, a to především rozvaha a výkaz zisku a ztráty. Rozvaha dává informace o struktuře podnikového majetku (aktiva) a zdrojích jeho krytí (pasiva). Ve výkazu zisku a ztráty lze dohledat podnikové náklady a výnosy a lze najít výsledek hospodaření podniku. Příloha k účetní závěrce často obsahuje další podstatný výkaz pro zpracování finanční analýzy, a to přehled o peněžních tocích (výkaz cash flow), kde se posuzují příjmy a výdaje společnosti a zjišťuje se, jak je podnik schopen hradit své závazky. [25]

Mezi základní metody finanční analýzy patří [22]:

- analýza absolutních (stavových) ukazatelů,
- analýza rozdílových a tokových ukazatelů,
- analýza poměrových ukazatelů,
- souhrnné ukazatele hospodaření.

3.2.1 Analýza absolutních ukazatelů

Tato analýza se používá k analýze vývojových trendů. Vychází přímo z účetních výkazů a zahrnuje horizontální analýzu (analýzu trendu) a vertikální analýzu (procentní rozbor komponent). [44]

Horizontální analýza sleduje změny absolutních ukazatelů v čase. Je třeba se zaměřit na to, jak se daná položka změnila oproti předešlým rokům, a to jak absolutně, tak i procentuálně. Časová řada musí být dostatečně dlouhá, aby měla vypovídající hodnotu. Relativní změna daného ukazatele se vyjádří podle vzorce 1. [25]

$$\text{Relativní změna} = \frac{\text{ukazatel}(t + 1) - \text{ukazatel}(t)}{\text{ukazatel}(t)} * 100 \quad (1)$$

Vertikální analýza spočívá v tom, že se jednotlivé položky v konkrétním výkazu relativně vyjadřují k určité veličině. Lze také říci, že se zjišťuje procentní podíl položek vůči zvolené základně položené jako 100 %. Pracuje se v rámci jednoho roku, nikoliv napříč jednotlivými lety. V rozvaze je obvykle jako základna určena bilanční suma, zatímco ve výkazu zisku a ztráty tato základna může být velikost výnosů nebo nákladů. [44]

3.2.2 Analýza rozdílových a tokových ukazatelů

Tato analýza slouží podniku k řízení finanční situace, zejména pak likvidity. Jako nejvýznamnější rozdílový ukazatel bývá označován čistý pracovní kapitál (ČPK). Jedná se o provozní kapitál, který má klíčový vliv na platební schopnost podniku. Jeho výpočet ukazuje vzorec 2. Je to ta část oběžného majetku, která je kryta dlouhodobým kapitálem. [22]

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobá pasiva} \quad (2)$$

Do analýzy tokových ukazatelů patří analýza cash flow (CF), kdy se rozebírají peněžní prostředky společnosti. Úkolem této analýzy je signalizování platebních potíží. Ukazatelé CF tak představují míru schopnosti podniku tvořit ze své činnosti finanční přebytky. Vybrané ukazatele CF zobrazují vzorce 3, 4 a 5. [37]

$$\text{Obratová rentabilita} = \frac{\text{CF z provozní činnosti}}{\text{obrat}} \quad (3)$$

$$\text{Samofinancování investic} = \frac{\text{CF z provozní činnosti}}{\text{investice}} \quad (4)$$

$$\text{Finanční využití VK} = \frac{\text{CF z provozní činnosti}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (5)$$

3.2.3 Analýza poměrových ukazatelů

Tento druh analýzy patří mezi nejčastěji používané techniky a základní nástroje finanční analýzy. Poměrových ukazatelů existuje celá řada, většinou má každý podnik svoji sestavu ukazatelů, kterou používá.

Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity vypovídají o tom, jak je společnost schopna splácet své závazky. Likvidita znamená schopnost podniku přeměnit aktiva na peněžní prostředky. Ukazatele likvidity porovnávají oběžná aktiva ke krátkodobým závazkům. Podle obsahu zahrnutých oběžných aktiv jsou rozlišovány tři stupně likvidity, a to běžná (3. stupně), pohotová (2. stupně) a okamžitá (1. stupně). Tzv. nejpřísnější ukazatel je okamžitá likvidita. Výpočty jednotlivých stupňů likvidity ukazují vzorce 6, 7 a 8. [43]

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (6)$$

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (7)$$

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotové platební prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (8)$$

Ukazatele rentability

Pojmem rentabilita se označuje výnosnost vloženého kapitálu, která vyjadřuje schopnost podniku vytvářet nové zdroje a generovat zisk. V čitateli těchto ukazatelů je vždy nějaká podoba zisku, ať už EBIT (zisk před úroky a zdaněním), EBT (zisk před zdaněním) nebo EAT (zisk po zdanění, čistý zisk). Ve jmenovateli je druh kapitálu nebo tržby. Vzorec 9 - 12 ukazuje výpočet ROA (rentabilita celkových aktiv), ROE (rentabilita vlastního kapitálu), ROS (rentabilita tržeb) a ROI (rentabilita investovaného kapitálu). [37]

$$ROA = \frac{\text{zisk}}{\text{aktiva}} \quad (9)$$

$$ROE = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (10)$$

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \quad (11)$$

$$ROI = \frac{\text{zisk}}{\text{dlouhodobý kapitál}} \quad (12)$$

Ukazatele aktivity

Tento typ ukazatelů ilustruje, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. Tuto schopnost lze vyjádřit ve dvou formách. První forma je počet obrátek, kdy platí, že čím je tento ukazatel větší, tím lépe. Druhou formou je doba obratu, kdy naopak platí, že čím je ukazatel menší, tím lépe, protože je spojen s dobou, po kterou je aktivum v podniku vázáno. Podnik si může zvolit položky, jejichž obrat ho zajímá, a to např. pohledávky, stálá aktiva, závazky atd. Tyto vztahy lze pozorovat ve vzorcích 13 a 14. [25]

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{vybraná položka aktiv nebo pasiv}} \quad (13)$$

$$\text{Doba obratu} = \frac{\text{vybraná položka aktiv nebo pasiv}}{\frac{\text{tržby}}{360}} \quad (14)$$

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti ukazují poměr vlastních a cizích zdrojů financování. Často je velmi těžké, aby společnost našla rovnováhu mezi těmito oblastmi, tedy aby nebyla podkapitalizovaná (předlužená) nebo překapitalizovaná (nedostatečné využívání cizích zdrojů). Výpočty jednotlivých ukazatelů zadluženosti ukazují vzorce 15, 16, 17. [43]

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva}} \quad (15)$$

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (16)$$

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{zisk}}{\text{nákladové úroky}} \quad (17)$$

Ukazatele kapitálového trhu

Tyto ukazatele popisují, jak je podnik hodnocen trhem, co se týká jeho minulé činnosti, a naznačují budoucí výhled. Mezi tyto ukazatele patří např. poměr ceny akcie k zisku na akcii (P/E), kurz akcie, čistý zisk na akcii (EPS) nebo dividenda na akcii.

3.2.4 Souhrnné ukazatele hospodaření

Cílem finanční analýzy je zhodnotit celkovou finanční situaci podniku. Pro takové zhodnocení je však potřeba vzít výsledky dílčích analýz z jednotlivých oblastí a syntetizovat je za účelem jejich propojení. K tomuto slouží tzv. souhrnné ukazatele. Obecně jsou

rozdířovány dva typy ukazatelů – bankrotní a bonitní modely. Bankrotní modely se snaží identifikovat, zda je společnost v blízké budoucnosti ohrožena bankrotem. Mezi tyto modely patří např. Altmanovo Z skóre, indexy důvěryhodnosti nebo Tafflerův model. Bonitní modely naopak určují finanční zdraví podniku, kdy je možné na základě daných kritérií podnik zařadit do určité kategorie. Mezi tyto modely se řadí např. Kralickův Quicktest či Tamariho model. [22]

V diplomové práci je využit index důvěryhodnosti, který je proto blíže specifikován.

Index důvěryhodnosti

Index důvěryhodnosti neboli model IN byl zpracován manžely Neumaierovými. Indexů bylo sestaveno několik, počínaje indexem IN95, poté IN99, dále IN01, který spojuje dva předchozí indexy. Nejnovějším modelem je IN05, který je aktualizací IN01 z roku 2005. Tento index lze pozorovat ve vzorci 18. [15]

$$IN05 = 0,13 * A + 0,04 * B + 3,97 * C + 0,21 * D + 0,09 * E \quad (18)$$

kde A = aktiva / cizí zdroje

B = EBIT / nákladové úroky

C = EBIT / aktiva

D = tržby / aktiva

E = oběžná aktiva / (krátkodobé závazky + krátkodobé finanční úvěry)

Pro vyhodnocení tohoto indexu slouží následující stupnice [29]:

- pokud $IN05 > 1,6$, podnik tvoří hodnotu,
- pokud $0,9 < IN05 < 1,6$, podnik je v pásnu šedé zóny,
- pokud $IN05 < 0,9$, podnik netvoří hodnotu.

3.3 Shrnutí interní analýzy

Interní analýza podniku si klade za cíl rozebrat a určit silné a slabé stránky společnosti. Při této analýze také dochází k posouzení současného stavu podniku.

Analýza vnitřních zdrojů podniku většinou představuje první krok v rámci interní analýzy, soustředí se na potenciální zdroje, které svou kvalitou, jedinečností a množstvím mohou znamenat pro podnik konkurenční výhodu. Tato analýza rozděluje zdroje podniku do čtyř základních oblastí, a to zdroje hmotné, nehmotné, lidské a finanční.

Finanční analýza hodnotí finanční zdraví podniku, slouží k posouzení schopnosti podniku využívat své zdroje. Poskytuje pohled do minulosti, tedy jak podnik hospodařil, a také tvoří základ pro rozhodování do budoucna. Vychází z účetních výkazů, a to z rozvahy, výkazu zisku a ztráty, popřípadě z výkazu cash flow. Finanční analýza má několik oblastí. První částí je analýza absolutních ukazatelů, která může být provedena horizontálně i vertikálně. Další oblastí je analýza rozdílových a tokových ukazatelů, kde dochází k analýze pracovního kapitálu nebo peněžních toků. Třetí částí je analýza poměrových ukazatelů, kde se hodnotí likvidita, rentabilita, aktivita a zadluženost podniku a ukazatele kapitálového trhu. Poslední oblastí finanční analýzy jsou souhrnné ukazatele hospodaření, které mohou být bankrotní, tedy určují, zda podniku v blízké budoucnosti hrozí bankrot (např. Altmanovo Z skóre), nebo bonitní, které hodnotí finanční zdraví podniku (např. Kralickův Quicktest).

4 SWOT ANALÝZA

4.1 Postup SWOT analýzy

SWOT analýza slouží k sumarizaci velkého množství informací, které byly získány v rámci externí a interní analýzy podniku. Název SWOT analýza je zkratkou anglických slov, která je tvořena z prvních písmen, a to **S**rengths (silné stránky), **W**eaknesses (slabé stránky), **O**pportunities (příležitosti) a **T**hreats (hrozby). Silné a slabé stránky jsou součástí interní analýzy společnosti, zatímco příležitosti a hrozby obsahuje externí analýza. Schéma SWOT analýzy lze vidět na Obrázku 7. [2]



Obrázek 7: Schéma SWOT analýzy

Zdroj: upraveno podle [2]

Tato analýza patří mezi nejčastěji používané metody strategické analýzy. „Komplexně pojatá SWOT analýza staví silné a slabé stránky organizace a nebo její části proti identifikovaným příležitostem a hrozbám, které vyplývají z okolí, a vymezuje pozici organizace nebo její části jako východisko pro definování strategií dalšího rozvoje.“ [13, s. 296]

Doporučený postup této metody je následovný [4]:

- Identifikace faktorů, které ovlivňují okolí podniku. Pokud předtím byly zpracovány analýzy makrookolí a mikrookolí podniku, tyto výsledky se použijí. Doporučený počet identifikovaných faktorů je sedm až osm.
- Provedení analýzy vnitřních zdrojů podniku, ze které se určí silné a slabé stránky. Doporučený počet je opět sedm až osm.
- Určení významnosti jednotlivých faktorů.

- Posouzení vzájemných vztahů silných a slabých stránek a vnějších faktorů.

Po těchto krocích následuje přijetí strategických opatření a výběr strategie. K určení strategie slouží SWOT matice, která je znázorněná na Obrázku 8. Je možné volit ze čtyř strategií.

Vnější faktory	Vnitřní faktory	SLABÉ STRÁNKY	SILNÉ STRÁNKY
	PŘÍLEŽITOSTI	WO strategie překonání slabé stránky využitím příležitosti	SO strategie využití silné stránky ve prospěch příležitosti
	HROZBY	WT strategie minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení	ST strategie využití silné stránky k odvrácení ohrožení

Obrázek 8: Matice SWOT

Zdroj: upraveno podle [13]

Při sestavování SWOT analýzy je nutné si uvědomit, že není důležité sestavit pouze seznam silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Podnik musí brát také v úvahu svoje zdroje, tedy jestli si může dovolit identifikovanou příležitost financovat. Management by měl rozhodnout, zda je lepší využít silných stránek pro posílení konkurenceschopnosti, nebo zda investuje do odstranění slabých stránek. [52]

Dle [13] by měly být při zpracovávání SWOT analýzy dodrženy následující principy:

- princip účelnosti - stále brát v úvahu účel, aby nedošlo ke kopírování postupů a výsledků,
- princip relevantnosti - zaměřit se jen na podstatná fakta, nejde o zahlcení se informacemi,
- princip kauzality - řešit příčiny, ne důsledky, např. při odstraňování slabých stránek,
- princip objektivnosti - nevyjadřovat v analýze pouze názory a myšlenky toho, kdo ji zpracovává.

SWOT analýze bývá někdy vytýkáno také to, že se jedná o konzervativní a statickou metodu, která zpracovává pouze informace z minulosti a snaží se pouze vyřešit problémy, které existují, ale nehledá nové řešení. [19]

4.2 Shrnutí SWOT analýzy

SWOT analýza slouží k sumarizaci množství poznatků, které byly v rámci externí a interní analýzy podniku zjištěny. Tato analýza má čtyři oblasti, a to silné a slabé stránky, které se týkají interní analýzy společnosti, a dále hrozby a příležitosti, které souvisí s externí analýzou společnosti.

Postup této analýzy spočívá v samotném provedení interní a externí analýzy, kdy se sestaví seznam nejdůležitějších a nejpodstatnějších faktorů, v obou případech je doporučený počet sedm až osm. Dále se určí významnosti těchto faktorů a nakonec se posoudí vzájemné vztahy vnitřních a vnějších faktorů.

Výsledkem SWOT analýzy je matice a následné určení strategie podniku. Strategie mohou být čtyři, a to strategie WO (překonání slabé stránky s využitím příležitosti), SO (využití silné stránky ku prospěchu příležitosti), WT (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení) nebo strategie ST (využití silné stránky k odvrácení ohrožení).

SWOT analýza bývá někdy kritizována pro svou konzervativnost, vymezení pouze existujících problémů a absenci nových řešení.

5 METODY VÍCEKRITERIÁLNÍHO ROZHODOVÁNÍ

Metody vícekriteriálního rozhodování mají značné přednosti a především usnadňují práci rozhodovateli, pokud použil rozsáhlejší seznam kritérií. Cílem těchto metod je nalezení optimální varianty a uspořádání variant od nejlepší k nejhorší. Optimální varianta je ta, která je nejbližší k ideální variantě. Ideální varianta však zpravidla neexistuje, proto je optimální varianta někdy nazývána kompromisní.

Tyto metody lze využít v mnoha oblastech, jelikož mají obecný charakter a obsah rozhodování je nezávislý. V současné době existuje mnoho metod vícekriteriálního rozhodování a každá je založena na jiném principu. [3]

5.1 Klasifikace rozhodovacích problémů

Rozhodovací problémy se člení podle jejich složitosti a také možnosti algoritmizace. Rozlišují se tedy dobře strukturované problémy a špatně strukturované problémy.

Dobře strukturované problémy se také někdy označují jako jednoduché nebo programovatelné. Většinou se řeší opakovaně a na jejich řešení existují rutinní postupy. Tyto problémy se řeší na operativní úrovni a proměnné jsou zpravidla snadno identifikovatelné a kvantifikovatelné. [10]

Naopak špatně strukturované problémy jsou řešeny na vyšších úrovních řízení. Jsou také charakteristické tím, že vždy zahrnují nějaké nové okolnosti, se kterými se podnik ještě nesešel. Vyžadují tvůrčí a intuitivní přístup a jsou spojovány s těmito vlastnostmi [10]:

- existuje velký počet faktorů, které mají vliv na řešení problému,
- pouze část problému je kvantifikovatelná,
- obtížně se interpretují informace, které jsou potřeba k vyřešení problému,
- existuje větší počet kritérií variant řešení.

5.2 Kritéria pro hodnocení variant

Kritéria pro hodnocení variant lze dělit ze dvou hledisek. Prvním hlediskem je povaha kritéria, kdy kritéria jsou dělena na minimalizační a maximalizační. Pokud je kritérium maximalizační, nejvyšší hodnoty jsou nejlepší a naopak. Je vhodné, aby všechna kritéria byla před hodnocením převedena na jeden typ.

Druhým hlediskem je pak kvantifikovatelnost. Kritéria jsou tak dělena na kvantitativní a kvalitativní. Kvantitativní jsou ta kritéria, která lze objektivně měřit, kvalitativní kritéria

jsou naopak taková, která nelze objektivně měřit, jsou hodnocena verbálně. Při jejich hodnocení se obvykle využívá převod na bodovací stupnici.

V diplomové práci je použit Fullerův trojúhelník, který je z tohoto důvodu blíže popsán.

5.3 Fullerův trojúhelník

Fullerův trojúhelník je vhodný, pokud máme velké množství kritérií. Tato metoda určení vah kritérií stanoví, které ze dvou kritérií je v párovém srovnání důležitější. Rozhodovatel vždy srovnává každé kritérium se všemi zbývajících, kdy vzorec 19 ukazuje počet srovnání:

$$n = \binom{k}{2} = \frac{k * (k - 1)}{k - 1} \quad (19)$$

kde n počet srovnání
 k jednotlivá kritéria

Postup metody spočívá v [3]:

- očíslování jednotlivých kritérií 1, 2, ..., n,
- sestavení rozhodovací tabulky kritérií (trojúhelníkové schéma), kdy každá dvojice kritérií se objeví pouze jedenkrát,
- u každé dvojice se poté zakroužkuje to kritérium, které rozhodovatel považuje za důležitější,
- vypočítá se váha příslušného kritéria podle vzorce 20.

$$v(i) = \frac{n(i)}{n} \quad (20)$$

kde $v(i)$ váha určitého kritéria
 $n(i)$ počet zakroužkování určitého kritéria

Výhodou této metody je její jednoduchost, avšak nevýhodou se jeví to, že nejméně důležité kritérium může mít váhu nula, avšak nemusí být úplně bezvýznamné. [8]

5.4 Shrnutí metod vícekritériálního rozhodování

Rozhodovací problémy se často klasifikují podle jejich struktury, tedy jinak řečeno, dle jejich složitosti. Dobře strukturované problémy jsou kvantifikovatelné a lze je algoritmizovat, zatímco špatně strukturované problémy zahrnují nové okolnosti, tvůrčí přístup a lze je kvantifikovat pouze zčásti nebo vůbec.

Co se týká kritérií pro hodnocení variant, ty mohou být maximalizační nebo minimalizační. Jiné dělení kritérií je dle jejich kvantifikovatelnosti, tedy kvantitativní (lze je měřit) a kvalitativní (je nutné je převést na bodovou stupnici).

Cílem metod vícekritériálního rozhodování je nalezení optimální varianty a sestavení pořadí variant od nejlepší po nejhorší. Tyto metody pomáhají a ulehčují práci rozhodovateli, pokud má velké množství informací a kritérií.

Metoda Fullerova trojúhelníku je metodou párového srovnání a je vhodné ji použít v případě velkého množství kritérií. Určuje, které ze dvou kritérií je v párovém srovnání důležitější.

6 PROFIL PODNIKU ITEST PLUS, S. R. O.

6.1 Základní informace o společnosti

Obchodní firma:	ITEST plus, s. r. o. (dále jen ITEST plus, podnik nebo společnost)
IČO:	62061828
Datum zápisu do OR:	9. 12. 1994
Sídlo:	Kladská 1032/44c, Slezské Předměstí, 500 03 Hradec Králové
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Spisová značka:	C 7308 vedená u Krajského soudu v Hradci Králové
Statutární orgán:	dva jednatele
Základní kapitál:	100.000,- Kč [50]

Důležitý význam pro povědomí zákazníků má logo podniku, které zobrazuje Obrázek 9.



Obrázek 9: Logo podniku ITEST plus, s. r. o.

Zdroj: [16]

6.2 Předmět podnikání

Činnost podniku byla zahájena k 1. 1. 1995 a zaměřuje se na tři oblasti:

- „výrobu zdravotnických diagnostických prostředků in vitro pro mikrobiologické laboratoře,
- biologické a mikrobiologické zkoušky sterilních a nesterilních přípravků a odhad populace mikroorganismů na předmětu,
- mikrobiologické validace a monitoring čistých prostorů. [17]

Všechny činnosti se provádějí na základě těchto certifikátů [17]:

- ISO 13485:2003 – Návrh, výroba a prodej diagnostických prostředků in vitro pro mikrobiologii,

- ISO 9001:2008 – Biologické a mikrobiologické zkoušení zdravotnických prostředků a léčiv,
- povolení k činnosti kontrolní laboratoře vydaného Státním ústavem pro kontrolu léčiv v Praze,
- certifikátů správné výrobní praxe pro výrobce vydaných Státním ústavem pro kontrolu léčiv v Praze,
- akreditace Českého institutu pro akreditaci, o. p. s.

Od svého založení společnost svou nabídku neustále rozšiřovala. Co se týká výrobků, těch v současné době nabízí přes 80, avšak tento počet se již nadále zvyšovat nebude. Tvoří okolo 25 % celkových tržeb podniku. Výrobky podniku slouží k rychlé a přesné diagnostice infekčních onemocnění a některé výrobky se používají i v potravinářství.

Pokud se jedná o mikrobiologické zkoušky, zde majitel vidí větší potenciál než u výrobků. Nyní podnik provádí více než deset druhů zkoušek. Zkoušky jsou určené pro výrobce léčiv a zdravotnických přípravků. Týkají se například účinnosti antibiotik, sterility nebo přítomnosti specifických organismů. [17]

6.3 Cíle podniku

Cílem podniku ITEST plus je uspět na českém i zahraničním trhu v jeho oblasti podnikání. Plnění tohoto cíle management společnosti sleduje ve vztahu k zákazníkovi a ve vztahu k zaměstnancům.

Podnik svým zákazníkům garantuje, že všechny produkty a služby jsou v souladu s veškerými předpisy, vyhodnocuje plnění požadavků zákazníků, jejich spokojenost a v případě nespokojenosti přijímá účinná opatření.

Ve vztahu ke svým zaměstnancům chce management společnosti prohlubovat kvalifikaci a odbornost svých pracovníků a zjišťovat jejich postoje, názory a motivaci. [16]

7 EXTERNÍ ANALÝZA PODNIKU

Údaje v této analýze jsou získány z veřejných statistických údajů, z informací v médiích a také z řízeného rozhovoru s jedním z majitelů podniku.

7.1 PESTEL analýza

PESTEL analýza slouží k identifikaci příležitostí a hrozeb pro podnik ITEST plus. Skládá se ze šesti oblastí, kdy v každé z nich budou určeny jednotlivé okolnosti, které podnik ovlivňují.

7.1.1 Politické faktory

V politických faktorech hraje významnou roli stabilita vlády daného státu, která má vliv na podnikatelské prostředí. V České republice od pádu vlády Petra Nečase a poté nezískání důvěry vlády Jiřího Rusnoka se na začátku roku 2013 dostala k moci koalice stran ANO, politické hnutí, Česká strana sociálně demokratická a Křesťanská a demokratická unie – Československá strana lidová. Mezi priority vlády patří podpora exportu a podpora malých a středních podniků, což je pro podnik ITEST plus pozitivní.

Na podzim roku 2017 se konají další volby do poslanecké sněmovny. Dle průzkumu agentury SANEP by při potenciální volební účasti 54,5 % získalo hnutí ANO až 28,6 %, následováno Českou stranou sociálně demokratickou a Komunistickou stranou Čech a Moravy. Pokud se tyto preference nijak zásadně nezmění, koalice by mohla být podobná jako v současné době a vláda by tak mohla prosazovat stejné zájmy. [49]

V politických faktorech se také hodnotí korupce v dané zemi formou Indexu vnímání korupce. Česká republika se v roce 2016 se propadla oproti roku 2015 o deset příček, celkově je tak na 47. místě ze 176 srovnávaných zemí. [5]

S politickými faktory je také spjata daňová politika. Nepředpokládá se zvýšení daně z příjmu právnických osob. Zavedení druhé snížené sazby daně z přidané hodnoty (dále jen DPH) v prosinci roku 2016, a to 10 %, se však podniku ITEST plus nijak nedotklo, na všechno jeho zboží a služby se vztahuje základní sazba DPH.

Vláda Bohuslava Sobotky dále prosadila elektronickou evidenci tržeb, která se však podniku ITEST plus v žádné vlně nedotkne.

Společnost ITEST plus svou činností podléhá Státnímu ústavu pro kontrolu léčiv (dále jen SÚKL) a bez povolení tohoto ústavu by nemohla svoji činnost provádět. SÚKL provádí každé

dva roky v podniku audity, zda jsou stále splněny stanovené podmínky, které jsou dané Evropskou komisí. Nazývají se Požadavky na správnou výrobní praxi, neboli Good Manufacturing Practice Guideline, každým rokem se zpřísňují a majitel podniku ITEST plus sledává stále těžší tyto podmínky plnit. Normy, kterým podnik ITEST plus podléhá, jsou podrobněji popsány v legislativních faktorech PESTEL analýzy.

7.1.2 Ekonomické faktory

Mezi nejvýznamnější ekonomické faktory z makroekonomického hlediska patří hrubý domácí produkt (dále jen HDP), úroková míra, inflace a měnový kurz. Všechna data v této oblasti PESTEL analýzy byla zpracována podle predikce Ministerstva financí České republiky (dále jen MFCR) z listopadu 2016.

Základní ukazatele makroekonomické oblasti jsou uvedeny v Tabulce 1, včetně predikce z listopadu 2016, kterou lze porovnat i s minulou predikcí MFCR.

Tabulka 1: Základní makroekonomické ukazatele s predikcí

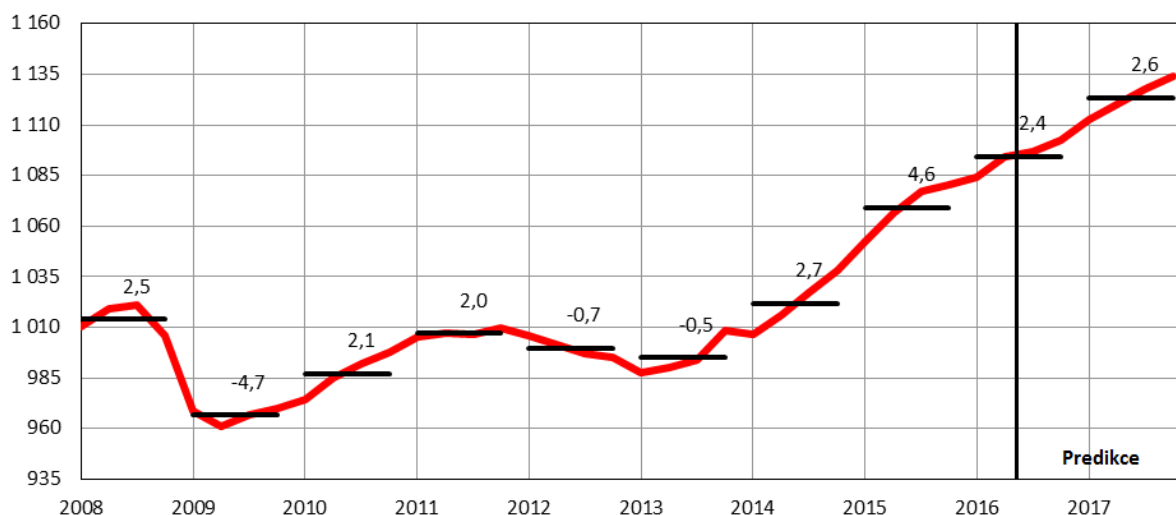
		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2016	2017
		Aktuální predikce							Minulá predikce	
Hrubý domácí produkt	<i>mld. Kč</i>	4 034	4 060	4 098	4 314	4 555	4 703	4 864	4 629	4 812
Hrubý domácí produkt	<i>růst v % s.c.</i>	2,0	-0,8	-0,5	2,7	4,5	2,4	2,5	2,2	2,4
Spotřeba domácností	<i>růst v % s.c.</i>	0,3	-1,2	0,5	1,8	3,0	2,5	2,8	3,1	2,7
Spotřeba vlády	<i>růst v % s.c.</i>	-2,2	-2,0	2,5	1,1	2,0	2,3	1,6	2,2	1,6
Tvorba hrubého fixního kapitálu	<i>růst v % s.c.</i>	0,9	-3,1	-2,5	3,9	9,0	-3,6	2,8	-0,6	2,8
Příspěvek ZO k růstu HDP	<i>p.b., s.c.</i>	1,8	1,3	0,1	-0,5	0,1	1,3	0,2	0,7	0,2
Příspěvek změny zásob k růstu HDP	<i>p.b., s.c.</i>	0,3	-0,2	-0,7	1,1	0,3	0,4	0,0	-0,2	0,0
Deflátor HDP	<i>růst v %</i>	0,0	1,5	1,4	2,5	1,0	0,8	0,9	0,6	1,1
Průměrná míra inflace	<i>%</i>	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	0,5	1,2	0,5	1,2
Zaměstnanost (VŠPS)	<i>růst v %</i>	0,4	0,4	1,0	0,8	1,4	1,6	0,3	1,6	0,1
Míra nezaměstnanosti (VŠPS)	<i>průměr v %</i>	6,7	7,0	7,0	6,1	5,1	4,0	3,9	4,1	4,0
Objem mezd a platů (<i>dom. koncept</i>)	<i>růst v %, b.c.</i>	2,3	2,6	0,5	3,6	4,4	5,4	5,0	5,3	4,9
Saldo běžného účtu	<i>% HDP</i>	-2,1	-1,6	-0,5	0,2	0,9	2,3	1,8	1,5	1,2
Saldo vládního sektoru	<i>% HDP</i>	-2,7	-3,9	-1,2	-1,9	-0,6	-0,2	-0,2	-0,3	.
Předpoklady:										
Měnový kurz CZK/EUR		24,6	25,1	26,0	27,5	27,3	27,0	26,9	27,0	26,9
Dlouhodobé úrokové sazby	<i>% p.a.</i>	3,7	2,8	2,1	1,6	0,6	0,4	0,6	0,6	0,8
Ropa Brent	<i>USD/barel</i>	111	112	109	99	52	44	51	44	50
HDP eurozóny (EA12)	<i>růst v % s.c.</i>	1,5	-0,9	-0,3	1,0	2,0	1,4	1,1	1,5	1,2

Zdroj: [26]

HDP

Ukazatel HDP je považován jako nejdůležitější ukazatel životní úrovně dané země a vypovídá také o celkovém stavu hospodářství určitého státu. Obrázek 10 zobrazuje vývoj HDP již od roku 2008, kdy lze pozorovat v roce 2009 i dopad světové hospodářské krize. HDP od roku 2013 opět roste a tento trend by měl pokračovat i v roce 2017 (podle predikce růst cca 2,5 %). Za tento růst HDP může zejména zvýšení exportu, což lze přisuzovat

intervencím České národní banky (dále jen ČNB) ohledně oslabení české koruny, takže vzhledem k ukončení intervencí v dubnu 2017 může HDP růst pomaleji.



Obrázek 10: Vývoj HDP s predikcí

Zdroj:[26]

Úroková míra

Tabulka 2 ukazuje úrokové sazby ČNB a také referenční sazby PRIBOR 3M (Prague InterBank Offered Rate), kdy lze sledovat, že predikce i sazby PRIBOR se skutečně blíží reálným hodnotám. Dle predikce se úrokové sazby budou nadále pohybovat na extrémně nízkých hodnotách vzhledem k nízkým inflačním tlakům.

Šetření ČNB o úvěrových podmínkách z června 2016 ukázalo, že úvěry nefinančním podnikům by se měly nadále uvolňovat, což může být pozitivní zpráva pro podnik ITEST plus, pokud by zvažoval využití cizího kapitálu.

Tabulka 2: Vývoj úrokových sazeb s predikcí (%)

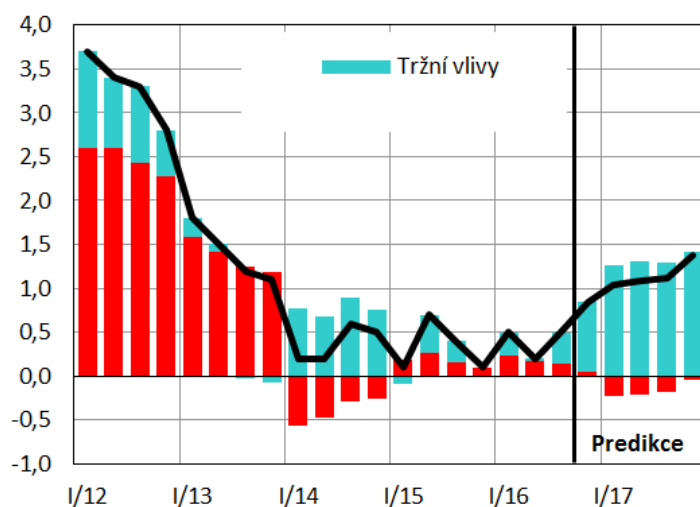
		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
										Predikce	Predikce
Repo 2T ČNB (konec období)	v % p.a.	2,25	1,00	0,75	0,75	0,05	0,05	0,05	0,05	.	.
Hlavní refinanční sazba ECB (konec období)	v % p.a.	2,50	1,00	1,00	1,00	0,75	0,25	0,05	0,05	.	.
Hlavní refinanční sazba Fed (konec období)	v % p.a.	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,50	.	.
PRIBOR 3M	v % p.a.	4,04	2,19	1,31	1,19	1,00	0,46	0,36	0,31	0,3	0,3
Dlouhodobé úrokové sazby	v % p.a.	4,55	4,67	3,71	3,71	2,80	2,11	1,58	0,57	0,4	0,6

Zdroj:[26]

Inflace

Ekonomický růst je doprovázen velmi nízkou inflací. Vývoj inflace od roku 2012 i s predikcí pro rok 2017 zobrazuje Obrázek 11. ČNB se v listopadu 2013 rozhodla k intervenci, oslabení české koruny, aby udržela cenovou stabilitu, která je jejím hlavním

cílem. Z Obrázku 11 vyplývá, že tento záměr byl splněn a predikce inflace v roce 2017 činí 1,2 %, což se již pomalu začíná blížit cíli ČNB, který je 2 %.



Obrázek 11: Vývoj inflace s predikcí (%)

Zdroj:[26]

Měnový kurz

Oslabením měnového kurzu došlo nejen k nastartování růstu inflace, ale také ke zlevnění exportovaného zboží a služeb a naopak ke zdražení importu. Tabulka 3 ukazuje vývoj kurzu CZK/EUR a CZK/USD od roku 2010, kdy lze v roce 2014 pozorovat zvýšení kurzu přes 27 CZK/EUR a přes 24 CZK/USD. Podle predikce pro rok 2017 až 2019 by kurz měl opět klesat a v roce 2019 by se měl vrátit zhruba ke 25 CZK/EUR.

Tabulka 3: Vývoj měnového kurzu s predikcí

		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
								Predikce	Predikce	Výhled	Výhled
Nominální měnové kurzy											
CZK / EUR	roční průměr	25,29	24,59	25,14	25,98	27,53	27,28	27,0	26,9	26,2	25,6
	zhodnocení v %	4,6	2,8	-2,2	-3,2	-5,6	0,9	0,9	0,6	2,4	2,5
CZK / USD	roční průměr	19,11	17,69	19,59	19,57	20,75	24,65	24,3	24,4	23,8	23,3
	zhodnocení v %	-0,3	8,0	-9,7	0,1	-5,7	-15,8	1,4	-0,5	2,4	2,5
Nominální efektivní měnový kurz	průměr 2010=100	100,0	103,1	99,5	97,3	92,5	92,5	95	95	98	100
	zhodnocení v %	2,1	3,1	-3,5	-2,2	-4,9	-0,1	2,4	0,7	2,6	2,2

Zdroj:[26]

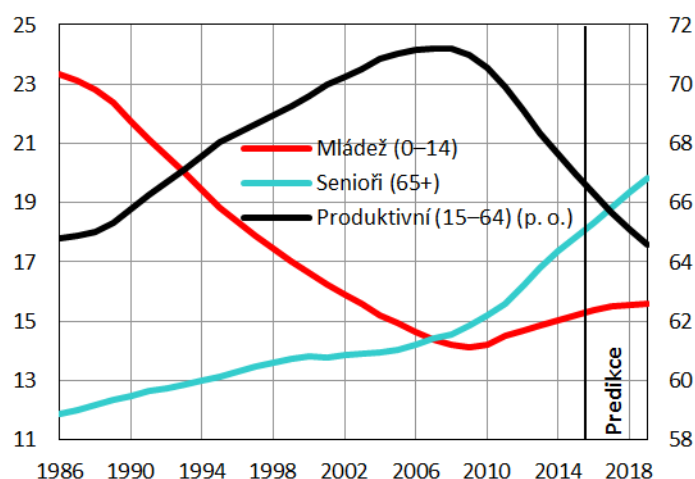
Pro podnik ITEST plus byla intervence ČNB výhodná, jelikož podnik nemá žádné zahraniční dodavatele, ale pouze odběratele. Ukončení intervencí tak představuje pro podnik riziko snížení výnosů, avšak pouze v malém měřítku. Zahraniční odběratelé co do počtu i objemu odebíraných produktů tvoří totiž zhruba 10 %.

7.1.3 Sociální faktory

V sociální oblasti jsou pro sledovaný podnik zejména důležité demografické aspekty, nezaměstnanost a trendy životního stylu obyvatelstva.

Demografie

Demografický vývoj může mít vliv na velikost poptávky. Na Obrázku 12 je vidět, že od roku 2010 dochází k velmi strmému nárůstu počtu seniorů (věk 65 a více) a predikce tento trend potvrzuje. Většina odběratelů podniku ITEST plus podniká ve zdravotnickém průmyslu, např. vyrábí léky a zdravotnické prostředky. Podnik ITEST plus na těchto výrobcích provádí mikrobiologické zkoušky. Stárnutí populace proto pro podnik představuje příznivý trend, který by mohl do budoucna zvýšit poptávku, protože spotřeba léků a zdravotnických přípravků je v této věkové kategorii největší.



Obrázek 12: Demografický vývoj populace s predikcí

Zdroj:[26]

Životní styl

V posledních letech roste v České republice zájem o zdravý životní styl. Tento trend lze také považovat za velmi pozitivní vzhledem k poptávce po produktech podniku ITEST plus. Mnoho zákazníků podniku jsou totiž společnosti, které vyrábějí doplňky stravy, vitaminy nebo bylinkové čaje.

Mezi další faktory životního stylu lze zařadit větší výskyt civilizačních chorob v důsledku vzniku nových virů, nových chorob a vývoje a mutace mikroorganismů. V této oblasti stále vznikají nové léky, které je třeba testovat. Obecně se léků vyrábí čím dál větší množství a každou vyrobenou šarží je třeba otestovat. To pro podnik znamená velmi pozitivní vývoj,

protože podnik ITEST plus testuje čím dál více cytostatik (látky, které se používají v léčbě nádorových onemocnění).

Nezaměstnanost

Míra nezaměstnanosti stále klesá a od začátku roku 2016 byla dokonce nejnižší v rámci celé Evropské unie (viz Tabulka 4). Důsledkem je nedostatek odborníků na trhu práce.

Tabulka 4: Vývoj nezaměstnanosti s predikcí

		2015				2016			
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
								Odhad	Predikce
Výběrové šetření pracovních sil – ČSÚ									
Zaměstnanost	<i>průměr v tis.osob</i>	4 988	5 044	5 060	5 076	5 087	5 128	5 140	5 142
	<i>meziroční růst v %</i>	1,3	1,7	1,3	1,2	2,0	1,7	1,6	1,3
	<i>ičtvrtletní růst v %</i>	0,4	0,3	0,1	0,3	1,0	0,1	0,1	0,1
Zaměstnanci	<i>průměr v tis.osob</i>	4 116	4 161	4 189	4 205	4 231	4 244	4 275	4 272
	<i>růst v %</i>	2,1	2,4	2,0	2,1	2,8	2,0	2,1	1,6
Podnikatelé	<i>průměr v tis.osob</i>	872	883	872	871	855	885	864	870
	<i>růst v %</i>	-2,3	-1,7	-2,1	-3,1	-1,9	0,2	-0,8	-0,2
Nezaměstnanost	<i>průměr v tis.osob</i>	317	262	257	237	231	210	212	209
Míra nezaměstnanosti	<i>průměr v %</i>	6,0	4,9	4,8	4,5	4,3	3,9	4,0	3,9
Dlouhodobá nezaměstnanost	<i>průměr v tis.osob</i>	145	122	125	115	106	91	.	.

Zdroj:[26]

Přestože v podniku ITEST plus je velmi malá fluktuace zaměstnanců, pokud je nutné sehnat nového zaměstnance, jedná se především o laboranta/laborantku. Z rozhovoru s majitelem však vyplynulo, že se v budoucí době obává nedostatku odborníků v této oblasti.

7.1.4 Technologické faktory

Technologický pokrok v oblasti mikrobiologie není jinak závratně rychlý. Dosavadní přístroje se inovují a zdokonalují, ale inovace nejsou nijak zásadní, protože nemění podstatu provádění mikrobiologických zkoušek.

Pokud jde o zastarávání strojů a technologií, dle majitele podniku dochází k výměně stroje až v případě, kdy je neopravitelný. Za celou historii podniku ITEST plus nebylo třeba vyměnit přístroj kvůli tomu, že by jeho parametry pro provádění zkoušek už nevyhovovaly. Mezi nejčastější důvody pro výměnu některých strojů jsou spíše bezpečnostní požadavky nebo požadavky majitele na větší úporu elektrické energie. Podnik ITEST plus tak mění své přístroje zejména ze své vlastní iniciativy, ne z důvodu tlaku nových technologií.

Podstata provádění mikrobiologických zkoušek je již od svých začátků stejná, nevznikla žádná nová technologie nebo postup. Samozřejmě existují přístroje, které dokáží průběh mikrobiologických zkoušek urychlit, a to tak, že zkracují dobu analýzy (např. bakterií) až

o dva dny, avšak podstata metody zůstává stejná. Tyto přístroje představují velmi nákladnou investici a spíše jsou využívány ve větších mezinárodních podnicích.

Trendem současné doby je digitalizace. Dle majitele podniku již v podniku jsou stroje, které ulehčují práci, avšak lidský faktor je stále potřeba, a tak nehrozí nahrazení lidské práce kapitálem.

7.1.5 Environmentální faktory

Mezi environmentální faktory patří zejména znečišťování životního prostředí, emisní limity, nakládání s odpady nebo vliv počasí a klimatických změn.

Podnik ITEST plus žádným zásadním způsobem neznečišťuje životní prostředí, takže se na něj nevztahují žádné emisní limity nebo omezení. Jediné, čím podnik zatěžuje prostředí, je nebezpečný biologický odpad.

Stále větší význam environmentálních faktorů si podnik ITEST plus dobře uvědomuje, a proto se v roce 2002 rozhodl, že využije solární energie, a zakoupil pro pobočku v Hradci Králové čtyři solární panely, které slouží k ohřevu vody.

Menší hrozbu pro podnik může představovat počasí, a to zejména v oblasti distribuce zboží, kdy při teplotách nižších než - 10 °C není možné zboží zasílat kvůli možnému poškození.

7.1.6 Legislativní faktory

Podnik ITEST plus se musí řídit legislativou upravující podnikatelského prostředí, mezi tyto zákony patří zejména [54]:

- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,
- zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích,
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

Avšak na odvětví, ve kterém podnik působí, se vztahují i jiné zákony a normy, konkrétně [16]:

- zákon 167/1998 Sb., o návykových látkách a o změně některých dalších zákonů,

- Evropský lékopis, který stanovuje postupy pro výrobu léků a léčivých přípravků a pro jejich zkoušení a skladování,
- zákon č. 123/2004 Sb., o zdravotnických prostředcích ve smyslu pozdějších předpisů,
- nařízení vlády č. 453/2004 Sb., kterým se stanoví technické požadavky na diagnostické prostředky in vitro.

Dle rozhovoru s majitelem podniku ITEST plus se legislativa zpřísňuje a je stále náročnější splňovat potřebné legislativní požadavky.

Ke shrnutí PESTEL analýzy je k dispozici Tabulka 5, kde je zaznamenán také pozitivní (+), nebo negativní dopad (-).

Tabulka 5: Shrnutí PESTEL analýzy podniku ITEST plus, s. r. o.

OBLAST	FAKTOR	DOPAD	POPIS
Politické faktory	Stabilita vlády	+	Priority vlády - podpora malých a středních podniků
		+	Budoucí vláda - dle průzkumů podobné složení
	Korupce	-	Zhoršení korupční situace v ČR
	Regulace	-	Požadavky a dohled Evropské komise
-		Požadavky a dohled SÚKLu	
Ekonomické faktory	HDP	+	Očekávaný mírný růst HDP, okolo 3 %
	Úroková míra	+	Velmi nízké úrokové sazby, možnost levného úvěru
	Měnový kurz	-	Zrušení intervencí ČNB, posílení české koruny
Sociální faktory	Demografický vývoj	+	Stárnutí populace, příležitost ke zvýšení tržeb
	Životní styl	+	Rostoucí zájem o zdravý životní styl
	Nezaměstnanost	-	Hrozící nedostatek odborníků
	Civilizační choroby	+	Větší výskyt těchto onemocnění, vznik nových virů, chorob a léků - možné zvýšení tržeb podniku
Technologické faktory	Změny a zastarávání technologií	+	Pomalý rozvoj technologií
		+	Velmi pomalé zastarávání strojů
Environmentální faktory	Počasí	-	Teploty nižší než -10 °C - nemožnost rozesílání výrobků
	Nebezpečný odpad	-	Zatěžování životního prostředí nebezpečným biologickým odpadem
	Postoje k obnovitelným zdrojům	+	Pozitivní přístup podniku k obnovitelným zdrojům (solární panely)
Legislativní faktory	Zákonné normy	-	Vysoká legislativní regulace odvětví
		-	Neustále se zvyšující legislativní požadavky
		-	Rostoucí byrokracie

Zdroj: vlastní zpracování

Mezi nejdůležitější faktory, které působí na podnik ITEST plus, patří jednoznačně státní regulace, regulace EU a legislativní faktory, tedy dodržování zákonných norem. Veškerá regulace pro podnik představuje administrativní zátěž. Mezi další významné faktory patří nízké úrokové sazby, které podnik může využít pro získání levného úvěru. Neméně důležitý faktor je i stárnutí evropské populace a větší výskyt civilizačních chorob, což pro podnik může znamenat zvýšení tržeb. Pokud by se vedení podniku rozhodlo pro expanzi na zahraniční trhy, pravděpodobně by se potýkalo s nedostatkem odborníků v oblasti biologie a mikrobiologie. Analýza PESTEL je vyhodnocena pouze slovně, jelikož podnik není na analýze makrookolí tolik závislý. K detailnější analýze by byl použit podobný postup jako v kapitole 7.3 Porterův model pěti konkurenčních sil.

7.2 Analýza odvětví

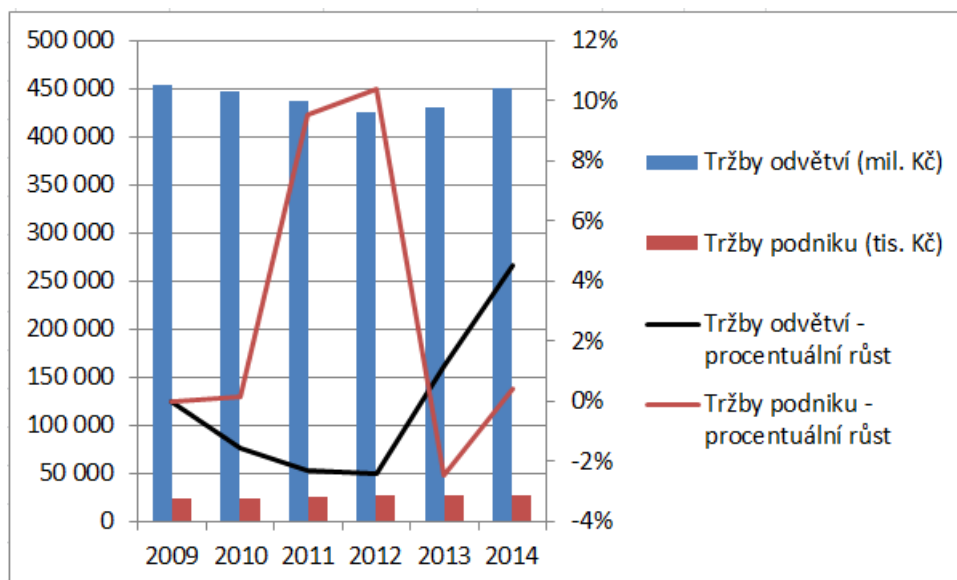
Odvětví, ve kterém podniká společnost ITEST plus, je velmi specifické. Pro další analýzu je důležité podnik zařadit dle klasifikace CZ NACE. Podnik patří do tří skupin [36]:

- M 71.20 - Technické zkoušky a analýzy,
- M 72.19 - Ostatní výzkum a vývoj v oblasti přírodních, technických věd,
- C 32.50.0 - Výroba lékařských a dentálních nástrojů a potřeb.

V rámci analýzy odvětví je zpracován rozbor sekce M dle členění CZ NACE, protože tato skupina je z hlediska podnikových činností dominantní, a porovnání s podnikem ITEST plus. Analýza je zpracována za období 2009 až 2014.

Na Obrázku 13 je možné vidět, jak se vyvíjely tržby v daném odvětví a tržby podniku ITEST plus, je zde naznačena i procentuální meziroční změna. Vývoj tržeb podniku je naprosto odlišný od vývoje tržeb odvětví. Tržby v odvětví mají od roku 2009 do roku 2012 klesající trend, následně od roku 2012 tyto tržby opět rostou. Tržby podniku mají naopak do roku 2012 rostoucí trend, v roce 2013 došlo k mírnému propadu tržeb (zhruba 2 %). Pokles tržeb za poskytované služby, tedy mikro(biologické) zkoušky v roce 2013 byl důsledkem odchodu významného zákazníka Teva Pharmaceuticals CR, s. r. o, který si otevřel vlastní zkušební laboratoře. Od roku 2014 mají tržby podniku opět rostoucí trend.

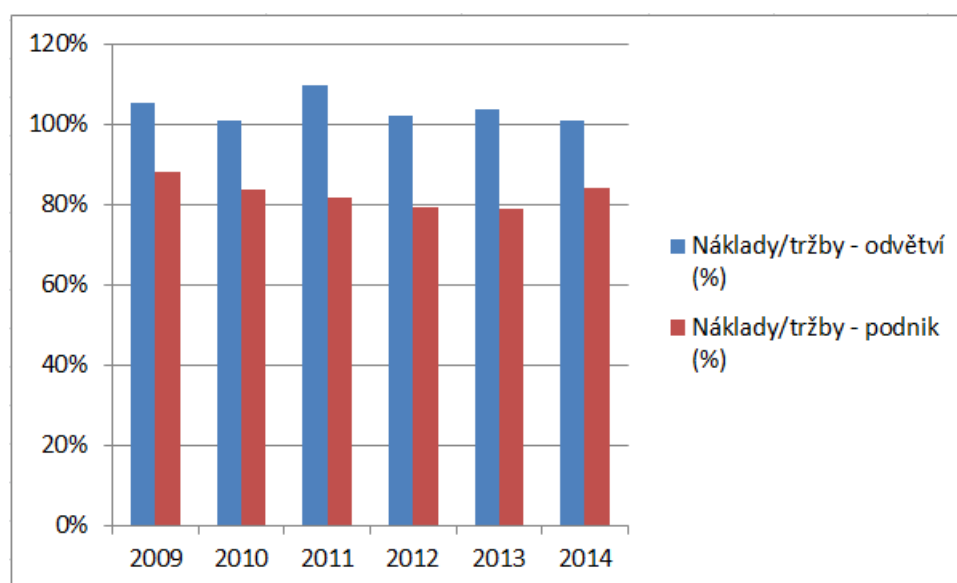
Rozdíl vývoje odvětví oproti podniku je dán vysokou mírou specifikace podniku ITEST, jelikož sekce M dle členění CZ NACE obsahuje mj. i právní a účetnické činnosti, veterinární činnost nebo reklamu a průzkum trhu, avšak statistické informace pro vyloučení těchto činností nejsou k dispozici.



Obrázek 13: Vývoj tržeb v odvětví podniku s porovnáním s podnikem ITEST plus, s. r. o. v letech 2009 - 2014

Zdroj: vlastní zpracování podle [47]

Obrázek 14 zobrazuje poměr nákladů a tržeb v odvětví a podniku ITEST plus. Celkově v odvětví jsou náklady od roku 2009 do roku 2014 zhruba stejně vysoké jako tržby, naproti tomu se podniku ITEST plus z tohoto hlediska daří o něco lépe, tento poměr činí okolo 80 %.



Obrázek 14: Poměr nákladů a tržeb v odvětví podniku s porovnáním s podnikem ITEST plus, s. r. o. v letech 2009 - 2014

Zdroj: vlastní zpracování podle [47]

Odvětví je charakteristické tím, že je nezávislé na hospodářském cyklu, tedy nijak významně nevnímá období recese nebo konjunktury. Fáze v cyklu odvětví lze jen těžko určovat, avšak dle majitele se podnik nachází na přelomu růstu odvětví a jeho dospělosti.

Majitel tak soudí z vývoje poptávky po produktech podniku a považuje odvětví za perspektivní.

Odvětví biologie a mikrobiologie se také vyznačuje značnými bariérami vstupu zejména v legislativní oblasti. Požadavky je náročné nejen splňovat, ale také sledovat jejich změny. Další významnou bariérou je velká kapitálová náročnost, kdy k provozu je třeba mnohamilionová investice na zázemí a stroje. Bariérou vstupu do odvětví jsou také odborné znalosti pracovníků a know-how. Toto vše se promítá do Porterova modelu pěti konkurenčních sil.

7.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

Tento model je použit pro analýzu mikrookolí podniku ITEST plus a zohledňuje specifika výše popsaného odvětví.

7.3.1 Existující konkurence v odvětví

Při posuzování této konkurenční síly je třeba konkurenci rozdělit podle druhu činnosti podniku ITEST plus, tedy na výrobu zdravotnických přípravků a provádění biologických a mikrobiologických zkoušek.

Podnik ITEST plus nabízí přes 80 druhů výrobků, jejich ceník je uveden na webových stránkách společnosti. Takové portfolio výrobků má tento podnik jako jediný v České republice. V zahraničí takové podniky existují, jedná se např. o společnosti Merck KGaA se sídlem v Německu nebo Oxoid Limited se sídlem ve Velké Británii. Podle vyjádření odběratelů je však podnik ITEST plus daleko levnější a kvalitou srovnatelný, takže v oblasti výrobků má podnik ITEST plus velmi silné a stabilní postavení na trhu.

Další oblastí podnikání společnosti ITEST plus jsou mikrobiologické zkoušky. Přehled prováděných zkoušek má podnik ITEST plus na svých webových stránkách, avšak již bez ceníku, cena je určována pro každého zákazníka individuálně. Zde již existuje konkurence, která se shoduje svým portfoliem, jedná se především o společnost ALS Czech Republic, s. r. o. Podnik ITEST plus si je vědom této konkurence, své zákazníky si však drží, dle majitele je většina obchodních vztahů na přátelské bázi a tyto vztahy trvají již několik let, takže pokud by měl zákazník s čímkoliv problémem, podnik se to snaží vyřešit. Co je však důležité pro oblast mikrobiologických zkoušek: velké podniky mají své vlastní laboratoře, kde si některé zkoušky provádějí samy, např. Zentiva Group, a. s., TEVA Pharmaceuticals CR, s. r. o. nebo Oncomed manufacturing a. s. Přesto tyto společnosti nemají potřebné vybavení

na všechny druhy zkoušek, které potřebují, proto je podnik ITEST plus i nadále jejich důležitým dodavatelem.

V oblasti mikrobiologických zkoušek je třeba vyzdvihnout, že zkoušku na pyrogenní látky dělá podnik ITEST plus jako jediný ve střední Evropě. V České republice existovalo několik pyrogenních stanic, které se zabývaly pouze těmito testy, avšak od roku 2000 začala klesat poptávka po těchto testech, takže tyto stanice byly nuceny svoji činnost ukončit. V roce 2010 se tento pokles zastavil a poptávka se ustálila, a jelikož pyrogenní testy byly pro podnik ITEST plus pouze součástí širokého portfolia, podnik tuto činnost neukončoval a nyní je jediný, který tento typ zkoušek provádí.

Dle majitele podniku ITEST plus v této oblasti není žádná dominantní společnost.

7.3.2 Hrozba substitutů

Hrozbu substitutů je třeba opět rozdělit podle předmětu podnikání ITEST plus.

V oblasti výrobků existuje malé riziko, že budou nahrazeny. Výrobky podniku ITEST plus slouží k identifikaci patogenů neboli původců nemoci, takže odběratelé jsou schopni pomocí nich určit druh patogenu podle jejich chování a znaků. Tento proces trvá několik dní, obvykle dva až tři dny. Potřebné přístroje, které by nahradily doposud prováděnou identifikaci a proces identifikace by výrazně urychlily, mají velmi vysokou počáteční investici a i jejich samotný provoz je velmi drahý. Avšak odběrateli výrobků podniku ITEST plus jsou nemocnice a laboratoře a ty musí používat metody, které jim zaplatí pojišťovny. V blízké době proto nehrozí, že by byly výrobky těmito přístroji nahrazeny.

Pokud jde o prováděné služby, tedy o biologické a mikrobiologické zkoušky, zde v současné době ani v blízké budoucnosti substituty nehrozí. Postup pro zkoušení léků a léčivých přípravků je stanoven v Evropském lékopisu, kde jsou přesně vymezeny podmínky, postupy a normy pro provádění těchto zkoušek. Společnosti podnikající v tomto oboru jsou tak vázány na tento dokument a nemohou si stanovovat nové postupy nebo metody samy. Přesto jsou však v Evropském lékopisu uvedeny metody, které jsou označeny jako alternativní. Je tedy jen otázkou času, kdy tyto metody budou prohlášeny oficiálními, avšak je to spíše v řádu desítek let. Za posledních 20 let, kdy podnik ITEST plus provozuje svou činnost, byla schválena pouze jedna nová metoda, která může nahradit pyrogenní test.

7.3.3 Hrozba nových konkurentů

Konkurenci je třeba se posuzovat odděleně pro výrobky a pro biologické a mikrobiologické zkoušky.

U výrobků hrozí daleko větší nárůst konkurence než u zkoušek, a to především ze zahraničí. Je to dáno rozvojem asijských zemí, zejména pak Číny a Indie. Tyto země jsou schopny výrobky dodávat levněji z důvodu levnějších provozních nákladů, např. na mzdy pracovníků. Avšak pro evropský trh je doprava často dražší než samotný výrobek, proto společnosti upřednostňují evropské podniky. V evropském měřítku má podnik ITEST plus jedinečné portfolio výrobků, a to vidí jako hlavní konkurenční výhodu v této oblasti.

Některé velké podniky již mají své vlastní zázemí pro provádění některých biologických a mikrobiologických zkoušek, avšak v této oblasti jsou významné bariéry vstupu, zejména splnění legislativních požadavků, velká kapitálová náročnost, je také zapotřebí mít k dispozici know-how a odborné pracovníky a zázemí. Tyto bariéry jsou často pro nově vznikající podniky nepřekonatelné, avšak právě u velkých podniků, které si mohou dovolit tyto překážky překonat, hrozí, že se rozhodnou toto zázemí vybudovat.

7.3.4 Síla kupujících

Síla odběratelů je další z Porterových konkurenčních sil. Mezi odběratele podniku ITEST plus patří farmaceutické společnosti, biofarmaceutické společnosti (např. Zentiva Group, a. s.), laboratoře a lékárny (např. AeskuLab Holding, a. s.), státní nemocnice (např. Fakultní nemocnice v Motole), nestátní zdravotnická zařízení a také výrobci zdravotnických prostředků a distributorské podniky.

Celkově má podnik přes 250 odběratelů. Pokud jde o výrobky, zde neexistuje tak dominantní kupující, aby na něm byl podnik ITEST plus závislý. Objednávky výrobků jsou téměř rovnoměrně rozděleny co do počtu i objemu mezi jednotlivé zákazníky. Avšak co se týká mikrobiologických zkoušek, zde už existují významní odběratelé. Jejich odchod by neznamenal pro podnik ITEST plus bankrot, avšak určitě by to na svých tržbách pocítil. Jedná se o společnosti Zentiva Group, a. s. a QUINTA-ANALYTICA s. r. o.

Fluktuace odběratelů je minimální. Stále se objevují potenciální zájemci, kteří chtějí s podnikem ITEST plus navázat spolupráci. Za celou historii společnosti odešel pouze jeden významný zákazník, a to podnik Teva Pharmaceuticals CR, s. r. o, který podniku ITEST plus zajišťoval tržby až 750.000,- Kč ročně. Avšak to je jediný případ odchodu zákazníka, což jen potvrzuje hodnotu podniku ITEST plus, a to loajalitu v dodavatelsko-odběratelských vztazích.

Velkou roli v této oblasti hraje loajalita a vztahy se zákazníky, na kterých si podnik ITEST plus zakládá a snaží se je neustále prohlubovat.

7.3.5 Síla dodavatelů

Dodavatelé podniku ITEST plus mají větší vyjednávací sílu než odběratelé. Podnik ITEST plus si vede databázi svých dodavatelů, v současné době jejich počet činí 65. Dodavatelé jsou rozděleni do dvou skupin, a to strategičtí dodavatelé a ostatní. V této databázi se každý dodavatel hodnotí z několika hledisek: zda má certifikovaný systém jakosti, dodržuje dodací termíny, zda plní stanovené požadavky na jakost, včasné dodává požadované doklady, zda je flexibilní (z hlediska změny termínu a množství) a také se hodnotí cena. Každá kategorie je hodnocena body, maximum bodů pro jednoho dodavatele činí 90. Je zde i škála hodnocení:

- kategorie A: plně vyhovující, 90 - 60 bodů,
- kategorie B: neplní všechna kritéria, 55 bodů a méně,
- kategorie C: potenciální dodavatel, čeká se na hodnocení.

Pouze jeden dodavatel získal za rok 2016 maximum bodů, jedná se o společnost STERIPAK s. r. o. Průměrný počet dosahovaných bodů je kolem 70 až 80. Nejnižší počet bodů činil 60, tedy všichni dodavatelé jsou zatím plně vyhovující. [16]

Podnik ITEST plus není závislý na žádném dodavateli, avšak změna dodavatele by byl velmi náročný a zdlouhavý proces, který by se dotknul i zákazníků podniku. Každý typ zkoušky je třeba pro daného zákazníka vyzkoušet a zvalidovat, a pokud by podnik změnil dodavatele (např. diagnostik), musel by si vyžádat od zákazníků všechny druhy výrobků a biologické zkoušky provést a opět zvalidovat ještě předtím, než se začnou výrobky běžně testovat. To znamená ztráty jak pro podnik ITEST plus, tak i pro jeho zákazníky.

Dále pro podnik ITEST plus násobí sílu dodavatelů fakt, že podle platné legislativy musí podnik provádět u svých dodavatelů audit, zda splňují zákonné podmínky, proto je velmi obtížné zařadit do skupiny svých dodavatelů nějaký nový podnik.

Shrnutí Porterovy analýzy ukazuje Tabulka 6, ve které jsou některé faktory posuzovány odděleně pro výrobky a pro mikrobiologické zkoušky. Význam faktoru pro podnik ITEST plus je hodnocen na škále od 1 do 10, kdy 1 znamená, že daný faktor na podnik nevyvíjí žádný tlak, a 10 představuje vysoký tlak. Hodnocení bylo provedeno na základě konzultace s majitelem společnosti ITEST plus. Jednotlivé oblasti modelu jsou souhrnně ohodnoceny pomocí poměru významu všech hodnocených faktorů vůči maximální možné hodnotě. Z tohoto ohodnocení vyplývá, že největší tlak na podnik ITEST plus má hrozba nových

konkurentů a síla dodavatelů. Nejmenší tlak vyvíjí síla odběratelů. Hrozba nových konkurentů je nejvýznamnější silou, podnik by se proto měl snažit zejména o udržení stávajících zákazníků, což usnadňuje skutečnost, že zákazníci společnosti jsou velmi loajální a vztahy jsou již dlouhodobé. Podnik by se také měl soustředit na udržení stávajících dodavatelů, např. uzavřením dlouhodobých smluv a dále by měl podnik udržovat vztahy s dodavateli na přátelské bázi.

Tabulka 6: Shrnutí Porterova modelu pěti konkurenčních sil podniku ITEST plus, s. r. o.

OBLAST	FAKTOR	POPIS	VÝZNAM
Existující konkurence v odvětví	Struktura odvětví	Atomizovaná struktura odvětví, neexistence dominantního podniku	3
	Stávající konkurence v ČR	Výrobky - jedinečné portfolio podniku ITEST plus	2
		Zkoušky - vlastní laboratoře velkých podniků pro provádění zkoušek	5
	Stávající konkurence v zahraničí	Výrobky - shodné portfolio výrobků, avšak levnější a kvalitou srovnatelné výrobky podniku ITEST plus	4
	Konkurenční výhoda podniku	Jediný podnik ve střední Evropě provádějící pyrogenní zkoušku	1
CELKEM			15/50 = 0,30
Hrozba substitutů	Riziko vstupu substitutů na trh	Výrobky - existence přístrojů urychlující identifikaci patogenů	3
		Zkoušky - striktní postup zkoušek vázaný Evropským lékopisem	2
		Zkoušky - alternativní metody v Evropském lékopisu	3
	Náklady na změnu	Výrobky - vysoké pořizovací náklady na přístroje, vysoké provozní náklady	3
		Zkoušky - legislativně zdlouhavý proces změny postupů zkoušek	2
CELKEM			13/50 = 0,26
Hrozba nových konkurentů	Hrozba vstupu	Výrobky - hrozba vstupu podniků z asijských zemí, zejména Indie a Číny	7
		Zkoušky - využití kapitálu velkých podniků k vybudování zázemí pro vlastní provádění zkoušek	10
	Vstupní bariéry	Zkoušky - splnění legislativních požadavků, znalost know-how a zajištění odborných pracovníků	2
	Kapitálová náročnost	Zkoušky - vysoká kapitálová náročnost na pořízení strojů	3
CELKEM			22/40 = 0,55

Síla kupujících	Struktura odběratelů	Výrobky - žádný dominantní odběratel, téměř rovnoměrné rozdělení objednávek	3
		Zkoušky - existence významných kupujících	5
	Náklady na změnu	Zkoušky - při změně dodavatele potřebná validace typu zkoušky	2
	Citlivost zákazníků na cenu	Malá citlivost zákazníků na cenu, i po zdražení produktů velmi výjimečné odchody zákazníků	1
	Loajalita zákazníků	Velmi loajální zákazníci podniku, vzácné odchody zákazníků	1
CELKEM			12/50 = 0,24
Síla dodavatelů	Struktura dodavatelů	Existence několika klíčových strategických dodavatelů	5
	Náklady na změnu	Zkoušky - při změně dodavatele potřebná validace typu zkoušky na daném přístroji	6
	Možnost získat nového dodavatele	Nutnost splnění legislativních požadavků na dodavatele podniku ITEST plus, povinnost provádění auditů u dodavatelů	4
CELKEM			15/30 = 0,50

Zdroj: vlastní zpracování

8 INTERNÍ ANALÝZA PODNIKU

Interní analýza podniku ITEST plus je zaměřena na systém managementu jakosti, procesní přístup podniku, marketing podniku a jeho společenskou odpovědnost (dále jen CSR) a zejména jsou analyzovány jeho vnitřní zdroje. Veškerá data jsou zjištěna z interní dokumentace podniku ITEST plus a z řízeného rozhovoru s majitelem podniku.

V podniku ITEST plus je zaveden **systém managementu jakosti**, (dále jen SMJ), který má osm zásad [16]:

- zaměření na zákazníka,
- vedení a řízení zaměstnanců,
- zapojení zaměstnanců,
- **procesní přístup**,
- systémový přístup k managementu,
- přístup k rozhodování zakládající se na faktech,
- zlepšování,
- vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy.

Procesní přístup je zakotven v interní dokumentaci, kde jsou procesy rozdělené na hlavní, řídicí a podpůrné a v matici odpovědnosti jsou stanoveny odpovědné osoby za jednotlivé procesy. Každý proces je hodnocen, jsou stanoveny metriky hodnocení, četnost hodnocení a zdroje hodnocení.

Hlavní procesy určuje zákazník svými požadavky na produkty a služby. Přinášejí společnosti hodnoty a výrazně přispívají nejen k plnění požadavků zákazníka, ale také plnění zákonných požadavků a interních předpisů. Mezi hlavní procesy v podniku ITEST plus patří [16]:

- výroba diagnostických prostředků in vitro,
- biologické a mikrobiologické zkoušky.

Řídicí procesy ve své důležitosti a komplexnosti zásadně přispívají k efektivnosti ostatních procesů, bez těchto procesů by zajištění ostatních procesů bylo prakticky nemožné. Jako řídicí procesy byly stanoveny [16]:

- odpovědnost vedení, zajištění potřebných zdrojů, SMJ,
- požadavky zákazníka a komunikace s ním.

Podpůrné procesy umožňují řídit správné monitorování a měření procesů, produktů, plnění požadavků zákazníka a poskytování služeb jako nezbytně nutného předpokladu pro sběr dat, jejich vyhodnocování a zpracovávání za účelem posuzování efektivnosti SMJ a pro zlepšování. Mezi podpůrné procesy podnik ITEST plus řadí [16]:

- vývoj,
- nákup.

Stručné vymezení procesů je k dispozici v Příloze A.

Marketing podniku odráží specifika odvětví. Zákazníky jsou farmaceutické podniky, státní nemocnice, lékárny, státní nebo soukromé laboratoře. Zákazníci jsou tedy odborníci, a proto je zbytečné využívat obecného mass marketingu, např. reklamy v televizi nebo v rádiu. Podle slov majitele podniku ITEST plus jsou v tomto odvětví klíčové zákaznické reference. V současné době jediná forma marketingu, kterou podnik ITEST plus využívá, je webová stránka a i když má podnik ITEST plus zmodernizovanou webovou stránku z roku 2017, web vypadá zastarale a dle mého názoru by mohla webová stránka vypadat moderněji.

8.1 Analýza vnitřních zdrojů podniku

Analýza vnitřních zdrojů se zaměřuje na hmotné, nehmotné, lidské a finanční zdroje. Finanční zdroje jsou specifikovány v kapitole 8.2 Finanční analýza.

8.1.1 Lidské zdroje podniku

Počet pracovníků včetně řídicích pracovníků a výši osobních nákladů zobrazuje Tabulka 7. Počet zaměstnanců se nijak zásadně ve sledovaných letech neměnil. Majitelé se snaží každý rok mzdy navyšovat zhruba o 2 %. Všechny mzdy jsou fixní, bez variabilní složky. Dvakrát ročně jsou vypláceny odměny dle uvážení majitelů podle výkonů zaměstnanců, minimálně však ve výši poloviny mzdy. Dále podnik ITEST plus přispívá svým zaměstnancům na životní pojištění a penzijní připojištění.

Tabulka 7: Vývoj počtu zaměstnanců a osobních nákladů podniku ITEST plus, s. r. o. v letech 2011 - 2015

ROK	2011	2012	2013	2014	2015
Počet pracovníků	21	20	18	21	24
Z toho řídicích pracovníků	2	2	2	2	2
Osobní náklady	10 219	11 048	11 062	11 996	13 244
Z toho řídicích pracovníků	2 115	2 214	2 282	2 320	2 345

Zdroj: vlastní zpracování podle [50]

Co se týká věkové struktury zaměstnanců, v podniku ITEST plus je pouze jeden zaměstnanec do 30 let, jeden důchodce a ostatní zaměstnanci jsou mezi těmito věkovými hranicemi. Celkem je v podniku sedm vysokoškolsky vzdělaných pracovníků, ostatní mají střední odborné vzdělání s maturitou, nejčastěji obor zdravotní laborant.

System vzdělávání je v podniku ITEST plus založen na interních školeních, která se konají v případě, že dojde k nějaké změně a majitelé potřebují zaměstnance s touto změnou seznámit. Školení je také potřeba, pokud se změní legislativa nebo nějaké požadavky na kvalitu. Obvykle se tato školení konají dvakrát ročně a dle majitele je to naprosto postačující.

8.1.2 Nehmotné zdroje podniku

Vedení podniku ITEST plus došlo k závěru, že kvalitu svých služeb je nutné mít podloženou souhlasem certifikací od Mezinárodní organizace pro normalizaci (International Organization for Standardization, ISO), a proto podnik podléhá těmto normám [16]:

- ISO 17025 - Všeobecné požadavky na způsobilost zkušebních a kalibračních laboratoří,
- ISO 11737-1 - Sterilizace zdravotnických prostředků - Mikrobiologické metody - Část 1: Stanovení populace mikroorganismů na výrobcích,
- ISO 11737-2 - Sterilizace zdravotnických prostředků - Mikrobiologické metody - Část 2: Zkoušení sterility při validaci sterilizačního procesu,
- ISO 13485:2003 - Návrh, výroba a prodej diagnostických prostředků in vitro pro mikrobiologii,
- ISO 9001:2008 - Biologické a mikrobiologické zkoušení zdravotnických prostředků a léčiv.

Dodržování těchto norem a vlastnictví certifikátů podniku poskytují konkurenční výhodu, jelikož certifikáty ISO jsou v tomto oboru zákazníky velmi žádané.

Tyto normy s sebou nesou i negativa v podobě větší byrokracie, kdy laboranti stráví zhruba 50 % času sepisováním všech potřebných dokumentů, což nepřináší hodnotu, ale prodražuje služby.

Podnik ITEST plus také obdržel již několikátý rok certifikát Prověřená společnost, který posuzuje etiku podnikání, negativní recenze a zodpovědný přístup k závazkům a obchodním partnerům. [17]

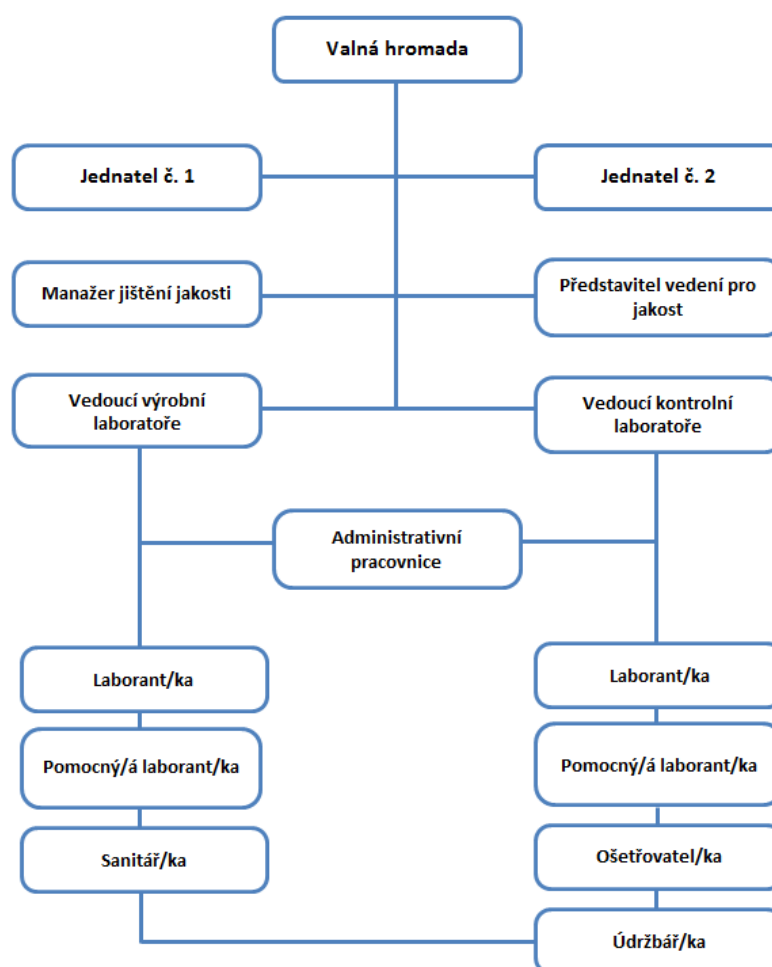
Organizační struktura

Podnik vlastní dva majitelé, kteří jsou zároveň jednatele a mohou jednat samostatně a v plném rozsahu. První jednatel vlastní obchodní podíl 40 % a druhý jednatel 60 %, oba jsou zároveň zaměstnanci podniku, kdy každý je vedoucím laboratoře na dané pobočce.

Podnik je rozdělen na výrobní laboratoř a kontrolní laboratoř. Výrobní laboratoř se nachází v sídle podniku v Hradci Králové a kontrolní laboratoř je situována v obci Bílé Vchýnice nedaleko obce Přelouč. Organizační struktura je v obou pobočkách stejná a je zobrazena na Obrázku 15. [16]

Organizační struktura je přehledná a jednoduchá. V interní dokumentaci je ke každé pozici stanoven její popis, který zahrnuje kvalifikační požadavky (vzdělání, praxe, jazykové znalosti), stanovení cílů pozice a náplň práce, konkrétní odpovědnost, hierarchii a zástup.

V současné době podnik zaměstnává 26 zaměstnanců.



Obrázek 15: Organizační struktura podniku ITEST plus, s. r. o.

Zdroj: [16]

Podniková kultura a CSR

Podniková kultura odráží snahu majitelů vybudovat podnik jako rodinný. Všichni zaměstnanci podniku si tykají, panují mezi nimi přátelské vztahy, které upevňují i mimo prostředí podniku, např. na sportovních utkáních, vánočních a jiných večírcích. Mezi prvky podnikové kultury patří i oblékání. Styl oblékání v podniku je dán nutností nošení zdravotnických oděvů a přezůvek, aby nebyly zaneseny bakterie do laboratoří. Součástí tohoto oblečení jsou také vesty, které mají zelenou barvu a nesou logo podniku.

Podnik ITEST plus se snaží být aktivní v oblasti CSR. Angažuje se v sociální oblasti, přispívá okolo 50.000,- Kč ročně organizacím pečujících o postižené děti (např. Mateřské, základní a střední škole Daneta) a také chráněným dílnám. V oblasti podpory kultury finančně přispívá ochotnickému spolku Dobré divadlo. Podnik se také angažuje v oblasti environmentální, kdy využívá obnovitelné zdroje energie, konkrétně má nainstalovány solární panely na střeše, které slouží k ohřevu vody. Dle odhadů se náklady na teplou vodu snížily až o 50 %.

Informační systémy

Podnik ITEST plus používá k vyhodnocování prováděných analýz vlastní software, který byl vyroben na zakázku externí společností. Podnik vlastní dva druhy těchto programů - pro měření a pro evidenci vzorků a výsledků. [16]

- Software pro měření:
 - PYROGEN 2009 - program pro měření rektální teploty králíků v průběhu zkoušky na pyrogenní látky,
 - MBPR 01 - program pro vyhodnocení testu účinnosti antibiotik,
 - Pyrosoft™-11 - program pro měření, zaznamenávání a vyhodnocení výsledků LAL testu.
- Software pro evidenci vzorků a výsledků:
 - STERIL 2008 - program pro evidenci vzorků na test sterility, tištění protokolů a atestů,
 - Mikrobiologické monitorování - program pro evidenci výsledků mikrobiologického monitoringu prostředí a tištění protokolů a atestů,
 - MENP H - program pro evidenci vzorků na mikrobiální znečištění nesterilních výrobků dle harmonizované metody, tištění protokolů o zkoušce a atestů,
 - MENP-01 - program pro evidenci vzorků na mikrobiální znečištění nesterilních výrobků, tištění protokolů o zkoušce a atestů.

- BET 01 - program pro evidenci vzorků na bakteriální endotoxiny, tištění protokolů o zkoušce a atestů.

8.1.3 Hmotné zdroje podniku

Hmotné zdroje podniku ITEST plus jsou tvořeny odpisovaným a neodpisovaným majetkem. Strukturu hmotných zdrojů očištěných o oprávký v roce 2015 ukazuje Tabulka 8. Stavby jsou celkem dvě, a to pobočka v Hradci Králové a pobočka v Bílých Vchýnicích. Samostatné movité věci zahrnují pět osobních automobilů a přístroje.

Tabulka 8: Hmotné zdroje podniku ITEST plus, s. r. o. v roce 2015 (v tis. Kč)

Odpisovaný majetek	Hodnota	Neodpisovaný majetek	Hodnota
Stavby	4 811	Pozemky	1 626
Samostatné movité věci	629		
Pořízení DHM	6 981		

Zdroj: vlastní zpracování podle [50]

Technický stav majetku je na vysoké úrovni. Podnik ITEST plus se i tak snaží své přístroje obnovovat, a proto v roce 2015 pořídil dlouhodobý hmotný majetek ve výši 6 981 tis. Kč. Jednalo se o rekonstrukci pobočky v Bílých Vchýnicích a její vybavení (např. parní sterilizátor).

8.1.4 Finanční zdroje podniku

Finanční zdroje podniku jsou posuzovány v kapitole 8.2 Finanční analýza.

8.2 Finanční analýza

Finanční analýza podniku ITEST plus je zpracována za pět let. Obecná data jsou získána z veřejně dostupných zdrojů, podrobnější data jsou použita z interní dokumentace. Finanční analýza vychází z účetní závěrky podniku, a to konkrétně z rozvah a výkazů zisku a ztráty v letech 2011 až 2015. Tato data jsou sumarizována v tabulkách níže, rozvahy podniku lze sledovat v Tabulce 9 a výkazy zisku a ztráty lze sledovat v Tabulce 10. Výkazy zisku a ztráty jsou uvedeny bez nulových položek.

V rámci finanční analýzy je nejprve provedena analýza absolutních ukazatelů, poté analýza rozdílových ukazatelů, dále analýza poměrových ukazatelů a nakonec je vypočten Index důvěryhodnosti IN05 jako souhrnný ukazatel.

Tabulka 9: Rozvaha podniku ITEST plus, s. r. o. v letech 2011 - 2015 (v tis. Kč)

ROK		2011	2012	2013	2014	2015
AKTIVA CELKEM		18 478	20 628	18 540	21 039	25 591
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	9 759	8 707	8 303	10 024	14 046
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	9 759	8 707	8 303	10 024	14 046
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	8 683	11 803	10 109	10 901	11 443
C. I.	Zásoby	386	632	471	466	764
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky	3 258	4 030	4 417	4 264	4 661
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	5 039	7 141	5 221	6 171	6 018
D. I.	Časové rozlišení	36	118	128	114	102
PASIVA CELKEM		18 478	20 628	18 540	21 039	25 591
A.	Vlastní kapitál	16 833	18 965	16 918	19 351	23 954
A. I.	Základní kapitál	100	100	100	100	100
A. II.	Kapitálové fondy	0	0	0	0	0
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	97	183	247	183	246
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	11 471	12 635	10 682	14 581	19 068
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	5 165	6 047	5 889	4 487	4 540
B.	Cizí zdroje	1 509	1 535	1 493	1 449	1 562
B. I.	Rezervy	0	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky	254	236	355	315	340
B. III.	Krátkodobé závazky	1 255	1 299	1 138	1 134	1 222
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0	0	0
C. I.	Časové rozlišení	136	128	129	239	75

Zdroj: [50]

Tabulka 10: Výkaz zisku a ztráty podniku ITEST plus, s. r. o. v letech 2011 - 2015 (v tis. Kč)

ROK		2011	2012	2013	2014	2015
II.	Výkony	25 291	27 932	27 248	27 353	29 497
B.	Výkonová spotřeba	7 632	7 982	7 674	8 371	9 301
+	Přidaná hodnota	17 659	19 950	19 574	18 982	20 196
C.	Osobní náklady	10 219	11 048	11 062	11 996	13 244
D.	Daně a poplatky	41	153	-24	86	59
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1 277	1 291	1 190	1 288	1 170
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	243	0	0	30	3
IV.	Ostatní provozní výnosy	200	174	144	161	151
H.	Ostatní provozní náklady	25	26	20	29	31
*	Provozní výsledek hospodaření	6 540	7 606	7 470	5 774	5 846
XI.	Ostatní finanční výnosy	24	8	36	1	4
O.	Ostatní finanční náklady	269	279	277	295	294
*	Finanční výsledek hospodaření	-225	-250	-223	-283	-285
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	1 212	1 406	1 368	1 003	1 021
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	5 103	5 950	5 879	4 488	4 540
XIII.	Mimořádné výnosy	63	102	10	0	0
R.	Mimořádné náklady	1	5	0	1	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	62	97	10	-1	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období	5 165	6 047	5 889	4 487	4 540
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	6 377	7 453	7 257	5 490	5 561

Zdroj: [50]

8.2.1 Analýza absolutních ukazatelů

Analýza absolutních ukazatelů se skládá z analýzy horizontální, tedy analýzy trendu a analýzy vertikální neboli procentní.

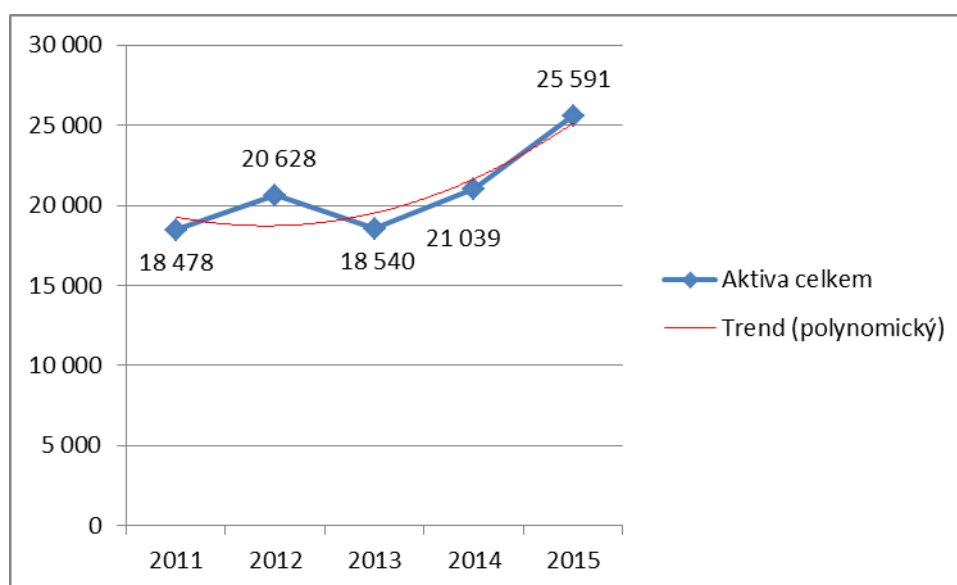
Horizontální analýza byla zpracována relativně, tedy změny jsou ukázány v procentech (Tabulka 11). Z horizontální analýzy aktiv tedy vyplývá, že celková suma aktiv má rostoucí trend, až na pokles celkové sumy aktiv v roce 2013. Toto přerušení trendu je dáno rekonstrukcí pobočky v Bílých Vchýnicích hrazené z běžného účtu podniku. Největší nárůst nastal v roce 2015 o 21,64 %, naopak jediný pokles činil v roce 2013 10,12 %. Nelze obecně říct, jakou položkou je nárůst či pokles aktiv způsoben. Např. v roce 2012 byl nárůst aktiv způsoben oběžnými aktivy, konkrétně krátkodobého finančního majetku. Naopak v letech 2014 a 2015 byl nárůst aktiv zapříčiněn zejména růstem dlouhodobého hmotného majetku.

Tabulka 11: Horizontální analýza aktiv podniku ITEST plus, s. r. o. v letech 2011 - 2015 (%)

ROK	2012/2011	2013/2012	2014/2013	2015/2014
AKTIVA CELKEM	11,64 %	-10,12 %	13,48 %	21,64 %
Pohledávky za upsaný základní kapitál	x	x	x	x
Dlouhodobý majetek	-10,78 %	-4,64 %	20,73 %	40,12 %
Dlouhodobý nehmotný majetek	x	x	x	x
Dlouhodobý hmotný majetek	-10,78 %	-4,64 %	20,73 %	40,12 %
Dlouhodobý finanční majetek	x	x	x	x
Oběžná aktiva	35,93 %	-14,35 %	7,83 %	4,97 %
Zásoby	63,73 %	-25,47 %	-1,06 %	63,95 %
Dlouhodobé pohledávky	x	x	x	x
Krátkodobé pohledávky	23,70 %	9,60 %	-3,46 %	9,31 %
Krátkodobý finanční majetek	41,71 %	-26,89 %	18,20 %	-2,48 %
Časové rozlišení	227,78 %	8,47 %	-10,94 %	-10,53 %

Zdroj: vlastní zpracování

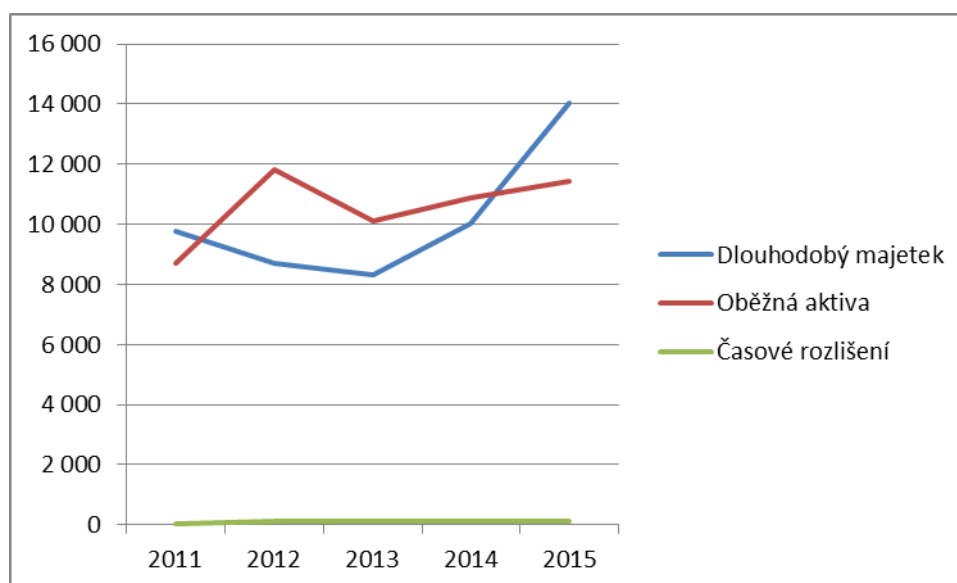
Horizontální vývoj sumy aktiv i s absolutními čísly lze pozorovat na Obrázku 16. Odpovídá polynomickému trendu, a to podle koeficientu determinace (0,8270), který byl v tomto případě nejvyšší.



Obrázek 16: Vývoj aktiv podniku ITEST plus, s. r. o. v letech 2011 - 2015 s trendem (v tis. Kč)

Zdroj: vlastní zpracování

Co se týká jednotlivých skupin aktiv, jejich trend ukazuje Obrázek 17. Dlouhodobý majetek společnosti ITEST plus v letech 2012 a 2013 mírně klesl, avšak v roce 2014 začal růst a v roce 2015 zaznamenal dokonce zvýšení 40,12 %. Oběžná aktiva výrazněji vzrostla v roce 2012 a poté mírně klesla, od roku 2013 mírně rostou. Pokud jde o časové rozlišení, jeho výše je téměř konstantní.



Obrázek 17: Vývoj jednotlivých složek aktiv podniku ITEST plus, s. r. o. v letech 2011 - 2015 (v tis. Kč)

Zdroj: vlastní zpracování

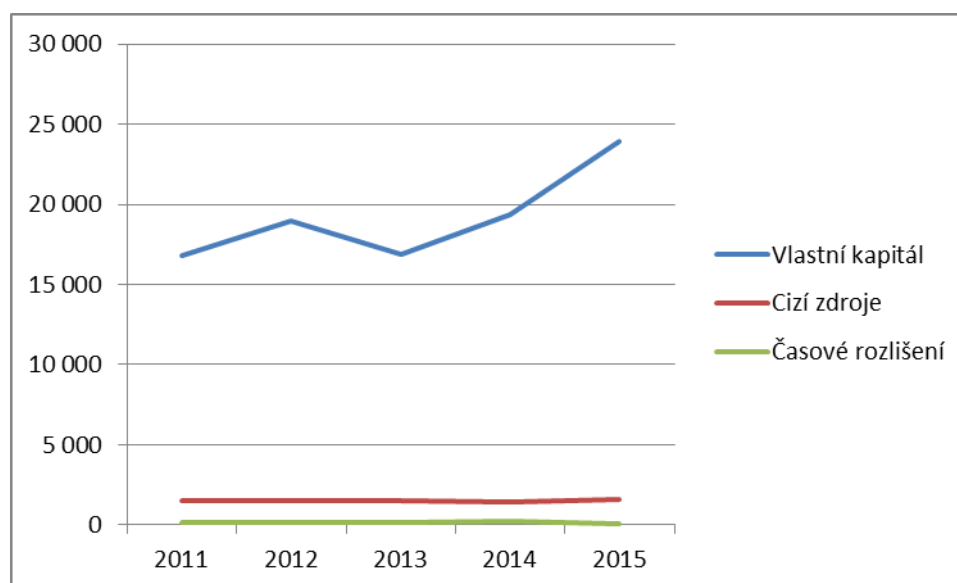
Relativní horizontální analýzu pasiv ukazuje Tabulka 12.

Tabulka 12: Horizontální analýza pasiv podniku ITEST plus, s. r. o. v letech 2011 - 2015 (%)

ROK	2012/2011	2013/2012	2014/2013	2015/2014
PASIVA CELKEM	11,64 %	-10,12 %	13,48 %	21,64 %
Vlastní kapitál	12,67 %	-10,79 %	14,38 %	23,79 %
Základní kapitál	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Kapitálové fondy	x	x	x	x
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	88,66 %	34,97 %	-25,91 %	34,43 %
Výsledek hospodaření minulých let	10,15 %	-15,46 %	36,50 %	30,77 %
Výsledek hospodaření běžného účetního období	17,08 %	-2,61 %	-23,81 %	1,18 %
Cizí zdroje	1,72%	-2,74%	-2,95%	7,80%
Rezervy	x	x	x	x
Dlouhodobé závazky	-7,09 %	50,42 %	-11,27 %	7,94 %
Krátkodobé závazky	3,51 %	-12,39 %	-0,35 %	7,76 %
Bankovní úvěry a výpomoci	x	x	x	x
Časové rozlišení	-5,88 %	0,78 %	85,27 %	-68,62 %

Zdroj: vlastní zpracování

Na pohyb celkové sumy pasiv má vliv zejména vlastní kapitál, cizí zdroje a časové rozlišení mají téměř konstantní trend (viz Obrázek 18).



Obrázek 18: Vývoj jednotlivých složek pasiv podniku ITEST plus, s. r. o. v letech 2011 - 2015 (v tis. Kč)

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza trendu vybraných položek výkazů zisku a ztráty podniku ITEST plus, opět v relativním pojetí, ukazuje, jak se v čase vyvíjejí všechny položky, které tvoří zisk společnosti. Lze sledovat značnou kolísavost téměř všech položek výkazů zisku a ztráty. Tržby podniku (výkony) v roce 2012 vzrostly o 10,44 %, což bylo ve sledovaném období maximum. V roce 2013 výkony klesly, ale od roku 2014 podnik zaznamenává opět nárůst. Změny u vybraných položek ukazuje Tabulka 13.

Tabulka 13: Horizontální analýza výkazů zisku a ztráty podniku ITEST plus, s. r. o. v letech 2011 - 2015 (%)

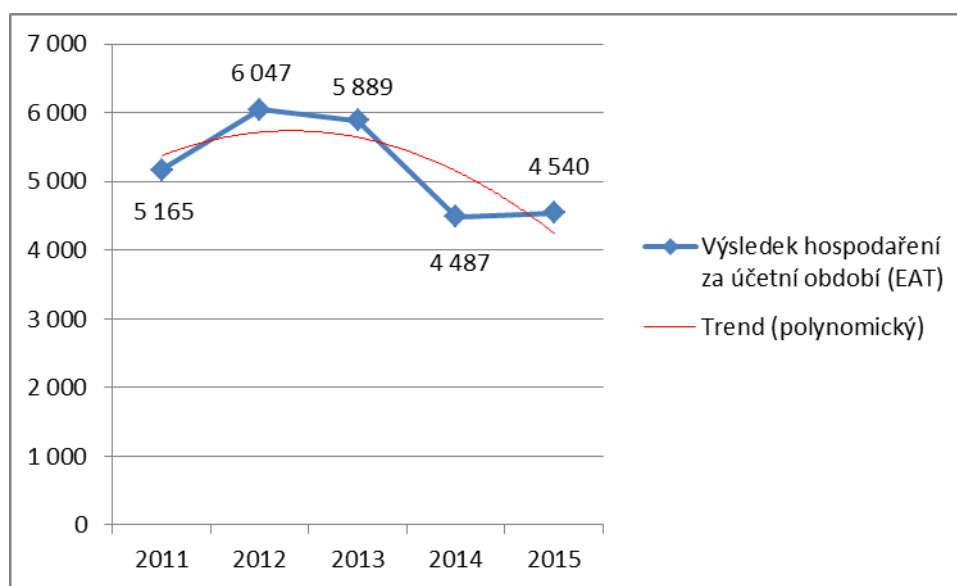
ROK	2012/2011	2013/2012	2014/2013	2015/2014
Výkony	10,44 %	-2,45 %	0,39 %	7,84 %
Výkonová spotřeba	4,59 %	-3,86 %	9,08 %	11,11 %
Přidaná hodnota	12,97 %	-1,88 %	-3,02 %	6,40 %
Osobní náklady	8,11 %	0,13 %	8,44 %	10,40 %
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1,10 %	-7,82 %	8,24 %	-9,16 %
Ostatní provozní výnosy	-13,00 %	-17,24 %	11,81 %	-6,21 %
Ostatní provozní náklady	4,00 %	-23,08 %	45,00 %	6,90 %
Provozní výsledek hospodaření	16,30 %	-1,79 %	-22,70 %	1,25 %
Výnosové úroky	5,00 %	-14,29 %	-38,89 %	-54,55 %
Nákladové úroky	x	x	x	x
Ostatní finanční výnosy	-66,67 %	350,00 %	-97,22 %	300,00 %
Ostatní finanční náklady	3,72 %	-0,72 %	6,50 %	-0,34 %
Finanční výsledek hospodaření	11,11 %	-10,80 %	26,91 %	0,71 %
Daň z příjmu za běžnou činnost	16,01 %	-2,70 %	-26,68 %	1,79 %
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	16,60 %	-1,19 %	-23,66 %	1,16 %
Mimořádné výnosy	61,90 %	-90,20 %	-100,00 %	x

Mimořádné náklady	400,00 %	-100,00 %	x	-100,00 %
Mimořádný výsledek hospodaření	56,45 %	-89,69 %	-110,00 %	-100,00 %
Výsledek hospodaření za účetní období	17,08 %	-2,61 %	-23,81 %	1,18 %
Výsledek hospodaření před zdaněním	16,87 %	-2,63 %	-24,35 %	1,29 %

Zdroj: vlastní zpracování

Vývoj výsledku hospodaření za účetní období lze pozorovat na Obrázku 19. Tento zisk je již očištěn o daň a úroky, jedná se tedy o Earnings after Taxes (dále EAT). Trend je opět polynomický, jelikož index determinace byl u tohoto trendu nejvyšší (0,6519). Pokles výsledku hospodaření v roce 2013 je dán zvýšením nákladů, výnosy podniku stále rostou. V nákladech se jedná zejména o spotřebu materiálu v důsledku růstu jeho nákupních cen. V roce 2014 je opět pokles výsledku hospodaření zapříčiněn zvýšením nákladů, tentokrát se jedná nejen o růst spotřeby materiálu, ale i osobních nákladů.

Mimořádný výsledek hospodaření je ve sledovaných obdobích téměř nulový a finanční výsledek je záporný, bez výrazných změn. Hlavní vliv na celkový zisk má tedy vývoj provozního výsledku hospodaření.



Obrázek 19: Vývoj výsledku hospodaření (EAT) podniku ITEST plus, s. r. o. v letech 2011 - 2015 s trendem (v tis. Kč)

Zdroj: vlastní zpracování

Vertikální analýza neboli procentní analýza aktiv je ukázána v Tabulce 14. Suma aktiv je vždy brána jako 100 %, tato procenta jsou tedy vždy rozdělena do tří složek aktiv, tedy dlouhodobého majetku, oběžných aktiv a časového rozlišení. Tyto tři kategorie jsou dále procentní analýzou podrobněji rozebrány, přičemž jsou tyto kategorie brány opět jako 100 %. Podnik ITEST plus má ve sledovaném období nulové pohledávky za upsaný základní kapitál.

Co se tedy týká struktury majetku podniku, v čase se mění, ale změny nejsou nijak výrazné. Stálá a oběžná aktiva jsou rovnoměrně rozdělena, zhruba po 50 %. Největší podíl dlouhodobého majetku je v roce 2015, který představuje 54,89 %. Časové rozlišení činí podíl vždy pod 1 %.

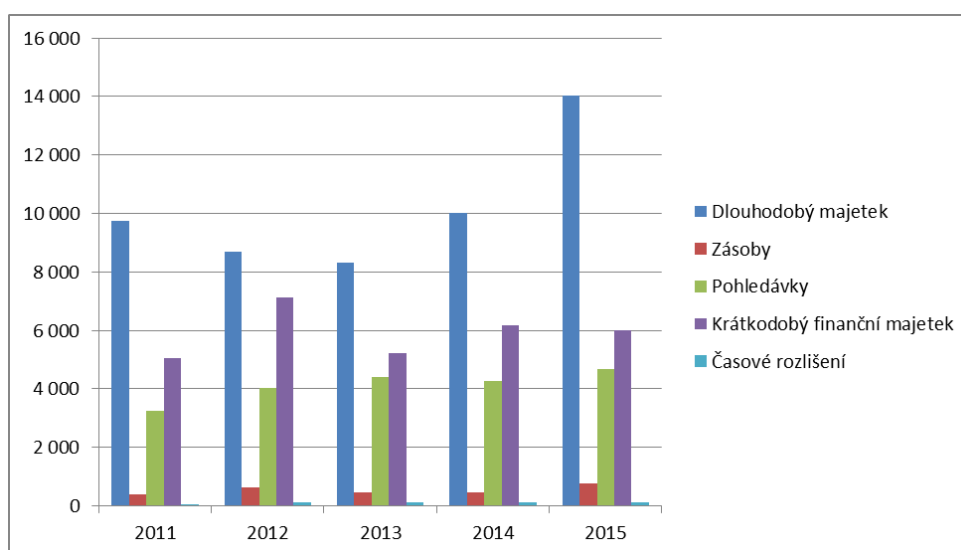
Dlouhodobý majetek je tvořen pouze dlouhodobým hmotným majetkem. Pokud jde o oběžná aktiva, společnost nemá žádné dlouhodobé pohledávky, zásoby tvoří pouze okolo 5 %. Zhruba 60 % je tvořeno krátkodobým finančním majetkem a asi 40 % činí krátkodobé pohledávky.

Tabulka 14: Vertikální analýza aktiv podniku ITEST plus, s. r. o. v letech 2011 - 2015 (%)

ROK	2011	2012	2013	2014	2015
AKTIVA CELKEM	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
Pohledávky za upsaný základní kapitál	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Dlouhodobý majetek	52,81 %	42,21 %	44,78 %	47,64 %	54,89 %
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Dlouhodobý hmotný majetek	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
Dlouhodobý finanční majetek	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Oběžná aktiva	46,99 %	57,22 %	54,53 %	51,81 %	44,71 %
Zásoby	4,45 %	5,35 %	4,66 %	4,27 %	6,68 %
Dlouhodobé pohledávky	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Krátkodobé pohledávky	37,52 %	34,14 %	43,69 %	39,12 %	40,73 %
Krátkodobý finanční majetek	58,03 %	60,50 %	51,65 %	56,61 %	52,59 %
Časové rozlišení	0,19 %	0,57 %	0,69 %	0,54 %	0,40 %

Zdroj: vlastní zpracování

Struktura aktiv podniku ITEST plus je graficky zpracována na Obrázku 20.



Obrázek 20: Struktura aktiv podniku ITEST plus, s. r. o. v letech 2011 - 2015 (v tis. Kč)

Zdroj: vlastní zpracování

V Tabulce 15 je zpracována vertikální analýza pasiv podniku ITEST plus. Struktura zdrojů podniku se v čase téměř nemění, vlastní kapitál tvoří přes 90 % celkových pasiv, cizí zdroje představují podíl okolo 8 % a časové rozlišení se pohybuje okolo 1 %.

Vlastní kapitál je z velké části tvořen výsledkem hospodaření minulých let, a to se stoupající tendencí. Další významnou položkou je výsledek hospodaření běžného účetního období.

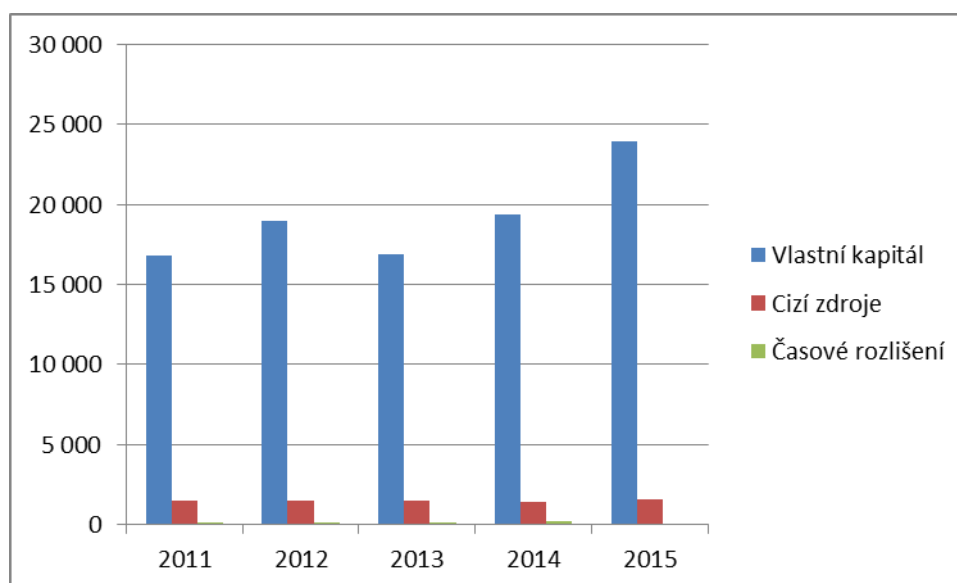
Cizí kapitál je tvořen ze zhruba 80 % krátkodobými závazky, asi 15 % představují dlouhodobé závazky. Za celé sledované období podnik nepřijal žádný bankovní úvěr.

Tabulka 15: Vertikální analýza pasiv podniku ITEST plus, s. r. o. v letech 2011 - 2015 (%)

ROK	2011	2012	2013	2014	2015
PASIVA CELKEM	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
Vlastní kapitál	91,10 %	91,94 %	91,25 %	91,98 %	93,60 %
Základní kapitál	0,59 %	0,53 %	0,59 %	0,52 %	0,42 %
Kapitálové fondy	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	0,58 %	0,96 %	1,46 %	0,95 %	1,03 %
Výsledek hospodaření minulých let	68,15 %	66,62 %	63,14 %	75,35 %	79,60 %
Výsledek hospodaření běžného účetního období	30,68 %	31,89 %	34,81 %	23,19 %	18,95 %
Cizí zdroje	8,17 %	7,44 %	8,05 %	6,89 %	6,10 %
Rezervy	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Dlouhodobé závazky	16,83 %	15,37 %	23,78 %	21,74 %	21,77 %
Krátkodobé závazky	83,17 %	84,63 %	76,22 %	78,26 %	78,23 %
Bankovní úvěry a výpomoci	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Časové rozlišení	0,74 %	0,62 %	0,70 %	1,14 %	0,29 %

Zdroj: vlastní zpracování

Podnik ITEST plus je vyznává velmi konzervativní přístup u financování cizími zdroji, což je patrné z Obrázku 21.



Obrázek 21: Struktura pasiv podniku ITEST plus, s. r. o. v letech 2011 - 2015 (v tis. Kč)

Zdroj: vlastní zpracování

Vertikální analýza výkazů zisku a ztráty za roky 2011 až 2015 zahrnuje především analýzu tržeb a nákladů, které jsou uvedeny v interních dokumentech. Tržby se liší od výkonů položkou Změna stavu nedokončené výroby a jsou uvedeny zvlášť za výrobky a zvlášť za biologické a mikrobiologické zkoušky. Jak ukazuje Tabulka 16, téměř 75 % tvoří tržby za zkoušky, tedy za služby, a toto procento stále roste, v roce 2015 už služby činily 78 %.

Tabulka 16: Tržby za výrobky a za zkoušky podniku ITEST plus, s. r. o. v letech 2011 - 2015

ROK	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby (výrobky)	7 206	6 999	7 053	6 931	6 380
Tržby (výrobky v %)	28,49 %	25,06 %	25,89 %	25,34 %	21,63 %
Tržby (zkoušky)	18 088	20 930	20 191	20 425	23 121
Tržby (zkoušky v %)	71,51 %	74,94 %	74,11 %	74,66 %	78,37 %
Tržby (celkem)	25 294	27 929	27 244	27 356	29 501

Zdroj: vlastní zpracování

Analýzu nákladů zobrazuje Tabulka 17. Největší položkou nákladů podniku jsou osobní náklady, které tvoří cca 50 % celkových nákladů, dalšími významnými položkami jsou spotřeba materiálu a odpisy dlouhodobého nehmotného majetku (DNM).

Tabulka 17: Náklady podniku ITEST plus, s. r. o. v letech 2011 - 2015 (v tis. Kč)

ROK	2011	2012	2013	2014	2015
Náklady (celkem)	20 676	22 191	21 568	23 070	25 121
Osobní náklady	10 219	11 048	11 062	11 996	13 244
Spotřeba materiálu	4 443	4 748	4 066	4 868	5 604
Odpisy DNM	1 277	1 291	1 190	1 288	1 170

Zdroj: vlastní zpracování

Poměr jednotlivých výsledků hospodaření podniku ITEST plus je následovný: mimořádný výsledek je minimální, v roce 2015 dokonce nulový. Finanční výsledek hospodaření je v každém roce záporný z důvodu vysokých finančních nákladů (kurzové ztráty, bankovní poplatky, zákonné pojištění odpovědnosti) a velmi nízkých finančních výnosů.

Celkový hospodářský výsledek podniku je tvořen téměř výhradně provozním ziskem a je tedy jasné, že je podnik schopný generovat zisk svou činností.

8.2.2 Analýza rozdílových a tokových ukazatelů

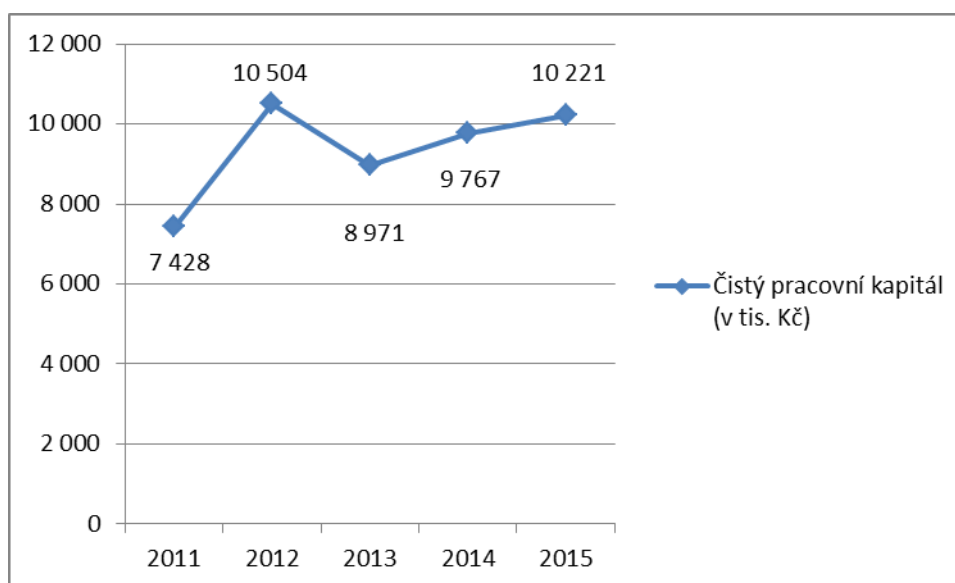
Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál (ČPK) je nejčastější rozdílový ukazatel. Vývoj ČPK ukazuje Tabulka 18 a Obrázek 22. Tento ukazatel výrazně vzrostl v roce 2012, avšak v roce 2013 klesl a od tohoto roku opět narůstá. Celkově je ČPK podniku ITEST plus kladný, což lze hodnotit pozitivně.

Tabulka 18: Čistý pracovní kapitál podniku ITEST plus, s. r. o. v letech 2011 - 2015 (v tis. Kč)

ROK	2011	2012	2013	2014	2015
Čistý pracovní kapitál (v tis. Kč)	7 428	10 504	8 971	9 767	10 221

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 22: Čistý pracovní kapitál podniku ITEST plus, s. r. o. v letech 2011 - 2015 (v tis. Kč)

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatele cash flow

Pro výpočet těchto ukazatelů je nejprve nutné spočítat cash flow z provozní činnosti, a to nepřímou metodou pomocí transformace provozního hospodářského výsledku před zdaněním.

Provozní hospodářský výsledek je nutné upravit o změnu odpisů a změnu stavu rezerv a opravných položek, výpočet cash flow z provozní činnosti ukazuje Tabulka 19.

Tabulka 19: Výpočet provozního cash flow podniku ITEST plus, s. r. o. v letech 2011 - 2015 (v tis. Kč)

ROK	2010	2011	2012	2013	2014	2015
HV provozní	5 293	6 540	7 606	7 470	5 774	5 846
Odpisy	1 241	1 277	1 291	1 190	1 288	1 170
Rezervy	0	0	0	0	0	0
Opravné položky	0	0	0	0	0	0
Změna odpisů	x	36	14	-101	98	-118
Provozní CF	x	6 576	7 620	7 369	5 872	5 728

Zdroj: vlastní zpracování

Nyní už lze vypočítat samotné ukazatele cash flow, konkrétně obratovou rentabilitu a finanční využití vlastního kapitálu. Výsledky ukazuje Tabulka 20. Obratová rentabilita ukazuje, jak je podnik schopný tvořit z obratu finanční přebytky. Bohužel tento ukazatel od roku 2014 klesá, což je dáno zejména poklesem provozního cash flow v důsledku poklesu hospodářského výsledku. Finanční využití vlastního kapitálu opět od roku 2013 klesá, to je zapříčiněno opět poklesem provozního hospodářského výsledku, jelikož vlastní kapitál podniku ITEST plus ve sledovaných letech stále roste. Lze si povšimnout, že v roce 2015 jedna koruna vlastního kapitálu přinesla cca 24 haléřů provozního cash flow.

Tabulka 20: Výpočet ukazatelů cash flow podniku ITEST plus, s. r. o. v letech 2011 - 2015 (%)

ROK	2011	2012	2013	2014	2015
Obratová rentabilita	26,00 %	27,28 %	27,05 %	21,47 %	19,42 %
Finanční využití VK	39,07 %	40,18 %	43,56 %	30,34 %	23,91 %

Zdroj: vlastní zpracování

8.2.3 Analýza poměrových ukazatelů

Ukazatele likvidity

Všechny tři úrovně likvidity v letech 2011 až 2015 ukazuje Tabulka 22. Poslední sloupec ukazuje doporučené hodnoty pro danou úroveň likvidity. Pro hodnoty okamžité likvidity bylo potřeba zjistit z interních dokumentů podrobnější rozpis krátkodobého finančního majetku. Pohotové platební prostředky - peníze v pokladně a peníze na běžných účtech - zobrazuje Tabulka 21. Všechny ukazatele likvidity jsou velmi vysoké, jsou několikanásobně vyšší než doporučené hodnoty. Podnik ITEST plus má tedy volné peněžní prostředky, které však nepřinášejí žádné výnosy. Opět zde lze sledovat umírněný přístup podniku k využití zdrojů krytí.

Tabulka 21: Pohotové platební prostředky podniku ITEST plus, s. r. o. v letech 2011 - 2015 (v tis. Kč)

ROK	2011	2012	2013	2014	2015
Pokladna	32	36	32	70	132
Běžné účty	2 892	4 970	3 036	3 939	3 719
Celkem	2 924	5 006	3 068	4 009	3 851

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 22: Ukazatele likvidity podniku ITEST plus, s. r. o. v letech 2011 - 2015

ROK	2011	2012	2013	2014	2015	Doporučené hodnoty
Běžná likvidita	6,92	9,09	8,88	9,61	9,36	1,5 - 2,5
Pohotová likvidita	6,61	8,60	8,47	9,20	8,74	1 - 1,5
Okamžitá likvidita	2,33	3,85	2,70	3,54	3,15	0,2 - 0,5

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability jsou zpracovány v Tabulce 23, v posledním sloupci jsou opět uvedeny doporučené hodnoty. Podnik ITEST plus dosahuje velmi příznivých hodnot ve všech kategoriích rentability, avšak lze sledovat pokles hodnot v čase, což je dáno zejména poklesem zisku. Nejlepších hodnot dosahuje ROI a ROA, která např. v roce 2015 činila 21,71 %, což znamená, že jedna koruna vložených aktiv generuje 21 haléřů zisku.

Pro jednotlivé druhy rentability byly použity různé úrovně zisku. Pro rentabilitu celkových aktiv (ROA), rentabilitu tržeb (ROS) a rentabilitu investovaného kapitálu (ROI) byl použit Earnings before Interest and Taxes (dále jen EBIT), naopak pro rentabilitu vlastního kapitálu (ROE) byl použit Earnings after Taxes (dále jen EAT).

Tabulka 23: Ukazatele rentability podniku ITEST plus, s. r. o. v letech 2011 - 2015 (%)

ROK	2011	2012	2013	2014	2015	Doporučené hodnoty
Rentabilita celkových aktiv (ROA)	34,40 %	36,03 %	39,05 %	26,04 %	21,71 %	min. 8 %
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	30,68 %	31,89 %	34,81 %	23,19 %	18,95 %	min. 10 %
Rentabilita tržeb (ROS)	25,13 %	26,61 %	26,57 %	20,03 %	18,83 %	min. 10 %
Rentabilita investovaného kapitálu (ROI)	65,14 %	85,36 %	87,19 %	54,66 %	39,56 %	x

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatele aktivity

Hodnoty jednotlivých ukazatelů aktivity zobrazuje Tabulka 24. Hodnota obratu aktiv by měla být minimálně 1, tedy tržby by měly převyšovat aktiva a platí, že čím větší je tento ukazatel, tím lépe. Toto kritérium podnik ITEST plus splňuje.

Doba obratu zásob, doba obratu pohledávek a doba obratu závazků jsou uvedeny ve dnech a platí, že čím jsou hodnoty menší, tím lépe. Doba obratu zásob ve sledovaných letech roste, avšak je stále velmi nízká, v roce 2015 činila devět dní. Doba obratu pohledávek se pohybovala kolem 50 dní, naopak doba obratu závazků je daleko kratší, pohybovala se okolo 15 dní. Zde se opět projevuje umírněný přístup podniku, kdy se snaží dostat svým závazkům co nejdříve.

Tabulka 24: Ukazatele aktivity podniku ITEST plus, s. r. o. v letech 2011 - 2015

ROK	2011	2012	2013	2014	2015
Obrat aktiv	1,37	1,35	1,47	1,30	1,15
Doba obratu zásob (dny)	5,49	8,15	6,22	6,13	9,32
Doba obratu pohledávek (dny)	46,37	51,95	58,37	56,11	56,88
Doba obratu závazků (dny)	17,86	16,74	15,04	14,92	14,91

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatele zadluženosti

Přehled ukazatelů zadluženosti lze pozorovat v Tabulce 25. Ukazatel úrokového krytí není možné spočítat, jelikož podnik není zatížen žádným úvěrem, a tedy žádnými nákladovými úroky.

Ukazatel celková zadluženost opět ukazuje konzervativní přístup podniku, který téměř nevyužívá cizí zdroje. Ve sledovaném období tyto nízké hodnoty dokonce klesají. Pokud jde o míru zadluženosti, podle doporučení by cizí kapitál neměl být 1,5 krát vyšší než vlastní kapitál. Tento ukazatel v letech 2011 až 2015 také klesá a dosahuje velmi nízkých hodnot okolo 6 %.

Tabulka 25: Ukazatele zadluženosti podniku ITEST plus, s. r. o. v letech 2011 - 2015 (%)

ROK	2011	2012	2013	2014	2015	Doporučené hodnoty
Celková zadluženost	8,17 %	7,44 %	8,05 %	6,89 %	6,10 %	30 % - 60 %
Míra zadluženosti	8,96 %	8,09 %	8,82 %	7,49 %	6,52 %	max. 150 %
Úrokové krytí	x	x	x	x	x	min. 5

Zdroj: vlastní zpracování

8.2.4 Souhrnný ukazatel hospodaření

Index důvěryhodnosti IN05 pro podnik ITEST plus byl spočítán za roky 2011 až 2015 (viz Tabulka 26).

Tabulka 26: Index důvěryhodnosti IN05 podniku ITEST plus, s. r. o. v letech 2011 - 2015

ROK	2011	2012	2013	2014	2015
A	12,25	13,44	12,42	14,52	16,38
B	x	x	x	x	x
C	0,34	0,36	0,39	0,26	0,22
D	1,37	1,35	1,47	1,30	1,15
E	6,92	9,09	8,88	9,61	9,36
IN05	3,87	4,28	4,27	4,06	4,08

Zdroj: vlastní zpracování

Pokud ukazatel vychází větší než 1,6, podnik vytváří hodnotu. Podnik ITEST plus ve sledovaných letech výrazně převyšuje tuto hranici, tvoří hodnotu a nachází se ve velmi dobré finanční situaci.

Shrnutí interní analýzy podniku ITEST plus ukazuje Tabulka 27.

Tabulka 27: Shrnutí interní analýzy podniku ITEST plus, s. r. o.

OBLAST	FAKTOR	POPIS
Lidské zdroje	Počet pracovníků	Nízká fluktuace, téměř konstantní počet pracovníků, dostatek odborníků
	Odměňování pracovníků	Fixní mzdy, vyplácení odměn pololetně na základě výkonů pracovníků
	Systém vzdělávání	Založen na interních školeních konajících se dvakrát ročně (dle majitele postačující počet)
Nehmotné zdroje	Systém managementu jakosti	Jasně definované zásady SMJ
		Velké množství certifikátů ISO prokazujících kvalitu výrobků a služeb podniku
		Zpřísňující se formální požadavky, administrativní zátěž
	Know-how	Řada let zkušeností v oboru, odbornost majitelů a zaměstnanců
	Organizační struktura	Přehlednost, srozumitelnost
	Podniková kultura a CSR	Vize rodinného podniku, vztahy na přátelské úrovni Angažování v sociální a environmentální oblasti
Informační systémy	Osm programů vyvinutých na míru pro urychlení a zpřehlednění činností	
Hmotné zdroje	Technický stav majetku	Vynikající, pomalé zastarávání strojů a zařízení
Finanční zdroje	Struktura zdrojů	Žádné úvěry podniku, poměr VK a celkových pasiv okolo 90 %
		Struktura cizích zdrojů - téměř 80 % - krátkodobé závazky
		Volné finanční prostředky, struktura bankovních účtů - okolo 30 % termínované účty, zbytek na běžném účtu

OBLAST	UKAZATEL	POPIS
Hodnocení finanční analýzy	Ukazatele likvidity	Nedostatečné využití volných peněžních prostředků
	Ukazatele rentability	Příznivé hodnoty všech ukazatelů rentability
	Ukazatele aktivity	Velmi krátká splatnost závazků oproti splatnosti pohledávek
	Ukazatele zadluženosti	Vysoký podíl vlastního kapitálu okolo 90 %
	Souhrnný ukazatel hospodaření	Podle ukazatele IN05 - velmi dobrá finanční situace, nulové riziko bankrotu

Zdroj: vlastní zpracování

9 SWOT ANALÝZA PODNIKU

SWOT analýza slouží k syntéze informací, které byly získány v rámci externí a interní analýzy. V této kapitole jsou tedy vybrány důležité faktory z PESTEL analýzy a Porterova modelu pěti konkurenčních sil, které představují příležitosti a hrozby pro podnik ITEST plus. Dále zde jsou také identifikovány silné a slabé stránky podniku ITEST plus získané z analýzy podnikových zdrojů a finanční analýzy.

Na základě vazeb mezi jednotlivými faktory je určena strategie, kterou by podnik ITEST plus měl zvolit, aby dosáhl nejlepších možných výsledků.

Shrnutí výsledků všech provedených analýz ukazuje Tabulka 28.

Tabulka 28: SWOT analýza podniku ITEST plus, s. r. o.

	Příležitosti	Hrozby
Externí analýza	Nízké úrokové sazby (O1)	Přísný dohled SÚKL a Evropské komise (T1)
	Stárnutí evropské populace a větší výskyt civilizačních chorob (O2)	Posílení české koruny (T2)
	Strnulost odvětví a zdravotnictví (pomalé změny legislativy) (O3)	Nedostatek odborníků při expanzi (T3)
	Vysoké bariéry vstupu do odvětví (O4)	Vlastní laboratoře velkých podniků pro provádění mikrobiologických zkoušek (T4)
	Nejednoduchý přechod zákazníků ke konkurenci (O5)	Významná síla dodavatelů (T5)
	Proniknutí na nové zahraniční trhy (O6)	Konkurence z Asie v oblasti výrobků (T6)
	Silné stránky	Slabé stránky
Interní analýza	Silné postavení na trhu v ČR i Evropě (S1)	Nedostatečné využití volných peněžních prostředků (W1)
	Know-how a technologické vybavení (S2)	Dlouhá splatnost pohledávek oproti splatnosti závazků (W2)
	Jediný podnik provádějící pyrogenní zkoušku (S3)	Velikost podniku (W3)
	Jedinečné portfolio výrobků (S4)	Špatně stanovené cíle (dle pravidla SMARTER), chybí formulování poslání a vize (W4)
	Vlastní vývoj softwaru (S5)	Zastaralé webové stránky (W5)
	Velmi dobré vztahy se zákazníky (S6)	Nedostatečná pozornost majitelů vůči finanční situaci podniku (W6)
	Finanční nezávislost podniku (S7)	
	SMJ (S8)	

Zdroj: vlastní zpracování

K vyhodnocení SWOT analýzy podniku ITEST plus je použita metoda párového srovnání, konkrétně Fullerův trojúhelník (viz Obrázek 23). Párové srovnání bylo provedeno a konzultováno s majitelem podniku ITEST plus. Preferované kritérium je označeno modře.

Tabulka 29: Vyhodnocení SWOT analýzy podniku ITEST plus, s. r. o.

Kritérium	Počet preferencí	Celkem
Nízké úrokové sazby (O1)	8	Příležitosti 58/325 18 %
Stárnutí evropské populace a větší výskyt civilizačních chorob (O2)	9	
Strnulost odvětví a zdravotnictví (pomalé změny legislativy) (O3)	11	
Vysoké bariéry vstupu do odvětví (O4)	12	
Nejednoduchý přechod zákazníků ke konkurenci (O5)	16	
Proniknutí na nové zahraniční trhy (O6)	2	
Přísný dohled SÚKLu a Evropské komise (T1)	20	Hrozby 76/325 23 %
Posílení české koruny (T2)	7	
Nedostatek odborníků při expanzi (T3)	2	
Vlastní laboratoře velkých podniků pro provádění mikrobiologických zkoušek (T4)	19	
Významná síla dodavatelů (T5)	20	
Konkurence z Asie v oblasti výrobků (T6)	8	
Silné postavení na trhu v ČR i Evropě (S1)	23	Silné stránky 149/325 46 %
Know-how a technologické vybavení (S2)	19	
Jediný podnik provádějící pyrogenní zkoušku (S3)	24	
Jedinečné portfolio výrobků (S4)	20	
Vlastní vývoj softwaru (S5)	6	
Velmi dobré vztahy se zákazníky (S6)	25	
Finanční nezávislost podniku (S7)	15	
SMJ (S8)	17	
Nedostatečné využití volných peněžních prostředků (W1)	7	Slabé stránky 42/325 13 %
Dlouhá splatnost pohledávek oproti splatnosti závazků (W2)	14	
Velikost podniku (W3)	5	
Špatně stanovené cíle (dle pravidla SMARTER), chybí formulování poslání a vize (W4)	3	
Zastaralé webové stránky (W5)	6	
Nedostatečná pozornost majitelů vůči finanční situaci podniku (W6)	7	

Zdroj: vlastní zpracování

10 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Uvedená doporučení vznikla na základě strategické analýzy společnosti, konkrétně analýzy PESTEL, Porterova modelu pěti konkurenčních sil, analýzy vnitřních zdrojů podniku a finanční analýzy.

Formulace cílů podniku

Podnik ITEST plus má jako hlavní cíl stanoveno: „uspět na českém i zahraničním trhu.“ Takto stanovený cíl je obecný, nespĺňuje kritéria SMART, tedy není specifický, měřitelný, dosažitelný, realistický ani časově ohraničený. Podle majitele podniku „uspět na trhu“ znamená dosahovat vyšší úrovně tržeb. Tento cíl by proto mohl být upraven a formulován takto: „navýšení tržeb za vlastní výkony a služby o 2 % každý rok u českých i zahraničních odběratelů.“ Takto stanovený cíl lze snadno sledovat a hodnotit pomocí výkazu zisku a ztráty.

Dále má podnik stanoveny cíle směrem k zákazníkům: „podnik svým zákazníkům garantuje, že všechny produkty a služby jsou v souladu s veškerými předpisy, a vyhodnocuje plnění požadavků zákazníka, jejich spokojenost a v případě nespokojenosti přijímá účinná opatření.“ Jedná se spíše o způsob, jak uspokojit požadavky zákazníků než o cíl. Zde by bylo vhodné doplnit metodiku měření spokojenosti zákazníků, která by mohla probíhat například formou dotazníkového šetření jednou ročně.

Ve vztahu k zaměstnancům podnikový cíl zní: „prohlubovat kvalifikaci a odbornost svých pracovníků a zjišťovat jejich postoje, názory a motivaci.“ Opět se nejedná o cíl, ale o vymezení určité činnosti, kterou považuje vedení podniku za významnou vzhledem k zaměstnancům. Bylo by vhodné doplnit metodiku zjišťování postojů, názorů a motivace, například pomocí dotazníku dvakrát ročně. Bylo by také žádoucí specifikovat prohlubování kvalifikace a odbornosti pracovníků, a to například tak, že by každý zaměstnanec byl povinen účastnit se jednou ročně nebo při jakékoliv zásadní změně školení a přeškolení.

Majitelé podniku by také mohli zvážit formulaci poslání a vize podniku.

Sledování finanční situace podniku

V současné době v podniku ITEST plus není zaměstnanec, který by měl na úkol sledovat finanční situaci podniku. Majitelé jsou samozřejmě odborníky ve svém oboru, avšak nemají ekonomické vzdělání a podle rozhovoru jim na toto sledování ani nezbyvá čas. Externí účetní společnost vždy každý rok zpracuje účetní závěrku a daňové přiznání a majitelům jako směrodatné finanční ukazatele slouží hospodářský výsledek a dosažené tržby.

Bylo by tedy vhodné, kdyby v pravidelných, alespoň čtvrtletních intervalech byla provedena finanční analýza pomocí základních poměrových ukazatelů. Výsledky by pak byly prezentovány majitelům, včetně porovnání v čase. Tímto výpočtem by mohla být pověřena např. externí účetní společnost.

Využití volných finančních prostředků

Dle vypočtených ukazatelů likvidity se ukázalo, že podnik ITEST plus má hodnoty zhruba čtyřikrát vyšší, než je doporučováno. To ukazuje na velmi konzervativní přístup majitelů. Na jednu stranu je pozitivní, že podnik tak nemá problém hradit své závazky a je solventní, avšak na druhou stranu by tyto prostředky mohly být využity daleko efektivněji.

První variantou jejich využití by mohly být různé investiční instrumenty, které se liší různou mírou rizika, likviditou a výnosností. Vzhledem k umírněnému přístupu majitelů lze doporučit např. konzervativní podílové fondy, kdy se o spravování fondu stará investiční společnost, konkrétně portfolio manažer daného fondu. Možnými variantami jsou například Generali Fond konzervativní, KB Konzervativní profil nebo ČSOB Střednědobých dluhopisů. [6] [12] [20]

Volné finanční prostředky by také mohly být použity v případě, že by se majitelé podniku rozhodli pro možnou expanzi do zahraničí, a to pro vybudování pobočky, zázemí a nákup potřebných strojů a zařízení a také nábor zaměstnanců.

Vyrovnaní doby obratu pohledávek a závazků

V roce 2015 byla doba obratu pohledávek podniku 57 dní, oproti tomu doba obratu závazků 15 dní. Rozdíl je příliš velký, podnik by se tak měl snažit splatnost svých pohledávek zkrátit. Jednou z možností je poskytnutí skonta pro zákazníky, kteří platí před lhůtou splatnosti faktury, např. 3 % z ceny.

Druhou možností je naopak prodloužení splatnosti závazků podniku, ovšem to by záleželo na dohodě s konkrétními dodavateli.

Zapojení cizího kapitálu

Zhruba 95 % celkového kapitálu podniku ITEST plus tvoří vlastní kapitál. Podnik za posledních několik let nevyužil žádného úvěru, ani krátkodobého, ani dlouhodobého. Majitelé podniku v tomto poměru vlastního a cizího kapitálu vidí silnou stránku a finanční nezávislost podniku, což bezesporu platí, ale na druhou stranu by podnik v případě úvěru mohl využít daňového štítu, který by mu úvěr nabídnul.

V první polovině roku 2017 jeden z majitelů zamýšlí pořídit nový osobní automobil, zde je příležitost k využití levného úvěru, dokud jsou úrokové sazby velmi nízké. Majitel plánuje koupit osobního automobilu Jeep Grand Cherokee. V Příloze B je pro ukázkou vypočtena alternativa úvěru u společnosti MONETA Leasing, s. r. o. pro koupi tohoto automobilu.

Procesní přístup

V rámci procesního přístupu v podniku ITEST plus jsou v interní dokumentaci procesy rozděleny na hlavní, řídicí a podpůrné, ovšem definování procesů by mělo být konkrétnější. Proces má řadu charakteristik, které však v popisu procesů podniku chybí. Mezi tyto charakteristiky patří například cíl procesu, zákazník a vlastník procesu, hranice a vymezení procesu nebo parametry procesu a měřitelné ukazatele.

Kromě doplnění popisu procesů by bylo vhodné také využít různých programů k vizualizaci procesů. Mezi tyto programy patří např. MS Visio nebo ArisExpress.

Modernizace webových stránek

Podnik ITEST plus má webové stránky modernizované v roce 2017, přesto vypadají zastarale. Jelikož je to jediná forma marketingu společnosti, stálo by za úvahu tyto stránky zmodernizovat. Současná webová stránka má jak designové nedostatky, jako např. špatně zvolená fotka v pozadí nebo nevhodná animace při otevírání textu, tak i nedostatky v samotné výrobě webové stránky, např. překrývání textu nebo špatně nastavená mobilní verze stránek. Majitelé podniku by tedy mohli vzít v úvahu odstranění těchto nedostatků nebo také najít jiného dodavatele webových stránek. Nová webová stránka by tak mohla mít atraktivní design pro potenciální zákazníky, součástí by byla plně funkční verze pro všechny typy mobilních zařízení a webová stránka by byla plně optimalizována pro internetové vyhledávače.

Dle majitelů podniku hrají v jeho odvětví významnou marketingovou roli zákaznické reference, které však na webových stránkách chybí. Bylo by vhodné zařadit záložku „Zákaznické reference“, kde by si potenciální zákazníci mohli prohlédnout zkušenosti stávajících odběratelů podniku.

Logo manuál

S majiteli byla také probrána možnost modernizace loga společnosti, avšak dle majitelů jsou zákazníci již na toto logo zvyklí a není třeba ho měnit i z důvodu nenáročného marketingu v odvětví. Nicméně barva ani tvar loga nejsou sjednoceny, proto bych alespoň doporučila vytvořit tzv. logo manuál. V tomto manuálu by pak byly přesně popsány varianty loga podniku, které by byly vymezené barvou, stylem písma, tvarem a také barvou podkladu.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo zpracovat strategickou analýzu vybrané společnosti, zhodnotit její pozici na trhu a na základě zjištěných poznatků navrhnout možná zlepšení.

V rámci teoretických východisek pro zpracování strategické analýzy ve vybraném podniku byly blíže popsány pojmy jako strategie, strategické řízení, poslání podniku nebo vize společnosti. Byl také nastíněn postup strategické analýzy externího a interního prostředí podniku a její metody a nástroje. Pro analýzu makrookolí podniku byla teoreticky rozebrána PESTEL analýza, pro analýzu mikrookolí podniku byla přiblížena analýza odvětví a Porterův model pěti konkurenčních sil. V rámci interní analýzy podniku byly vybrány pro detailnější popis analýza vnitřních zdrojů a finanční analýza. Jako nástroj pro syntézu strategické analýzy byla zvolena metoda SWOT, kterou je možné kvantifikovat pomocí metod párového srovnání, např. Fullerovým trojúhelníkem, jehož teoretický popis uzavírá první celek této práce.

Další část práce byla věnována podniku ITEST plus, s. r. o, který se zabývá výrobou diagnostických přípravků a (mikro)biologickými zkouškami. Nejprve byl tento podnik představen a byl popsán jeho předmět podnikání a cíle. Dále se již práce věnovala samotné strategické analýze vybraného podniku.

Ze zpracování PESTEL analýzy vyplynulo, že mezi nejdůležitější faktory, které podnik ovlivňují, patří jednoznačně legislativní faktory, konkrétně státní regulace odvětví a regulace EU. Tento dohled pro podnik znamená silnou administrativní zátěž. Dále se jako důležité faktory ukázaly nízké úrokové sazby, které podniku umožňují využití levného úvěru. Neméně důležitý faktor je i stárnutí evropské populace a větší výskyt civilizačních chorob, což pro podnik může v budoucnu znamenat zvýšení tržeb. Po aplikaci Porterova modelu pěti konkurenčních sil na podnik ITEST plus, s. r. o. bylo zjištěno, že největší tlak vyvíjí síla dodavatelů a hrozba nových konkurentů. Majitelé podniku by se tak měli soustředit na udržování a posilování vzájemných vztahů jak s dodavateli, tak se zákazníky.

Při interní analýze podniku ITEST plus, s. r. o. byl nejprve představen systém managementu jakosti, popsán procesní přístup a posouzeny používané marketingové nástroje. Analýza vnitřních zdrojů ukázala, že mezi silné stránky podniku patří know-how, technologické vybavení a odbornost zaměstnanců. Konkurenční výhoda podniku spočívá v jedinečnosti portfolia jeho výrobků a v tom, že jako jediný ve střední Evropě provádí pyrogenní zkoušku. Naopak jako slabé stránky podniku se jeví velikost podniku, nedostatečná pozornost majitelů vůči finanční situaci podniku nebo špatně stanovené cíle podniku.

Finanční analýza odhalila, že se podnik nachází ve velmi dobré finanční situaci a podle ukazatele IN05 je riziko bankrotu je téměř nulové.

Veškeré poznatky z externí a interní analýzy byly dále sumarizovány metodou SWOT. V každém kvadrantu (příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky) byly vytyčeny nejdůležitější faktory. Pro určení vhodné strategie pro podnik ITEST plus, s. r. o. byla SWOT analýza vyhodnocena pomocí Fullerova trojúhelníku. Z výsledků vyplynulo, že převládají silné stránky podniku a že majitelé věnují velkou pozornost hrozbám, které podnik mohou postihnout. Je tedy zřejmé, že vhodnou strategií pro podnik ITEST plus, s. r. o. je strategie ST, tedy využití silných stránek k minimalizaci hrozeb.

Návrhy a doporučení pro podnik ITEST plus, s. r. o. vycházejí ze strategické analýzy podniku. Doporučení podniku se týkala formulace jeho cílů, které nesplňovaly kritéria SMART, a dále formulace poslání a vize. Následně bylo podniku navrženo detailnější sledování jeho finanční situace, a to podle poznatků, které vyplynuly z finanční analýzy. Bylo by vhodné vyrovnat dobu splatnosti závazků a pohledávek, více zapojit cizí kapitál nebo efektivněji využít volné finanční prostředky. Poslední okruh návrhů zhodnotil marketingovou strategii podniku, kdy by bylo vhodné, aby podnik zmodernizoval své webové stránky a vytvořil logo manuál.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] Analýza vnějšího okolí podniku (SLEPTE): Podnikátor [online]. [cit. 2016-12-06]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/zacatek-podnikani/zalozeni-spolecnosti/n:16645/Analyza-vnejsiho-okoli-podniku-SLEPTE>
- [2] BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007, 278 s. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3
- [3] BOROVCOVÁ, M. Metody vícekriteriálního hodnocení variant a jejich využití při výběru produktu finanční instituce. Dostupné z: https://www.ekf.vsb.cz/export/sites/ekf/rmfr/.content/galerie-dokumentu/2014/plnenzeni-prispevku/Borovcova.Martina_1.pdf
- [4] CIMBÁLNÍKOVÁ, L. Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012, 119 s. Monografie. ISBN 978-80-244-2963-2
- [5] ČR se dle Indexu vnímání korupce za rok 2016 umístila na 47. místě: Vláda České republiky [online]. [cit. 2017-02-25]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/cz/clenove-vlady/pri-uradu-vlady/jan_chvojka/aktualne/cr-se-dle-indexu-vnimani-korupce-za-rok-2016-umistila-na-47--miste--152877/
- [6] ČSOB Střednědobých dluhopisů: ČSOB [online]. [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/lide/produkty/investicni-produkty/podilove-fondy/dluhopisove-fondy/detail-fondu/-/isin/770000001147/2>
- [7] DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku. Praha: C.H. Beck, 2001, 256 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9603-4
- [8] FIALA, P., JABLONSKÝ, J., MAŇAS, M. Vícekriteriální rozhodování. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1994. 316 s. ISBN 80-7079-748-7
- [9] FOTR, J. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada, 2012, 381 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4
- [10] FOTR, J., DĚDINA, J., HRŮZOVÁ, H. Manažerské rozhodování. Vyd. 3. upr. a rozš. Praha: Ekopress, 2003, 250 s. ISBN 80-86119-69-6
- [11] FREEMAN, R. Edward. Strategic Management. Cambridge: Cambridge University Press, 2010, 276 s. ISBN 978-0-521-15174-0

- [12] Generali Fond konzervativní: Generali Investments [online]. [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: <https://www.generali-investments.cz/produkty/investice-v-czk/fondy/generali-fond-konzervativni.html>
- [13] GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., ŘEHÁK, D. Analýza v rukou manažera: 33 nejčastěji používaných metod strategického řízení. Brno: Computer Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9
- [14] HANZELKOVÁ, A. Strategický marketing: teorie pro praxi. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009, 172 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8
- [15] IN05 – Bankrotní index z Česka, který funguje na české firmy: Business Vize [online]. [cit. 2017-01-12]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/in05-bankrotni-index-z-ceska-ktery-funguje-na-ceske-firmy>
- [16] Interní dokumentace podniku ITEST plus, s. r. o.
- [17] ITEST plus, s.r.o. [online]. [cit. 2017-02-10]. Dostupné z: <http://www.itest-plus.cz>
- [18] JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. Praha: Grada, 2008, 267 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8
- [19] JIRÁSEK, J. Strategie: umění podnikatelských vítězství. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003, 183 s. ISBN 80-864-1946-2
- [20] KB Konzervativní profil: IKS KB [online]. [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: http://www.iks-kb.cz/opencms/opencms/web/detail_fondu.html?FundId=1060001
- [21] Kde se vzala a k čemu je PEST analýza: Business Vize [online]. [cit. 2016-12-05]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>
- [22] KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. Praha: Grada, 2010, 205 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3349-4
- [23] KOTLER, P. Moderní marketing. 4.vyd. Praha: Granada Publishing, 2007, 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2
- [24] KOVÁŘ, F., ŠTRACH, P. Strategický management. V Praze: Oeconomica, 2003, 96 s. ISBN 80-245-0504-5
- [25] MÁČE, M. Finanční analýza obchodních a státních organizací: praktické příklady a použití. Praha: Grada, 2006, 154 s. Finanční řízení. ISBN 80-247-1558-9

- [26] Makroekonomická predikce - listopad 2016: Ministerstvo financí České republiky [online]. [cit. 2017-02-20]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2016/makroekonomicka-predikce-listopad-2016-26616>
- [27] MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5
- [28] MANKINS, H. C., HARDING, D., VEDDINGEN, T. How to Best Divest: Harward Business Review, October 2008, str. 92 – 99. Dostupné z: <https://hbr.org/2008/10/how-the-best-divest>
- [29] NEUMAIEROVÁ, I., NEUMAIER, I. Index IN05 : Index IN05. In Evropské finanční systémy: Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2005. s. 143-146. ISBN 80-210-3753-9. Dostupné z WWW: <http://is.muni.cz/do/1456/sborniky/2005/evropske-financni-systemy-2005.pdf>
- [30] Nezávazná kalkulace úvěru od společnosti MONETA Leasing, s. r. o.
- [31] PEST & PESTEL Analysis: Strategic Management Insight [online]. [cit. 2016-12-10]. Dostupné z: <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/pest-pestel-analysis.html>
- [32] PEST analýza: Edolo [online]. [cit. 2016-12-05]. Dostupné z: <http://www.edolo.cz/pest-analyza/t2569>
- [33] Porter's Five Forces: MindTools [online]. [cit. 2016-12-21]. Dostupné z: https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_08.htm
- [34] Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business: Business Vize [online]. [cit. 2016-12-20]. Dostupné z: https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_08.htm
- [35] Porter's Five Forces: Marketing Resources [online]. [cit. 2016-12-20]. Dostupné z: http://www.oxlearn.com/arg_MarketingResources-Porter's-Five-Forces_11_29
- [36] Registr ekonomických subjektů: Český statistický úřad [online]. [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: http://apl.czso.cz/irsw/detail.jsp?prajed_id=2966901
- [37] RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 2010, 139 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3308-1

- [38] SEDLÁČKOVÁ, H, BUCHTA, K. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, 122 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1
- [39] SLEPT (PEST) analýza [online]. [cit. 2016-12-06]. Dostupné z: <http://zeman.webnode.cz/products/slept-pest-analyza/>
- [40] Strategická situační analýza: Strateg.cz [online]. [cit. 2016-11-20]. Dostupné z: http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html
- [41] Strategické řízení: Management Mania [online]. [cit. 2016-12-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/strategicke-rizeni>
- [42] Strategie a strategické řízení: Podnikátor [online]. [cit. 2016-11-12]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/n:18334/Strategie-a-strategicke-rizeni>
- [43] SYNEK, M., KOPKÁNĚ H., KUBÁLKOVÁ M. Manažerské výpočty a ekonomická analýza. V Praze: C.H. Beck, 2009. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-154-3
- [44] Techniky a metody finanční analýzy: BusinessInfo.cz [online]. [cit. 2017-01-10]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/techniky-a-metody-financni-analyzy-3384.html>
- [45] THOMPSON, A. A., STRICKLAND, A. J. Strategic management: concepts and cases. 13th ed. Boston: McGrawHill/Irwin, 2003, 450 s. ISBN 978-00-7244-371-4
- [46] THOMPSON, J., MARTIN, F. Strategic management: Awareness and Change. 5th ed. London [u.a.]: Thomson Learning, 2005, 873 s. ISBN 978-1-84480-083-4
- [47] Tržní služby - Časové řady - Roční ukazatele: Český statistický úřad [online]. [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/trszvf_u_cr
- [48] VEBER, J. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 736 s. ISBN 978-80-7261-200-0
- [49] Volební preference - leden 2017: SANEP.cz [online]. [cit. 2017-02-20]. Dostupné z: <http://www.sanep.cz/sid=pnh86p3m2n7o915aebcrg2hfv1/pruzkumy/volebni-preference-leden-2017-publikovano-18-1-2017/>
- [50] Výpis z obchodního rejstříku ITEST plus, s.r.o.: Veřejný rejstřík a Sběrka listin [online]. [cit. 2017-02-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=693912&typ=PLATNY>

- [51] What is PESTLE analysis? A tool for business analysis: PESTLE analysis [online]. [cit. 2016-12-05]. Dostupné z: <http://pestleanalysis.com/what-is-pestle-analysis/>
- [52] WHEELEN, T. L., HUNGER, J. D. Strategic Management and Business Policy - toward global sustainability. 13th ed. New Jersey: Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, 2012. 913 s. ISBN13 9780132153225.
- [53] WHITE, C. Strategic management. New York: Palgrave Macmillan, 2004, 840 s. ISBN 14-039-0400-6
- [54] Zákony a právní normy: Businesscenter.cz [online]. [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/>

PŘÍLOHY

Příloha A: Stručné vymezení procesů podniku ITEST plus, s. r. o.	92
Příloha B: Nezávazná kalkulace úvěru od společnosti MONETA Leasing, s. r. o.	94

Příloha A: Stručné vymezení procesů podniku ITEST plus, s. r. o.

PROCES	ČINNOST	VÝSTUPY (např. dokumenty, záznamy)
Výroba diagnostických prostředků in vitro	Ověření způsobilosti společnosti pro výrobu	Vymezení pracovní náplně
	Vypracování plánu výroby	Plán výroby
	Zpracování a vydání výrobního příkazu	Výrobní a kontrolní protokol
	Výroba (příjem ze skladu, balení)	Předpis pro nevýrobní činnost
	Ověřování štítků a štítkování obalů	Štítky, návody na použití
	Dodržování zásad SVP a požadavků na čisté prostory	Provozní řád čistých prostor
	Dodržování zásad pro řízení neshodných výrobků	Záznam o řešení neshodného výrobku
	Výstupní kontrola	Výrobní a kontrolní protokol
	Koordinace příjmu na sklad hotových výrobků	Předpis pro nevýrobní činnost
	Koordinace výdeje výrobků ze skladu hotových výrobků	Dodací listy
Biologické a mikrobiologické zkoušky	Ověření způsobilosti společnosti pro služby	Vymezení pracovní náplně
	Zpracování a vydání pokynu k zahájení zakázky	Protokoly o zkoušce
	Výroba - testování a zkoušky	Předpis pro nevýrobní činnost
	Štítkování	Štítky
	Dodržování zásad SVP a požadavků na čisté prostory	Provozní řád čistých prostor
	Dodržování zásad pro řízení neshodných výrobků	Protokoly o zkoušce
	Výstupní kontrola - uvolnění výsledků zkoušek	Protokoly o zkoušce, atesty
	Koordinace výdeje atestů zákazníkovi	Dodací listy, atesty
Odpovědnost vedení, zajištění potřebných zdrojů, systém managementu jakosti	Vytváření vize společnosti	Politika jakosti
	Vymezení SMJ	Zápisy z porad
	Management rizika v procesech a ve výrobě	Identifikace a prevence rizik
	Vypracování organizační struktury	Organizační schéma
	Vedení přehledu a funkcí	Katalog pracovních míst
	Vyhlášení politiky jakosti	Politika jakosti
	Stanovení cílů jakosti, jejich realizace a hodnocení	Cíle jakosti, školení zaměstnanců
	Přijímání, výběr a adaptace zaměstnanců	Osobní spisy zaměstnanců, kvalifikační požadavky na pracovní místo, vymezení pracovní náplně

	Vypracování plánu výcviku zaměstnanců	Plán výcviku zaměstnanců
Požadavky zákazníka a komunikace s ním	Přezkoumání požadavků zákazníka (přijetí, posouzení, rozhodnutí o přijetí nebo zamítnutí)	Objednávkový list
	Komunikace se zákazníkem (poskytování informací o výrobku, vyřizování poptávek)	Objednávkový list
	Řešení reklamací zákazníka	Reklamační protokol
Vývoj	Plán pro řízení vývoje (vypracování, přezkoumání a schválení)	Plán řízení vývoje
	Realizace plánu řízení vývoje	Realizace výrobku, výsledky zkoušek
	Ukončení vývoje	Plán vývoje, realizace výrobků, výsledky zkoušek, podnikové normy, výrobní postup, katalog výrobků/služeb
Nákup	Specifikace požadavků na materiály	Katalog surovin, obalů a materiálů
	Kontrola podmínek skladovatelnosti	Předpis pro nevýrobní činnost
	Třídění dodavatelů na strategické a pomocné, jejich výběr, hodnocení a zabezpečení komunikace	Seznam schválených dodavatelů
	Zajištění potřebné kvalifikace zaměstnanců pro zabezpečení nakupování	Záznam z výcviku zaměstnanců
	Vystavení požadavků na nakupování	Objednávka
	Ověření a schválení požadavků na nakupování	Objednávka
	Přejímka nakupovaných materiálů	Dodací listy
	Zabezpečení vstupní kontroly	Výrobní a kontrolní protokol
	Řešení neshod v rámci přejímky	Záznam o řešení neshodného výrobku
	Příjem na sklad	Předpis pro nevýrobní činnost
	Výdej materiálů	Předpis pro nevýrobní činnost
	Vyhodnocování nákladů na nakupování	Schválení faktury (podpis)

Zdroj: upraveno podle [16]

Příloha B: Nezávazná kalkulace úvěru od společnosti MONETA Leasing, s. r. o.

Nezávazná kalkulace komerčního úvěru



Nové osobní a lehké užitkové vozy

Značka: **Jeep**
 Kategorie: **osobní**
 Kubatura: nad 2500 cm3
 Typ kalkulace: Nové osobní (M1)
 Měna kalkulace: Kč
 Pořizovací cena bez DPH: **1 074 380**
 DPH: 21 % 225 620
 Pořizovací cena včetně DPH: **1 300 000**
 Délka splácení v měsících: (počet splátek) 24

Zpracoval:
 Tel.:
 Dodavatel: ostatní - 5 a více let v branži
 Klient:
 Zastoupen:
 Dne: 27.03.2017
 Nabídka pro podnikatelský subjekt: ano
 Nabídka pro plátce DPH: ano
 Zpracovatelský poplatek vč. DPH: 0

Výše úvěru v %	80%	75%	70%	65%	60%	55%	50%
Výše úvěru v Kč	1 040 000	975 000	910 000	845 000	780 000	715 000	650 000
Klientem hrazená část kupní ceny dodavateli	260 000	325 000	390 000	455 000	520 000	585 000	650 000
Splátka celkem 1 - 24	45 665	42 811	39 957	37 103	34 249	31 395	28 541
Splátka celkem k úhradě vč. pojištění	49 798	46 944	44 090	41 236	38 382	35 528	32 674
RPSN	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Havarijní pojištění: 5%, min. 5 tis.	3438 PSA						
Pojištění odpovědnosti: 70/70 mil.	570 PSA						
Čelní sklobez spoluúčasti PČ.: 10 000 Kč	125						
Sedadla: bez spoluúčasti	0						
Zavazadla:	0						
Náhradní vozidlo:	0						
						Pojistná cena:	1 074 380
						Pojistné ve splátce celkem:	4 133

Zdroj: [30]