

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Analýza konkurenceschopnosti

vybraného podniku

Analysis of competitiveness

of the chosen company

Barbora Houšková

Plzeň 2015

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2014/2015

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

Jméno a příjmení: **Barbora HOUŠKOVÁ**
Osobní číslo: **K11B0324P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku**
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

1. Charakterizujte zvolený podnik.
2. Analyzujte současné postavení podniku vybranými metodami.
3. Zhodnoťte provedenou analýzu.
4. Navrhněte vhodná opatření k posílení konkurenceschopnosti podniku.

Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 60 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:


- **DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK.** *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí.* Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2012, 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
- **MAGRETTA, Joan. a Michael PORTER.** *Jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii.* Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 231 s. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.
- **SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ.** *Podniková ekonomika. 5., přeprac. a dopl. vyd.* Praha: C. H. Beck, 2010, 445 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.
- **VEBER, Jaromír.** *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. vyd.* Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Lenka Zahradníčková**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **25. října 2014**
Termín odevzdání bakalářské práce: **24. dubna 2015**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 25. října 2014

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne

.....

podpis autora

Poděkování

Mé poděkování patří vedoucí této bakalářské práce, paní Ing. Lence Zahradníčkové, za odbornou pomoc, cenné rady, vstřícnost a trpělivost, kterou mi věnovala v průběhu vedení bakalářské práce. Další poděkování patří výrobnímu náměstkovi společnosti CIUR a. s., Ing. Mojmíru Urbánkovi a majiteli společnosti Pirmet s. r. o., panu Ivanu Říhovi, za poskytnuté informace, ochotu a příjemnou spolupráci.

Obsah

Úvod	7
1 Podnik	9
1.1 Podnik obecně	9
1.2 Profil podniku.....	9
1.2.1 Představení podniku a jeho historie	9
1.2.2 Poslání a cíle	11
1.2.3 Produkty a služby.....	11
1.2.4 Logo, certifikace a ocenění	13
2 Konkurenceschopnost	15
2.1 Konkurence a konkurenční jednání.....	15
2.2 Konkurenční výhoda	16
2.3 Analýza konkurence a konkurenční schopnosti	18
2.4 Konkurenční strategie	19
2.5 Situační analýza	22
3 Analýza vnějšího okolí.....	24
3.1 Analýza makrookolí	26
3.1.1 Politicko-právní faktory:.....	27
3.1.2 Ekonomické faktory.....	30
3.1.3 Sociálně-demografické faktory.....	32
3.1.4 Technicko-technologické faktory:	33
3.2 Analýza mikrookolí.....	35
3.2.1 Vyjednávající vliv dodavatelů	36
3.2.2 Vyjednávací vliv odběratelů	38
3.2.3 Tlak ze strany náhradních výrobků – substitutů	39

3. 2. 4	Ohrožení ze strany nově vstupujících firem	42
3. 2. 5	Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty	44
4	Analýza vnitřního okolí.....	47
4. 1	Podnikové a pracovní zdroje	47
4. 2	Marketing a distribuce.....	49
4. 3	Výroba a její řízení.....	50
4. 4	Hospodářské výsledky minulých let	52
4. 5	Finanční analýza.....	54
4. 5. 1	Ukazatele likvidity	55
4. 5. 2	Ukazatele rentability	57
4. 5. 3	Ukazatele zadluženosti	62
4. 5. 4	Ukazatele aktivity	63
5	Zhodnocení analýz prostřednictvím SWOT analýzy	66
5. 1	SWOT analýza obecně	66
5. 2	SWOT analýza podniku CIUR.....	68
6	Návrhy vhodných opatření k posílení konkurenceschopnosti podniku.....	73
	Závěr	77
	Seznam tabulek	78
	Seznam obrázků.....	78
	Seznam grafů.....	78
	Seznam vzorců.....	79
	Seznam použitých zkratk	80
	Seznam zdrojů.....	81
Odborná literatura		81
Elektronické a další zdroje.....		83
	Seznam příloh.....	89

Úvod

Problematika konkurenceschopnosti podniku mě zaujala především proto, že člen mé rodiny se věnuje podnikání v oblasti zateplování a potýká se s konkurenčními problémy. Jelikož se ale jedná o velmi drobný podnik, rozhodla jsem se analyzovat firmu CIUR a. s., která je výrobcem izolačního materiálu a zároveň dodavatelem výše uvedené firmy.

Hlavním cílem této bakalářské práce je zhodnocení konkurenceschopnosti podniku CIUR a. s. prostřednictvím vhodných analýz a prozkoumání vnitřního a vnějšího okolí, kdy jsou veškeré informace popsány jak z teoretického hlediska, tak z hlediska praktického. Stěžejní analýzou vnějšího okolí je Porterova analýza pěti konkurenčních sil. U vnitřního okolí je stěžejní finanční analýza podniku. Dalším dílčím cílem je zhodnocení provedených analýz, které vyplývá z komplexní analýzy prostředí, tedy ze SWOT analýzy. Pomocí zjištěných informací dochází v závěru této práce k návrhu vhodných opatření určených pro posílení konkurenceschopnosti podniku CIUR a. s., jež jsou částečným cílem doplňujícím vyhodnocení konkurenceschopnosti.

Práce je rozdělena na 6 kapitol. V první kapitole jsou zprvu uvedeny teoretické pojmy týkající se podniku. Další část se již věnuje konkrétnímu podniku, jeho historii, poslání a cílům, produktům a službám, logu, certifikaci a ocenění.

Aby mohla být provedena požadovaná analýza, je nezbytné vymezit základní pojmy týkající se konkurenceschopnosti. Tomu se věnuje druhá kapitola, nazvaná Konkurenceschopnost, členěná do pěti podkapitol. V prvních dvou je věnována pozornost pojmu konkurence, konkurenční prostředí a konkurenční výhoda, třetí popisuje analýzu konkurence a konkurenční schopnosti, čtvrtá se zabývá konkurenčními strategiemi a v poslední je stručně uveden nástin situačních analýz, které se využívají při zkoumání konkurenceschopnosti.

Třetí, čtvrtá a pátá kapitola se již věnuje samotným analýzám, které jsou popsány jak z teoretického hlediska, tak z hlediska praktického. Analýza vnějšího okolí se člení do dvou podkapitol, a to: makrookolí a mikrookolí. Analýzu makrookolí zastupuje PEST analýza. Tato analýza poukazuje na vlivy, které působí na podnik a kterým se podnik musí podmiňovat. Pro analýzu mikrookolí byl vybrán Porterův model pěti konkurenčních sil. Porterův model je velmi důležitý již z toho důvodu, že podnik může mít na jednotlivé síly vliv, a pokud model zná dokonale, může zjištěné

informace využít ve svůj prospěch. Analýza Porterova modelu se zaměřuje především na hlavní činnost podniku, tedy na výrobu izolačních materiálů a jejich aplikaci, a to na území České republiky. Důvodem je široké zaměření společnosti a její rozsáhlá působnost.

Čtvrtá kapitola se věnuje analýze vnitřního okolí. V ní je uvedena podkapitola Podnikové a pracovní zdroje, které zahrnují informace o hmotném a nehmotném majetku, lidských zdrojích a organizační struktuře. Dalšími podkapitolami jsou: Marketing a distribuce, Výroba a její řízení a Hospodářské výsledky minulých let. V poslední části čtvrté kapitoly je rozebrána Finanční analýza, která analyzuje podnik, prostřednictvím poměrových ukazatelů. Tato podkapitola uzavírá základní informace o podniku a jeho vnitřním okolí.

Poslední analýzu v páté kapitole uzavírá SWOT analýza, která je zároveň zhodnocením všech provedených analýz, a představuje tak kompletní výstup analýzy prostředí. Jedná se o stručný souhrn každé analýzy, který vyzdvihuje důležitá a podstatná fakta. Ta jsou následně zachycena do tabulky.

Šestá kapitola uzavírá jeden z posledních cílů této bakalářské práce. Zahrnuje návrhy vhodných opatření k posílení konkurenceschopnosti podniku, vyplývajících z kompletního výstupu analýzy prostředí.

1 Podnik

1.1 Podnik obecně

Podnik a podnikání má mnoho definic, které se u různých autorů knih mohou lišit. Podle Synka a Kislingerové (2010) je pro podnikání charakteristická snaha zhodnotit vložený kapitál neboli snaha dosáhnout zisku prostřednictvím uspokojování potřeb zákazníků. Zároveň se však musí čelit riziku a minimalizovat jej. Z toho vyplývá, že podnikem můžeme rozumět prostředek ke zhodnocení kapitálu s ohledem na zájmy a potřeby kupujících. „Podnik je instituce vzniklá k výkonu podnikatelské činnosti, tedy institucionalizované podnikání.“ (Synek, Kislingerová, 2010, s. 5)

Dle další definice je oslovování zákazníků a zároveň i nabídka zboží a služeb podniku, nikoliv dosahování zisku, základní charakteristikou podnikání. Podnik je tedy takový subjekt, který nabízí své činnosti zákazníkům, přičemž není důležitá právní podoba podniku či zisk, ale jeho přežití. (Dvořáček, Slunčík, 2012) V neposlední řadě lze podnik vymežit jako subjekt, který působí na trhu výrobků a služeb v roli prodávajícího, vyrábí se záměrem prodat a tím transformovat výrobky či služby na peníze. Za vydělané peníze musí nakupovat výrobní faktory proto, aby opět mohl vyrábět a prodat výrobky a služby, a tím maximalizovat zisk. (Macáková, 2010)

Je nezbytné zmínit, že pojem podnik z právního hlediska již neexistuje, přestože se stále používá. Od 1. 1. 2014 byl nahrazen pojmem obchodní závod. (Účetní-portál.cz, 2014) „Obchodní závod je zákonem definován jako organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Součástí obchodního závodu jsou tedy všechny věci, které podnikateli slouží k jeho podnikání (může jít o budovy, počítače, nábytek, know-how, atd.) a zároveň mohou být součástí i dluhy.“ (Zákonyvkapse.cz, 2013)

1.2 Profil podniku

1.2.1 Představení podniku a jeho historie

CIUR a. s. (dále jen CIUR) je český podnik registrovaný v roce 1991 v Praze. Zabývá se především výrobou a prodejem celulózových vláken z recyklovaného sběrového papíru, který se využívá zejména pro tepelnou a akustickou izolaci. Dále se využívá pro průmyslové použití. Taktéž v roce 1991 byl založen v Brandýse nad Labem výrobní závod. Dále CIUR patří mezi špičkové dodavatele technologií, jako např. klimatizace,

větrání nebo také tepelných čerpadel. Základní kapitál společnosti CIUR činí 129 000 000 Kč. (CIUR a. s. i, 2015)

Na počátku 90. let podnik CIUR koupil výrobní licenci a technologii od podniku Climatizer Insulation, jehož původní sídlo je v Kanadě, Torontu. CIUR převzal nejen obdobný způsob výroby, ale také shodný znak a název hlavního výrobku podniku, a to: tepelná a akustická izolace Climatizer Plus. (CIUR a. s. i, 2015) V roce 1992 podnik začal prodávat obklady na fasády Vinyl Siding a rozšířil svůj vývoz výrobků do zahraničí, a to: Německa, Rakouska a Švýcarska. O rok déle podnik vytvořil svou vlastní montážní skupinu a zároveň rozšiřoval svou distribuční síť. V roce 1994 CIUR získal známku „Ekologicky šetrný výrobek“ na výrobek Climatizer Plus a stal se tak prvním podnikem v postkomunistických zemích, který získal tuto známku. Od roku 1995 do roku 1999 se podnik rozšiřoval, vystavěl nové závody a sklady, zaměstnal další kvalifikované pracovníky, vydal informační katalog, následně i jeho internetovou verzi a v neposlední řadě rozšiřoval svůj sortiment. (CIUR a. s. e, 2015)

V následujících letech se podnik zařadil mezi největší dodavatele klimatizační techniky v České republice díky koupi divizí (topení, klimatizace, větrání včetně zastupitelských práv dvou podniků LENNOX a Carel) od podniku Delta Climatizer. Následně došlo i k rozšíření divize LENNOX. Podnik nadále vylepšoval svou výrobní technologii, modernizoval sklady, snažil se lépe informovat zákazníky prostřednictvím vydaného CD a prospektů, dokonce byl vydán firemní DVD film. V roce 2005 podnik rozšířil svou činnost zastoupením značky Sanyo, a tak se určená divize více zaměřila na měření a regulaci. Do současnosti podnik CIUR provedl mnoho inovací v oblasti výroby a bezpečnosti, zvýšil se objem výroby a Climatizer Plus získal Evropský technický certifikát. Opět se rozšířil výrobní komplex, sortiment a podnik se obohatil o další certifikované systémy. (CIUR a. s. e, 2015)

CIUR je v současnosti členem asociace ECIA. ECIA je zkratkou evropské celulózové izolační asociace (ECIA, 2015). Nyní má „200 vlastních zaměstnanců, 4 samostatné výrobní technologie, dceřiné pobočky, obchodní a technické podpory na území Velké Británie a Slovenska a obchodní zastoupení ve 26 zemích světa.“ (CIUR a. s. i, 2015)

1. 2. 2 Poslání a cíle

Hlavním posláním integrované politiky podniku CIUR je dosažení co nejvyšší kvality produktů a služeb tak, aby požadovaná kvalita byla stabilní. Dalším velmi důležitým posláním je zaměření se na zákazníky tak, aby byly uspokojeny jejich potřeby a přání s ohledem na celkovou výkonnost podniku. Zároveň je nutné, aby se výkonnost podniku neustále zlepšovala.

Nezbytností je vážit si jak zákazníků, tak dodavatelů, dalších partnerů a zaměstnanců, otevřeně s nimi komunikovat a neustále informovat odběratele a aplikační firmy, aby podnik co nejvíce přispěl a zvýšil jejich odbornost při prodeji produktů a služeb podniku. Do dalších cílů patří spolupráce pouze s takovými dodavateli, kteří jsou spolehliví a zaměstnávání pracovníků, kteří jsou kvalifikovaní a odborně způsobilí. Zároveň je třeba jejich profesionalitu zvyšovat. Podnik se dále zaměřuje na inovaci moderní technologie, využívání systému řízení QMS, EMS, BOZP a ochranu životního prostředí a jeho zlepšování. V neposlední řadě se podnik snaží předcházet znečištění přírody prostřednictvím důkladné prevence, vyhnout se tak nehodám a haváriím a zároveň dbát na zdraví jeho zaměstnanců. (CIUR a. s. f, 2015)

CIUR si pro rok 2014 vymezila tyto priority: zajištění certifikace izolačního materiálu Climastone v zahraničí, doplnění webu o nové a zajímavé aplikace, pomoc při tvorbě webů partnerských podniků, sjednocení designu jednotlivých prospektů, propagace svých výrobků pro odbornou i laickou veřejnost, zvýšit kvalitu Climatizeru Plus a zaměřit se na jeho odlišení se od produktů konkurence, pokračovat v rozšiřování prodeje izolačních materiálů, upevňovat spolupráci a vyhledávat nové partnery, navýšit počet servisních smluv a poskytnout tak preventivní údržbu atd. (Urbánek, 2015)

1. 2. 3 Produkty a služby

CIUR se může chlubit širokým sortimentem produktů a služeb, který zahrnuje následující kategorie:

- „izolace a systémy,
- průmyslová vlákna,
- klimatizace, tepelná čerpadla, regulace,
- výkup papíru, recyklace a ekologie.“ (CIUR a. s. b, 2015)

Climatizer Plus (foukaná celulózová izolace), Climastone (foukaná minerální izolace) a Climastyren (foukaný grafitový polystyren) jsou nejdůležitější položky, které spadají do kategorie izolací a systémů, kterou lze považovat za hlavní již z důvodu, že podnik byl založen právě kvůli výrobě a využívání těchto položek. Následně se šíře sortimentu neustále rozšiřovala do dalších výše zmíněných kategorií.

Do této kategorie taktéž spadá tepelná a zvuková izolace Climawood, membrány pro interiér a exteriér Pro Clima, akustické desky Wolf, další izolační systémy UNGER DIFFUTHERM, pro doplnění izolace stavebnice pod názvem Expandery HUFFER, protipožární izolace Promaspray. Patří sem také fasádní systémy, obklady a příslušenství, jako např. Slovinyl Siding, diagnostika budov pomocí speciální termokamery, systému Blower Door Test atd. Poslední položkou, která spadá do této kategorie, jsou vratové systémy. (CIUR a. s. b, 2015) CIUR nejenže vyrábí některé z výše uvedených produktů, ale provádí i jejich odbornou aplikaci. (CIUR a. s. ch, 2015)

Jednotlivé výše zmíněné produkty se v roce 2013 zavedly pod integrovaný systém pojmenovaný COMPRI. Jedná se o kompletní systém izolací, který obsahuje veškerou izolaci (tepelnou, akustickou a protipožární), dále obkladové materiály, membrány, pásy a lepidla atd. Tento systém je propagován prostřednictvím maskota – sysla Felixe, jehož znázorňuje obrázek č. 1. (CIUR a. s. i, 2015) Jedná se o obrazovou ochrannou známku společnosti CIUR. (Kurzycz, 2000-2015)

Obrázek č. 1: Ochranná známka Felix



Zdroj: Kurzycz, 2000-2015

Průmyslová vlákna jsou kategorií, která také zahrnuje výrobu celulózových vláken. Tyto vlákna se využívají v průmyslu (železárny, výroba plastů či žáruvzdorné hmoty), silničním stavitelství (zejména stabilizační přísady) a další využití je ve stavebnictví (např. k obnově poškozených ploch). Třetí kategorie je klimatizace, tepelná čerpadla

a regulace, které jsou specifickou kategorií, kde CIUR má „obchodní a servisní zastoupení v ČR, a to pro: Lennox, Panasonic, Climaveneta, Devatec, Refrion a ACTIONclima.“ (CIUR a. s. b, 2015)

Poslední kategorií je výkup papíru, recyklace a ekologie, kterou lze považovat za velmi důležitou, a to nejen díky přetváření odpadů na nové výrobky, ale také díky ohledu na veřejný zájem. CIUR spolupracuje se školami, snaží se studenty škol a děti vzdělávat a vést je k ekologickému chování. (CIUR a. s. b, 2015)

1. 2. 4 Logo, certifikace a ocenění

CIUR používá stejné logo jako společnost, od níž převzala licenci. Logo je znázorněno na obrázku č. 2. Podnik taktéž převzal i shodný název pro hlavní výrobek, a to Climatizer Plus (tepelná a akustická izolace). Znak podniku zároveň nese filozofii Climatizeru: „Když je venku zima, v domečku je teplo a naopak – to vše díky jedinečné funkci izolace Climatizer.“ (CIUR a. s. i, 2015)

Obrázek č. 2: Logo společnosti CIUR a. s.



Zdroj: CIUR a. s. i., 2015

Jak již bylo výše uvedeno, podnik neustále modernizuje technologii, parametry výrobku a zároveň se ohlíží na stabilitu kvality. Díky tomu za celý svůj vývoj získal řadu certifikátů a ochrannou známku Ekologicky šetrný výrobek. Jedním z prvních certifikátů, získaný v roce 1998, je certifikát managementu jakosti dle normy ISO 9002. Dalším certifikátem je systém managementu kvality dle ČSN EN ISO 9001 (neboli QMS), získaný v roce 2004. Roku 2010 podnik zavedl dva systémy, a to: systém environmentálního managementu ČSN EN ISO 14001 (EMS) a bezpečnosti práce ČSN OHSAS 18001 (BOZP). (CIUR, a. s. c, 2015) V roce 2015 „společnost CIUR a. s. získala pro svůj výrobek Climatizer Plus prestižní evropskou certifikaci NATURPLUS. Označení je evropskou alternativou k označení Ekologicky šetrný výrobek.“ Výše zmíněné ochranné známky jsou zobrazeny na následujícím obrázku. (CIUR a. s. a, 2015)

Obrázek č. 3: Ochranné známky společnosti CIUR a. s.



Zdroj: CIUR a. s. a, f, 2015

CIUR je také držitelem Zlatého certifikátu, který získala v roce 2013. Tento certifikát pojednává o vývoji, výrobě, dodávání celulósových a minerálních vláken a výrobků z nich, dále o prodeji, montáži, servisu v oblasti tepelné a chladicí techniky. Zároveň říká, že vše je v souladu s QMS, EMS a SM BOZP. Ve stejném roce získala ocenění v kategorii středních stavebních firem - Stavební firma roku 2013. Toto ocenění získala od Svazu podnikatelů ve stavebnictví v ČR společně s Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR především za jedinečné tepelné a zvukové izolace a materiály určené k silničnímu stavitelství. V předchozích letech obdržela také tyto ocenění: Top Czech Quality 1. stupně, Exportér roku 2010, kde se CIUR umístila v první desítce, Osvědčení o úspoře emisí a ocenění Produkt roku 2011, které získala na mezinárodním stavebním veletrhu BAU za inovaci desek Wolf. (CIUR a. s. c, 2015)

2 Konkurenceschopnost

2.1 Konkurence a konkurenční jednání

Pojem konkurence lze vyjádřit mnoha způsoby. Konkurencí můžeme rozumět proces, kde subjekty přichází na trh s určitým cílem, a tak dochází ke střetu odlišných zájmů a odlišných subjektů trhu. (Macáková, 2010)

Můžeme jí rozumět jako projev chování podniků v odvětví neboli snahu podniků o dosažení cílů, které většinou narušují plány ostatních podniků na trhu. Podle Roberta Zicha ji lze velmi zjednodušeně vymezit pojmy firma, konkurent a zákazník, ačkoliv toto vymezení je značně idealistické. Dle koncepce úspěchuschopnosti můžeme konkurencí rozumět např. soutěž jak mezi podniky, tak soutěž mezi výstupy a vstupy – tedy soutěž na straně produktů a zdrojů atd. (Zich, 2012)

Další zajímavé pojetí, které stanovil Kotler, je vymezení konkurence ze substitučního hlediska na čtyři úrovně, a to:

- „konkurence značky – konkurence mezi podniky nabízejícími podobné produkty za podobné ceny,
- konkurence odvětví – konkurence mezi podniky nabízejícími produkty v rámci jedné třídy – jednoho typu produktů,
- konkurence služby – konkurence mezi podniky nabízejícími stejnou službu, respektive uspokojujícími stejné potřeby zákazníků,
- konkurence rodu – konkurence mezi všemi firmami usilujícími o peníze zákazníků.“
(Zich, 2012, s. 58)

Jak již bylo výše naznačeno, konkurence může být mezifiremní či produktová. Obě dvě se odlišují a zároveň jsou obě dvě významné z hlediska strategie zaměřené na úspěchuschopnost, a to jak při dosahování zdrojů, tak při prodeji. Mezifiremní konkurence se snaží o dlouhodobé prosazování trendů, o rozvoj jména podniku. Snaží se také o využití nově naskytnutých příležitostí získáním podílu. Projevy této konkurence nejsou zjevné ihned, ale až po delší době a stejně tak není ihned znám cíl. Naopak meziproduktová konkurence dominuje okamžitou reakcí na aktivity konkurenta. Jedny z nejčastějších reakcí mohou být: změny cen respektive jejich snížení, reklama, inovace a další. (Zich, 2012)

Konkurenční jednání neznámá to, že chceme soupeře zničit, ale že se ho snažíme přelstít co nejlepším uspokojováním potřeb zákazníků. Být nejlepší není tou správnou cestou, přestože tuto cestu uplatňuje spousta dnešních manažerů. Podniky by se místo toho měly zaměřit na dosažení jedinečnosti a zvolit si tak odlišnou cestu, než kterou zvolili druzí. Napodobování a vyrovnání se konkurentům není tedy správná volba. Správnou volbou je hlavně inovace. Tyto dva odlišné přístupy shrnuje následující tabulka. (Magretta, 2012)

Tabulka č. 1: Dva zásadně odlišné přístupy ke konkurenci

BÝT NEJLEPŠÍ	BÝT JEDINEČNÝ
Být jedničkou	Dosahovat vyšší návratnosti
Soustředit se na tržní podíl	Soustředit se na zisky
„Nejlepším“ zákazníkům poskytovat „nejlepší“ produkt	Uspokojovat rozmanité potřeby cílových zákazníků
Konkurovat prostřednictvím napodobování	Konkurovat prostřednictvím inovací
NULOVÝ SOUČET Závod, v němž nemůže nikdo zvítězit	KLADNÝ SOUČET Mnoho různých vítězů, mnoho disciplín

Zdroj: Magretta, 2012, s. 39

Z tabulky je zřejmé, že základem konkurenčního jednání není tedy porazit konkurenta a získat konkrétní prodej, ale smyslem je dosažení zisku. Podniky samozřejmě bojují o zisky, a to nejen s konkurenty, ale i se zákazníky, kteří většinou chtějí větší hodnoty za méně peněz. Soutěží ale také s dodavateli, výrobci a potencionálními soupeři. (Magretta, 2012)

2.2 Konkurenční výhoda

Podle Kislingerové (2008) je konkurenční výhoda základem úspěchu podniku. S její pomocí zajišťujeme prosperitu podniku. Vlastnictví „něčeho“ nedosažitelného,

případně těžce dosažitelného pro konkurenty, ať už se jedná o věci nebo činnosti, které jsou výnosné pro podnik, je její podstatou.

Pokud je tedy podnik výkonnostně lepší než ostatní podniky, mluvíme o konkurenční výhodě. Jinými slovy konkurenční výhodou rozumíme dosahování nižších nákladů a účtování vyšších cen než má konkurence, nebo jí rozumíme dosažení alespoň jedné z těchto dvou variant. Podnik musí mít tedy dlouhodobě vyšší ziskovost ve srovnání s průměrem v odvětví. Konkurenční výhodou zjišťujeme srovnáváním výnosů našeho podniku s výnosy soupeřů. (Magretta, 2012)

Vysoká cena je možná jen v případě, kdy podnik vyrábí produkt či službu, která je charakterizována svou jedinečností a zároveň je pro zákazníka hodnotná. Jestliže podnik vytváří vyšší hodnotu pro zákazníky než ostatní soupeři, zákazníci jsou potom ochotni zaplatit i cenu vyšší. Tato ochota může být nejen ekonomického charakteru, kdy kupující zaplatí vyšší cenu za účelem např. úspory času nebo úspory následných nákladů, ale také může být emočního charakteru. Ve druhém případě kupující dávají přednost etice, důvěře, která vyplývá ze značky, mnohdy také upřednostňují zdravotní hlediska. Jak již bylo zmíněno, náklady jsou druhou možností, jak dosáhnout mimořádné výkonnosti. Nižších nákladů lze dosáhnout prostřednictvím účinného využití kapitálu, provozních nákladů, dále např. efektivnějším přístupem k produkci, prodeji včetně poprodejních činností nebo také lepší způsob dodávání. Důležité je si uvědomit, že nestačí pouze jedna funkce v podniku nebo technologie, ale pro získání nákladové výhody je nezbytné využít více částí podniku a výhody z nákladů tak znásobit. (Magretta, 2012)

Joan Magretta (2012, s. 76) ve své knize uvádí, že „všechny rozdíly v nákladech nebo cenách soupeřů ostatně povstávají ze stovek činností, jež firmy vykonávají, když se zapojují do konkurenčního jednání.“ Jedná se o tzv. zdroje konkurenční výhody, které tvoří hodnototvorný řetězec – čili takové činnosti, které dominují nižšími náklady nebo vyšší cenou. (Magretta, 2012)

Hodnototvorný řetězec tedy dělí podnik do činností tak, abychom zjistili jak existující, tak potencionální zdroje diferenciacce a mohli definovat chování nákladů. Účelem hodnototvorných činností je tedy výroba, prodej, způsob dodávání a podporování výrobků či služeb podniku. (Bartes, 1997) Hodnototvorné činnosti můžeme dělit na primární, kam patří výroba a marketing, a podpůrné činnosti, kde se zajišťuje

zásobování, personalistika, informační systém či vědecký a technický rozvoj. (Bartes, 1997 a Veber, Srpová, 2012)

2.3 Analýza konkurence a konkurenční schopnosti

Analýza konkurenční pozice zahrnuje charakteristiku odvětví, jejíž součástí je analyzovaný podnik. Patří sem např. ziskovost, bariéry vstupu a výstupu, míra koncentrace, intenzita konkurence atd. Další části analýzy konkurenční pozice jsou klíčové prvky konkurenční pozice a prvky uplatňované strategie. Klíčové prvky zahrnují např. velikost podniku, technologii, kvalifikaci nebo tržní podíl. Prvky strategie se zase zaměřují např. na dodavatele, zákazníky a další. (Příbová, 1998) Důležité je znát nejen stávající konkurenci, ale i tu potencionální, aby podniky byly dostatečně konkurenceschopný. Podnik může posílit svou konkurenční pozici samozřejmě také tím, že využívá naskytnuté příležitosti v okolí. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

Dle Evy Kislingerové (2008, s. 17) je „konkurenceschopnost firem charakterizována jako schopnost neustále vykazovat růst produktivity, tj. dosahovat s omezenými vstupy práce a kapitálu vyšších výstupů.“ Získání a udržení tržního podílu, případně jeho zvyšování, je projevem konkurenceschopnosti podniku. (Kislingerová, 2008) Pojem konkurenceschopnost můžeme dle další definice zjednodušeně vymezit jako vlastnost, díky které dosáhne podnik úspěchu v soutěži s ostatními konkurenty. (Suchánek, 2011) Konkurenceschopné jsou pouze tedy takové podniky, které jsou na trhu ekonomicky úspěšné díky své činnosti a jsou přizpůsobivé vzhledem ke změnám tržního prostředí. (Viturka, 2010)

Analýza konkurence je nezbytnou součástí podnikání, může být důležitým zdrojem pro inovaci a také napomáhá k odlišení se od soupeřů na trhu. Vyplyvá z ní konkurenční výhoda. Jak již bylo výše uvedeno, konkurenční výhodou nebývá nižší cena, která snižuje zisk firmy, ale např. nový, unikátní, inovovaný produkt, lépe organizovaná práce se zákazníky, lepší služby poskytované zákazníkům či vnitřní organizace podniku. (Veber, Srpová, 2012)

Pokud tedy chceme analyzovat své konkurenty, měli bychom poznat jejich silné a slabé stránky, srovnat je s našimi stránkami, zjistit v čem jsou lepší či horší a zjištěné informace využít ve svůj prospěch. Jedná se např. o tyto informace: kvalita produktu, prodeje, reklamy a dalších služeb, objem tržeb, cena, technologie, kvalita pracovníků

a jejich motivace, vztahy k odběratelům a dodavatelům, zisk, náklady, organizační struktura, úroveň řízení, image značky a další. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

Díky poznání své konkurence může podnik získat velmi důležité informace, jako např. jestli jsou ceny konkurence srovnatelné, jaké produkty nabízejí a jak se pravděpodobně budou vyvíjet, jak moc jsou jejich produkty srovnatelné s produkty podniku a v čem se odlišují. Dále je důležité poznat jejich obchodní marketingovou strategii, silné a slabé stránky, vnitřní organizaci a komunikaci se zákazníky. V neposlední řadě je nezbytné zjistit, jak konkurence vnímá podnik a jak bude pravděpodobně reagovat. (Veber, Srpová, 2012)

„Jako zdroj informací mohou být:

- internetové stránky konkurence,
- prospekty, ceníky a jiné propagační materiály, výroční zprávy konkurence,
- články v novinách, časopisech a na internetu, reportáže v televizi, zmínky v rádiu
- Obchodní rejstřík, Registr živnostenského podnikání a další.“ (Veber, Srpová, 2012, s. 196)

František Bartes uvádí další možnosti získání informací, a to např.: „informace, které otevřeně předají bývalí zaměstnanci konkurenční firmy, studie trhů a zprávy od technických poradců, veletrhy, výstavy, analýza výrobků konkurence, diskrétní vyptávání se u pracovníků konkurenčních podniků na kongresech, přímé tajné pozorování, přetahování zaměstnanců konkurenční firmy s cílem získat od nich informace a další způsoby včetně nelegálních.“ (Bartes, 1997, s. 57)

„V rámci konkurenčního soutěžení se svádí boj nejen o zákazníka, ale také o dodavatelské vztahy, pověst, zaměstnance, pozici na trhu, obchodně-partnerské vztahy, distribuční články atd.“ (Veber, Srpová, 2012, s. 196)

2.4 Konkurenční strategie

Při snaze podniku dosáhnout neboli realizovat a udržet si konkurenční výhodu, je nezbytné zvolit vhodnou konkurenční strategii. Tvorba vhodné konkurenční strategie by se měla ohlížet nejen na vnější podmínky podniku, ale také na jeho vnitřní zdroje a schopnosti (Jáč, 2005)

Pokud se podniky snaží předstihnout jiné firmy v odvětví, mohou při překonávání pěti konkurenčních sil využít tři obecné konkurenční strategie, a to:

- „prvenství v celkových nákladech,
- diferenciaci,
- soustředění pozornosti.“ (Porter, 1994, s. 35)

Tyto konkurenční strategie však nejsou univerzální, a to z toho důvodu, že neexistuje přesná strategie pro podnik. Každý podnik musí přizpůsobit svou strategii tak, aby odpovídala odvětví, schopnostem podniku a jeho aktivům. (Dvořáček, Slunčík, 2012) Porter ve své knize uvádí formulaci konkurenční strategie. Její postup je uveden v příloze A. (Porter, 1994)

Prvenství v celkových nákladech (strategie nízkých nákladů)

Prvenství v celkových nákladech spočívá v kvalitním a výkonném výrobním zařízení, v minimalizaci výdajů na reklamu, výzkum a vývoj, služby a další. (Porter, 1994) Jako zdroj nízkých nákladů lze dále považovat např. výhodný přístup k surovinám nebo materiálu, know how či patentovanou technologii. (Bartes, 1997) Nezbytností je kontrolovat přímé a režijní náklady a sledovat náklady v manažerské oblasti. Díky nízkým nákladům firmy dosáhnou takových vysokých výnosů, které nemohou být ovlivněny přítomností konkurenčních sil. Výhodou firem s nízkými náklady tedy je, že zatímco jejich konkurenti utráceli svůj zisk na soupeření, firmy ušetřily a stále jim zůstávají finance, které mohou využít např. na reinvestice do nových výrobních zařízení a zároveň si tím udržet pozici nízkých nákladů. (Porter, 1994)

Porter (1994, s. 35-36) uvádí, že: „nízké náklady chrání firmu před vlivnými odběrateli, protože ti mohou stlačit ceny pouze na úroveň nejúspěšnějších konkurentů. Nízké náklady přinášejí rovněž ochranu proti vlivným dodavatelům, a to tím, že skýtají větší pružnost vypořádat se s růstem vstupních nákladů.“

Při uplatňování této strategie je konkurenční boj mezi podniky velmi silný. Pokud podnik dosáhne i malého přírůstku podílu na trhu, který by se mohl zdát bezvýznamný, znamená to pravý opak, neboť i sebemenší zvýšení může být rozhodující při boji mezi konkurenty. (Bartes, 1997)

Diferenciaci

Diferenciaci je další obecnou strategií, která spočívá v jedinečnosti produktu či služeb v odvětví. K diferenciaci existují různé přístupy, může to být image značky, design,

specifické vlastnosti, technologie, servis, prodej a samozřejmě kombinace těchto přístupů. (Porter, 1994)

Tato strategie si zakládá na věrnosti svých zákazníků, kteří jsou díky jedinečnosti produktů a služeb málo citliví na změny cen. Pro konkurenty tedy loajalita zákazníků přináší vstupní překážky. Z diferenciacie díky vyšším výnosům dále plyne nižší vliv dodavatelů, ale také odběratelů. Ti totiž, jak již bylo zmíněno, nejsou tolik citliví na změny cen. Důvodem je neexistence alternativ. (Porter, 1994) Strategie diferenciacie je odlišná od strategie nízkých nákladů také tím, že může být uplatňována mnoha podniky. Důvodem je hlavně individuální přístup zákazníků, kteří vnímají a zároveň oceňují výrobky či služby odlišně. (Bartes, 1997)

Soustředění pozornosti

Soustředění pozornosti neboli fokus strategie je třetí obecnou strategií, která se od prvních dvou odlišuje tím, že se nesoustředí na celé odvětví, ale naopak na konkrétně zvolený objekt, např. na odběratele, geografický trh či výrobní řadu. Má tedy užší záběr své činnosti, působí tak efektivněji, díky čemuž může dosáhnout diferenciacie i nižších nákladů u konkrétně zvoleného cíle. (Porter, 1994)

Jinými slovy lze říct, že se tato strategie soustřeďuje na úzký segment a zároveň se věnuje tomu, aby potřeby vybraného segmentu byly uspokojeny tzv. „na míru“. (Bartes, 1997) Jaromír Veber (2009, s. 522) uvádí, že „slangově bývá označována jako strategie „zaplňování mezer“, „výklenku“, „tržního koutu“ apod.“ Základem je vyhledávání a uspokojování osobitých požadavků kupujících, které jsou spojeny s produktem. Mezery můžeme ale najít např. i v geografické poloze kupujících, distribuci apod. Zobrazení rozdílů výše uvedených strategií ukazuje následující tabulka.

Tabulka č. 2: Tři obecné strategie

		STRATEGICKÁ VÝHODA	
		Jedinečnost chápaná zákazníkem	Postavení plynoucí z nízkých nákladů
STRATEGICKÝ CÍL	V celém odvětví	Diferenciace	Prvenství v celkových nákladech
	Jen v určitém segmentu	Soustředění pozornosti	

Zdroj: Porter, 1994, s. 39

Pokud podnik uvízl mezi těmito třemi obecnými strategiemi, rozhodně není v dobrém postavení. Nízký zisk je téměř její jistotou. Nejenže se neodlišuje od konkurenčních podniků (není diferencovaná), ale také nemá podíl na trhu, kapitálové investice, nehraje o nízké náklady, a to jak v celém odvětví, tak v užší sféře. Z toho vyplývá, že podnik by se měl přiklonit k takové strategii, která je pro něj nejvíce vhodná a odpovídala jeho schopnostem. (Porter, 1994)

Vzhledem k širokému sortimentu společnosti, CIUR a. s. využívá u svých produktů a služeb více odlišných strategických směrů. U izolačních materiálů se jednoznačně přiklání ke strategii diferenciaci. Tato strategie vyplývá jak z unikátního know-how, jedinečnosti výrobků z celulózových vláken, tak z kvality výrobků a služeb a přístupu k zákazníkům, kdy podnik dle přání zákazníků vyvíjí nové produkty. (Urbánek, 2015)

2.5 Situační analýza

Konkurenceschopnost úzce souvisí se situační analýzou podniku a jeho okolím. Jednotlivé situační analýzy, tedy analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, se totiž využívají právě při zkoumání konkurenceschopnosti podniku.

Vše co působí na podnik, jako například osoby, síly, komunity, konkurence, a vše co působí na jeho výsledky a zároveň ho obklopuje, lze považovat za okolí.

(Dvořáček, Slunčík, 2012) Podnik tedy není osamocen, ale je obklopen okolím, který je za jeho pomyslnými hranicemi. (Synek, Kislingerová, 2010)

Okolí podniku se dělí na dvě části. A to na vnitřní okolí, které lze chápat jako síly působící v podniku, a vnější okolí, jehož součástí je mikrookolí a makrookolí. Faktory z mikrookolí mohou být ovlivňovány podnikem, jeho vnitřními faktory neboli marketingovými nástroji, kdežto faktory z makrookolí být ovlivňovány podnikem nemohou, protože faktory z makrookolí jsou na působení podniku nezávislé. Tyto faktory mohou silně působit na podnik a jejich vliv může být rozhodující. (Dvořáček, Slunčík, 2012) Následující dvě kapitoly se věnují analýzám vnějšího a vnitřního okolí.

3 Analýza vnějšího okolí

„Každý podnik vykonává určitou činnost v rámci odvětví. Odvětví je souhrn podniků, které dělají totéž.“ (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 5) Jak již bylo zmíněno, vnější okolí podniku zahrnuje mikrookolí a makrookolí, jehož faktory mají vliv na činnost podniku v odvětví. Mezi další faktory vnějšího okolí patří např. lokalizační faktory, národní okolí nebo globalizace. (Dvořáček, Slunčík, 2012) „Do národního okolí patří charakter vlády včetně její stability, právní prostředí, sociálně-ekonomický charakter společnosti, ekonomická situace, charakter produktů a používaných technologií“. (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 5)

Typy vnějšího okolí

Vnější okolí lze také členit na okolí specifické a všeobecné. Všeobecné okolí zahrnuje faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně demografické a technologické. Tyto faktory ovlivňují podnik bez ohledu na odvětví, ve kterém působí. Můžeme je zkoumat na úrovni lokální či regionální, národní nebo také světové. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

Specifické okolí zahrnuje také faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-demografické a technologické. Zaměřuje se ale také na analýzu konkurence, a to jak aktuální, tak potencionální. Dále se zaměřuje na dodavatele, odběratele nebo substituční produkty. Všechny vyjmenované faktory jsou spojené s odvětvím, ve kterém podnik působí. Zároveň jsou zde analyzovány příležitosti a ohrožení. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

Synek a Kislingerová (2010) definují následující prvky vnějšího okolí:

- Politicko-právní: Souhrn vlivů, který ovlivňuje podnik a zároveň jsou jeho smyslem zájmy politických stran, lze považovat za politické okolí. Na podnikové sféře se odráží prosazování a vyznávání různých politických linií. Politické vlivy jsou úzce spojeny s právním okolím. Je to dáno tím, že prostřednictvím práva se právě politické vlivy prosazují. Právo, právní normy a zákony upravují podnikové činnosti a stanovují přípustnost chování podniku, určují možnosti a bariéry. (Synek, Kislingerová, 2010) Zákon o obchodních korporacích (dříve znám pod pojmem obchodní zákoník) patří mezi nejdůležitější normu z hlediska podnikového okolí. (Synek, Kislingerová 2010 a Zákony od centrum.cz a, 2015)

- **Ekonomické:** Ekonomické okolí je ovlivněno dostupností výrobních faktorů, jejich cenami, daňovou politikou státu nebo hospodářským růstem, který zvyšuje koupěschopnost zákazníků. Záleží tedy jak na celkové hospodářské situaci v zemi, tak na její dynamice.
- **Sociální:** Činnosti podniku a jejich důsledky by měly být zváženy a být prospěšné nejen vzhledem k podniku, ale také ke společnosti. Sociální odpovědnost podniků nemusí vždy vést ke ztrátám, ale právě naopak. Proto je sociální okolí taktéž významné pro podnik.
- **Geografické:** Geografické okolí má vliv na podniky při řízení materiálových nebo výrobních toků směrem k uživateli. Z toho vyplývá, že může částečně předem určit logistiku. Při lokalizaci podniku se ke geografickému okolí přihlíží, pokud mají podniky ustálenou výrobu.
- **Technologické:** Technologické okolí má jak pozitivní, tak stinné stránky. Pomocí kvalitnějších technologií podnik zvyšuje svou konkurenční schopnost a zároveň dosahuje vyšších hospodářských výsledků. Na druhé straně může negativně ovlivňovat životní prostředí, kdy např. směrnice EU říká, že podniky mají využívat jen ty nejlepší technologie, přičemž se nebere ohled na ekologii.
- **Ekologické:** Ekologické okolí přináší podniku více bariér, zejména kvůli vysoké ekonomické zátěži při změnách (ekologizaci) technologií a výrobků. Přináší však také mnoho šancí. Podniky by měly ekologii respektovat. Pokud tomu tak není, tak je k tomu vedou nejen státní instituce, ale také občanská sdružení.
- **Etické:** Etika je pro podniky velice významná. Stanovuje, co je a není správné či spravedlivé. Podniky by měli tedy zaujímat takový postoj, který je v souladu s etickými principy. Patří sem např. pravdivé informace a poskytování co nejlepších služeb, spravedlivá hospodářská soutěž a propagace.
- **Kulturně-historické:** Ekonomický rozvoj, technický a technologický pokrok určuje také kulturně historické okolí. Záleží na celkové vzdělanosti obyvatelstva a na úrovni jejich kultury. (Synek, Kislingerová, 2010)

3.1 Analýza makrookolí

Pro analýzu makrookolí existuje a lze využít více analýz. Mezi ně patří mimo jiné např. PEST analýza nebo také rozšířená verze PEST analýzy, a to: PESTLE analýza a LONGPEST analýza. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

PEST analýza vyplývá z informací, které jsou významné pro vnější prostředí podniku a jeho vývoj. Sleduje se, jak se v čase mění a jak se zvyšuje či snižuje jejich význam. (Veber, 2009) Rozumíme jí zkratku čtyř faktorů:

- (P) politicko-právních,
- (E) ekonomických,
- (S) sociálně-demografických,
- (T) technicko-technologických.

Níže uvedená tabulka č. 3 uvádí jednotlivé faktory podrobněji. Rozšířením této analýzy o legislativní a environmentální (ekologické) faktory vzniká analýza PESTLE či PESTEL. Pokud jednotlivé prvky PEST analýzy sledujeme na úrovni lokální (LO), národní (N) a globální (G), vznikne výše zmíněná LONGPEST analýza. (Dvořáček, Slunčík, 2012) PEST, případně PESTLE analýzou získáme odpověď na tři důležité otázky. Za prvé zjistíme, jaké vnější faktory ovlivňují podnik, případně části podniku. Za druhé zjistíme, jaký mohou mít faktory efekt. A za třetí rozpoznáme, jaké faktory patří mezi nejdůležitější v nejbližší budoucnosti. (Grasseová a kol., 2010)

Tabulka č. 3: Vybrané faktory PEST analýzy

P	E
Politicko-právní (legislativní)	Ekonomické
Typ vlády Politická stabilita Daňová politika Zákony Pracovní právo Možné změny v daném prostředí	Charakter ekonomiky Disponibilní zdroje ekonomiky Fáze ekonomického cyklu Kupní síla Mzda Nezaměstnanost Inflace Úrokové míry
S	T
Sociálně-demografické	Technicko-technologické
Životní styl a jeho změny Úroveň vzdělávací soustavy Množství, kvalita a mobilita pracovní síly Pohlavní, věková, náboženská struktura	Využití vědy a techniky Stav technologie a její změny Rychlost zastarávání (i morálního) Podpora vlády

Zdroj: Dvořáček, Slunčík, 2012, vlastní zpracování, 2015

Výčet výše uvedených faktorů se nemusí analyzovat všechen. Není tedy nezbytné procházet všechny jednotlivé části faktorů, ale stačí, když se podnik zaměří jen na ty nejdůležitější - takové síly, které ovlivňují podnik. (Bělohávek, 2001) V následující části jsou faktory PEST analýzy podrobněji rozebrány. A to zejména ty, které se zdají být velmi důležité pro podnik CIUR a mohou ovlivnit jeho činnost.

3. 1. 1 Politicko-právní faktory:

Politická situace v ČR má velmi velký vliv na podnikání. Ještě v nedávné době, kdy byl v ČR nastolen totalitní režim, zde nebyly pro podnikání vhodné podmínky. I společnost CIUR byla založena, až po změně politické situace, kdy se v ČR otevřely brány do světa podnikání. (Říha, 2015)

Dalším významným krokem ČR byl vstup do EU v roce 2004, který mimo jiné znamená těsnější obchodní a politickou spolupráci. (Evropská komise, 2012) ČR začala přejímat právní předpisy vydané Evropským Parlamentem ve spolupráci s Radou EU.

(Evropská unie a, 2015) EU vymezuje např. DPH, podmínky dovozu a vývozu, pravidla dodržování evropských norem, celní politiku a další. (Evropská unie b, 2015) EU stanovila jednotný celní sazebník pro obchodování s nečlenskými zeměmi a zároveň zrušila celní poplatky a kvóty pro země EU. (BusinessInfo.cz, 2007) CIUR obchoduje také s nečlenskými zeměmi, a to např. s Ruskem, Saúdskou Arábií, Íránem, Japonskem, Kanadou či Filipínami. Jelikož CIUR do uvedených zemí vyváží i dováží, tak celní sazebník využívá. (Urbánek, 2015)

Dále pro různé oblasti včetně stavebnictví EU vytváří finanční a jinou podporu. V oblasti stavebního průmyslu zavedla např. Nařízení o stavebních výrobcích (EU) č. 305/2011, které ladí podmínky týkající se stavebních výrobků a jejich uvádění na trhu. Toto nařízení objasňuje značku CE, uvádí nové postupy, které vedou ke snížení nákladů zejména malých a středních firem. Ke snížení nákladů dochází např. díky sjednocení výrobků, které by jinak v jednotlivých zemích měli různorodé požadavky. Evropský certifikát CE se na podnik samozřejmě také vztahuje. (Evropská komise, 2014 a Urbánek, 2015)

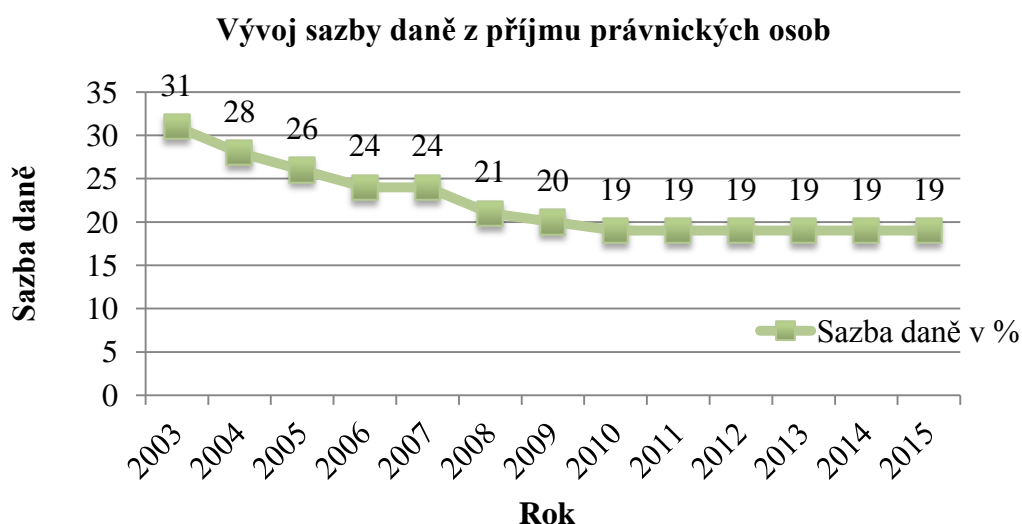
Zájmy obchodní politiky ČR v kontextu s EU prosazuje Ministerstvo průmyslu a obchodu. Mezi hlavní cíle této obchodní politiky patří zlepšení dovozních podmínek, odstraňování překážek obchodu a unfair praktik či zajištění lepšího přístupu na český trh. (Euroskop.cz, 2005-2015)

Jak již bylo zmíněno CIUR je držitelem certifikátu ČSN EN ISO 14001:2005, který zaručuje plnění legislativních opatření týkajících se managementu životního prostředí, dále ČSN EN ISO 9001:2009 zaručující plnění požadavků na systém managementu kvality a ČSN OHSAS 18 001:2008 týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a zároveň svou strukturou navazující na předchozí dva certifikáty. (CQS, 2010-2015)

Pro CIUR je z politicko-právního hlediska také důležitý Zákon o obchodních korporacích, a to především Hlava V (§ 243 – 551), která zahrnuje zásadní ustanovení pro akciovou společnost. Zákon vymezuje jak ustanovení obecná, tak ustanovení týkající se orgánů společnosti, práv a povinností akcionářů, základního kapitálu, akcií a dalších cenných papírů nebo také založení a likvidace. (Zákony od centrum.cz b, 2015)

Dále nelze opomenout daňovou politiku ČR, která bezpochyby ovlivňuje hospodářský výsledek podniku CIUR. Jedná se především o sazbu daně z příjmu právnických osob (dále jen DPPO) a sazbu daně z přidané hodnoty (dále jen DPH). Změna sazeb DPH totiž vede ke změně cen a zároveň ke změně poptávky. Na grafu č. 1 je uveden vývoj sazby DPPO, který se taktéž týká analyzovaného podniku coby právnické osoby. Dle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů, upravuje § 21 sazbu DPPO. Z grafu lze rozpoznat, že pro rok 2010 – 2015 byla sazba stanovena na 19 %, avšak v předchozích letech se měnila - byla vyšší. (Daňáři online, 2015) Z uvedených informací vyplývá, že v porovnání s předchozími lety je sazba DPPO jistě příznivá. Vláda prozatím neplánuje změnit výši DPPO, a tak by v následujících letech měla zůstat stejná.

Graf č. 1: Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob v letech 2003 - 2015



Zdroj: Daňáři online, 2015, vlastní zpracování, 2015

Z tabulky č. 4 je zřejmé, že vývoj sazeb DPH v ČR je od roku 1993 do roku 2015 opravdu velmi proměnlivý. Počátkem letošního roku se dokonce zavedla druhá snížená sazba DPH, která činí 10 %. Ta se ale týká léků, knih, dětské výživy, některých potravin atd. (Česká televize c, 2014). Pro podnik jako takový to tedy není významné, na rozdíl od první snížené sazby DPH, která je uplatňována mimo jiné na teplo a chlad (Jak podnikat, 2015)

Tabulka č. 4: Vývoj sazeb DPH v České republice

Datum platnosti	Základní sazba DPH	Snížená sazba DPH 1	Snížená sazba DPH 2
01. 01. 1993 – 31. 12. 1994	23 %	5 %	-
01. 01. 1995 – 30. 04. 2004	22 %	5 %	-
01. 05. 2004 – 31. 12. 2007	19 %	5 %	-
01. 01. 2008 – 31. 12. 2009	19 %	9 %	-
01. 01. 2010 – 31. 12. 2011	20 %	10 %	-
01. 01. 2012 – 31. 12. 2012	20 %	14 %	-
01. 01. 2013 - 31. 12. 2014	21 %	15 %	-
01. 01. 2015	21 %	15 %	10 %

Zdroj: Jak podnikat, 2015 a Černohausová, 2011, vlastní zpracování, 2015

Pro podnikatele jsou neustálé změny v DPH samozřejmě velmi nepříznivé již z toho důvodu, že přináší spousty nákladů a komplikací, především z administrativního hlediska. (Urbánek, 2015) Podnikatelé musí vynaložit náklady např. na programátory pro přeinstalování systémů. Mnohé úpravy zákonů přicházejí na poslední chvíli, a tak pro podniky většinou bývá komplikací např. sehnání již zmíněných programátorů, kteří jsou časově vytíženi a zároveň tedy stihnutí nastavení těchto úprav v řádném termínu. Časté změny navíc komplikují podnikům dlouhodobé plánování, např. investic, jelikož nemají jasně stanovené výhledy, co se týče způsobu zdanění. (Podnikatel.cz, 2013 a Česká televize a, 2014) Další změny DPH by měly proběhnout v letech 2016 a 2017, kdy by se daňový systém měl zjednodušit. A to prostřednictvím změn v daňových sazbách a elektronické evidence tržeb a vykazování DPH. Mají opět platit pouze dvě daňové sazby. Výše základní sazby by měla činit 20 % a 10 % sazby snížené. (Česká televize e, 2014)

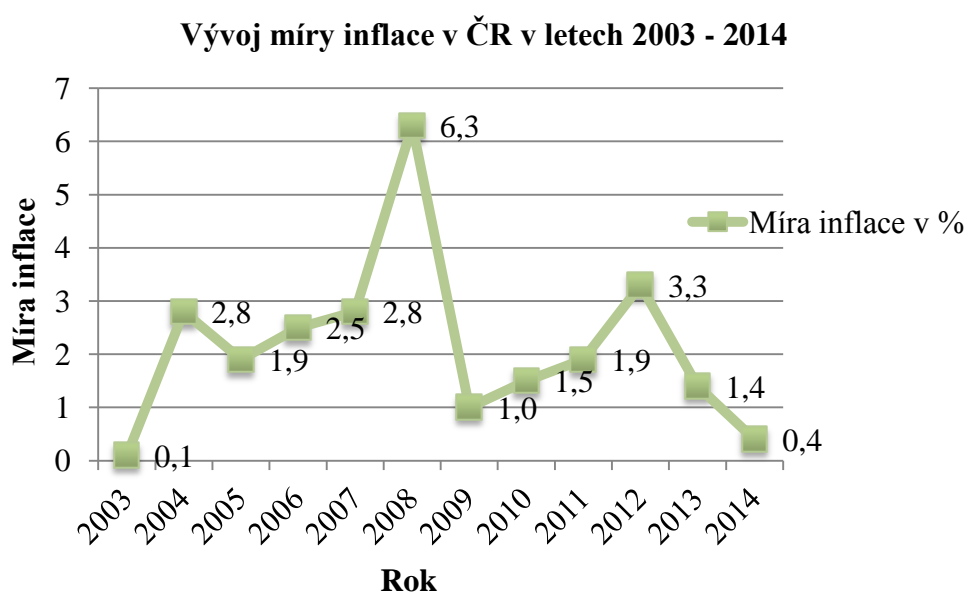
3. 1. 2 Ekonomické faktory

Vše co působí nebo může působit na podnik v oblasti ekonomiky státu, lze považovat za ekonomické okolí. Může to být vývoj měnových kurzů, HDP, inflace,

nezaměstnanosti, stability měny atd. (Edolo, s. r. o., 2007-2015) Na společnost CIUR mimo jiné nepochybně působí míra inflace či měnové kurzy. (Urbánek, 2015)

Na grafu č. 2 je zobrazen vývoj míry inflace. Z grafu lze rozpoznat, že hladina inflace je s výjimkou roku 2008 relativně stabilní. V roce 2014 činila průměrná roční míra inflace v ČR 0,4 %. Největší výkyv proběhl v roce 2008, kdy finanční stabilitu země výrazně ovlivnila finanční krize. Podnikatelské prostředí, které je ovlivňováno právě finanční stabilitou země, je tedy zatíženo díky relativně stálé hladině inflace jen velmi málo. (Český statistický úřad a, 2015) V opačném případě, kdyby se míra inflace zvyšovala, by se z důvodu zdražování výrobků a služeb platební schopnost zákazníků snížila a zároveň by s nejvyšší pravděpodobností poklesl objem tržeb podniků za prodané výrobky a služby. (Nesejt, 2004)

Graf č. 2: Vývoj míry inflace v ČR



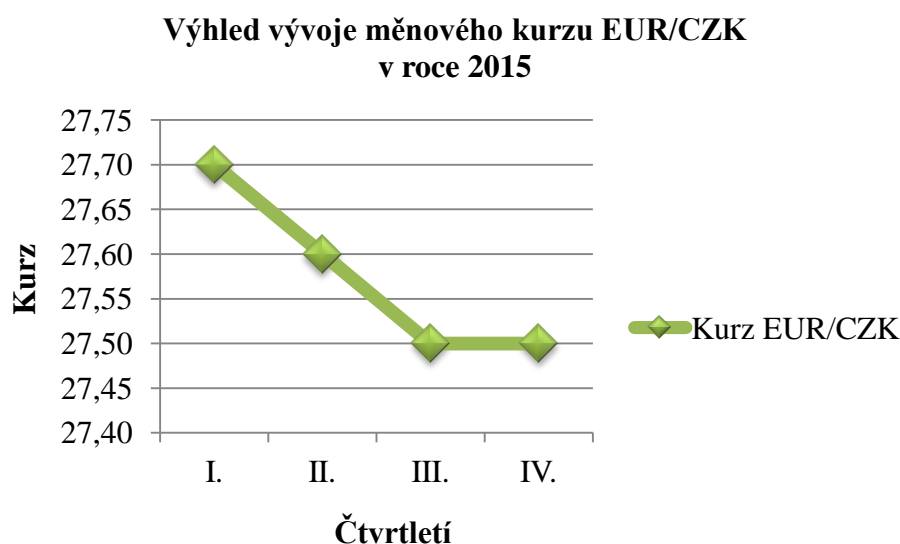
Zdroj: Český statistický úřad a, 2015, vlastní zpracování, 2015

Z výše uvedených informací a grafu lze říci, že CIUR se inflace obávat nemusí, není pro něj hrozbou. Především proto, že inflace je nízká a prozatím stále klesá, díky čemuž investice podniku nejsou v tomto ohledu riskantní. Ekonom Jan Bureš uvádí, že by míra inflace mohla jít dokonce i do záporných hodnot. (Bureš, 2015)

Dalším důležitým ekonomickým faktorem jsou měnové kurzy. V roce 2013 Česká národní banka (dále jen ČNB) zakročila ve prospěch vyšší inflace, a oslabila tak českou korunu. Kurz koruny vůči euru oslabil roku 2013 o 9 % a vůči americkému dolaru

o 4,5 %. „Banky se snaží oslabit domácí měnu, aby podpořily exportéry a zároveň přilévaly do inflačního ohně olej za pomoci růstu cen dováženého zboží.“ (Traxler, 2014) Uplynulý rok přinesl opět oslabení eura a zároveň i koruny, která slábne společně s eurem. Kurz české koruny vůči euru se pohyboval okolo 27,50 korun. Stejně tak by se měl pohybovat i v letošním roce. ČNB vydala prohlášení, že kurz české koruny vůči euru se bude držet nad úrovní 27 korun za euro, a to až do roku 2016. (Traxler, 2015) ČSOB uvedla konkrétní výhled vývoje devizového kurzu EUR/CZK pro jednotlivá čtvrtletí roku 2015. Z grafu č. 3 je zřejmé, že v 1. čtvrtletí by měl kurz být na úrovni 27,70 EUR/CZK, v 2. čtvrtletí se snižuje na 27,60 EUR/CZK a v posledních dvou čtvrtletích by se měl držet na úrovni 27,50 EUR/CZK. (ČSOB, 2015)

Graf č. 3: Výhled vývoje měnového kurzu EUR/CZK



Zdroj: ČSOB, 2015, vlastní zpracování, 2015

Pro CIUR je oslabování národní měny jak pozitivním, tak negativním ukazatelem. Zejména z toho důvodu, že do zahraniční prodává, čímž dosáhne vyšších výnosů díky drahým eurům, ale také nakupuje, a vynakládá tak vyšší náklady. Vzhledem k tomu, že CIUR je především exportérem, tak oslabování národní měny působí na podnik spíše pozitivně. (Urbánek, 2015)

3. 1. 3 Sociálně-demografické faktory

Sídlo společnosti CIUR je v Brandýse nad Labem. Své partnery, odběratele – certifikované aplikační firmy má po celé ČR. (CIUR, a. s. g, 2015) Mimo ČR

spolupracuje s partnery a poskytuje své výrobky a služby hlavně v těchto zemích: Německo, Rakousko, Polsko, Francie, Slovensko, Španělsko, Holandsko atd. Z výše uvedených informací vyplývá, že společnost zaštiťuje dostatečně velké území. Co se týče ČR, lze konstatovat, že téměř neexistují mezery, které by nepokrývala. (Urbánek, 2015)

Sociálně-demografické faktory, jako je např. věk, pohlaví, náboženství, úroveň vzdělávací soustavy či životní styl, nejsou ale příliš podstatné ve stavební oblasti. Jeden z mála faktorů, který lze brát v potaz by mohlo být pohlaví. Muži se lépe orientují ve stavebních činnostech. Taktéž ve společnosti mezi kvalifikovanými pracovníky převažuje mužské pohlaví. Stejně tak i partnery – aplikační firmy tvoří mužská část. Na druhou stranu fakt, že většina spolupráce je s muži, nemá na společnost vliv. Pro podnik to tedy není významné. (Urbánek, 2015)

Za nejdůležitější z uvedených sociálně-demografických faktorů lze dle mého názoru považovat životní styl a jeho změny. Současným trendem v dnešní společnosti je stále větší odpovědnost k životnímu prostředí. Tento trend „jde s energeticky úsporným bydlením doslova ruku v ruce“. (TZB-info, 2012) Prostřednictvím tepelné izolace se snižuje vznik oxidu uhličitého CO₂, dochází tedy ke snížení vzniku emisí, a tím dochází i k příznivému vlivu na životní prostředí. (Stavební ceník, 2008) To vše jde v souladu i s dalším trendem v životním stylu, kterým je úsporné bydlení. Celosvětové ceny energií totiž neustále rostou. Výsledkem zateplení je snížení tepelných ztrát, emisí, úspora finančních prostředků zákazníků a ohled na životní prostředí. Splňuje tedy všechny požadavky dnešní společnosti. (TZB-info, 2012)

3. 1. 4 Technicko-technologické faktory:

Poslední částí PEST analýzy jsou technicko-technologické faktory. Pro dnešní dobu je typický neustálý technologický pokrok a inovace. Z tohoto důvodu by CIUR, aby se na trhu udržel, měl využívat ty nejlepší technologie a měl být tak o krok napřed než konkurence. Podle získaných informací lze konstatovat, že CIUR si důležitost těchto faktorů uvědomuje a zároveň se jim plně přizpůsobuje. Jedním z příkladů může být Evropský technický atest ETA 06/0086, který se vztahuje na hlavní výrobek společnosti Climatizer Plus. (CIUR, a. s. d, 2015) Atestace ETA je harmonizovaná norma, která umožňuje uvádět stavební výrobek na trh EU. Požární, akustické

a hygienické zkoušky, které vyplývají z ETY, je nutno pravidelně aktualizovat. (Urbánek, 2015)

Dalším důležitým faktorem je vládní podpora a podpora z EU. Podnik např. využil dotaci ze Státního fondu životního prostředí ČR na akci Sběrné místo odpadového papíru a jeho následné zpracování. V roce 2006 byla podniku poskytnuta podpora z operačního programu Průmysl a podnikání EU na projekt Inovace výrobní technologie a výrobků z celulózových vláken. Roku 2009 CIUR využil dotaci od Státního fondu životního prostředí na program Přepřepování odpadového papíru na granulát pro průmyslové použití a soz. (Urbánek, 2015) CIUR je také díky podpoře z EU registrovaná v programu Nová zelená úsporám 2013 – 2020. (CIUR a. s. h, 2015) Tento program umožňuje klientům čerpat dotaci, díky čemuž podnik získá více zákazníků. (Urbánek, 2015)

Společnost může ale také zvážit využití nových operačních programů pro rok 2014 až 2020, a to konkrétně operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost. (BusinessInfo.cz, 2014) Další příležitostí podniku je jednoznačně nový zákon o veřejných zakázkách, který by teprve měl přijít v platnost. Tento zákon by měl prosadit, že nebude v konkurzních řízeních vyhrávat nejnižší cena. Měl by tak podpořit změnu pohledu veřejnosti na cenu a kvalitu, přičemž by kvalita měla být pro veřejnost na první příčce. Zákon o veřejných zakázkách by se tak měl stát nejdůležitějším zákonem o nízké ceně. Z hlediska úspor energií je pro podnik další příležitostí Zákon č. 406/2000 Sb., o hospodaření energií, který umožňuje výměnu zdrojů do roku 2030. (Urbánek, 2015)

3.2 Analýza mikrookolí

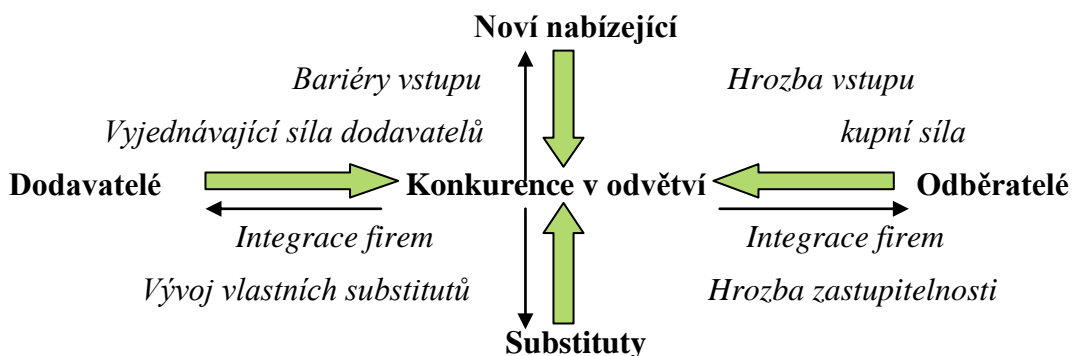
Analýzu mikrookolí lze považovat za stěžejní analýzu v rámci konkurenceschopnosti. Mikrookolí zahrnuje veškeré podniky působící v totožném odvětví. Odvětvím rozumíme takové podniky, které se podobají svými činnostmi. V EU a zároveň i v ČR se tyto činnosti zařídí dle klasifikace NACE. (Dvořáček, Slunčík, 2012) V příloze B „jsou uvedeny odvětví ekonomických činností dle klasifikace CZ-NACE, tj. podle národní úpravy této klasifikace.“ (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 35)

Konkurenční strategie podniku je ovlivňována základními silami, které v podstatě udávají strukturu odvětví (Dvořáček, Slunčík, 2012) a jeho přitažlivost, (Bartes, 1997) kterou můžeme považovat jako základ analýzy mikrookolí. (Dvořáček, Slunčík, 2012) Tyto síly determinují konkurenční vztahy včetně jejich pravidel. Je nezbytné je poznat, pochopit a hlavně využít. Možné je i pozměnit tyto síly a využít je ve svůj vlastní prospěch. Díky tomu může dojít ke změně struktury, a tím pádem i přitažlivosti odvětví. (Bartes, 1997)

Podniky působící v odvětví vymezují jeho hranice. Ty však nejsou stálé, ale mění se – rozšiřují se či zužují, např. z důvodu inovace a integrace. (Dvořáček, Slunčík, 2012) Uvést podnik do vztahu k prostředí je tedy klíčem k formulování konkurenční strategie. Prostor samozřejmě ovlivňují vnější vlivy, jako např. sociální či ekonomické, nejdůležitější je ale odvětví, ve kterém podnik působí. Síla konkurence v odvětví závisí na dodavatelích, odběratelích, substitutech, potencionálních nově vstupujících firmách či konkurentech v odvětví. Jedná se o pět základních konkurenčních sil, které dohromady stanovují ziskovost a sílu (intenzitu) odvětvové konkurence, (Porter, 1994) v odvětví působí dlouhodobě a jejich rozpoznání je základem strukturální analýzy. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

Na obrázku č. 4 lze vidět Porterovu analýzu pěti sil, která je podstatou analýzy mikrookolí. (Veber, 2009)

Obrázek č. 4: Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: Veber, 2009, s. 515

Kvalitní analýza jmenovaných pěti sil umožňuje otevřít cestu ke zvýšení výkonnosti podniku. Jinými slovy by nás měla přivést k prohlédnutí aktivních opatření. Na obrázku č. 5 je zobrazeno, jak může být pětice sil ovlivněna ziskovost. (Magretta, 2012)

Obrázek č. 5: Jak pětice sil ovlivňuje ziskovost

<u>SÍLA</u>	<u>ÚČINEK</u>	<u>DŮVOD</u>
Pokud hrozba vstupu ↑	ziskovost ↓	protože (ceny ↓ náklady ↑)
Pokud síla dodavatelů ↑	ziskovost ↓	protože (náklady ↑)
Pokud síla kupujících ↑	ziskovost ↓	protože (ceny ↓ náklady ↑)
Pokud hrozba substitutů ↑	ziskovost ↓	protože (ceny ↓ náklady ↑)
Pokud intenzita konkurence ↑	ziskovost ↓	protože (ceny ↓ náklady ↑)

Zdroj: Magretta, 2012, s. 46

Z důvodu velmi obsáhlého sortimentu a široké působnosti podniku CIUR je Porterova analýza pěti sil zaměřena především na hlavní činnost podniku, a to na území ČR. Jedná se tedy hlavně o výrobu celulósových vláken určených k zateplování a o jeho aplikaci.

3. 2. 1 Vyjednávací vliv dodavatelů

Zvýšení ceny produktů a služeb je jednou z hrozeb, které mohou dodavatelé uplatnit při vyjednávání. Dalšími častými hrozbami je naléhání na snížení kvality produktů a služeb či vyžadování výhodnějších podmínek. (Porter, 1994) Možnost ovlivňování podmínek nákupu je tedy pak pro podnikatele velmi malá. (Dvořáček, Slunčík, 2012) Postavení dodavatele a zároveň nižší zisk v odvětví ještě posilují následující podmínky: (Porter, 1994)

- „nabídka je ovládána několika málo společnostmi a je koncentrovanější než v odvětví, jemuž dodává - tzn., že dodavatelé mají většinou rozhodující vliv (např. na cenu, kvalitu, termíny),
- nemusí čelit jiným substitučním produktům při dodávkách danému odvětví,
- odvětví není důležitým zákazníkem dodavatelské skupiny,
- dodavatelův produkt je důležitým vstupem pro odběratelovo podnikání,
- skupina dodavatelů má diferencovanou produkci nebo vytvořila přechodové náklady a další.“ (Porter, 1994, s. 28)

V příloze C jsou zobrazeny výše uvedené faktory, které mají vliv na ziskovost odvětví. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

CIUR spolupracuje v kategorii izolačních materiálů s desítkami dodavatelů, které lze členit do několika skupin, a to: dodavatele strojních zařízení, papíru nebo chemických přísad. Hlavními dodavateli aplikačních strojů pro foukanou izolaci včetně příslušenství jsou Krendl a X-FLOC. Tito dodavatelé mají vysokou vyjednávací sílu. Ta je dána malým počtem náhradních dodavatelů, vysokou technickou náročností a dlouhodobými kontrakty. CIUR se ale nemusí obávat snížení kvality. V případě vyšších vstupních cen by se dodavatelské podniky jednoznačně přiklonily k vyšším cenám. (Urbánek, 2015)

Mezi hlavní dodavatele papíru patří papírenský podnik A.S.A., spol. s r. o. Podnik ale papír odebírá i od koncových zákazníků, kdy se papír zkontroluje, převáží a zákazníkovi se ihned zaplatí. Specifickými dodavateli papíru jsou obce, továrny a školy ve Středočeském kraji, kdy jsou před zmíněné objekty přistaveny vlastní kontejnery podniku. Podnik spolupracuje s Fakultou stavební ČVUT v Praze, VUT v Brně a VŠB-TU v Ostravě nebo také s Vyšší odbornou a Střední průmyslovou střední školou ve Volyni. Svoz takto vybraného papíru je vlastní. Na trhu existuje spousta alternativních dodavatelů papíru, a tak jejich vyjednávací síla není nijak vysoká. Podnik si snadno zajistí jejich náhradu. CIUR je po předchozích zkušenostech zaopatřena proti nenadálému výpadku hlavního dodavatele prostřednictvím skladu. Dlouhodobý výpadek by ale na podnik měl jistě nepříznivý vliv. (Urbánek, 2015)

CIUR si vybírá své dodavatele pečlivě. Při jejich výběru se podnik ohlíží na následující hlediska: kvalitu, cenu nabídek, záruku, dodací podmínky apod. Nutno podotknout,

že CIUR neměla s hlavními dodavateli větší problémy, a tak se na ně může spolehnout. (Urbánek, 2015)

3. 2. 2 Vyjednávací vliv odběratelů

Odběratelé se snaží o vyšší kvalitu, nižší ceny a lepší služby. Jsou silní, když nakupují velké množství ve srovnání k celkovému objemu prodeje dodavatele. Pokud jsou produkty a služby dodavatele podobné, nediferencované, potom odběratelé tlačí na dodavatele, protože snadno mohou najít náhradu. (Porter, 1994) Stejně tak jsou silní, když produkt s ohledem na produkci či služby odběratele není důležitý. (Dvořáček, Slunčík, 2012) Vyjednávací vliv mají odběratelé i v případech, kdy jsou plně informováni, mohou lépe díky připravenosti prosadit své vlastní zájmy a mohou lépe reagovat na dodavatelova tvrzení a odporovat jim. (Porter, 1994) A pokud odběratelé silní opravdu jsou, tak následně snižují v odvětví zisk. (Dvořáček, Slunčík, 2012) Může se také stát, že požadují vyšší hodnotu výrobku či služby. (Magretta, 2012)

CIUR má díky velkému množství odběratelů velmi dobrou pozici na trhu. Záleží však na typu odběratelů, které lze členit na partnerské podniky, kterým prodává své výrobky, ostatní podniky, kterým prodá své výrobky jednorázově a koncové zákazníky, jimž sama poskytuje službu v podobě aplikace izolace.

V ČR aplikuje její izolační výrobky okolo 83 partnerských podniků. V každém kraji spolupracuje s minimálně čtyřmi podniky. Nejvíce jich má však v kraji Středočeském, kde je 13 aplikačních podniků. (CIUR, a. s. g, 2015) Vyjednávací vliv těchto odběratelů je tedy téměř zanedbatelný. Na druhou stranu CIUR pouze nediktuje partnerským podnikům podmínky, přestože by si to vzhledem ke své pozici mohla dovolit, ale spolupracuje s nimi. Své certifikované partnery si udržuje nejen svou vstřícností, ale i řadou výhod. Umožňuje potřebnou kvalifikaci, poskytuje veškerá zaškolení, rady, technické zázemí, výpočty v programech i posuzování staveb. Svým dlouholetým certifikovaným odběratelům zajistí při dostatečně velké objednávce dopravu zdarma a samozřejmě i množstevní slevy. Při každoročním hodnocení obchodních partnerů a prodejců se dávají drobné dárky, mezi které patří reklamní vzorky, firemní kufříky, ale také i plyšový maskot Felix. Obchodním partnerům a prodejcům firma poskytuje prospekty včetně reklamních vzorků izolačních systémů (Říha, 2015)

Vyjednávací síla koncových zákazníků je již vyšší, za čímž stojí fakt, že se nejedná o stálé zákazníky, ale většinou jde o jednorázové zakázky. Podnik si uvědomuje, že spokojený zákazník řekne o své zkušenosti pár lidem, kdežto nespokojený zákazník uvědomí o své zkušenosti mnohem více lidí. Proto se podnik snaží co nejvíce uspokojit své zákazníky a přesvědčit je o tom, že oni jsou z široké nabídky podniků aplikujících zateplovací systémy tou správnou volbou. Samozřejmě čím větší je zakázka, tím vyšší má zákazník vliv. Podnik je schopen snížit cenu již z toho důvodu, že se stane na trhu viditelnějším, získá nové reference a zvýší si svůj tržní podíl. Na rozdíl od ostatních podniků CIUR ale nesnižuje cenu na úplné minimum, protože si podnik stojí za tím, že cena musí odpovídat kvalitě. (Urbánek, 2015)

3. 2. 3 Tlak ze strany náhradních výrobků – substitutů

Za substitut můžeme považovat produkt, který plní stejnou funkci jako jiný produkt v odvětví. Ovlivňuje tedy tak možné výnosy stanovením cenových stropů pro produkci a brání tím dosahování vyšších zisků v odvětví. (Magretta, 2012) Abychom mohli konkurovat, musíme se zaměřit na zlepšení kvality produktu či služby, zajistit jeho větší dostupnost (Porter, 1994), bránit se reklamou a jedinečností. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

Za substituty společnosti CIUR lze považovat veškeré produkty, které splňují účel v oblasti zateplování, kterým je úspora energií, a tím pádem i úspora vynaložených nákladů na vytápění. Jedná se např. o foukanou celulózovou izolaci jiných značek a ostatních druhů zateplovacích systémů, jako je polystyren, polyethylen, minerální vata, skelná vata a další. (Urbánek, 2015) Úsporu energií umožňují nejenom zateplovací systémy, ale také např. kvalitní okna a vnější dveře. U rodinného domu únik tepla z oken a dveří tvoří cca 30 – 35 % ze všech tepelných úniků. Záleží na typu objektu, jeho ploše, povrchu apod. (ČVS, 2009) Ostatní úniky tepla se již řeší pomocí zateplování. Vzhledem k menším tepelným ztrátám nelze okna a dveře brát jako náhražku, ale spíše jako doplněk neboli komplement k celkovému zateplení.

CIUR se zabývá především výrobou foukané celulózové izolace. Za silné substituční produkty považuje zejména deskové izolační materiály. CIUR vnímá tlak ze strany náhradních výrobků především v ceně. Naopak CIUR konkuruje spíše svou kvalitou, přestože ceny vzhledem ke kvalitě jsou také příznivé. Podle slov pana Říhy (2015), je naneštěstí pro podnik obecným trendem českých občanů dávat přednost levným

izolačním materiálům, přestože se jedná v některých případech i o materiály velmi nekvalitní. Dalším typickým prvkem občanů je nedůvěra v nové věci. „Ihned po revoluci přišel totiž z Německa trend deskových izolačních materiálů (zejména polystyren), který se zde rychle uchytíl a nyní se jen těžce občanům vyvrací tento zaběhnutý přístup“. (Říha, 2015)

Srovnání foukaných celulózových izolací s deskovými izolačními materiály

Foukaná izolace se aplikuje do střech, půdních prostor, starých i nových rodinných domů, střech panelových domů a ostatních staveb, jako jsou např. markety, školy, hospodářské objekty, výrobní a skladové haly, centra zábavy a sportu. Ve vyspělých zemích je základním prvkem tzv. pasivních domů, kde se aplikuje do podlah, stěn, stropů, a střech. (Říha, 2015)

Nevýhodou foukané celulózové izolace je, že s ní nelze dodatečně zateplit stěny starého domu. CIUR používá pro tyto objekty jinou ekologickou izolaci, a to vnitřní izolaci Unger-Diffutherm. Její jedinou nevýhodou je zmenšení vnitřních prostor. Faktem je, že zateplení stěn starého domu není lehké a lze říct, že je velmi problematické a samozřejmě také dražší. U foukané celulózové izolace je výhodou zachování původního rázu a vzhledu stavby, hlavně u historických staveb a památek. Dalším plusem u foukané izolace je, že se dostane absolutně do všech prostor a vyplní dokonale prázdné dutiny. Zabrání se tak vznikům tepelných mostů. V neposlední řadě je výhodou fakt, že zateplený objekt „dýchá“. Tzn., že objekt propouští páry směrem ven, a tak se nemůže stát, že by se na zdech v určitém období tvořily plísně. (Říha, 2015)

Deskové izolační materiály mění ráz budov. Kromě historických staveb se mohou aplikovat téměř všude. Nevýhodou je, na rozdíl od foukané izolace, že se nedostanou do všech dutin a mohou tak vzniknout tepelné mosty. Některé deskové izolační materiály, např. izolační vaty, si po čase „sesedávají“, což se při správné aplikaci foukané celulózové izolace nestane. Dalším faktem je, že většina deskových materiálů, jako je např. polystyren, nepropouští vlhkost směrem z interiéru, a tak může docházet ke vzniku plísní. „Radou podniků, aplikujících deskové izolační materiály, je dostatečně větrat, což je ale v rozporu s úsporami energie.“ (Říha, 2015) V půdních prostorech může být problémová také minerální vata, která obsahuje nebezpečné látky, které při častém vdechování vedou ke zdravotním problémům, až ke vzniku rakoviny.

Musí se tedy překrývat ochrannými fóliemi, které zabraňují pronikání nebezpečných látek do ovzduší. Foukaná celulózová izolace je na rozdíl od minerální vaty naprosto zdravotně nezávadná a k životnímu prostředí šetrná. (Říha, 2015)

Dalším velkým rozdílem mezi foukanou celulózovou izolací Climatizer Plus a některými deskovými izolačními materiály je jejich hořlavost. Zatímco prohoření skrz na skrz vzorku Climatizeru Plus trvá více než 14 minut, u samozhášivého polystyrenu a sklominerální desky je doba prohoření mnohem kratší. Stejný vzorek sklominerální desky prohoří za 28 sekund a polystyren prohoří už za pouhých 8 sekund. Climatizer Plus tedy vzdoruje prohoření mnohem delší dobu. Pokud dojde ke skutečnému požáru, prodlouží čas, než oheň zasáhne ostatní prostory objektu. (Pirnet, 2013) V příloze D je zobrazeno porovnání vlastností několika běžně používaných izolačních materiálů.

Jak již bylo výše zmíněno, izolační materiály si konkurují kromě velkých kvalitativních rozdílů také cenou. Pokud chceme provést zateplení prostřednictvím Climatizeru Plus, tak např. na zateplení plochy 200 m² vodorovné střechy rodinného domu při tloušťce izolace 30 cm je zapotřebí naspořit cca 76 000 Kč. V případě výběru jedné z nejlevnějších a nejméně kvalitních izolací při stejných parametrech činí obvyklá cena cca 50 000 Kč. V praxi to však chodí mnohdy ještě zcela jinak. Při konkurzním řízení spousta podniků jde zcela pod cenu jen proto, aby zakázku vyhrála. (Urbánek, 2015)

Foukaná celulózová izolace Climatizer Plus oproti klasickým deskovým izolačním materiálům má tyto výhody:

- Kvalita provedení – Pneumatickou aplikací dojde k vyplnění neboli zaizolování veškerých detailů stavební konstrukce.
- Vysoká rychlost aplikace – Půdní prostor rodinného domu je zaizolován cca za tři až pět hodin.
- Odpady – po aplikaci nevznikají žádné odpady materiálů.
- Neničí životní prostředí – Izolace Climatizer Plus získala, jako první v ČR, ocenění Ekologicky šetrný výrobek.
- Zákazník zaplatí pouze aplikovanou izolaci – U deskových izolačních materiálů vznikají odpady, za které zákazník také zaplatil.
- Měrná kapacita – Climatizer Plus má nejvyšší měrnou kapacitu ze všech izolačních materiálů. Měrnou kapacitou rozumíme schopnost akumulace tepla neboli udržení tepelné pohody v interiéru po vypnutí vytápění.

- Záruka kvality – Na webových stránkách jsou veřejně dostupné jak domácí, tak zahraniční certifikáty a protokoly o měření.
- Doba záruky – Garance na vlastnosti izolace Climatizeru Plus činí 20 let. (Říha, 2015)

Z výše uvedeného porovnání foukané celulózové izolace a deskových izolačních materiálů lze říct, že oba dva způsoby mají své výhody a nevýhody celkem vyrovnané, ačkoliv velmi odlišné co se týče kvalitativních rozdílů. Z tohoto důvodu lze deskové izolační materiály považovat za substitut, kterého se CIUR opravdu může obávat. Zákazníci musí sami zvážit veškerá pro a proti, zda dají přednost kvalitě před cenou či naopak.

3. 2. 4 Ohrožení ze strany nově vstupujících firem

Ohrožení ze strany nově vstupujících firem je malé, pokud je současná konkurence pečlivě připravená na nově vstupující a pokud jsou překážky vstupu vysoké. (Porter, 1994) Odvětví je tedy chráněno před nově příchozími konkurenty vysokými bariérami vstupu. (Magretta, 2012)

Mezi hlavní zdroje překážek patří:

- Úspory z rozsahu – Díky velkému objemu produkce dojde ke snížení ceny na jednotku produkce. Nově vstupující firmy musí pak mít také velkým objem produkce, protože při malém objemu jim hrozí cenové znevýhodnění. Avšak při velkém objemu by měli očekávat silnou reakci současných firem.
- Diferenciace produktu – Diferenciace je jednou z nejdůležitějších vstupních překážek, protože firmy musí překonat dosavadní věrnost zákazníků. To vede k vysokým výdajům na reklamu, servis a odlišnou produkci.
- Nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu – Existující firmy mohou vynikat nad novými firmami nižšími náklady, např. díky know-how produktu nebo patentu. Dále mohou mít přístup k surovinám za výhodnější ceny, které sjednali v době, kdy poptávka nebyla vysoká. Stejně tak si firmy mohli sehnat nejvýhodnější zdroje a polohu.
- Dále do hlavních zdrojů překážek vstupu patří kapitálová náročnost, kde je nutné vynaložit velké částky na reklamu nebo na nákup výrobních zařízení a zásob. Patří sem i přechodové náklady (tj. jednorázové náklady např. na přeškolení a na nákup

doplňkového zařízení), přístup k distribučním nákladům a vládní politika. (Porter, 1994)

Hrozba vstupu nových konkurentů, kterých by se CIUR mohla obávat, je celkem nepravděpodobná. Je to dáno zejména tím, že stavebnictví bylo v předchozích letech ve velkém útlumu, a proto ekonomická přitažlivost není tak vysoká. Mnoho podniků mělo kvůli nedávné ekonomické krizi problémy s udržením se na trhu a mnoho jich situaci nezvládlo a zaniklo. Např. v roce 2008 se dle statistik snížil počet stavebních podniků o jednu čtvrtinu. (Česká televize d, 2014)

V současné době se ale dá již říct, že dochází k mírnému oživení, a tak se bariéry vstupu z tohoto hlediska snižují. V roce 2014 se stavební produkce zvýšila o 2, 3 %, kdy se poprvé od roku 2008 nejednalo o propad. (Český statistický úřad b, 2015 a Aktuálně.cz, 2015) Analytik Michal Kozub se zmínil, že: „stavebnictví se postupně odráží ode dna, kam padalo od začátku ekonomické krize. Rozhodně ale nemá vyhráno.“ (Česká televize f, 2014) V letošním roce se očekává např. zvýšený objem práce u podniků zaměřených na inženýrské stavitelství. Jedná se o podniky, které budují silnice a železnice. (Hospodářské noviny, 2015) Výše uvedené informace úzce souvisí se společností CIUR, která taktéž vyrábí průmyslová vlákna pro silniční stavitelství. (CIUR, a. s. b, 2015)

Dále lze konstatovat, že trh v oblasti zateplování se stává neustále více a více nasycenějším. V ČR zbývá cca 200 mil. m² nezateplených ploch. Za rok je zatepleno okolo 16 mil. m² stěn domovů, a tak z dlouhodobého hlediska musí jednoznačně dojít ke snížení poptávky po zateplení. (Finance.cz, 2010) Z toho vyplývá, že nově vstupující podniky by se měly zaměřit nejen na samotné zateplování, ale i na další sortiment, který umožní podnikům na trhu zůstat i v budoucnu.

Nepříliš velkým zdrojem překážek v oboru zateplování je kapitálová náročnost. Konkurentům nebrání téměř nic v možnosti vstupu na trh. Na druhou stranu je CIUR úspěšná společnost s velkým kapitálovým zázemím, širokým sortimentem produktů, velkým objemem zakázek a stálých zákazníků, a tak pokud by nově vstupující firma chtěla společnosti CIUR konkurovat, musela by vynaložit nemalé náklady. Pokud bereme v potaz pouze výrobu zateplovacích materiálů, tak investiční náklady, a tedy i bariéru vstupu, jsou pro potencionální konkurenty opravdu velmi vysoké. (Urbánek, 2015)

Pro CIUR je charakteristická kvalita za rozumné ceny, jedinečné neustále inovované produkty a služby, licence, know-how a další. Tyto faktory jsou jistě dalšími bariérami vstupu pro konkurenci. Z výše uvedených informací vyplývá, že atraktivita odvětví není vysoká a zároveň se nově vstupující podniky musí vypořádat s nemalými bariérami vstupu.

3. 2. 5 Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty

Nižší ziskovost může být odrazem vysoké síly soupeření konkurentů. (Magretta, 2012) Při soupeření s existujícími konkurenty na trhu využíváme cenovou konkurenci, reklamu nebo také servis zákazníkům (Porter, 1994) a lepší podmínky záruky, mezi které patří např. její delší doba. (Dvořáček, Slunčík, 2012) Tyto faktory se využívají zejména tehdy, kdy podniky pocítují tlak ze strany konkurentů nebo se snaží vylepšit jejich pozici na trhu. (Porter, 1994)

Charakter konkurenčního soupeření a jeho intenzita je různá. Záleží např. na těchto faktorech:

- na množství konkurentů a jejich síle,
- na růstu odvětví. Při pomalém růstu podniky více soupeří a snaží se zvýšit svůj tržní podíl. V opačném případě jsou podniky přátelštější z důvodu vyšších příležitostí, při kterých je možné vyšší dosažení zisku všech podniků v odvětví (Dvořáček, Slunčík, 2012) Na druhou stranu, když se odvětví vede, míra růstu odvětví klesá, soupeření tím pádem mezi konkurenty sílí a taktéž klesá zisk firem, (Porter 1994)
- na kapacitě, která se vybuchovala v období růstu a následně se může ukázat jako nadbytečná a vede ke snižování cen,
- na obětovaném zisku z důvodu snahy dosáhnout větší tržní podíl,
- na velkém množství neprodaných výrobků, kdy se následně snižují jejich ceny kvůli podpoře prodeje,
- na zákaznících, kteří jsou často orientováni na cenu v případě nediferenciovaných produktů, (Dvořáček, Slunčík, 2012)
- na vysokých vstupních překážkách, které odrážejí potencionální firmy,
- na nízkých výstupních překážkách, kdy mohou stávající konkurenti snadno ukončit svoji činnost, jsou pro firmu nejvýhodnější z hlediska zisku, kterého chtějí dosáhnout a další. (Porter, 1994)

Z širokého sortimentu společnosti CIUR vyplývá i velké množství soupeřů. Jak již bylo výše naznačeno, jsou zde zkoumáni jen ti soupeři, kteří konkurují v hlavní činnosti CIUR, a to výrobou izolace a její aplikace.

Na trhu v ČR působí vysoký počet firem, které se zaměřují na výrobu zateplovacích systémů. Totéž platí pro jejich aplikaci. CIUR musí tedy čelit nemalému počtu konkurujících podniků. Dle informací zjištěných na webových stránkách existuje v ČR okolo více než 100 takových firem. Jedná se pouze o odhad, protože všechny podniky nevyužívají internetový portál firmy.cz. (Firmy.cz, 1996-2015) Mezi nejvíce konkurující podniky, kterých je podstatně méně, lze považovat ty, které vyrábějí foukanou tepelnou izolaci na podobné bázi jako společnost CIUR. Jedná se např. o: ENROLL CZ spol. s r. o. (dále jen ENROLL), EKOCELL CZ s. r. o. (dále jen EKOCELL) nebo také zahraniční společnost Isocell s. r. o (dále jen Isocell). Většinu ale tvoří podniky vyrábějící a aplikující ostatní izolaci, jako je např. pěnový polystyren, polyetylen, polyuretan, minerální vata a desky, skelná izolace – pěnové sklo, kamenná či dřevěná vlna atd. (Urbánek, 2015) Do této skupiny patří např. URSA CZ s. r. o. (dále jen URSA), DEKTRADE a. s. (dále jen DEKTRADE), KNAUF INSULATION, spol. s r. o. (dále jen KNAUF INSULATION), ROCKWOOL, a. s. a další. (Urbánek, 2015)

Jednoznačně největšími konkurenty jsou URSA, DEKTRADE A KNAUF INSULATION. Jedná se o velmi velké společnosti, které CIUR ohrožují především kvůli strategii velmi nízkých cen. Např. cca dvakrát ročně, na jaře a na podzim, prodávají na internetu své výrobky pouze za výrobní cenu. Vzhledem ke své kapitálové vybavenosti si to podniky mohou dovolit. (Urbánek, 2015)

Společnosti ENROLL a EKOCELL, které vyrábějí také foukanou izolaci, ale úrovně podniku CIUR nedosahují. Jejich výrobky nejsou zdaleka tak kvalitní a CIUR tyto konkurenty řadí mezi podniky, které to „nedělají dobře, nemyslí vážně nebo je jejich chování nekorektní“. ENROLL např. napodobuje webové stránky společnosti CIUR, kde lze nalézt podobné obrázky a vizualizace, ačkoliv méně profesionální. Tento podnik dokonce kopíroval na své stránky certifikáty CIUR, za což ho samozřejmě CIUR dala k soudu. (Urbánek, 2015)

CIUR svoji konkurenci zkoumá, nejen kvůli výše uvedenému nemorálnímu chování konkurence, ale také kvůli snaze podniku poznat konkurenční podniky, které podnik

ohrožují a jsou tak zároveň pro podnik výzvou. Sleduje např. jejich výrobky a porovnává reklamu. V podniku má vlastní laboratoř, kde ověřuje konkurenční výrobky a srovnává je se svými. V laboratoři se výrobky rozeberou, zjistí se jejich technické vlastnosti a pokud se jedná o napodobeniny, CIUR je schopna to tímto průzkumem dokázat. (Urbánek, 2015)

Někteří z výše jmenovaných podniků jsou blíže analyzováni v podkapitole Finanční analýza, kde je zobrazena a srovnána jejich výnosnost. Je nutno podotknout, že analyzováni mohli být jen ti konkurenti, kteří mají uvedené účetní výkazy ve veřejném rejstříku a sbírce listin.

4 Analýza vnitřního okolí

Do vnitřního okolí lze zařadit cíle podniku, jeho vnitřní zdroje, schopnosti, organizační strukturu a také např. pracovní podmínky. Tyto faktory působící uvnitř podniku mají vliv na podnikové řízení. (Dvořáček, Slunčík, 2012) Analýza vnitřních zdrojů včetně schopností se dá pojmout jako základ konkurenční výhody, díky zjištění osobitých předností podniku. (Synek, Kislíngrová, 2010) Vnitřní okolí podniku zobrazuje následující obrázek.

Obrázek č. 6: Vnitřní okolí podniku

Vnitřní okolí

Vstupy	Transformační proces	Výstupy
práce	<i>podnikatelské operace</i>	produkty
suroviny		zisk
zkušenosti		výdělnky
kapitál		informace
data		odpad
informace		

Zdroj: Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 4

Součástí analýzy vnitřního okolí je identifikace proměnných podniku, které mají vztah ke konkurenci – díky nim se dokážou postavit výzvám v okolí podniku. Okolí podniku v podstatě představují jeho vstupy i výstupy. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

4.1 Podnikové a pracovní zdroje

CIUR má jistě svou konkurenční výhodu v podnikových a pracovních zdrojích. Za velmi silný nehmotný zdroj lze považovat goodwill společnosti a know-how. CIUR se pyšní řadou certifikátů, ocenění a ochranných známek, které jsou podrobněji rozebrány v předchozích kapitolách. Chlubit se může také několika patenty. Podnik dále vlastní výrobní závod a pozemky, určené ke skladování izolačních materiálů, v Brandýse nad Labem. Má jednu dodávku s přívěsem určenou k jejich distribuci. Pozemky vlastní i v zahraničí, a to např. na Slovensku či Velké Británii.

Jak již bylo začátkem této práce zmíněno, podnik má okolo 250 zaměstnanců. Z toho zaměstnává 1 zdravotně hendikepovanou osobu. Odměňování zaměstnanců probíhá více způsoby. Řadoví zaměstnanci jsou placeni dle pevného hodinového mzdového tarifu. Naopak manažeři jsou placeni dle svých výkonů a splněných úkolů. Často se stává, že pracují z domova. Ve společnosti probíhají pravidelná hodnocení zaměstnanců, která se konají každé pondělí. Na těchto poradách se schází vedení firmy, manažeři, vedoucí z výrobní části atd. Ostatní zaměstnanci se samozřejmě porad neúčastní. Každý manažer je hodnocený zvlášť z hlediska svého úseku. Všichni tedy dostávají zpětnou vazbu za své výkony.

Školení zaměstnanců probíhá především při jejich nástupu do podniku. Také je možné poskytnout školení zaměstnanci i na jeho vlastní žádost, pokud se v něčem cítí nejistý nebo se chce zdokonalit. Teambuildingové akce pro řadové zaměstnance se konají pouze jednou ročně v podobě vánočních večírků. Podnik spíše pečuje o partnerské podniky z toho důvodu, že jsou tzv. „pákami na koncové zákazníky.“ S těmito podniky se schází cca dvakrát ročně vedení a manažeři společnosti CIUR. Do budoucna by tyto schůze měly být ještě více frekventované. Všichni by se tak měli scházet min. jedenkrát za tři měsíce. S manažery podniku se vedení taktéž schází na neformálních obědech či večerech.

Ze společnosti odešli 3 důležití zaměstnanci z vyšších pracovních pozic. Dva z nich zavinili výpadek výroby na dlouhou dobu. Tito zaměstnanci odešli ke konkurenci, konkrétně ke společnosti ENROLL a Isocell, za lepším platovým ohodnocením. Třetí pracovník se nechal zaměstnat pouze z toho důvodu, aby si zajistil od CIUR interní informace a po zaškolení přešel také ke konkurenci. Během let se společnost potýkala, nezávisle na sobě, se špatnou morálkou dvou řadových zaměstnanců, a to: skladníka a sekretářky.

Organizační struktura podniku CIUR je funkční a neměnná. Pod vedením podniku je 6 úseků: Aplikace, Technické poradenství a prodej, Odbyt výrobků a sklad, Výroba a management kvality, Výkup, třídění a recyklace papíru a Technická zařízení budov členěná dále do jednotlivých oddělení. Pracovníci jsou tedy seskupeni podle podobných úkolů do jednotlivých úseků. CIUR využívá informační systém K2. K2 obsahuje soustavu provázaných modulů, jako např. marketing, finance, personalistika, doprava,

nákup, prodej, účetnictví atd. Tento systém je plně využíván, pouze plány výroby zde nejsou vytvářeny. (Urbánek, 2015)

4.2 Marketing a distribuce

Společnost CIUR nemá oficiálně marketingové oddělení. Je to dáno tím, že obchod je velmi specifický a neexistuje obchodník, který by rozuměl vnitřním věcem lépe než experti, které podnik zaměstnává. Samostatné marketingové oddělení v podniku tedy není. Lze říct, že každý zaměstnanec je skladbou 10 profesí. Věci, které se týkají marketingu, jsou zajištěny týmovou prací manažerů z různých oddělení, kteří se setkávají a spolupracují s reklamními agenturami.

Vedení podniku připraví rozpočet, do kterého se tým musí vejít. Naplánované akce se poté předkládají vedení ke schválení. Marketing lze v podniku dle zaměření rozdělit na 4 části. První částí je zaměření se např. na tiskovou reklamu zaměřující se na rodiny či odbornou veřejnost, inzerci, odborné časopisy, příručky pro architekty. Druhou část tvoří internet, respektive webové stránky společnosti, inzerce, bannery, různé články a videa, která demonstrují jednotlivé výrobky a porovnávají je s výrobky konkurenčních podniků. Poslední část zahrnuje různé přednášky a prezentace, konference v Praze, Brně nebo Ostravě, které jsou zaměřeny na odbornou veřejnost. Celý marketing stojí hlavně na těchto „4 nohách“.

Jak již bylo zmíněno, specifikace aplikace je tak náročná, že klasický obchodník zde být nemůže. Musí zde být technik – stratég, a to pod 2 liniemi. První linií je odborná veřejnost a druhou koncový zákazník. Odbornou veřejnost zajímají certifikáty a technické parametry, jako je např. lambda. Na koncového zákazníka se musí zcela jinak. Zákazníci potřebují „pohlazení“, např. v podobě slev. Nejlepší reklamou je zde doporučení od spokojeného zákazníka. Pokud tedy spokojený zákazník přivede dalšího zákazníka, bude mu poskytnuta sleva.

Aby se CIUR dostala do podvědomí veřejnosti, vyhledává cenově přístupné vstupy do rozhlasů a televizních pořadů, jako jsou např. Rady ptáka Loskutáka, Receptář prima nápadů a další. Tyto vstupy vyjdou cca na 100 000 Kč. Podnik má velmi pěknou reklamu na webových stránkách se svým maskotem system Felixem. Tato reklama je stručná, výstižná a zapamatovatelná díky tomu, že je v podobě pohádky – plastelínové animace. Navíc pohádku vypráví Petr Nárožný. CIUR se také účastní desítek výstav a veletrhů, přičemž mezi nejvýznamnější patří stánek na výstavě BAU

v Mnichově. Dále aktivně spolupracuje s vysokými školami v Praze, Brně a Ostravě, a se středními stavebními průmyslovými školami, kam jezdí přednášet. Podnik se tak snaží vychovávat potencionální zaměstnance, a tak jsou tyto aktivity především investicí do budoucna. Společnost sponzoruje sportovní aktivity dětí a mládeže v Brandýse nad Labem. Jedná se např. o hokej či basketbal. Další propagace je formou malých dárečků, jako jsou např. reklamní kufříky, propisky, plyšový syslové, krabičky bonbonů atd.

CIUR dále pořádá ve svém podniku dny otevřených dveří pro veřejnost, ale pouze odbornou. Jedná se o řízené delegace, kdy do podniku přijíždí např. projektanti, mnohdy i z ciziny. Do podniku se také na vlastní žádost jezdí podívat děti ze středních stavebních škol, kterým je vyhrazeno 12-15 dnů v roce.

Nedostatek v marketingové části lze spatřovat především v navržení webových stránek společnosti, které jsou příliš odborně orientované, a tím pádem jsou pro laickou veřejnost nepřehledné a složité.

Distribuce izolačních materiálů se provádí třemi způsoby. Podnik si zajistí dopravu buď sám dodávkou či nákladním automobilem, nebo mu CIUR poskytne dopravu vlastní dodávkou s přívěsem. Záleží však na množství izolace, od kterého se také odvíjí cena za distribuci. Při dostatečně velkém odběru mají certifikované aplikační firmy dopravu do 150 km zdarma. Tato distribuce se však využívá nejméně. Posledním způsobem je distribuce prostřednictvím přepravečů, která je naopak využívána ze všech tří nejvíce. Podnik má s aplikačními firmami rámcové smlouvy, kde je způsob dopravy dopředu ujednáán. (Urbánek, 2015)

4.3 Výroba a její řízení

Výrobní závod společnosti CIUR je, stejně tak jako vedení společnosti, v Brandýse nad Labem. Ve výrobním závodě jsou výrobní linky, které zpracovávají celulózu a minerální vlákno, a moderní skladovací prostory. Plocha prostoru, ve kterém jsou linky a sklady, činí 44 000 m². (Urbánek, 2015) Jak již bylo začátkem této bakalářské práce zmíněno, výroba celulózových vláken probíhá již do roku 1991 na základě kanadské licence. Výroba je zároveň pod neustálou kontrolou vyhlášených evropských zkušeben.

Výrobní technologie izolačních materiálů, jako je např. Climatizer Plus a dalších materiálů na bázi celulózových vláken patří v současnosti ve světovém měřítku k nejmodernějším svého druhu. Výroba celulózových výrobků probíhá na základě výběrové recyklace v ČR. Celý systém výroby řídí a kontroluje počítač. Climatizer Plus se vyrábí především prostřednictvím novinového papíru. Jeho výkup a svoz CIUR zajišťuje svými vlastními prostředky.

Výroba začíná rozvlákněním novinového papíru na strojním zařízení, kde se dále do směsi přidávají chemické přísady – kyselina boritá a síran hořečnatý. Tyto chemické přísady se dávají do směsi proto, aby byla odolná proti ohni, biologickým škůdcům nebo také plísním. Aby byla zajištěna dlouhodobá životnost výrobku, impregnují se jednotlivá vlákna při teplotě 80°C ve speciálním strojním zařízení. Po této fázi je Climatizer Plus stlačen a balen do pytlů, které mají hmotnost 13,6 kg. Pro takto zabalené pytle je připraven uzavřený a vyhřívaný sklad, kde se pytle ukládají na paletách. Poslední fází je distribuce ze skladových prostor obchodním partnerům a zákazníkům. V roce 2004 bylo skladové zázemí modernizováno. Díky této inovaci je umožněno vyřídit veškeré objednávky pohotově.

CIUR má také vlastní systém sběru surovin a třídící technologie. Podnik je schopen zajistit recyklaci více než 35 000 t surovin ročně. Podnik se může chlubit vlastním vývojem výrobků, které jsou zaměřeny především na maximální využití recyklovaných surovin. Zároveň je zaměřeno na co nejvyšší ohleduplnost k životnímu prostředí.

Objednávky izolačních výrobků chodí z celého světa, a tak výroba musí být plánovaná. Plány výroby jsou vytvářené v odděleních nazvaných Odbyt a Výroba. V oddělení Odbytu se evidují objednávky a ve spolupráci s oddělením Výroby se výroba plánuje na týden dopředu.

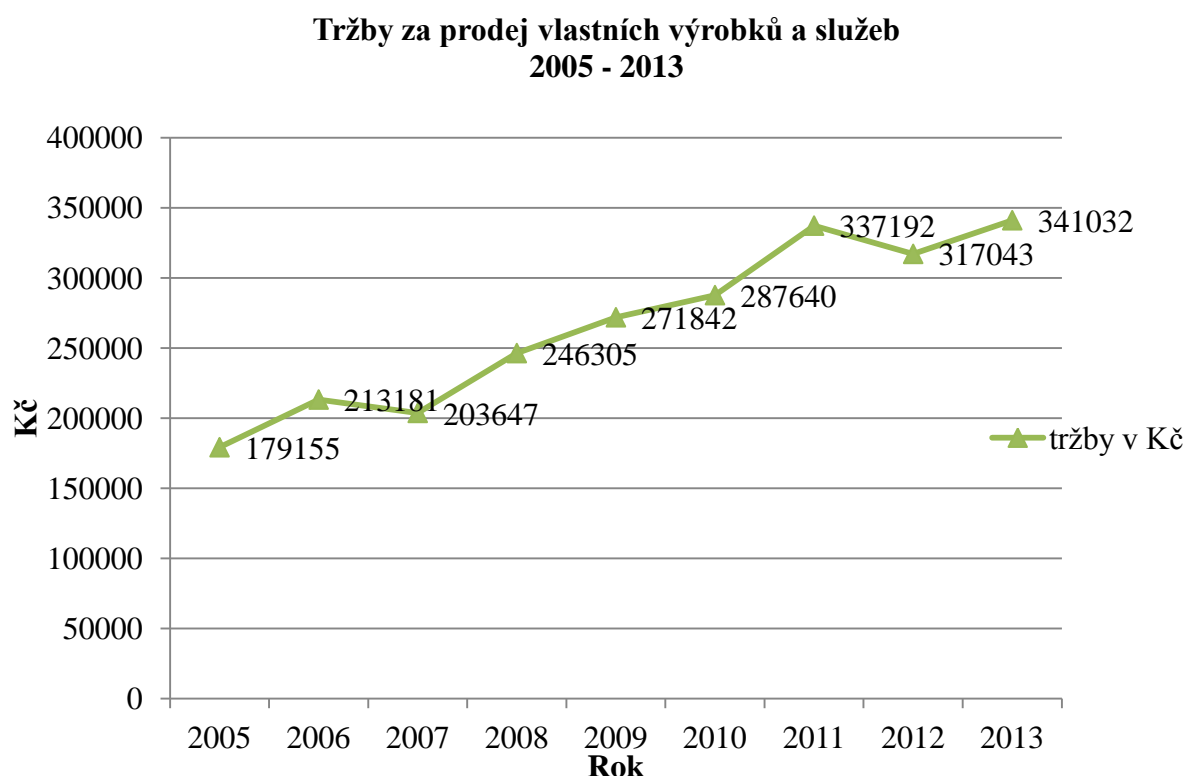
Společnost CIUR se v rámci systému pro řízení vývoje výrobků zabývá neustálým zlepšováním svých výrobků a detailů výrobní technologie. Společnost sama výrobky navrhuje na základě konzultací a navrhuje taktéž jejich úpravy dle potřeb zákazníků. Totéž se týká vývoje nových výrobních procesů. CIUR uplatňuje výrobní postupy, zavedené pro jednotlivé druhy výrobků, které jsou prověřeny dlouhou praxí a zkušenostmi zaměstnanců. Podrobně se touto činností zabývá SM 4 „Návrh a vývoj“. Silnou stránkou podniku jsou zkušenosti a vycítění toho, co trh bude potřebovat.

Cena výrobků je nákladově orientovaná, jedná se tedy o metodu stanovení ceny přírůžkou. Zjednodušeně řečeno, CIUR vypočítá náročnost nového výrobku. Tzn., že se zjistí a započítají výrobní náklady, dále se započítají náklady na propagaci, zaměstnance, režijní náklady a nakonec se ještě přičte marže, která činí cca 15-20 %. (Urbánek, 2015)

4.4 Hospodářské výsledky minulých let

Na grafu č. 4 lze vidět, že tržby za prodej vlastních výrobků a služeb společnosti CIUR a. s. byly nejvyšší v roce 2013, kdy dosáhly částky 341 032 000 Kč. Od roku 2005 do roku 2013 tržby celkově vzrostly, ale v průběhu let kolísaly. K nepatrnému propadu tržeb došlo v roce 2007 a 2012. Za snížení tržeb v roce 2007 může především pokles poptávky. Tento pokles proběhl z důvodu ekonomické recese, která např. zapříčinila pozastavení některých zakázek a vyčkávání investorů. Roku 2012 tržby poklesly z důvodu stále pokračující recese a také vyššího tlaku konkurence, které využívají strategii nízkých cen. Tržby ale celkově vykazují, díky neustále inovaci, prohlubování spolupráce s partnery, rozšiřování stálých odběratelů a sortimentu, rostoucí trend, a tak CIUR očekává nárůst i v následujícím období.

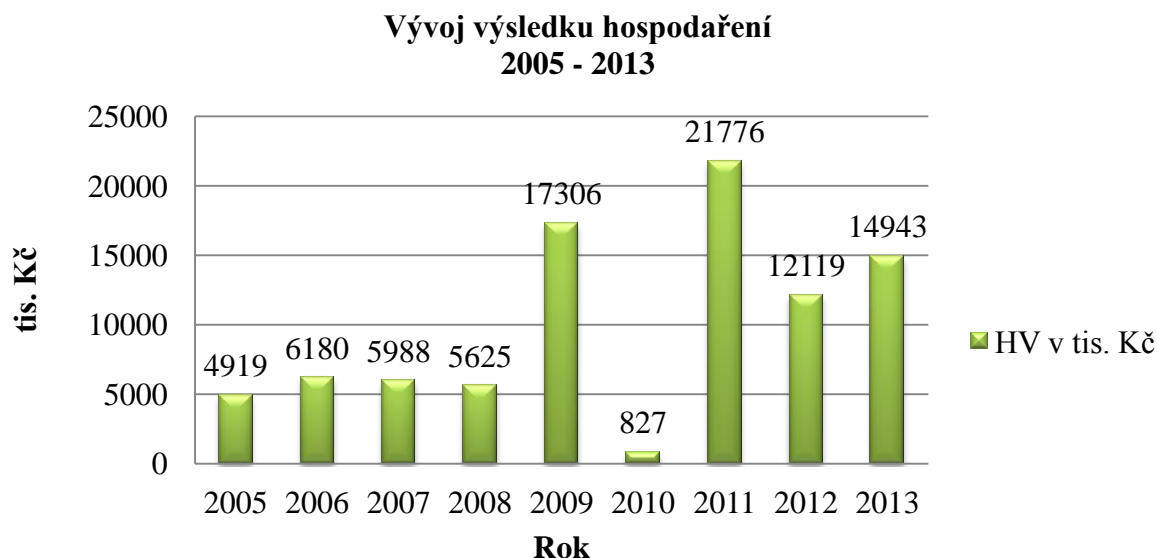
Graf č. 4: Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb CIUR a. s.



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti, 2015

Graf č. 5 zobrazuje vývoj výsledku hospodaření v letech 2005 – 2013. Z grafu je patrné, že nejvyššího hospodářského výsledku dosáhla v roce 2011, a to: 21 776 000 Kč. V roce 2005 měla CIUR vysoké náklady neboli následné investice. Důvodem byl požár haly v roce 2003. Podnik vybudoval požární nádrž a samohasící zařízení společně s venkovním rozvodem požární vody. Rok 2008 zachycuje mírný pokles, za kterým stojí trestná činnost pracovnice, která padělala faktury týkající se dodávek sběrového papíru. Tyto faktury si proplácela na svůj bankovní účet a způsobila tím společnosti škodu okolo 1 668 000 Kč. Pracovnice uhradila postupně zpět 1 400 000 Kč. Škoda byla následně uhrazena v plné výši. Společnost musela tedy dodat dodatečná daňová přiznání. Z toho vznikly nedoplatky daní, které podnik zálohově uhradil. Jeden z velkých skoků lze vidět v roce 2009, kdy se HV společnosti zvedl z cca 5,5 mil. Kč na cca 17 mil. Kč. Za tímto skokem je zaregistrování podniku do programu Zelená úsporám, díky němuž došlo k navýšení zájemců o zateplení objektů. CIUR začala uplatňovat kromě přímého prodeje také prodej prostřednictvím e-shopu. Byl také započat provoz nové haly na sběr a zpracování papíru včetně technologie. CIUR nepotřebný vytríděný papír dále prodává do zahraničí a tuzemska. Nelze si nevsimnout obrovského propadu v roce 2010, kdy společnost z 17 306 000 Kč dosáhla pouhých 827 000 Kč. Tento propad způsobila nezdařilá a velmi nákladná investice do nemovitosti v zahraničí, kdy společnost zanedbala předběžný průzkum a musela následně tuto investici opustit. CIUR si nepřeje více tuto informaci detailněji rozebírat. Následující rok dosáhla, jak již bylo výše uvedeno, nejvyššího hospodářského výsledku. Tato výše byla dosažena díky opětovnému rozšíření sortimentu, zvýšené poptávce, získání klíčové zakázky a menším investicím v porovnání s předchozími lety. CIUR se ve zbylých letech potýkala s personálními problémy, kdy odešli dva klíčoví zaměstnanci v hlavní sezóně a způsobily tak výpadek prodeje. Navíc sehnání jejich náhrady trvalo delší dobu. Společnost také přišla o vedoucího obchodního oddělení, který přešel ke konkurenci a zároveň ke konkurenci přetáhl i některé připravované zakázky.

Graf č. 5: Vývoj výsledku hospodaření CIUR a. s.



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti, 2015

4.5 Finanční analýza

Nezbytnou součástí této bakalářské práce je finanční analýza, jejímž účelem je komplexní zhodnocení finančního stavu podniku. Pomocí finanční analýzy lze zjistit významné skutečnosti, jako je např. ziskovost podniku, kapitálová struktura, schopnost využívat efektivně aktiva a schopnost splácet závazky podniku včas. O výsledky finanční analýzy se zajímají nejen vlastníci podniku, ale také věřitelé, státní instituce, konkurenti, potencionální investoři a zaměstnanci. (Knápková a kol., 2013)

Základními zdroji informací jsou účetní výkazy podniku. Jedná se zejména o rozvahu, výkaz zisku a ztráty, cash flow, přílohu k účetní závěrce a další. V bakalářské práci jsou použity k sestavení finanční analýzy 4 poměrové ukazatele, které patří k základním metodám. Jedná se o ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity. (Synek, Kislingerová, 2010) Informace, potřebné k analýze poměrových ukazatelů a jejich výpočtu, jsou čerpány především z rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Data z těchto účetních výkazů jsou uvedeny v přílohách: E, F, G a H. Výpočty jednotlivých ukazatelů jsou provedeny dle níže uvedených vzorců. Jejich výsledky za jednotlivá léta, jsou naznačeny také níže prostřednictvím grafů, tabulek a komentářů.

4. 5. 1 Ukazatele likvidity

„Likvidita vyjadřuje schopnost podniku hradit své závazky.“ Ukazatele likvidity dávají do poměru to, s čím je podnik schopen platit, s tím, co podnik potřebuje zaplatit. Poměří tedy položky oběžných aktiv s krátkodobými cizími zdroji. Jednotlivé ukazatele, běžné, pohotové a okamžité likvidity, se odlišují dobou likvidnosti, tzn. schopnosti přeměnit oběžná aktiva na peníze. (Knápková a kol., 2013, str. 91)

Pomocí ukazatele běžné likvidity zjistíme, kolikrát oběžná aktiva pokryjí krátkodobé závazky. Doporučená hodnota tohoto ukazatele činí 1,5-2,5. Čím nižší je běžná likvidita, tím vyšší je hrozba platební neschopnosti podniku. Příliš nízká likvidita je tedy pro podnik značně riziková, avšak vysoká likvidita svědčí o zbytečně drahém financování. Pohotová likvidita by měla nabývat hodnot 1-1,5, přičemž platí, že čím vyšší je hodnota, tím je menší riziko pro podnik. V případě nízké hodnoty by podnik nebyl schopen uhradit své závazky a musel by tak prodat své zásoby. Hodnoty ukazatele okamžité likvidity by měly být v rozmezí 0,2-0,5. Pokud jsou hodnoty příliš vysoké, podnik využívá své finanční prostředky neefektivně. (Knápková a kol., 2013) Dle americké literatury jsou však doporučované hodnoty o něco vyšší. Jejich rozmezí činí 0,9-1,1. (Růčková, 2011)

Vzorec č. 1: Ukazatele likvidity

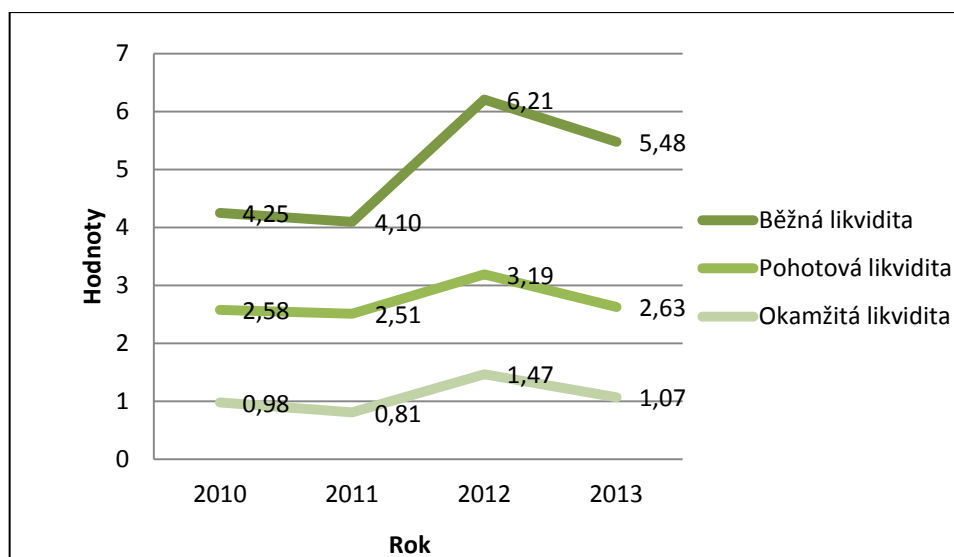
$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva celkem}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

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

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby} - \text{pohledávky})}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Zdroj: Hinke, Bárková, 2010

Graf č. 6: Ukazatele likvidity společnosti CIUR a. s.



Likvidita	2010	2011	2012	2013
Běžná	4,25	4,10	6,21	5,48
Pohotová	2,58	2,51	3,19	2,63
Okamžitá	0,98	0,81	1,47	1,07

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z účetních výkazů, 2015

Jak již bylo výše zmíněno, čím větší je běžná likvidita, tím lepší je platební schopnost podniku, tedy schopnost přeměnit oběžná aktiva v hotovost. Podnik přesahuje doporučené rozmezí, které činí 1,5-2,5 a dokáže tak spolehlivě pokrýt krátkodobé závazky podniku. Z grafu je zřejmé, že k většímu nárůstu hodnot došlo v roce 2012, za čímž stojí snížení krátkodobých závazků, a to především závazků z obchodních vztahů, které klesly z 30 325 tis. Kč v roce 2011 na 16 856 tis. Kč v roce 2012. Snížily se také daňové závazky a dotace, a to o 4 956 tis. Kč.

Pohotová likvidita se taktéž pohybuje nad doporučeným rozmezím (1-1,5). Podnik nemusí v případě nutnosti prodat své zásoby, aby mohl splatit veškeré své závazky. Okamžitá likvidita společnosti CIUR je vysoko nad hranicí doporučených hodnot v ČR (0,2-0,5). Avšak dle Amerických hodnot se pohybuje okolo doporučeného rozmezí (0,9-1,1). Podnik je v případě potřeby schopen okamžitě zaplatit svými finančními prostředky zdroj. Na druhou stranu rok 2012, kdy hodnoty byly příliš vysoké, značí neefektivní využití finančních prostředků.

V roce 2013 se všechny ukazatele likvidity snížily a vzhledem k vysokým hodnotám lze předpokládat, že by se měly snižovat i v následujících letech. Z výše uvedených hodnot je zřejmé, že podnik je vysoce způsobilý k platebním schopnostem. Měl by však zvážit, zda by své volné finanční prostředky měl využít užitečnějším způsobem.

4. 5. 2 Ukazatele rentability

„Rentabilita, resp. výnosnost vloženého kapitálu, je měřítkem schopnosti dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu, tj. schopnosti podniku vytvářet nové zdroje.“ Čím vyšší jsou výsledné hodnoty, tím vyšší je výnosnost podniku. Hodnoty se uvádějí v % a srovnávají se za jednotlivá léta nebo také s konkurencí. (Knápková a kol, 2013, str. 98)

Nejvíce využívané ukazatele rentability jsou: rentabilita celkových aktiv (ROA), vlastního kapitálu (ROE), tržeb (ROS) a investovaného kapitálu (ROCE). (Firemnífinance.cz, 2000-2013) ROA měří výkonnost podniku – jeho produkční sílu. ROE měří výnosnost vloženého vlastního kapitálu. ROS ukazuje ziskovou marži podniku a zároveň tak hodnotí úspěšnost podnikání. (Knápková a kol., 2013) ROCE je ukazatel, který vyjadřuje míru zhodnocení všech aktiv společnosti financovaných vlastním i cizím dlouhodobým kapitálem.“ Vyjadřuje tedy celkovou efektivitu hospodaření podniku. (Růčková, 2011, s. 54)

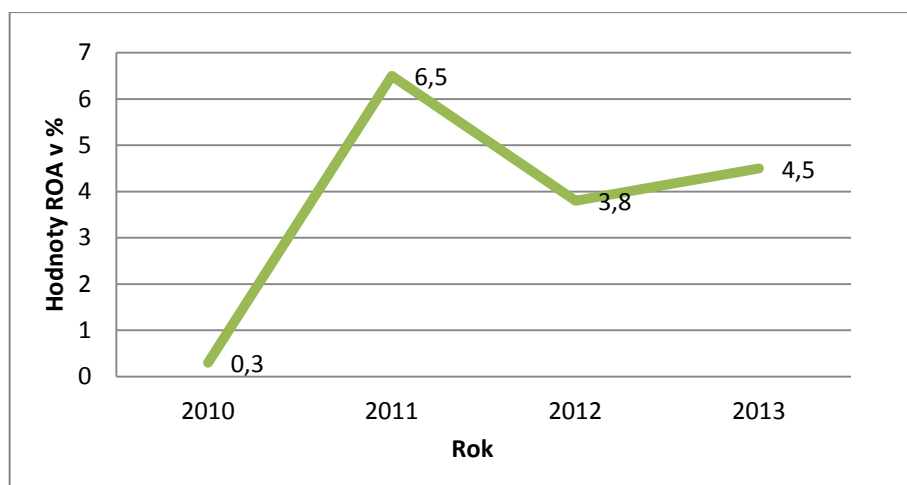
V této podkapitole je CIUR srovnávána s dalšími pěti konkurujícími podniky za léta 2010-2013, kdy jednotlivé tabulky ukazují vývoj jednotlivých rentabilit konkurenčních podniků. Veškerá data týkající se konkurenčních podniků, která jsou potřebná k výpočtům, jsou uvedena v příloze H. Údaje v tabulkách za rok 2010-2011 chybí pouze u společnosti ENROLL, a to z toho důvodu, že účetní výkazy za tyto léta nejsou ve veřejném rejstříku a sbírce listin uvedeny.

Vzorec č. 2: Rentabilita celkových aktiv (ROA)

$$ROA = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{celková aktiva}} * 100$$

Zdroj: Firemnífinance.cz, 2000-2013, vlastní zpracování, 2015

Graf č. 7: Rentabilita aktiv (ROA) CIUR a. s.



Podnik	2010	2011	2012	2013
CIUR	0,3 %	6,5 %	3,8 %	4,5 %
DEKTRADE	6,1 %	7,0 %	4,8 %	8,8 %
ENROLL	-	-	1,5 %	0,5 %
KNAUF INSULATION	8,8 %	13,1 %	7 %	9,8 %
URSA	7,2 %	7,3 %	13,4 %	17,1 %

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z účetních výkazů, 2015

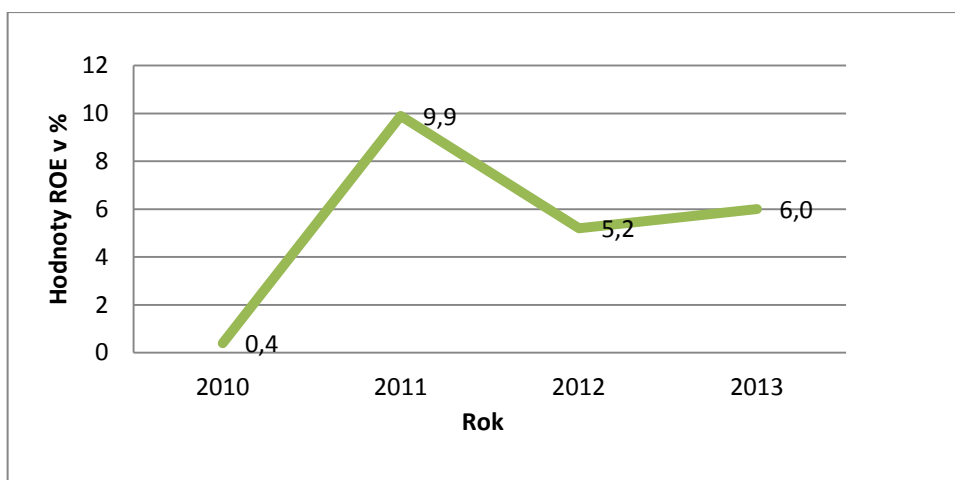
V roce 2010 činila rentabilita aktiv společnosti CIUR pouhých 0,3 %, za čímž stojí velice nízký výsledek hospodaření, a to 827 tis. Kč. Následující rok se již společnosti vedlo dobře (VH 26 937 tis. Kč). Pokles v roce 2012 zapříčinil výpadek klíčových zaměstnanců. Roku 2013 ROA opět roste. Z tabulky je zřejmé, že v porovnání s ostatními konkurenčními se CIUR v roce 2013 držela na čtvrté příčce. Kromě podniku ENROLL všechny podniky vykazují za rok 2013 v porovnání s předchozím rokem ROA vyšší.

Vzorec č. 3: Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} * 100$$

Zdroj: Firemnífinance.cz, 2000-2013, vlastní zpracování, 2015

Graf č. 8: Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) CIUR a. s.



Podnik	2010	2011	2012	2013
CIUR	0,4 %	9,9 %	5,2 %	6,0 %
DEKTRADE	14,8 %	17,8 %	11,2 %	20,6 %
ENROLL	-	-	1,9 %	0,7 %
KNAUF INSULATION	9,5 %	14,2 %	7,5 %	10,5 %
URSA	16,4 %	15,7 %	59,6 %	60,3 %

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z účetních výkazů, 2015

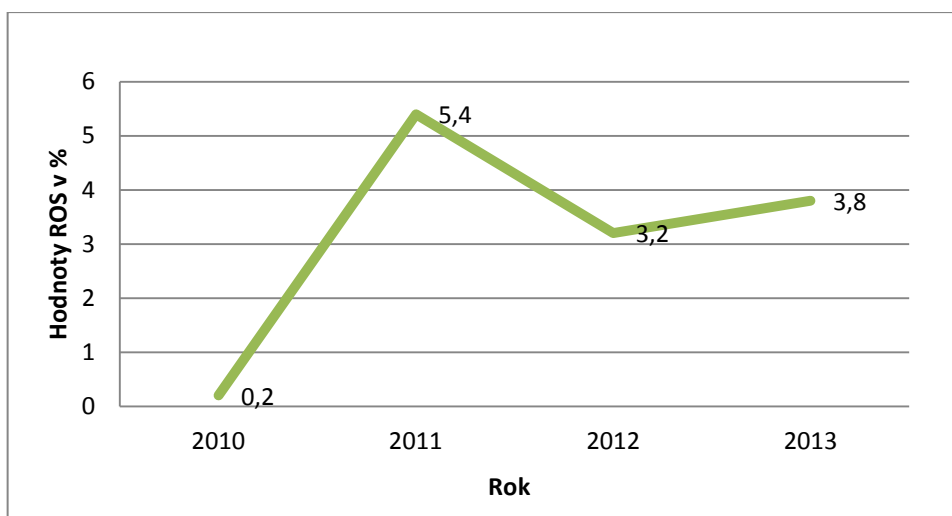
Za velmi nízkým výsledkem rentability vlastního kapitálu v roce 2010 stojí taktéž jako u rentability aktiv výše výsledku hospodaření. Z tabulky je zřejmé, že podnik si v porovnání s konkurenčními podniky celkem dobře, přestože drží za rok 2013 opět čtvrtou příčku. Růst již velmi vysokých hodnot, které URSA vykazuje, jsou dány především tím, že se zmenšil podíl vlastního kapitálu. Navíc se zlepšil její výsledek hospodaření.

Vzorec č. 4: Rentabilita tržeb (ROS)

$$ROS = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} * 100$$

Zdroj: Firemnífinance.cz, 2000-2013, vlastní zpracování, 2015

Graf č. 9: Rentabilita tržeb (ROS) CIUR a. s.



Podnik	2010	2011	2012	2013
CIUR	1,2 %	7,8 %	4,9 %	5,7 %
DEKTRADE	2,3 %	2,4 %	1,6 %	3,1 %
ENROLL	-	-	7,2 %	2,6 %
KNAUF INSULATION	12,3 %	23,0 %	11,3 %	17,1 %
URSA	2,0 %	2,1 %	3,3 %	4,3 %

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z účetních výkazů, 2015

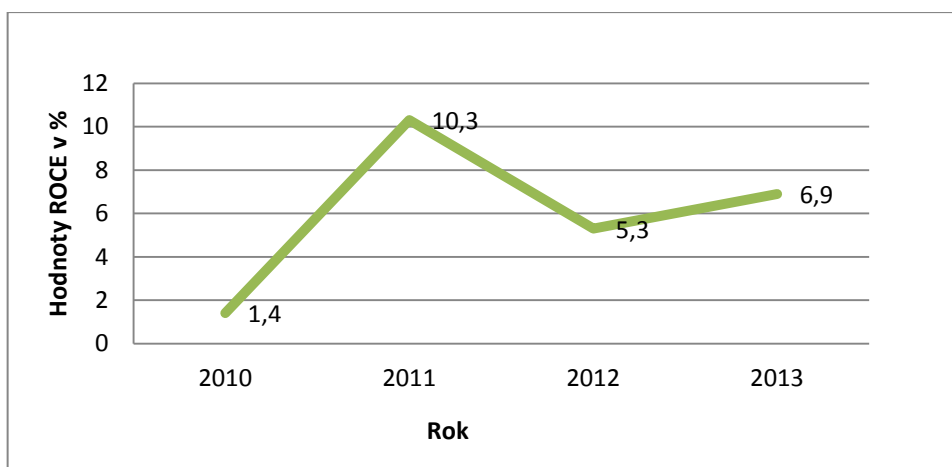
Zisková marže podniku CIUR se v roce 2013 držela na druhé příčce. Již na první pohled je patrný větší rozdíl ROS mezi CIUR a KNAUF INSULATION. Naopak lze vidět, že úspěšnost podnikání CIUR byla vyšší než u DEKTRADE a URSA. CIUR lze celkově za rok 2013 hodnotit pozitivně, ROS vykazuje rostoucí tendenci a poukazuje tak na zvýšenou výkonnost výrobní a obchodní činnosti podniku.

Vzorec č. 5: Rentabilita investovaného kapitálu (ROCE)

$$ROCE = \frac{EBIT}{(\text{dlouhodobé dluhy} + \text{vlastní kapitál})} * 100$$

Zdroj: Firemnífinance.cz, 2000-2013, vlastní zpracování, 2015

Graf č. 10: Rentabilita celkového investovaného kapitálu (ROCE) CIUR a. s.



Podnik	2010	2011	2012	2013
CIUR	1,4 %	10,3 %	5,3 %	6,9 %
DEKTRADE	22,3 %	24,5 %	16,4 %	29,4 %
ENROLL	-	-	3,5 %	1,8 %
KNAUF INSULATION	9,5 %	17,6 %	13,8 %	12,0 %
URSA	20,9 %	22,2 %	85,3 %	72,6 %

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z účetních výkazů, 2015

Rentabilita výnosnosti celkového investovaného kapitálu společnosti CIUR opět v roce 2011 dosahovala nejvyšších hodnot, kdy činila 10,3 %. Rok 2012 vykazoval mnohem nižší rentabilitu, která byla zapříčiněna kvůli zisku, který se snížil z 27 152 tis. Kč na 15 904 tis. Kč. Roku 2013 se velký propad zmenšil a společnost opět vykazuje rentabilitu vyšší. Došlo ke zvýšení zisku a zároveň ke zvýšení vlastního kapitálu. V porovnání s jejími největšími konkurenty si CIUR drží čtvrtou příčku. Razantní rozdíl však opět vykazuje URSA, za čímž stojí stejně jako u ROE výše VK a nulová velikost dlouhodobých závazků.

Všechny ukazatele rentability (ROA, ROE, ROS, ROCE) se vyvíjely v podniku CIUR od roku 2010 do roku 2013 stejně. Rok 2010 sice nebyl ztrátový, ale v porovnání s předchozími lety byl zisk velmi nízký, a tak rentability vykazovaly nejnižší hodnoty. Naopak rentabilita v roce 2011 dosáhla vrcholu a následující rok se opět snížila. Důvodem byl pokles výsledku hospodaření. Rok 2013 vykazuje nárůst, ve kterém chce společnost pokračovat. V následujících letech chce společnost navýšit výnosnost tak, aby dosáhla podobných hodnot jako v roce 2011.

4. 5. 3 Ukazatele zadluženosti

Pomocí ukazatelů zadluženosti lze zjistit výši rizika, který podnik nese při daném poměru vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Čím vyšší je zadluženost, tím vyšší je riziko, za čímž stojí fakt, že podnik musí splácet své závazky bez ohledu na jeho finanční situaci. Malá výše zadlužení je pro podnik ale také příznivá, a to z toho důvodu, že vlastní kapitál je dražší než cizí. Jedním z důvodů je např. snížení daňového zatížení podniku prostřednictvím úroků z cizího kapitálu. Úrok, který je součástí nákladů, totiž snižuje zisk, ze kterého se odvádí daně. Jedná se o tzv. daňový efekt. Vysoká cena vlastního kapitálu je výsledkem nejmenší riskantnosti pro podnik. Vlastní kapitál je tedy zároveň nejbezpečnějším zdrojem financování. (Knápková a kol., 2013)

Zadluženost hodnotíme pomocí míry celkové zadluženosti, míry zadluženosti a úrokového krytí. Doporučená hodnota celkové zadluženosti je 30–60 %. Míra zadluženosti by měla být menší než 100 %. Podnik by měl mít tedy větší podíl vlastního kapitálu. Úrokové krytí měří schopnost podniku splácet úroky. Doporučená hodnota výše úrokového krytí je vyšší než 5. S touto hodnotou je zisk dostatečný a pokryje jak úroky věřitelům, tak platbu daní státu a vlastníkův čistý zisk. (Knápková a kol., 2013)

Vzorec č. 6: Ukazatele zadluženosti

$$\text{Míra celkové zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}}$$

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$$

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$$

Zdroj: Knápková a kol., 2013

Tabulka č. 5: Ukazatele zadluženosti společnosti CIUR a. s.

Ukazatel	2010	2011	2012	2013
míra celkové zadluženosti	36,7 %	34,3 %	27,6 %	25,9 %
míra zadluženosti	58,6 %	52,3 %	38,5 %	35,2 %
úrokové krytí	4,17	42,83	15,56	7,60

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z účetních výkazů, 2015

Míra celkové zadluženosti společnosti CIUR se od roku 2010 do roku 2013 neustále snižovala. První dva roky se držela na spodní hranici doporučené výše, která činí 30 % a následující dva roky se dokonce snížila natolik, že spodní hranice ani nedosáhla. Během čtyř let se zadluženost snížila o 10,8 %. Cizí zdroje totiž poklesly o 29 216 tis. Kč. CIUR tedy vykazuje ve sledovaných letech zadluženost velmi nízkou, a tak se tohoto rizika nemusí obávat.

Míra zadluženosti je také velmi příznivá. Podnik nemá problémy se závazky a pohledávkami. Ani v kritickém roce 2010 se nestalo, že by cizí zdroje překročily vlastní kapitál. Podnik se v žádném případě neobává překročení hranice 100 % a v následujících letech ani nepředpokládá razantní navýšení.

Hodnota úrokového krytí je na přijatelné úrovni. Mimo roku 2010 byla vždy > 5, a tak od roku 2011 splňuje doporučovanou hodnotu. V roce 2013 se úrokové krytí z důvodu zvýšení nákladů snížilo na hodnotu 7,60, která je sice dostačující, ale podnik si musí dát pozor, aby v následujících letech už více neklesala.

4. 5. 4 Ukazatele aktivity

S pomocí ukazatelů aktivity zjistíme, jak je podnik schopen využívat prostředky vložené do podnikání. Tyto ukazatelé měří, zda jsou přiměřené jednotlivé druhy aktiv v poměru k hospodářským aktivitám podniku. Ukazatele aktivity se vyjadřují jako obrat určitých položek aktiv (případně pasiv) nebo jako doba obratu. (Knápková a kol., 2013) Níže jsou vypočítávány tyto položky: obrat celkových aktiv, doba obratu zásob, doba obratu pohledávek a závazků.

Čím větší je u ukazatelů aktivity obrat, tím je to pro podnik lepší. Doporučovaná hodnota u obratu celkových aktiv je minimálně 1. (Knápková a kol., 2013) Dle Hrdého a Horové (2009) je hodnota o něco vyšší. Činí 1,6-2,9. Obrat se vyžaduje co nejvyšší, přičemž nízká hodnota svědčí o neúměrném majetkovém vybavení,

a tedy o neefektivním využití majetku. Aktiva se dosazují v netto hodnotě. Doba obratu (dále jen DO) se naopak vyžaduje co nejnižší. DO se uvádí ve dnech. (Knápková a kol., 2013)

Vzorec č. 7: Ukazatele aktivity

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad \text{DO zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{denní tržby}}$$

$$\text{DO pohledávek} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky}}{\text{denní tržby}}$$

$$\text{DO závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{denní tržby}}$$

Zdroj: Firemnífinance.cz, 2000-2013, vlastní zpracování, 2015

Tabulka č. 6: Ukazatele aktivity společnosti CIUR a. s.

Ukazatel	2010	2011	2012	2013
Obrat celkových aktiv	0,93	1,03	0,86	1,05
DO zásob	77,93	74,71	90,86	95,76
DO pohledávek	74,26	79,15	51,48	52,54
DO závazků	46,56	46,80	30,04	33,63

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z účetních výkazů, 2015

Obrat celkových aktiv se v letech 2010-2013 drží pod doporučovanou hranicí. Výše uvedené hodnoty naznačují, že podnik využívá svůj majetek málo efektivně. V následujících letech by se měl tedy snažit, aby hodnota obratu celkových aktiv vzrostla, alespoň na úroveň minimální hranice, a to: 1,6. Jedním z možných řešení je navýšení tržeb podniku. Další možností je odprodej části majetku.

Doba obratu zásob rok od roku roste namísto toho, aby se snižovala. Peníze v roce 2013 byly v zásobách vázány mnohem déle než v předchozích letech.

Doba obratu pohledávek je vyšší než doba obratu závazků, za čímž stojí fakt, že podnik vychází vstříc svým dlouholetým a věrným partnerským podnikům a ke splatnosti závazků zákazníků mnohdy dochází několik týdnů po dodávce. V některých případech se dokonce stává, že platba proběhne až po půl roce. Pokud se tak sejde více neuhrazených dodávek najednou, podniku samozřejmě tyto prostředky chybí.

Tato situace může přinést podniku ohrožení v podobě jeho nestability. Na druhou stranu lze vidět, že obchodně-úvěrová politika je podnikem dodržována. Podnik dostává svým závazkům. V následujících letech by se však podnik měl snažit dobu obratu pohledávek a závazků vyrovnat.

5 Zhodnocení analýz prostřednictvím SWOT analýzy

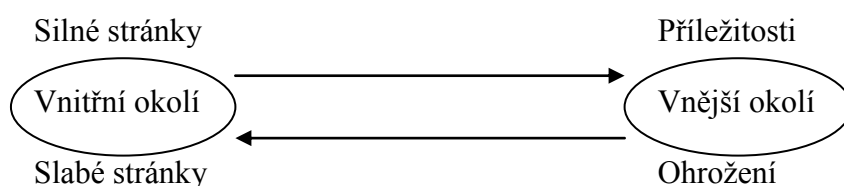
5.1 SWOT analýza obecně

Výstupem kompletní analýzy prostředí může být SWOT analýza, která také patří k analytickým metodám. (IPodnikatel.cz, 2011) Pro lepší porozumění metody SWOT lze vycházet z vymezení pojmu strategie. Strategií rozumíme takový přístup, který chceme v budoucnu uplatňovat a zachovat tak konkurenční postavení, v lepším případě ho zlepšit. (Veber, 2009)

Tato metoda patří mezi oblíbené a je častěji využívána díky práci s informacemi a daty, které se opatřují během hodnocení. Rozebírá a hodnotí vnitřní prostředí organizace a okolí organizace, tedy vnější prostředí. (Grasseová a kol., 2010) Její základem je posuzování zmiňovaných prostředí. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

Analýza SWOT je kombinací čtyř anglických slov, a to: Strengths – silných stránek, Weaknesses – slabých stránek, Opportunities – příležitostí a Threats – ohrožení. Silné a slabé stránky jsou součástí interní (vnitřní) analýzy, podnik je tedy může ovlivňovat. Příležitosti a ohrožení jsou zase součástí externí (vnější) analýzy. V tomto případě podnik může využít příležitosti a naopak může předejít faktorům a ochránit se tak před nimi. (Veber, 2009) Vztah mezi těmito pojmy ukazuje následující obrázek č. 7.

Obrázek č. 7: Analýza vnitřního a vnějšího okolí pomocí SWOT metody



Zdroj: Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 16

Interní analýza

Cílem interní analýzy je zjistit silné a slabé stránky podniku čili jeho zdroje a taktéž jeho schopnosti. Silné stránky obsahují specifické přednosti, jako jsou např. licence, technologie či unikátní stroje. Mezi přednosti lze dále zahrnout znalost managementu i specializované zaměstnance. Zde se můžeme setkat s termínem hodnototvorný řetězec, který patří mezi hlavní přednosti, díky vytváření výrobků a služeb, které zákazníci oceňují a jsou ochotni za výrobek či službu platit. (Veber, Srpová, 2012)

Silné a slabé stránky můžeme nalézt a analyzovat např. v těchto sférách: podniková a výroková image, organizace produktu, oblast infrastruktury, finančního postavení a výrokové politiky podniku, kvalita managementu, pružnost výrobních kapacit a další. (Veber, 2009) Informace, ze kterých se podniky snaží vyhodnotit silné a slabé stránky, můžeme zjistit z různých podkladů, jako např. z hodnotících a výročních zpráv, prognóz a různých studií. Důležité je, aby podnik uměl každou slabou stránku zdůvodnit. (Grasseová a kol., 2010)

Externí analýza

U externí analýzy, kde identifikujeme hrozby a příležitosti v okolí, dělíme toto okolí na mikrookolí a makrookolí. (Veber, Srpová, 2012) Mezi časté hrozby, které jsou odvozeny od Porterova modelu pěti sil, patří např. následující: ohrožení kvůli substitučním výrobkům, ohrožení kvůli vstupu nových konkurentů, mnoho stávajících konkurentů a jejich podobná velikost, ohrožení díky smluvní síle dodavatelů a odběratelů, regulace ze strany státu, nepřilíš rychlý růst odvětví a další. (Veber, 2009 a Veber, Srpová, 2012)

Příležitostmi rozumíme takové šance, kdy podnik může eliminovat jeho ohrožení. Lze je chápat také jako šance, které vychází z charakteru odvětví a podnik je může využít ke svému růstu a rozvoji. (Veber, 2009) Dají se využít jako klíč k propagační strategii, kdy se podnik prostřednictvím této strategie snaží nejen získat zákazníky, ale také povzbudit své zaměstnance. (Lambert, 1996) Příležitosti mohou být např. finanční zdroje, zvýšený zájem společnosti apod. Jak již bylo v této práci zmíněno, na rozdíl od interních faktorů, externí faktory nelze ovlivnit. Podnik by si měl ale vytvořit taková ustanovení, která budou minimalizovat hrozby a zároveň využívat naskytnuté příležitosti. (Grasseová a kol., 2010)

Využití SWOT analýzy

Ze SWOT analýzy lze, díky zjištěným variantám interních a externích stránek a charakteru odvětví, odvodit základní zjednodušené strategie, a to jak pro podnik, tak pro jednotlivé útvary. Jedná se o čtyři přístupy: (Veber, 2009)

- „přístup SO – využití silných stránek a velkých příležitostí plynoucích z okolí,
- přístup WO – eliminování a překonání slabých stránek za pomoci příležitostí z okolí,

- přístup ST – využití silných stránek k eliminaci hrozeb,
- přístup WT – snaha zmenšit slabé stránky na minimum, vyhnout se ohrožení a vyřešit znepokojivý stav.“ (Veber, 2009, s. 534)

Matici SWOT předchází příprava na provedení SWOT analýzy, kdy podniky musí definovat účel analýzy. Dále se definují oblasti, které podnik chce analyzovat. V této bakalářské práci je analýza využita při hodnocení výkonnosti podniku. Po zvládnutí těchto kroků můžeme identifikovat silné a slabé stránky podniku a následně je hodnotit. Identifikace silných a slabých stránek je totiž zbytečná, pokud informace nedokážeme následně zpracovat a dosažené výsledky správně využít. Totéž platí pro příležitosti a hrozby. Jakmile splníme výše uvedené informace, můžeme vytvořit matici SWOT a vygenerovat tak alternativy strategií. (Grasseová a kol., 2010)

5.2 SWOT analýza podniku CIUR

V této bakalářské práci byly dosud provedeny 3 analýzy podle odlišného prostředí. V rámci analýzy makroprostředí byla provedena PEST analýza. Analýza mikroprostředí byla aplikována prostřednictvím Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Analýzu vnitřního okolí zastupuje finanční analýza. Poslední – kompletní analýzu prostředí bude tvořit SWOT analýza silných a slabých stránek podniku, jeho hrozeb a příležitostí.

PEST analýza nám umožnila zjistit, že politicko-právní faktory jsou v současnosti celkem příznivé, za čímž stojí vstup do EU a s tím související harmonizace zákonů, nastavení plnění požadavků, např. u parametrů výrobků, na stejné úrovni a podpora, např. formou dotací, v oblasti stavebnictví. Také současné nastavení sazby DPPO je příznivé. Již šestým rokem se drží v porovnání s předchozími lety na nízké úrovni, která činí 19 % pro právnické osoby a v následujících letech by měla zůstat stejná. Na druhou stranu daňový systém, co se týče DPH, je velmi nestabilní. Podnikatele v ČR ani tak netrápí samotná výše DPH, jako její časté změny. Nejenže změny přináší komplikace a náklady, ale také znemožňují podnikům plánovat do budoucna. (Česká televize a, 2014) V roce 2016 by mělo dojít k dalším změnám v DPH.

Ekonomické prostředí zahrnuje jak pozitivní faktory, tak i faktory negativní. Do pozitivních faktorů jistě patří vývoj míry inflace, která se drží na velmi nízké úrovni a s výhledem do budoucna by se mohla ještě více snížit. Dále na podnik působí pozitivně oslabení domácí měny. Podnik sice dováží, ale z hlediska toho, že je hlavně exportérem, oslabení působí více pozitivně. Celkové zhodnocení ekonomické situace

v zemi v oboru stavebnictví je od dob ekonomické krize v roce 2008 spíše negativní, avšak v současné době vykazuje nepatrný nárůst, který mnozí analytici považují za odrazový můstek a věří v optimistický výhled do budoucna. Navíc z obou dvou grafů s názvy: Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb a Výsledek hospodaření, uvedených v kapitole č. 4, je patrné, že ekonomická krize podnik CIUR nezasáhla.

Ačkoliv sociálně-demografické faktory nejsou pro chod podniku příliš zásadní, významné jsou jistě změny v životním stylu, které obsahují především ohled na životní prostředí. CIUR podniká v souladu s tímto faktorem, a tak zvýšený zájem široké veřejnosti o ekologické faktory jsou pro podnik více než pozitivní.

Technicko-technologické faktory jsou poslední částí PEST analýzy. Společnost v těchto faktorech vidí určité příležitosti a mnohé z nich již využila. Jedná se např. o již zmíněný program Nová zelená úsporám a využití dotací. Nové příležitosti pro podnik mohou být v dalších programech, jako je např. operační program: Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost, a dále také v neustálé inovaci a technických parametrech svých výrobků, které umožňují podniku udržet si konkurenční výhodu.

Pozici společnosti CIUR lze dle Porterova modelu pěti konkurenčních sil hodnotit jako průměrnou. Na podnik působí sice všech pět sil, ale intenzita jejich působení na podnik je odlišná. Největší sílu podnik pocítuje ve stávající konkurenci a v substitučních produktech. Naopak hrozba vstupu nových konkurentů je nízká. Vyjednávací síla odběratelů je průměrná. Taktéž střední intenzitu síly zaujímá vyjednávací síla dodavatelů.

Vyjednávací síla je vysoká u dodavatelů, kteří dováží podniku produkty technického typu, jako jsou např. aplikační stroje pro foukanou izolaci. Síla je vysoká zejména kvůli malému počtu alternativních dodavatelů. Naopak dodavatelé papíru mají nízký vyjednávací vliv. Těchto dodavatelů je na trhu spousta, náklady na jejich změnu jsou zanedbatelné, a tak podnik může, na rozdíl od první skupiny dodavatelů, smlouvat o ceně.

Vyjednávací síla odběratelů je průměrná z toho důvodu, že podnik má desítky partnerských podniků, a proto si ze své pozice může dovolit být méně ústupný. Přestože je to v rozporu s jeho zájmy, ztráta některého z podniků by společnost nijak neohrozila. K tomu přispívá i fakt, že všechny partnerské aplikační firmy jsou z důvodu plnění žádaných kvalifikačních podmínek na podobné úrovni. Koncoví zákazníci mají větší

vliv. Podnik provádí cenové ústupky a vyjednává se zákazníky, ale vzhledem k podílu tržeb z prodeje izolačních materiálů a podílu jeho aplikace není celkový vliv zákazníků tak velký.

Hrozba vstupu potencionálních konkurentů je minimální. Vstup do odvětví ve stavebnictví není příliš lákavý z důvodu ekonomické situace. Totéž platí pro výhled do následujících let, kdy trh v oblasti zateplování bude čím dál tím více nasycen. Navíc náklady na výrobu izolačních materiálů nejsou nijak nízké. Nutností je pořídit speciální stroje na výrobu a aplikaci. Samozřejmě je taktéž nutné pořídit či pronajmout budovu. Podmínky vstupu jsou tedy investičně náročné.

Síla možných substitutů a zároveň tedy i stávající konkurence poskytujících tyto substituty je opravdu vysoká. Je to dáno tím, že podnik neustále v ČR soupeří s firmami aplikujícími pevnou deskovou izolaci, která je na nízké cenové úrovni a koresponduje tak s míněním široké veřejnosti, která je rozmazlena nízkou cenou.

Analýza vnitřního prostředí umožnila zjistit podstatné interní informace o podniku, díky nimž bylo umožněno si udělat obrázek o podnikových a pracovních zdrojích, marketingu, distribuci, výrobě, a hlavně díky finanční analýze zjistit finanční stav podniku. Z této analýzy vyplynuly slabé stránky podniku především v personální oblasti, malý nedostatek se projevil i v části marketingu a ve finanční analýze se projeví nedostatky především v poměrovém ukazateli nazvaném ukazatel aktivity. Vzhledem k tomu, že slabiny podniku, které vyšly z této analýzy, jsou uvedeny níže, není je třeba je zde více rozebírat.

Následující tabulka stručně podtrhuje přednosti a slabiny podniku včetně jejich příležitostí a hrozeb. Jedná se o komplexní analýzu prostředí, neboli SWOT analýzu, která vyplývá z veškerých informací uvedených v této bakalářské práci.

Tabulka č. 7: SWOT analýza podniku CIUR a. s.

SWOT analýza - Interní zdroje	
<i>Silné stránky</i>	<i>Slabé stránky</i>
<ul style="list-style-type: none"> - dlouholeté know-how - licence, certifikace a ochranné známky - důraz na kvalitu výrobků, produktů a služeb - speciální výrobní stroje - významné postavení na trhu ČR, - sponzoring, reklamní video na webových stránkách - členství v asociaci ECIA - vícestranné zaměření, široký sortiment - kvalifikovaní zaměstnanci a neustálé zvyšování jejich odbornosti - předvídaní potřeb zákazníků - věrnost partnerských podniků - spolehliví a kvalitní dodavatelé, - velmi nízká míra zadluženosti - vysoká likvidita podniku - vysoká rentabilita tržeb v porovnání s konkurenčními podniky - ohled na veřejný zájem a životní prostředí 	<ul style="list-style-type: none"> - neloajalita a nekázeň některých zaměstnanců - nižší platové ohodnocení v porovnání s konkurenčními podniky - malá motivace zaměstnanců - pro laickou veřejnost příliš složité webové stránky - menší podvědomí zákazníků o výrobcích CIUR - neefektivní využití finančních prostředků - málo efektivní využití majetku - rostoucí doba obratu zásob - nesladěná doba obratu pohledávek a závazků
SWOT analýza - Externí zdroje	
<i>Příležitosti</i>	<i>Ohrožení</i>
<ul style="list-style-type: none"> - operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost - Zákon o veřejných zakázkách - Zákon o hospodaření energií - oslabování národní měny - růst trhu – expanze do dalších cizích zemí 	<ul style="list-style-type: none"> - hrozba substitučních produktů - hrozba stávajících konkurenčních podniků - vyjednávací síla hlavního dodavatele - hrozba dlouhodobého výpadku dodavatele

SWOT analýza – Externí zdroje	
<i>Příležitosti</i>	<i>Ohrožení</i>
<ul style="list-style-type: none"> - pokles počtu konkurentů z důvodu krize - pronikání do nových oborů stavebnictví - zvýšená pozornost široké veřejnosti o životní prostředí a jeho ochranu - vyjednávací síla drobných dodavatelů papíru - nové požadavky zákazníků - veletrhy - oživení ekonomiky 	<ul style="list-style-type: none"> - hrozba zpoždění plateb od odběratelů či jejich nezaplacení - snížení poptávky po zateplení v následujících letech - změna sazeb DPH, která podniky neustále zatěžuje finančně a administrativně - vysoká citlivost na vývoj české ekonomiky - více úspor z důvodu krize – oslabení kupní síly obyvatelstva - zvyšování cen vstupů

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Ze zjištěných informací a tabulky vyplývá, že společnost má mnoho silných stránek a příležitostí, které jí přináší mnoho konkurenčních výhod, díky nimž má CIUR a. s. silné postavení na trhu. Aby byla ještě více konkurenceschopná, měla by se zaměřit v první řadě hlavně na odstranění svých slabých stránek a eliminaci hrozeb.

6 Návrhy vhodných opatření k posílení konkurenceschopnosti podniku

Návrhy vhodných opatření určených k posílení konkurenceschopnosti podniku vyplývají ze silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku, které jsou uvedené ve výše provedené SWOT analýze. Podnik by měl co nejvíce využít svých silných stránek, příležitostí a zároveň odstranit své slabé stránky a eliminovat co nejvíce hrozeb. Vzhledem k tomu, že podnik disponuje mnoha silnými stránkami, mohl by nejdříve využít strategii ST, tzn. využití silných stránek k eliminaci hrozeb.

Eliminace hrozeb

Hrozba substitučních produktů a hrozba stávajících konkurenčních podniků spolu úzce souvisí. Konkurenční podniky v ČR nabízející foukanou izolaci na podobné bázi jako CIUR její úrovně zdaleka nedosahují, a tak jsou hlavními konkurenčními podniky především ty, které nabízejí deskové izolační materiály za velmi nízké ceny. Tyto podniky disponují velmi rozsáhlým objemem výroby a zároveň širokým portfoliem, kterého CIUR zdaleka nedosahuje. Na druhou stranu kvalita jejich produktů je na nižší úrovni. Proto by se CIUR ještě více měla zaměřit na posílení svých silných stránek, kterými jsou předvídání potřeb zákazníků a hlavně kvalita výrobků a služeb, prokazatelná mnoha certifikáty a atesty. Svou kvalitu by podnik měl mnohem více vyzdvihnout ve srovnání s konkurenčními výrobky tak, aby přesvědčil zákazníky, že kvalita, kterou doprovází vyšší cena, má své opodstatnění.

Další hrozby souvisí s hlavními dodavateli podniku. První hrozbu představuje vyjednávací síla dodavatelů aplikačních strojů pro foukanou izolaci a jejich příslušenství. Vzhledem k tomu, že se jedná o dodavatele, které lze jen těžko nahradit, podnik nemůže tuto sílu výrazně snížit. Jedinou obranou mohou být dlouhodobé kontrakty, ve kterých bude ustanoveno, že ceny se nebudou zvyšovat bez podstatného odůvodnění. Další hrozba je ze strany dodavatelů papíru, respektive hrozba jejich výpadku. Přestože podnik vybírá své dodavatele pečlivě, vždy se může stát, že dojde ke zpoždění dodávek, ať už dodavatelovo či jiným zaviněním. Podnik by proto měl ve svých skladových prostorách navýšit pojistnou zásobu papíru.

Poslední hrozbou, kterou podnik může částečně ovlivnit, je hrozba zpoždění plateb od odběratelů či jejich nezaplacení. K této hrozbě přispívá i fakt, že podnik si z hlediska

udržení dobrých vztahů s odběrateli nechává zaplatit dokonce až půl roku po dodávce. Podnik tak vychází vstříc odběratelským podnikům na úkor dočasné finanční ztráty. Tento přístup lze tedy považovat také za slabou stránku podniku, která ještě zvyšuje hrozbu nezaplacení od odběratelů. Podnik by z toho důvodu měl přijmout nová opatření, která by toto riziko eliminovala. U stálých odběratelských podniků, se kterými má podnik smlouvy, navrhuji ukotvit do smluv také nejpozdější dobu, do kdy je nutno zaplatit dodávku. A pokud by se u konkrétních odběratelských podniků platba opětovně zdržovala, podnik by od nich měl vyžadovat finanční prostředky ihned při převzetí, dokud se situace nesrovná. U jednorázových zákazníků by podnik měl přijmout finanční prostředky také ihned při převzetí. V případě aplikace izolačních materiálů by si podnik měl vzít u koncových zákazníků alespoň zálohu, která minimálně pokryje náklady podniku.

Odstranění slabých stránek

Podnik má více slabých stránek v personální oblasti. Za dobu svého působení se podnik setkal s nekázní řadových zaměstnanců a neloajalitou zaměstnanců na vyšších pracovních pozicích. Nekorektní chování personálu v podobě podvodů způsobilo podniku nemalé potíže. Podnik by proto měl více apelovat na kontrolu řadových zaměstnanců. Ta může být provedena prostřednictvím již zaměstnaných osob na vyšších pracovních pozicích, ve kterých má podnik plnou důvěru. Neloajalita zaměstnanců se projevila jejich odchodem ke konkurenčním firmám za lepšími platebními podmínkami. Tito zaměstnanci s sebou odnesli důležité zakázky a samozřejmě také know-how. Další zaměstnanec se nechal zaměstnat pouze z toho důvodu, aby získal potřebné informace pro konkurenci. Jedním z možných řešení těchto slabých stránek jsou nové dodatky k pracovním smlouvám. V těchto dodatcích by mělo být ukotveno, že se zaměstnanci nemohou nechat zaměstnat v konkurenčních firmách minimálně tři roky a zároveň nemohou rozšiřovat informace týkající se vnitřního prostředí podniku. Pokud by podnik jakkoliv prokazatelně zjistil nedodržení daných podmínek, mohl by být neloajální zaměstnanec soudně stíhán.

Dle mého názoru, s výše uvedenými informacemi úzce souvisí další slabé stránky podniku v personální oblasti, kterými jsou malá motivace řadových zaměstnanců a v porovnání s konkurenčními podniky menší platové ohodnocení, zejména na vyšších pracovních pozicích. Dalším navrženým řešením je tedy zvýšení finančního ohodnocení

personálu na manažerských pozicích, které si podnik vzhledem k pozitivním každoročním hospodářským výsledkům může dovolit. Pokud by podnik zvýšil platové ohodnocení 15 pracovníkům na vyšších pracovních pozicích o 5 000 Kč, stálo by ho to 75 000 Kč měsíčně, ročně by pak náklady činily 900 000 Kč. Řadové zaměstnance podnik může více motivovat mnoha způsoby, např. formou finančních odměn, Flexi Passů, poukazů na masáže, pořádání různých stmelovacích akcí apod. Navrhují využít Flexi Passy v hodnotě 100 Kč, které jsou výhodnější více než finanční odměny, a to jak pro podnik, tak pro zaměstnance. Náklady na 1 zaměstnance by činily 123 Kč. Pro 250 zaměstnanců by podnik tedy vynaložil 30 750 Kč/měsíc. Bližší informace týkající se nákladů na Flexi Passy a zároveň jejich porovnání s finanční odměnou jsou uvedeny v příloze I.

Do většího podvědomí zákazníků by se podnik mohl dostat prostřednictvím televizní reklamy, která je velmi účinná. Ta je však velmi nákladná. Aby podnik ušetřil část nákladů, mohl by využít reklamu se systémem Felixem, kterou má již na webových stránkách. Vzhledem k její délce, by ji však bylo nutné sestříhat a zaplatit tak jednorázový poplatek. Cena stříhu videa činí řádově 5 000 Kč. Cena samotného umístění reklamy se již odvozuje od druhu televizního kanálu, délce videa, frekvenci vysílání, času sledování a celkové době, po kterou by se reklama měla vysílat. Někdy se cena také odvozuje od její sledovanosti. Pokud by podnik např. umístil v dubnu letošního roku reklamu na televizním kanálu ČT 2, náklady by ho vyšly na cca 120 000/měsíc. Tato cena platí za předpokladu, že by se jednalo o minutový spot v neděli během 20. hodiny při frekvenci vysílání 1/den. (Česká televize b, 2015)

Další slabinou podniku jsou pro laickou veřejnost příliš složité webové stránky. Podnik by si měl tedy najmout web designera, který by stránky zaměřil na dvě cílové skupiny. A to odbornou veřejnost a veřejnost laickou. Jednorázový poplatek za úpravu stránek se pohybuje od 5 000 Kč a výše.

Pomocí finanční analýzy byly odhaleny další slabiny podniku, kterými jsou neefektivní využití finančních prostředků, s čímž úzce souvisí i málo efektivní využití majetku, rostoucí doba obratu zásob a nesladěná doba obratu pohledávek a závazků, která plyne z pozdního splácení faktur odběratelů. Tato slabina byla již rozebrána v ohroženích podniku, kde navrženým řešením byly dodatky ke smlouvám, které by mohly částečně sladit dobu pohledávek a závazků.

Neefektivní využití finančních prostředků se týká likvidity podniku, která má hodnoty vysoko nad doporučenými hodnotami. Platební schopnost podniku je tedy velmi vysoká a podnik dostojí svým závazkům. Na druhý pohled je však patrné, že takto vysoká likvidita znamená, že finanční prostředky jsou zbytečně moc vázány v aktivech podniku. Následkem je jejich neefektivní využití, kdy nemůže dojít k jejich zhodnocení a snižují tak rentabilitu podniku. Obrat celkových aktiv se drží pod doporučenou hranicí, podnik tedy taktéž neefektivně využívá majetek. Navrženým doporučením je navýšení tržeb podniku nebo odprodej části majetku, pomocí kterého dojde jak k vyvážení likvidity, tak zvýšení obratu celkových aktiv.

Posledním negativem v podniku je rostoucí doba obratu zásob. Ta by se měla snižovat. Podnik může dosáhnout jejího snížení jak zkrácením doby zásobování, tak výroby a expedice.

Navržená doporučení s sebou nesou zvýšené náklady, které by CIUR musela akceptovat. Celkové vyčíslení vynaložených finančních prostředků zobrazuje následující tabulka.

Tabulka č. 8: Náklady podniku vyplývající z jednotlivých doporučení

Návrh		Výdaje v Kč		
		měsíční	roční	za 3 roky
Navýšení mzdy		75 000	900 000	2 700 000
Flexi Pass		30 750	369 000	1 107 000
TV reklama	stříh videa	5 000	-	-
	umístění	120 000	1 440 000	4 320 000
Úprava webových stránek		5 000	-	-
Celkem		235 750	2 709 000	8 127 000

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Závěr

Cílem této práce bylo provést analýzu konkurenceschopnosti společnosti CIUR a. s., vedoucí ke zhodnocení stávající situace tohoto podniku a zároveň k navržení vhodných doporučení, pomocí kterých by podnik mohl svou konkurenceschopnost ještě zvýšit. Zhodnocení stávající situace podniku vyplynulo z jednotlivých analýz, členěných dle vnějšího a vnitřního prostředí, díky nimž bylo možno zjistit příležitosti a ohrožení podniku, jeho silné a slabé stránky.

V rámci makrookolí byla provedena PEST analýza, díky níž bylo zjištěno, že faktory z vnějšího okolí mají na podnik pozitivní vliv a přináší tak příležitosti pro podnik, především v podobě dotací a zákonů. V mikrookolí byla provedena analýza Porterova modelu pěti konkurenčních sil, díky níž byly zjištěny hrozby ze strany dodavatelů, stávajících konkurenčních podniků a zároveň jejich substitučních produktů.

Díky analýze vnitřního prostředí bylo zjištěno několik slabých stránek podniku. Především byla ale nalezena řada silných stránek, které přináší podniku mnoho konkurenčních výhod.

Vzhledem k postavení podniku, jeho silným stránkám, příležitostem a konkurenčním výhodám, podnik dokáže udržet svoji pozici na trhu. Podnik je tak dostatečně konkurenceschopný, o čemž svědčí i fakt, že podnik získal ocenění v kategorii středních stavebních firem – Stavební firma roku 2013.

V následujících letech by podnik mohl využít navržených doporučení, díky nimž by odstranil své slabé stránky, eliminoval ohrožení a zároveň by tak posílil na trhu svou konkurenceschopnost.

Závěrem bych chtěla dodat, že tato bakalářská práce byla pro mě jednoznačně přínosem, a to především z toho důvodu, že díky ní mně bylo umožněno aplikovat teoretické pojmy, metody a postupy v praxi. Pomohla mi tak ještě lépe pochopit teoretické informace získané během studia na ZČU. Doufám, že některé návrhy a doporučení budou pro podnik taktéž přínosem.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Dva zásadně odlišné přístupy ke konkurenci.....	16
Tabulka č. 2: Tři obecné strategie.....	22
Tabulka č. 3: Vybrané faktory PEST analýzy	27
Tabulka č. 4: Vývoj sazeb DPH v České republice.....	30
Tabulka č. 5: Ukazatele zadluženosti společnosti CIUR a. s.....	63
Tabulka č. 6: Ukazatele aktivity společnosti CIUR a. s.	64
Tabulka č. 7: SWOT analýza podniku CIUR a. s.	71
Tabulka č. 8: Náklady podniku vyplývající z jednotlivých doporučení	76

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Ochranná známka Felix.....	12
Obrázek č. 2: Logo společnosti CIUR a. s.....	13
Obrázek č. 3: Ochranné známky společnosti CIUR a. s.	14
Obrázek č. 4: Porterův model pěti konkurenčních sil.....	36
Obrázek č. 5: Jak pětice sil ovlivňuje ziskovost	36
Obrázek č. 6: Vnitřní okolí podniku	47
Obrázek č. 7: Analýza vnitřního a vnějšího okolí pomocí SWOT metody	66

Seznam grafů

Graf č. 1: Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob v letech 2003 - 2015	29
Graf č. 2: Vývoj míry inflace v ČR	31
Graf č. 3: Výhled vývoje měnového kurzu EUR/CZK.....	32
Graf č. 4: Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb CIUR a. s.	52
Graf č. 5: Vývoj výsledku hospodaření CIUR a. s.	54
Graf č. 6: Ukazatele likvidity společnosti CIUR a. s.....	56
Graf č. 7: Rentabilita aktiv (ROA) CIUR a. s.....	58

Graf č. 8: Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) CIUR a. s.	59
Graf č. 9: Rentabilita tržeb (ROS) CIUR a. s.	60
Graf č. 10: Rentabilita celkového investovaného kapitálu (ROCE) CIUR a. s.	61

Seznam vzorců

Vzorec č. 1: Ukazatele likvidity	55
Vzorec č. 2: Rentabilita celkových aktiv (ROA)	57
Vzorec č. 3: Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	58
Vzorec č. 4: Rentabilita tržeb (ROS)	59
Vzorec č. 5: Rentabilita investovaného kapitálu (ROCE)	60
Vzorec č. 6: Ukazatele zadluženosti	62
Vzorec č. 7: Ukazatele aktivity	64

Seznam použitých zkratk

- BOZP – Systém bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
CIUR – CIUR a. s.
ČNB – Česká národní banka
ČR – Česká republika
ČSN – Česká technická norma
ČVUT – České vysoké učení technické
DO – Doba obratu
DPH – Daň z přidané hodnoty
DPPO – Daň z příjmu právnických osob
EBIT – Provozní výsledek hospodaření
EMS – Systém environmentálního managementu
EN – Evropská norma
EU – Evropská unie
HDP – Hrubý domácí produkt
HV – Hospodářský výsledek
ISO – Mezinárodní organizace pro normalizaci
NACE – Statistická klasifikace ekonomických činností
OHSAS – Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
QMS – Systém managementu kvality
ROA – Rentabilita aktiv
ROCE – Rentabilita celkového investovaného kapitálu
ROE – Rentabilita vlastního kapitálu
ROS – Rentabilita tržeb
Sb. – Sběrka zákonů
SM – Systém řízení
VŠB-TU – Vysoká škola Báňská – Technická univerzita
VUT – Vysoké učení technické

Seznam zdrojů

Odborná literatura

BARTES, František. *Konkurenční strategie firmy*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1997, 124 s. ISBN 80-859-4341-7.

BĚLOHLÁVEK, František. *Management*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-858-3945-8.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2012, 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

HINKE, Jana a Dana BÁRKOVÁ. *Účetnictví 2: pokročilé aplikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 231 s. ISBN 978-80-247-3516-0.

HRDÝ, Milan a Michaela HOROVÁ. *Finance podniku*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 179 s. ISBN 978-80-7357-492-5.

JÁČ, Ivan. *Inovace v malém a středním podnikání*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005, 174 s. ISBN 80-251-0853-8.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2008, 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.

LAMBERT, Tom. *Key management solutions: 50 leading-edge solutions to executive challenges*. London: Financial Times, 1996. ISBN 02-736-2198-X.

MACÁKOVÁ, Libuše. *Mikroekonomie: základní kurs*. 11. vyd. Slaný: Melandrium, 2010, 275 s. ISBN 978-80-86175-70-6.

MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 231 s. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.

PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Vyd. 1. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. Knihovna světového managementu. ISBN 80-856-0511-2.

PŘIBOVÁ, Marie. *Analýza konkurence a trhu*. 1. vyd. Praha: Grada, 1998, 92 s. ISBN 80-716-9536-X.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 143 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3916-8.

SUCHÁNEK, Petr. *Kvalita jako faktor konkurenceschopnosti podniku*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita. Ekonomicko-správní fakulta, 2011, 132 s. ISBN 978-802-1056-886.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, 445 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

VITURKA, Milan. *Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 227 s. ISBN 978-80-247-3638-9.

ZICH, Robert. *Koncepce úspěchuschopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012, 125 s. ISBN 978-80-7204-818-2.

Elektronické a další zdroje

Aktuálně.cz: České stavebnictví je o pětinu menší než před krizí. [online]. 06. 02. 2015 [cit. 2015-02-23]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/~nr/tema/2552827.html>

BUREŠ, Jan. Hospodářské noviny: Inflace míří dolů, centrální banky sázejí na slabší kurzy. [online]. 30. 01. 2015 [cit. 2015-02-02]. Dostupné z: <http://bures.blog.ihned.cz/c1-63458790-inflace-miri-dolu-centralni-banky-sazi-na-slabsi-kurzy>

BusinessInfo.cz: Nové dotace z EU na roky 2014 až 2020: Jaké příležitosti firmám přinesou? [online]. 19. 03. 2014 [cit. 2015-02-18]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/nove-dotace-z-eu-na-roky-2014-az-2020-jak-prilezitosti-firmam-prinesou-48030.html>

BusinessInfo.cz: Zahraniční obchod. [online]. 06. 03. 2007 [cit. 2015-02-14]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/cla-a-celni-rizeni-v-mezinarodnim-obchod-7677.html>

CIUR a. s. a: Aktuality [online]. 02. 03. 2015 [cit. 2015-03-18]. Dostupné z: <http://www.climatizer.cz/clanek/posledni-mesic>

CIUR a. s. b: Celý sortiment. [online]. 2015 [cit. 2015-01-17]. Dostupné z: <http://www.ciur.cz/titulni-strana/produkty>

CIUR a. s. c: Certifikáty a atesty. [online]. 2015 [cit. 2015-01-18]. Dostupné z: <http://www.ciur.cz/soubor/kategorie/certifikaty-a-atesty>

CIUR a. s. d: Evropský technický atest ETA. [online]. 2015 [cit. 2015-03-05]. Dostupné z: <http://www.ciur.cz/soubor/zobrazit/evropsky-technicky-atest-eta-preklad-cestina>

CIUR a. s. e: Historie v datech. [online]. 2015 [cit. 2015-01-16]. Dostupné z: <http://www.ciur.cz/spolecnost/obsah/historie-v-datech>

CIUR a. s. f: Hlavní cíle integrované politiky. [online]. 2015 [cit. 2015-01-16]. Dostupné z: <http://www.ciur.cz/spolecnost/obsah/hlavni-cile-integrované-politiky>

CIUR a. s. g: Mapa České Republiky. [online]. 2015 [cit. 2015-02-10]. Dostupné z: <http://www.ciur.cz/prodejce>

CIUR a. s. h: Nová zelená úsporám s CIUR a. s. [online]. 2015 [cit. 2015-01-22]. Dostupné z: <http://www.ciur.cz/clanek/zobrazit/nova-zelena-usporam-s-ciur-a-s>

CIUR a. s. ch: Odborná montáž. [online]. 2015 [cit. 2015-01-17]. Dostupné z: <http://www.ciur.cz/odborna-montaz>

CIUR a. s. i: Představení firmy. [online]. 2015 [cit. 2015-01-16]. Dostupné z: <http://www.ciur.cz/spolecnost/obsah/predstaveni-firmy>

CQS - Sdružení pro certifikaci systémů jakosti: ČSN OHSAS 18001:2008 - Management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. [online]. 2010-2015 [cit. 2015-01-26]. Dostupné z: <http://www.cqs.cz/Normy/CSN-OHSAS-180012008-Management-bezpecnosti-a-ochrany-zdravi-pri-praci.html>

ČERNOHAUSOVÁ, Pavla. Daňáři online. [online]. 05. 10. 2011 [cit. 2015-03-19]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/blog/detail-prispevku/articleid-824-vyvoj-dph-od-roku-1993-do-roku-2013/>

Česká televize a: Češi jsou velkými daňovými skeptiky, chtějí stabilitu. [online]. 09. 12. 2014 [cit. 2015-03-19]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/294919-cesi-jsou-velkymi-danovymi-skeptiky-chteji-stabilitu/>

Česká televize b: ČT 2 - ceník reklamy. [online]. 09. 03. 2015 [cit. 2015-04-04]. Dostupné z: <http://img.ceskatelevize.cz/boss/document/591.pdf?v=1>

Česká televize c: Daně 2015. [online]. 30. 12. 2014 [cit. 2015-03-19]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/296771-dane-2015-treti-sazba-dph-omezeni-pausalu-a-vyssi-slevy-pro- Duchodce-i-rodiny/>

Česká televize d: Krize stavebnictví: Ztráta 443 miliard a 50 tisíc lidí bez práce. [online]. 22. 04. 2014 [cit. 2015-02-19]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/270481-krize-stavebnictvi-ztrata-443-miliard-a-50-tisic-lidi-bez-prace/>

Česká televize e: Ministerstvo se chce v roce 2016 vrátit ke dvěma sazbám DPH. [online]. 21. 09. 2014 [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/286793-ministerstvo-se-chce-v-roce-2016-vratit-ke-dvema-sazbam-dph/>

Česká televize f: Průmysl táhla výroba aut, stavebnictví pomohla teplá zima. [online]. 07. 04. 2014 [cit. 2015-02-23]. Dostupné z:

<http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/268855-csu-prumysl-tahla-vyroba-aut-stavebnictvi-pomohla-tepla-zima/>

Český statistický úřad a: Inflace - druhy, definice, tabulky. [online]. 19. 01. 2015 [cit. 2015-02-02]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace

Český statistický úřad b: Stavebnictví - prosinec 2014. [online]. 06. 02 2015 [cit. 2015-02-19]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/csta020615.doc>

ČSOB: Výhledy kurzů. [online]. 2015 [cit. 2015-02-07]. Dostupné z: <http://www.csob.cz/cz/Csob/Analyzy/Stranky/Vyhledy-kurzu.aspx>

ČVS - kvalitní zateplování budov a pozemní stavby: Ekonomické výhody zateplení. [online]. 2009 [cit. 2015-02-18]. Dostupné z: <http://www.cvs.cz/ekonomicke-vyhody-zatepleni.html>

Daňari online - portál daňových poradců a profesionálů: Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob. [online]. 2015 [cit. 2015-01-26]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/sazby--vzory--tabulky/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnicky-ch-osob/>

ECIA: About ECIA. [online]. 2015 [cit. 2015-04-03]. Dostupné z: <http://www.ecia.eu.com/about-ecia/content/who-we-are>

Edolo s. r. o.: PEST analýza. [online]. 2007-2015 [cit. 2015-01-27]. Dostupné z: <http://www.edolo.cz/sluzby-pro-expanzi/pest-analyza/>

Euroskop.cz: Obchodní politika. [online]. 2005-2015 [cit. 2015-01-26]. Dostupné z: <https://www.euroskop.cz/680/sekce/obchodni-politika/>

Evropská komise: Česká republika v EU. [online]. 27. 06. 2012 [cit. 2015-01-22]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/ceskarepublika/cr_eu/index_cs.htm

Evropská komise: Podniky a průmysl - Stavební průmysl. [online]. 07. 02. 2014 [cit. 2015-01-22]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/construction/index_cs.htm

Evropská unie a: Evropský parlament. [online]. [cit. 2015-01-22]. Dostupné z: http://europa.eu/about-eu/institutions-bodies/european-parliament/index_cs.htm

Evropská unie b: Život a podnikání v EU. [online]. [cit. 2015-01-22]. Dostupné z: http://europa.eu/eu-life/index_cs.htm

Finance.cz: Zprávy. [online]. 15. 10. 2010 [cit. 2015-02-24]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/284229-pocet-nove-zateplenyh-domu-vzrostl-o-osm-procent/>

Firemnífinance.cz: Finanční analýza. [online]. 2000-2013 [cit. 2015-03-27]. Dostupné z: <http://firmy.finance.cz/finance-a-pojisteni/informace/financni-analyza/vypocet/>

Firmy.cz. [online]. 1996-2015 [cit. 2015-02-24]. Dostupné z: <http://www.firmy.cz/?geo=0&q=izola%C4%8Dn%C3%AD+a+zateplovac%C3%AD+pr%C3%A1ce&thru=sug>

Hospodářské noviny: Stavební firmy poprvé od krize plánují nábor tisíců nových zaměstnanců. [online]. 23. 02. 2015 [cit. 2015-02-24]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-63580370-stavebni-firmy-poprve-od-krize-planuji-nabor-tisicu-novych-zamestnancu>

IPodnikatel.cz. [online]. 26. 10. 2011 [cit. 2015-03-16]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Marketing/swot-analyza-odhali-pravdivou-tvar-vasi-firmy-a-pomuze-vam-nahlednout-do-budoucnosti.html>

Jak podnikat: Daně. [online]. 19. 01. 2015 [cit. 2015-03-19]. Dostupné z: <http://www.jakpodnikat.cz/dph-sazby.php>

Kurzycz: Ochranné známky. [online]. 2000-2015 [cit. 2015-03-18]. Dostupné z: <http://oz.kurzy.cz/ciur-as/-pz11851193o.htm>

NESEJT, Pavel. Finance.cz. [online]. 20. 07. 2004 [cit. 2015-02-02]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/42750-co-to-je-kdyz-se-rekne-inflace/>

Pirmet. [online]. 2013 [cit. 2015-02-19]. Dostupné z: <http://www.pirmet.cz/video.php>

Podnikatel.cz: Daně a účetnictví. [online]. 29. 01. 2013 [cit. 2015-03-19]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/zmeny-v-dph-matou-podnikatele-za-poslednich-20-let-uz-sestkrat>

ŘÍHA, Ivan. Ústní sdělení. Leden 2015, Pirmet s. r. o., Plzeň. Jednatel.

Sodexo: Flexi Pass [online]. 2015 [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <http://cz.benefit.sodexo.com/benefit/flexipass>

Stavební ceník - Informační portál o stavebních materiálech: Izolace Climatizer Plus. [online]. 2008 [cit. 2015-02-11]. Dostupné z: <http://www.stavebni-cenik.cz/47-informace/informace/113-izolace-climatizer-plus>

Ševčík: Climatizer Plus. [online]. [cit. 2015-03-25]. Dostupné z: <http://www.okna-sevcik.cz/zatepleni-stropu/climatizer-plus/>

TRAXLER, Jan. Peníze.cz: Měny 2013 a 2014: Člověk míní, centrální banky mění. [online]. 20. 01. 2014 [cit. 2015-02-02]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/kurzy-men/280101-meny-2013-a-2014-clovek-mini-centralni-banker-meni>

TRAXLER, Jan. Peníze.cz: Měny: Letos stejně jako loni v přísné režii centrálních bank. [online]. 05. 02. 2015 [cit. 2015-02-06]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/kurzy-men/296312-meny-letos-stejne-jako-loni-v-prisne-rezii-centralnich-bank>

TZB-info: Tepelné izolace. [online]. 04. 12. 2012 [cit. 2015-02-10]. Dostupné z: <http://stavba.tzb-info.cz/tepelne-izolace/9351-jak-eliminovat-tepelne-ztraty>

Účetní-portál.cz. [online]. 31. 07. 2014 [cit. 2015-01-04]. Dostupné z: <http://www.ucetni-portal.cz/prodej-obchodniho-zavodu-2014-drive-podniku-prodavajici-313-p.html>

URBÁNEK, Mojmír. Ústní sdělení. Březen 2015, CIUR a. s., Brandýs nad Labem. Výrobní náměstek.

Veřejný rejstřík a Sbírka listin a: CIUR a. s. [online]. 2012-2014 [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=426723>

Veřejný rejstřík a Sbírka listin b: DEKTRADE a. s. [online]. 2012-2014 [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=281328>

Veřejný rejstřík a Sbírka listin c: ENROLL CZ spol. s r.o. [online]. 2012-2014 [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=19439>

Veřejný rejstřík a Sbírka listin d: KNAUF INSULATION, spol. s r.o. [online]. 2012-2014 [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=306347>

Veřejný rejstřík a Sběrka listin e: URSA CZ s. r. o. [online]. 2012-2014 [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=469358>

Zákonyvkapse.cz. [online]. 11. 08. 2013 [cit. 2015-01-04]. Dostupné z: <http://zakonyvkapse.cz/dictionary/obchodni-zavod/>

Zákony od centrum.cz a: Hlava V - Akciová společnost. [online]. [cit. 2015-01-26]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/zakon-o-obchodnich-korporacich/cast-1-hlava-5>

Zákony od centrum.cz b. [online]. [cit. 2015-01-04]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/obchodni-zakonik>

Seznam příloh

Příloha A: Postup při formulování konkurenční strategie

Příloha B: Klasifikace ekonomických činností podle CZ-NACE

Příloha C: Některé základní kritické složky odrážející konkurenci v odvětví

Příloha D: Porovnání vlastností několika běžně používaných izolačních materiálů

Příloha E: Rozvaha v plném rozsahu podniku CIUR a. s. za rok 2013

Příloha F: Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu podniku CIUR a. s. za rok 2013

Příloha G: Data z rozvah a výkazů zisku a ztráty podniku CIUR a. s.

Příloha H: Data z rozvah a výkazů zisku a ztráty konkurenčních podniků

Příloha I: Porovnání poukázek (Flexi Pass) s finanční odměnou

Příloha J: Abstrakt

Příloha A: Postup při formulování konkurenční strategie

A. Co se nyní v podniku děje?

1. Identifikace

Jaká je současná implicitní nebo explicitní strategie?

2. Vnitřní (implikované) předpoklady

Jaké předpoklady o relativním postavení podniku, jeho přednostech a slabínách, konkurentech, trendech v odvětví jsou nutné, aby současná strategie měla smysl?

B. Co se odehrává v prostředí?

1. Analýza odvětví

Které jsou klíčové faktory konkurenčního úspěchu a důležité možnosti a rizika odvětví?

2. Analýza konkurence

Jaké jsou možnosti a limity současných i potencionálních konkurentů a jejich pravděpodobné příští kroky?

3. Analýza společenského klimatu

Které důležité vládní, sociální a politické faktory představují příznivé podmínky nebo naopak ohrožení?

4. Přednosti a slabiny

Vycházejí z dané analýzy odvětví a konkurentů, jaké má podnik přednosti a slabiny v porovnání se současnými a budoucími konkurenty?

C. Co by měl podnik dělat?

1. Testování předpokladů a strategie

Jak se předpoklady zahrnuté v současné strategii srovnávají s výše uvedenou analýzou B?

○ Alternativní strategie

Jaké jsou uskutečnitelné alternativní strategie, vycházíme-li z výše uvedené analýzy? (Je současná strategie jednou z nich?)

○ Strategická volba

Která z alternativ se nejvíce vztahuje k postavení podniku vzhledem k vnějším možnostem a rizikům?

Příloha B: Klasifikace ekonomických činností podle CZ-NACE

- A. Zemědělství, lesnictví a rybářství
- B. Těžba a dobývání
- C. Zpracovatelský průmysl
- D. Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu
- E. Zásobování vodou; činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi
- F. Stavebnictví
- G. Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel
- H. Doprava a skladování
- I. Ubytování, stravování, pohostinství
- J. Informační a komunikační dovednosti
- K. Peněžnictví a pojišťovnictví
- L. Činnosti v oblasti nemovitostí
- M. Profesionální, vědecké a technické činnosti
- N. Administrativní a podpůrné činnosti
- O. Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení
- P. Vzdělávání
- Q. Zdravotní a sociální péče
- R. Kulturní, zábavní a rekreační činnosti
- S. Ostatní činnosti
- T. Činnosti domácností jako zaměstnavatelů; činnosti domácností produkcující blíže neurčené výrobky a služby pro vlastní potřebu
- U. Činnosti extraterritoriálních organizací a orgánů

Zdroj: Dvořáček, Slunčík, 2012, str. 36

Příloha C: Některé základní kritické složky odrážející konkurenci v odvětví

	BUDE NÍZKÁ ZISKOVOST	BUDE VYSOKÁ ZISKOVOST
Charakter vstupu	Snadný vstup <ul style="list-style-type: none"> • nízké vstupní množství • nízké poplatky spojené se vstupem • společná technologie • přístup do distribučních článků 	Obtížný vstup <ul style="list-style-type: none"> • vysoké vstupní množství • vysoké poplatky spojené se vstupem • vlastnické know-how • restrikce distribučních kanálů
Charakter výstupu	Obtížný výstup <ul style="list-style-type: none"> • specializovaná aktiva • vysoké výstupní náklady • provázané podnikání 	Snadný výstup <ul style="list-style-type: none"> • odprodeje schopná aktiva • nezávislé podnikání
Síla dodavatelů	Silní dodavatelé <ul style="list-style-type: none"> • dodavatelé vyhrožují integrací vpřed • koncentrování dodavatelé • značné náklady spojené s přechodem k jinému dodavateli 	Slabí dodavatelé <ul style="list-style-type: none"> • mnoho konkurujících si dodavatelů • hrozba zpětné integrace od kupujících • koncentrování kupujících
Síla odběratelů	Silní odběratelé <ul style="list-style-type: none"> • koncentrování odběratelé • odběratelé nakupují významnou část produkce • odběratelé vyhrožují zpětnou integrací 	Slabí odběratelé <ul style="list-style-type: none"> • výrobci vyhrožují integrací vpřed • významné náklady přechodu pro odběratele • odběratelé jsou roztrženi • odběratelé dodávají kritická množství odběratelových vstupů
Dostupnost substitutů	Snadná substituce <ul style="list-style-type: none"> • nízké náklady přechodu u uživatele • výrobci substitutů jsou ziskoví a agresivní 	Nesnadná substituce <ul style="list-style-type: none"> • vysoké náklady přechodu u uživatele • výrobci substitutů jsou neziskoví a pasivní
Podmínky v odvětví	Hodně konkurentů <ul style="list-style-type: none"> • konkurenti jsou stejně velcí • pomalý růst poptávky • vysoké fixní náklady • přebytek kapacity • stejné produkty • různé přístupy a historické pozadí 	Málo konkurentů <ul style="list-style-type: none"> • různá velikost konkurentů • odvětvový vůdce • rychlý růst poptávky • nízké fixní náklady • diferencované produkty • stejný postup a historické pozadí

Příloha D: Porovnání vlastností několika běžně používaných izolačních materiálů

Vlastnost	Pěnový polystyren	Sklo-minerální vata	Foukaná celulósová izolace Climatizer Plus
tepelná izolace	ANO	ANO	ANO
zvuková izolace	ANO	ANO	ANO
měrná tepelná kapacita	1270 J.Kg ⁻¹ .K ⁻¹	920 J.Kg ⁻¹ .K ⁻¹	1907 J.Kg ⁻¹ .K ⁻¹
ekologicky šetrný výrobek	NE	NE	ANO
odolnost proti prohoření	nízká	střední	vysoká
šíření plamene	materiál šíří plamen	materiál nešíří	materiál nešíří
složitá náročnost instalace zateplení	ANO	ANO	NE
rychlost provedení	dle konstrukce	dle konstrukce	velmi rychlé
omezení provozu během instalace	ANO	ANO	NE
nespotřebované placené odřezky	ANO	ANO	NE
sesedání izolace	NE	ANO	NE
dokonalé utěsnění prostoru izolací	NE	NE	ANO
odolnosti proti škůdcům a plísním	ANO	ANO	ANO

Zdroj: Ševčík, 2015

Příloha E: Rozvaha v plném rozsahu podniku CIUR a. s. za rok 2013

ROZVAHA

v plném rozsahu

ke dni 31.3.2014

(v celých tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky

CIUR akciová společnost

Malé náměstí 142/3

Praha 1

110 00

IČ

4 0 6 1 2 7 2 4

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.I.)	001	582 991	246 964	336 027	322 854
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (B.I. + B.II. + B.III.)	003	395 428	240 726	154 702	151 616
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (součet B.I. 1. až B.I.8.)	004	3 447	2 108	1 339	551
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0
3.	Software	007	1 914	1 825	89	232
4.	Ocenitelná práva	008	0	0	0	0
5.	Goodwill	009	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	1 533	283	1 250	0
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	319
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1. až B.II.9.)	013	391 852	238 491	153 361	150 936
B. II. 1.	Pozemky	014	13 902	0	13 902	13 679
2.	Stavby	015	181 551	93 239	88 312	95 371
3.	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	016	178 356	145 042	33 314	37 322
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017	0	0	0	0
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	13 134	0	13 134	2 771
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	4 688	0	4 688	1 767
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	221	210	11	26
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (součet B.III.1. až B.III.7.)	023	129	127	2	129
B. III. 1.	Podíly - ovládaná osoba	024	129	127	2	129
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0	0	0
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0	0
4.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	027	0	0	0	0
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0	0
6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	0
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)	031	186 922	6 238	180 684	170 573
C. I.	Zásoby (součet C. I.1. až C.I.6.)	032	93 772	0	93 772	82 189
C. I. 1.	Materiál	033	54 088	0	54 088	44 433
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	6 646	0	6 646	4 374
3.	Výrobky	035	23 428	0	23 428	23 963
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036	0	0	0	0
5.	Zboží	037	9 610	0	9 610	9 419
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0	0
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (součet C.II. 1. až C.II.8.)	039	4 782	4 500	282	1 801
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0	0
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	041	4 500	4 500	0	1 801
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky	043	0	0	0	0
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0	0
6.	Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0
7.	Jiné pohledávky	046	0	0	0	0
8.	Odložená daňová pohledávka	047	282	0	282	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky (součet C. III.1. až C. III.9.)	048	53 184	1 738	51 446	46 570
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	47 518	1 738	45 780	40 369
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	050	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky	052	0	0	0	0
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0
6.	Stát - daňové pohledávky	054	769	0	769	1 781
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	3 991	0	3 991	3 514
8.	Dohadné účty aktivní	056	0	0	0	0
9.	Jiné pohledávky	057	906	0	906	906
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (součet C. IV.1 až C. IV.4)	058	35 184	0	35 184	40 013
C. IV. 1.	Peníze	059	2 641	0	2 641	877
2.	Účty v bankách	060	32 543	0	32 543	39 136
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0
4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0
D. I.	Časové rozlišení (D. I.1. + D. I.3.)	063	641	0	641	665
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	529	0	529	584
2.	Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	066	112	0	112	81

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účet. období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (A. + B. + C.I.)	067	336 027	322 854
A.	Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V.1. + A.V.2.)	068	247 019	232 076
A. I.	Základní kapitál (A.I.1. + A.I.2. + A.I.3.)	069	126 200	126 200
A. I. 1.	Základní kapitál	070	126 200	126 200
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0	0
3.	Změny základního kapitálu	072	0	0
A. II.	Kapitálové fondy (součet A. II.1 až A. II.5)	073	0	0
A. II. 1.	Ážio	074	0	0
2.	Ostatní kapitálové fondy	075	0	0
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	0	0
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	077	0	0
5.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací	078	0	0
6.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	079	0	0
A. III.	Fondy ze zisku (A.III.1. + A.III.2.)	080	5 763	5 158
A. III. 1.	Rezervní fond	081	5 763	5 158
2.	Statutární a ostatní fondy	082	0	0
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (A.IV.1. + A.IV.2.)	083	100 112	88 599
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	084	100 112	88 599
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	085	0	0
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let	086	0	0
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období +/-	087	14 944	12 119
A. V. 2.	Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku +/-	088	0	0
B.	Cizí zdroje (B.I. + B.II. + B.III. + B.IV.)	089	86 937	89 240
B. I.	Rezervy (součet B.I.1. až B.I.4.)	090	0	0
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	091	0	0
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	092	0	0
3.	Rezerva na daň z příjmů	093	0	0
4.	Ostatní rezervy	094	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky (součet B.II. 1. až B.II.10.)	095	44 000	44 066
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	096	0	0
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	097	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	098	0	0
4.	Závazky ke společníkům	099	0	0
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	100	0	0
6.	Vydané dluhopisy	101	44 000	44 000
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	102	0	0
8.	Dohadné účty pasivní	103	0	0
9.	Jiné závazky	104	0	0
10.	Odložený daňový závazek	105	0	66

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
B. III.	Krátkodobé závazky (součet B.III.1. až B.III.11.)	106	32 937	27 174
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	107	20 102	16 856
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	108	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	109	0	0
4.	Závazky ke společníkům	110	0	0
5.	Závazky k zaměstnancům	111	472	451
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	112	1 846	1 705
7.	Stát - daňové závazky a dotace	113	2 507	321
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	114	4 908	5 104
9.	Vydané dluhopisy	115	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	116	227	204
11.	Jiné závazky	117	2 875	2 533
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (součet B.IV.1. až B.IV.3.)	118	10 000	18 000
B.IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	119	10 000	18 000
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	120	0	0
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	121	0	0
C. I.	Časové rozlišení (C.I.1 + C.I.2.)	122	2 071	1 538
C. I. 1.	Výdaje příštích období	123	2 071	1 538
2.	Výnosy příštích období	124	0	0

Zdroj: Veřejný rejstřík a Sbirka listin a, 2012-2014

Příloha F: Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu podniku CIUR a. s. za rok 2013

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

v plném rozsahu

ke dni 31.3.2014

(v celých tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky

CIUR akciová společnost

Malé náměstí 142/3

Praha 1

110 00

IČ
4 0 6 1 2 7 2 4

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	11 502	8 613
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	7 437	5 630
+	Obchodní marže (I. - A.)	03	4 065	2 983
II.	Výkony (II.1. až II.3.)	04	419 124	403 104
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	341 032	317 043
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	1 744	2 694
3.	Aktivace	07	76 348	83 367
B.	Výkonová spotřeba (B.1. + B.2.)	08	309 995	308 660
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	251 175	247 417
2.	Služby	10	58 820	61 243
+	Přidaná hodnota (I. - A. + II. - B.)	11	113 194	97 427
C.	Osobní náklady (součet C.1. až C.4.)	12	68 890	69 015
C. 1.	Mzdové náklady	13	50 367	50 385
2.	Odměny členům orgánů obchodní korporace	14	0	0
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	17 271	17 379
4.	Sociální náklady	16	1 252	1 251
D.	Daně a poplatky	17	623	610
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	22 937	19 230
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (III.1. + III.2.)	19	40 621	51 307
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	71	212
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	40 550	51 095
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodob. majetku a materiálu (F.1. + F.2.)	22	34 031	40 993
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0	194
2.	Prodaný materiál	24	34 031	40 799
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	4 776	930
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	127	294
H.	Ostatní provozní náklady	27	2 468	2 346
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření (zohlednění položek (+). až V.)	30	20 217	15 904

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (součet VII.1. až VII.3.)	33	0	0
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	5	5
N.	Nákladové úroky	43	2 659	1 022
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	6 576	5 618
O.	Ostatní finanční náklady	45	4 166	5 173
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření (zohlednění položek VI. až P.)	48	-244	-572
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (Q.1. + Q.2.)	49	4 659	3 137
Q. 1.	- splatná	50	5 007	2 766
2.	- odložená	51	-348	371
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření - Q.)	52	15 314	12 195
XIII.	Mimořádné výnosy	53	1 779	1 815
R.	Mimořádné náklady	54	2 149	1 891
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (S.1 + S.2)	55	0	0
S. 1.	- splatná	56	0	0
2.	- odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (XIII. - R. - S.)	58	-370	-76
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimořádný výsledek hospodaření - T)	60	14 944	12 119
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření + mimořádné výnosy - R.)	61	19 603	15 256

Zdroj: Veřejný rejstřík a Sbirka listin a, 2012-2014

Příloha G: Data z rozvah a výkazů zisku a ztráty podniku CIUR a. s.

CIUR a. s.	Údaje za jednotlivá léta v tis. Kč			
	2010	2011	2012	2013
Aktiva celkem	316 996	336 181	322 854	336 027
Zásoby	63 849	72 070	82 189	93 772
Krátkodobé pohledávky	60 852	76 353	46 570	51 446
Krátkodobý fin. majetek	37 501	36 784	40 013	35 184
Vlastní kapitál	198 180	219 956	232 076	247 019
Cizí zdroje	316 996	336 181	322 854	336 027
Dlouhodobé závazky	44 000	44 000	44 066	44 000
Krátkodobé závazky	38 153	45 142	27 174	32 937
Tržby	294 971	347 262	325 656	352 534
EBIT	3 463	27 152	15 904	20 217
Nákladové úroky	830	634	1022	2659
Čistý zisk	827	21 776	12 119	14 944
Náklady	411 991	467 604	458 637	464 790

Zdroj: Veřejný rejstřík a Sběrka listin a, 2012-2014, vlastní zpracování, 2015

Příloha H: Data z rozvah a výkazů zisku a ztráty konkurenčních podniků

DEKTRADE	Údaje za jednotlivá léta v Kč			
	2010	2011	2012	2013
Aktiva celkem	2 137 515	2 299 918	2 156 998	2 648 212
Vlastní kapitál	877 927	908 602	922 255	1 123 799
Dlouhodobé závazky	280	0	4 000	4000
Tržby	5 715 792	6 753 782	6 372 486	7 376 611
EBIT	195 969	222 883	151 577	331 636
Čistý zisk	129 637	161 500	103 554	231 935

Zdroj: Veřejný rejstřík a Sbírka listin b, 2012-2014, vlastní zpracování, 2015

ENROLL CZ	Údaje za jednotlivá léta v tis. Kč			
	2010	2011	2012	2013
Aktiva celkem	-	-	9 591	10 280
Vlastní kapitál	-	-	7 570	7 626
Dlouhodobé závazky	-	-	0	0
Tržby	-	-	2 009	2 114
EBIT	-	-	264	137
Čistý zisk	-	-	145	56

Zdroj: Veřejný rejstřík a Sbírka listin c, 2012-2014, vlastní zpracování, 2015

KNAUF INSULATION	Údaje za jednotlivá léta v tis. Kč			
	2010	2011	2012	2013
Aktiva celkem	2 542 767	2 864 602	2 649 393	2 750 824
Vlastní kapitál	2 348 382	2 636 502	2 465 928	2 559 480
Dlouhodobé závazky	0	0	0	0
Tržby	1 809 559	1 625 837	1 640 717	1 573 684
EBIT	223 964	462 847	340 600	307 932
Čistý zisk	223 559	374 601	185 297	269 585

Zdroj: Veřejný rejstřík a Sběrka listin d, 2012-2014, vlastní zpracování, 2015

URSA CZ	Údaje za jednotlivá léta v tis. Kč			
	2010	2011	2012	2013
Aktiva celkem	54 702	51 340	41 770	38 901
Vlastní kapitál	24 143	23 951	9 369	11 013
Dlouhodobé závazky	0	0	0	0
Tržby	195 275	174 553	168 161	153 945
EBIT	5 042	5 313	7 988	8 000
Čistý zisk	3 948	3 756	5 588	6 644

Zdroj: Veřejný rejstřík a Sběrka listin e, 2012-2014, vlastní zpracování, 2015

Příloha I: Porovnání poukázek (Flexi Pass) s finanční odměnou

Pohled zaměstnavatele	Mzda	Mzda + 100 Kč peněžní odměna	Mzda + 100 Kč Flexi Pass
	v Kč		
Finanční odměna/poukázka	-	100	100
Hrubá mzda	17 000	17 145	17 000
SP 6,5 %	1 105	1 114	1 105
ZP 4,5 %	765	772	765
SP 25 %	4250	4 286	4 250
ZP 9 %	1530	1543	1530
Základ daně	22 780	22 974	22 780
Zálohová daň	3 417	3 446	3 417
Sleva na dani	2070	2070	2070
Čistá mzda	13 783	13 883	13 883
Navýšení daňových nákladů na 1 zaměstnance	-	194	123

Zdroj: Sodexo, 2015

Příloha J: Abstrakt

HOUŠKOVÁ, Barbora. *Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU, 89 s., 2015.

Klíčová slova: konkurenceschopnost, PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, finanční analýza, SWOT analýza, doporučení.

Předložená bakalářská práce je zaměřena na analýzu konkurenceschopnosti podniku CIUR a. s. Vzhledem k široké působnosti podniku CIUR a. s. je práce orientována na oblast výroby izolačních materiálů a jejich aplikaci v ČR. Analýza konkurenceschopnosti je provedena prostřednictvím analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. V práci je využita PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, finanční analýza a SWOT analýza, která je kompletním výstupem analýzy prostředí a díky níž dochází ke zhodnocení stávající situace podniku. Závěrem jsou uvedeny návrhy opatření vhodných ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

HOUŠKOVÁ, Barbora. Analysis of competitiveness of the chosen company. Bachelor's thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia, 89 p., 2015.

Key words: competitiveness, PEST analysis, Porter's five forces analysis, financial analysis, SWOT analysis, recommendation.

Abstract

The bachelor's thesis is focused on the analysis of competitiveness of the company called CIUR a. s. Due to the wide activity of the company CIUR a. s., the thesis is oriented on the area of production of insulation and its application in the Czech Republic. Analysis of competitiveness is performed through the analysis internal and external environment. In the thesis is used PEST analysis, Porter's five forces analysis, financial analysis and SWOT analysis, which is a complete output of analysis of environment. The current situation of the company is evaluated thanks to the SWOT analysis. At the end there are introduced proposals for action which are useful to increase of the company's competitiveness.