

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Analýza konkurenceschopnosti vybraného
podniku**

Competitiveness analysis of the selected company

David Turek

Plzeň 2015

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **David TUREK**
Osobní číslo: **K12B0388P**
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 :

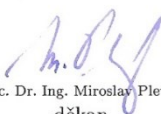
1. Představte vybraný podnik a jeho okolí.
2. Analyzujte současné postavení podniku v tržním prostředí.
3. Predikujte vývoj oboru činnosti podniku ve střednědobém horizontu.
4. Aplikujte vybrané metody hodnotící vývoj konkurenceschopnosti podniku.
5. Vyhodnoťte zjištěné výstupy a uveďte doporučení pro posílení konkurenceschopnosti podniku.

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

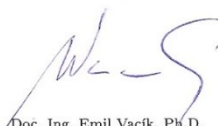
- SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva. *Podniková ekonomika*. 5., přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010, 445 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
- MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a. s., 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
- MACEK, Jan, KOPEK, Rudolf, KRÁLOVÁ, Jitka. *Ekonomická analýza podniku*. 1. vydání. Plzeň: ZČU, 2006, 157 s. ISBN 80-7043-446-5.
- KISLINGEROVÁ, Eva, HNILICA, Jiří. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2008, 135 s. ISBN 978-807-1797-135.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. vydání. Praha: Grada a. s., 2013, 362 s. ISBN 978-802-4746-708.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Eva Jelínková**
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“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne

.....

Podpis autora

Poděkování

Tímto bych chtěl nejvíce poděkovat vedoucí práce Ing. Evě Jelínkové, která mi velice pomohla a její rady a cenné připomínky byly velice prospěšné pro vypracování této práce. Dále bych chtěl poděkovat panu Stanislavu Hajšmanovi ze společnosti AVE sběrné suroviny, a. s., který poskytl cenné a praktické informace.

Obsah

Úvod	7
1. Konkurence.....	8
1.1. Konkurence.....	8
1.2. Konkurenční prostředí.....	9
1.3. Konkurenční výhoda	9
2. Charakteristika podniku AVE sběrné suroviny, a. s.	11
2.1. AVE sběrné suroviny, a. s.	11
2.2. Cíl společnosti.....	12
2.3. Základní informace o společnosti AVE sběrné suroviny, a. s.	12
2.4. Organizační struktura podniku.....	13
2.5. Vývoj tržeb a výsledku hospodaření v letech 2003 – 2013	14
2.6. Fáze životního cyklu společnosti AVE sběrné suroviny, a. s.....	15
3. Analýza současného postavení podniku na trhu	18
3.1. Tržní prostředí.....	18
3.1.1. Členění prostředí	18
3.2. Situační analýza	19
3.2.1. Makroprostředí	19
3.2.2. Mezoprostředí.....	23
3.2.3. Mikroprostředí.....	28
3.3. Finanční analýza	29
3.3.1. Zdroje informací pro finanční analýzu	30
3.3.2. Etapy finanční analýzy.....	31
3.3.3. Absolutní ukazatele	32
3.3.4. Rozdílové ukazatele.....	37
3.3.5. Poměrové ukazatele.....	39

3.4. Benchmarking	47
3.5. SWOT analýza	50
3.5.1. Silné stránky	51
3.5.2. Slabé stránky	51
3.5.3. Příležitosti	52
3.5.4. Hrozby	52
3.5.5. Vyhodnocení SWOT analýzy	53
4. Predikce vývoje oboru činnosti podniku	54
5. Návrhy na posílení konkurenceschopnosti	58
Závěr	61
Seznam obrázků	62
Seznam tabulek	63
Seznam rovnic	64
Seznam použité literatury	65
Seznam použitých zkratk	67
Seznam příloh	68

Úvod

Jako téma pro svoji bakalářskou práci jsem si zvolil „Analýza konkurenceschopnosti podniku“. Společnost, která je v této práci analyzována, je AVE sběrné suroviny, a. s. Tento podnik působí na trhu od roku 1994 a jeho hlavní činností je výkup druhotných surovin, jejich třídění a úprava a následný prodej zpracovatelskému průmyslu.

Cílem této práce je analyzovat pomocí vybraných metod podnik z pohledu konkurenceschopnosti, ale také jeho konkurenční prostředí a poté doporučit opatření, které by měli konkurenceschopnost podniku vylepšit.

Práce obsahuje teoretickou část, kde jsou vysvětleny pojmy a různé metody analýzy podniku. V praktické části je pak teorie aplikovaná na společnost AVE sběrné suroviny, a. s.

První kapitola se věnuje vymezení základních pojmů týkajících se konkurence. Jedná se o pojmy „konkurence“, „konkurenční prostředí“ a „konkurenční výhoda“. Zdrojem pro vypracování této kapitoly byla odborná literatura, která je uvedena v bibliografii v závěru práce.

Cílem druhé kapitoly je charakteristika analyzované společnosti AVE sběrné suroviny, a. s. Jsou zde uvedeny základní informace, cíl společnosti, organizační struktura (viz příloha A), přehled o vývoji tržeb a výsledků hospodaření společnosti a fáze životního cyklu společnosti.

Třetí kapitola zahrnuje analýzu podniku. V této kapitole je prolíná teoretická a praktická část. Nejprve je rozděleno tržní prostředí. Poté následuje situační analýza, která zkoumá makroprostředí, mezoprostředí i mikroprostředí podniku. V další části se tato kapitola věnuje finanční analýze podniku, porovnání výsledků společnosti s největšími konkurenty a s hodnotami ukazatelů v odvětví. Na závěr je vypracována SWOT analýza, která zahrnuje silné a slabé stránky podniku a jeho příležitosti a hrozby.

Ve čtvrté kapitole je provedena predikce vývoje oboru činnosti podniku. Zahrnuje informace a současné situaci v oboru a také odhad vývoje tohoto oboru.

Poslední, pátá, kapitola pak obsahuje návrhy změn, které by měly posílit konkurenceschopnost společnosti.

1. Konkurence

1.1. Konkurence

Společnosti v tržním prostředí jsou neustále vystavovány konkurenci, která se zde nachází. Pro úspěšnost podnikání musí společnost hledat konkurenční výhody nad firmami, které nabízejí ekvivalentní produkty či služby. Proti téměř každá firma využívá nějakou konkurenční strategii. Strategie v podstatě ukazuje, jakým způsobem budou společnost soupeřit se svými konkurenty, její cíle a způsob dosažení cílů. [11]

„Konkurence je vztah dvou nebo více subjektů (konkurentů).“ (Mikoláš, s. 65, 2005)
Podle Mikoláše musí konkurent splňovat minimálně dva předpoklady. První z předpokladů je, že musí disponovat konkurenčním potenciálem, tedy musí být konkurenceschopný. Druhým předpokladem je, že podnik musí chtít vstoupit do konkurenčního prostředí, musí být tedy konkurenční. [9]

Podle Portera většina manažerů uvažuje tak, že nejdůležitější v konkurenčním prostředí je být „nejlepší“. Tento syndrom pojmenoval *„konkurenční usilování o to být nejlepší“* (Magretta, s. 29, 2012). Dle jeho názoru je takový způsob uvažování chybný. Pokud se firma rozhodne být v něčem nejlepší, vytyčuje si nedosažitelný cíl. Navíc, když všechny společnosti v odvětví budou využívat stejnou strategii, nastane ničivá konkurenční hra, kde nemůže nikdo vyhrát. Naopak správným přístupem je podle Portera snaha o dosažení jedinečnosti. Důraz se klade na hodnoty vybrané zákazníky, nikoliv na napodobování konkurence. Cíle těchto dvou rozdílných přístupů jsou vyjmenované na obrázku č. 1.[8]

Obrázek 1: Dva přístupy ke konkurenci dle Portera

BÝT NEJLEPŠÍ	BÝT JEDINČNÝ
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

1.2. Konkurenční prostředí

Urbánek ve své publikaci uvádí, že by podnik měl zkoumat všechny vlivy působící na podnikání v daném prostředí. Společnosti by se měli zaměřit hlavně na situaci v podniku, tedy posilovat silné stránky a zároveň eliminovat slabiny. Dále by měl podnik zkoumat situaci v okolí podniku, což znamená identifikovat konkurenty a vyhodnocovat vývojové trendy. Podnik také musí vědět, co dělat pro naplnění své vize, popřípadě jaké jsou jeho alternativní strategie, apod. Urbánek rozděluje konkurenci na konkurenci zjevnou a konkurenci skrytou.

Zjevná konkurence znamená, že se jedná o výrobky stejné nebo podobné produktům, kterým konkurují. Jedná se o produkty, které si spotřebitelé kupují a nezáleží jim na tom, kdo je výrobcem, příp. preferovaného výrobce mají, ale nemají problém zakoupit produkt od konkurenčního výrobce v případě, kdy není produkt od preferovaného výrobce k sehnání. Zjevnou konkurenci pak dělí na vnitřní konkurenci produktů, což znamená zakoupení jiného výrobku téže firmy, a na vnější konkurenci produktů, kde zákazník kupuje stejný výrobek od jiné společnosti.

Skrytá konkurence nemusí být patrná oproti zjevné konkurenci. Někdy nemusí být ani za konkurenci považována. Jedná se například o substituční zboží, které vůbec nemuselo být považováno za konkurenční zboží. [11]

1.3. Konkurenční výhoda

„Máte-li skutečnou konkurenční výhodu, znamená to, že ve srovnání se soupeři dosahujete nižších nákladů, účtujete si vyšší ceny, popř. děláte obojí.“ (Magretta, s. 67, 2012) Konkurenční výhoda je tedy vytváření mimořádné hodnoty. Tato hodnota je

měřitelná a srovnatelná. Formou konkurenční výhody může být nižší cena oproti konkurenci za stejné výrobky nebo poskytování výhod, které zákazníkům vynahradí cenu vyšší, jako například prodloužená záruční doba, servis, apod. Dalšími formami konkurenční výhody je například diferenciacce, modernější technologie, segmentace, substituce, atd. Konkurenční výhodou mohou být pro podnik také vlastní zaměstnanci, zejména pak dobří manažeři. V opačném případě špatný manažer může pro společnost znamenat konkurenční nevýhodu. [11]

2. Charakteristika podniku AVE sběrné suroviny, a. s.

2.1. AVE sběrné suroviny, a. s.

Společnost AVE sběrné suroviny, a. s. byla založena 1. ledna 1994 díky privatizaci státního podniku Sběrné suroviny, s. p. Plzeň. Na obrázku č. 2 můžeme vidět logo společnosti. Jediným akcionářem je mateřská společnost AVE CZ odpadové hospodářství, s. r. o. Společnost vydala 78 649 kusů akcií na majitele v zaknihované podobě ve jmenovité hodnotě 200 Kč a dále pak 38 000 kusů akcií na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 1 000 Kč. Základní kapitál podniku tedy činí 53 729 800,- Kč a je plně uhrazen.

Podnik řídí své provozovny z hlavního sídla, které se nachází v Plzni ve Cvokařské ulici. Provozovny se pak nacházejí ve městech Karlovy Vary, Klatovy a Štětí. Dále pak společnost provozuje tři sběrné dvory a osm výkupen druhotných surovin.

V plzeňské pobočce je v provozu třídící linka na dotřídění a úpravu papíru a plastů s lisem. Podnik přebírá druhotné suroviny jak od obcí, tak od průmyslových zákazníků a dotřídí je k dalšímu zpracování. Plasty se třídí na několik komodit například na PET, barevné folie, tretrapack, atd. Třídící linka je v provozu 12 hodin denně, 6 dní v týdnu.

Provozovny v Karlových Varech a Klatovech se zaměřují především na úpravu směsného papíru a hlavně na úpravu jednotlivých komodit barevných kovů a železného šrotu.

Stejně je tak tomu v provozovně ve Štětí, kde společnost nově zahájila výkup železa a barevných kovů. V roce 2012 došlo k fúzi se společností ROPO recycling, s. r. o., díky čemuž získala společnost právě provozovnu ve Štětí. [20]

Obrázek 2: Logo společnosti



Zdroj: www.ave.cz

2.2. Cíl společnosti

Cílem společnosti je dostat se na vedoucí pozici na trhu, popřípadě dosáhnout na pozici prvního konkurenta. Základ firemního úspěchu spočívá ve vysoké kvalitě procesů, v orientaci na zákazníka, v kompetentních a motivovaných zaměstnancích a v jednání zaměřeném na výsledky. Společnost se podílí na vytváření lepších životních podmínek díky inovačním, ekologicky šetrným produktům a službám. [20]

2.3. Základní informace o společnosti AVE sběrné suroviny, a. s.

<i>Obchodní firma:</i>	AVE sběrné suroviny, a. s.
<i>Sídlo společnosti:</i>	Cvokařská 164/3 Plzeň 323 00
<i>Právní forma:</i>	akciová společnost
<i>Datum zápisu:</i>	1. ledna 1994
<i>Identifikační číslo:</i>	006 71 151
<i>Základní kapitál:</i>	53 729 800 Kč
	Splaceno: 53 729 800 Kč
<i>Akcie:</i>	78 649 kusů akcií na majitele v zaknihované podobě ve jmenovité hodnotě 200 Kč 38 000 kusů akcií na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 1000 Kč
<i>Akcionář:</i>	AVE CZ odpadové hospodářství, s. r. o., IČ 493 56 089 Praha 10, Pražská 1321/38a, PSČ 10 200

Předmětem podnikání společnosti AVE sběrné suroviny, a. s. je:

- silniční motorová doprava
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje
- nakládání s odpady mimo skupinu 314
- podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady

Hlavní činností společnosti je nákup druhotných surovin, jejich třídění a úprava a následný prodej zpracovatelskému průmyslu nejen v České republice, ale tak v zahraničí. [20]

Dalšími činnostmi společnosti jsou:

- sběr, svoz separovaného odpadu z měst a obcí
- zajištění separovaného odpadu a recyklace druhotných surovin
- provoz sběrných dvorů pro města a obce
- pronájem obalů a kontejnerů pro ukládání odpadu
- výkup papírů, plastů, barevných kovů a železného odpadu
- bezpečná skartace firemních dokumentů, nosičů dat a archivů
- likvidace a nakládání s živnostenskými, průmyslovými a nebezpečnými odpady [6]

Statutárním orgánem je představenstvo společnosti AVE sběrné suroviny, a. s. Předsedou představenstva je pan Bc. Jakub Lev, který je předsedou od 3. srpna 2007. Členy představenstva jsou pan Petr Branda, který je členem taktéž od 18. října 2007 a pan Ing. Milan Kaděra, jež je členem od 3. srpna 2007. [20]

Dalším orgánem, který se ve společnosti nachází, je dozorčí rada. Dozorčí rada se skládá, stejně jako představenstvo, ze tří členů. Předsedou dozorčí rady je pan Aleš Hampl. Funkci zastává od 2. ledna 2013. Členy dozorčí rady jsou pak paní Eva Štambachová, která je členkou od 25. června 2008 a pan Ing. René Paciorek, který se stal členem 28. srpna 2014. [20]

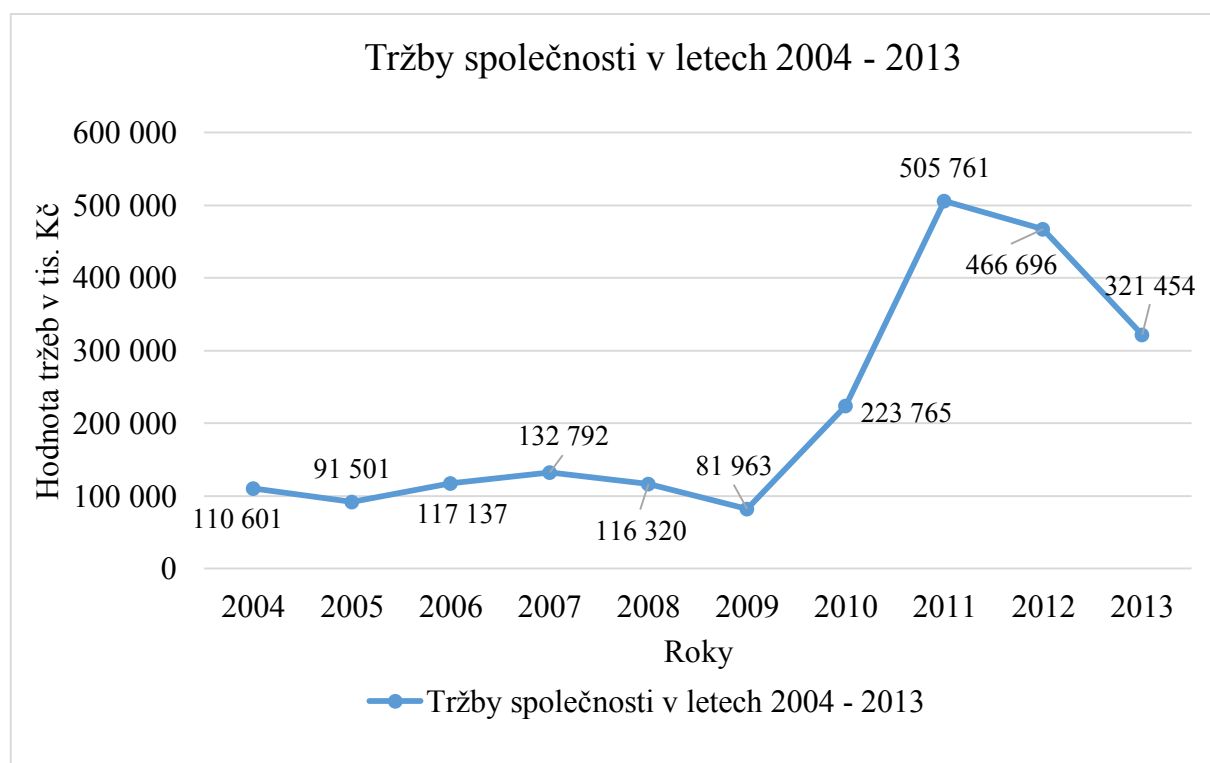
2.4. Organizační struktura podniku

Jak již bylo uvedeno výše, společnost řídí představenstvo, které se skládá z předsedy a dvou členů představenstva. Jako kontrolní orgán ve firmě působí dozorčí rada, která se stejně jako představenstvo skládá z předsedy dozorčí rady a dvou členů. Struktura podniku se po představenstvu dále dělí na jednotlivá firemní oddělení, a to finance obchod a provoz. Provoz je pak dále členěn podle jednotlivých provozoven na Klatovy, Karlovy Vary, Plzeň a Štětí. Přehledné schéma v podniku je uvedeno v přílohách (viz **Příloha A**). V současné době společnost zaměstnává 28 zaměstnanců. Společnost považuje zaměstnance za klíčovou součást své činnosti.

2.5. Vývoj tržeb a výsledku hospodaření v letech 2003 – 2013

Obrázek č. 3 ukazuje, že průběh tržeb se v letech 2004 – 2009 pohyboval průměrně kolem 110 mil. korun. Rozdíly mezi jednotlivými roky činili zhruba 20 mil. korun a byly způsobené převážně změnou poptávky a vývojem cen druhotných surovin. V roce 2008 dopadla na společnost celosvětová hospodářská krize, která měla následně dopad i v roce 2009. V roce 2010 se společnosti povedlo výrazně se prosadit v obchodu s barevnými kovy, díky čemuž došlo k výraznému nárůstu tržeb, který byl téměř trojnásobný oproti předchozímu roku. V roce 2011 společnost své tržby opět navýšila, především díky příznivému vývoji prodejních cen a poptávky po druhotných surovinách. Od roku 2011 však tržby klesají. [20]

Obrázek 3: Vývoj tržeb společnosti v letech 2004 - 2013

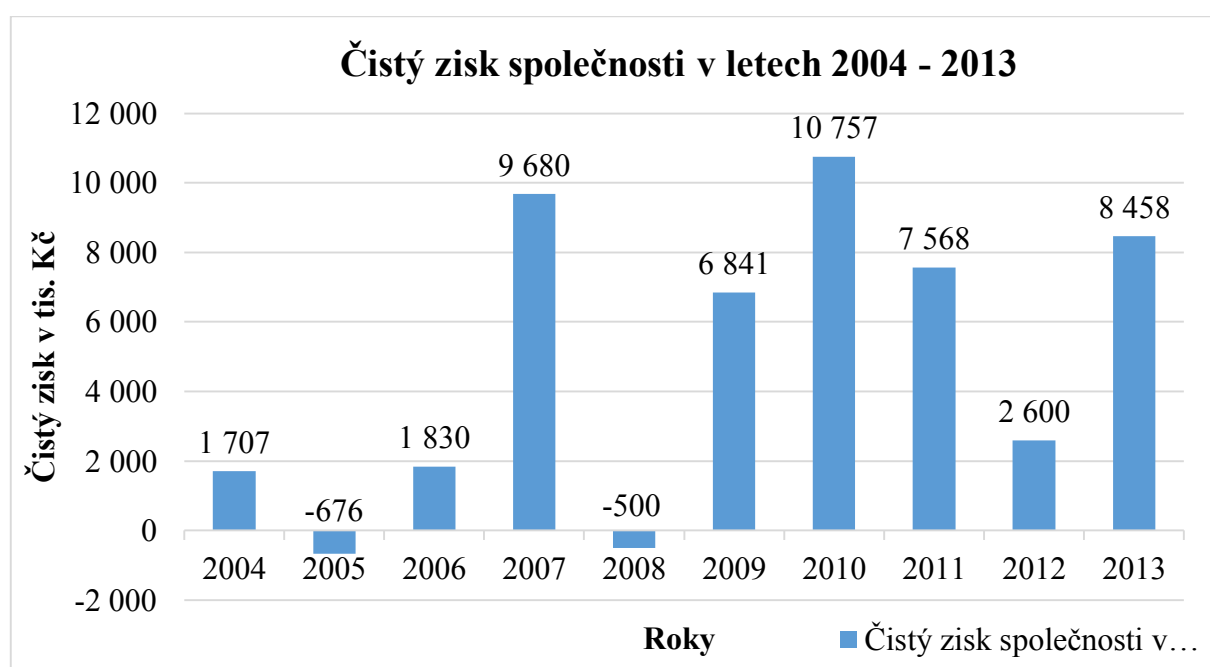


Zdroj: vlastní zpracování z finančních výkazů společnosti, 2015

Čistý zisk firmy, jak ukazuje obrázek č. 4, v roce 2005 dosáhl záporné hodnoty. Velmi výrazné zvýšení zisku společnosti proběhlo v roce 2007, kdy do společnosti vstoupil nový majoritní vlastník AVE CZ odpadové hospodářství, s. r. o., který přinesl nové obchodní příležitosti a trhy do společnosti. Došlo také k úpravě organizační struktury, zavedení informačního systému a implementaci nových procesů. To vše mělo v roce 2007 velký vliv na výsledek hospodaření a také proto je tento rok považován jako

milník společnosti. V roce 2008 dosáhl podnik ztráty, způsobené celosvětovou krizí. V následujícím roce se i přes nepříznivý vývoj podařilo společnosti dosáhnout opět kladného zisku, především díky prodeji nepotřebných aktiv. V roce 2010 dosáhla společnost od roku 2004 největšího zisku díky zesílenému postavení na trhu s barevnými kovy. V dalším roce pak čistý zisk mírně poklesl a k velkému propadu došlo v roce 2012. Propad byl způsoben vysokými náklady na rozšíření společnosti a restrukturalizaci nové provozovny ve Štětí. Rok 2013 byl z hlediska zisku pro společnost opět přínosný. [6]

Obrázek 4: Vývoj čistého zisku společnosti v letech 2004 - 2013



Zdroj: vlastní zpracování z finančních výkazů společnosti, 2015

2.6. Fáze životního cyklu společnosti AVE sběrné suroviny, a. s.

V tabulce č. 1 je srovnáno posledních šest let. Jsou zde uvedeny tržby za jednotlivé roky, rozdíl v tržbách oproti předchozímu roku a také výsledek hospodaření za účetní období, tedy zisk po zdanění.

Tabulka 1: Tržby společnosti v letech 2008 - 2013

Tržby společnosti AVE sběrné suroviny, a. s. v letech 2008-2013 (v tis. Kč)						
Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013

Tržby	116 320	81 963	223 765	505 761	466 696	321 454
Rozdíl	-	-34 357	141 802	281 996	-39 065	-145 242
Zisk	-500	6 841	10 757	7 568	2 600	8 458

Zdroj: vlastní zpracování z finančních výkazů společnosti, 2015

Jak lze vyčíst z tabulky č. 1 tržby podniku AVE sběrné suroviny, a. s. nemají stálou tendenci růst ani klesat. Tržby se stále mění vlivem ekonomické krize, která zasáhla podnik na konci roku 2008 a nadále měla velký vliv na objem tržeb v roce 2009, kdy tržby klesly o bezmála 35 mil. Kč. V roce 2008 společnost dosáhla ztráty 500 tis. Kč, a to především díky velkému úsilí na rekonstrukci zázemí pro zaměstnance a opravy budov, které v tomto roce proběhly. Jak již bylo zmíněno, v roce 2009 stále ovlivňovala podnik hospodářská krize. Podnik se zaměřil na kontrolu svých nákladů a z toho důvodu provedl podnik restrukturalizační opatření a v jeho rámci byl nucen propustit přibližně 40% svých zaměstnanců. Dále pak společnost provedla investiční rozhodnutí a byla uskutečněna investice do nového lisu a třídící linky. Firma dosáhla v tomto roce zisku 6 841 tis. Kč, a to především díky prodeji nepotřebných aktiv. Rok 2010 byl z pohledu podniku velmi úspěšný. Provozovna v Klatovech se dočkala opravy havarijního stavu a proběhla také generální oprava lisu. I přes příznivý vývoj byla firma nucena propustit další zaměstnance, především z důvodů úspory nákladů. Společnost se v tomto roce také výrazně prosadila v obchodu s barevnými kovy, u kterých došlo k výraznému nárůstu obchodovaných objemů. Celkový zisk společnosti v tomto roce činil 10 757 tis. Kč. Rok 2011 byl pro podnik příznivý hlavně z hlediska vývoje prodejních cen a poptávce po materiálech, což způsobilo růst obratu tržeb. Oproti předchozímu roku tržby vzrostly o téměř 282 mil. Kč. Nově bylo také vytvořeno zázemí pro zaměstnance v provozovně v Karlových Varech. Zisk za rok 2011 činil 7 568 tis. Kč. V roce 2012 došlo ke strukturální změně společnosti. Společnosti získala další provozovnu ve Štětí, a to díky fúzi se společností ROPO recycling, s. r. o. Novou provozovnu se podařilo restrukturalizovat a díky tomu společnost posílila pozici v prodeji druhotných surovin (papír a plasty). I přes toto těžké období dosáhla společnost zisku ve výši 2 600 tis. Kč. Po úspěšné restrukturalizaci společnosti ROPO recycling, s. r. o. se podařilo firmě upevnit a posílit pozici v oblasti prodeje starého papíru a plasty. I přes pokračující průmyslovou recesi se podařilo společnosti v roce 2013 dosáhnout zisku 8 458 tis. Kč.

Společnost AVE sběrné suroviny, a. s. tedy v roce 2009 dosáhla krize, ovšem včasným zásahem, tedy restrukturalizací, se jí povedlo krizi překonat. V roce 2012 došlo k fúzi se společností ROPO recycling, s. r. o., z čehož se očekává posílení postavení v oblasti prodeje druhotných materiálů v následujících letech. I přes probíhající recesi podnik očekává zvýšení objemu tržeb.

3. Analýza současného postavení podniku na trhu

3.1. Tržní prostředí

„Každý trh se vždy vyskytuje v nějakém určitém tržním prostředí.“ (Urbánek, s. 196, 2010) Tržní prostředí daný trh ovlivňuje a formuje a zároveň je trhem ovlivňováno. Tržní prostředí je ovlivňováno zejména zákazníky, a to jak současnými, tak i potenciálními, kteří mají vliv na postavení produktu na trhu díky jejich zájmu, který o něj projevují. Dalšími faktory ovlivňující tržní prostředí jsou vnitřní vlivy firmy a vnější, převážně konkurenční vlivy, atp. [4]

3.1.1. Členění prostředí

Podle Fotra můžeme členit podnikové prostředí na dvě části, a to **externí prostředí a interní prostředí**. (viz obrázek č. 5) Interní prostředí, jinak také nazývané mikroprostředí, může podnik přímo ovlivnit svými činnostmi. Externí prostředí pak zahrnuje makroprostředí, které podnik nijak ovlivnit nemůže, a mezoprostředí, které může podnik z části ovlivnit marketingovými nástroji. [2]

Jiné členění pak uvádí Jakubíková, která rozděluje prostředí na vnější a vnitřní. Vnější prostředí se pak dále skládá z mikroprostředí a makroprostředí. [17] Pro svoji práci jsem zvolil členění dle Fotra.

Obrázek 5: Členění podnikového prostředí



Zdroj: Fotr, 2012

3.2. Situační analýza

Situační analýza je nedílnou součástí tvorby firemní strategie. Poskytuje podniku informace o současné situaci a je podkladem pro budoucí rozhodování při tvorbě strategie. [16] Hlavním cílem strategické situační analýzy je identifikace, analýza a vyhodnocení všech faktorů ovlivňující strategii podniku a vztahů mezi nimi. [10]

3.2.1. Makroprostředí

Makroprostředí je pro podnik velmi obtížně ovlivnitelné, je však třeba brát ho na vědomí a umět se přizpůsobit. Změny většinou nelze docílit vlastní iniciativou společnosti, ale spíše prostřednictvím různých asociací společenství, apod. Jde tedy o lobbying společnosti na správných místech, a to nejen ve státní sféře, ale i na vyšší úrovni, tj. Evropská unie. [4] Při zkoumání makroprostředí lze využít metodu pomoci PEST analýzy. Tato analýza se skládá ze čtyř částí, kde každá část zkoumá jednotlivé faktory. Jedna z částí se zabývá politickými a právními faktory (P), další část zkoumá faktory ekonomické (E), třetí část se zabývá sociálními a kulturními faktory (S) a poslední část se věnuje faktorům technologickým (T). Někdy se uvádí také analýza PESTEL, která navíc zahrnuje zkoumání ekologických faktorů (E) a legislativních faktorů (L). [4]

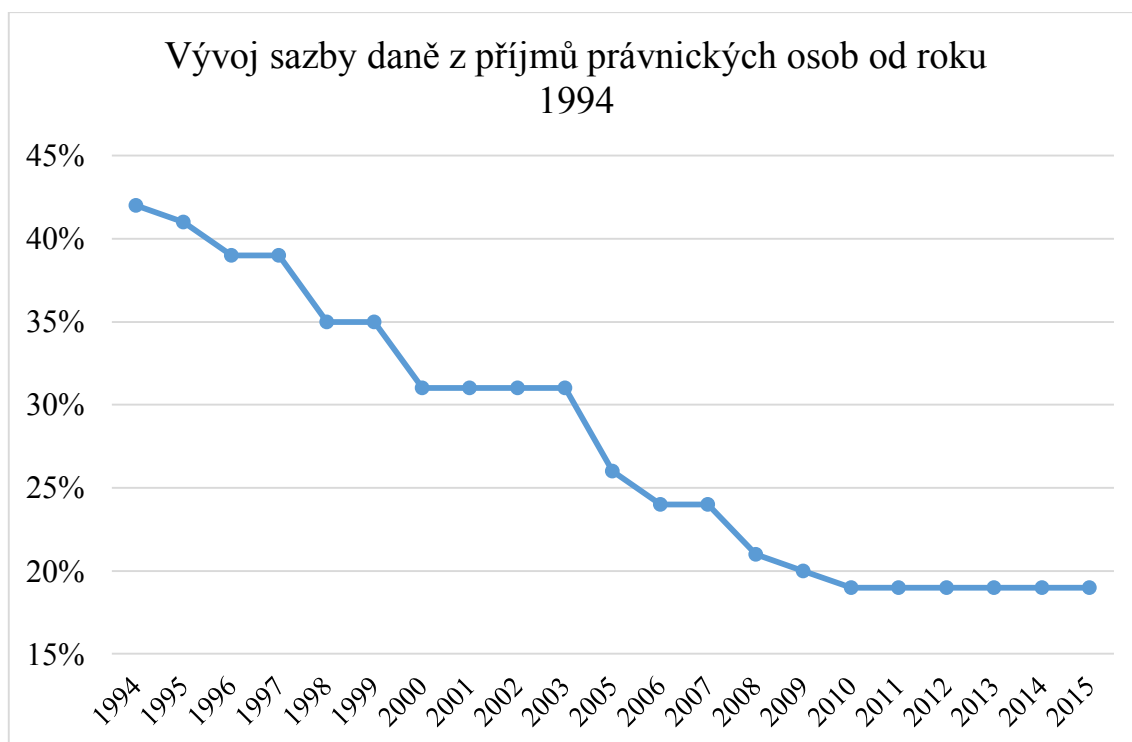
3.2.1.1. Politické a právní faktory

Politická činnost zájmových sdružení a svazů ovlivňuje okolí podniku zejména legislativou. Politická sdružení vyznávají a preferují různou politiku, jejíž realizace má významné dopady na podnikovou sféru. Velký vliv na podniky má například změna politiky z levicové na pravicovou, kdy může dojít k odstranění nebo zavedení bariér pro podnikání. Dalším faktorem je například daňové zatížení nebo pojistné za zaměstnance, jehož výší politika ovlivňuje podniky. Nelze však říct, že podniky ovlivňuje pouze „velká“ politika, protože na okolí má vliv i politika „malá“. Do té můžeme například zařadit obecní úřady atd., jejich postoj též může mít vliv na podnikání. Legislativní normy říkají, jaké chování podniku je či není přípustné. Nejdůležitějším předpisem je obchodní zákoník. Dalšími právními normami jsou například legislativa Evropské Unie, legislativa ochrany životního prostředí, bezpečnost práce, zákon o ochraně hospodářské soutěže, atd. [10]

Společnost AVE sběrné suroviny je akciovou společností. Základní kapitál má akciová společnost rozvržen do určitého počtu akcií s určitou jmenovitou hodnotou. Podle obchodního zákoníku § 154 ručí akciová společnost za porušení svých závazků celým svým majetkem, naproti tomu akcionář za závazky společnosti neručí vůbec. [13]

U akciových společností dochází ke zdanění zisku sazbou daně z příjmu právnických osob, která je v tomto roce 19 %. Sazba daně z příjmů právnických osob dosahovala v předchozích letech více než 30 %, ale od roku 2010 je tato sazba ustanovena na 19 %. Společnost AVE byla založena v roce 1994, kdy sazba činila 42 %. Za dobu činnosti podniku klesla sazba daně o 23 %, což je pro společnost velice příznivé, protože dosahuje vyššího čistého zisku. Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob je vidět na obrázku č. 6. Zisk po zdanění je pak rozdělen do zákonného rezervního fondu, do statutárního či sociálního fondu a část je rozdělena akcionářům formou dividend. [14]

Obrázek 6: Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob od roku 1994



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Na podnikání s odpady, tedy i na společnost AVE sběrné suroviny, a. s., se přímo vztahuje zákon o odpadech č. 158/2001 Sb. Tento zákon vymezuje povinnosti společností při nakládání s odpady, sankce za porušení těchto nařízení, apod. Nově od 1. března 2015 také platí změna vyhlášky č. 383/2001 Sb., o podrobnostech nakládání

s odpady, která neumožňuje společností výkup kovů od fyzických osob za hotové. [21]

Společnost AVE sběrné suroviny, a. s. je držitelem několika certifikací. Společnost vlastní certifikát ISO 9001, který se zabývá managementem jakosti a poskytuje návod k vypracování a uplatnění efektivního systému managementu jakosti. Dalším certifikátem, který společnost vlastní, je ISO 14001. Tato norma se zabývá systémem ochrany životního prostředí neboli environmentálním managementem. Dalším certifikátem je OHSAS 18001, který navazuje na předchozí normy ISO 9001 a ISO 14001. Jedná se o normu, která se zabývá bezpečností a ochranou zdraví při práci a minimalizací rizik. Je koncipovaná tak, aby bylo možné vytvářet management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci souběžně s managementem jakosti a environmentálním managementem. Společnost je také držitelem normy ISO 27001 o řízení systému bezpečnosti informací. Díky těmto certifikátům je společnost označována jako odborný podnik pro nakládání s odpady. [21]

3.2.1.2. Ekonomické faktory

Mezi faktory ekonomického charakteru, které ovlivňují podnikové okolí, můžeme například fází hospodářského cyklu naší i světové ekonomiky, vývoj HDP, samozřejmě míra inflace, popřípadě deflace. Právě inflace ovlivňuje rozhodování podniků, kdy rozhodujícím kritériem je současná hodnota peněz. Hospodářská politika má též vliv na podniky díky regulacím, podpoře podnikání, atd. Monetární politika státu ovlivňuje prostřednictvím úrokových sazeb, kurzy jiných měn, apod. Dalšími faktory jsou fiskální politika, stav platební bilance státu, deficit zahraničního obchodu, míra zadlužení a jiné. [3]

Sazba daně z přidané hodnoty byla od 1. května 2004 19%. V roce 2010 sazba se zvedla na 20 % a v roce 2013 dokonce na 21 %. V roce 2015 je tedy základní sazba DPH 21 %, snížená sazba je 15 %. Společnost AVE sběrné suroviny, a. s. může na některé odpady uplatňovat sníženou sazbu daně z přidané hodnoty, na ostatní však musí uplatňovat sazbu základní. Zvyšování sazby z přidané hodnoty se pak nutně musí promítnout na konečné ceně pro konečného spotřebitele. Vývoj měnových kurzů je pro podnik AVE sběrné suroviny, a. s. příležitostí, protože část svých produktů vyváží podnik do zahraničí. Oslabení koruny tedy společnosti přináší vyšší zisk ze zahraničních příjmů. [21]

3.2.1.3. Sociální a kulturní faktory

Do sociálních faktorů lze zařadit téměř vše spojené s lidmi, co má vliv na podnik. Rozhodně velký vliv má vývoj životní úrovně obyvatelstva. S tím také souvisí další faktor a to je úroveň vzdělávání. Životní styl lidí taktéž na podnik působí. Dalšími faktory jsou pak věk, pohlaví, etika, přístup k práci, příjmy atp. Významný dopad na podnik mají například náboženství. [3]

V tomto ohledu nejsou sociální a kulturní faktory pro společnost, a odvětví celkově, příliš podstatné. Jediný faktor, který lze uvažovat, je pohlaví jednotlivých pracovníků. Vzhledem k tomu, že práce na sběrných dvorech je manuální a náročná, jsou na takovéto pozice dosazováni muži. Ovšem to neznamená, že ve společnosti jsou pouze muži. Ženy pracují ve společnosti na administrativních pozicích, které nejsou fyzicky náročné. Vzdělání nehraje v tomto oboru příliš velkou roli. [21]

3.2.1.4. Technologické faktory

Technologické faktory, někdy také inovační faktory, představují převážně trendy ve vývoji a výzkumu nových technologií. „*Technologické prostředí a jeho změny jsou pro podniky zdrojem technologického pokroku, který jim umožňuje dosahovat lepších hospodářských výsledků a zvyšovat konkurenceschopnost podniku.*“ (Jakubíková, s. 101, 2013) Velký význam je přikládán například rozvoji internetu. Důležitá je jak jeho dostupnost a rozšířenost ve světě, tak i růst přenosové kapacity. Celkově vývoj informačních technologií, který byl za posledních několik let zcela zásadní, má velký vliv na podniky.

Společnost AVE sběrné suroviny, a. s. investovala v roce 2009 finance na pořízení nového lisu a opravu třídící linky. Podnik se neustále snaží o zlepšení zázemí pro zaměstnance, a proto proběhly rekonstrukce budov a zázemí provozovny v Karlových Varech. [21]

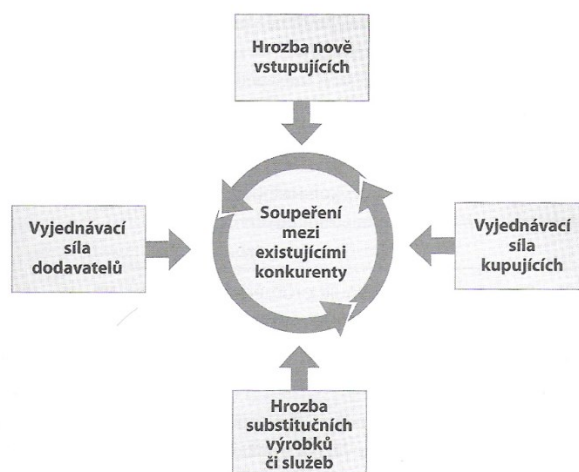
Společnost využívá informační systém Helios Orange. Podnik vede v tomto systému svojí ekonomiku, skladové hospodářství, výsledky hospodaření, atd. Hrozbou pro podnik tedy může být IT kriminalita, která se neustále rozvíjí spolu s rozvojem těchto softwarů. Společnost však neustále zlepšuje zabezpečení dat a informací a snaží se tím tak tuto hrozbu eliminovat. [21]

Společnost AVE sběrné suroviny, a. s. není příjemcem žádné dotace z EU. Příjemcem dotací na výstavbu sběrných dvorů a nakládání s odpady je většinou obec, ovšem podnik se výrazně podílí na tvorbě a plánování výstavby sběrných dvorů, jejich provozu a tedy i na využití těchto dotací. Společnost nevyužívá žádné podpůrné programy na rozvoj a výzkum. [21]

3.2.2. Mezoprostředí

Smyslem analýzy mezoprostředí je definovat základní hybné síly působící v odvětví, které základním způsobem ovlivňují činnost podniku.[4] Někdy se tato analýza nazývá analýza odvětví. Vzhledem k tomu že se situace v odvětví neustále mění, je nutné, aby byla tato analýza aktualizována. Pro analýzu prostředí se nejčastěji využívá model vytvořený M. Proterem, který je znám pod názvem Porterův model pěti sil. Michael Porter zkoumal síly, které ovlivňují podnikání firem. Jeho model vychází z předpokladu, že konkurenční pozice podniku je určována působením pěti faktorů. Tyto faktory je možné vidět na obrázku č. 7 a patří mezi ně vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba substitutů a rivalita firem působících na daném trhu. Analýza je velmi důležitou součástí tvorby strategie podniku. [4]

Obrázek 7: Porterův model pěti sil



Zdroj: Magretta, 2012

3.2.2.1. Vyjednávací síla zákazníků

Pokud by zákazníci měli velkou vyjednávací sílu, mohli by využít svého vlivu a stlačovat ceny dolů nebo by mohli požadovat zkvalitnění služeb či výrobků. „*Pro firmy jsou důležití loajální zákazníci.*“ (Jakubíková, s. 105, 2013) Podle Marka Earlse však není nejdůležitější zákazník ten, který je movitý a nejvíce utratí, ani zákazník, který je k podniku loajální. Největší význam na firmu má ten, kdo má největší vliv na své druhy. Firmy by měly zkoumat a analyzovat chování davů. [4] Při vyhodnocování vyjednávací síly zákazníků jsou důležití koncoví zákazníci, ale také i distribuční kanály, díky nimž jsou produkty dodávány. Některé distribuční kanály mohou mít velký vliv při nákupním rozhodování konečného zákazníka. [8] Výsledkem analýzy jsou odpovědi na řadu otázek. Zjišťují se například roční nákupy, růst prodeje, kupní motivy, nákupní rozhodování atd. Mezi faktory, které zhoršují vyjednávací pozici vůči zákazníkům, můžeme zařadit cenovou citlivost odběratelů, možnost odběratelů přejít na substituty, možnost zákazníků přejít ke konkurenci (srovnatelná cena, kvalita atd.), pokud je zákazník významným odběratelem a firma je vůči němu slabá, využije svou vyjednávací sílu atp. [3]

Mezi odběratele společnost AVE sběrné suroviny, a. s. se řadí papírny a společnosti zabývající se zpracováním plastu. Významným zákazníkem je například mezinárodní obalový a papírenský koncern Mondi. Společnost AVE však neupřednostňuje žádného odběratele a všichni mají stejnou váhu. Vzhledem k tomu, že odběratelů v tomto odvětví existuje omezené množství, protože kvůli finanční nákladnosti se noví odběratelé neobjevují, je nutné, aby se společnost o své zákazníky neustále starala. Společnost AVE si zákazníky udržuje pomocí sortimentu služeb a výrobků, který je velice široký. Jediná možnost, jak získat nového zákazníka, je „přebrat“ ho konkurenci. Proto mají zákazníci poměrně velkou vyjednávací sílu. Mají možnost tedy tvořit tlak na snížení cen. Na cenu však více než zákazníci mají vliv například cena ropy, ceny papíru v zahraničí, apod. [21]

3.2.2.2. Vyjednávací síla dodavatelů

Při tvorbě analýzy dodavatelů podniky obvykle zajímá postavení společnosti na trhu, spolehlivost dodávek, kvalita, zkušenosti, ceny, finanční zajištění, dodací podmínky apod. Dodavatelé s velkou vyjednávací silou mohou nasadit vyšší ceny nebo mohou ovlivnit kvalitu produktu či služby. Mezi dodavatele s největší vyjednávací silou se řadí

podniky, které poskytují zákazníkům jedinečné produkty či služby, ke kterým neexistuje žádný substitut. Jako příklad lze uvést práci lékařů či pilotu, kteří mají významné dovednosti a nabídka je omezená. Vyjednávací síla dodavatele je též velká v situaci, kdy velikost odběratelské firmy je podstatně menší. Není tedy pro dodavatele klíčovým zákazníkem. Někdy je třeba využít kromě dodavatelů také distributory. To jsou organizace, které vstupují mezi výrobce a zákazníky a pomáhají zprostředkovat nákup, přepravit nebo uskladnit zboží apod. [4]

Společnost AVE sběrné suroviny, a. s. nemá dominantního dodavatele. Využívá služeb více drobných dodavatelů. Podnik tedy není závislý na konkrétních dodavatelích a má možnost jednotlivé dodavatele, v případě porušení smlouvy či nesplnění požadavků, vyměnit. Vstupní materiál není jedinečný, je nabízený více dodavateli, což dává podniku prostor k jednání o ceně, kvalitě, termínech dodání apod. Problémem tohoto odvětví ovšem je omezený počet dodavatelů. Aby tedy společnost získala nového dodavatele, je potřeba ho opět „přebrat“ konkurenci. Podnik se tedy snaží za pomoci své konkurenční výhody přesvědčit dodavatele, že firma tím pravým zákazníkem. Společnost AVE sběrné suroviny, a. s. považuje za svoji konkurenční výhodu odbornost v nakládání s odpady, platební spolehlivost, důvěryhodnost a renomé společnosti. Vyjednávací síla dodavatelů, vzhledem k tomu, že jsou „nahraditelní“, není příliš velká, ale omezený počet dodavatelů v tomto odvětví jim dává prostor vytvářet tlak na cenu. [21]

3.2.2.3. Hrozba vstupu nových konkurentů

„Bariéry vstupu chrání odvětví před potenciálními nově příchozími aktéry, kteří by zvýšili kapacitu odvětví.“ (Magretta, s. 52, 2012)

Pokud jsou v odvětví ceny produktů nebo služeb vyšší, je trh pro potenciální konkurenty atraktivní. Naopak odvětví, kde již zavedené podniky mají obvykle vyšší výdaje na uspokojení zákazníků, odrazuje nově příchozí, protože se pro ně stává složitější zapojit se do soutěže v odvětví. Mezi bariéry chránící trh před novými konkurenty lze zařadit výhody již zavedených společností jako třeba know-how, zavedené značky nebo přístup k distribučním kanálům. V některých odvětvích mohou omezovat vstup do odvětví různá vládní opatření. Samozřejmě důležitým faktorem pro nové konkurenty při rozhodování zda na trh vstoupit či ne je velikost kapitálových investic spojených se vstupem na trh.

Faktorem, který ovlivňuje rozhodnutí o vstupu na trh s odpady, je samozřejmě velikost investice, která se pohybuje v desítkách milionů korun. Velikost takovéto investice je spojena s velikostí sortimentu výrobků a poskytovaných služeb. Pokud by chtěl potenciální konkurent vstoupit na trh se stejným sortimentem výrobků a služeb, jako má společnost AVE sběrné suroviny, a. s., byl by pro něj vstup na trh velice obtížný, jak z finančního hlediska, tak z hlediska prosazení se na trhu, neboť již zavedené společnosti by měli nespornou výhodu. Pokud by však chtěl potenciální konkurent vstoupit na trh pouze s částečným sortimentem, například provozování kovošrotu, vstup do odvětví pro něj není obtížný. Je třeba investovat finance, ale velikost investice nepředstavuje výrazný problém. Stejně tomu tak je i v případě legislativy. Podle pana Hajšmana je velkým problémem to, že řada nových podnikatelů získá dotaci pro nakládání s odpady, založí třídírny odpadů, kovošrotu, apod., ovšem nemají potřebnou znalost a zkušenosti s podnikáním v tomto oboru a často krachují. Právě proto existuje mnoho malých podniků, které nakládají s odpady, ale společností velikosti AVE sběrné suroviny, a. s. se rovnat nemohou a často musejí své podnikání ukončit. [21]

3.2.2.4. Hrozba substitutů

„Substituty – výrobky nebo služby, které jiným způsobem uspokojují tutéž základní potřebu jako produkt odvětví – brání zvyšování ziskovosti odvětví.“ (Magretta, s. 50, 2012)

Substitut nelze brát jako přímého soupeře, a právě proto se často objevují z neočekávaných míst. Je tedy velmi obtížné předvídat výskyt a povšimnout si substitutu, jakmile se objeví. Největší hrozbou substitutu je jeho ekonomická charakteristika, teda zda daný substitut nabízí přitažlivý poměr cena/výkon. Konkurenční firmy mohou vyrábět substituty s nižšími náklady, a tedy i s nižšími cenami, přičemž užitná hodnota substitutů je stejná. Velice dobře se substituty dají pozorovat na trhu mobilních telefonů, kde se prodávají velice podobné produkty za mnohem nižší ceny, než třeba originální telefon od společnosti Apple. Někdy však není cena hlavním faktorem při rozhodování. Velký vliv v případě substitutů mají také náklady na přechod od stávajícího výrobku k substitutu. Joan Magretta uvedl jako příklad přechod zákazníků od firmy Apple ke společnosti Microsoft. Pokud zákazník

využívá Mac¹ a rozhodne se přejít na Windows², bude muset věnovat řadu hodin na nastavení počítače a případné přeučení z Mac na Windows. [8]

V odvětví, kde působí společnost AVE, mnoho substitutů nalézt nelze. Jedním z produktů společnosti je zpracování plastů, jehož nejvýraznějším substitutem může být ropa. V případě recyklace barevných plastů vznikají regranuláty³, které však zachovávají barvu, kterou měl původní plast. Nelze tedy například ze zeleného plastu vytvořit nový červený plast. Z ropy však lze vytvořit plast různých barev, a pokud podnik bude chtít vyrobit plasty určité barvy, nahradí již barevné regranuláty za ropu. Ropa je však jako vstupní materiál mnohem dražší než regranuláty. Navíc jsou regranuláty z ekologického hlediska efektivnější než ropa, a proto jsou pro podnik většinou výhodnější. [21]

3.2.2.5. Rivalita firem působící na trhu

Soupeření jednotlivých firem na trhu má základ v tom, že každá firma chce poskytnout vyšší hodnotu či uspokojení zákazníka než její konkurenti. „*Soupeření může mít podobu cenové konkurence, investic do reklamy, uvádění nových produktů na trh, zlepšení služeb zákazníkům a tak dále.*“ (Magretta, s. 54, 2012) Pokud se provádí analýza soupeření, musí se hledět na to, jaké jsou náklady na propagaci produktu, jak je podnik schopen využít své konkurenční výhody a zda je vůbec schopen s konkurencí držet krok. [15] Podle Portera pravděpodobně dosáhne nejvyšší hodnoty, když je odvětví tvořeno mnoha konkurenty a disponují zhruba stejnou silou a velikostí. Vedoucí podnik často prosazuje praktiky prospívající celému odvětví. Dalším faktorem je pomalý růst, který podceňuje souboj o podíl na trhu. Dalším případem je investice firem do specializovaných aktiv, které nelze prodat, a přebytečné kapacity obvykle narušují zisky v odvětví. Pokud je odvětví nové, popřípadě v budoucnu bude lukrativní, konkurenti se snaží získat podíl na trhu, což zvyšuje jejich rivalitu. Podle Portera je nejničivější formou soupeření cenová konkurence. Klasickým případem je snižování cen, kterým se konkurence snaží přilákat zákazníky. Nebo dochází ke snižování cen z důvodů vysokých fixních nákladů a nízkých mezních nákladů, a každý nový zákazník přispěje na pokrytí režie. Velké přírůstky nových kapacit vedou ke snižování cen, aby se těchto kapacit plně využilo. [8]

¹ Mac – operační software firmy Apple pro počítače Macintosh

² Windows – operační software společnosti Microsoft

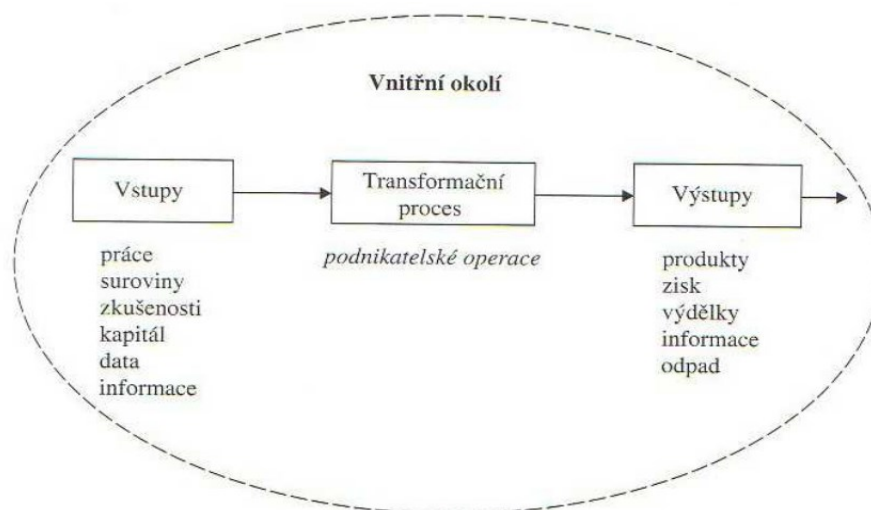
³ Regranulát – koncový stupeň recyklace plastů, který je ekologicky i ekonomicky efektivní

Na trhu existuje pro společnost AVE sběrné suroviny, a. s. mnoho konkurentů. Žádný z konkurentů však neposkytuje stejně široký sortiment poskytovaných služeb a výrobků jako AVE. Jednotlivé podniky tak konkurují firmě v různých oblastech sortimentu. Pokud se jedná o nakládání s papírem, plasty a sklem, mezi největší konkurenty patří dánská společnost Marius Pedersen, a. s., která od roku 1990 působí také na českém trhu. V Plzni má tato společnost provozovnu Západočeské komunální služby, a. s. Dalším konkurentem v této oblasti je společnost ELIOD servis, s. r. o., která na trhu působí od roku 1998. Mezi další konkurenty v oblasti papíru, plastů a skla lze zařadit společnosti .A.S.A., která vznikla v roce 1992, společnost RUMPOLD, která byla založena také v roce 1992 a společnost IGRO, s. r. o., která své služby poskytuje od roku 1995. V oblasti nakládání s barevnými kovy a železem je na trhu konkurentem společnost TSR Czech Republic, s. r. o., která na trhu působí od roku 1993. Další je pak společnost METFER Trading, s. r. o., založená v roce 1991 a společnost KOVOŠROT GROUP CZ, a. s. která byla do obchodního rejstříku zapsána v roce 2008. Proti těmto konkurentům se společnost AVE sběrné suroviny, a. s. snaží využít svoji konkurenční výhodu. Jak již bylo zmíněno, za svoji konkurenční výhodu považuje společnost odbornost v nakládání s odpady, platební spolehlivost, důvěryhodnost, renomé společnosti, ale také vlastní zařízení, jako je třídící linka či lis na odpady. Nástrojem pro konkurenční boj je cenová politika. Podle pana Hajšmana je cena tím největším faktorem v tomto odvětví. AVE se tak snaží neustále snižovat své náklady, a právě proto proběhla v roce 2009 restrukturalizace společnosti a bylo propuštěno přibližně 40 % zaměstnanců. Podle pana Hajšmana dnes neexistuje příliš velký rozdíl mezi společnostmi v tomto odvětví. Velké podniky jsou dnes téměř vyrovnané. [21]

3.2.3. Mikroprostředí

Dvořáček charakterizuje ve své publikaci mikroprostředí (interní prostředí) jako soubor sil působící uvnitř podniku, které mají specifický dopad na řízení podniku. [1] Do interního prostředí je třeba zařadit jak vstupy, tak i výstupy a stejně tak i podnikatelské operace, což můžeme vidět na obrázku č. 8. „*Analýza vnitřního prostředí má být zaměřena na silné a slabé stránky podniku ve vztahu ke konkurenci.*“ (Dvořáček, s. 3, 2012)

Obrázek 8: Vnitřní prostředí podniku



Zdroj: Dvořáček, 2012

3.3. Finanční analýza

Finanční analýza informuje manažery o tom, zda je podnik ziskový, zda je schopen včas hradit své závazky, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, zda efektivně využívá svých aktiv a mnoho dalších významných skutečností. Finanční analýza také pomáhá při rozhodování například při získávání finančních zdrojů, při rozdělování volných peněžních prostředků, zisku apod. Pro správné prognózování budoucího vývoje je nezbytné znát finanční postavení podniku ve vztahu k minulosti.

Finanční analýza je nedílnou součástí zejména pro dlouhodobé finanční řízení podniku. Je možno ji využít nejen k posouzení finanční situace podniku, ale například také pro rozhodování o investičních záměrech nebo při sestavování finančního plánu apod. Finanční analýza funguje jako zpětná informace, která oznamuje, kam podnik došel v jednotlivých oblastech, jak úspěšně se mu podařilo naplnit předpoklady nebo naopak. Výsledky finanční analýzy jsou zdrojem informací pro budoucnost podniku nejen pro manažery podniku, ale také pro uživatele, kteří jsou spojeni se společností finančně nebo hospodářsky. Jsou to například investoři, obchodní partneři, statní instituce, odborná veřejnost apod. Proto je důležité zvážit pro koho je analýza zpracována, neboť každá zájmová skupina potřebuje jiné informace. [6]

„Fundamentální analýza je založena na ekonomických znalostech a zkušenostech analytika.“ [3, str. 24] Zde je tedy potřeba dlouholetých zkušeností odborných

pracovníku společnosti. Tyto zkušenosti, plynoucí z historie podniku, se tak odráží v analytických komentářích a doporučení. [7]

„Technická analýza je založena na používání exaktních, zejména matematických a statistických postupů, snahou je co nejvíce objektivizovat postup analýzy i její výsledky.“ [3, str. 24]

3.3.1. Zdroje informací pro finanční analýzu

Pro zpracování finanční analýzy je nezbytné získání dat, které jsou základem pro kvalitní zpracování a dosažení relevantních výsledků. [6]

Základním zdrojem dat jsou účetní výkazy podniku:

- rozvaha
- výkaz zisku a ztrát
- výkaz cash flow
- příloha k účetní závěrce

Cenné informace lze také získat z výročních zpráv podniku, ze zpráv vrcholového vedení, ze zpráv auditorů či z firemních statistik. Přípravě a sběru dat by měla být velká pozornost, neboť kvalita získaných informací má vliv na přesnost a vypovídací schopnost výsledku finanční analýzy. [6]

3.3.1.1. Rozvaha

Rozvaha nám poskytuje informace o tom, jaký majetek podnik vlastní a jakými zdroji je tento majetek financován. [6] Je to tedy písemný přehled, na jehož levé straně se zachycuje konkrétní složení majetku podniku (aktiva), a na pravé straně všechno kapitálové zdroje (pasiva). Rozvaha je stanovena k určitému dni a předpisy stanovují, kdy a k jakému datu musí podnik rozvahu sestavovat.[10]

3.3.1.2. Výkaz zisku a ztrát

Výkaz zisku a ztrát, neboli výsledovka, je souhrn výnosů, nákladů a výsledků hospodaření podniku. Pro jednoduché zpracování se nákladové položky označují velkými písmeny, např. A. Náklady vynaložené na prodané zboží. Naopak výnosové položky jsou označovány římskými číslicemi, např. I. Tržby za prodané zboží. [6]

3.3.1.3. Výkaz cash flow

Výkaz zisku a ztrát obsahuje výnosy, náklady a zisk v období jejich vzniku, bez ohledu na to, zda vznikají skutečné peněžní příjmy či výdaje. [6] „*To vše je příčinou rozdílu mezi náklady a peněžními výdaji a mezi výnosy a peněžními příjmy.*“ [Synek, str. 251]

Cash flow tedy vyjadřuje reálné toky peněz a jejich zásoby v podniku a podstatou sledování cash flow je změna stavu peněžních prostředků. [6]

3.3.1.4. Příloha účetní závěrky

Celou řadu významných informací lze nalézt právě v příloze účetní uzávěrky. Podle právních předpisů, které vymezují strukturu a obsahové položky, lze v příloze účetní uzávěrky nalézt údaje o fyzických nebo právnických osobách s podstatným nebo rozhodujícím vlivem na společnost, výši půjček a úvěrů s úrokovou sazbou a podmínkami, průměrný počet zaměstnanců, z toho počet členů řídicích orgánů, s uvedením jejich osobních nákladů, doplňující informace k rozvaze a výkazu zisku a ztrát a řadu dalších informací o společnosti. [6]

3.3.2. Etapy finanční analýzy

I přes to že se v odborné literatuře setkáváme s různými pojetími etap finanční analýzy, můžeme v každém případě uvést tyto jednotlivé etapy:

- přípravná etapa
- analýza primárních ukazatelů
- výpočet poměrových ukazatelů
- měření vývoje ukazatelů
- interpretace
- návrhy na opatření

Přípravná etapa předchází vlastní analýze. V této fázi podnik vybírá a zajišťuje data, následně kontroluje jejich správnost a případně je upravuje. Při **analýze primárních ukazatelů** se jedná o srovnávání ukazatelů buď vertikální, nebo horizontální analýzou. Následující etapa zahrnuje **výpočet ukazatelů**, zpravidla měřících úroveň procesu a jejich sestavení do vhodné soustavy ukazatelů. **Měření vývoje**, které se provádí například pomocí indexů, spočívá v porovnání hodnot těchto ukazatelů s hodnotami ukazatelů dosaženými subjekty. Na **interpretaci výsledků** a hodnocení finanční situace

podniku navazuje poslední fáze, a **to návrhy na opatření**, který by měli vést ke zlepšení finanční situace společnosti. [7]

3.3.3. Absolutní ukazatele

Finanční analýzu je možné provést dvěma způsoby, a to buď vertikálním rozborem, nebo horizontálním rozborem. Z obou postupů je možné vidět absolutní údaje z účetních výkazů v určitých souvislostech.

V případě **horizontální analýzy** se jedná o vyjádření meziročních změn a lze využít různé indexy či rozdíly. Při použití indexů je výsledkem procentuální změna jednotlivé bilanční položky daného roku oproti předchozímu roku. V případě difference je výsledkem absolutní hodnota této změny. [5]

Rovnice 1: Změna vyjádřená indexem

$$I_{\frac{t}{t-1}} = \frac{B_i(t)}{B_i(t-1)}$$

Kde $I_{\frac{t}{t-1}}$ index vývoje položky v relaci k minulému časovému období,

t – čas,

B_i – hodnota bilanční položky i . [5]

Rovnice 2: Změna vyjádřená absolutní hodnotou

$$D_{\frac{t}{t-1}} = B_i(t) - B_i(t-1)$$

Kde $D_{\frac{t}{t-1}}$ je změna oproti předchozímu období,

t – čas,

B_i – hodnota bilanční položky i . [5]

V případě **vertikální analýzy** se na jednotlivé položky výkazů pohlíží ve vztahu k nějaké veličině. Výsledkem je tedy procentuální zastoupení dané položky oproti celkové sumě položek. [5]

Rovnice 3: Procentuální zastoupení položky vůči celku

$$P_i = \frac{B_i}{\sum B_i}$$

Kde P_i je procentuální poměr položky,

B_i – hodnotka položky bilance,

ΣB_i – suma hodnot položek v rámci určitého celku. [5]

Tabulka 2: Majetková struktura společnosti

(v tis. Kč)	2009	2010	2011	2012	2013
AKTIVA CELKEM	107 429	149 765	200 215	247 137	236 354
Dlouhodobý majetek	56 452	53 837	77 474	137 423	125 469
DNM	234	181	127	399	167
DHM	56 218	53 656	77 347	137 024	125 302
DFM	0	0	0	0	0
Oběžná aktiva	50 802	94 160	119 816	109 102	110 458
Zásoby	977	1 245	10047	11 984	12 450
Dlouhodobé pohledávky	25548	40935	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	16 378	39 463	77 173	53 464	59 763
KFM	7 899	12 517	32 596	43 654	38 245
Časové rozlišení	175	1768	2925	612	427

Zdroj: vlastní zpracování z finančních výkazů společnosti, 2015

Tabulka 3: Vertikální a horizontální analýza majetkové struktury společnosti

	Vertikální analýza			Horizontální analýza		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013
AKTIVA CELKEM	100%	100%	100%	34%	23%	-4%
Dlouhodobý majetek	39%	56%	53%	44%	77%	-9%
DNM	0%	0%	0%	-30%	214%	-58%
DHM	39%	55%	53%	44%	77%	-9%
DFM	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Oběžná aktiva	60%	44%	47%	27%	-9%	1%
Zásoby	5%	5%	5%	707%	19%	4%
Dlouhodobé pohledávky	0%	0%	0%	-100%	0%	0%
Krátkodobé pohledávky	39%	22%	25%	96%	-31%	12%
KFM	16%	18%	16%	160%	34%	-12%
Časové rozlišení	1%	0%	0%	65%	-79%	-30%

Zdroj: vlastní zpracování z finančních výkazů společnosti, 2015

Tabulka č. 2 ukazuje přehled majetku společnosti AVE sběrné suroviny, a. s. v absolutních hodnotách od roku 2009 do roku 2013. V tabulce č. 3 je pak vytvořena vertikální a horizontální analýza této majetkové struktury za roky 2011 – 2013. Hodnota celkových aktiv měla od roku 2009 rostoucí tendenci, pouze v roce 2013 došlo k poklesu celkových aktiv o 4%, tedy necelých 11 miliónů korun, z důvodů snížení hodnoty dlouhodobého majetku již zmíněným odprodejem. Celková aktiva jsou v posledních letech tvořena téměř rovnoměrně dlouhodobým majetkem a oběžnými aktivy, kde mají největší podíl krátkodobé pohledávky.

Tabulka 4: Finanční struktura společnosti

(v tis. Kč)	2009	2010	2011	2012	2013
PASIVA CELKEM	107 429	149 765	200 215	247 137	236 354
Vlastní kapitál	65 817	71 574	68 425	99 544	105 782
Základní kapitál	53 730	53 730	53 730	53 730	53 730
Rezervní fond	5 188	6 588	7 126	7 526	7 906
VH minulých let	58	499	1	35 688	35 688
VH běžného úč. Období	6 841	10 757	7 568	2 600	8 458
Cizí zdroje	41 607	78 188	129 379	145 927	129 618
Rezervy	439	1 741	2 186	674	551
Dlouhodobé závazky	24 600	43 061	158	37 884	13 044
Krátkodobé závazky	16 568	33 386	80 886	44 813	106 180
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	46 149	62 556	9 843
Časové rozlišení	5	3	2 411	1 666	954

Zdroj: vlastní zpracování z finančních výkazů společnosti, 2015

Tabulka 5: Vertikální a horizontální analýza finanční struktury společnosti

	Vertikální analýza			Horizontální analýza		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013
PASIVA CELKEM	100%	100%	100%	34%	23%	-4%
Vlastní kapitál	34%	40%	45%	-4%	45%	6%
Základní kapitál	27%	22%	23%	0%	0%	0%
Rezervní fond	4%	3%	3%	8%	6%	5%
VH minulých let	0%	14%	15%	-100%	3568700%	0%
VH běžného úč. Období	4%	1%	4%	-30%	-66%	225%
Cizí zdroje	65%	59%	55%	65%	13%	-11%
Rezervy	1%	0%	0%	26%	-69%	-18%

Dlouhodobé závazky	0%	15%	6%	-100%	23877%	-66%
Krátkodobé závazky	40%	18%	45%	142%	-45%	137%
Bankovní úvěry a výpomoci	23%	25%	4%	0%	36%	-84%
Časové rozlišení	1%	1%	0%	80267%	-31%	-43%

Zdroj: vlastní zpracování z finančních výkazů společnosti, 2015

Tabulka č. 4 ukazuje přehled finanční struktury společnosti AVE sběrné suroviny, a. s. v absolutních hodnotách od roku 2009 do roku 2013. V tabulce č. 5 je pak vytvořena vertikální a horizontální analýza této finanční struktury za roky 2011 – 2013. Hodnota vlastního kapitálu má od roku 2011 rostoucí charakter, což při stálém základním kapitálu znamená, že společnost je zisková. Společnosti se postupně daří snižovat větší podíl cizích zdrojů oproti vlastnímu kapitálu, přesto však nedosahuje podmínek tzv. bilančního pravidla vyrovnání rizika. Toto pravidlo říká, že by měl být poměr vlastního kapitálu k cizím zdrojům nanejvýš 1:1. Obecně se však uvádí, že vlastního kapitálu by mělo být více. Nejvíce se na financování podílí základní kapitál a zisky, z cizích zdrojů jsou to krátkodobé závazky či bankovní úvěry. Zvláštností je položka Výsledek hospodaření z minulých let, která v roce 2011 dosahuje hodnoty 1 000 Kč. V následujícím roce už však tato položka má vyšší hodnotu, konkrétně více než 35 miliónů Kč. Podobně je tomu tak u dlouhodobých závazků. Ze strany společnosti AVE bohužel nebylo možné získat vysvětlující informace.

Tabulka 6: Horizontální a vertikální analýza výnosu společnosti

	Vertikální analýza			Horizontální analýza		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013
Tržby za prodej zboží	95%	91%	93%	145%	-11%	-30%
Výkony	3%	3%	4%	-7%	6%	-14%
Tržby z prodeje DM a mat.	1%	4%	1%	-62%	497%	-79%
Ostatní provoz. výnosy	0%	0%	1%	-64%	74%	53%
Tržby z prodeje CP	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Výnosy z DFM	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Výnosové úroky	0%	0%	0%	25%	-56%	-100%

Ostatní fin. výnosy	1%	1%	1%	515%	38%	-45%
Mimořádné výnosy	0%	0%	0%	0%	100%	200%
VÝNOSY	100%	100%	100%	123%	-7%	-31%

Zdroj: vlastní zpracování z finančních výkazů společnosti, 2015

Z tabulky č. 6 vyplývá, že největší podíl na celkových výnosech společnosti jsou tržby za prodej zboží. Z vertikální analýzy byla zjištěna hodnota podílu tržeb za prodej zboží na výnosech v posledních třech letech, která přesahuje hodnotu 90%, z čehož je evidentní, že společnost má obchodní charakter. Celkové výnosy zaznamenali v posledních letech pokles. V roce 2013 činil pokles zhruba 31 % oproti předchozímu roku, především kvůli snížení tržeb za prodej zboží. Přibližně 4% podíl mají na výnosech výkony, tvořené převážně tržbami za prodej vlastních výrobků a služeb. Malý podíl na poklesu výnosů má také snížení tržeb za prodej dlouhodobého majetku a materiálu. Ostatní položky mají na celkové výnosy nepatrný podíl.

Tabulka 7: Horizontální a vertikální analýza nákladů společnosti

(v tis. Kč)	Vertikální analýza			Horizontální analýza		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013
Náklady na prodej zboží	85%	75%	71%	176%	-18%	-36%
Výkonová spotřeba	9%	14%	18%	23%	50%	-13%
Osobní náklady	3%	5%	5%	-1%	74%	-27%
Daně a poplatky	0%	0%	0%	-47%	382%	-74%
Odpisy DHM a DNM	1%	2%	3%	-19%	206%	-5%
ZC prod. DM a mat.	0%	1%	1%	-84%	907%	-61%
Změna stavu rezerv,...	1%	0%	-1%	-1231%	-57%	-348%
Ostatní provozní náklady	0%	0%	1%	-75%	774%	71%
Náklady na přecenění CP	0%	0%	1%	0%	0%	122%
Nákladové úroky	1%	1%	1%	62%	43%	-45%
Ostatní finanční náklady	1%	1%	1%	26%	29%	-57%
Daň z příjmů	1%	0%	1%	109%	-59%	81%
Mimořádné náklady	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Náklady	100%	100%	100%	131%	-6%	-32%

Zdroj: vlastní zpracování z finančních výkazů společnosti, 2015

Společnost se již delší dobu plně soustředí na kontrolu a snižování svých nákladů. To samé ukazuje tabulka č. 7, kde je vidět, že náklady se daří v průběhu let stále více

snížit. V posledním roce došlo ke snížení o více než 30%. Náklady na prodej zboží, které mají dlouhodobě podle vertikální analýzy největší podíl na tvorbě celkových nákladů, se daří společnosti neustále snižovat, ovšem k nejvýraznějšímu snížení celkových nákladů přispěla položka Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období, která měla zápornou absolutní hodnotu. Výrazné snížení došlo také u daní a poplatků a to o 74%. Na celkové náklady má však tato položka minimální dopad. Jedinými zvýšenými náklady jsou ostatní provozní náklady, které se během dvou let podstatně zvýšily, náklady na přecenění cenných papírů s více než dvojnásobným nárůstem a daň z příjmů která se zvýšila o 81 %.

3.3.4. Rozdílové ukazatele

Rozdílové ukazatele jsou základem finanční analýzy a vypočítají se jako rozdíl mezi absolutní hodnotou určité položky aktiv a absolutní hodnotou určité položky pasiv. Někdy se můžeme setkat s názvem fondy finančních prostředků nebo finanční fondy. Rozdílové ukazatele slouží k analýze finanční situace podniku s orientací na jeho likviditu. [6]

Mezi nejvýznamnější rozdílové ukazatele můžeme zařadit:

- čistý pracovní kapitál,
- čisté pohotovostní prostředky,
- čistý peněžní majetek.

„Čistý pracovní kapitál (ČPK) neboli provozní kapitál, který je definován jako rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji a má výnamný vliv na platební schopnost podniku.“ [2, str. 81] Aby byl podnik likvidní, výše jeho krátkodobých likvidních aktiv by měla být vyšší, než výše jeho krátkodobých zdrojů. Konstrukce čistého pracovního kapitálu je založena na rozlišení oběžného a dlouhodobého majetku a na rozlišení dlouhodobě a krátkodobě vázaného kapitálu a je znázorněna na obrázku č. 6. Čistý pracovní kapitál je část oběžného majetku, která je financována dlouhodobým kapitálem. [6]

Obrázek 9: Konstrukce čistého pracovního kapitálu



Zdroj: Knápková, Pavelková, 2010

Rovnice 4: Výpočet čistého pracovního kapitálu

$$\text{ČPK} = \text{Oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}$$

Zdroj: [17]

Důležité pro podnik je, aby čistý pracovní kapitál dosáhl kladných hodnot, protože v případě záporné hodnoty se jedná o tzv. nekrytý dluh. Čím vyšší hodnotu dosahuje čistý pracovní kapitál, tím větší by měla být schopnost podniku hradit své finanční závazky. Důležité je však si uvědomit že ukazatel čistého pracovního kapitálu může být ovlivněn, protože může zahrnovat málo likvidní nebo dlouhodobě nelikvidní položky. Společnosti se však během posledních pěti let podařilo dosáhnout kladných hodnot čistého pracovního kapitálu, jak ukazuje tabulka č. 8. Pouze v roce 2013 byly krátkodobé závazky vysoké a čistý pracovní kapitál tak nedosahoval hodnot z předchozích let. Pokud je ČPK kladný, znamená to, že krátkodobé závazky jsou nižší než krátkodobý majetek, který je zdrojem pro financování těchto závazků. V tomto případě se jedná o tzv. „finanční polštář“.

Tabulka 8: Čistý pracovní kapitál společnosti v letech 2009 - 2013

Čistý pracovní kapitál společnosti v letech 2009 – 2013 (v tis. Kč)					
Rok	2009	2010	2011	2012	2013
ČPK	34 234	60 774	38 930	64 289	4 278

Zdroj: vlastní zpracování z finančních výkazů společnosti, 2015

Dalším ukazatelem, který lze provést ve finanční analýze je ukazatel **čistých pohotových prostředků (ČPP)**, někdy také označovány jako peněžní finanční fond, určují okamžitou likviditu splatných krátkodobých závazků. Ukazatel je modifikací čistého pracovního kapitálu a odstraňuje některé jeho nedostatky. Výpočte jako rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky. Pohotové peněžní prostředky zahrnují peníze v hotovosti a peníze na běžných účtech. [6] Někdy jsou součástí také šeky, směnky, krátkodobé cenné papíry a krátkodobé termínované vklady, protože jsou v podmínkách fungujícího kapitálového trhu rychle přeměnitelné na peníze. Výhodou tohoto ukazatele je to, že není ovlivněn podnikovými oceňovacími technikami. [17]

Rovnice 5: Čisté pohotové peněžní prostředky

$$\text{ČPP} = \text{pohotové peněžní prostředky} - \text{okamžitě splatné závazky}$$

Zdroj: [17]

Ve finanční analýze je možné se také setkat s ukazatelem, který se nazývá **čistý peněžní majetek ČPM** (je možné se setkat s označením peněžně pohledávkový finanční fond) je takovou střední cestou, kompromisem, mezi ukazateli čistého pracovního kapitálu a čistých pohotových prostředků. Konstrukce ukazatele je založena tak, že vedle pohotových prostředků a jejich ekvivalentů se do oběžných aktiv zahrnují ještě krátkodobé pohledávky, ale bez nevymahatelných pohledávek. [17]

Rovnice 6: Čistý peněžní majetek

$$\text{ČPM} = \text{oběžná aktiva} - \text{zásoby} - \text{nelikvidní pohledávky} - \text{krátkodobá pasiva}$$

Zdroj: [17]

3.3.5. Poměrové ukazatele

Analýza poměrovými ukazateli umožňuje získat rychlou představu a finanční situaci podniku. „*Podstatou poměrového ukazatele je, že dává do poměru různé položky rozvahy, výkazu zisku a ztráty, příp. cash flow.*“ [2, str. 82] Aby podnik fungoval, je nutné, aby byl nejen rentabilní, ale likvidní a přiměřeně zadlužený. [5] Proto poměrové ukazatele rozdělujeme do jednotlivých skupin, zejména do skupiny ukazatelů rentability, likvidity, zadluženosti, aktivity, produktivity práce a ukazatele kapitálového trhu. [6]

3.3.5.1. Analýza rentability

Ukazatele rentability informují o výnosnosti vloženého kapitálu. Je to měřítko schopnosti podniku dosahovat zisku využitím investovaného kapitálu. [6]

Rentabilita celkového kapitálu (ROA)

Jeden z nejvýznamnějších ukazatelů rentability je rentabilita celkového kapitálu a vyjadřuje úroveň ekonomické úspěšnosti firmy. [7]

Rovnice 7: Rentabilita celkového kapitálu

$$ROA = \frac{\text{Zisk}}{\text{Aktiva}}$$

Zdroj: [7]

V tomto ukazateli může zisk znamenat různé formy hospodářského výsledku, např. výsledek hospodaření za účetní období (EAT), výsledek hospodaření před odečtením úroků a zdaněním (EBIT), výsledek hospodaření před zdaněním (EBT) apod. Ukazatel se tedy může v případě využití různých forem hospodářského výsledku lišit, a proto je vždy nutné zajímat se o konstrukci konkrétního poměrového ukazatele. [6]

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

„Měřením rentability vlastního kapitálu lze vyjádřit výnosnost kapitálu vloženého vlastníky“ (Knápková, s. 99, 2010)

Rovnice 8: Rentabilita vlastního kapitálu

$$ROE = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Zdroj: Knápková, 2010

Výsledky rentability vlastního kapitálu je nutné uvažovat v delším časovém horizontu, neboť krátkodobě může dojít k výkyvům, jež nutně nemusí znamenat komplikace. [6]

Rentabilita tržeb (ROS)

Ukazatel rentability tržeb nás informuje o ziskové marži, jež je důležitým ukazatelem hodnotící úspěšnost podnikání. Výsledek ukazatele rentability tržeb je vhodné porovnat s podniky v odvětví. [6]

Rovnice 9: Rentabilita tržeb

$$ROS = \frac{Zisk}{Tržby}$$

Zdroj: Knápková, 2010

V tomto ukazateli můžeme použít různé druhy zisku. Zisk může mít podobu zisku před zdaněním, po zdanění nebo EBIT. Pro mezipodniková srovnání doporučuje Knápková využívat EBIT, protože nedojde k ovlivnění hodnocení například odlišnou mírou zdanění či různou kapitálovou strukturou. [6]

Analýza rentability společnosti AVE sběrné suroviny, a. s.

Tabulka 9: Analýza rentability společnosti AVE sběrné suroviny, a. s.

	2009	2010	2011	2012	2013
Rentabilita tržeb	10,55%	4,98%	1,51%	0,58%	2,68%
Rentabilita celkového kapitálu	7,55%	9,34%	6,74%	3,18%	5,49%
Rentabilita vlastního kapitálu	10,39%	15,03%	11,06%	2,61%	8,00%

Zdroj: vlastní zpracování dle finančních výkazů, 2015

Ukazatele rentability z tabulky č. 9 nás informují, že společnost je trvale zisková. Přestože v letech 2011 a 2012 došlo ke snížení všech ukazatelů rentability, v roce 2013 se opět všechny ukazatele zvýšily.

3.3.5.2. Analýza likvidity

Likvidita je schopnost podniku hradit své závazky. Poměrujeme tedy to, jakým způsobem můžeme platit, s tím, co je nutné zaplatit. Likviditu rozdělujeme do tří stupňů podle toho, jakou míru jistoty požadujeme. [6]

Ukazatel běžné likvidity (III. Stupeň)

Výsledek tohoto ukazatele říká, kolikrát pokryjí oběžná aktiva krátkodobé zdroje podniku. Hodnota ukazatele by podle doporučení měla být v rozmezí 1,5 – 2,5. Příliš vysoká hodnota ukazuje zbytečně vysokou hodnotu čistého pracovního kapitálu a drahém financování. [6]

Rovnice 10: Běžná likvidita

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$$

Zdroj: Knápková, 2010

Ukazatel pohotové likvidity (II. Stupeň)

Ukazatel pohotové likvidity by měl podle doporučení dosahovat hodnot v rozmezí 1 – 1,5. V případě, že hodnota bude menší než 1, je podnik nucen spoléhat na případný prodej svých zásob. [6]

Rovnice 11: Pohotová likvidita

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Krátkodobé pohledávky} + \text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$$

Zdroj: Knápková, 2010

Ukazatel okamžité likvidity (I. Stupeň)

Rozmezí, které by měla dosahovat hodnota ukazatele okamžité likvidity, je 0,2 – 0,5. Pokud nabývá hodnota ukazatele vysokých hodnot, jedná se o neefektivní využití finančních prostředků. [6]

Rovnice 12: Okamžitá likvidita

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$$

Zdroj: Knápková, 2010

Analýza likvidity společnosti AVE sběrné suroviny, a. s.

Tabulka 10: Analýza likvidity společnosti AVE sběrné suroviny, a. s.

	2009	2010	2011	2012	2013
Běžná likvidita	3,07	2,82	0,94	1,12	1,00
Pohotová likvidita	1,47	1,56	0,86	1,00	0,89
Okamžitá likvidita	0,48	0,37	0,26	0,45	0,35

Zdroj: vlastní zpracování dle finančních výkazů, 2015

V tabulce č. 10 jsou uvedeny hodnoty jednotlivých stupňů likvidity. Nejnižší hodnoty všech stupňů likvidity byly dosaženy v roce 2011. V roce 2013 má běžná likvidita hodnotu 1, což je hodnota nižší, než je doporučené rozmezí 1,5 – 2,5. Znamená to, že hodnota oběžných aktiv se rovná hodnotě krátkodobých závazků. Pro společnost to představuje vysoké riziko, protože může dojít k tomu, že podnik nebude schopný plnit si své peněžní závazky. Stejně tak je na tom pohotová likvidita s hodnotou 0,89, kde je doporučené rozmezí 1 – 1,5. Pouze okamžitá likvidita se ve všech obdobích vešla do doporučeného rozmezí 0,2 – 0,5. V roce 2013 nabyla okamžitá likvidita hodnoty 0,35. Znamená to, že podnik je schopen svými finančními prostředky, ať už hotovostí nebo penězi na bankovních účtech, uhradit zhruba třetinu svých krátkodobých závazků.

3.3.5.3. Analýza aktivity

Ukazatele aktivity nám pomáhají zjistit schopnost podniku využívat vložené prostředky. Jde o to, zda má firma dostatek produktivních aktiv, zda disponuje nevyužitými kapacitami a jak využívá svá aktiva. [18]

Obrat aktiv

Hodnota ukazatele obratu aktiv nám říká, kolikrát se celková aktiva obrátí za časové období. Doporučená minimální hodnota je 1, hodnota je však ovlivněna různými odvětvími. [6]

Rovnice 13: Obrat aktiv

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}}$$

Zdroj: Knápková, 2010

Obrat zásob

Ukazatel obratu zásob, který udává, kolikrát je jednotlivá položka zásob během roku prodána a kolikrát je znovu naskladněna. Obecně platí, že je dobré, pokud se obrat aktiv zvyšuje. [18]

Rovnice 14: Obrat zásob

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}}$$

Zdroj: [18]

Doba obratu zásob

Tento ukazatel vyjadřuje průměrný počet dnů, kdy jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich spotřeby či prodeje. V podniku je situace příznivá v případě, že se obrat zásob zvyšuje a doba obratu zásob snižuje. [18]

Rovnice 15: Doba obratu zásob

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Tržby}} * 360$$

Zdroj: Knápková, 2010

Doba obratu pohledávek

Ukazatel doby obratu pohledávek udává období od okamžiku prodeje, kdy musí společnost vyčkávat, než obdrží platbu od odběratelů. Počítá se jako podíl stavu pohledávek a tržeb. [6]

Rovnice 16: Doba obratu pohledávek

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Tržby}} * 360$$

Zdroj: Knápková, 2010

Doba obratu závazků

Výsledkem ukazatele doby obratu závazků je doba od vzniku závazku až po dobu jeho zaplacení. Ukazatel by měl dosahovat alespoň hodnoty doby obratu pohledávek. [6]

Rovnice 17: Doba obratu závazků

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\text{Tržby}} * 360$$

Zdroj: Knápková, 2010

Analýza aktivity společnosti AVE sběrné suroviny, a. s.

Tabulka 11: Analýza aktivity společnosti AVE sběrné suroviny, a. s.

	2009	2010	2011	2012	2013
Obrat aktiv	0,60	1,44	2,51	1,81	1,34

Obrat zásob	66,35	173,38	50,01	37,42	25,36
Doba obratu zásob	5	2	7	10	14
Doba obratu pohledávek	91	66	55	43	68
Doba obratu závazků	92	56	58	36	121

Zdroj: vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti, 2015

V tabulce č. 11 jsou uvedeny hodnoty pro ukazatele aktivity. V roce 2011 dosáhla společnost nejvyšší hodnoty obratu aktiv. Od tohoto roku postupně hodnota klesá, přesto však je vyšší než 1. Obrat zásob postupně klesá od roku 2010 a naproti tomu se zvyšuje doba obratu zásob, což je opak stavu, který by podnik chtěl dosáhnout. Doba obratu pohledávek se od roku 2009 výrazně snížila a v posledních letech se pohybuje přibližně v podobném počtu dní. Naproti tomu doba obratu závazků v roce 2013 nabyla vysoké hodnoty. Výsledkem je tedy to, že v roce 2013 odběratelé spláceli své dluhy vůči společnosti dříve, než společnost hradila své závazky k dodavatelům. Obecně se doporučuje, aby byla doba obratu závazků vyšší než doba obratu pohledávek. Toto doporučení v roce 2013 společnost splnila.

3.3.5.4. Analýza zadluženosti

Ukazatele zadluženosti přinášejí informace o výši rizika, které podnik nese při poměru mezi cizími zdroji a vlastním kapitálem. Financování formou cizích zdrojů je do určité výše pro podniky užitečné, a to proto, že úroky z cizího kapitálu, jakožto součást nákladů, snižují zisk a následné daňové zatížení. [6]

Celková zadluženost

Celková zadluženost nám ukazuje krytí majetku společnosti formou cizích zdrojů. Doporučená hodnota se pohybuje mezi 30 – 60 %. Vyšší hodnoty jsou varovným signálem pro věřitele (např. banky). [6]

Rovnice 18: *Celková zadluženost*

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva}}$$

Zdroj: Knápková, 2010

Koeficient samofinancování

Koeficient samofinancování nám vyjadřuje, do jaké míry je společnost schopna hradit své potřeby z vlastních zdrojů. Je opakem celkové zadluženosti a součet těchto dvou ukazatelů by měl dát dohromady 100%. [19]

Rovnice 19: Koeficient samofinancování

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Aktiva}}$$

Zdroj: [19]

Míra zadluženosti

Ukazatel míry zadluženosti poměruje cizí a vlastní kapitál. Hodnota cizího kapitálu by neměla přesáhnout jeden a půl násobek hodnoty vlastního kapitálu. Optimálním stavem je tehdy, pokud je hodnota cizích zdrojů nižší než vlastní kapitál. Tento ukazatel je velice významný například pro banku, která rozhoduje o poskytnutí úvěrů. [19]

Rovnice 20: Míra zadluženosti

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Zdroj: Knápková, 2010

Úrokové krytí

Tento ukazatel nám říká, kolikrát je možné pokrýt úvěrové úroky výsledkem hospodaření. Pro úrokové krytí použijeme zisk v podobě EBIT. Podle literatury je doporučená hodnota ukazatele vyšší než 5.

Rovnice 21: Úrokové krytí

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

Zdroj: Knápková, 2010

Analýza zadluženosti společnosti AVE sběrné suroviny, a. s.

Hodnoty ukazatelů zadluženosti jsou uvedeny v tabulce č. 12. Jak lze vidět, společnost kryje svůj majetek téměř rovnoměrně jak cizími, tak vlastními zdroji. Přesto však používá pro krytí svého majetku více cizí zdroje než vlastní kapitál. Nerespektuje tak již

zmíněné bilanční pravidlo vyrovnání rizika. Společnost by se měla snažit snižovat hodnotu celkové zadluženosti a naopak zvyšovat koeficient samofinancování. Jinými slovy krýt svůj majetek více vlastním kapitálem a méně cizími zdroji. V roce 2011 byla hodnota celkové zadluženosti vyšší, a to z důvodu přijetí bankovního úvěru. V následujících letech se dařilo společnosti tento ukazatel snižovat. Z hlediska úrokového krytí firma přesahuje doporučenou minimální hodnotu 5. Podnik tedy nemá problém vytvořit si zisky potřebné pro úhradu úroků z půjček.

Tabulka 12: Analýza zadluženosti společnosti AVE sběrné suroviny, a. s.

	2009	2010	2011	2012	2013
Celková zadluženost	0,39	0,52	0,65	0,59	0,55
Koeficient samofinancování	0,61	0,48	0,35	0,41	0,45
Míra zadluženosti	0,63	1,09	1,89	1,47	1,23
Úrokové krytí	11,50	8,10	4,83	1,97	5,87

Zdroj: vlastní zpracování dle finančních výkazů, 2015

3.4. Benchmarking

„Benchmarking je nepřetržitý proces, při němž srovnáváme své výrobky, služby a postupy se svými největšími konkurenty nebo s těmi podniky, které jsou považovány za špičku.“ (Veber a kol., s. 526, 2009) Benchmarking je ve světě stále více se rozvíjející metoda, jejíž cílem je zjištění postavení podniku na základě porovnání údajů. [6]

Tabulka 13: Porovnání ukazatelů s odvětvím a největšími konkurenty

	Odvětví 2013	AVE 2013	ELIOD 2013	TSR Czech Republic 2013	Průměr odvětví (2010-2013)

Rentabilita tržeb (ROS)	4,84 %	2,68 %	2,94 %	0,08 %	5,22 %
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	5,99 %	5,49 %	7,30 %	1,15 %	5,06 %
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	7,55 %	8,00 %	10,01 %	0,80 %	6,16 %
Běžná likvidita	1,48	1,00	1,89	0,90	1,47

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Tabulka č. 13 ukazuje souhrn vybraných ekonomických ukazatelů společnosti AVE sběrné suroviny, a. s., jejích největších konkurentů a odvětvového průměru, jak za rok 2013, tak i průměr za roky 2010-2013. Pro porovnání ukazatelů jsem jako konkurenty zvolil společnost ELIOD servis, s. r. o., která konkuruje společnosti AVE sběrné suroviny v oblasti nakládání s papírem, plasty a sklem. Dalším konkurentem je pak společnost TSR Czech Republic, s. r. o., která představuje konkurenci v oblasti nakládání s barevnými kovy a železem. Pro porovnání jsem zvolil ukazatele rentability, tedy rentabilitu tržeb (ROS), rentabilitu celkového kapitálu (ROA) a rentabilitu vlastního kapitálu (ROE). Dalším ukazatelem, který se objevuje v tabulce, je pak běžná likvidita.

Při porovnání ukazatele rentability tržeb lze zjistit, že hodnota tohoto ukazatele u společnosti AVE se nachází o více než 2 % pod hodnotou rentability tržeb v odvětví. Pokud se však podíváme na hodnoty ROS v dlouhodobějším horizontu, lze očekávat budoucí nárůst tohoto ukazatele ve společnosti AVE. U společnosti ELIOD servis má tento ukazatel nepatrně vyšší hodnotu, zhruba 0,3 %, než společnost AVE. Naproti tomu hodnota tohoto ukazatele u společnosti TSR Czech Republic je hluboce pod odvětvovým průměrem. Stejně tomu tak je i u porovnání s AVE, které má hodnotu ROS o 2,6 % vyšší. Průměrná hodnota ROS v odvětví v letech 2010 – 2013 je 5,22 % a žádná ze zmiňovaných firem této hodnoty nedosahuje.

Ukazatel rentability celkového kapitálu v odvětví je 5,99 %. Hodnota ukazatele v odvětví v letech 2010 – 2013 je 5,06 %. ROA u společnosti AVE v porovnání

s odvětvím je nižší o zhruba 0,5 %. Průměrnou hodnotu ROA v odvětví za roky 2010 – 2013 však ROA společnosti AVE překročila, také zhruba o 0,5 %. Lépe je na tom firma ELIOD servis, jejíž hodnota rentability celkového kapitálu je 7,30 % a přesahuje tedy ROA v odvětví i průměrnou hodnotu ROA v odvětví za roky 2010 – 2013. Naproti tomu společnost TSR Czech Republic opět v tomto ohledu zaostává, a to jak za AVE, tak i za odvětvím. Oproti odvětví je hodnota ukazatele celkového kapitálu nižší o zhruba 4,8 %, oproti AVE pak o téměř 4,5 %.

Dalším ukazatelem pro porovnání je hodnota vlastního kapitálu neboli ROE. Tento ukazatel má za odvětví hodnotu 7,55 % a průměrně za roky 2010 – 2013 je 6,16 %. AVE se podařilo obě tyto hodnoty překročit. Rozdíl oproti odvětví je 0,45 %. Ještě lépe je pak na tom konkurenční společnost ELIOD servis, kde hodnota ukazatele ROE je dokonce 10,01 %. Společnost TSR Czech Republic opět nedosahuje takto vysokých hodnot a opět se nachází pod průměrem odvětví. Hodnota ROE u této společnosti je 0,80 %.

Posledním ukazatelem použitým v benchmarkingu je běžná likvidita. Hodnota tohoto ukazatele v odvětví je 1,48. V průměru odvětví v letech 2010 – 2013 je nepatrně nižší a činí 1,48. Z tohoto pohledu společnost AVE zaostává, protože hodnota běžné likvidity u toho podniku je 1. Nedosahuje tedy ani doporučených hodnot v rozmezí 1,5 – 2,5, což by měl být signál pro společnost, že se vystavuje riziku neschopnosti hradit své závazky. Ve společnosti ELIOD servis je hodnota běžné likvidity 1,89, což splňuje doporučené rozmezí i překračuje hodnotu běžné likvidity v odvětví. U společnosti TSR Czech Republic je tato hodnota dokonce ještě nižší než u AVE a činí 0,90. Stejně jako u AVE by měla být běžná likvidita pro společnost TSR Czech Republic varovný signál. Lze tedy říci, že společnosti AVE sběrné suroviny a TSR Czech Republic jsou značně rizikové.

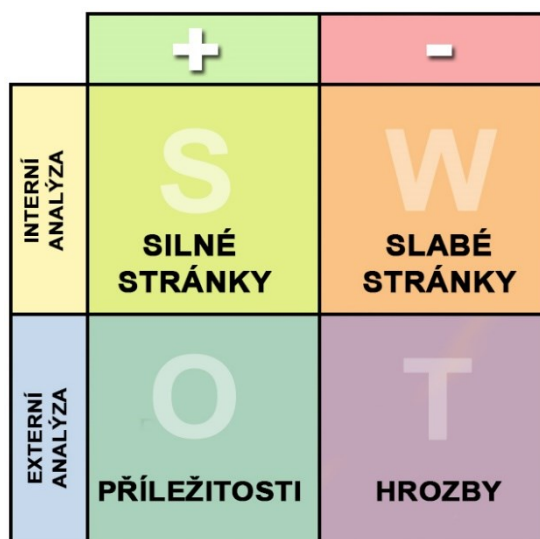
Z výsledků benchmarkingu lze tedy usoudit, že společnost ELIOD servis, s. r. o. je, co se týká rentability a likvidity, na tom lépe, než společnost AVE sběrné suroviny, a. s. Je nutné však uvažovat, že ELIOD servis konkuruje společnosti AVE pouze v určité oblasti, a to v oblasti nakládání s papírem, plasty a sklem. Stejně tak tomu je i u společnosti TSR Czech Republic, s. r. o. Ta konkuruje společnosti AVE v oblasti nakládání s barevnými kovy a železem. Hodnoty všech porovnávaných ukazatelů má však AVE výrazně vyšší než TSR Czech Republic. Při porovnání s odvětvím má

společnost AVE vyšší hodnotu rentability vlastního kapitálu, naopak rentabilita celkového kapitálu a rentabilita tržeb je u společnosti nižší než je tomu v odvětví. Lze však očekávat nárůst ukazatele rentability tržeb. Značnou pozornost by měla společnost AVE věnovat ukazateli běžné likvidity. Hodnota tohoto ukazatele ve společnosti činí 1, což znamená, že oběžná aktiva se rovnají krátkodobým závazkům. Je tím tedy zvýšené riziko, že společnost nebude schopna hradit své závazky. Společnost tak nedosahuje ani odvětvového průměru ani doporučeným hodnotám, které jsou v rozmezí 1,5 – 2,5.

3.5. SWOT analýza

Název SWOT je akronymem anglických názvů jednotlivých kvadrantů této analýzy. SWOT analýza se tedy skládá ze čtyř částí, a to Strengths – silné stránky (S), Weaknesses – slabé stránky (W), Opportunities – příležitosti (O), Threats – hrozby (T). [11]

Obrázek 10: SWOT analýza



Zdroj: vlastní zpracování

Jak lze vidět na obrázku č. 9, předmětem zkoumání při SWOT analýze jsou tedy silné a slabé stránky, které tvoří interní analýzu a příležitosti a hrozby, které souvisejí s externí analýzou a jejichž výsledek by měla přinést PEST analýza, či Porterova analýza pěti sil. [1] „Za určitou nevýhodu SWOT analýzy je považována její státnost vzhledem k měnícímu se prostředí.“ (Dvořáček, s. 16, 2012) Z výsledků SWOT analýzy by měl mít podnik možnost stanovit si různé základní strategie. Jednou ze strategií je

využití silných stránek a velkých příležitostí (SO), další možností je snaha eliminovat slabé stránky za pomoci příležitosti (WO), jednou z dalších možností je využití silných stránek k eliminaci hrozeb (ST) a poslední základní strategií je minimalizace slabých stránek a vyhnutí se ohrožení (WT). [1]

3.5.1. Silné stránky

Nejsilnější silnou stránkou společnosti AVE sběrné suroviny, a. s. je široká nabídka služeb a výrobků. Stejné spektrum služeb a výrobků v České republice žádná jiná firma nenabízí. Ostatní společnosti tedy konkurují pouze v určité oblasti sortimentu. AVE sběrné suroviny je společnost, která je zákaznický orientovaná. Zákazníkům se společnost snaží vycházet vstříc, ať už se jedná o komunikaci s klientem či případný obchod. Touto cestou se společnost snaží udržet si stálé odběratele, ale také získat si nové, neboli přebrat je konkurenci. Finanční stabilita a finanční spolehlivost pomáhá společnosti udržet si dodavatele, popřípadě získat nové. K tomu přispívají také další silné stránky, jako je renomé společnosti, důvěryhodnost, ale také vlastnictví třídících linek a lisů na odpady. Velký vliv má také hodnocení společnosti jako odborný podnik v nakládání s odpady. Toto hodnocení získala společnost AVE sběrné suroviny díky držitelství certifikátů ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 a ISO 27001. [21]

3.5.2. Slabé stránky

Nejzávažnější slabou stránkou jsou rozhodně vyšší ceny. Společnost AVE sběrné suroviny má oproti konkurenci značnou nevýhodu ve srovnání cenových kategorií. Vzhledem k tomu, že se v tomto odvětví provádí konkurenční boj formou cenové politiky, patří tato slabá stránka k vysoce nebezpečným. Přesto však patří AVE sběrné suroviny k vedoucím společnostem v tomto oboru. Za další slabou stránku lze považovat to, že společnost nevyužívá žádný z programů na podporu rozvoje a výzkumu. V neposlední řadě je třeba zmínit nedostatečný marketing. Většina konkurenčních společností využívá pro své zviditelnění reklamu. Ať už se jedná o reklamu formou rádiových spotů, televizní reklamu nebo reklamu formou letáků a billboardů. V tomto ohledu je společnost AVE sběrné suroviny spíše v pozadí, protože reklamu nevyužívá a webové stránky společnost prakticky neprovozuje. [21]

3.5.3. Příležitosti

V rámci SWOT analýzy jsou zde shrnuty jen ty nejzákladnější příležitosti a hrozby.

Za příležitost pro společnost AVE sběrné suroviny lze považovat vývoj měnových kurzů. Taktéž to lze považovat i za hrozbu, ovšem vývoj měnových kurzů se spíše projevuje jako příležitost. Vzhledem k tomu, že společnost vyváží část svých výrobků do zahraničí, pomáhá společnosti oslabení koruny, neboli posílení eura. Společnost pak může své výrobky prodat do zahraničí za drahá eura, a to přispívá společnosti k dosažení vyššího zisku. Další příležitostí je členství v různých kolektivních systémech. Společnost je členem téměř všech kolektivních systémů, které se týkají odpadového hospodářství. Je tedy členem kolektivního systému EKO-KOM, který se zabývá tříděním, recyklací a využitím obalového odpadu. Dalším systémem je ELEKTROWIN, který se zabývá zpětným odběrem, zpracováním, využitím a odstraněním elektrozařízení a elektroodpadu. Společnost AVE sběrné suroviny je také členem kolektivního systému ASEKOL, který organizuje celostátní systém zpětného odběru elektrozařízení. Dalším kolektivním systémem, ve kterém je AVE sběrné suroviny účastníkem je ECOBAT, který zajišťuje zpětný odběr a recyklaci přenosných baterií. Další příležitostí je pro společnost spojení s jiným podnikem, neboli fúze. Společnost AVE sběrné suroviny získala v roce 2012 právě za pomoci fúze se společností ROPO recycling, s. r. o. novou provozovnu ve Štětí. Od tohoto kroku se v budoucnu očekává výrazné posílení pozice na trhu v oblasti prodeje papíru a plastu. [21]

3.5.4. Hrozby

Největší hrozbou pro společnost jsou jednoznačně legislativní změny. Jasným příkladem je vyhláška Ministerstva životního prostředí, která zakazuje výkup kovů od fyzických osob za hotovost. Tímto se snížil počet lidí, kteří prodávali kovy a snížil se tedy i zisk společnosti z dalšího prodeje kovů. Takové legislativní změny mají velký vliv na podnikání v oboru odpadního hospodářství. Další hrozbou, která toto podnikání může ovlivnit je vývoj ceny ropy. Cena ropy má totiž vliv na ceny plastu. Pokud tedy klesne cena ropy, klesne tím i cena plastu a produktů, které jsou z plastu vyrobené. V neposlední řadě může být pro společnost hrozbou také IT kriminalita. Ta se neustále rozvíjí spolu s rozvojem informačních technologií. Společnost využívá informační systém Helios Orange a vede v něm všechny své hospodářské aktivity. Taktéž jsou

v něm citlivé informace ohledně zákazníků či dodavatelů. Hrozbu IT kriminality se snaží společnost eliminovat bezpečnostními opatřeními a nedá se tak tato hrozba považovat za příliš závažnou. K eliminaci IT kriminality slouží také certifikát 27001, jehož je společnost AVE sběrné suroviny držitelem. [21]

3.5.5. Vyhodnocení SWOT analýzy

Výsledkem SWOT analýzy má být odvození různých strategií, které mají za úkol posílit silné stránky, které poskytují společností řadu konkurenčních výhod, dále pak odstranit slabé stránky. Neméně důležité je však vzít v úvahu i příležitosti a hrozby, které přináší vnější okolí podniku.

Ve společnosti AVE sběrné suroviny převažují silné stránky. Společnost má také několik příležitostí, ale je nutné brát v potaz také slabé stránky a hrozby. Společnost AVE sběrné suroviny by měla využít strategii „SO“. Tato strategie je zaměřena na využití silných stránek společnosti a jejích příležitostí, které by měly přispět v konkurenčním boji. Přesto však by se měla společnost snažit odstranit co nejvíce slabých stránek a eliminovat co možná nejvíce hrozeb.

Obrázek 11: SWOT analýza společnosti AVE sběrné suroviny, a. s.

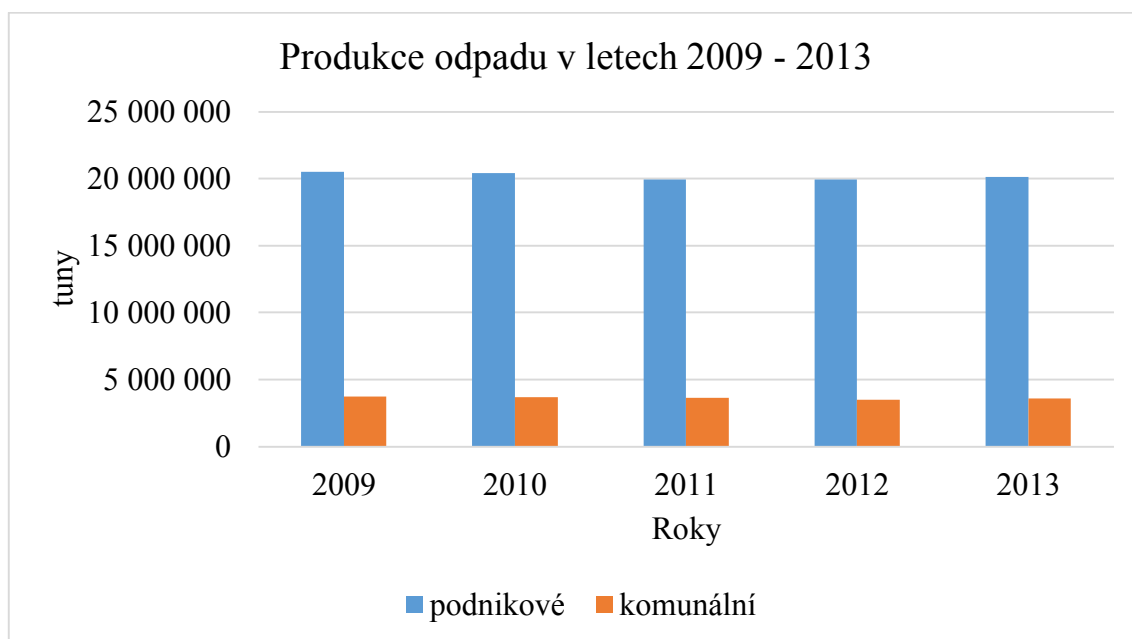
	+	-
INTERNÍ ANALÝZA	<ul style="list-style-type: none"> - široký sortiment služeb a výrobků - finanční stabilita - zázemí společnosti - vlastní zařízení (třídící linka, IIS) - odbornost v nakládání s odpady - renomé společnosti - flexibilita - zákaznický orientovaná společnost - důvěryhodnost 	<ul style="list-style-type: none"> - dražší ceny - nevyužití žádných programů na podporu rozvoje a výzkumu - nedostatečný marketing
EXTERNÍ ANALÝZA	<ul style="list-style-type: none"> - vývoj měnových kurzů - členství v kolektivních systémech (EKO-KOM, ASEKOL, ELEKTROWIN, EKOBAT) - propojení s jiným podnikem 	<ul style="list-style-type: none"> - legislativní změny - vývoj ceny ropy - krize

Zdroj: vlastní zpracování

4. Predikce vývoje oboru činnosti podniku

Obrázek č. 12 zobrazuje produkci podnikových a komunálních odpadů za roky 2009 – 2013. Pojem komunální přímo definuje zákon č. 185/2001 Sb., konkrétně § 4, který říká, že komunální odpad je veškerý odpad, jež vzniká na území obce činnostmi fyzických osob. Opakem je pak pojem podnikový odpad, který vzniká u právnických nebo fyzických osob oprávněných k podnikání.

Obrázek 12: *Produkce odpadu v letech 2009 - 2013*



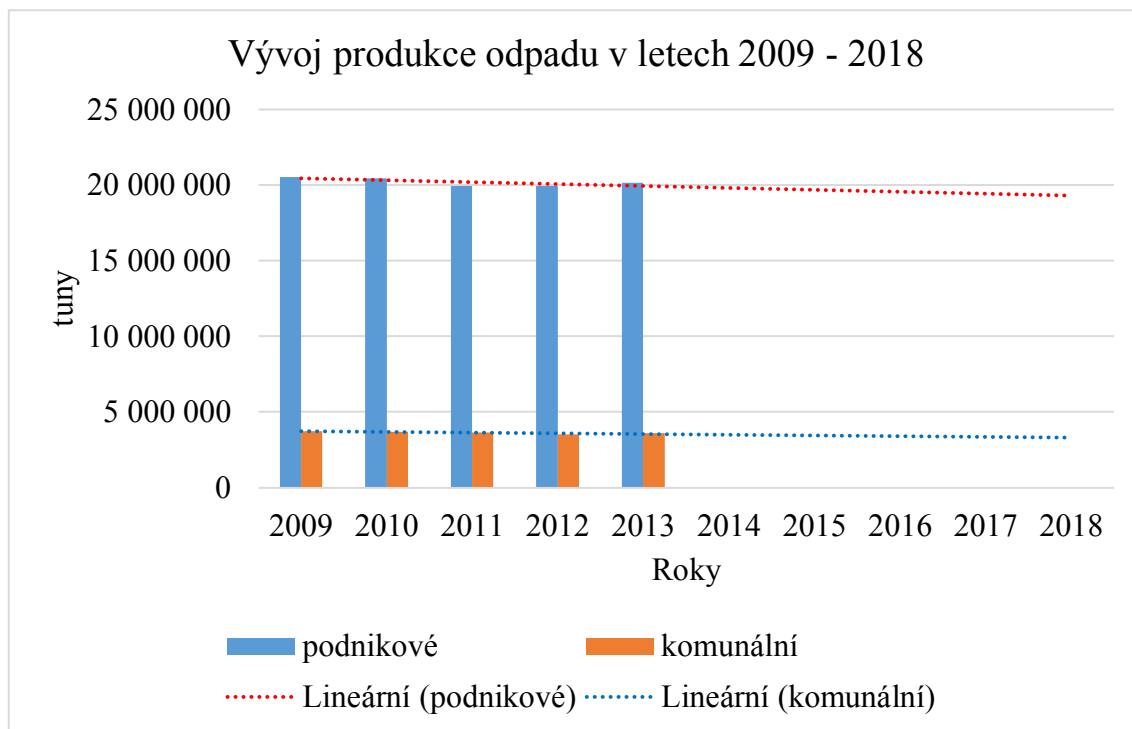
Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ 2014

Jak lze na obrázku č. 12 vidět, hodnoty produkce podnikových odpadů se ve sledovaném období příliš neměnily. Ve všech letech se produkce pohybovala zhruba kolem 20 milionů tun. K většímu poklesu produkce došlo v roce 2011. Hodnota produkce klesla oproti předchozímu roku o zhruba 2,5 %. Mírný nárůst pak proběhl v roce 2013, kdy oproti předchozímu roku se produkce zvýšila o 1 %.

Stejně, jako v případě podnikových odpadů, je produkce komunálních odpadů ve sledovaném období vyrovnaná. Hodnota produkce se pohybuje přibližně kolem 3,6 milionů tun. V roce 2011 se povedlo komunální odpad snížit o více než 1 %. Výraznější pokles byl zaznamenán v roce 2012, kdy hodnota produkce komunálních

odpadů poklesla oproti předchozímu roku o téměř 4,5 %. V roce 2013 se však produkce opět zvýšila, a to o necelé 3 %.

Obrázek 13: Odhadovaný vývoj produkce odpadu v letech 2009 - 2018



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

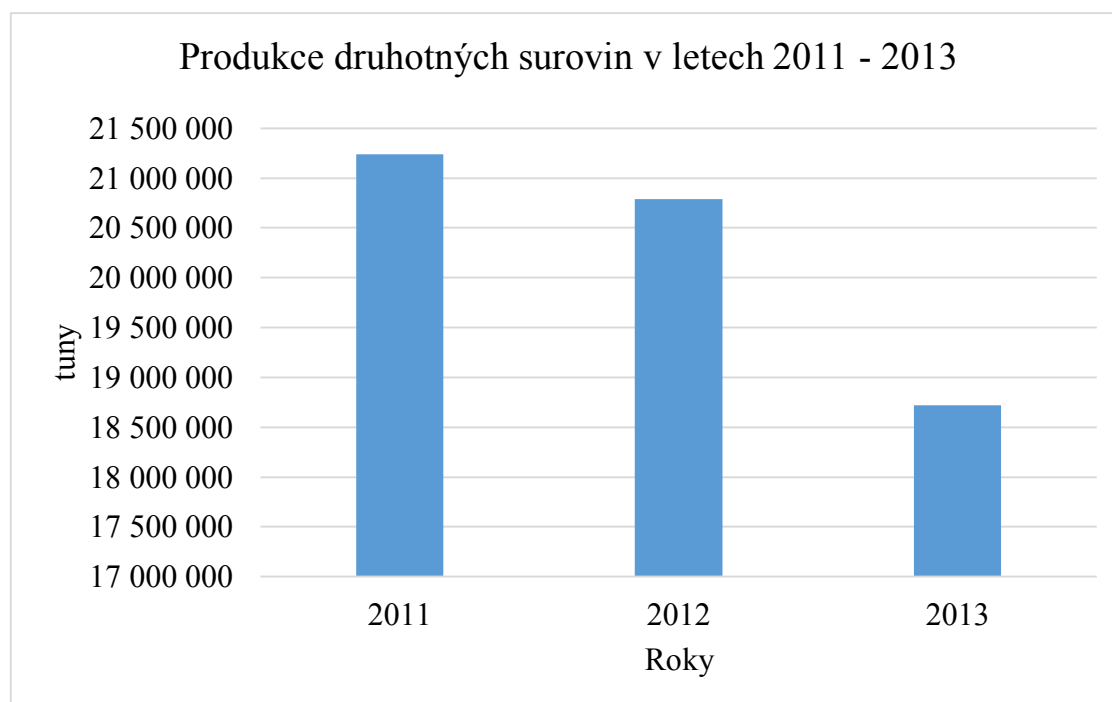
Na obrázku č. 13 je možné vidět odhad budoucího vývoje produkce podnikových a komunálních odpadů. Pro odhad vývoje produkce odpadů byl použit výpočet lineární spojnice trendů v programu Microsoft Excel. Díky této spojnici trendů lze pozorovat, že odhadovaná velikost produkce podnikových odpadů bude během pěti následujících let klesat, ovšem klesání bude mírné a nedojde tedy k výrazným změnám.

Stejně tak tomu bude i u odpadů komunálních. Prognóza vývoje produkce komunálních odpadů ukazuje, že celkově bude produkce během následujících pěti let mírně klesat, přesto však nedojde k větším změnám v absolutních hodnotách produkce komunálních odpadů.

V případě produkce druhotných surovin sleduje tuto problematiku ČSÚ od roku 2011. Z tohoto důvodu nejsou statistická data z předchozích let známá. Obrázek č. 14 nám tedy ukazuje, kolik tun druhotných surovin bylo v určitém roce vyprodukováno. V roce

2011 činila hodnota produkce druhotných surovin necelých 21,3 miliónů tun. V následujícím roce tato produkce klesla o více než 2 % a bylo vyprodukováno zhruba 20,8 miliónů tun druhotných surovin. V roce 2013 však došlo ještě k výraznějšímu poklesu, než tomu bylo v roce 2012. Hodnota produkce druhotných surovin klesla v roce 2013 oproti předchozímu roku o téměř 10 %. V absolutních hodnotách představuje tato změna zhruba 2 milióny tun.

Obrázek 14: *Produkce druhotných surovin v letech 2011 - 2013*



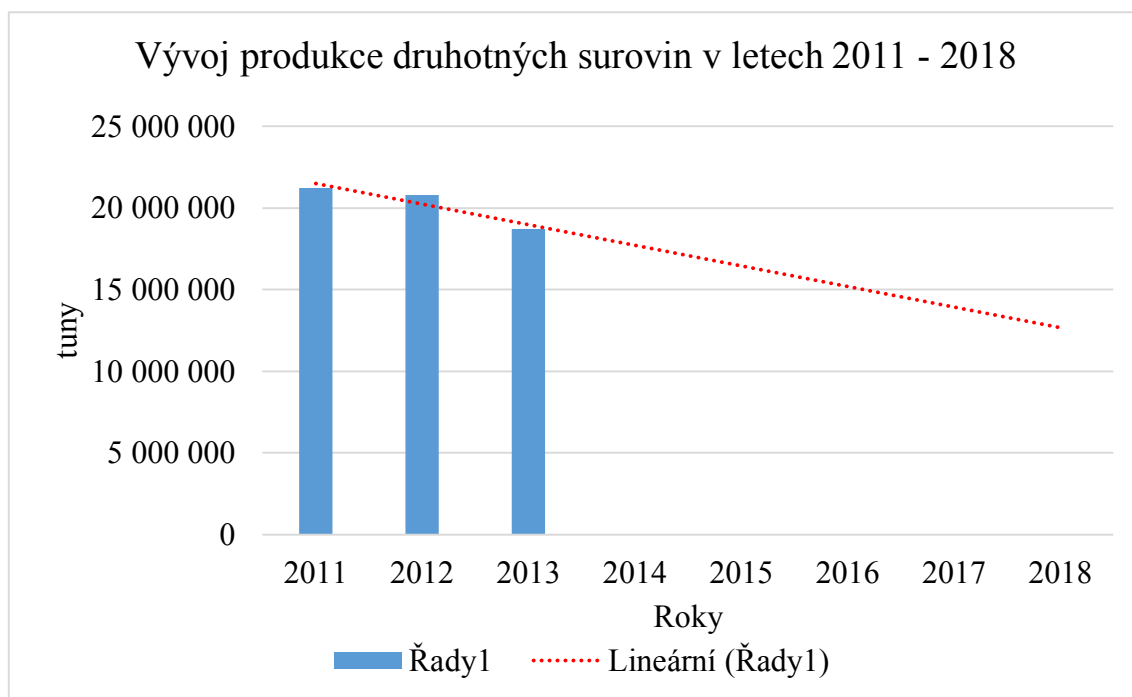
Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ 2014

Pro odhad vývoje produkce byl použit, stejně jako u produkce odpadu, výpočet lineární spojnice trendů v programu Microsoft Excel. Obrázek č. 15 tedy představuje odhadovaný vývoj produkce druhotných surovin v následujících pěti letech. Vzhledem k tomu, že se ČSÚ sleduje produkci druhotných surovin teprve od roku 2011, je pravděpodobné, že odhad nebude přesný.

Pokles produkce v roce 2013 oproti produkci v roce 2011 činil téměř 12 %. Z tohoto důvodu má spojnice trendu, která vyznačuje odhad pro budoucí roky, klesající tendenci. Je však důležité vzít v úvahu, že ze tří let se nedá vytvořit přesný odhad. Podle tohoto odhadu by měla produkce druhotných surovin v roce 2018 dosahovat hodnoty zhruba 12 – 13 miliónů tun. Pravděpodobnější však je, že k takovému snížení produkce

nedojde. Lze předpokládat, že bude mít produkce druhotných surovin mírně klesající tendenci, ovšem mezi produkcí v jednotlivých rocích nebude tak výrazný rozdíl.

Obrázek 15: Odhadovaný vývoj produkce druhotných surovin v letech 2011 - 2018



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Závěrem lze tedy říci, že dle odhadu provedeného na základě zkoumání předchozích let bude v příštích pěti letech produkce odpadu, ať už podnikového či komunálního, nepatrně klesat, ale k výraznějším změnám ve výši produkce nedojde. Odhad vývoje produkce druhotných surovin sice ukázal, že dojde v následujících pěti letech k výraznému poklesu, ale lze se domnívat, že se v příštích letech velikost produkce druhotných surovin ustálí a k výraznějším změnám nedojde.

5. Návrhy na posílení konkurenceschopnosti

Společnost AVE sběrné suroviny, a. s. nevěnuje marketingu příliš dostatečnou pozornost (viz kapitola 3.5.). Marketing by měl společnosti posloužit jako nástroj při konkurenčním boji, a proto by ho neměl podnik zanedbávat. Tato kapitola je zaměřena na návrhy, které by mohli vylepšit postavení podniku na trhu. Jsou zde navrženy různé formy reklamy, například rádiový spot, tvorba webových stránek, apod. a odhad jejich nákladů. V případě realizace těchto návrhů by se mělo jméno společnosti dostat do podvědomí více lidí.

Reklama

Společnost AVE by se měla zaměřit na propagační mix, který je součástí marketingového mixu. Jednou z forem propagace společnosti je reklama. Reklama slouží jako marketingový nástroj pro neosobní komunikaci mezi zákazníkem a společností. Společnost AVE nevede žádnou reklamní kampaň a má tak značnou nevýhodu oproti konkurenčním podnikům.

Příkladem může být firma ELIOD servis, s. r. o. Tato společnost vyrobila krátké propagační video, které je vysíláno na různých akcích, které společnost sponzoruje nebo je jejím účastníkem. Jedním z míst, kde je možné toto video zhlédnout, je zimní stadion města Plzně neboli Home Monitoring Aréna. Reklamní video je vysíláno při zápasech plzeňských hokejistů. Taktéž lze na tomto stadionu vidět logo společnosti, ať už na ledové ploše či na mantinelech. Stejně tak má společnost své logo umístěné i na fotbalovém stadionu ve Štruncových sadech, kde se hraje domácí utkání plzeňských fotbalistů. Na fotbal i hokej v Plzni chodí tisíce diváků, proto jsou tyto stadiony vhodné místo pro reklamu. Společnost dále provádí reklamu formou billboardů. Dalším konkurenčním podnikem, jehož aktivita v reklamní oblasti je viditelná, je společnost Kovošrot Suda, s. r. o. Tato firma provádí propagaci převážně prostřednictvím vysílacích stanic. Společnost vytvořila několik krátkých rádiových spotů, které vysílají na české rádiové stanici. V dnešní době poslouchá rádio mnoho posluchačů, a protože jsou spoty společnosti Kovošrot Suda udělané vtípně, jistě zaujmou a pobaví mnoho lidí. Podnik v tomto spotu také informuje o své činnosti, což je výkup, třídění a zpracování veškerého kovového šrotu. Společnost si také vytvořila motto, které zní „Sudovi šrot, republice ocel.“ Toto heslo se také v rádiových spotech objevuje.

Největší reklamou společnosti AVE je to, že lze často vidět její logo, ať už na vozidlech sloužících k činnosti nebo na popelnicích. Tento majetek však vlastní mateřská společnost AVE CZ odpadové hospodářství, s. r. o. Společnost AVE sběrné suroviny, a. s. by tedy měla zvážit investici do reklamních prostředků, jako jsou billboardy nebo jiné reklamní prostory, krátké rádiové spoty, popřípadě videospoty, které by dostaly společnost do podvědomí potenciálních zákazníků.

V případě billboardů byl proveden hrubý odhad cen. Cena pronájmu billboardů se odvíjí podle toho, na jakém místě je reklamní billboard umístěn. Důležitou roli hraje to, kolik aut, případně lidí, kolem billboardu projede nebo projde. Ceny pronájmu reklamních billboardů za měsíc podle jednotlivých měst jsou uvedeny v tabulce č. 14. Tyto ceny uvádí na svých webových stránkách společnost mojeBillboardy Online s.r.o., která poskytuje pronájem reklamních ploch.

Tabulka 14: Ceny pronájmů billboardů podle měst

Město	Cena za měsíc bez DPH
Praha	2 000 Kč - 13 000 Kč
Brno	2 900 Kč - 14 000 Kč
Ostrava	2 900 Kč - 8 000 Kč
Plzeň	2 800 Kč - 7 500 Kč
Olomouc	3 500 Kč - 9 000 Kč
Liberec	2 500 Kč - 9 000 Kč
Zlín	2 500 Kč - 6 000 Kč

Zdroj: mojeBillboardy.cz

Cena tisku billboardů je různá jednak podle velikosti billboardů, jednak podle společnosti, která tisk nabízí. Například společnost VM – NEXUS, s. r. o. tiskne billboardy o velikosti 510 cm x 240 cm za 649,- Kč bez DPH. Při nákupu většího počtu nabízí společnost množstevní slevy. Výši finanční investice na roční reklamní kampaň, která zahrnuje deset vylepených billboardů, lze odhadnout zhruba na 600 000,- Kč bez DPH. Tato cena není konečná a lze jí snížit například výběrem levnějších dodavatelů nebo výběrem levnější reklamní plochy.

V případě vytvoření reklamního spotu, je nutné financovat tvorbu tohoto spotu. Například společnost Reklama Vysočina nabízí vytvoření 10sekundového reklamního spotu za cenu do 2 500,- Kč podle náročnosti. Dále je pak nutné uhradit poplatek za vysílání tohoto spotu, ať už v televizi nebo například na již zmiňovaných stadionech. Výše těchto poplatků se pohybuje v desítkách tisíc za měsíc. V tomto případě se tedy jedná o velice nákladnou formu reklamy. Roční výdaje na reklamní spoty by dosahovaly hodnoty několik milionů za rok. V případě reklamních spotů do rádia se cena za tvorbu 45sekundového spotu pohybuje kolem 2 000,- Kč. I zde je nutné platit rádiovým stanicím za vysílání spotu poplatek. Jeho výše se určuje nejen délkou stopáže, ale také časem, ve který by měl být spot vysíláný. Měsíční výdaje na reklamní spot v rádiu by se pohyboval v desítkách tisíc korun.

Webové stránky

Společnost AVE sběrné suroviny, a. s. nevlastní webové stránky. Lze najít pouze webové stránky www.ave.cz, které však provozuje mateřská společnost AVE CZ odpadové hospodářství, s. r. o. a nelze na nich najít žádné spojení s AVE sběrné suroviny.

Společnost by si měla vytvořit vlastní webové stránky, kde by uvedla činnosti, které ve svém podnikání provozuje. Mohla by zde také uveřejnit přednosti, kterými by mohli přesvědčit případné odběratele či dodavatele. Cena vytvoření webových stránek se nejvíce odvíjí podle obsahu webových stránek. Pokud chce společnost komplexní stránky, které pokrývají celé její podnikání, pohybuje se cena zhruba kolem 20 000,- Kč bez DPH. Dále je pak cena ovlivněna například designem stránek. Cena za provoz a správa webových stránek se pak pohybuje kolem 2 000,- Kč za rok. Investice do webových stránek v konečném důsledku nejsou nijak vysoké a webové stránky by posílili marketing společnosti.

Závěr

Hlavním cílem této práce bylo zanalyzovat a zhodnotit konkurenceschopnost podniku AVE sběrné suroviny, a. s. a následně pak vypracovat návrhy na její zlepšení. Pro tyto účely bylo nutné provést několik různých analýz.

V první části této práce byly definované pojmy, které souvisí s konkurencí. Následuje druhá kapitola, jejíž cílem bylo charakterizovat podnik AVE sběrné suroviny, a. s., definovat organizační strukturu (viz příloha A) a následně popsat vývoj tržeb a výsledku hospodaření společnosti.

Třetí kapitola se pak věnovala samotným analýzám. Nejprve bylo vymezeno členění tržního prostředí. Pro analýzu makroprostředí byla použita PEST analýza, která se zabývala politickými a právními faktory, ekonomickými faktory, sociálními a kulturními faktory a technologickými faktory. Pro analýzu mezoprostředí byla provedena analýza podle Porterova modelu pěti sil. Zde byla analyzována a následně vyhodnocena vyjednávací síla odběratelů, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba substitutů, hrozba vstupu nové konkurence a rivalita mezi existujícími firmami na trhu. Poté byla provedena finanční analýza společnosti. Byly zde vyhodnoceny absolutní ukazatele pomocí vertikální a horizontální analýzy. Dále rozdílové ukazatele, například čistý pracovní kapitál. Nakonec byly zhodnoceny poměrové ukazatele. Následně byly vybrané ukazatele porovnány s ukazateli odvětví a nejvýznamnějších konkurentů.

V závěru třetí kapitoly byla provedena SWOT analýza, která se zabývala silnými a slabými stránkami podniku a jeho příležitostmi a hrozbami. Výsledek analýzy ukázal, že mezi silné stránky společnosti patří široký sortiment služeb a výrobku, renomé společnosti nebo vlastní zařízení. Mezi slabé stránky patří vyšší ceny nebo nedostatečný marketing. Jednou z příležitostí pro podnik je vývoj měnových kurzů nebo fúze s jiným podnikem. Nejvýznamnější z hrozeb jsou pro podnik legislativní změny.

Čtvrtá kapitola se zabývala predikcí vývoje oboru činnosti podniku. Byl zde proveden odhad produkce odpadu a druhotných surovin. Pátá kapitola se pak věnovala návrhům na změnu marketingové strategie. Konkrétně byla navrhována propagace formou reklamy nebo webových stránek. Tyto návrhy by měly vést ke zlepšení konkurenceschopnosti společnosti.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Dva přístupy ke konkurenci dle Portera.....	8
Obrázek 2: Logo společnosti	11
Obrázek 3: Vývoj tržeb společnosti v letech 2004 - 2013	14
Obrázek 4: Vývoj čistého zisku společnosti v letech 2004 - 2013	15
Obrázek 5: Členění podnikového prostředí.....	18
Obrázek 6: Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob od roku 1994	20
Obrázek 7: Porterův model pěti sil	23
Obrázek 8: Vnitřní prostředí podniku	29
Obrázek 9: Konstrukce čistého pracovního kapitálu	38
Obrázek 10: SWOT analýza.....	50
Obrázek 11: SWOT analýza společnosti AVE sběrné suroviny, a. s.	53
Obrázek 12: Produkce odpadu v letech 2009 - 2013	54
Obrázek 13: Odhadovaný vývoj produkce odpadu v letech 2009 - 2018.....	55
Obrázek 14: Produkce druhotných surovin v letech 2011 - 2013	56
Obrázek 15: Odhadovaný vývoj produkce druhotných surovin v letech 2011 - 2018 ..	57

Seznam tabulek

Tabulka 1: Tržby společnosti v letech 2008 - 2013.....	15
Tabulka 2: Majetková struktura společnosti	33
Tabulka 3: Vertikální a horizontální analýza majetkové struktury společnosti	33
Tabulka 4: Finanční struktura společnosti	34
Tabulka 5: Vertikální a horizontální analýza finanční struktury společnosti	34
Tabulka 6: Horizontální a vertikální analýza výnosu společnosti	35
Tabulka 7: Horizontální a vertikální analýza nákladů společnosti	36
Tabulka 8: Čistý pracovní kapitál společnosti v letech 2009 - 2013	38
Tabulka 9: Analýza rentability společnosti AVE sběrné suroviny, a. s.....	41
Tabulka 10: Analýza likvidity společnosti AVE sběrné suroviny, a. s.	42
Tabulka 11: Analýza aktivity společnosti AVE sběrné suroviny, a. s.....	44
Tabulka 12: Analýza zadluženosti společnosti AVE sběrné suroviny, a. s.	47
Tabulka 13: Porovnání ukazatelů s odvětvím a největšími konkurenty	47
Tabulka 14: Ceny pronájmů billboardů podle měst	59

Seznam rovnic

Rovnice 1: Změna vyjádřená indexem	32
Rovnice 2: Změna vyjádřená absolutní hodnotu	32
Rovnice 3: Procentuální zastoupení položky vůči celku	32
Rovnice 4: Výpočet čistého pracovního kapitálu	38
Rovnice 5: Čisté pohotové peněžní prostředky	39
Rovnice 6: Čistý peněžní majetek	39
Rovnice 7: Rentabilita celkového kapitálu	40
Rovnice 8: Rentabilita vlastního kapitálu	40
Rovnice 9: Rentabilita tržeb	41
Rovnice 10: Běžná likvidita	42
Rovnice 11: Pohotová likvidita	42
Rovnice 12: Okamžitá likvidita	42
Rovnice 13: Obrat aktiv	43
Rovnice 14: Obrat zásob	43
Rovnice 15: Doba obratu zásob	44
Rovnice 16: Doba obratu pohledávek	44
Rovnice 17: Doba obratu závazků	44
Rovnice 18: Celková zadluženost	45
Rovnice 19: Koeficient samofinancování	46
Rovnice 20: Míra zadluženosti	46
Rovnice 21: Úrokové krytí	46

Seznam použité literatury

- [1] DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012, xvii, 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
- [2] FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
- [3] HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009, 170 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.
- [4] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- [5] KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2005, xiii, 137 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-321-3.
- [6] KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 205 s. ISBN 978-80-247-3349-4.
- [7] MACEK, Jan, Rudolf KOPEK a Jitka SINGEROVÁ. *Ekonomická analýza podniku*. 1. vyd. V Plzni: Západočeská univerzita v Plzni, 2006, 157 s. ISBN 80-7043-446-5.
- [8] MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 231 s. ISBN 9788072612512.
- [9] MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 198 s. ISBN 8024712776.
- [10] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, xxv, 445 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [11] URBÁNEK, Tomáš. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010, 233 s. Management studium. ISBN 978-80-87197-17-2.
- [12] 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.

Elektronické zdroje

- [13] *Obchodní zákoník: Část II. - Hlava I. - Díl 5 – Akciová společnost* [online]. Bussinescenter.cz 2015 [cit. 2015-04-11]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast2h1d5.aspx>
- [14] *Podíl na zisku v obchodních společnostech* [online]. Daňový portál profesionálů a daňových poradců 2011 [cit. 2015-04-11]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d29054v36253-podil-na-zisku-v-obchodnich-spolecnostech-podminky-jeho-vyplaty-a/>
- [15] *Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business* [online]. BusinessVize 2011 [cit. 2015-02-24]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>
- [16] *Strategická situační analýza:* [online]. STRATEG.cz [cit. 2015-02-21]. Dostupné z: http://www.strateg.cz/strategicka_analyza.html
- [17] *Techniky a metody finanční analýzy* [online]. Businessinfo.cz 2009 [cit. 2015-02-01]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/>
- [18] *Ukazatele aktivity* [online]. ManagementMania.com 2012 [cit. 2015-03-08]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/financni-analyza/ukazatele-aktivity/josef-kohout>
- [19] *Ukazatelé zadluženosti* [online]. Finanční analýza 2011 [cit. 2015-03-18]. Dostupné z: <http://financni-analyza.webnode.cz/>
- [20] *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky 2015 [cit. 2015-02-02]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>.

Interní zdroje

- [21] HAJŠMAN, Stanislav. Obchodní zástupce, Duben 2015, AVE sběrné suroviny, a. s., Plzeň.

Seznam použitých zkratk

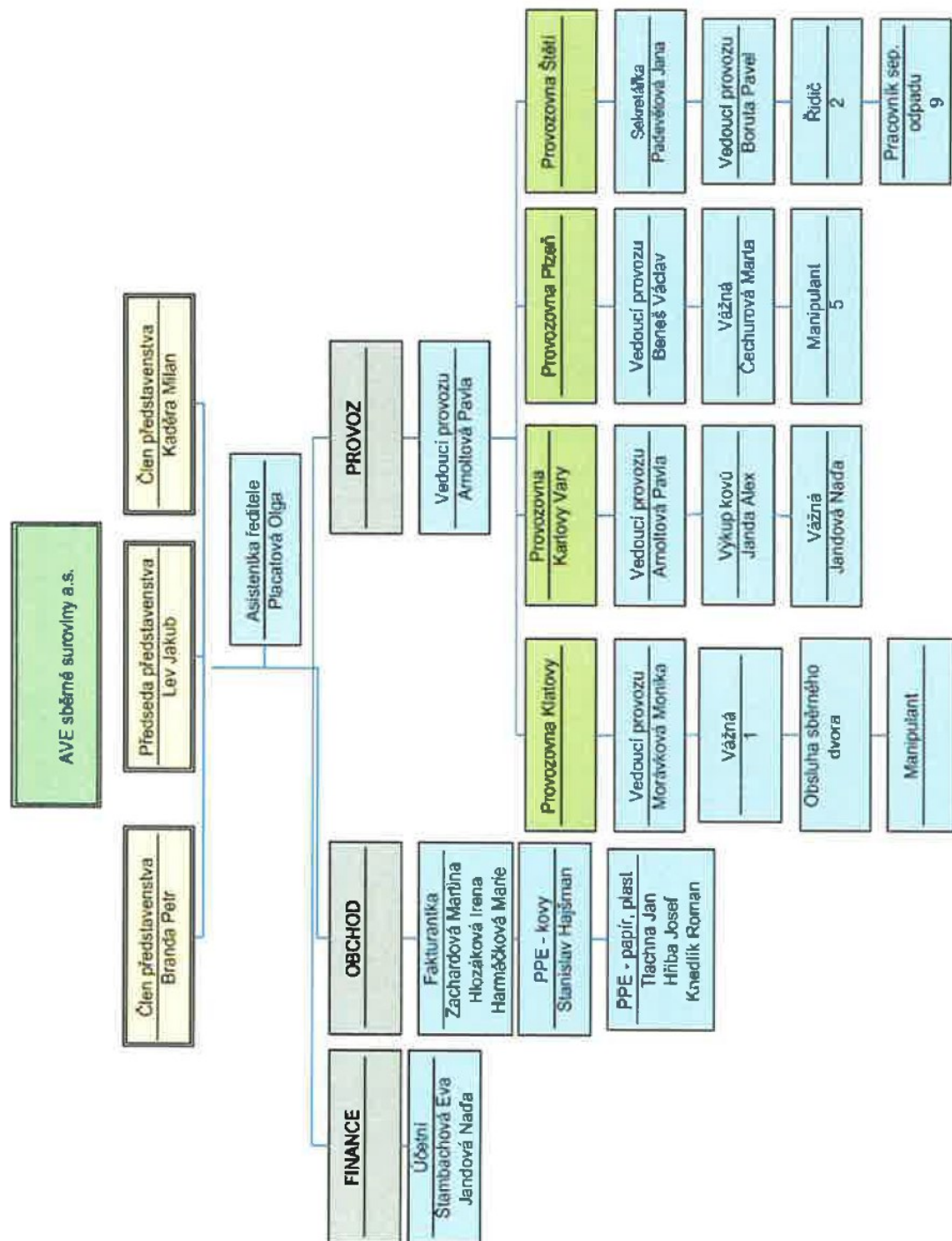
a. s.	akciová společnost
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
ISO	International organization for standardization
Kč	korun českých
např.	například
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Specification
příp.	případně

Seznam příloh

Příloha A: Organizační struktura společnosti	69
---	----

Přílohy

Příloha A: Organizační struktura společnosti



Abstrakt

TUREK, David. *Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku*. Bakalářská práce, Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 68 s., 2015

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

Tato bakalářská práce se zaměřuje na analýzu konkurenceschopnosti společnosti AVE sběrné suroviny, a. s. působící v odvětví odpadního hospodářství. Analýza makroprostředí je provedena pomocí PEST analýzy. V analýze mezoprostředí byl použit Porterův model pěti sil. Analýza mikroprostředí se skládá z finanční analýzy, benchmarkingu a následné SWOT analýzy. V závěru práce je provedena predikce vývoje oboru činnosti podniku a poté jsou podány návrhy na zlepšení konkurenceschopnosti podniku.

Abstract

TUREK, David. *Competitiveness analysis of the selected company*. Bachelor thesis, Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 68 p., 2015

Key words: competitiveness, PEST analysis, financial analysis, Porter's model of five competitive forces, SWOT analysis

This bachelor thesis is focused on analysis of the competitiveness of the company AVE sběrné suroviny, a. s. operating in the waste management. The PEST analysis is used for analyzing the macro environment. The Porter's model of five competitive forces is used for analyzing the mezo environment. The analysis of the micro environment is consist of the financial analysis, the benchmarking and the SWOT analysis. At the end, the prediction of development company's activity is made and suggestions for improve the company competitiveness are put forward.