

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Vliv okolí podniku na konkrétní podnik

The influence of surroundings on a specific company

Kateřina Kocová

Plzeň 2016

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

Jméno a příjmení: **Kateřina KOCOVÁ**
Osobní číslo: **K13B0043P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Vliv okolí podniku na konkrétní podnik**
Zadávací 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. Definujte podnik a okolí podniku.
2. Charakterizujte vámi vybraný podnik.
3. Charakterizujte metody hodnotící vliv okolí na podnik a proveďte jejich analýzu.
4. Navrhněte změny pro budoucí vývoj podniku.

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


- **KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich.** *Strategické řízení.* Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-578-X.
- **KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane.** *Marketing management.* Praha: Grada 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- **SKÁLOVÁ, Petra.** *Podniková ekonomika 1.* V Plzni: Západočeská univerzita, 2012. ISBN 978-80-261-0049-2.
- **SYNEK, Miloslav.** *Manažerská ekonomika.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1992-4.
- **SYNEK, Miloslav.** *Podniková ekonomika.* Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-892-4.

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

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2015**
Termín odevzdání bakalářské práce: **25. dubna 2016**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Vliv okolí podniku na konkrétní podnik“

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

V Plzni, dne 16. 3. 2016

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce, paní Ing. Lence Šimonové, za odbornou pomoc při jejím zpracování. Velmi si cením rad a podnětných připomínek, které mi v průběhu práce poskytla.

Ráda bych také poděkovala panu Janu Kazdovi, generálnímu řediteli společnosti SYSTHERM s.r.o., za informace, které se mnou byl ochotný sdílet a byl mi nápomocen při vypracování praktické části této práce.

Obsah

Úvod.....	8
1 Podnik.....	9
1.1 Charakteristika podniku a podnikatele.....	9
1.2 Znaky podniku	10
1.3 Typologie podniků	11
1.3.1 Členění podle právní formy	11
1.3.2 Členění podle velikosti	13
2 Okolí podniku.....	14
2.1 Vnější prostředí	14
2.1.1 Makroprostředí.....	14
2.1.2 Mikroprostředí	16
2.1.2.1 Vyjednávací síla zákazníků	18
2.1.2.2 Vyjednávací síla dodavatelů.....	18
2.1.2.3 Hrozba vstupu nové konkurence	19
2.1.2.4 Hrozba substitutů.....	20
2.1.2.5 Stávající konkurence	21
2.2 Vnitřní prostředí	22
3 SWOT analýza.....	27
4 Představení společnosti	29
4.1 Základní údaje z obchodního rejstříku.....	30
4.2 Vize, cíle	30
4.3 Vývoj společnosti.....	31
4.4 Skupina SYSTHERM	32
5 Vnitřní prostředí společnosti SYSTHERM s.r.o.	34
5.1 Organizační struktura	34
5.2 Zaměstnanci	35
5.3 Vědeckotechnologický rozvoj.....	35
5.3.1 Vnitropodniková softwarová podpora	35
5.3.2 Vývoj výrobků	36
5.4 Výroba.....	36
5.5 Marketing	37
5.5.1 Společenská odpovědnost firmy	37

5.5.2	Propagace.....	38
5.6	Ocenění získaná společností	40
5.7	Finanční zdroje.....	40
5.7.1	Ukazatel rentability.....	41
5.7.2	Ukazatel likvidity.....	42
5.7.3	Ukazatel aktivity	43
5.7.4	Ukazatel míry zadlužení	44
5.8	Zhodnocení vlivů vnitřního prostředí.....	45
6	Analýza makroprostředí společnosti SYSTHERM s.r.o.	47
6.1	Politicko-legislativní faktory.....	47
6.2	Ekonomické faktory	49
6.2.1	HDP	49
6.2.2	Inflace	50
6.2.3	Nezaměstnanost	51
6.2.4	Měnový kurz.....	52
6.3	Technologické faktory	53
6.4	Zhodnocení analýzy makroprostředí.....	53
7	Analýza mikroprostředí společnosti SYSTHERM s.r.o.....	55
7.1	Vyjednávací síla zákazníků.....	55
7.2	Vyjednávací síla dodavatelů	56
7.3	Hrozba vstupu nové konkurence.....	59
7.4	Hrozba substitutů	60
7.5	Stávající konkurence	60
7.6	Zhodnocení Porterova modelu	62
8	SWOT analýza společnosti SYSTHERM s.r.o.	63
8.1	Silné stránky.....	63
8.2	Slabé stránky	64
8.3	Příležitosti	65
8.4	Hrozby.....	66
8.5	Zhodnocení SWOT analýzy.....	66
9	Návrh na opatření	68
9.1	Pracovní portály	68
9.2	Dotace z EU	70
9.2.1	Záruky pro mladé v Plzeňském kraji	70

9.2.2 Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II	71
9.3 Nákup svařovacího zařízení	71
Závěr	74
Seznam tabulek	76
Seznam obrázků	77
Seznam použitých zkratk	78
Seznam použité literatury	79
Seznam příloh	86

Úvod

Tématem této bakalářské práce je vliv okolí podniku na konkrétní podnik. Zvoleným podnikem je společnost SYSTHERM s.r.o. se sídlem v Plzni. Jedná se o výrobní podnik působící v teplárenském oboru již 15 let. Hlavním předmětem činnosti je výroba systémů předávání tepla.

Na společnost působí prvky vnitřního prostředí, které může ovlivnit, a prvky vnějšího prostředí, kterým se musí přizpůsobit a zohlednit je ve své strategii. Cílem práce je zhodnotit vliv těchto prvků na společnost a navrhnout opatření, která by napomohla zvýšení její konkurenceschopnosti.

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou, kde jsou vysvětleny základní pojmy, a část praktickou, která je aplikována na vybranou společnost. Poznatky v teoretické části jsou čerpány z odborné literatury, časopisů a zákonů. Praktická část je zpracována na základě interních informací sdělených generálním ředitelem a dalších informacích uvedených na internetu.

V první kapitole jsou uvedeny definice podniku a podnikatele zpracované různými autory. Dále popisuje základní znaky podniku a věnuje se kategorizaci podniků dle různých kritérií. Druhá kapitola pojednává o okolí podniku a jsou zde podrobně popsány prvky jeho jednotlivých částí. Okolí je rozděleno na vnitřní a vnější prostředí, přičemž vnější je dále členěno na makroprostředí a mikroprostředí. Třetí kapitola představuje SWOT analýzu, která staví silné a slabé stránky společnosti proti příležitostem a hrozbám.

Úvodem do praktické části je představení společnosti SYSTHERM s.r.o. Na něj navazuje kapitola analyzující její vnitřní prostředí z hlediska různých faktorů. V další kapitole je provedena analýza makroprostředí společnosti zohledňující tři aspekty. Vliv mikroprostředí vybrané společnosti je zhodnocen pomocí Porterova modelu konkurenčního prostředí. Na závěr strategické analýzy je uvedena SWOT analýza společnosti. Tato analýza je sestavena na základě předchozích analýz a identifikuje silné a slabé stránky vyplývající z vnitřního prostředí podniku a hrozby a příležitosti z vnějšího prostředí. V závěrečné kapitole této práce jsou navržena opatření pro zvýšení konkurenceschopnosti společnosti SYSTHERM s.r.o.

1 Podnik

1.1 Charakteristika podniku a podnikatele

Podnik je „plánovitě organizovaná hospodářská jednotka, v níž se zhotovují a prodávají věcné statky a služby.“ (Wöhe, 1995, s. 2)

Dle Švandové je podnik „ekonomicko-právním subjektem, má tedy svoji právní a ekonomickou subjektivitu, a slouží podnikateli k podnikatelské činnosti, resp. k podnikání.“ Ekonomickou samostatností se myslí, svobodné rozhodování o svém provozu a hospodaření se svými prostředky. Právní subjektivitou se rozumí „způsobilost vystupovat v právních vztazích vlastním jménem a nést majetkovou odpovědnost z těchto vztahů vznikající.“ (Spirit, 2014, s. 70)

Podnik je instituce realizovaná k výkonu podnikatelské činnosti, což je přeměna vstupů na výstupy motivována dosažením zisku.

Pojem podnikatel vysvětluje nový občanský zákoník (2012) takto: „Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“ Důležitými prvky této definice jsou:

- samostatně,
- na vlastní účet,
- na vlastní odpovědnost,
- soustavně,
- za účelem dosažení zisku.

Podnikatelé jsou fyzické osoby, které k podnikání opravňuje živnostenské nebo jiné oprávnění a právnické osoby zapsané v obchodním rejstříku.

Podnikatel je nositelem a tvůrcem inovací, je schopný využívat příležitostí a využívá podnikový, lidský i technický kapitál. Podnikatel koná tak, aby zhodnotil kapitál vložený do svého podniku. Smyslem činnosti podniku je uspokojit zákazníkovi potřeby prostřednictvím trhu a tím docílit zisku. Zároveň každý podnikatel podstupuje riziko, které se snaží řídit a minimalizovat (Synek, 2006).

1.2 Znaký podniku

Mise, vize, cíle

Mise podniku vysvětluje důvod jeho existence, měla by mít tedy dlouhodobý charakter. Představuje krátký odstavec plný motivačního náboje, který sděluje svým zaměstnancům směr jejich práce a stejně tak slouží i stakeholderům (Synek, 2006).

Znakem každé organizace musí být jistá vize. Vize udává směr podniku, vyjadřuje jeho touhu se někam posunout, případně udržet na stávající pozici. Je to krátce popsaná představa budoucího stavu bez specifikace nástrojů, ale časově vyhrazená (Synek, 2006).

Cíle podniku zasahují na tři úrovně řízení – strategické, taktické a operativní. Strategickým cílem může být maximalizace tržní hodnoty podniku, maximalizace zisku, minimalizace nákladů nebo přežití (Skálová, 2012). Cíle na nižší úrovni převádějí vizi do dílčích plánů a konkretizují jejich nástroje a termíny. Správně definované cíle by měly být tzv. SMART.

- Stimulating = stimulující k dosažení co nejlepších výsledků,
- Measurable = měřitelné,
- Acceptable = akceptovatelné,
- Relevant = realistické,
- Timed = určené v čase.

(Johnson a Scholes, 1993)

Funkce podniku

Rozlišujeme dvě funkce podniku. Hlavní funkcí je ta, která je spjata s předmětem činnosti podniku, pro kterou byl podnik zřízen. Tato hlavní činnost může být výrobní, obchodní nebo formou poskytování služeb. Vedlejší funkce je taková, která doprovází hlavní činnost. Může to být zpracování odpadu vznikajícího při hlavní výrobě, ale i funkce sociální či informační (Šamšová, 2009).

Organizační struktura

Aby podnik mohl fungovat a dosahovat svých cílů, je třeba ho uvnitř vhodně organizovat. Je nutné vhodně uspořádat lidi, úkoly i informace (Novotný, 2007). Organizační strukturou se rozumí seskupení zaměstnanců, ale i hmotných a nehmotných složek podniku do různých organizačních jednotek. Jednotky jsou mezi sebou v různých

vztazích nadřízenosti, podřízenosti nebo jsou na stejné úrovni. Každá jednotka má na sebe delegované úkoly pravomoci i odpovědnosti (Šamšová, 2009).

Vztahy nadřízenosti a podřízenosti udávají způsob koordinace podnikových útvarů. V liniovém systému má podřízený jediného nadřízeného, ve víceliniovém systému jich má více a každý je zaměřený na jinou funkci, případně objekt. V tomto případě nejsou kompetence přesně vymezeny a často nastává problém při protichůdnosti příkazů. Třetím systémem je liniově štábní systém. Jedná se o jednoliniový systém pracovníků s příkazovacími pravomocemi doplněný o specializované štábní jednotky, kam jsou některé pravomoci delegovány (Synek, 2006).

1.3 Typologie podniků

Podniky lze třídit podle různých hledisek, např. podle sektorů, hospodářských odvětví, druhu výkonů, převládajícího výrobního faktoru nebo podle typu výroby (Novotný, 2007). Jedním z základních členění je členění podle právní formy a členění podle velikosti, které je popsáno blíže.

1.3.1 Členění podle právní formy

- **Podnik jednotlivce**

Podnikateli jsou fyzické osoby podnikající obvykle na základě živnostenského oprávnění. Rozlišujeme tři ohlašovací živnosti – volné, vázané a řemeslné. „Živnost koncesovaná je provozována na základě udělení koncese orgány státní moc.“ (Skálová, 2012, s. 11)

- **Obchodní společnosti**

Osobní společnosti

Veřejná obchodní společnost i komanditní společnost je založena nejméně dvěma společníky. Společníci ručí za závazky veřejné obchodní společnosti společně a nerozdílně. V komanditní společnosti ručí komplementáři celým svým majetkem a komanditisté do výše svého nesplaceného vkladu (Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, 2012).

Kapitálové společnosti

Společnost s ručením omezeným je zakládána jednou nebo více osobami s minimální výší základního kapitálu 1 Kč. Společnost za své závazky ručí neomezeně a společníci

společně a nerozdílně do souhrnu nesplacených vkladů (Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, 2012).

Akiová společnost může být od 1. 1. 2014 založena jedinou fyzickou osobou. Při vzniku musí základní kapitál činit alespoň 2 000 000 Kč, resp. 80.000 EUR. Za závazky společnosti akcionáři neručí vůbec a společnost ručí celým svým jměním (Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, 2012).

- **Družstva**

Družstvo je organizace vlastněná neuzavřeným počtem osob a jejím cílem není vytvářet zisk, ale zajišťovat potřeby svých členů (Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, 2012).

- **Evropské hospodářské zájmové sdružení**

EHZS je sdružení právnických nebo fyzických osob se sídlem v různých členských státech. Cílem sdružení není zisk, ale zjednodušení podnikatelské činnosti členů (Synek, 2007).

- **Evropská společnost**

Evropská společnost je kapitálovou společností, kde vlastníci ručí do výše upsaného kapitálu. Základní kapitál musí činit alespoň 120 000 EUR a společnost musí vzniknout přeměnou jiných společností (Synek, 2007).

- **Evropské družstevní společnost**

- **Státní podniky**

- **Nestátní neziskové organizace**

V zahraničí se právní formy rozlišují jinak. Například Samuelson rozlišuje pět právních forem vlastnictví:

- podnik jednotlivce (single proprietorship),
- podnik ve vlastnictví společenství (partnership),
- společnost (company, corporation),
- družstvo (cooperative societies),
- státní podnik (government ownership).

1.3.2 Členění podle velikosti

Při členění podniků dle velikosti bývají nejčastěji používána kritéria počet zaměstnanců, roční obrat a bilanční suma (Thommen, 2010). Konkrétní čísla a výběr kritérií jsou regionální záležitostí.

Tabulka č. 1: Členění dle Muglera

Velikostní zařazení	Počet zaměstnanců
Malé podniky	do 25
Střední podniky	25 – 500
Velké podniky	nad 500

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015, podle Mugler, 1993

Tabulka č. 2: Členění z hlediska přidělování podpory z veřejných finančních prostředků v rámci EU

Velikostní zařazení	Počet zaměstnanců	Obrat v EUR	nebo	Roční bilanční suma v EUR
Mikropodniky	do 10	do 2 mil.		do 2 mil.
Malé podniky	10 – 50	2 mil. – 10 mil.		2 mil. – 10 mil.
Střední podniky	50 – 250	10 – 50 mil.		do 43 mil.
Velké podniky	nad 250	nad 50 mil.		nad 43 mil.

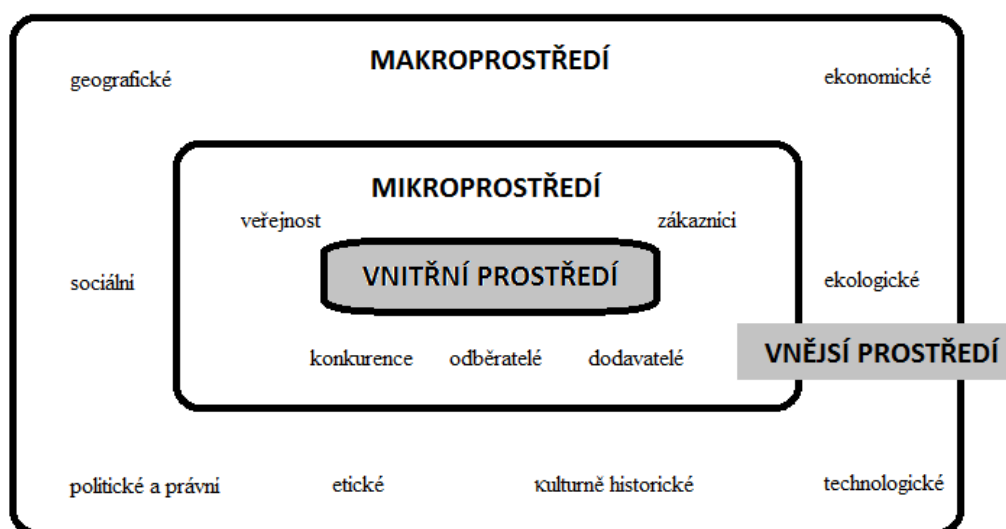
Zdroj: Vlastní zpracování, 2015, podle Doporučení Komise EU 2003/361/EC ze dne 6. května 2003 o definici malého a středního podnikání

2 Okolí podniku

Okolí podniku je široký pojem. Zahrnuje všechny faktory, kterými je podnik ovlivňován nebo které on sám může do jisté míry ovlivnit. Možnost ovlivnění podnikem je zpravidla značně omezena. S ohledem na stále se rozrůstající globalizaci rozšiřuje se i okolí podniku. Podnik má více příležitostí, ale také více konkurence. Podniky by měly průběžně monitorovat své okolí, aby neztratily konkurenceschopnost, neporušovaly platnou legislativu kvůli neinformovanosti apod. Informačními zdroji pro ně mohou být veletrhy, výstavy, analýzy a prognózy vydávané statistickými společnostmi, média a vlastní sledování konkurence.

Dle Jakubíkové v podnikatelském prostředí rozlišujeme okolí podniku vnitřní (interní) a vnější (externí).

Obrázek č. 1: Okolí podniku



Zdroj: vlastní zpracování, 2015, dle Jakubíkové, 2008

2.1 Vnější prostředí

Vnější okolí lze dělit na makroprostředí a mikroprostředí.

2.1.1 Makroprostředí

Makroprostředí je takové prostředí, které působí na všechny podnikatelské subjekty, ale dopad působení může být různý. Možnost samotného podniku toto okolí ovlivnit je takřka nulová (Synek, 2006). Pomocí analýzy makroprostředí podnik pochopí, jak je provázán

s ekonomikou státu a zjištěné faktory musí zahrnout do svých plánů a prognóz budoucnosti.

Mezi prvky makroprostředí se řadí prostředí:

- geografické,
- sociální,
- politické a právní,
- ekonomické,
- ekologické,
- technologické,
- etické,
- kulturně historické.

(Synek, 2006)

Geografické okolí souvisí především s výběrem stanoviště podniku a dále s jeho logistikou. Při volbě stanoviště se je porovnáván rozdíl mezi očekávanými náklady a očekávanými výnosy na různých místech za jinak stejných podmínek. Největší rozdíl slibuje největší zisk. Je ovšem nutné zvažovat očekávaný čistý zisk, neboť zdanění hrubého zisku může být na různých místech rozdílné. Mimo daňového zatížení se mohou lišit také ceny pozemků, výše pracovních nákladů, dopravních nákladů, odbytové možnosti, dostupnost surovin a mnoho dalšího. Výběr ovlivňují také osobní preference a zásahy státu, případně krajů či obcí (Novotný, 2007).

Sociálním okolím se rozumí především postoje lidí, jejich zvyklosti, životní styl a úroveň a v neposlední řadě struktura společnosti. Lidé tvoří poptávku a zároveň nabízejí práci jakožto výrobní faktor. Podniky jsou orientované převážně na tvorbu zisku, ale měly by přinášet prospěch i společnosti a přistupovat sociálně ke svým zaměstnancům (Synek, 2006).

Politické a právní okolí spolu úzce souvisí. Politické zájmy prosazované politickými stranami, koalicemi apod., jsou realizovány prostřednictvím právních norem (Synek, 2006). Ty omezují autonomii podniku. Nařízení mají široký záběr, mohou se týkat například cenové regulace, ochrany životního prostředí, pracovních podmínek, daní atd. Podniky jsou regulovány v závislosti na členství státu v mezinárodních organizacích i politikou na regionální úrovni. Městské a obecní úřady mohou ovlivňovat rozsah i strukturu služeb na svém území vydáváním povolení umístit podnik na svém území,

živnostenské úřady udělují živnostenská oprávnění a kontrolují dodržování živnostenského zákona, spolupráci s úřadem práce je možné zajistit pracovní síly a mnoho dalšího (Šamšová, 2009).

V ekonomickém prostředí hrají svoji roli odběratelé, dodavatelé, konkurence, finanční instituce a jejich finanční situace, která je ovlivňována celkovým vývojem ekonomiky. Ekonomické faktory silně ovlivňují situaci podniků. Při analýze ekonomického prostředí je nutné zabývat se faktory jako je hospodářský cyklus, politická situace, monetární a fiskální politika, míra inflace, míra nezaměstnanosti a stav platební bilance státu. Základní čtyři cíle ekonomické politiky, zaměřené na ovlivňování celkového vývoje národního hospodářství, hodnotí tzv. magický čtyřúhelník. Cíle - ekonomický růst, nezaměstnanost, inflace a vnější rovnováha mají mezi sebou konfliktní vztah, a tak zlepšení jedné veličiny znamená zhoršení jiné (Keřkovský, Vykypěl, 2002). Nepopíratelný vliv na podniky má také daňové zatížení a hrubý domácí produkt (Synek, 2006).

Ekologické faktory jsou pro podniky hrozbou i příležitostí. Zasahují do technologií výroby a omezují je. Na druhou stranu vytvářejí nové příležitosti pro podnikání (Synek, 2006).

Technologické okolí je velmi důležité především pro výrobní podniky a podniky se strategií diferenciací. Výzkumy a inovace posouvají celou společnost kupředu, ale mohou působit negativně na životní prostředí a ne vždy jsou investované prostředky do vědy a výzkumu navráceny (Keřkovský, Vykypěl, 2002).

Etické okolí pro podniky znamená dodržovat pravidla hospodářské soutěže, poskytovat pravdivé informace, chovat se korektně k zákazníkům, vyhýbání se nekalým praktikám apod. Etika je dlouhodobě utvářený geograficky podmíněný systém postojů. Toto okolí výrazně formuluje veřejnost a média (Synek, 2006).

Kulturně historické okolí vznikalo řadu let. „Celková vzdělanostní a kulturní úroveň obyvatelstva je jednou z podmínek ekonomického rozvoje, přechodu ke složitějším technologiím a technického pokroku.“ (Synek, 2006, s. 17)

2.1.2 Mikroprostředí

Mikroprostředí je okolí podniku, které může svojí činností ovlivnit. Podniky se, až na výjimky (monopoly, oligopoly), nacházejí v konkurenčním prostředí a působí na ně

mnoho faktorů v jejich blízkém okolí. Cíle a výsledky podniku jsou silně ovlivňovány oborem, ve kterém působí. Oborovým okolím se zabývá Porterův model konkurenčního prostředí (Keřkovský, Vykypěl, 2002).

Porterův model konkurenčního prostředí, též Porterova analýza pěti sil, identifikuje pět dynamických sil rozhodujících o atraktivitě trhu. Atraktivita trhu odráží jeho ziskovost. Silami, které ovlivňují ziskovost a v odvětví působí dlouhodobě, jsou

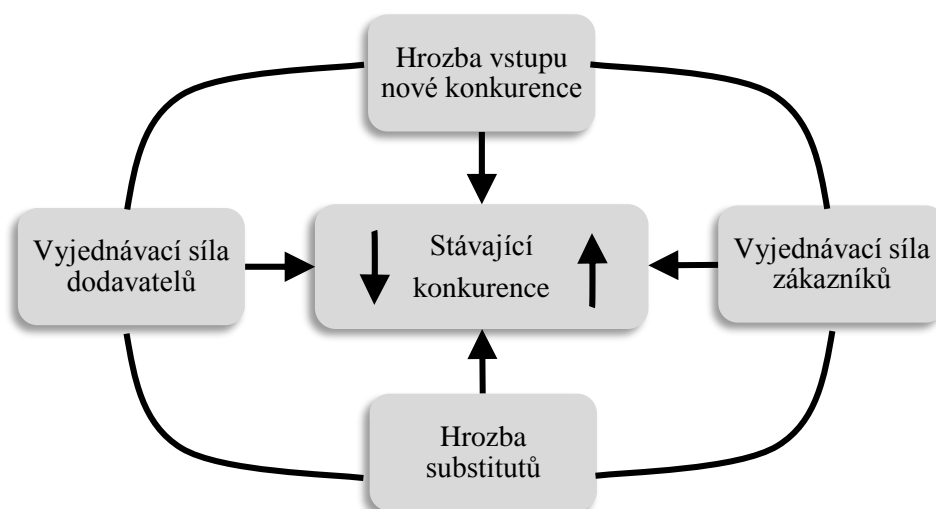
- stávající konkurence,
- hrozba vstupu nové konkurence,
- hrozba substitutů,
- vyjednávací síla zákazníků,
- vyjednávací síla dodavatelů.

(Dvořáček, Slunčík, 2012)

Smyslem této analýzy je najít v konkurenčním prostředí pro firmu takovou pozici, ze které bude moci co nejlépe čelit konkurenčnímu tlaku.

Porterův model je možné využít jak při strategické analýze prostředí firmy, tak při hodnocení navržené strategie. Správně navržená strategie by měla kladně odpovídat na otázky, zda zamýšlená opatření snižují vyjednávací sílu zákazníků a dodavatelů, snižují hrozbu substitutů, zvyšují bariéry vstupu do odvětví a zlepšují konkurenční pozici firmy (Keřkovský, Vykypěl, 2002).

Obrázek č. 2: Porterův model pěti sil



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

2.1.2.1 Vyjednávací síla zákazníků

Mají-li zákazníci velkou vyjednávací sílu, stává se odvětví neatraktivním. Zákazníci svůj vliv uplatňují požadavkem na vyšší kvalitu produktů i doplňujících služeb a tlakem na snížení cen. Odběratelé tak dávají za vznik konkurenci mezi podniky, což snižuje ziskovost celého odvětví (Dvořáček, Slunčík, 2012).

Velkou vyjednávací sílu mají zákazníci vůči svému dodavateli tehdy, jsou-li velkými nebo významnými zákazníky. Zákazníci s velkou vyjednávací silou jsou i ti, kteří jsou citliví na cenové změny, minimalizují své náklady, kvalita daného produktu pro ně není důležitá nebo nerozlišují rozdíly mezi produkty různých dodavatelů. Atraktivitu odvětví snižuje zákazník, jenž snadno přejde ke konkurenci, nahradí produkt substitutem nebo si produkt začne vyrábět sám (nazýváno zpětnou integrací). Příznivým faktorem pro odvětví není ani odběratel, který se na daném segmentu dobře orientuje a je o něm plně informován. Silnou vyjednávací pozici má také zákazník, který je silným distributorem a je schopný ovlivňovat další obchodníky a zákazníky (Keřkovský, Vykypěl, 2002).

Podniky v odvětví mají tři možnosti, jak se tomuto vlivu postavit. Jednou z možností je orientace na zákazníky, kteří mají vyjednávací sílu nejmenší. Druhou možností je orientace na zákazníky, kteří nemají možnost měnit dodavatele. Posledním a nejvýhodnějším způsobem je vytvoření nabídky, kterou sami zákazníci nebudou chtít odmítnout (Kotler, Keller, 2007).

2.1.2.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Podnik bude při vstupu do odvětví zajímat, jak velkou vyjednávací silou disponují dodavatelé. Jejich vyjednávací pozice se odvíjí od možnosti ovlivňovat nákupní podmínky. Pokud dodavatelé mají možnost zvyšovat cenu své produkce, snižovat dodávané množství či jeho kvalitu, pak je tato pozice silná a odvětví je pro podnik neatraktivní (Keřkovský, Vykypěl, 2002).

Dodavatelé svoji pozici mohou posilovat sdružováním do organizací (Kotler, Keller, 2007).

Silnou vyjednávací pozici mají velcí a významní dodavatelé. Čím je dodavatelů na trhu méně, tím vyjednávací pozice ještě více stoupá. Pokud má dodavatel vysoce diferencované zboží, které je pro zákazníka důležité, nebo nejsou k dostání jeho

substituty, pak je jeho pozice významná. Silný vliv mají dodavatelé na zákazníky, kteří tvoří jen malou část poptávky po jejich zboží (Keřkovský, Vykypěl, 2002).

Ostatní případy jsou protikladem silného vlivu odběratele. Vliv dodavatelů je silný, pokud zákazník nemá dostatek informací o trhu, pokud jen těžko učiní tzv. zpětnou integraci, není-li citlivý na cenové změny a nemusí minimalizovat své náklady a pokud není významným distributorem, který má reálnou šanci ovlivňovat další obchodníky a zákazníky (Keřkovský, Vykypěl, 2002).

Podnik se před příliš silným vlivem dodavatelů může chránit. Řešením je navázání takových vztahů s dodavateli, ve kterých budou spokojeny obě strany nebo diverzifikovat toto riziko na několik různých zdrojů dodávek (Kotler, Keller, 2007).

2.1.2.3 Hrozba vstupu nové konkurence

Atraktivitu odvětví určují bariéry vstupu a bariéry výstupu. Vstupními bariérami rozumíme (Keřkovský, Vykypěl, 2002):

- úspory z rozsahu. Firma vstupující do odvětví má v takovém případě značné nevýhody, vyrábí draž než zaběhlé podniky, proto má nižší zisky a začlenění do fungujícího odvětví ji může činit obtížné.
- kapitálová náročnost vstupu. Nový podnik potřebuje vynaložit velké investice proto, aby se mohl na trh vůbec dostat a stát se konkurenceschopným.
- struktura odvětví. Účinkuje-li na trhu jen několik málo, ale silných firem, pak se bude jednat o odvětví se strukturou přirozených monopolů. Pro podnik bude velmi obtížné na takový trh proniknout.
- zkušenosti a know-how. Bohaté zkušenosti z práce v odvětví či přístup k technologickému know-how bude vstupující podnik získávat měsíce až roky. Za tuto dobu se bude muset vyrovnávat s vyššími náklady a bojovat o získání konkurenceschopné pozice na trhu.
- diferencovaný výrobek. Vstupující podnik se může potýkat s problémem předčít stávající konkurenci v kvalitě či originalitě produktu. Takový podnik může mít nouzi o zákazníky, k tomu se může ještě potýkat s loajalitou zákazníků vůči svým dodavatelům.
- náklady přestupu. Vstupní bariéra je vysoká, pokud jsou obchodní partneři (zákazníci, dodavatelé) v odvětví na sebe silně vázáni. Pro nový podnik bude

obtížné a nákladné získávat partnery na svoji stranu. Nákladný může být i přestup do jiného odvětví.

- přístup k distribučním kanálům. Přístup k distribučním kanálům může být překážkou na straně vstupu i výstupu. V některých případech může být jediným řešením akvizice již existujícího podniku v odvětví.
- stupeň regulace. Některá odvětví jsou omezována legislativními opatřeními více než jiná. „Některá odvětví jsou přímo kontrolována státem.“ (Sedláčková, Buchta, 2006)

Nejatraktivnějším odvětvím bude to, do kterého je obtížné vstoupit, ale firmy, které si vedou špatně, z něj velmi snadno vystoupí a nesnižují tak ziskovost celému odvětví. Vysoký ziskový potenciál je na trhu i tehdy, pokud jsou bariéry vysoké na obou stranách. Stabilní, ale nízká ziskovost je na trzích, kde jsou bariéry na obou stranách naopak nízké. Do takového odvětví podniky vstoupí snadno, a pokud se jim nedaří, snadno také vystoupí a „nebrzdí“ celý segment. Největším problémem je trh s nízkou vstupní bariérou a vysokou výstupní bariérou. Podniky, které si na tomto trhu nevedou dobře, táhnou dolů zisky celého odvětví (Kotler, Keller, 2007).

2.1.2.4 Hrozba substitutů

Substituční výrobek je takový výrobek, jehož spotřebou nahradíme spotřebu jiného. Substitut slouží stejným účelům, uspokojuje stejné potřeby. Substituty je třeba hledat i mimo odvětví, ve kterém firma působí (Sedláčková, Buchta, 2006).

Substitut se stává ohrožujícím faktorem, pokud je vyráběn s nižšími náklady a prodáván za příznivější ceny. Substituty konkurující cenou omezují cenový strop podniků v odvětví a tím i jejich zisk (Sedláčková, Buchta, 2006).

Náklady přestupu na používání substitutu jsou dalším determinantem hrozby substitutů. Budou-li zákazníci náklady na přestup na substitut nízké nebo dokonce nulové, bude pro něj přestup výhodnější a produkt odvětví bude v ohrožení (Sedláčková, Buchta, 2006).

Další hrozbou je diferenciacce výrobků. Zákazníci mohou díky substitutům srovnávat kvalitu, výkon i cenu (Sedláčková, Buchta, 2006).

2.1.2.5 Stávající konkurence

Nejobávanější konkurenční silou je stávající konkurence. Konkurenční boj probíhá mezi soupeřícími podniky uvnitř odvětví. Konkurenti jsou ovlivňováni tržním prostředím a jsou ovlivňováni i sebou navzájem (Sedláčková, Buchta, 2006). Důvodem k soupeření je pocit ohrožení nebo vidina příležitosti, jak zlepšit svoji pozici a trhu (Dvořáček, Slunčík, 2012).

Konkurenční strategie podniky přizpůsobují různým působícím vlivům a svým podnikovým cílům. Každá konkurenční strategie má ofenzivní složku, jejímž prostřednictvím se snaží získat co nejlepší tržní pozici, a složku defenzivní směřující k obraně soudobé pozice (Sedláčková, Buchta, 2006).

Konkurenční boj se projevuje v různých segmentech s různou intenzitou či různou formou. Soupeření může mít podobu cenových válek, agresivních propagačních kampaní, získávání zákazníků diferenciací produktu, odlišením se od konkurence v nabídce služeb a záruk atd. (Dvořáček, Slunčík, 2012). Nástroje, které podniky využívají ke konkurování ostatním, se mění v návaznosti na jejich konkurenční strategii, podmínky na trhu a reakci okolních podniků (Sedláčková, Buchta, 2006).

V odvětví je vysoká rivalita, a odvětví je tedy neatraktivní, tehdy, je-li na trhu hodně podniků. S každým podnikem přibývá hrozba, že se odliší, získá více zákazníků a převezme vedoucí pozici na trhu (Sedláčková, Buchta, 2006).

Atraktivnost odvětví klesá s klesající mírou růstu trhu. Na rostoucím trhu se podnikům zvětšují zisky díky rostoucí poptávce, a proto nemají důvody k velkému konkurenčnímu boji. Navíc jejich dostupné zdroje mohou být vyčerpány na uspokojování poptávky a rozvoj odvětví. Nízké tempo růstu naopak podněcuje mezi konkurenty soupeření. Podniky se snaží získat větší tržní podíl na úkor konkurence a přistupují k agresivnějším konkurenčním strategiím a nástrojům (Sedláčková, Buchta, 2006).

Kvůli vysokým fixním nákladům jsou podniky nuceny maximálně využívat kapacitu. V důsledku toho vznikají na trhu nadměrné zásoby, a aby stimulovali nabídku, musí snižovat ceny, využívat různé formy slev, investovat do kampaní na podporu prodeje atd. Proto jsou i fixní náklady faktorem ovlivňující velikost rivality (Sedláčková, Buchta, 2006).

Dalším faktorem je diferenciacie produktů. Malá diferenciacie produktů způsobuje nízké náklady přechodu. Na takovém trhu konkurenční boj sílí a podniky se snaží získávat zákazníky nabízením dodatečných služeb a záruk, silní konkurenti mohou přejít k cenovým válkám, aby konkurenci zlikvidovali (Sedláčková, Buchta, 2006).

Rivalita podniků je vysoká, pokud jsou vysoké bariéry výstupu. Podniky jsou nuceny zůstat na trhu i v pro ně nepříznivých časech, což vede k zesilování konkurenčního boje (Sedláčková, Buchta, 2006).

2.2 Vnitřní prostředí

Poznání vnitřního prostředí je pro podnik důležité, aby mohl identifikovat své silné a slabé stránky a vzápětí je orientovat na využití příležitostí nesoucí jeho okolí. Toto prostředí se skládá ze zdrojů, kterými podnik disponuje a může je přímo řídit. Mezi ovlivnitelné faktory patří lidské zdroje, organizační struktura, kultura a image firmy, informační systémy, používané techniky a technologie, vědeckovýzkumný rozvoj, finanční a materiálové zdroje, faktory řízení, výroby, a marketingu (Jakubíková, 2008).

Vědeckotechnologický rozvoj může podnik značně posunout dopředu oproti konkurenci. Může přinášet výhody z pohledu nových výrobků, inovací stávajících výrobků nebo zefektivnit výrobu a tím snížit náklady. Význam vědeckotechnického rozvoje se liší v závislosti na daném odvětví (Keřkovský, Vykpěl, 2002).

Síla **marketingu** je opět závislá na odvětví. Pro některé firmy tvoří výdaje na marketingovou činnost velké procento z celkových výdajů, pro jiné zase marketing není natolik důležitý. Oblast marketingu je zaměřena na analýzu trhu, životního cyklu výrobků, analýzu nákupního chování zákazníků apod. (Kotler, Armstrong, 2004)

Výroba je vlastní proces transformace vstupů na výstup. Její řízení odráží kvalitu výrobků, udává flexibilitu a spolehlivost podniku uspokojovat požadavky zákazníků a zapříčiňuje vyšší nákladů. Do řízení výroby spadá i řízení zásob, pracovníků výroby, hospodárnost využití kapacit výrobních zařízení a dostupnost vstupů (Keřkovský, Vykpěl, 2002).

Lidské zdroje hrají obrovskou roli v získání konkurenčních výhod. Počet zaměstnanců, jejich kvalita, vzdělání a zkušenosti mají velký vliv na úspěch podniku. Odbornost zaměstnanců lze zvyšovat různými školeními, které jim podnik nabídne. Takové

zkvalitňování je podnik obvykle ochoten finančně pokrýt. V dnešní době je na zaměstnance často kladena podmínka neustálého vzdělávání.

Finanční zdroje jsou jedním ze vstupů podniku. Jsou základním měřítkem pro posuzování finančního stavu podniku a posuzování reálnosti strategických plánů (Keřkovský, Vykypěl, 2002). Při tvorbě takových plánů se obvykle vychází z historických dat z účetnictví a statistik, ve kterých se hledají cykly a trendy. Pomocí poměrových ukazatelů je možné mezipodnikové srovnávání nebo srovnávání v rámci odvětví. Při finanční analýze jsou nejčastěji používány poměrové ukazatele jako ukazatel likvidity, rentability, aktivity a míry zadlužení.

Ukazatel výnosnosti, jinak také rentability či ziskovosti, vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku. Při výpočtu se v čitateli uvádí určitá kategorie výsledku hospodaření a ve jmenovateli zvolená základna (druh kapitálu či tržby). U tohoto ukazatele je žádoucí rostoucí trend. Čím je hodnota vyšší, tím podnik hospodaří se svým majetkem a zdroji lépe (Scholleová, 2012).

Rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA) „charakterizuje celkovou výdělečnou schopnost podniku“ (Synek, 2007, s. 348). Ukazatel je poměrem provozního zisku (EBIT) a vloženého kapitálu, kde se vloženým kapitálem rozumí celková aktiva.

$$ROA = \frac{EBIT}{celková\ aktiva}$$

Zdroj: Scholleová, 2012

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) ukazuje, jak efektivně je využíván kapitál vložený vlastníky či akcionáři. Problémem vypovídající schopnosti ROE je, že nezohledňuje čas. Při nákladné investici do budoucnosti ukazatel pro daný rok klesne, ale v dalších letech se bude již předpokládat růst. Rentabilita vlastního kapitálu nezohledňuje ani míru rizika. Investoři požadují vyšší ROE, čím větší je riziko (Synek, 2007).

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

Zdroj: Synek, 2007

Ukazatel rentability tržeb (ROS) udává „kolik Kč zisku podnik utvoří z jedné Kč tržeb“ (Scholleová, 2012, s. 176). ROS je poměr výsledku hospodaření za účetní období k tržbám z prodeje vlastních výrobků a služeb společně s tržbami za prodej zboží.

$$ROS = \frac{EAT}{tržby\ z\ prodeje\ vlastních\ výrobků\ a\ služeb\ +\ tržby\ z\ prodeje\ zboží}$$

Zdroj: Scholleová, 2012

Ukazatel likvidity vypovídá o schopnosti podniku uhradit své závazky. Vyšší likvidita snižuje nebezpečí, že podnik nebude moci dostát svým závazkům, ale snižuje také výnosnost podniku. Rozlišujeme likviditu běžnou, pohotovou a okamžitou (Synek, 2007).

Běžná likvidita dává do poměru oběžná aktiva a cizí zdroje se splatností do jednoho roku. Tato likvidita hodnotí finanční stabilitu podniku z krátkodobého hlediska, její výpočet se provádí obvykle v měsíčním intervalu. Doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí 1,5 – 2,5 (Růčková, 2011).

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

Zdroj: Růčková, 2011

Pohotová likvidita poměřuje velikost oběžných aktiv snížených o zásoby a krátkodobé cizí zdroje. Vyjadřuje reálnější a pohotovější obraz o platební schopnosti podniku. Doporučená hodnota je v intervalu 1 – 1,5 (Růčková, 2011).

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

Zdroj: Růčková, 2011

Okamžitá likvidita pracuje pouze nejlikvidnějším oběžným majetkem, čímž je krátkodobý finanční majetek. Poměr finančního krátkodobého majetku a krátkodobých závazků se doporučuje udržovat v rozmezí 0,2 – 0,5 (Růčková, 2011).

$$Okamžitá\ likvidita = \frac{finanční\ majetek}{krátkodobé\ závazky}$$

Zdroj: Růčková, 2011

Poměrový ukazatel aktivity ukazuje, zda není příliš mnoho peněžních prostředků vázáno v některých složkách aktiv. Držení více aktiv než je hospodárné vede ke zbytečným nákladům. Málo aktiv značí také nehospodárnost, v tomto případě podnik přichází o zisk. Ukazatele jsou dvojího typu – počet obrátů a doba obrátů (Synek, 2007).

Jedním z nejzákladnějších vzorců je obrat aktiv. Tento ukazatel, nazývaný též ukazatel vázanosti celkového vloženého kapitálu, vypovídá o tom, jak hospodárně společnost využívá finanční prostředky investované do jednotlivých aktiv (Růčková, 2011).

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

Zdroj: Růčková, 2011

Průměrná doba inkasa vyjadřuje průměrnou dobu, kterou podnik musí čekat na splacení pohledávky. Maximální doba by měla odpovídat době splatnosti faktur. Při nedodržování této stanovené doby může dojít k druhotné platební neschopnosti (Růčková, 2011).

$$\text{Průměrná doba inkasa} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky}}{\text{tržby} / 360}$$

Zdroj: Růčková, 2011

Doba obratu závazků je vypočtena poměrem krátkodobých závazků a průměrných denních tržeb. Výpočtem je zjištěno, za jakou dobu podnik splácí své závazky. Tato doba by měla být delší než doba obratu pohledávek, aby se podnik nedostal do platebních potíží (Růčková, 2011).

$$\text{Doba splatnosti krátkodobých závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby} / 360}$$

Zdroj: Růčková, 2011

Ukazatel celkové zadluženosti je nejčastěji vystihován ukazatelem věřitelského rizika. Jeho výpočet odpovídá na otázku, z kolika procent jsou aktiva podniku financována cizími zdroji (Růčková, 2011).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Zdroj: Růčková, 2011

Koeficient samofinancování vyjadřuje naopak, z kolika procent jsou aktiva financována vlastním kapitálem. Společně s ukazatelem věřitelského rizika by měli dát dohromady hodnotu 1, případně 100 % (Růčková, 2011).

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Zdroj: Růčková, 2011

Ukazatel úrokového krytí pomáhá podniku zjistit, zda je pro něj dluh ještě únosný. Úrokové zatížení podniku vyjadřuje procento nákladových úroků z provozního zisku. Výpočet udává, kolikrát jsou úroky nižší než zisk (Růčková, 2011).

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

Zdroj: Růčková, 2011

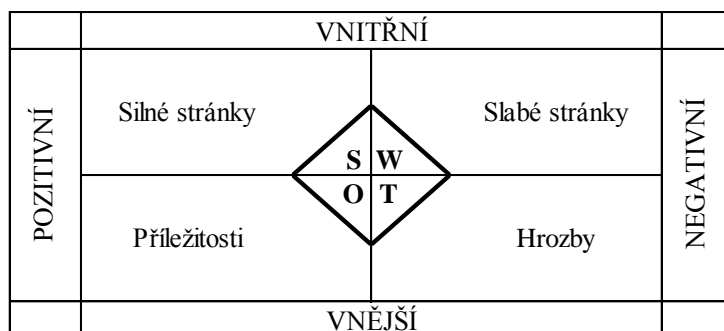
3 SWOT analýza

Přístup pro systematickou analýzu vnitřního a vnějšího okolí podniku se nazývá SWOT analýza. Tato analýza se zařazuje na závěr strategické analýzy, jelikož sumarizuje závěry předchozích analýz. Její princip spočívá v identifikaci silných a slabých stránek vyplývajících z vnitřního prostředí podniku a hrozeb a příležitostí přicházející z vnějšího prostředí. Tyto faktory jsou pro podnik klíčové, protože mají vliv na zisk podniku a odvíjí se od nich jeho strategie (Keřkovský, Vykypl, 2002).

SWOT je akronym počátečních písmen (Grant, 2010):

- S – Strong (silné stránky)
- W – Weakness (slabé stránky)
- O – Opportunities (příležitost)
- T – Threats (hrozby)

Obrázek č. 3: SWOT analýza



Zdroj: vlastní zpracování, 2016, dle Dvořáček, Sluncík, 2012

Podklady pro SWOT lze získat uplatněním výsledků z dílčích analýz, srovnáváním s konkurencí (benchmarking), metodou interview nebo skupinovými diskuzemi (brainstorming). Těmito různými metodami se shromáždí strategická fakta, která jsou relevantní účelu. Je důležité, aby zvolené metody nepřipouštěly subjektivní vidění (Keřkovský, Vykypl, 2002).

Je-li SWOT analýza zpracovávána pravidelně, je vhodné posuzovat vývoj jednotlivých kvadrantů a vyhodnocovat, jak si podnik vede, zda se jeho situace zlepšuje či zhoršuje a na co se zaměřit (Keřkovský, Vykypl, 2002).

Pro sestavení matice je nutné odhalit vazby mezi vnějšími a vnitřními faktory. Například hrozba se může ve spojení se silnými stránkami podniku přeměnit na příležitost a naopak příležitost v hrozbu (Grant, 2010).

Výsledkem SWOT analýzy je návrh strategie, která dokáže využít silných stránek a příležitostí pro potlačení negativ vycházejících ze samotného podniku i hrozeb z okolí. Na základě SWOT analýzy rozlišujeme čtyři různé strategie (Sedláčková, Buchta, 2006).

Tabulka č. 3: Strategie na základě SWOT analýzy

	"S" Silné stránky	"W" Slabé stránky
"O" Příležitosti	Strategie SO	Strategie WO
"T" Hrozby	Strategie ST	Strategie WT

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Nejpříznivější je strategie SO, též „max - max“. Silné stránky (S) podniku podporují využití příležitostí (P). Podniky se chovají ofenzivně a snadno rozšiřují svůj tržní podíl. Toto postavení na trhu je nejžádanější (Sedláčková, Buchta, 2006).

Podnik v druhém kvadrantu se potýká s hrozbami (T), ale správným využitím silných stránek (S) je dovede potlačit nebo dokonce přeměnit na příležitosti. Taková strategie je nazývána „min – max“, neboli ST (Sedláčková, Buchta, 2006).

Při strategii OW, neboli „max – min“, podnik vidí dostatek příležitostí (O), ale musí správně jednat a potlačit své slabé stránky (W), jinak nebude schopen příležitostí využít a mohlo by se stát, že se změní v hrozby. Druhou cestou je maximálně využívat příležitosti k překonání slabých míst (Sedláčková, Buchta, 2006).

Nejhorší strategií je strategie WT, též „min – min“. Podnik zápolí s množstvím nedostatků (W) a čelí mnoha hrozbám (T). Podnik ustupuje do pozadí a snaží se ubránit úpadku tím, že minimalizuje slabiny i vnější rizika (Sedláčková, Buchta, 2006).

4 Představení společnosti

Společnost SYSTHERM s.r.o. je výrobním podnikem zaměřeným na návrh, výrobu, dodávku, montáž a servis systémů předávání tepla pro energetiku. Je výrobcem technologií předávání tepla pod obchodním názvem SYMPATIK. Výrobky SYMPATIK jsou řešeny vždy v zákaznickém provedení a instalovány do objektů rodinných domů, objektů občanské vybavenosti, výrobních závodů, ale i jako dílčí sestavy technologických celků (SYSTHERM s.r.o., 2015).

Hlavním předmětem činnosti společnosti je podle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE Výroba ostatních strojů a zařízení pro všeobecné účely jinde neuvedených. Vedlejší předmětem je Výroba parních kotlů pro ústřední topení a Výroba elektronických součástek (SYSTHERM s.r.o., 2015).

Firma má své pobočky v několika městech České republiky – v Praze, Ostravě, Strakoncích a Jablonci nad Nisou. Pobočky fungují jako technické kanceláře, které zajišťují v dané oblasti technickou podporu projektantům, dodavatelům a výrobcům tepla. Současně zajišťují zpětnou vazbu od obchodních partnerů (SYSTHERM s.r.o., 2015).

Společnost SYSTHERM s.r.o. vznikla v roce 2001 pod vedením generálního ředitele a zároveň jednatele Jana Kazdy a obchodně-technického ředitele Ing. Tomáše Daníčka. Zakladatel Jan Kazda zvolil jako právní formu podnikání společnost s ručením omezeným. Na počátku byl základní kapitál společnosti ve výši 650 000 Kč, společnost měla k dispozici 1 milion Kč v hotovosti a tvořilo ji pouhých 9 zaměstnanců - 2 technickohospodářští pracovníci, 3 projektanti a 4 topenáři (podniková prezentace, 2015). Dnes základní kapitál dosahuje výše 1 300 000 Kč a roční obrat přesahuje 380 milionů Kč. Podnik vytvoří zhruba 4 500 nabídek s úspěšností 70 % a vyrobí na 3 000 modulů pro předávání tepla ročně (generální ředitel, 2015).

V porovnání s hrubým domácím produktem České republiky, který například v roce 2014 činil 4 260,9 miliard Kč, je obrat společnosti poměrně nevýznamné číslo (ČSÚ, 2015). Přesto jsou malé a střední podniky páteří ekonomiky a z hlediska národního hospodářství mají velký význam. SYSTHERM s.r.o. má ale nejen význam pro národní hospodářství, ale podílí se i na světovém obchodě. Tržby ze zahraničí tvoří asi 55 % celkových tržeb společnosti. Přesto jsou to zanedbatelné částky ve srovnání s celkovým vývozem České republiky, který v roce 2014 činil 3 149,2 miliard Kč (ČSÚ, 2015).

4.1 Základní údaje z obchodního rejstříku

Obchodní firma: SYSTHERM s.r.o.

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Sídlo: K Papírně 172/26, 312 00 Plzeň

IČ: 64830454

Soud: Krajský soud v Plzni

Spisová značka: C7209

Datum zápisu: 9. 1. 1996

(Obchodní rejstřík, 2015)

4.2 Vize, cíle

Vize společnosti SYSTHERM s.r.o. je:

- Být leaderem výroby modulů systémů předávání tepla SYMPATIK v zákaznickém provedení.
- Být společností, která bude technickou a výrobní podporou nadnárodních společností – dodávky tlakových sestav pro technologické celky.
- Být společností, která změní způsob přípravy a montáží zdrojů tepla, jako plynových kotelen, předávacích stanic a technologických celků v montáži sestav dílensky vyrobených.
- Být společností, která je vnímána jako společensky odpovědná firma.

Cílem společnosti SYSTHERM s.r.o. je:

- Vytvoření nového systému výroby kompaktních modulů s využitím nových CAD programů a jejich implementace do přípravy výroby.
- Vybudování samostatné výrobní haly pro výrobu modulů z nerez materiálu.
- Logistika – nový způsob nákupu s výběrem dodavatelů s odborností a možností komplexních dodávek na jednotlivé akce.
- Konkurenceschopnost na světovém trhu.
- Zakázkovou výrobou získání nových zákazníků.

4.3 Vývoj společnosti

Historie firmy se váže k podnikatelským aktivitám současného generálního ředitele Jana Kazdy. Ten začal podnikat ihned po revoluci a během několika let se stal jednatelem a technickým ředitelem dceřiných společností holdingového uspořádání GREENTHERM HOLDING a.s. Na konci tisíciletí došlo mezi vlastníky holdingu k rozdílným názorům na vizi podnikání. Proto došlo k dohodě, Jan Kazda odešel z holdingu a převzal jednu z dceřiných společností GREENTHERM STAV s.r.o. Dne 9. 4. 2001 ji přejmenoval na společnost SYSTHERM s.r.o. a svou činnost zahájila k 15. 5. 2001 (generální ředitel, 2015).

Prvním úkolem pro možnost podnikání v konkurenci zahraničních firem bylo získání certifikace pro tlakové sestavy dle evropské směrnice 97/23/EC, kterou společnost obhájila již v roce 2002. V té době měl SYSTHERM s.r.o. již 22 zaměstnanců (generální ředitel, 2015).

K roku 2002 se datuje vývoj první verze SW HESCO, který usnadňoval zpracování nabídek, výpočtů a výrobní dokumentace. V tomtéž roce byla založena první dceřiná společnost SYMONTA s.r.o. a během následujícího půl roku vznikla další dceřiná společnost SYSTHERM SK s.r.o. (generální ředitel, 2015).

Zvýšení produkce výroby si vyžádalo zvětšení výrobních prostorů. Z tohoto důvodu byla koncem roku 2003 zakoupena administrativní budova v územním celku Plzeň-Bukovec a v roce 2004 i výrobní hala (generální ředitel, 2015).

SYSTHERM s.r.o. se od počátku zaměřil na export. Do roku 2004 byl realizován pouze do Slovenské republiky, do dalších zemí Evropské unie se datuje až od roku 2004, kdy byla navázána obchodní spolupráce se švédskou firmou ARMATEC AB. Tato firma byla v té době největším velkoobchodem topenářské techniky ve Skandinávii. Spolupráce byla pro firmu ARMATEC AB výhodnou v tom, že SYSTHERM s.r.o. provedl překlad a úpravu svého návrhového programu HESCO tak, aby technické parametry splňovaly švédské normy. Prodejci firmy ARMATEC AB tak obdrželi nástroj, se kterým mohli u svých zákazníků nabízet nejen komponenty, ale přímo výrobek - předávací stanici (generální ředitel, 2015).

V roce 2004 byl obchodní podíl společnosti rozdělen mezi dosavadního ředitele a v té době obchodního ředitele Ing. Tomáše Danička (generální ředitel, 2015).

V roce 2005 byl zaveden nový firemní SW TRACK pro přípravu a řízení výroby. V tomto roce byla založena dceřiná společnost SYSTHERM EU s.r.o. (generální ředitel, 2015).

Společnost SYSTHERM s.r.o. v roce 2008 zvítězila v zahraničním tendru na dodávku předávacích stanic pro město Budapešť, Maďarsko. Tato zakázka byla zlomovým bodem v úspěšnosti společnosti a zařadila se tak mezi evropské lídry výroby tlakových sestav a předávacích stanic (generální ředitel, 2015). V roce 2008 byla založena nejmladší dceřiná společnost SYSTHERM D s.r.o. (Obchodní rejstřík, 2015).

Díky dalším obchodním aktivitám a odbornosti SYSTHERM s.r.o. vyrábí technologické sestavy systémů předávání tepla, které jsou dnes instalovány již v 18 zemích světa (generální ředitel, 2015).

V roce 2014 byla zahájena rekonstrukce výrobního areálu v Bukovci, na kterou společnost získala dotaci z fondů EU ve výši 7 milionů Kč (generální ředitel, 2015).

4.4 Skupina SYSTHERM

SYSTHERM s.r.o. má dceřiné společnosti v České republice, Slovenské republice a Rusku.

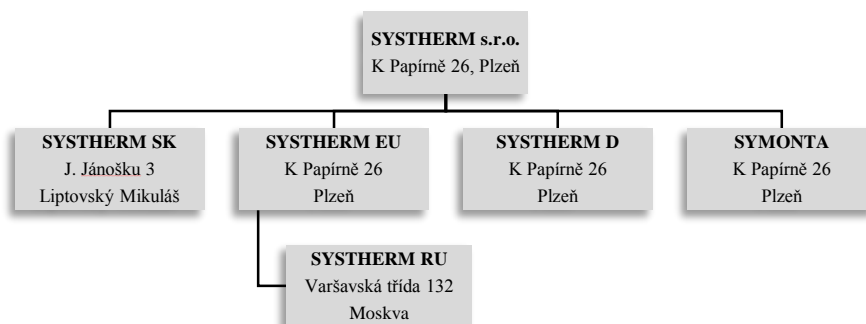
SYSTHERM s.r.o. je jediným vlastníkem firmy SYSTHERM D s.r.o. Tato společnost vznikla v roce 2008, má sídlo v Plzni a její základní kapitál činí 200 000 Kč (Obchodní rejstřík, 2015).

Osmdesátí pěti procentním podílníkem je ve společnosti SYSTHERM SK s.r.o. Zbývajících patnáct procent připadá jejímu jednateli Janu Kazdovi. Společnost byla zapsána do slovenského obchodního rejstříku v roce 2003 a základní kapitál je ve výši 6 636 EUR. Sídlo společnosti je na Slovensku v Liptovském Mikuláši (Obchodný register, 2015). Úkolem této společnosti je marketing a prodej výrobků SYMPATIK na Slovensku a taktéž příprava podkladů pro výběrová řízení na teplofikaci slovenských měst a obcí, do kterých se SYSTHERM s.r.o. hlásí (generální ředitel, 2015).

SYSTHERM s.r.o. vlastní celý obchodní podíl firmy SYMONTA s.r.o., která vznikla v roce 2002 se sídlem v Plzni. Výše základního kapitálu je 200 000 Kč (Obchodní rejstřík, 2015). Jejím úkolem je realizace montážních prací. Dnes společnost SYMONTA s.r.o. realizuje montážní práce v objemu cca 100 000 000 Kč ročně (generální ředitel, 2015).

Dále je vlastníkem poloviny obchodního podílu společnosti vzniklé v roce 2005 - SYSTHERM EU s.r.o. Její základní kapitál dosahuje výše 100 000 Kč a její sídlo je v Plzni. Vlastníkem druhé poloviny společnosti je IURII SHUMILIN. Tato společnost je pak stoprocentním vlastníkem společnosti SYSTHERM RU se sídlem v Moskvě (Obchodní rejstřík, 2015).

Obrázek č. 4: Skupina SYSTHERM



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

5 Vnitřní prostředí společnosti SYSTHERM s.r.o.

Jak již bylo zmíněno, do vnitřního prostředí jsou zahrnuty všechny zdroje podniku, které může sám ovlivnit. Analýza vnitřního prostředí pomůže společnosti odhalit své silné a slabé stránky a přispěje k formulaci či úpravě podnikové strategie.

Všechny informace o vnitřním prostředí společnosti jsou čerpány z interních zdrojů podniku.

5.1 Organizační struktura

Společnost SYSTHERM s.r.o. má liniově štábní organizační strukturu. Společnost je rozdělena na 9 útvarů – útvar generálního ředitele, ekonomický útvar, obchodně-technický útvar, útvar logistiky, útvar servisu, projekční ateliér, závod 01, závod 02 a závod 03 (SYSTHERM s.r.o., 2015).

Nejvyšší funkci má generální ředitel a zároveň jednatel společnosti Jan Kazda. Generální ředitel koordinuje činnosti jednotlivých útvarů, rozhoduje o přijímání a propouštění zaměstnanců, účastní se jednání s partnery na nejvyšší manažerské úrovni a má reprezentativní funkci. V jeho pravomoci je podepisování smluvních vztahů. Do útvaru generálního ředitele spadá ještě jeho asistentka a manažer kvality.

Obchodně-technický útvar je rozdělen do pěti středisek. Ředitelem tohoto útvaru je druhý společník firmy Ing. Tomáš Daniček.

Útvar servisu se dělí na pět servisních středisek podle místa působení. V útvaru logistiky jsou rozděleny pravomoci a odpovědnost na středisko nákupu a logistické centrum. Logistické centrum slouží k přípravě výroby a montáží. Zde se shromažďují komponenty a v návaznosti na firemní SW TRACK se zakládají přímo do palet jednotlivých zakázek.

Závod 01 se věnuje vlastní výrobě sestav SYMPATIK a je rozčleněn na pět středisek dle zaměření činnosti. Závod 02 provádí přípravu a realizaci staveb. Závod 03 zajišťuje montáže plynových kotelen, pro které platí specifické normy.

V příloze A je uvedena organizační struktura podniku.

5.2 Zaměstnanci

Společnost v dnešní době zaměstnává 142 pracovníků. Počet zaměstnanců od svého vzniku v roce 2001 výrazně stoupal až do roku 2009. V tomto roce ve společnosti pracovalo nejvíce zaměstnanců za celou její existenci. Od roku 2009 do současné doby dochází jen k mírným výkyvům v počtu zaměstnanců.

Zhruba jedna třetina zaměstnanců pracuje na pozici technickohospodářských pracovníků, přičemž 73 % z nich má vysokoškolské vzdělání. Osoby s vysokoškolským vzděláním jsou nezbytné v oblasti řízení společnosti a přípravě jednotlivých projektů. Nejpočetnější pracovní pozicí mezi technickohospodářskými pracovníky je pozice projektanta.

Druhou skupinou, která tvoří zbývající dvě třetiny, jsou dělnické profese. Dělníci pracují na pozicích instalatér – topenář, elektrikář, svářeč, izolatér, skladník, natěrač, zámečnick a pracovník servisu.

Průměrný věk zaměstnanců se po celou dobu existence společnosti pohybuje v rozmezí mezi 30 až 40 lety. SYSTHERM, s.r.o. zaměstnává převážně mladé lidi a často nabírá čerstvé absolventy vysokých škol, kteří ve firmě získávají během svého studia zkušenosti. V rámci spolupráce se SOŠ Sušice nabízí vyučeným studentům volná pracovní místa ve výrobě.

Společnost si uvědomuje, že pro jeho úspěšné fungování, je důležitá spokojenost zaměstnanců. Pro své zaměstnance každoročně připravuje vánoční večírek a sponzoruje stravování v závodní jídelně. Zájemcům z řad mimoplzeňských zaměstnanců poskytuje i ubytování ve vlastní ubytovně v areálu závodu.

5.3 Vědeckotechnologický rozvoj

Společnost SYSTHERM s.r.o. svým výzkumem a vývojem, technickou podporou svých obchodních partnerů (zapůjčení firemního SW HESCOpro[®]) a investicí do odbornosti svých pracovníků dokáže operativně reagovat na požadavky trhu svými kompaktními výrobky pro systémy předávání tepla.

5.3.1 Vnitropodniková softwarová podpora

Pro systémy předávání tepla společnost vyvinula vlastní firemní návrhový a kalkulační software HESCOpro[®], HESCOnet[®], HESCOgas[®], RSCal a BJCal. Software HESCOpro[®]

je nástroj, který umožňuje obchodníkovi i s nižší technickou odborností sestavit návrh předávací stanice s výstupem ve formě soupisky komponentů, technologického schématu a ceny výrobku SYMPATIK. Produkt HESCOgas[®] je nástrojem pro rekonstrukci plynových zdrojů tepla, kde kalkuluje a porovnává náklady na provoz stávající a nově navrhované technologie plynového zdroje. Software HESCONet[®] je nástrojem pro návrhy a optimalizaci teplovodních rozvodů soustav centrálního zásobování teplem. Každý z firemních softwarů je vyvinut do devíti jazykových mutací a uzpůsoben pro návrh technologie dle územního regionu. Efektivní zakázková výroba by nebyla možná bez nástroje, který by řídil celý proces výroby technologie SYMPATIK. Proto byl vyvinut software TRACK[®], který prostupuje celým podnikem a umožňuje přehledné řízení firmy s informacemi o stavu každé zakázky. Propojuje procesy poptávky a nabídky, předvýrobních úkonů, výroby, expedice, fakturace a poprodejních aktivit do jednoho vzájemně propojeného celku. Každý krok prověřuje správnost a úplnost dat zadaných v předešlém kroku, aby se tak co nejvíce eliminoval lidský faktor. Pověřený pracovník nebo jeho nadřízený má možnost se kdykoliv podívat na aktuální vytíženost celku nebo jednotlivého úkonu a jejich včasné plnění. Tímto systémem TRACK[®] rovněž pomáhá v optimalizaci efektivního využití lidských zdrojů. Systém poskytuje managementu množství statistických dat pro plánování výrobních kapacit nebo vyjednávání obchodních podmínek se subdodavateli. Vlastní softwarové produkty získaly řadu ocenění jak v ČR, tak i v zahraničí. Softwary zajišťují snadné a efektivní ovládání tepelných soustav (SYSTHERM s.r.o., 2015).

5.3.2 Vývoj výrobků

Společnost vyvinula řadu výrobků, které jsou uvedeny v příloze B. Právní ochranu v podobě užitého vzoru společnost získala na kombinovaný rozdělovač a sběrač, odplyňovače a filtry a termickou desinfekci ohřevu vody THERMDES.

Společnost má vlastní laboratoř, kde testujeme jednotlivé komponenty a systémy při různých technologických procesech. Tato skutečnost odráží péči společnosti o své výrobky a služby a zaručuje jejich kvalitu.

5.4 Výroba

Jednotlivé projekty plně respektují přání zákazníků a celé zakázky jsou prováděny na klíč dle požadovaných parametrů. Zakázky začínají u analýz investiční náročnosti, životnosti

a ekonomie provozu navrhovaných zařízení, což umožňuje kvalitní předvýrobní přípravu (SYSTHERM s.r.o., 2015). Pro každou zakázku je zpracována vlastní projektová dokumentace v projekčním ateliéru s podporou obchodně-technického útvaru. Projekční ateliér z dat od zadavatele vytvoří zakázku ve 3D návrhu a ten je zaslán objednateli. Zakázka po odsouhlasení řešení zákazníkem postupuje do logistického centra, kde je připraven požadovaný materiál. Výrobní závod si z logistického centra přebírá připravenou zakázku, přikládá výrobní dokumentaci dodanou oddělením designu a zahajuje proces výroby. Při výrobě předávacích stanic jsou veškeré svařovací práce prováděny manuálně. Celý proces výroby je certifikován a podroben dílčím kontrolám a zkouškám. Zakázka je následně zabalena a vybavena patřičnou dokumentací. Připravené tepelné soustavy jsou expedovány a namontovány na místě určení. Po podepsání předávacích dokumentů je zakázka vyfakturována. Ukončení zakázky je evidováno po kompletním vyrovnání všech pohledávek a zakázka se přesouvá do archivu. SYSTHERM s.r.o. v rámci záručních a pozáručních služeb poskytuje NON-STOP servis svých systémů. Svá servisní střediska má v Plzni, Praze, Ostravě a Liptovském Mikuláši.

5.5 Marketing

Marketingové aktivity společnosti SYSTHERM, s.r.o. jsou úzce spjaté s její dlouhodobou podnikatelskou koncepcí - přinášení inovačních řešení reagujících na aktuální a specifické potřeby zákazníků. Proto je pro společnost velmi důležitá nejen propagace jejích produktů, ale zejména také identifikace konkrétních potřeb jednotlivých zákazníků a vývoje trendů na trhu.

Společnost SYSTHERM s.r.o. nemá ve své organizační struktuře vyčleněné marketingové oddělení. Marketingové záležitosti iniciuje samotný generální ředitel.

5.5.1 Společenská odpovědnost firmy

Společnost od svého založení rozšířila své zaměření o vývojové středisko, vlastní unikátní software i péči o vzdělání mladých lidí. Společnost vychází z řady nejen kvalitou svých produktů, ale také sociální politikou. V této souvislosti SYSTHERM s.r.o. spolupracuje se Střední odbornou školou a Středním odborným učilištěm Sušice. Poskytuje jim malé subdodavatelské zakázky, sponzoruje výuku, poskytuje místa pro praxi žáků a přednostně nabízí volná pracovní místa absolventům z těchto zařízení, jak píše Hospodářské noviny (2012). SOU Sušice pořádá soutěž pro učně z oboru Mechanik instalatérských

a elektrotechnických zařízení, jejímž generálním sponzorem je společnost SYSTHERM s.r.o. Soutěž učňů o putovní pohár firmy SYSTHERM s.r.o. je již dlouhodobě každoroční událostí, které se účastní učiliště a střední školy z celé České republiky (SYSTHERM s.r.o., 2015). Vítězové si domů odnáší hodnotné věcné ceny. Ocenění nejsou jen učni, ale i pedagogičtí pracovníci vítězného týmu dané školy, pro které jsou pořádány studijní cesty do Skandinávie. Ve Skandinávii byly prezentovány způsoby řešení zásobování teplem a nové technologie montáží.

Cech topenářů a instalatérů České republiky, o.s. pravidelně pořádá vědomostní olympiádu učňů. SYSTHERM s.r.o. pořádá a sponzoruje krajské kolo této soutěže.

Společnost SYSTHERM s.r.o. v součinnosti s Regionální hospodářskou komorou Plzeňského kraje uspořádala v rámci projektu „Technika a ICT - Cherchez la femme ! Podpora odbourávání genderové segregace v Plzeňském kraji“ již 3 exkurze pro dívky ze základních škol. Jednalo se o představení profese mechanik instalatérských a elektrotechnických zařízení, elektrikář, projektant/přípravář, ukázkou používaných podpůrných softwarů a vyzkoušení si praktické odborné činnosti (SYSTHERM s.r.o., 2015).

SYSTHERM s.r.o. je v současné době zaměstnavatelem přibližně 140 zaměstnanců v různých profesích a z toho 7 lidí má sníženou pracovní schopnost. Tuto skutečnost v roce 2008 ocenila Krajská hospodářská komora Plzeňského kraje. V soutěži Stejná šance – zaměstnavatel 2008 se SYSTHERM s.r.o. umístil na první příčce za vytváření stejných podmínek pro lidi se zdravotním postižením, jak se lze dočíst na webových stránkách Krajské hospodářské komory Plzeňského kraje (2009).

5.5.2 Propagace

Propagace firmy a jejích výrobků je nedílnou součástí působení na trhu. V rámci propagace probíhá mezi podniky konkurenční boj. Díky propagaci lze oslovit potencionální zákazníky, představit jim své produkty, přesvědčit o své kvalitě a poskytnout jim kontakt pro zpětnou vazbu.

Společnost SYTHERM s.r.o. využívá následujících propagačních nástrojů:

- reklama – polepy automobilů,
- public relations - účast na veletrzích a výstavách, spolupráce se SOŠ Sušice
- webový portál společnosti.

Součástí propagačních materiálů bývá výrazný a poutavý slogan, který zaujme čtenáře. Heslo společnosti SYSTHERM s.r.o. zní CHYTROST, TECHNOLOGIE a BUDOUCNOST. „Chytrost pro nás představuje vzdělání, přehled v oboru a empatii vůči potřebám našich zákazníků. Technologie je pomocník i výsledek naší práce. Budoucnost je to, v co věříme.“ (podniková prezentace, 2015, s. 3)

Webový portál a účast na veletrzích a výstavách, jsou jedním ze základních kanálů umožňujících získávat zpětnou vazbu od zákazníků.

Společnost SYSTHERM s.r.o. se každoročně účastní mezinárodních výstav a veletrhů AQUA-THERM Praha, CONECO - RACIOENERGIA Bratislava, Teplárenské dny, Infotherma Ostrava. Všechny zmíněné výstavy a veletrhy jsou odborné, cílené na stavebnictví a energetiku. Během průběhu výstav jsou rozdávána různá ocenění, na které společnost několikrát dosáhla.

SYSTHERM s.r.o. provozuje vlastní webové stránky. Jako výchozí jazyk lze nastavit hned dvanáct jazyků. Stránky poskytují základní informace o firmě, výrobcích a podnikové softwarové podpoře. Na stránkách lze nalézt i seznam států, do kterých společnost již exportovala včetně vizualizace konečného výsledku. V záložce Newsletter je ke stažení podnikový časopis. Časopis je vydáván nepravidelně a informuje čtenáře o svých úspěších, novinkách a trendech v teplárenství. Poslední zmíněnou záložkou je záložka Ke stažení, kde lze nalézt produktové listy, které mohou být velmi užitečné pro potenciálního zákazníka, a prezentace ze seminářů, které jsou důležité pro zaměstnance.

Společnost provozuje také e-shop, ale na webových stránkách na něj nelze nalézt odkaz.

Dalším způsobem, jak zviditelnit své působení, které společnost využívá je využití reklamních ploch na automobilech. Společnost si tyto plochy nepronajímá na cizích vozech, ale reklamní polep nechala ztvárnit na třiceti firemních automobilech, které jezdí po České republice a na Slovensku.

Společnost v roce 2014 otevřela poradenské a školicí centrum ve středu města Plzně. Centrum nese název Energie chytře. Tato poradenská kancelář nabízí nezávislé poradenství zdarma, na což upozorňuje velký potisk na skleněných vstupních dveřích. Chytrá jsou nejen řešení poskytnutá odborníky, ale i designové propojení společnosti SYSTHERM s.r.o. s touto pobočkou. Logo a název mají stejné barvy, stejný typ písma, stejnou myšlenku.

5.6 Ocenění získaná společností

Společnost SYSTHERM s.r.o. získala v průběhu let mnohá ocenění. V roce 2003 získala cenu Zlatý plamen udělenou Cechem topenářů a instalatérů, o.s. za vývoj a volnou distribuci již zmiňovaného softwaru. V roce 2007 dosáhla na čestné uznání za exponát na veletrhu CONECO - RACIOENERGIA Bratislava. Rok 2008 přinesl firmě opět ocenění Zlatý plamen tentokrát za výrobu, dodávku, montáž a servis systémů předávání tepla, dále ocenění Projekt roku 2008 od Teplárenského sdružení České republiky a vítězství v soutěži Stejná šance zaměstnavatel 2008 (SYSTHERM s.r.o., 2015). Dále společnost získala čestné uznání na veletrhu AQUA THERM Nitra 2009. V roce 2010 a 2011 vyhrála společnost soutěž Český energetický a ekologický projekt roku vypisovanou Ministerstvem průmyslu a obchodu a Ministerstvem životního prostředí (TOP EXPO, 2011). Cech topenářů a instalatérů České republiky, o.s. na svém zasedání prezidia udělilo společnosti SYSTHERM s.r.o. cenu Dílo roku 2011 (Český instalatér, 2012). Společnost slavila obrovský úspěch, když vyhrála cenu Hospodářských novin Firma roku Plzeňského kraje 2012. Jedná se o jednu z největších všeoborových soutěží v zemi. (Hospodářské noviny, 2012). Jak již bylo zmíněno, společnost se pravidelně účastní mezinárodního odborného veletrhu AQUA THERM Praha. Při každém ročníku na této akci probíhá soutěž o nejlepší exponát. Podniky mají příležitost získat tři různá ocenění – zlaté medaile, čestné uznání a zvláštní uznání (AQUA THERM Praha, 2014). Čestné uznání společnost získala v roce 2009 i 2010 a zlaté medaile obdržela již čtyři a to v letech 2004, 2008, 2011 a 2012 (SYSTHERM s.r.o., 2015).

5.7 Finanční zdroje

V této kapitole je posuzováno finanční zdraví podniku. K analyzování finančního stavu jsou využity poměrové ukazatele. Pro vyhodnocení ekonomické situace podniku jsou poměrové ukazatele srovnávány s konkurenční firmou ETL-Ekotherm a.s., která se též zabývá výrobou produktů tepelné techniky (ETL-Ekotherm, 2016).

5.7.1 Ukazatel rentability

Tabulka č. 4: Rentabilita společnosti SYSTHERM s.r.o. a konkurující společnosti ETL-Ekotherm a.s. (v %)

Společnost	Položka	Rok			
		2011	2012	2013	2014
SYSTHERM s.r.o.	ROA	-2,40	-6,65	0,90	2,51
	ROE	-8,74	-29,62	9,58	3,80
	ROS	-1,30	-4,90	1,33	0,59
ETL-Ekotherm a.s.	ROA	-6,50	-7,43	3,75	1,08
	ROE	-11,44	-11,85	3,51	1,34
	ROS	-8,47	-7,78	2,16	0,84

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Všechny hodnoty rentability společnosti SYSTHERM s.r.o. se v letech 2011 a 2012 ocitly v minusových číslech, protože se společnost potýkala se záporným výsledkem hospodaření. V následujících dvou letech dosáhla společnost již kladných hodnot. V roce 2014 má vyšší hodnotu než předcházející rok pouze ROA. Stejný trend vykazuje i společnost ETL-Ekotherm a.s. a výjimkou vyšší hodnoty ROA v roce 2014.

Vykazované hodnoty ROA jsou nejnižší v roce 2012. To bylo způsobeno snížením oběžných aktiv, konkrétně snížením zásob a nedokončené výroby, a velkou finanční ztrátou. V roce 2013 a 2014 rentabilita aktiv nabírá rostoucí trend. Ve srovnání s vybraným konkurentem si společnost vedla lépe ve všech sledovaných letech kromě roku 2013, kdy společnost ETL-Ekotherm a.s. dosahovala poměrně vysoké rentability.

Rentabilita vlastního kapitálu v roce 2012 dosáhla velmi špatné hodnoty -29,62. Na tento výsledek měl opět vliv výsledek hospodaření a také snížení vlastního kapitálu o 13 193 000 Kč. V letech 2013 a 2014 se zvýšila hodnota vlastního kapitálu a společnost uzavřela účetní období se ziskem. Společnost ETL-Ekotherm a.s. vykazovala v letech 2011 a 2012 stejně jako analyzovaná společnost zápornou hodnotu, v roce 2012 ale nezaznamenala tak velký propad.

Rentabilita tržeb dosahovala nejnižších záporných hodnot ve srovnání s ostatními vypočtenými rentabilitami. Tržby v roce 2012 klesly oproti předchozímu roku o 119 081 000 Kč. V roce 2013 a 2014 tržby znovu vzrostly. Konkurující společnost si v roce 2011 a 2012 vedla daleko hůře, ale v následujících dvou letech společnost SYSTHERM s.r.o. v tomto ukazateli již nepatrně předstihla.

5.7.2 Ukazatel likvidity

Tabulka č. 5: Likvidita společnosti SYSTHERM s.r.o. a konkurující společnosti ETL-Ekotherm a.s.

Společnost	Položka	Rok				Doporučená hodnota
		2011	2012	2013	2014	
SYSTHERM s.r.o.	Běžná likvidita	1,86	1,66	1,68	1,81	1,5 - 2,5
	Pohotová likvidita	1,50	1,12	1,16	0,98	1 - 1,5
	Okamžitá likvidita	0,23	0,44	0,55	0,32	0,2 - 0,5
ETL-Ekotherm a.s.	Běžná likvidita	4,55	3,97	4,80	5,42	1,5 - 2,5
	Pohotová likvidita	3,50	2,28	3,31	4,17	1 - 1,5
	Okamžitá likvidita	1,53	0,22	0,34	1,17	0,2 - 0,5

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Při porovnání hodnot likvidity společnosti ETL-Ekotherm a.s. a společnost SYSTHERM s.r.o. je patrné, že řízení likvidity zvládá analyzovaná společnost lépe. Společnost ETL-Ekotherm a.s. se ze všech druhů likvidit ve všech sledovaných letech ocitla v doporučených hodnotách pouze dvakrát. Ostatní hodnoty vykazuje až mnohonásobně vyšší než je doporučováno. Z vypočtených hodnot lze tedy usoudit, že upřednostňuje konzervativní způsob a jistotu, že dostojí svým závazkům. Společnost SYSTHERM s.r.o. oproti svému konkurentovi tedy může dosahovat daleko vyšší výnosnosti.

Běžná likvidita společnosti se pohybuje ideálně v doporučeném rozmezí po celé čtyři sledované roky. Oběžná aktiva i krátkodobé závazky během sledovaných let mírně klesly, ale jejich poměr se výrazně nezměnil. Největší pokles byl zaznamenán mezi roky 2011 a 2012. Tento pokles byl způsoben převážně poklesem krátkodobých pohledávek.

Pohotová likvidita se v roce 2011 dotkla horní doporučené hranice, což pro podnik znamenalo, že mohl pocítit nižší výnosnost svých prostředků. V letech 2012 a 2013 podnik udržel svoji likviditu v požadovaném rozmezí. V roce 2014 byla hodnota likvidity těsně pod kritickou hodnotou. V tomto období se meziročně výrazně snížila výše dlouhodobých pohledávek i peněz v hotovosti.

Také okamžitou likviditu podnik udržel po celé sledované období nad spodní hranicí doporučeného intervalu. V roce 2012 finanční majetek téměř dvojnásobně vzrost, v roce 2013 růst ještě mírně pokračoval a hodnota této likvidity přesáhla horní doporučovanou hodnotu. V roce 2014 se opět finanční majetek snížil a okamžitá likvidita dosahovala hodnoty 0,32.

5.7.3 Ukazatel aktivity

Tabulka č. 6: Ukazatelé aktivity společnosti SYSTHERM s.r.o. a konkurující společnosti ETL-Ekotherm a.s.

Společnost	Položka	Rok			
		2011	2012	2013	2014
SYSTHERM s.r.o.	Obrat aktiv	2,30	1,72	2,26	2,13
	Doba obratu pohledávek	89	70	46	48
	Doba obratu závazků	71	105	75	72
ETL- Ekotherm a.s.	Obrat aktiv	0,97	1,10	1,22	1,24
	Doba obratu pohledávek	73	68	82	79
	Doba obratu závazků	37	33	28	26

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Obrat aktiv společnosti SYSTHERM s.r.o. ve sledovaném období meziročně klesal a rostl. Vypočtené hodnoty jsou v letech 2011, 2012 a 2014 vyšší než 2, což je uspokojivé, neboť čím je hodnota vyšší, tím podnik aktiva využívá efektivněji. Minimální výše ukazatele by měla být 1,0. Pod touto hodnotou se v roce 2011 ocitá konkurující společnost ETL-Ekotherm a.s. V následujících letech má pro společnost tento ukazatel rostoucí trend, ale v žádném z pozorovaných let nedosahuje stejné efektivity jako analyzovaná společnost.

Doba obratu pohledávek v letech 2011 až 2013 výrazně klesala. Tato skutečnost je pro společnost pozitivním jevem. Rozdíl mezi rokem 2013 a 2014 je zvýšení o pouhé 2 dny. Splatnost faktur společnosti je řízena obchodní politikou a obratem jednotlivých odběratelů. Podle bonity odběratele je splatnost 14, 30, ale i 90 dnů. U společnosti ETL-Ekotherm a.s. doba obratu pohledávek rok od roku klesá a opět stoupá. Její hodnoty se ale neustále pohybují ve vysokém rozmezí 73 – 82 dnů, což může společnost finančně zatěžovat. V tomto ukazateli si společnost SYSTHERM s.r.o. vede lépe než konkurent.

Dobu obratu závazků si společnost udržuje zhruba na stejné výši kolem 70 dnů. Velký výkyv nastal pouze v roce 2012. Průměrná doba se prodloužila o 34 dní. SYSTHERM s.r.o. má díky dlouhé době splatnosti závazků více volných finančních prostředků, které může využít jinak. Je ale důležité, aby společnost dodržovala dohodnutou obchodně-úvěrovou politiku, v opačném případě by mohla způsobit svým obchodním partnerům druhotnou platební neschopnost nebo na sebe vrhat špatné světlo v očích potenciálních obchodních partnerů. Konkurent společnost ETL-Ekotherm a.s. má v tomto ukazateli

zjištěné poměrně krátké lhůty pohybující se kolem jednoho měsíce. Tato skutečnost může být dána vyjednávací silou jejich dodavatelů.

5.7.4 Ukazatel míry zadlužení

Tabulka č. 7: Ukazatele zadluženosti společnosti SYSTHERM s.r.o. a konkurující společnosti ETL-Ekotherm a.s.

Společnost	Položka	Rok			
		2011	2012	2013	2014
SYSTHERM s.r.o.	Celková zadluženost (v %)	67	72	69	68
	Koeficient samofinancování (v %)	33	28	31	32
	Úrokové krytí	-2,84	-8,74	1,11	2,83
ETL-Ekotherm a.s.	Celková zadluženost (v %)	28	28	25	22
	Koeficient samofinancování (v %)	72	72	75	78
	Úrokové krytí	-7,18	-9,08	5,00	2,23

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Jak vyplývá z tabulky 7, podnik upřednostňuje financování pomocí cizího kapitálu. Celková zadluženost se pohybuje mezi 67 – 72 %. Cizí kapitál je pro podnik levnější a může tak využít finanční páky, tzn. využít cizího kapitálu k zvýšení výnosnosti vlastního kapitálu. Doplnkový ukazatel k ukazateli celkové zadluženosti vypovídá, že podnik hradí svá aktiva z 28 až 33 %. Vybraný konkurent je v otázce využívání cizího kapitálu opakem společnosti SYSTHERM s.r.o. K financování své činnosti nevyužívá více než 28 % cizích zdrojů a celkovou zadluženost stále snižuje.

V roce 2011 a 2012 ani jeden z podniků nedosahoval dostatečného zisku ke krytí úroků. Společnost SYSTHERM s.r.o. v roce 2011 dosahovala ztráty za účetní období -5 043 000 a v roce 2012 se ztráta prohloubila až na -13 190 000. V roce 2013 se obě společnosti vyšplhaly opět do kladných čísel. Ukazatel úrokového krytí společnosti SYSTHERM s.r.o. byl pouze 1,1, společnost ETL-Ekotherm a.s. dosáhla upokojivé hodnoty 5. V roce 2014 výsledek hospodaření analyzované společnosti klesl, ale ukazatel se již přiblížil minimální požadované hodnotě 3. Stejně tak klesl výsledek hospodaření společnosti ETL-Ekotherm a.s., ta se ale požadované hodnotě naopak vzdálila.

5.8 Zhodnocení vlivů vnitřního prostředí

Velkým kladem společnosti je její silná orientace na zákazníka. Zakázky jsou řešeny na základě požadavků zákazníků a respektují zákaznickovy potřeby pro připojení stanice tak, že je vyrobena přesně na míru dle jejího budoucího umístění. Společnost SYSTHERM s.r.o. zajišťuje komplexní řešení od návrhu, přes výrobu, dodávku až po montáž a servis systémů.

Příznivou skutečností pro společnost SYSTHERM s.r.o. je, že se počet zaměstnanců od svého vzniku mnohonásobil a v posledních letech je poměrně ustálený. Společnost se snaží zlepšovat kvalitu pracoviště a zlepšovat bezpečnost práce. Spokojení zaměstnanci jsou pro podnik přínosem, neboť jsou více motivováni podávat vyšší výkony.

Společnost podporuje začleňování čerstvých absolventů, jak vysokých škol, středních škol, tak učilišť, do trhu práce. Přestože zaškolování absolventů je časově náročnější, jelikož nedisponují dostatečnými praktickými znalostmi, tato skutečnost může společnosti přinášet výhody, neboť si mladé lidi může zaškolit a vychovat dle svých požadavků a ke svému obrazu.

Kromě spolupráce se SOŠ Sušice, společnost nové pracovníky aktivně nevyhledává a ani neinzeruje o volných pracovních pozicích na pracovních portálech. Své zaměstnance získává převážně s pomocí úřadu práce. V případě přijetí opatření by mohla získávat kvalitnější a kvalifikovanější zaměstnance.

Za velmi silnou stránku společnosti lze považovat oblast výzkumu a vývoje. Firemní vývojáři vyvinuli několik SW nástrojů, které podporují fungování podniku, ale také umožňují spolupráci se zahraničními partnery. Úspěšný vývoj v oblasti výroby je dokázán získáním ochrany duševního vlastnictví na tři výrobky a tím, že podnik dovede držet krok s konkurencí a s trendy v oboru.

Problematickou částí výroby je proces ručního svařování, které je časově náročné a může vést k nepřesnostem. Tento způsob je i poměrně nákladný a vyžaduje odbornou kvalifikaci dělníků.

Příznivým aspektem je vystupování společnosti jako společensky odpovědné firmy. Na tomto faktu si společnost velmi zakládá a staví na ni svoji image.

Pravidelná účast na veletrzích a výstavách, při kterých společnost získala již mnohá ocenění, je pro ni pozitivní reklamou.

Společnost v letech 2011 a 2012 dosahovala ztráty, v posledních dvou analyzovaných letech uzavírala účetní období již se ziskem. Přesto hodnoty rentability nedosahují příliš vysokých hodnot. Společnost řídí úspěšně likviditu a efektivně využívá svá aktiva. Ostatní ukazatelé aktivity se vyvíjí příznivě. Podnik je z většiny závislý na cizích zdrojích, díky čemuž může využívat finanční páky.

Slabinou společnosti je absence formulace poslání. Poslání stakeholderům ukazuje, kam společnost z dlouhodobého hlediska míří, co je jejím důvodem existence. Tento záměr společnosti by měli zaměstnanci znát a mít na paměti, aby ho bylo možné dosáhnout.

Dalším nedostatkem v oblasti vnitřního prostředí je nedostatečná propagace e-shopu. Webové stránky společnosti jsou často aktualizované, obsahují dostatek informací, ale nikde není odkaz na internetový obchod, který provozuje.

6 Analýza makroprostředí společnosti SYSTHERM s.r.o.

Tato kapitola je věnována analýze makroprostředí společnosti SYSTHERM s.r.o. Kapitola je rozdělena do 3 podkapitol, každá z nich řeší prostředí z jiného hlediska – hledisko politicko-legislativní, ekonomické a technologické.

6.1 Politicko-legislativní faktory

V současné době je politická situace v České republice poměrně stabilní. Česká republika se řadí mezi demokratické státy. V ČR funguje tzv. politický pluralismus, což znamená, že ve státě existuje mnoho politických subjektů, kteří se snaží prosadit své zájmy a konfrontují je se zájmy ostatních politických subjektů.

Prezident a vláda mají ve svých rukou výkonnou moc státu. Od roku 2013 je úřadujícím prezidentem České republiky Miloš Zeman. Současnou vládu tvoří koalice České strany sociálně demokratické (ČSSD), ANO 2011 a Křesťanská a demokratická unie - Československé strany lidové (KDU-ČSL), v jejímž čele stojí předseda vlády Bohuslav Sobotka (Vláda ČR, 2016).

V České republice se uplatňuje parlamentní systém. Parlament je voleným orgánem, který vytyčuje nejdůležitější pravidla společnosti – zákony (Czech.cz, 2010).

Politicko-legislativní faktory určitým způsobem podniky omezují, jelikož se musí platnými právními předpisy řídit. Česká republika je členem politického a ekonomického společenství Evropské unie, které vydává různá nařízení a doporučení, které podniky musí také sledovat.

Členství v Evropské unii přináší podnikatelům možnost čerpání dotací z fondů EU. Společnost SYSTHERM s.r.o. čerpala již dvě dotace z Evropského fondu pro regionální rozvoj prostřednictvím Operačního programu Podnikání a inovace (Evropské strukturální a investiční fondy, 2015).

Aktuální změnou, která společnost postihla v tomto roce, je novela zákona o účetnictví, která vešla v platnost 1. 1. 2016. Novela zasahuje nejen zákon o účetnictví, ale také zákon o daních z příjmů, zákon o rezervách a zákon o auditorech. Dle zákona č. 563/1991 Sb. o účetnictví dochází ke kategorizaci účetních jednotek podle kritérií: hodnota aktiv, čistý obrat a průměrný počet zaměstnanců. Účetní jednotky musí splňovat pro danou kategorii alespoň dvě ze tří stanovených kritérií. Každé kategorii účetních jednotek jsou přiřazeny

různé povinnosti ohledně sestavování a zveřejňování výroční zprávy, sestavování přehledu o peněžních tocích, přehledu o změnách vlastního kapitálu, povinnosti mít účetní závěrku ověřenou auditorem, povinnosti o zveřejňování výkazu zisku a ztráty a možnosti vést účetnictví ve zjednodušeném rozsahu. Novelizace opět zavádí jednoduché účetnictví, upravuje definice a mění povinnosti v sestavování zpráv o platbách vládám členského státu Evropské unie nebo třetí země. Změny se dotkly i prováděcích vyhlášek a Českých účetních standardů (Ing. Pavel Běhounek, 2016).

Z politického hlediska společnost může ovlivnit mimo jiné změna výše cel, protože se společnost z velké části své činnosti orientuje na export. Cla jsou prostředkem obchodní politiky státu k regulování vnějších obchodních vztahů. V rámci Jednotného trhu EU je možný volný pohyb zboží bez cel, kvantitativních omezení a bez dalších překážek, obchod se třetími zeměmi je ale regulován společnou obchodní politikou EU. Zboží při dovozu do EU podléhá jednotnému celnímu sazebníku (Lacina, Ostřížek, 2011).

Společnost SYSTHERM s.r.o. musí sledovat také aktuální znění zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. Novela zákona o daních z příjmů účinná od 1. 1. 2016 zvýšila daňové zvýhodnění na druhé, třetí a každé další vyživované dítě. Další změny v tomto zákoně souvisí s novelizací zákona o účetnictví, se zákonem rušící druhý pilíř důchodového spoření a s dalšími zákony (Businessinfo, 2015).

Výsledek hospodaření společnosti ovlivňuje výše sazby DPH, která je zakotvena v zákoně č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty. V české republice existují tři druhy sazeb DPH – základní, snížená a druhá snížená. Výše základní a snížené sazby se od svého zavedení již čtyřikrát změnila. Druhá snížená sazba byla zavedena teprve 1. 1. 2015. Aktuální hodnota je pro základní sazbu 21 %, pro sníženou 15 % a druhou sníženou 10 %. Velká změna, které přišla s rokem 2016 je zavedení kontrolního hlášení jako nástroje pro zefektivnění výběru daní. Plátcí DPH musí pravidelně elektronicky posílat finančním úřadům kontrolní výkazy o přijatých a vydaných fakturách. Právníkové osoby kontrolní hlášení zasílají jednou měsíčně, fyzické osoby jednou měsíčně nebo čtvrtletně, podle frekvence podávání daňového přiznání (Businessinfo, 2015).

Z legislativního hlediska společnost může ovlivnit vydávání nových environmentálních předpisů, které by mohly společnost omezovat ve výrobě nebo by ji mohly způsobit mimořádné výdaje. Zasáhnout ji můžou i změny dalších právních předpisů.

6.2 Ekonomické faktory

Analyzovaná společnost je ovlivněna různými makroekonomickými ukazateli. Patří mezi ně například vývoj HDP, míra inflace, vývoj nezaměstnanosti nebo vývoj měnového kurzu. Česká ekonomika v loňském roce vzrostla nejvíce od roku 2007. K růstu ekonomiky přispěla zejména slabší koruna, růst HDP, vyšší spotřeba domácností a zvýšená investiční aktivita. Díky tomuto pozitivnímu vývoji se postupně zlepšuje i situace na trhu práce (ČSÚ, 2016).

Vývoj a predikce následujících let jednotlivých makroekonomických ukazatelů lze vidět v následující tabulce.

Tabulka č. 8: Vývoj a predikce hlavních makroekonomických ukazatelů

	2014	2015	2016	2017	2018
Měnový kurz CZK/EUR	27,5	27,2	27,2	26,4	26,0
Hrubý domácí produkt (%)	2,0	4,3	2,6	2,6	2,5
Průměrná míra inflace (%)	0,4	0,3	1,5	1,7	1,9
Míra nezaměstnanosti (%)	6,1	5,0	5,5	5,2	5,1

Zdroj: vlastní zpracování, 2016, dle Ministerstva financí, 2015, a dle Českého statistického úřadu, 2016

6.2.1 HDP

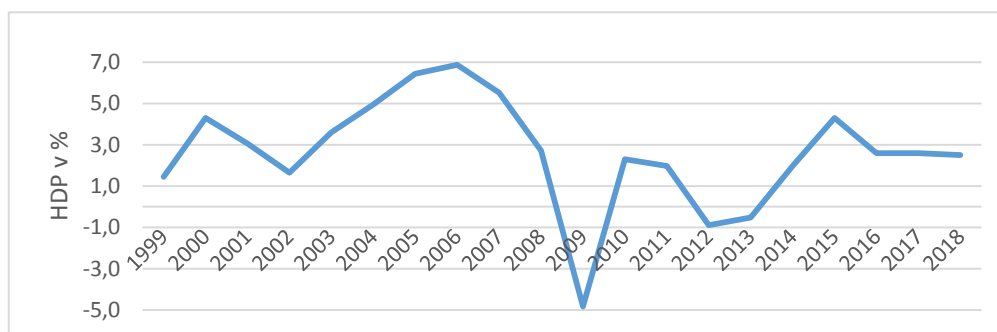
Hrubý domácí produkt podle údajů vydávaných Českým statistickým úřadem od roku 2002 do roku 2006 stoupal. V letech 2007 až 2008 ekonomika postupně upadala. V roce 2009 svět zasáhla hospodářská krize, která se projevila i na vývoji HDP České republiky. V následujících dvou letech hrubý domácí produkt začal opět růst, ale v roce 2012 a 2013 se česká ekonomika znovu ocitla v recesi.

V roce 2014 byla ekonomika oživena díky zvýšení investiční aktivity zahraničních i tuzemských podniků a zvýšení výdajů domácností. K oživení přispěla také expanzivní fiskální politika, která byla podpořena snahou dočerpávat prostředky z fondů Evropské unie na programové období 2007 – 2013, což bylo možné do konce roku 2015 (Aktuálně.cz, 2015).

Za loňský rok vzrostlo HDP o 4,3 % a dostalo se nad úroveň roku 2008. Jak píše Hospodářské noviny (2016), Česká republika se tak stala nejrychleji rostoucí ekonomikou v Evropě. K tomuto příznivému vývoji přispěl z velké části zpracovatelský průmysl,

výdaje domácností na konečnou spotřebu a již zmíněné dočerpávání dotací z Evropské unie. V posledním čtvrtletí loňského roku došlo ke stagnaci ekonomiky. V roce 2016 se očekává zpomalení růstu. HDP se podle analytiků bude pohybovat kolem 2,6 % v roce 2016 i 2017. V roce 2018 se předpokládá další zpomalení. Konkrétně se očekává zpomalení růstu průmyslu a stavebnictví (ČSÚ, 2016).

Obrázek č. 5: Vývoj HDP v České republice (v %)



Zdroj: vlastní zpracování, 2016, dle ČSÚ, 2016

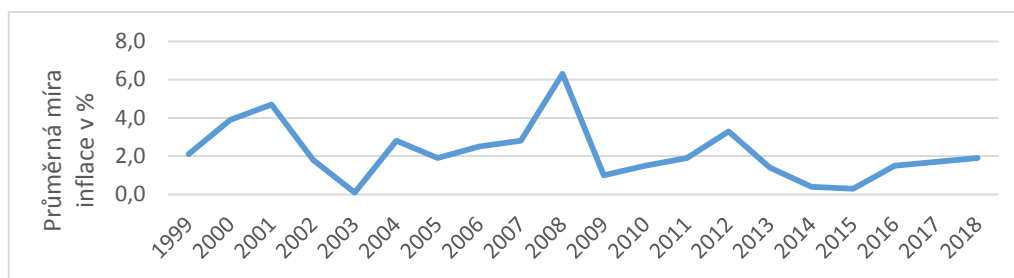
6.2.2 Inflace

Na počátku své existence se Česká republika potýkala s velmi vysokou mírou inflace. V roce svého vzniku dosáhla až 20,8 %. Od roku 1999 se inflace výrazně snížila. Nejvyšší hodnoty za posledních sedmnáct let dosáhla v roce 2008, a to 6,3 %. Jak uvádí Český statistický úřad, růst hladiny spotřebitelských cen byl dán zvýšením snížené sazby DPH na 9 %, nárůstem cen potravin, zvýšením spotřební daně u tabákových výrobků, zvýšením cen energií a regulovaného nájemného a zavedení regulačních poplatků ve zdravotnictví (ČSÚ, 2009).

V roce 2015 průměrná míra inflace klesla na 0,3 %. Na poklesu se podílelo zavedení druhé snížené sazby DPH a také nízké ceny ropy na komoditním trhu (ČSÚ, 2016).

Podle výše uvedené tabulky lze očekávat nárůst hladiny spotřebitelských cen a přiblížení se tak inflačnímu cíli 2 %, který vytyčila Česká národní banka (ČNB, 2016). Zvyšování průměrné míry inflace bude pro podnik znamenat zvyšování nákladů a snižování poptávky po jeho výrobcích.

Obrázek č. 6: Vývoj inflace v České republice (v %)



Zdroj: vlastní zpracování, 2016, dle ČSÚ, 2016

6.2.3 Nezaměstnanost

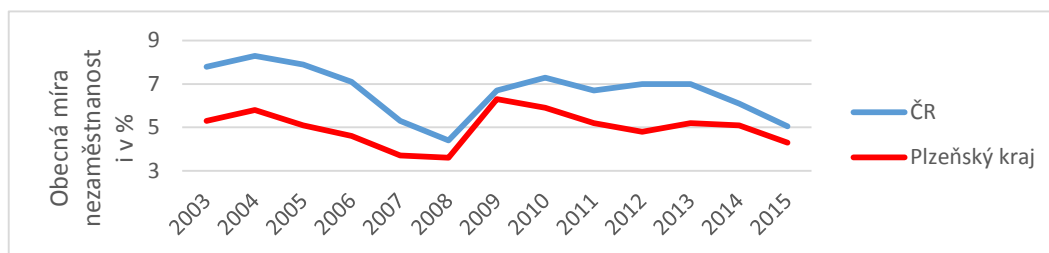
Díky ekonomickému růstu lze vidět pokles průměrné míry nezaměstnanosti, což může v budoucnu vést ke zvýšení spotřeby domácnosti a firem.

Nezaměstnanost v Evropské unii byla v loňském roce nejnižší od roku 2009, a to 9,3 %. Loňský rok přinesl České republice prvenství v žebříčku nezaměstnanosti v EU. O první příčku se dělí spolu s Německem. V prosinci v obou zemích míra nezaměstnanosti dosahovala 4,5 %. Obecná míra nezaměstnanosti za rok 2015 činila v průměru 5 % (Novinky.cz, 2016).

V Plzeňském kraji se už řadu let míra nezaměstnanosti drží pod celorepublikovou hodnotou. V loňském roce byla nezaměstnanost ve srovnání s průměrem ČR ještě o 1,62 procentního bodu nižší. S obecnou mírou nezaměstnanosti 4,62 % je druhým nejzaměstnanějším krajem v republice (ČSÚ, 2016). Mnoho pracovních sil dojíždí za prací z Plzeňského kraje do Německa, což nezaměstnanost snižuje. Dále v Plzeňském kraji rostou průmyslové zóny, které jsou atraktivní pro zahraniční investory. Ti ve svých závodech zaměstnávají až tisíce lidí.

Jak je uvedeno v tabulce č. 8, dle prognózy budoucnosti lze očekávat v letošním roce mírné zvýšení a opět následný pokles míry nezaměstnanosti.

Obrázek č. 7: Vývoj obecné míry nezaměstnanosti v České republice a v Plzeňském kraji (v %)



Zdroj: vlastní zpracování, 2016, dle ČSÚ, 2016

6.2.4 Měnový kurz

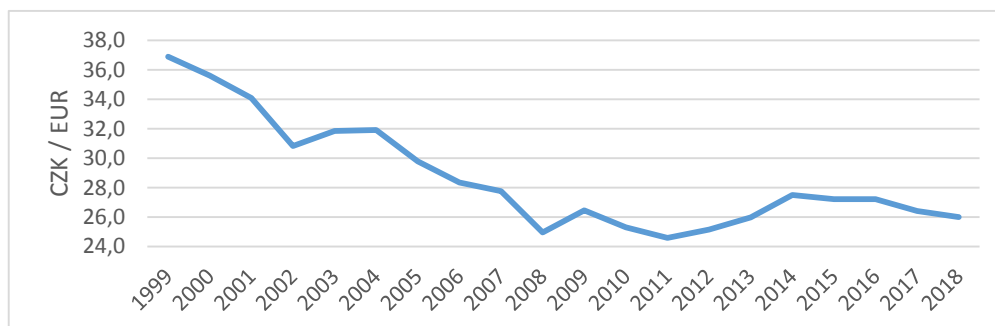
Pro společnost SYSTHERM s.r.o. je také důležitý vývoj měnového kurzu české koruny vůči euru, protože část odběratelů i dodavatelů jsou ze států, kde mají měnu euro jako národní měnu.

Na konci roku 2013 Česká národní banka přistoupila k opatření intervencí proti koruně kvůli velmi nízké inflaci. Tento krok inflaci nezvýšil, kvůli klesajícím cenám v zahraničí, ale podpořil českou ekonomiku. Internetový zpravodaj Česká pozice (2015) uvádí, že ČNB režim intervencí na devizovém trhu ukončí možná až koncem roku 2016.

Dle odhadovaného vývoje tohoto kurzu lze postupně očekávat zesilování koruny vůči euru a to znamená, že pro zákazníky v zahraničí bude zboží z České republiky dražší.

Pro společnost SYSTHERM s.r.o. by byl takový vývoj nepříznivý, neboť díky kurzovným ztrátám dosáhne takových zisků, jako při slabé koruně, tedy vyššímu kurzu.

Obrázek č. 8: Vývoj a predikce hlavních měnového kurzu CZK/EUR



Zdroj: vlastní zpracování, 2016, dle ČSÚ, 2016

6.3 Technologické faktory

Společnost SYSTHERM s.r.o. je výrobní podnik, a tak se ho všeobecný technický rozvoj podstatně dotýká. V 21. století dochází k rychlému technickému pokroku, který se odráží v produktivitě, výši nákladů, kvalitě i ekologických aspektech. 21. století přineslo také obrovský rozmach internetu. Zmnohonásobil se počet uživatelů, dostupných informací i příležitostí, ve kterých je internet využíván. V dnešní době má obrovský význam elektronické obchodování, které SYSTHERM s.r.o. ale nevyužívá. Velkým krokem vpřed, v oblasti internetu, je elektronické bankovníctví. Tento systém umožňuje neustálou dostupnost vlastních bankovních účtů a nonstop bankovní operace. Společnost SYSTHERM s.r.o. internetové sítě využívá pro ovládání řídicích systémů zařízení na dálku (generální ředitel, 2016).

Současná společnost se stále více snaží dbát na ekologii a ochranu životního prostředí. Tuto oblast vymezuje Zákon č. 17/1992 Sb. o životním prostředí a všechny firmy jsou povinny tento zákon dodržovat. Dříve se pro výrobu a spotřebu energie využívaly neobnovitelné zdroje jako je uhlí, ropa nebo zemní plyn. Tyto zdroje se postupně vyčerpávají a kvůli jejich využívání dochází k nadměrnému zatěžování životního prostředí. Z tohoto důvodu se začalo pracovat na systémech, které by umožnily využívání obnovitelných zdrojů a zároveň by zajišťovaly úsporu energií.

V posledních letech se velmi rozmohlo využívání solární energie pomocí solárních panelů neboli kolektorů. Tyto panely jsou instalovány jednak na velké rozloze, ale také na střechy rodinných domů, což následně umožňuje například využití pro ohřev vody. Velkému rozvoji tohoto systému přispěly zejména dotace, které jsou poskytovány jak z Evropské unie, tak ze Státního fondu životního prostředí ČR. Tato situace se společnosti SYSTHERM s.r.o. poměrně výrazně dotýká, jelikož se zabývá výrobou tepelných stanic a rozvodem tepla. Do budoucna lze očekávat, že se tento trend nezmění a i na dále se bude dbát na minimální zatěžování životního prostředí.

6.4 Zhodnocení analýzy makroprostředí

Podniky v České republice zatěžuje velké množství legislativních předpisů, které musí sledovat. Rok 2016 přinesl hned několik legislativních změn, novel a vyhlášek, na které společnost SYSTHERM s.r.o. musí reagovat.

Členství v Evropské unii nese mnoho příležitostí. Jednotný trh Evropské unie stimuluje obchod, investice a ekonomický růst. Podnikům se otevřel trh s obrovským množstvím potenciálních zákazníků. Evropská unie podporuje podnikání dotačními prostředky. Na druhou stranu může podnikům zvyšovat náklady vzhledem k nadměrným regulačním opatřením ze strany EU.

Ekonomický vývoj je pro společnost pozitivní. Díky pozitivnímu vývoji HDP se postupně zlepšuje i situace na trhu práce. Devizová intervence a kurzové rozdíly umožňují podnikům dosahovat vyšších zisků.

Technologické faktory významně ovlivňují analyzovanou společnost, která na jejich vývoj a na nově vznikající požadavky pružně reaguje vývojem nových výrobků a technologií.

7 Analýza mikroprostředí společnosti SYSTHERM s.r.o.

V této kapitole je aplikován Porterův model konkurenčního prostředí na společnost SYSTHERM s.r.o. Pomocí tohoto modelu jsou odhaleny příležitosti a hrozby společnosti přicházející od zákazníků, dodavatelů, existující i potencionální konkurence a vycházející z hrozby substitutů.

7.1 Vyjednávací síla zákazníků

Společnost SYSTHERM s.r.o. působí na trhu, na kterém se vyrábí pro konkrétní zákazníky. Zákazníky lze rozdělit do skupin – montážní firmy, výrobci a dodavatelé tepla, družstva, společenství vlastníků jednotek a státní správa, konkrétně majitelé tepelných soustav a zdrojů. Zákazníky, kteří přicházejí s požadavkem výroby systémů předávání tepla, jsou montážní firmy, výrobci a dodavatelé tepla a družstva. Tato činnost vytváří asi 60 % obrátu společnosti. O montáž energetických systémů, na kterou připadá asi 37 % podílu na obrátu, mají zájem rovněž družstva, výrobci a dodavatelé tepla a navíc společenství vlastníků jednotek a státní správa. Stejní zákazníci mají zájem pouze o projektovou činnost, která tvoří asi 3 % obrátu.

Společnost většinu zákazníků získává vítězstvím ve výběrových řízeních a méně zastoupenou skupinou jsou zákazníci, kteří společnost osloví sami.

Výroba probíhá na zakázku, odběratelé si tedy nejprve stanoví své požadavky a dohodnou smluvní podmínky včetně ceny. V případě výběrového řízení většinou vyhrává nejnížší předložená nabídka. Stejně jako v každém odvětví, zákazníci požadují co nejvyšší kvalitu za co nejnížší cenu.

Velká míra produkce je určena pro zahraniční trh. Společnost SYSTHERM s.r.o. exportuje své moduly do 13 evropských zemí, 3 zemí Asie, Spojených států Amerických a do Egypta (SYSTHERM s.r.o., 2015).

Obrázek č. 9: Země exportu společnosti SYSTHERM s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Mezi významné pravidelné zahraniční odběratele výrobků SYMPATIK lze zařadit švýcarskou nadnárodní korporaci **ABB**. Společnost ABB je světový lídr působící v oblasti energetiky a automatizace. Její úspěch je podmiňován silným zaměřením na výzkum a vývoj. Společnost má sedm výzkumných center a více než 8 500 výzkumných a vývojových pracovníků po celém světě (ABB v České republice, 2015).

Největším současným zahraničním odběratelem výrobků SYMPATIK je švédská společnost **Armatec**. Tato společnost má sídlo ve Švédsku a obchodní zastoupení v Norsku, Finsku a Dánsku a tvoří tak koncern Nordic group. Armatec představuje předního dodavatele technologií pro rozvody vody, ústředního vytápění, chlazení a plynu s více než šedesáti letou zkušeností na trhu (Armatec, 2016).

V České republice jsou nejvýznamnějšími zákazníky společnost **Veolia Česká republika**, **MVV Energie CZ a.s.**, **CENTROTHERM Mladá Boleslav, a.s.**, **Pražská teplárenská a.s.** a na Slovensku **BYTSERVIS-SK, spol. s r.o.**

7.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost SYSTHERM s.r.o. si objednává technická řešení dodávaných komponentů přímo od výrobců, nikoli od velkoobchodů. Jedná se o výrobky OEM – výrobky určené pro výrobce.

Společnost v současné době spolupracuje se sedmi hlavními dodavateli, kteří dodávají základní komponenty pro výrobu kompaktních předávacích stanic tepla a dalších topenářských zařízení. Tři z hlavních dodavatelů jsou nadnárodní koncerny, jeden je

přední italský výrobce a další tři společnosti působí převážně na českém trhu, z toho jedna se orientuje převážně na Plzeňský kraj. Mimo hlavních dodavatelů společnost spolupracuje s řadou menších dodavatelů a s dodavateli služeb (voda, plyn, elektřina atd.).

Obrázek č. 10: Dodavatelské země pro společnost SYSTHERM s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Siemens s.r.o.

Společnost Siemens s.r.o. má široké zaměření v oboru elektrotechniky. Dodává své výrobky pro oblast průmyslu, energetiky, dopravy a veřejné infrastruktury, technologie budov a zdravotnictví. Siemens s.r.o. patří do skupiny podniků Siemens v České republice, které je součástí nadnárodního koncernu Siemens AG. Tato skupina působí ve více než 200 zemích světa (Siemens, 2016). Pro společnost SYSTHERM s.r.o. je dodavatelem armatur a řídicích systémů.

WILO CS, s.r.o.

WILO CS, s.r.o. je dceřiná společnost německé společnosti WILO SE, která je vedoucí společností celého koncernu. Skupina WILO SE je dodavatelem čerpadel a čerpacích zařízení ve světovém měřítku. Má celkem 16 výrobních závodů v několika zemích na různých kontinentech. Společnost WILO CS, s.r.o. provádí v České republice obchodní a servisní činnost. Stejně jako společnost SYSTHERM s.r.o. provádí vlastní výzkum a účastní se odborných veletrhů a výstav (Obchodní rejstřík, 2016).

Grundfos Sales Czechia and Slovakia s.r.o.

Společnost Grundfos Sales Czechia and Slovakia s.r.o. byla založena v roce 1995 se sídlem v Olomouci jediným vlastníkem společností Grundfos Holding AG. Po roce své existence založila organizační složku na Slovensku. Společnost je součástí skupiny

GRUNDFOS se sídlem v Dánském království, kterou tvoří více než 80 společností ve více než 55 zemích. Tato skupina pokrývá téměř 50 % celosvětového trhu ve výrobě oběhových čerpadel. Grundfos Sales Czechia and Slovakia s.r.o. zajišťuje prodej a servis čerpací techniky na českém a slovenském trhu, kde získal pozici nejvýznamnějšího dodavatele (Grundfos, 2016).

Cordivari

Cordivari je italská firma, která byla založena v roce 1972. Dnes je společnost předním italským výrobcem v oboru vytápění a vodoinstalací. 35 % jejího obrátu tvoří produkce vyvážená do zahraničí (Cordivari, 2016). Pro společnost SYSTHERM s.r.o. je hlavním dodavatelem zásobníků, tlakových nádob a radiátorů.

G.A.S. a.s.

Společnost G.A.S. a.s. se od svého založení zabývala dovozem a prodejem techniky pro oblast plynárenství. Postupně své působení rozšířila a stala se prodejcem měřicí a regulační techniky a velkoobchodem topenářského a elektroinstalačního materiálu. Prodej je až z 96 % orientován na český trh. Zbývající 4 % prodeje směřují na Slovensko (Obchodní rejstřík, 2016). SYSTHERM s.r.o. odebírá od této společnosti teploměry, manometry, závitové armatury a je jedním z jejich největších zákazníků.

TRIVAL, s.r.o.

Společnost TRIVAL, s.r.o. byla založena v roce 1994 se sídlem v Praze. Tento podnik je zaměřen na velkoobchodní prodej průmyslových armatur, čerpadel, pohonů a dalších výrobků pro teplárenství, vodárenství a chemický průmysl. Kromě prodeje společnost nabízí i servis (Živé firmy.cz, 2016). Pro společnost SYSTHERM s.r.o. je hlavním dodavatelem přírubových armatur a trubních částí.

FERRUM PLZEŇ spol. s r.o.

Společnost FERRUM PLZEŇ spol. s r.o. vznikla v roce 1990 s orientací na obchod s hutními materiály. Kromě prodeje provádí dělení materiálu na přesné délky, zajišťuje jeho dopravu a poradenství k ocelím a neželezným kovům. V Plzni provozuje maloobchod hutního materiálu a také železářství. Zákazníky společnosti jsou především strojírenské firmy v Plzeň kraji (FERRUM PLZEŇ s.r.o., 2016). Pro společnost SYSTHERM s.r.o. je hlavním dodavatelem kovových trubek.

Tabulka č. 9: Hlavní dodavatelé společnosti SYSTHERM s.r.o.

Dodavatel	Zboží
Siemens s.r.o.	Armatury, řídicí systémy
WILO CS, s.r.o.	Čerpadla
Grundfos Sales Czechia and Slovakia s.r.o.	Čerpadla
Cordivari	Zásobníky a tlakové nádoby, radiátory
G.A.S. a.s.	Teploměry, manometry, závitové armatury
TRIVAL, s.r.o.	Přírubové armatury a trubní části
FERRUM PLZEŇ spol. s r.o.	Trubky

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

7.3 Hrozba vstupu nové konkurence

Potenciální konkurence je znevýhodněna poměrně vysokou bariérou vstupu do odvětví. Obtížný vstup do odvětví je založen na legislativní náročnosti, kterou společnosti musí dodržovat. V legislativní oblasti se odvětví řídí národními i evropskými právními předpisy.

Vstupující společnosti musí disponovat dostatečně velkým kapitálem. Založení společnosti v tomto oboru vyžaduje vynaložení značného objemu peněžních prostředků na zajištění výrobních, skladovacích a administrativních prostor a technického vybavení. Odvětví teplárenství se neustále vyvíjí, a tak budou potřeba i neustálé investice do vědy, výzkumu a inovací.

Pro nový podnik bude stěžejní najít pracovníky s kvalifikací odpovídající jeho potřebám. V tomto odvětví hraje roli schopný vrcholový management, odborní technickohospodářští pracovníci i zruční a zkušení dělníci. Podnik musí mít i dostatek finančních prostředků na zajištění mezd zaměstnanců.

V samotné otázce získávání zákazníků velký problém nevystává, jelikož firmy v tomto odvětví získávají většinu zakázek prostřednictvím výběrových řízení, kde vyhrává nejnižší cena. S tím ale mohou souviset úspory z rozsahu. Zaběhlé firmy uzavírají se svými pravidelnými dodavateli výhodnější smlouvy, které jim poskytují například rabaty nebo finanční bonusy. Tato skutečnost se může odrazit na celkové nabídkové ceně. Výhodou při výběrových řízeních a i celkovém chodu podniku jsou dlouholeté zkušenosti na trhu.

Potenciální hrozbu pro firmy působící na českém trhu, jsou zahraniční společnosti, které v odvětví již působí. Pro zahraniční podniky z Evropské unie, které dodržují stejné předpisy jako firmy z České republiky, není problém obsadit i tento trh.

Z hlediska výstupních bariér je tento trh atraktivní, jelikož neexistují větší překážky pro odchod z odvětví.

7.4 Hrozba substitutů

Možné ohrožení hlavního produktu (předávacích stanic) společnosti SYSTHERM s.r.o. může přinést využívání jiných energetických médií, jako například plynu či návrat k využívání tuhých paliv nebo odklon od systému centrálního zásobování teplem v obcích. Vlastní výroba energie pomocí solárních panelů, tepelných čerpadel, malých větrných elektráren či kogeneračních jednotek jsou také možné substituty v této oblasti.

7.5 Stávající konkurence

Po hospodářské krizi v letech 2008 – 2009 dochází ke stabilizaci trhu v oblasti výroby strojů a zařízení jinde neuvedených podle CZ-NACE. Byl zaznamenán i nárůst v oblasti počtu existujících podniků, tržeb i zaměstnanosti. Vytvářené výrobky zaznamenávají nárůst přidané hodnoty, ale díky tlaku poptávky je snižována jejich tržní cena. Společnosti působící v této oblasti jsou proto nuceny zkracovat dodací lhůty, snižovat cenu své práce, ale zachovávat, respektive zvyšovat, kvalitu výrobků.

Tento trend lze předpokládat i v následujících letech. Proto je podstatné pro společnost SYSTHERM s.r.o. adekvátně zareagovat na měnící se podmínky a dodržet stanovenou vizi rozvoje v oblasti technologií.

Největšími konkurenty v odvětví jsou zahraniční společnosti Danfoss a Alfa Laval. Jejich předností je především adekvátní strojové vybavení a lepší a propracovanější příprava, jelikož tyto subjekty realizují především sériovou výrobu. SYSTHERM s.r.o. realizuje výrobu na zakázku, kdy každé zákaznické řešení vyžaduje zvláštní přípravu, což u konkurence odpadá. Oba konkurenti jsou však nadnárodními společnostmi, a tak nejsou s analyzovanou společností srovnatelné.

Na českém trhu konkurují společnosti SYSTHERM s.r.o. například společnost ETL-Ekotherm a.s. a společnost TRASKO a.s.

Společnost ETL-Ekotherm a.s. vznikla také přeměnou původní společnosti a to v roce 2007. Sídlo a technické oddělení společnosti se nachází v Praze, výroba se odehrává ve výrobním závodě v Sivicích u Brna. Společnost se věnuje výrobě tepelné techniky stejně jako analyzovaná společnost, ale na rozdíl od ní se nezabývá montážní činností výrobků.

Společnost má hned několik autorizovaných prodejců v České republice a tři na Slovensku (ETL-Ekotherm a.s. 2016). Společnost je akciovou společností a její základní kapitál několikanásobně převyšuje kapitál společnosti SYSTHERM s.r.o., nicméně výsledek hospodaření za poslední účetní období je méně než poloviční (Obchodní rejstřík 2016).

Společnost TRASKO a.s. vznikla v roce 1999. Sídlo společnosti se nachází ve městě Vyškov. Společnost je na rozdíl od společnosti SYSTHERM s.r.o. akciovou společností. TRASKO a.s. je dodavatelem staveb v oblasti technického zařízení budov a dopravních a inženýrských staveb, provádí bezvýkopové technologie opravy kanalizací, zpracovává projektové dokumentace a výpočty pro zateplení objektů a návrh nových zdrojů vytápění, realizuje developerské projekty a provozuje velkoobchod se sortimentem v oblasti voda, topení, plyn (TRASKO a.s. 2016). Zaměření této společnosti je širší, společnost SYSTHERM s.r.o. se omezuje na obor energetika a teplotnictví a namísto velkoobchodu provozuje e-shop. Základní kapitál společnosti TRASKO a.s. je téměř dvanásobný, nicméně její počet zaměstnanců, počet strojů a stejně tak obrat za rok 2014 se blíží číslům analyzované společnosti. Níže uvedená tabulka obsahuje porovnání těchto dvou společností z různých hledisek.

Tabulka č. 10: Porovnání konkurenčních firem SYSTHERM s.r.o. a TRASKO a.s.

	SYSTHERM s.r.o.	TRASKO a.s.
Počet vozidel ve vozovém parku	30	85
Počet strojů	75	82
Počet zaměstnanců	140	120
Obrat za rok 2014 v Kč	476 000 000	481 715 391

Zdroj: vlastní zpracování, 2016, dle interních informací společnosti a webových stránek společnosti TRASKO a.s.

Vůči konkurentům na trhu má společnost řadu výhod. Hlavní je schopnost společnosti SYSTHERM s.r.o. flexibilně realizovat zakázky podle požadavků zákazníka, kooperovat s menšími firmami, využívá vysoce kvalifikované lidské zdroje a dlouhodobě se soustředí na zachování vysoké kvality produktů.

7.6 Zhodnocení Porterova modelu

Na společnost SYSTHERM s.r.o. značně působí vyjednávací síla zákazníků. Společnost obchoduje s velkými a významnými zákazníky, kteří ale mají nízké náklady přechodu, neboť produkty na trhu nejsou diferencované. Společnost je v některých zakázkách subdodavatelem pro další společnosti, které jsou dodavateli velkých technologických celků. U většiny zakázek je však generálním dodavatelem, zakázky jsou jednorázového charakteru, a tak nemá možnost si zákazníky udržovat a musí stále získávat nové. Vyjednávací síla zákazníků si nejvíce projevuje ve výběrových řízeních, kde je tlak na co nejnižší cenu.

Tři hlavní dodavatelé společnosti SYSTHERM s.r.o. svoji vyjednávací pozici upevňují sdružováním do nadnárodních koncernů. Takové velké společnosti mají silnou vyjednávací pozici nad zákazníkem, protože tvoří jen malou část poptávky po jejich zboží. Na trhu ale existuje řada dodavatelů potřebného materiálu, což vyjednávací sílu dodavatelů snižuje.

Z pohledu vstupu nové konkurence na trh je odvětví poměrně atraktivní. Potencionální hrozbou jsou zahraniční firmy.

Hrozba, že by substituty plně nahradily výrobní portfolio společnosti SYSTHERM s.r.o. je mizivá. Z tohoto hlediska je trh, na kterém společnost působí, velmi atraktivní.

Jako nejvýznamnější faktor působící na analyzovanou společnost lze označit stávající konkurenci v odvětví. Malá diferenciací produktů zesiluje konkurenční boj mezi podniky na trhu. Trh se ale neustále rozvíjí, míra růstu stoupá a konkurenční boj tlumí.

8 SWOT analýza společnosti SYSTHERM s.r.o.

V této kapitole je sestavena SWOT analýza, která je analýzou vnitřního a vnějšího okolí společnosti SYSTHERM s.r.o. Pro SWOT analýzu jsou využity závěry předchozích analýz. Silné a slabé stránky plynou z analýzy vnitřního prostředí, příležitosti a hrozby z analýz vnějšího prostředí.

Tabulka č. 11: SWOT analýza společnost SYSTHERM s.r.o.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• Silná orientace na zákazníka• Komplexnost dodávaných řešení• Zaměstnanci• Vlastní výzkum a vývoj• Vlastní softwary podporující chod podniku• Společensky odpovědná firma• Účast na výstavách a veletrzích• Kvalitní internetová prezentace ve 12 různých jazykových mutacích• Efektivní využívání aktiv	<ul style="list-style-type: none">• Vyhledávání nových pracovníků• Manuální proces svařování• Vysoká zadluženost• Nízká rentabilita• Absence formulace poslání• Nedostatečná propagace e-shopu• Malé množství stálých zákazníků
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">• Využívání dotací z EU• Expandování na nové zahraniční trhy• Příznivý ekonomický vývoj• Ekonomická situace a vývoj odvětví• Nízká možnost zastoupení substituty• Vysoké vstupní bariéry pro nové konkurent	<ul style="list-style-type: none">• Časté legislativní změny• Nadměrná regulační opatření ze strany EU• Předpokládaný růst inflace• Zesilování České koruny• Konkurenční tlak

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

8.1 Silné stránky

Konkurenční výhodou, kterou nese společnost SYSTHERM s.r.o. je, silná **orientace na zákazníka**. Společnost se zabývá pouze zakázkovou výrobou, která je zákazníkovi „ušitá na míru“ a dovede flexibilně reagovat na jeho potřeby. Společnost **zajišťuje celý proces** od návrhu přes výrobu, dodávku, montáž a pravidelný servis systémů předávání tepla.

Další silnou stránkou jsou **zaměstnanci**. Společnost zaměstnává zkušené odborníky, ale i mladé absolventy, které začleňuje do pracovního procesu a uvádí do svého profesního života. Pracovníci na všech úrovních dosahují potřebného vzdělání a neustále zvyšují

svoji kvalifikaci prostřednictvím firemních seminářů a školení. Zaměstnanci jsou vůči firmě loajální, mají zájem na úspěchu podniku a kolektiv zaměstnanců funguje bez problémů.

Velmi silnou stránkou je **vlastní výzkum a vývoj**. Společnost se pyšní především svými vývojáři, kteří vyvinuli řadu kvalitních softwarů. Tyto **softwarové nástroje** podporují dílčí procesy i celkový chod podniku. Kromě duševního vlastnictví podnik získal právní ochranu na tři vlastní výrobky.

Vystupování na veřejnosti jako **společensky odpovědné firmy** je dalším silným aspektem. Takové vystupování vytváří dobré jméno společnosti a tak se tak stává atraktivnější pro obchodní partnery, potencionální i stávající zaměstnance a zákazníky.

Silnou stránkou je pravidelná účast na odborných **výstavách a veletrzích**. Společnost se svojí účastí zviditelňuje a propaguje svoji činnost. Na řadě z nich získala různá ocenění. Díky takovým úspěchům se pak ocitá i v novinách a odborných časopisech.

Společnost operuje v mnoha zemích na několika kontinentech. Stejně tak i její dodavatelé jsou často zahraniční společnosti. **Webová stránka** je tedy vhodně uzpůsobena na možnost volby z 12 jazykových mutací. Webová prezentace společnosti poskytuje přehledné a užitečné informace.

Efektivní využívání aktiv je také silnou stránkou společnosti. Obrat celkových aktiv vypovídá o úspěšném hospodaření s finančními prostředky investovanými do aktiv podniku.

8.2 Slabé stránky

Za velmi slabou stránku lze považovat způsob **vyhledávání nových pracovníků**. Společnost nabízí svá volná pracovní místa pouze prostřednictvím Úřadu práce ČR a absolventům SOŠ Sušice. Problémem však je nedostatečná odbornost a zkušenosti těchto nově získaných pracovníků a někteří z nich po získání potřebných zkušeností z podniku odchází.

Stěžejní proces výroby – **svařování, probíhá manuálně**. Manuální činností může docházet k většímu počtu zmetků a celkově snižuje produktivitu práce. Přijetím opatření by mohlo dojít ke snížení nákladů.

Za slabou stránku lze označit poměrně **vyšokou zadluženost** podniku. Společnost využívá k financování aktiv více než polovinu cizích zdrojů.

Oproti letům 2011 a 212 v následujících dvou rocích společnost dosahovala kladného výsledku hospodaření. Přesto **rentabilita** nedosahovala poměrně nízkých hodnot.

Za velký nedostatek a tedy slabou stránkou lze považovat **absenci formulace poslání**. Smysl existence podniku by měl znát management, zaměstnanci, ale i ostatní stakeholders.

Společnost má zřízený **e-shop**, ve kterém nabízí jednotlivé komponenty, které používá při samotné výrobě svých výrobků. Tato webová stránky však není propagována a odkaz na ni není dohledatelný ani webových stránkách společnosti.

Vzhledem k tomu, že se společnost zabývá zakázkami, které jsou jednorázového charakteru, je pro ni problematické získat **stálé odběratele**. Přesto je podnik stálým subdodavatelem pro několik velkých společností, které jsou dodavateli velkých technologických celků.

8.3 Příležitosti

Velkou příležitostí je využívání národních **dotačních programů** spolufinancovaných ze Strukturálních a investičních fondů EU, které mají široké zaměření. Společnost SYSTHERM s.r.o. využila tuto příležitost v minulém programovém období získáním dotací z Operačního programu Podnikání a inovace a této příležitosti hodlá využívat i do budoucna.

Společnost se z velké části zaměřuje na zahraniční trhy. Členství v Evropské unii ji usnadňuje **expandování na nové trhy** v rámci EU. V případě exportu do zemí EU jsou výrobci vázáni stejnými legislativními předpisy a je zajištěna svoboda volného pohybu zboží bez celního zatížení. Problém může nastat při exportu do zemí mimo EU, kdy vývozce musí dodržovat odlišné předpisy dané země.

V současné době česká **ekonomika** zažívá příznivý vývoj. V roce 2015 hrubý domácí produkt výrazně vzrostl a míra nezaměstnanosti meziročně klesla o více než jedno procento.

Společnosti nahrává i **ekonomická situace odvětví**, které se neustále rozvíjí. Možnosti trhu rostou s příchodem inovací a s technickým a technologickým rozvojem.

Další příležitost vyplývá z nemožnosti zastoupení výrobního portfolia společnosti **substituty**. V teplotářském odvětví existuje jen velmi málo substitutů, kterými se analyzovaný podnik nezabývá.

Příznivou situací pro podniky v odvětví jsou také **vysoké vstupní bariéry** pro nově vstupující konkurenty.

8.4 Hrozby

Nepříznivou situací pro podniky jsou **časté legislativní změny**. Změny v legislativě probíhají na úrovni právních předpisů zasahujících odvětví i obecně platných právních předpisů, a to v národním i nadnárodním měřítku. To všechno podnik musí sledovat a pružně reagovat.

Hrozbou přicházející ze strany Evropské unie mohou být **nadměrná regulační opatření**. Některá opatření mohou společnost omezovat ve výrobě nebo požadovat jisté nápravy, které ji způsobí zvýšení nákladů.

Společnost může ovlivnit **přepokládaný růst inflace a zesilování České koruny**. Růst inflace se projeví na zvýšení cen vstupů podniku a zřejmě utlumí poptávku po jeho zboží. Společnost se silně orientuje na export. Posílením koruny dosáhne nižších zisků z kurzových rozdílů než při vysokém kurzu.

Největší hrozbou je velký **počet konkurentů** na trhu. Hrozbu konkurence ještě umocňuje možný vstup stávající zahraniční konkurence z EU na český trh, pro které platí stejné regulace jako pro domácí výrobce.

8.5 Zhodnocení SWOT analýzy

Po provedení rozboru SWOT analýzy lze konstatovat, že co do počtu silných a slabých stránek a počtu příležitostí a hrozeb jsou tyto dvě strany poměrně vyrovnané, ačkoli mírně převažují pozitivní aspekty analýzy. Při pohledu na kvalitativní charakter jednotlivých bodů analýzy již jednoznačně převažují silné stránky a mírně převažují příležitosti. Pro takové okolnosti je vhodná strategie SO, neboli „max - max“. Při této strategii se podniky zaměřují na využívání silných stránek a příležitostí přicházejících z vnějšího okolí. Nežádoucí faktory by měl podnik intenzivně monitorovat a eliminovat.

Podnik se v současné situaci může chovat ofenzivně a na základě silných stránek a využití potencionálních příležitostí rozšiřovat svůj tržní podíl. Například díky schopným zaměstnancům ekonomického útvaru, kteří neustále hledají možnosti dotačních programů, může podnik získat nárok na dotaci, ze které bude mít ekonomický prospěch. Další možností, jak využít silné stránky a příležitosti, je využít vlastního výzkum a vývoje k získání konkurenční výhody na technologicky se rozvíjejícím trhu. Při úspěšné činnosti pracovníků výzkumu a vývoje má podnik šanci získat další právní ochranu na technická řešení a zvýšit tak svoji prestiž na trhu.

9 Návrh na opatření

V závěrečné kapitole této kvalifikační práce jsou navržena opatření, které společnosti pomohou upevnit svoji konkurenceschopnost. Prvním návrhem je využití pracovních portálů pro získávání kvalifikovanější pracovní síly. Druhý návrh je zaměřený na získávání dotací a poslední návrh se týká koupě nové linky pro zefektivnění výroby.

9.1 Pracovní portály

Jak již bylo výše uvedeno, společnost SYSTHERM s.r.o. nabízí svá volná pracovní místa pouze prostřednictvím příslušné krajské pobočky Úřadu práce ČR a prostřednictvím spolupráce se SOŠ Sušice. Takový způsob vyhledávání zaměstnanců bývá často neefektivní, jelikož tak podnik nezískává odborníky se zkušenostmi v dané oblasti. Takoví uchazeči si obvykle chtějí vybírat mezi nabídkami a často se poohlížejí po novém zaměstnavateli ještě v době, kdy mají stále uzavřený pracovní poměr, protože chtějí jít za lepším.

Efektivnějším způsobem, jak nabídnout potencionálním uchazečům o zaměstnání volné pracovní pozice, jsou webové pracovní portály. Díky rozšíření internetu se rychle rozvinula i oblast pracovních portálů. Nalezení vhodného pracovního místa je díky nim velmi přehledné, rychlé a jednoduché. Uchazeč má možnost filtrovat požadovanou lokalitu, obor i další požadavky.

Pracovních portálů je dnes velké množství. Mezi nejvýznamnější v České republice se řadí Jobs.cz, Práce.cz a sPrace.cz (Pracovní portály, 2016). Zveřejnění inzerátu a služby, které portály nabízejí, jsou zpoplatněny. Výše poplatku se odvíjí od množství inzerátů, délky zveřejnění, zvýhodnění inzerátu před ostatními, přístupu do databáze životopisů atd. V tabulce č. 12 jsou uvedeny orientační ceny tří nejpopulárnějších pracovních portálů ČR.

Tabulka č. 12: Ceny zveřejnění základního inzerátu na pracovních portálech

Jobs.cz	5900 Kč / 30 dnů
Prace.cz	4 235 Kč / 30 dnů
sPrace.cz	vložení zdarma na 14 dní

Zdroj: vlastní zpracování, 2016, dle Jobs.cz, Práce.cz, sPrace.cz, 2016

Společnost by potřebovala ročně podat asi 15 inzerátů na různé pracovní pozice. V případě, že by využila služeb portálu Jobs.cz, naskytne se jí možnost zakoupit balíček 3 inzerátů Standart za cenu 19 000 Kč. Každý inzerát bude zveřejněn po dobu 30 dnů. Inzeráty Standart jsou oproti inzerátům Light každý nový týden přesunuty na začátek výpisu a zařazeny do mobilní aplikace Práce za rohem. Finanční rozdíl mezi těmito variantami činí 2 000 Kč. Se zvýhodněným balíčkem 3 inzerátů, ale vyjde cena jednoho inzerátu Standart na 6 334 Kč místo běžné ceny 7 900 Kč (Jobs.cz, 2016).

Většina inzerátů je směřována na dělnické pozice. V případě, že by podnik potřeboval za rok v průměru asi 3 inzeráty na pozici, na kterou hledá profesionály ze specifických oborů, může využít služby Oborové portály. Pomocí této služby jsou inzeráty zveřejňovány na vybraných oborových portálech. Cena této služby se pohybuje od 3 900 Kč. Společnost při nabízení nejprestižnější pozice může využít nabídky zpracování inzerátu v designu firemního webu, což jí přijde na minimálně 45 000 Kč (Jobs.cz, 2016).

Náklady vynaložené na zveřejnění finálních verzí inzerátů nejsou konečné. Uchazeči, kteří se rozhodnou na nabídku reagovat prostřednictvím portálu, zašlou osobní údaje, kontaktní údaje a životopis. Personální pracovník společnosti má možnost prostudovat zaslané životopisy zcela zdarma, ale pro získání kontaktních údajů potenciálních kandidátů musí uhradit další poplatek. Odkrytí kontaktu startuje na 60 Kč, v případě společnosti SYSTHERM s.r.o. se může tato cena vyšplhat až na 4 900 Kč, za které odkryje 50 kontaktů (Jobs.cz, 2016).

Výpočet nákladů a výsledná suma je uvedena v tabulce č. 13.

Tabulka č. 13: Výpočet nákladů při inzerci na portále Jobs.cz

Balíček 3 inzerátů Standart	19 000 Kč
4 x balíček	76 000 Kč
Oborové portály	3 900 Kč
3 x oborové portály	11 700 Kč
Desing firemního webu	45 000 Kč
1 x desing firemního webu	45 000 Kč
Odkrytí 50 kontaktů	4 900 Kč
CELKOVÁ ČÁSTKA	137 600 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Celková částka, kterou by společnost SYSTHERM s.r.o. zaplatila při využití služeb pracovního portálu Jobs.cz, činí přibližně 137 600 Kč za rok. Společnost nemusí využít

speciálního designu nebo by se mohla rozhodnout pro jiný portál, na které jsou ceny vkládání nabídek nižší.

9.2 Dotace z EU

Společnost SYSTHERM s.r.o. úspěšně obhájila již dvě žádosti o dotace z Evropského fondu pro regionální rozvoj. Nyní by se mohla zaměřit a na další typ fondu. Vzhledem k tomu, že společnost zaměstnává poměrně velké procento čerstvých absolventů, mohla by se zajímat o Evropský sociální fond, konkrétně Operační program Zaměstnanost.

9.2.1 Záruky pro mladé v Plzeňském kraji

Projekt Záruky pro mladé v Plzeňském kraji začal účinkovat 11. 1. 2016 a jeho realizace končí k 10. 1. 2019. Projekt disponuje finančními prostředky v hodnotě 49 584 856 Kč. Cílovou skupinou jsou uchazeči o zaměstnání do 29 let včetně, kteří jsou evidovaní na Úřadu práce ČR více než 3 měsíce a jejichž pracovní zkušenosti trvaly maximálně 2 roky (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2016).

Cílem je adaptovat účastníky projektu do pracovního procesu. Projekt k tomu nabízí několik možných nástrojů jako Individuální poradenství, Motivační kurz, Rekvalifikaci, tzv. Práci na zkoušku nebo Odbornou praxi. Jednotlivé nástroje je možné i kombinovat (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2016).

Společnost by se mohla zapojit do projektu poskytnutím místa pro Práci na zkoušku či Odbornou praxi. Pro uskutečnění spolupráce s Úřadem práce ČR s ním uzavře Dohodu o vyhrazení společensky účelného pracovního místa. Takové místo zaměstnavatel nově zřídí nebo již existující místo vyhradí pro konkrétního uchazeče o zaměstnání (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2016).

Práce na zkoušku je krátkodobou pracovní příležitostí. Jedná se o maximálně poloviční úvazek s dobou trvání maximálně 3 měsíce. Tato pracovní pozice ověří, zda je klient projektu připraven na pracovní pozici pevně nastoupit. Společnost získá z dotace finanční příspěvek na mzdy pracovníkům na společensky účelných pracovních místech. Na měsíční mzdu pracovníků se středním a nižším vzděláním obdrží maximálně 7 000 Kč, pracovníci s vyšším a vysokoškolským vzděláním jsou dotováni maximálně 9 500 Kč (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2016).

Odborná praxe nabídne uchazečům pracovní pozici na dobu 6 až 12 měsíců. Pracovníci budou zaměstnavateli zaučováni a zaškolení. Zaměstnavatelé musí pro tyto pozice zajistit alespoň minimální potenciál kariérního růstu. Výše mzdového příspěvku se pohybuje v rozmezí 12 000 - 18 000 Kč (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2016).

Jak již bylo řečeno, společnost běžně zaměstnává absolventy bez pracovních zkušeností. Spoluúčastí na tomto projektu by mohla ušetřit výraznou část mzdových nákladů na takové pracovníky alespoň po dobu několika měsíců.

9.2.2 Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II

Druhý projekt, kterého by se společnost mohla zúčastnit je projekt s názvem Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II. Tento projekt odstartoval 1. 12. 2015 a bude ukončen 30. 11. 2020. Projekt navazuje na své předchůdce, kteří úspěšně fungovali jako nástroje podpory dalšího vzdělávání a posilování konkurenceschopnosti pracovní síly (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2016).

Řada podniků je ovlivňována neustále se měnící situací na trhu. Takovému stavu se pracovníci musí přizpůsobovat a získávat odpovídající kvalifikaci, aby podnik zůstal konkurenceschopný. Projekt se zabývá potřebou dalšího vzdělávání zaměstnanců a podporuje ochotu zaměstnavatelů investovat do vzdělávání (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2016).

Společnost SYSTHERM s.r.o. dbá na průběžné vzdělávání svých zaměstnanců a snaží se jim zprostředkovat různá školení, které zvyšují jejich kvalifikaci. Pokud by se zapojila do tohoto projektu, měla by nárok na příspěvek na vzdělávání svých zaměstnanců a refundaci jejich mzdových nákladů po dobu školení. Přispívaná částka se bude odvíjet dle pravidel poskytování veřejné podpory de minimis a blokové výjimky (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2016).

9.3 Nákup svařovacího zařízení

Předmětem dalšího opatření, je nákup nové linky pro přípravu svařenců potrubních tlakových sestav, která umožní automatické svařování trubek. Součástí linky je i řídicí jednotka s vlastním softwarem. Prostřednictvím SW budou zadávány parametry pro výrobu konkrétních svařenců. Linka na základě definovaných parametrů provede veškeré

operace - od vyměření, vypálení kruhu průměru trubky a její svařování v požadovaném úhlu.

V současnosti společnost nedisponuje obdobným strojem. Veškeré svařovací práce jsou prováděny manuálně. Se zavedením nového stroje dojde k automatizaci procesu svařování, což umožní eliminaci chybovosti lidského faktoru s následným snížením míry zmetkovitosti a odpadů. Díky novému zařízení dojde k poklesu spotřeby energie na jednotku produkce, ke zvýšení produktivity práce a celého procesu svařování. Výroba tak bude méně časově, finančně i energeticky náročná. Linka pro přípravu svařenců potrubních tlakových sestav umožní rozšířit výrobní kapacity a dostatečně pružně a rychle reagovat na požadavky zákazníků. Výsledkem bude navýšení odbytu firmy.

Nová linka by nevyžadovala mimořádné zvyšování kvalifikovanosti personálu. Stačilo by pouze zaškolení pracovníků v manipulaci se zařízením a v pravidlech údržby od dodavatelské společnosti.

Plánovaná technologie by měla pozitivní vliv na životní prostředí ve srovnání se stávajícím technologickým vybavením a pracovními postupy společnosti. Nový stroj spadá do kategorie bezodpadové a bezemisní technologie.

Po konzultaci tohoto opatření se zaměstnanci podniku, byly vyčísleny následující dílčí cíle:

- pokles zmetkovitosti výroby pod 1 %;
- snížení množství odpadkového materiálu o cca 99 %;
- snížení energetické náročnosti výroby na jednotku produkce (jednotka produkce = 1 hodina) o cca 15 %;
- snížení nákladů výroby o cca 15 %;
- růst produktivity práce průměrně o cca 14 %;
- zvýšení stávajících výrobních kapacit o 20 %;
- nárůst odbytu společnosti o více než 10 %;
- snížení emisí o cca 50 %.

Celkové výdaje související s pořízením stroje jsou kalkulovány na 20 000 000 Kč včetně DPH. Průměrné roční peněžní toky jsou podnikem odhadovány na 6 700 000 Kč (interní zdroje, 2016).

Jako ekonomické kritérium efektivity opatření je zvolena prostá doba návratnosti. Ta se spočte jako poměr celkových investičních nákladů a průměrného ročního přínosu projektu (Marinič, 2014).

$$PDN = \frac{\text{Celkové investiční náklady}}{\text{průměrný roční přínos projektu}}$$

Zdroj: Marinič, 2014

Na základě tohoto vzorce jsou zpracovány finanční údaje udávané podnikem.

$$20\,000\,000 : 6\,700\,000 \doteq 2,99$$

Minimální životnost investice je stanovena na 5 let provozu (do úplného odepsání majetku). Prostá doba návratnosti činí 2,99 roku. Tato hodnota prokazuje efektivnost akce. Vložené prostředky se investorovi vrátí ještě před koncem technické životnosti linky.

Realizací projektu bude společnost SYSTHERM s.r.o. schopna nadále konkurovat ostatním výrobcům systémů zásobování teplem. Společnost především zvýší efektivitu a kvalitu výroby a znásobí množství zakázek, jejichž realizace bude provedena v přijatelnějším čase a s vyšší kvalitou odvedené práce.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit vliv prvků vnějšího a vnitřního prostředí na společnost SYSTHERM s.r.o. a následně na základě provedených analýz jí navrhnout opatření pro zvýšení konkurenceschopnosti.

První část práce je věnována teorii tématiky okolí podniku a jeho vlivu na podnik. Pro tuto část bylo čerpáno z odborné literatury.

V první kapitole byl definován pojem podnik a podnikatel. Dále byly popsány základní znaky podniku a bylo popsáno třídění podniků podle právní formy a podle velikosti. Při klasifikování podniků bylo využito kategorizace dle různých zdrojů.

Další část této klasifikační práce byla věnována okolí podniku a jeho analýze. Pro členění okolí bylo využito odborné literatury od Jakubíkové. Každá část prostředí ovlivňující podnik byla podrobně popsána. Teoretickou část uzavřela kapitola vysvětlující SWOT analýzu.

Praktickou část aplikovanou na společnost SYSTHERM s.r.o. uvedla čtvrtá kapitola, ve které byla společnost představena. V této kapitole byla uvedena vize a cíle společnosti, popsán její vývoj, vysvětleno uspořádání dceřiných společností a majetková účast vybrané společnosti.

V kapitole pět bylo popsáno a zhodnoceno vnitřní prostředí, ze kterého následně vyplynuly silné a slabé stránky pro SWOT analýzu. Silných stránek bylo odhaleno hned několik. Mezi ty nejpodstatnější lze zařadit silnou orientaci na zákazníka, komplexní dodávku technického řešení, vlastní výzkum a vývoj včetně vlastních softwarů. Všechny tyto zmíněné stránky mají vliv na spokojenost zákazníků. Silnou stránkou, která zvyšuje viditelnost podniku je společenská odpovědnost a účast na výstavách a veletrzích. Mezi nejvýznamnější slabé stránky patří způsob vyhledávání nových zaměstnanců a manuální provádění stěžejního procesu výroby.

V následující kapitole byla provedena analýza makroprostředí ze tří hledisek – politicko-legislativní, ekonomické a technologické. Z jejího zhodnocení a zařazení výsledů do SWOT analýzy vyplynulo, že toto prostředí tvoří velkou část příležitostí. Příležitostí plynoucí z politicko-legislativního prostředí je možnost využívání dotací z fondů EU a usnadněný vstup na zahraniční trhy díky jednotnému trhu EU. Další příznivou situací makroprostředí je současný ekonomický vývoj v ČR i v daném odvětví. Předpokládaný

budoucí vývoj ekonomických ukazatelů může posílit hrozby. Ekonomické ukazatele se ale nemusí vyvíjet dle prognóz, a tak je v rámci hrozeb nelze považovat za silně ohrožující aspekty.

V kapitole sedm byla provedena analýza mikroprostředí využitím Porterova modelu konkurenčního prostředí a následně byla stručně zhodnocena. Zjištěným pozitivem pro společnost je nízká možnost zastoupení substituty a vysoké vstupní bariéry pro nově vstupující konkurenty. Naopak hrozbou je silný konkurenční tlak.

Veškeré výstupy analýz sumarizovala zmíněná SWOT analýza. Na jejím základě byla zvolena žádoucí strategie SO, při které podniky využívají silných stránek pro zužitkování příležitostí.

V závěrečné části byla navržena tři opatření, která by pro společnost mohla být přínosem. První navrhované opatření se týká způsobu získávání nových pracovníků prostřednictvím podávání inzercí na volná pracovní místa na webové pracovní portály. Díky tomuto opatření společnost může získat kvalifikovanější pracovníky. Druhé opatření je zaměřeno na využívání dotací z Evropské unie, díky kterému lze dosáhnout úspory nákladů. Poslední návrh na opatření se týká nákupu nové svařovací linky, která celkově zproduktivní a zkvalitní výrobu.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Členění dle Muglera.....	13
Tabulka č. 2: Členění z hlediska přidělování podpory z veřejných finančních prostředků v rámci EU	13
Tabulka č. 3: Strategie na základě SWOT analýzy	28
Tabulka č. 4: Rentabilita společnosti SYSTHERM s.r.o. a konkurující společnosti ETL-Ekotherm a.s. (v %)	41
Tabulka č. 5: Likvidita společnosti SYSTHERM s.r.o. a konkurující společnosti ETL-Ekotherm a.s.	42
Tabulka č. 6: Ukazatelé aktivity společnosti SYSTHERM s.r.o. a konkurující společnosti ETL-Ekotherm a.s.....	43
Tabulka č. 7: Ukazatele zadluženosti společnosti SYSTHERM s.r.o. a konkurující společnosti ETL-Ekotherm a.s.....	44
Tabulka č. 8: Vývoj a predikce hlavních makroekonomických ukazatelů	49
Tabulka č. 9: Hlavní dodavatelé společnosti SYSTHERM s.r.o.	59
Tabulka č. 10: Porovnání konkurenčních firem SYSTHER s.r.o. a TRASKO a.s.....	61
Tabulka č. 11: SWOT analýza společnost SYSTHERM s.r.o.....	63
Tabulka č. 12: Ceny zveřejnění základního inzerátu na pracovních portálech	68
Tabulka č. 13: Výpočet nákladů při inzerci na portále Jobs.cz	69

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Okolí podniku.....	14
Obrázek č. 2: Porterův model pěti sil	17
Obrázek č. 3: SWOT analýza	27
Obrázek č. 4: Skupina SYSTHERM.....	33
Obrázek č. 5: Vývoj HDP v České republice (v %)	50
Obrázek č. 6: Vývoj inflace v České republice (v %)	51
Obrázek č. 7: Vývoj obecné míry nezaměstnanosti v České republice a v Plzeňském kraji (v %)	52
Obrázek č. 8: Vývoj a predikce hlavních měnového kurzu CZK/EUR.....	52
Obrázek č. 9: Země exportu společnosti SYSTHERM s.r.o.	56
Obrázek č. 10: Dodavatelské země pro společnost SYSTHERM s.r.o.	57

Seznam použitých zkratek

apod.	A podobně
atd.	A tak dále
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EAT	Čistý zisk
EBIT	Zisk před úroky a zdaněním
EHZS	Evropské hospodářské zájmové sdružení
EU	Evropská Unie
EUR	Euro
Kč	Koruna česká
mil.	Milion
PDN	Prostá doba návratnosti
ROA	Rentabilita vložených prostředků
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným
SW	Software
tj.	To je/jsou
tzv.	Tak zvaný/zvaně

Seznam použité literatury

Tištěné zdroje:

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 211 s. ISBN 978-80-247-4429-2

CTI ČR na svém zasedání prezidia udělilo cenu Dilo roku 2011. *Český instalatér*. Praha: ČNTL, 2012, XXII (3/2012). ISSN 1210-695x

DVOŘÁČEK, Jiří, SLUNČÍK Peter. *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

GRANT, Robert M. *Contemporary strategy analysis*. 7th ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2010, 499 s. ISBN 978-0-470-74710-0.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008, 269 s.. ISBN 978-80-247-2690-8

JOHNSON, G., SCHOLES, K. *Exploring corporate strategy: text and cases*. 3rd ed. Cambridge: Prentice Hall, 1993, 733 s. ISBN 0-13-297441-X.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení*. Praha: C. H. Beck, 2002, 172 s.. ISBN 80-7179-578-X

KOČÍ, Jana, ŠAMŠOVÁ, Lenka. *Základy ekonomiky: pro střední a vyšší hotelové školy*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 2009, 144 s. ISBN 978-80-7373-059-8

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha: Grada, 2004, 855 s. ISBN 8024705133

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

LACINA, Lubor, OSTŘÍŽEK, Jan. *Učebnice evropské integrace*. 3., přeprac. a rozš. vyd. Brno: Barrister & Principal, 2011. ISBN 978-80-87474-31-0

MARINIČ, Pavel. *Hodnotový management ve finančním řízení: hodnota versus finance*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-405-7

MUGLER, J.: *Betriebswirtschaftslehre der Klein - und Mittelbetriebe*. Wien: Springer, 1993, 443 s. ISBN 0-387-82474-X

NOVOTNÝ, Jiří. *Nauka o podniku. Výstavba podniku*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2007, 213 s. ISBN 978-80-7380-071-0

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

SAMUELSON, Paul A., NORDHAUS, William D. *Economics*. 19th ed. Boston: McGraw-Hill Irwin, 2010. ISBN 0073511293.

SEDLÁČKOVÁ, Helena, BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. 268 s. ISBN 978-80-247-4004-1.

SKÁLOVÁ, Petra. *Podniková ekonomika 1*. V Plzni: Západočeská univerzita, 2012, 86 s. ISBN 978-80-261-0049-2

SPIRIT, Michal. *Úvod do studia práva*. 2. vyd., aktualiz. dle nového občanského zákoníku. Praha: Grada, 2014, 190 s. ISBN 9788024752808

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada, 2007, 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4

SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2006, 475 s. ISBN 80-7179-892-4

THOMMEN, J., P.: *Wirtschaft, Unternehmen, Management: ein Einstieg in die Betriebswirtschaftslehre*. 3., überarb. und erw. Aufl. Zürich: 2010, 144 s. ISBN 3039091948

WÖHE, Günter. *Úvod do podnikového hospodářství: překlad 18. vydání německého originálu*. 1. čes. vyd. Praha: C.H. Beck, 1995, 748 s. ISBN 80-7179-014-1

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích

Ostatní zdroje:

40. Kolokvium – průzkum prognóz makroekonomického vývoje ČR (2015–2018). *Ministerstvo financí České republiky*. [online]. Poslední změna 2015-12-10 [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: http://www.mfcr.cz/assets/cs/media/Odborne-vyzkumy_Prognoza_2015-04_39-Kolokvium-pruzkum-prognoz-makroeconomickeho-vyvoje-CR-2015-2018.pdf

ABB opět vede v počtu podaných žádostí o patent ve Švýcarsku. *ABB v České republice*. [online]. 2015-02-26. [cit. 2016-03-05] Dostupné z: <http://www.abb.cz/cawp/seitp202/ce394f1f3137ce9ec1257e0b004f821f.aspx>

About Armatec. *Armatec*. [online]. 2016-03-05. [cit. 2016-03-05] Dostupné z: <http://www.armatec.com/se/in-english/>

BĚHOUNEK, Pavel. Novinky z oblasti daní a související legislativy: Změny v účetnictví pro rok. *DAŇOVÝ PORADCE ING. PAVEL BĚHOUNEK*. [online]. Poslední změna 2016-02-24 [cit. 2016-03-02]. Dostupné z: <http://www.behounek.eu/news/ucto2016/>

Certifikáty a ocenění. *SYSTHERM*. [online]. Poslední změna 2015-10-12. [cit. 2015-10-12]. Dostupné z: <http://www.systherm.com/component.php?coid=13&dcid=11>

Cílová inflace v ČR. *Česká národní banka*. [online]. Poslední změna 2016-03-05. [cit. 2016-03-05]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/cilovani.html#inlacni_cile

Company. *Cordivari*. [online]. Poslední změna 2016-03-07 [cit. 2016-03-07] Dostupné z: <http://www.cordivari.com/Company>

Česká ekonomika loni rostla o 2 procenta, více jsme utráceli. *Aktuálně.cz*. [online]. Poslední změna 2015-02-27. [cit. 2016-03-02]. Dostupné z: <http://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/cesko-se-vratilo-k-rustu-ekonomika-loni-rostla-o-2-procenta/r~f35a3d0cbe5a11e4ba57002590604f2e/>

Česká republika od roku 1989 v číslech. *Český statistický úřad*. [online]. Poslední změna 2015-07-28. [cit. 2015-10-04]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/20551237/32018115_0601.pdf/

Česko a Německo mají nejnižší nezaměstnanost v EU. *Novinky.cz*. [online]. Poslední změna 2016-02-02. [cit. 2016-03-05] Dostupné z:

<http://www.novinky.cz/ekonomika/393597-cesko-a-nemecko-maji-nejnizsi-nezamestnanost-v-eu.html>

Členové vlády. *Vláda České republiky*. [online]. Poslední změna 2016-03-02 [cit. 2016-03-02]. Dostupné z: <http://vlada.cz/cz/vlada/>

EU recommendation 2003/361. *EUR-Lex: Access to European Union law*. [online]. 2003-05-20 [cit. 2015-10-25]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32003H0361>

Fakta o Grundfos. *Grundfos*. [online]. Poslední změna 2016-3-1. [cit. 2016-03-07] Dostupné z: <http://cz.grundfos.com/o-nas/grundfos-group/facts-about-grundfos.html>

Grundfos v ČR. *Grundfos*. [online]. Poslední změna 2016-3-1. [cit. 2016-03-07] Dostupné z: <http://cz.grundfos.com/o-nas/Grundfos-CR-a-SR/Grundfos-v-CR.html>

Historie. *FERRUM PLZEŇ s.r.o.* [online]. Poslední změna 2016-03-07 [cit. 2016-03-07] Dostupné z: <http://www.ferrum.cz/historie/>

Hlavní makroekonomické ukazatele. *Český statistický úřad*. [online]. Poslední změna 2016-03-01. [cit. 2016-03-05] Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/32961702/chmu030116.xlsx/>

Indexy spotřebitelských cen - inflace - prosinec 2015. *Český statistický úřad*. [online]. Poslední změna 2016-01-12. [cit. 2016-03-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/indexy-spotrebitelskych-cen-inflace-prosinec-2015>

Inzerujte práci. *Prace.cz*. [online]. Poslední změna 2016-03-10. [cit. 2016-03-10] Dostupné z: <http://firmy.prace.cz/>

Jak fungují pracovní portály. *Pracovní portály*. [online]. Poslední změna 2016-03-10 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.pracovni-portaly.cz/>

KAZDA, Jan. – ústní sdělení. Generální ředitel ve společnosti SYSTHERM s.r.o. K Papírně 172/26, 312 00 Plzeň. Dne 17. 10. 2015

Kompletní ceník. *Jobs.cz*. [online]. Poslední změna 2016-03-10 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://firmy.jobs.cz/cenik/>

Výsledky soutěže "Stejná šance - zaměstnavatel 2008. *Krajská hospodářská komora Plzeňského kraje*. [online]. Poslední změna 2009-08-26. [cit. 2015-10-04] Dostupné z: <http://www.khkpz.cz/texty/vysledky-souteze-stejna-sance-zamestnavatel-2008>

MACHÁČEK, Jan. Konec devizových intervencí ČNB. *Česká pozice*. [online]. Poslední změna 2015-11-12. [cit. 2016-03-06] Dostupné z: http://ceskapozice.lidovky.cz/konec-devizovych-intervenci-cnb-da6-/debata-jana-machacka.aspx?c=A151111_152510_machackova-debata_lube

Nezaměstnanost v Plzeňském kraji k 31. 12. 2015. *Český statistický úřad*. [online]. Poslední změna 2016-01-21. [cit. 2016-03-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xp/nezamestnanost-v-plzenskem-kraji-k-31-12-2015>

O firmě. *SYSTHERM s.r.o.* [online]. Poslední změna 2015-09-26. [cit. 2015-09-26] Dostupné z: <http://www.systherm.com/component.php?cocode=section&seid=1>

O nás. *ETL-Ekotherm a.s.* [online]. Poslední změna 2016-03-01. [cit. 2016-03-01] Dostupné z: <http://www.etl.cz/o-nas.asp>

O společnosti. *TRASKO projekty a stavby*. [online]. Poslední změna 2016-3-1. [cit. 2016-03-01] Dostupné z: <http://www.trasko.cz/o-spolecnosti/>

Objevte ČR. *Czech.cz*. [online]. Poslední změna 2010-01-25 [cit. 2016-03-02]. Dostupné z: <http://www.czech.cz/cz/88070-politicky-system-ceske-republiky>

PETR, Miroslav. Společnost Systherm sází na nový trend v teplárenství – řeší, jak co nejvíc ušetřit. *Hospodářské noviny*. [online]. Poslední změna 2012-12-27 [cit. 2015-10-04]. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-59026610-spolecnost-systherm-sazi-na-novy-trend-v-teplarenstvi-resi-jak-co-nejvic-usetrit>

Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II (POVEZ II). *Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky*. [online]. Poslední změna 2015-12-18 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: http://portal.mpsv.cz/upcr/esf/projekty_v_realizaci/celorep/povez-ii

Podpora technického vzdělávání žen II. *SYSTHERM s.r.o.* [online]. 2015-04-20. [cit. 2015-09-26] Dostupné z: <http://www.systherm.com/component.php?cocode=article&arid=557>

Podpora technického vzdělávání žen III. *SYSTHERM s.r.o.* [online]. 2015-05-07. [cit. 2015-09-26] Dostupné z: <http://www.systherm.com/component.php?cocode=article&arid=565>

Podpora technického vzdělávání žen. *SYSTHERM s.r.o.* [online]. 2015-03-19. [cit. 2015-09-26] Dostupné z: <http://www.systherm.com/component.php?cocode=article&arid=555>

Prezentace. Plzeň: SYSTHERM s.r.o., 2015. 215 s. Dokument v programu PowerPoint

Pro tisk. *TOP EXPO*. [online]. 2011-11-23 [cit. 2015-10-12]. Dostupné z: <http://www.top-expo.cz/domain/top-expo/files/ceep/ceep-2010/tz-ceep-tituly-2010.pdf>

PROCHÁZKA, Jakub, DOSTÁL, Dalibor. Daňové změny 2016 ve znamení boje s nepláči. *BusinessInfo.cz*. [online]. Poslední změna 2015-12-07 [cit. 2016-03-02]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/danove-zmeny-2016-ve-znameni-boje-s-neplatici-71527.html#a1>

Předběžný odhad HDP - 4. čtvrtletí 2015. *Český statistický úřad*. [online]. Poslední změna 2016-02-16. [cit. 2016-03-02] Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/predbezny-odhad-hdp-4-ctvrtleti-2015>

Seznam příjemců finanční podpory. *Evropské strukturální a investiční fondy*. [online]. Poslední změna 11/2015. [cit. 2015-12-01] Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Informace-o-cerpani/Seznamy-prijemcu>

Siemens v České republice. *Siemens*. [online]. Poslední změna 2016-3-1. [cit. 2016-03-07] Dostupné z: http://w5.siemens.com/web/cz/cz/corporate/portal/home/o_nas

ŠITNER, Roman. Česká ekonomika loni vzrostla o 4,3 procenta, nejvíce za posledních osm let. Domácnosti více utrácí. *Hospodářské noviny*. [online]. Poslední změna 2016-03-04 [cit. 2016-03-05]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-65192900-ceska-ekonomika-loni-vzrostla-o-4-3-procenta-nejvice-za-poslednich-osm-let>

Tomáš Moravec, DiS.. Situace v Plzeňském kraji. *Integrovaný portál MPSV*. [online]. Poslední změna 2015-10-09. [cit. 2015-10-09]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/plk/statistiky/trh_prace_pk_2015_analyza.pdf

TRIVAL, s.r.o. *Živé firmy.cz*. [online]. Poslední změna 2016-03-07 [cit. 2016-03-07] Dostupné z: http://www.zivefirmy.cz/trival_f249317

Volná místa. SEZNAM Nápořveda. [online]. Poslední změna 2016-03-10 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://napoveda.seznam.cz/cz/volna-mista/uvod-2/>

Výpis z Obchodného registra Okresného súdu Žilina. *OBCHODNÝ REGISTER NA INTERNETE* [online]. Poslední změna 2015-10-01. [cit. 2015-10-04] Dostupné z: <http://www.orsr.sk/vypis.asp?ID=10255&SID=5&P=0>

Výpis z obchodního rejstříku. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. Poslední změna 2015-10-04. [cit. 2015-10-04] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=149370>

Výpis z obchodního rejstříku. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. Poslední změna 2015-10-04. [cit. 2015-10-04] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=669291>

Výpis z obchodního rejstříku. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. Poslední změna 2015-10-04. [cit. 2015-10-04] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=239813>

Výpis z obchodního rejstříku. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. Poslední změna 2015-10-04. [cit. 2015-10-04] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=72223>

Výpis z obchodního rejstříku. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. Poslední změna 2016-3-1. [cit. 2016-03-01] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=324690>

Výpis z obchodního rejstříku. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. Poslední změna 2014-12-31. [cit. 2016-03-07] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=f43657b30d104fb49dd3f8ecf684b26a>

Výpis z obchodního rejstříku. *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. [online]. Poslední změna 2015-05-21 [cit. 2016-03-07] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=5c19e361523141bdb39da1438a188d44>

Vývoj indexů spotřebitelských cen - 4. čtvrtletí 2008 a rok 2008. *Český statistický úřad*. [online]. Poslední změna 2009-01-09. [cit. 2016-03-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/vyvoj-indexu-spotrebitelskych-cen-4-ctvrtleti-2008-a-rok-2008-mzga3u9q4k>

Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let. *Český statistický úřad*. [online]. Poslední změna 2016-03-05. [cit. 2016-03-05]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM01-A>

Záruky pro mladé v Plzeňském kraji. *Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky*. [online]. Poslední změna 2016-02-26 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/plk/projekty_esf/v_realizaci/zaruky_pro_mlade_v_plk

Závěrečná zpráva Aqua-Therm Praha 2014. *AQUA THERM Praha*. [online]. Poslední změna 2014-04-07 [cit. 2015-11-29]. Dostupné z: <http://www.aquatherm-praha.com/cz/57.zaverecna-zprava-2014>

Seznam příloh

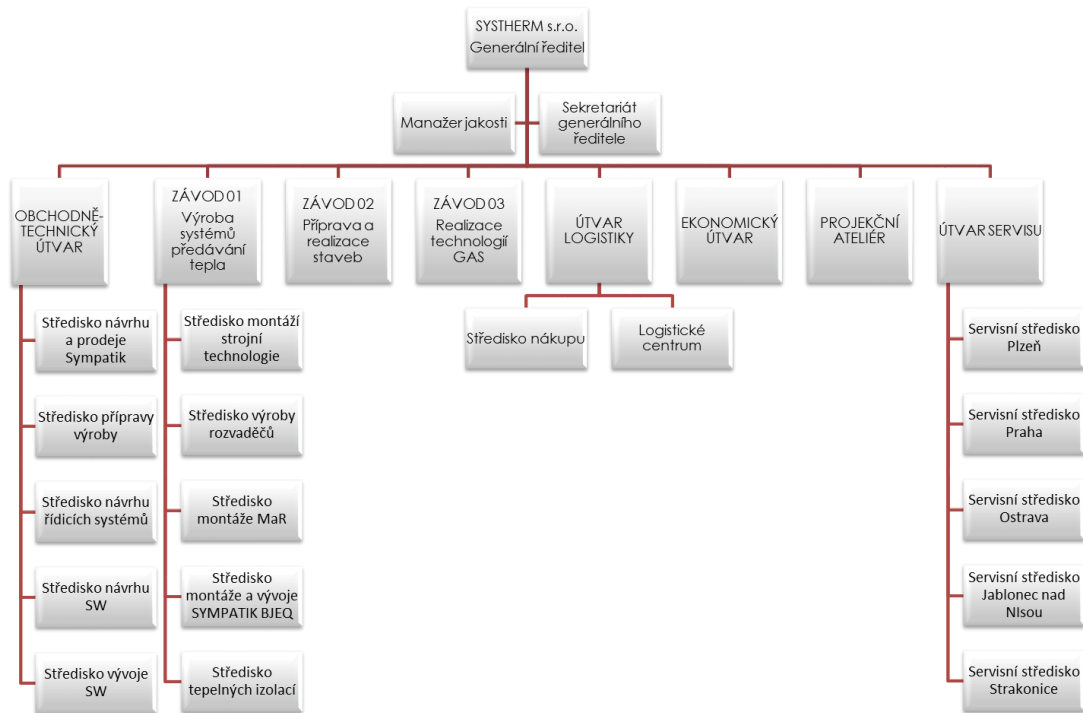
Příloha A: Organizační struktura společnosti SYSTHERM s.r.o.

Příloha B: Seznam výrobků společnosti SYSTHERM s.r.o.

Příloha C: Rozvaha v plném rozsahu za období 2011 – 2014 (v tis. Kč)

Příloha D: Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu za rok 2011 – 2014 (v tis. Kč)

Příloha A: Organizační struktura společnosti SYSTHERM s.r.o.



Zdroj: podniková prezentace, 2015

Příloha B: Seznam výrobků společnosti SYSTHERM s.r.o.

Skupina	Název	Popis
SYMAPTIK TECHNOLOGIE	SYMPATIK	Výrobek systémů předávání tepla
	PresStabil	Výrobek pro zajištění stability tlaku v rozvodech, varianta se zařízením pro odplynění
	PresSmatik	
	SYKON	Kondenzátní hospodářství
	BJEQ	Bytová předávací stanice
SYMPATIK VÝROBKY	RSsinus	Kombinovaný rozdělovač
	VACYSOLAR	Vakuový trubkový kolektor pracující na principu HEATPIPE
	PreSolar	Deskový solární kolektor
SYMPATIK KOMPLEXNÍ ŘEŠENÍ	Termdes	Zařízení pro termickou dezinfekci teplé vody
	AquaStorage	Systém umožňující propojení několika zdrojů energie a jejich inteligentní řízení
	ClimaSolution	Zařízení pro komplexní řešení pro dosažení tepelné pohody v objektech
	IHRC	Zařízení pro řízení a regulaci teploty v jednotlivých místnostech
	Individual heating room	
	AQUASUN	Zařízení pro využití solární energie k vytápění a ohřevu teplé vody
	GEM	Zařízení pro netradiční zdroje tepla
Green Energy Management		
SYMAPTIK IZOLACE	DH-box H	Snímatelná tepelná izolace
	DH-box M	Snímatelná tepelná izolace
	DH-box L	Snímatelná tepelná izolace
WebHeatControl WHC	WebHeatControl WHC	SW pro dispečerské pracoviště a sběr dat

Skupina	Název	Popis
SW HESCO	HESCOpro	SW pro návrh systémů tepla
	HESCOnet	SW pro návrh tepelných soustav
	HESCOsun	SW pro návrh solárních systémů
	Rscal	SW pro návrh kombinovaných rozvaděčů
	GAS	SW pro návrh plynových kotelen
	BJcal	SW pro návrh teplovodních rozvodů se zdrojem tepla - BJEQ
SW TRACK	TRACK	SW pro řízení výroby systémů předávání tepla
Servisní nářadí + stroje	SYSMATIK	Automat pro svařování potrubí – TIG
	Syclean	Zařízení pro čištění deskových výměníků tepla

Zdroj: vlastní zpracování, 2016, dle podnikové prezentace, 2015

Příloha C: Rozvaha v plném rozsahu za období 2011 – 2014 (v tis. Kč)

označení a	AKTIVA b	Rok			
		2011	2012	2013	2014
	AKTIVA CELKEM	173 333	161 681	161 344	158 414
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	28 121	27 451	33 782	35 604
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	429	314	266	259
B. I. 3	Software	179	32	124	169
B. I. 6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	250	282	142	90
B. I. 7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	27 121	26 570	32 936	34 764
B. II. 1.	Pozemky	3 058	3 060	3 060	4 110
B. II. 2.	Stavby	14 616	14 073	13 627	13 197
B. II. 3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	8 823	8 936	8 879	6 247
B. II. 7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	624	501	7 370	11 210
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	571	567	580	581
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	571	567	580	581
C.	Oběžná aktiva	144 752	133 908	127 308	122 636
C. I.	Zásoby	28 085	43 786	39 209	56 440
C. I. 1.	Materiál	24 285	24 617	28 908	28 015
C. I. 2.	Nedokončená výroba a polotovary	3 796	19 169	10 296	28 403
C. I. 3.	Výrobky	0	0	0	16
C. I. 5.	Zboží	4	0	5	6
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	487	493	117	
C. II. 8.	Odložená daňová pohledávka	487	493	117	
C. III.	Krátkodobé pohledávky	98 265	54 153	45 865	44 870
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	94 017	49 424	39 454	42 654
C. III. 3.	Pohledávky – podstatný vliv	190	195	178	182
C. III. 6.	Stát – daňové pohledávky	1 621	2 692	2 413	293
C. III. 7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	2 087	1 741	1 815	1 643
C. III. 8.	Dohadné účty aktivní	0	5	1 713	
C. III. 9.	Jiné pohledávky	350	96	292	98
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	17 915	35 476	42 117	21 326
C. IV. 1.	Peníze	116	213	61	43
C. IV. 2.	Účty v bankách	17 799	35 263	42 056	21 283
D. I.	Časové rozlišení	460	322	254	174
D. I. 1.	Náklady příštích období	460	322	243	174
D. I. 3.	Příjmy příštích období	0	0	11	0

označení a	PASIVA b	Rok			
		2011	2012	2013	2014
	PASIVA CELKEM	173 333	161 681	161 344	158 414
A.	Vlastní kapitál	57 722	44 529	49 262	51 212
A. I.	Základní kapitál	1 300	1 300	1 300	1 300
A. I. 1.	Základní kapitál	1 300	1 300	1 300	1 300
A. II.	Kapitálové fondy	16	12	25	27
A. II. 3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	16	12	25	27
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	260	260	260	260
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond	260	260	260	260
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	61 189	56 147	42 957	47 677
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	61 189	56 147	42 957	47 677
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-5 043	-13 190	4 720	1 948
B.	Cizí zdroje	115 584	117 152	112 082	107 202
B. I.	Rezervy	271	271	271	271
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0	0	0
B. I. 4.	Ostatní rezervy	271	271	271	271
B. II.	Dlouhodobé závazky	5 900	5 900	5 900	6 000
B. II. 4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	5 900	5 900	5 900	5 900
B. II. 10.	Odložený daňový závazek	0	0	0	100
B. III.	Krátkodobé závazky	77 930	80 534	75 911	67 577
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	60 399	63 878	59 679	48 807
B. III. 4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	5 783	8 792	8 613	11 281
B. III. 5.	Závazky k zaměstnancům	2 057	2 161	2 784	2 423
B. III. 6.	Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění	1 206	1 314	1 762	1 649
B. III. 7.	Stát – daňové závazky a dotace	1 506	961	650	718
B. III. 8.	Krátkodobé přijaté zálohy	6 242	2 657	1 772	2 174
B. III. 10.	Dohadné účty pasivní	234	190	349	240
B. III. 11.	Jiné závazky	503	581	302	285
B. IV.	Krátkodobé bankovní úvěry	31 483	30 447	30 000	33 354
C. I.	Časové rozlišení	27	0	0	0
C. I. 1.	Výdaje příštích období	27	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti SYSTHERM s.r.o., 2016

Příloha D: Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu za rok 2011 – 2014 (v tis. Kč)

Ozn. a	TEXT b	Rok			
		2011	2012	2013	2014
I.	Tržby za prodej zboží	97	64	733	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	94	83	72	0
+	Obchodní marže	3	-19	661	0
II.	Výkony	387 603	286 026	346 946	348 547
III. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	388 281	269 200	355 307	329 243
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-2 058	15 373	-8 873	18 106
3.	Aktivace	1 380	1 453	512	1 198
B.	Výkonová spotřeba	328 236	232 120	295 244	294 068
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	222 489	154 273	190 177	182 803
2.	Služby	105 747	77 847	105 067	111 265
+	Přidaná hodnota	59 370	53 887	52 363	54 479
C.	Osobní náklady	61 295	60 681	57 992	59 961
C. 1.	Mzdové náklady	46 889	46 085	42 541	44 207
2.	Odměny členům orgánu společnosti a družstva	0	0	0	0
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12 757	13 070	13 635	13 463
4.	Sociální náklady	1 649	1 526	1 816	2 291
D.	Daně a poplatky	590	753	761	471
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	3 423	3 887	4 007	3 748
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	11 124	9 311	8 838	8 666
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	205	615	568	601
2.	Tržby z prodeje materiálu	10 919	8 696	8 270	8 065
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	10 018	4 366	5 662	4 181
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	174	260	392	0
2.	Prodaný materiál	9 844	4 106	5 270	4 181
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+/-)	2 360	-1 272	-892	-7 132
IV.	Ostatní provozní výnosy	5 503	4 908	10 339	9 378
H.	Ostatní provozní náklady	2 473	10 441	2 555	7 322
V.	Převod provozních výnosů	0	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	0	0	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	-4 162	-10 750	1 455	3 972

VI.	Tržby y z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	4 656	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	0	0	0	0
IX	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+ / -)	0	0	0	0
X.	Výnosové úroky	309	169	686	84
N.	Nákladové úroky	1 463	1 230	1 306	1 402
XI.	Ostatní finanční výnosy	3 909	1 331	1 659	808
O.	Ostatní finanční náklady	3 612	2 716	2 054	1 297
XII.	Převod finančních výnosů	0	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	0	0	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	-857	-2 446	3 641	-1 807
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	24	-6	376	217
Q. 1.	- splatná	0	0	0	0
2.	- odložená	24	-6	376	217
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-5 043	-13 190	4 720	1 948
XIII.	Mimořádné výnosy	0	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	0	0	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0	4 720	1 948
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-5 043	-13 190	4 720	1 948
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	-5 019	-13 196	5 096	2 165

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti SYSTHERM s.r.o., 2016

Abstrakt

KOCOVÁ, Kateřina. *Vliv okolí podniku na konkrétní podnik*. Plzeň, 2016. 86 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: okolí podniku, vnitřní prostředí, makroprostředí, Porterův model konkurenčního prostředí, SWOT analýza

Tématem předložené práce je Vliv okolí podniku na konkrétní podnik. Vybraným podnikem je společnost SYSTHERM s.r.o. Cílem práce je zhodnotit vliv prvků vnějšího i vnitřního prostředí na společnost a v návaznosti na to navrhnout opatření, která by napomohla zvýšit konkurenceschopnost společnosti. Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy a vysvětleny analýzy, které jsou v praktické části aplikovány na vybranou společnost. Pro analýzu makroprostředí je využito tří hledisek. Mikroprostředí je analyzováno pomocí Porterova modelu konkurenčního prostředí. Na závěr strategické analýzy je provedena SWOT analýza. Po vyplynutí silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb je identifikována strategie podniku. Pro podpoření konkurenceschopnosti jsou na závěr práce uvedeny tři možná opatření.

Abstract

KOCOVÁ, Kateřina. *The influence of surroundings on a specific company*. Pilsen, 2016. 86 pages. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: company's surroundings, inner environment, macro environment, Porter's five forces model, SWOT analysis

The topic of submitted work is The influence of surroundings on a specific company. Chosen a specific company is SYSTHERM s.r.o. Aim of the work is to evaluate impact of elements of both inner and outer environ on the company and consequently to propose steps which could intensify the level of its competition. The bachelor thesis is divided into the theoretical and practical parts. The theoretical part defines the basic terms and explains analysis which are applied to the chosen company. For analysis of the macro environment are used three aspects. Micro environment is analysed with application of the Porter's five forces model. SWOT analysis is carried out in conclusion. The business strategy is identified after emerging strengths and weaknesses as well as opportunities and threats. Three possible steps are introduced to achieve the competitive intensity.