

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku

Competitiveness Analysis of the Selected Company

Martin Rada

Plzeň 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku“

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

Plzeň dne 25. 4. 2022

v. r. Martin Rada

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Mgr. Petře Skálové, Ph.D., za odbornou pomoc a za cenné rady a připomínky, které mi poskytla při zpracování mé práce.

Dále bych chtěl poděkovat společnosti Vaos CV Group s.r.o., především pak majiteli firmy, panu Janu Brunnerovi za jeho pozitivní přístup a vstřícnost při osobních konzultacích a dále také za poskytnutí interních podkladů a dat pro praktickou část mé práce.

Obsah

Úvod	9
1 Základní pojmy	11
1.1 Podnik a podnikání.....	11
1.2 Konkurence a konkurenceschopnost.....	12
1.3 Konkurenční strategie	15
1.4 Konkurenční výhoda	18
2 Podnik a jeho okolí	19
2.1 Okolí podniku.....	19
2.1.1 Vnější faktory podnikového okolí	20
2.1.2 Vnitřní faktory podnikového okolí	22
3 Strategická analýza.....	23
3.1 Analýza vnějšího prostředí.....	24
3.1.1 Analýza makroprostředí.....	24
3.1.1.1 PEST analýza.....	24
3.1.1.2 Metoda „4C“	26
3.1.2 Analýza mikroprostředí	27
3.1.2.1 Porterův model pěti sil.....	28
3.2 Analýza vnitřního prostředí.....	30
3.2.1 Faktory vědecko-technického rozvoje	31
3.2.2 Marketingové a distribuční faktory.....	31
3.2.3 Faktory výroby a řízení výroby	32
3.2.4 Faktory podnikových a pracovních zdrojů	32
3.2.5 Faktory finanční a rozpočtové	32
4 Finanční analýza	33

4.1.1	Ukazatele rentability	35
4.1.2	Ukazatele likvidity	36
4.1.3	Ukazatele aktivity.....	37
4.1.4	Ukazatele zadluženosti	39
5	SWOT analýza.....	40
6	Charakteristika firmy Vaos CV Group s.r.o.	43
6.1	Představení podniku	43
6.1.1	Produktové portfolio	43
6.1.2	Poslání, vize a cíle	43
6.1.3	Organizační struktura	44
6.1.4	Sídlo a provozovna.....	45
6.1.5	Technologické vybavení	46
6.2	Analýza makrookolí	46
6.2.1	Specifikace a současný vývoj odvětví.....	46
6.2.2	PEST analýza	47
6.2.3	Metoda „4C“	55
6.3	Analýza mikrookolí	56
6.3.1	Porterův model pěti sil	56
6.3.2	Zhodnocení Porterovy analýzy.....	61
6.4	Analýza vnitřního prostředí	62
6.5	Finanční analýza	65
6.5.1	Ukazatele rentability	65
6.5.2	Ukazatele likvidity	66
6.5.3	Ukazatele aktivity.....	68
6.5.4	Ukazatele zadluženosti	69
6.6	SWOT Analýza.....	70

6.7	Vyhodnocení a návrhy na zlepšení konkurenceschopnosti.....	72
Závěr	77
Seznam použitých zdrojů	78
Seznam tabulek	81
Seznam obrázků	82
Seznam grafů	83
Seznam použitých zkratk	84
Seznam příloh	86

Úvod

Podstata konkurence doprovází lidstvo již od počátku věků. Lidé mezi sebou vždy bojovali o moc a úspěch ve všech myslitelných odvětvích, oborech a činnostech. Stejně rychle jako se vyvíjí dnešní společnost, tak se v průběhu let výrazně transformovala podoba dnešní konkurence. Současný svět kolem nás můžeme definovat jako rychle se měnící, nepředvídatelný, složitý a nejednoznačný tzv. „*VUCA world*“. (Mack, Khare & Krämer, 2015)

Pokud chce být podnik v dnešním globálním světě úspěšný a chce naplňovat své cíle, tak by se ve svém vlastním zájmu měl zajímat právě o problematiku konkurenceschopnosti. Výsledkem pak může být maximalizace tržní hodnoty firmy, zisku nebo počtu zákazníků a celkové ustálení pozice podniku v daném segmentu, ve kterém firma podniká.

Téma bakalářské práce „*Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku*“ bylo zvoleno kvůli nadčasovosti a dynamice daného tématu. Při zpracování této problematiky bude využito velké množství analytických nástrojů, které umožní vytvořit komplexnější pohled na konkurenceschopnost daného podniku. Zároveň se autor zaměří na aplikaci teoretických poznatků, získaných během studia odborných předmětů, do praxe, což mu poskytne ucelený pohled na problematiku konkurenceschopnosti zvoleného podniku a možnost vytvářet doporučení, návrhy opatření a závěry.

Cíl práce

Hlavním cílem této bakalářské práce je posouzení konkurenceschopnosti firmy Vaos CV Group s.r.o. ve městě Chomutov v odvětví strojírenské výroby. Nástroji pro toto posouzení jsou pak analýza současného stavu vnějšího prostředí podniku pomocí Porterova modelu pěti sil, které na podnik působí, analýza současného stavu vnitřního prostředí podniku prostřednictvím finanční analýzy a dalších interních faktorů v rámci firmy. Současně bude využita i SWOT analýza, která se zaměřuje jak na vnitřní, tak vnější podnikové okolí, a která je dalším souhrnným nástrojem pro stanovení závěrů.

Cílem teoretické části práce je vysvětlit význam a podstatu pojmů konkurence a konkurenceschopnost podniku. Následně budou definovány jednotlivé konkurenční strategie a bude vymezeno podnikové okolí a jeho význam pro společnost. Posledním dílčím cílem bude charakteristika jednotlivých situačních analýz podnikového okolí.

Cílem praktické části je detailněji charakterizovat vybraný podnik a jeho odvětví. To bude provedeno pomocí jednotlivých situačních analýz současné situace podniku. Na základě provedených analýz dojde ke stanovení úrovně jeho konkurenceschopnosti. V závěru práce budou na základě zjištěných výsledků navrhována případná řešení, opatření a konkurenční strategie směřující ke zlepšení konkurenceschopnosti vybrané společnosti.

Metodika

Práce je rozdělena tradičně na dvě hlavní části, a to na část teoretickou a na část praktickou. Prvá z nich bude zpracována pomocí metody literární rešerše, v níž jsem se zaměřil zejména na oblasti týkající se konkurenceschopnosti podniku a také na téma situačních analýz. Při této části bude čerpáno především z teoretických poznatků odborné literatury či odborných článků, jak v tištěné podobě, tak v podobě internetových zdrojů, od zahraničních i českých autorů – viz seznam použitých zdrojů.

1 Základní pojmy

Podstatou této kapitoly je správně vymežit a definovat základní pojmy týkající se problematiky podnikání, konkurence a konkurenceschopnosti podniku. Mnoho dnešních společností podnikajících v současném tržním prostředí podceňuje význam těchto pojmů a na základě toho pak může dojít ke zvolení chybné podnikové strategie, což v některých případech může znamenat rozdíl mezi úspěchem a neúspěchem v boji s konkurenčními podniky. Konkurenčních společností je na dnešním trhu velké množství, z toho důvodu se individuálně snaží získat určitou výhodu před ostatními podniky s cílem vyhrát tento boj o své stávající, ale i budoucí zákazníky a další odběratele. Mezi konkurenční podniky řadíme zejména společnosti, které nabízejí identické, obdobné nebo případně substituční zboží.

1.1 Podnik a podnikání

Srpová, Řehoř, a kol. (2010) definují dvě hlavní vymezení pro podnik, které závisí na hledisku, podle nichž je tento pojem vysvětlen a chápán a to:

- 1) **Nejobecnější vymezení** – v tomto vymezení je podnik chápán jako instituce nebo subjekt, který slouží k přeměně vstupů na výstupy.
- 2) **Obsáhlejší vymezení** – zde podnik můžeme definovat jako ekonomicky a právně samostatnou jednotku, která existuje právě za účelem podnikání. Pokud budeme dále specifikovat ekonomickou samostatnost, dojdeme k závěru, že souvisí s vlastní odpovědností za konkrétní výsledky podnikatelské činnosti a také se svobodou podnikání. Specifikace právní samostatnosti spočívá v možnostech podniku vstupovat do právních vztahů s ostatními subjekty ekonomiky, v uzavírání různých typů smluv s těmito subjekty, a v následném vzniku práv a povinností vyplývajících z těchto smluvních vztahů.

Definice podniku je v odborné literatuře velké množství, nicméně všechny tyto definice mají společné všeobecné znaky a specifické znaky, na kterých se tyto definice shodnou. Tyto znaky zobrazuje přehledně tabulka 1. (Srpková, Řehoř, a kol., 2010)

Tab. 1: Znaky podniku (dle E. Gutenberga)

Všeobecné znaky	Specifické znaky
Kombinace výrobních faktorů	Princip soukromého vlastnictví
Princip hospodárnosti	Princip autonomie
Princip finanční rovnováhy	Princip ziskovosti

Zdroj: (Wöhe, 1995), zpracováno autorem

Živnostenský zákon (1991) definuje podnikání jako určitou činnost, která je vymezena zákonem a je tvořena pěti základními znaky. Prvním znakem podnikání je soustavnost, již můžeme definovat jako stálost či pravidelnost činnosti. Druhým znakem je samostatnost, která vyjadřuje osobní účast fyzické osoby na podnikání nebo účast statutárního orgánu v rámci právnické osoby. Třetím znakem podnikání je vlastní jméno, to vyjadřuje podnikání fyzické osoby pod vlastním jménem a příjmením, v případě právnické osoby firma podniká pod obchodní firmou, která je zapsána v obchodním rejstříku. Čtvrtým znakem je vlastní odpovědnost, ta znamená, že jak fyzické, tak právnické osoby nesou veškeré riziko spojené s jejich podnikáním a s výsledky jejich činnosti. Posledním a nejdůležitějším znakem je dosahování zisku, jak název napovídá, jde o činnost, jejímž cílem je maximalizace zisku.

1.2 Konkurence a konkurenceschopnost

Úřad pro ochranu hospodářské soutěže (2021) definuje konkurenci neboli hospodářskou soutěž jako vzájemné soupeří podniků na cílovém trhu o zákazníky a ostatní odběratele. Podniky k tomuto soupeření používají specifické prostředky, kterými jsou cena a kvalita poskytovaných produktů a služeb. Tyto produkty a služby jsou následně nabízeny zákazníkům a dalším odběratelům. Výsledkem hospodářské soutěže je neustálá snaha jednotlivých podnikatelů o zvyšování efektivity podnikání a také zavádění nových inovativních postupů a metod, s jejichž pomocí mohou získat konkurenční výhodu nad ostatními konkurenčními firmami.

Dle Zdeňka Mikoláše (2005) je výše uvedená definice jen jedním z mnoha pojetí konkurence, a to konkrétně pojetím ekonomickým. Mezi další pojetí konkurence patří sociální, kulturní, etické, sociální a politické pojetí. V podnikání by neměl být opomenut žádný z těchto úhlů pohledu na konkurenci, přestože stěžejním hlediskem je hledisko ekonomické.

Mikoláš (2005) dále uvádí důležitý fakt, že konkurence může existovat jen za předpokladu účasti dvou a více subjektů neboli konkurentů. Pokud chce společnost vstoupit do konkurenčního soupeření, musí splňovat dvě základní podmínky:

- 1) Společnost musí být konkurenceschopná, což znamená, že musí disponovat konkurenčním potenciálem.
- 2) Společnost musí mít zájem a chce vstoupit do konkurenčního soupeření, tedy by měla vlastnit specifický potenciál, kterým je podnikavost, popřípadě konkurence v podnikání. (Mikoláš, 2005)

Je tedy velký rozdíl mezi konkurencí jako výsledkem, který představuje produkt nebo služba, spojeným s aktivitami firmy a konkurenceschopností jako samotným potenciálem firmy. (Mikoláš, 2005)

Dle Jurečky a kol. (2018) můžeme konkurenci v ekonomické smyslu rozdělit následovně:

Konkurence na straně poptávky – zde se střetávají protichůdné zájmy odběratelů, kteří vstupují na cílový trh. Záměrem odběratelů je maximalizovat osobní užitek, tedy nakoupit co největší množství za co nejnižší cenu. Tato forma konkurence nabývá významu zejména v situaci, kdy je na trhu nedostatek produktů a služeb. (Jurečka a kol., 2018)

Konkurence na straně nabídky – v tomto případě se na cílovém trhu střetávají protichůdné zájmy dodavatelů. Dodavatelé přicházejí na trh s cílem prodat co největší množství zboží za co nejvyšší cenu, snaží se tedy dosáhnout minimálních nákladů při maximalizaci zisku. Tato forma konkurence nabývá významu, zejména pokud je na trhu situace, kdy nabídka převyšuje poptávku. Může mít dvě další formy, a to:

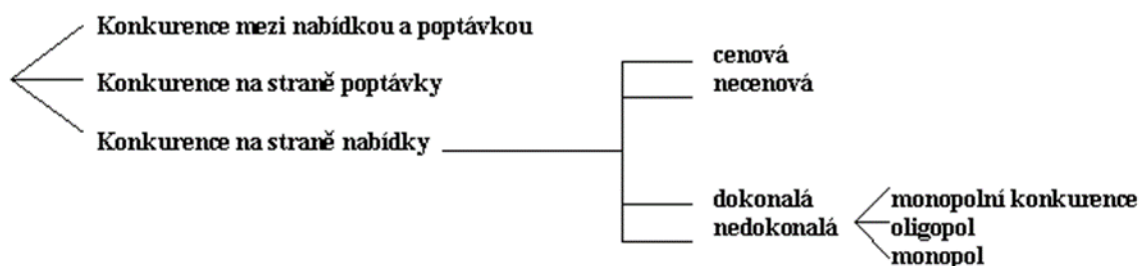
Cenová konkurence – smyslem je snižování vlastních cen výrobků a služeb s cílem ovládnout trh a zničit své konkurenty a následně diktovat podmínky cílového trhu. Z dlouhodobého hlediska je tato forma konkurence velmi nákladná. (Jurečka a kol., 2018)

Necenová konkurence – podstatou je snaha přilákat potenciální zákazníky pomocí jiných metod než pouze cenou. Jako příklad můžeme uvést zvyšování kvality, zlepšování technických parametrů, doplňkový servis, inovace a reklama. Všemi těmito nástroji se výrobci snaží odlišit svůj produkt nebo službu od ostatních produktů a služeb na cílovém trhu a nabízet tak produkt jedinečný. (Jurečka a kol., 2018)

Konkurence mezi nabídkou a poptávkou – jedná se o vzájemné působení navzájem se ovlivňujících tržních subjektů, kterými jsou nabídka a poptávka. Tyto tržní subjekty si stanovují různé strategie a metody k dosažení totožného cíle. Snahou je cenový kompromis mezi těmito stranami. Konkurence napříč trhem je jedním z předpokladů fungování trhu a je jeho neoddělitelnou součástí. (Jurečka a kol., 2018)

Zmíněné členění konkurence, o němž bylo pojednáváno, přehledně zobrazuje obrázek 1, který zároveň znázorňuje detailnější dělení konkurence z mikroekonomického pohledu:

Obr. 1: Mikroekonomické dělení konkurence



Zdroj: (Mikoláš, 2005)

Pojem konkurenceschopnost jako taková má nespočet různých definic. Světoví autoři a instituce ji definují jako konkrétní ekonomickou převahu národní ekonomiky nebo také firmy nad konkurencí v rámci hospodářské soutěže. Hospodářská soutěž může mít formu jak tuzemskou, tak i zahraniční. Důležitým aspektem je mimo jiné i rozlišování konkurenceschopnosti na makroekonomickou a mikroekonomickou úroveň, a zvláště pak také na sféru konkurenceschopnosti firmy na cílovém trhu. (Marinič, 2008)

Z makroekonomického hlediska chápeme konkurenceschopnost jako ekvivalent výkonnosti dané národní ekonomiky ve vztahu k jiné národní ekonomice. Výkonnost dané ekonomiky se pak měří na základě ukazatelů ekonomického růstu, exportního potenciálu nebo též úrovní ekonomického blahobytu. Z odlišného hlediska, kterým je hledisko mikroekonomické, měříme konkurenceschopnost pomocí ukazatelů, jako například úroveň vzdělání, produktivita, využívání přírodních zdrojů a rovněž podnikání nakloněná politika stávající vlády. (Marinič, 2008)

Z firemního pohledu lze konkurenceschopnost vyjádřit jako schopnost vyrábět a následně prodávat specifický produkt nebo službu za podmínky zachování výnosnosti vložených prostředků. Pokud je podnik konkurenceschopný, musí být schopen v případě potřeby snížit koncovou cenu svých produktů a služeb pro zákazníka a nabídnout mu vyšší kvalitu než jeho konkurenti. Zmíněné tvrzení vychází z produkční teorie, která nám říká, že pokud se firma snaží o maximalizaci zisku, tak vedlejším efektem je tlak na její produkční schopnost, která je ovlivněná objemem prodeje a tedy konkurenceschopností. (Marinič, 2008)

Firmy zvyšují své výrobní kapacity a objem prodeje právě natolik, nakolik se na trhu vyskytuje příležitost pro realizaci zisku. Zisk jako takový zrychluje konkurenceschopné firmy, které dosahují větší úrovně rentability, a pomáhá jim při vstupu a udržení pozice na cílovém trhu. V opačném případě, pokud podnik docílí ztráty, bude důsledkem zcela jistě ztráta konkurenceschopnosti a pozice na trhu, protože produkční teorie říká, že vytvářet zisk a rozšiřovat tržní pozici mohou pouze takové firmy, které jsou schopné vyrábět své produkty s nižšími náklady než konkurence a zároveň s nižšími náklady, než je tržní cena produktu. Klíčové faktory, jež ovlivňují konkurenceschopnost firmy, dělíme na externí a interní, jedním z těchto faktorů je právě úroveň nákladů, kterou řadíme pod interní faktory konkurenceschopnosti. (Marinič, 2008)

1.3 Konkurenční strategie

Strategií se dá označovat téměř jakýkoli plán či program, který směřuje k dosažení cílů organizace. Dobrá strategie je definována jako taková, jejímž výsledkem je zlepšování ekonomické výkonnosti. (Magretta, 2012)

Pod pojmem konkurenční strategie rozumíme přístupy a posloupnost činností, jejichž hlavním cílem je zabezpečit, aby se zvýšila pravděpodobnost úspěchu směřující

k dosažení vytyčených podnikových cílů v marketingovém prostředí, ale i jiných oblastech, v určitém okamžiku a situaci. Při samotném konkurenčním boji je možné narazit na hned několik nejrůznějších typů konkurenční strategie, a to od klasických typů, až po typy agresivní a guerillové. (Bartes, 2008)

Sedláčková a Buchta (2006) uvádějí, že konkurenční strategie je taková strategie, jejímž cílem je dosáhnout tržního úspěchu. Obsahem konkurenční strategie jsou jednak útočné akce, které směřují k dosažení výhodnější pozice na trhu a zároveň výhody nad konkurenty, jednak také obranné akce, které slouží především k udržení současné pozice firmy.

Úspěch zvolené konkurenční strategie firmy se odvíjí od konkurenčních strategií ostatních konkurentů a také od zdrojů, které jsou soupeřící podniky ochotny investovat do podpory vlastních strategií. V případě, že někdo z konkurentů učiní určité strategické jednání, lze očekávat, že ostatní podniky na daném trhu použijí jistá útočná nebo obranná opatření. Konkurenční strategie je tedy ovlivňována dvěma faktory, a to sice tržními událostmi a pořadím jednání jednotlivých soupeřících podniků. (Sedláčková & Buchta, 2006)

Mezi nepoužívanější konkurenční strategie patří takzvané generické strategie. Tyto nástroje spadají pod marketingové řízení firmy. Pokud bychom hledali recept na univerzální konkurenční strategii, tak neexistuje, vždy záleží odvětví, ve kterém firma podniká, na stanovených cílech, dovednostech a zdrojích podniku. (Porter, 1994)

Strategie nízkých nákladů

Cílem této strategie je permanentní snaha o snižování výrobní a distribuční nákladů, což podniku umožní nabízet zákazníkům své produkty a služby levněji než konkurence a tím následně dojde k nárůstu tržního podílu firmy. (Kotler, 2007)

Jedna z výhod této strategie je fakt, že tvoří poměrně silnou bariéru vstupu na trh a tím dochází k částečné ochraně firmy před konkurenčními podniky a substitučním zbožím. Rizikem může naopak být orientace pouze na hledisko nákladů namísto orientace na produkt a současnou tržní situaci, tudíž dochází k zanedbávání inovačního procesu čili ztrátě konkurenceschopnosti. (Blažková, 2007)

Nejdůležitějšími faktory, které bychom měli sledovat v souvislosti s touto strategií, jsou: vertikální integrace, méně nákladné suroviny, efekt z rozsahu výroby, optimální

dodávky, stabilní výrobní proces, přísná kontrola nákladů, outsourcing a další faktory zaměřené na snižování nákladů v podniku. (Porter, 1994)

Strategie diferenciacce

Principem strategie diferenciacce je výroba mimořádně specifických produktů, která zahrnuje i tvorbu odlišných marketingových strategií, čímž firma získá vedoucí pozici s tímto unikátním produktem v konkrétním odvětví. Značné množství zákazníků pak bude preferovat právě produkt a značku dané firmy. Hledisko nákladů je zde vedlejší. (Kotler, 2007)

Výhodou pro podnik je především možnost prodávat tyto specifické produkty s vyšší marží a rovněž budování vztahů se zákazníky, kteří by měli být ideálně loajálními zákazníky. Riziko můžeme spatřovat právě ve vyšší ceně, než jakou má konkurence, nebo také v situaci, kdy se konkurenční firmy snaží o imitování. (Blažková, 2007)

Faktory, na než bychom se měli v tomto případě zaměřit, souvisejí obzvláště s odlišením produktu, a jsou to konkrétně: unikátnost výrobku, efektivní výzkum a vývoj, kreativní rozvoj produktu, kvalita produktu, moderní výrobní technologie, kvalifikovaní pracovníci a mnoho dalších. (Porter, 1994)

Fokální strategie

Na rozdíl od předcházejících strategií se fokální neboli ohnisková strategie zaměřuje pouze na určitý tržní segment nebo na několik málo tržních segmentů. Podnik se nejdříve snaží najít mezeru na trhu a dostatečně atraktivní segment a poté už klasicky aplikuje na daný segment buď strategii nízkých nákladů, nebo strategii diferenciacce. (Kotler, 2007)

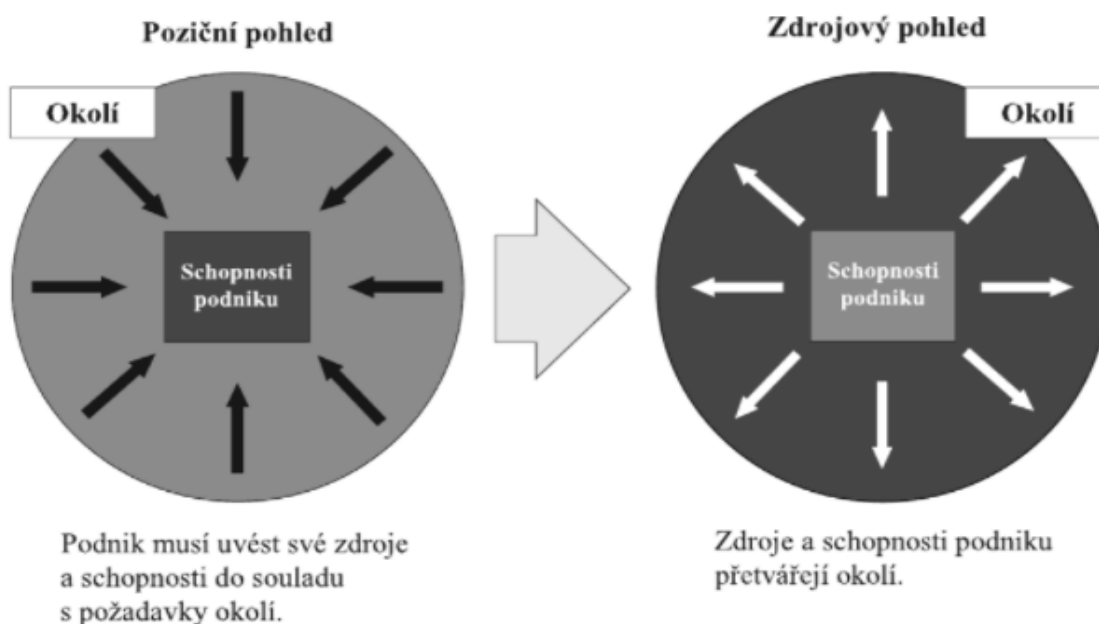
Pokud chce společnost patřit mezi ty nejúspěšnější na trhu, musí dobře zvolit a zvládat vybranou strategii. Firmy, které nemají jasně definovanou konkurenční strategii, patří naopak k těm nejméně úspěšným na trhu. Smyslem není využívat něco od každé strategie, ale zvolit si právě jednu konkrétní strategii a dodržovat všechny její zásady. (Kotler, 2007)

1.4 Konkurenční výhoda

Podstatou konkurenční výhody je nejen poskytovat vysokou absolutní hodnotu, ale především poskytovat vyšší hodnotu než konkurenti podniku za možnosti zachování nízkých nákladů. Principem konkurenční výhody je vykonávat něco různými způsoby a zároveň tak, že to nedokáže konkurence. Nejlepší konkurenční výhoda je taková, která je udržitelná, bohužel jen málo těchto výhod je v praxi udržitelných. Každá konkurenční výhoda by měla být především chápána jako výhoda pro zákazníky a odběratele. Přínosem chápání konkurenční výhody v tomto smyslu je skutečnost, že povede k vyšším opakovaným nákupům, a tudíž i k maximalizaci zisku firmy. (Keller, 2007)

Úspěch či neúspěch podniku závisí právě na vyhledávání konkurenční výhody. Její podstata a role se významně liší dle jednotlivých podnikatelských odvětví. Podnik by se měl snažit o dosažení co nejvíce udržitelné konkurenční výhody pomocí neustálého přizpůsobování se identifikovaným změnám a trendům vnějšího typu a schopnostem, pravomocem a zdrojům vnitřního typu. Na to navazuje efektivní formulace, zavádění a vyhodnocování strategie, která na tyto změny reaguje. Konkrétní úhly pohledu na moderní pojetí budování konkurenční výhody a jejich princip zachycuje obrázek 2. (Sedláčková & Buchta, 2006)

Obr. 2: Moderní pojetí budování konkurenční výhody



Zdroj: (Sedláčková & Buchta, 2006)

2 Podnik a jeho okolí

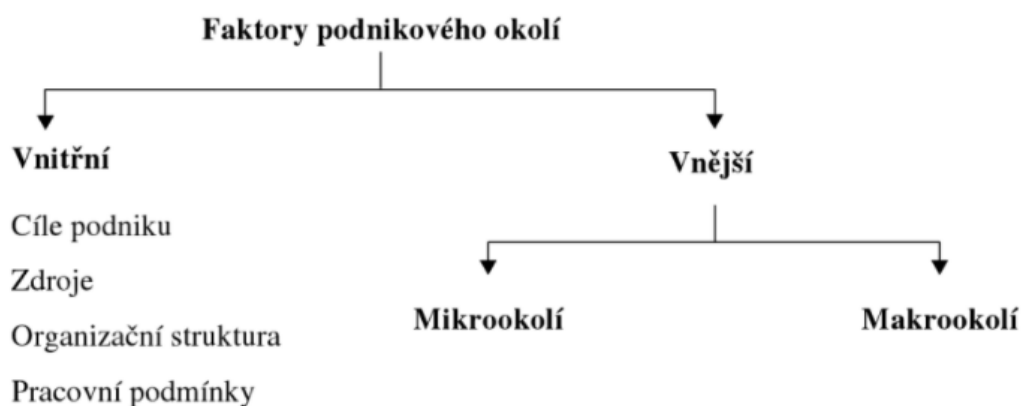
Jádrem této kapitoly je snaha definovat základní vztahy mezi podnikem a jeho okolím a poté popsat samotný vliv podnikového okolí na podnik a také důvody, proč je vůbec důležité, aby podnik vnímal a znal dobře své okolí. Součástí kapitoly budou i některé vybrané možnosti členění podnikového prostředí a bude vysvětlen jejich konkrétní vliv na podnikové okolí.

2.1 Okolí podniku

Podniky jsou v dnešním globálním prostředí obklopeny zejména vnějším světem a tedy vlastně okolím kolem nich. Podnikové okolí chápeme jako vše, co se vyskytuje za pomyslnými hranicemi podniku, co konkrétně podnik ovlivňuje, a také to, co může podnik sám eventuálně ovlivnit. Firmy zpravidla nemohou své okolí nějak výrazně ovlivnit, zatímco vliv okolí na ně je obvykle značný. (Ekonomicky.eu, 2018)

Dvořáček a Slunčík (2012) rozdělují okolí podniku na vnitřní a vnější. Vnitřní okolí je spojeno s činiteli, kteří se vyskytují uvnitř firmy. Vnější okolí se skládá z mikrookolí a makrookolí, tedy z činitelů mimo firmu. Mikrookolí tvoří obzvláště takové prvky, které může podnik svým jednáním do určité míry ovlivnit. Makrookolí naopak zahrnuje takové prvky, které podnik svým jednáním neovlivní vůbec, přestože tyto prvky mohou mít na dění kolem podniku znatelný a rozhodující vliv. Tyto prvky chápeme jako dané a zároveň nezávislé na působení podniku na trhu. Popsané členění přehledně zobrazuje obrázek 3.

Obr. 3: Členění faktorů podnikového okolí



Zdroj: (Dvořáček & Slunčík, 2012)

2.1.1 Vnější faktory podnikového okolí

Vliv vnějších faktorů podnikového okolí na fungování podniků má v posledních letech rostoucí tendenci. Tyto externí faktory může firma do určité míry vnímat jako prostředky k jejímu dalšímu rozvoji nebo jako prostředky, které jí do značné míry omezují. Platí zde, že management firmy nemá zpravidla možnost faktory výrazně ovlivňovat, řídit nebo vytvářet. (Jakubíková, 2013)

1. Ekonomické faktory okolí

Nejzásadnější význam pro podnik mají právě faktory z ekonomického okolí, jelikož zde firma poptává výrobní faktory a hledá zde rovněž odbytu pro své výrobky a služby. Rozhodování podniku závisí především na celkové hospodářské situaci dané země a její dynamice.

2. Politické faktory okolí

Politické faktory okolí podniku ovlivňují převážně zájmy jednotlivých politických stran, které jsou aktuálně u moci, a to nejen v rámci celostátní politiky, ale také politiky komunální. Příkladem vlivu na chování podniku může být poskytnutí nových pozemků v rámci dalšího rozvoje firmy nebo zajištění svozu zaměstnanců.

3. Právní faktory okolí

Téměř veškeré podnikové činnosti jsou ovlivněny právními faktory okolí. Právní normy stanovují, zdali je chování podniku přípustné či nikoliv. Nejdůležitější z těchto norem je zákon o obchodních korporacích, který podstatně ovlivňuje podnikovou sféru. Mimo jiné existuje také spousta dalších zákonů, které definují možnosti a limity podnikání.

4. Sociální faktory okolí

Každý podnik by si měl uvědomovat, jaké jsou dopady jeho podnikatelské činnosti pro společnost, a zvážit jejich závažnost. Ideální stav je takový, při kterém je tato činnost prospěšná jak pro podnik, tak pro společnost. V ekonomické praxi je ovšem tento předpoklad velmi náročný na realizaci. Zájmem vlastníků a manažerů firmy je totiž maximalizace zisku, a tudíž zde může snadno dojít ke kolizi zájmů společnosti. Podnik by se každopádně měl aktivně podílet i na rozvoji svého sociálního okolí, v praxi k tomuto rozvoji dochází nejčastěji skrze různé dary a dotace.

5. Geografické faktory okolí

Geografické faktory okolí mají největší vliv na podnikovou logistiku, kterou chápeme jako řízení výrobního a materiálního toku od výrobce ke konečnému spotřebiteli. Pokud je podnik založen na stacionární neboli neměnné výrobě, pak faktor geografického okolí ovlivňuje zejména volbu umístění podniku.

6. Ekologické faktory okolí

V posledních letech nabývá ekologický faktor okolí stále na větším významu a je žádoucí, aby podniky tento faktor respektovaly. Pokud tak firmy nečiní dobrovolně, jsou k tomu obvykle nuceni ze strany státních institucí. Ekologie je v praxi vnímána spíše negativně, a to proto, že může vytvářet určité bariéry v souvislosti s ekologizací technologií či stávajících produktů, firmám tak mohou vznikat dodatečné náklady. Zároveň však může být tato skutečnost i šancí, jak inovovat a přizpůsobovat své produkty dnešní době.

7. Technologické faktory okolí

Klíčovým faktorem, zdrojem a motivem pro technické a technologické inovace je právě technologické okolí podniku, které má za cíl zvyšovat efektivitu podniku, čímž se dosahuje lepších ekonomických výsledků, a dále zvyšovat konkurenceschopnost a odstraňovat monotónní pracovní činnosti. Vedlejším efektem může být negativní dopad na životní prostředí nebo sociální problémy v souvislosti s robotizací výroby.

8. Etické faktory okolí

I tento faktor nabývá v dnešní době stále většího významu. Etika vesměs vyjadřuje, co je a není dobré a jaké postoje by měly organizace zaujímat v souladu s tím, co se obecně považuje za správné a spravedlivé. V podnikatelském prostředí se jedná hlavně o poskytování pravdivých informací, spravedlivé hospodářské soutěžení nebo poskytování kvalitních produktů a služeb zákazníkům.

9. Kulturně historické faktory okolí

Toto okolí se formuje v rámci mnoho let. Podmínkou přechodu ke složitějším technologiím a technologickému pokroku je celková vzdělanostní a kulturní úroveň obyvatelstva, která vytváří předpoklad pro další ekonomický rozvoj. (Taušl Procházková a kol., 2017)

2.1.2 Vnitřní faktory podnikového okolí

Interní faktory tvoří základní prvek každého jednotlivé podniku. Tyto faktory jsou tvořeny především zdroji firmy a schopnostmi firmy dostupné zdroje efektivně využívat. Management firmy včetně jejich zaměstnanců je schopen vnitřní faktory přímo řídit, ovlivňovat, nebo dokonce i vytvářet prostřednictvím svých činností, což je přesný opak faktorů vnějších. (Jakubíková, 2013)

Vnitřní faktory podnikového okolí jsou obsaženy v jednotlivých oblastech takto:

1. **Management a organizace** (kvalita a řízení, kvalita pracovníků, organizační struktura, úroveň centralizace, plánovací, informační a kontrolní systémy),
2. **Marketing** (kvalita výrobků a služeb, cena, podíl na trhu, spokojenost zákazníků, distribuční cesty, efektivita reklamy, obrat prodeje),
3. **Lidské zdroje** (věková struktura zaměstnanců, odbory, pohyb zaměstnanců),
4. **Finance** (marginální zisk, podíl zásob, poměr cizího kapitálu, pracovní kapitál),
5. **Výroba** (umístění podniku, typ výroby, technologické vybavení, zásobování),
6. **Výzkum a vývoj** (výrobní a technologické inovace). (Duchoň, 2008)

V praxi se ovšem často neseťkáme s jednotným členěním podnikatelského prostředí. Fotr, Vacík a Souček (2020) například člení celkové prostředí firmy na dvě části, a to konkrétně na externí prostředí, které je tvořeno jednak makroprostředím, jednak mezoprostředím, a na interní prostředí, které jinak nazýváme mikroprostředím. V této práci však využiji členění podnikatelského prostředí dle Dvořáčka a Slunčíka (2012).

Obr. 4: Členění podnikatelského prostředí



Zdroj: (Fotr a kol., 2020)

3 Strategická analýza

Strategická analýza má přímou vazbu na podnikové okolí, proto se zaměřím na podrobný popis této kapitoly. Na začátku všeho je právě strategická analýza podnikového prostředí, které slouží především ke stanovení podnikových cílů a výběru vhodné firemní strategie k jejich dosažení. V praxi existuje mnoho analytických nástrojů, jak pro analýzu vnitřního, tak vnějšího podnikové prostředí. V této kapitole se setkáme s těmi nejznámějšími, jako je PESTLE analýza, Porterův model pěti sil nebo Metoda 4C. Kromě těchto analýz se budu věnovat analýze interních zdrojů podniku a finanční analýze podniku podle dílčích poměrových ukazatelů. SWOT analýza jako součást strategické analýzy bude zmíněna samostatně v kapitole pět.

Sedláčková & Buchta (2006) definují strategickou analýzu jako součást procesu formulování strategie podniku s cílem o dosažení konkurenční výhody na základě nalezení souvislostí mezi podnikem a jeho okolím.

Podnik provádí situační analýzy se záměrem posouzení aktuální pozice v prostředí, ve kterém působí, zabezpečení rychlé a efektivní reakce na změny ve svém podnikovém okolí a také o vytvoření silné pozice pro své stávající i budoucí strategické záměry v tomto okolí. (Cimbálníková, 2012)

„Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku“. (Sedláčková & Buchta, 2006)

Strategická analýza má dvě základní fáze, a to:

- analýzu okolí,
- analýzu vnitřních zdrojů a schopností podniku.

Analýza okolí slouží především k rozpoznání a rozboru takových faktorů podnikového okolí, které výrazně ovlivňují strategickou pozici podniku a mohou případně tvořit určité příležitosti či naopak hrozby pro jeho podnikatelskou činnost. Jejím hlavním zájmem je orientace na vlivy trendů konkrétních faktorů v makroprostředí a mikroprostředí zpravidla v návaznosti na podnikatelské odvětví. (Sedláčková & Buchta, 2006)

Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku cílí na rozpoznání takových zdrojů a schopností podniku, jinak řečeno strategické způsobilosti, kterou by podnik měl mít, aby byl schopen flexibilně reagovat na příležitosti a hrozby, jež se neustále tvoří v jeho okolí. Tato analýza patří mezi velmi důležité východisko, jelikož je orientovaná jak na jednotlivé druhy zdrojů, tak na schopnosti, jak tyto zdroje efektivně využívat. Pokud je zmíněná analýza chápána a prováděna komplexně, tak podnik snadno identifikuje své specifické přednosti a dovednosti, které slouží jako silný základ konkurenční výhody. (Sedláčková & Buchta, 2006)

3.1 Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí by měla především směřovat k souhrnu a odhalení relevantních faktorů vnějšího prostředí a rovněž vývojových trendů v tomto prostředí, které mohou mít na podnik vliv, ať už pozitivní či negativní, v souvislosti s budoucím plněním stanovených cílů. Dělí se, jak již bylo zmiňováno výše, na analýzu makrookolí a mikrookolí firmy. (Hanzelková, Keřkovský & Vykypěl, 2017)

3.1.1 Analýza makroprostředí

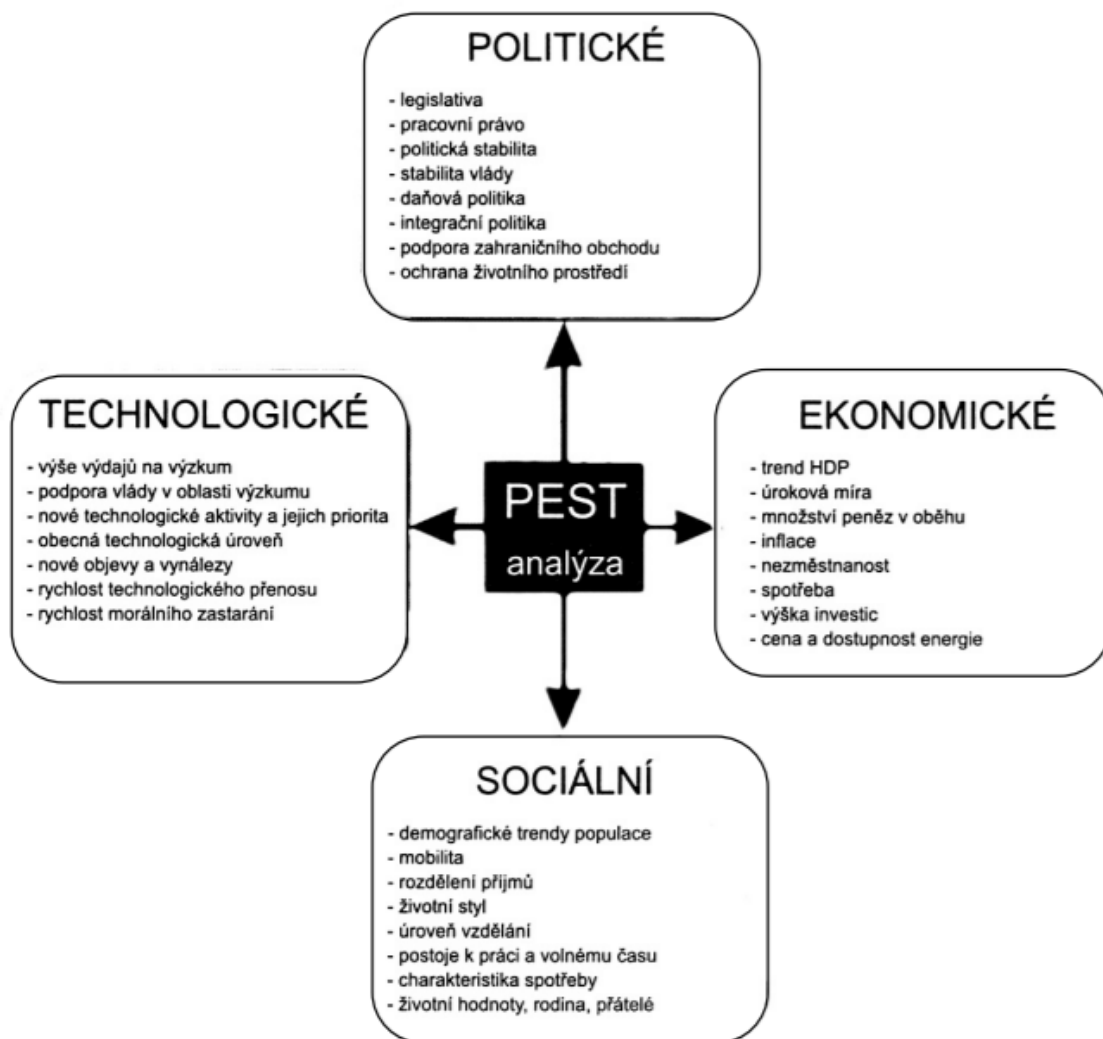
Makroprostředí můžeme charakterizovat jako určitý rámec pro podnikání, který je kolektivní a jednotný pro všechny podnikatelské subjekty podnikající na území daného státu. Jednotlivé subjekty ho nemohou žádným způsobem ovlivnit. (Šiman, 2010)

V průběhu následujících let se začaly k okruhu zkoumání makrookolí přidávat i další faktory, a tudíž dnes rozeznáváme například i PESTEL analýzu či PESTLIED analýzu, kde navíc vystupují faktory legislativní, internacionální, enviromentální a demografické. Ke zkoumání makrookolí můžeme dále například využít metody STEEPLE či SLEPT. (Váchal, Vochozka a kol., 2013)

3.1.1.1 PEST analýza

Analýza PEST se soustředí na specifikaci událostí, které jsou důležité pro vývoj vnějšího prostředí organizace, a hodnotí se při ní, jak se tyto faktory mění v určitém časovém horizontu. Součástí je i prognóza, v jaké míře se bude snižovat či případně zvyšovat důležitost těchto faktorů v reakci na tyto změny. Obrázek 5 zachycuje přehled typických faktorů, které se v rámci této analýzy zkoumají. (Váchal, Vochozka a kol., 2013)

Obr. 5: PEST analýza



Zdroj: (Bělohlávek, Košťan & Šuleř, 2001)

Analýza a sledování popsaných faktorů je poměrně náročné, jelikož získáme mnoho dat a informací o vnějším okolí organizace, proto je vhodné tyto informace selektivně rozdělit, a to nejlépe podle důležitosti s důrazem na rozbor těch nejdůležitějších. V rámci tohoto rozboru je vhodné také definovat důvody, které zapříčinily změnu těchto faktorů v čase, a odhadnout míru vlivu zmíněných faktorů na prostředí jako celek, rovněž s ohledem na daný faktor. (Váchal, Vochozka a kol., 2013)

Výsledkem celosvětově rostoucího vlivu globalizace je nárůst dalších relevantních faktorů vnějšího prostředí. Moderním znakem těchto faktorů, který by management firmy neměl přehlížet, je zvyšování četnosti jejich změn. (Dvořáček & Slunčík, 2012)

3.1.1.2 Metoda „4C“

Metoda „4C“ se zaměřuje na analýzu faktorů souvisejících s globalizací. Má za cíl přimět vrcholové manažery k tomu, aby se věnovali širším souvislostem okolí a také často poměrně vzdáleným faktorům a jejich vzájemným propojením. Společnost, která působí na globálním trhu, by tak měla brát v potaz specifické podmínky na trzích regionálních. (Váchal, Vochozka a kol., 2013)

Zmíněná metoda je vhodná převážně pro firmy, jejichž domácí trh je již nasycený a jež zároveň hodlají v rámci zachování dalšího růstu společnosti expandovat na nové zahraniční trhy. (Sedláčková & Buchta, 2006)

Název metody „4C“ vyplývá z anglického označení skupin faktorů, jež tato metoda zkoumá – viz obrázek 6. Konkrétně to jsou tyto faktory:

- **Customers (zákazníci)**

Z hlediska zákazníků je primárně důležité sledovat požadavky zákazníků, rozvoj poptávky a také vývoj hodnoty vnímané zákazníky. Následně se můžeme zaměřit na volbu marketingové strategie.

- **Country (národní specifika)**

Z hlediska národních specifík se sledují zvláštnosti jednotlivých regionů, obchodní politika, technické standardy či rozvoj tržního potenciálu.

- **Cost (náklady)**

Z hlediska nákladů sledujeme především náklady na dopravu, náklady na vývoj, ale také výnosy z rozsahu či daně.

- **Competition (konkurence)**

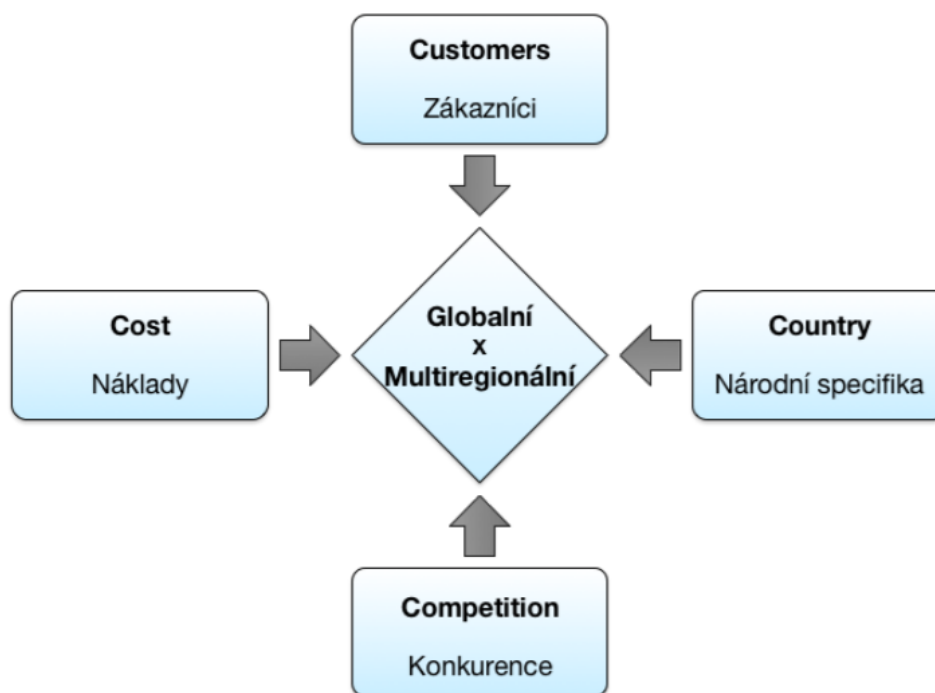
Z hlediska konkurence se zabýváme současnými i potenciálními globálními konkurenty a provázaností činností.

Na základě zhodnocení výše zmíněných faktorů může firma dojít k závěru, jakou ze tří možných strategií pro globální expanzi využije.

- 1) **Globální strategie** – globální rozvíjení není efektivní, a tudíž ani žádoucí. V rámci jednotlivých regionů se setkáváme s různými překážkami a rozdíly, které v důsledku toho způsobují, že lokální ekonomické subjekty nejsou podstatou zvýhodnění oboru a samotná konkurence v odvětví je tedy pouze na lokální úrovni.

- 2) **Multiregionální strategie** – jednotlivé regiony jsou do značné míry heterogenní, faktem ale je, že konkurenční a ekonomické podmínky vyžadují velké objemy produkce a v důsledku toho dochází k expanzi společností na nové trhy.
- 3) **Globální homogenní strategie** – jednotlivé regiony jsou typicky homogenní, čímž dochází k existenci globální konkurence, neexistují zde žádné překážky pro vstup na zahraniční trhy. V důsledku toho dochází ke zlepšení konkurenční pozice podniků a ke zvýšení jejich nákladové efektivity. (Sedláčková & Buchta, 2006)

Obr. 6: Faktory metody „4C“



Zdroj: (Kovář, 2008)

3.1.2 Analýza mikroprostředí

Mikrookolí podniku zahrnuje primárně odvětví, ve kterém podnik vykonává svou ekonomickou činnost a přímé konkurenční síly, jež se zde vyskytují. Podnik se může na charakteru a stavu mikrookolí aktivně podílet a tím může ovlivňovat jeho vývoj.

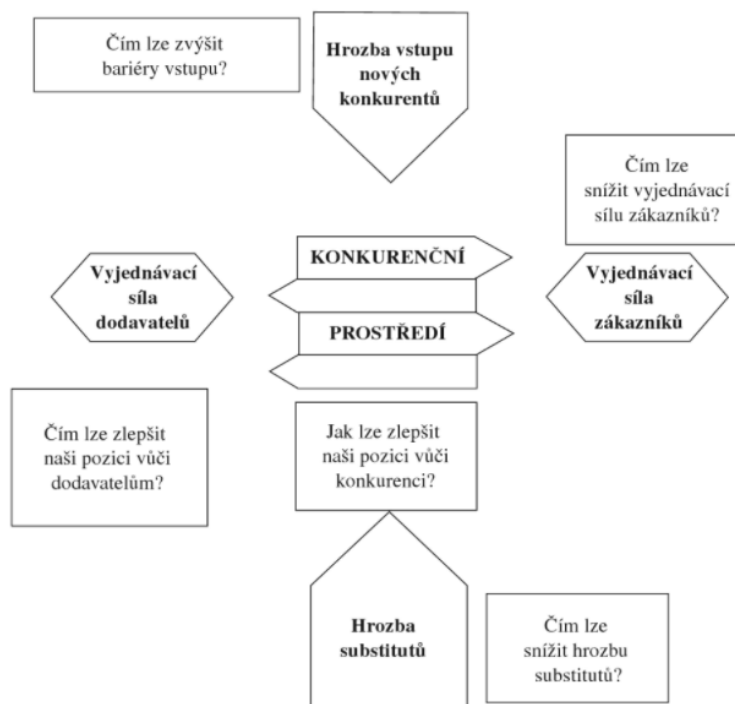
Cílem analýzy odvětví je zjistit, jaká je struktura daného odvětví, jaké faktory ovlivňují významně vývoj v tomto odvětví, jaké na něj mohou mít tyto faktory dopad, a dále identifikovat takové faktory, které určují, zda podnik bude v daném odvětví

prežívat či nejlépe prosperovat. Identifikované faktory se pak mohou stát východiskem k nalezení specifických předností podniku, které následně představují zdroj jeho konkurenční výhody. (Lukášová & Nový, 2004)

3.1.2.1 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil se zabývá silami, jež jsou spojeny s oborem, který je předmětem zkoumaného účelu. Literatura tyto síly obvykle nazývá jako konkurenční. Dle Portera závisí profil a stupeň konkurence v rámci odvětví na vyjednávací síle odběratelů, vyjednávací síle dodavatelů, nebezpečí existence substitutů, hrozbách ze strany konkurentů a úrovni rivality mezi firmami – viz obrázek 7. Významný vliv má také identifikace bariér vstupu do odvětví nebo naopak výstupu z něj. (Fotr a kol., 2020)

Obr. 7: Porterův model konkurenční sil



Zdroj: (Hanzelková, Keřkovský & Vykypěl, 2017)

Každá z pěti výše zmíněných konkurenčních sil ovlivňuje svým vlastním specifickým způsobem velikost konkurence v odvětví. (Veber, 1998)

1. Vyjednávací síla zákazníků

Předmětem zájmu zákazníků jsou primárně obchodní podmínky, korektnost vztahů, flexibilita dodavatele a také vstřícnost jednání. Mezi nejdůležitější faktory pro zvýšení intenzity konkurence řadíme:

- vyšší cenová citlivost zákazníka,
- jiné alternativy dodávek (substituty),
- nižší stupeň odlišnosti výrobků,
- nižší počet zákazníků. (Fotr a kol., 2020)

2. Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé mají bližší souvislost se strukturou a vývojem zákazníků v daném odvětví. V současné době je výhodné začlenit dodavatele přímo do procesu uspokojování potřeb zákazníků a také jim umožnit vstup do interního prostředí firmy. Výhodami tohoto vstupu pak jsou vyšší flexibilita a zefektivnění technologií, vývoje produktů či logistiky. S rostoucí silou dodavatele je spojeno snižování ziskové marže nakupujícího, které je ovlivněno faktory jako:

- nemožnost kupujícího změnit produkt,
- unikátnost produktů dodavatele,
- dodavatel je monopolista,
- vzdálenost dodavatele. (Fotr a kol., 2020)

3. Hrozba substitutů

Substitutem chápeme produkt, který má podobné či de facto stejné vlastnosti produktu vyráběného v daném oboru za účelem uspokojování potřeb zákazníka. Konkurenceschopnost substitutů je ovlivněna náročností, s jakou kupující může začít produkt užívat. V tomto procesu jsou zahrnuty i náklady kupujícího spojeného s náhradou produktu za substitut. Hlavními nástroji poskytovatele produktu jsou mimo cenové politiky také servis, garance a poradenství. Intenzita konkurence se zvětšuje:

- snížením investic zákazníka na nákupu substitutu,
- ochotě zákazníka ke změně,
- dostupností substitutů,
- úrovní nabízených poradenských, servisních a garančních služeb,
- zlepšením poměru cena / kvalita substitutu. (Fotr a kol., 2020)

4. Hrozba vstupu nových konkurentů

Velikost hrozby vstupu nových potenciálních konkurentů do odvětví, ve kterém společnost působí, je významně ovlivněna existencí a typem bariér vstupu do odvětví. Firmy, které v daném odvětví už působí, se snaží bariéry budovat s úmyslem ztížit vstup novým organizacím, které tvoří:

- **strukturální bariéra** (finanční prostředky potřebné pro vstup na trh, kapacity na zabezpečení nákladů na konkurenceschopné úrovni, neefektivní distribuce, přístup ke zdrojům a politika a činnost státu),
- **strategická bariéra** (uměle nastavená nižší cena, zákaznická preference značky, odlišení výrobků, volné kapacity, zadržovaná technologie). (Fotr a kol., 2020)

5. Konkurence v oboru

Konkurenční prostředí v oboru je představováno velikostí jednotlivých podílů společností na trhu. Úroveň soupeření mezi firmami v rámci konkurenčního prostředí v daném odvětví je výsledkem úsilí, které organizace vynakládají na získání tržních pozic a tržních podílů. Mezi faktory, které ovlivňují intenzitu konkurence, řadíme:

- členění nákladů,
- zvýšení výrobních kapacit,
- stupeň koncentrace (čím je menší, tím je větší soupeření),
- změna velikosti trhu,
- odlišnost výrobků (může oslabit konkurenci).

Data a informace získané o vývoji konkurence v odvětví slouží především k nalezení a identifikaci počtu konkurentů působících v odvětví, a k reakci konkurence na změny v odvětví, zda zákazníci akceptují konkurenci finančních zdrojů, technologického vybavení a struktury řízení konkurence. (Fotr a kol., 2020)

3.2 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí má pro společnost velký význam, a to z toho důvodu, že umožňuje poměrně snadno a rychle identifikovat jeho případné přednosti nebo naopak nedokonalosti. Smyslem této analýzy je objektivně zhodnotit aktuální postavení podniku. (Mallya, 2007)

Každý podnik má jak své silné stránky, tak stránky slabé. Pokud bychom se například zaměřili na silné stránky velkých podniků, jednou z nich bude zcela jistě finanční síla oproti malým podnikům, z druhého úhlu pohledu je pro něj ale složité a časově náročné zavádět změny a taktéž se méně efektivně orientuje na malé tržní segmenty. Abychom mohli snadno identifikovat silné a slabé stránky podniku, je nutné analyzovat pět základních vnitřních faktorů, které popisují níže. (Mallya, 2007)

3.2.1 Faktory vědecko-technického rozvoje

Vědeckotechnický rozvoj jako takový ve velké míře přispívá k vytváření konkurenčních výhod organizace. V důsledku pomáhá i zlepšit či inovovat současný výrobek nebo službu, kterou firma poskytuje. Dochází také k neustálému zlepšování výrobního procesu, díky němuž firma snižuje své výrobní náklady, což jí ve výsledku umožňuje vytvářet výhodnější cenové strategie. (Mallya, 2007)

V rámci výzkumu a vývoje v organizaci je nezbytné, aby se na tomto procesu podíleli sami zaměstnanci společnosti. Dalšími subjekty, které je možné do toho procesu zapojit, jsou například univerzity či samotní dodavatelé. Primárním cílem výzkumu a vývoje je stav, při kterém je podnik schopen uspokojit zákazníky lépe a rychleji než konkurence. Právě v dnešní době je důležité získat a upevnit si náskok před konkurencí. (Mallya, 2007)

Česká republika dlouhodobě výrazně podporuje výzkum a vývoj v organizacích především pomocí různých podpor a zvýhodnění. V oblasti podpory jde zejména o různé dotace, které jsou financovány jednak z fondů Evropské Unie, jednak ze státních fondů. V oblasti zvýhodnění jde zejména o možnost daňových odpočtů. (novation.cz, 2022)

3.2.2 Marketingové a distribuční faktory

Marketing představuje vědomé vedení podniku orientované na trh. V dnešní době rozhoduje přímo trh, potažmo zákazník, o úspěchu a neúspěchu firmy více než kdy předtím. Už prakticky neexistují žádné výrobky a služby, které by se prodávaly samy od sebe. (Mallya, 2007)

V současnosti význam marketingu stále roste a je klíčovou oblastí v podnikání, jelikož zákazníci mají na výběr z velkého množství produktů, zároveň se tak ale zákazníci stali mnohem náročnějšími a jejich příjmy stagnují či spíše klesají. (Mallya, 2007)

Pokud chce dnes být společnost úspěšná, musí umět rozpoznat potřeby trhu a přání zákazníků co nejrychleji, anebo je přímo vyvolat. Jde primárně o to vytvořit se zákazníkem takový vztah, jaký bude dlouhodobě prospěšný jak pro zákazníka, tak pro organizaci. Trvalá vazba mezi organizací a zákazníkem je hlavním cílem marketingu. Vždy je levnější udržet si stálého zákazníka namísto získání nového. (Mallya, 2007)

3.2.3 Faktory výroby a řízení výroby

Výroba a její řízení v rámci podniku by měla být co nejvíce flexibilní tak, aby se dokázala rychle přizpůsobovat změnám a měnícím se podmínkám okolí v důsledku rychlého rozvoje ekonomiky. Výhodu tak budou k této oblasti mít především malé a střední podniky, které mohou pružněji upravovat svůj výrobní program. (Hanzelková, Keřkovský & Vykpěl, 2017)

Dnes mají výhodu právě ty firmy, které nejsou zahlceny zbytečnými administrativními úkony, dokáží flexibilně reagovat na případné změny v technologiích, nepodporují zkracující se životní cykly výrobků a v neposlední řadě odolávají na poli mezinárodní konkurence. (Hanzelková, Keřkovský & Vykpěl, 2017)

3.2.4 Faktory podnikových a pracovních zdrojů

V oblasti podnikových a pracovních zdrojů organizace především zjišťuje, zda má správné zaměstnance s potřebnými znalostmi v daném oboru, jestli zároveň nabízí zajímavé pracovní podmínky, jaké byly a jsou vztahy se vzdělávacími institucemi a jestli management pravidelně informuje zaměstnance o možnosti rozvoje v organizaci. (Mallya, 2007)

Podnik by měl nabízet taková pracovní místa, která jsou trvalá a vyvolají v zaměstnancích pocit, že jsou užiteční a zároveň významně přispívají k úspěchu celé organizace. Motivovaní zaměstnanci jsou produktivní zaměstnanci. Zaměstnanec by se měl s podnikem ztotožnit a měl by být hrdý na to, že pro danou společnost pracuje. (Mallya, 2007)

V České republice kladou důraz na tyto faktory obzvláště společnosti, jako je Komerční banka a.s., Škoda Auto a.s. nebo Škoda Transportation a.s. (Hanzelková, Keřkovský & Vykpěl, 2017)

3.2.5 Faktory finanční a rozpočtové

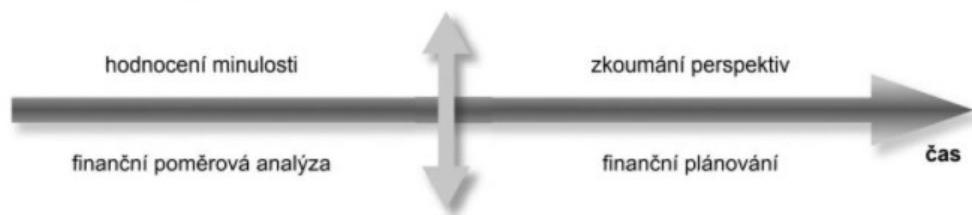
Management organizace v oblasti finanční a rozpočtové zjišťuje, jaká je finanční situace podniku a kvalita jejího finančního řízení. Mezi nejdůležitější ukazatele konkurenční pozice patří právě finanční pozice společnosti. Proto se zde provádí celková analýza finančních zdrojů a taktéž finanční analýza hospodářských výsledků společnosti. (Mallya, 2007)

4 Finanční analýza

Trendem několika posledních let se stala výrazná změna ekonomického prostředí, v souvislosti s touto změnou dochází rovněž ke změnám a přizpůsobování těmto změnám ze strany podniků, které jsou taktéž součástí ekonomického prostředí. Pokud chce být společnost úspěšná z hlediska svého hospodaření, pak se bez rozboru své finanční situace neobejde. Nejčastěji používanou metodou k rozboru jsou finanční ukazatele, které se zpracovávají v rámci samotné finanční analýzy. (Růčková, 2019)

Existuje mnoho různých definic, jak popsat finanční analýzu. Mezi tu nejvhodnější patří ta, která říká, že finanční analýza představuje uspořádaný rozbor získaných dat, jež jsou obsažena zejména v účetních výkazech firem. Finanční analýza v sobě zahrnuje hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucí finanční situace – viz obrázek 8. (Růčková, 2019)

Obr. 8: Hodnocení informací z časového hlediska



Zdroj: (Růčková, 2019)

Knápková, Pavelková, Remeš a Šteker (2017) píše, že účelem finanční analýzy je komplexní zhodnocení finanční situace podniku. Finanční analýza pomáhá odhalit, zda je podnik dostatečně ziskový, zda je jeho kapitálová struktura vhodná, zda dochází k efektivnímu využívání všech podnikových aktiv, zda je schopen včas splácet své závazky a další podstatné skutečnosti. Průběžná znalost finanční situace firmy umožňuje managementu dělat správná rozhodnutí například při získávání finančních prostředků, při poskytování obchodních úvěrů nebo při rozdělování zisku společnosti.

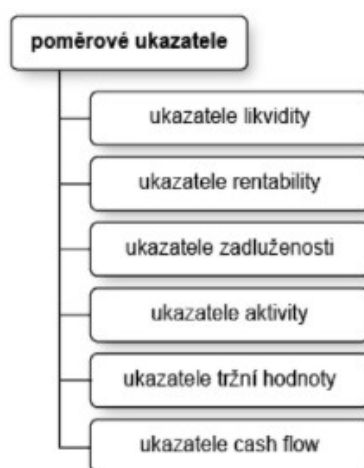
Finanční analýza má dva významy, a to interní a externí význam. Interní slouží primárně pro samotný management a zaměstnance, ten externí pak slouží primárně pro obchodní partnery, banky apod. (Taušl Procházková, Jelínková, 2018)

Primárním zdrojem dat pro finanční analýzu jsou účetní výkazy podniku, které zahrnují rozvahu, výkaz zisku a ztráty, přehled o peněžních tocích neboli cash flow, přehled o změnách vlastního kapitálu a v neposlední řadě přílohu k účetní závěrce. Řada hodnotných informací je také obsahem výroční zprávy podniku nebo z oficiálních ekonomických statistik či veřejných rejstříků. (Knápková a kol., 2017)

Poměrové ukazatele

Principem zpracování finanční analýzy pomocí poměrových ukazatelů je poměrování absolutních hodnot vybraných veličin proti sobě. V praxi existuje několik skupin ukazatelů, které jsou dále roztržděné do podskupin. Každá skupina se pak zvlášť zaměřuje na určitý aspekt finanční analýzy. Na obrázku 9 můžeme vidět členění poměrových ukazatelů na základě jejich zaměření. (Taušl Procházková, Jelínková, 2018)

Obr. 9: Dělení poměrových ukazatelů z hlediska jejich zaměření



Zdroj: (Růčková, 2019)

V následující části práce se budu zabývat těmi ukazateli, které jsou v praxi nejpoužívanější a které mají největší vypovídající schopnost. V praxi se setkáme s tím, že většina firem si tvoří vlastní interní hodnotící ukazatele, které více souvisejí s podstatou jejich ekonomické činnosti. Nesmíme opomenout zmínit, že seznam použitých ukazatelů v rámci provedené finanční analýzy musí být přísně podřízen cílovému uživateli a cíli samotné analýzy. (Růčková, 2019)

4.1.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability nebo také ukazatele výnosnosti vlastního kapitálu měří schopnost podniku dosahovat zisku pomocí investovaného kapitálu, tj. schopnost podniku produkovat nové zdroje. (Knápková a kol., 2017)

Tyto ukazatele poměří zisk oproti zdrojům, které byly vynaloženy právě na tvorbu zisku. Nasetkáme se zde s doporučenými hodnotami, obecně lze říci, že čím vyšší výnosnosti podnik dosahuje, tím lépe. V rámci těchto ukazatelů se setkáme s různými kategoriemi zisku, které dále dosazujeme do vzorce. Nejčastěji se jedná o EAT (čistý zisk po zdanění), nebo EBIT (zisk před zdaněním a úroky). (Taušl Procházková, Jelínková, 2018)

Ke zjišťování rentability se v praxi nejčastěji používají tyto ukazatele:

- **Rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA – Return on Assets)**

$$ROA = \frac{\text{zisk}}{\text{celkový vložený kapitál}}$$

Měřením ROA vyjadřujeme, do jaké míry je firma celkově efektivní, schopnost firmy generovat zisk nebo samotnou produkční sílu firmy. ROA odráží výnosnost celkového vloženého kapitálu bez ohledu na to, z jakých prostředků byly podnikatelské činnosti financovány. Ukazatel lze využít také pro měření souhrnné efektivnosti. Výsledek nám pak říká, kolik haléřů zisku připadá na korunu vloženého kapitálu. (Růčková, 2019)

- **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – Return on Equity)**

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Měřením ROE vyjadřujeme výnosnost kapitálu, který vložili akcionáři či vlastníci podniku. S pomocí tohoto ukazatele mohou majitelé nebo také investoři snadno zjistit, zda je jejich vložený kapitál dostatečně rentabilní s ohledem na riziko odpovídající investici. Rostoucí hodnoty ukazatele mohou souviset se zlepšením hospodářského výsledku, s poklesem podílu vlastního kapitálu v podniku nebo také s poklesem úročení cizího kapitálu ve firmě. (Růčková, 2019)

- **Rentabilita tržeb (ROS – Return on Sales)**

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$$

ROS je někdy označována také jako ziskové rozpětí, jelikož slouží k vyjádření ziskové marže. Tento ukazatel vyjadřuje schopnost podniku při dané úrovni tržeb generovat zisk – tedy kolik haléřů zisku podnik generuje z jedné koruny tržeb. (Růčková, 2019)

Měli bychom brát v potaz některá omezení ukazatelů rentability, mezi ty nejčastější skutečnosti patří statický charakter, nezohledňují riziko investování, a fakt, že konečný výsledek je do značné míry ovlivněn výsledkem hospodaření a způsobem jeho účtování v organizaci. (Taušl Procházková, Jelínková, 2018)

4.1.2 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity vyjadřují schopnost podniku hradit své krátkodobé závazky, a to v určených termínech. Tyto ukazatele poměřují to, čím je podnik schopen platit (čítatel), s tím, co má podnik zaplatit (jmenovatel). Podle předem zvolené míry jistoty tohoto měření dosazujeme do čitatele majetek, který má různou dobu likvidnosti, tj. schopnost přeměnit majetek zpět na peníze. (Knápková a kol., 2017)

Z hlediska názvu a obsahu ukazatelů se zpravidla rozlišují tři stupně likvidity, a to:

- **Okamžitá likvidita (likvidita I. stupně / Cash Ratio)**

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prost\acute{r}edky}}{\text{dluhy s okamžitou splatností}}$$

Je doporučeno udržovat interval v rozmezí 0,2 až 0,6. Hodnota 0,2 je již považována za kritickou, a to nejen z psychického hlediska. Nedodržení předepsaných hodnot ještě nemusí nutně znamenat finanční problémy firmy. Jedná se o nejpřísnější ukazatel likvidity, jelikož bere v potaz pouze krátkodobý finanční majetek a peněžní prostředky. (Růčková, 2019)

- **Pohotová likvidita (likvidita II. stupně / Acid Test)**

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{(ob\acute{e}žná aktiva – zásoby)}}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

Je doporučeno udržovat interval v rozmezí 1 až 1,5. Z doporučených hodnot je patrné, že pokud by podnik dosáhl poměru 1:1, byl by schopen vyrovnat své závazky, aniž by musel prodávat své zásoby. Vyšší hodnota je příznivá pro věřitele, nikoliv však pro vedení podniku a akcionáře, jelikož větší objem oběžných aktiv vázaných ve formě pohotových prostředků nepřináší téměř žádný úrok. (Růčková, 2019)

- **Běžná likvidita (likvidita III. stupně / Current Ratio)**

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

Je doporučeno udržovat interval v rozmezí 1,5 až 2,5. Běžná likvidita nám zobrazuje, do jaké míry by byl podnik schopen uspokojit své věřitele, pokud by přeměnil veškerý svůj oběžný majetek na hotovost. Čím je hodnota ukazatele vyšší, tím je riziko platební neschopnosti nižší. (Růčková, 2019)

4.1.3 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity nám pomáhají zjišťovat, zda je velikost jednotlivých druhů položek aktiv a pasiv v poměru k budoucím i současným ekonomickým aktivitám organizace přijatelná, to znamená, že podnik efektivně využívá vložené prostředky. (Knápková a kol., 2017)

Ukazatele můžeme rozdělit do dvou skupin, první skupina se zabývá **počtem obrátek** aktiv za určité časové období, druhá skupina se pak zabývá **dobou obratu** aktiv. Čím vyšší je počet obrátek, tím lépe. Značí to totiž, že podnik efektivně využívá svůj majetek a tím zvyšuje svoje tržby. Naopak čím nižší je doba obratu, tím lépe. Nižší hodnota znamená, že podnik využívá svůj majetek v kratším časovém úseku, a tudíž může docílit většího počtu obrátek. (Taušl Procházková, Jelínková, 2018)

Mezi často používané ukazatele aktivity můžeme zařadit například:

- **Obrat aktiv (vázanost celkového vloženého kapitálu)**

$$\text{obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

Obrat aktiv vyjadřuje, kolikrát se celková aktiva obrátila za jeden rok. Obecně platí, že čím větší je výsledná hodnota, tím lépe. Minimální doporučovaná hodnota tohoto

ukazatele je 1. Pokud je výsledná hodnota nízká, může to značit nepřiměřenou majetku vybavenost firmy a také jeho neefektivní využívání. (Knápková a kol., 2017)

- **Obrat zásob**

$$\text{obrat zásob} = \text{tržby/zásoby}$$

Obrat zásob vyjadřuje, kolikrát za rok se zásoby přeměnily v ostatní formy oběžného majetku. Jinou definicí pak může být, kolikrát si podnik svou ekonomickou činností vydělal na tržbách na hodnotu svých zásob. (Taušl Procházková, Jelínková, 2018)

- **Doba obratu zásob**

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{průměrný stav zásob}}{\text{tržby}} \times 360$$

Doba obratu zásob udává průměrný počet dnů, v rámci kterých jsou zásoby vázány, než dojde na fázi jejich spotřeby nebo na fázi jejich případného prodeje. (Taušl Procházková, Jelínková, 2018)

- **Doba obratu pohledávek**

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{průměrný stav pohledávek}}{\text{tržby}} \times 360$$

Doba obratu pohledávek udává průměrný počet dní, při nichž podnik musí čekat, než mu jeho odběratelé za již prodané výrobky a služby zaplatí. Hodnotu ukazatele můžeme porovnávat s dobou splatností faktur či s odvětvovým průměrem. Příliš dlouhá doba inkasa pohledávek je spojena s větší potřebou úvěrů a v důsledku toho i s vyššími náklady. (Knápková a kol., 2017)

- **Doba obratu závazků**

$$\text{doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky z obchodních vztahů} + \text{závazky ostatní}}{\text{tržby}} \times 360$$

Doba obratu závazků udává, jak rychle hradí podnik své závazky. Obvykle platí, že doba obratu závazků by měla být delší než doba obratu pohledávek, aby nedošlo k narušení finančního zdraví organizace. (Růčková, 2019)

4.1.4 Ukazatele zadluženosti

Zadlužeností rozumíme situaci, při které podnik využívá k financování svých aktiv potřebných k výkonu své ekonomické činnosti cizí kapitál a vzniká mu tedy dluh. V reálné ekonomice se téměř nikdy setkáme se situací, ve které by společnost financovala veškerá svá aktiva výhradě vlastním anebo výhradně cizím kapitálem. (Růčková, 2019)

Výhodou užití cizích zdrojů je fakt, že jsou levnější než vlastní zdroje podniku. Důvod je ten, že úroky z cizího kapitálu snižují zisk, ze kterého se následně odvádí daně. Literatura tuto situaci nazývá jako takzvaný **daňový štít** nebo také **daňový efekt**. Obvykle je doporučeno udržovat stejný poměr vlastních a cizích zdrojů, případně udržovat poměr maximálně 40% cizího kapitálu vůči vlastnímu kapitálu. (Taušl Procházková, Jelínková, 2018)

- **Celková zadluženost (ukazatel věřitelského rizika / Debt Ratio)**

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}}$$

Pro ukazatel celkové zadluženosti obecně platí, že čím je hodnota tohoto ukazatele vyšší, tím vyšší nesou věřitelé riziko. V rámci tohoto ukazatele je nutné brát v potaz souvislost s celkovou výnosností podniku a také strukturou cizího kapitálu. Finančně stabilní podnik může dočasným růstem zadluženosti dosáhnout vyšší celkové rentability vložených prostředků. (Růčková, 2019)

- **Úrokové krytí**

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

Ukazatel úrokového krytí vyjadřuje, kolikrát je zisk organizace vyšší než její úroky. Tento ukazatel zobrazuje mimo jiné velikost bezpečnostního polštáře pro věřitele. Obecně je doporučeno dosahovat hodnoty 3, pokud by výsledná hodnota klesla pod 1, může to totiž značit hrozící úpadek společnosti, jelikož podnik v této situaci není schopen hradit náklady na cizí kapitál ze své provozní činnosti. (Růčková, 2019)

5 SWOT analýza

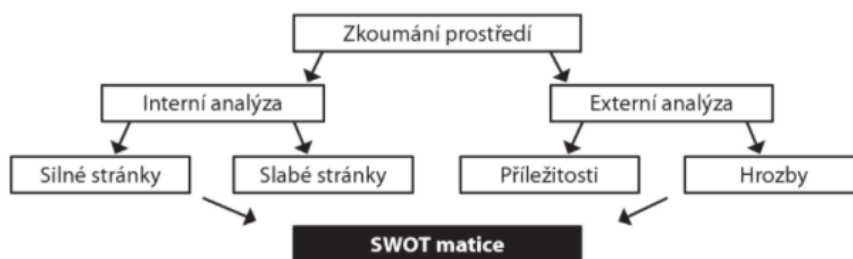
SWOT analýza je metoda, která byla vyvinuta na Stanfordově univerzitě v 60. až 70. letech 20. století. Jejím cílem je provedení strategického hodnocení firmy nebo projektu se záměrem docílit snazšího rozhodování s vysokým dopadem na stanovené cíle. (Calicchio, 2021)

Název této analýzy je odvozen od počátečních písmen anglických názvů klíčových silných stránek neboli *Strengths*, klíčových slabých stránek neboli *Weaknesses*, dále pak klíčových příležitostí neboli *Opportunities* a klíčových hrozeb neboli *Threats*, které zjišťujeme na základě strategického auditu. Analýza SWOT následně získaná data zpracovává a klade důraz na významné položky vyplývající jak z interního, tak externího auditu. Pro větší efektnost vybírá jen několik málo položek, na které by organizace měla upřít svůj zájem. (Kotler, 2007)

Původně se SWOT analýza skládá ze dvou dílčích analýz, a to z SW analýzy a OT analýzy. Je doporučeno začínat analýzou OT, neboli analýzou příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího okolí podniku, a to jak z mikrookolí, tak makrookolí. Po podrobně provedené OT analýze následuje SW analýza, neboli analýza silných a slabých stránek, která se věnuje vnitřnímu okolí podniku. (Jakubíková, 2013)

Analýza jako taková může být prováděna jako součást komplexní analýzy, při které získáme podklady z již provedené analýzy komplexní, nebo jako samostatná část. Obrázek 10 zobrazuje využití výsledků komplexní analýzy pro SWOT analýzu. (Blažková, 2007)

Obr. 10: Užití výsledků komplexní analýzy pro SWOT analýzu



Zdroj: (Blažková, 2007)

Jednotlivé kategorie SWOT analýzy se pak uspořádávají do takzvané SWOT matice, kterou zobrazuje obrázek 11.

Obr. 11: Matice SWOT

<p>Silné stránky (<i>strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p>Slabé stránky (<i>weaknesses</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p>Příležitosti (<i>opportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p>Hrozby (<i>threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Zdroj: (Jakubíková, 2013)

Silné stránky – do silných stránek řadíme takové interní faktory, díky kterým má společnost silnou pozici na trhu. Představují okruhy, ve kterých podnik vyniká. Mohou sloužit jako podklad pro stanovení konkurenční výhody. V rámci silných stránek posuzujeme podnikové schopnosti, dovednosti, zdroje a jeho potenciál.

Slabé stránky – slabé stránky představují pravý opak stránek silných. Společnost v něčem zaostává, některé faktory jsou na nízké úrovni a v některých případech může nedostatek silné stránky znamenat slabou stránku, což brání efektivnímu výkonu firmy.

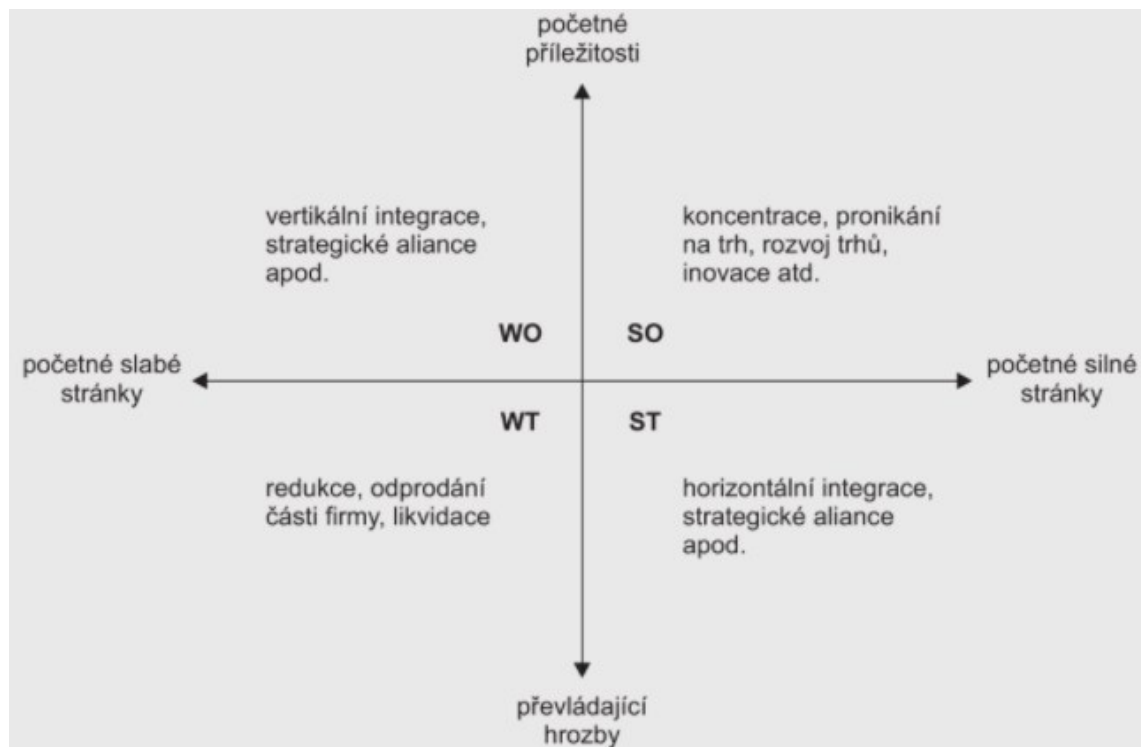
Příležitosti – příležitosti představují pro podnik možnosti dalšího růstu či lepšího využití dostupných zdrojů a tím pádem i účinnější plnění cílů. Zvýhodňují postavení firmy vůči konkurenci. V první řadě je podnik musí nejprve identifikovat, aby je následně mohl využít.

Hrozby – představují překážky pro ekonomickou činnost firmy v souvislosti s nepříznivou situací či změnou v podnikatelském prostředí. Mohou vést až k hrozbě úpadku či neúspěchu organizace. (Blažková, 2007)

Závěrem je velmi důležité vyvodit další kroky z provedené SWOT analýzy. Mezi obecné závěry patří uvědomění si silných a slabých stránek, provádění opatření směřujících k využití příležitostí a provádění opatření směřujících k odstranění hrozeb. Podnik by měl ale také stanovit vhodnou strategii na základě výsledků provedené

SWOT analýzy. Využití SWOT analýzy při tvorbě vhodné strategie je znázorněno na obrázku 12. (Doležal, Lacko, Máchal a kol., 2009)

Obr. 12: Využití SWOT analýzy při tvorbě strategie



Zdroj: (Jakubíková, 2013)

WO strategie se zaměřuje na překonání slabých stránek využitím příležitostí, **SO** strategie využívá silné stránky na získání konkurenční výhody, **WT** strategie se snaží minimalizovat náklady a čelit hrozbám a **ST** strategie využívá silné stránky k odvrácení hrozeb. (Doležal, Lacko, Máchal a kol., 2009)

6 Charakteristika firmy Vaos CV Group s.r.o.

6.1 Představení podniku

Firma Vaos vznikla dne 4. října 2012 zápisem do obchodního rejstříku vedeného u Krajského soudu v Ústí nad Labem. Sídlo firmy se nachází na náměstí Dr. Beneše 1232/7 v Chomutově, kde má kancelář majitel firmy. Odděleně se pak nachází provozovna společnosti na adrese Beethovenova 4547 taktéž v Chomutově. Ve vedení firmy figuruje pouze její majitel pan Jan Brunner, do budoucna není plánován vstup dalších společníků do společnosti. Současným jediným společníkem a zároveň jednatelem je pan Jan Brunner s vkladem 200 000 Kč.

Pan majitel se vyučil v oboru zámečnick. Poté pracoval jako mistr výroby v nejmenované firmě, kde získal praxi ve vedení týmu. Následně pracoval jako vedoucí výroby v podniku, který se zabýval kovoobráběním. Zde získal základní informace potřebné k podnikání v tomto odvětví. Poslední krokem bylo založení firmy Vaos.

6.1.1 Produktové portfolio

Společnost se primárně zaměřuje na kovoobrábění pomocí soustružení, frézování nebo broušení naplocho a nakulato malých i velkorozměrných dílů. Dále například na různé zámečnické práce, jako konstrukční a mechanické svařování ocelí konstrukčních, nástrojových a nerezových slitin hliníku, dále na svařování pomocí technik TIG, MIG, MAG nebo autogen a v poslední řadě také na zakázkovou výrobu ocelových konstrukcí, nosníků a přístřešků. Společnost se specializuje jak na kusovou, tak na sériovou výrobu. Nabízí zároveň široké spektrum materiálů od hliníku, přes ocel či antikorozi, až po plast.

6.1.2 Poslání, vize a cíle

Majitel firmy zformuloval prvotní a zároveň dosavadní poslání a vizi podniku ještě před založením samotné firmy, a to následovně:

“Snažit se o rozvoj řemesla i v době, kdy řemeslo upadá, a dělat tuto práci kvalitně a nejlépe, jak jen to je možné.“ (Poslání)

“Vytvořit stabilní a dlouhodobě prosperující společnost, s co nejmodernějším technologickým vybavením a profesionálním přístupem k zákazníkům.“ (Vize)

Kromě toho majitel firmy vidí poslání i v péči, motivaci a rozvoji svých zaměstnanců, udržení stabilního růstu společnosti a případném budoucím předání firmy do rukou svého syna, který by mohl pokračovat v tradici rodinného podniku.

Hlavním cílem pro naplnění vize společnosti a možností, zaměřením jejího úspěchu je pravidelná investice do technologického vybavení podniku, v co nejbližší době mít vlastní výrobní prostory a případně rozšířit firmu o některé další specifické profese, jako například seřizovač a montér CNC (Computer Numeric Control) strojů.

Mezi dlouhodobé cíle pak patří vytváření dlouhodobých oboustranně prospěšných vztahů s odběrateli a dodavateli, zavádění nových, efektivnějších a modernějších technologií do výrobního procesu a také budování vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci firmy. Za samozřejmost se dá rovněž považovat snaha o vytvoření finančně stabilní a úspěšné organizace.

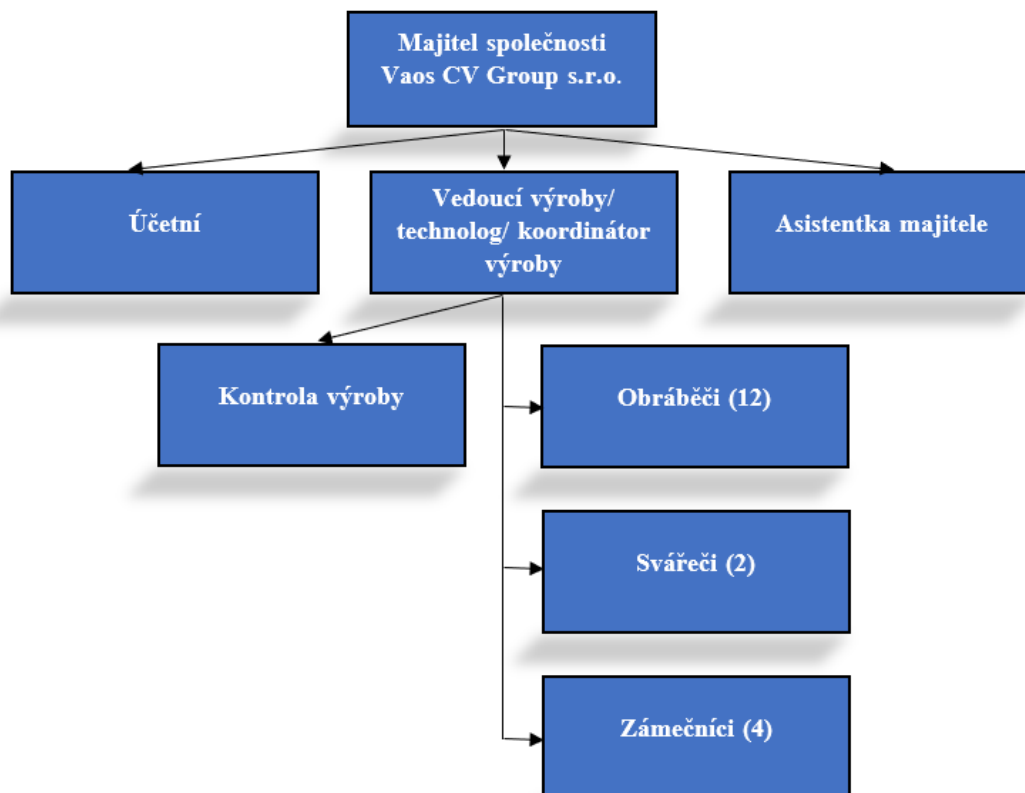
6.1.3 Organizační struktura

Přestože se jedná o poměrně malou firmu, tak i zde, ostatně jako v každé organizaci, se setkáme s hierarchickým uspořádáním jednotlivých pracovních míst a dalších prostředků, které vymezuje jejich vzájemné vazby při plnění stanovených cílů. Pokud má podnik vhodně zvolenou organizační strukturu, docílí tím celkového efektivnějšího fungování v rámci celé organizaci. Pro lepší představu a přehlednost autor vytvořil organizační strukturu společnosti Vaos – viz obrázek 14.

Nejvyšším orgánem je sám majitel společnosti, který má na starosti především shánění nových zakázek a celkový dohled a kontrolu nad hospodařením firmy. Pod ním jsou celkem tři přímí podřízení. Jedním z nich je **asistentka majitele**, které se stará hlavně o běžnou administrativní činnost, ale kromě toho také o průběh zakázek, které se opakují a mají rutinní charakter. Druhým přímým podřízeným majitele je **vedoucí výroby**, jenž rovněž zastává funkci technologa a případně potřeby funguje jako kooperátor výroby. Jeho hlavní náplň práce spočívá v kontrole výrobního procesu a zakázek ve výrobě. Zároveň se stará o specifické zakázky, které nejsou pravidelné. Posledním přímým podřízeným majitele je paní **účetní**, která se primárně stará o zpracování pravidelných měsíčních finančních reportů pro majitele i dalších účetních dokladů a koncem roku předkládá účetní závěrku.

Zbytek zaměstnanců zařazených již přímo ve výrobním procesu má pod sebou vedoucí výroby, konkrétně se jedná o dvanáct obráběčů, dva svářeče a čtyři zámečníky. V současné době firma zaměstnává celkem jednadvacet zaměstnanců.

Obr. 14: Hierarchické uspořádání společnosti Vaos CV Group s.r.o.



Zdroj: (Interní podklady firmy, 2022), zpracováno autorem

6.1.4 Sídlo a provozovna

Podnik provozuje svou podnikatelskou činnost ve výrobním areálu v těsné blízkosti města, a navíc disponuje kanceláři v centru, kde je zároveň sídlo firmy. Administrativní prostory v centru s celkovou rozlohou 50 m² majitel téměř nevyužívá. Samotný výrobní areál je pronajatý, a to včetně okolích pozemků. Celkově se jedná zhruba o 1500 m² plochy. Na této ploše firma disponuje jednou výrobní halou s celkovou rozlohou 1000 m², kde je situována strojírenská výroba celkem do pěti menších dílen. Zároveň se zde nachází kancelář majitele v provozovně s celkovou rozlohou zhruba 20 m² a také sklad materiálu a hotových výrobků s celkovou rozlohou 200 m².

6.1.5 Technologické vybavení

Co se týče technologického vybavení, tak společnost Vaos vlastní celkem pět CNC soustruhů a tři CNC frézy. Majitel nechce nic kupovat na dluh, a tak byly všechny stroje pořízeny, až když na ně bylo našetřeno v průběhu rozvoje firmy. Stroje jsou zároveň pořizovány od různých specializovaných značek a jsou i různě staré. Jak sám majitel potvrdil, starší stroje jsou méně poruchové než stroje nové, a zároveň dosahují stále efektivní produkce. Do budoucna je i přesto plánována postupná modernizace technologického vybavení.

Současné vybavení provozovny

- 1x CNC soustruh Takisawa
- 1x CNC soustruh Masturn
- 1x CNC soustruh Microcut
- 1x CNC soustruh SVR 18
- 1x CNC soustruh SUI 40
- 1x CNC fréza Hartford 1000
- 1x CNC fréza FA3
- 1x CNC fréza FA4

Kromě tohoto velkého strojního vybavení se v provozovně nachází i další menší potřebné nástroje pro výrobu, jako různé ruční brusky, frézky, měřiče a další.

6.2 Analýza makrookolí

Makrookolí společnosti Vaos bylo zmapováno pomocí PEST analýzy a zároveň také pomocí metody 4C, která s touto analýzou přímo souvisí. Jak PEST analýza, tak metoda 4C se zaměřuje na faktory, které podnik nemůže ovlivnit vůbec nebo pouze částečně. Jde především o aktuální ekonomický vývoj, politiku státu či technologické zázemí.

6.2.1 Specifikace a současný vývoj odvětví

Společnost Vaos CV Group s.r.o. (dále jen Vaos) působí v oblasti strojírenského průmyslu, který dlouhodobě tvoří základní a podstatnou část ekonomiky České republiky. Odvětví strojírenského průmyslu bylo v roce 2020, ostatně jako všechna další odvětví, výrazně poznamenáno pandemií Covid-19. Český strojírenský průmysl tehdy zaznamenal propad o 9,3%. Za tímto propadem stála především nižší hodnota tržeb

z exportu, jelikož český strojírenský průmysl je závislý právě na exportu do zemí, jako Francie, Norsko, Portugalsko nebo Jižní Afrika. Cílem podnikatelů v reakci na danou situaci bylo přimět stát k větší podpoře vyvázejících firem. (euro.cz, 2020)

V současné době je situace v rámci strojírenského průmyslu díky válce na Ukrajině ještě více volatilní, neboť nejvyšší podíl na exportu do Ruska má právě strojírenský průmysl. Současně jsou na Rusko uvaleny i tvrdé ekonomické sankce, které taktéž mohou mít dopad na exportující firmy v tomto odvětví. (seznamzpravy.cz, 2022)

Téměř všichni majitelé velkých strojírenských firem se shodují na tom, že aktuálně musí řešit problémy v oblasti fluktuace odvolávek od zákazníků kvůli nedostatku materiálu, volatilní pohyb nákladů, který znemožňuje držet stabilní cenu, pokles produktivity kvůli propadu a zavření podniků, ale i volatilitu lidských zdrojů, které nejsou dostatečně kvalitní (lidé často nemají zájem pracovat v tomto odvětví), a také enormní nárůst cen v oblasti logistiky a dopravy, v důsledku pandemie má významný vliv má také kurz české koruny. Přehled aktuálně nejvíce volatilních faktorů v oblasti českého průmyslu zobrazuje přehledně obrázek 13. (ncp40.cz, 2021)

Obr. 13: Přehled aktuálně nejvíce volatilních faktorů v průmyslu



Zdroj: (ncp40.cz, 2021)

6.2.2 PEST analýza

Politické faktory

Stejně jako všechny ostatní ekonomické subjekty musí i společnost Vaos splňovat veškeré platné legislativní vyhlášky, předpisy, zákony, normy a vládní nařízení spojené s podnikáním na území ČR (Česká republika). Mezi základní právní předpisy upravující podnikatelskou činnost na území ČR můžeme zařadit:

Zákon č. 89/2012 Sb. občanský zákoník – neboli Nový občanský zákoník, který definuje základní pojmy z oblasti podnikání.

Zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních společnostech a družstvech – neboli Zákon o obchodních korporacích, který upravuje jednotlivé formy podnikání.

Zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání – neboli Živnostenský zákon, který upravuje živnostenské podnikání. (zakonyprolidi.cz, 2022)

Důležitým faktem je to, že společnost Vaos je plátcem daně z přidané hodnoty. V České republice došlo od jejího samotného vzniku celkem k osmi změnám sazeb DPH. Vývoj daňových sazeb je zachycen v tabulce níže. Z dlouhodobého hlediska je patrná tendence růstu první snížené sazby DPH a snaha o stabilizaci základní sazby DPH. V důsledku pandemie Covid-19 došlo k prominutí pokuty za nepodání kontrolního hlášení k DPH a zrušení DPH u některých ochranných pomůcek. Jednotlivé změny zachycuje tabulka 2 níže.

Tab. 2: Přehled sazeb DPH v jednotlivých letech

Vývoj sazby DPH v České republice			
Platnost od - do	1. snížená sazba	2. snížená sazba	základní sazba
1.1. 1993 - 31.12. 1994	5%	x	23%
1.1. 1995 - 30.4. 2004	5%	x	22%
1.5. 2004 - 31.12. 2007	5%	x	19%
1.1. 2008 - 31.12. 2009	9%	x	19%
1.1. 2010 - 31.12. 2011	10%	x	20%
1.1. 2012 - 31.12. 2012	14%	x	20%
1.1. 2013 - 31.12. 2014	15%	x	21%
1.1. 2015 - dodnes	15%	10%	21%

Zdroj: (kurzy.cz, 2022), zpracováno autorem

Další velmi podstatnou daní pro všechny ekonomické subjekty je zcela jistě daň z příjmů právnických osob. V České republice došlo celkem ke čtyřem změnám základní sazby – viz tabulka 3 níže. Z dlouhodobého hlediska můžeme vidět tendenci o snižování této sazby, což je pro podnikatele pozitivní zpráva. Otázkou je budoucí vývoj této sazby v reakci na pandemii Covid-19 a velké zadlužení ČR. Důsledkem snižování daňové povinnosti je růst hospodářského výsledku společnosti.

Tab. 3: Přehled sazeb daně z příjmů PO v jednotlivých letech

Vývoj sazby daně z příjmů PO				
Rok	2007	2008	2009	2010 až současnost
Sazba	24%	21%	20%	19%

Zdroj: (az-data.cz, 2022), zpracováno autorem

Důsledkem pandemie Covid-19 došlo k významným změnám v oblasti daní. První změnou bylo prodloužení termínů pro podání daňové přiznání z příjmů FO a PO. Druhou změnou bylo zavedení zpětného působení daňové ztráty za rok 2020. Třetí změnou bylo posunutí termínu pro podání daňové přiznání k silniční dani a dani z nemovitých věcí a jako poslední došlo ke zrušení povinnosti zavádění EET (Elektronická evidence tržeb) ve všech fázích až do konce roku 2022. (kurzy.cz, 2021)

Ekonomické faktory

Mezi makroekonomické faktory, který mají dopad na společnost Vaos, můžeme zařadit tempo růstu hrubého domácího produktu, úroveň inflace, míru nezaměstnanosti a platební bilanci České republiky.

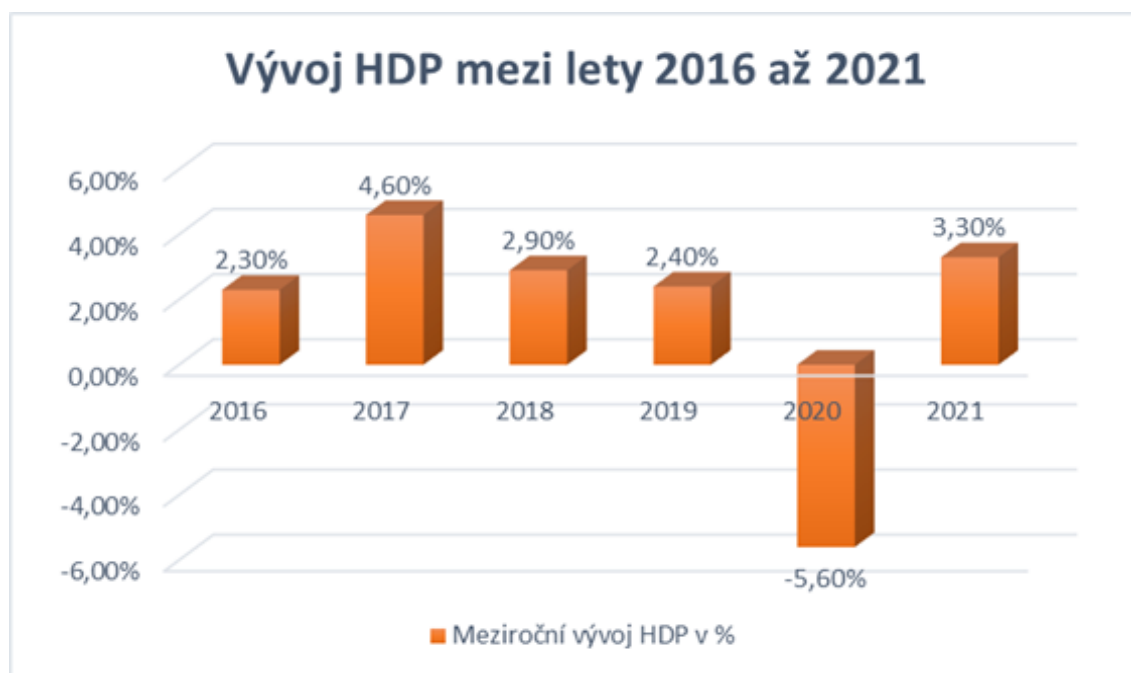
Hrubým domácím produktem rozumíme souhrn veškeré produkce ve všech odvětvích národního hospodářství vytvořené na určitém území, zpravidla na území státu, za určité časové období, které je obvykle jeden kalendářní rok.

Největší historický propad HDP zaznamenala česká ekonomika v roce 2020 o -5,6 % - viz graf 1, v důsledku pandemie koronaviru. S tím souvisel i pokles zahraniční poptávky, přijatá restriktivní vládní opatření vůči tuzemské ekonomice, celková zhoršená globální ekonomická situace a negativní vnímání ekonomické situace ze strany českých domácností, ale i firem. (cnb.cz, 2020)

Domácí aktivita za rok 2021 pak vzrostla na 3,3 %. To potvrzuje, že se česká ekonomika v průběhu roku 2021 průběžně zotavila z pandemie. Tento růst HDP vznikl především z důvodu rostoucí domácí poptávky, přírůstku stavu zásob a také výdajů na konečnou spotřebu domácností. Stejný efekt mělo i zlepšení situace na trhu práce. (cnb.cz, 2021)

Prognózy České národní banky na rok 2022 jsou nejisté, odráží se v nich totiž aktuální válečný konflikt na Ukrajině a přísné sankce uvalené na Rusko. ČNB i tak předpokládá, že dopad na domácí ekonomický růst bude minimální. Lze však očekávat růst cen ropy, zemního plynu a dalších energií a komodit. Je zde i vazba na kurz české koruny, který je výrazně slabší, než se očekávalo. To by mohlo s aktuálním vývojem dění v Evropě a jejím globálním ekonomickým dopadem negativně ovlivnit spotřebu českých domácností a rovněž investice tuzemských firem. (cnb.cz, 2022)

Graf 1: Tempo růstu reálného HDP v letech 2016 až 2021

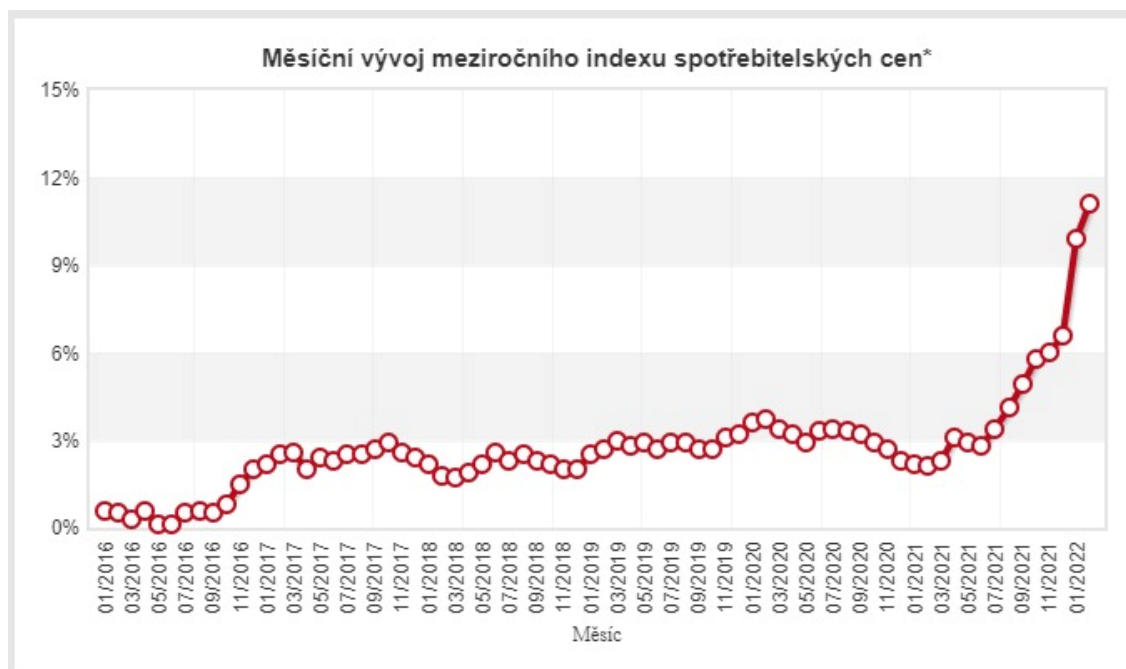


Zdroj: (ČSÚ, 2022a), zpracováno autorem

Inflace představuje všeobecný nárůst cenové hladiny v dané ekonomice. Jde o oslabení kupní síly peněz vůči zboží a službám, které spotřebitel kupuje.

Oproti roku 2021 inflace v roce 2022 prudce zrychlila. Toleranční pásmo (1 % - 3 %) bylo výrazně překročeno a aktuálně se nachází na úrovni 11,1 %. Za tímto výrazným nárůstem stojí především růst cen potravin, výrazný nárůst cen pohonných hmot a energií, růst cen dopravy, dlouhodobý růst cen nemovitostí a růst cen ve stavebnictví a také silné zdražování služeb a zboží. Výrobci kromě toho podstatně zvyšují své ziskové marže v reakci na silnou poptávku v české ekonomice. V roce 2022 by se inflace měla pohybovat okolo 10 %. Na postupný pokles inflace bude mít vliv snížení dovozních cen, posilující koruna a v neposlední řadě zvyšující se úrokové sazby ČNB. V první polovině roku 2023 se předpokládá návrat míry inflace do blízkosti inflačního cíle ČNB, tedy 2 %. Tempo růstu inflace v jednotlivých letech zobrazuje graf 2. (cnb.cz, 2022)

Graf 2: Tempo růstu inflace v letech 2016 až 2021



Zdroj: (ČSÚ, 2022b)

Obecně můžeme nezaměstnanost definovat jako stav na trhu práce, kdy je poptávka po pracovních místech větší než jejich nabídka. Čtvrtletní vývoj nezaměstnanosti v České republice v roce 2020 a 2021 zobrazuje tabulka 4 níže.

Tab. 4: Míra nezaměstnanosti v České republice po čtvrtletích

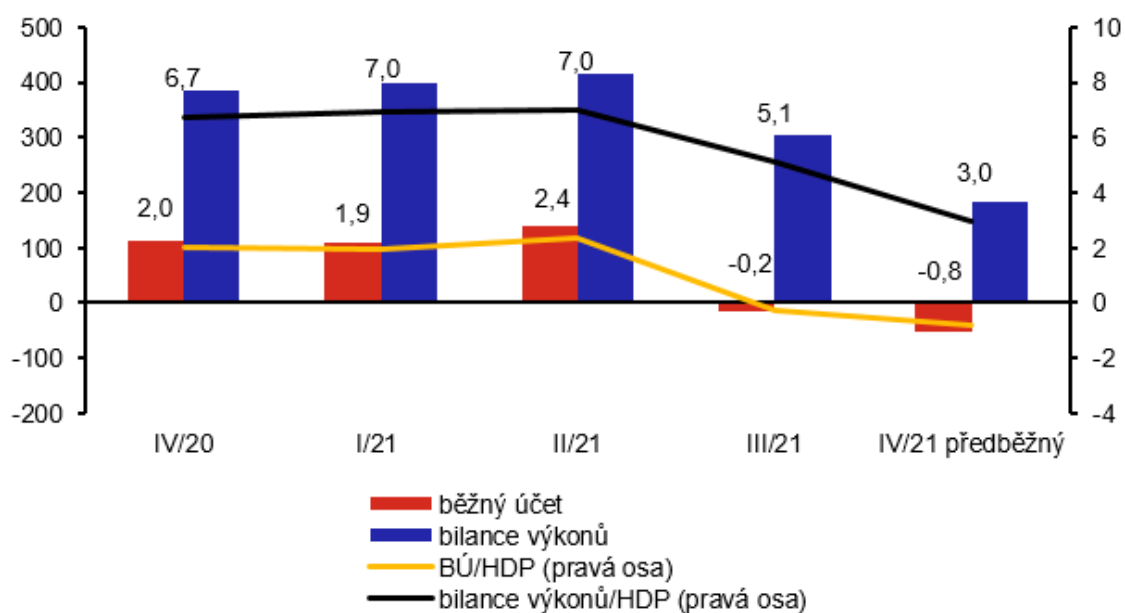
Ukazatel	4. čtvrtletí 2020	1. čtvrtletí 2021	2. čtvrtletí 2021	3. čtvrtletí 2021	4. čtvrtletí 2021
Míra zaměstnanosti (%)	58,0	57,5	57,6	58,5	58,7 ¹
Obecná míra nezaměstnanosti (%)	3,0	3,4	3,0	2,7	2,2 ¹
Míra ekonomické aktivity (%)	59,8	59,5	59,4	60,2	60,0 ¹

Zdroj: (ČSÚ, 2022c)

Současná situace na trhu práce je napjatá. Nedostatek zaměstnanců bude dál zvyšovat míru nezaměstnanosti. Tlak na růst mezd a rostoucí mzdové náklady produkce způsobují inflační tlak a ten zároveň omezuje firmy s dostatečnou zakázkovou náplní a dostatkem materiálu ke zvyšování produkce. Tato nedostatková ekonomika podporuje růst inflace. (investice.rb.cz, 2021)

Platební bilance vyjadřuje tok peněz veškerých ekonomických transakcí mezi danou zemí a ostatními zeměmi za určité časové období, zpravidla kalendářní rok. Platební bilance má podobu účtů, a to běžného, finančního a kapitálového. Z hlediska importu a exportu je nejdůležitější běžný účet. Jeho vývoj je zachycen v grafu 3.

Graf 3: Poměr běžného účtu a bilance výkonů k HDP (v mld. Kč, pravá osa je v %)



Zdroj: (cnb.cz, 2021)

Bilance běžného účtu končila v roce 2021 se schodkem 53,7 mld. Kč. Důsledkem byl růst dovozu zboží do ČR a stagnace exportu ČR. Meziročně rostl vývoz především telekomunikační služeb, služeb výzkumu, poradenských služeb a také došlo ke zlepšení bilance zahraničního cestovního ruchu. (cnb.cz, 2021)

Sociální faktory

Z hlediska sociálních faktorů se firmám nejvíce dotýká struktura a složení obyvatelstva, konkrétně její věkové složení, úroveň vzdělání a možnost uplatnění na trhu práce. Jelikož se společnost Vaos zabývá jak zakázkou, tak kusovou strojírenskou výrobou pro B2B segment, nejsou pro ni rozhodující nákupní preference obyvatelstva.

Česká republika měla ke dni 30. 9. 2021 celkem 10 682 029 obyvatel. V posledních letech činí celková plodnost 1,7 dětí na jednu matku. V roce 2020 se v České republice narodilo 110,2 tisíc dětí, průměrný věk matek při narození prvního dítěte se od 90. let nepřetržitě zvyšuje a v roce 2020 činil 28,5 let. Od 90. let také výrazně narostl podíl dětí

narozených mimo manželství v roce 2020 celkem 49 %. Střední délka života má v dlouhodobém horizontu rostoucí trend, v roce 2020 však poprvé od poválečného období poklesla vlivem koronavirové pandemie, u mužů na 75,3 let a u žen na 81,4 let. (eacea.ec.europa.eu, 2022)

Největším demografickým problémem ČR, ale i ostatních evropských států je stárnutí populace. V roce 2020 tvořila předproduktivní složka obyvatel (0–14 let) 16,1 % obyvatelstva, produktivní složka (15–64 let) 63,8 % obyvatelstva a poproduktivní složka (65 let a více) 20,2 % obyvatelstva. Dle prognóz řady odborníků bude v budoucnu klesat podíl produktivní složky a naopak se zvyšovat podíl složky poproduktivní. Největší redukce obyvatel v produktivním věku by měla nastat mezi lety 2030 a 2040. K zastavení toho poklesu by mělo dojít až začátkem roku 2050. (eacea.ec.europa.eu, 2022)

Podle sčítání v roce 2021 tvoří obyvatelstvo ČR 4,7 % menšinových národností. Mezi nimi byli nejvíce zastoupeni lidé z Ukrajiny (1,4 %), Slovenska (0,9 %) a Vietnamu (0,5 %). Osoby s cizím státním občanstvím ze zemí EU (Evropská unie) tvořily 1,5 %, osoby s cizím státním občanstvím mimo země EU tvořily 3,2 %. (eacea.ec.europa.eu, 2022)

Z výsledků sčítání obyvatel v roce 2021 vyplynulo, že se nadále zvyšuje počet lidí s vyšším stupněm vzdělání. Z patnáctiletých a starších obyvatel, u kterých bylo vzdělání zjišťováno, mělo celkem 53,1 % alespoň střední vzdělání s maturitou nebo vyšší. Lidé se středním vzděláním nebo vyučením bez maturity tvořili zhruba třetinu populace stejně jako ti se středním vzděláním s maturitou. Podíl obyvatel s vysokoškolským vzděláním byl 18,7 %. (ČSÚ, 2021d)

České firmy se dlouhodobě potýkají s nedostatkem kvalifikovaných a technicky vzdělaných pracovníků. Problémem však může být spíše jejich nedostatečná praxe, která v českém školství značně chybí. To se týká i společnosti Vaos, která nabírá nové zaměstnance a zároveň poskytuje praxi studentům z odborného učiliště v Chomutově. Majitel potvrdil, že praxe studentů je mnohdy značně nedostačující a trvá poměrně dlouhou dobu, než se noví zaměstnanci důkladně vše naučí, přestože se jedná o základní pracovní úkony v daném oboru, které by již absolvent s výučním listem měl umět. Firma tak musí zaměstnávat kvalifikované zaměstnance, kteří jsou již v důchodu.

Technologické faktory

Technické a technologické faktory nabírají v kontextu dnešní doby na stále větším významu a patří k nejvíce se rozvíjející složce makroprostředí. Rychlý rozvoj informačních a komunikačních technologií a nové objevy v různých oblastech představují pro firmu mnoho příležitostí pro její další rozvoj. Opakem pak mohou být firmy, které neumí nebo nemohou dobře tuto příležitost využít a tento pokrok pro ně vytváří určité limitující faktory. Základem pro investiční aktivity firem do oblasti výzkumu a vývoje jsou tlaky konkurenčního prostředí, zvyšující se požadavky ze strany zákazníků, ale také potřeba organizací optimalizovat svůj výrobní proces a nepřetržitý proces inovace vlastních produktů. (Zamazalová, 2009)

V současnosti mají firmy možnost zavádět také různé technologie v oblasti řízení podnikových činností a nové informační systémy. Tyto systémy elektronické výměny dat postupně mění profil vztahů mezi spotřebitelem, výrobou a obchodem. Mezi nejpoužívanější podnikový informační systém patří ERP (Enterprise Resource Planning) systém, neboli systém pro plánování podnikových zdrojů. (Zamazalová, 2009)

Prioritou dnešních organizací by mělo být sledování aktuálních technologických trendů a inovací, protože jsou nezbytné pro jejich samotnou existenci. Kdo zaspí na začátku, ten už těžko bude dohánět náskok druhých. Přínosem sledování a zavádění těchto technologických trendů a inovací do podniku je zejména zvýšení efektivity výrobních procesů, zvýšení produktivity práce a také snižování jednicových nákladů na konečný produkt. V oblasti zpracovatelského průmyslu jsou tyto změny téměř na denní bázi a je potřeba na ně flexibilně reagovat, ať už se jedná o zlepšování pracovních postupů či strojního vybavení.

Společnosti by kromě toho neměly podceňovat důležitost zavádění podnikových informačních systémů, jejichž výhody zcela jistě převyšují nevýhody. Zavedením těchto systémů do podniku lze docílit snížení nákladů, zvýšení produktivity, možnost uvést nový výrobek na trh snadno a rychle, vstoupit do nových segmentů a v poslední řadě také pomáhají lépe dosahovat stanovených cílů. (cfoworld.cz, 2021)

Firma Vaos bere v potaz důležitost těchto technologických faktorů a pravidelně investuje do nového a modernějšího technologického vybavení pravidelně na roční bázi.

Investice jdou zejména na nákup nových CNC obráběcích strojů, CNC fréz a do budoucna rovněž na 3D tiskárny. Podnik též zvažuje zavedení ERP systému.

6.2.3 Metoda „4C“

Tato metoda zahrnuje celkem 4 faktory, a to:

- zákazníky,
- národní specifika,
- náklady,
- konkurenci.

Zákazníky jsou především ostatní firmy, jelikož firma Vaos cílí na B2B (Business to Business) segment trhu a její produkty jen málokdy využívají běžné domácnosti. Vaos se zaměřuje ve větší míře na firmy, které působí na domácím trhu, ale mimo to exportuje své produkty také zahraničním společnostem. Své zákazníky si podnik našel hlavně v sousedním Německu, a dokonce i ve Španělsku. Společně s tím si Vaos vede i vlastní evidenci mimořádných a stálých zákazníků. Mezi stálé odběratele patří společnosti jako Camfil CZ s.r.o., HOPPE s.r.o. a Parker Hannifin Industrial s.r.o. Odběratelé jsou z různých oborů, a tak mají často odlišné preference a požadavky. Vaos ovšem nemá problém se přizpůsobit těmto specifickým požadavkům svých zákazníků a zároveň nabízí možnost jak specifické, tak sériové výroby. V současné době firma nestihá uspokojovat veškerou poptávku po jejích produktech a službách.

Jelikož firma Vaos exportuje pouze do Německa a Španělska a obě tyto země jsou členy Evropské unie, kde existují čtyři základní svobody, a to volný pohyb zboží, služeb, osob a kapitálu, tak téměř neexistují žádné bariéry národních specifik. Každopádně by neměly být opomínány odlišnosti v kulturních normách, celní bariéry nebo státní svátky.

Společnost člení náklady na variabilní a fixní. Mezi fixní náklady patří mzdové náklady, náklady na odpisy strojů, které tvoří druhou největší část nákladů po mzdových nákladech, dále pronájem výrobních prostor, spotřeba energie a pravidelné investice do modernizace strojového parku. Mezi variabilní náklady společnosti patří spotřeba materiálu, náklady na údržbu strojů a náklady na pohonné hmoty.

Podnik má konkurenci primárně na národní úrovni, ale částečně také na té mezinárodní. Odvětví strojírenské výroby má v ČR dlouhou tradici, a proto není divu, že v tomto

odvětví působí veliké množství domácích i zahraničních firem, které zde mají výhodné podmínky pro výrobu. Velikostně jsou tyto firmy zastoupeny od těch malých až po ty velké. Lze sice toto odvětví blíže specifikovat, ale základní činnost, tj. kovoobrábění, poskytují téměř veškeré firmy. V rámci Ústeckého kraje najdeme kolem 900 podnikatelských subjektů vykonávacích svou ekonomickou činnost právě v tomto odvětví. Pokud oblast zúžíme konkrétně na okres Chomutov, je zde celkem 24 podniků, které se zabývají stejným odvětvím jako Vaos. (idatabaze.cz, 2022)

Z analýzy vyplývá, že společnost má velké množství konkurentů a je tak pod neustálým konkurenčním tlakem. Řešením pro udržení konkurenceschopnosti by mohlo být poskytování širokého spektra individuálních služeb pro zákazníky v té nejvyšší možné kvalitě. Zároveň by společnost měla usilovat o udržení a tvorbu loajálních zákazníků, kteří se budou vracet, a zároveň cílit pomocí reklamy a recenzí od spokojených zákazníků na zákazníky nové. Taktéž by společnost mohla vytvořit stabilní množství prodeje na německý trh kvůli diverzifikaci odběratelů. V oblasti nákladů dochází k enormnímu nárůstu cen materiálu a dalších položek z důvodu aktuální globální, ale i tuzemské ekonomické situace. Společnost by do budoucna mohla zvážit tvorbu jak finančních, tak materiálových rezerv z důvodu nepředvídatelných situací.

6.3 Analýza mikrookolí

Mikrookolí společnosti Vaos bylo zmapováno pomocí Porterova modelu pěti sil, který se zaměřuje na analýzu konkurenčních sil. Konkrétně se jedná o vyjednávací sílu zákazníků, vyjednávací sílu dodavatelů, hrozbu substitutů, hrozbu vstupu nových konkurentů a konkurenci v oboru. Tento model nám přehledně zobrazí základní hrozby ovlivňující firmu Vaos v daném odvětví.

6.3.1 Porterův model pěti sil

Vyjednávací síla zákazníků

Většinou část zákazníků (85 %) tvoří především obchodní partneři, tj. odběratelé, přes které se pak konečné výrobky dostávají až ke konečným spotřebitelům. Poměrně malou část zákazníků tvoří přímo koncoví zákazníci (15 %). Je důležité, aby společnost udržovala úzký vztah se svými odběrateli a flexibilně reagovala na jejich požadavky. Odběratelé mají obvykle vysoké nároky na provedenou práci, ať už v případě sériové či kusové výroby, a souběžně chtějí mít zakázku hotovou co nejdříve. Pokud by něco

nebylo v pořádku, firma by tak mohla riskovat ztrátu odběratele. Podstatné je i nastavení obchodních podmínek, které by měly být výhodné pro obě smluvní strany, ovšem z výše zmíněných informací vyplývá, že vyjednávací síla je výraznější na straně odběratelů.

Tuto situaci částečně eliminuje fakt, že firma má aktuálně plnou zakázkovou náplň a již nestihá uspokojovat poptávku po dalších zakázkách. Zároveň dle slov majitele dlouhodobě nemá potřebu shánět nové zakázky. Takže pokud by firma teoreticky přišla o jednoho ze svých odběratelů, automaticky by ho nahradila dalším odběratelem. Problém by mohl nastat v případě ztráty jednoho z klíčových odběratelů, který by byl současně stálým zákazníkem.

Portfolio zákazníků je díky široké nabídce výrobků a služeb a možnosti kusové i sériové výroby široce diferencované. Společnost má odběratele v řádu desítek firem, ale i koncových spotřebitelů. Mezi tři nejvýznamnější tuzemské odběratele s největším podílem na zakázkách patří společnosti Camfil CZ s.r.o., která se zabývá výrobou vzduchových filtrů a zařízeními na kontrolu ovzduší, HOPPE s.r.o., jež se věnuje výrobě bezpečnostních klik a dveří, a Parker Hannifin Industrial s.r.o., která se zabývá oblastí řízení pohybu na mezinárodní úrovni. Výhodou je zcela jistě diferencované zaměření jednotlivých odběratelů.

Podíl na odbytu těchto firem tvoří zhruba 60 %, z toho vyplývá, že tyto firmy mají velmi podstatnou vyjednávací sílu. Zbytek tvoří ostatní menší odběratelé a koncoví zákazníci. Velcí odběratelé neusilují ani tak o možnosti snižování ceny, ale spíše o růstu kvality výroby. V současné době, kdy vzrostla cena železa, jakožto základní suroviny pro výrobu až o 500 %, by zde mohla být snaha Vaosu o určité stanovení pevné ceny v případě sériové výroby na jeden až dva roky dopředu. Tabulka 5 doplňuje informace o podílu zákazníků na celkových tržbách.

Tab. 5: Podíl zákazníků na celkových tržbách v letech 2017 až 2021

Podíl zákazníků na celkových tržbách					
Společnost	2017	2018	2019	2020	2021
Camfil CZ s.r.o.	21%	22%	26%	29%	23%
HOPPE s.r.o.	25%	24%	16%	8%	21%
Parker Hannifin Industrial s.r.o.	27%	23%	28%	19%	24%
Malí odběratelé	18%	19%	16%	24%	18%
Koncoví zákazníci	9%	12%	14%	20%	14%

Zdroj: (Interní podklady firmy, 2021), zpracováno autorem

Mezi roky 2019 a 2020 došlo k výrazné změně ve struktuře podílu na celkových tržbách – viz tabulka. Důvodem změny ve struktuře byly dopady koronavirové krize na jednotlivé odběratele. Z tabulky je zřejmé, že nejvíce klesly tržby společnosti HOPPE s.r.o. a Parker Hannifin Industrial s.r.o. a naopak rostl podíl tržeb u malých odběratelů a koncových zákazníků.

Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost Vaos má celkem dvě skupiny dodavatelů. První skupina dodavatelů se specializuje na dodávky hutního materiálu, jako je železo, hliník a například nerezová ocel, která se následně zpracovává ve výrobě, a druhá skupina dodavatelů se specializuje na dodávku plastových polotovarů, které se taktéž následně dále zpracovávají.

Přestože v posledních letech došlo k rozvoji tohoto odvětví v ČR a s tím je spojený nárůst počtu firem dodávajících tento materiál, vyjednávací síla dodavatelů je obrovská. Díky současné situaci na Ukrajině a ustupující koronavirové pandemii je stále velký problém s dodávkami některých druhů materiálu, jako je například právě již zmiňované železo. Sklady zásob se železem jsou prázdné a některé byli majitelé dokonce nuceni zavřít. Současná cena železa tak oproti předchozím cenám stoupla téměř o 500 %. Pro firmu Vaos je tato situace zásadním problémem, jelikož jí chybí jeden z nejpodstatnějších materiálů pro výrobu. Společnost tak byla nucena pohotově nahradit železo jinými materiály, hlavně tedy hliníkem, který je dostupnější a současně cenově přijatelnější.

Firma se zaměřuje na dodavatele výhradně z tuzemska, u kterých má již vybudované dlouhodobé dodavatelsko-odběratelské vztahy na vysoké úrovni. Lze tedy říci, že podnik má vybudovanou stabilní, silnou a spolehlivou dodavatelskou síť. Mezi největší dodavatele patří společnost TERAPOL spol s r.o., která dodává hutní materiál, společnost KAJMAN K CZ, která poskytuje plastové polotovary a společnost KOVINTRADE Praha spol s r.o., jež dodává taktéž hutní materiál. Vaos se současně také snaží hledat nové a výhodnější dodavatele. Rozhodujícími faktory při volbě nových dodavatelů jsou v současnosti délka dodacích lhůt a také cena.

Hrozba substitutů

Výrobky společnosti Vaos jsou všechny součástí zakázkové výroby dle předem zadané výkresové dokumentace a dle specifických přání a potřeb zákazníka. Tím pádem je každý výrobek originální a nezaměnitelný. Z tohoto důvodu firma neidentifikovala výskyt substitučních výrobků na trhu.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Noví potenciální konkurenti vstupující do odvětví kovovýroby mají poměrně zásadní bariéry vstupu na tento trh. Nejvýznamnější bariéru představuje počáteční kapitálová náročnost, která se pohybuje v řádech statisíců korun. Počáteční kapitál slouží především k nákupu specializovaného strojového vybavení, dále k zajištění výrobních, administrativních, skladových a dalších potřebných prostor firmy, k pořízení materiálů a polotovarů a v neposlední řadě i k pokrytí nákladů na zaměstnance. Již tato bariéra významně snižuje riziko vstupu nových firem do odvětví.

Další podstatnou bariéru představuje počet stávajících podniků v oblasti kovovýroby, kterých je velké množství, a ty již mají dohodnutou zakázkovou náplň a vlastní síť odběratelů. Nová firma by si nejprve musela dopředu zakázky nasmlouvat, ideálně aby se jednalo o dlouhodobé zakázky, a sehnat potenciální odběratele. V případě, že by tak neučinila, mohlo by to pro ni být likvidační i z hlediska dlouhodobé návratnosti vloženého kapitálu. S tím souvisí i fakt, že velcí odběratelé neradi mění své dodavatele, protože je to poněkud rizikové, náročné a zároveň by také ztratili dobré vztahy, které mezi sebou společnosti dlouhodobě budovaly. V odvětví kovovýroby dochází ke změně dodavatele pouze v případě enormního nárůstu poptávky, kterou není stávajících dodavatel schopen zabezpečit z důvodu nedostatku výrobních kapacit. Na základě těchto informací můžeme tedy říci, že není opravdu jednoduché pro nově vstupující firmy získávat výhodné zakázky.

Výhodou zavedených firem a současně poslední vstupní bariéru představují úspory z rozsahu, jelikož zavedení dodavatelé si mohou dovolit množstevní slevy (rabaty) díky velkému objemu odběrů. I tato bariéra významně snižuje riziko vstupu potenciálních konkurentů do odvětví.

Konkurence v oboru

V odvětví kovovýroby na Chomutovsku podniká celá řada převážně malých a středních podniků, ale i několik málo větších firem. To je ovlivněno především poptávkou společnosti Severočeské doly a.s., která zde těží hnědé uhlí, po různých kovových výrobcích a součástkách, jelikož se jedná o významnou lokalitu pro těžbu. Další příčinou výskytu firem je existence několika průmyslových zón v blízkém okolí, ve kterých sídlí nadnárodní korporace a které poptávají lokální dodavatele kovových součástek a dílů do jejich výrobního procesu.

Společnost Vaos nemá v současné době vzhledem k výrobním kapacitám a velikosti podniku možnost pokrýt veškerou poptávku po jejích výrobcích a službách. Tím vzniká prostor pro uplatnění konkurenčních firem se stejných nebo obdobným zaměřením. Následně už pak záleží čistě na kvalitě a servisu poskytovaných výrobků a služeb danými společnostmi a také spokojenosti potencionálních odběratelů s nimi.

Navzdory tomu, že společnost Vaos patří mezi středně velký podnik v lokalitě, kde autor identifikoval vysokou míru konkurence, právě díky těžbě hnědého uhlí a existenci průmyslových zón, je společnost schopna velmi dobře konkurovat ostatním podnikům. Hlavními výhodami firmy Vaos je možnost zakázkové i sériové výroby, široké portfolio výrobků a služeb, flexibilita směrem k zákazníkovi, dlouholetá zkušenost v oboru a moderní technologické vybavení.

Mezi tři největší konkurenty v případě poklesu kvality výrobků a služeb, prodloužení dodacích lhůt či zastaralých technologií, patří firmy, které autor zařadil do tabulky 6.

Tab. 6: Přehled konkurenčních společností

Obchodní firma	Datum vzniku	Sídlo firmy	Základní kapitál
ZHM kovovýroba Dvořák s.r.o.	26.09.1991	Chomutov	100 000,00 Kč
ACTHERM - strojírenství, s.r.o.	22.09.2004	Chomutov	2 200 000,00 Kč
RK-KOVO spol. s r.o.	23.07.2014	Jirkov	50 000,00 Kč

Zdroj: (or.justice.cz, 2022), zpracováno autorem

ZHM kovovýroba Dvořák s.r.o.

Podnik ZHM kovovýroba Dvořák s.r.o. je česká strojírenská firma se sídlem v Chomutově. Podnik má dlouholetou tradici se zaměřením na drátěný program a na vývoz svařenců dodávaných do SRN (Spolková republika Německo). Věnuje se ale zároveň kovovýrobě a kovoobrábění dle specifických potřeb zákazníků včetně

povrchových úprav a též výrobě a montáži středně velkých kovových konstrukcí. Firma průměrně zaměstnávala za rok 2020 4 zaměstnance. (zhm-kovo.cz, 2022)

ACTHERM – strojírenství, s.r.o.

Společnost ACTHERM – strojírenství, s.r.o. je česká strojírenská firma, která vznikla jako dceřiná společnost podniku ACTHERM servis, a.s. Důvodem byl převod strojní výroby do samostatného ekonomického subjektu. Firma disponuje výrobní halou v Chomutově o rozloze 13 000 m², moderními technologiemi a jeřáby s tonáží 5, 8 a 12,5 tuny. Společnost se orientuje na výrobu ocelových konstrukcí do hmotnosti 20 tun, dále na výrobu technologických kontejnerů a cívek, svou činnost diversifikuje také do řezání, stříhání, ohraňování a zakružování plechů, obrábění, lakování a tryskání různých materiálů. Nabízí zároveň široké spektrum spolupráce s dalšími organizacemi. Firma zaměstnávala průměrně za rok 2020 41 zaměstnanců. (acthermstrojirenstvi.cz, 2022)

RK-KOVO spol. s r.o.

Podnik RK-KOVO spol. s r.o. je česká středně velká strojírenská firma, která sídlí v Jirkově. Firma je zaměřena na výrobu a montáž strojírenských zařízení. Nabízí možnost jak zakázkové, tak sériové výroby dle výkresové dokumentace zákazníka případně dle vlastní konstrukce. Společnost zaměstnávala průměrně za rok 2020 5 zaměstnanců. (rk-kovo.cz, 2022)

6.3.2 Zhodnocení Porterovy analýzy

Autor zpracoval přehlednou tabulku – viz níže, ve které zachytil stupeň ohrožení jednotlivých konkurenčních sil, které na firmu Vaos působí. Dílčí konkurenční síly jsou hodnoceny na stupnici od nejnižší míry ohrožení až po nejvyšší míru ohrožení. Tabulka 7 byla vytvořena na základě výsledků a zjištěných informací z provedené Porterovy analýzy.

Tab. 7: Vyhodnocení míry ohrožení konkurenčními silami

		Jednotlivé konkurenční síly				
		Vyjednávací síla zákazníků	Vyjednávací síla dodavatelů	Hrozba substitutů	Hrozba vstupu nových konkurentů	Konkurence v oboru
Míra ohrožení	Nejnižší míra ohrožení			X		
	Nižší míra ohrožení	X			X	
	Střední míra ohrožení					
	Vyšší míra ohrožení					X
	Nejvyšší míra ohrožení		X			

Zdroj: (Vlastní, 2022), zpracováno autorem

6.4 Analýza vnitřního prostředí

Cílem této interní analýzy je rozbor pěti základních vnitřních faktorů společnosti Vaos a následné identifikování silných a slabých stránek podniku. Jedná se o faktory vědecko-technického rozvoje, faktory marketingové a distribuční, faktory výroby a jejího řízení, faktory podnikových a pracovních zdrojů a jako poslední faktory finanční a rozpočtové. Na základě zjištěných informací autor objektivně zhodnotí postavení společnosti na trhu.

Faktory vědecko-technického rozvoje

Současné technologické vybavení podniku plně stačí na uspokojení potřeb zákazníků v požadovaném množství, čase i kvalitě. Firma disponuje několika CNC obráběcími stroji od těch nejnovějších až po ty, které jsou přes 30 let staré. Nicméně i tyto stroje jsou plně funkční a naprosto spolehlivé. Co se týče míry poruchovosti, tak zde není zásadní rozdíl mezi poruchovostí strojů nových a poruchovostí strojů starších. Majitel pravidelně investuje do modernizace strojního vybavení řádově stovky tisíc korun. Zároveň má dopředu pečlivě naplánováno kdy a jaký stroj konkrétně koupí a jaký bude jeho zásadní přínos pro firmu.

Úspěšný chod celé společnosti zcela jistě závisí také na odbornosti a zkušenostech jejích zaměstnanců. Je nutné zaměstnance odborně proškolit pro práci s jednotlivými strojními zařízeními. V případě nákupu nové technologie či zařízení do firmy jsou

zaměstnanci řádně proškoleni dodavatelskou firmou, případně externími školiteli. Klíčové je, aby zaměstnanci získali potřebnou kvalifikaci pro správnou, efektivní a bezpečnou práci s těmito moderními technologiemi.

Mezi nejbližší plánované investice do technologického vybavení patří nákup 3D tiskárny, kvůli rozšíření portfolia v oblasti plastových výrobků. Kromě toho se již nějakou dobu uvažuje o nákupu menšího nákladního automobilu, kvůli snazší přepravě.

Marketingové a distribuční faktory

Společnost Vaos nemá aktuálně zaměstnance, který by se zvláště soustředil na širokou oblast marketingu a propagace firmy. Z toho důvodu má na starost marketing a propagaci sám majitel, který je ovšem značně vytížen a nemá čas se těmito věcmi plně věnovat. Společnost má celkem pět trvale umístěných reklamních plakátů po Chomutově. Další formou reklamy je výrazný potisk dodávkového automobilu logem firmy. Zřízena je také webová stránka, která je bohužel značně nezajímavá a strohá. Na druhou stranu řada firem nemá doposud webové stránky vůbec zřízeny. Další komunikační a informační kanály společnost vytvořené nemá, čímž v porovnání s konkurencí značně zaostává. Podnik spoléhá především na rozšíření povědomí o firmě skrz ústní hodnocení spokojených zákazníků dalším potenciálním zákazníkům. Existuje také možnost hodnotit firmu prostřednictvím Google recenze, ale tu zatím nikdo nevyužil. Ostatní firmy jakožto většinoví zákazníci zřejmě nepovažují tyto Google recenze za důležité, případně ani neví, že tato možnost hodnocení spokojenosti existuje.

Faktory výroby a řízení výroby

Celý výrobní proces od přijetí materiálu až po výstup finálních výrobků a služeb je situován ve výrobní hale v Chomutově. Výroba funguje v režimu jednosměnného provozu. Standardní pracovní doba je od 6 do 14 hodin, mimo víkendy. Z tohoto důvodu se podnik orientuje převážně na sériovou a kusovou výrobu. Možnost sériové výroby využívají především velké firmy, naopak kusovou výrobu využívají hlavně menší odběratelé a koncoví zákazníci. Sériovou výrobu pak můžeme dále specifikovat jako spíše typ malosériové výroby.

Výrobní cyklus podniku je ucelený, řeší se návaznost práce mezi stroji a mezi jednotlivými pracovišti. Vzniká zde možnost pracovat na několika zakázkách najednou. Jednotlivé zakázky se zpracovávají na konkrétních obráběcích strojích či frézách. Doba

obrábění se výrazně liší, záleží obzvláště na charakteristikách koncového výrobku. Každopádně je možné, aby jeden zaměstnanec pracoval na dvou až třech strojích zároveň a podílel se tak na kompletaci více zakázek. Nevznikají tím tedy žádné zbytečné prostoje, ale nutno podotknout, že záleží čistě na schopnostech a organizaci práce daného zaměstnance. V případě poruchy strojního vybavení lze přejít na jiný obráběcí stroj, ale pak je důležité umět stanovit prioritu zakázek.

Celkově je výrobní proces společnosti Vaos velmi flexibilní a díky dlouholetému fungování i vysoce spolehlivý. Nedostatkem může být individuální přístup konkrétních zaměstnanců k práci a současně i absence kvalifikovaných zaměstnanců. Tyto faktory mohou negativně ovlivnit produktivitu celého výrobního procesu.

Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Ve vedení společnosti Vaos stojí jediný společník a současně i majitel Jan Brunner. Ten má na starost shánění nových zakázek, komunikaci s obchodními partnery, některé administrativní činnosti, plánování výroby, plánování financí a obecně celkový chod firmy.

Správu účetních dokladů, mezd a jejich kontrolu má na starost účetní. Zaměstnanci ve výrobě dostávají zadanou práci od vedoucího výroby po konzultaci s majitelem. Každý zaměstnanec má svůj okruh činností, které ve firmě vykonává. Všichni zaměstnanci ve firmě jsou zodpovědní za odvedenou práci.

Každý den ráno se koná pravidelná porada majitele a vedoucího výroby, během které se konzultují jak pracovní úkoly, tak jiné organizační záležitosti. Ve výjimečných případech jsou prizváni i další zaměstnanci z výroby, kterých se pracovní úkoly týkají.

Pracovní kolektiv a vztahy na pracovišti jsou přátelské bez známek pracovních konfliktů. To je dáno hlavně osobním a rovným přístupem majitele ke všem zaměstnancům a zároveň různorodému složení pracovního kolektivu. Ve firmě jsou zaměstnanci jak prozatím nezkušení mladí učni, tak starší zaměstnanci s dlouholetými zkušenostmi. Občasným problémem je dochvilnost a spolehlivost některých mladších zaměstnanců, ale majitel má velmi dobře nastaven motivační docházkový program, který tento problém ve většině případů eliminuje.

Faktory finanční a rozpočtové

Hospodaření samotného podniku má na starost výhradně majitel. Veškeré finanční transakce musí majitel předem schválit. Bez jeho souhlasu nemá nikdo oprávnění cokoli nakupovat. Firma se snaží být co nejvíce soběstačná, důkazem je toho i fakt, že nikdy nepotřebovala jediný úvěr či leasing. Pokud bylo potřeba něco koupit, firma na to musela nejdříve vydělat. Zároveň se snaží i férově odměňovat své zaměstnance s vazbou na odvedenou práci a docházku. Co se týče závazků a pohledávek firma se snaží okamžitě platit své závazky a zbytečně neprodlužovat splatnost svých pohledávek. Podnik je dlouhodobě finančně ziskový a stabilní – viz tabulka 8. Výjimkou byl rok 2020 a koronavirové pandemie, kdy se zisk poprvé od desetileté existence propadl do mínusu. Majitel v současnosti usiluje o získání dotací z EU (Evropská unie) na výstavbu nové výrobní haly.

Tab. 8: Hospodářské výsledky společnosti

Hospodářské výsledky společnosti 2016 - 2020 (v tis. Kč)					
Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Hospodářský výsledek	3238	2359	661	755	-712

Zdroj: (Účetní výkazy firmy, 2021), zpracováno autorem

6.5 Finanční analýza

Finanční analýza společnosti Vaos bude zpracována pomocí dílčích poměrových ukazatelů za rok 2018, 2019, 2020 a za 3. čtvrtletí roku 2021. Primárním zdrojem dat pro tuto analýzu byly jednotlivé účetní závěrky firmy včetně příloh, které jsou uloženy ve veřejném obchodním rejstříku. Získané výsledky budou porovnány s obecně doporučovanými hodnotami konkrétních poměrových ukazatelů.

6.5.1 Ukazatele rentability

Rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA)

Tento ukazatel nemá přesně stanovené doporučené hodnoty. Knápková a kol. (2017) uvádějí, že by hodnota neměla klesnout pod 5 %. Každopádně by tento ukazatel měl postupně každým rokem růst. Z tabulky 8 vyplývá, že hodnoty ukazatele v podniku neustále rostou, jak je doporučeno. Ke konci roku 2021 by mohla být hodnota ukazatele až na 10 %. Výjimkou je pouze rok 2020, kdy došlo k razantnímu propadu z důvodu koronavirové pandemie.

Tab. 9: Rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA)

Rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA)				
Rok	2018	2019	2020	3. čtvrtletí 2021
Hodnoty ukazatele	4,93%	5,49%	-5,46%	9,33%

Zdroj: (Účetní výkazy firmy, 2021), zpracováno autorem

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Přestože tento ukazatel nemá obecně doporučované hodnoty, literatura uvádí, že by hodnota ukazatele měla být alespoň 8 %. V tabulce 9 jsou znázorněny hodnoty tohoto ukazatele a je zřejmé, že společnost splnila doporučenou hodnotu pouze v roce 2021. V každém případě je vidět rostoucí tendence ukazatele, kromě roku 2020, kdy na podnik měla dopad koronavirová pandemie.

Tab. 10: Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)				
Rok	2018	2019	2020	3. čtvrtletí 2021
Hodnoty ukazatele	5,52%	5,93%	-5,92%	10,47%

Zdroj: (Účetní výkazy firmy, 2021), zpracováno autorem

Rentabilita tržeb (ROS)

Obecně platí, že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele tím lépe. Nejsou zde přesně stanovené doporučené hodnoty. Z tabulky 10 je patrné, že hodnota ukazatele rok od roku roste. V roce 2021 byl průběžně na 8,06 %. Výjimkou byla opět koronavirová pandemie, které způsobila výrazný propad tohoto ukazatele v roce 2020.

Tab. 11: Rentabilita tržeb (ROS)

Rentabilita tržeb (ROS)				
Rok	2018	2019	2020	3. čtvrtletí 2021
Hodnoty ukazatele	3,07%	4,47%	-4,87%	8,06%

Zdroj: (Účetní výkazy firmy, 2021), zpracováno autorem

6.5.2 Ukazatele likvidity

Okamžitá likvidita

Doporučené hodnoty ukazatele se pohybují v rozmezí 0,2 až 0,6. V tabulce 11 je vidět, že podnik hodnotu tohoto ukazatele mnohonásobně překračuje. Tento stav je způsoben především díky držení vysokých peněžních zůstatků na běžném účtu, které byly generovány zisky minulých let. Společnost dosahuje vysokých hodnot ukazatele a je tedy schopna bez problému okamžitě uhradit své krátkodobé závazky. V roce 2021

došlo k částečnému poklesu objemu hotovosti držené na běžném účtu a tím pádem i k poklesu ukazatele.

Tab. 12: Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita				
Rok	2018	2019	2020	3. čtvrtletí 2021
Hodnoty ukazatele	3,41	6,66	5,21	2,67

Zdroj: (Účetní výkazy firmy, 2021), zpracováno autorem

Pohotová likvidita

Doporučené hodnoty ukazatele se pohybují v rozmezí 1 až 1,5. I v tomto případě je v tabulce 12 vidět, že podnik doporučené hodnoty znatelně překračuje. Z hlediska likvidity se jedná o pozitivní výsledek, jelikož je firma schopna dostát svým krátkodobým závazkům. Efektivita peněžních prostředků držených na běžném účtu je však velmi nízká, jelikož se zde peněžní prostředky nijak neúročí a současně se znehodnocují v důsledku inflace.

Tab. 13: Pohotová likvidita

Pohotová likvidita				
Rok	2018	2019	2020	3. čtvrtletí 2021
Hodnoty ukazatele	6,31	10,68	9,48	6,4

Zdroj: (Účetní výkazy firmy, 2021), zpracováno autorem

Běžná likvidita

Doporučené hodnoty ukazatele se pohybují v rozmezí 1,5 až 2,5. Z tabulka 13 je patrné, že hodnoty ukazatele jsou opět mnohonásobně překročeny. Platební schopnost podniku se dlouhodobě pohybuje na velmi vysoké úrovni, což je pozitivní zejména pro odběratele a případné věřitele společnosti.

Tab. 14: Běžná likvidita

Běžná likvidita				
Rok	2018	2019	2020	3. čtvrtletí 2021
Hodnoty ukazatele	7,01	11,13	10,29	6,88

Zdroj: (Účetní výkazy firmy, 2021), zpracováno autorem

6.5.3 Ukazatele aktivity

Obrat aktiv

Tento ukazatel má stanovenou minimální doporučenou hodnotu a to 1. Obecně pak platí, že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele tím lépe. V tabulce 14 je vidět, že firma stabilně udržuje hodnotu tohoto ukazatele nad minimální požadovanou hodnotou. Podnik má zcela dostačující majetkovou vybavenost a majetek využívá efektivně.

Tab. 15: Obrat aktiv

Obrat aktiv				
Rok	2018	2019	2020	3. čtvrtletí 2021
Hodnoty ukazatele	1,61	1,23	1,12	1,16

Zdroj: (Účetní výkazy firmy, 2021), zpracováno autorem

Obrat zásob

V rámci tohoto ukazatele je doporučeno, aby společnost měla co nejvyšší možnou obratovost. Z tabulky 15 vyplývá, že obratovost zásob se průměrně pohybuje okolo 27 dní. Výjimkou byl rok 2019, kdy obratovost dosáhla 43 dní. V tomto roce měl podnik totiž vysoké tržby, ale poměrně nízký udržovaný stav zásob.

Tab. 16: Obrat zásob

Obrat zásob				
Rok	2018	2019	2020	3. čtvrtletí 2021
Hodnoty ukazatele	25	43	19	22

Zdroj: (Účetní výkazy firmy, 2021), zpracováno autorem

Doba obratu zásob

V případě tohoto ukazatele je doporučeno, aby doba obratu zásob byla co nejkratší. Doba obratu zásob je zaznamenána v tabulce 16 a činí průměrně 14 dní. Nejkratší doba obratu byla v roce 2019 a to 8 dní. To bylo taktéž způsobeno vysokými tržbami a nízkým stavem zásob. Velmi krátká doba obratu znamená, že společnost neváže svůj kapitál v zásobách, ale naskladněný materiál ihned spotřebovává na zakázky.

Tab. 17: Doba obratu zásob

Doba obratu zásob				
Rok	2018	2019	2020	3. čtvrtletí 2021
Hodnoty ukazatele	14	8	19	16

Zdroj: (Účetní výkazy firmy, 2021), zpracováno autorem

Doba obratu pohledávek

Je doporučeno, aby společnost měla co nejkratší dobu obratu pohledávek. Z tabulky 17 vyplývá, že doba obratu pohledávek dlouhodobě pravidelně roste. V roce 2019 byla ještě na průměru odvětví. V důsledku koronavirové pandemie došlo u mnoho odběratelů k prodloužení doby splatnosti faktur a tím k nárůstu doby obratu v roce 2020 a 2021. Do budoucna může rostoucí charakter této doby znamenat pro podnik značný problém.

Tab. 18: Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek				
Rok	2018	2019	2020	3. čtvrtletí 2021
Hodnoty ukazatele	58	76	101	127

Zdroj: (Účetní výkazy firmy, 2021), zpracováno autorem

Doba obratu závazků

Podnik by se měl obzvláště řídit pravidlem které říká, že doba obratu závazků by měla být vždy delší než doba obratu pohledávek. Z tabulky 18 je očividné, že toto pravidlo dodrženo není a může tím tak být narušeno finanční zdraví společnosti. Z pohledu odběratelů lze výsledná čísla ukazatele hodnotit pozitivně, protože podnik hradí své závazky téměř okamžitě a tím pádem je u něho nízké riziko platební neschopnosti.

Tab. 19: Doba obratu závazků

Doba obratu závazků				
Rok	2018	2019	2020	3. čtvrtletí 2021
Hodnoty ukazatele	35	32	36	53

Zdroj: (Účetní výkazy firmy, 2021), zpracováno autorem

6.5.4 Ukazatele zadluženosti

Celková zadluženost

Doporučená hodnota ukazatele zadluženosti se pohybuje v rozmezí od 30 % do 60 %. Z Tabulky 19 je zřejmé, že hodnota ukazatele dopadla nadprůměrně. Podnik má vysokou míru vlastního kapitálu. V průměru je 90 % zdrojů podniku vlastních, oproti 10 % zdrojů cizích. Pro společnost by v budoucnu bylo výhodnější větší zapojení zdrojů cizích, alespoň tedy doporučených 30 %, protože jsou levnější než zdroje vlastní.

Tab. 20: Celková zadluženost

Celková zadluženost				
Rok	2018	2019	2020	3. čtvrtletí 2021
Hodnoty ukazatele	10,45%	7,26%	7,49%	10,80%

Zdroj: (Účetní výkazy firmy, 2021), zpracováno autorem

Úrokové krytí

Optimálně je doporučeno udržovat tento ukazatel na hodně 3 a více. Pokud by hodnota ukazatele klesla pod 1, může to značit hrozící úpadek společnosti. Společnost je dlouhodobě bez jakýchkoliv úvěrů či leasingů, z toho důvodu jsou její nákladové úroky buď velmi malé anebo zcela žádné. V roce 2018 a 2019 byly nákladové úroky firmy tak nízké, že daný ukazatel dosahoval velmi vysokých hodnot, což je pozitivní. V roce 2020 bylo dosaženo záporného hospodářského výsledku vlivem koronavirové pandemie, a proto byl ukazatel roven 0. V roce 2021 zatím nebyly vykázány žádné nákladové a jiné úroky, a tudíž nebylo možné provést výpočet úrokového krytí. Celkově má ukazatel rostoucí tendenci, a to hlavně díky rostoucímu zisku společnosti.

Tab. 21: Úrokové krytí

Úrokové krytí				
Rok	2018	2019	2020	3. čtvrtletí 2021
Hodnoty ukazatele	52	87	0	Nehodnoceno

Zdroj: (Účetní závěrka firmy, 2021), zpracováno autorem

6.6 SWOT Analýza

Autor zpracoval SWOT analýzu společnosti Vaos CV Group s.r.o. na základě předchozích analýz podnikatelského prostředí. Výstupem této analýzy je identifikace silných a slabých stránek podniku, a zároveň identifikace příležitostí a hrozeb podniku. Všechny tyto faktory vyplývají z charakteristik příslušného podnikatelského okolí, ve kterém společnost působí. V tabulce 21 jsou uvedena všechna podstatná kritéria SWOT analýzy, které autor následně blíže specifikuje a uvede vhodnou strategii.

Tab. 22: SWOT analýza společnosti Vaos CV Group s.r.o.

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Flexibilita výroby (kusová / sériová) Široké portfolio výrobků a služeb Finanční zdraví Časová flexibilita Mladý kolektiv Dlouholetá zkušenost v odvětví Moderní technologické vybavení Pravidelné investice do modernizace strojů Povinné svářečské certifikáty Operativní a strategické plánování Žádné úvěry, leasingy a pronájmy Možnost individualizace výrobků Motivace zaměstnanců (benefity)	Tolerantní vedení Absence certifikátů ČSN a ISO Nedostatečné kapacity výroby Nevhodné výrobní prostory Marketing a propagace Docházka zaměstnanců Nízká míra využití cizího kapitálu Rostoucí doba splatnosti pohledávek Závislost na dodavatelích Úzký prostor pro cenovou manipulaci u stálých odběratelů Může dojít k zahlcení majitele povinnostmi Žádná úvěrová historie
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
Nábor zaměstnanců z učilišť Export výrobků do zahraničí (Německo) Současná globální ekonomická krize Silná pozice odvětví Rozšíření portfolia o výrobky z plastu Možnost čerpání dotací z EU Rostoucí objem poptávky Využití nových technologií a postupů Přestěhování společnosti do nových prostor Prostor pro financování z cizích zdrojů	Růst cen stavebních materiálů Současná globální ekonomická krize Nedostatek kvalifikovaných pracovníků Velká vyjednávací síla dodavatelů Konkurence v odvětví Rostoucí mzdy Změna preferencí odběratelů Neschopnost splácet úroky z cizích zdrojů Rostoucí inflace Pronájem výrobních prostor

Zdroj: (Konzultace s majitelem, 2022), zpracováno autorem

Nejpodstatnější silnou stránku představuje velmi široké portfolio výrobků a služeb, které bude firma v budoucnu dále rozšiřovat o výrobky z plastů. Důvodem je vysoká poptávka od řady stálých odběratelů. V souvislosti s tím je naplánováno také pořízení 3D tiskárny. Šířka portfolia je ovlivněna nabídkou rozsáhlého množství různých druhů materiálů a rozsáhlými metodami zpracování a úprav daných materiálů. Pokud k tomu přidáme fakt, že firma poskytuje jak kusovou, tak sériovou výrobu, vzniká zde velký

prostor pro specifikaci a individualizaci konečných výrobků či služeb pro zákazníky, dle jejich konkrétních požadavků. To představuje velkou konkurenční výhodu.

Stabilní finanční zdraví společnosti patří taktéž do silných stránek. Na základě finanční analýzy bylo zjištěno, že firma je dlouhodobě nadprůměrně likvidní, rentabilní, zisková a bez jakéhokoli zadlužení. Současně drží i vysoké peněžní zůstatky na běžném účtu, které byly generovány zisky minulých let. Její platební schopnost je tedy rovněž kladně hodnocena.

Mezi slabé stránky patří nedostatečná výrobní kapacita, která úzce souvisí s nevyhovujícími výrobními prostory. Společnost v důsledku toho přichází o spoustu potenciálně ziskových zákazníků, kteří by se mohli stát jejími stálými odběrateli. Ti následně odchází ke konkurenci, u které již s největší pravděpodobností zůstanou.

Další slabou stránkou, která sice není tak podstatná, ale ovlivňuje společnost, je neexistence ISO norem a ČSN certifikátů. Vzhledem k byrokratické zátěži a velikosti nákladů zatím není v plánu ISO normy a ČSN certifikáty zavádět. Pokud by byly požadavky na zavedení ze strany odběratelů, firma nemá problém se zavedením.

Největší příležitostí pro podnik je současná ekonomická krize. Zatímco se řada konkurenčních firem snaží vypořádat s následky pandemie koronaviru, Vaos by tuto krizi mohl využít ve svůj prospěch k dalšímu růstu společnosti. Oporou pro toto tvrzení je dlouhodobé finanční zdraví společnosti, které podporuje možnost investic. Vzhledem k nedostačujícím výrobním prostorům a nejistotě spojené s nájmem se nabízí investice rovnou do koupi nebo výstavby vlastní výrobní haly.

Hrozbu s největším dopadem představuje růst cen stavebních materiálů a současně růst vyjednávací síly dodavatelů. Cena železa vzrostla v poslední době o téměř 500 %, kvůli jeho nedostatku. Za takových podmínek firma není schopna materiál nakupovat ani po vzájemné dohodě s dodavateli. Současně celosvětově roste míra inflace, která je další podstatnou hrozbou. Jako nejvhodnější strategii doporučuje autor SO strategii.

6.7 Vyhodnocení a návrhy na zlepšení konkurenceschopnosti

Cestou ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku je jednoznačně využití jeho silných stránek a vhodnější využití jeho příležitostí. Určitě by však podnik neměl přehlížet své slabé stránky, které je potřeba odstranit. Současně by se měl také snažit co nejvíce eliminovat rizika vzniku hrozeb, pokud je to možné. Autor níže představí, dle jeho

názoru tři nejpodstatnější návrhy na zlepšení vycházející z provedené SWOT analýzy a vybrané SO strategie. Konkrétních návrhů na zlepšení je samozřejmě mnohem více.

Intenzivnější marketing a propagace

Společnost značně podceňuje význam a přínosy marketingu a propagace. Samotná propagace společnosti je na velmi nízké úrovni a je silně nedostačující v porovnání s konkurencí.

Webové stránky firmy propagují především nabídku výrobků a služeb, nikoliv však například samotnou společnost, obchodní partnery, reference či výsledky její práce. Společnost by v první řadě měla analyzovat návštěvnost jejich webových stránek. Následně pokud by byla vysoká návštěvnost webových stránek od potenciálních zákazníků, tak **jednorázově zainvestovat do tvorby nového, obsáhlejšího, přehlednějšího a graficky zajímavějšího webu**, který by reprezentoval firmu jako takovou. Při tvorbě je možné se inspirovat vzhledem webových stránek konkurenčních podniků. Zároveň by bylo vhodné využít služby zkušené externí marketingové firmy, aby byl výsledek dostatečně kvalitní a přinesl požadované výsledky, tedy zvýšení návštěvnost webových stránek a růst povědomí o firmě na Chomutovsku.

Co se týče **reklamních plakátů**, bylo by vhodné **rozšířit jejich počet a vhodněji vymyslet jejich umístění**, například na hlavní příjezdové cesty do Chomutova, do frekventovanějších částí města nebo přímo na autobusové zastávky. Výše investice na tvorbu webových stránek se pohybuje okolo 20 000 až 80 000 Kč, dle konkrétních požadavků zákazníka. Průměrná cena reklamní plochy pro umístění plakátů se pohybuje v rozmezí od 4000 do 8000 Kč za měsíc. Cena venkovních plakátů je v průměru od 500 do 1000 Kč. Celkové odhadované náklady na zintenzivnění marketingu a propagace jsou uvedeny v tabulce 22.

Tab. 23: Odhadované náklady na marketing a propagaci

Položka	Webové stránky	Pronájem ploch	Grafická úprava	Tisk plakátů
Jednorázově	50 000 Kč	x	600 Kč/ks	750 Kč/ks
Pravidelně	x	6000 Kč/plocha	x	x

Zdroj: (mojebillboardy.cz, 2022), zpracováno autorem

Výstavba/koupě vlastních výrobních prostor

Stávající výrobní prostory firmy jsou z hlediska výrobních kapacit velmi nedostačující. Prostorové uspořádání jednotlivých dílen a strojů je spíše nahodilé a není zde řešena otázka efektivity výroby. V současné době vzrostla razantně cena energií a také nájmu, který začíná být ekonomicky spíše nevýhodný. Existuje zde i riziko, že pronajímatel může výrobní prostory kdykoliv poskytnout někomu jinému, případně najde jiný způsob využití jeho nemovitosti. Dalším problémem je vyjednávací síla firma v souvislosti s podmínkami nájmu, která je velmi malá.

Vzhledem ke stávající ekonomické situaci by **růst společnosti, ve formě výstavby nebo nákupu vlastních výrobních prostor mohl znamenat zásadní konkurenční výhodu** oproti konkurenčním podnikům, které spíše stagnují a nemají prostor pro další rozvoj. Výhodou je stabilní finanční zdraví společnosti, vlastnictví pozemků pro výstavbu a fakt, že firma je bez úvěrů či leasingů. Zároveň by došlo ke změně struktury vlastního a cizího kapitálu, která by byla taktéž přínosná. Předběžná kalkulace nákladů na výstavbu je uvedena v tabulce 23 níže.

Tab. 24: Předběžná kalkulace nákladů na výstavbu

Předběžná kalkulace nákladů	
Zemní práce	1 200 000, - Kč
Základy	1 850 600, - Kč
Spodní stavba	3 479 000, - Kč
Hrubá vrchní stavba	5 552 000, - Kč
Střecha	1 500 000, - Kč
Hrubá instalace	1 000 000, - Kč
Omítky a potěry	1 500 000, - Kč
Podlahy, potěry	1 300 000, - Kč
Vnitřní komplementace	1 700 000, - Kč
Celkem	21 081 600,- Kč

Zdroj: (Interní podklady firmy, 2021), zpracováno autorem

Vzhledem k výši celkové odhadované částky **by společnost měla zvážit financování výstavby či nákupu formou investičního bankovního úvěru**. Ten může společnosti přinést mnoho značných výhod a možností jako například snížení daňového základu o úroky nebo zvýšení výnosnosti vlastního kapitálu skrze efekt daňového štítu, který využívá toho, že cizí kapitál je levnější než kapitál vlastní.

Autor zvolil jako ilustrativní příklad nabídku dlouhodobého financování výstavby vlastní výrobní haly investičním úvěrem od společnosti UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s.

V současné době lze u této banky využít nabídku investičního financování ve spolupráci s Národní rozvojovou bankou. Konkrétně jde o program s názvem „*Expanze – úvěry*“, což je program, který umožňuje firmám získat bezúročně úvěry k financování investičních projektů na zahájení podnikání či samotný rozvoj firem. Projekty mohou být realizovány v rámci celé České republiky kromě Prahy. Úvěr poskytuje z max. 45 % hodnoty úvěru Národní rozvojová banka ve spolupráci s UniCredit Bank, která hradí určitou procentní část úvěru, případně hradí procentní část i klient. (nrb.cz, 2022)

Základními parametry garančního programu je možnost čerpání úvěru až do výše 60 mil. Kč, program je bez úroků a poplatků, je zde možnost odkladu splátek až o 3,5 roku a je primárně směřován na investice a podporu malých a středních podnikatelů. Je patrné, že pro společnost jsou tyto garanční programy ve spolupráci s UniCredit Bank velmi výhodné a mohou společnosti velmi pomoci v jejím dalším ekonomickém růstu. Konkrétně by tak firma část peněz držených na běžném účtu investovala do výstavby haly, tím by docílila zvýšením efektivity, se kterou souvisí růst tržeb nebo naopak pokles nákladů. Oba tyto projevy následně povedou k růstu marže, a tudíž ke zhodnocení vlastního kapitálu.

Do výpočtů úvěrové nabídky významně zasahuje faktor času a délka splatnosti úvěru, jelikož se od této délky odvíjí velikost úroků z úvěru. Platí zde vztah, že při delší splatnosti úvěru se zvyšuje sazba úvěru. V rámci investičních úvěrů se jedná téměř vždy o dlouhodobé financování. U nemovitostí je maximální délka splatnosti 12 let.

Do výpočtu samotných splátek vstupuje především cashflow firmy za dané účetní období a ukazatel DSRC (ukazatel krytí dluhové služby) pro jednotlivé roky splácení. Hodnotu ukazatele si interně stanovuje banka.

Na základě analýzy ekonomických výsledků a ukazatelů byl autor schopen vypracovat předběžnou nabídku úvěrového financování, jejíž součástí je i splátkový kalendář – viz přílohy.

Potenciální úvěrová nabídka pro společnost Vaos by byla financována z 55 % (11 550 000,- Kč) bankou UniCredit a ze 45 % (9 450 000,- Kč) Národní rozvojovou bankou. Banka UniCredit nabízí úvěr s úrokovou sazbou 5,36 % p.a., která je spočítána jako marže banky + jednoměsíční pražská mezibankovní nabídka úrokových sazeb (1M PRIBOR), jelikož se jedná o měsíční splátky. Jednotlivé splátky v daných obdobích jsou uzpůsobeny ekonomické situaci firmy tak, aby úvěr mohla bez problémů splácet. Doba splácení je stanovena na 12 let, tj. 144 měsíců.

Náborový příspěvek pro nové zaměstnance

Jedna z možných cest, jak získat loajální a spolehlivé zaměstnance, je jejich začleňování do podniku již v rámci praxe, která probíhá během jejich studia na odborném učilišti. Učni se tak snáze seznámí s interním prostředím společnosti, lépe se připraví na výkon dané profese a v neposlední řadě získají interpersonální vazby ve stávajícím pracovním kolektivu. To vše by pro ně mělo být značnou motivací nastoupit po obdržení výučního listu právě do společnosti, ve které vykonávali své praxe a dobře ji znají.

Majitel se snaží dát mladým učňům šanci k rozvoji. Aktivně se jim snaží nabídnout možnost praxe ve své společnosti, které jsou na odborných učilištích povinné. Bohužel jen málokdo je dostatečně schopný a motivovaný natolik, aby po obdržení výučního listu nastoupil jako stálý zaměstnanec. Problém je zejména s docházkou a spolehlivostí odvedené práce nových zaměstnanců. Ve společnosti již existuje docházkový motivační program a finanční benefity za kvalitně odvedenou práci. Tato řešení značně eliminují zmíněné problémy, ale stále ne dostatečně. Proto autor navrhuje **zavedení náborového příspěvku v základní výši 20 000, - Kč, který se bude pravidelně po dobu tří let fixně zvyšovat o dalších 5000, - Kč ročně**. Pokud nový zaměstnanec zůstane ve společnosti po dobu tří let, pak od společnosti obdrží celkem 75 000,- Kč jako další motivační benefit.

Závěr

Bakalářská práce se zabývala konkurenceschopností vybraného podniku, kterým byla společnost Vaos CV Group s.r.o., jejíž hlavním předmětem podnikání je nástrojářství, zámečnictví a obráběčství. Cílem bakalářské práce bylo pomocí vhodných metod a nástrojů používaných pro analýzu podnikového okolí, posoudit konkurenceschopnost zvoleného podniku. V závěru práce byla navržena opatření pro zlepšení konkurenční pozice společnosti.

Bakalářská práce byla rozdělena na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část práce se zaměřuje na základní pojmy týkající se problematiky konkurence a konkurenceschopnosti. Následně je představeno a popsáno možné členění podnikového okolí. Autor zvolil členění podnikatelského prostředí na mikrookolí a makrookolí. Ke konci teoretické části je charakterizováno několik konkrétních situačních analýz, které blíže zkoumají okolí společnosti.

Praktická část práce blíže specifikovala zvolený podnik a zároveň charakterizovala odvětví strojírenského průmyslu v rámci kterého společnost působí. Po úvodním seznámení s firmou a odvětvím bylo provedeno celkem pět situačních analýz. Nejdříve byla provedena analýza makrookolí pomocí PEST analýzy a metody 4C. Poté byla provedena analýza mikrookolí pomocí Porterova modelu pěti sil, analýzy vnitřního prostředí a finanční analýzy. Všechny tyto analýzy měly za cíl detailně popsat okolí podniku a současně vyobrazit jeho aktuální konkurenční pozici na trhu.

Poznatky z předešlých analýz v sobě spojila komplexní SWOT analýza v rámci, které došlo k vyvození silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku. Z výstupů SWOT analýzy byla následně vybrána jako nejlepší strategie SO, tedy zaměření se na silné stránky a příležitosti. Autor navrhl jako nejlepší možná řešení pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku především intenzivnější marketing a propagaci firmy současně doporučil výstavbu nebo koupi vlastních výrobních prostor financovaného pomocí investičního bankovního úvěru a zavedení náborového příspěvku.

Přínosem této práce byla ukázka jednoduché aplikace a výhod vybraných analýz podnikového okolí, která může být dále využita pro široký segment MSP (malých a středních podniků) podnikajících v oblasti strojírenského průmyslu. Osobním přínosem bylo autorovo propojení teoretických poznatků s poznatky z praxe.

Seznam použitých zdrojů

- ACTHERM – strojírenství s.r.o. (2022). *O nás*. Dostupné z: <https://acthermstrojirenstvi.cz/>
- AZ data účetnictví s.r.o. (2014). *Daň z příjmů právnických osob*. Dostupné z: <https://www.az-data.cz/clanky/dan-prijmu-pravnickych-osob>
- Bartes, F. (2005). *Inovace v podniku* (1. vyd.). Brno, Česko: CERM.
- Blažková, M. (2007). *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy* (1. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Bočková, H., & Kovář, F. (2016). *Ekonomika konkurenceschopného podniku*. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=2KrhDAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Konkurenceschopnost&hl=cs&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false.
- Bělohávek, F., Košťan, P., Šuleř, O. (2006). *Management* (2.vyd.). Brno, Česko: Computer Press.
- Calicchio, S. (2021). *SWOT ANALÝZA VE 4 KROCÍCH*. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=hhBBEAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=SWOT+anal%C3%BDza&hl=cs&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=SWOT%20anal%C3%BDza&f=false
- CFOworld.cz (2021). *BPM: Problematika řízení podnikových procesů v praxi*. Dostupné z: <https://www.cfoworld.cz/clanky/bpm-v-praxi/>
- Cimbálníková, L. (2012). *Strategické řízení* (1.vyd.). Olomouc, Česko: UPOL.
- Česká národní banka (2022). *Komentáře ČNB ke zveřejněným statistickým údajům o inflaci a HDP*. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/verejnost/servis-pro-media/komentare-cnb-ke-zverejnenym-statistickym-udajum-o-inflaci-a-hdp/>
- Český statistický úřad (2017a). *Čtvrtletní národní účty, Tvorba a užití HDP a Předběžný odhad HDP – Rychlé informace*. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ctvrtletni-narodni-ucty-tvorba-a-uziti-hdp-a-predbezny-odhad-hdp>
- Český statistický úřad (2022b). *Inflace, spotřebitelské ceny*. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny
- Český statistický úřad (2022c). *Zaměstnanost, nezaměstnanost*. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace
- Český statistický úřad (2022d). *Výsledky sčítání obyvatel 2021*. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/scitani2021/vysledky-prvni>
- Doležal, J., Máchal, P., Lacko, B. a kol. (2009). *Projektový management podle IPMA* (1. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Duchoň, B., & Šafránková, J. (2008). *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení* (1. vyd.). Praha, Česko: C. H. Beck.
- Dvořáček, J., & Slunčík, P. (2012). *Podnik a jeho okolí* (1. vyd.). Praha, Česko: C. H. Beck.

- Ekonomicky.eu (2018). *Okolí podniku*. Dostupné z: <https://www.ekonomicky.eu/okoli-podniku/>
- enovation s.r.o. (2022). *Dotace z evropských a státních fondů*. Dostupné z: <https://www.enovation.cz/eu-dotace/>
- Euro.cz (2020). *Koronavirus srazil české strojírenství, experti vidí příležitost pro rozvoj*. Dostupné z: <https://www.euro.cz/byznys/koronavirus-srazil-ceske-strojirenstvi-experti-vidi-prilezitost-pro-rozvoj>
- EURYDICE (2022). *Population: demographic situation, languages and religions of Czech Republic*. Dostupné z: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/population-demographic-situation-languages-and-religions-21_cs
- Fotr, J. a kol. (2020). *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe* (2. vyd.) Praha, Česko: Grada.
- Hanzelková, A., Keřkovský, M., Vykypěl, O. (2017). *Strategické řízení. Teorie pro praxi* (3. vyd.). Praha, Česko: C. H. Beck.
- Idatabáze.cz (2022). *Kovovýroba – Ústecký kraj*. Dostupné z: <https://www.idatabaze.cz/katalog/kovovyroba/kovovyroba/ustecky-kraj/>
- Jakubíková, D. (2008). *Strategický marketing – strategie a trendy* (1. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing – strategie a trendy* (2. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Jurečka, V. a kol. (2018). *Mikroekonomie* (3. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Justice.cz (2022). *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. Dostupné z: <https://justice.cz/>
- Knápková, A. a kol. (2017). *Finanční analýza* (3. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Kolář, F. (2008). *Strategický management* (1. vyd.). Praha, Česko: VŠEM.
- Kurzy.cz, spol. s r.o. (2022). *DPH – Sazby daně z přidané hodnoty*. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/dph/sazby/>
- Lane, K. K., & Kotler, P. (2007). *Marketing management* (12. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Lukášová, R., Nový, I., Franková, E., Sedláčková, H., Surynek, A., Šimberová, I. (2004). *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku* (1. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Mack, O., Khare, A., Krämer, A. (2015). *Managing in a VUCA world* (1. vyd.) Curych, Švýcarsko: Springer.
- Magretta, J. (2012). *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii* (1. vyd.). Praha, Česko: Management Press.
- Mallya, T. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování* (1. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Marinič, P. (2008). *Plánování a tvorba hodnoty firmy* (1. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Mikoláš, Z. (2005). *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku* (1. vyd.). Praha, Česko: Grada.

- mojeBillboardy.cz (2022). *Billboardy a cena: Kolik zaplatíte za billboard?* Dostupné z: <https://www.mojebillboardy.cz/blog/kolik-zaplatite-za-billboard>
- Národní centrum průmyslu 4.0 (2021). *Analýza českého průmyslu 3/2021*. Dostupné z: <https://www.ncp40.cz/files/21014-analyza-ceskeho-prumyslu-2021-v16.pdf>
- Porter, M. (1994). *Konkurenční strategie* (1. vyd.). Praha, Česko: Victoria Publishing.
- Raiffeisenbank a.s. (2021). *Komentář – nezaměstnanost září 2021*. Dostupné z: <https://investice.rb.cz/zpravy-a-analyzy/hledani-zprav-a-analyz/?c15404%5Bkey%5D=RK-KOVO>
- RK-KOVO spol. s r.o. (2014). *O nás*. Dostupné z: <https://www.rk-kovo.cz/>
- Růčková, P. (2019). *Finanční analýza* (6. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Sedláčková, H., & Buchta, K. (2006). *Strategická analýza* (2. vyd.). Praha, Česko: C. H. Beck.
- Seznamzpravy.cz (2022). *Rusko má jen omezené možnosti, jak zasáhnout český export*. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/ekonomika-proti-cesku-zbyla-rusum-jen-jedna-ekonomicka-zbran-ale-tu-asi-nevyuziji-189404>
- Srpková, J., Řehoř, V. a kol. (2010). *Základy podnikání* (1. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Šiman, J., & Petera, P. (2010). *Financování podnikatelských subjektů. Teorie pro praxi* (1. vyd.). Praha, Česko: C. H. Beck.
- Taušl Procházková, P. a kol. (2017). *Úvod do podnikové ekonomiky* (3. vyd.). Plzeň, Česko: ZČU.
- Taušl Procházková, P., & Jelínková, E. (2018). *Podniková ekonomika – klíčové oblasti* (1. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Úřad pro ochranu hospodářské soutěže (2022). *Slovníček pojmů*. Dostupné z: <https://www.uohs.cz/cs/slovnicek-pojmu.html>
- Váchal, J., Vochozka, M. a kol. (2013). *Podnikové řízení* (1. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Veber, J. (1998). *Management II* (1. vyd.). Praha, Česko: VŠE.
- zakonyprolidi.cz (2022). *Sbírka zákonů*. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/>
- Živnostenský zákon (1991). *Zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)*. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>
- Zamazalová, M. (2009). *Marketing obchodní firmy* (1. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- ZHM kovovýroba Dvořák s.r.o. (2022). *O nás*. Dostupné z: <http://www.zhm-kovo.cz/o-nas/>

Seznam tabulek

Tab. 1: Znaký podniku (dle E. Gutenberga)	12
Tab. 2: Přehled sazeb DPH v jednotlivých letech	48
Tab. 3: Přehled sazeb daně z příjmů PO v jednotlivých letech	48
Tab. 4: Míra nezaměstnanosti v České republice po čtvrtletích	51
Tab. 5: Podíl zákazníků na celkových tržbách v letech 2017 až 2021	57
Tab. 6: Přehled konkurenčních společností	60
Tab. 7: Vyhodnocení míry ohrožení konkurenčními silami	62
Tab. 8: Hospodářské výsledky společnosti	65
Tab. 9: Rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA)	66
Tab. 10: Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	66
Tab. 11: Rentabilita tržeb (ROS)	66
Tab. 12: Okamžitá likvidita	67
Tab. 13: Pohotová likvidita	67
Tab. 14: Běžná likvidita	67
Tab. 15: Obrat aktiv	68
Tab. 16: Obrat zásob	68
Tab. 17: Doba obratu zásob	68
Tab. 18: Doba obratu pohledávek	69
Tab. 19: Doba obratu závazků	69
Tab. 20: Celková zadluženost	70
Tab. 21: Úrokové krytí	70
Tab. 22: SWOT analýza společnosti Vaos CV Group s.r.o.	71
Tab. 23: Odhadované náklady na marketing a propagaci	73
Tab. 24: Předběžná kalkulace nákladů na výstavbu	74

Seznam obrázků

Obr. 1: Mikroekonomické dělení konkurence.....	14
Obr. 2: Moderní pojetí budování konkurenční výhody.....	18
Obr. 3: Členění faktorů podnikového okolí	19
Obr. 4: Členění podnikatelského prostředí.....	22
Obr. 5: PEST analýza	25
Obr. 6: Faktory metody „4C“	27
Obr. 7: Porterův model konkurenční sil.....	28
Obr. 8: Hodnocení informací z časového hlediska	33
Obr. 9: Dělení poměrových ukazatelů z hlediska jejich zaměření.....	34
Obr. 10: Užití výsledků komplexní analýzy pro SWOT analýzu	40
Obr. 11: Matice SWOT	41
Obr. 12: Využití SWOT analýzy při tvorbě strategie.....	42
Obr. 13: Přehled aktuálně nejvíce volatilních faktorů v průmyslu	45
Obr. 14: Hierarchické uspořádání společnosti Vaos CV Group s.r.o.	47

Seznam grafů

Graf 1: Tempo růstu reálného HDP v letech 2016 až 2021	50
Graf 2: Tempo růstu inflace v letech 2016 až 2021	51
Graf 3: Poměr běžného účtu a bilance výkonů k HDP (v mld. Kč, pravá osa je v %) ...	52

Seznam použitých zkratk

Apod.	a podobně
B2B	od obchodníka k obchodníkovi
CNC	číslicové řízení pomocí počítače
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ČSN	české technické normy
ČSÚ	Český statistický úřad
DSCR	ukazatel krytí dluhové služby
3D	trojrozměrný
EAT	čistý zisk po zdanění
EBIT	zisk před zdaněním a úroky
EET	elektronická evidence tržeb
ERP	řízení a plánování zdrojů
EU	Evropská unie
FO	fyzická osoba
HDP	hrubý domácí produkt
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
Kč	Koruna česká
Kol.	kolektiv
MSP	malý a střední podnik
PEST	politické, ekonomické, sociální a technologické faktory
PESTLIED	politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní, internacionální, enviromentální a demografické faktory
PO	právnícká osoba
ROA	rentabilita aktiv

ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
1M PRIBOR	jednoměsíční pražská mezibankovní úroková sazba
Sb.	sbírka zákonů
SRN	Spolková republika Německo
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SWOT	silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby
Tj.	to je

Seznam příloh

Příloha A: Splátkový harmonogram investičního úvěru

Příloha B: Účetní výkazy společnosti za rok 2019

Příloha C: Účetní výkazy společnosti za rok 2020

počet měsíců	datum	výše úvěru	splátka	úrok	počet měsíců	datum	výše úvěru	splátka	úrok
		11 550 000		0			9 450 000		
1	31.11.2021	5 000 000		22 333	1	31.11.2021	5 000 000		0
2	31.12.2021	6 550 000		29 257	2	31.12.2021	4 450 000		0
3	31.01.2022	11 550 000	95 000	51 590	3	31.01.2022	9 450 000		0
4	28.02.2022	11 455 000	95 000	51 166	4	28.02.2022	9 450 000		0
5	31.03.2022	11 360 000	95 000	50 741	5	31.03.2022	9 450 000		0
6	30.04.2022	11 265 000	95 000	50 317	6	30.04.2022	9 450 000		0
7	31.05.2022	11 170 000	95 000	49 893	7	31.05.2022	9 450 000		0
8	30.06.2022	11 075 000	95 000	49 468	8	30.06.2022	9 450 000		0
9	31.07.2022	10 980 000	95 000	49 044	9	31.07.2022	9 450 000		0
10	31.08.2022	10 885 000	95 000	48 620	10	31.08.2022	9 450 000		0
11	30.09.2022	10 790 000	95 000	48 195	11	30.09.2022	9 450 000		0
12	31.10.2022	10 695 000	95 000	47 771	12	31.10.2022	9 450 000		0
13	30.11.2022	10 600 000	95 000	47 347	13	30.11.2022	9 450 000		0
14	31.12.2022	10 505 000	95 000	46 922	14	31.12.2022	9 450 000		0
15	31.01.2023	10 410 000	95 000	46 498	15	31.01.2023	9 450 000		0
16	28.02.2023	10 315 000	95 000	46 074	16	28.02.2023	9 450 000		0
17	31.03.2023	10 220 000	95 000	45 649	17	31.03.2023	9 450 000		0
18	30.04.2023	10 125 000	95 000	45 225	18	30.04.2023	9 450 000		0
19	31.05.2023	10 030 000	95 000	44 801	19	31.05.2023	9 450 000		0
20	30.06.2023	9 935 000	95 000	44 376	20	30.06.2023	9 450 000		0
21	31.07.2023	9 840 000	95 000	43 952	21	31.07.2023	9 450 000		0
22	31.08.2023	9 745 000	95 000	43 528	22	31.08.2023	9 450 000		0
23	30.09.2023	9 650 000	95 000	43 103	23	30.09.2023	9 450 000		0
24	31.10.2023	9 555 000	95 000	42 679	24	31.10.2023	9 450 000		0
25	30.11.2023	9 460 000	95 000	42 255	25	30.11.2023	9 450 000		0
26	31.12.2023	9 365 000	95 000	41 830	26	31.12.2023	9 450 000		0
27	31.01.2024	9 270 000	95 000	41 406	27	31.01.2024	9 450 000		0
28	29.02.2024	9 175 000	95 000	40 982	28	29.02.2024	9 450 000		0
29	31.03.2024	9 080 000	95 000	40 557	29	31.03.2024	9 450 000		0
30	30.04.2024	8 985 000	95 000	40 133	30	30.04.2024	9 450 000		0
31	31.05.2024	8 890 000	95 000	39 709	31	31.05.2024	9 450 000		0
32	30.06.2024	8 795 000	95 000	39 284	32	30.06.2024	9 450 000		0
33	31.07.2024	8 700 000	95 000	38 860	33	31.07.2024	9 450 000		0
34	31.08.2024	8 605 000	95 000	38 436	34	31.08.2024	9 450 000		0
35	30.09.2024	8 510 000	95 000	38 011	35	30.09.2024	9 450 000		0
36	31.10.2024	8 415 000	95 000	37 587	36	31.10.2024	9 450 000		0
37	30.11.2024	8 320 000	95 000	37 163	37	30.11.2024	9 450 000		0
38	31.12.2024	8 225 000	95 000	36 738	38	31.12.2024	9 450 000		0
39	31.01.2025	8 130 000	63 500	36 314	39	31.01.2025	9 450 000		0
40	28.02.2025	8 066 500	63 500	36 030	40	28.02.2025	9 450 000		0
41	31.03.2025	8 003 000	63 500	35 747	41	31.03.2025	9 450 000		0
42	30.04.2025	7 939 500	63 500	35 463	42	30.04.2025	9 450 000	122 730	0
43	31.05.2025	7 876 000	63 500	35 179	43	31.05.2025	9 327 270	122 730	0
44	30.06.2025	7 812 500	63 500	34 896	44	31.08.2025	9 204 540	122 730	0
45	31.07.2025	7 749 000	63 500	34 612	45	30.09.2025	9 081 810	122 730	0
46	31.08.2025	7 685 500	63 500	34 329	46	31.10.2025	8 959 080	122 730	0
47	30.09.2025	7 622 000	63 500	34 045	47	30.11.2025	8 836 350	122 730	0
48	31.10.2025	7 558 500	63 500	33 761	48	31.12.2025	8 713 620	122 730	0
49	30.11.2025	7 495 000	63 500	33 478	49	31.01.2026	8 590 890	122 730	0
50	31.12.2025	7 431 500	63 500	33 194	50	28.02.2026	8 468 160	122 730	0
51	31.01.2026	7 368 000	63 500	32 910	51	31.03.2026	8 345 430	122 730	0
52	28.02.2026	7 304 500	63 500	32 627	52	30.04.2026	8 222 700	122 730	0
53	31.03.2026	7 241 000	63 500	32 343	53	31.05.2026	8 099 970	122 730	0
54	30.04.2026	7 177 500	63 500	32 060	54	30.06.2026	7 977 240	122 730	0
55	31.05.2026	7 114 000	63 500	31 776	55	31.07.2026	7 854 510	122 730	0
56	30.06.2026	7 050 500	63 500	31 492	56	31.08.2026	7 731 780	122 730	0
57	31.07.2026	6 987 000	63 500	31 209	57	30.09.2026	7 609 050	122 730	0
58	31.08.2026	6 923 500	63 500	30 925	58	31.10.2026	7 486 320	122 730	0
59	30.09.2026	6 860 000	63 500	30 641	59	30.11.2026	7 363 590	122 730	0
60	31.10.2026	6 796 500	63 500	30 358	60	31.12.2026	7 240 860	122 730	0
61	30.11.2026	6 733 000	63 500	30 074	61	31.01.2027	7 118 130	122 730	0
62	31.12.2026	6 669 500	63 500	29 790	62	28.02.2027	6 995 400	122 730	0
63	31.01.2027	6 606 000	63 500	29 507	63	31.03.2027	6 872 670	122 730	0
64	28.02.2027	6 542 500	63 500	29 223	64	30.04.2027	6 749 940	122 730	0
65	31.03.2027	6 479 000	63 500	28 940	65	31.05.2027	6 627 210	122 730	0
66	30.04.2027	6 415 500	63 500	28 656	66	30.06.2027	6 504 480	122 730	0
67	31.05.2027	6 352 000	63 500	28 372	67	31.07.2027	6 381 750	122 730	0
68	30.06.2027	6 288 500	63 500	28 089	68	31.08.2027	6 259 020	122 730	0
					69	30.09.2027	6 136 290	122 730	0
					70	31.10.2027	6 013 560	122 730	0
					71	30.11.2027	5 890 830	122 730	0
					72	31.12.2027	5 768 100	122 730	0
					73	31.01.2028	5 645 370	122 730	0
					74	29.02.2028	5 522 640	122 730	0
					75	31.03.2028	5 399 910	122 730	0
					76				
					77				

69	31.07.2027	6 225 000	63 500	27 805	78	30.04.2028	5 277 180	122 730	0
70	31.08.2027	6 161 500	63 500	27 521	79	31.05.2028	5 154 450	122 730	0
71	30.09.2027	6 098 000	63 500	27 238	80	30.06.2028	5 031 720	122 730	0
72	31.10.2027	6 034 500	63 500	26 954	81	31.07.2028	4 908 990	122 730	0
73	30.11.2027	5 971 000	63 500	26 670	82	31.08.2028	4 786 260	122 730	0
74	31.12.2027	5 907 500	63 500	26 387	83	30.09.2028	4 663 530	122 730	0
75	31.01.2028	5 844 000	63 500	26 103	84	31.10.2028	4 540 800	122 730	0
76	29.02.2028	5 780 500	63 500	25 820	85	30.11.2028	4 418 070	122 730	0
77	31.03.2028	5 717 000	63 500	25 536	86	31.12.2028	4 295 340	122 730	0
78	30.04.2028	5 653 500	63 500	25 252	87	31.01.2029	4 172 610	122 730	0
79	31.05.2028	5 590 000	63 500	24 969	88	28.02.2029	4 049 880	122 730	0
80	30.06.2028	5 526 500	63 500	24 685	89	31.03.2029	3 927 150	122 730	0
81	31.07.2028	5 463 000	63 500	24 401	90	30.04.2029	3 804 420	122 730	0
82	31.08.2028	5 399 500	63 500	24 118	91	31.05.2029	3 681 690	122 730	0
83	30.09.2028	5 336 000	63 500	23 834	92	30.06.2029	3 558 960	122 730	0
84	31.10.2028	5 272 500	63 500	23 551	93	31.07.2029	3 436 230	122 730	0
85	30.11.2028	5 209 000	63 500	23 267	94	31.08.2029	3 313 500	122 730	0
86	31.12.2028	5 145 500	63 500	22 983	95	30.09.2029	3 190 770	122 730	0
87	31.01.2029	5 082 000	63 500	22 700	96	31.10.2029	3 068 040	122 730	0
88	28.02.2029	5 018 500	63 500	22 416	97	30.11.2029	2 945 310	122 730	0
89	31.03.2029	4 955 000	63 500	22 132	98	31.12.2029	2 822 580	122 730	0
90	30.04.2029	4 891 500	63 500	21 849	99	31.01.2030	2 699 850	122 730	0
91	31.05.2029	4 828 000	63 500	21 565	100	28.02.2030	2 577 120	122 730	0
92	30.06.2029	4 764 500	63 500	21 281	101	31.03.2030	2 454 390	122 730	0
93	31.07.2029	4 701 000	63 500	20 998	102	30.04.2030	2 331 660	122 730	0
94	31.08.2029	4 637 500	63 500	20 714	103	31.05.2030	2 208 930	122 730	0
95	30.09.2029	4 574 000	63 500	20 431	104	30.06.2030	2 086 200	122 730	0
96	31.10.2029	4 510 500	63 500	20 147	105	31.07.2030	1 963 470	122 730	0
97	30.11.2029	4 447 000	63 500	19 863	106	31.08.2030	1 840 740	122 730	0
98	31.12.2029	4 383 500	63 500	19 580	107	30.09.2030	1 718 010	122 730	0
99	31.01.2030	4 320 000	90 000	19 296	108	31.10.2030	1 595 280	122 730	0
100	28.02.2030	4 230 000	90 000	18 894	109	30.11.2030	1 472 550	122 730	0
101	31.03.2030	4 140 000	90 000	18 492	110	31.12.2030	1 349 820	122 730	0
102	30.04.2030	4 050 000	90 000	18 090	111	31.01.2031	1 227 090	122 730	0
103	31.05.2030	3 960 000	90 000	17 688	112	28.02.2031	1 104 360	122 730	0
104	30.06.2030	3 870 000	90 000	17 286	113	31.03.2031	981 630	122 730	0
105	31.07.2030	3 780 000	90 000	16 884	114	30.04.2031	858 900	122 730	0
106	31.08.2030	3 690 000	90 000	16 482	115	31.05.2031	736 170	122 730	0
107	30.09.2030	3 600 000	90 000	16 080	116	30.06.2031	613 440	122 730	0
108	31.10.2030	3 510 000	90 000	15 678	117	31.07.2031	490 710	122 730	0
109	30.11.2030	3 420 000	90 000	15 276	118	31.08.2031	367 980	122 730	0
110	31.12.2030	3 330 000	90 000	14 874	119	30.09.2031	245 250	122 730	0
111	31.01.2031	3 240 000	90 000	14 472	120	31.10.2031	122 520	122 730	0
112	28.02.2031	3 150 000	90 000	14 070					
113	31.03.2031	3 060 000	90 000	13 668					
114	30.04.2031	2 970 000	90 000	13 266					
115	31.05.2031	2 880 000	90 000	12 864					
116	30.06.2031	2 790 000	90 000	12 462					
117	31.07.2031	2 700 000	90 000	12 060					
118	31.08.2031	2 610 000	90 000	11 658					
119	30.09.2031	2 520 000	90 000	11 256					
120	31.10.2031	2 430 000	90 000	10 854					
121	30.11.2031	2 340 000	90 000	10 452					
122	31.12.2031	2 250 000	90 000	10 050					
123	31.01.2032	2 160 000	90 000	9 648					
124	29.02.2032	2 070 000	90 000	9 246					
125	31.03.2032	1 980 000	90 000	8 844					
126	30.04.2032	1 890 000	90 000	8 442					
127	31.05.2032	1 800 000	90 000	8 040					
128	30.06.2032	1 710 000	90 000	7 638					
129	31.07.2032	1 620 000	90 000	7 236					
130	31.08.2032	1 530 000	90 000	6 834					
131	30.09.2032	1 440 000	90 000	6 432					
132	31.10.2032	1 350 000	90 000	6 030					
133	30.11.2032	1 260 000	90 000	5 628					
134	31.12.2032	1 170 000	90 000	5 226					
135	31.01.2033	1 080 000	90 000	4 824					
136	28.02.2033	990 000	90 000	4 422					
137	31.03.2033	900 000	90 000	4 020					
138	30.04.2033	810 000	90 000	3 618					
139	31.05.2033	720 000	90 000	3 216					
140	30.06.2033	630 000	90 000	2 814					
141	31.07.2033	540 000	90 000	2 412					
142	31.08.2033	450 000	90 000	2 010					
143	30.09.2033	360 000	90 000	1 608					
144	31.10.2033	270 000	90 000	1 206					
145	30.11.2033	180 000	90 000	804					
146	31.12.2033	90 000	90 000	402					

ROZVAHA

v plném rozsahu
ke dni: 31.12.2019
(v celých tisících Kč)
IČ: 22798561

Dle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Sestaveno dne: 12.3.2020

Právní forma účetní jednotky: -

Předmět podnikání účetní jednotky: kovoobrábění

Spisová značka: oddíl C, vložka 32062

V likvidaci: Ne

Název a sídlo účetní jednotky
VAOS CV GROUP s.r.o.
náměstí Dr. Beneše 1232/7
Chomutov
43001

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	01	18 799	5 036	13 763	13 411
B.	Stálá aktiva (B.I. + B.II. + B.III.)	03	8 915	5 036	3 879	4 963
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (součet B.I.1. až B.I.5.2.)	04	381	334	47	94
2.	Ocenitelná práva	06	381	334	47	94
2.1.	Software	07	381	334	47	94
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1. až B.II.5.2.)	14	8 534	4 702	3 832	4 869
1.	Pozemky a stavby	15	1 000	0	1 000	1 000
1.1.	Pozemky	16	1 000	0	1 000	1 000
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	18	4 276	1 628	2 648	2 708
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	20	2 521	3 074	-553	439
4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	23	2 521	3 074	-553	439
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	24	737	0	737	722
5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	26	737	0	737	722
C.	Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)	37	9 853	0	9 853	8 415
C.I.	Zásoby (součet C. I.1. až C.I.5.)	38	395	0	395	850
1.	Materiál	39	26	0	26	32
2.	Nedokončená výroba a polotovary	40	364	0	364	808
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	44	5	0	5	10
C.II.	Pohledávky (C.II.1 + C.II.2 + C.II.3)	46	3 559	0	3 559	3 467
2.	Krátkodobé pohledávky	57	3 559	0	3 559	3 467
2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	58	3 129	0	3 129	2 664
2.4.	Pohledávky - ostatní	61	430	0	430	803
4.3.	Stát - daňové pohledávky	64	414	0	414	786
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	16	0	16	17
C.IV.	Peněžní prostředky (C.IV.1. + C.IV.2.)	75	5 899	0	5 899	4 098
1.	Peněžní prostředky v pokladně	76	0	0	0	2
2.	Peněžní prostředky na účtech	77	5 899	0	5 899	4 096
D.	Časové rozlišení aktiv (D.1. + D.2. + D.3.)	78	31	0	31	33
1.	Náklady příštích období	79	31	0	31	33

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účetním období
			5	6
	PASIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	01	13 763	13 411
A.	Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.VI.)	02	12 733	11 978
A.I.	Základní kapitál (A.I.1. + A.I.2. + A.I.3.)	03	200	200
1.	Základní kapitál	04	200	200
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-) (A.IV.1. + A.IV.2.)	18	11 778	11 117
1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	19	11 778	11 117
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	21	755	661
B + C.	Cizí zdroje (součet B. + C.)	23	999	1 402
C.	Závazky (součet C.I. + C.II. + C.III.)	29	999	1 402
C.I.	Dlouhodobé závazky (součet C. I.1. až C.I.9.)	30	113	203
4.	Závazky z obchodních vztahů	36	113	203
C.II.	Krátkodobé závazky (součet C. II.1. až C.II.8.)	45	886	1 199
4.	Závazky z obchodních vztahů	51	294	308
8.	Závazky ostatní	55	592	891
8.1.	Závazky ke společníkům	56	13	283
8.3.	Závazky k zaměstnancům	58	285	246
8.4.	Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění	59	133	134
8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	60	161	221
8.7.	Jiné závazky	62	0	7
D.	Časové rozlišení pasiv (D.1. + D.2.)	66	31	31
1.	Výdaje příštích období	67	31	31

Podpisový záznam

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

v plném rozsahu
ke dni: 31.12.2019
(v celých tisících Kč)

IČ: 22798561

Dle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Sestaveno dne: 12.3.2020

Právní forma účetní jednotky: -

Předmět podnikání účetní jednotky: kovoobrábění

Spisová značka: oddíl C, vložka 32062

V likvidaci: Ne

Název a sídlo účetní jednotky

VAOS CV GROUP s.r.o.
náměstí Dr.Beneše 1232/7
Chomutov
43001

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	16 882	21 523
A.	Výkonová spotřeba (součet A.1. až A.3.)	03	8 266	14 003
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	3 449	4 919
3.	Služby	06	4 817	9 084
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	443	-807
D.	Osobní náklady (součet D.1. až D.2.)	09	5 732	6 225
D.1.	Mzdové náklady	10	4 384	4 756
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	1 348	1 469
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	1 198	1 302
2.2.	Ostatní náklady	13	150	167
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (součet E.1. až E.3.)	14	1 451	1 221
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	1 451	1 221
1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	1 451	1 221
III.	Ostatní provozní výnosy (součet III.1 až III.3.)	20	368	179
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	290	0
2.	Tržby z prodaného materiálu	22	0	4
3.	Jiné provozní výnosy	23	78	175
F.	Ostatní provozní náklady (součet F.1. až F.5.)	24	387	197
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	196	0
3.	Daně a poplatky	27	20	17
5.	Jiné provozní náklady	29	171	180
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	971	863
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (součet J.1 + J.2.)	43	11	16
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	11	16
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	5	3
K.	Ostatní finanční náklady	47	12	14
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	-18	-27
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	953	836
L.	Daň z příjmů (součet L. 1 + L.2.)	50	198	175
L.1.	Daň z příjmů splatná	51	198	175
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	755	661
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	755	661
	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII:	56	17 255	21 705

Podpisový záznam



ROZVAHA

v plném rozsahu
ke dni: 31.12.2020
(v celých tisících Kč)
IČ: 22798561

Název a sídlo účetní jednotky
VAOS CV GROUP s.r.o.
náměstí Dr.Beneše 1232/7
Chomutov
43001

Sestaveno dne: 23.2.2021

Právní forma účetní jednotky: společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání účetní jednotky: kovoobrábění

Spisová značka: oddíl C, vložka 32062

V likvidaci: Ne

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé út. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	01	19 247	6 213	13 034	13 763
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	02	0	0	0	0
B.	Stálá aktiva (B.I. + B.II. + B.III.)	03	9 316	6 213	3 103	3 879
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (součet B.I.1. až B.I.5.2.)	04	381	381	0	47
1.	Nehmotné výsledky vývoje	05	0	0	0	0
2.	Ocenitelná práva	06	381	381	0	47
2.1.	Software	07	381	381	0	47
2.2.	Ostatní ocenitelná práva	08	0	0	0	0
3.	Goodwill	09	0	0	0	0
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	10	0	0	0	0
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11	0	0	0	0
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12	0	0	0	0
5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	13	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1. až B.II.5.2.)	14	8 935	5 832	3 103	3 832
1.	Pozemky a stavby	15	1 182	9	1 173	1 000
1.1.	Pozemky	16	1 000	0	1 000	1 000
1.2.	Stavby	17	182	9	173	0
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	18	7 263	5 823	1 440	2 095
3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	19	0	0	0	0
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	20	0	0	0	0
4.1.	Pěstitecké celky trvalých porostů	21	0	0	0	0
4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	22	0	0	0	0
4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	23	0	0	0	0
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	24	490	0	490	737
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	25	0	0	0	0
5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	26	490	0	490	737

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (součet B.III.1. až B.III.7.2.)	27	0	0	0	0
1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	28	0	0	0	0
2.	Zápůjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba	29	0	0	0	0
3.	Podíly – podstatný vliv	30	0	0	0	0
4.	Zápůjčky a úvěry – podstatný vliv	31	0	0	0	0
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	32	0	0	0	0
6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	33	0	0	0	0
7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	34	0	0	0	0
7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	35	0	0	0	0
7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	36	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)	37	9 882	0	9 882	9 853
C.I.	Zásoby (součet C. I.1. až C.I.5.)	38	780	0	780	395
1.	Materiál	39	10	0	10	26
2.	Nedokončená výroba a polotovary	40	765	0	765	364
3.	Výrobky a zboží	41	0	0	0	0
3.1.	Výrobky	42	0	0	0	0
3.2.	Zboží	43	0	0	0	0
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	44	5	0	5	5
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	45	0	0	0	0
C.II.	Pohledávky (C.II.1 + C.II.2 + C.II.3)	46	4 096	0	4 096	3 559
1.	Dlouhodobé pohledávky	47	0	0	0	0
1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	48	0	0	0	0
1.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	49	0	0	0	0
1.3.	Pohledávky – podstatný vliv	50	0	0	0	0
1.4.	Odložená daňová pohledávka	51	0	0	0	0
1.5.	Pohledávky - ostatní	52	0	0	0	0
5.1.	Pohledávky za společnosti	53	0	0	0	0
5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	54	0	0	0	0
5.3.	Dohadné účty aktivní	55	0	0	0	0
5.4.	Jiné pohledávky	56	0	0	0	0

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
2.	Krátkodobé pohledávky	57	4 096	0	4 096	3 559
2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	58	2 673	0	2 673	3 129
2.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	59	0	0	0	0
2.3.	Pohledávky – podstatný vliv	60	0	0	0	0
2.4.	Pohledávky - ostatní	61	1 423	0	1 423	430
4.1.	Pohledávky za společníky	62	1 000	0	1 000	0
4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	63	0	0	0	0
4.3.	Stát - daňové pohledávky	64	373	0	373	414
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	17	0	17	16
4.5.	Dohadné účty aktivní	66	0	0	0	0
4.6.	Jiné pohledávky	67	33	0	33	0
3.	Časové rozlišení aktiv	68	0	0	0	0
3.1.	Náklady příštích období	69	0	0	0	0
3.2.	Komplexní náklady příštích období	70	0	0	0	0
3.3.	Příjmy příštích období	71	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobý finanční majetek (C.III.1. + C.III.2.)	72	0	0	0	0
1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	73	0	0	0	0
2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	74	0	0	0	0
C.IV.	Peněžní prostředky (C.IV.1. + C.IV.2.)	75	5 006	0	5 006	5 899
1.	Peněžní prostředky v pokladně	76	34	0	34	0
2.	Peněžní prostředky na účtech	77	4 972	0	4 972	5 899
D.	Časové rozlišení aktiv (D.1. + D.2.+ D.3.)	78	49	0	49	31
1.	Náklady příštích období	79	49	0	49	31
2.	Komplexní náklady příštích období	80	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	81	0	0	0	0

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účetním období
			5	6
	PASIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	01	13 034	13 763
A.	Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.VI.)	02	12 021	12 733
A.I.	Základní kapitál (A.I.1. + A.I.2. + A.I.3.)	03	200	200
1.	Základní kapitál	04	200	200
2.	Vlastní podíly (-)	05	0	0
3.	Změny základního kapitálu	06	0	0
A.II.	Ážio a kapitálové fondy (součet A.II.1. + A.II.2.)	07	0	0
1.	Ážio	08	0	0
2.	Kapitálové fondy	09	0	0
2.1.	Ostatní kapitálové fondy	10	0	0
2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	11	0	0
2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	12	0	0
2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	13	0	0
2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	14	0	0
A.III.	Fondy ze zisku (A.III.1. + A.III.2.)	15	0	0
1.	Ostatní rezervní fondy	16	0	0
2.	Statutární a ostatní fondy	17	0	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-) (A.IV.1. + A.IV.2.)	18	12 533	11 778
1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	19	12 533	11 778
2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	20	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	21	-712	755
A.VI.	Rozhodnutí o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	22	0	0
B + C.	Cizí zdroje (součet B. + C.)	23	976	999
B.	Rezervy (součet B.1. až B.4.)	24	0	0
1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	25	0	0
2.	Rezerva na daň z příjmů	26	0	0
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	27	0	0
4.	Ostatní rezervy	28	0	0
C.	Závazky (součet C.I. + C.II. + C.III.)	29	976	999
C.I.	Dlouhodobé závazky (součet C. I.1. až C.I.9.)	30	16	113
1.	Vydané dluhopisy	31	0	0
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	32	0	0
1.2.	Ostatní dluhopisy	33	0	0

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účetním období
			5	6
2.	Závazky k úvěrovým institucím	34	0	0
3.	Dlouhodobě přijaté zálohy	35	0	0
4.	Závazky z obchodních vztahů	36	16	113
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	37	0	0
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	38	0	0
7.	Závazky - podstatný vliv	39	0	0
8.	Odloužený daňový závazek	40	0	0
9.	Závazky - ostatní	41	0	0
9.1.	Závazky ke společníkům	42	0	0
9.2.	Dohadné účty pasivní	43	0	0
9.3.	Jiné závazky	44	0	0
C.II.	Krátkodobé závazky (součet C. II.1. až C.II.8.)	45	960	886
1.	Vydané dluhopisy	46	0	0
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	47	0	0
1.2.	Ostatní dluhopisy	48	0	0
2.	Závazky k úvěrovým institucím	49	0	0
3.	Krátkodobě přijaté zálohy	50	0	0
4.	Závazky z obchodních vztahů	51	474	294
5.	Krátkodobé směnky k úhradě	52		0
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	53	0	0
7.	Závazky - podstatný vliv	54	0	0
8.	Závazky ostatní	55	486	592
8.1.	Závazky ke společníkům	56	0	13
8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	57	0	0
8.3.	Závazky k zaměstnancům	58	277	285
8.4.	Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění	59	140	133
8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	60	69	161
8.6.	Dohadné účty pasivní	61	0	0
8.7.	Jiné závazky	62	0	0
C.III.	Časové rozlišení pasiv (C.III.1. + C.III.2)	63	0	0
1.	Výdaje příštích období	64	0	0
2.	Výnosy příštích období	65	0	0
D.	Časové rozlišení pasiv (D.1. + D.2.)	66	37	31
1.	Výdaje příštích období	67	37	31
2.	Výnosy příštích období	68	0	0

Podpisový záznam

VAOS CV GROUP, s.r.o.
Nám. Dr. Beneše 1232/7
430 01 Chomutov
IČ: 22798561

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

v plném rozsahu
ke dni: 31.12.2020
(v celých tisících Kč)
IČ: 22798561

Název a sídlo účetní jednotky
VAOS CV GROUP s.r.o.
náměstí Dr.Beneše 1232/7
Chomutov
43001

Sestaveno dne: 23.2.2021

Právní forma účetní jednotky: společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání účetní jednotky: obrábění

Spisová značka: oddíl C,vložka 32062

V likvidaci: Ne

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	14 616	16 882
II.	Tržby za prodej zboží	02	0	0
A.	Výkonová spotřeba (součet A.1. až A.3.)	03	8 512	8 266
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	0	0
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	3 886	3 449
3.	Služby	06	4 626	4 817
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	-401	443
C.	Aktivace (-)	08	0	0
D.	Osobní náklady (součet D.1. až D.2.)	09	6 057	5 732
D.1.	Mzdové náklady	10	4 841	4 384
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	1 216	1 348
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	1 075	1 198
2.2.	Ostatní náklady	13	141	150
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (součet E.1. až E.3.)	14	1 178	1 451
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	1 178	1 451
1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	1 178	1 451
1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0	0
2.	Úpravy hodnot zásob	18	0	0
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	0	0
III.	Ostatní provozní výnosy (součet III.1 až III.3.)	20	407	368
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	0	290
2.	Tržby z prodaného materiálu	22	0	0
3.	Jiné provozní výnosy	23	407	78
F.	Ostatní provozní náklady (součet F.1. až F.5.)	24	313	387
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	0	196
2.	Prodaný materiál	26	0	0
3.	Daně a poplatky	27	22	20
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	0	0
5.	Jiné provozní náklady	29	291	171
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	-636	971

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly (součet IV. 1 + IV.2.)	31	0	0
1.	Výnosy z podílů – ovládaná nebo ovládající osoba	32	0	0
2.	Ostatní výnosy z podílů	33	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (souč. V. 1 + V.2.)	35	0	0
1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládající nebo ovládaná osoba	36	0	0
2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (součet VI. 1 + VI.2.)	39	0	0
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba	40	0	0
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	0	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (součet J.1 + J.2.)	43	5	11
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	5	11
2.	Ostatní nákladové úroky podobné náklady	45	0	0
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	1	5
K.	Ostatní finanční náklady	47	19	12
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	-23	-18
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	-659	953
L.	Daň z příjmů (součet L. 1 + L.2.)	50	53	198
L.1.	Daň z příjmů splatná	51	53	198
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	0	0
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	-712	755
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	-712	755
	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII:	56	15 024	17 255

Podpisový záznam

VAOS CV GROUP, s.r.o.
Nám. Dr. Beneše 1232/7
430 01 Chomutov
IČ: 22798561

Abstrakt

RADA, M. (2022). *Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku*. (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

Klíčová slova: Konkurenceschopnost, Strategická analýza, SWOT analýza, Porterův model pěti sil, Analýza interních faktorů, Finanční analýza, PEST analýza, Podnikatelské prostředí.

Předmětem této bakalářské práce je analýza konkurenceschopnosti chomutovské firmy Vaos CV Group s.r.o. pomocí běžně používaných metod strategické analýzy. Předmětem činnosti podniku je kovoobrábění, svařování, zámečnické práce a výroba ocelových konstrukcí. Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. V úvodu práce je uvedena základní terminologie z oblasti konkurenceschopnosti podniku a jeho strategické analýzy. V následující části jsou provedeny jednotlivé analýzy podnikového okolí, jako například PEST analýza, Porterův model pěti sil, analýza interních faktorů a finanční analýza. Výsledky dílčích analýz shrnuje SWOT analýza. Z provedené SWOT analýzy byla poté vybrána vhodná strategie a současně doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti vybraného podniku.

Abstract

RADA, M. (2022). *Competitiveness Analysis of the Selected Company*. (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

Key words: Competitiveness, Strategic analysis, SWOT analysis, Porter's five forces analysis, Analysis of internal factors, Financial analysis, PEST analysis, Company environment.

The subject of this bachelor thesis is the analysis of the competitiveness of the company Vaos CV Group s.r.o. based in Chomutov, using commonly used methods of strategic analysis. The subject of the company's activities is metalworking, welding, locksmith work and the production of steel structures. The bachelor thesis is divided into a theoretical part and a practical part. In the introduction, is given the basic terminology in the field of business competitiveness and its strategic analysis. In the following section, individual analyses of the business environment are performed, such as PEST analysis, Porter's model of five forces, analysis of internal factors, and financial analysis. The result of partial analyses is summarized in the SWOT analysis. From the performed SWOT analysis, an appropriate strategy together with recommendations for increasing the competitiveness of the selected company were formed.