

# **Analýza konkurenceschopnosti společnosti BLOCK, a.s.**

Ondřej Doležal

---

Bakalářská práce  
2012/2013

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů  
akademický rok: 2012/2013

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Ondřej DOLEŽAL  
Osobní číslo: M09941  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: Management a ekonomika  
Forma studia: prezenční

Téma práce: Analýza konkurenceschopnosti společnosti BLOCK,  
a.s.

Zásady pro vypracování:

Úvod

### I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši týkající se konkurenční schopnosti podniku.

### II. Praktická část

- Zhodnoťte současné konkurenční postavení společnosti na trhu.
- Zpracujte analýzu vnitřních a vnějších faktorů konkurenceschopnosti společnosti.
- Zhodnoťte výsledky analýz a navrhněte opatření pro zvýšení konkurenceschopnosti společnosti.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

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

**ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing konkurenceschopnosti. Vyd. 1. Praha: Radix, 2002, 270 s. ISBN 80-860-3135-7.**

**MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.**

**PORTER, Michael E. Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon). Vyd. 1. Praha: Victoria Publishing, 1993, 626 s. ISBN 80-856-0512-0.**

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

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Dobroslav Němec**  
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů  
Datum zadání bakalářské práce: **22. února 2013**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **17. května 2013**

Ve Zlíně dne 22. února 2013

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



prof. Ing. Felicita Chromjaková, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Oupřívá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

17.5.2013



<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zabývá tématem Analýza konkurenceschopnosti ve firmě BLOCK, a.s. Cílem práce bylo shromáždění údajů a informací především z finanční sféry podniku, analýza těchto dat a na základě provedených analýz navrhnouti možných změn v rámci dosažení optimálnějšího finančního řízení. Celá práce je rozdělena do teoretické a praktické části.

Jako první je zpracována část teoretická, a to formou literární rešerše se zaměřením na použité analýzy SWOT a Porter, a také nástroje finanční analýzy.

V praktické části je představena společnost BLOCK, a.s. Byla zde zpracována SWOT analýza, Porterova analýza pěti sil, dále také jednotlivé finanční ukazatele hodnotící podnikovou výkonost. Závěrem jsou uvedena navrhovaná doporučení.

Klíčová slova: Čisté prostory, Analýza konkurence, Ekonomické poměrové ukazatele, Spider analýza, SWOT analýza, Porterova analýza pěti sil

## **ABSTRACT**

My bachelor thesis is written about the topic Analysis of the competitiveness in company BLOCK, Jsc. The objective of the work is gather data and information, especially from the financial sector of company, analysis these data and based on the analyzes suggest possible changes to achieve more optimal competitiveness of company. The whole work is divided into theoretical and practical part.

The first theoretical part is written like a literature review focusing on the used SWOT and Porter analysis and tools of financial analysis.

The practical part introduced the company BLOCK, Jsc. There is used a SWOT analysis, Porter's five forces analysis and various financial indicators evaluating business production rate. A proposed improvement is written in conclusion.

Keywords: Clean rooms, competition Analysis, Economic indicators, Spider analysis, SWOT analysis, Porter's five forces analysis

Zde bych rád poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce panu Ing. Dobroslavu Němcovi a panu Doc. Ing. Petru Brišovi, CSc. za jejich vstřícný přístup, přínosné rady a připomínky, které mi moc pomohly na mé cestě k úspěšnému dokončení bakalářské práce.

Dále děkuji zástupci firmy BLOCK, a.s. panu Ing. Pavlu Jančálkovi a panu Ing. Zbyňkovi Konvičnému za ochotu věnovat mi potřebný čas při konzultaci k této práci. Také bych rád poděkoval všem, kteří mě v průběhu mého studia podporovali.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 KONKURENCESCHOPNOST</b> .....	<b>13</b>
1.1 KONKURENCE .....	13
1.2 KONKURENČNÍ VÝHODA A KONKURENCESCHOPNOST .....	13
1.3 VNĚJŠÍ FAKTORY .....	14
1.4 VNITŘNÍ FAKTORY.....	14
1.4.1 Klíčové oblasti aspektu konkurenceschopnosti .....	14
1.5 KONKURENCE NA STRANĚ NABÍDKY .....	15
1.5.1 Cenová a necenová konkurence .....	15
1.5.2 Dokonalá a nedokonalá konkurence .....	15
1.6 ANALÝZA SWOT .....	16
1.6.1 Zásady realizace analýzy SWOT .....	17
1.7 POUŽITÍ SWOT .....	18
1.8 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL .....	18
1.8.1 Hrozba intenzivní konkurence .....	19
1.8.2 Hrozba nově vstupujících firem .....	19
1.8.3 Hrozba substitučních produktů .....	20
1.8.4 Hrozba rostoucí kompetence dodavatelů .....	20
1.8.5 Hrozba rostoucí kompetence zákazníků.....	20
<b>2 ZÁKLADNÍ UKAZATELE FINANČNÍ ANALÝZY</b> .....	<b>21</b>
2.1 ANALÝZA ZADLUŽENOSTI, MAJETKOVÉ A FINANČNÍ STRUKTURY .....	22
2.1.1 Celková zadluženost.....	23
2.1.2 Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji .....	23
2.2 ANALÝZA LIKVIDITY .....	24
2.2.1 Běžná likvidita .....	24
2.2.2 Pohotovostní likvidita .....	24
2.2.3 Hotovostní likvidita.....	25
2.3 ANALÝZA RENTABILITY .....	26
2.3.1 Rentabilita tržeb .....	26
2.3.2 Rentabilita celkového kapitálu .....	26
2.3.3 Rentabilita vlastního kapitálu.....	27
2.4 ANALÝZA AKTIVITY .....	27
2.4.1 Obrat aktiv .....	28
2.4.2 Doba obratu zásob .....	28
2.4.3 Doba obratu pohledávek .....	29
2.4.4 Doba obratu závazku .....	29
2.5 SPIDER ANALÝZA .....	29
<b>3 NĚKTERÉ POSTUPY UPLATŇOVANÉ PŘI ZVYŠOVÁNÍ KONKURENCESCHOPNOSTI</b> .....	<b>31</b>
3.1 FAKTORING A FORFAITING .....	31
3.1.1 Faktoring .....	31



3.1.2	Forfaiting.....	32
3.2	CRM.....	32
3.2.1	Přínosy.....	32
3.2.2	Zásady zavedení CRM .....	33
3.3	TRAINEE PROGRAMY .....	33
3.3.1	Trainee program x Stáž .....	34
3.3.2	Metody výběru do trainee programu.....	34
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>35</b>
<b>4</b>	<b>PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI BLOCK, A.S. ....</b>	<b>36</b>
4.1	HISTORIE.....	38
4.2	POLITIKA SPOLEČNOSTI.....	39
4.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	40
4.4	SYSTÉMY A PRODUKTY.....	41
<b>5</b>	<b>ODVĚTVÍ .....</b>	<b>43</b>
5.1	ANALÝZA KONKURENCE.....	44
5.1.1	Dodávka investičních celků .....	44
5.1.2	Zdravotnictví .....	44
5.1.3	Prodej laboratorního vybavení .....	45
5.1.4	Vestavba čistých prostor .....	45
5.2	PORTEROVA ANALÝZA PĚTI SIL .....	45
5.2.1	Konkurenční rivalita v odvětví.....	45
5.2.2	Hrozba vstupu do odvětví .....	46
5.2.3	Vyjednávací síla zákazníků.....	46
5.2.4	Vyjednávací síla dodavatelů .....	47
5.2.5	Hrozba substitutů .....	47
<b>6</b>	<b>POMĚROVÉ UKAZATELE FINANČNÍ ANALÝZY.....</b>	<b>48</b>
6.1	ZADLUŽENOST, MAJETKOVÁ A FINANČNÍ STRUKTURA.....	48
6.2	LIKVIDITA .....	50
6.3	RENTABILITA .....	51
6.4	AKTIVITA .....	52
6.5	SPIDER ANALÝZA .....	53
<b>7</b>	<b>SWOT ANALÝZA .....</b>	<b>55</b>
7.1.1	Silné stránky.....	56
7.1.2	Slabé stránky .....	56
7.1.3	Příležitosti .....	57
7.1.4	Hrozby.....	58
<b>8</b>	<b>NAVRHOVANÁ DOPORUČENÍ .....</b>	<b>60</b>
8.1	ZAVEDENÍ CRM.....	60
8.1.1	Snižování rizik .....	61
8.2	ROZŠÍŘENÍ SPOLUPRÁCE S VYSOKOU A STŘEDNÍ SKOLOU.....	62
8.3	VYUŽITÍ FAKTORINGU A FORFAITINGU .....	63
8.3.1	Jednotlivé kroky při žádosti o faktoring.....	64
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>66</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>67</b>

<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>70</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>71</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>72</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>73</b>

## ÚVOD

Společnost BLOCK a.s. staví komplexní celky především pro farmaceutické či laboratorní účely. V dnešní době, kdy se medicína a farmacie rychle vyvíjí, tato společnost zajišťuje objekty, ve kterých se mnoho lidí léčí, a také laboratoře, díky kterým se zkoumají nové léky. Činnost společnosti je tedy dle mého názoru velice záslužná.

Ke společnosti mám blízko, jelikož zde pracuje již dlouho dobu můj otec, a také já sám jsem měl příležitost ve společnosti brigádně pracovat.

Na tuzemském trhu v podstatě nemá společnost BLOCK a.s. významnější konkurenci, proto jsme se po domluvě s managementem společnosti rozhodli, že tato práce bude pro společnost přínosná především, pokud se v ní zaměřím na porovnání konkurenceschopnosti s odvětvím na tuzemském trhu, a to pomocí finančních analýz zadluženosti, rentability, likvidity a aktivity.

Teoretická část práce se zabývá představením principů, které se využívají k porovnávání konkurenceschopnosti a finanční stability podniku. Díky těmto principům využitým v praktické části práce mohly být následně navrženy doporučení. Jedná se například o SWOT analýzu, Porterovu analýzu pěti sil a Spider analýzu.

Praktická část práce se zabývá analýzou konkurenceschopnosti společnosti BLOCK a.s. a zaměřil jsem ji především na porovnání s odvětvím dle OKEČ. Na začátku této části nejprve krátce představím společnost a její historii. Poté analyzuji konkurenci a využiji Porterovu analýzu pěti sil. Následně stanovím odvětví a zpracuji porovnání finančních ukazatelů společnosti. Pomocí využití Spider analýzy výsledky porovnání znázorním i graficky. Na závěr praktické části popíši slabé a silné stránky společnosti a její příležitosti a hrozby.

Na základě těchto analýz na závěr praktické části navrhnou doporučení ke zlepšení konkurenceschopnosti podniku.

Věřím, že bakalářská práce tyto cíle naplní z hlediska teoretického i praktického, a přinese společnosti BLOCK a.s. využitelné výsledky.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 KONKURENCESCHOPNOST

Konkurenceschopnost je základem pro udržení života každé společnosti. Její podstatou je udržení a rozšíření majetku. Sledováním této pozice vůči ostatním hráčům na trhu, by měla být zejména pro vlastníky preferovanou oblastí. Pozici si firma zajišťuje na úrovni strategického rozhodování. Zodpovědnost se tímto přesouvá na vrchol hierarchie vedení společnosti a zároveň musí být top managementem tato zodpovědnost řádně přijata.

Úspěch podniku v tomto případě udává, jak kvalitně dokáže zvládnout nové situace na trhu. Podmínkou jsou pak dva hlavní požadavky vycházející z přání a potřeb zákazníka. Novodobým principem tak opouštíme úvahu, která si vystačila se schopností reagovat na tyto potřeby. Nyní se orientujeme více na rychlost a flexibilitu této reakce. Základem pro druhý požadavek je proaktivní chování. Proklientský přístup umožní lépe pochopit přání zákazníků a může působit jako částečná prevence při identifikaci a predikci změn ze strany spotřebitelů. (Kotler, 2007,s.568-569)

### 1.1 Konkurence

Konkurence vychází ze soutěživosti. Proto, aby zde byl naplněn princip tohoto pojmu, musí se jednat o vztah minimálně dvou společností. Samotná existence jedné firmy o konkurenci nic nevyovídá. Pokud však projeví zájem se konkurenční rivalitě zúčastnit minimálně druhá společnost, tak můžeme pomalu konstatovat výskyt konkurenta. Pokud se potvrdí, že vychází z reálného potencialu. Pokud však firma nemá zájem o konkurenční boj nebo nemá možnosti, skrz které by mohla druhou firmu ohrozit, tak potom se nebavíme přímo o slově konkurence. (Mikoláš, 2005)

### 1.2 Konkurenční výhoda a konkurenceschopnost

Mezi těmito pojmy existuje zásadní rozdíl a je třeba tyto pojmy rozlišovat. Pro firmu je základem konkurenceschopnost, kterou musí společnost zvládat komplexně v oblasti všech hlavních faktorů: výrobky, procesy, vztahy se zákazníky. Pokud však budeme uvažovat o úspěchu, je třeba získat konkurenční výhodu, kterou tak můžeme chápat jako oblast, ve které je firma silnější než konkurence. Uplatněním konkurenční výhody znamená využití svých silných stránek. Díky ujasnění si konkurenční výhody a samotného využití může podnik jednodušeji prosperovat na svých trzích. (Kotler, 2007,s.568)

### 1.3 Vnější faktory

Jsou důležitým zdrojem vlivu okolí na podnik, který není možné ovlivnit přímou cestou. Prvním krokem bývá jejich identifikace. Pro náš případ společnosti BLOCK a.s. je naprosto jednoznačnou volbou Porterova analýza 5 konkurenčních sil. Máme zde uvedeny hlavní oblasti podle toho, jakého jsou charakteru a jejich velká výhoda je bezesporu i výborná provázanost mezi jednotlivými vlivy a hrozbami.

- Nová a stávající konkurence
- Dodavatelé a odběratelé
- Nové výrobky
- Zákazníci

Pro určení konkurenceschopnosti jsme vybrali taky právě tuto metodu. Proto nebude detailně rozebrána zde, ale přímo v kapitole Porterovy analýzy. (Kozel, 2006, s.30)

### 1.4 Vnitřní faktory

Původ těchto faktorů je jasným identifikátorem, že se bude jednat o oblasti, které firma bude schopná ovlivnit přímo. Vnitřních faktorů je vedena velká spousta, co se týče oblastí, které dokážeme ovlivnit.

#### 1.4.1 Klíčové oblasti aspektu konkurenceschopnosti

Vyjádření komplexně všech aspektů konkurenceschopnosti není možné. Proto k účelu mé bakalářské práce uvedu ty, které se uvádí jako velmi podstatné faktory.

- Inovace – lze ji charakterizovat jako úspěšně realizovanou invenci. Právě oblast inovací je největší podkladovým nalezištěm konkurenčních výhod.
- Vztah k zákazníkům – v době 21. století vycházíme do doby informovaného zákazníka. To je jeden ze silných důvodů, proč bychom se měli snažit vytvořit vlastní komunikační cesty pro informace zákazníkovi. Součástí je i dostatek doplňkových služeb. Byť z časového hlediska se vytrácí síla spojení loajality zákazníků, tak je důležité podporovat okruh potencionálních zákazníků, které můžou informovat zákazníci stávající.

- Obchodní síť – určuje zásadní otázku organizace a koncentrace společnosti. Doporučuje se zároveň uvažovat, jestli jsou výrobky v dostatečné kvalitě pro rozvoj obchodní sítě.
- Reklama – svou kvantitativní koncentrací ve všech formách je velice důležitou pro život firmy, ale pro zákazníka lehce přehlédnutelnou. Největším problémem je možná absence reklamy u nového výrobku. Prosazení nového výrobku bez reklamy by se v případě úspěchu dalo přirovnat při nejlepším ke statistické chybě.
- Sledování konkurence – je jednoduchou pojistkou délky života podniku. Protože podcenění v současné době často znamená, že případné zaváhání vytvoří takovou časovou ztrátu, že se nedají zavést opatření dostatečně rychle, abychom mohli zareagovat. (Košturiak,2008)

## **1.5 Konkurence na straně nabídky**

Jelikož se zabýváme konkurenceschopností podniku, rozhodli jsme se pro konkurenci na straně nabídky. Oproti konkurenci poptávky nebo určování typů konkurenčních výhod, bude pro nás tohle řešení mnohem víc odpovídající.

### **1.5.1 Cenová a necenová konkurence**

- Cenová konkurence – je dle literatury popsána jako snaha přesvědčito výhodnosti přechodu od konkurenta co nejvíce kupujících snížením vlastní ceny o výhodnosti přechodu od konkurenta.
- Necenová konkurence – je definována mnohem pozitivněji, pokud se na to podíváme objektivně. Protože svou soutěživost promítá do přidané hodnoty a projevuje se snahou vytvářet lepší technické úrovně, kvality či diferenciací produktů (Kozel, 2006, s. 219).

### **1.5.2 Dokonalá a nedokonalá konkurence**

- Dokonalá konkurence – vychází z jednoduchého principu, kde se bavíme o prodeji nediferenčních výrobků, které zajišťuje velké množství firem. Proto je i zájem o propagaci velmi malý.
- Monopolistická konkurence – se vyznačuje schopností své produkty odlišit a tím se zaměřit na jednotlivé segmenty. Principem je identifikace segmentu, ve kterém

právě naše diferenciaci výrobku bude znamenat schopnost vyhovět zákazníkovi i s nabídkou s vyšší cenou.

- Oligopol – není příliš častou formou konkurence, protože vychází z jedinečnosti firmy v rámci jednoho celého segmentu. Kde s jistou dávkou rozdílných produktů zajišťuje skoro veškeré potřeby segmentu. Oligopol se definuje ve dvou formách:
  - Čistý oligopol v rámci prodeje např. komodit, které vykazují obecně stejný charakter. Může bojovat pouze v oblasti nákladové optimalizace. Ceny jsou totiž tvořeny trhem.
  - Diferencovaný oligopol vychází z produkce stejných výrobků s minimálním rozdílem. Principem zdokonalení určité oblasti se sleduje možnost účtovat si vyšší ceny.
- Čistý monopol – se v dnešní době prakticky moc nevyskytuje. Politika státu má přímý úkol případné projevy konkurence monopolu regulovat požadavkem nižších cen a vyšší úrovní poskytování služeb. (Kotler, 2007, s.382)

## 1.6 Analýza SWOT

SWOT analýza je nejčastěji používanou strategickou analýzou, která se objevuje skoro ve všech výzkumech. Název této analýzy se skládá z jednotlivých slov, které samy o sobě napovídají, čím se tato metoda bude zabývat

- **Strengths** v překladu můžeme chápat jako interní přednosti.
- **Weaknesses** jsou pak protikladné slabiny.
- **Opportunities** jsou zde myšleny jako příležitosti podniku.
- **Threats** jsou pak naopak externími hrozbami.

Hlavní myšlenkou této analýzy je rozdělit jednotlivé faktory na dvě hlavní části, kterými jsou myšleny interní a externí vlivy. Ty interní pak pro podnik znamenají určení silných a slabých stránek. U externích to pak jsou zbylé příležitosti a hrozby. Hlavní faktory jsou uvedeny ve 4 kvadrantech. Pokud se bavíme o konkurenceschopnosti, tak důležitá data lze pro tuto analýzu získat u konkurentů samotných. Dále je možno čerpat z již provedených



analýz, rozhovorů nebo řízeného brainstormingu kvalifikovanými osobami. Nejen pro inspiraci je dobré brát v potaz předchozí vypracované SWOT analýzy, protože to jak firmě přibývají a ubývají silné a slabé stránky je důležitým ukazatelem s jakým odhodláním chtějí tyto informace využívat. (Keřkovský, 2009, s.51-53)

**Silné stránky** jsou pomocné faktory směřující k dosažení cíle. Mají vnitřní charakter a odráží atributy organizace. Pokud budeme uvažovat o konkurenční výhodě, tak východiskem by měla být především tato oblast. Při rozboru silných stránek společnosti se vychází především ze zdrojových možností, schopností a dovedností organizace a jejího potenciálu. **Slabé stránky** mají také vnitřní povahu, ale pro dosažení cíle jsou naopak nevhodné a cílem této oblasti je eliminace bodů z toho seznamu a místo konkurenční výhody jsou podkladem pro udržení konkurenceschopnosti. Blažková ve své knize zmiňuje, že slabé stránky mohou doplňovat nedostatky stránek silných a celkově brání efektivnímu výkonu firmy. (Blažková, 2007, s. 156)

**Příležitosti** jsou formovány organizací, ale externím prostředím. Pro podnik jsou důležité, protože jejich naplnění je cestou k růstu, stabilitě a prosperitě. Základním požadavkem pro využití těchto faktorů je v první řadě jejich určení, které společnost realizuje právě prostřednictvím této analýzy. Efektivním využitím příležitosti se může faktor přesunout do oblasti silných stránek. Jako **hrozby** definujeme negativní situace a změny v okolí firmy, které mají potenciál bránit dosažení podnikových cílů. Odstranění těchto položek je velice důležité, protože se na ně v případě naplnění velice těžko reaguje a podnik nemá možnost tyto hrozby předem nijak ovlivnit. (Blažková, 2007, s. 156)

### 1.6.1 Zásady realizace analýzy SWOT

1. Číslování – jednotlivá fakta v tabulce se lépe komentují v nadcházející části, pokud jsou příhodně očíslována.
2. Vyhodnocení – mělo by maximálně odrážet účel, za kterým se analýza realizovala
3. Zpracování – je dobré orientovat kvalitativně, protože velké množství dat zhoršuje schopnost kvalitního vyhodnocení. Proto se orientujeme na podstatná fakta.
4. Vyjádření – by mělo být objektivní a nevyjadřovat jen názor zhotovitele.
5. Doplněk – analýza SWOT vyžaduje použití zdrojů k této příležitosti pouze z oblasti strategického rozhodování.
6. Důležitost – jednotlivé fakta by měly být číselně ohodnoceny pro lepší určení podstatných bodů. Alternativou je seřazení těchto odrážek dle důležitosti.

(Keřkovský 2009, s. 51-52).



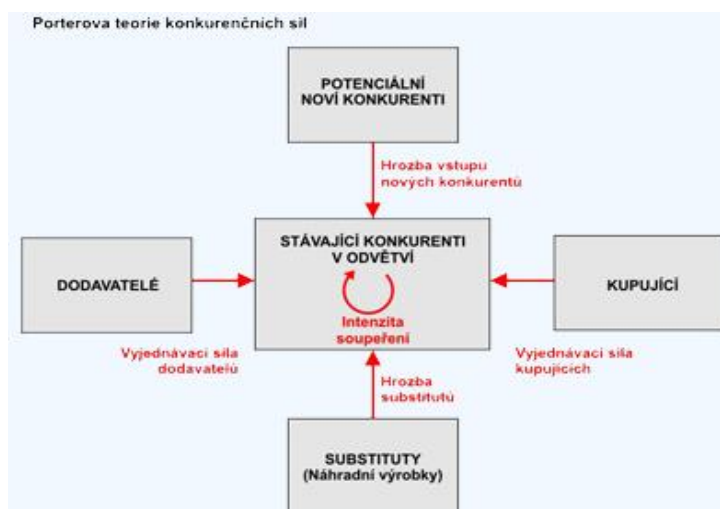
Obr. 1 SWOT analýza (SUNmarketing, 2011)

## 1.7 Použití SWOT

SWOT analýzu je možné využít k stanovení a optimalizaci strategie společnosti, projektu nebo vylepšení stávajícího stavu či procesů. (Střelec, 2008)

## 1.8 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Maximum možných zisků, které lze v rámci odvětví dosáhnout závisí právě na konkurenční situaci a její intenzitě. V rámci této analýzy jsou všechny části důležité, protože mezi nimi panuje poměrně silný vzájemný vztah, který jednotlivé části propojuje. (Kozel, 2006, s.30)



Obr. 2 Porterova teorie (SYNEXT, 2008)

Nejen Kozel (2006), ale i například Keřkovský a Vykypěl (2006) uvádějí důležitost tohoto nástroje pro analýzu okolí podniku a jeho odvětví. Jako alternativní název se pak bere **Porterův model konkurenčních sil** (Porter, 2012) nebo také označení Porter analýza neboli analýza odvětví. Porter se zároveň využívá k tvorbě přehledu o konkurenční pozici v odvětví a poskytuje poměrně schopné podklady i pro marketing. Obecně zde totiž platí předpoklad, že strategické postavení společnosti je pro potřeby firmy charakterizována především těmito 5 silami, které marketing skrze své nástroje dokáže ovlivnit. Konkrétně hovoříme o těchto oblastech:

1. Vyjednávací síla zákazníků (Bargaining power of buyers).
2. Vyjednávací síla dodavatelů (Bargaining power of suppliers).
3. Hrozba substitutů (Threat of substitutes).
4. Hrozba vstupu nových konkurentů (Threat of entry).
5. Rivalita v oboru (Competitive rivalry within industry).

Pokud se se pak bavíme o Porterově analýze využívající se v marketingu, tak vychází ze dvou hlavních kroků. Tím prvním bývá požadavek na identifikaci možných hrozeb. V kroku následujícím se pak uvádí faktory nesoucí vliv na zesílení či zeslabení hrozeb. (Hanzelková, 2009, s. 109)

### **1.8.1 Hrozba intenzivní konkurence**

Největším problémem zde bývá velký počet velmi silných nebo agresivních podniků. Podobně důležitým ukazatelem je schopnost udržení tempa růstu. Udržení nastavených latěk je velice podstatnou částí především pak z pohledu finančního rozhodování. Může zde dojít k problému skrze využívání výrobní kapacity a v poslední řadě také k nárůstu fixních nákladů, které vychází právě z využívání výrobní kapacity.

### **1.8.2 Hrozba nově vstupujících firem**

Jsou-li vstupní a výstupní bariéry vysoké, znamená to jednoduše možnost dosažení většího dílu z dostupných zisků tohoto odvětví. V případě, že firma nebude úspěšná, je zde riziko buď nevyužití kapacity společnosti, nebo stagnace příjmů. Pokud jsou výsledkem

nízké bariéry v obou směrech, lze hovořit o jednodušším pohybu, ať už jde o vstup nebo výstup, ale také se tato jednoduchost promítá většinou i do rentability a je třeba zvážit svou strategii preferencí. Zda upřednostnit stabilitu či výkonost, v ideálním případě podnik najde zlatou střední cestu. Pokud však je třeba uchýlit se k jedné z variant, není to nutné chápat jako bezprostřední zlo, ale je důležité si tuto situaci uvědomit.

### **1.8.3 Hrozba substitučních produktů**

Substituty schopné nahradit výrobky z naší aktuální nabídky působí depresivně jednak na ceny, ale v návaznosti působí negativně i na zisky firmy. Z tohoto důvodu se hrozby substitučních produktů velmi často zužují na hrozby ze strany strategie cen konkurence.

### **1.8.4 Hrozba rostoucí kompetence dodavatelů**

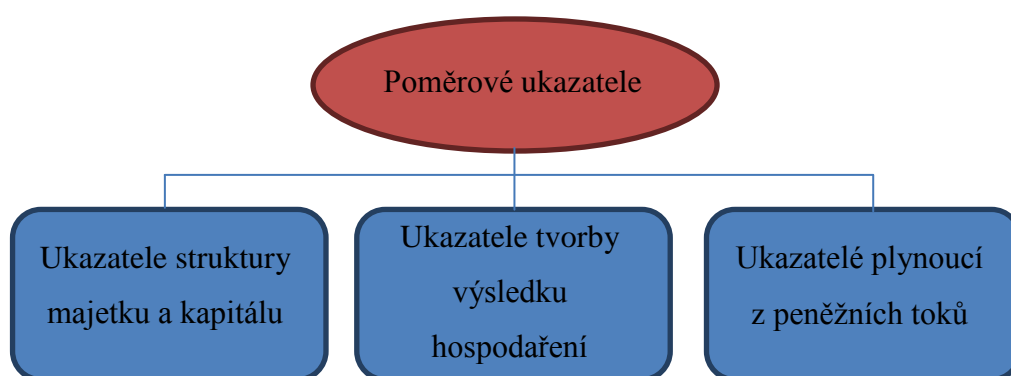
Dodavatelé pro firmu znamenají důležitý faktor v oblasti ceny, splatnosti a možnosti realizovaného objemu, které nám mohou poskytnout. Výše jejich schopnosti nás ovlivnit a projevit svou sílu, jsou dány formou jejich organizace, koncentrace a také podstatné existence možných substitutů. Oblast dodávek je pro podnik vysoce důležitá, protože změna dodavatelské společnosti může být náročná, ekonomicky nevýhodná z pohledu zavedeného jména vycházejícího z dlouhodobé spolupráce a v neposlední řadě může být také nemožná.

### **1.8.5 Hrozba rostoucí kompetence zákazníků**

Podstatou vlivu, který zákazník může na společnost vyvíjet je tvorba napětí mezi jednotlivými konkurenčními podniky. Podněty těchto kroků zákazníka vychází většinou z požadavků ceny, kvality nebo v našem případě doby realizace projektu. Obdobně jako u předchozí odrážky je síla a schopnost vyjednávat úzce spojena s jejich organizací, koncentrovaností a existencí substitučních výrobků. Jednoduše to lze vyjádřit jako poměr ceny k jejich odběrům a našim tržbám, pokud jde o malé procento tvořící jejich odběr a naopak pro naši společnost se jedná o podstatný podíl na výnosech, znamená to, že zákazníci jsou v dobrém vyjednávacím postavení (Kozel, 2006, s.31).

## 2 ZÁKLADNÍ UKAZATELE FINANČNÍ ANALÝZY

Jak lze vyvodit z názvu, jedná se o základní nástroje finanční analýzy a patří k nejčastěji využívaným postupům vedoucím k rozboru účetních výkazů. Vysvětlení, proč tomu tak je, není nijak složité. Důležitým faktorem je jednoduchá dostupnost datových zdrojů pro interní, ale i externí analytiku. Výpočet jednotlivých ukazatelů vychází z prostého poměru jedné položky či vícero sloučených položek z účetních výkazu k poměru druhé samostatné nebo sloučené položky. Obecně tato analýza vychází z 3 hlavních oblastí, které jsou součástí účetních výkazů, které přehledně vidíte v schématu níže.

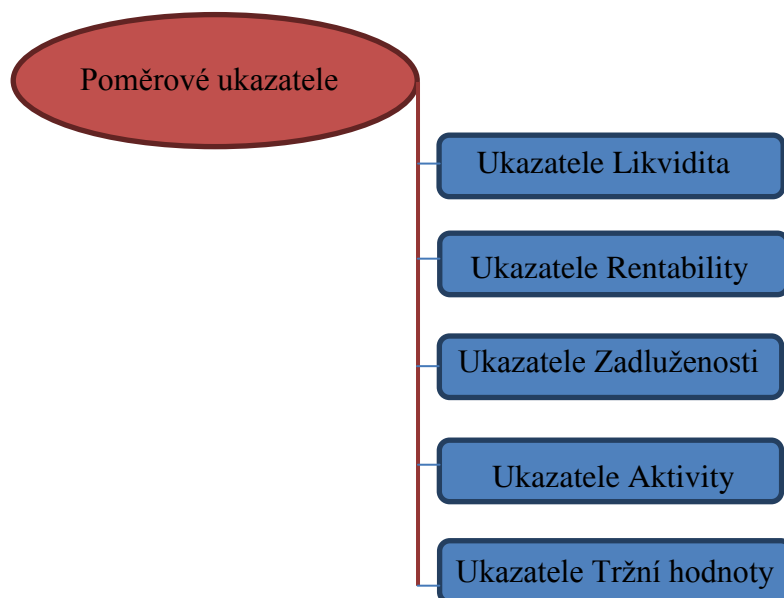


Obr. 3 Poměrové ukazatele (Růčková, 2008, s. 47)

Toto schématické třídění vychází z logického původu dle zdrojů čerpaných dat a dle dokumentu z kterého vychází v rámci účetních výkazů. Z rozvahy se čerpají ukazatele struktury majetku a kapitálu, Nejčastějším využitím je pak likvidita nebo taky hodně podstatná zadluženost. Pro tvorbu výsledků hospodaření se používá výkaz zisku a ztráty, kterým lze změnit velikost účetních zisků. Ukazatel peněžních toků vychází podle svého názvu z překladu do angličtiny běžně známého jako Cash-Flow společnosti a charakterizují tak tok peněz. Dle Růčkové (2008) lze tento ukazatel využít i pro jiné analýzy jako je třeba zjišťování úvěrové způsobilosti.

Další možností jak členit poměrové ukazatele je vyjádřeno schématem níže, kde se shodují jak finanční analýza (Růčková, 2006), tak i náš studijní materiál finanční analýzy (Knápková, 2013) Konkrétně budeme tyto jednotlivé oddíly rozebírat v rámci podkapitol 2.1 až 2.4. Podkladová data primárně vychází také z rozvahy a výkazu zisku a ztráty pro jejich doplnění však můžeme kromě Cash-flow vycházet i z jiných zdrojů dle potřeby. V rámci individuálních potřeb a jedinečnosti každé společnosti si každý analytik může vybrat právě ty, které nejlépe budou plnit účel funkce analýzy společnosti.

Je tedy možné, že dle literatury se některé ukazatele nemusí úplně shodovat, ale není třeba z toho vyvozovat zásadní problémy. Menší odchylky jsou přirozeným odrazem různých požadavků jednotlivých firem dle jejich definice potřeby vstupních dat. Obsahem schématu je i pátá nevyužitá část ukazatele tržní hodnoty. Stejně tak je obvyklé, že pro jednotlivé oblasti se využívají jen vybrané body.



Obr. 4 Poměrové ukazatele 2 (Růčková, 2008, s. 48.)

Jelikož existuje značná šíře ukazatelů jsou v mém textu uvedeny jen ty, které se vyznačují zásadními fakty, které mají vypovídající hodnotu, nebo patří mezi významné zvolené ukazatele, které jsou početně řešeny a analyzovány v praktické části bakalářské práce pod kapitolou č.6. Dále budou tyto ukazatele doplněny o informace SPIDER analýzy v podkapitole č. 2.5., jakožto nástroj vizualizace těchto ukazatelů. (Růčková, 2008,s. 47-48)

## 2.1 Analýza Zadluženosti, majetkové a finanční struktury

Ukazatel zadluženosti plní v rámci organizace funkci indikátoru rizika. Rizikem se v tomto případě rozumí složení zdrojů dle poměru vlastního a cizího kapitálu a jejich struktury, protože bez ohledu na současnou prosperitu je společnost zavázána dostát těmto povinnostem. Dle současné literatury se ovšem doporučuje zadlužení v přijatelném poměru, protože cizí kapitál bývá většinou levnějším zdrojem v porovnání s kapitálem vlastním. Důvody mohou být různé, ale nejčastěji to je díky daňovému efektu či daňovému štítu, který pozitivně působí na cizí zdroje, ty mohou být také ovlivněny rizikem, které

investor podstupuje dle výše jeho stupně. Vyšší zdánlivá cena vlastního kapitálu je pak kompenzována bezpečností z hlediska nulových požadavků na splácení a úrokové platby. Díky porovnání jednotlivých položek, lze získat informace o tom, jak jsou jednotlivé části majetku na straně aktiv financovány prostředky ze strany pasiv.

### 2.1.1 Celková zadluženost

V rámci zadluženosti je celková zadluženost podstatným prvkem a výsledky by měly podle informací v literaturách finančních analýz dosahovat 60%, ale zároveň se nedoporučuje ani pokles pod hodnotu 30%

Výpočet:

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

V rámci zachování soustavného chodu firmy by měl být dlouhodobý majetek k podnikání financován z větší části právě kapitálem vlastním.

### 2.1.2 Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji

Známým zlatým pravidlem se řídí hodnota krytí dlouhodobého majetku, kde se řeší dlouhodobý majetek skrze financování z dlouhodobých zdrojů.

Výpočet:

$$\text{Krytí dlouhodobého majetku} = \frac{\text{Vlastní kapitál} + \text{Dlouhodobé cizí zdroje}}{\text{Dlouhodobý majetek}}$$

Dosažení výsledné hodnoty menší než 1, je signál o částečném financování dlouhodobého majetku z krátkodobých zdrojů, který se řadí do agresivní strategie financování. Tímto způsobem rozumíme levnější, ale riskantnější variantu finanční strategie.

Zjištěním hodnoty vyšší než 1, se pak situace definuje jako konzervativní strategie financování s vysokým podílem čistého pracovního kapitálu. Tato cesta je pro podnik finančně stabilnější, ale zároveň rostou náklady spojené s kapitálem cizím, a proto je pro podnik o něco dražší.

Pokud uvažujeme o vykazování přiměřeného čistého pracovního kapitálu s hodnotou ukazatele okolo hraničního čísla 1, můžeme definovat strategii financování jako neutrální.

Čistý pracovní kapitál je pak v ideální výši, při které dokáže zajistit operativní řízení oběžných aktiv respektive krátkodobých závazků a tvoří tak tzv. polštář, který je dostatečný a zároveň není přebytečný. (Knápková, 2013, s.84-91)

## 2.2 Analýza likvidity

Likviditou se rozumí úroveň platební schopnosti firmy. Různá aktiva mají odlišné doby přeměny ze své stávající formy na formu peněžní. Podle tohoto kritéria dělíme 3 jednotlivé stupně požadavku na jistotu v oblasti likvidity. Ve svém jádru se jedná o poměr položek, kterými lze platit, s položkami, které mají být uhrazeny. Údaje pro výpočty se získávají z oběžných aktiv a ze závazků splňující požadavek krátkodobé formy (splatnost závazku do 1 roku) a krátkodobé závazky plynoucí z leasingového vztahu.

### 2.2.1 Běžná likvidita

Běžná likvidita je také označována jako III.stupeň tohoto ukazatele. Poměruje celková aktiva s krátkodobými závazky a zejména pro věřitele odráží schopnost pokrýt své závazky svým majetkem. Je nutné počítat s různou schopností jednotlivých složek aktiv přeměnit se na peněžní prostředky, a to i s možností, že máme v účetnictví zcela nelikvidní položky.

Výpočet likvidity III. stupně:

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

Obecně se udává jako negativní hodnota ukazatele výsledek menší než 1. V tomto případě je třeba zohlednit individuální vlastnosti jednotlivých položek aktiv a zároveň uvažovat o metodách typu JIT, které strukturu aktiv můžou výrazně změnit a zkreslit dílčí výsledky.

### 2.2.2 Pohotovostní likvidita

V porovnání s běžnou likviditou zde máme větší citlivost na kvalitativní vyjádření uvedených aktiv v účetní uzávěrce. Častá pochybení mohou způsobit špatné a neaktuální hodnoty zásob včetně chybného ocenění a ignorování opravných položek. Pokud má podnik jasno a produkuje reálné hodnoty aktiv, je velmi jednoduché takto zajistit lepší ekonomickou sílu a z pohledu externích finančních institutů tak posílit bonitu klienta.



Výpočet likvidity II stupně:

$$\text{Pohotovostní likvidita} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky} + \text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé zdroje}}$$

Doporučené hodnoty k porovnání a vyhodnocení výsledků se udávají v rozmezí 1-1,5. Pokud jsou výsledná čísla menší než 1, musí podnik spoléhat, buď na případný prodej zásob, nebo riskovat zhoršené dodavatelské vztahy nedodržením dohodnuté splatnosti. Od roku 2009 je zejména v ČR tento trend velmi silný, i když se tomu ekonomika za tuto dobu do jisté míry přizpůsobila.

### 2.2.3 Hotovostní likvidita

Tato likvidita vychází přímo z krátkodobých finančních položek na straně aktiv v poměru ke krátkodobým cizím zdrojům. V rámci 1.stupně tohoto ukazatele chápeme položky na straně aktiv jako nejlikvidnější aktiva. Jejich finanční forma je maximální formou, které podnik může dosáhnout. K uhrazení závazků je tak podnik může použít prakticky ihned, i když tuto skutečnost nemůžeme s jistotou potvrdit pro všechny možné případy.

*„Ukazatel peněžní likvidity jako poměr finančního majetku ke krátkodobým závazkům vyjadřuje, kolik korun likvidního majetku připadá na 1 Kč krátkodobých závazků.“* (Landa, 2008)

Výpočet likvidity I stupně:

$$\text{Hotovostní likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}}$$

Ukazatel by měl dle literárních zdrojů (Knápková, 2013) vykazovat hodnoty mezi 0,2 a 0,5, aby se mohl označit jako vyvážený. Pokud vezmeme v potaz například publikaci dle Landy (2008) Jak číst finanční výkazy, dojdeme k hodnotám většího rozsahu od 0,2 do 0,8. Rozpětí uspokojivé hodnoty je tak pro firmu o něco málo větší, ale protože chceme dosáhnout co nejpřesnějšího obrazu ukazatele v čase, budeme v průběhu analýzy vycházet z dat rozšířeného druhého vydání Knápková (2013). Vysoké hodnoty nad ty doporučené, lze chápat jako upozornění na možnost neefektivního využívání finančních prostředků společnosti. (Knápková, 2013, s.91-97)

## 2.3 Analýza Rentability

Rentabilita, jakožto výnosnost kapitálu uplatněného pro chod společnosti, je měřítkem odrážejícím schopnost přeměnit investovaný kapitál na další nové zdroje tj. vyjádřením, jak společnost dokáže vytvářet zisky díky použitému kapitálu. Předním využitím této analýzy je alokace kapitálu, které nejvíce zajímá investory, věřitele nebo vlastníky společnosti.

### 2.3.1 Rentabilita tržeb

Často se používá anglické zkrácené označení ROS vycházející z pojmu Return on Sales. Důležitost tohoto ukazatele lze částečně odvodit i od použitých ukazatelů, kde je zisk posazen do poměru k tržbám, jakožto nejdůležitější položce výnosů u nefinančních společností. Dle Landy (2008) bychom měli doplnit, že tržby vychází pouze ze součtu hlavních podnikových činností.

Výpočet:

$$\text{rentabilita tržeb} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zisk}}$$

Samostatná výsledná hodnota je pro podnik čistě informativní, protože není nijak definována obecná nebo ideální výše tohoto ukazatele. Pro dosažení výstupu se výsledek může porovnat s odvětvím, nebo v lepším případě s podnikem jemu podobným. V komparaci pak lépe vynikne kvalita výstupu tohoto ukazatele.

### 2.3.2 Rentabilita celkového kapitálu

Rentabilita celkového kapitálu je též známa jako ROA, kde je zkratkou celého původního názvu Return of Assets.

Výpočet:

$$\text{Rentabilita aktiv} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva}}$$

Výsledek se interpretuje jako produkční síla podniku neboli výkonost. Pro podnik je důležitým měřicím nástrojem. Použitím ukazatele EBIT lze tuto položku pro tento ukazatel očistit o daňové zvýhodnění a pokud podnik provádí komparaci se zahraničím, tak i o

daně, které se mohou v jednotlivých státech lišit. Záleží pak na individuální potřebě podniku, kterou formu si zvolí.

### 2.3.3 Rentabilita vlastního kapitálu

Vychází z podobného principu, kde označení ROE je zkrácením pojmu Return of Equity. Pro vlastníky je výsledná hodnota jedna z prvních, o které se budou zajímat. Pro jejich uspokojení je pak potřeba zjistit minimálně procentuální hodnotu lehce nad dlouhodobým průměrem úročení dlouhodobých vkladů.

Výpočet:

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

Pro porovnání Landa (2008) uvádí možnost porovnat s běžnou úrokovou mírou a Ručková (2008) definuje pozitivní hodnotu jako rizikovou prémii, která je podmíněna kladným rozdílem mezi rentabilitou vlastního kapitálu a bezrizikovými cennými papíry. I když primárně vycházím ze zdrojů Knápkové (2013), musím konstatovat, že v této oblasti se ztotožňuji s údaji dle paní Ručkové. Pokud tento ukazatel vyjde ve stejné nebo nižší míře, je pochopitelná otázka, proč podstupovat riziko, které vlastník může jednoduše eliminovat využitím bezrizikové úrokové sazby státních dluhopisů s vysokou bonitou cenného papíru. V rámci literárního zdroje je dluhopis České republiky definovaný 15ti letou splatností (2009 – 2024) při úrokovém zhodnocení 5,70%. Ve své podstatě se jedná hlavně o kombinaci této hodnoty s časovým vyjádřením vývoje tohoto ukazatele. Zásadní otázku, zda pokračovat v činnosti, by si měl podnik položit, až pokud trvale tato hodnota neuspokojuje požadovaná kritéria. Ukončením činnosti podniku na základě krátkodobých výsledků lze podstatu tohoto rozhodnutí zaměnit pouze za výkyv, který krátkodobě může vycházet např. ze zavádění nových produktů, což není příhodné chápat jako problém. (Knápková, 2013, s.97-103)

## 2.4 Analýza Aktivity

Řízení aktiv nebo jednoduše ukazatel aktivity identifikuje přiměřenost mezi jednotlivými položkami aktiv a hospodářskou aktivitou podniku. Zjednodušeně udává schopnost využití vložených prostředků. Vyznačuje se velkou flexibilitou pro požadavky analýzy, protože lze hodnotit jednotlivé složky dle potřeby, a to na straně aktiv i pasiv. Obdobným vyjádřením

je pak doba obratu. Ve své podstatě se jedná o totožné výsledky definované rozdílnými jednotkami vyjádření.

#### 2.4.1 Obrat aktiv

Aktiva zde rozumíme jako celkové vybavení firmy a obrat je definován požadavkem minimální hodnoty 1. Sama o sobě působí tato hodnota dost fádně, a i když je třeba brát v potaz profil odvětví, tak podnik s touto hodnotou disponuje vybavením, které není schopen efektivně využít. Čím vyšší hodnota obratu, tím je efektivita využití majetku a vybavení pro podnik pozitivnější. Kromě výběru položek je zde velká flexibilita výběru druhů tržeb, ať už je budeme kombinovat nebo používat samostatně. (Knápková, 2013)

Výpočet:

$$\text{Obrat Aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{Aktiva}}$$

Na stejném principu fungují i ostatní zvolené oblasti výběru. Aktiva lze nahradit dle potřeb a požadavků. Jen, pokud budeme chtít charakterizovat položky závazků, nesmíme zapomenout, že ideálním výsledkem tohoto ukazatele je založen na opačném principu, protože nejvýhodnější je minimalizovat tento ukazatel pro maximalizaci doby obratu závazku. Cílem politiky společnosti by měla být doba obrat pohledávek pod úrovní hodnoty závazků.

#### 2.4.2 Doba obratu zásob

Výsledkem je počet dní jedné obrátky. Obrátkou pak rozumíme počet dnů, které uplynuly od nákupu zásob do doby, než prošly celou výrobou a opět se transformovaly zpět na peněžní prostředky. Vývoj z hlediska zpětné retrospektivy je stejně důležitý jako porovnání tohoto ukazatele s odvětvím. Pro konkurenceschopnost je to zásadní dovednost vydělávat peníze rychleji než konkurence a v rámci odvětví tak z celkového objemu tržeb ukrajet podíl rychlejším tempem.

Výpočet:

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{průměrný stav zásob} * 360}{\text{tržby}}$$

Cíl podniku je maximalizovat dobu obratu pro dosažení co nejlepší konkurenční pozice.

### 2.4.3 Doba obratu pohledávek

Tuto dobu lze jednoduše definovat jako dobu, která uplyne od fakturace dodavateli až po dobu, kdy je nám tato pohledávka zaplacená.

Výpočet:

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

Doporučuje se porovnání s odvětvím, ale důležité je aby se tyto lhůty zásadně nelišily od doby obratu závazku. Pokud spolu splatnosti závazku a pohledávek nekorespondují, mohou narušit likviditu a zvýšit náklady o úroky z cizích zdrojů, které dodatečně mohou vzniknout pro vyrovnání vlastní platební neschopnosti. Opačný vývoj predikuje naopak kladný dopad na podnik.

### 2.4.4 Doba obratu závazku

Na stejném principu funguje i ukazatel závazku. Pro tuto položku pasiv platí, že se jedná o dobu mezi přijetím faktury a jejím zaplacením.

Výpočet:

$$\text{Doba obratu závazku} = \frac{\text{průměrný stav závazku} * 360}{\text{Tržby}}$$

Potenciál tohoto ukazatele je plně naplněn, pokud je vyšší než součet doby obratu pohledávky i zásob. Obě dvě oblasti tak lze financovat spotřebitelským úvěrem. I přes nízké náklady není cílem využít 100% této možnosti. Důvodem jsou úzké vztahy napojené na likviditu. Doporučuje se najít aspoň částečný kompromis. Výkonost a stabilita by neměly mít zásadní rozdíly v důležitosti podniku. Především pokud zvažujeme dlouhodobý náhled problému. (Knápková, 2013, s.103-107)

## 2.5 Spider analýza

Ve své podstatě zde není úplně přesně naplněný pojem analýzy, ale spíše se vymezuje jako paralelní soustava ukazatelů. Vykazuje výbornou schopnost převádět číselné hodnoty jednotlivých ukazatelů do graficky přehledné formy.

Zdroje dat vychází ze 4 skupin, které jsou výše popsány jako poměrové ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity. Obecně se vychází z předpokladu 4 dílčích částí pro každou oblast. Výsledkem je soustředná kružnice s 4 oddíly a celkem 16ti paprsky. Každým paprskem se rozumí jeden z 16ti ukazatelů na kterém je vynesena hodnota z výše provedených analýz. Stejně jak v části poměrových ukazatelů koresponduje spider analýza jistou volností při výběru a stanovení počtu jednotlivých kritérií. Volitelným je i subjekt vhodný pro porovnání, kterým by měl být buď podnik nejsilnější, nebo konkurenční. Je zde možnost porovnání i s odvětvím, které se v současné době těší velké oblibě. Jednotlivé hodnoty ukazatelů se přepočítávají na % tak, aby např. odvětví tvořilo 100%, jakožto kružnici ze středu grafu.

V rámci dobré vizualizace jsou povoleny i různé úpravy, kde se podíly počítají z převrácených hodnot. Cílem je například minimalizace ukazatele u hodnoty pohledávek. Pevně danou zásadou je pak využití spider analýzy pro jedno časové období. Podstatný je také požadavek na srozumitelný grafický výstup, protože je v grafu zahrnuta spousta oblastí s odlišnými postupy výpočtu a také výslednými hodnotami. (Kubálková, 2009, s.192-193)

### 3 NĚKTERÉ POSTUPY UPLATŇOVANÉ PŘI ZVYŠOVÁNÍ KONKURENCESCHOPNOSTI

#### 3.1 Faktoring a Forfaiting

S pojmem Faktoringu a Forfaitingu se dostáváme do oblasti financování podniku. Oba dva pojmy jsou si velmi podobné, ale skrz jejich využití pro podnik mají odlišné oblasti působnosti. V obou případech se jejich činnost definuje jako odkup pohledávek od věřitelů z obchodního vztahu za příslušnou úplatu dle předem dohodnutých podmínek. Faktoring se pak specializuje na krátkodobé pohledávky a Forfaiting doplňuje komplexnost těchto služeb o středně a dlouhodobé financování velkých projektů. Poskytovatelé těchto speciálních služeb bývají často banky, protože realizované objemy peněz jsou velmi náročné na shromáždění dostatku kapitálu. Obvykle se touto oblastí zabývá specializovaná dceřiná společnost (Režňáková, 2012, s. 95-96).

##### 3.1.1 Faktoring

Uvádí se, že tento specifický finanční produkt je nástrojem krátkodobého financování firmy. Samotné zavedení faktoringu je poměrně obsáhlý a složitý proces. Podkladem úspěšného vztahu mezi postupiteli pohledávek a faktorem je smluvní vztah, který velice detailně popisuje sjednané odměny, podmínky, za kterých se tyto pohledávky mohou podstoupit, jakým způsobem budou provedeny a jaká vybraná varianta se využije v případě nutnosti pohledávky vymáhat. Samotné oblasti mají velkou spoustu profilujících prvků, kterými lze ovlivnit kvalitu poskytované služby ale také nákladů v případě využití plného servisu. Podstatou této služby je poskytnutí 60–80% z pohledávky dle fakturace. Principem je např. při 5 předložených fakturách splnění požadavku, aby Faktor měl v zástavě jeden celý objem faktury. To odpovídá proplacení 80% tohoto objemu. Pokud se faktury objemově výrazněji liší, je možno vycházet i z procentuálního vyjádření obecně. Pokud to situace dovolí, lépe se využívá služeb faktoringu při možnosti podstupovat k odkoupení faktury podobné svou vyfakturovanou hodnotou.

Velmi podstatné je efektivní řízení těchto financí. Identifikace výhodnosti se dá vyjádřit omezená schopnost realizovat své hlavní podnikové činnosti, protože doba obratu pohledávky je pod vysokou konkurenční silou a její hodnota dosahuje nadprůměrných hodnot v rámci splatnosti, které jsou požadavkem odběratele. Zároveň je nutné mít oblast, která tyto finance potřebuje, a bez použití dodatečného financování se projevují výpadky

kontinuity, nebo jde přímo o redukci podnikových činností nebo omezení konkurenceschopnosti získat další zakázky pro nedostatek finančních prostředků (Režňáková, 2010, s.91-93).

### 3.1.2 Forfaiting

Jedná se o specifický zdroj, středně až dlouhodobého využití při financování, který se oproti faktoringu vyznačuje ještě větší složitostí, většími požadavky na žadatele při žádosti o forfaiting. Velkým rozdílem jsou pak i náklady na využívání této služby. Podkladem pro nákladové procento je hodnota odpovídající sazbě LIBOR nebo PRIBOR, ke kterému se se přidává přírážka za podstoupení rizika. Současně se odkup realizuje bez možného postihu. Znamená to tedy, že je zde výhoda v eliminaci rizika nezaplacení a taky měnového rizika s dopadem na naši firmu. (Růčková, 2012, s.74-75)

## 3.2 CRM

Je zkrácením celého pojmu Customer Relationships Management, který je chápán jako strategie zaměřující se na lidský kapitál, ve kterém se vidí velký potenciál na efektivnější předávání informací v rámci organizace. Může být i zdrojem nápovědy v oblasti pracovní náplně, kterou pak personální řízení může dle potřeb jednodušeji optimalizovat. Jeho přednost se prezentuje jako lokace zkušeností a znalostí zákazníků. Hlavní myšlenkou je zpřístupnění všech těchto užitečných informací a zprůhlednění poskytovaných informací.

*„CRM projekty se skládají, zjednodušeně řečeno, ze dvou částí. Větší část se týká "změny způsobu myšlení", strategie, která je v podniku etablovaná, a podle které se musí fungovat. Menší částí je technologie, tedy CRM software, který profesionálně podporuje realizaci Vašeho managementu zákazníků...“(CAS CRM, 2012)*

### 3.2.1 Přínosy

CRM slibuje přínos v oblasti profesionálního managementu zákazníků. Všechny procesy jsou směřovány na požadavky zákazníků. CRM díky své schopnosti efektivní tvorby celopodnikové paměti, může velice ulehčit zákaznickou obsluhu a tím ji posunout na lepší úroveň.



### 3.2.2 Zásady zavedení CRM

- Vedení zůstává mimo CRM.
- Díky aktivní komunikaci o záměru CRM jsou zaměstnanci včas informováni.
- Včas jsou integrováni účastníci ze všech relevantních podnikových sektorů.
- Jasně jsou rozdělené kompetence.
- Procesy v podniku jsou definované.
- Postupné zavádění CRM - podle jednotlivých sektorů nebo funkcí.(CAS CRM, 2012)

### 3.3 Trainee programy

Tento program spadá do oblasti řízení lidských zdrojů. Nazývá se taky jako program odborné přípravy nadějných studentů. Je metoda vzdělávání, která kombinuje prostředí pracoviště a prostředí mimo organizaci. Cílem je připravit nového zaměstnance na vedoucí pozice nebo složité pracovní úkoly. Mezicíle jsou prováděny jako identifikace silných a slabých stránek, ze kterých se formují rozšířené odborné předpoklady. Podstatou je výběr mezi studenty, kteří mají odpovídající výsledky studia. Podnik tímto programem buduje svůj lidský kapitál a snižuje riziko obsazení této pozice nesprávným uchazečem. (Dvořáková, 2007, s.302-303)

V rámci ČR je čím dál aktuálnější téma získávání konkurenční výhody díky lidem a jejich specializaci. Stále rostoucí je trend firem organizovat nábor potřebně kvalifikované a odborně zaměřené pracovní síly. Jde o kombinaci vybrat schopného zaměstnance s možností si jeho odbornost doformovat a poskytnout kariéru u prestižního zaměstnavatele.

Je tak chápán jako vzdělávací, rozvojový a adaptační program, který vychází z absolventů vysokých škol. Jeho podstatným rysem a zásadní výhodou je možnost výchovy vlastního pracovníka v prostředí firmy, kde se může lépe přiblížit požadované odbornosti. Pozitivně se hodnotí přínos nadhledu a nového pohledu, protože základna výběru je tvořena studenty, kteří ještě nejsou negativně ovlivněni kulturou jiné organizace.

Díky různorodosti odvětví a individuálních potřeb se touto metodou formuje pracovník právě pro potřeby dané firmy. (Hyperstudent, 2010)

### 3.3.1 Trainee program x Stáž

Podstatným rozdílem těchto možností je především smluvní charakter. Vztah zaměstnavatele a zaměstnance je uzavřen podepsáním klasické pracovní smlouvy. Jeho výhodou je dlouhodobý charakter plánované spolupráce a jeho využití lze lépe uplatnit při požadavku na důležité pracovní místo. Náročnost srovnávané alternativy stáže je velmi malá, protože náplň stáže je definovaná činností, kterou se bude student zabývat a jeho zapojení je postaveno mimo potřebné souvislosti, které figurují právě u zvoleného trainee programu, který se momentálně těší velmi rostoucí oblibě především ze strany studentů. V rámci naplnění svých cílů lze doplňovat tento program a libovolné dostupné metody z oblasti řízení lidských zdrojů. Častým příkladem využití lze uvést horizontální a vertikální rotaci práce, která umožní chápat společnost a její činnosti jako celek. (Hyperstudent, 2010)

### 3.3.2 Metody výběru do trainee programu

Základem této metody je naplnění kvalitní základny z řad absolventů. Vyznačuje se nutností vytvořit náročné výběrové kritéria. Po prvním administrativním kole se hodnotí životopis a případné reference. Velkou výhodou je tak získání přiměřené praxe již během studia. Nový trendový požadavek manažerů tak doporučuje přímo studentům, aby se o své zaměření zajímali již v průběhu studia a nikoliv až po ukončení.

Následně bývá často využito Assessment centrum, které hodnotí a určuje, kteří z přihlášených studentů se vyberou do kola vedeného většinou formou kompetenčního pohovoru. (Horník, 2007, s.112)

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

#### 4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI BLOCK, A.S.

BLOCK, a.s. je firma se sídlem v Praze 9. Hlavní kontaktní adresa spolu s marketingem a managementem je vedená ve Valašském Meziříčí. Zde jsem měl možnost chvíli pracovat jako pomocná síla při kompletaci výkresů. Logistické centrum je umístěno v nedalekém Vsetíně. Společně tato místa tvoří BLOCK, a.s. mateřskou společnost skupiny BLOCK GROUP. Jako dceřiné společnosti tuto skupinu ve světě dále prezentují FOR Clean a.s. založená roku 1999 v Piešťanech, BLOCK Ltd. Se sídlem v Moskvě od roku 1998 a BLOCK Sp. z o.o. jako nejnovější přírůstek obchodního zastoupení v sousedním Polsku. Aktivně se firma také podílí prostřednictvím svých dceřiných společností na uspokojování zákazníků v mnoha zemích světa. Komplexně a spolehlivě dodává své služby také do Ukrajiny, Gruzie, Rumunska, Litvy, Lotyšska a Estonska.

Od roku 1991, kdy byla společnost BLOCK založena se zaměřuje na komplexní poskytování služeb přípravy projektů, výstavby investičních celků společně s navazující správou a servisem a také výrobu těchto celků. Všechny služby spojují nároky na vysoké standardy technologie a u tzv. čistých prostor také nároky na vysokou kvalitu. Dalo by se říci, že BLOCK se vyvíjí jako inženýrsky orientovaná společnost se silnou divizí dodávek investičních celků, která je úzce propojena se skupinami kvalifikovaných technologů, techniků a inženýrů, kteří tvoří středisko projekce s cílem realizovat stavby vysoké náročnosti. V rámci doplnění služeb zákazníkovi společnost poskytuje také velice kvalitní servis již zmíněných čistých prostor a různých systémů klimatizace, měření, topení či chlazení nebo regulace.(BLOCK, 2011)



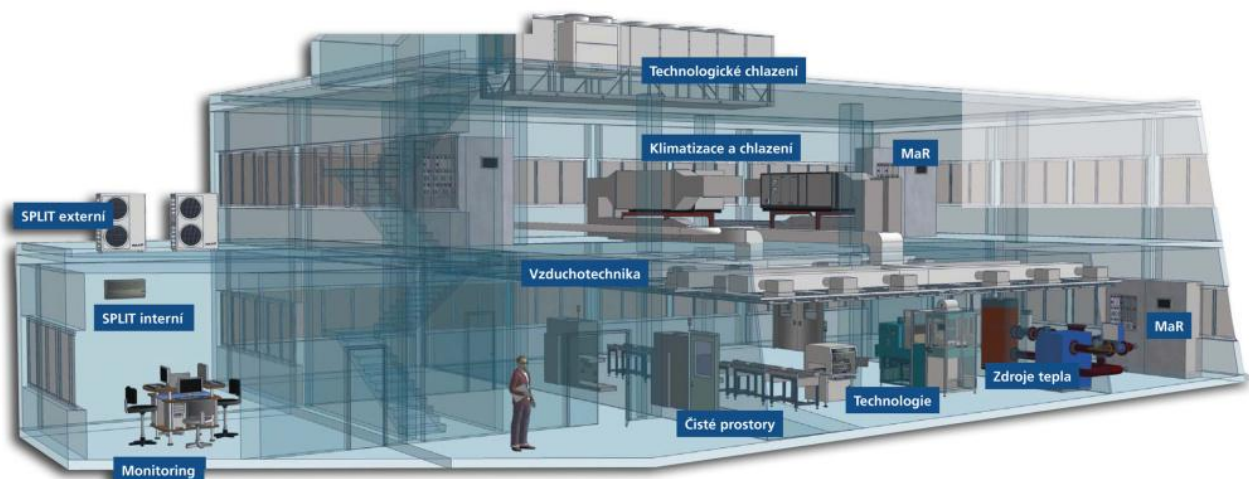
Obr. 5. Společnost BLOCK a.s.(BLOCK, 2011)

Působnost společnosti se zaměřuje především na oblasti farmacie a biotechnologie, chemie a laboratoře, zdravotnictví, potravinářství a elektrotechniky.

Jako řešení staveb s vysokou náročností a požadavky na technologii, BLOCK vyvinul k výrobě a dodání komplexní systémy. Ty jsou vyráběny podle dlouholetých zkušeností a naplňují tak požadavky vysoké kvality a maximální spolehlivosti. Jednotlivé části těchto systému a všechny jejich komponenty jsou zajištěny v rámci celé skupiny BLOCK GROUP.(BLOCK, 2011)

*“Naším cílem je především spokojený zákazník. K tomuto cíli směřují všechny naše činnosti a výrobní procesy, které se podrobují procesům kontroly kvality a jakosti. Neustále zkvalitňujeme naši práci a snažíme se zákazníkům poskytnout služby od zpracování investičního záměru přes projekty, realizaci stavby až po zabezpečení 24 hodinového servisu na bezproblémový chod námi dodávaného technologického zařízení.*

*Víme, že perfektní výsledky požadují perfektní podmínky. Proto naši filozofii je vytvořit prostředí a podmínky pro Vaši práci, na které se můžete plně spolehnout a na svoji práci maximálně soustředit. Filozofie každého našeho kroku směřuje k praktickému využití nabytých znalostí, k neustálému posouvání standardu směrem k lepšímu a dokonalejšímu.,*  
(BLOCK, 2011)



Obr. 6. Komplexní celek BLOCK(BLOCK, 2011)

## 4.1 Historie

Od založení akciové společnosti v roce 1991 fyzickými osobami až po současnost je BLOCK zaměřen, jak jsem již zmínil, na kompletní služby při dodání technicky náročných staveb s požadavky na čisté prostředí, dodání médií, klimatizaci a tepelnou techniku. Dva roky po založení v rámci středisek projekce, inženýringu a dodávek technologií měla tato společnost 32 zaměstnanců.

Díky velkému využitému potenciálu se firma rychle rozrostla do středně velké organizace, jejíž chod je zajištěn v současné době cca 190 zaměstnanci. Vzhledem ke komplikacím spojeným s celosvětovou finanční krizí byla firma nucena po roce 2008 část zaměstnanců na určitou dobu propustit a část zaměstnanců v rámci optimalizace nákladů propustit úplně, čímž se počet zaměstnanců snížil na stávající.

Pro zajištění kvalitních služeb se celá organizace BLOCK GROUP sestává ze 7 částí, z toho jsou 2 výrobní a 5 dceřiných společností. První byla založena v roce 1993 na výrobu nábytku do dodávaných kanceláří, laboratoří a čistých prostor. Během roku 1996 přibyla první zahraniční pobočka BLOCK GEO se sídlem v Tbilisi, hlavním městě Gruzie. (BLOCK, 2011)

Důležitými mezníky v historii společnosti bylo v roce 1997 získání ocenění za jakost, a to ve formě celosvětově uznávaného certifikátu ISO 9001 udělený společností Lloyd Register. Dále v roce 2004 získala ocenění Bezpečný podnik a v neposlední řadě v roce 2007 také získání certifikátu podle standardů systému environmentálního managementu ISO 14001. Společnost BLOCK také získala Certifikát od Národního bezpečnostního úřadu ČR o utajované skutečnosti. V roce 2009 přibýlo k oceněním Osvědčení o autorizaci v oboru analýz, měření a testování a o dva roky později také certifikace systému managementu BOZP OHSAS 18001:2007. (BLOCK, 2011)

Velice důležitou událostí za posledních 5 let bylo rozhodnutí o změně organizační struktury, kterým chtělo představenstvo dosáhnout maximálního zefektivnění celé společnosti. Tyto změny pak vstoupily v platnost 1. 3. 2009.



Obr.7.Osvědčení utajované skutečnosti(BLOCK, 2011)

## 4.2 Politika společnosti

„Perfect results need perfect conditions“ - „Dokonalé výsledky požadují dokonalé podmínky“

Cílem firmy BLOCK se tak stává zajištění dokonalých podmínek a kultury společnosti pro své zaměstnance, aby podnikové klima pomohlo zajistit efektivní využití nejdůležitějšího kapitálu společnosti, kterým jsou v moderní době právě lidé. Perfektní podmínky zaměstnanců mají podpořit přenos tohoto trendu na zákazníky.

*“Naším cílem je zaujmout čelní místo mezi střeoevropskými společnostmi dodávajícími stavby s náročnou moderní technologií se zaměřením na farmaceutický, chemický, elektrotechnický, potravinářský průmysl a zdravotnická zařízení, laboratoře, špičkové systémy tepelné techniky a klimatizace.”(BLOCK, 2011)*

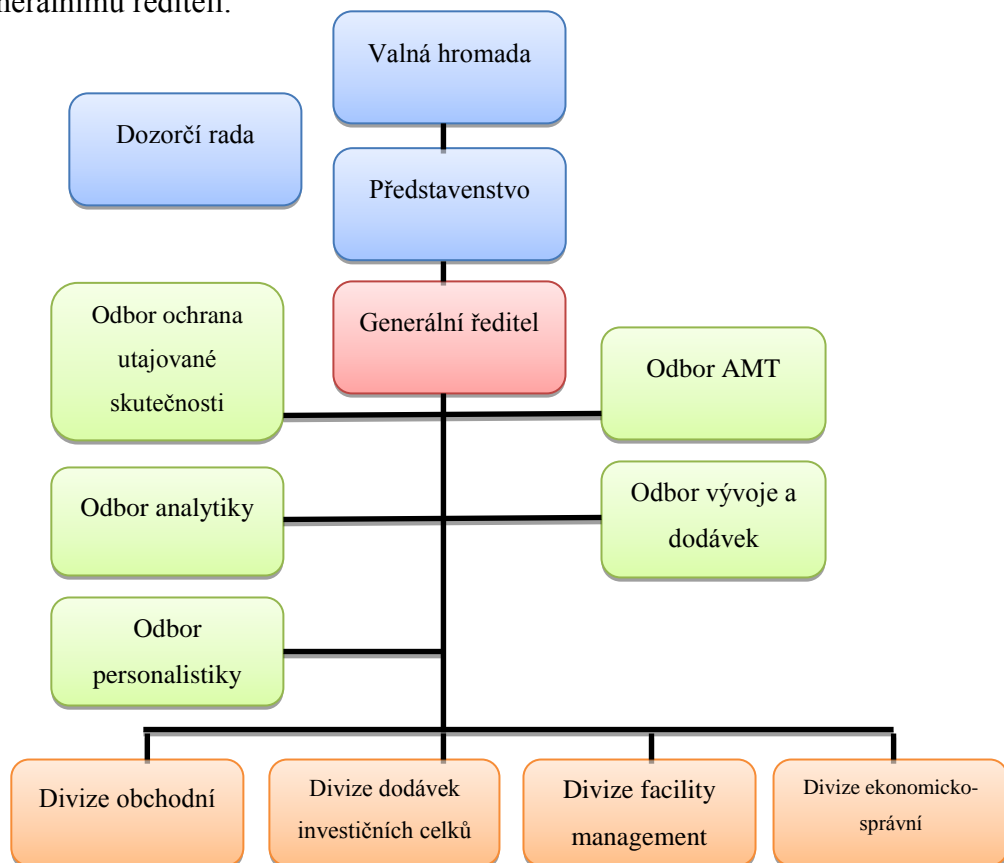
BLOCK si tímto dal vizi, kterou chce naplnit strategií specializované odbornosti, kde kvalita dodávaných služeb za předpokladu zajištění optimálních nákladů, časových termínů vyhovujících zákazníkovi s ohledem na životní prostředí a samozřejmě s dodržováním BOZP a PO.

Společnosti má také zavedenou politiku ochrany životního prostředí, kterou úspěšně aplikuje do všech podnikových činností a skrz své webové stránky se snaží zajistit informace jak pro své zaměstnance, tak i pro širší veřejnost. (BLOCK, 2011)

### 4.3 Organizační struktura

Společnost BLOCK, a.s. je středně velkým podnikem s asi 190 zaměstnanci. Do zaměstnanců se započítává společnost BLOCK ve Valašském Meziříčí, ve Vsetíně a v Praze. Nezapočítáváme zde dceřiné společnosti uvedené výše.

Organizační struktura společnosti je liniová, vztahy nadřízenosti a podřízenosti jsou přesně dané a jsou orientovány vertikálně. Generálním ředitelem společnosti je pan inženýr Matula. Dále jsou zde ředitelé odborů a ředitelé divizí. Ředitelé odborů i divizí se zodpovídají generálnímu řediteli a jsou v organizační struktuře na stejné úrovni. V současné době je divize obchodní i ekonomicko-správní bez ředitele a zodpovídá se tedy přímo generálnímu řediteli.



Obr. 8. Organizační struktura BLOCK (Vl. zprac.)

Pod obchodní divizí jsou dále střediska Východ, Evropská unie a Vlastní výroby. Pod divizí dodávek investičních celků jsou střediska Projekce, Přípravy a Realizace projektu. Pod divizí Facility managementu jsou střediska Servis, Outsourcing, Chladicí zařízení, Regulování a Zprovoznění. Pod poslední divizí ekonomicko-správní se nachází střediska Ekonomiky, Správy budov a Správy IT.



#### 4.4 Systémy a produkty

- Systém Forclean

Systém pro komplexní výstavbu prostor s vysoce náročnými požadavky na čistotu. Uplatnění pro tento systém je například ve farmacii a biotechnologii, chemickém průmyslu, elektrotechnice, potravinářství, v automobilovém průmyslu a všude kde je kladen důraz na dodržování specifických požadavků na výrobní parametry čistých prostor.(BLOCK, 2011)



Obr.9.Systém FORCLEAN(BLOCK, 2011)

- Systém Isolator technology

Flexibilní modulární řešení izolátorové technologie. Tyto izolátory jsou stavěny velice individuálně dle přání zákazníků. Jsou vysoce variabilní.

- Systém ThinkingLAB

Tento systém je kompletním řešením vzduchotechniky v laboratoři. Vzduchotechnika je popsána na obrázku níže, kde číslo 1 je klimatizační jednotka, 2 přívod vzduchu, 3 odtah vzduchu, 4 vyústka odtahu vzduchu z laboratoře, 5 digestoř, 6 odsávaná skříň, 7 regulátor průtoku, 8 tlumič, 9 regulátor průtoku, 10 vyústka přívodu vzduchu, 11 lokální odsávání, 12 zdrojový most.(BLOCK, 2011)



Obr.10.Systém ThinkingLAB(BLOCK, 2011)

- System Forlab

System nábytkových prvků a vybavení laboratoře. Tento system je kompatibilní se systemem Forclean a díky využití těchto systemů společně lze realizovat výstavbu komplexních chráněných laboratoří.

- Fytotronové (růstové) komory

Tyto komory stimulují přirozené podmínky pro rostlinou kultivaci. Tyto komory jsou určeny především pro vysoké školy a vědecké výzkumné ústavy, které se zabývají zkoumáním rostlin a jejich reakcí na změny prostředí.(BLOCK, 2011)



Obr.11.Fytotronová komora(BLOCK, 2011)

- System Surgical

System výstavby operačních sálů a jiných zdravotních prostor. Je připraven pro využívání technologií budoucnosti.

- System Formedical

System komponentů pro komplexní výstavbu zdravotnických prostor. Je určen pro vestavbu všech zdravotnických pracovišť, zejména pro diagnostiku, ředění cytostatik, RTG pracoviště, tkáňové centra, centrální sterilizace a laboratoře pro geneticky modifikované organismy.(BLOCK, 2011)



Obr.12.System Formedical(BLOCK, 2011)

- Modulární system nemocnic

Tato sestava nemocnice se skládá z jednotlivých modulů.

## 5 ODVĚTVÍ

Společnost BLOCK je skrz její poměrně specifické zaměření na farmaceutiku a dodávání nejen staveb, ale komplexních čistých prostor, těžké jednoznačně zařadit do jednotlivého odvětví, ať už jde o NACE-CZ kódy nebo parametry dle OKEČ. BLOCK se dotýká odvětví zdravotnictví i dodávky investičních celků ovšem nejbližší má právě ke stavebnictví, které jsem si také zvolil jako podklad pro srovnání firmy v části poměrových ukazatelů finanční analýzy. Dle klasifikace NACE ji tudíž zařadíme do oblasti F – Stavebnictví nebo také dle OKEČ 45.

*Do odvětví stavebnictví patří výstavba obytných a jiných budov a inženýrských děl jako jsou silnice, mosty, kanalizace, průmyslové objekty. Další oblastí stavebnictví jsou speciální stavební práce (výkopové práce, betonářské práce, montáž střešních konstrukcí, lešenářské a pokrývačské práce). Dále ke stavebnictví náleží práce spojené se zařizováním budov, jako je instalace vody, vytápění, anténních systémů, výtahů, elektroinstalace a osvětlení a dále dokončovací stavební práce např. zasklívání, omítání, malování a obkládání stěn, pokrývání podlah, čištění okolí ap. (OKEČ 45).*

Celá tato oblast by se dala charakterizovat klesajícím trendem poptávky a to jednak domácností, ale především poptávky firmami po stavebních pracích. I přesto je pro ČR stavebnictví velice důležitou oblastí, protože se podílí 9% na zaměstnanosti. Politika České republiky tomuto odvětví bohužel nepřispívá, jelikož se omezují výdaje na infrastrukturu. Předpoklad vývoje se odhaduje na pokles zaměstnanosti o 7% do roku 2020. Celá tato oblast je silně ovlivněna domácím i zahraničním ekonomickým klimatem. Negativní dopad ekonomické nejistoty se projevuje útlumem stavebních firem, jejich efektivnosti a také zaměstnanosti. Ve stavebnictví panuje velká konkurence a složité podmínky pro finanční rozhodování. Oproti období 2006 až 2008, kdy dosahovalo svého vrcholu a stavebnictví bylo jedním s nejprofitovějších odvětví hlavně díky státním zakázkám, se karta poněkud obrátila. Pokles byl zaznamenán právě v oblasti složitých a náročných investic, které provádí společnost BLOCK. Poslední známé údaje sestavené z 3. čtvrtletí 2012 potvrzují, že je toto odvětví stále v útlumu s meziročním poklesem o 5,7%. Tento pokles především zapříčinila již zmiňovaná rozpočtová omezení, která stát snížil o více než čtvrtinu oproti roku 2011. V porovnání s EU je naše rostoucí produktivita stále ve špatných číslech. Nízká produktivita je způsobena právě intenzitou kapitálu a vysokou závislostí na domácí poptávce. (MPO, 2012)

## 5.1 Analýza Konkurence

V této části jsem se zaměřil na konkurenci v ČR a provedl jsem její analýzu. Vybral jsem společnosti ze čtyř oblastí, které nejvíce odpovídají činnosti společnosti BLOCK. Konkrétně se tedy zaměřím na oblast dodávek investičních celků, zdravotnictví, prodej laboratorního vybavení a vestavby čistých prostor. U vybraných firem jsem se zaměřil na silné a slabé stránky, které vycházejí ze vztahu k vybrané firmě BLOCK a její současné nabídce.

### 5.1.1 Dodávka investičních celků

Tab. 1. Porovnání dodávek investičních celků (Vl. zprac.)

Společnost	Slabé stránky konkurence	Silné stránky konkurence
Elektroprojekta a.s.	Nízké zaměření na inovace Nabídka starších typů systémů Výrobky postrádají výjimečnost Špatný marketing	Silná projekční složka Dobré reference Komplexní stavba nemocnic Levnější vlastní vestavba OS o 12%
Lab Pharma s.r.o.	Velice omezená působnost v ČR	Slušná znalost technologických postupů
GM project	Nedisponují vlastními výrobky	Silné reference Výborná znalost technologií Síla validace, projekce a konzultace

### 5.1.2 Zdravotnictví

Tab. 2. Porovnání – zdravotnictví (Vl. zprac.)

Společnost	Slabé stránky konkurence	Silné stránky konkurence
Hospimed s.r.o.	Nejsou přímým konkurentem	Silné postavení na trhu zdravotnictví Silné politické lobby
Puro-klima a.s.	Chybí vlastní systém OS	Komplexní inženýrský dodavatel Specialista na zdravotnictví Specializace a technologie Dodávky na klíč pro ČR i SK Silná pozice na trhu
Hypocramed s.r.o.	Projev průměrnosti Horší reference Starší provedení operačních sálů Dražší OS o 28% Bez vlastní výroby Problémy s atypickými požadavky Neodpovídá protipožárním normám	Komplexní vybavení operačních sálů Dobrý politický vliv a vztahy 17 let v oboru zdravotnictví Výborná kompletační činnost

### 5.1.3 Prodej laboratorního vybavení

Tab. 3. Porovnání prodeje laboratorního vybavení (VI. zprac.)

Společnost	Slabé stránky konkurence	Silné stránky konkurence
Merci s.r.o.	Nízká kvalita jednotlivých prvků Nemají dopracované kompletní systémy Katalogový a kusový prodej	Cenově levnější o 16 - 20 % Dříve vstupují do nových projektů
Envinet s.r.o.	Absence vlastního nábytku Využívají levnější výrobce typu Merci Nízká kreativita Zaměření na jaderný průmysl a VŠ a VÚ	Vlastní kovovýroba
Labox s.r.o.	Nemají vlastní výrobu čistých prostor Výroba méně náročných pracovišť Malá společnost Těžce čitelná a uzavřená domluvám Realizace staveb do 10 miliónů	Vlastní výroba laboratorních zařízení Vlastní realizace celých vestaveb Design

### 5.1.4 Vestavba čistých prostor

Tab. 4. Porovnání vestavby čistých prostor (VI. zprac.)

Společnost	Slabé stránky konkurence	Silné stránky konkurence
Penmeco s.r.o.	Bez vlastního systému vestavěných OS Spíše montážní firma Horší reference Špatná kvalita dodávek	Úspěšně kazí ceny na trhu Levnější cca o 12%
GEA LVZ s.r.o.	Bez technologické projekce	Vlastní výroba Nízké ceny komponentů o 5-10% Přehledný systém rabatů

## 5.2 Porterova analýza pěti sil

Pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil můžeme docílit lepšího přehledu o pozici firmy na trhu, o množství konkurence a její „nebezpečnosti“. V průběhu této analýzy se podíváme na 5 oddílů hodnocení konkurence.

### 5.2.1 Konkurenční rivalita v odvětví

Firma BLOCK má 3 hlavní konkurenty v rámci oblasti dodávky investičních celků respektive stavebnictví. Těmi jsou GM Project, Elektroprojekta a LAB pharma. Bližší informace o konkurentech ze všech oblastí jsem uvedl v kapitole Analýza konkurence, kde

jsou rovněž rozepsány silné a slabé stránky konkurentů ve vztahu ke společnosti BLOCK. Postavení firmy BLOCK v rámci trhu ČR je velmi dominantní. V oblasti poskytování komplexních služeb v současné době nemá silnou konkurenci. Pokud beru v úvahu zahraniční trhy, které skýtají velké množství konkurentů, je firma BLOCK úspěšná zhruba na 50%. Konkurenční boj zvládá ve východní oblasti směřující především k Rusku. Na trhu západním je však situace plně obsazena a všichni dodavatelé si svou pozici bedlivě střeží. V případě expanze této konkurence na východní trhy by byla pozice firmy ohrožena mnohem více.

Na celé kritérium má také silný vliv odvětví. S rychlým růstem může přijít i velmi rychle konkurence. V současné době je však situace spíš obrácená, stavebnictví od dob svých velkých zisků během let 2006 až 2008 přilákalo velké množství konkurentů a v současné době jej slabší články pomalu opouštějí.

Tato oblast by se dala označit za silně konkurenční, ale je třeba uvést, že firma BLOCK zaujímá v tomto boji přední postavení, takže ji můžeme hodnotit pozitivně.

### **5.2.2 Hrozba vstupu do odvětví**

Jelikož je v současné době situace v oboru ne příliš přívětivá, nevytváří tak mnoho prostoru pro vstup nových konkurentů. Negativním faktorem je také kapitálová náročnost, především pokud jsou realizovány větší projekty. Příkladem může být společnost Labox s.r.o., která má v konkurenčním boji nevýhodu právě v oblasti financování a je schopná realizovat celky max. do 10 až 15 miliónů korun. Dalšími faktory jsou také náročné požadavky na technologii, normy a požadavky spotřebitelů. Díky rozmáhajícímu se trendu informované společnosti se tak stává jednou z největších hrozeb moderního podniku. Celkově se dá hrozba vstupu nové konkurence do odvětví hodnotit jako nízká.

### **5.2.3 Vyjednávací síla zákazníků.**

Firma BLOCK nemá příliš široké portfolio zákazníků, jež se tedy individuálně stávají pro společnost o to významnější. Výrobky společnosti patří kvalitativně pro zákazníka mezi významné ovšem patřičně cenově ohodnocené. Protože se firma zabývá projekty, které sebou nesou vysoké finanční náklady, je vyjednávací síla zákazníků na poměrně vysoké úrovni. Velice častou otázkou bývá například doba časové realizace a cena realizace atypických požadavků. Firma BLOCK se i z těchto důvodů snaží vždy přizpůsobit zákazníkovi dle jeho potřeb. Politika společnosti přímo obsahuje požadavek flexibility pro

zákazníky. Vše potvrzuje i fakt, že příprava jednotlivých kontraktů často trvá i roky a patří určitě mezi nejdelší fáze celého procesu končící realizací a servisem.

#### **5.2.4 Vyjednávací síla dodavatelů**

Vyjednávací síla dodavatelů je u analyzované společnosti oproti vyjednávací síle zákazníků mnohem nižší. Velký podíl na této skutečnosti mají dceřiné společnosti, které v rámci celé skupiny BLOCK GROUP zakládají na výrobě vlastních komponentů, které dodávají k realizaci jednotlivých projektů. Jelikož jde o společnosti v rámci jedné skupiny, otázka vyjednávací síly podle mého názoru není namístě.

V dobrém postavení je společnost i ve vztahu k největšímu dlouhodobému dodavateli firmě Dalkin a.s. Jejich vzájemná dlouhodobá spolupráce profesně formovala vzájemné vztahy až k současné situaci, která poměrně přesně reflektuje jejich vzájemnou ochotu spolupráci rozvíjet. Dalo by se říci, že vyjednávací vliv je přímo úměrný snaze toho druhého.

Pro BLOCK je v této části dobrou zprávou i to, že na trhu je více firem, které se zaměřují na jednotlivé celky, ze kterých sestává celá činnost firmy. V případě neshod s dodavatelem je možné přejít ke konkurenci, která spolupráci s firmou BLOCK, jež má poměrně silné postavení, jistě neodmítne.

#### **5.2.5 Hrozba substitutů**

Pro dané systémy, laboratoře a čisté prostory nelze najít velké množství substitutů. Vše je omezeno nutností dodržovat zvládnuté technologie, a proto např. možnost nahradit materiál nemusí být vždy možné z důvodů dodržování různých norem bezpečnosti. Případně lze mluvit o nepravých substitutech, které mají spíše jen formu jednodušší a na úkor kvality jsou i cenově dostupnější. Celkově by se dala hrozba substitutů hodnotit jako nevýrazná.

## 6 POMĚROVÉ UKAZATELE FINANČNÍ ANALÝZY

Poměrové ukazatele slouží k získání rychlé představy o finanční situaci podniku a jsou zároveň jedním ze základních ukazatelů finanční analýzy účetních výkazů. Pro tuto příležitost jsem vymezil 5 hlavních oblastí, kterými se budu zabývat. V této části tedy použiji ukazatele zadluženosti majetkové a finanční struktury, likvidity, rentability a aktivity. Pátou oblastí pak bude Spider analýza, která nám jednotlivé ukazatele přenesse do grafické formy pro jednodušší vizualizaci výsledných hodnot.

### 6.1 Zadluženost, majetková a finanční struktura

Tab. 5. Zadluženost BLOCK (VI. zprac.)

BLOCK	2009	2010	2011
<b>Celková zadluženost</b>	30,45%	28,47%	41,44%
<b>Míra zadluženosti</b>	43,79%	39,81%	70,99%
<b>Dlouhodobé cizí zdroje/dlouhodobý kapitál</b>	0,35%	0,29%	0,29%
<b>Vlastní kapitál/dlouhodobý majetek</b>	1,20	1,41	2,35
<b>Dlouhodobé zdroje/dlouhodobý majetek</b>	1,21	1,41	2,36
<b>Úrokové krytí (počítáno z EBIT)</b>	11,31	19,64	369,15
<b>Doba splácení dluhu</b>	5,35	-58,38	1,34

Tab. 6. Zadluženost odvětví (VI. zprac.)

Stavebnictví	2009	2010	2011
<b>Celková zadluženost</b>	63,14%	60,91%	59,65%
<b>Míra zadluženosti</b>	179,36%	163,23%	154,72%
<b>Dlouhodobé cizí zdroje/dlouhodobý kapitál</b>	34,25%	35,84%	36,11%
<b>Vlastní kapitál/dlouhodobý majetek</b>	1,26	1,23	1,20
<b>Dlouhodobé zdroje/dlouhodobý majetek</b>	1,92	1,92	1,88
<b>Úrokové krytí (počítáno z EBIT)</b>	x	X	x
<b>Doba splácení dluhu</b>	x	X	x

Zadluženost, jakožto indikátor rizika, které podnik postupuje při zvoleném složení vlastního a cizího kapitálu, u firmy BLOCK vychází oproti odvětví v poloviční hodnotě. Na první pohled by se mohlo zdát, že je to pozitivní zpráva, protože riziko užívání cizích zdrojů je malé, ale je nutno dodat, že cizí kapitál je v porovnání s tím vlastním nepoměrně levnějším zdrojem financování a to i z toho důvodu, že daňově uznatelné úroky bývají mnohdy nižší než vyplacené dividendy. Proto se jistá výše zadlužení i doporučuje. Obecně se uvádí doporučená hodnota 30% - 60% dle odvětví. Jako doplnění a potvrzení tak



můžeme vnímat i vyšší hodnotu vlastního kapitálu, která s hodnotou 2,35 signalizuje preference stability nad výnosy. V tomto případě je tedy vhodné zamyslet se nad otázkou nulové položky u bankovních úvěrů. V případě potřeby by bylo získání úvěru určitě zjednodušeno i faktem, že míra zadluženosti klesá pod doporučených 100% a v rámci oboru i přes nárůst v roce 2011 je pořád menší než poloviční hodnota ve srovnání s odvětvím. V odvětví je dle mého předpokladu tato hodnota vysoko nad rámec doporučených hodnot a celkově by se tedy dalo říct, že BLOCK tak má v konkurenčním boji jistou výhodu.

Poměr dlouhodobého cizího kapitálu na dlouhodobém kapitálu či kapitálu cizím jen potvrzuje to, co již bylo řečeno, a to extrémně nízkými hodnotami. Můžeme to považovat za signál ke zhodnocení strategie financování tak, aby nedocházelo ke zbytečnému financování běžných činností firmy z vlastního kapitálu. Pro přesnější vyhodnocení je třeba tento ukazatel porovnávat s investičním chováním společnosti. Důležitým faktorem pro posouzení dlouhodobé finanční analýzy je také krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem. V roce 2009 a 2010 se hodnoty s odvětvím prakticky shodují a mají ideální hodnotu spojující stabilitu a výnosy. V roce 2011 se tato hodnota zdvojnásobila, tím pádem je do budoucna potřeba se tímto ukazatelem zabývat, jelikož při trvalém nárůstu, by byla ohrožena stabilita. Je to dáno i tím, že rok 2011 byl pro BLOCK, co se týče výnosů, nejúspěšnějším v historii. Stojí také za povšimnutí, že dlouhodobý majetek se za poslední dva roky dostal na cca 50% své původní hodnoty. Z velké části to bylo dáno tím, že firma prošla poměrně silnou krizí. Úrokové krytí je důležité ve chvíli, kdy financujeme činnost z úročených zdrojů, proto BLOCK s hlavní částí vlastního kapitálu a nulovou položkou bankovních úvěrů vykazuje 2x až 3x větší hodnoty, které jsou považovány teorií za bezpečné pro schopnost splácet dluh. V posledním roce tato hodnota vystoupala až k astronomické výši 369,15, což je nárůst cca o 5000%. V porovnání s oborem má tak BLOCK při jednání s bankami o úvěru nesrovnatelně lepší pozici.

## 6.2 Likvidita

Tab. 7. Likvidita BLOCK (Vl. zprac.)

BLOCK	2009	2010	2011
Běžná likvidita	1,38	1,73	1,81
Pohotová likvidita	1,21	1,56	1,65
Hotovostní likvidita	0,04	0,16	0,84
ČPK/OA	27,46%	42,34%	44,77%
ČPK/A	11,43%	20,75%	33,45%

Tab. 8. Likvidita odvětví (Vl. zprac.)

Stavebnictví	2009	2010	2011
Běžná likvidita	1,59	1,72	1,77
Pohotová likvidita	1,39	1,50	1,57
Hotovostní likvidita	0,36	0,40	0,44
ČPK/OA	37,08%	41,96%	43,57%
ČPK/A	26,41%	28,96%	29,23%

Běžná likvidita vychází z oběžných aktiv v poměru ke krátkodobým formám financování z cizích zdrojů. Z hodnot BLOCKu i odvětví je patrné, že v obou případech používají kladný čistý pracovní kapitál, což se v tomto odvětví dá předpokládat. Z mého pohledu jsou čísla pozitivní, protože se shodují s údaji odvětví, plní požadavek likvidity větší než 1 a především pro jejich rostoucí charakter. Obdobné to je i s pohotovostní likviditou, kdy se BLOCK nijak významně neliší od svého odvětví. Společnost pozitivně naplňuje předpoklad pohotové likvidity, jelikož v odborné literatuře stojí, že hodnoty by měly být v rozmezí 1 – 1,5. Stejně jako běžná likvidita, i ta pohotová v čase pomalu roste a v roce 2011 se dokonce dostává lehce nad doporučené hodnoty. Hotovostní likvidita v letech 2009 a 2010 vykazovala nízké hodnoty, které svědčí o možných problémech včas platit své závazky, především když jejich podíl na celkovém kapitálu byl více jak ¼. Ovšem pozitivní zprávou je, že tato skutečnost také svědčí o efektivní schopnosti využívat své finanční zdroje. V roce 2011 tato hodnota vzrostla a dosáhla dvojnásobku hodnoty odvětví a s hodnotou 0,84 se dá hodnotit jako poměrně vysoká. Díky tomuto extrémně povedenému roku se finanční majetek zvětšil bezmála o 1000% a naopak je nyní firma v pozici, kdy by měla řešit otázku volných finančních prostředků na běžném účtu. A při otázce krátkodobé finanční stability vše podtrhuje i kladný čistý pracovní kapitál, který se stejně jako všechny ostatní ukazatele prakticky nijak neliší od svého odvětví a dosahuje ideálních hodnot mezi 30% - 50%

### 6.3 Rentabilita

Tab. 9. Rentabilita BLOCK (VI. zprac.)

BLOCK	2009	2010	2011
rentabilita tržeb	4,15%	3,25%	16,58%
Rentabilita výnosů	4,14%	3,20%	15,71%
rentabilita celkového kapitálu	4,46%	2,55%	32,36%
rentabilita vlastního kapitálu	5,33%	2,75%	45,37%

Tab. 10. Rentabilita odvětví (VI. zprac.)

Stavebnictví	2009	2010	2011
rentabilita tržeb	3,90%	4,68%	3,99%
rentabilita výnosů	3,94%	4,68%	3,95%
rentabilita celkového kapitálu	5,80%	5,87%	4,57%
rentabilita vlastního kapitálu	13,18%	11,84%	9,20%

Rentabilita tržeb je velice oblíbený a častý ukazatel. U firmy BLOCK její hodnoty potvrzují zjištěné informace o velice rozlišných obdobích hospodaření společnosti, především mezi roky 2008 a 2011. Po roce 2009 následoval poslední pokles, ale v porovnání s dřívější tendencí to nebylo vážné. V roce 2011 společnost naopak po uzdravení vygenerovala historicky vysoké zisky a rentabilitu tržeb díky tomu můžeme jednoznačně hodnotit na výbornou. Do budoucna by bylo přínosné zvážit formy financování tak, aby se tento trend podařilo nastartovat a udržet, protože čtyřnásobek hodnoty odvětví s 16,58% je výborný výsledek pro budoucí rozvoj. Velice obdobné výsledky vykazuje i rentabilita výnosů, která kopíruje vývoj rentability tržeb.

Rentabilita kapitálu, kterým společnost disponuje, vyjadřuje schopnost podniku vytvářet nové zdroje. Jednoduše hodnotí, jak umí vytvářet zisk při použití investovaného kapitálu. Tento ukazatel je zajímavý především pro vlastníky, společníky nebo akcionáře. V letech 2009 a 2010 byl stav tohoto ukazatele poměrně fádni v porovnání s běžnou úrokovou mírou z úvěru. Tato hodnota se obecně používá jako hodnotící kritérium úspěšné rentability. V současné době se tato sazba pohybuje okolo 7-8%. O to lepší je pak opět pohled na rok 2011 kdy přišel prudký růst na 32%.

Struktura pasiv společnosti BLOCK je poměrně atypická co se týče složení dlouhodobých zdrojů, které jsou hlavním podílem tvořeny z vlastního kapitálu. Konkrétně by se dala zmínit poměrně důležitá a vysoká položka nerozdělených zisků minulých let tvořící vlastní kapitál cca z 1/3. Proto se na rentabilitě vlastního kapitálu promítlo ještě víc efektivní hospodaření daného období a hodnota vzrostla na 45,37%.

Je třeba do budoucna upozornit na rizika, spojená s velkým finančním majetkem a faktem, že případné problémy a ztrátu na tomto ukazateli lze ucítit stejně silně, jako při velkém růstu. Varující jsou i hodnoty celého odvětví, které od doby, kdy stát omezil výdaje na rozvoj infrastruktury, vykazují trvale klesající trend, protože zároveň klesá poptávka domácností i firem samotných.

## 6.4 Aktivita

Tab. 11. Aktivita BLOCK (VI. zprac.)

BLOCK	2009	2010	2011
obrat aktiv z tržeb	0,89	0,60	1,60
obrat pohledávek	2,53	1,53	4,78
obrat závazků	3,29	2,14	3,87
doba obratu zásob	20	30	15
doba obratu pohledávek	142	236	75
doba obratu závazků	110	169	93

Tab. 12. Aktivita odvětví (VI. zprac.)

Stavebnictví	2009	2010	2011
obrat aktiv z tržeb	1,19	0,94	0,89
obrat pohledávek	2,57	2,15	2,08
obrat závazků	2,94	2,54	2,56
doba obratu zásob	27	34	31
doba obratu pohledávek	140	167	173
doba obratu závazků	122	142	141

Současná i budoucí činnost podniku by měla být v souladu s velikostí jednotlivých složek aktiv a měla by efektivně využívat prostředky do podniků vložené. Za obecný ukazatel se dá považovat obrat aktiv z tržeb, jehož hodnota se doporučuje minimálně na úrovni 1, které podnik v letech 2009 a 2010 nedosáhl.

Velkou měrou se zde podepsaly snížené zisky v období recese podniku, kdy byla produkce značně omezena. V roce 2011 ukazatel nabyl uspokojivé hodnoty i přes to, že v celkovém důsledku se aktiva během 3 sledovaných období zvýšila cca o 30%.

Klesající trend obratu aktiv u odvětví nás varuje podobně jako klesající trend rentability, že ekonomika našeho odvětví zpomaluje a je určitě správné orientovat se na export, který u firmy BLOCK dosahuje důležitého podílu na výkonech společnosti ve výši cca 45%. Obrat pohledávek v posledním roce vzrostl a mírně se kompenzuje s klesající hodnotou obratu závazků. V této návaznosti bych tuto skutečnost hodnotil jako přijatelný vývoj, který odraží rozvoj, s kterým přichází i rozvoj platební politiky, který se dle dostupných údajů vyvíjí poměrně uspokojivě.

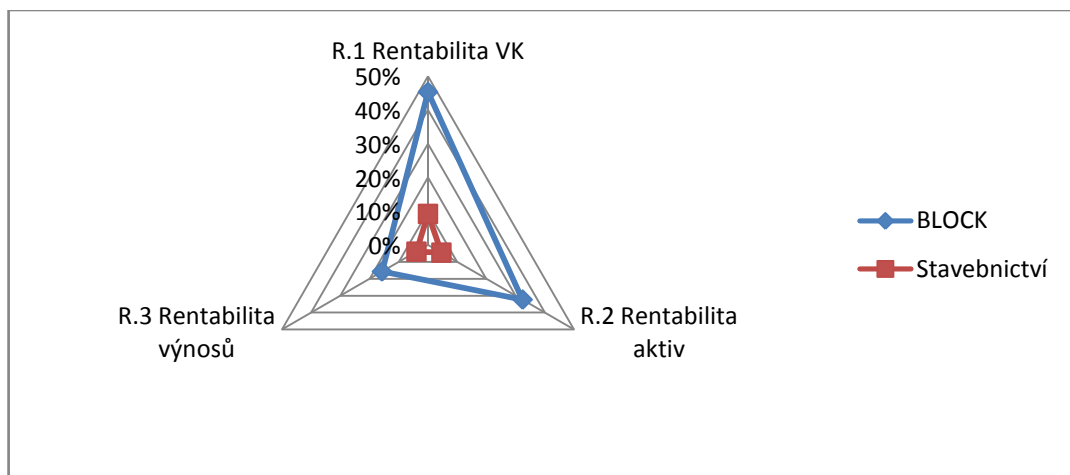
Doporučil bych při dodávkách do zahraničí a delších splatnostech, které by vedly k poklesu obratu, a to především obratu pohledávek, aby společnost zvažila ekonomickou výhodnost např. Faktoringové společnosti. Poměrně slibně vypadá poslední ukazatel obratovosti zásob, ve kterém společnost BLOCK dokáže zásoby otočit dvakrát rychleji oproti roku 2010. Ovšem i tato obratovost se trochu zhoršila v roce 2009, kdy se přiblížila standardu celého odvětví, které se pohybuje na 30 dnech. Je nutné vzít v povědomí, že je několik metod řízení zásob, které mohou tyto čísla značně zkreslit např. při metodě Just-in-Time.

## 6.5 Spider analýza

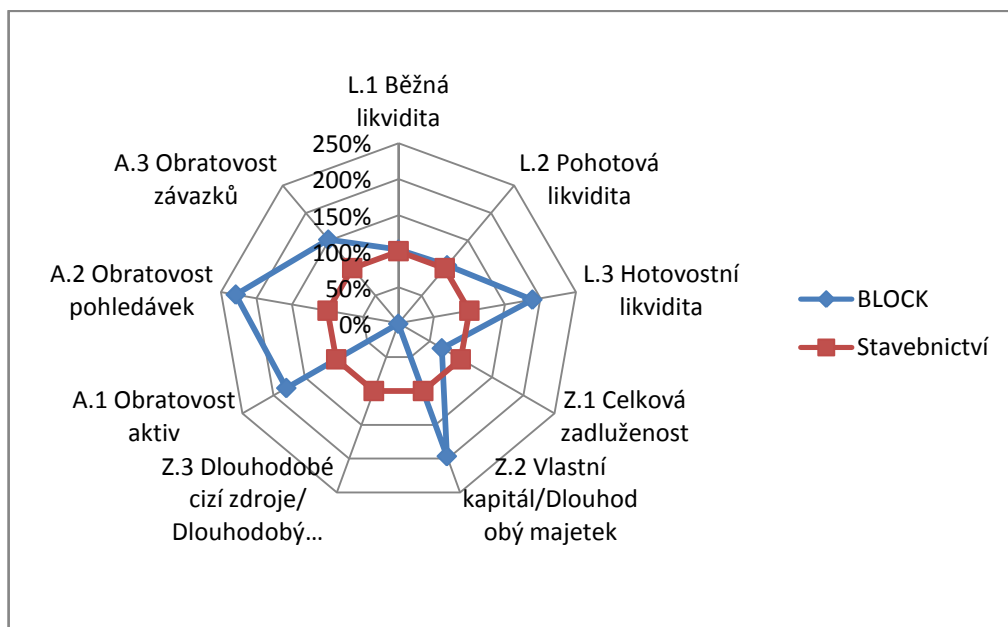
Tab. 13. Výchozí tabulka pro Spider analýzu (Vl. zprac.)

		BLOCK	Stavebnictví
Rentabilita	R.1 Rentabilita vlastního kapitálu	45,37%	9,20%
	R.2 Rentabilita aktiv	32,36%	4,57%
	R.3 Rentabilita výnosů	15,71%	3,95%
Likvidita	L.1 Běžná likvidita	1,81	1,77
	L.2 Pohotová likvidita	1,65	1,57
	L.3 Hotovostní likvidita	0,84	0,44
Zadluženost	Z.1 Celková zadluženost	41,44%	59,65%
	Z.2 Vlastní kapitál/Dlouhodobý majetek	2,35	1,20
	Z.3 Dlouhodobé cizí zdroje/ Dlouhodobý kapitál	0,29%	36,11%
Obratovost	A.1 Obratovost aktiv	1,60	0,89
	A.2 Obratovost pohledávek	4,78	2,08
	A.3 Obratovost závazků	3,87	2,56

Spider analýza pomáhá převést vybrané poměrové ukazatele do vizuálně jednodušší formy, kde lze sledovat, v jakém postavení se společnost BLOCK v porovnání s odvětvím nachází. V grafech níže vycházím z neaktuálnějších dat roku 2011. Využil jsem možnosti upravit si tyto metody dle potřeby přehledného zobrazení. Proto jsem začal pouze grafem s rentabilitou. V této oblasti společnost vyprodukovala tak vysoké hodnoty, že je dobré vidět je odděleně. Podstatou však byly extrémně vysoké hodnoty, které by v nepoměru znehodnotily vizualizaci ostatních ukazatelů.



Obr. 13 Rentabilita (VI. zprac.)



Obr. 14 Spider analýza (VI. zprac.)

Jednotlivé ukazatele jsou podrobněji rozebrány v rámci poměrových ukazatelů v předešlé kapitole. Zde můžeme přednosti jednotlivých ukazatelů vidět především u obratovosti.

## 7 SWOT ANALÝZA

Tab. 14. SWOT analýza (Vl. zprac.)

<p><b>Silné stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Záruka</li> <li>- Kvalitní vlastní produkty</li> <li>- Školení zaměstnanců</li> <li>- Zahraniční zastoupení</li> <li>- Vlastní komponenty</li> <li>- Komplexní služby</li> <li>- Export (45%)</li> <li>- Produkty s certifikáty</li> <li>- Ekonomická síla společnosti</li> <li>- Dobrá bonita u fin. inst.</li> <li>- Silná podpora dceřiných společností</li> </ul>	<p><b>Slabé stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vysoká cena</li> <li>- Nestabilní zisky</li> <li>- Struktura pasiv</li> <li>- Absence metody CRM</li> <li>- Analýzy zahraničních trhů</li> </ul>
<p><b>Příležitosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dotace na vývoj výrobků</li> <li>- Marketing</li> <li>- Východní trhy</li> <li>- Polský trh</li> <li>- Budování personálních rezerv</li> </ul>	<p><b>Hrozby</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zahraniční konkurence</li> <li>- Nedostatek specialistů farmaceutické tematiky v regionu</li> <li>- Nekvalitní výrobky konkurence za nízké ceny</li> <li>- Zdražování vstupů</li> <li>- Nestabilita měny</li> <li>- Změna preferencí zákazníků</li> <li>- Náklady na logistiku</li> </ul>

### 7.1.1 Silné stránky

Mezi silné stránky společnosti patří jistě právě výroba vlastních kvalitních výrobků a komponentů včetně rozsáhlé záruky a servisu na všechny dodávky. Na této přednosti si BLOCK velice zakládá, právě proto, aby mohl poskytovat kompletní dodávku celých systémů od projekce, přes výstavbu, validaci až po celkovou realizaci projektu. Proti konkurentům, kteří se zaměřují jen na určité části jejich činnosti, získává konkurenční výhodu, která není zanedbatelná a díky ní je v pozici, kdy konkurenty může využívat jako dodavatele a lépe je tak poznat. Proto je určitě důležité si tuto přednost udržet v rámci podnikového poslání.

Dalším podstatným bodem v části silných stránek této analýzy je i silné zahraniční zastoupení, právě tam se totiž rodí většina velikostně zajímavějších projektů a v současné době se velmi silný export podílí na aktivitě cca 45%, z toho velká část je realizována v Rusku, kde má BLOCK také dceřinou společnost.

Poslední co bych chtěl vyzdvihnout ze silných stránek, je ekonomická síla a zdravotnost společnosti BLOCK, která nebyla při pohledu do minulosti vždy pravidlem. Z mého pohledu je tím nejpodstatnějším, především proto, v jaké době se momentálně nachází tuzemská i globální ekonomická stabilita. BLOCK většinu svého hospodářského výsledku přesouvá do nerozdělených zisků minulého období tak, aby je udržel na straně pasiv ve vlastním kapitálu, čímž si sám zajišťuje kvalitní podklad pro nadcházející období a zároveň tak získává nebývale velkou bonitu u bank či investorů. Jeho dobré vztahy s finančními institucemi mohou být především do budoucna velkou výhodou.

### 7.1.2 Slabé stránky

O poměrně dobré situaci analyzované společnosti mluví i fakt nepoměru uvedených silných a slabých stránek. V roce 2008 firma zpracovávala poctivě obsáhlou analýzu s maticí SWOT a do svých cílů zařadila právě eliminaci slabých stránek, což se dle mého hodnocení podařilo vcelku úspěšně naplnit.

Mezi slabé stránky jsem zařadil vysokou cenu, i když ta odráží kvalitu poskytovaných služeb firmy BLOCK a má své opodstatnění. V rámci trhu je BLOCK známý jako jeden z nejdražších zástupců své činnosti. Stejně jako například Komerční banka si na této politice zakládá a chce poskytovat kvalitu za odpovídající ceny. Bohužel v ČR, možná i víc než jinde, se setkáváme s rozšířenou základnou odběratelů orientující se na cenu.



Proto např. firma Merci s.r.o. bývá upřednostňována při výběru zákazníky, i když kvalita jejich laboratorního vybavení se nedá srovnávat. Přestože nejsou schopni dodávat celé investiční celky a nedokážou řešit jednotlivé technologické principy komplexně v rámci celku, cena jejich výrobků, která je nižší o 15 až 20% zajišťuje, že bývá cenově orientovanými zákazníky často preferována.

Další slabou stránkou může být zejména do budoucna struktura aktiv, která sice zajišťuje dobrou bonitu klienta, ale přenáší většinu rizika na samotnou společnost. Protože využívá především vlastní kapitál, a snaha o udržení skvělé bonity může vést k neefektivnímu finančnímu řízení, které je vždy dřív nebo později spojeno s problémy širokého spektra. Protože se už v minulosti jisté problémy v této oblasti projevily a byly spojeny s opačnou situací, kdy byl BLOCK naopak spíše přeúvěrován, doporučil bych tomuto tématu přiřadit minimálně střední důležitost v otázkách budoucího řízení finančního kapitálu.

Absence metody CRM jsem zde uvedl na základě Porterovy analýzy, kde v oddělení vyjednávací síly zákazníků má podnik zhoršenou pozici. Proto se domnívám, že tato skutečnost patří mezi slabé stránky společnosti, vzhledem k tomu jak důležité vztahy managementu se zákazníky jsou. CMR je metoda podporující aktivní vztahy se zákazníky a pomáhá podniku zvýšit efektivitu práce, znalosti trhu a potenciál pro růst firmy.

### **7.1.3 Příležitosti**

Mezi příležitosti patří bezesporu čerpání dotací na nové výrobky, které firma již párkrát využila. Ovšem musím zdůraznit, že i přes tuto skutečnost má v této oblasti rezervy stejně jako ČR při čerpání dotací z EU, protože objem čerpaných financí je zlomkem možných zdrojů, které jsou v současnosti dostupné. Pokud firma uvažuje o další expanzi, rozšíření nebo stabilizování posledního trendu vysokých zisků, je čerpání dotací, z hlediska původu kapitálu, maximálně uspokojivým řešením a každý úspěch v této oblasti je velice přínosný.

Jako příležitost bych současně viděl i marketing společnosti, který ve své podstatě plní úkol definování zákazníka společnosti. Utváří tak společnost z pohledu nabídky jejich služeb tak, aby se v ideálním případě na trhu prodávaly samy. Samozřejmě kromě toho, že pomáhá zjistit, co se má vyrábět pro uspokojování očekávaných potřeb trhu, musí tyto informace doplnit i o to, co konkrétně zákazník chce, kde se nachází, a kdo tuto kupní sílu představuje.

Velkou příležitostí kromě východních trhů obecně je pak sousední polský trh, kde firma působí necelý rok a konkurence zde nedosahuje takových kvalit, aby se pokládala za zásadní překážku.

Poslední příležitost, které by se firma měla věnovat je novodobě definovaná jako nejdůležitější kapitál podniku, a tím jsou samotní lidé. Především v této společnosti to platí více než jinde, jelikož předmět činnosti vychází z vysoce kvalifikované práce technologů, projektantů, vývojářů a neustále běžícího pokroku technologie a vývoje oboru farmacie. Společnost má za sebou navíc období recese, kdy byla nucena přistoupit k hromadnému propouštění a redukci lidských zdrojů. O tom, že firma své zaměstnance potřebuje, svědčí i fakt, že velká část technologů, projektantů a specializovaných pracovníků našla cestu do firmy zpět hned po úspěšném ozdravném procesu, který trval skoro 2 roky. Stanovením cíle budování personálních rezerv, by se naplnil předpoklad dostatku pracovníků při možném a pravděpodobném růstu firmy, a také by se omezily možnosti konkurence při snaze předejít společnosti BLOCK nebo se jí aspoň vyrovnat.

#### 7.1.4 Hrozby

Mezi hrozby patří především zahraniční konkurence, protože na českém trhu má BLOCK s nadsázkou pozici připomínající monopolní postavení. Jak sem již zmínil, své konkurenty, které podrobněji rozebírám v kapitole Analýzy konkurence, v rámci ČR vnímá zároveň jako dodavatele, takže si může momentálně dovolit své konkurenty zásobovat prací. Na rozdíl od zahraničí však domácí konkurence nese spíše hrozbu podcenění. V zahraničí se pak naopak spíše formuje větší rivalita a schopnost konkurovat naší firmě.

Nepoměrně menším rizikem je možná změna orientace zákazníků. Pokud bych vycházel z teorie Kondratěvových vln inovací s 50letou periodou, tak zásadní změny by v ty přelomové mohly přerůst nejdříve za 20 až 25 let. Až v tomto případě by se naplnil potenciál této hrozby na 100%. Tato možnost je poněkud vzdálená a momentálně je hrozba změny preferencí především o penězích. Kvalita je v dnešní době lehce nahraditelná nízkou cenou. Zákazník tuto možnost často rád uvítá, i když užitkově tato varianta zdaleka nemusí být lepší volbou.

Pokud vezmeme v potaz zkušenosti z oblasti řízení lidských zdrojů, kdy v poslední době musela firma jednak propouštět a následně znova hledat a zaměstnávat specialisty potřebné ke své činnosti, je jistou hrozbou nedostatek specializovaného lidského kapitálu. Především ve Zlínském kraji, kde se soustřeďují hlavní činnosti společnosti BLOCK.

Bohužel nedostatek kvalifikovaných studentů z vysokých a středních škol se nedá ovlivnit. Jedinou možností, jak tomu předejít, je správně zvolená politika personálního managementu v oblasti rozvoje vlastních zaměstnanců.

V rámci již zmíněného faktu silného exportu a následné tendence orientovat se na zahraniční trhy se sama nabízí hrozba nestabilních měn. Všechno je ztíženo tím, že firma poskytuje zákazníkům investiční celky, které se vyznačují dlouhou dobou, která uplyne od začátku vyjednávání po uzavření kontraktu a stejně tak vysokou časovou náročností validace i realizace. Lepší zprávou v tomto ohledu je alespoň fakt, že z historického vývoje vyplývá, že úrokové ztráty a zisky se vyvíjí prakticky totožnými trendy a jejich hodnoty se většinou úspěšně vyruší. Přesto si myslím, že s vydatným zahraničním zastoupením je to oblast, která nese hrozbu potenciálních ztrát.

Poslední hrozba je trochu navázána na předchozí téma nekvalitních výrobků za nízké ceny a v rámci odvětví by se dala označit jako hrozba obecná, která svou silou působí především na kvalitativně zaměřené podniky, které svou produkci chtějí stavět na kvalitních surovinách. Jde o náklady vstupů, které prochází trvale dlouhodobým zdražováním z tak širokého spektra důvodů, že možnost managementu tyto skutečnosti ovlivnit je prakticky nulová. Velice podobná je i situace nákladů na logistiku, které se řídí o poznání lépe, ale skutečnost jako například cenu pohonných hmot ani zde nelze ovlivnit. Rád bych také dodal, že tento problém je spíše obecného charakteru.

## 8 NAVRHOVANÁ DOPORUČENÍ

### 8.1 Zavedení CRM

Doporučení k zavedení CRM (Customer Relationship Management) vychází z Porterovy analýzy vyjednávací síly zákazníků. Společnost BLOCK je zde v jisté nevýhodě, protože hodnota potřebných investic bývá často vysoká a tím je podpořena i vyjednávací síla zákazníků. Dalším důvodem zavedení této metody je politika společnosti, která se zakládá na tvorbě pracovního prostředí a flexibility vůči zákazníkovi. I samotná délka vyjednávání jednotlivých kontraktů a celková náročnost této fáze je jednou z oblastí. Posledním důvodem je pak jednoduše efektivita práce obchodníků, která bude lépe mapována.

CRM se zakládá na vhodných technologiích pro komunikaci se zákazníkem. Charakteristickým rysem CRM je ideální spojení všech potřebných dat od zákazníka tak, aby šly jednoduše synchronizovat a z časového hlediska byly pro top-management a jednotlivé oblasti vždy včas k dispozici. Výsledkem využití softwaru je zlepšení procesu ve firmách a zlepšení spolupráce se zákazníky. Mezi stěžejní části tohoto řešení patří lidé, procesy, technologie a někdy se uvádí i čtvrtá obsahová část. Proces zavedení CRM je silně navázán na změny uvnitř organizace a doporučil bych orientaci pro společnost BLOCK pouze na obchodní oddělení. Systém neobsahuje funkce, které by technologické, či projekční oddělení dokázalo využít. Celkově jsou zde uvedeny důležité informace z prostředí samotné organizace a riziko vynesení dat mimo společnost je proto zbytečné podstupovat.

Momentální náklady na software jsou cca. ve výši 10.000,-. Hlavním požadavkem je především spolupráce zaměstnanců, protože je třeba, aby vkládání dat a využívání CRM bylo souvislé. V případě úspěšného zavedení se obchodním manažerům výraznělepší podmínky pro vyjednávání se zákazníky. Informace a data nebudou duplikována. Bude zajištěn přístup k informacím všech pracovníků i těch, kteří už odešli a informace k bývalým zakázkám by bez CRM měli jen oni. Pravidelným využitím by se mohlo dosáhnout zvýšení profesionality a zjednodušení přípravy. Předpokládá se, že lepší časová dostupnost informací včetně jejich kvality dokáže výrazně posílit vyjednávací schopnosti manažerů. Celkový přínos pro společnost bude především ve zkrácení doby vyjednávání jednotlivých kontraktů o 15 až 25% a nárůst získaných kontraktů o 5 až 10%

Zde uvedu několik rad a tipů jak se vyhnout hrozbám a pár zásad pro úspěšné zavedení tohoto typu managementu.

### 8.1.1 Snižování rizik

- 1) Je důležité zaměstnance předem dobře informovat a zvolit správnou formu motivace, tak aby se co nejvíce ztotožnili s tímto systémem. Jejich ochota změnit zavedené postupy bude rozhodujícím faktorem na délku zavádění.
- 2) Posílení důvěry systému lze zajistit zapojením hlavních pracovníků již při výběru dodávky. Důležité je svým zaměstnancům naslouchat.
- 3) Zjištění potřeb firmy, které funkce jsou důležité. Je třeba ujasnit, jak se budou data do systému zadávat a kdo bude provádět kontrolu a především jaký užitek pro firmu budou tyto metody znamenat.
- 4) V momentě kdy je systém připraven k provozu je dobré začít postupně. Prvním krokem umožnit zaměstnancům dále využívat zaběhlé postupy a nový systém využívat k doplnění informací. Je tak mnohem jednodušší tento systém postupně poznat i s jeho výhodami. V druhém kroku pak pomalu přidáváme další části systému spolu s omezením systému předešlého, tak aby se nové úkoly mohly řešit v rámci zavedeného systému. (Strategie.cz., 2009)

## 8.2 Rozšíření spolupráce s Vysokou a Střední školou

Hlavním zaměřením zde bude trainee program. Vhodnost doporučení Trainee programu pro společnost BLOCK je podvojně definována v analýze SWOT, kde jsme zjistili jednak nedostatek kvalifikované pracovní síly a to především ve Zlínském kraji, ale také jsme určili příležitosti v oblasti tvorby rezerv kvalifikovaných pracovníků, tak aby korespondovaly i s plánovaným rozvojem firmy na Polský trh. Protože společnost již využívá služeb outsourcingu k lepšímu řízení lidských zdrojů je Trainee program kvalitní alternativou, kterou lze tuto službu doplnit. Je to zároveň i možnost jak společnost zlepšit svou konkurenceschopnost a posílit nezávislost v oblasti HRM, protože v rámci těchto programů společnost nemusí spoléhat na externí zajišťovatele lidského kapitálu. Zároveň není tato metoda provedena tak jednoduše jako například stáž.

Trainee programy jsou určeny především absolventům vysokých škol, kteří svou praxi mohou získat právě během tohoto programu. Během tohoto programu si osvojí práci ideálně pomocí horizontální a vertikální rotace, tak aby se seznámili s podnikovou kulturou na všech úrovních a mohli pochopit společnost jako celek. Mladý kapitál neovlivněn předchozí kulturou jiných organizací tak může plnit i funkci nového pohledu na věci. Výhodou pro tuto část je i současný zájem o trainee programy ze strany studentů. Je tedy dobrá základna pro výběr studentů dle požadavků společnosti.

Náklady společnosti na tento program jsou především časového rázu. Je tak nutno počítat mzdové náklady pracovníků, kteří budou zajišťovat workshopy na VŠ a SŠ. Dále se jedná o mzdu zaučujícího pracovníka, který by za běžné situace mohl vykonávat standardní úkoly dle své náplně. Dle dohody to můžou být mzdy samotného účastníka programu, který má nárok na odměnu již v průběhu toho programu. Pro zaměstnavatele je pak přínos v tom, že si vychová specializované pracovníky dle svých potřeb metodou a prostředím tak přesně zaměřeným na jejich požadavek, že ho nelze nahradit využitím externích služeb. BLOCK také využívá služeb outsourcingu. Zajištěním vlastního řízení tohoto zdroje tak lze předpokládat i snížení nákladů na tu službu. Výrazně se tak sníží riziko obsazení pozice neodpovídajícím pracovníkem. Příhodné je i získání dostatku kvalifikované pracovní síly na předpokládaný rozvoj společnosti.

### 8.3 Využití Faktoringu a Forfaitingu

Během analýzy poměrových ukazatelů jsme zjistili, že hodnoty zadluženosti jsou 2x lepší než průměrné údaje za celé odvětví. Z velké části je tato skutečnost dána tím, že cizí zdroje společnosti se skládají především z krátkodobých závazků z obchodních vztahů a položky bankovních úvěrů jsou překvapivě u této společnosti nulové. Tento stav je vedený v účetnictví organizace ke dni 31. 12.. Tato skutečnost neznamená, že během roku nejsou tyto účty vůbec využívány. Naopak z nákladových úroků je patrné, že firma možnosti financování využívá. Chce si však udržet dobrou bonitu pro banky a případné investory a proto úvěrů využívá jen zřídka, například pokud je třeba financovat projekty s velkými kapitálovými požadavky v řádech stovek milionů. Jako alternativu k této formě financování lze uvést například dodavatelský akreditiv, ten však firma BLOCK již využívá. Proto se mé doporučení zaměřilo spíše na služby Faktoringu, který je výhodný až při realizaci opravdu velkého objemu peněz, což firma BLOCK svými požadavky splňuje. Zároveň je to oblast financování, kterým se firma ještě nezabývala.

Jen samotný fakt uzavření této smlouvy by společnosti vylepšilo vyhlídky do budoucna. Jejich výborně nastartovaná ekonomika by tak mohla bez větších obav zároveň sledovat i příležitosti polského trhu bez většího omezení. Nedávné uzavření kontraktu na nemocnici v Rusku za 250.000.000,- EURO je poměrně jasným signálem, kde tuto možnost financování využít. V rámci fakturační politiky společnosti se bude jednat o sedmiletý projekt rozdělený do sedmi ročních splatností, které se pak budou řešit dle aktuálních potřeb. Z tohoto ohledu je minimálně jistota dalšího zdroje financování velice důležitá, protože se jedná o závratnou sumu celé investice. Pokud by se rozšířily dodávky a bylo by třeba financovat více projektů najednou, Faktoring by byl ideální volbou, která by mohla zásadně ovlivnit ukazatel obratu závazků a směřovat jej k lepšímu výsledku.

Stejně jako spotřebitelské úvěry nebo akreditiv sebou faktoring nese náklady cizího kapitálu. Jejich konečná výše je úzce spjata s dovedností tyto zdroje rychle využít. Hlavní přínos by byl především v schopnosti financování více projektů najednou. Firma BLOCK by mohla rozšířit své působení na projektech dle odhadu o 25 až 50% dle limitu od faktoringové společnosti. Víze přechodu do Polska by nemusel obětovat svou příležitost velkému projektu v Rusku a její pozice by byla mnohem příjemnější. Dalším přínosem faktoringu je také právní podpora při vymáhání pohledávek při možných komplikacích s platební morálkou.

V rámci velmi dobrých ukazatelů rentability a obratovosti by firma BLOCK mohl využít tyto skutečnosti na rozšíření perspektivy financování. Z toho důvodu jsem uvedl i forfaiting. Vyznačuje se úplným odkoupením pohledávky a není až tak levným zdrojem. Proto má jen sekundární funkci mého doporučení, že faktoring je poměrně dost flexibilní. I když se uvádí jeho krátkodobý charakter jeho využití definuje až samotná domluva s Faktorem. Forfaiting bych doporučil až jako druhou alternativu.

### 8.3.1 Jednotlivé kroky při žádosti o faktoring

Zde jsem na základě vlastního pokusu zajistit faktoring u České Spořitelny vypracoval pár základních poznatků o tom jak procesově probíhá takovýto začátek spolupráce.

- 1) Výběr a Kontakt vybrané společnosti (např. KB faktoring, ČSOB Faktoring nebo faktoring ČS) Výsledkem prvního kroku je sjednání termínu schůzky. Velmi oblíbený požadavkem zastupitele faktoru je realizace schůzky, ne v sídle společnosti, ale v prostorech výroby.
- 2) Samotné úvodní jednání začíná krátkým popisem požadavku poptávající společnosti. Následuje odborné vymezení, které je zpravidla vedeno pouze pracovníkem společnosti, definuje obecně možnosti toho financování v celém jejich rozsahu včetně svého profesního názoru. Výsledkem tohoto kroku je stanovení reálnosti využití těchto služeb a postoj jestli požádat o samotný faktoring
- 3) Vyplnění předběžné žádosti. Obsahem tohoto dokumentu jsou pouze základní údaje dodavatelů tuzemska a zahraničí. Uvádí se zde IČ, plánované obraty na 1 rok, reálná splatnost, počet faktur, Měna, stanovení výše maximálního plnění, která nemusí být definovaná, ale je velmi podstatná pro určení následných nákladů, vzájemná parita a % vzájemných zápočtů.
- 4) Vyplnění samotné žádosti. Tato část se dá shrnout jako nejdůležitější část. Vychází ze 7 oblastí informací, které je třeba velmi precizně vyplnit. Patří zde Základní ekonomické údaje a materiály současné i historické povahy 3 účetních období, majetková struktura a účasti, struktura pohledávek, struktura závazků, struktura tržeb a Nákladů, úvěrové informace a závazky, kontakt na odběratele a čestné prohlášení, které je nutno zaslat poštou.
- 5) Část realizace smluvního vztahu má poměrně delší prostoje, protože je třeba počkat na výsledky vaší žádosti. Dle rozsahu je průměrná doba čekání do 30 dnů.



- 6) Faktor vás tentokrát u něj v sídle informuje o zjištěných výstupech a zhodnocení vašeho potenciálu úspěšně zvládnout tuto službu. Velmi velkou pozornost klade zástupce poskytovatele faktoringu na odhalení všech velmi důležitých faktorů, které musí společnost splňovat i s identifikací největších rizik. Závěrem toho jednání bývá často otázka v čem bude přínos pro vaši společnost.
- 7) Na základě analýzy, návštěvy firmy a osobního jednání o výstupech pro vaši žádost zástupce pověřený s vámi jednat v případě vašeho stále trvajících zájmu rozhoduje o předběžném schválení vaší žádosti.
- 8) Schválení v plném nebo částečném rozsahu žádosti. Doporučení od vámi přiděleného zástupce má velmi velkou váhu, protože je hlavní osobou, která v případě schválení přebírá zodpovědnost za vaši firmu a vedení vaší spolupráce.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem mé bakalářské práce bylo analyzovat konkurenceschopnost společnosti BLOCK a.s. a podle výsledků provedených analýz navrhnout společnosti doporučení pro zlepšení. Tyto analýzy jsem zpracovával především ve finanční oblasti, kterou jsem porovnával s odvětvím stavebnictví v České republice.

V teoretické části jsem po prostudování odborných zdrojů definoval konkurenceschopnost a její faktory, požitou SWOT analýzu a Porterovu analýzu pěti sil. Dále jsem za pomoci odborné literatury popsal použité finanční ukazatele a jejich optimální hodnoty, které jsem v praktické části své práce použil. V teoretické části své práce jsem také popsal doporučené metody.

V praktické části mé práce jsem nejdříve určil odvětví dle OKEČ do kterého společnost BLOCK spadá a díky tomu jsem mohl porovnávat finanční ukazatele společnosti vzhledem k odvětví a tím zjistit jak na tom společnost je. Dopomohl mi k tomu i vstřícný přístup společnosti a povolení nahlédnout do jejich finančních výkazů. Po provedených analýzách jsem, i přes skvělé postavení firmy na tuzemském trhu i v ohledu k odvětví, našel pár nedostatků a doporučil jsem na závěr metody k jejich odstranění. Společnosti jsem doporučil zavedení Customer Relationship Management jelikož zákazníci jsou pro společnost velmi důležití. Dalším doporučením bylo využití faktoringu, což by společnost mohla využít, především pokud by se vydařila do budoucnosti její vize expandování na Polský trh. Nejméně důležité by to bylo i pro čerstvě uzavřený miliardový kontrakt. Za pomoci obchodních manažerů s kterými jsem měl možnost několikrát hovořit jsem zanalyzoval jejich konkurenty pro získání většího přehledu.

Zpracování této bakalářské práce pro mě bylo velice přínosným, jelikož jsem mohl prakticky spolupracovat se společností BLOCK, která je pro mě významnou a svými návrhy jí pomoci ke zlepšení. Po uskutečněném workshopu s vedením společnosti se potvrdilo, že má bakalářská práce je pro společnost přínosným podkladem a některá doporučení budou v budoucnu realizována. Velký zájem byl především o zvolenou formu financování. Doporučení CRM bylo také přivítáno pozitivně, kde již padlo první rozhodnutí o využití CMR právě ve zmiňovaném obchodním oddělení. Předpokládá se, dlouhý proces zavedení, ale výsledný efekt je dle vedení Analytického odboru dostatečným přínosem i při opoždění předpokládané návratnosti.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-1535-3.

BLOCK. *O společnosti* [online]. 2011 [cit. 2013-04-30]. Dostupné z: <http://www.block.cz/cs-9-o-spolecnosti.html?ids=2>

BLOCK. *Produkty a systémy* [online]. 2011 [cit. 2013-05-02]. Dostupné z: <http://www.block.cz/cs-12-produkty-systemy.html?ids=2>

CAS CRM. *Zavedení CRM* [online]. 2012 [cit. 2013-05-13]. Dostupné z: <http://www.cas-crm.com/cz/servis-podpora/zavedeni-crm.html>

ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. 1.vyd. Praha: Radix, 2002, 270 s. ISBN 80-860-3135-7.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

Factoring ČS. *Co je to factoring?* [online]. 2011 [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: <http://www.factoringcs.cz/>

HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009, xix, 170 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

Hyperstudent. *Co jsou trainee programy?* [online]. 2010 [cit. 2013-05-10]. Dostupné z: <http://www.hyperstudent.cz/co-jsou-trainee-programy.phpwww.block.cz>

KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 2. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2009, xiii, 137 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-119-2.

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

KOŠTURIÁK, Ján. *Inovace: vaše konkurenční výhoda!*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, viii, 164 s. ISBN 978-80-251-1929-7.

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

KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOZEL, Roman. Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

LANDA, Martin. Jak číst finanční výkazy: [analýza účetních výkazů, hodnocení finanční výkonnosti, měření efektivnosti investic : případové studie, příklady, koncepce podnikového účetního systému]. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, xv, 176 s. ISBN 978-80-251-1994-5.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6

PAVLŮ, Dušan. Marketingové komunikace a konkurence. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta multimediálních komunikací, 2007, 172 s. ISBN 978-80-7318-634-0.

REŽŇÁKOVÁ, Mária. Efektivní financování rozvoje podnikání. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 142 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-1835-4.

REŽŇÁKOVÁ, Mária. Řízení platební schopnosti podniku: řízení platební schopnosti ... a praktických aplikací. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2010, 191 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.

RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2008, 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.

RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. Finanční management. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 290 s.

Strategie.cz. *CRM - efektivní metoda nového přístupu k zákazníkům* [online]. 2009 [cit. 2013-05-10]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/prilohy/marketing-magazin/crm-efektivni-metoda-noveho-pristupu-k-zakaznikum-468711>

SUNmarketing. *SWOT analýza* [online]. 2011 [cit. 2013-04-28]. Dostupné z: <http://www.sunmarketing.cz/nastroje/slovník/swot-analyza>

SYNEK, Miloslav, Heřman KOPKÁNĚ a Markéta KUBÁLKOVÁ. Manažerské výpočty a ekonomická analýza. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2009, xviii, 301 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-154-3.

SYNEXT. *Analýza konkurence* [online]. 2008 [cit. 2013-04-29]. Dostupné z: <http://www.synext.cz/analyza-konkurence-jejich-uspesnych-a-neuspesnych-kroku-jejeho-potencialu.html>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

VŠ	Vysoká škola
HRM	Human resource management
a.s.	Akciová společnost
VÚ	Výzkumný ústav
ČR	Česká republika
EU	Evropská Unie
Obr.	Obrázek
OKEČ	Odvětвовá klasifikace ekonomických činností.
SWOT	Analýza vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Streanghts, Weaknesses, Opportunities, Threats
Tab.	Tabulka
EBIT	Earnings before interest, taxes
tzv.	Tak zvaný
viz.	Odkaz na jiné místo v textu
cca	cirka
VI. zprac.	Vlastní zpracování
ROE	Return of equity
ROA	Return of assets
ROS	Return od sales
BOZP	Bezpečnost práce
OS	Operační sál
IT	Informační technologie
např.	Například
Tzn.	To znamená

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1 SWOT analýza (SUNmarketing, 2011).....	18
Obr. 2 Porterova teorie (SYNEXT, 2008) .....	18
Obr. 3 Poměrové ukazatele (Růčková, 2008, s. 47) .....	21
Obr. 4 Poměrové ukazatele 2 (Růčková, 2008, s. 48.) .....	22
Obr. 5. Společnost BLOCK a.s. (BLOCK, 2011).....	36
Obr. 6. Komplexní celek BLOCK (BLOCK, 2011).....	37
Obr. 7. Osvědčení utajované skutečnosti (BLOCK, 2011).....	39
Obr. 8. Organizační struktura BLOCK (Vl. zprac.).....	40
Obr. 9. Systém FORCLEAN (BLOCK, 2011) .....	41
Obr. 10. Systém ThinkingLAB (BLOCK, 2011).....	41
Obr. 11. Fytotronová komora (BLOCK, 2011) .....	42
Obr. 12. Systém Formedical (BLOCK, 2011) .....	42
Obr. 13 Rentabilita (Vl. zprac.) .....	54
Obr. 14 Spider analýza (Vl. zprac.) .....	54

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1. Porovnání dodávek investičních celků (Vl. zprac.).....	44
Tab. 2. Porovnání – zdravotnictví (Vl. zprac.) .....	44
Tab. 3. Porovnání prodeje laboratorního vybavení (Vl. zprac.) .....	45
Tab. 4. Porovnání vestavby čistých prostor (Vl. zprac.).....	45
Tab. 5. Zadluženost BLOCK (Vl. zprac.).....	48
Tab. 6. Zadluženost odvětví (Vl. zprac.) .....	48
Tab. 7. Likvidita BLOCK (Vl. zprac.).....	50
Tab. 8. Likvidita odvětví (Vl. zprac.) .....	50
Tab. 9. Rentabilita BLOCK (Vl. zprac.).....	51
Tab. 10. Rentabilita odvětví (Vl. zprac.) .....	51
Tab. 11. Aktivita BLOCK (Vl. zprac.) .....	52
Tab. 12. Aktivita odvětví (Vl. zprac.).....	52
Tab. 13. Výchozí tabulka pro Spider analýzu (Vl. zprac.) .....	53
Tab. 14. SWOT analýza (Vl. zprac.) .....	55



## **SEZNAM PŘÍLOH**

P I Zjednodušená Rozvaha BLOCK a.s. 2009-2011

P II Zjednodušená Rozvaha Stavebnictví 2009-2011

P III Zjednodušené Výnosy a Náklady BLOCK a.s. 2009-2011

## PŘÍLOHA P I:

BLOCK, a.s.			
v tis. Kč	2009	2010	2011
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>607 617</b>	<b>549530</b>	<b>752852</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>351687</b>	<b>278607</b>	<b>186844</b>
DNM	40197	577	940
DHM	52347	53130	56881
DFM	259143	224900	129023
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>252990</b>	<b>269364</b>	<b>562569</b>
Zásoby	30533	27417	50306
Dlouhodobé pohledávky	942	3	3
Krátkodobé pohledávky	213761	217084	251728
KFM	7754	24860	260532
Časové rozlišení	<b>2940</b>	<b>1559</b>	<b>3412</b>
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>607617</b>	<b>549530</b>	<b>752825</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>422408</b>	<b>393041</b>	<b>439494</b>
Základní kapitál	25500	25500	25500
Kapitálové fondy	264949	187173	86939
Rezervní fond a OKF	4670	5500	6526
VH minulých roků	142789	164077	121152
VH běžného účtovného období	22500	10791	199377
<b>Cizí zdroje</b>	<b>184991</b>	<b>156464</b>	<b>312002</b>
Rezervy	558	0	0
Dlouhodobé závazky	917	1142	1286
Krátkodobé závazky	165147	155322	310716
<b>Bankovní úvěry a výpomoci</b>	<b>18369</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Bankové úvěry dlouhodobé	0	0	0
BÚ a finanční výpomoci krát.	18369	0	0
Časové rozlišení	<b>218</b>	<b>25</b>	<b>1329</b>

## PŘÍLOHA P II:

Stavebnictví			
v tis. Kč	2009	2010	2011
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>211 250 460</b>	<b>227 295 023</b>	<b>217 497 262</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>58 995 341</b>	<b>68 933 123</b>	<b>69 972 592</b>
DNM+DHM	42 299 797	48 708 044	49 015 911
DFM	16 695 544	20 225 078	20 956 680
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>150 427 646</b>	<b>156 907 272</b>	<b>145 915 011</b>
Zásoby	18 859 111	20 541 702	16 548 954
Pohledávky	97 924 974	99 869 781	92 776 735
oběžná aktiva	33 643 562	36 495 790	36 589 322
Časové rozlišení	33 643 562	36 495 790	36 589 322
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>211 250 460</b>	<b>227 295 023</b>	<b>217 497 262</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>74 369 911</b>	<b>84 811 209</b>	<b>83 856 429</b>
Základní kapitál	35 543 448	34 989 408	36 050 810
Neroz. VH a ost. Fondy	25 153 293	39 778 696	40 092 587
VH běžného úč. období	13 673 171	10 043 105	7 713 032
<b>Cizí zdroje</b>	<b>133 389 892</b>	<b>138 440 828</b>	<b>129 745 419</b>
Rezervy	11 497 660	13 279 159	14 776 826
Dlouhodobé závazky	13 945 781	18 071 804	19 154 104
Krátkodobé závazky	85 622 139	84 696 804	75 680 605
Bankové úvěry a výpomoci	22 324 312	22 393 061	20 133 884
BÚ dlouhodobé	13 303 126	16 016 361	13 467 379
BÚ a fin. vyp. krát.	9 021 185	6 376 701	6 666 505
Časové rozlišení	3 490 657	4 042 987	3 895 415

## PŘÍLOHA P III:

BLOCK, a.s.			
v tis. Kč	2009	2010	2011
Tržby za prodej zboží	83150	36928	105308
Výkony	441663	287107	1125518
<i>Tržby za prodej vl. výrobků a služeb</i>	459056	289379	1097019
<i>Změna stavu zásob</i>	-22164	-2272	27966
<i>Aktivace</i>	4771	0	533
Tržby z prodej DM a materiálu	464	313	257
Ostatní provozní výnosy	15090	6031	9058
Tržby z prodeje CP	0	4996	56
Výnosy z DFM	0	0	14617
Výnosové úroky	60	147	310
Ostatní finanční výnosy	3412	2103	13636
Mimořádné výnosy	0	0	0
<b>Výnosy</b>	<b>543839</b>	<b>337625</b>	<b>1268760</b>
v tis. Kč	2009	2010	2011
Náklady na zboží	61664	25473	75488
Výkonová spotřeba	348061	218827	833620
<i>Spotřeba mat. a energie</i>	166667	81933	317195
<i>Služby</i>	181394	136894	462425
Osobní náklady	77873	66857	97260
Dane a poplatky	317	331	334
Odpisy DHM a DNM	3033	5028	6402
ZC předaného DM a materiálu	0	65	25
Změna stavu rezerv	5761	-16725	-1472
Ostatní provozní náklady	15010	17516	1571
Prodané CP	0	974	63
Změna stavu rezerv	-617	0	0
Nákladové úroky	2394	712	660
Ostatní Fin. náklady	5657	5293	12274
Daň z příjmu	2186	2483	43599
Mimořádné náklady	0	0	0
<b>NÁKLADY</b>	<b>521339</b>	<b>326834</b>	<b>1069824</b>