

Univerzita Pardubice

Fakulta Ekonomicko-správní

Komplexní analýza vybraného podniku

Štěpán Dvořák

Bakalářská práce

2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Štěpán Dvořák**
Osobní číslo: **E13167**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku: Management malých a středních podniků**
Název tématu: **Komplexní analýza vybraného podniku**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Práce se zabývá komplexní analýzou vybraného speditérského podniku, jehož činnost spočívá v obstarávání přepravy zásilek.

Cílem této práce je na základě provedení komplexní analýzy sledovaného podniku (zahrnující detailní charakteristiku tohoto podniku, provedení finanční analýzy a zhodnocení finanční situace podniku, postavení na trhu a identifikaci vnějších a vnitřních faktorů ovlivňujících chod podniku) zhodnotit jeho dosavadní fungování, identifikovat problematická místa a navrhnout soubor doporučení vedoucí k zefektivnění provozu tohoto podniku.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů z oblasti komplexního řízení podniku.
- Metody a postupy vztahující se ke komplexnímu řízení podniku.
- Charakteristika sledovaného podniku.
- Provedení komplexní analýzy podniku.
- Zhodnocení a návrhy.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

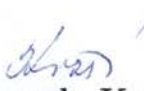
RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza, 4. rozš. vydání Praha: Grada, 2011, 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8.

GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., ŘEHÁK, D. Analýza podniku v rukou manažera. Brno: BizBooks, 2012, 325 s. EAN: 9788026500322.

FOSTER, R. Strategie podnikání. Praha: Melantrich, 1990, 238 s. ISBN: 80-7023-071-1.

PITRA, Z. Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy. Praha: Ekopress, 2001, 305 s. ISBN: 8086119645.


Vedoucí bakalářské práce:


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.


Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **29. září 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **29. dubna 2016**


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 29. září 2015

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Nesouhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích _____

Štěpán Dvořák

Poděkování:

Chtěl bych poděkovat své vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Marcele Kožené Ph.D. a dále Ing. Lucii Jelínkové za jejich odborné rady a konzultace při tvorbě bakalářské práce. Dále bych rád poděkovat paní Janě Gerhátové, jednatelce společnosti GEVO TRANSPORT, s. r. o., za poskytnuté materiály a odborné rady, které poskytli základ praktické části mé práce.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá komplexní analýzou podniku GEVO TRANSPORT, s. r. o. za pomoci vybraných analýz. Teoretická část obsahuje základní informace o řízení podniku, komplexní analýze obecně a o dalších analýzách, které byly použity pro provedení komplexní analýzy. V rámci praktické části je provedena komplexní analýza sledovaného podniku za období pěti let prostřednictvím vybraných analýz: analýza PEST, SWOT analýza, Porterova analýza pěti hybných sil, finanční analýza a analýza rozšířeného marketingového mixu. Na závěr je provedeno zhodnocení a jsou uvedeny návrhy na zlepšení stávající situace podniku.

Klíčová slova

Komplexní analýza, SWOT analýza, PEST analýza, Porterova analýza, Marketingový mix, finanční analýza

Title

Comprehensive analysis of the selected company

Annotation

Bachelor thesis deals with complex analysis of company GEVO TRANSPORT, s. r. o. by chosen analyses. Theoretical part contains basic information's about management, complex analysis generally and information's about analysis which are used for creating of complex analysis. In practical part is applied complex analysis chosen company through by chosen analysis: PEST analysis, SWOT analysis, Porter's analysis of five driving forces, financial analysis and analysis of enlarged marketing mix, in five years. In conclusion are listed assessment of actual company situation and suggestions for improving.

Key words

Complex analysis, SWOT analysis, PEST analysis, Porter's analysis, Marketing mix, financial analysis

Obsah:

Úvod	12
1 Vymezení základních pojmů z oblasti komplexního řízení podniku	14
1.1 Řízení podniku.....	14
1.1.1 Manažerské funkce.....	15
1.1.2 Stupně řízení podniku a jeho členění z hlediska času	16
1.1.3 Vývoj v oblasti řízení podniku.....	17
1.1.4 Cíle řízení podniku	19
1.2 Komplexní řízení.....	20
2 Metody a postupy vztahující se ke komplexnímu řízení podniku.....	23
2.1 Definice komplexní analýzy	23
2.1.1 Vypracování projektu komplexní analýzy	24
2.1.2 Sběr informací.....	25
2.1.3 Zpracování a analýza dat	25
2.1.4 Interpretace a realizace	26
2.2 Vybrané analýzy pro komplexní řízení podniku.....	26
2.2.1 Finanční analýza.....	27
2.2.2 Finanční výkazy	27
2.2.3 SWOT analýza	30
2.2.4 PEST analýza	31
2.2.5 Porterova analýza pěti hybných sil.....	32
2.2.6 Rozšířený marketingový mix.....	33
2.3 Shrnutí vybraných metod pro komplexní řízení podniku	34
3 Charakteristika sledovaného podniku.....	35
3.1 Základní informace o podniku	35
3.2 Historie, současný stav a vývoj podniku	35

3.2.1	Historie podniku	35
3.2.2	Vývoj počtu zaměstnanců.....	36
3.2.3	Organizační struktura společnosti.....	37
3.2.4	Majetek společnosti	37
3.2.5	Vývoj financí	40
3.2.6	Obchodní partneři (odběratelé)	41
3.2.7	Konkurence.....	42
3.2.8	Podniková komunikace.....	42
4	Provedení komplexní analýzy podniku	44
4.1	Finanční analýza.....	44
4.1.1	Ukazatele rentability.....	44
4.1.2	Ukazatele likvidity.....	46
4.1.3	Ukazatele zadluženosti	48
4.1.4	Ukazatele aktivity	49
4.2	SWOT analýza	50
4.2.1	Sběr informací.....	50
4.2.2	Provedení vlastní SWOT analýzy	52
4.3	PEST analýza.....	52
4.3.1	Politické prostředí.....	53
4.3.2	Ekonomické prostředí.....	53
4.3.3	Sociální prostředí	54
4.3.4	Technologické prostředí	55
4.4	Porterova analýza	55
4.5	Rozšířený marketingový mix.....	57
5	Zhodnocení a návrhy.....	60
	Závěr.....	63
	Seznam zdrojů:	65

Seznam tabulek:

Tabulka 1: Externí a interní zdroje komplexní analýzy.....	24
Tabulka 2:Přehled komplexních metod	34
Tabulka 3: Vozový park společnosti GEVO transport, s. r. o.....	38
Tabulka 4: Tabulka Euronorem	40
Tabulka 5: Výnosy firmy od obchodních partnerů.....	41
Tabulka 6: Rentabilita tržeb	44
Tabulka 7: Rentabilita aktiv a vlastního kapitálu.....	46
Tabulka 8: Likvidity.....	47
Tabulka 9: Věřitelské riziko	48
Tabulka 10: Úrokové krytí	48
Tabulka 11: Vstupní údaje ukazatelů aktivity.....	49
Tabulka 12: Obratovost.....	50
Tabulka 13: doba obratu	50
Tabulka 14: Informace pro sestavení SWOT zařazené do vybraných skupin	51
Tabulka 15: Komparace SWOT analýzy	52
Tabulka 16: Omezení jízd ve vybraných státech EU.....	53
Tabulka 17: Výše cestovních náhrad.....	54

Seznam obrázků:

Obrázek 1: Stupně managementu	17
Obrázek 2: Postup vypracování komplexní analýzy	23
Obrázek 3: Schéma marketingového mix	33
Obrázek 4: Vývoj počtu zaměstnanců firmy.....	36
Obrázek 5: Organizační schéma společnosti.....	37
Obrázek 6: Vozový park dle výrobců.....	39
Obrázek 7: Graf krytí majetku firmy.....	40
Obrázek 8: Rozdělení aktiv firmy.....	41
Obrázek 9: Graf nákladů a výnosů v posledních 5 letech	45

Seznam zkratek:

EU	evropská unie
NAFTA	severoamerické sdružení volného obchodu
CF	cash-flow
VZZ	výkaz zisků a ztrát
EUR	euro
CZK	české koruny
EAT	zisk po zdanění a odečtení úroků
ROA	rentabilita celkových aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
DO	doba obratu
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
FO	fyzická osoba
PO	právnícká osoba
Tab.	tabulka
Obr.	obrázek
OA	oběžná aktiva
CZ	cizí zdroje
VZ	vlastní zdroje
DM	dlouhodobý majetek
DHM	dlouhodobý hmotný majetek

Úvod

Tlak na neustálé zvyšování konkurenceschopnosti podniků s sebou přináší hledání nových a dokonalejších způsobů a nástrojů pro analyzování a řízení podniku. Jedním z takovýchto nástrojů je komplexní analýza, která využívá komparace mnoha makroekonomických i mikroekonomických analýz. Manažer jejím prostřednictvím může nejen detailně analyzovat firmu, nýbrž i sledovat minulý a současný vývoj trhu a predikovat budoucnost. Manažer tak může snáze formulovat strategické záměry podniku.

Cílem bakalářské práce je provést komplexní analýzu podniku GEVO transport, s. r. o. pomocí vybraných analýz. Závěry z této analýzy by měly podniku poskytnout informace týkající se minulého a současného vývoje podniku. Dále budou na základě těchto výsledků formulována doporučení pro další směřování podniku.

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část je zaměřena na vysvětlení jednotlivých pojmů týkající se řízení. Nejdříve budou objasněny základní pojmy týkající se řízení podniku, jednotlivých manažerských funkcí, stupňů řízení, cílů a vývoje v oblasti managementu směřující ke komplexnímu řízení. Následně bude charakterizován samotný pojem komplexní řízení, který zahrnuje teoretickou přípravu od vypracování projektu až k jeho interpretaci a možné realizaci. Jako podklad pro komplexní řízení podniku je využívána komplexní analýza, jejíž součástí jsou jednotlivé konkrétní analýzy.

Praktická část blíže specifikuje historii, současný stav a predikci budoucího vývoje podniku GEVO transport, s. r. o. v odvětví, ve kterém působí. Komplexní analýza podniku bude provedena na základě zpracování vybraných analýz. Jedná se o tyto konkrétní analýzy: finanční analýza, SWOT analýza, analýza rozšířeného marketingového mixu, Porterova analýza pěti hybných sil a PEST analýza. Analýzy budou provedeny na základě studia interních materiálů podniku, provedených rozhovorů se zaměstnanci podniku v časovém horizontu pěti let, tj. od roku 2010 do roku 2014.

Poslední kapitola práce bude obsahovat shrnutí vybraných analýz a soubor doporučení pro podnik, které mohou vést k zvýšení výkonosti podniku a upevnění jeho pozice na trhu.

1 Vymezení základních pojmů z oblasti komplexního řízení podniku

Vysoká dynamika podnikatelského prostředí a komplikovanost struktur současných podniků, jejich velikost a rostoucí rozsah působnosti na celosvětových trzích vede k nutnosti nazírat na řízení podniku komplexně.

První kapitola je tedy věnována definování základních pojmů z oblasti řízení a komplexního řízení podniku a charakterizování postupného vývoje řízení podniku.

1.1 Řízení podniku

Řízení podniku, nebo též management lze dle Koontze a Weihricha charakterizovat jako „*Management je proces vytváření a udržování určitého prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a efektivně uskutečňují zvolené cíle.*“ [31]

Peter Ferdinand Drucker řekl: „*Management je proto tím, co se tradičně nazývalo svobodným uměním: ‚svobodným‘ proto, že se zabývá základními kategoriemi znalostí, sebepoznání, moudrosti a vůdčích schopností, ‚uměním‘ proto, že jde o obor praktický a aplikační. Manažeři čerpají ze všech znalostí a poznatků společenských věd – psychologie a filosofie, ekonomie a historie, etiky – ale stejně tak i věd přírodních. Musí však tyto znalosti zaměřit na efektivnost a výsledky – na uzdravení nemocného pacienta, na výuku studenta, na postavení mostu, na vypracování a prodej počítačového programového vybavení, jež bude optimální pro svého uživatele.*“ [23]

V odborné literatuře lze najít ještě celou řadu různých definic managementu, o sjednocení těchto definic se pokusil např. Buchta, který míní, že: „*Management je ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci (tj. manažeři) užívají k zvládnutí činností (tj. manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení soustavy podnikatelských cílů organizace včetně její prosperity.*“ [7]

1.1.1 Manažerské funkce

Pro řízení podniku je důležité správné vykonávání a naplnění manažerských funkcí. Manažerské funkce, resp. činnosti představují asi nejklaštější způsob klasifikace práce manažerů. Řídící práce se podle tohoto pojetí dělí na jednotlivé funkce, resp. činnosti. Henri Fayol [23] tyto funkce definoval následovně:

Plánování

Plánování patří mezi klíčové manažerské funkce (funkce managementu) a proto se týká všech oborů a aspektů organizace: ekonomika a finance, informatika, kvalita, lidské zdroje, logistika a doprava, management organizace, marketing, služby, výroba. [23]

Plánování je proces, který vyžaduje intelekt; vyžaduje, aby se vědomě určoval průběh činností a rozhodování se zakládalo na cílech, znalostech a důležitých odhadech. Patří mezi klíčové manažerské funkce, vytváří tedy podmínky pro to, aby se realizovali určité záležitosti, které by se třeba za jiných okolností neuskutečnili. Zřídka se však podaří předvídat budoucnost, protože faktory náhody mohou změnit i ty nejlepší plány. [5]

Organizování

Důvodů k organizování je více, mezi ty nejdůležitější patří dělba práce, delegování pravomocí a zodpovědností, nastavování rozpětí řízení a další. Z hlediska organizační struktury organizování znamená uspořádávání, vytváření řádu a systému, tj. vymezení vztahů mezi lidmi, tedy organizování lidí a dalších zdrojů, procesů, služeb, struktur a systémů uvnitř organizace. Z hlediska dennodenní práce manažera znamená proaktivní organizování práce lidí. [23] [5]

Organizační struktura podniku je tvořena složkami a vazbami mezi nimi. Je to systém podniku, který má umožnit efektivní činnosti lidí. [23] [5]

Personalistika

Personalistika a řízení lidských zdrojů, někdy též human capital management či personální management je oblast procesů v organizaci, která se zabývá řízením

a rozvojem lidských zdrojů. Zahrnuje komplexní personální práci, tedy celou řadu postupů a různých metod řízení pro řízení lidských zdrojů - pro práci s lidmi v organizaci. [23]

Dle Koontze a Weihricha [5] se personalistikou rozumí: *„Obsazování pozic v organizační struktuře a udržování jejich obsazení. Tato funkce je realizována pomocí indikace požadavků na pracovní sílu, inventarizaci disponibilních lidí, najímáním, vybíráním, umisťováním, povyšováním, ohodnocováním, plánováním povolání, kompenzováním a školením.“*

Kontrola

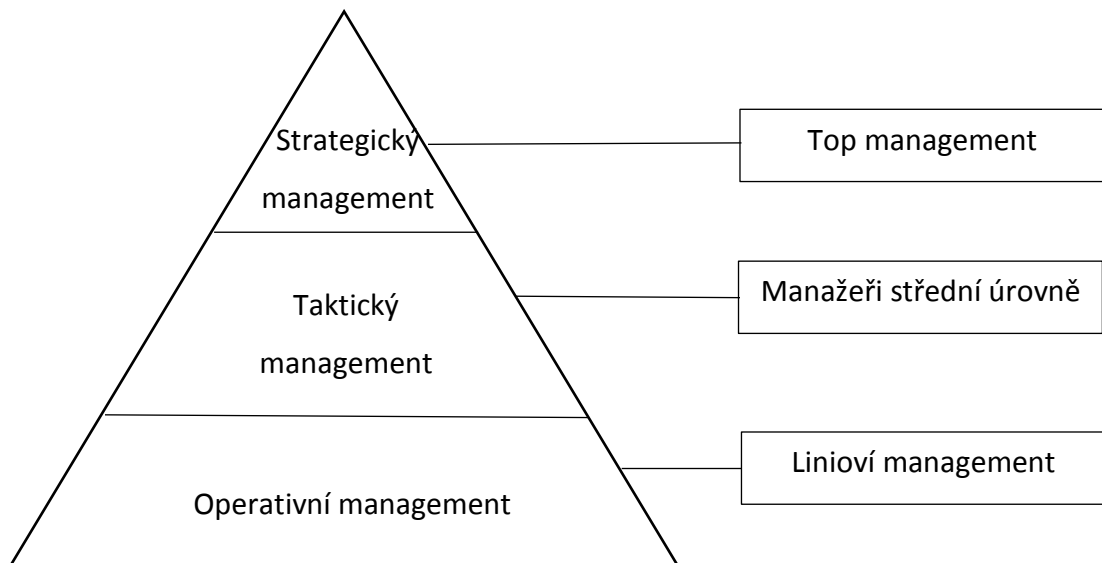
Kontrola je soustavné sledování a kritické hodnocení chování, různých nastalých jevů, situací a procesů v organizaci nebo jejím okolí. Hlavním účelem je korigování organizace žádoucím směrem. Pomocí kontroly lze také preventivně předcházet negativním jevům a má proto také vztah na řízení rizik. Kontrola je jedním ze základních úkolů manažerů na všech úrovních. Provádějí kontrolu buď přímo sám nebo nepřímo (delegování kontroly na další pracovníky nebo třetí osoby). [23] [5]

Vedení

Vedení lidí je schopnost vést, usměrňovat, motivovat a stimulovat lidi tak, aby správně plnili námi zadané úkoly. Vedení lidí vyžaduje určitou způsobilost manažera, autoritu a osobní charisma. S problematikou souvisí schopnost vést lidi. Moc a schopnost je vést spolu souvisí, ale nejsou zaměnitelné. Moc se může vyskytovat bez vedení lidí, zatímco vedení bez moci je nesmyslné. [23] [5]

1.1.2 Stupně řízení podniku a jeho členění z hlediska času

Podnikové cíle jako takové jsou v podniku stanovovány a plněny na různých úrovních. Za základní stupně řízení podniku lze považovat řízení podniku na úrovni: strategické, taktické a operativní. Přičemž tyto jednotlivé úrovně řízení na sebe navazují. Liší se od sebe zejména stanovením cílů, úkolů a vyčleněním kompetencí odpovědných osob. [38]



Obrázek 1: Stupně managementu

Zdroj: upraveno podle [23]

Z hlediska času lze rozlišit 3 typy řízení [3]:

- Krátkodobé (operativní) do 1 roku
- Střednědobé (taktické) od 1 do 3 let
- Dlouhodobé (strategické) delší než 3 roky

1.1.3 Vývoj v oblasti řízení podniku

Přístupy řízení chronologicky seřadil K. H. Chung. Shrnutí chronologického vývoje včetně uvedení nových poznatků v této oblasti dle [7] [5], je následující:

- 1910 - 1920: Klasický management,
 - představitelé: F. W. Taylor, H. Fayol, M. Weber, T. Baťa a H. Ford,
 - Ford přinesl: maximalizaci dělby operací, zaškolování pracovníků, zavedení pásové výroby, hromadná výroba součástí, pětidenní pracovní doba, aj.
 - Baťa zavedl: výchovu pracovníků, prodej pomocí vlastních prodejen, budování zahraničních filiálek a závodů, plánování výroby, aj.
 - Taylor zavedl: dělbu úkolů mezi dělníky, hmotné podněcování, využití nadřízených (manažery první linie), aj.
- 1920 - 1940: Psychologicko – sociální přístupy,
 - představitelé: E. Mayo, M. Folletová, A. Maslow,

- přínos těchto přístupů spočíval v pohledu na pracovníka, jako na člověka. Je nutno respektovat pracovníka a pracovní skupiny. E. Mayo zavel také nehmotné pobídky zaměstnanců.
- 1940 - 1950: Procesní přístupy,
 - Představitelé: L. Gulick, L. F. Urwick,
 - vychází z klasického managementu, je postaveno na byrokratickém a správním řízení, dále kladou důraz na klasifikaci manažerských funkcí a snaží se je propojit do jednoho integrovaného celku.
- 1950 – 1960: Systémové přístupy,
 - představitelé: Ch. Barnard, H. Simon, J. March,
 - je nutné mít o problematice určité znalosti, přístupy akceptují komplexní chápání jevů a procesů i ve vnějších souvislostech.
- 1960 – 1970: Kvantitativní přístupy,
 - představitelé: C. W. Churchman, L. Ackoff, T. L. Saaty,
 - pozitivně ovlivnili myšlení mladých manažerů, kladly důraz na uspořádanost, snahu, exaktnost a kvalifikaci.
- 1970 – 2000: Pragmatické přístupy,
 - představitelé: P. F. Drucker, H. Mintzberg, H. Koontz, H. Weihrich,
 - jsou založeny na analýzách, hodnoceních a zevšeobecnění poznatků manažerské praxe.
- 2000 – současnost,
 - řízení podniku je třeba chápat v širších souvislostech s politickými, ekonomickými, sociálními, environmentálními a dalšími vazbami na lidskou společnost a její okolí. Vzhledem k vysoké dynamice podnikatelského prostředí je základním předpokladem pro současné řízení podniku schopnost pružně reagovat na neustále se měnící požadavky trhu,
 - management v 21. století by měl dle Druckera [5] vycházet z pojetí tzv. postupných manažerských funkcí, které definoval pomocí pěti následujících činností: určování cílů, organizace pracovní činnosti, motivování a komunikace, měření a hodnocení, růst odborné úrovně pracovníků.

Zvyšující se náročnost řízení podniku vede k nutnosti hledání nových nástrojů poskytujících detailnější pohled na podnikové procesy, vnitřní a vnější faktory ovlivňující podnik jako takový a dynamické konkurenční prostředí, ve kterém podnik působí. Základním nástrojem pro komplexní řízení podniku je komplexní analýza, pomocí které podnik získává dostatečné množství detailních informací o jednotlivých oblastech. Na základě těchto informací pak může efektivně řídit svou činnost.

Liberalizace podmínek světového obchodu, odstraňování celních a jiných administrativních bariér do vnějšího celku s výrazně mezinárodním prostředím vnitřní kultury, dohody o vzniku silných hospodářských oblastí jako EU, NAFTA¹ apod. – to vše přispívá k tomu, že management dnešního podnikání se musí vyrovnat se zcela odlišnými podmínkami než před pouhými patnácti lety. [28, str. 18]

Nevyhnutelná změna tak v přístupech k analýzám a výsledkům rozvoje průmyslu vyžaduje provedení určitého vstupu do všech podstatných stránek hospodářské činnosti podniku. [9, str. 13]

1.1.4 Cíle řízení podniku

Cíle jsou motivační faktory v organizaci. Lze říci, že každá organizace musí mít stanoveny nějaké cíle, ať se jedná o dosažení obrátu, zisku podílu na trhu, úrovně kvality služeb či úplně jiné cíle. Cíle v organizaci pomáhají manažerům řídit a motivovat pracovníky. [23]

Podle Wöheho [37] cíle lze definovat podle:

Významu (hierarchie) cíle: podle významu se člení na **vrcholové a dílčí**, kde vrcholové cíle musí být uskutečněny pomocí dílčích cílů.

Velikosti (rozsahu) cíle: cíle mohou být jak **omezené tak neomezené**. Omezené se snaží o maximalizaci splněných dílčích cílů. U neomezených je třeba nastavit, kolik dílčích

¹ NAFTA: Severoamerická zóna volného obchodu

dílů je třeba minimálně splnit. Cíle tak bývají někdy označovány za maximalistické a minimalistické.

Časového hlediska: určuje se doba, která je potřebná ke splnění cíle. Jedná se o **krátkodobé cíle**, které mohou být splněny do jednoho roku od jejich zadání. **Střednědobé cíle**, které se musí plnit v horizontu jednoho až tří let. **Dlouhodobé** jsou delší než na 3 roky.

Vztahu mezi cíli: podle vztahů mezi cíli lze rozlišovat **cíle komplementární** (dosahování jednoho cíle vede k dosahování cíle druhého - např. snižování nákladů obvykle vede ke zvyšování zisku), **konkurenční cíle** (vyšší plnění jednoho cíle vede k nižšímu plnění druhého cíle - např. intenzivnější reklama zvyšuje náklady), **protikladné cíle** (dosažení jednoho cíle vylučuje dosažení druhého cíle - je to extrémní případ cílů konkurenčních), **indiferentní cíle** (plnění jednoho cíle nemá vliv na plnění ostatních cílů).

Pro naplnění stanovených podnikových cílů a efektivní řízení podniku poté manažerům slouží jednotlivé manažerské funkce.

1.2 Komplexní řízení

Základem pro řízení podniku je mít dostatek informací o tom, co se děje v okolí podniku, jaké faktory na něj mají vliv, jaký je je-jich budoucí vývoj a další, aby mohl správně naplánovat své vlastní aktivity. Firma musí být schopná mít v reálném čase k dispozici informace o vývoji uvnitř i vně organizace, musí být schopna tyto informace efektivně zpracovat a okamžitě zareagovat v souladu se svým posláním. Bez rychlého přístupu k přesným a komplexním informacím se firmy vystavují riziku nekvalifikovaných rozhodnutí. Proto je třeba na začátku provést komplexní analýzu podniku a jeho okolí. [4]

Komplexní řízení podniku se skládá zejména z finančního řízení, řízení výroby, řízení jakosti, řízení lidí, marketingu, výzkumu a vývoje a řízením investic.

Základním funkcí **finančního řízení** je získávání peněz a kapitálu, jejich alokace do různých forem nepeněžního majetku a rozdělování zisku. [35]

Řízení výroby považujeme za velice důležitou činnost. Pro základní informaci se uvádí, že činnost zahrnuje [6]:

- lhůtové plánování,
- operativní řízení,
- a operativní evidenci.

Řízení jakosti je součástí řízení podnikových činností s cílem dosažení a udržení jakosti. Využíváme prostředků, jako jsou Juranova spirála nebo Ishikawův diagram. [6]

Řízení lidí se dle Koontze a Wehricha rozumí[5]: *„Obsazování pozic v organizační struktuře a udržování jejich obsazení. Tato funkce je realizována pomocí identifikace požadavků na pracovní sílu, inventarizací disponibilních lidí, najímáním, vybíráním, umisťováním, povyšováním, ohodnocováním, plánováním povolání, kompenzováním a školením.“*

Nejdůležitějšími principy personalistiky jsou [5]:

- *princip cíle personalistiky,*
- *princip definice práce,*
- *princip manažerského rozhodování,*
- *princip otevřené konkurence,*
- *a princip školení a nepřetržitého rozvoje managementu.*

Marketing Kotler definoval jako [21]: *„manažerský a sociální proces, jehož pomocí získávají lidé to, co potřebují nebo po čem touží a to na základě produkce komodit a jejich směny za komodity jiné anebo za peníze.“*

Výzkum a vývoj souvisí s inovacemi, které můžeme vysvětlit několika způsoby [6]:

- Je to reálná kladná změna uvnitř podniku. Je výsledkem lidské aktivity. V tomto pojetí se inovace týká především výrobku či služby, materiálu, technologie, ale též změny organizačního uspořádání.
- Je to rozvíjení nového nápadu, námětu, myšlenky, ideje.

- Je to první zavedení technologie, výrobku apod. na trh., jde o **invence** (nápad, myšlenka, ideje). Proti tomu **imitace** je napodobení či aplikování inovace dalšími výrobci.

Řízení investic je proces, který se skládá z plánovacích a kontrolních činností, které probíhají v přípravné a realizační fázi investičního rozhodnutí.

2 Metody a postupy vztahující se ke komplexnímu řízení podniku

2.1 Definice komplexní analýzy

Dle Blažkové lze komplexní analýzu provést „*bud' jako samostatný krok, či jako součást plánovacího procesu, ale vždy platí, že by se měla provádět pravidelně, nejméně jednou za rok, nikoli až v případě nutnosti.*“ [3]

Dle Joyce „*není lehké vystihnout tento pojem, neboť strategické řízení se může transformovat na základě změny situace a v rámci jedné organizace mohou současně existovat různé typy strategických akcí*“ [17, str. 14]

Lze tedy konstatovat, že komplexní analýza vychází především z propojení více analýz do jednoho celku. Můžeme zde využít externích analýz mikroprostředí a makroprostředí, nebo interních, kde se zkoumá vnitřní situace podniku.

Postup komplexní analýzy dle Blažkové je znázorněno na následujícím obrázku [3]:



Obrázek 2: Postup vypracování komplexní analýzy

zdroj: [3]

V následujících podkapitolách jsou tyto jednotlivé kroky blíže popsány.

Na komplexní analýzu podniku lze nahlížet jako na projekt, jenž musí být vypracováván řídicí osobou ve firmě. Projekt je tedy stěžejním plánem pro celý další vývoj práce.

2.1.1 Vypracování projektu komplexní analýzy

Nejprve je nutné provést celou řadu úkonů, které se provádí s velkou precizností, jelikož na nich může záviset další vývoj podniku. Je tedy třeba provést [3] [4]:

1. Definování problému, potřeby, a tedy i účelu a cílů analýzy;
2. Definování potřebných informací;
3. Stanovení typu informací a jejích zdrojů;
4. Určení metod sběru informací;
5. Způsob zpracování vyhodnocení informací = definování rozličných analytických zdrojů;
6. Přiřazení odpovědností;
7. Stanovení časového harmonogramu;
8. Sestavení rozpočtu.

V projektu dále musí být zahrnuty veškeré informace z provedené komplexní analýzy o externích a interních faktorech firmy. Externí zdroje zkoumají okolí firmy, čímž tak poskytují obraz o firmě jako o subjektu působícím na trhu. Interní zdroje poskytují informace o fungování podniku zevnitř. Jsou to informace, se kterými musí být seznámen pracovníci firmy, aby mohl efektivně řídit firmu.

Blažková uvádí, že nejlepším způsobem, jak dosáhnout komplexního zhodnocení podniku je rozdělit si celou analýzu na dvě části a to na analýzu externích a interních dat [3]:

Tabulka 1: Externí a interní zdroje komplexní analýzy

Externí zdroje:	Interní zdroje:
1. Makroprostředí:	1. Výrobek
a. Politické informace	2. Konkurenční výhoda
b. Ekonomické	3. Výkonnost podniku
c. Sociální	4. Zaměstnanci podniku
d. Technické	5. Marketingový mix
e. Demografické	6. Organizační struktura podniku
f. Kulturní	7. Použité technologie
g. Přírodní	8. Strojní vybavení

2. Trhy	9. Nákladové pozice
3. Odvětví	10. Silné a slabé stránky
4. Konkurence	11. Další faktory
5. Dodavatelé	
6. Zákazníci	
7. Segmentace	
8. Příležitosti a hrozby	
9. Další faktory	

Zdroj: upraveno podle [3]

Všechny tyto faktory se postupně porovnají dále v práci při porovnávání kritérií a vyhodnocování oproti ostatním analýzám.

Definovat se musí rovněž, proč je analýza prováděna. Nejčastějšími důvody bývají reorganizace podnikové struktury, výrazné změny v okolí firmy ať už vyžádané nebo nevyžádané. Je třeba vědět, jaké informace podnik potřebuje, a jak je zjistit. [3]

2.1.2 Sběr informací

Fáze shromažďování informací zahrnuje, jaké informace firma chce získat, z jakých zdrojů, a jakým způsobem. Sběr informací se pak liší u malých a středních firem, které využijí svých vlastních výzkumů, kdežto velké giganty mohou využít svých marketingových či jiných středisek, či mají dostatečné finanční dispozice, aby zaplatili agentury, které se přímo specializují na sběr informací [3].

Některé informace, jako např. o konkurentech či o velikosti trhu, se mohou hůře zjišťovat, protože např. nejsou veřejně přístupné, zákazník nebo dodavatel nechce podat další informace, případně z jiného důvodu. Pak je potřeba stanovit, jakým jiným (legálním) způsobem je lze získat. [4]

2.1.3 Zpracování a analýza dat

Zpracování a analýza dat probíhá v dnešní době téměř výhradně na počítači, či počítačových soustavách, zejména pokud se jedná o značný počet dat ke zpracování. Data se nejprve třídí do jednotlivých skupin a určuje se jejich primárnost a sekundárnost. Následně se propojují a výsledkem je pak jeden ucelený pohled. [24]

Primární data jsou nově shromážděná data ke specifickému účelu nebo pro specifický výzkumný projekt. Výzkumníci obvykle začínají své šetření zkoumáním některého ze zdrojů sekundárních dat, aby zjistili, zda problém může být částečně nebo zcela vyřešen bez shromažďování nákladných primárních dat. [20]

Výhodou sekundárních dat je, že jsou snadno dostupné, finančně nenáročné. Když potřebná data neexistují nebo jsou zastaralá, nepřesná, neúplná nebo nespolehlivá, musí výzkumníci získat data primární. Většina projektů marketingového výzkumu obsahuje sběr některých primárních dat. [20]

2.1.4 Interpretace a realizace

Při interpretaci je důležité zhodnotit výsledky tak, aby byly užitečné pro firmu, bez správné interpretace mohou být i kvalitní výsledky nedostatečné. Vždy by měli být zachyceny v písemné podobě, kde bude znázorněno, dle jakých úkonů se zde postupovalo. [4]

Realizace je pak následný návrh postupů a návrhů řešení. Dle Blažkové se lidé nejčastěji setkávají s těmito chybami [4]:

- *sklon získat pouze lehce dostupné informace;*
- *neuvažování o všech relevantních informacích;*
- *využití nesprávných, nedůvěryhodných informací;*
- *využití pouze těch informací, které se nám hodí a podporují naše závěry (naše teorie), a ignorování těch informací, které jsou v rozporu s těmito teoriemi;*
- *nesprávná analýza a interpretace informací;*
- *provedení číselné analýzy bez úplného pochopení podstaty osobou, které není problematika blízká (nevidí v datech souvislosti).*

2.2 Vybrané analýzy pro komplexní řízení podniku

Pro zabezpečení komplexního řízení podniku je třeba vycházet z analýz, které se budou provádět v oblasti mikroprostředí a makroprostředí firmy, a které budou porovnávány s komplexním plánem. Výhody a nevýhody všech vybraných analýz budou

porovnány právě s analýzou komplexní a poté se vyhodnotí. Nakonec budou vybrány metody, které se využijí v praktické části práce.

2.2.1 Finanční analýza

Existuje celá řada způsobů, jak definovat pojem „finanční analýza“. V zásadě nejužitečnější definicí je však ta, která říká, že finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech. Finanční analýzy v sobě zahrnují hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek. Hlavním smyslem je připravit podklady pro kvalitní rozhodování o fungování podniku. [30, str. 9]

Kislingerová definuje finanční analýzu jako „*soubor činností, jejímž cílem je zjistit a vyhodnotit komplexně finanční situaci podniku.*“, chce tak využít analýzy ke všem postupům podnikání.

Finanční analýza podniků a společností se provádí s ohledem na otázky, které s její pomocí mají být zodpovězeny. Je však nutno přihlédnout k postavení společnosti v rámci příslušného odvětví a národního hospodářství. V rámci jedné společnosti lze provádět pouze časové srovnání, přičemž je nutné sledovat, nedošlo-li u daného subjektu k zásadním změnám, které by mohly toto časové srovnání ovlivnit. Finanční analýza společnosti se soustředí na stav společnosti a na její předpokládaný vývoj. [30, str. 16]

2.2.2 Finanční výkazy

Jsou to nejzákladnější dokumenty, jsou dané zákonem, který upravuje jejich vyhotovování pro všechny firmy působící na určitém území. Zákon upravuje jejich přesné znění a náležitosti. Nejzákladnějšími podmínkami pro vyhotovení všech těchto výkazů je pět náležitostí:

- Srozumitelnost
- Významnost
- Úplnost
- Spolehlivost
- porovnatelnost

V současné době se v České republice užívají 4 základní výkazy, těmito výkazy jsou rozvaha, výkaz zisků a ztrát, cash flow a výkaz o změnách vlastního kapitálu.

Rozvaha

Rozvaha nejzákladnější výkaz pro účetní závěrku, v rozvaze se dokonale zachycuje aktuální stav majetku firmy. Tento ukazatel je nejlepší pro první pohled na firmu, kdy si člověk srozuměný s problematikou za několik minut dokáže udělat první obrázek o podniku.

Výkaz zachycuje bilanční formou stav hmotného a nehmotného majetku (aktiva) a zdrojů jejich financování (pasiva) vždy k určitému datu. Rozvaha se zpravidla sestavuje k poslednímu dni každého roku, respektive kratších období a představuje základní přehled o majetku podniku ve statické podobě. [30, str. 22]

Na aktivní straně rozvahy se sledují stálá a oběžná aktiva, jako například budovy, vozový park firmy či programové vybavení kanceláří, což se týče aktiv stálých, neboli aktiv, které jsou v držení více než 1 rok. V oběžné sféře je možné nalézt krátkodobá aktiva, která v podniku rychle obíhají. Celý tento systém může tvořit koloběh, kde budou peněžní prostředky, materiál, polotovary, nedokončenou výrobu, výrobky, zboží, pohledávky a opět peněžní prostředky, které poté startují nový koloběh. Pasiva jsou poté na druhé straně rozvahy a ukazují, čím kryjeme naše aktiva. Dělí se na dvě kategorie a to vlastní a cizí kapitál. Ve vlastních jsou to především základní kapitál, rezervy a nerozdělený zisk z let minulých. Do cizích lze zařadit věci, co kryjí aktiva, ale patří k nim určité závazky, jako třeba zaměstnanci nebo krátkodobé a dlouhodobé úvěry od bank a jiných organizací.

Výkaz zisků a ztrát

Výkaz zisku a ztráty je písemný přehled o výnosech, nákladech a výsledku hospodaření za určité období. Zachycuje tedy pohyb výnosů a nákladů, *nikoliv pohyb příjmů a výdajů!* i u něj je třeba zkoumat při finanční analýze podniku sledovat strukturu výkazů, jeho dynamiku, respektive dynamiku jednotlivých položek. i tento účetní výkaz se sestavuje pravidelně v ročních či kratších intervalech. [30, str. 32]

Je na rozhodnutí účetní jednotky, zda bude sestavovat výkaz zisku a ztráty v druhovém členění nebo v účelovém členění. Účetní jednotka může uvážit (například podle povahy a členění nákladů), zda jí bude více vyhovovat druhové nebo účelové členění nákladů provozního výsledku hospodaření. Členění výkazu zisku a ztráty je rozdílné pouze u provozního výsledku hospodaření, u dalších dvou výsledků hospodaření (finanční a mimořádný) je struktura výkazů zisku a ztráty shodná. [8]

Výkaz cash flow

Výkaz cash flow je účetní výkaz srovnávající bilanční formou zdroje tvorby peněžních prostředků (příjmů) a jejich využití (výdajů) za určité období – slouží k posouzení skutečné finanční situace. Odpovídá tedy na otázku: Kolik peněžních prostředků podnik vytvořil a jakým účelům je použil. Tento výkaz také dokládá fakt, že zisk a peníze nejsou jedno a totéž. V podmínkách České republiky jde o výkaz velmi krátkou dobu používaný, neboť podle dostupných pramenů byl poprvé sestavován v roce 1993 nepřímou metodou. [30, str. 34]

V tomto výkazu nalezneme celou řadu velmi užitečných údajů, patří ke standardním nástrojům používaným při finančních analýzách. Tento výkaz dává odpovědi na otázky, jako jsou například [30, str. 35]:

- Odkud plynou zisky?
- Proč nebyly vyšší dividendy?
- Proč byly půjčeny peníze během určitého období?
- Jaký byl přírůstek nemovitostí a strojního zařízení?
- Které úvěry již byly splaceny?
- Jaké byly výnosy z obligací?

Výkaz o změnách vlastního kapitálu

Tento výkaz by měl poskytovat uživateli účetní závěrky doplňující informace ke změnám ve vlastním kapitálu, které nejsou zřejmé z rozvahy. Některé účetní závěrky obsahují přehled o změnách ve vlastním kapitálu, jehož jedinou „přidanou“ hodnotou je,

že uživateli pouze vyčíslí rozdíl mezi počátečním a konečným stavem položek vlastního kapitálu. [34]

Příloha k účetní závěrce

Účelem přílohy k účetní závěrce je doplnit, rozpracovat a objasnit informace k výše uvedeným výkazům. Její forma není předepsána, závisí na konkrétních podmínkách účetní jednotky. Měla by obsahovat zejména [32]:

- obecné údaje o počtu zaměstnanců, o společnostech, v nichž firma drží více než dvacetiprocentní podíl na základním jmění, o výši odměn, záloh, půjček a závazků vůči členům statutárních, řídicích a dozorčích orgánů,
- informace o účetních metodách a obecných účetních zásadách (např. oceňovací principy),
- doplňující informace k rozvaze a výkazu zisku a ztráty (komentář k vlastnímu kapitálu pohledávky a závazky po lhůtě splatnosti, rezervy, držení cenných papírů, údaje o najatém majetku atd.).

2.2.3 SWOT analýza

Poprvé SWOT analýzu uvedl na světlo světa Albert Humphrey, který vedl na Stanfordské univerzitě výzkumný projekt, jenž byl financovaný 500 největšími korporacemi v USA (Fortune 500) a jehož cílem bylo analyzovat nedostatky ve stávajícím plánování těchto společností a vytvořit pro ně nový systém řízení změn. SWOT analýza je zkratkou z anglického originálu: Strengths, Weaknesses, Opportunities a Threats. Je tudíž akronymem pro silné a slabé vnitřní stránky organizace a příležitosti a hrozby identifikované ve vnějším okolí organizace. [17] [22]

Jedná se o základní metodu zhodnocení podniku, která se provádí postupně. Začíná se pohledem dovnitř organizace, kde se hledají již zmíněné slabé a silné stránky. Poté se zkoumá vnější prostředí. Ovšem o SWOT analýzu se bude jednat až tehdy, kdy se budou propojovat dvě různé pole spolu či pohledy do vnitřního a vnějšího prostředí. Například, když silná stránka může dále rozvíjet nové příležitosti, či když slabá stránka evokuje hrozbu pro podnik.

U této analýzy se musí vždycky vycházet přísně ze zaměření podniku. Nejde zde používat určité šablony, jelikož co pro jednu organizaci je silnou stránkou, může být pro druhou organizaci stránkou slabou. Například, co může vysoce ovlivnit příležitosti i hrozby autodopravní organizace může ovlivnit kurz cizích měn.

2.2.4 PEST analýza

PEST analýza podobně jako SWOT je akronym, kde se název skládá z prvních písmen slov: Political, Economy, Social a Technological. Tedy politické, ekonomické, sociální a technologické faktory. Nejprínosnější část této analýzy ukazuje vazby v našem makro okolí. PEST analýza ukazuje, jak tyto dispozice efektivně využít. [27]

V literatuře se lze také setkat s dalšími modifikacemi této analýzy. Existují například analýzy nazvané SLEPTE, PESTE nebo STEP. STEP analýza je rovnocenná analýze PEST, jen její akronym je přeházen. Analýza PESTE navíc počítá ještě s ekologickou součástí a SLEPTE analýza je analýza, která zahrnuje navíc ekologickou a legislativní část (oproti analýze PEST).

Bližší charakteristika jednotlivých faktorů [39] [19]:

Politické prostředí

Analýza politických faktorů se ani tak nezabývá problematikou politických stran jako spíše problematikou stability politické scény (tj. jak často se mění vláda), která má přímý dopad i na stabilitu legislativního rámce (tj. omezení v podnikání, podmínky zaměstnávání nejrůznějších skupin občanů, ekologická legislativa atd.).

V rámci tohoto faktoru jsou sledovány všechny podstatné zákony a návrhy důležité pro oblast, kde firma působí, stejně jako chování regulačních orgánů (typicky v energetice, telekomunikacích a rozhlasovém a televizním vysílání).

Ekonomické prostředí

Sledování tohoto faktoru je důležité zejména pro stanovení odhadu cen produktů a služeb, které podnik nabízí, zároveň pro odhad ceny pracovní síly. Jsou zde řešeny

otázky týkající se daní, stability měn, výše úrokových sazeb, hospodářských cyklů na jednotlivých trzích, makroekonomických ukazatelů a další.

Sociální prostředí

Sociální prostředí analyzuje zejména demografii obyvatelstva, pro kterou má podnikání přínos. Dosti se tak může prolévat s ekonomickým prostředím zejména, když se bude posuzovat zaměstnanost v daném odvětví a v daném regionu. Řeší se při ní také trendy životního stylu, etnické a náboženské otázky, ale také oblast médií a jejich vlivu nebo vnímání reklamy.

Technologické prostředí

Analýza technologického prostředí řeší otázky infrastruktury, stav rozvoje a zaměření průmyslu a stav vědy a techniky obecně. Částečně je tento faktor propojen i s faktory politického prostředí skrze duševní vlastnictví – oblastí průmyslové ochrany a ekologií.

2.2.5 Porterova analýza pěti hybných sil

Analýza 5F (Five Forces) je dílem Michaela E. Portera. Jde o způsob analýzy odvětví a jeho rizik. Použitý model pracuje s pěti prvky (Five Forces – odtud název 5F). Podstatou metody je prognózování vývoje konkurenční situace ve zkoumaném odvětví na základě odhadu možného chování následujících subjektů a objektů působících na daném trhu a rizika hrozícího podniku [2]:

- Stávající konkurenti – jejich schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství daného výrobku/služby
- Potenciální konkurenti – možnost, že vstoupí na trh a ovlivní cenu a nabízené množství daného výrobku/služby
- Dodavatelé – jejich schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství potřebných vstupů
- Kupující – jejich schopnost ovlivnit cenu a poptávané množství daného výrobku/služby

- Substituty – cena a nabízené množství výrobků/služeb aspoň částečně schopných nahradit daný výrobek/službu

2.2.6 Rozšířený marketingový mix

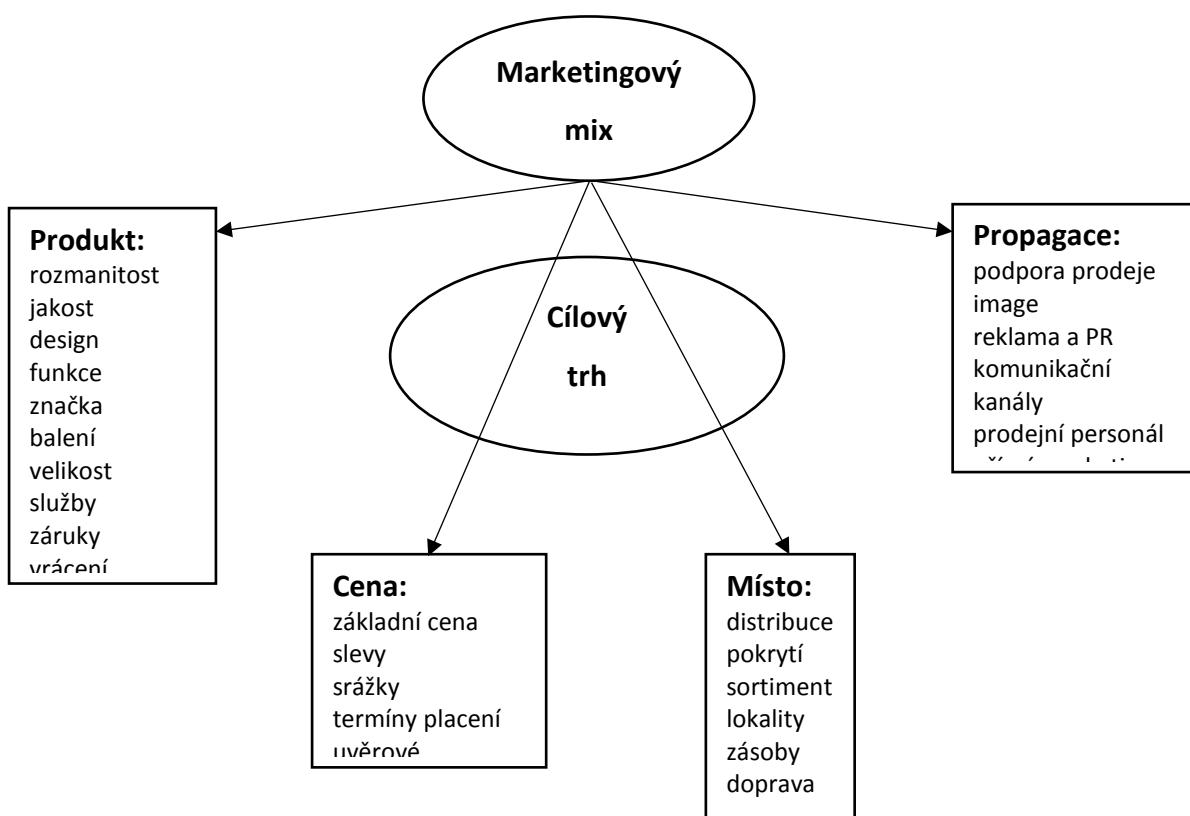
Marketingový mix je metoda stanovení produktové strategie, Broden charakterizoval čtyři složky, které se nazývají 4P [19][25]:

Produkt (product) je samostatným výrobkem, službou, či může označovat sortiment, kvalitu, design či obal, veškeré faktory, které vedou spotřebitele ke koupi. Úspěšnost produktu je dána stupněm splnění očekávání zákazníka.

Cena (price) je hodnota výrobku vyjádřená v penězích, za níž se produkt prodává včetně slev, akcí, náhrad, či možnosti koupení na úvěr.

Distribuce (place) uvádí kde a jak je, nebo bude produkt prodáván včetně distribučních cest a dopravy.

Propagace (promotion) určuje, jak se zákazník o produktu dozví. Přímo, nebo přes PR, reklamu, či podporu prodeje.



Ovšem pro potřeby firmy, která nabízí služby, je nutné rozšířit marketingový mix na 7P, jedná se tedy rozšířený marketingový mix [19]:

Lidé (people) jsou prvním rozšířením marketingového mixu. Jedná se zde o všechny lidi, kteří jsou zapojeni v procesu poskytování služby (zaměstnanci, zákazníci).

Procesy (process) se zaměřují v marketingu „7P“ na veškeré činnosti, které souvisí s prováděním služby. Lze do nich zahrnout postupy, procesy a mechanismy.

Materiální prostředí (physical evidence) obsahuje vybavenost podniku v rámci poskytování služeb, neboli všechen materiál, který byl použit při plnění služby.

2.3 Shrnutí vybraných metod pro komplexní řízení podniku

V přehledu komplexních metod (tab. 2) budou zahrnuty všechny poznatky, které byly zjištěny při tvorbě teoretické části a připraví tak podklad pro vyhotovení praktické části práce. V přehledu se objeví porovnání všech vybraných metod a zhodnotí se jejich přínos.

Tabulka 2: Přehled vybraných komplexních metod

Prostředí	Analýza	Výstup
Finanční analýza	Rozvaha	Ukazuje věrnou podobu majetku a jeho krytí.
	Výkaz zisků a ztrát	Ukazuje, jak firma dokáže hospodařit s peněžním majetkem firmy; výstupem bývá zisk nebo ztráta.
	Výkaz cash flow	Porovnává tvorbu finančních prostředků a jejich využití.
Mikroekonomické analýzy	SWOT - silné stránky	Ukazují silné stránky podniku, které vychází zevnitř.
	SWOT - slabé stránky	Ukazuje slabé stránky, které vychází zevnitř
	Rozšířený marketingový mix	Řeší „7P“ firmy: produkt, propagace, distribuce, cena, lidé, procesy a materiálové vybavení.
	Porterova analýza	Zkoumá prognózu vývoje konkurenčního prostředí v odvětví na základě možného chování subjektů.
Makro-ekonomické analýzy	PEST analýza	Zkoumá politické, ekonomické, sociální a technologické prostředí v širokém měřítku (region, stát).
	SWOT - příležitosti	Ukazují příležitosti, které vychází z vnějšího okolí.
	SWOT - hrozby	Ukazují hrozby, které vychází z vnějšího okolí.

Zdroj: vlastní, rok 2015

Praktická část bakalářské práce není veřejná, jelikož obsahuje citlivé interní údaje o společnosti.

Bakalářská práce dále pokračuje kapitolou závěr na straně 63.

Závěr

Bakalářská práce měla za cíl seznámit čtenáře s problematikou tvorby komplexní analýzy s následnou aplikací na firmu GEVO transport, s. r. o. Komplexní analýza také měla pomocí dílčích analýz uvést postavení firmy na trhu a následně zhodnotit situaci a navrhnout možná řešení do budoucna. Všechny analýzy byly provedeny na základě interní komunikace s firmou a pomocí účetních závěrek podniku, které jsou dostupné ve veřejném obchodním rejstříku.

Samotná charakteristika podniku již napověděla, že podnik se nejvíce spoléhá na své obchodní partnery, kteří tvoří necelých 50 % výnosů firmy. Pro další strategii podniku bude proto nejdůležitější si udržet své obchodní partnery a nadále rozšiřovat jejich počet a zvyšovat objem odběru zakázek. Vystává zde nutnost neustálého udržování dobrých vztahů s podniky. Dále bylo zjištěno, že vzhledem k organizaci práce a nevyhovujícímu umístění administrativního zázemí, se podnik potýká již léta s přetrvávajícím problémem, spočívajícím ve vzdálenosti vozového parku od administrativní budovy. Firma by tak měla zvážit přesun, aby mohla lépe monitorovat a koordinovat své technické zázemí.

Výsledky komplexní analýzy ukázaly, že firma GEVO transport, s. r. o. neustále vylepšuje své postavení na trhu a dokáže být konkurenceschopnou firmou mezi malými podniky. Analýza také přinesla některá negativa. Zejména, že pasiva firmy jsou tvořena z velké části cizími zdroji, je nutné tyto zdroje optimalizovat. Ukazatele likvidity však dokázali, že po finanční stránce podnik prosperuje a dokáže dostát svým závazkům a v posledních třech zkoumaných letech byla situace firmy ustálena a dokonce vykazovala rostoucí tendenci. Firma by se tak měla dále držet nastoleného trendu. Z marketingových analýz jsou zjevné nedostatky v propagaci firmy a také byly zjištěny možné slabé stránky a hrozby pro podnik. Odstranění nedostatků si bude žádat značné úsilí a zapojení managementu podniku a investice do reklamy a rozvoje podniku. Konkurenční prostředí spediční dopravy je příliš velké a každé zaostání za konkurencí může právě pro malý podnik znamenat velké problémy. Vstup dalších velkých podniků je neustálou hrozbou.

Závěrem lze konstatovat, že za daných podmínek je podnik schopen nadále prosperovat a udržet si své postavení na trhu.

Seznam zdrojů:

- [1] Academia Mercurii. Vývoj managementu. Academiamercurii. [online]. [cit. 2015-12-12]. Dostupné z: http://www.academiamercurii.cz/predmety/files/mam/mam_8.pdf
- [2] Analýza 5F. Managementmania, [online], 29.11.2015 [cit. 2015-11-29]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analiza-5f>
- [3] BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [4] BLAŽKOVÁ, M. Tvorba komplexní analýzy v rámci marketingového řízení a plánování MSP. www.bussinesinfo.cz. [online]. 29.11.2015 [cit. 2015-11-29]. Dostupné z: https://cw.fel.cvut.cz/wiki/_media/courses/x33ozl/marketingova_analyza.pdf
- [5] BRODSKÝ, Z., SIEGL, M, ZEMANOVÁ, B. Management. Univerzita Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014. ISBN 978-80-7395-857-2.
- [6] BUCHTA, M. Nauka o podniku. Univerzita Pardubice: Univerzita Pardubice 2008. ISBN 978-80-7395-107-8.
- [7] BUCHTA, M., SIEGL, M. Management. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, ISBN 80-719-4828-4.
- [8] BULA, M. Daňari online. <http://www.danarionline.cz/>. [online]. 1.3.2007 [cit. 2015-09-15]. Dostupné z: [http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d1716v1692-sestavovani-rozvahy-a-vykazu-zisku-a-ztraty/?search_query=\\$index=1214&search_results_page=1](http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d1716v1692-sestavovani-rozvahy-a-vykazu-zisku-a-ztraty/?search_query=$index=1214&search_results_page=1)
- [9] FOSTER, R. Strategie podnikání. Praha: Melantrich, 1990, 238 s. ISBN: 80-7023-071-1.
- [10] GEVO transport, s. r. o., Interní dokument č. 1, Cestovní náhrady 2016, Šumvald
- [11] GEVO transport, s. r. o., Interní informace firmy
- [12] GEVO transport, s. r. o., Výroční zpráva za rok 2010, Šumvald
- [13] GEVO transport, s. r. o., Výroční zpráva za rok 2011, Šumvald
- [14] GEVO transport, s. r. o., Výroční zpráva za rok 2012, Šumvald
- [15] GEVO transport, s. r. o., Výroční zpráva za rok 2013, Šumvald
- [16] GEVO transport, s. r. o., Výroční zpráva za rok 2014, Šumvald
- [17] GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., ŘEHÁK, D. Analýza podniku v rukou manažera. Brno: BizBooks, 2012, 325 s. EAN: 9788026500322.
- [18] Kamionaci. Zákaz jízd kamionů v Evropě. [online]. 2015 [cit. 2016-04-04]. Dostupné z: <http://kamionaci.com/?clanek=zakazy-jezd-kamionu-v-evrope>
- [19] KANTOROVÁ, K. Marketing II. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014. ISBN 978-80-7395-815-2

- [20] KOTLER, P., KELLER, K. Marketing management – 12. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5
- [21] KOTLER, P. Marketingový management. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, 472 s. ISBN: 80-247-0016-6
- [22] KOŽENÁ, M. Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku. Univerzita Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. ISBN 978-80-7395-039-2.
- [23] Managementmania, www.managementmania.com. [online]. 29.11.2015 [cit. 2015-11-29]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs>
- [24] Management marketingu [online]. 29.11.2015 [cit. 2015-11-29]. Dostupné z: <http://management-marketingu.blogspot.cz/2010/09/6-primarni-sekundarni-zdroje-dat.html>
- [25] Marketinový mix. Sunmarketing [online]. [cit. 2015-12-12]. Dostupné z: <http://www.sunmarketing.cz/nastroje/slovník/marketingovy-mix>
- [26] Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. Evropské strukturální a investiční fondy. [online]. 15.5.2009 [cit. 2016-04-04]. Dostupné z: <http://strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Programove-obdobi-2007-2013/Programy-2007-2013/Operacni-programy-Praha/OP-Praha-Adaptabilita/Novinky/Pomucka-pro-urceni-velikosti-podniku>
- [27] PEST analýza. www.edolo.cz. [online], 29.11.2015 [cit. 2015-11-29]. Dostupné z: <http://www.edolo.cz/sluzby-pro-expanzi/pest-analyza/>
- [28] PITRA, Z. Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy. Praha: Ekopress, 2001, 305 s. ISBN: 8086119645.
- [29] Rentabilita tržeb. Management mania. [online]. 6.3.2016 [cit. 2016-04-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rentabilita-trzeb>
- [30] RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza, 4. rozš. vydání Praha: Grada, 2011, 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8.
- [31] SLEJŠKA, Z. Abeceda managementu. <http://clanky.rvp.cz/>. [online]. 15.9.2008 [cit. 2015-10-14]. Dostupné z: http://clanky.rvp.cz/wp-content/upload/prilohy/2654/zaklady_managementu.pdf
- [32] Stormware, [online], [cit. 2015-09-15]. Dostupné z: http://www.stormware.cz/prirucka-uctujeme-online/Uzavirani_ucetnich_knih/Financni_vykazy/
- [33] STROUHAL Jiří. Ukazatele zadluženosti. Účetní kavárna. [online]. 1.7.2008 [cit. 2016-04-09]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d3795v5144-vyuziti-ucetnich-dat-ve-financni-praxi-aneb-zakladni-metody-financni/>
- [34] ŠRÁMKOVÁ, A. Přehled o změnách vlastního kapitálu. Grinex Czech republic. [online]. [cit. 2015-12-12]. Dostupné z: <http://www.grinex.cz/cs/komentare/prehled-o-zmenach-ve-vlastnim-kapitalu>

- [35] VALACH, J., STROUHAL, J. Finanční řízení podniku 2. aktualizované vydání a rozš. vyd. Praha: Ekpress, 1999, ISBN: 80-861-1921-1.
- [36] Veřejný rejstřík a sbírka listin. Výpis z obchodního rejstříku. [online]. 1.1.2005 [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=250917&typ=PLATNY>
- [37] VYSKOČIL, V. Cíle a funkce podniku, OAMB. [online]. 2005 [cit. 2015-12-12]. Dostupné z: <http://www.oamb.cz/dokumenty/pk/pkfir/PEK2.pdf>
- [38] Základní rozdíly mezi taktickým, operativním a strategickým řízením. Podnikator. [online]. 19.5.2015 [cit. 2015-12-08]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/n:17459/Zakladni-rozdily-mezi-taktickym-operativnim-a-strategickym-rizenim>
- [39] ZIKMUND, M. Kde se vzala a co je to PEST analýza. Business vize [online]. [cit. 2015-12-12]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>
- [40] ZIKMUND Martin. Ukazatele aktivity. Business vize. [online]. 13.4.2010 [cit. 2016-04-09]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-aktivity>
- [41] ZIKMUND Martin. Ukazatele likvidity. Business vize [online]. 3.1.2010 [cit. 2016-04-04]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-likvidity>
- [42] ZIKMUND Martin. Ukazatele rentability. Business vize. [online]. 16.3.2010 [cit. 2016-04-04]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-rentability>