

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**  
Ekonomická fakulta  
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: Obchodní podnikání

Realizace SWOT analýzy  
pro vybranou firmu

Vedoucí diplomové práce  
Ing. Marie Švarcová, Ph.D.

Autor  
Bc. Martin Paulík

2013

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Martin PAULÍK**  
Osobní číslo: **E11832**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Obchodní podnikání**  
Název tématu: **Realizace SWOT analýzy pro firmu**  
Zadávací katedra: **Katedra obchodu a cestovního ruchu**

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

#### **Cíl práce:**

Cílem diplomové práce je využití analýzy k identifikaci hrozeb a příležitostí na trhu pro vybranou firmu s ohledem na její slabé a silné stránky, popřípadě návrh na odstranění nebo eliminaci slabých stránek.

#### **Metodický postup:**

1. Studium odborné literatury se zaměřením na danou problematiku
2. Provedení analýzy marketingového prostředí firmy
3. SWOT analýza
4. Návrhy

#### **Rámcová osnova:**

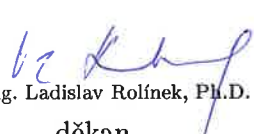
1. Úvod a cíl práce. 2. Literární rešerše. 3. Metodika a hypotézy. 4. Charakteristika firmy. 5. Analýza marketingového prostředí. 6. SWOT analýza. 7. Návrhy na využití výstupu ze SWOT. 8. Závěr. 9. Summary. 10. Přehled použité literatury. 11. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**  
Rozsah pracovní zprávy: **60 - 80 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**  
Seznam odborné literatury:


**Horáková, H. *Strategický marketing. 2. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2001.***  
**Kotler, P., Armstrong, G. *Principles of Marketing. New Jersey: Pearson Education, 2010.***  
**Kotler, P. *Marketing management: Analýza, plánování, využití, kontrola. Praha: Grada Publishing, 1998.***  
**Kotler, P., Armstrong, G. *Marketing. Praha: Grada Publishing, 2004.***  
**McCarthy, J. E., Pettault, W. D., Jr. *Základy marketingu. Praha: Victoria Publishing, 1995.***

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Marie Švarcová, Ph.D.**  
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Datum zadání diplomové práce: **15. února 2012**  
Termín odevzdání diplomové práce: **16. dubna 2013**

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 (25)  
370 05 České Budějovice

  
Ing. Viktor Vojtko, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. března 2012

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě – v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 15.8.2013

Martin Paulík

## **Poděkování**

Děkuji vedoucímu práce Ing. Marii Švarcové, Ph.D. za odborné vedení při zpracování této diplomové práce, cenné rady a trpělivost. Současně děkuji majitelům firmy TERAGON Group v.o.s. za spolupráci a poskytnutí potřebných informací.

Martin Paulík

# Obsah

<b>1 Úvod a cíl práce .....</b>	<b>4</b>
<b>2 Literární rešerše .....</b>	<b>5</b>
2.2 Marketingové prostředí podniku.....	5
2.2.1 Makroprostředí .....	7
2.2.1.1 Demografické prostředí.....	8
2.2.1.2 Ekonomické prostředí .....	9
2.2.1.3 Přírodní prostředí .....	9
2.2.1.4 Technologické prostředí.....	10
2.2.1.5 Politické a legislativní prostředí.....	10
2.2.1.6 Sociální a kulturní prostředí .....	11
2.2.2 Analýza makroprostředí.....	12
2.2.2.1 Analýza STEP.....	12
2.2.3 Mikroprostředí.....	14
2.2.3.1 Podnik.....	14
2.2.3.2 Dodavatelé .....	15
2.2.3.3 Konkurenti .....	16
2.2.3.4 Veřejnost.....	17
2.2.3.5 Marketingoví zprostředkovatelé .....	17
2.2.3.6 Zákazníci .....	18
2.2.4 Analýza mikroprostředí .....	19
2.2.4.1 Analýza portfolia.....	19
2.2.4.2 Vybrané partie finanční analýzy .....	21
2.2.4.3 Porterův model pěti sil .....	27

2.3 Analýza SWOT .....	29
2.3.1 Identifikace a hodnocení příležitostí a ohrožení .....	31
2.3.2 Identifikace a hodnocení silných a slabých stránek .....	32
2.3.3 Výsledky SWOT analýzy .....	33
<b>3 Metodika a hypotézy .....</b>	<b>35</b>
3.1 Metodika.....	35
3.2 Hypotézy .....	35
<b>4 Představení firmy .....</b>	<b>36</b>
4.1 Charakteristika trhu.....	36
4.2 Historie firmy .....	37
4.3 Nabídka produktů firmy .....	38
4.3.1 PDF-XChange .....	38
<b>5 Analýza makroprostředí .....</b>	<b>42</b>
5.1 STEP analýza.....	42
5.1.1 Sociálně-kulturní faktory .....	42
5.1.2 Technologické faktory .....	43
5.1.3 Ekonomické faktory .....	45
5.1.4 Politické a legislativní faktory.....	48
<b>6 Analýza mikroprostředí – blízké okolí firmy .....</b>	<b>54</b>
6.1 Porterův model pěti sil .....	54
6.1.1 Rivalita mezi stávajícími konkurenty .....	54
6.1.2 Riziko vstupu nových konkurentů.....	56
6.1.3 Ohrožení ze strany substitučních produktů.....	57
6.1.4 Vyjednávací síla zákazníků.....	58
6.1.5 Vyjednávací síla dodavatelů .....	59

6.1.6 Vyhodnocení Porterova modelu pěti sil.....	60
<b>7 Analýza mikroprostředí - firma.....</b>	<b>62</b>
7.1 Analýza portfolia pomocí modelu BCG.....	62
7.1.1 Produkt PDF-XChange .....	62
7.2 Vybrané ukazatele finanční analýzy .....	64
7.2.1 Horizontální analýza rozvahy .....	64
7.2.2 Vertikální analýza rozvahy .....	65
7.2.3 Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát .....	65
7.2.4 Vertikální analýza výkazu zisků a ztrát .....	66
7.2.5 Analýza fondů finančních prostředků.....	66
7.2.6 Analýza poměrových ukazatelů .....	66
<b>8 Analýza SWOT.....</b>	<b>69</b>
8.1 Příležitosti a ohrožení firmy (OT) .....	69
8.2 Silné a slabé stránky firmy (SW).....	71
8.3 Shrnutí výsledků analýzy SWOT .....	72
<b>9 Návrhy na využití výstupu z analýzy SWOT.....</b>	<b>75</b>
<b>10 Závěr .....</b>	<b>76</b>
<b>11 Summary.....</b>	<b>78</b>
<b>12 Seznam použité literatury .....</b>	<b>79</b>
<b>Seznam tabulek, obrázků a grafů .....</b>	<b>82</b>
<b>Přílohy.....</b>	<b>83</b>



# 1 Úvod a cíl práce

Pro každý podnik je životně důležité vědět, jaké jsou jeho silné a slabé stránky a kde může nalézat nové příležitosti na trhu nebo jaké faktory mohou podnikání ohrozit. Jednou z metod, které umožňují zmíněné faktory identifikovat, je analýza SWOT. To byl také jeden z důvodů, proč jsem se rozhodl v rámci své diplomové práce zpracovat téma „Realizace SWOT analýzy pro vybranou firmu“. Další důvodem, proč jsem se rozhodl pro toto téma, byla skutečnost, že sám provozuji podnikatelskou činnost. Hledal proto takové téma, které by mělo praktický přínos pro firmu TERAGON Group v.o.s., kterou zčásti vlastním.

V praxi je SWOT analýza zmiňována velmi často a panuje téměř všeobecný názor, že její realizace je snadná a že ji lze provést bez důkladné analýzy prostředí podniku. Tento názor je samozřejmě mylný a proto věřím, že obsah této práce alespoň částečně přispěje k tomu, aby byl rozptýlen.

Hlavním cílem této diplomové práce je využití SWOT analýzy k identifikaci hrozeb a příležitostí na trhu pro firmu TERAGON Group v.o.s. s ohledem na její silné a slabé stránky. Na základě výstupu z analýzy SWOT budou navržena vhodná opatření a doporučení, která by mohla firma v praxi využít k eliminaci nebo úplnému odstranění svých slabých stránek. V závěru práce bude také rozhodnuto o platnosti stanovených pracovních hypotéz.

## 2 Literární rešerše

Podnikání v současných podmínkách tržní ekonomiky není prakticky možné bez marketingu a marketingového plánování. Proto každý podnik, který chce být dlouhodobě úspěšný, musí sledovat složité a neustále se měnící podmínky na trhu, na které musí rychle a flexibilně reagovat (Horáková, 2003).

McCarthy a Perreault (1995) zdůrazňují nutnost nalézat tzv. přitažlivé příležitosti. Současně zmiňují, že potenciální příležitosti by měly být vyhodnoceny na základě kritérií, které vychází z analýzy zdrojů podniku a trendů v neovlivnitelném prostředí. Pro podnik je životně důležité mít nějakou konkurenční výhodu, protože jediné tak nezávisí úspěch pouze na nabídce stále nižších cen.

Kotler a Armstrong (2010) uvádí, že marketingový proces začíná analýzou současné situace podniku. Marketingový manažer by měl proto provést tzv. analýzu SWOT, která umožňuje zhodnocení silných a slabých stránek podniku včetně příležitostí a ohrožení. Podnik by měl proto analyzovat trhy a marketingové prostředí za účelem hledání atraktivních příležitostí nebo potenciálních hrozeb.

### 2.2 Marketingové prostředí podniku

Podle Horákové (2003) není možné, aby podnik jako ekonomický organismus existoval bez vlivu okolního prostředí. Zmiňuje, že: *„Podnik je obklopen prostředím, funguje uvnitř určitého prostředí, které na podnikový organismus působí a ovlivňuje jeho reakce. Je to řada činitelů vnějšího světa. Jejich působení představuje jak přínosy, tak i výstrahy nebo obojí. Má vliv na volbu výrobků, které bude podnik na trhu nabízet, na ceny, které může pro výrobky stanovit, na distribuční cesty, které použije k přemístění výrobků ke spotřebitelům, i na styl komunikování se zákazníky.“* Prostředí podniku bude nutně ovlivňovat generování marketingových cílů i strategií podniku a pokud nedokáže marketingová manažerka dokonale identifikovat prostředí, ve kterém se podnik pohybuje, může to pro podnik znamenat neúspěch na trhu.

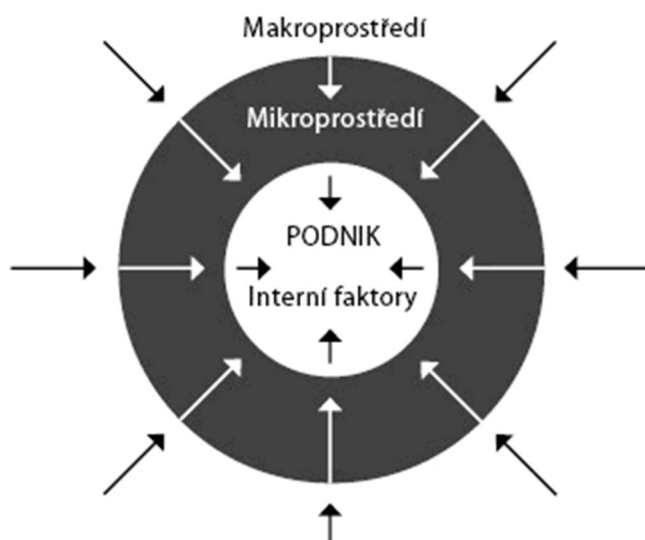
Podobný pohled prezentuje Kotler (1998), který uvádí, že úspěšné podniky zohledňují při svém podnikání vlivy jak vnějšího, tak vnitřního prostředí. Podle něj totiž pochopily, že se v tržním prostředí neustále objevují nové příležitosti a hrozby, na které je nutné reagovat sledováním významných změn a realizací příslušných strategií.

Synek (2002) shodně s Horákovou (2003) zmiňuje, že podnik neexistuje izolovaně a že jeho okolí nutí podnik zejména k volbě cílů a způsobu jejich dosahování.

Kotler s Armstrongem (2010) i Horáková (2003) shodně uvádí, že marketingové prostředí podniku má dvě úrovně:

- makroprostředí
- mikroprostředí, jehož součástí je i samotný podnik

*Obrázek 1: Marketingové prostředí podniku*



*Zdroj: Businessinfo.cz*

### 2.2.1 Makroprostředí

Horáková (2003) definuje makroprostředí jako: „*Širší okolí, které do jisté míry diktuje podnikům co a jak mohou a nemohou provozovat.*“ Současně také zmiňuje, že faktory makroprostředí nemůže podnik žádným způsobem ovlivnit. To je velice důležité, protože tyto faktory mají vliv nejen na postavení a chování podniku, ale především na úspěch jeho podnikatelských aktivit na trhu. Je tedy nezbytné tyto parametry znát a sledovat jejich vývoj.

Horáková (2003) a Kotler (1998) shodně zdůrazňují, že se současné prostředí podniků rychle mění a že je nutné flexibilně reagovat nejen na nové potřeby a požadavky zákazníků, nové technologie a výrobky, které nabízí konkurence, ale především na tzv. trendy, které se na trhu objevují.

Kotler (1998) definuje trend jako: „*Charakteristický směr nebo posloupnost vývoje, který se vyznačuje dlouhodobou tendencí.*“ Typickými trendy jsou podle něj převratné změny v technologiích, včetně příležitostí pro inovace, změny v legislativě nebo rostoucí počet žen v manažerských pozicích. Tichá a Hron (2003) doplňují, že: „*Některé z faktorů, které ovlivňují konkurenční prostředí, procházejí v současné době výraznými změnami a ty budou mít podstatný vliv na konkurenceschopnost podniků v nejbližší budoucnosti.*“

Proč zkoumat trendy objasňuje Kotler (1998), který za jejich identifikací vidí možnost objevení nových příležitostí na trhu. Zároveň ale poukazuje na nutnost odlišit trendy od módních výkyvů. Ty mají, na rozdíl od trendů, pouze krátkodobý a jen těžko předvídatelný charakter. Dalším důvodem je skutečnost, že u módních výkyvů často chybí vazba na ekonomické, politické a sociální prostředí. Kotler (1998) také doplňuje, že: „*Nové produkty nebo marketingové programy mají mnohem větší naději na úspěch, jsou-li v souladu s výraznými trendy, které se ve společnosti projevují.*“

Pro úplnost je vhodné zmínit, že pro vlastní úspěch podniku nestačí jen trendy identifikovat, ale je také důležité je zkoumat z hlediska možnosti jejich využití pro podnik. Jen tehdy totiž dokáže podnik: „*reagovat tak, aby si udržel konkurenční výhodu a schopnost efektivně uspokojovat potřeby cílových zákazníků.*“ (Horáková, 2003).

Kotler a Armstrong (2010) i Horáková (2003) shodně uvádí, že makroprostředí lze rozdělit do několika oblastí, kterými jsou:

- demografické prostředí
- ekonomické prostředí
- přírodní prostředí
- technologické prostředí
- politické a legislativní prostředí
- sociální a kulturní prostředí

#### ***2.2.1.1 Demografické prostředí***

V demografickém prostředí podniky zajímají především lidé, protože ti podle Kotlera (1998) vytváří trhy. Růstem světové populace je nutné se zabývat ze dvou důvodů. Prvním je skutečnost, že zdroje pro lidský život jsou omezené (zejména potraviny a nerostné zdroje) a vyčerpatelné. A druhým důvodem je fakt, že nejvyšší populační růst je v těch zemích a teritoriích, které si takový růst nemohou dovolit, protože není krytý dostatečnou kupní silou.

Kotler (1998) uvádí, že je nutné sledovat zejména tyto faktory:

- růst světové populace
- populační věkový mix
- etnické trhy
- úroveň vzdělání
- typy domácností
- geografické přesuny populace

### **2.2.1.2 Ekonomické prostředí**

Tichá a Hron (2003) uvádí, že ekonomické prostředí zahrnuje faktory, které reprezentují toky zboží, peněz, služeb, informací a energií. Podle Kotlera (1998) musí firmy sledovat zejména změny v příjmech obyvatel a změny v jejich výdajové struktuře.

Tichá a Hron (2003) uvádí, že faktory ekonomického prostředí mohou být:

- hrubý domácí produkt
- životní cyklus podniku
- nabídka peněz
- úroková míra
- inflace
- nezaměstnanost
- dostupnost energií a náklady na ně

Kotler (1998) doporučuje sledovat zejména:

- příjmovou strukturu obyvatel
- výši úspor
- zadluženost a dostupnost úvěrů

### **2.2.1.3 Přírodní prostředí**

Kotler (1998) uvádí, že již v 90. letech minulého století patřilo poškozování přírodního prostředí mezi nejdůležitější témata související s podnikatelskou činností.

Hlavními faktory přírodního prostředí mohou být:

- nedostatek surovin
- rostoucí náklady na energie
- zvýšený stupeň znečištění
- měnící se úloha státu při ochraně životního prostředí

#### ***2.2.1.4 Technologické prostředí***

Podle Kotlera (1998) patří technologie mezi nejvýraznější faktor, který ovlivňuje životy lidí. Pokud nová technologie umožňuje lépe uspokojit potřeby zákazníka, stimuluje rozvoj nových podnikatelských aktivit. Nové technologie tak mohou představovat pro podnikatelské subjekty velké příležitosti a proto by měl každý podnik sledovat nové trendy v této oblasti.

Kotler (1998) uvádí, že je důležité sledovat:

- tempo technologických změn
- nové příležitosti pro inovaci produktů
- změny ve výdajích na výzkum a vývoj
- rostoucí regulace technologických změn

Tichá a Hron (2003) zmiňují, že v technologickém prostředí je nutné sledovat faktory, které souvisí s vývojem výrobních prostředků, nových materiálů, procesů a know how.

Jsou to zejména:

- vládní výdaje na výzkum a vývoj
- nové objevy, vynálezy a patenty
- transfer technologií
- míra zastarávání výrobních prostředků

#### ***2.2.1.5 Politické a legislativní prostředí***

Podle Kotlera (1998) jsou marketingová rozhodnutí podniků výrazně ovlivňována vývojem legislativního a politického prostředí. Nové zákony mnohdy přináší pro podniky mnohé příležitosti a tím mohou vznikat nové trhy. Naopak chybějící nebo špatně koncipované zákony mohou představovat pro podniky velká ohrožení. To samé platí i o politické stabilitě, která je pro podnikání velice důležitá.

Mezi faktory tohoto prostředí Kotler (1998) řadí:

- legislativní opatření s vlivem na podnikání
- vládní organizace
- nátlakové skupiny

Grasseová (2010) uvádí ještě další faktory, které mohou legislativní a politické prostředí ovlivňovat. Jsou jimi zejména:

- politická stabilita
- politický postoj
- chybějící legislativní normy
- vymahatelnost práva

#### ***2.2.1.6 Sociální a kulturní prostředí***

Podle Kotlera (1998) se musí zabývat postoji lidí k sobě samým, k ostatním, k organizacím, ke společnosti a přírodě. Je nutné respektovat základní hodnoty obyvatel s ohledem na specifické potřeby různých kultur a subkultur.

Do sociálního prostředí Kotler (1998) zahrnuje:

- vztah lidí k sobě samým
- vztah lidí k druhým
- postoj lidí k organizacím a ke společnosti
- postoj lidí k přírodě
- názory lidí na vesmír

Mezi faktory kulturního prostředí Kotler (1998) řadí:

- základní kulturní hodnoty s vysokou stálostí
- existence subkultur
- posuny druhotných kultur v průběhu času



## 2.2.2 Analýza makroprostředí

Pro analýzu makroprostředí je v praxi využívána celá řada analýz. Nejčastěji to bývá analýza STEP, jejíž název je odvozen od počátečních písmen jednotlivých komponent této analýzy.

### 2.2.2.1 Analýza STEP

Tichá a Hron (2003) uvádí, že analýza STEP je vhodnou metodou pro hodnocení faktorů vnějšího prostředí, které působí na podnik.

Cílem provedení této analýzy je odpovědět na následující otázky:

- Jaké faktory vnějšího prostředí mají na podnik vliv?
- Jaké jsou účinky těchto faktorů?
- Které faktory lze do budoucna hodnotit jako nejvýznamnější?

Podle Tiché a Hrona (2003) je v rámci analýzy STEP nutné zkoumat faktory, které se nachází v těchto segmentech vnějšího prostředí:

- sociálně-kulturní
- technologické
- ekonomické
- politicko-právní

Sociálně-kulturní segment zahrnuje faktory, které se dotýkají lidí a jejich chování.

Předmětem analýzy je například:

- demografie
- distribuce příjmů
- životní styl
- úroveň vzdělání

Technologický segment zahrnuje faktory související s vývojem nových výrobků, materiálů apod.

Sledovanými faktory jsou například:

- vládní výdaje na vědu a výzkum
- míra zastarávání výrobních prostředků
- transfer technologií

Ekonomický segment souvisí s faktory, které reprezentují toky peněz, zboží, informací apod. Nejčastěji bývá analyzován:

- vývoj hrubého domácího produktu
- cenový vývoj
- nezaměstnanost
- výše úrokové míry

Politicko-právní segment je charakterizován faktory, kterými jsou například:

- stabilita vlády
- daňová politika
- regulace zahraničního obchodu
- ochrana životního prostředí

### **2.2.3 Mikroprostředí**

Horáková (2003) shodně s Kotlerem a Armstrongem (2010) charakterizuje mikroprostředí jako nejbližší okolí podniku, jehož součástí je i samotný podnik. Je zřejmé, že jeho úspěch závisí také na tom, jak dokáže faktory mikroprostředí zohlednit.

Podle Horákové (2003) je mikroprostředí jen částečně ovlivnitelné a proto existuje celá řada parametrů, které ovlivnit nelze. Těm je nutné věnovat zvláštní pozornost a počítat s nimi při navrhování marketingových plánů.

Horáková (2003) i Kotler s Armstrongem (2010) řadí kromě podniku do mikroprostředí:

- dodavatele
- konkurenty
- veřejnost
- marketingové zprostředkovatele (distribuční mezičlánky)
- zákazníky

Podle Kotlera a Armstronga (2010) je hlavním úkolem marketingových manažerů budovat vztahy se zákazníky tím, že jim podnik poskytne požadovanou hodnotu a zajistí tak jejich spokojenost. Marketingoví manažeři to však sami nedokáží. Dosažení úspěchu vyžaduje budování dlouhodobých vztahů nejen s ostatními prvky podniku, ale i s ostatními subjekty v mikroprostředí - s dodavateli, marketingovými zprostředkovateli, konkurenty, veřejností a samozřejmě se zákazníky.

#### **2.2.3.1 Podnik**

Podle Horákové (2003) je pro úspěch podniku důležité pochopit povahu mikroprostředí a roli podniku v něm. To, jaká bude role podniku v mikroprostředí, ovlivňují dva základní faktory:

- dostupné zdroje
- schopnost vyvíjet, vyrábět a dodávat své výrobky zákazníkům dle jejich potřeb

Kotler s Armstrongem (2010) zdůrazňují při navrhování marketingových plánů nutnost spolupráce marketingových manažerů s ostatními prvky podniku mezi které patří:

- vrcholový management
- finanční oddělení
- oddělení pro výzkum a vývoj
- nákup
- provozní oddělení
- účetní oddělení

McCarthy a Perreault (1995) shodně s Kotlerem a Armstrongem (2010) poukazují na to, že marketingoví manažeři rozhodují v rámci podnikových cílů a strategií, které nastavuje vrcholový management.

Jak uvádí McCarthy a Perreault (1995), měly by podnikové cíle směřovat k hledání a posuzování příležitostí na trhu. Tyto cíle by ale měly být dosažitelné a odpovídat dostupným zdrojům podniku. V opačném případě by totiž byly pro podniky nepoužitelné.

### ***2.2.3.2 Dodavatelé***

Podle Kotlera s Armstrongem (2010) tvoří dodavatelé důležitou součást vytváření hodnoty pro zákazníka. V této souvislosti zmiňují pojem hodnotově-distribuční síť. Dodavatelé poskytují společnosti potřebné zdroje nebo produkty, které podnik využívá pro dodávky svým zákazníkům. Případné problémy s dodávkami tak mohou nepříznivně ovlivnit vztahy se zákazníky. Marketingoví manažeři tedy musí systematicky a nepřetržitě monitorovat nabídky dodavatelů, zejména v oblasti dostupnosti a nákladů na dodávky. Zvýšené náklady na dodávky totiž mohou poškodit objemy prodeje a následně i hospodářský výsledek podniku.

Kotler a Armstrongem (2010) uvádí, že v současnosti vnímá většina podniků své dodavatele jako partnery při vytváření a poskytování hodnoty pro zákazníka. V této souvislosti tito autoři zmiňují automobilku Toyota, která se snaží o budování úzkých

vztahů se svými dodavateli. Uvědomuje si totiž, že dodavatelé jsou jedním z nejdůležitějších článků tvorby hodnoty pro zákazníka. Díky výborným vztahům s dodavateli dokáže Toyota dlouhodobě zajistit vysokou kvalitu své produkce s nižšími náklady, což vede k vyšší spokojenosti zákazníků.

### **2.2.3.3 Konkurenti**

Podle Kotlera (1998) neustále roste počet a intenzita konkurence a je tedy nutné ji systematicky sledovat. Důležité je také zavést systém, který bude srovnávat naše marketingové aktivity nebo nástroje s konkurenčními podniky. V ideálním případě by měl podnik budovat vlastní informační systém, který bude shromažďovat a třídit informace o konkurenci. To vše může podniku pomoci nalézt existující i potenciální konkurenční výhody.

Marketingoví manažeři by měli znát odpovědi na následující otázky:

- Kdo jsou naši konkurenti?
- Jaké cíle a strategie na trhu uplatňují?
- Jaké jsou silné a slabé stránky konkurentů?
- Jaké jsou reakce konkurentů?
- Dá se chování konkurentů předvídat?

Kotler a Armstrong (2010) doplňují, že aby byl marketingový koncept úspěšný, musí podnik poskytovat zákazníkům větší hodnotu než jeho konkurenti. Marketingoví manažeři proto musí dosáhnout strategické výhody proti konkurenci.

Podle Kotlera a Armstronga (2010) neexistuje univerzální konkurenční marketingová strategie pro všechny typy podniků. Každý podnik by měl proto zohlednit svoji velikost a také svoji pozici na trhu vzhledem k ostatním konkurentům.

#### **2.2.3.4 Veřejnost**

Kotler s Armstrongem (2010) charakterizují veřejnost jako součást mikroprostředí, která je reprezentována jakoukoliv skupinou, která má skutečný nebo potenciální zájem a vliv na schopnost podniku dosahovat stanovených cílů.

Veřejnost může být reprezentována těmito skupinami:

- Finanční  
Tato skupina má významný vliv na schopnosti a možnosti podniku získat finanční prostředky na své investice nebo provoz. Do této skupiny patří zejména banky, analytici a také akcionáři.
- Média  
Do této skupiny patří tisková média (noviny, časopisy), televizní stanice, internetová média a blogy. Média mohou mít příznivý nebo naopak nepříznivý vliv na podnik, protože silně ovlivňují veřejné mínění.
- Interní skupina  
Tato skupina zahrnuje zaměstnance, manažery a představenstvo. Zde je důležité připomenout, že pokud jsou zaměstnanci spokojeni, projevují tento svůj postoj i na veřejnosti.
- Občanská sdružení  
Skupina zahrnující například spotřebitelské organizace a ekologické skupiny.
- Široká veřejnost  
Každý podnik se musí věnovat postojům široké veřejnosti ke své činnosti a zejména ke svým výrobkům. Image podniku na veřejnosti totiž výrazně ovlivňuje nákupní rozhodování.

#### **2.2.3.5 Marketingoví zprostředkovatelé**

Podle Kotlera a Armstronga (2010) pomáhají marketingoví zprostředkovatelé zajišťovat propagaci, prodej a také distribuci produktů podniku pro konečné zákazníky.

Horáková (2003) označuje tyto subjekty jako tzv. distribuční mezičlánky.

Marketingovými zprostředkovateli jsou podle Kotlera a Armstronga (2010) zejména:

- prodejci
- distributoři
- marketingové agentury
- finanční zprostředkovatelé

### **2.2.3.6 Zákazníci**

Jak zdůrazňuje Kotler a Armstrong (2010), patří zákazníci mezi nejdůležitější prvek mikroprostředí. Základním cílem podniku je poskytovat zákazníkovi hodnotu a budovat s ním dlouhodobě silné vztahy.

Kotler s Armstrongem (2010) uvádí, že se zákazníci pohybují na pěti typech trhů:

- Spotřebitelské trhy  
Tyto trhy tvoří jednotlivci a domácnosti, které zde kupují zboží a služby pro svoji osobní potřebu.
- Obchodní trhy  
Zde nakupují podniky zboží a služby pro svoji výrobu, použití ve svých procesech. Na rozdíl od spotřebitelských trhů zde podniky sledují zejména ziskové cíle.
- Zprostředkovatelské trhy  
Na těchto trzích se pohybují subjekty, které nakupují zboží a služby za účelem dalšího prodeje a to se ziskem.
- Vládní trhy  
Tento trh tvoří vládní organizace, nemocnice, školy, domy pro seniory, vězení apod. Na rozdíl od obchodních trhů zde není cílem nákupu realizace zisku. Tito zákazníci často sledují jediný cíl a tím je úspora nákladů.
- Mezinárodní trhy  
Tyto trhy tvoří kupující z jiných zemí a teritorií a to včetně spotřebitelů, organizací a podniků a samozřejmě i vlády.

Mírně odlišné rozdělení trhů prezentují McCarthy a Perreault (1995), kteří rozlišují tyto trhy:

- Koneční spotřebitelé
- Průmysloví zákazníci
- Zprostředkovatelé
- Státní trhy

Z výše uvedených charakteristik je zřejmé, že každý z těchto trhů má svá zvláštní specifika, které musí podnik zohlednit ve svém přístupu.

## **2.2.4 Analýza mikroprostředí**

### **2.2.4.1 Analýza portfolia**

Podle Kotlera a Armstronga (2010) patří analýza podnikatelského portfolia mezi hlavní činnosti strategického plánování. V této analýze management podniku hodnotí své výrobky a podnikatelské aktivity (SBU) a rozhoduje o alokaci zdrojů mezi ně. Jedná se tedy o nástroj, který pomáhá podnikům v rozhodnutí, jaké aktivity podporovat a jaké případně omezovat.

Podle Kotlera (1998) patří mezi nejpoužívanější metody analýzy portfolia model Bostonské poradenské skupiny (BCG). Tato metoda je založena na tom, že jsou jednotlivé podnikatelské aktivity hodnoceny v matici, která vyjadřuje poměr mezi:

- Tempem růstu trhu

Hodnota na vertikální ose představuje tempo růstu daného trhu v procentech za rok. Tempo růstu trhu podle této matice může nabývat hodnot od 0 do 20%, přičemž růst ve výši 10% je již považován za velmi vysoký.

- Relativním tržním podílem

Na horizontální osu v matici je vynášena hodnota relativního tržního podílu, která představuje poměr obratu obchodní jednotky a obratu největšího konkurenta. Hodnota relativního tržního podílu ve výši 0,1 znamená, že tržby obchodní jednotky podniku jsou 10x nižší než tržby největšího konkurenta.



Horáková (2003) zdůrazňuje význam tohoto modelu a uvádí, že: „*Bostonská konzultační skupina založila model na myšlence, že výše hotových peněžních prostředků vytvořených jednotlivými SPJ, je těsně spojena s tempem růstu trhu a s relativním tržním podílem. Tyto dva faktory považuje skupina za faktory strategické úspěšnosti.*“

Podle tempa růstu trhu a relativního tržního podílu jsou jednotlivé obchodní jednotky umístěny v některém ze čtyř kvadrantů, kterými jsou:

- Otazníky  
Mezi tzv. Otazníky patří takové podnikatelské aktivity, které mají nízké relativní tržní podíly na rychle rostoucím trhu. Jsou tak nazvány proto, že je nezbytné důsledně zvažovat, zda je podporovat či nikoliv.
- Hvězdy  
Do této kategorie patří takové podnikatelské aktivity, které jsou úspěšné. Je však nutné posoudit, zda produkují kladné hotovostní toky, protože pro udržení vysokého relativního tržního podílu musí podnik často vynakládat hodně finančních prostředků.
- Peněžní nebo také dojně krávy  
Peněžní nebo dojně krávy zahrnují takové aktivity, které jsou zavedené a produkují velké množství peněz. Díky těmto jednotkám jsou podporovány ostatní podnikatelské aktivity tj. hvězdy, otazníky nebo psi. Jejich vlastností je vysoký relativní tržní podíl a trh rostoucí méně než 10%.
- Psi  
Nachází se na pomalu rostoucích trzích, kde mají nízké relativní tržní podíly. Marketingoví manažeři by měli tyto aktivity buď omezit nebo nechat být a počkat na vyšší růst trhu.

Jak uvádí Kotler (1998), musí podnik na základě výše uvedeného modelu posoudit, zda je podnikatelské portfolio zdravé a podle toho aplikovat příslušné strategie pro každou podnikatelskou jednotku (aktivitu).

Na problémy maticových přístupů poukazují Kotler, Wong, Saunders a Armstrong (2004), kteří uvádí, že tyto přístupy mají některá omezení. Nejen, že mohou být obtížné a nákladné na realizaci, ale největším problémem pro management podniku je pravděpodobně stanovení velikosti podílu na trhu a tempa jeho růstu.

#### ***2.2.4.2 Vybrané partie finanční analýzy***

Podle Synka (2002) musí být každé finanční rozhodnutí provedeno na základě finanční analýzy, která je podkladem například pro řízení finanční i majetkové struktury firmy, cenové politiky, investic, řízení zásob atd. Hlavním cílem finanční analýzy je poskytnout objektivní informace o finančním zdraví podniku. Tato analýza bývá někdy nazývána interní analýzou, protože často vychází ze zdrojů, které nejsou běžně dostupné. Těmito zdroji může být například firemní nebo manažerské účetnictví.

Nývltová a Marinič (2010) uvádí, že mezi elementární nástroje finanční analýzy patří:

- analýza extenzivních nebo také absolutních ukazatelů (horizontální a vertikální)
- analýza fondů finančních prostředků (čistého pracovního kapitálu, čistých pohotových prostředků a čistých peněžně pohledávkových fondů)
- analýza poměrových ukazatelů

Vzhledem k tomu, že ukazatelů patřících do finanční analýzy je velké množství, budou pro účely této práce zmíněny především ukazatele, které budou využity pro analýzu firmy v rámci praktické části této diplomové práce.

#### **Analýza absolutních ukazatelů**

Absolutní ukazatele jsou používány zejména k analýze vývojových trendů (horizontální analýza) nebo pro analýzu komponent (vertikální analýza). Tyto analýzy představují základní východiska analýzy účetních výkazů firmy a upozorňují na problémové oblasti, které je nutné detailně prozkoumat. (Holečková, 2008)

### Horizontální analýza

Podle Holečkové (2008) zkoumá horizontální analýza změny absolutních ukazatelů za určité časové období. Tyto změny mohou být vyjádřeny indexem nebo v procentech. Horizontální analýza je nazývána z toho důvodu, že se porovnání jednotlivých položek účetních výkazů provádí po řádcích.

Cílem horizontální analýzy je zjistit změny jednotlivých položek účetních výkazů v čase a ty mohou být vyjádřeny jako změny:

- procentní nebo také relativní
- absolutní

### Vertikální analýza

Princip vertikální analýzy spočívá ve zjišťování procentního podílu jednotlivých položek účetních výkazů na zvoleném základu. Například při analýze rozvahy bývají položky výkazů vyjádřeny procentem z celkových aktiv nebo pasiv. (Holečková, 2008)

Tato analýza bývá jako vertikální nazývána z toho důvodu, že pracuje s účetními výkazy pro jednotlivá období odshora dolů. V případě, že jsou k dispozici údaje za období dvou a více let, je možné identifikovat vývojové trendy.

### Horizontální a vertikální analýza rozvahy

Analyzovat položky rozvahy lze podle Holečkové (2008) třemi způsoby:

- vypočte se rozdíl mezi údaji za běžný rok od údaje za rok minulý a pozornost se poté věnuje největším rozdílům
- stanovením podílu údajů za běžný a minulý rok, přičemž je nutné věnovat pozornost nápadně vysokým a nízkým hodnotám
- pro každou položku se vypočte procentní podíl na celkových aktivech nebo pasivech a pozornost je věnována větším změnám procentního podílu na rozvahovém součtu

### Horizontální a vertikální analýza výkazu zisků a ztrát

Holečková (2008) zmiňuje, že analýza výkazu zisků a ztrát sleduje tyto relativní ukazatele:

- meziroční indexy, které mohou odkrýt nerovnoměrný vývoj výnosových a nákladových položek (horizontální analýza)
- procentní podíly položek na tržbách (vertikální analýza)

Holečkové (2008) řadí mezi nevýhody horizontální a vertikální analýzy především fakt, že na změny pouze upozorňuje, ale neuvádí jejich příčiny. Mohou tedy sloužit pouze jako výchozí krok pro detailní analýzu.

### **Analýza fondů finančních prostředků**

Podle Holečkové (2008) jsou dalšími ukazateli finanční analýzy tzv. rozdílové ukazatele. Ty lze stanovit jako rozdíl dvou absolutních ukazatelů.

Nejčastěji používanými rozdílovými ukazateli jsou:

- čistý pracovní kapitál
- čisté pohotové prostředky
- čisté peněžně pohledávkové finanční fondy

### Čistý pracovní kapitál (ČPK)

Holečková (2008) uvádí, že čistý pracovní kapitál (ČPK) patří mezi nejčastěji používané rozdílové ukazatele a bývá označován jako provozní kapitál. ČPK se stanoví jako rozdíl mezi oběžnými aktivy (mimo dlouhodobých pohledávek) a krátkodobými závazky (dluhy).

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

Vztah mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky je významný svým vlivem na platební schopnost firmy. Aby byla firma likvidní, musí být potřebnou výši volného

kapitálu, tj. čistého pracovního kapitálu. Čím vyšší je hodnota čistého pracovního kapitálu, tím větší je obvykle schopnost firmy hradit své krátkodobé závazky.

### **Analýza poměrových ukazatelů**

Synek (2002) uvádí, že poměrové ukazatele lze stanovit jako podíl z absolutních ukazatelů (např. podíl zisku na 1 Kč vlastního kapitálu). Obvyklým zdrojem analýzy poměrových ukazatelů jsou výkazy finančního účetnictví.

Nývltová a Marinič (2010) řadí do skupiny poměrových ukazatelů:

- ukazatele rentability
- ukazatele aktivity
- ukazatele likvidity
- ukazatele zadluženosti
- ukazatele kapitálového trhu

Dalšími ukazateli mohou být také tzv. ukazatele produktivity, které jsou vhodné použít v případě, že má firma zaměstnance.

#### Ukazatele rentability

Pomocí ukazatelů rentability se v rámci podnikatelských aktivit měří míra zhodnocení vynaložených prostředků, kterými mohou být například aktiva, kapitál nebo jiné hodnoty vyjádřené v peněžních jednotkách. (Nývltová a Marinič, 2010)

- $ROA = EBIT / \text{aktiva}$

Ukazatel rentability celkových vložených aktiv (ROA) lze stanovit jako podíl zisku a celkových aktiv, které byly investovány bez ohledu na zdroje financování. Pokud je v čitateli zlomku EBIT, pak lze měřit tzv. hrubou produkční sílu aktiv před zdaněním a nákladovými úroky.

- $ROS = \text{čistý zisk nebo EBIT} / \text{tržby}$

Rentabilita tržeb (ROS) je charakterizována ziskem, který je vztažený k tržbám. Aby bylo možné hovořit o pozitivním trendu, měl by tento ukazatel v čase růst.

### Ukazatele aktivity

Podle Nývltové a Mariniče (2010) může firma pomocí těchto ukazatelů zjistit, jak efektivně hospodaří se svými aktivy. Přebytek aktiv způsobuje vyšší náklady, což má vliv na výši zisku. Hlavním důvodem pro analyzovat ukazatele aktivity je především stanovení kapitálové přiměřenosti podniku.

- $\text{Obrat celkových aktiv} = \text{roční tržby} / \text{aktiva}$

Obrat celkových aktiv reprezentuje počet obrátek aktiv za daný časový interval (obvykle to bývá rok). Tento ukazatel by měl být porovnán s oborovým průměrem a v případě, že je vypočtená hodnota nižší, měla by se firma snažit o zvýšení tržeb nebo prodat část svých aktiv.

- $\text{Doba obratu pohledávek} = \text{pohledávky} / \text{tržby} * 365$

Podle Synka (2002) je doba obratu pohledávek dobou, která uplyne ode dne fakturace za dodání výrobku do dne inkasa (zaplacení).

- $\text{Doba obratu závazků} = \text{krátkodobé závazky} / \text{tržby} * 365$

Synek (2002) s Nývltovou a Mariničem (2010) shodně zdůrazňují nutnost porovnávat dobu obratu pohledávek s dobou obratu závazků, protože z toho lze odvodit, zda podnik úvěruje své zákazníky nebo naopak zda dodavatelé pomáhají financovat provoz podniku. Rozdíl mezi dobou obratu pohledávek a dobou obratu závazků má tedy klíčový význam pro stanovení potřeby kapitálu v rámci finančního řízení podniku.

### Ukazatele likvidity

Podle Nývltové a Mariniče (2010) vyjadřuje likvidita schopnost podniku přeměnit svá aktiva na hotové peníze. K analýze likvidity podniku lze využít například ukazatel běžné likvidity, který patří do skupiny poměrových ukazatelů.

- $Běžná\ likvidita = oběžná\ aktiva / krátkodobé\ závazky$

Ukazatel běžné likvidity vyjadřuje, kolikrát jsou krátkodobé závazky kryty oběžnými aktivy. Hodnota tohoto ukazatele by měla být vyšší než 1,5.<sup>1</sup>

### Ukazatele zadluženosti

Nývltová a Marinič (2010) uvádí, že tato skupina ukazatelů vyjadřuje vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování firmy. Zadluženost však nelze chápat jen v negativním smyslu, protože může dokonce přispět k vyšší rentabilitě a růstu tržní hodnoty firmy. Samozřejmě za předpokladu únosného rizika finanční nestability.

- $Celková\ zadluženost = celkový\ dluh / celková\ aktiva$

Ukazatel celkové zadluženosti se stanoví jako podíl cizího kapitálu a celkových aktiv. Na hodnotu ukazatele lze pohlížet ze dvou pohledů. Jedním je pohled věřitelů, kteří kvůli riziku preferují zadlužení nízké a druhým pohled majitelů, kteří naopak preferují vyšší finanční páku pro znásobení výnosů. Vysoké hodnoty celkového zadlužení mohou způsobit zhoršení přístupu k úvěrům nebo jejich zdražení zvýšením úrokové sazby.

- $Úrokové\ krytí = zisk / úroky$

Ukazatel úrokové krytí vyjadřuje schopnost splácet úroky z úvěrů. Jinak řečeno informuje o tom, kolikrát převyšuje zisk úroky. (Nývltová a Marinič, 2010)

---

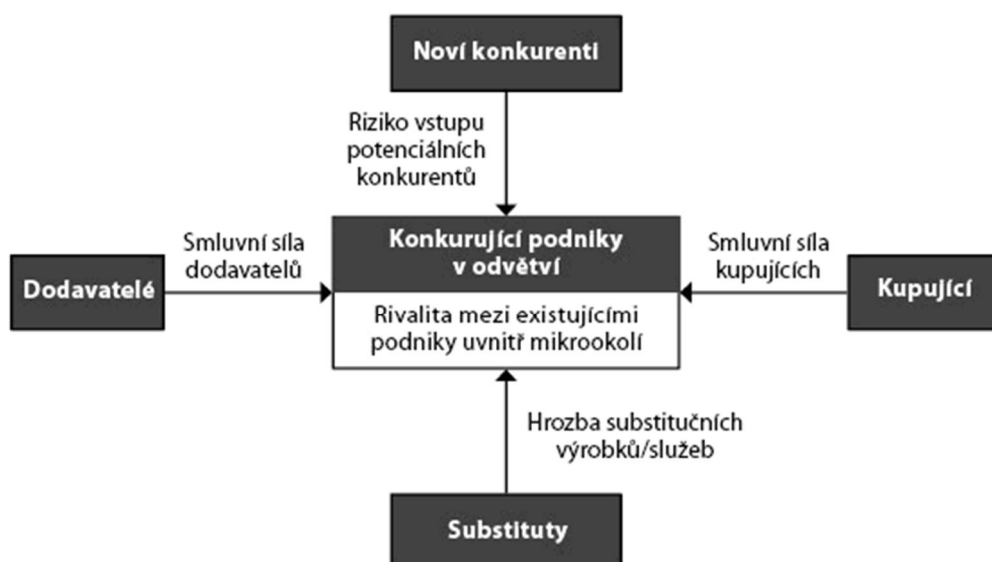
<sup>1</sup> viz přednášky z předmětu Manažerská ekonomika, autor Antonín Šmejkal

### 2.2.4.3 Porterův model pěti sil

Tichá a Hron (2003) spatřují cíle analýzy podle Porterova modelu pěti sil v nalezení takové pozice, která bude podnik chránit před stávajícími nebo potenciálními konkurenty a současně před hrozbami ze strany substitučních produktů, dodavatelů a zákazníků.

Jak uvádí Kotler (1998), každý podnik musí důkladně zvažovat, zda na určitý trh vstoupit či nikoliv. Toto rozhodnutí ve velké míře ovlivňuje charakter a zejména intenzita konkurenčního prostředí. Hlavní roli zde hraje dlouhodobá zisková přitažlivost trhu.

Obrázek 2: Porterův model pěti sil



Zdroj: *Businessinfo.cz*

Podle Kotlera (2008) ovlivňují ziskovou přitažlivost trhu v modelu Michaela Portera tyto hlavní síly:

- Intenzita soupeření mezi současnými konkurenty

Kotler (1998) uvádí, že pokud je na trhu velký počet silných konkurentů nebo konkurentů, kteří se chovají agresivně, je trh nebo tržní segment málo přitažlivý.



Problém se ještě více prohlubuje, pokud tempo růstu trhu stagnuje nebo klesá, což vede k cenovým válkám a vysokým nákladům na budování konkurenčního postavení.

- Vstup nových konkurentů do odvětví

Podle Portera (1980) závisí vstup nových konkurentů do odvětví na tzv. bariérách vstupu a reakci stávajících konkurentů na vstup nového konkurenta. Bariérami vstupu do odvětví mohou být úspory z rozsahu, kapitálová náročnost, diferenciací výrobků, nákladové znevýhodnění, přístup k distribučním kanálům a vládní politika.

- Ohrožení ze strany substitučních produktů

Podle Kotlera (1998) musí podnik sledovat hrozby ze strany potenciálních substitučních produktů, protože v případě, že budou tyto produkty technologicky vyspělejší, znamená to pokles cen a obvykle i nižší zisk pro podnik. Tichá a Hron (2003) uvádí, že strategicky nejdůležitějšími substituty jsou ty, které díky inovacím nabízí zákazníkům lepší uspokojení potřeb a ty, které jsou vyráběny v odvětvích s vyšší ziskovostí.

- Vyjednávací síla zákazníků

Kotler (1998) zmiňuje, že trh je málo přitažlivý, pokud se v něm nachází zákazníci s vysokou nákupní kompetencí. To se projevuje zejména tím, že tito zákazníci žádají vyšší kvalitu výrobků nebo lepší technologii a zároveň usilují o nižší ceny. Možným způsobem jak čelit rostoucí vyjednávací síle zákazníků je připravit pro ně tu nejlepší možnou nabídku.

- Vyjednávací síla dodavatelů

Podle Kotlera (1998) je trh nebo segment nepřitažlivý tehdy, pokud roste vyjednávací síla dodavatelů. V případě, že se jedná o klíčového dodavatele podniku nebo pokud je těžké nebo finančně nákladné ho změnit, vyjednávací síla dodavatelů roste ještě víc. Podnik by si měl budovat úzké vztahy s dodavateli a pokud je to možné, tak snižovat riziko diverzifikací dodávek.

## 2.3 Analýza SWOT

Podle Kotlera (1998) je analýza SWOT procesem identifikace silných a slabých stránek, resp. příležitostí a hrozeb pro podnik.

Horáková (2003) uvádí, že: „*SWOT analýza slouží k základní identifikaci současného stavu podniku - sumarizuje základní faktory působící na efektivnost marketingových aktivit a ovlivňující dosažení vytyčených cílů. Tvoří logický rámec vedoucí ke konkrétnímu systematickému zkoumání vnitřních předností a slabin, vnějších příležitostí a ohrožení i k vyslovení základních strategických alternativ, o kterých může podnik uvažovat.*“

Co ale znamená zkratka SWOT? Jedná se o počáteční písmena čtyř anglických výrazů:

STRENGTHS - silné stránky

WEAKNESSES - slabé stránky

OPPORTUNITIES - příležitosti

THREATS - hrozby

Podle Kotlera a Armstronga (2010) patří mezi silné stránky interní kapacity, zdroje a obecně faktory, které mohou pomoci společnosti dosahovat stanovených cílů. Slabé stránky pak definují jako vnitřní omezení a faktory, které mohou negativně ovlivňovat výkonnost podniku. Příležitostmi jsou naopak příznivé faktory a trendy ve vnějším prostředí, které může společnost využít ve svůj prospěch. Za hrozby lze označit takové vnější faktory nebo trendy, které mohou snižovat výkonnost podniku.

Podobně popisuje SWOT analýzu například Grasseová (2010), která ji označuje za metodu strategické analýzy celého podniku nebo jeho části, kdy jsou příslušné strategie stanovovány na základě vnitřní a vnější analýzy.

Grasseová (2010) také považuje SWOT analýzu za jednu ze základních metod strategické analýzy, protože integruje všechny získané poznatky v průběhu evaluace a dílčích analýz příslušného podniku nebo jeho částí.

Horáková (2003) považuje SWOT analýzu za součást marketingové situační analýzy, ale současně zmiňuje, že může být realizována i samostatně v rámci marketingového procesu.

Z odborné literatury vyplývá, že SWOT analýza slouží obvykle jako podklad pro generování strategií. Je ale možné ji využít i pro jiné účely? Například Grasseová (2010) uvádí, že to možné je a jako další využití analýzy SWOT v rámci podniku uvádí:

- definování vize
- formulování strategických cílů
- identifikaci kritických oblastí

Kotler (1998) v této souvislosti zmiňuje, že je SWOT analýza procesem, jehož výstupy lze využít také pro specifikaci cílů pro dané plánovací období.

V souvislosti se zkoumáním silných a slabých stránek nebo příležitostí a ohrožení Horáková (2003) doplňuje že: *„podniku nestačí pouze konstatovat, že existují silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení při uskutečňování marketingových aktivit. Je nezbytné, když už ne pravidelně, tak alespoň do určité míry systematicky zkoumat silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení, provádět jejich hodnocení se zřejmým záměrem použít zjištěné výsledky pro docílení vyšší prosperity.“*

Před vlastní realizací SWOT analýzy je nutné uvést hlavní principy, které je nutné při zpracování dodržovat (Grasseová, 2010):

- princip účelnosti tj. při analýze je nutné se držet jejího účelu
- princip relevantnosti znamená zaměřit se na faktory strategického významu, které mají dlouhodobý charakter
- princip kauzality znamená soustředit se na příčiny a ne na důsledky

- princip objektivnosti je jeden z nejdůležitějších principů a proto by se na provedení analýzy SWOT mělo podílet více lidí

Horáková (2003) upozorňuje, že SWOT analýza by měla být prováděna výhradně zkušeným manažerem. Důvodem je skutečnost, že její provedení není vždy jednoduché. Objevují se zde často problémy s definováním standardů pro srovnávání podniku s konkurenty, resp. s nejúspěšnějšími podniky v odvětví. Chybné stanovení těchto standardů má za následek chybné závěry SWOT analýzy.

### 2.3.1 Identifikace a hodnocení příležitostí a ohrožení

Pro hodnocení příležitostí a ohrožení doporučuje Horáková (2003) využít matici příležitostí, resp. matici ohrožení. V případě matice příležitostí reprezentuje vodorovná osa pravděpodobnost úspěchu, naopak na svislé ose je míra přitažlivosti.

Podle Horákové (2003) musí podnik rozpoznat marketingové příležitosti a současně je ohodnotit podle těchto kritérií. Příležitosti, které může podnik nebo podnikatelská jednotka nejlépe využít, se nachází v levém horním kvadrantu matice příležitostí. K vyhodnocení příležitostí je možné využít i tabulku viz obrázek 3.

Obrázek 3: Hodnocení příležitostí pro podnik

Hodnocené faktory	Pravděpodobnost úspěchu					Míra přitažlivosti		
	1	2	3	4	5	vysoká	průměr	nízká

Zdroj: Horáková (2003)

Pro identifikaci a hodnocení ohrožení se využívá matice ohrožení, kde je pravděpodobnost výskytu na horizontální ose a míra závažnosti pro daný faktor na ose vertikální. Nejvýraznější hrozby se přitom nalézají v levém horním kvadrantu matice.

Jsou to faktory, kterými se musí podnik důsledně zabývat. Stejně jako v předchozím případě je možné využít i hodnotící tabulku viz obrázek 4.

Obrázek 4: Hodnocení hrozeb pro podnik

Hodnocené faktory	Pravděpodobnost výskytu					Závažnost		
	1	2	3	4	5	vysoká	průměr	nízká

Zdroj: Horáková (2003)

### 2.3.2 Identifikace a hodnocení silných a slabých stránek

Podkladem pro identifikaci a hodnocení silných a slabých stránek mohou být opět různé analýzy, v tomto případě zejména analýzy vnitřního prostředí firmy.

Podle Horákové (2003) může vedení podniku nebo podnikatelské jednotky ve spolupráci s experty ohodnotit silné a slabé stránky takto:

- vytipují se faktory, které manažer nebo tým považuje za silné a slabé stránky
- každý z těchto faktorů bude považován za sledovaný faktor
- každý z těchto faktorů pak bude ohodnocen podle vlivu na podnik

Kotler (1998) pro identifikaci a hodnocení silných a slabých stránek navrhl kontrolní seznam pro analýzu silných a slabých stránek. Tento seznam obsahuje soupis činností rozdělených podle jednotlivých funkcí nebo procesů, které jsou ohodnoceny podle dvou základních hledisek - výkonnosti a důležitosti.

Podobný způsob prezentuje Horáková (2003), která hodnotí silné a slabé stránky na základě posouzení stavu (výkonnosti) a závažnosti daného faktoru viz obrázek 5.

Obrázek 5: Hodnocení silných a slabých stránek

Hodnocené faktory	Výkonnost					Závažnost		
	1	2	3	4	5	vysoká	průměr	nízká
Pověst podniku								
Tržní podíl								

Zdroj: Horáková (2003)

### 2.3.3 Výsledky SWOT analýzy

Podle Horákové (2003) je vhodné sestavit výsledky SWOT analýzy do tabulek (viz obrázky 6 až 9), kde by neměl chybět komentář obsahující:

- vzájemné souvislosti faktorů
- jak a které elementy využít a které se snažit eliminovat
- jaké úsilí je nutné vynaložit a jaké kroky realizovat

Obrázek 6: Silné stránky podniku

Silné stránky	
1.	<b>Název silné stránky</b>
	a) Možnosti posílení silné stránky. b) Možnosti rozvíjení silné stránky. c) Způsoby využití silné stránky. d) Význam využití silné stránky pro získání konkurenční výhody. e) Význam využití silné stránky pro vyšší uspokojení zákazníků (zvýšení zákaznické hodnoty)
	Předpokládané marketingové důsledky (jak tyto skutečnosti ovlivní marketingovou výkonnost podniku)

Zdroj: Horáková (2003)

Obrázek 7: Slabé stránky podniku

Slabé stránky	
1.	<b>Název slabé stránky</b>
	<p>a) Možnosti částečné eliminace stránky.</p> <p>b) Možnosti úplné eliminace stránky.</p> <p>c) Jaké podnikové a marketingové problémy představuje slabá stránka?</p> <p>d) Pravděpodobné náklady spojené s eliminací slabé stránky.</p> <p>e) Jaké úkoly pro marketingový management souvisí s případnou eliminací slabé stránky?</p> <hr/> <p>Předpokládané marketingové důsledky (jak tyto skutečnosti ovlivní marketingovou výkonnost podniku)</p>

Zdroj: Horáková (2003)

Obrázek 8: Příležitosti pro podnik

Příležitosti	
1.	<b>Název příležitosti</b>
	<p>a) Výše zdrojů potřebná pro využití příležitosti.</p> <p>b) Které silné stránky lze pro přijetí příležitosti využít?</p> <p>c) Které konkrétní výhody lze získat využitím příležitosti?</p> <hr/> <p>Předpokládané marketingové důsledky (jak tyto skutečnosti ovlivní marketingovou výkonnost podniku)</p>

Zdroj: Horáková (2003)

Obrázek 9: Ohrožení pro podnik

Ohrožení (hrozby)	
1.	<b>Název ohrožení</b>
	<p>a) Jaké problémy pro podnik a pro marketing představuje tato hrozba?</p> <p>b) Je možná eliminace hrozby?</p> <p>c) Náklady spojené s eliminací ohrožení.</p> <hr/> <p>Předpokládané marketingové důsledky (jak tyto skutečnosti ovlivní marketingovou výkonnost podniku)</p>

Zdroj: Horáková (2003)

## 3 Metodika a hypotézy

### 3.1 Metodika

V praktické části diplomové práce jsem se zaměřil na podnikatelské aktivity firmy TERAGON Group v.o.s., která se specializuje na internetový prodej softwaru pro podporu elektronizace dokumentů a procesů.

Prvním krokem bylo studium odborné literatury související s tématem diplomové práce. Získané poznatky z odborné literatury byly následně využity v praktické části diplomové práce.

V druhém kroku jsem stručně charakterizoval trh, na kterém firma působí, historii firmy a nabídku produktů. Současně byla provedena analýza marketingového prostředí firmy.

Pro získání informací o marketingovém prostředí byly využity:

- Analýza STEP
- Porterův model pěti sil
- Analýza portfolia
- Finanční analýza vybraných ukazatelů

Ve třetím kroku byla provedena analýza SWOT, která sumarizuje výsledky všech předchozích analýz. Na základě výsledků této analýzy bylo rozhodnuto o platnosti stanovených pracovních hypotéz a byla navržena opatření ke zlepšení problémových oblastí.

### 3.2 Hypotézy

V rámci této práce byly stanoveny pracovní hypotézy, jejichž platnost bude otestována:

**Hypotéza č. 1** Vstup nových konkurentů je hrozbou pro firmu

**Hypotéza č. 2** Slabou stránkou firmy je propagace produktů



## 4 Představení firmy

TERAGON Group v.o.s. je softwarová distribuční a technologická společnost, která se specializuje na internetový prodej softwaru pro podporu elektronizace dokumentů a procesů pro široké spektrum zákazníků. Firma od roku 2005 provozuje internetový obchod na adrese [www.pdfexchange.cz](http://www.pdfexchange.cz). Softwarové produkty, které firma nabízí, umožňují komplexní práci s elektronickými dokumenty v souborovém formátu Adobe® PDF, který je průmyslovým standardem ISO<sup>2</sup>. Tím je tento formát předurčen k širokému uplatnění ve všech oborech lidské činnosti.

### 4.1 Charakteristika trhu

V rámci klasifikace ekonomických činností CZ-NACE, patří firma do sektoru Informačních a komunikačních technologií (ICT), kde je dále řazena do kategorie Obchod s ICT. Český trh se softwarovými produkty, které podporují elektronizaci dokumentů a procesů, prochází od roku 2009 dynamickým rozvojem, který je legislativně i finančně podporován Evropskou komisí. V budoucnu tak lze předpokládat, že elektronizace bude pokračovat a trh dále poroste.

Nejvýznamnějšími softwarovými produkty (značkami), které se na trhu nejvíce prosadily, jsou:

- Adobe® Acrobat XI - výrobce Adobe Systems Inc.
- Print2PDF X<sup>3</sup> – výrobce Software602 a.s.
- Foxit® Phantom PDF – výrobce Foxit Corporation
- ABBYY PDF Transformer – výrobce ABBYY
- PDF-XChange® (produkt firmy) – výrobce Tracker Software Products Ltd.

Technologickým lídrem na trhu je společnost Adobe Systems Inc., která formát PDF vyvinula a zasadila se o jeho prosazení jako průmyslového standardu ISO.

---

<sup>2</sup> ISO je zkratka pro Mezinárodní organizaci pro standardizaci

<sup>3</sup> Produkt Print2PDF X je k dispozici jako serverová aplikace pouze pro velké podniky

## 4.2 Historie firmy

Firma TERAGON Group v.o.s. byla založena dvěma společníky v roce 2000. Hlavním předmětem podnikání byl tehdy vývoj webových aplikací pro podniky. Na trhu se v té době nalézalo mnoho příležitostí pro podnikání v této oblasti, ale z důvodu chybějící strategie a nedostatečným kompetencím majitelů došlo k postupnému útlumu činnosti firmy.

V souvislosti s dynamickým rozvojem elektronického obchodování a podporou elektronizace dokumentů a procesů ze strany Evropskou unie v první dekádě 21. století, se vedení společnosti rozhodlo analyzovat možné příležitosti na trhu se softwarovými produkty.

V roce 2005 se vedení firmy rozhodlo, že bude v České republice prodávat software PDF-XChange, který podporuje již zmíněnou elektronizaci. Impulsem k tomuto rozhodnutí byl zejména fakt, že se zrodila specifikace souborového formátu PDF známá jako PDF/A, která měla v budoucnu sloužit jako standard ISO pro dlouhodobou archivaci elektronických dokumentů. S rozvojem elektronizace v naší zemi se dalo předpokládat, že budoucnost nebude patřit dokumentům papírovým, ale čím dál více těm elektronickým.

## 4.3 Nabídka produktů firmy

### 4.3.1 PDF-XChange®

Jediným produktem firmy TERAGON Group v.o.s. je specializovaný software PDF-XChange®, který slouží k podpoře elektronizace dokumentů a procesů v rámci podniků nebo orgánů veřejné moci. Technologickým standardem pro elektronizaci je v současné době souborový formát PDF, který patří mezi tzv. průmyslové standardy ISO.

#### Funkční rysy

Hlavní funkce produktu PDF-XChange jsou koncipovány tak, aby zajistily uspokojení potřeb zákazníků hned v několika oblastech. Nejdůležitější funkce produktu jsou znázorněny v tabulce 1.

*Tabulka 1: Hlavní funkce produktu PDF-XChange*

<b>Hlavní funkce pro práci s PDF</b>
Konverze dokumentů do formátu PDF
Digitalizace papírových dokumentů s optickým rozpoznáváním textu
Editace a úpravy dokumentů
Vytváření portfolií dokumentů
Elektronické podepisování
Komentování a revize dokumentů

*Zdroj: vlastní zpracování*

*Tabulka 2: Technické specifikace produktu PDF-XChange*

<b>Specifikace</b>	
Podporované operační systémy	MS Windows XP, Windows Vista, Windows 7, Windows 8 (32/64bit)
Podpora terminálových služeb	CITRIX, MS Terminal Server
ISO specifikace formátu PDF	PDF 1.7, PDF/A-1, PDF/A-2
Shoda s normami	ISO 32000-1:2008, ISO 19005-1:2005, ISO 19005-2:2011
Jazykové verze produktu	čeština, slovenština, angličtina, němčina, francouzština, ruština atd.

*Zdroj: vlastní zpracování*

Jak ukazuje tabulka 2, je možné software PDF-XChange provozovat pouze na operačních systémech Windows. Výhodou produktu je také vícejazyčné uživatelské rozhraní, které umožňuje jeho nasazení v nadnárodních společnostech.

### Kvalita

Kvalita produktu úzce souvisí s tím, jak vyhovuje požadavkům zákazníků a uživatelů. Jednou z klíčových zákaznických potřeb je konverze dokumentů do formátu PDF. V této oblasti patří software PDF-XChange ke světové technologické špičce a to díky unikátní technologii, která dokáže vytvářet vysoce kvalitní PDF dokumenty při velmi malé velikosti výstupních souborů. Dalším znakem kvality tohoto produktu je velké množství nástrojů a doplňků, které umožňují PDF dokumenty editovat nebo je podepisovat elektronickým podpisem. Těmito funkcemi jsou obvykle vybaveny výrazně dražší produkty na trhu - například Adobe Acrobat XI.

### Spolehlivost a opravitelnost

Jako u každého výrobku i u softwaru může dojít k výskytu chyb a problémů. Pravděpodobnost výskytu chyb zvyšuje fakt, že je možné software PDF-XChange provozovat na více typech operačních systémech MS Windows, které se velmi výrazně liší. Dalším faktorem, který ovlivňuje výskyt chyb je to, že někteří uživatelé nevyužívají nejnovější aktualizace a opravné balíčky dostupné pro operační systémy. Pokud zákazník objeví chybu, může produkt reklamovat a firma ve spolupráci s výrobcem softwaru zajistí opravu. V drtivé většině případů bývá chyba odstraněna v následující verzi produktu a to zpravidla ve lhůtě 1-2 týdny. Jak vyplývá z interních materiálů firmy, oznamují uživatelé v průměru 4-5 chyb měsíčně, které jsou následně opraveny.

### Design

Design a vzhled produktu je stejně jako u každého software reprezentován uživatelským rozhraním. To je koncipováno tak, aby bylo pro uživatele přehledné a dobře zapamatovatelné. Vyšší produktivitu práce s PDF dokumenty zajišťuje panel nástrojů s ikonami pro snadné spuštění příslušné funkce. Například úpravy textu, obrázků, tvarů

a odstavců jsou dostupné po stisknutí jediného tlačítka. Ukázka uživatelského rozhraní softwaru PDF-XChange je k dispozici v příloze 7.

### Značka

Produkty firmy jsou nabízené pod globální značkou PDF-XChange<sup>®</sup>, která je registrovanou známkou výrobce softwaru - společností Tracker Software Products Ltd. V celém světě využívá produkty této značky více než 115 milionů uživatelů.

### Snadnost dodání

Dodávka softwaru spočívá v odeslání licenčního čísla zákazníkovi prostřednictvím elektronické pošty. Tímto licenčním číslem pak zákazník aktivuje již nainstalovaný software, který si stáhne z webových stránek firmy. Objednávku je možné realizovat přes internetový obchod [www.pdfexchange.cz](http://www.pdfexchange.cz), emailem nebo telefonicky.

### Rychlost dodání

Produkt (licenční číslo) je možné dodat okamžitě po provedení platby zákazníkem. Obvyklá doba dodání je do 1 hodiny od zaplacení produktu zákazníkem.

### Instalace

Instalaci softwaru si zajišťuje samotný zákazník, který si z webových stránek stáhne instalační soubor. Návod k instalaci je dostupný na internetových stránkách firmy.

### Údržba produktu

V ceně produktu je roční Maintenance (údržba), která zajišťuje, že bude mít zákazník po tuto dobu k dispozici nejnovější verzi produktu a možnost bezplatné opravy případných chyb. Za příplatek lze Maintenance prodloužit na 2 nebo 3 roky.

### Bezplatná technická podpora

Firma poskytuje svým zákazníkům bezplatné poradenství a pomoc při řešení případných problémů a to po celou dobu životnosti produktu. Velký důraz je kladen na

rychlou odezvu na zákaznické požadavky. Podle interního průzkumu firmy je zhruba 80% dotazů a žádostí zákazníků vyřešeno do 1 hodiny.

### Nápověda

Uživatelské rozhraní softwaru je kompletně lokalizováno do českého jazyka, takže český uživatel může produkt obsluhovat ve svém mateřském jazyce. Instrukce pro instalaci a zprovoznění software je v českém jazyce, stejně jako návod pro obsluhu základních funkcí. Bohužel kontextová nápověda je pouze v anglickém jazyce a tento fakt vnímá firma jako velký nedostatek.

### Cena a platební podmínky

Software PDF-XChange je globálním produktem a proto jsou výrobcem stanoveny ceny v měnách USD a EUR. Pro český trh tvoří firma obvykle ceny jako součin ceny doporučené výrobcem (v měně EUR) a aktuálně platného směnného kurzu CZK/EUR. Při stanovení cen firma přihlíží také k cenové politice hlavních konkurentů. Co se týká platebních podmínek, je na trhu zcela běžné, že je software dodáván až po jeho zaplacení zákazníkem. Podle interního průzkumu firmy vyžaduje většina hlavních konkurentů striktně platbu předem. Naopak firma umožňuje zákazníkům platit až po dodání a to až ve lhůtě 60 dní.

### Propagace produktu

Firma v současné době využívá pouze jediný způsob propagace produktu a tím je internetová reklama. K tomuto účelu jsou ve firmě používány nástroje Google AdWords, Google Trends a Google Analytics. Díky tomu má vedení firmy velmi přesné informace o objemu shlédnutí a kliknutí na reklamní sdělení nebo objemu objednávek od zákazníků, kteří shlédli reklamní sdělení. Tak může firma téměř okamžitě sledovat efektivitu reklamních kampaní. Podle majitelů firmy je naopak slabou stránkou propagace skutečnost, že jsou reklamní kampaně realizovány nahodile a s velmi nízkým rozpočtem.

## 5 Analýza makroprostředí

### 5.1 STEP analýza

V praxi nejpoužívanější metodou pro analýzu makroprostředí je tzv. STEP analýza, která zkoumá tyto hlavní skupiny faktorů: **sociálně-kulturní, technicko-technologické, ekonomické a také politické a legislativní.**

#### 5.1.1 Sociálně-kulturní faktory

Předmětem analýzy sociálně-kulturních faktorů makroprostředí jsou obvykle trendy týkající se věkové struktury populace a úrovně vzdělání.

##### Věková struktura obyvatel

Prvním z důležitých demografických údajů, které je vhodné analyzovat, je věková struktura obyvatelstva. Její vývoj napovídá, kolik lidí bude v budoucnu v důchodovém věku a kolik lidí bude ekonomicky aktivních. Je to také důležitý ukazatel například pro plánování počtu míst ve školských zařízeních nebo pro účely důchodové politiky. Dá se předpokládat, že mladší obyvatelstvo bude ve větší míře využívat informační a komunikační technologie než obyvatelstvo s podílem obyvatel ve věku nad 65 let.

Jak vyplývá z časové řady uvedené v tabulce 3, lze usuzovat na to, že roste podíl počtu obyvatel starších 65ti let a naopak klesá podíl obyvatel ve věku 15 až 64 let. Naproti tomu podíl počtu obyvatel mladších 14ti let stagnuje. Lze říci, že populace České republiky mírně stárne.

*Tabulka 3: Věková struktura obyvatel České republiky (v %)*

Rok	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
0-14 let	15,2	14,9	14,6	14,4	14,2	14,1	14,2	14,4	14,7	14,8
15-64 let	70,8	71,0	71,1	71,2	71,2	71,0	70,6	70,1	69,1	68,4
65 a více	13,9	14,0	14,2	14,4	14,6	14,9	15,2	15,5	16,2	16,8

*Zdroj: Český statistický úřad*

## Úroveň vzdělání obyvatelstva

Vzdělání patří mezi základní faktory rozvoje společnosti a je nezbytnou podmínkou pro úspěch jednotlivce i celé společnosti. Pro ekonomický rozvoj společnosti je klíčové zastoupení obyvatel s vysokoškolským vzděláním. Obyvatelstvo s vyšším vzděláním je schopné aplikovat nové poznatky v praxi, ale je také technologicky vyspělejší a poptává sofistikovanější zboží, čímž stimuluje podniky k inovacím. Od vzdělanější pracovní síly se také očekává, že se bude ve větší míře podílet na tvorbě HDP.

Údaje dostupné v tabulce 4 poměrně zřetelně ukazují, že v letech 2003 až 2012 došlo v populaci České republiky k výraznému poklesu podílu obyvatel bez vzdělání nebo se základním vzděláním. Současně lze zaznamenat pokles podílu obyvatel se středním vzděláním bez maturity. Naopak mírně vzrostl podíl obyvatel se středním vzděláním zakončeným maturitou a to ze 30,7% v roce 2003 na 33,7% v roce 2012. Velmi výrazně vzrostl podíl obyvatel s vysokoškolským vzděláním a to z 9,6% v roce 2003 na 15,7% v roce 2012. Je možné prohlásit, že počet vysokoškolsky vzdělaných obyvatel dlouhodobě roste.

*Tabulka 4: Vzdělání obyvatelstva ČR ve věku 15 a více let (v %)*

Rok	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Základní a bez vzd.	21,4	20,9	20,0	19,4	19,1	18,7	17,5	16,6	16,1	15,6
Střední bez maturity	38,2	38,3	37,7	37,2	36,7	35,8	35,8	35,4	35,2	34,8
Střední s maturitou	30,7	30,9	31,9	32,6	33,2	33,8	33,9	34,2	33,8	33,7
Vysokoškolské	9,6	9,9	10,4	10,9	11,0	11,7	12,7	13,7	14,8	15,7

*Zdroj: Český statistický úřad*

### **5.1.2 Technologické faktory**

Tato skupina faktorů souvisí s vývojem nových technologií a výrobků. Předmětem analýzy jsou zejména trendy ve výdajích na výzkum a vývoj, počet registrovaných patentů nebo trendy v odvětví informačních technologií, které hrají v současné společnosti často klíčovou roli.



### Výdaje na výzkum a vývoj v podnikatelské sféře

Výdaje na výzkum a vývoj jsou klíčovým zdrojem konkurenceschopnosti podniků, protože právě díky výzkumu a vývoji mohou vyrábět nové nebo vylepšené výrobky, které se lépe uplatní na trhu. Výsledky výzkumu a vývoje mohou mít také podobu experimentálních či teoretických prací, nových technologických postupů, softwarových aplikací apod.

Podnikatelské subjekty si velmi dobře uvědomují význam těchto investic a jak ukazuje tabulka 5, výdaje na výzkum a vývoj v podnikatelské sféře také významně rostou. V roce 2002 činily výdaje na VaV 18 051 mil. Kč, ale v roce 2011 již 42 658 mil. Kč. Příznivému vývoji výdajů na výzkum a vývoj přispívá i daňová podpora ze strany státu. Podniky si tak mohou snížit daňový základ o 100% výdajů na výzkum a vývoj.

*Tabulka 5: Výdaje na výzkum a vývoj v podnikatelské sféře*

Rok	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
mil. Kč	18051	19668	21901	26657	32470	33620	33486	33218	36623	42658

*Zdroj: Český statistický úřad*

### Investice do softwaru

V moderní informační společnosti založené na znalostech patří investice do softwarových aplikací k těm nejdůležitějším. Podniky a vládní instituce pracují velmi často s velkými objemy dat a pro jejich zpracování a třídění je nezbytné použít software. Mnoho podniků také využívá software pro tvorbu výkresové a výrobní dokumentace, vedení účetnictví nebo ke komunikaci se svými zákazníky a dodavateli. Software tedy tvoří nedílnou součást současné společnosti.

*Tabulka 6: Vývoj investic do softwaru*

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Celkem v mld. Kč	30,2	33,2	37,9	42,3	42,1	37,7	45,4

*Zdroj: Český statistický úřad*

Tabulka 6 zachycuje celkový vývoj investic do softwaru v České republice pro všechny sektory. V období let 2005 až 2009 vzrostl objem investic do softwaru zhruba o čtvrtinu z 30,2 na 42,1 miliard korun. V roce 2010 došlo následně k poklesu ze 42,1 na 37,7 mld. Kč. Rok 2011 je charakterizován opět růstem investic do softwaru ze 37,7 na 45,4 miliard Kč. Pokud analyzujeme data dostupná v tabulce 10 za delší časové období, tak lze pozorovat růst investic do softwaru.

#### Vysokorychlostní připojení k síti Internet

Naprostým fenoménem dnešní doby se stala počítačová síť Internet, která již neslouží jen k hledání informací, ale stále více k obchodování a také ke komunikaci s úřady a veřejnou správou obecně. Z pohledu statistiky však dynamický vývoj Internetu velmi ztěžuje jeho kvantitativní hodnocení, protože údaje o počtu a kvalitě přípojek k Internetu nejsou buď dostupné vůbec, nebo se tyto informace objevují se zpožděním. Tyto údaje shromažďuje Český telekomunikační úřad, který je získává zejména od větších poskytovatelů připojení k Internetu.

Z tabulky 7 je patrný velmi dynamický vývoj počtu vysokorychlostních přípojek k Internetu. V roce 2005 bylo v České republice vysokorychlostních přípojek pouze 625,9 tisíc, ale o šest let později to bylo již 3086,0 tisíc. Počet vysokorychlostních přípojek k Internetu vykazuje v posledních letech výrazný nárůst.

*Tabulka 7: Počet vysokorychlostních přípojek k Internetu*

<b>Rok</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Počet přípojek v tisících	625,9	1230,0	1720,9	2036,3	2375,6	2783,0	3086,0

*Zdroj: Český statistický úřad*

### **5.1.3 Ekonomické faktory**

Ekonomické faktory patří k nejdůležitějším vlivům na podnikání. Jedná se zejména o faktory, které souvisí s toky peněz, zboží nebo informací a podniky by měly sledovat zejména vývoj hrubého domácího produktu, míry inflace a směnného kurzu.

## Hrubý domácí produkt

Hrubý domácí produkt (HDP) patří mezi základní makroekonomické ukazatele a signalizuje v jaké kondici se daná ekonomika nachází. HDP představuje celkovou peněžní hodnotu statků a služeb, které se vyprodukují za dané období na území daného státu. S růstem tohoto ukazatele roste šance podniků uplatnit své výrobky a služby na trhu. Naopak při poklesu HDP se může finanční situace podniků i domácností zhoršit.

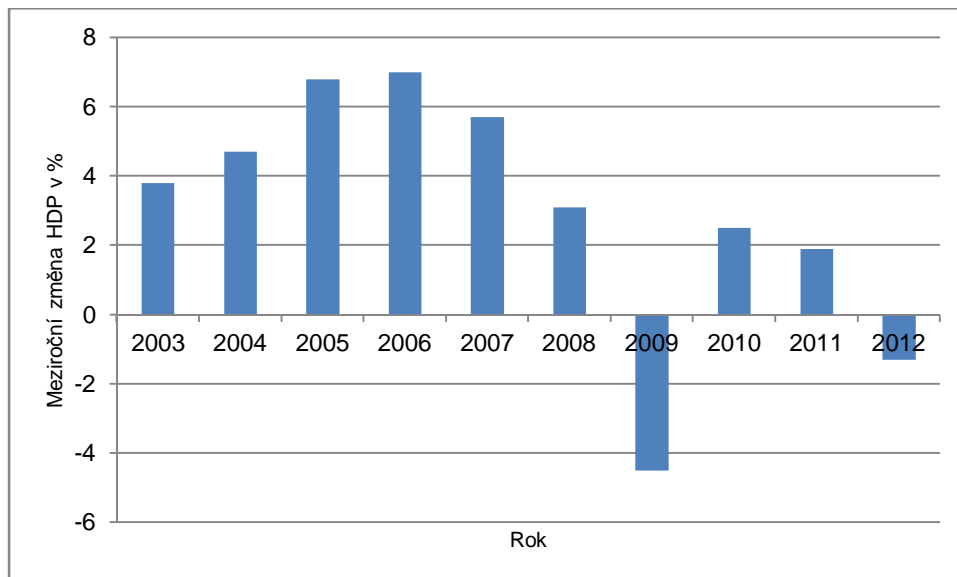
*Tabulka 8: Vývoj reálného HDP*

Rok	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Změna %	3,8	4,7	6,8	7,0	5,7	3,1	-4,5	2,5	1,9	-1,3

*Zdroj: Český statistický úřad*

Jak ukazuje tabulka 8, nejvyšší hodnoty růstu reálného HDP dosahovala česká ekonomika v roce 2006. Naopak nejhorší výsledek byl Českým statistickým úřadem zaznamenán v roce 2009, kdy došlo k meziročnímu poklesu hrubého domácího produktu dokonce o 4,5%. Po mírném růstu v roce 2010 a 2011 došlo v roce 2012 opět k meziročnímu poklesu HDP a to ve výši 1,3%.

*Graf 1: Vývoj reálného HDP*



*Zdroj: vlastní zpracování*

Z hodnot uvedených v tabulce 8 a grafu 1 lze usuzovat, že hrubý domácí produkt klesá. To může pro podniky signalizovat zhoršení možností pro uplatnění svých výrobků a služeb na trhu.

### Míra inflace

Jedním z klíčových makroekonomických ukazatelů je míra inflace, která je obecně definována jako růst cenové hladiny. Pokud tedy míra inflace roste, dochází k tomu, že za každou peněžní jednotku lze koupit menší množství zboží nebo služeb. Každý podnik musí s inflací počítat, protože její výraznější růst může představovat tlak ze strany zaměstnanců na zvyšování mezd a růst nákladů. Míra inflace je měřena zejména indexem spotřebitelských cen (CPI).

*Tabulka 9: Vývoj míry inflace měřené CPI*

Rok	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
%	1,0	2,8	2,2	1,7	5,4	3,6	1,0	2,3	2,4	2,4

*Zdroj: Český statistický úřad*

Pokud analyzujeme data v tabulce 9, lze říci, že v posledních letech je inflace měřená indexem spotřebitelských cen stabilní. Výraznější změny cenové hladiny byly zaznamenány v letech 2007 až 2009, kde se míra inflace pohybovala od 1 do 5,4%.

### Vývoj směnného kurzu CZK/EUR

Směnný kurz CZK/EUR patří mezi nejdůležitější faktory zahraničního obchodu se zeměmi Evropské unie. Vzhledem k proexportnímu zaměření české ekonomiky je vývoj směnného kurzu velice důležitý, protože jeho hodnota ovlivňuje cenu produkce českých firem v zahraničí. Směnný kurz CZK/EUR také ovlivňuje cenu zboží a služeb dováženého z Evropské unie do České republiky.

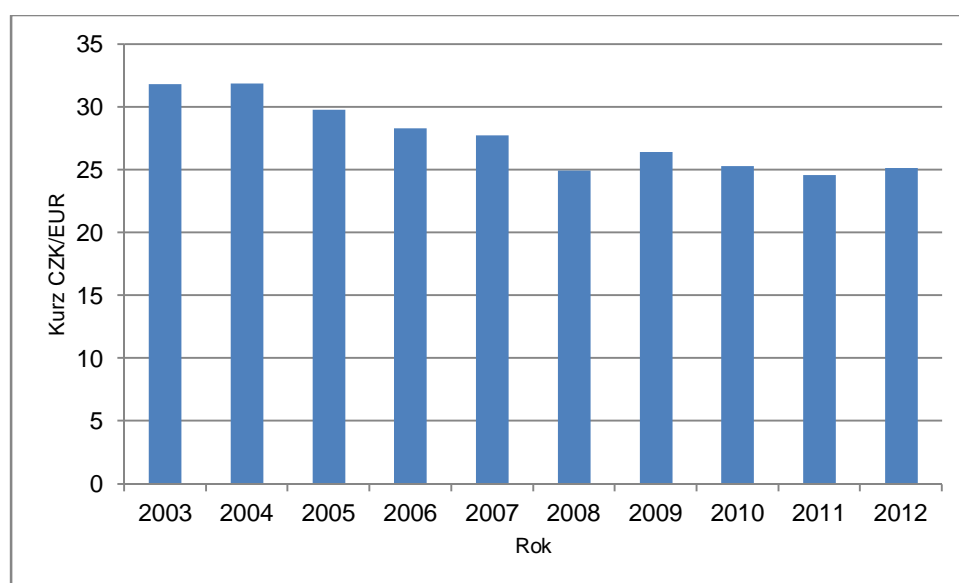
*Tabulka 10: Vývoj směnného kurzu CZK/EUR*

Rok	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Kurz	31,84	31,90	29,78	28,34	27,76	24,94	26,45	25,29	24,59	25,14

*Zdroj: Český statistický úřad*

Jak je patrné z tabulky 10 a grafu 2, došlo po výrazném počátečním poklesu kurzu CZK/EUR v letech 2003 až 2009 k jeho stabilizaci na hodnotě v rozmezí od 25,14 do 25,59. Z dlouhodobého hlediska směnný kurz CZK/EUR mírně klesá. Pro podniky, které dováží zboží nebo služby z EU do České republiky, je tento trend výhodný, protože díky tomu roste konkurenceschopnost dováženého zboží. Naopak pro exportně zaměřené podniky je pokles směnného kurzu CZK/EUR nepříznivý, protože zdražuje cenu jejich produkce v zahraničí.

Graf 2: Vývoj směnného kurzu CZK/EUR



Zdroj: vlastní zpracování

#### 5.1.4 Politické a legislativní faktory

##### Stabilita politického systému

Pro podnikatelské subjekty je velice důležitá stabilita politického systému, protože se od ní odvíjí investiční aktivita. Světová banka hodnotí stabilitu politického systému pomocí tzv. indexu politické stability, který odhaduje pravděpodobnost nestability nebo pádu vlády násilnými prostředky. Index politické stability se pohybuje od -2,5 do +2,5, přičemž vysoké a kladné hodnoty signalizují velmi stabilní politické prostředí.

Tabulka 11: Index politické stability ČR

Rok	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Skóre	0,95	0,84	0,62	0,90	1,02	0,99	1,02	0,90	0,97	1,12

Zdroj: Světová banka

Jak ukazuje tabulka 11, dosáhla Česká republika v roce 2011 indexu politické stability ve výši 1,12 ± 0,24 (směrodatná odchylka), což je výrazně nadprůměrná hodnota. Z dostupných dat lze usuzovat na dlouhodobý růst politické stability České republiky.

#### Daň z přidané hodnoty

Dani z přidané hodnoty (DPH) podléhá až na výjimky veškeré zboží a služby, přičemž základním principem této daně je to, že ji platí každý konečný spotřebitel. Výše sazeb této daně má tedy zásadní vliv na výdaje spotřebitelů.

Problematiku daně z přidané hodnoty upravuje zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, který byl od roku 2004 několikrát novelizován. Nejvýraznější změny tohoto zákona se týkaly sazeb této daně. V České republice jsou dvě sazby této daně – základní ve výši 21% a snížená ve výši 15%.

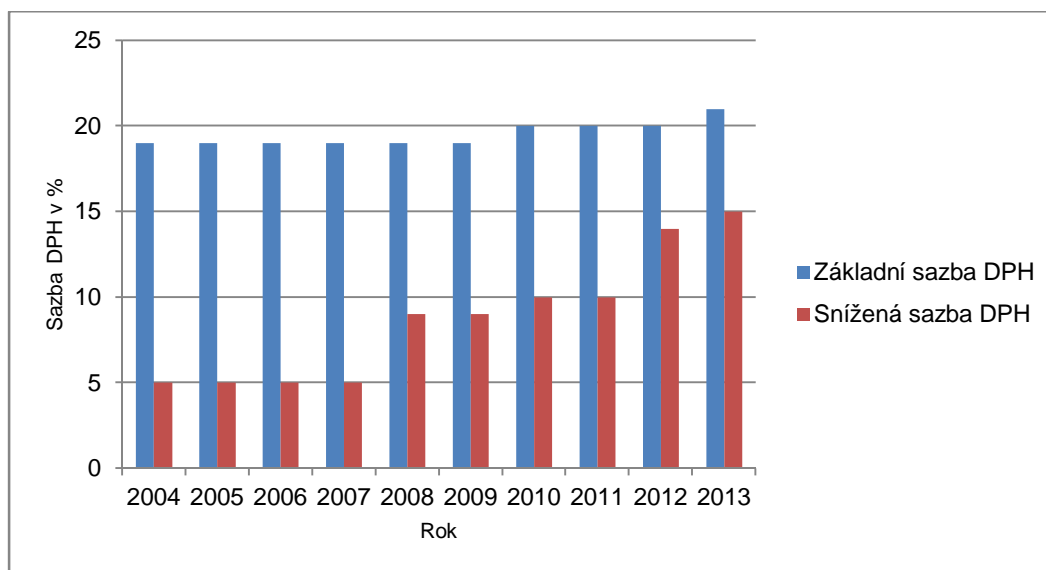
Z tabulky 12 a grafu 3 (viz níže) je patrné, že v letech 2004 až 2013 byl zaznamenán výrazný růst snížené sazby DPH a stagnace základní sazby DPH. Praktickým dopadem těchto změn bylo zvýšení cen zejména potravin a léků, které jsou zdaněny sníženou sazbou daně z přidané hodnoty.

Tabulka 12: Vývoj základní a snížené sazby daně z přidané hodnoty

Rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Základní	19	19	19	19	19	19	20	20	20	21
Snížená	5	5	5	5	9	9	10	10	14	15

Zdroj: Ministerstvo financí ČR

Graf 3: Vývoj sazeb daně z přidané hodnoty



Zdroj: vlastní zpracování

### Daň z příjmu právnických osob

Problematiku daně z příjmu právnických osob upravuje zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmu. Z hlediska daňové soustavy se jedná o tzv. přímé daně, které podléhají příjmy právnických osob, kterými jsou v České republice například společnosti s ručením omezeným nebo akciové společnosti. V rámci daně z příjmu právnických osob existuje jediné daňové pásmo a aktuálně platná sazba této daně je ve výši 19%.

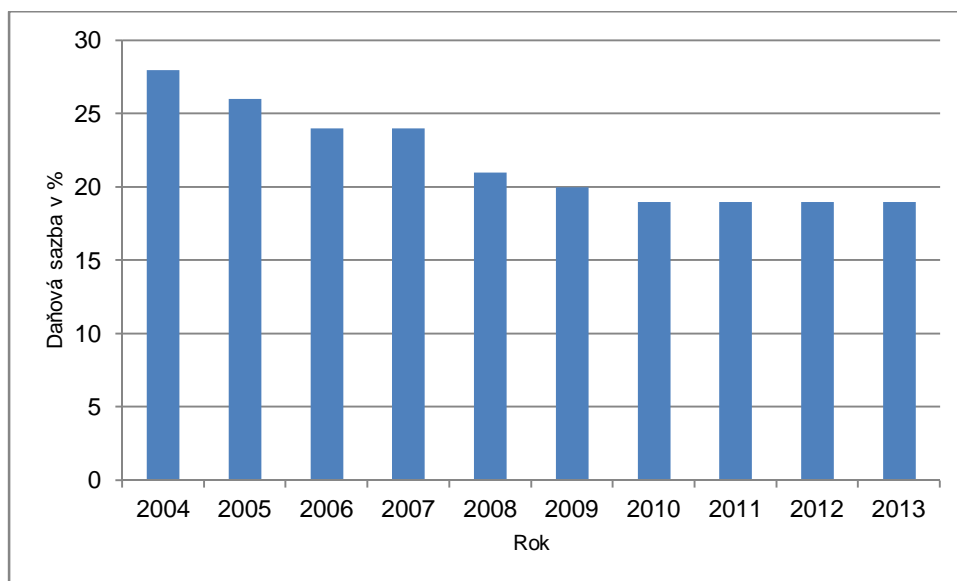
Z údajů uvedených v tabulce 13 a grafu 4 je patrné, že sazba daně z příjmu právnických osob od roku 2004 do současnosti trvale klesá. V období let 2004 až 2013 došlo k poklesu o 7 procentních bodů.

Tabulka 13: Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob (v %)

Rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Sazba	28	26	24	24	21	20	19	19	19	19

Zdroj: Ministerstvo financí ČR

Graf 4: Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob



Zdroj: vlastní zpracování

### Daň z příjmu fyzických osob

Předmětem daně z příjmu fyzických osob jsou příjmy ze závislé činnosti, příjmy z podnikání a jiné samostatně výdělečné činnosti, dále pak příjmy z kapitálového majetku, příjmy z pronájmu a ostatní příjmy. Podrobnosti upravuje zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů, který byl v minulosti mnohokrát novelizován. U daně z příjmu fyzických osob je situace výrazně složitější než v případě daně z příjmu právnických osob, protože v minulosti existovalo několik daňových pásem. Příjem poplatníků byl zdaňován různou sazbou v závislosti na výši jeho příjmu. Tabulka 14 ukazuje, že od roku 2008 však existuje pouze jediné daňové pásmo, kde je příjem fyzických osob zdaňován sazbou 15% z tzv. superhrubé mzdy. Lze prohlásit, že sazba daně z příjmu fyzických osob stagnuje.

Tabulka 14: Vývoj sazby daně z příjmu fyzických osob

Rok	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Počet pásem	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1
Nejnižší sazba	15	15	15	12	12	15	15	15	15	15
Nejvyšší sazba	32	32	32	32	32					

Zdroj: Ministerstvo financí ČR



### Zákon č. 513/1991Sb., obchodní zákoník

Tento zákon upravuje postavení podnikatelů, obchodní závazkové vztahy a další vztahy, které se podnikání dotýkají. Je tedy klíčovou normou, která ovlivňuje podnikání v České republice.

#### *Nejvýznamnější změny tohoto zákona:*

1. července 2012 nabyla účinnosti novela obchodního zákoníku pod č. 152/2010 Sb., jejíž hlavním záměr byl účinnější postih tzv. katalogových podvodů, který je jedním z typů klamavých praktik.

Dne 1.1.2012 vstoupil v platnost zákon č. 351/2011 Sb., kterým se mění zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník. Přelomové je nové ustanovení §66 odst. d, který nově připouští tzv. souběh funkce člena statutárního orgánu a manažera společnosti. Nově tedy bude možné vykonávat obchodní vedení společnosti v rámci pracovněprávního vztahu.

### Zákon č. 40/1964Sb., občanský zákoník

Občanský zákoník upravuje majetkové vztahy fyzických a právnických osob, majetkové vztahy mezi těmito osobami a státem a současně vztahy vyplývající z práva na ochranu osob, pokud tyto občanskoprávní vztahy neupravují jiné zákony.

#### *Nejvýznamnější změny tohoto zákona:*

Klíčovou změnou občanského zákoníku je jeho dlouho diskutovaná novela, která nabyde účinnosti 1.1.2014. Jak uvádí autoři této novely, odstraňuje problematická místa současné právní úpravy a co se týká vymezení věcných práv, je konzistentní s evropskými civilními kodexy.

Nový občanský zákoník bude obsahovat změny zejména v těchto oblastech:

- rozšíření stávajícího seznamu věcných práv
- změna chápání pojmu věci v právním smyslu
- podrobnější úprava držby a vlastnictví včetně věcných břemen

- změny v nabývání vlastnického práva
- stavba je nově součástí pozemku
- zavedení práva stavby do občanského práva

#### Zákon č. 227/2000 Sb., o elektronickém podpisu

Smyslem zákona o č. 227/2000 Sb. je umožnit použití elektronického podpisu v rámci elektronické komunikace jako ekvivalent vlastnoručního podpisu, který je používán při běžné listinné formě komunikace. Zákon byl vytvořen na základě směrnice Evropské unie 1999/93/EC ze dne 13.12.1999.

#### *Nejvýznamnější změny tohoto zákona:*

Dne 26. července 2004 nabyla účinnosti novela zákona o elektronickém podpisu (č. 440/2004 Sb.). Tento předpis zavádí pojem „kvalifikované časové razítko“, které prokazuje existenci elektronického dokumentu v čase.

Dne 15. dubna 2010 nabyla účinnosti novela zákona o elektronickém podpisu (č. 101/2010 Sb.). Tento předpis stanovuje Ministerstvu vnitra povinnost vést a zveřejňovat seznam důvěryhodných certifikačních služeb a stanoví orgánům veřejné moci povinnost uznávat kvalifikované certifikáty vydané v ostatních členských státech EU.

Dne 1. 7. 2012 nabyla účinnosti novela zákona o elektronickém podpisu (č. 167/2012 Sb.), která zavádí pojem „uznávaný elektronický podpis“ a „uznávanou elektronickou značku“.

#### Zákon č. 300/2008 Sb., o elektronických úkonech a autorizované konverzi dokumentů

Tento zákon stanovuje povinnost komunikovat s orgány veřejné správy prostřednictvím informačního systému datových schránek a to konkrétně pro právnické osoby. Komunikace se realizuje výměnou tzv. datových zpráv, které jsou obvykle ve formátu PDF. Současně tento zákon stanovuje podmínky pro autorizovanou konverzi papírových dokumentů do elektronické formy a naopak.

## 6 Analýza mikroprostředí – blízké okolí firmy

### 6.1 Porterův model pěti sil

#### 6.1.1 Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Na trhu, kde firma působí, si konkurují nejen softwarové produkty, ale současně také jednotliví prodejci. Podle interního průzkumu firmy je na českém trhu cca 50 podniků<sup>4</sup>, které pravidelně dodávají svým zákazníkům software pro práci s PDF dokumenty. Velikost těchto podniků je velice rozdílná, ale ve většině případů se jedná o malé podniky. Firma však za svoji největší konkurenci považuje pouze certifikované prodejce softwaru, kteří na trhu dlouhodobě působí a mezi jejichž zákazníky patří malé a střední firmy, velké podniky a orgány veřejné správy.

Hlavní konkurenti firmy se rekrutují ze dvou skupin:

- certifikovaní prodejci produktů, které konkurují našemu produktu
- certifikovaní prodejci, kteří prodávají přímo produkt PDF-XChange® prodávaný firmou

Za své hlavní konkurenty považuje firma tyto společnosti:

- **Centrum Holdings s.r.o.**, provozovatel internetového obchodu SW.cz
- **JIMAZ s.r.o.**, poskytovatel IT služeb a softwaru
- **HTK Pro s.r.o.**, provozovatel internetového obchodu svetsoftware.cz

Tabulka 15: Přehled hlavních konkurentů firmy

	Konkurent	Webové stránky	Odhadovaný tržní podíl
K1	Centrum Holdings s.r.o.	<a href="http://www.sw.cz">http://www.sw.cz</a>	vysoký
K2	JIMAZ s.r.o.	<a href="http://www.jimaz.cz">http://www.jimaz.cz</a>	průměrný
K3	HTK Pro s.r.o.	<a href="http://www.svetsoftware.cz">http://www.svetsoftware.cz</a>	nízký

Zdroj: vlastní zpracování

<sup>4</sup> viz interní průzkum firmy TERAGON Group v.o.s.

Vzhledem k tomu, že dva ze tří hlavních konkurentů nezveřejnili svoji účetní závěrku, byl proveden pouze odhad tržních podílů viz tabulka 15. Pro větší přehlednost následujících tabulek byly jednotlivým konkurentům přiděleny kódy K1, K2 a K3.

*Tabulka 16: Produkty dodávané firmou a hlavními konkurenty*

	<b>Produkty</b>
Firma	PDF-XChange
K1	Adobe Acrobat, Foxit Phantom PDF, ABBYY PDF Transformer, PDF-XChange
K2	Adobe Acrobat, Foxit Phantom PDF, ABBYY PDF Transformer, PDF-XChange
K3	Adobe Acrobat, Foxit Phantom PDF, ABBYY PDF Transformer

*Zdroj: vlastní zpracování*

Jak vyplývá z tabulky 16, hlavní konkurenti firmy nabízí více produktů a tím mohou pokrýt větší část trhu. Širší nabídkou produktů také konkurenti eliminují případné nedostatky jednotlivých produktů. Naopak firma nabízí pouze jediný produkt.

*Tabulka 17: Srovnání hlavních konkurentů firmy*

<b>Faktory pro hodnocení</b>	<b>Konkurent</b>		
	<b>K1</b>	<b>K2</b>	<b>K3</b>
Kvalita produktů	9	9	9
Image podniku	7	5	5
Tržby	8	4	5
Tržní podíl	7	5	3
Propagace produktu	9	2	4
Distribuční cesty	6	9	5
Technická podpora	2	4	2
Rychlost dodání	5	4	5
Ceny a platební podmínky	5	5	5
	<b>58</b>	<b>47</b>	<b>43</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

*Hodnotící stupnice: 1 = nejnižší hodnocení, 10 = nejvyšší hodnocení*

Pokud provedeme srovnání největších konkurentů firmy viz tabulka 17, zjistíme že:

- nejlepšího hodnocení dosáhl konkurent K1 a nejhoršího naopak konkurent K3
- velkou slabinou všech konkurentů je špatná technická podpora
- silnou stránkou konkurenta K1 je propagace produktů
- silnou stránkou konkurenta K2 jsou distribuční cesty k velkým zákazníkům<sup>5</sup>
- kvalita produktů, image konkurentů a ceny jsou téměř shodné

Kromě počtu konkurentů na trhu mohou zvyšovat rivalitu mezi existujícími podniky ještě další faktory, kterými jsou například nízká míra růstu trhu. Majitelé firmy odhadují růst trhu ve výši 5-7%<sup>6</sup>, což je lze označit za spíše nižší hodnotu.

### **Závěr:**

Trh je charakterizován nízkým tempem růstu a relativně velkým počtem stejně velkých podniků, které nabízí velmi podobné produkty. Lze proto říci, že je konkurenční rivalita mezi podniky poměrně vysoká.

### **6.1.2 Riziko vstupu nových konkurentů**

Vstup nových konkurentů na trh závisí především na tzv. bariérách vstupu, které jsou charakterizovány zejména těmito faktory:

#### Kapitálová náročnost

Trh na kterém firma působí je nenáročný na kapitálové zdroje. Je obvyklé, že zákazníci platí za objednaný software předem a to bankovním převodem nebo platebními kartami, takže podniky na tomto trhu většinou nemusí financovat zásoby a pohledávky.

#### Přístup k distribučním kanálům

Zajištění distribuce produktů je pro vstup nových konkurentů klíčové a liší se podle velikosti podniku. Zákazníci z řad velkých podniků mají obvykle své externí

---

<sup>5</sup> viz interní materiály firmy - společnost JIMAZ s.r.o. byla do roku 2009 partnerem firmy

<sup>6</sup> odhad tempa růstu trhu byl proveden na základě vývoje tržeb v ICT sektoru (kategorie Obchod ICT)

dodavatele, kteří pro ně nákup softwaru zajišťují. Naopak v menších podnicích a u zákazníků z veřejné správy bývá nákup softwaru zajištěn vlastním oddělením nákupu. Podle autora práce je přístup nových konkurentů ke stávajícím distribučním kanálům velmi omezený.

#### Vládní politika

Politika vlády žádným způsobem neomezuje vstup podniků na trh, kde firma působí.

#### **Závěr:**

Hrozba vstupu nových konkurentů na trh je vysoká, protože vlastní vstup nových konkurentů je kapitálově nenáročný. Na trh může vstoupit prakticky jakýkoliv podnik. Na druhé straně mohou mít nově vstupující konkurenti problémy s přístupem ke stávajícím distribučním kanálům.

#### **6.1.3 Ohrožení ze strany substitučních produktů**

Možnou substitucí k produktům na trhu by mohly být produkty, které umožňují pracovat s jinými souborovými formáty než je formát PDF. Tímto formátem může být například formát XPS (XML Paper Specification), který vyvinula společnost Microsoft. Ohrožení ze strany jiných souborových formátů je do značné míry závislé na legislativních podmínkách a standardizaci. Formát PDF je průmyslovým standardem ISO pro elektronické dokumenty a díky Evropské unii je jeho podpora zakotvena také v legislativě České republiky. Proto lze v budoucnu těžko očekávat, že by mohl být formát PDF nahrazen jiným formátem. K tomu přispívá i skutečnost, že možnosti využití PDF dokumentů v praxi jsou široké.

#### **Závěr:**

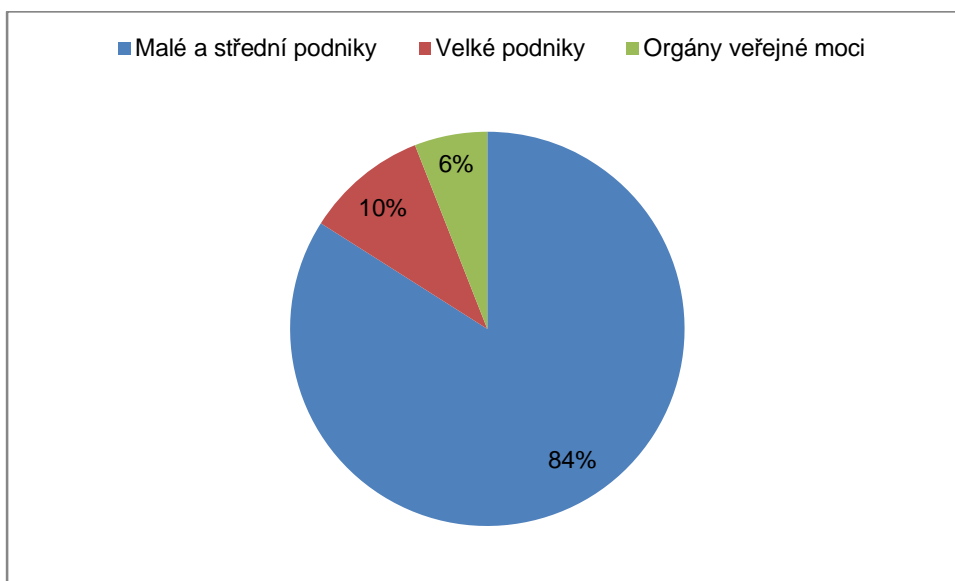
Hrozba ve formě substitučních produktů je vzhledem k legislativním podmínkám a standardizaci velmi nízká. Tuto hrozbu také snižují široké možnosti uplatnění formátu PDF v praxi.

#### 6.1.4 Vyjednávací síla zákazníků

Mezi zákazníky firmy patří tři skupiny subjektů:

- orgány veřejné moci<sup>7</sup>
- malé a střední podniky
- velké podniky

Graf 5: Struktura zákazníků firmy TERAGON Group v.o.s.



Zdroj: interní materiály firmy

Jak ukazuje graf 5, pochází drtivá většina zákazníků z řad malých a středních firem (84%). Poté následují velké podniky (10%) a zbývajících 6% tvoří orgány veřejné moci. Majitelé firmy si nepřáli zveřejnit přesné informace o počtu zákazníků a klíčových zákaznících firmy.

Produkty firmy a hlavních konkurentů jsou velmi podobné, takže zákazníci mohou požadovaný produkt zakoupit jak u firmy, tak u konkurentů. Změnit dodavatele mohou

<sup>7</sup> Orgánem veřejné moci se podle zákona č. 300/2008 Sb. rozumí státní orgány, orgány územní samosprávy, státní fondy, zdravotní pojišťovny, Český rozhlas, Česká televize, notáři a soudní exekutoři.

zákazníci velmi snadno a s minimálními náklady. Poměrně časté jsou požadavky zákazníků na snížení ceny a to zejména při nákupu software pro více uživatelů.<sup>8</sup>

Zákazníci preferují na prvním místě kvalitu a spolehlivost software před cenou. Důvodem je zřejmě skutečnost, že firmou dodávaný software slouží k práci s PDF dokumenty (úřední rozhodnutí, produktové informace, výkresová dokumentace, výroční zprávy, letáky apod.), které jistým způsobem podnik reprezentují a měly by tak splňovat určité standardy.

### **Závěr:**

Vyjednávací síla zákazníků je poměrně výrazná, protože produkty na trhu jsou téměř stejné a zákazníci mohou velmi snadno změnit dodavatele. Často také dochází často k požadavkům zákazníků na snížení ceny.

### **6.1.5 Vyjednávací síla dodavatelů**

Firma má pouze jediného dodavatele, kterým je výrobce softwaru PDF-XChange - kanadská společnost Tracker Software Products, Ltd. a je v současné době plně závislá na dodávkách softwaru od tohoto výrobce. Produkty společnosti Tracker Software Products Ltd. jsou pro podnikání firmy klíčové a proto se firma snaží s výrobcem udržovat dlouhodobě nadstandardní a korektní vztahy. Naopak výrobce softwaru může své produkty prodávat i jiným prodejcům a konečným zákazníkům. Výrobce softwaru může také měnit výši rabatu<sup>9</sup>, který firmě poskytuje.

Firma však nemusí mít pouze jediného dodavatele, ale může prodávat i produkty jiných výrobců. Potenciálními dodavateli firmy jsou:

- **D1 - Adobe Systems Inc.** - výrobce softwaru Adobe Acrobat XI
- **D2 - Foxit Corporation Inc.** - výrobce softwaru Foxit Phantom PDF
- **D3 - ABBYY** - výrobce softwaru ABBYY PDF Transformer

---

<sup>8</sup> viz interní materiály firmy

<sup>9</sup> majitelé firmy si nepřáli zveřejnit přesnou výši rabatu



V tabulce 18 je provedeno srovnání stávajícího dodavatele s potenciálními dodavateli podle kritérií, které firma vnímá jako nejdůležitější. Ze srovnání vyplývá, že je stávající dodavatel firmy proti potenciálním dodavatelům hodnocen velmi vysoko. Firma může navázat spolupráci i s jinými dodavateli, ale nelze očekávat, že budou podmínky spolupráce na takové úrovni jako se stávajícím dodavatelem.

*Tabulka 18: Srovnání stávajícího dodavatele s potenciálními dodavateli*

Faktory pro hodnocení	Stávající dodavatel	Potenciální dodavatelé		
		D1	D2	D3
Kvalita produktu dodavatele	7	10	8	5
Výše obchodního rabatu	7	5	5	6
Možnost dodavatelského úvěru	7	2	3	3
Rychlost dodání	10	6	7	7
Technická podpora	8	8	7	7
	<b>39</b>	<b>31</b>	<b>30</b>	<b>28</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

### **Závěr:**

Vyjednávací síla výrobce softwaru (jediného dodavatele) vůči firmě je velká, protože firma je v současné době plně závislá na kvalitě a cenách dodávek. Firma by měla zvážit, zda nerozšířit produktové portfolio o produkty jiných výrobců.

### **6.1.6 Vyhodnocení Porterova modelu pěti sil**

Vyhodnocení Porterova modelu pěti sil je možné provést na základě hodnocení nejdůležitějších faktorů, které ovlivňují charakter konkurenčního prostředí na trhu kde firma TERAGON Group v.o.s. působí.

Tyto faktory jsou hodnoceny na stupnici od 1 do 5. Nízké hodnocení představuje vysoce konkurenční prostředí na trhu, vysoké hodnocení naopak signalizuje, že jsou konkurenční tlaky slabé.

Tabulka 19: Vyhodnocení Porterova modelu pěti sil

Faktor	Hodnocení faktoru					
Míra růstu trhu	nízká (0-3%)		2			vysoká (12-15%)
Bariéry vstupu	žádné	1				vstup téměř nemožný
Rivalita mezi konkurenty	extrémně vysoká		2			téměř žádná
Dostupnost substitutů	hodně substitutů			4		žádné substituty
Závislost na vstupech	vysoká		2			téměř žádná
Síla odběratelů	diktují podmínky		2			podřizují se
Technologie	hi-tech		2			nízká úroveň
Míra inovací	časté inovace		2			téměř žádné inovace
Úroveň manažerů	vysoce kvalifikovaní			3		málo kvalifikovaní

Zdroj: vlastní zpracování

### Závěr:

Hodnocení faktorů v tabulce 19 se nachází převážně v levé polovině rastru a proto lze prostředí na trhu označit za vysoce konkurenční. Nejvýznamnější silou je pravděpodobně hrozba vstupu nových konkurentů na trh. Naopak nejmenším ohrožením pro firmu jsou substituty.

## 7 Analýza mikroprostředí - firma

### 7.1 Analýza portfolia pomocí modelu BCG

Produktové portfolio firmy TERAGON Group zahrnuje v současné době pouze jediný produkt, kterým je specializovaný software PDF-XChange®. Analýza produktového portfolia firmy bude provedena využitím modelu BCG, kdy bude provedeno srovnání s největším konkurentem – společností Centrum Holdings s.r.o.

#### 7.1.1 Produkt PDF-XChange

Stanovení tempa růstu trhu se specializovaným softwarem je poměrně obtížné, protože nejsou dostupná odpovídající data. Základem pro odhad tempa růstu trhu je vývoj tržeb z prodeje zboží v ICT sektoru (Obchod ICT) v letech 2009 až 2011.<sup>10</sup>

Odhad relativního tržního podílu byl proveden na základě podílu tržeb firmy k tržbám největšího konkurenta – společnosti Centrum Holdings s.r.o. Tento konkurent má v nabídce také softwarové produkty, které se nepohybují na stejném trhu jako produkt firmy a z tohoto důvodu byla uvažována jen část tržeb tohoto konkurenta.<sup>11</sup>

Hodnoty odhadů relativního tržního podílu a tempa růstu trhu jsou patrné z tabulky 20. Z pohledu modelu BCG lze stanovený relativní tržní podíl považovat za nízký a tempo růstu trhu za spíše nízké.

Tabulka 20: Odhad relativního tržního podílu a tempa růstu trhu

PDF-XChange	
Odhadovaný relativní tržní podíl	<b>0,20</b>
Odhadované tempo růstu trhu	<b>5-7%</b>

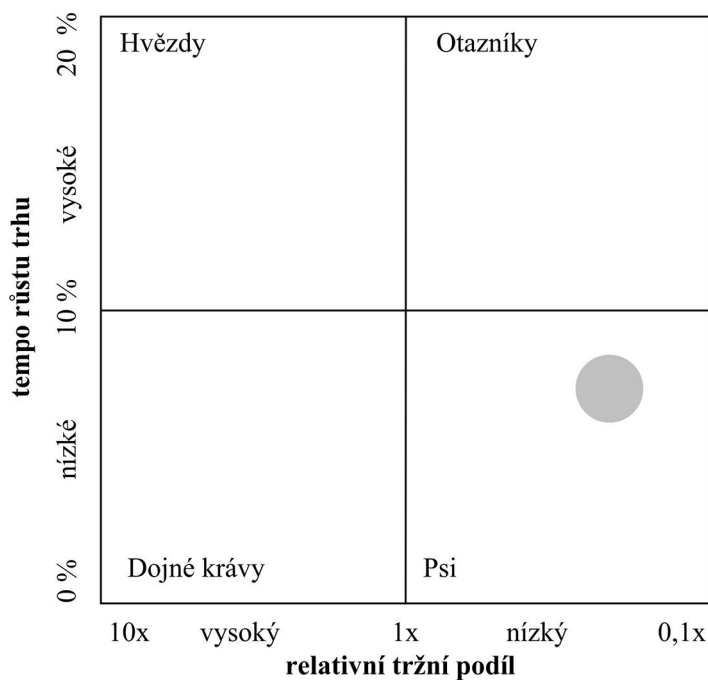
Zdroj: vlastní zpracování

<sup>10</sup> Český statistický úřad zveřejnil data pro kategorii Obchod ICT pouze pro uvedené roky

<sup>11</sup> informace o výši tržeb firmy Centrum Holdings s.r.o. byly získány na webových stránkách justice.cz

Na základě hodnot uvedených v tabulce 20 je možné sestavit matici BCG pro produkt PDF-XChange® viz graf 6. Na horizontální ose je vynesena relativní tržní podíl (0,20) a na vertikální ose tempo růstu trhu na kterém firma působí (5-7%).

Graf 6: Matice BCG pro produkt PDF-XChange



Zdroj: vlastní zpracování

### Závěr:

Vyhodnocením polohy produktu v grafu 6 je možné podle modelu BCG zařadit produkt PDF-XChange mezi tzv. psi. Znamená to, že se jedná o produkt s nízkým podílem na trhu s nízkým tempem růstu.

## 7.2 Vybrané ukazatele finanční analýzy

Zdrojem pro finanční analýzu firmy, která byla provedena pro období let 2010 až 2012, byly účetní výkazy firmy a to konkrétně:

- rozvaha (viz příloha 1)
- výkaz zisků a ztrát (viz příloha 3)

Vzhledem k tomu, že si majitelé firmy nepřáli zveřejnit přesná čísla z účetních výkazů, jsou hodnoty upraveny koeficientem.

### 7.2.1 Horizontální analýza rozvahy

Na základě horizontální analýzy rozvahy (viz příloha 2) byly ve stanoveném období zaznamenány tyto změny:

- pokles krátkodobého finančního majetku
- nárůst objemu krátkodobých pohledávek
- pokles objemu krátkodobých závazků
- zpomalení růstu krátkodobých bankovních úvěrů

Zaznamenaný pokles objemu krátkodobého finančního majetku (peněz na bankovních účtech) byl způsoben skutečností, že zákazníci čím dál více preferují platbu až po dodání software, což dříve nebylo obvyklé. To souvisí s nárůstem objemu krátkodobých pohledávek.

Příčinou výrazného nárůstu objemu krátkodobých pohledávek ve sledovaném období, byl větší tlak zákazníků na možnost platit až po dodání produktu. V absolutních číslech není tento nárůst tak hrozivý, ale procentní změny jsou varující. Pokud srovnáme roky 2011 a 2010, činil nárůst objemu krátkodobých pohledávek dokonce 29,17%. Lze říci, že se jedná o negativní změnu, která zřejmě souvisí s celkovým zhoršením finanční situace podniků v České republice.

Ve sledovaném období lze naopak vysledovat i pozitivní trendy. Firmě se podařilo snížit krátkodobé závazky o cca 24% a snížit čerpání kontokorentního úvěru z 19,70% na 3,80% ke konci roku 2012. Pro komplexní posouzení likvidity firmy bude v rámci dalších kapitol využita analýza poměrových ukazatelů.

### **7.2.2 Vertikální analýza rozvahy**

Z pohledu vertikální analýzy v letech 2010 až 2012 (viz příloha 3) byly zjištěny tyto skutečnosti:

- podíl cizích a vlastních zdrojů na celkových pasivech stagnoval
- celková aktiva společnosti jsou tvořena ze 100% oběžnými aktivy
- klesá podíl krátkodobého finančního majetku na aktivech firmy

### **7.2.3 Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát**

V rámci horizontální analýzy výkazu zisků a ztrát (viz příloha 5) byl ve sledovaném období zaznamenán:

- pokles tržeb firmy v roce 2012 o 18,16%
- pokles nákladů vynaložených na prodané zboží o 27,68%
- stagnace objemu osobních nákladů
- mírný růst hospodářského výsledku v roce 2012

Nejvýraznější změnou ve výkazu zisků a ztrát byl pokles tržeb a nákladů vynaložených na prodej zboží (software). Tržby firmy klesly v roce 2012 o 18,16% a náklady na prodané zboží klesly dokonce o 27,68%. Současně došlo k tomu, že se výrobce softwaru rozhodl firmu podpořit zvýšením rabatu na nákup softwaru o 5%. Tím se firmě podařilo výrazně snížit náklady vynaložené na prodej zboží a navzdory výraznému poklesu tržeb došlo dokonce k nárůstu hospodářského výsledku o 7,83%.

Co se týká objemu osobních nákladů, které tvoří mzda pro jednoho ze společníků, který je ve firmě současně zaměstnán, zde nedošlo ve sledovaném období k žádným změnám.

#### 7.2.4 Vertikální analýza výkazu zisků a ztrát

Z pohledu vertikální analýzy výkazu zisků a ztrát (viz příloha 6) lze sledovat zejména tyto změny:

- vzrostl podíl obchodní marže a přidané hodnoty na tržbách firmy ze 33,33% na 39,06% v roce 2012
- vzrostl podíl objemu osobních nákladů na tržbách z firmy z cca 20% na 24,04% v roce 2012

#### 7.2.5 Analýza fondů finančních prostředků

##### Čistý pracovní kapitál

Z růstu hodnot čistého pracovního kapitálu v letech 2010-2012, který je znázorněn v tabulce 21, lze soudit, že firma nemá problém se splácením svých krátkodobých závazků.

Tabulka 21: Čistý pracovní kapitál

Rok	2010	2011	2012
Čistý pracovní kapitál (tis. Kč)	141	154	157

Zdroj: vlastní zpracování

#### 7.2.6 Analýza poměrových ukazatelů

##### Analýza ukazatelů rentability

Pomocí ukazatelů rentability je možné posoudit schopnosti firmy zhodnotit vynaložené prostředky, kterými jsou například aktiva. Jedním z těchto ukazatelů je rentabilita celkových aktiv, která vyjadřuje poměr mezi ziskem a aktivy. Jak vyplývá z tabulky 22, jsou hodnoty tohoto ukazatele velmi vysoké a pohybují se v rozmezí 86 až 99%. Platí, že čím vyšší jsou hodnoty tohoto ukazatele, tím lépe dokáže firma využít svá aktiva. Co se týká ukazatele rentability tržeb, zde lze hovořit o pozitivním trendu v případě, že tento ukazatel v čase roste. V roce 2010 byla hodnota tohoto ukazatele 12%, v následujícím roce 11% a v roce 2012 dokonce 14%.

Tabulka 22: Ukazatele rentability

Rok	2010	2011	2012
rentabilita celkových aktiv (ROA)	98%	86%	99%
rentabilita tržeb (ROS)	12%	11%	14%

Zdroj: vlastní zpracování

### Analýza ukazatelů aktivity

Jak ukazuje tabulka 23 (viz níže), doba obratu pohledávek se ve sledovaném období téměř zdvojnásobila z 9 dnů v roce 2009 na 17 dnů v roce 2012. Naopak doba obratu krátkodobých závazků nepatrně klesla. V roce 2010 totiž doba obratu krátkodobých závazků zhruba dvojnásobně převyšovala dobu obratu pohledávek, takže firma hradila své závazky později než dostala zapláceno od svých zákazníků. V roce 2012 se tento poměr zcela vyrovnal.

Tabulka 23: Ukazatele aktivity

Rok	2010	2011	2012
Doba obratu pohledávek (dny)	9	11	17
Doba obratu krátkodobých závazků (dny)	19	18	17

Zdroj: vlastní zpracování

### Analýza ukazatelů likvidity

Využitím ukazatelů likvidity byla posouzena schopnost firmy splácet své závazky. Hodnota ukazatele běžné likvidity by měla být vyšší než 1,5. Jak ukazuje tabulka 24 ve sledovaném období byly vypočtené hodnoty tohoto ukazatele vyšší a to poměrně výrazně.

Tabulka 24: Ukazatele likvidity

Rok	2010	2011	2012
Běžná likvidita	2,36	2,56	3,01

Zdroj: vlastní zpracování



### Analýza ukazatelů zadluženosti

Hodnoty ukazatelů zadluženosti vyjadřují vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování firmy a současně schopnost hradit úroky z případných úvěrů. Podle tabulky 25 se ve sledovaném období celková zadluženost firmy pohybovala v rozmezí 68-70%, což lze hodnotit nepříznivě. To může pro firmu do budoucna znamenat horší přístup k úvěrům, protože věřitelé (banky) obvykle preferují vyšší podíl vlastního kapitálu na celkových aktivech.

*Tabulka 25: Ukazatelé zadluženosti*

<b>Rok</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Celková zadluženost	0,69	0,70	0,68
Úrokové krytí	12,63	14,47	13,77

*Zdroj: vlastní zpracování*

Druhým ukazatelem zadluženosti je tzv. úrokové krytí. Tento ukazatele informuje o tom, kolikrát zisk firmy převyšuje placené úroky úvěřitelům. Úroky by měly být pokryty ziskem zhruba 3 až 6 krát. Jak ukazuje tabulka 29, je tento požadavek bezpečně splněn, protože v období let 2010 a 2012 se hodnoty úrokového krytí pohybovaly v rozmezí 12,63 až 14,47. Lze soudit, že firma nemá problém s placením úroků z kontokorentního úvěru.

## 8 Analýza SWOT

Podkladem pro provedení analýzy SWOT firmy jsou provedené analýzy makroprostředí a mikroprostředí firmy. SWOT analýza sumarizuje výsledky všech předchozích analýz.

### 8.1 Příležitosti a ohrožení firmy (OT)

Příležitosti pro firmu a případná ohrožení se nachází ve vnějším prostředí firmy a proto zdrojem pro jejich identifikaci byla analýza STEP a Porterův model pěti sil. Vytipované faktory pro stanovení příležitostí pro firmu byly hodnoceny na základě dvou kritérií – pravděpodobnosti úspěchu a míry přitažlivosti.

Tabulka 26: Hodnocení faktorů pro identifikaci příležitostí pro firmu

Hodnocené faktory	Pravděpodobnost úspěchu					Míra přitažlivosti		
	1	2	3	4	5	vysoká	průměr	nízká
Zavedení elektronického podpisu					5	3		
Povinnost využívat datové schránky					5	3		
Rostoucí výdaje firem na VaV			3			3		
Růst investic do softwaru			3			3		
Rostoucí počet připojek k Internetu				4		3		
Mírně stárnoucí populace	1							1
Růst počtu VŠ vzdělaných obyvatel			3				2	
Pokles HDP			3				2	
Růst snížené sazby DPH	1							1
Růst směnného kurzu CZK/EUR			3			3		
Vstup nových konkurentů na trh	1							1
Růst vyjednávací síly zákazníků	1							1
Růst rivality mezi konkurenty	1							1
Růst vyjednávací síly dodavatelů	1							1
Ohrožení substituty	1							1
Růst politické stability ČR		2					2	

Zdroj: vlastní zpracování

Po vyhodnocení dat z tabulky 26 bylo zjištěno, že mezi nejlépe využitelné příležitosti na trhu pro firmu TERAGON Group v.o.s. patří:

- zavedení elektronického podpisu jako ekvivalentu ručně psaného podpisu
- povinnost využívat informační systém datových schránek pro právnické osoby a orgány veřejné moci
- rostoucí počet vysokorychlostních přípojek k Internetu.

Vyhodnocení faktorů, které by mohly představovat ohrožení pro firmu, bylo provedeno na základě dvou kritérií – pravděpodobnosti výskytu a závažnosti daného faktoru.

*Tabulka 27: Hodnocení faktorů pro stanovení ohrožení firmy*

Hodnocené faktory	Pravděpodobnost výskytu					Míra závažnosti ohrožení		
	1	2	3	4	5	vysoká	průměr	nízká
Zavedení elektronického podpisu					5			1
Povinnost využívat datové schránky					5			1
Rostoucí výdaje firem na VaV				4				1
Růst investic do softwaru				4				1
Rostoucí počet přípojek k Internetu				4				1
Mírně stárnoucí populace				4			2	
Růst počtu VŠ vzdělaných obyvatel				4				1
Pokles HDP			3			3		
Růst snížené sazby DPH	1							1
Růst směnného kurzu CZK/EUR				4		3		
Vstup nových konkurentů na trh					5	3		
Růst vyjednávací síly zákazníků					5	3		
Růst rivality mezi konkurenty			3			3		
Růst vyjednávací síly dodavatelů			3			3		
Ohrožení substituty		2				3		
Růst politické stability ČR			3				2	

*Zdroj: vlastní zpracování*

Jak vyplývá z tabulky 27, patří mezi největší hrozby pro firmu vstup nových konkurentů na trh, růst vyjednávací síly zákazníků a růst směnného kurzu CZK/EUR.

## 8.2 Silné a slabé stránky firmy (SW)

Vodítkem pro vytipování faktorů, které by mohly být silnými nebo slabými stránkami firmy byla analýza portfolia a vybrané ukazatele finanční analýzy. Tyto faktory byly následně hodnoceny z hlediska dvou kritérií – výkonnosti a závažnosti daného faktoru.

Tabulka 28: Hodnocení faktorů pro stanovení silných a slabých stránek

Hodnocené faktory	Výkonnost faktoru					Míra závažnosti		
	1	2	3	4	5	vysoká	průměr	nízká
Kvalita produktu				4		3		
Nekompletní nápověda v češtině	1					3		
Bezplatná technická podpora					5	3		
Rychlost dodání					5	3		
Platební podmínky					5	3		
Propagace produktu	1					3		
Image podniku			3				2	
Tržní podíl		2				3		
Tržby		2					2	
Celková zadluženost		2					2	
Běžná likvidita			3			3		

Zdroj: vlastní zpracování

Jak vyplývá z tabulky 28, jsou silnými stránkami firmy rychlost dodání, platební podmínky, bezplatná technická podpora a kvalitní produkt.

Naopak slabými stránkami firmy jsou nekompletní nápověda v českém jazyce, nedostatečná propagace produktu a nízký tržní podíl.

### 8.3 Shrnutí výsledků analýzy SWOT

Komentované výsledky SWOT analýzy firmy TERAGON Group v.o.s. jsou k dispozici v tabulkách 29 až 32.

Tabulka 29: Silné stránky firmy

Silné stránky	
1.	<b>Rychlost dodání</b>
	Zákazníci stále častěji platí v internetových obchodech platebními kartami <sup>12</sup> a současně očekávají, že objednaný produkt obdrží okamžitě. Tomuto trendu se firma přizpůsobila tím, že se snaží dodávat své produkty ihned po obdržení platby. Běžná dodací lhůta je 15-30 minut. Naopak hlavní konkurenti deklarují na svých webových stránkách výrazně delší dodací lhůty než firma.
2.	<b>Platební podmínky</b>
	Na trhu, kde firma působí, je běžné, že je produkt dodáván až po zaplacení. Přesto však existuje velké množství podniků, které nechtějí nebo kvůli svým obchodním podmínkám nemohou akceptovat platbu před dodáním. To se týká zejména velkých podniků a orgánů veřejné moci. Firma se těmto subjektům snaží vyjít vstříc a nabízí možnost plateb se splatností až 60 dnů.
3.	<b>Bezplatná technická podpora</b>
	Další silnou stránkou firmy je bezplatná technická podpora uživatelům. Je to oblast, která výrazně přispívá ke zvyšování zákaznické hodnoty a k budování dlouhodobých vztahů se zákazníky. Hlavní konkurenti firmy nezajišťují pro své zákazníky technickou podporu vůbec, takže lze říci, že poskytování bezplatné technické podpory je pro firmu konkurenční výhodou.
4.	<b>Kvalitní produkt</b>
	Software PDF-XChange, který firma na trhu prodává, se řadí mezi nejkvalitnější produkty na trhu. Přesto jsou některé segmenty trhu, kde produkt zatím nedokázal oslovit zákazníky. Jedná se například o formulářová řešení.

Zdroj: vlastní zpracování

<sup>12</sup> viz interní materiály firmy

Tabulka 30: Slabé stránky firmy

Slabé stránky	
<b>5.</b>	<b>Nedostatečná propagace produktu</b>
	Přestože firma nabízí kvalitní produkt, je jeho propagace nedostatečná. Jediným nástrojem propagace, který firma v současné době využívá je internetová reklama. Reklamní kampaně jsou realizovány nahodile a finanční prostředky investované do kampaní jsou velice nízké.
<b>6.</b>	<b>Nekompletní nápověda v českém jazyce</b>
	Velkou slabinou firmy je nekompletní dokumentace k produktu v českém jazyce. K dispozici je pouze návod k instalaci, zprovoznění produktu a instrukce pro obsluhu základních funkcí. Chybí detailní nápověda v českém jazyce.
<b>7.</b>	<b>Nízký tržní podíl</b>
	Nízký tržní podíl na trhu může souviset s nedostatečnou propagací produktů. To může bránit výraznějšímu prosazení produktu PDF-XChange na českém trhu.

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 31: Příležitosti pro firmu

Příležitosti	
<b>8.</b>	<b>Zavedení elektronického podpisu jako ekvivalentu ručně psaného podpisu</b>
	Firma jako svoji největší příležitost vnímá změny zákona o elektronickém podpisu, které postavily elektronický podpis na úroveň klasického podpisu. Tato změna způsobila velký rozvoj elektronizace dokumentů a procesů v podnicích a veřejné správě. Důvodem je i skutečnost, že elektronizace může některé procesy zlepšit za současného snížení nákladů.
<b>9.</b>	<b>Povinnost využívat datové schránky pro právnické osoby a orgány veřejné moci</b>
	Tento zákon stanovuje povinnost pro právnické osoby komunikovat s orgány veřejné moci prostřednictvím tzv. datových schránek. Komunikace probíhá pomocí datových zpráv, které jsou nejčastěji ve formátu PDF. Firma může využít této příležitosti nabídkou svého produktu PDF-XChange, který dokáže snadno vytvářet datové zprávy ve formátu PDF. Podpořit využití této příležitosti může i dostupnost bezplatné technické podpory pro zákazníky firmy.
<b>10.</b>	<b>Růst počtu vysokorychlostních přípojek k Internetu</b>
	Významnou příležitostí pro firmu je i rostoucí počet vysokorychlostních přípojek k Internetu. Vzhledem k tomu, že firma provozuje vlastní internetový obchod, je pro ni velmi důležité kolik potenciálních zákazníků používá celosvětovou síť Internet.

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 32: Ohrožení pro firmu

Ohrožení	
<b>11.</b>	<b>Vstup nových konkurentů na trh</b>
	Trh na kterém firma působí je poměrně malý a každý vstup nového konkurenta může zhoršit pozici firmy. Pokud trh roste pomalu, může docházet k velkému tlaku na snižování cen. Mohlo by tak dojít k poklesu tržeb firmy a zhoršení hospodářského výsledku.
<b>12.</b>	<b>Růst vyjednávací síly zákazníků</b>
	Vyjednávací síla zákazníků je poměrně výrazná, protože produkty na trhu jsou téměř stejné a zákazníci mohou velmi snadno změnit dodavatele. Často také dochází často k požadavkům zákazníků na snížení ceny.
<b>13.</b>	<b>Růst směnného kurzu CZK/EUR</b>
	Hodnota směnného kurzu CZK/EUR je jedním z klíčových faktorů podnikání firmy. Důvodem je skutečnost, že firma je prodejcem a nakupuje své produkty od výrobce v měně EUR. Rostoucí směnný kurz CZK/EUR může zvyšovat náklady vynaložené na nákup produktu a to může snižovat obchodní marži firmy. Možnosti firmy jak tuto hrozbu eliminovat jsou nulové, protože hodnotu směnného kurzu nemůže ovlivnit.

Zdroj: vlastní zpracování

## 9 Návrhy na využití výstupu z analýzy SWOT

Výsledky analýzy SWOT dostupné v kapitole 8.3 zřetelně odkrývají tyto slabé stránky firmy TERAGON Group v.o.s.:

- Nedostatečná propagace produktu
- Nekompletní nápověda v českém jazyce
- Nízký tržní podíl

Firmě proto doporučuji realizovat následující opatření, která by mohla přispět k eliminaci nebo odstranění slabých stránek firmy, které byly zjištěny analýzou SWOT.

První doporučení pro firmu se dotýká nedostatečné propagace produktu. Je zřejmé, že i kvalitní produkt, který uspokojuje potřeby mnoha zákazníků na trhu, nemůže uspět na trhu bez odpovídající propagace. Manažeri firmy by proto měli důsledně analyzovat příčiny špatné propagace produktu.

Druhé doporučení pro firmu směřuje k odstranění nedostatků týkajících se dokumentace k produktu. V současné době není k dispozici kompletní česká nápověda k softwarovým produktům, které firma prodává. V českém jazyce jsou k dispozici pouze instrukce pro instalaci, zprovoznění a základní obsluhu software. Firma by měla zajistit provedení kompletní české nápovědy a umístit ji ke stažení na své webové stránky.

Závěrečné doporučení se týká poslední slabé stránky firmy - nízkého podílu na trhu. Příčin tohoto nepříznivého stavu může být celá řada a proto by firma měla provést analýzu, která by odhalila hlavní příčiny nízkého podílu na trhu.



## 10 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo využití analýzy SWOT k odhalení hrozeb a příležitostí na trhu pro firmu TERAGON Group v.o.s. s ohledem na její silné a slabé stránky. Tato firma působí v sektoru informačních a komunikačních technologií a zabývá se prodejem specializovaného softwaru pro podporu elektronizace dokumentů a procesů.

Pro realizaci analýzy SWOT bylo nutné analyzovat marketingové prostředí firmy. Pro posouzení nejvýznamnějších faktorů makroprostředí jsem využil analýzu STEP, která mi pomohla posoudit sociálně-kulturní, technicko-technologické, ekonomické a politické vlivy. Mikroprostředí firmy, které zahrnuje i samotnou firmu, bylo analyzováno pomocí Porterova modelu pěti sil, analýzy portfolia a vybraných ukazatelů finanční analýzy.

Pomocí výše jmenovaných analýz byly v makroprostředí a mikroprostředí vytipovány faktory pro praktické provedení analýzy SWOT. Zhodnocení faktorů, které by mohly být silnými a slabými stránkami firmy, bylo provedeno na základě dvou kritérií - výkonnosti a důležitosti. Faktory, které by mohly být příležitostmi, byly vyhodnoceny z hlediska pravděpodobnosti úspěchu a míry přitažlivosti. Potenciální hrozby pro firmu jsem stejně jako v předchozích případech zhodnotil na základě dvou kritérií – pravděpodobnosti výskytu a závažnosti.

Na základě výsledků analýzy SWOT byly zjištěny tyto poznatky:

Nejlépe využitelnými příležitostmi na trhu pro firmu je zavedení elektronického podpisu jako ekvivalentu vlastnoručního podpisu, dále povinnost využívat datové schránky pro právnické osoby a orgány veřejné moci a růst počtu vysokorychlostních přípojek k Internetu.

Dále bylo zjištěno, že největšími hrozbami na trhu pro firmu jsou vstup nových konkurentů na trh, růst vyjednávací síly zákazníků a růst směnného kurzu CZK/EUR.

Analýza SWOT také zřetelně odkrývá, že silnými stránkami firmy jsou kvalitní produkt, rychlost dodání, platební podmínky a bezplatná technická podpora. Naopak za slabé stránky firmy byly označeny nedostatečná propagace produktu, nekompletní česká nápověda a nízký tržní podíl.

V rámci diplomové práce byly stanoveny tyto pracovní hypotézy:

Hypotéza č. 1 - *Vstup nových konkurentů na trh je hrozbou pro firmu*

Na základě výsledků analýzy SWOT byla potvrzena platnost této hypotézy, protože analýza odhaluje, že vstup nových konkurentů na trh je pro firmou velkou hrozbou.

Hypotéza č. 2 - *Slabou stránkou firmy je propagace produktu*

Jak vyplývá z výsledků analýzy SWOT, je slabou stránkou firmy propagace produktu, která je nedostatečná. Z tohoto důvodu potvrzují platnost i druhé pracovní hypotézy.

Navržená opatření pro odstranění nebo eliminaci slabých stránek firmy TERAGON Group v.o.s., se dotýkala tří problémových oblastí:

První doporučení pro firmu se dotýká nedostatečné propagace produktu. Je zřejmé, že kvalitní produkt, který uspokojuje potřeby mnoha zákazníků na trhu, nemůže uspět bez odpovídající propagace. Manažeři firmy by proto měli důsledně analyzovat příčiny špatné propagace produktu.

Druhé doporučení směřuje k odstranění nedostatků týkajících se dokumentace k produktu. V současné době není k dispozici kompletní česká nápověda k softwaru, který firma prodává. V českém jazyce jsou k dispozici pouze instrukce pro instalaci, zprovoznění a základní obsluhu software. Firma by měla zajistit provedení kompletní české nápovědy.

Závěrečné doporučení se týká poslední slabé stránky firmy - nízkého podílu na trhu. Příčin tohoto nepříznivého stavu může být celá řada a proto by firma měla provést analýzu, která by odhalila hlavní příčiny nízkého podílu na trhu.

## 11 Summary

The aim of the thesis was to use the SWOT analysis to identify threats and opportunities of the TERAGON Group company on the market with regards to its strengths and weaknesses, or a proposal to remove or eliminate the weaknesses. The company deals with the sales of specialized software to support the digitization of documents and processes. The implementation of the SWOT analysis was necessary for analyzing the marketing environment. To find the most important influences of macroenvironment, the STEP analysis was used. Microenvironment, which includes the company itself, was analyzed using the Porter's five forces model, portfolio analysis and financial analysis.

The most advantageous and exploitable marketing opportunity for the company is the introduction of electronic signatures as equivalent to a handwritten signature, as well as the obligation to use the Datove schranky information system for legal persons and public authorities, and also the growth of the high-speed internet connection. The biggest threats is an entry of new competitors on the market, the growth of the bargaining power of customers and the increase of the exchange rate CZK/EUR. The strengths of the company are the product quality, the speed of delivery, terms of payment and free technical support. The weaknesses have been identified as the lack of product promotion, incomplete help in the Czech language and the low market share.

The first recommendation to the company deals with the lack of product promotion. It is obvious that a quality product that meets the needs of many customers on the market, can not succeed without the proper promotion. Therefore managers should analyze the causes of this poor product promotion. The second recommendation focuses on the elimination of shortcomings in the product documentation. In the Czech language there are only instructions for installation, commissioning and for basic features available. The company should provide the full support in the Czech language. The last weakness is the low market share. The causes of this unfavorable situation can be numerous and therefore the company should perform an analysis that would reveal the main reasons of the low market share.

## 12 Seznam použité literatury

GRASSEOVÁ, M. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza firmy*. Praha: Wolters Kluwer, 2008. 208 s. ISBN: 978-80-7357-392-8.

HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing. 2. rozšířené a aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing, 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1.

KOTLER, P. *Marketing management: Analýza, plánování, využití, kontrola*. Praha: Grada Publishing, 1998. 710 s. ISBN: 80-7169-600-5.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Principles of Marketing*. New Jersey: Pearson Education, 2010. 613 s. ISBN 10-0-13-700669-1.

KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing. 4. evropské vydání*. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN: 978-80-247-1545-2.

McCARTHY, J. E., PERRAULT W. D., Jr. *Základy marketingu*. Praha: Victoria Publishing, 1995. 511 s. ISBN 80-85605-29-5.

NÝVLTOVÁ, R., MARINIČ, P. *Finanční řízení podniku. Moderní metody a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3158.

PORTER, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980. 432 s. ISBN 0-684-84148-7.

SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika. 3. přepracované a doplněné vydání*. Praha: C. H. Beck, 2002. 479 s. ISBN 80-7179-736-7.

TICHÁ, I., HRON J. *Strategické řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2003. 240 s. ISBN 80-213-0922-9.

## Elektronické zdroje

*BusinessInfo.cz* [online]. CzechTrade, ©1997-2013 [cit. 2013-04-02]. Dostupné z:  
<http://www.businessinfo.cz>

*Centrum Holdings s.r.o.* [online]. ©1999-2013 [cit. 2013-06-26]. Dostupné z:  
<http://www.sw.cz>

*Český statistický úřad* [online]. ©2012 [cit. 2013-04-01]. Dostupné z:  
<http://www.czso.cz>

*FinExpert.cz* [online]. Mladá fronta, ©2013 [cit. 2013-04-17]. Dostupné z:  
<http://finexpert.e15.cz/financni-zaklady---co-je-to-dph>

*HTK Pro s.r.o.* [online]. ©2008 [cit. 2013-06-26]. Dostupné z:  
<http://www.svetsoftware.cz>

CHARVÁTOVÁ, J. *Daňová podpora výzkumu a vývoje v České republice* [online].  
©2006 [cit. 2013-08-15]. Dostupné z:  
[http://www.vyzkum-vyvoj.cz/Data/files/materialy/Charvatova\\_konference.pdf](http://www.vyzkum-vyvoj.cz/Data/files/materialy/Charvatova_konference.pdf)

*International Organization for Standardization* [online]. ©2008 [cit. 2013-03-12].  
Dostupné z: [http://www.iso.org/iso/home/news\\_index/news\\_archive/  
news.htm?refid=Ref1141](http://www.iso.org/iso/home/news_index/news_archive/news.htm?refid=Ref1141)

*JIMAZ s.r.o.* [online]. ©2011-2012 [cit. 2013-06-26]. Dostupné z: <http://www.jimaz.cz>

*KSB.cz* [online]. Kocián Šolc Balaštík, ©2000-2013 [cit. 2013-04-18]. Dostupné z:  
[http://www.ksb.cz/cs/novinky-publikace/841/nejdulezitejsi-zmeny-v-legislative-od-1-  
ledna-2012](http://www.ksb.cz/cs/novinky-publikace/841/nejdulezitejsi-zmeny-v-legislative-od-1-ledna-2012)

*Ministerstvo financí ČR* [online]. ©2005-2013 [cit. 2013-04-28]. Dostupné z:  
<http://www.mfcr.cz>

*Ministerstvo vnitra ČR* [online]. MVČR, ©2010 [cit. 2013-03-17]. Dostupné z:  
<http://www.mvcr.cz/clanek/zakon-c-227-2000-sb-o-elektronickem-podpisu.aspx>

*Nový občanský zákoník* [online]. Ministerstvo spravedlnosti, ©2013 [cit. 2013-04-22].  
Dostupné z: <http://obcanskyzakonik.justice.cz/cz/vlastnictvi-a-dalsi-vecna-prava/konkretni-zmeny.html>

*Ročenka konkurenceschopnosti České republiky 2005 - Analýza*. In: Národní vzdělávací fond [online]. ©2005 [cit. 2013-08-15]. Dostupné z:  
[http://old.nvf.cz/observatory/cvks\\_dokumenty/rocenka\\_analyza.pdf](http://old.nvf.cz/observatory/cvks_dokumenty/rocenka_analyza.pdf)

ŠMEJKAL, A. *Manažerská ekonomika. Přednášky* [online]. ©2012 [cit. 2013-01-20].  
Dostupné z: <http://www2.ef.jcu.cz/~asmejkal/Manazerska%20ekonomika/>

ŠVARCOVÁ, M. *Marketing. Grafická podpora přednášek* [online]. ©2012 [cit. 2013-06-30]. Dostupné z: <http://www2.ef.jcu.cz/~svarcova>

*TERAGON Group v.o.s.* [online]. ©2013 [cit. 2013-06-27]. Dostupné z:  
<http://www.pdfexchange.cz>

*The World Bank* [online]. The World Bank Group, ©2012 [cit. 2013-03-21]. Dostupné z: [http://info.worldbank.org/governance/wgi/mc\\_countries.asp](http://info.worldbank.org/governance/wgi/mc_countries.asp)

# Seznam tabulek, obrázků a grafů

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Hlavní funkce produktu PDF-XChange	str. 38
Tabulka 2: Technické specifikace produktu PDF-XChange	str. 38
Tabulka 3: Věková struktura obyvatel	str. 42
Tabulka 4: Vzdělání obyvatelstva ČR ve věku 15 a více let	str. 43
Tabulka 5: Výdaje na výzkum a vývoj v podnikatelské sféře	str. 44
Tabulka 6: Vývoj investic do softwaru	str. 44
Tabulka 7: Počet vysokorychlostních přípojek k Internetu	str. 45
Tabulka 8: Vývoj reálného HDP	str. 46
Tabulka 9: Vývoj míry inflace měřené CPI	str. 47
Tabulka 10: Vývoj směnného kurzu CZK/EUR	str. 48
Tabulka 11: Index politické stability ČR	str. 49
Tabulka 12: Vývoj základní a snížené sazby daně z přidané hodnoty	str. 49
Tabulka 13: Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob	str. 50
Tabulka 14: Vývoj sazby daně z příjmu fyzických osob	str. 51
Tabulka 15: Přehled hlavních konkurentů firmy	str. 54
Tabulka 16: Produkty dodávané firmou a hlavním konkurenty	str. 55
Tabulka 17: Srovnání hlavních konkurentů firmy	str. 55
Tabulka 18: Srovnání stávajícího dodavatele s potenciálními dodavateli	str. 60
Tabulka 19: Vyhodnocení Porterova modelu pěti sil	str. 61
Tabulka 20: Odhad relativního tržního podílu a tempa růstu trhu	str. 62
Tabulka 21: Čistý pracovní kapitál	str. 66
Tabulka 22: Ukazatele rentability	str. 67
Tabulka 23: Ukazatele aktivity	str. 67
Tabulka 24: Ukazatele likvidity	str. 67
Tabulka 25: Ukazatele zadluženosti	str. 68
Tabulka 26: Hodnocení faktorů pro identifikaci příležitostí pro firmu	str. 69
Tabulka 27: Hodnocení faktorů pro identifikaci ohrožení pro firmu	str. 70

Tabulka 28: Hodnocení faktorů pro stanovení silných a slabých stránek	str. 71
Tabulka 29: Silné stránky firmy	str. 72
Tabulka 30: Slabé stránky firmy	str. 73
Tabulka 31: Příležitosti pro firmu	str. 73
Tabulka 32: Ohrožení pro firmu	str. 74

### **Seznam obrázků**

Obrázek 1: Marketingové prostředí podniku	str. 6
Obrázek 2: Porterův model pěti sil	str. 27
Obrázek 3: Hodnocení příležitostí pro podnik	str. 31
Obrázek 4: Hodnocení hrozeb pro podnik	str. 32
Obrázek 5: Hodnocení silných a slabých stránek	str. 33
Obrázek 6: Silné stránky podniku	str. 33
Obrázek 7: Slabé stránky podniku	str. 34
Obrázek 8: Příležitosti pro podnik	str. 34
Obrázek 9: Ohrožení pro podnik	str. 34

### **Seznam grafů**

Graf 1: Vývo reálného HDP	str. 46
Graf 2: Vývoj směnného kurzu CZK/EUR	str. 48
Graf 3: Vývoj sazeb daně z přidané hodnoty	str. 50
Graf 4: Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob	str. 51
Graf 5: Struktura zákazníků firmy TERAGON Group v.o.s.	str. 58
Graf 6: Matice BCG pro produkt PDF-XChange	str. 63



## Přílohy

*Příloha 1: Rozvaha firmy TERAGON Group v.o.s. ve zjednodušeném rozsahu*

AKTIVA / PASIVA (tis. Kč)	2010	2011	2012
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>244</b>	<b>253</b>	<b>235</b>
Pohledávky za upsaný základní kapitál			
<b>Dlouhodobý majetek</b>			
Dlouhodobý nehmotný majetek			
Dlouhodobý hmotný majetek			
Dlouhodobý finanční majetek			
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>244</b>	<b>253</b>	<b>235</b>
Zásoby			
Dlouhodobé pohledávky			
Krátkodobé pohledávky	48	62	77
Krátkodobý finanční majetek	196	191	158
Časové rozlišení			
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>244</b>	<b>253</b>	<b>235</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>75</b>	<b>75</b>	<b>75</b>
Základní kapitál			
Kapitálové fondy			
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	75	75	75
Výsledek hospodaření minulých let			
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)			
<b>Cizí zdroje</b>	<b>169</b>	<b>178</b>	<b>160</b>
Rezervy			
Dlouhodobé závazky			
Krátkodobé závazky	103	99	78
Bankovní úvěry a vypomoci	66	79	82
Časové rozlišení			

*Zdroj: interní materiály firmy*

*Příloha 2: Horizontální analýza rozvahy*

AKTIVA / PASIVA (v %)	2011/2010	2012/2011	2011/2010	2012/2011
	Relativní změna (%)		Absolutní změna (tis. Kč)	
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>3,69</b>	<b>-7,11</b>	<b>9,00</b>	<b>-18,00</b>
Pohledávky za upsaný základní kapitál				
<b>Dlouhodobý majetek</b>				
Dlouhodobý nehmotný majetek				
Dlouhodobý hmotný majetek				
Dlouhodobý finanční majetek				
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>3,69</b>	<b>-7,11</b>	<b>9,00</b>	<b>-18,00</b>
Zásoby				
Dlouhodobé pohledávky				
Krátkodobé pohledávky	<b>29,17</b>	<b>24,19</b>	<b>14,00</b>	<b>15,00</b>
Krátkodobý finanční majetek	<b>-2,55</b>	<b>-17,28</b>	<b>-5,00</b>	<b>-33,00</b>
Časové rozlišení				
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>3,69</b>	<b>-7,11</b>	<b>9,00</b>	<b>-18,00</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Základní kapitál				
Kapitálové fondy				
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Výsledek hospodaření minulých let				
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)				
<b>Cizí zdroje</b>	<b>5,33</b>	<b>-10,11</b>	<b>9,00</b>	<b>-18,00</b>
Rezervy				
Dlouhodobé závazky				
Krátkodobé závazky	<b>-3,88</b>	<b>-21,21</b>	<b>-4,00</b>	<b>-21,00</b>
Bankovní úvěry a vypomoci	<b>19,70</b>	<b>3,80</b>	<b>13,00</b>	<b>3,00</b>
Časové rozlišení				

*Zdroj: vlastní zpracování*

*Příloha 3: Vertikální analýza rozvahy*

AKTIVA / PASIVA (v %)	2010	2011	2012
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Pohledávky za upsaný základní kapitál			
<b>Dlouhodobý majetek</b>			
Dlouhodobý nehmotný majetek			
Dlouhodobý hmotný majetek			
Dlouhodobý finanční majetek			
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
Zásoby			
Dlouhodobé pohledávky			
Krátkodobé pohledávky	<b>19,67</b>	<b>24,51</b>	<b>32,77</b>
Krátkodobý finanční majetek	<b>80,33</b>	<b>75,49</b>	<b>67,23</b>
Časové rozlišení			
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>30,74</b>	<b>29,64</b>	<b>31,91</b>
Základní kapitál			
Kapitálové fondy			
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	<b>30,74</b>	<b>29,64</b>	<b>31,91</b>
Výsledek hospodaření minulých let			
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)			
<b>Cizí zdroje</b>	<b>69,26</b>	<b>70,36</b>	<b>68,09</b>
Rezervy			
Dlouhodobé závazky			
Krátkodobé závazky	<b>42,21</b>	<b>39,13</b>	<b>33,19</b>
Bankovní úvěry a vypomoci	<b>27,05</b>	<b>31,23</b>	<b>34,89</b>
Časové rozlišení			

*Zdroj: vlastní zpracování*

*Příloha 4: Výkaz zisků a ztrát firmy TERAGON Group v.o.s. ve zkráceném rozsahu*

VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT (tis. Kč)	2010	2011	2012
<b>Tržby za prodej zboží</b>	<b>1 983</b>	<b>2 043</b>	<b>1 672</b>
Náklady vynaložené na prodané zboží	1 322	1 409	1 019
<b>Obchodní marže</b>	<b>661</b>	<b>634</b>	<b>653</b>
Výkony			
Výkonová spotřeba			
<b>Přidaná hodnota</b>	<b>661</b>	<b>634</b>	<b>653</b>
Osobní náklady	402	402	402
Daně a poplatky			
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku			
Ostatní provozní výnosy			
Ostatní provozní náklady			
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>259</b>	<b>232</b>	<b>251</b>
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku			
Výnosy z krátkodobého finančního majetku			
Náklady z finančního majetku			
Výnosové úroky			
Nákladové úroky			
Ostatní finanční výnosy			
Ostatní finanční náklady	19	15	17
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-19</b>	<b>-15</b>	<b>-17</b>
Daň z příjmů za běžnou činnost			
<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>240</b>	<b>217</b>	<b>234</b>
Mimořádné výnosy			
Mimořádné náklady			
Daň z příjmů z mimořádné činnosti			
Mimořádný výsledek hospodaření			
<b>Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům</b>	<b>240</b>	<b>217</b>	<b>234</b>
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)			
Výsledek hospodaření před zdaněním			

*Zdroj: interní materiály firmy*

Příloha 5: Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát

VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT (v %)	2011/2010	2012/2011	2011/2010	2012/2011
	Relativní změna (%)		Absolutní změna (tis Kč)	
<b>Tržby za prodej zboží</b>	<b>3,03</b>	<b>-18,16</b>	<b>60,00</b>	<b>-371,00</b>
Náklady vynaložené na prodané zboží	<b>6,58</b>	<b>-27,68</b>	<b>87,00</b>	<b>-390,00</b>
<b>Obchodní marže</b>	<b>-4,08</b>	<b>3,00</b>	<b>-27,00</b>	<b>19,00</b>
Výkony				
Výkonová spotřeba				
<b>Přidaná hodnota</b>	<b>-4,08</b>	<b>3,00</b>	<b>-27,00</b>	<b>19,00</b>
Osobní náklady	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Daně a poplatky				
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku				
Ostatní provozní výnosy				
Ostatní provozní náklady				
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>-10,42</b>	<b>8,19</b>	<b>-27,00</b>	<b>19,00</b>
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku				
Výnosy z krátkodobého finančního majetku				
Náklady z finančního majetku				
Výnosové úroky				
Nákladové úroky				
Ostatní finanční výnosy				
Ostatní finanční náklady	<b>-21,05</b>	<b>13,33</b>	<b>-4,00</b>	<b>2,00</b>
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-21,05</b>	<b>13,33</b>	<b>4,00</b>	<b>-2,00</b>
Daň z příjmů za běžnou činnost				
<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>-9,58</b>	<b>7,83</b>	<b>-23,00</b>	<b>17,00</b>
Mimořádné výnosy				
Mimořádné náklady				
Daň z příjmů z mimořádné činnosti				
Mimořádný výsledek hospodaření				
<b>Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům</b>	<b>-9,58</b>	<b>7,83</b>	<b>-23,00</b>	<b>17,00</b>
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)				
Výsledek hospodaření před zdaněním				

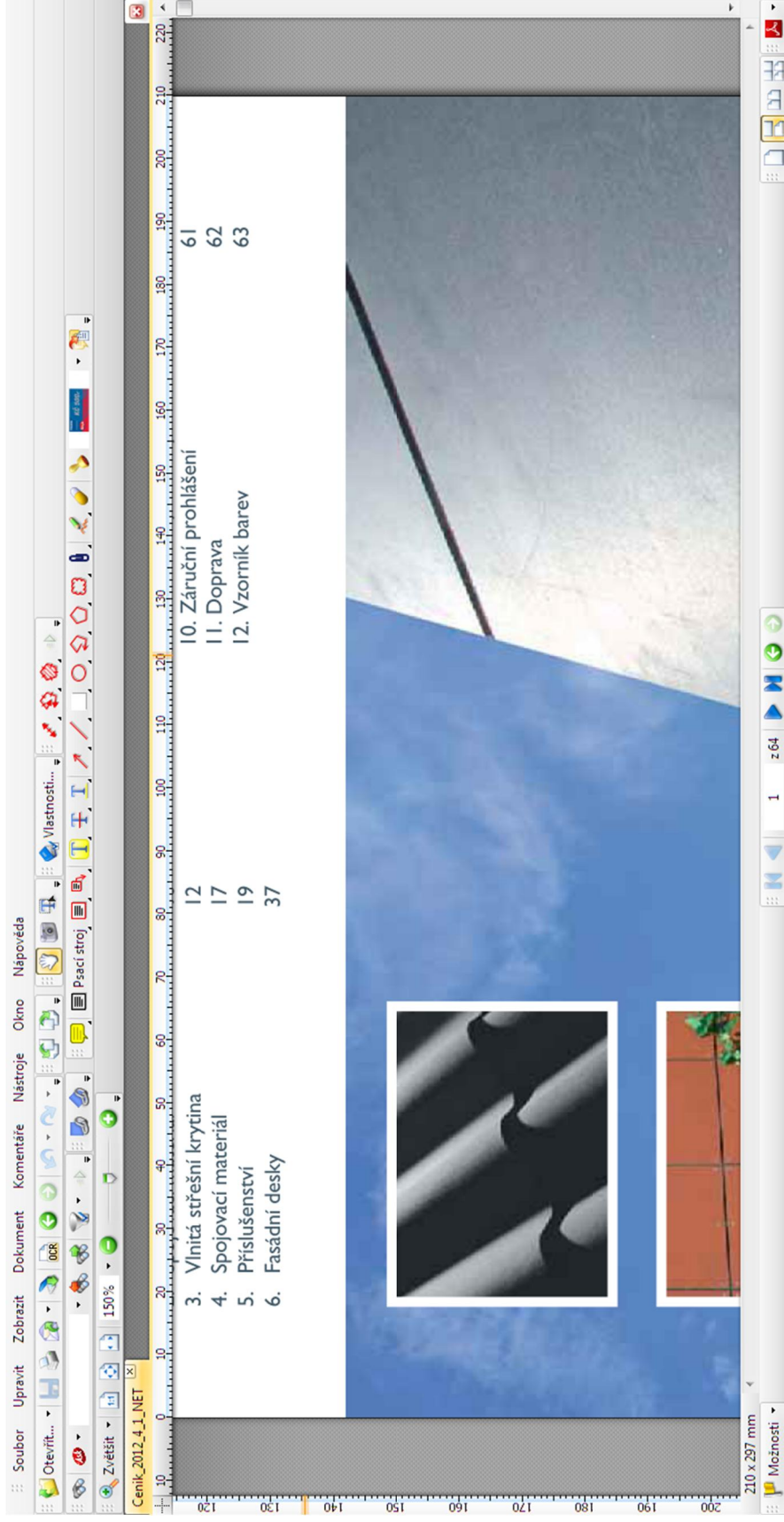
Zdroj: vlastní zpracování

*Příloha 6: Vertikální analýza výkazu zisků a ztrát*

VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT (v %)	2010	2011	2012
<b>Tržby za prodej zboží</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Náklady vynaložené na prodané zboží	66,67	68,97	60,94
<b>Obchodní marže</b>	<b>33,33</b>	<b>31,03</b>	<b>39,06</b>
Výkony			
Výkonová spotřeba			
<b>Přidaná hodnota</b>	<b>33,33</b>	<b>31,03</b>	<b>39,06</b>
Osobní náklady	20,27	19,68	24,04
Daně a poplatky			
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku			
Ostatní provozní výnosy			
Ostatní provozní náklady			
Převod provozních výnosů			
Převod provozních nákladů			
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>13,06</b>	<b>11,36</b>	<b>15,01</b>
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku			
Výnosy z krátkodobého finančního majetku			
Náklady z finančního majetku			
Výnosové úroky			
Nákladové úroky			
Ostatní finanční výnosy			
Ostatní finanční náklady	0,96	0,73	1,02
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-0,96</b>	<b>-0,73</b>	<b>-1,02</b>
Daň z příjmů za běžnou činnost			
<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>12,10</b>	<b>10,62</b>	<b>14,00</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

*Příloha 7: Uživatelské rozhraní softwaru PDF-XChange*



*Zdroj: vlastní zpracování*