



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Ekonomická fakulta  
Katedra řízení

Bakalářská práce

# Analýza vnitřního a vnějšího prostředí vybraného podniku

Vypracoval: Josef Omar

Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.

České Budějovice 2015



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

Jméno a příjmení: **Josef OMAR**  
Osobní číslo: **E12068**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Název tématu: **Analýza vnitřního a vnějšího prostředí vybraného podniku**  
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

### Zásady pro vypracování:

#### Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je zhodnotit současnou situaci podniku pomocí analýz vnitřního a vnějšího prostředí a navrhnout optimální strategii pro daný podnik, která by zlepšila jeho postavení na trhu.

#### Metodika práce:

Prostudování odborné literatury týkající se tématu bakalářské práce. Zpracování metodiky bakalářské práce v souladu s jejím cílem se zaměřením na analýzy vnějšího a vnitřního prostředí vybraného podniku. Aplikace vybraných metod využívaných pro analýzu vnějšího a vnitřního prostředí podniku.

#### Rámcová osnova:

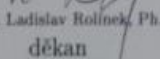
1. Úvod
2. Literární přehled
3. Cíl a metodika
4. Vlastní práce
5. Závěr
6. Použitá literatura
7. Přílohy

Rozsah grafických prací:  
Rozsah pracovní zprávy: 40-50 str.  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná  
Seznam odborné literatury:

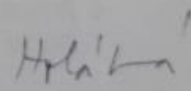
- Grasseová, M. (2010). *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press.  
Šmída, F. (2003). *Strategie v podnikové praxi*. Praha: Professional Publishing.  
Kotler, P. (2012). *Marketing management*. N.J.: Prentice Hall.  
Veber, J. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jaroslav VRCHOTA, Ph.D.  
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 10. ledna 2014  
Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2015

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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Student: L.S. 01  
370 02 České Budějovice

  
doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 13. ledna 2014



**Prohlášení:**

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

*Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to – v nezkrácené podobě 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 kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.*

*V Českých Budějovicích 10. 4. 2015*

.....

*Josef Omar*



### ***Poděkování***

*Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu bakalářské práce, Ing. Jaroslavu Vrchotovi, Ph.D., především za odborné vedení práce, rady a připomínky, které pomohli k zpracování mé práce.*

*Dále bych rád poděkoval jednatelce společnosti UNICODE M&D s.r.o. Ing. Adéle Markové za její trpělivost a ochotu při poskytování informací a podkladů týkajících se analyzované firmy.*





# Obsah

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | Úvod .....  | 3  |
| 2     | Literární přehled .....   | 5  |
| 2.1   | Management a jeho prostředí .....                               | 5  |
| 2.1.1 | Analýzy prostředí .....   | 5  |
| 2.2   | Vnitřní prostředí .....   | 7  |
| 2.2.1 | Finanční analýza .....  | 7  |
| 2.2.2 | Analýza portfolia .....   | 10 |
| 2.3   | Vnější prostředí .....  | 13 |
| 2.3.1 | PEST analýza.....   | 13 |
| 2.3.2 | Porterův model pěti sil.....                                    | 15 |
| 2.4   | SWOT analýza .....  | 19 |
| 2.4.1 | Silné stránky .....   | 20 |
| 2.4.2 | Slabé stránky .....   | 20 |
| 2.4.3 | Příležitosti.....   | 21 |
| 2.4.4 | Hrozby .....  | 21 |
| 2.4.5 | SWOT strategie .....  | 22 |
| 2.5   | Strategie.....  | 24 |
| 2.5.1 | Strategické alternativy dle J. A. Pearce a R. B. Robinsona..... | 24 |
| 2.5.2 | Generické strategie dle Portera.....                            | 26 |
| 3     | Cíl a metodika.....   | 28 |
| 3.1   | Finanční analýza.....   | 28 |
| 3.2   | Analýza portfolia.....  | 29 |
| 3.3   | PEST analýza .....  | 30 |
| 3.4   | Porterův model pěti sil .....                                   | 30 |
| 3.5   | SWOT analýza .....  | 30 |
| 3.6   | Návrh opatření a optimální strategie .....                      | 31 |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 4     | Vlastní práce .....  | 32 |
| 4.1   | Představení společnosti .....                                | 32 |
| 4.2   | Vnitřní prostředí .....                                      | 34 |
| 4.2.1 | Finanční analýza .....                                       | 34 |
| 4.2.2 | Analýza portfolia .....                                      | 37 |
| 4.3   | Vnější prostředí .....                                       | 39 |
| 4.3.1 | PEST analýza.....  | 39 |
| 4.3.2 | Porterův model pěti sil.....                                 | 48 |
| 4.4   | SWOT analýza .....   | 52 |
| 4.4.1 | Silné stránky UNICODE M&D s.r.o.:.....                       | 52 |
| 4.4.2 | Slabé stránky UNICODE M&D s.r.o.: .....                      | 53 |
| 4.4.3 | Příležitosti UNICODE M&D s.r.o.: .....                       | 54 |
| 4.4.4 | Hrozby UNICODE M&D s.r.o.:.....                              | 55 |
| 4.4.5 | Párové porovnání nejdůležitějších faktorů SWOT analýzy ..... | 56 |
| 4.4.6 | SWOT strategie .....   | 58 |
| 4.5   | Porovnání strategických alternativ .....                     | 59 |
| 4.6   | Shrnutí a volba optimální strategie .....                    | 61 |
| 5     | Závěr.....   | 64 |
| 6     | Summary.....   | 65 |
| 7     | Seznam použité literatury .....                              | 67 |

# 1 Úvod

V dnešní době tvrdé konkurenční rivality je pro každý podnik nezbytné, aby v pravidelných intervalech vyhodnocoval své působení na trhu. Toto vyhodnocování je třeba provádět z všemožných úhlů pohledu. K tomuto vyhodnocování slouží různé analýzy. Díky těmto analýzám podnik nejen že realizuje své další kroky, které určují jeho další fungování, ale rovněž může nalézt odpovědi na otázky týkající se minulosti podniku. Podnik díky analýzám může zjistit, proč k daným situacím v podniku došlo a může se jich díky analýzám v budoucnu vyvarovat. Podnik se musí snažit co nejvíce přizpůsobit svým zákazníkům, ale přitom brát ohledy na své zájmy a své cíle. Vlastník každé firmy a zejména těch menších, kde je správné fungování firmy úzce spjato s obživou, se snaží zhodnotit své investice vložené do podniku. Je rovněž nezbytné pohlížet na fungování společnosti spíše z dlouhodobého hlediska. Ne vždy přinese změna své výsledky hned, ale je třeba vytrvat a ohlížet se zpětně v delším časovém horizontu. Společnost pak může své dlouhodobé výsledky porovnávat s firmami v odvětví či s odvětvovým průměrem.

Cílem mé bakalářské práce je zhodnotit současnou podnikovou situaci za pomoci analýz vnitřního a vnějšího prostředí. Výsledkem těchto analýz je navrnutí konkrétních strategií, které by zlepšily postavení na trhu dané společnosti

Bakalářská práce zahrnuje teoretické informace, které se dané problematiky týkají. Tato teoretická část je zaměřená na popis a vymezení základních pojmů. V této části je rozděleno vnitřní a vnější prostředí, ke kterým jsou následně uvedeny vybrané analýzy. Co se týče vnitřního prostředí, tak práce seznamuje s finanční analýzou nebo s analýzou portfolia. Vnější prostředí je zkoumáno pomocí STEP analýzy a hojně využívaného Porterova modelu pěti sil. Ke konci teoretické části je věnována pozornost často využívané SWOT analýze. SWOT analýza je metoda, která umožňuje zhodnotit silné a slabé stránky podniku v oblasti vnitřního působení, tak i příležitosti a ohrožení které na podnik působí zvenčí. Na závěr teoretické části jsou uvedeny obecné strategie, které se v praxi využívají.

V praktické části se soustředí na analýzu vnitřního a vnějšího prostředí podniku UNICODE M&D s.r.o. sídlícího v Pelhřimově. Tato část je složena ze stručného představení analyzované společnosti, po kterých následují vybrané analýzy, které jsou použity právě na zvolenou společnost. K vypracování těchto analýz posloužily konkrétní informace získané od vedení společnosti UNICODE M&D s.r.o.

Závěr mé bakalářské práce patří návrhu možných opatření, které by zlepšily postavení na trhu této společnosti.

## 2 Literární přehled

### 2.1 Management a jeho prostředí

V managementu je důležité brát zřetel na jeho prostředí. Podnik a jeho následné řízení vždy probíhá v daných podmínkách. Je to souhrn všech vlivů, které působí jak na manažery, tak i na samotný podnik. Některé vlivy se dají ovlivnit, některé jen částečně a jiné vlivy se nedají ovlivnit vůbec. Mnoho faktorů a to jak vnějších, tak i vnitřních ovlivňuje manažerskou výkonnost. Manažeři musí své úkoly zvládat při neustálých změnách podmínek. Z pohledu manažerské práce nemohou být tyto změny ignorovány. (Donnelly & Gibson & Ivancevich, 1995; Veber, 2009; Vondráček, 2006)

#### 2.1.1 Analýzy prostředí

Manažeři v dnešní době si uvědomují, že pouhý rozum a inovace pro efektivní rozvoj podniku nestačí. Dnešní dynamika celosvětových trhů a vývoj nových technologií během uplynulých let manažerům pozici výrazně ztěžuje. Rovněž musí hledět na neustálé změny potřeb, přání a preferencí zákazníků. Pro dnešní organizace je nezbytná dobrá orientace v konkurenčním prostředí. Důležitá je schopnost umět spolupracovat i s podniky, které mohou v některých směrech rovněž i konkurovat. Právě kvůli složitosti dnešních trhů musí podniky, ať už malé či velké, dělat různé analýzy prostředí. (Donnelly & Gibson & Ivancevich, 1995)

Analýzy prostředí a jejich následné převedení do praxe by měly podniku pomoci vylepšit jeho postavení na trhu. Měly by podniku pomoci čelit změnám a případně umožnit podniku těchto změn využít ve svůj prospěch. Analýzy obecně můžeme dělit na analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. Všechných analýz je celá řada, proto zde uvedu pouze některé příklady. (Bělohávek & Košťán & Šulěř, 2006)

#### Vnitřní prostředí

- Analýza portfolia
- Finanční analýza

#### Vnější prostředí

- Porterův model pěti sil
- STEP analýza

## **Specifická analýza**

- SWOT analýza

## 2.2 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí je specifické pro každý podnik. Obecně se toto prostředí dá rozdělit na dvě skupiny faktorů a to na tvrdé prvky a měkké prvky. Tvrdé prvky reprezentují hmatatelné a hmotné složky podniku. Můžeme sem i zařadit organizační struktury, distribuční kanály a technické vybavení podniku

Měkké prostředí, na které se v poslední době klade větší důraz, reprezentují nehmátelné složky. Je to především vystupování pracovníků jak uvnitř, tak vně podniku. Sledují se zde reakce na různé podněty, které vyplývají z daného jednání pracovníků podniku. (Kotler, 1997; Veber, 2009)

### 2.2.1 Finanční analýza

Finanční analýza umožňuje přístup k řadě cenných a užitečných informací, které umožňují zhodnotit finanční zdraví podniku.

Hlavním údělem finanční analýzy je výpočet ukazatelů, které sami o sobě vypovídají o ekonomické realitě. Lze je vyjádřit pomocí peněžních jednotek, ale také pomocí procent. Nejrozšířenější ukazatelé, kterých se ve finanční analýze užívá, jsou poměroví ukazatelé, kteří vyjadřují vztah mezi dvěma účetními položkami a to pomocí jejich podílu. Důležité je klást důraz na určitou souvislost a logickou návaznost mezi těmito položkami. Velká část těchto ukazatelů se sdružuje do skupin. Nejčastěji využívané ukazatelé jsou ukazatelé rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. (Krutina & Novotná, 2009; Veber, 2000, webnode.cz)

#### Ukazatelé rentability

Ukazatelé rentability neboli výnosnosti hodnotí převážně celkovou efektivnost podniku a jeho schopnost tvořit zisk. Převážně se posuzuje rentabilita aktiv, rentabilita tržeb a rentabilita vlastního kapitálu.

#### Rentabilita aktiv (ROA)

ROA je schopnost podniku produkovat zisk a vytvářet nové zdroje pomocí vloženého kapitálu. Tento početní úkon se nejčastěji provádí ročně například ve výročních zprávách a to převážně v procentech.



## Rentabilita tržeb (ROS)

ROS podává fakta o velikosti zisku, který má podnik z každé 1 koruny tržeb. Tržby za časovou jednotku udávají tržní ohodnocení výkonů organizace. (Krutina& Novotná, 2009; Veber, 2000, webnode.cz)

## Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

ROE je určena k hodnocení výnosnosti kapitálu, který byl vložen samotnými vlastníky podniku. Tento ukazatel je vhodný například pro investory, kteří pomocí něj mohou zjistit jak moc je tato investice riziková a jaká je návratnost vložených peněz. Pokud je tato hodnota nižší, než je například úroková míra bank, potom je investice do takového podnikání naprosto neefektivní. Rovněž je tento údaj nejčastěji uváděn ročně a v procentech. (Krutina& Novotná, 2009; Veber, 2000, webnode.cz)

## **Ukazatelé likvidity**

Ukazatelé likvidity ukazují schopnost podniku dostát svým závazkům. Jedním z klíčových faktorů, kterými se finanční analýza zabývá, je porovnání platební schopnosti z minulých období s obdobími budoucími. Je nutné na tento ukazatel brát zřetel, protože podnik generující zisk nemusí nutně znamenat i podnik úspěšný. Je důležité, aby podnik dostával svým závazkům a věřitelům. Ukazatelé likvidity obecně říkají to, čím je možné závazky splatit. Likvidita se dá rozdělit na běžnou, pohotovou a okamžitou.

### Běžná likvidita

Tento ukazatel říká, kolikrát by podnik pokryl své závazky, kdy by prodal všechna svá aktiva a přeměnil je na hotovost. Autoři uvádějí jako optimum hodnotu mezi 1,8 - 2,5. Pro průmyslové podniky je přijatelná i hodnota 1,5. Je ovšem jasné, že kritickou hranicí je číslo 1.

### Pohotová likvidita

Pohotová likvidita je běžná likvidita snižená o zásoby. Proto v podniku, který poskytuje služby je takřka identická. Doporučené rozmezí u výrobních podniků, kde se od běžné likvidity většinou poměrně liší je 1 – 1,5.

### Okamžitá likvidita

Ukazuje okamžitou schopnost podniku uhradit své krátkodobé závazky. Závazky lze uhradit pomocí peněžních prostředků (běžný účet, peníze v pokladně), nebo

krátkodobě obchodovatelnými cennými papíry. (Krutina& Novotná, 2009; Veber, 2000, webnode.cz)

### **Ukazatelé aktivity**

Vyjadřují schopnost podniku využívat zdroje, které má k dispozici. Obecně se uvádí dvěma způsoby. První způsob je počet obrátek, který uvádí, kolikrát se obrátí určitý druh majetku v tržbách za daný časový úsek. Druhý způsob je doba obratu, která nám říká dobu, po kterou jsou finanční prostředky vázány ve formě majetku. Tento způsob je v praxi častější.

#### **Doba obratu zásob**

Doba obratu zásob udává, za jak dlouhý časový úsek podnik prodá své zásoby, neboli jak dlouho váží zásoby podnikové finanční prostředky.

#### **Doba obratu pohledávek**

Tento ukazatel určuje dobu, za kterou v průměru splatí pohledávky zákazníci podniku. Ukazují dobu, po kterou má podnik vázány finanční prostředky v pohledávkách. (Krutina& Novotná, 2009; Veber, 2000, webnode.cz)

### **Ukazatelé zadluženosti**

Jsou využívány jako identifikátor úvěrového zatížení firmy. Do jisté míry je zadluženost pro podnik užitečná. Musí se využívat v tom případě, pokud vložený cizí kapitál vede k vyššímu výnosu, než jsou náklady spojené s jeho použitím (úrok). Konkrétní hodnotu je poměrně složité určit, protože ve velké míře záleží na oboru podnikání, majetkové struktuře, subjektivním postoji manažerů a na výši úrokové míry.

#### **Celková zadluženost**

Obecně můžeme říci, že platí pravidlo, čím je hodnota tohoto ukazatele vyšší, tím je vyšší zadluženost celé organizace a finanční riziko. Musíme však dbát na to, abychom posoudili v souvislosti s tímto ukazatelem i strukturu cizího kapitálu.

#### **Ukazatel úrokového krytí**

Ukazatel informuje o tom, kolikrát převyšuje zisk placené úroky. Jinými slovy kolikrát se může podniku snížit zisk, než se podnik stane neschopným platit náklady na cizí kapitál. (Krutina& Novotná, 2009; Veber, 2000, webnode.cz)

## 2.2.2 Analýza portfolia

Analýza portfolia slouží pro podniky, které vyrábí více než jeden výrobek. Pro správnou analýzu portfolia je podle Tiché a Hrona (2002) důležité definovat těchto 8 kroků:

- sestavit matici portfolia
- posouzení konkurenčního prostředí pro každou podnikatelskou činnost a vyvození závěrů o atraktivitě položek portfolia
- hodnocení konkurenceschopnosti jednotlivých aktivit, které jsou zastoupeny v portfoliu
- důkladnější proniknutí do situace podniku, definování hlavních úkolů a zvážení specifických příležitostí a ohrožení
- zjištění potřeby financí a dalších zdrojů podniku na podporu strategií jednotlivých aktivit
- srovnání aktivit z hlediska ziskovosti, atraktivnosti odvětví s postupným rozdělením investičních priorit
- ohodnotit vyváženost portfolia
- zvážit, zda-lije navrhované portfolio ve shodě se strategií podniku a jaká opatření je třeba udělat v případě mezer v její realizaci.

### BCG Matice

Jeden z nejznámějších přístupů, který slouží k optimalizaci portfolia podniku. Na ose Y tempo růstu trhu znamená, o kolik roste trh, na kterém daný podnik realizuje své obchody. Tempo růstu, které je větší než 10% považuje (Kotler 1992) za vysoké. Na ose X pak můžeme vidět srovnání tržního podílu podniku vůči tržnímu podílu největšího konkurenta. Jinými slovy pokud na ose vidíme 0,1x, pak to vyjádření představuje pouze 10 % objemu prodeje největšího konkurenta.

Bublíny, které jsou na obrázku, ukazují jednotlivé výrobky. Jejich velikost pak znamená poměr tržeb, které plynou z prodeje výrobku v porovnání s celkovými tržbami podniku. Dle této metody můžeme rozeznávat 4 typy výrobků (Kotler, 1992; Tichá &Hron, 2002):

## **Otazníky**

Jsou to produkty, které podnik právě uvádí na trh. Jsou charakteristické tím, že se uskutečňují na trzích s vysokým tempem růstu, ale mají nízký tržní podíl. Otazníky v portfoliu vyžadují velké finanční prostředky na jejich vývoj, inovace a reklamu, ovšem generují pouze malý příjem. Cílem každého podniku je, aby se v průběhu času z otazníku staly hvězdy. Pokud se tak nestane, je lepší tyto produkty dále neudržovat. (Kotler, 1997; Veber, 2000)

## **Hvězdy**

Tyto produkty mají vysoký podíl na trhu, kterého je dosahováno na trzích s vysokým tempem růstu. Hvězdy nutně nemusí podniku přinášet kladný cash flow, protože obvykle vyžadují velké investice do kapitálu na rozšíření produkce. Obvykle hvězdy přerůstají v dojné krávy. (Kotler, 1997; Veber, 2000)

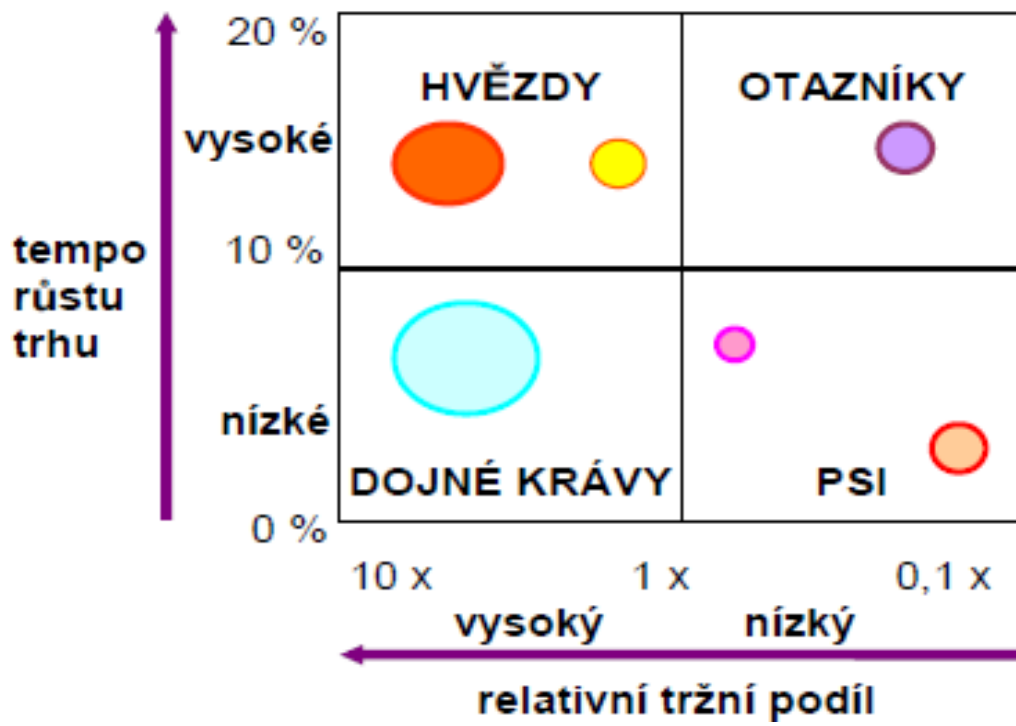
## **Dojné krávy**

Produkty, které přinášejí podniku značné příjmy. Podnik již výrazně nefinancuje rozšiřování výrobních kapacit, protože tempo růstu trhu již není tak velké. Finanční prostředky plynoucí z prodeje těchto produktů, může podnik použít pro podporu svých otazníků a hvězd. Tím podporuje budoucí vývoj portfolia. Organizace musí ale počítat s nutností investice části financí do dojných krav. Tato investice povede k udržení podílu na trhu a zamezí, aby tyto produkty nezapadly do skupiny psů. (Kotler, 1997; Veber, 2000)

## **Psi**

Patří sem produkty, jejichž životní cyklus už je ve stádiu poklesu, nebo produkty, které nezískaly potřebný podíl na trhu. Podnik musí zvážit, zda zvolí strategii pro zlepšení jejich postavení na trhu, nebo tyto výrobky z trhu úplně stáhne. Psi spadají do skupiny produktů s nízkým tržním podílem na trzích s nízkým tempem růstu. V některých případech psi pouze doplňují portfolio organizace a slouží z hlediska image. (Kotler, 1997; Veber, 2000)

Obrázek 1: BCG matice



Zdroj: Švarcová (2012)

## 2.3 Vnější prostředí

Vnější prostředí je představováno okolím, ve kterém se podnik nachází a z velké části ho nemůže ovlivnit. Žádný podnik není izolován, proto se dá říct, že tyto vlivy platí bez rozdílu pro každého. Organizaci tyto vlivy ovlivňují ať už přímo, či nepřímo. Obecně uznávaná klasifikace vnějšího prostředí nese zkratku PEST. (Veber, 2009)

### 2.3.1 PEST analýza

Tato analýza posuzuje, jak se dané vlivy vyvíjejí v určitém časovém horizontu. Nutné je posoudit, do jaké míry tyto vlivy ovlivňují danou organizaci a jak jsou pro ni důležité, protože analýza poskytne velké množství informací o vnějším prostředí. Je vhodné získané informace rozdělit podle jejich důležitosti a následně těm stěžejním věnovat zvýšenou pozornost a rozebrat je. STEP analýza dává organizaci informace o globálních příležitostech a ohroženích. Může být dobrým identifikátorem při nutnosti změny strategie podniku. V některých literaturách se uvádí jako SLPET analýza, která samostatně vymezuje legislativní prostředí. STEP analýza zahrnuje: (Bělohlávek & Košťán & Šulěř, 2006; Veber, 2009)

Politicko-právní (legislativní) prostředí

Ekonomické prostředí

Sociální prostředí

Technické prostředí

#### **Politicko-právní prostředí:**

Legislativa každé dané země má svá specifika, která jí dala jak vláda současná, tak její představitelé předchozí. Děje se tak prostřednictvím jimi vydaných zákonů, regulací, nařízení jak schválených, tak připravovaných ke schválení. Jednání každého podniku musí být v souladu s právními předpisy, které je nucen respektovat. Toto prostředí klade důraz na hlubokou a přesnou znalost směrnic, předpisů a zákonů. Při nerespektování podmínek hrozí organizaci sankce.

#### **Zahrnuje:**

- antimonopolní opatření
- politika zdanění
- ochranu životního prostředí

- pracovní právo
- liberalizace zahraničních vztahů

### **Ekonomické prostředí:**

Ekonomické vlivy ovlivňují kupní a spotřební chování subjektů na trhu. Ekonomické prostředí může být ovlivňováno jak státem, pomocí jeho fiskálních nástrojů, tak také Českou národní bankou, která využívá nástrojů monetárních. To ovšem není vše a ekonomické prostředí ovlivňuje i globální celosvětová ekonomická situace, proto důležitým ukazatelem bývá hrubý domácí produkt (HDP).

### **Zahrnuje:**

- míru inflace
- výši mezd
- míru nezaměstnanosti
- trendy vývoje HDP

### **Sociální prostředí:**

Sociální vlivy výrazně ovlivňují celkový charakter spotřebního a nákupního chování – jedná se o podobu poptávky, postoj k výrobkům, k reklamě, firmě nebo třeba motivaci ke spotřebě. Sociálně – kulturní vyspělost společnosti a jedince je různorodá, lze mezi nimi vyzorovat určité tendence. Rostoucí vzdělanost populace znamená zvýšenou úroveň příjmů a tím i zvýšenou investiční schopnost. Součástí těchto vlivů je i demografické prostředí, které nám dává údaje převážně o věkovém složení obyvatelstva, o hustotě osídlení, migraci, nebo o rase a národnostní struktuře obyvatel.

### **Zahrnuje:**

- demografický vývoj
- míra vzdělanosti
- přístupy k práci
- vývoj životní úrovně obyvatelstva

### **Technické prostředí**

Technické prostředí výrazně mění chování jednotlivců a organizací. Obvykle se zde zkoumají technologické podmínky daného státu nebo trhu. Jako příklad lze uvést dostupnost internetu, dostupnost mobilního připojení pro komunikaci, ale rovněž také

investice státu do vědy a výzkumu. Rozvoj techniky úzce souvisí s produktivitou práce. Mnohdy nové poznatky a vynálezy zkracují potřebný čas výrobního procesu a tím celou výrobu urychlují. Faktor času hraje důležitou roli a to převážně v konkurenčním boji. Bohužel v některých případech znamenal nástup techniky výrazné omezení pracovních míst. Trendem budoucnosti je ekologie a recyklace. Velké sumy, které podniky a stát investují, putují právě do výzkumu obnovitelnosti zdrojů a jejich opětovnému použití.

**Zahrnuje:**

- vládní podpora vědy a techniky
- trendy ve vývoji technologií
- nové objevy
- rychlost technologického pokroku

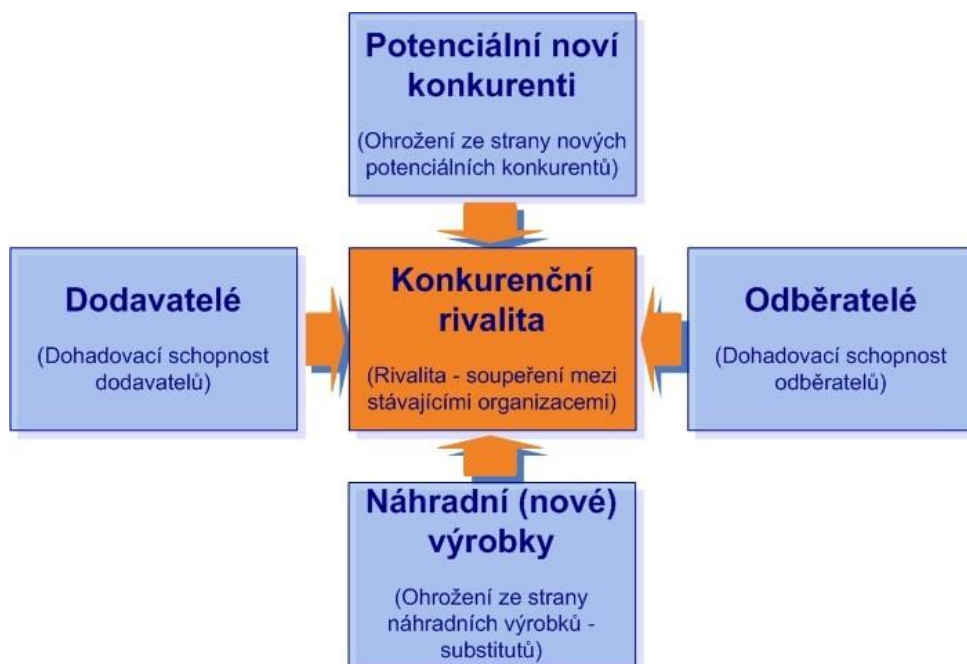
(Kotler, 1992; Veber, 2009; wikipedia.cz)

### **2.3.2 Porterův model pěti sil**

Porterova analýza pěti sil je důležitým nástrojem při zkoumání odvětví a pro podnik má významnou roli při definování jeho strategických cílů. Porter do těchto pěti sil zahrnuje sílu odběratelů, sílu dodavatelů, substituční produkty, nové (potenciální) konkurenty a intenzitu konkurence mezi existujícími firmami uvnitř odvětví. Stěžejní věcí je identifikovat, která z daných pěti sil má na podnik z hlediska jeho vývoje největší vliv. Pro podnik je důležité včas tyto síly identifikovat, přijmout potřebná opatření a případně je využít ve svůj prospěch, což by právě podle Portera měl být výstup z této analýzy.



Obrázek 2: Porterův model pěti sil



Zdroj: vlastnicesta.cz

### **Intenzita konkurence mezi existujícími firmami uvnitř odvětví**

Toto soupeření mezi podniky ovlivňuje celá řada faktorů. Nejdůležitějším faktorem je sám podnik a jeho úsilí, které do tohoto boje dává. Toto úsilí bývá podpořeno cenovými nástroji, reklamními kampaněmi, nebo například službami poskytovanými společně s prodejem výrobků. Všechny tyto kroky podnik dělá za účelem získání co možná nejlepšího postavení na trhu. Obecně dle Portera (1980) má podnik buď nákladovou, nebo diferenciační výhodu. Je ovšem nutné brát v potaz, kolik subjektů si v daném odvětví konkuruje. Mezi další faktory můžeme zahrnout míru růstu trhu, charakter konkurence, rozmanitost sortimentu, nebo možnost diference. (Porter, 1980; Tichá & Hron, 2002; Veber, 2009)

### **Potenciální konkurenti**

Atraktivitu odvětví rovněž může ovlivnit hrozba nově vstupujících konkurentů. Nově vstupující konkurenti s sebou do odvětví přinášejí novou kapacitu, snahu o získání tržního podílu, know-how a rovněž finanční prostředky. Potencionální konkurent se právě rozhoduje podle přitažlivosti odvětví, nebo podle existence bariér vstupu do odvětví. Mezi nejčastější bariéry vstupu patří dle Vebera (2009) ekonomické limity vyplývající z objemu produkce, investiční náročnost vstupu na nový trh, možnost přístupu k distribučním kanálům, vládní a jiné legislativní zásahy, nebo možnosti diference

produktu. Obecně se však významnost těchto bariér nedá přesně určit. Každé odvětví má svá specifika, tudíž není možné uvedené bariéry považovat za jediné.

### **Substituční produkty**

Přitažlivost odvětví rovněž ovlivňuje snadnost získání substitutu a tím i rentabilitu odvětví. Čím vyšší bude možnost substitučních produktů, tím bude větší konkurence v daném odvětví. Na záležitost nahraditelnosti produktů je nejdůležitější brát zřetel právě při vstupu do odvětví. Pokud existuje velká míra substitutů, tak je často lepší možností vůbec do odvětví nevstupovat. Je třeba brát ohled nejen na domácí trh, ale i na možnost substituce ze zahraničí. Při snadné substituci je důležité, aby se podnik soustředil na diferenciaci produktu, než pouze na cenovou politiku. Konkurenční síla substitutů se dá určit především podle růstu prodeje daných substitutů, s růstem prodeje vlastních produktů v daném odvětví.

### **Síla odběratelů**

Dá se říci, že zvyšující se závislostí producenta na jednom odběrateli, prudce roste síla onoho odběratele. Odběratel má vliv jednak na cenu, tak rovněž na kvalitu daných produktů. Pokud existuje pouze jeden odběratel, stává se podnik monopsonem a odběratel si může takřka určovat cenu. O velké vyjednávací síle odběratelů se hovoří, pokud platí například tyto faktory:

- velmi malý počet odběratelů
- malé množství odběratelů kupuje většinu produkce
- výrobek je standardizovaný – snadný přechod k jinému producentovi
- nakupovaný produkt není nezbytným vstupem pro následný výrobek

### **Síla dodavatelů**

- Žádné průmyslové odvětví se neobejde bez zdrojů, ať už je to materiál, pracovní síla, nebo jiné zásoby. Pokud není podnik schopen vytvořit tyto zdroje sám, pak tato potřeba vytváří nutnost dodavatelů. Dodavatel může ukázat svou sílu tím, že zvýší ceny, nebo sníží kvalitu poskytovaných produktů. Pokud existuje pouze jeden dodavatel, tak se stává monopolem. Tento dodavatel může takřka určovat cenu na trhu. O velké vyjednávací síle dodavatelů se hovoří, pokud platí tyto faktory:
- silná image dodavatele

- dodávané položky mají málo substitutů
- na trhu existuje pouze malé množství dodavatelů
- bez dodavatelova zdroje, by hrozilo odběrateli zastavení produkce

(Porter, 1980, Sedláčková & Buchta, 2006, Veber, 2000, wikipeda.cz)

## 2.4 SWOT analýza

**SWOT analýza zahrnuje:**

**Strengths** – silné stránky podniku

**Weaknesses** – slabé stránky podniku

**Opportunities** – příležitosti okolí podniku

**Threats** – hrozby okolí podniku

Cílem SWOT analýzy je určit takovou strategii, která podniku zlepší konkurenční postavení na trhu, nebo alespoň udrží stávající. Vhodná strategie je pak ta, která neutralizuje hrozby vnějšího prostředí, využije budoucí příležitosti, těží ze svých silných stránek a odstraňuje, nebo neutralizuje její slabé stránky. Faktory se liší případ od případu a také hraje velký vliv odvětví. SWOT analýza by měla být stručná a přehledná. Důležitým faktorem pro její úspěšnou realizaci v podniku je, aby s ní byly seznámeny všechny řídicí složky podniku. (Veber, 2000)

Účelem této analýzy je vyzdvihnout ty silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení, které mají strategický význam pro daný podnik. Je nutné vymezit faktory, které ovlivňují funkci podniku a dále určit významnost jednotlivých faktorů a ohodnotit jejich dopad na výběr strategie (Rolinek, 2003)

SWOT analýza je výstupem všech výše uvedených analýz. Je to metoda komplexního vyhodnocení všech významných stránek fungování podniku. Jak Mallya (2007) uvádí „Teprve po zpracování odhadu vnitřní a vnější situace firmy, lze uvažovat o výběrech realizovatelné strategie.“<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada, 2007. Str. 84

Tabulka 1: SWOT analýza

| SWOT analýza |         | Faktory              |                      |
|--------------|---------|----------------------|----------------------|
|              |         | Pozitivní            | Negativní            |
| Vlivy        | Interní | Silné stránky<br>(S) | Slabé stránky<br>(W) |
|              | Externí | Příležitosti<br>(O)  | Hrozby<br>(T)        |

Zdroj:businesspro.cz

### 2.4.1 Silné stránky

Dle Bělohávka (2006), jsou silné stránky pozitivní vnitřní podmínky, které umožňují organizaci získat převahu nad konkurenty. Organizační silnou stránkou je jasná kompetence, zdroj nebo schopnost, která umožňuje firmě získat konkurenční výhodu.

Typické příklady dle Tiché a Hrona (2002) jsou:

- adekvátní finanční zdroje
- lepší reklamní kampaň
- schopní řídicí pracovníci podniku
- uznávaná vůdčí pozice na trhu

### 2.4.2 Slabé stránky

Jsou negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší organizační výkonnosti.

**Příklady:**

- slabá pozice na trhu
- nevyužité kapacity
- nejasný strategický záměr
- vysoké náklady ve srovnání s konkurenty

### **2.4.3 Příležitosti**

Jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou příznivé současným nebo potenciálním výstupům podniku. Příležitosti by neměly být posuzovány jen v současných podmínkách, ale hlavně z hlediska dlouhodobého vývoje prostředí a jeho vlivu na podnik.

#### **Příklady:**

- vstup na nové trhy
- diversifikace
- rychlejší růst trhu
- rozšířit nabídku výrobků a uspokojit tak další potřeby zákazníků

### **2.4.4 Hrozby**

Jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou nepříznivé současným nebo budoucím výstupům podniku.

#### **Příklady:**

- pomalý růst trhu
- rostoucí prodeje substitučních výrobků
- měnící se potřeby a vkus zákazníků
- konkurence ze strany cizích výrobců s nižšími náklady

(Bělohlávek & Košťán & Šulěr, 2006; Rolinek, 2003)

Tabulka 2: SWOT matice

|                                       | Slabé stránky (W)<br>1. ....<br>2. ...   | Silné stránky (S)<br>1. ....<br>2. ...  |
|---------------------------------------|--|---|
| Příležitosti (O)<br>1. ....<br>2. ... | WO strategie "HLEDÁNÍ"<br><br>(překonání slabé stránky<br>využitím příležitostí)     | SO strategie "VYUŽITÍ"<br><br>(využití silné stránky ve<br>prospěch příležitosti)     |
| Ohrožení (T)<br>1. ....<br>2. ...     | WT strategie "VYHÍBÁNÍ"<br><br>(minimalizace slabé stránky a<br>vyhnutí se ohrožení) | ST strategie<br>"KONFRONTACE"<br><br>(využití silné stránky na<br>odvracení ohrožení) |

Zdroj: Tichá & Hron, (2002)

## 2.4.5 SWOT strategie

Kombinací příležitostí a hrozeb okolí a silných a slabých stránek podniku vznikají různé varianty budoucího strategického chování. Jak silné a slabé stránky podniku, tak i hrozby a příležitosti je nutno brát dynamicky, zvažovat alternativy budoucího růstu, stagnace, nebo možného zhoršení těchto faktorů.

Podle charakteru odvětví a na základě vzájemného porovnání silných a slabých stránek vnitřního prostředí, příležitostí a hrozeb vnějšího prostředí, které vycházejí z provedené SWOT analýzy, můžeme vycházet ze čtyř možných zjednodušených přístupů (strategií). (Pošvář & Erbes, 2008)

### Strategie SO

Jsou to strategie, které využívají silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí nacházejících se ve vnějším prostředí. Tato část matice popisuje spíše žádoucí stav podniku, protože tento stav je v reálu prakticky nedosažitelný.

### Strategie WO

Jsou to strategie zaměřeny na odstranění slabých stránek s využitím příležitostí, které podnik má. Tato strategie je často realizována formou akvizice, joint venture, nebo náborem kvalifikovaných sil.

### **Strategie ST**

V této strategii podnik využije svých silných stránek eliminaci hrozeb. Těchto strategií podnik využije pouze tehdy, pokud je dostatečně silný na tento přímý střet s ohrožením. Tichá, Hron (2002) uvádějí jako příklad silné právní oddělení podniku, které může vymáhat pokuty u konkurentů, kteří ohrožují pozici podniku kopírováním jeho výrobků. Tyto výrobky musí být patentově chráněny.

### **Strategie WT**

Tento typ strategií patří mezi obranné, zaměřené na odstranění slabých stránek a zároveň na vyhnutí se nebezpečí, které představuje vnější prostředí podniku. Podnik v této situaci bojuje doslova o přežití. Veber (2000) tvrdí, že se podnik snaží znepokojivý stav vyřešit i za cenu likvidace částí organizace. Obvyklými strategiemi jsou v těchto případech fúze, omezení výdajů, vyhlášení bankrotu nebo likvidace. (Rolinek, 2003; Tichá & Hron, 2002; Veber, 2009)



## 2.5 Strategie

Slovo strategie má mnoho různých definic. V užším slova smyslu pak Šmída (2003) tvrdí, že strategie podniku říká, jak konkrétně dosáhnout stanovených cílů. Typů strategií je celá řada. Pokusím se zde zmínit nejpoužívanější typy strategií.

### 2.5.1 Strategické alternativy dle J. A. Pearce a R. B. Robinsona

J. A. Pearce a R. B. Robinson popisují dvanáct možných strategických alternativ strategií podniku. Při rozhodování a volbě dané strategie je velice dobrým pomocníkem SWOT analýza

#### **Koncentrace**

Strategie, která cílí na jeden výrobek na jednom trhu. Činnosti ve společnosti se koncentrují na jedinou věc, a aby se tato věc dělala správně. Výhodou této strategie je maximalizace přednosti a minimalizace nedostatků společnosti. Této přednosti dosáhne podnik tím, že se úzce soustředí například na výrobu jednoho výrobku, nebo poskytování služby pro skupinu určitých zákazníků. Nevýhodou bývá omezený růst společnosti, protože se zaměřuje pouze na úzký trh. (Bělohlávek & Košťán & Šulěř, 2006)

#### **Rozvoj trhu**

Tato strategie spočívá v představování stávajících výrobků na geograficky nových trzích. Společnost se obvykle rozhodne uvést svůj výrobek do dalších regionů či zemí. (Tichá & Hron, 2002)

#### **Rozvoj výrobku**

Jde o snahu zvýšení prodeje vývojem výrobku nebo jeho modifikací. Strategie, která se hodí především pro ty společnosti, které vyrábí výrobky nebo poskytují služby s krátkým životním cyklem. (Bělohlávek & Košťán & Šulěř, 2006; Tichá & Hron, 2002)

#### **Inovace**

Tato strategie spočívá ve vyvinutí nového produktu, který nahradí produkt stávající. Motivem této strategie je udělat ze současného produktu produkt zastaralý, ne prodloužit životní cyklus produktu stávajícího. Tato strategie je využívána například v počítačovém průmyslu. (Bělohlávek & Košťán & Šulěř, 2006)

#### **Horizontální integrace**

Strategie spočívající v získávání podílu na řízení konkurenčních firem, spojování se s nimi nebo jejich skupování. Často může tato strategie poskytnout rychlý přístup k novým výrobkům, službám, novým geografickým regionům nebo novým zákazníkům. (Bělohlávek & Košťán & Šulěř, 2006; Tichá & Hron, 2002)

### **Vertikální integrace**

Dle serveru managementmania.com jde o propojení s jinými organizacemi, které podniku poskytují zdroje, nebo odebírají výstupy.

### **Joint venture**

Jedná se o strategii dvou a více společností, které následně splynou v jeden právní celek. Tyto společnosti si tuto cestu zvolí z důvodu nedostatečných zdrojů, nedostatečné kapacity, chtějí rozdělit riziko spojené s rozvojem neotestovaného výrobku nebo jsou odrazeny nadnárodními zákony od toho, aby vstoupily na zahraniční trhy samostatně. (Bělohlávek & Košťán & Šulěř, 2006; Tichá & Hron, 2002)

### **Soustředěná diverzifikace**

Jde o vytvoření nebo koupi organizací, které vyrábějí nebo distribuují podobné produkty. Alternativa objevující se například tehdy, když chce podnik stabilizovat prodej v průběhu roku. Jako příklad lze uvést spojení dvou firem prodávající lyže a jízdni kola. (Bělohlávek & Košťán & Šulěř, 2006)

### **Složená diverzifikace**

Je to strategie, ve které jde o propojování organizací s nepodobnými produkty. Tato možnost je vhodná pro manažery, kteří mají za cíl návratnost investic. (managementmania.com; Bělohlávek & Košťán & Šulěř, 2006)

### **Redukce**

Strategie volena, když se podnik potýká s poklesem výkonnosti zapříčiněným interními nedostatky a vnějšími hrozbami. Jedná se o přehodnocování nákladů a snížení majetku z důvodu zrušení výroby u produktů, se snižujícím se prodejem a ziskem. (Bělohlávek & Košťán & Šulěř, 2006; Tichá & Hron, 2002)

## **Rozdělení**

Jde o prodej části společnosti z důvodu špatné výkonnosti určité divize, nebo pokud podnik potřebuje hotové finanční prostředky pro rozvoj jiné činnosti. (Bělohlávek & Košťán & Šulěr, 2006)

## **Likvidace**

Likvidace je řízený zánik podniku s cílem prodat všechn podnikový majetek za jeho skutečnou hodnotu. Jedná se o krajní možnost, kterou management využívá při nevyhnutelném bankrotu. Oddálení likvidace může hodnotu podniku ještě snižovat, tudíž je nutnost řešit tuto situaci včas. (Bělohlávek & Košťán & Šulěr, 2006; Tichá & Hron, 2002; managementmania.com)

## **2.5.2 Generické strategie dle Portera**

### **Vedení cenou**

Často je tato strategie označována jako strategie nízkých nákladů, což je ovšem nepřesné. Subjekt, který má nejnižší cenu, nemusí mít nutně nejnižší náklady. Tato strategie předpokládá, že daný podnik bude mít nejnižší cenu na trhu daného produktu, což přiláká zákazníky, kteří se rozhodují na základě ceny. V posledních letech se ukazuje, že může fungovat i opačný extrém. Nejvyšší cena přiláká ty zákazníky, kteří chtějí ukázat své postavení a mohou si luxusní zboží opatřit. Dle serveru bussinesvize.cz je problémem této strategie dlouhodobá neudržitelnost. Dříve či později se do odvětví může dostat podnik, který nasadí cenu nižší. Pokud se podnik odlišuje pouze nízkou cenou, pak potencionální konkurent, který do odvětví nově vstoupí, dopomůže stávajícímu podniku k likvidaci. (Porter, 1980; businessvize.cz)

### **Diferenciace (odlišnost)**

Tato strategie se vyznačuje unikátností, či odlišností výrobku nebo služby, kterou kupující oceňují. Odlišnost umožňuje producentovi zvýšit cenu, nebo odbyt. Mnohdy však subjekt nemůže odlišnost trvale udržet. S postupem času přijde na trh podnik, který výrobek zkopíruje. Pokud ne úplně, tak alespoň částečně. Tato strategie úspěšně funguje, pokud má podnik přístup k nejnovějším technologickým a vědeckým poznatkům. Důležité je, aby měl rovněž schopný tým, který je schopen tyto nové poznatky vhodně aplikovat do praxe. Strategie diferenciac se nemusí týkat pouze samotného produktu.

Může se také týkat řady doplňkových služeb, jako jsou instalace, servisní podpora, distribuční cesty, způsob financování apod. (Porter, 1980; Veber, 2000)

### **Zacílení**

Strategie zacílení spočívá v zaměření podniku na úzký okruh (segment) zákazníků. Organizace využívající tuto strategii přizpůsobuje produkci tomuto segmentu, který je odvětvím nedostatečně uspokojován. Jedním ze stavebních kamenů této strategie lze považovat vyhledávání specifických požadavků zákazníky, ale mezery můžeme nalézt také v distribučních cestách, využívání geografické polohy zákazníků apod. Vhodná je v tomto případě i koordinace s unikátní vlastností produktu. Podnik, který nabízí unikátní produkt úzkému segmentu, si může víceméně diktovat podmínky svým zájemcům. Klíčovou rolí je přesné definování onoho úzkého segmentu na trhu a tuto skupinu je nutno velice dobře znát. (Porter 1980, businessvize.cz)

Tabulka 3: Generické strategie dle Portera

|                        | <b>Cena</b>        | <b>Unikátnost Produktu</b> |
|------------------------|--------------------|----------------------------|
| <b>Široké zaměření</b> | Vedení cenou       | Strategie odlišnosti       |
| <b>Úzké zaměření</b>   | Strategie zacílení |                            |

Zdroj: businessvize.cz

## **3 Cíl a metodika**

Cílem této bakalářské práce je vyhodnotit současnou situaci vybrané organizace. Tato bakalářská práce je zaměřena na podnik UNICODE M&D s.r.o. Situace je zhodnocena pomocí analýz vnějšího a vnitřního prostředí. Na základě získaných poznatků poté navrhnout opatření, které povedou ke zlepšení pozice na trhu.

Prvotním krokem této bakalářské práce bylo vyhledání odborné literatury, která posloužila k celkovému zpracování bakalářské práce. Tyto získané teoretické znalosti umožnily celkový pohled na provedené analýzy. Rovněž důležitým faktorem byly cenné informace získané přímo od vedení společnosti UNICODE M&D s.r.o. Získávání informací ve společnosti probíhalo v podobě pravidelných schůzek s jednatelkou.

V praktické části jsou provedeny již konkrétní analýzy vnějšího a vnitřního prostředí týkající se společnosti. Pro vnitřní prostředí byla použita finanční analýza společně s analýzou portfolia v podobě matice BCG. Pro vnější prostředí jsem použil STEP analýzu společně s Porterovým modelem pěti sil.

Pro zhodnocení jak vnitřních silných a slabých stránek, tak vnějších příležitostí a ohrožení posloužila SWOT analýza. Pomocníkem při této analýze byl Fullerův trojúhelník.

### **3.1 Finanční analýza**

Ukazatelé vybrané pro finanční analýzu jsou porovnávány s ukazateli, které jsou v odvětví běžné. Veškeré údaje pro finanční analýzu vycházejí z účetních výkazů společnosti UNICODE M&D s.r.o. Jako odvětvový průměr posloužily účetní výkazy vybraných společností v odvětví, které jsou zároveň firmami konkurenčními.

Tabulka 4: Poměrový ukazatelé finanční analýzy

| <b>Ukazatelé rentability</b>                |   |
|---|---|
| <b>Rentabilita aktiv (ROA)</b>              | ROA=EBIT/Celková aktiva   |
| <b>Rentabilita tržeb (ROS)</b>              | ROS= čistý zisk (EAT)/tržby   |
| <b>Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)</b> | ROE=čistý zisk/vlastní kapitál                                      |
| <b>Ukazatelé likvidity</b>                  |   |
| <b>Běžná likvidita</b>                      | Běžná likvidita = oběžná aktiva/krátkodobé závazky                  |
| <b>Pohotová likvidita</b>                   | Pohotová likvidita = (oběžná aktiva – zásoby)/krátkodobé závazky    |
| <b>Okamžitá likvidita</b>                   | Okamžitá likvidita = krátkodobý finanční majetek/krátkodobé závazky |
| <b>Ukazatele aktivity</b>                   |   |
| <b>Doba obratu zásob</b>                    | Doba obratu zásob = zásoby/(tržby/360)                              |
| <b>Doba obratu pohledávek</b>               | Doba obratu pohledávek = pohledávky/(tržby/360)                     |
| <b>Ukazatelé zadluženosti</b>               |   |
| <b>Celková zadluženost</b>                  | Celková zadluženost = celkové dluhy (cizí kapitál)/celková aktiva   |
| <b>Ukazatel úrokového krytí</b>             | Ukazatel úrokového krytí = EBIT/nákladové úroky                     |

Zdroj: Krutina& Novotná, (2009)

**EBIT** (Zisk před úroky a zdaněním)

**EAT** (Čistý zisk)

### 3.2 Analýza portfolia

Pro vytvoření komplexní BCG matice posloužily převážně údaje získané od analyzované společnosti. Tempo růstu daného produktu jsem vypočetl pomocí níže uvedeného vzorce.

Tempo růstu = ((objem prodeje ve sledovaném roce – objem prodeje v roce minulém)/objem prodeje v roce minulém) \* 100

Relativní tržní podíl mi odhadem poskytlo vedení společnosti UNICODE M&D s.r.o., protože dle slov jednatelky je takřka nemožné sehnat přesná data o největším konkurentovi, kterého vidí ve společnosti CODEWARE. Tím pádem se relativní tržní podíl v matici BCG zakládá na hrubých odhadech analyzované společnosti.

### **3.3 PEST analýza**

STEP analýza reprezentuje analýzu, která zaznamenává a hodnotí vnější prostředí ve čtyřech hlavních oblastech. STEP analýza zahrnuje ekonomické prostředí, technické prostředí, politicko-právní (legislativní) prostředí a sociální prostředí. Analýza se zajímá faktory, které mají na podnik největší vliv a které jsou pro podnik nejdůležitější. Na základě těchto zjištění by měl podnik přijmout určitá opatření, která využije ve svůj prospěch.

### **3.4 Porterův model pěti sil**

Jedna z nejvýznamnějších analýz odvětví, která hodnotí sílu odběratelů, sílu dodavatelů, stávající konkurenci v odvětví, potencionální nově vstupující firmy a substituty. Za pomoci této analýzy lze usoudit, jestli bude firma schopna obstát na konkurenčním trhu. Na základě analýzy konkurence je třeba zjistit, která firma je pro podnik nejvíce konkurenční a představuje pro podnik největší hrozbu. Následně doporučit firmě, které poznatky může využít ve svůj prospěch a jak nejlépe obstát na konkurenčním trhu. Podíl na trhu společnosti vůči hlavním konkurentům byl určen dle obratu, kterého společnosti dosahovaly v roce 2013.

### **3.5 SWOT analýza**

Za pomoci silných a slabých stránek, které vyplívají z vnitřních faktorů, tak i za pomoci vnějších faktorů, mezi které spadají ohrožení a příležitosti jsem zhodnotil současný stav a pozici firmy na trhu. Dále bylo nutné vytvořit tabulku, kde je vidět váha a důležitost jednotlivých faktorů. Následná selekce nejdůležitějších faktorů umožnila sestavení Fullerova trojúhelníku, ve kterém se párově porovnávají dva faktory a vždy je jeden důležitější. Na základě těchto všech údajů jsem provedl výpočet, abych zjistil jaká je pro podnik optimální strategie z hlediska SWOT matice.

Po analyzování SWOT matice a zjištění, že se podnik nachází v kvadrantu ST jsem porovnával strategické alternativy dle Pearce a Robinsona, které jsou pro strategii ST vhodné. Porovnávala se zjištěná váha daného faktoru s vlivem tohoto faktoru pro danou

strategickou alternativu. Vliv a váhu pro veškeré výpočty jsem odvodil dle získaných poznatků o společnosti a také z informací od vedení společnosti.

### **3.6 Návrh opatření a optimální strategie**

Závěrečná fáze bakalářské práce je návrh strategie a opatření, které by do budoucna zlepšily postavení na trhu nebo alespoň udržely stávající. Pro společnost UNICODE M&D s.r.o. jsou tato opatření vhodná jak pro tuzemský trh, tak i pro jeho působení na zahraničních trzích. Doporučený návrh je založen na provedených analýzách týkající se společnosti.



## 4 Vlastní práce

### 4.1 Představení společnosti

Tabulka 5: Základní informace o podniku

|   |  |
|---|--|
| <b>Název společnosti a právní forma</b> | UNICODE M&D s.r.o.   |
| <b>Identifikační číslo</b>              | 15824926   |
| <b>Vznik společnosti</b>                | 4. února 1991  |
| <b>Sídlo společnosti</b>                | UNICODE M&D s.r.o.<br>Karlovo náměstí 161<br>393 01 Pelhřimov<br>Česká republika |
| <b>Základní kapitál</b>                 | 200 000 Kč   |
| <b>Jednatelé</b>                        | Ing. Adéla Marková<br>Ing. Jiří Marek<br>Mgr. Jiří Marek                         |

Zdroj: Vlastní práce

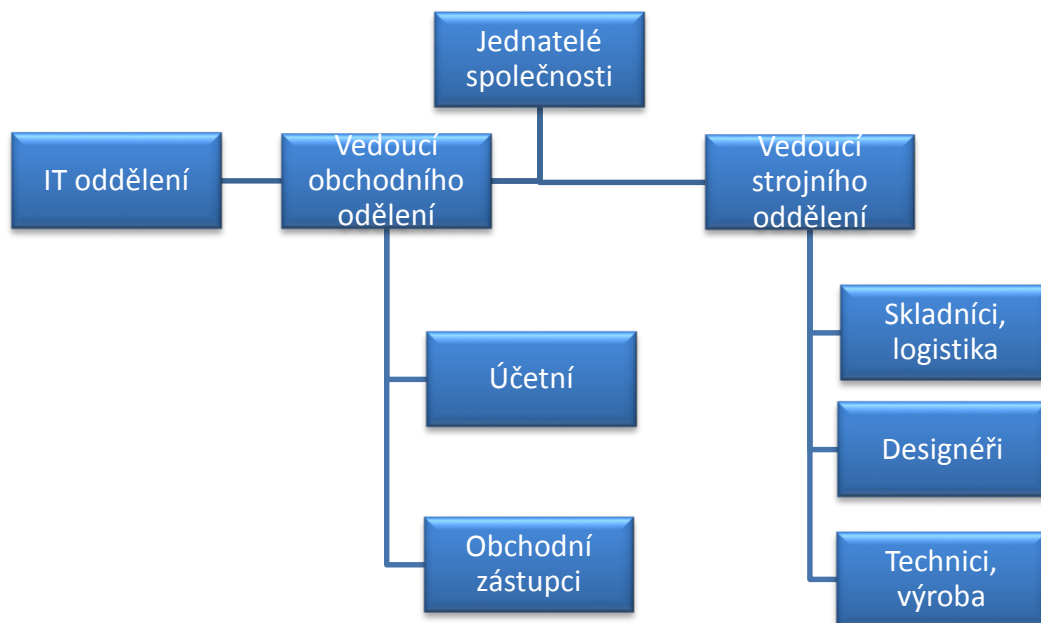
Firma UNICODE M&D s.r.o. byla založena v roce 1991 jako společnost s ručením omezeným s výhradně českým kapitálem. Od začátku se specializovala na prodej a distribuci techniky a spotřebních materiálů v oblasti čárových kódů a etiketování. Postupně se stala distributorem několika významných výrobců tiskáren a snímačů čárových kódů. V současné době je výhradním distributorem tiskáren GODEX v ČR a SR. Mezi další distribuované značky patří tiskárny CITIZEN, etikety a visačky S+P SAMSON, tiskárny ZEBRA, snímače CIPHERLAB, MOTOROLA a TYSSO.

Koncem devadesátých let dvacátého století začala společnost UNICODE M&D s.r.o. budovat výrobní divizi zaměřenou zejména na návrh a vývoj aplikátorů etiket a aplikačních systémů. Aktivně v oblasti aplikátorů etiket působí na českém trhu od roku

2001. Postupně rozšířila výrobu aplikátorů etiket na mnoho typů a provedení. Společnost je držitelem řady certifikátů. Mezi nejvýznamnější patří ČSN EN ISO 9001:2001.

Co se týče organizační struktury, tak je velice jednoduchá, což je pro takovýto malý podnik výhodou a je to zcela běžné.

Obrázek 3: Organizační struktura společnosti



Zdroj: interní data společnosti

## 4.2 Vnitřní prostředí

V této části budu analyzovat prostředí, které úzce souvisí se společností a společnost ho může ovlivnit. Má analýza zahrnuje finanční analýzu a analýzu portfolia.

### 4.2.1 Finanční analýza

Tabulka 6: Ukazatelé Rentability

| Poměrový ukazatel                           | 2010 (%) | 2011 (%) | 2012(%) | 2013(%) |
|---|----------|----------|---------|---------|
| <b>Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)</b> | 45,13    | 27,32    | 20,78   | 18,07   |
| <b>Rentabilita aktiv (ROA)</b>              | 27,22    | 22,72    | 21,53   | 16,62   |
| <b>Rentabilita tržeb (ROS)</b>              | 10,38    | 8,56     | 8,47    | 10,27   |

Zdroj: Rozvaha, Výkaz zisku a ztrát UNICODE M&D, s.r.o

Veškerá data v této finanční analýze vycházejí z rozvah a výkazů zisků a ztrát analyzované společnosti. Následná transformace na poměrové ukazatele je vlastní prací.

Výnosnost vlastního kapitálu (ROE) se v roce 2010 dostala až k hranici 45 %, což poukazuje na velkou výnosnost vlastního kapitálu. V dalších letech se tento ukazatel pohyboval okolo hranice 20 %. Nejnižší byl v posledním roce 2013, kdy dosáhl necelých 17 %.

Rentabilita aktiv (ROA) se v letech 2010-2012 pohybovala nad hranicí 20 %. Zisk v roce 2013 se společnosti navracel z 16,62 %, což je za poslední 4 roky nejnižší rentabilita aktiv.

ROS jinak řečeno rentabilitu tržeb měl podnik nejvyšší v roce 2010, což znamená, že z 1 koruny tržeb měl zisk 10,38 %. Podobně tomu bylo i v roce 2013, kde byla rentabilita 10,27 %.

Tabulka 7: Ukazatelé likvidity

| <b>Poměrový ukazatel</b>  | <b>2010</b> | <b>2011</b> | <b>2012</b> | <b>2013</b> |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Běžná likvidita</b>    | 1,9         | 2,77        | 5,02        | 3,90        |
| <b>Pohotová likvidita</b> | 1,32        | 1,92        | 3,24        | 2,83        |
| <b>Okamžitá likvidita</b> | 0,81        | 0,87        | 1,62        | 1,60        |

Zdroj: Rozvaha, Výkaz zisku a ztrát UNICODE M&D, s.r.o.

Běžná likvidita se v roce 2012 dostala dokonce přes hranici 5. Takto velká běžná likvidita byla způsobena převážně nízkými krátkodobými závazky. Běžná hranice je v rozmezí 2-2,5. V roce 2010 se podnik na toto rozmezí těsně nedostal.

Pohotová likvidita, kdy jsou od běžné likvidity odečteny zásoby a nedobytné pohledávky se má pohybovat alespoň kolem hranice 1. V letech 2012 a 2013 se podnik pohyboval dokonce kolem hranice 3. Bylo to způsobeno poměrně velkými zásobami krátkodobých finančních prostředků, a jak již bylo zmíněno v roce 2012 nízkými krátkodobými závazky.

Okamžitá likvidita, kdy se do čitatele zahrnují pouze finanční prostředky na běžných účtech nebo v hotovosti a krátkodobě obchodovatelné cenné papíry, byla u podniku v letech 2010 a 2011 těsně pod hranicí 1, což je více než dostačující. Za kritickou hranici se považuje hodnota 0,2. V dalších letech se dokonce ukazatel vyhoupl výrazně přes hranici jedné. Obecně se dá říci, že podnik je z dlouhodobého hlediska díky poměrně vysokým číslům velice likvidní, avšak ne úplně využívá své zdroje a možnosti.

Tabulka 8: Ukazatelé aktivity

| <b>Poměrový ukazatel</b>            | <b>2010</b> | <b>2011</b> | <b>2012</b> | <b>2013</b> |
|-------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Doba obratu zásob (dny)</b>      | 48,33       | 48,14       | 60,04       | 52,94       |
| <b>Doba obratu pohledávek (dny)</b> | 41,81       | 51,06       | 54,88       | 60,61       |

Zdroj: Rozvaha, Výkaz zisku a ztrát UNICODE M&D, s.r.o.

Doba obratu zásob se na nejnižší hranici ve sledovaných letech dostala v roce 2011, kdy byla na úrovni takřka 48 dní. Jinými slovy v roce 2010 bylo třeba v průměru 48 dní na to, aby byly zásoby v podniku spotřebovány nebo prodány jako zboží. Obecně platí, že čím je tento ukazatel nižší tím lépe. Bohužel v podniku se spíše tato čísla zvyšovala. V roce 2012 dosáhla hranice téměř 60 dní. V roce 2013 tento ukazatel lehce klesl na necelých 53 dní.

Pro podnik je ideální, pokud je doba obratu pohledávek co možná nejnižší. V roce 2010 byl tento ukazatel na nejnižší úrovni. Dosahoval necelých 42 dní. Ovšem poté začal růst a v roce 2013 se dostal lehce nad hranici 60 dní.

Rok 2010 byl, co se těchto ukazatelů týče nejpozitivnějším, protože obě doby obratu se držely lehce nad hranicí 40 dní.

Tabulka 9: Ukazatele zadluženosti

| <b>Poměrový ukazatel</b>        | <b>2010 (%)</b> | <b>2011 (%)</b> | <b>2012(%)</b> | <b>2013(%)</b>              |
|---------------------------------|-----------------|-----------------|----------------|-----------------------------|
| <b>Celková zadluženost (%)</b>  | 51,50           | 33,18           | 18,30          | 24,03                       |
| <b>Ukazatel úrokového krytí</b> | 41,73           | 32,84           | 140,17         | Bez<br>nákladových<br>úroků |

Zdroj: Rozvaha, Výkaz zisku a ztrát UNICODE M&D, s.r.o.

Podnik byl v roce 2010 poměrně hodně zadlužen, avšak tato situace je odrazem skutečností let minulých a to zejména ekonomickou krizí v roce 2009 a také odchodem spolujitele ve stejném roce. Z těchto důvodů bylo třeba společnost zadlužit. Ovšem zadlužení společnosti se v dalších letech poměrně výrazně snižovalo. V roce 2012 kleslo zadlužení pod hranici 20 %. V následujícím roce sice vyrostlo zadlužení nad 20 %, ale ani to není kritické číslo.

Zisk převyšoval placené úroky nejvíce v roce 2012. Jinými slovy ukazatel úrokového krytí byl takto vysoký zejména proto, že podnik platil v tomto roce malé nákladové úroky. V roce 2013 dle výkazu zisků a ztrát společnosti UNICODE M&D s.r.o. neplatil podnik dokonce žádné nákladové úroky, tudíž tento ukazatel v tomto roce nelze zkoumat.

## 4.2.2 Analýza portfolia

Portfolio společnosti je poměrně široké a pestré. Nicméně z pohledu analýzy portfolia ho lze rozdělit na spotřební materiál, který zahrnuje například samolepící etikety, čisticí prostředky pro tiskárny a podobně. Dále je nutné do této analýzy zahrnout jako samostatnou položku aplikátory etiket, které představují jednu z klíčových položek společnosti. Poté v současnosti velice lehce sehnatelné a nahraditelné snímače etiket. Poměrně novou a rozhodně nezanedbatelnou položkou je služba v podobě pozáručního servisu aplikátorů etiket, který nabízí UNICODE M&D s.r.o. jako jedna z mála společností v republice.

### Otazníky

Do této kategorie spadá pozáruční servis aplikátorů etiket. Tržní podíl je poměrně nízký, protože je to zatím pro společnost UNICODE M&D s.r.o. okrajová služba, ale pokud by se více soustředila na tuto oblast, může tato změna razantně přispět k rozvoji společnosti. Tempo růstu je v tomto ohledu poměrně vysoké, protože pozáruční servis, jak již bylo zmíněno, poskytuje pouze malé procento firem v odvětví. Jaký bude vývoj v této službě, ukáže čas a možnosti společnosti uspokojit přání zákazníků.

### Hvězdy

Za hvězdy můžeme rozhodně považovat výrobu aplikátorů etiket. Tyto aplikátory, které jsou vyráběny na zakázku, zastupují poměrně velký tržní podíl a rovněž tempo růstu je vysoké. Velikou předností analyzované společnosti je výroba těchto aplikátorů na zakázku přesně podle přání zákazníků. Každý aplikátor, který společnost vyrobí, bývá něčím specifický a odlišný.

### Dojné krávy

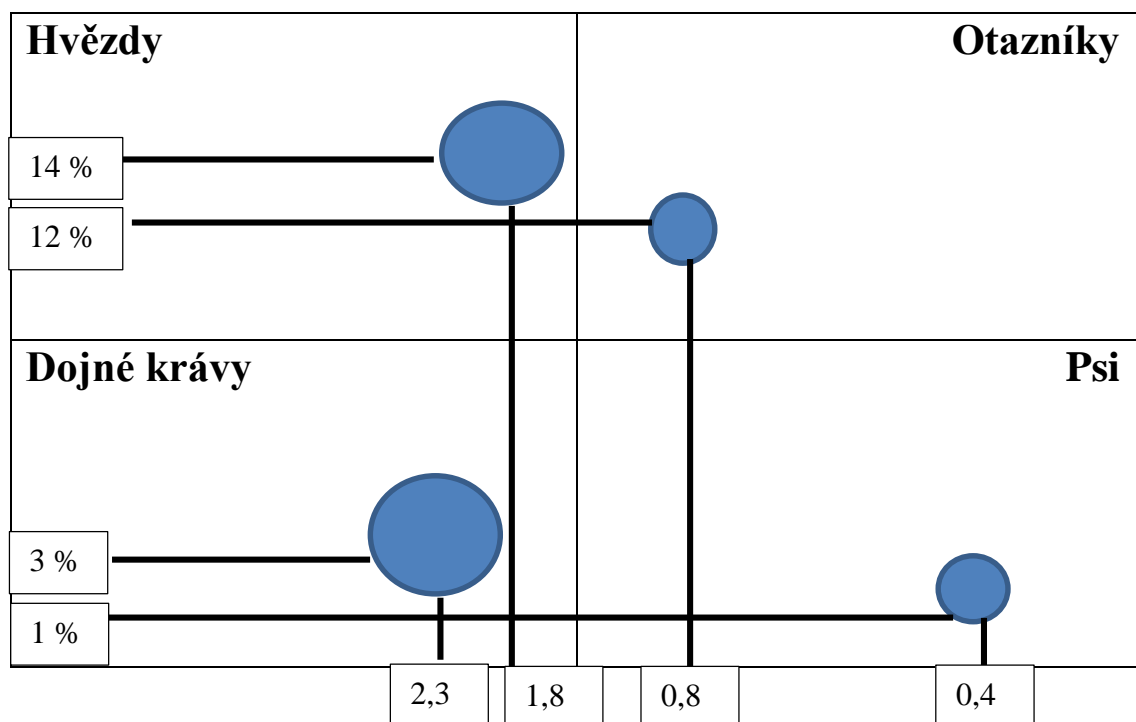
Hodně zákazníků a poměrně velký objem prodeje se uskutečňuje v oblasti spotřebního materiálu. Prodej různých etiket, TTR pásek a podobně zastupuje v portfoliu společnosti jednu z největších položek. Ovšem nevýhodou této skupiny je, že možnost růstu je téměř nemožný. Příjmy ze spotřebního materiálu jsou poměrně veliké, ale trh se zdá být nasycen, proto zde v dohledné době nelze předpokládat výraznou expanzi. Prodej spotřebního materiálu spíše spočívá v konzistentním prodeji stálým zákazníkům, ale objem tohoto prodeje se nějak výrazně nemění.

## Psi

Z důvodu současného přeplnění trhu snímači čárových kódů můžeme právě tyto produkty považovat za „bídne psi“ společnosti UNICODE M&D s.r.o. Dříve bychom rozhodně snímače do této kategorie nezařadili, ovšem současná situace jasně ukazuje, že do této skupiny patří. Čím dál více se dají snímače snadno zakoupit na různých čínských e-shopech, od českých překupníků nebo dokonce i v supermarketech. Tržní podíl analyzované společnosti je v tomto ohledu poměrně zanedbatelný a právě z důvodu přesycenosti trhu nelze předpokládat růst v této oblasti.

1. Výroba aplikátorů etiket
2. Servis aplikátorů etiket
3. Prodej spotřebního materiálu
4. Snímače čárových kódů

Obrázek 4: BCG matice



Zdroj: Vlastní práce

## 4.3 Vnější prostředí

V této kapitole se pokusím o analýzu vnějšího prostředí firmy. Ačkoliv je takřka neovlivnitelné, je nutné ho podrobně znát, aby byla firma připravena na poměrně rychlé a časté změny, které se v tomto prostředí odehrávají. Má analýza zahrnuje PEST analýzu a Porterův model pěti sil.

### 4.3.1 PEST analýza

#### Politicko-právní prostředí

Každý podnik je ovlivňován různými nařízeními a zákony. Z důvodu, že je Česká republika součástí Evropské unie (EU), tak právě mnoho nadnárodních zákonů EU musí být dodržováno.

Ovšem zásadní zlom přišel s novým občanským zákoníkem, který je v platnosti od 1.1.2014. Pokusím se uvést příklady zákonů, které podnik UNICODE M&D s.r.o. ovlivňují nejvíce.

Velká změna nastala v minimální výši základního kapitálu u společností s ručením omezeným. Do konce roku 2013 bylo třeba minimální částky 200 000 Kč, ovšem s příchodem zákona o obchodních korporacích (č. 90/2012 Sb) je nutná pouze 1 Kč. Rovněž právní úprava podílu byla výrazně uvolněna. Nyní může osoba vlastnit více než 1 podíl ve společnosti. Doposud to nebylo možné. Tyto změny mají usnadnit podnikání a také usnadnit flexibilnější fungování podniku. Změny se týkaly více méně všech společností. Například pro všechny akciové společnosti byl zaveden jednotný minimální základní kapitál, a to buď 2 miliony korun, nebo 80 000 eur. Tyto změny mohou pro společnost UNICODE M&D s.r.o. představovat reálnou hrozbu a to z důvodu snadnějšího vstupu nových konkurentů na trh.

Další změnou od začátku roku 2014 je způsob podávání daňového přiznání pro plátce DPH. Dle serveru business.info je v současnosti nutné podat pouze elektronickou formou. Tímto způsobem se musí podávat rovněž Dodatečná daňová přiznání, Hlášení včetně příloh nebo Přihlášku k registraci za plátce DPH. Výjimku tvoří plátcí DPH, kteří jsou fyzickými osobami nepřesahující obrát 6 mil. za 12 bezprostředně předcházejících po sobě jdoucích měsíců. Analyzovaný podnik bude tudíž přiznání za letošní rok podávat elektronicky.



Společnost UNICODE M&D s.r.o. jakožto plátce DPH musí zajímat rovněž vývoj sazeb DPH. Nyní jsou v ČR sazby dvě. Snížená je stanovena na 15 % a základní sazba činí 21 %. Sazba obou těchto daní je stále stejná od začátku roku 2013. Zásadní zlom v této situaci by měl nastat v roce 2016, kdy by se obě sazby měly sjednotit na jednu. Tato sazba je prozatím plánována ve výši 17,5 %. Problematiku DPH upravuje zákon číslo 235/2004 Sb.

### **Ekonomické prostředí**

Česká ekonomika v posledních čtvrtletích ukazuje zase pozvolný růst. Je známo, že naše ekonomika je závislá na ekonomice německé, protože je velice exportní. Svět zažívá pozvolné obnovování a vzpamatovává z ekonomické krize, která nastala v roce 2008. Česká republika v současné době zažívá lepší časy. Tento vývoj by měla zkoumaná společnost vnímat jako pozitivní a obecně by mohl přinést nové tržní možnosti. Negativní vliv na společnost ale mohou mít různé světové konflikty a to zejména ve vztahu k Rusku kam společnost v malé míře exportuje.

### **HDP (hrubý domácí produkt)**

Graf 1: Meziroční srovnání vývoje HDP



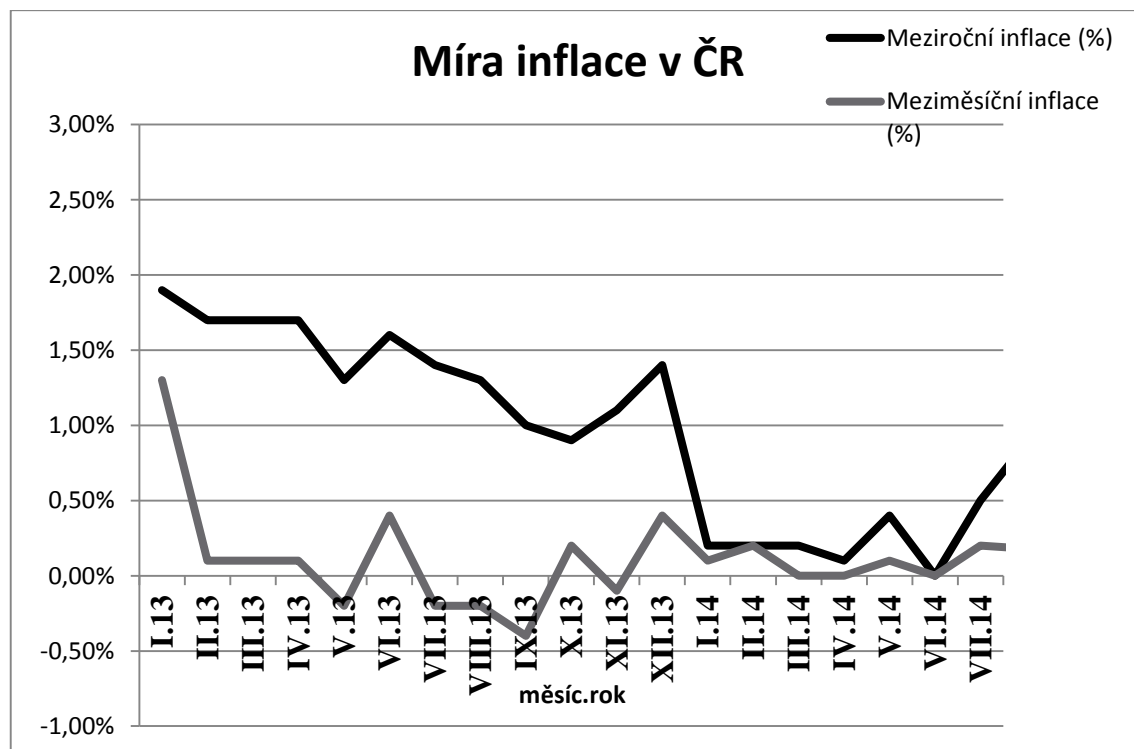
Zdroj: czso.cz

Česká ekonomika jak je vidět z výše uvedeného grafu propadala do recese v 1. čtvrtletí roku 2012. Doba, kdy se česká ekonomika nacházela v recesi, trvala až do 3. čtvrtletí roku 2013. V současném roce 2014 jsou vyhlídky o mnoho pozitivnější. Již na první čtvrtletí tohoto roku byl odhad meziročního růstu HDP 2%. Ovšem podle zpřesněného odhadu vzrostl HDP, očištěný o cenové vlivy a sezónnost, v 1. čtvrtletí meziročně o 2,5 %. Tuzemská ekonomika tak zůstala pouze o 0,3% pod úrovní 3. čtvrtletí roku 2011, po kterém se pak opakovaně dostala do recese. Ekonomika v tomto roce těžila z rostoucí zahraniční, ale i domácí poptávky. Číslo lehce zkresluje nízká srovnávací základna, protože 1. čtvrtletí roku 2013 bylo nejslabší za poslední 4 roky. Podle předběžných odhadů České národní banky (ČNB) bude HDP meziročně celý rok 2014 růst v rozmezí 2-3 procentních bodů. Vyjádřeno v běžných cenách se čtvrtletní HDP po dobu sledovaných let pohyboval kolem 900-993 mld. korun. Ovšem právě v úspěšném 1. čtvrtletí roku 2014 lehce přesáhl hranici 1 000 mld.

Obecně se dá tvrdit, že ukazatel HDP firmu jako takovou příliš neovlivňuje. Ale při jiném pohledu zobrazuje vývoj tuzemské ekonomiky a v následné mediální interpretaci výrazně ovlivňuje investiční a nákupní náladu ve společnosti.

## Inflace

Graf 2: Míra inflace v ČR



Zdroj: czso.cz

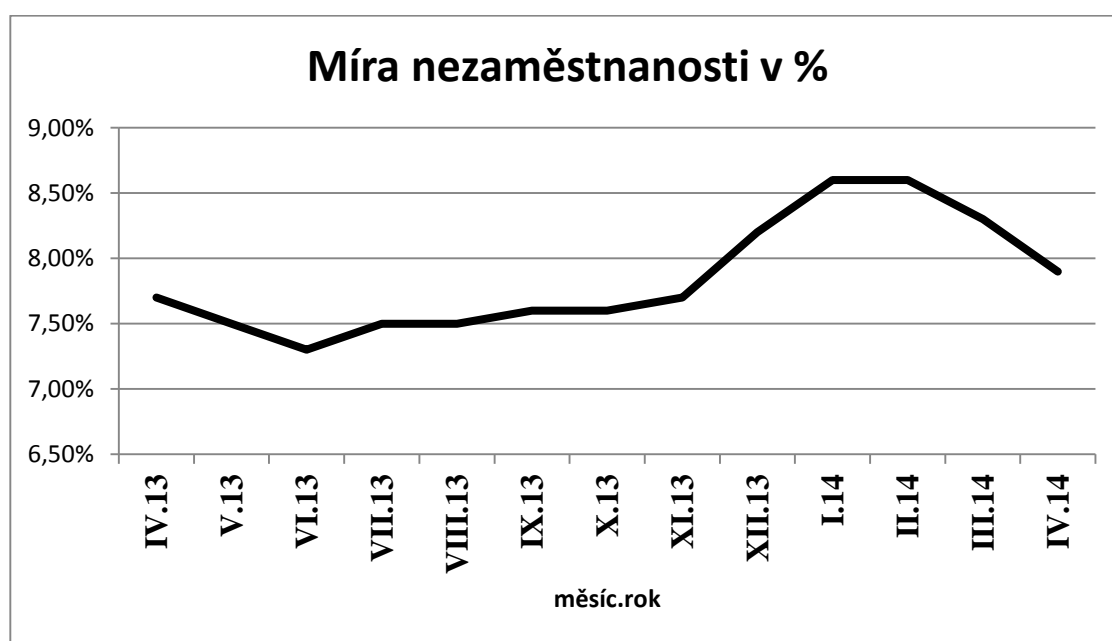
Meziroční míra inflace říká, o kolik vzrostla cenová hladina v daném měsíci, oproti stejnému měsíci v roce minulém. V období posledních sedmi měsíců nedosahuje více jak 0,50 %. Míru inflace v České republice můžeme jistě považovat za velice nízkou. Největší zásluhu na meziročním růstu v červenci mělo zdražení tabákových výrobků a alkoholických nápojů. Inflační cíl si ČNB stanovila na 2 procentní body. Veřejností často kritizované opatření, které podnikla tato instituce v souvislosti s oslabením měny vůči euru, má vliv rovněž na inflaci. Dle slov představitelů by se ČR mohla dostat do deflace (všeobecný pokles cenové hladiny), což je mnohdy větší problém než právě inflace.

Meziměsíční míra inflace říká, o kolik vzrostla cenová hladina v daném měsíci, oproti měsíci předcházejícímu. Nejnižších hodnot ve sledovaném období dosáhla v září roku 2013, kdy se pohybovala okolo 0,4 % pod nulou. V posledním období je takřka na nule nebo maximálně na úrovni 0,2 %. Spotřebitelské ceny vzrostly v červenci oproti červnu o 0,2 % zejména kvůli zvýšení cen rekreací. Rovněž to bylo zapříčiněno růstem spotřebitelských cen v oddíle bydlení.

Inflace má velký význam pro firmu při nakupování a následném prodávání zboží či služeb. Z důvodu následných vyšších cen vznikají firmě i vyšší náklady. Následné vyšší prodejní ceny zákazníky nutí více uvažovat o koupi a hledají různé cesty kde ušetřit. Nevyhnutelné v tomto případě rovněž bývá srovnávání s konkurenty.

## Nezaměstnanost

Graf 3: Míra nezaměstnanosti



Zdroj: czso.cz

V roce 2014 byla nezaměstnanost rekordní. Leden a únor přesáhl dokonce hranici 8,5 %. Ovšem poté začal klesat a to především díky sezonním pracím a také kvůli OSVČ, které začínají po zimě obnovovat svou činnost. Možnosti pracovat tak nabízejí například oblasti gastronomie, hotelnictví, stavebnictví nebo zemědělství.

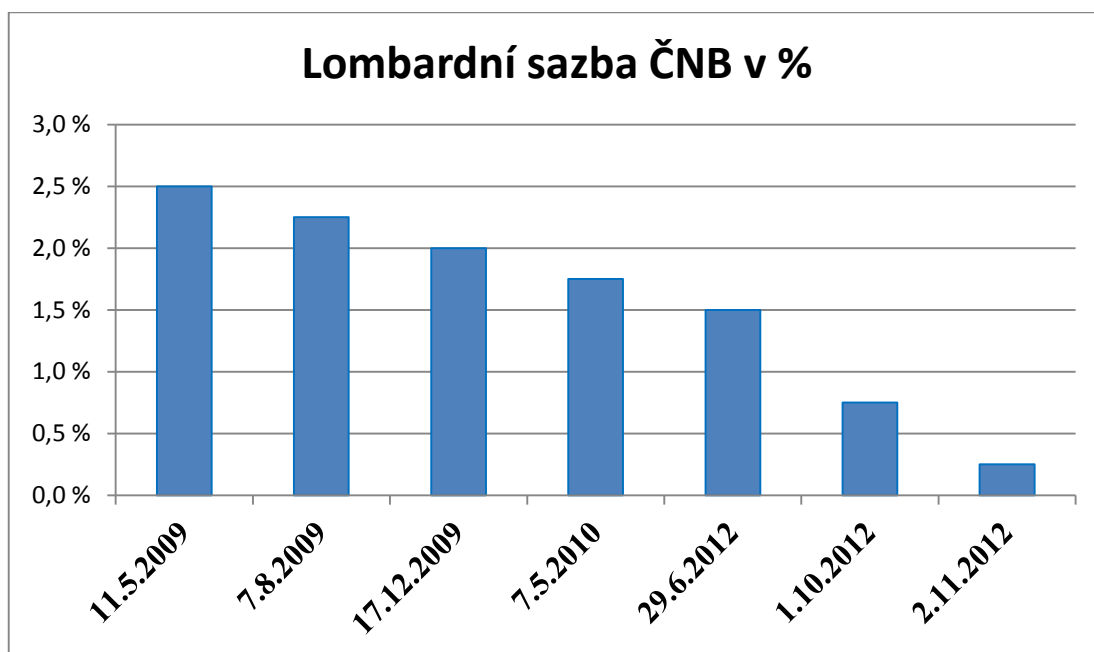
Velikou zajímavostí a platnou informací pro analyzovanou společnost je ta, že v okrese Pelhřimov je jedna z nejnižších nezaměstnaností v celé ČR. Přesněji k poslednímu dubnu byla tato míra nezaměstnanosti na čísle 5,1%. Naopak nejvyšší nezaměstnanost je v okresech Bruntál a Most, kde činí 13,5 %.

Pokud se podíváme na absolutní čísla, tak k 30. 4. 2014 bylo celkem 559 045 registrovaných nezaměstnaných. Pro zajímavost ke stejnému datu počet volných míst činil pouze 44 246.

Nezaměstnanost se nedá označit pro společnost jako kritický a hlavní faktor. Jako jedna z možných úvah se jeví ta, že čím více lidí vydělává a má stálý příjem, tak tyto lidé rovněž budou své peníze utrácet a nakupovat zboží či služby. Pro společnost je dobrou zprávou výše uvedená nízká nezaměstnanost v okrese Pelhřimov. Můžeme tedy tvrdit, že Pelhřimov je v současné situaci poměrně atraktivní oblastí pro investice a žití, tím pádem i možnost nových potencionálních zákazníků.

## Úrokové sazby

Graf 4: Lombardní sazba ČNB

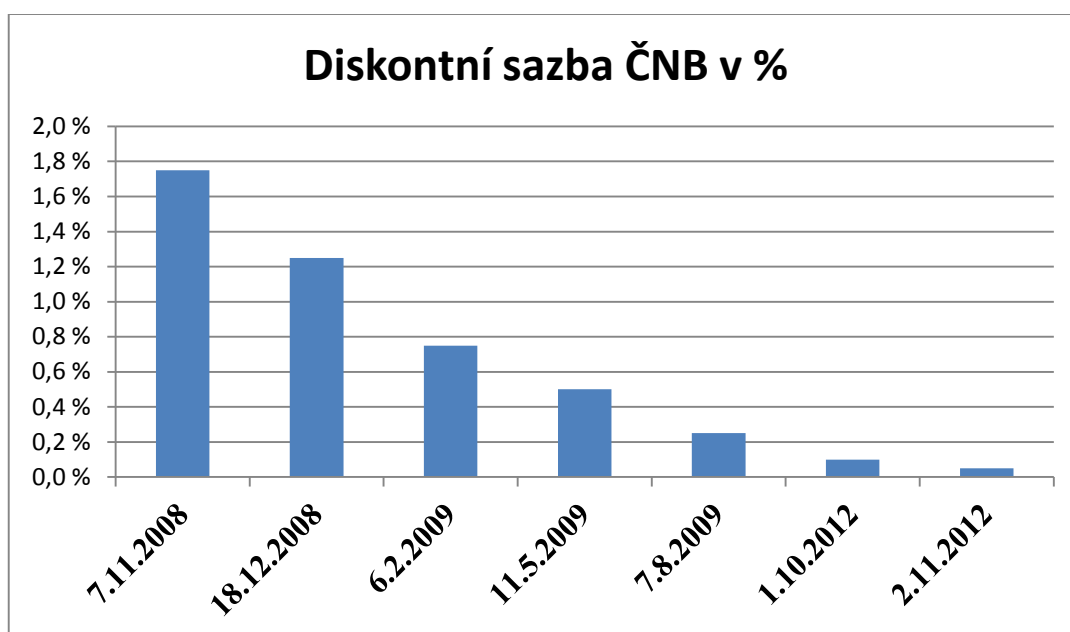


Zdroj: cnb.cz

Lombardní sazba říká, za jaký procentní úrok si mohou obchodní banky půjčit u centrální banky peníze oproti zástavě cenných papírů. Lombardní sazba ČNB se 2. 11. 2012 dostala takřka na možné minimum. Podobně tomu je i u diskontní sazby a repo sazby. V uvedených grafech jsou uvedeny dosud poslední změny těchto sazeb.

Tento krok podnikla zejména kvůli recesi české ekonomiky a prognózám na pokles HDP v roce 2013. Takto nízká sazba měla pomoci zvýšit množství peněz v oběhu. Výsledkem mělo být zpřístupnění finančních prostředků, ve větším množství a vyššímu počtu subjektů, a tím oživit investiční aktivitu a spotřebu.

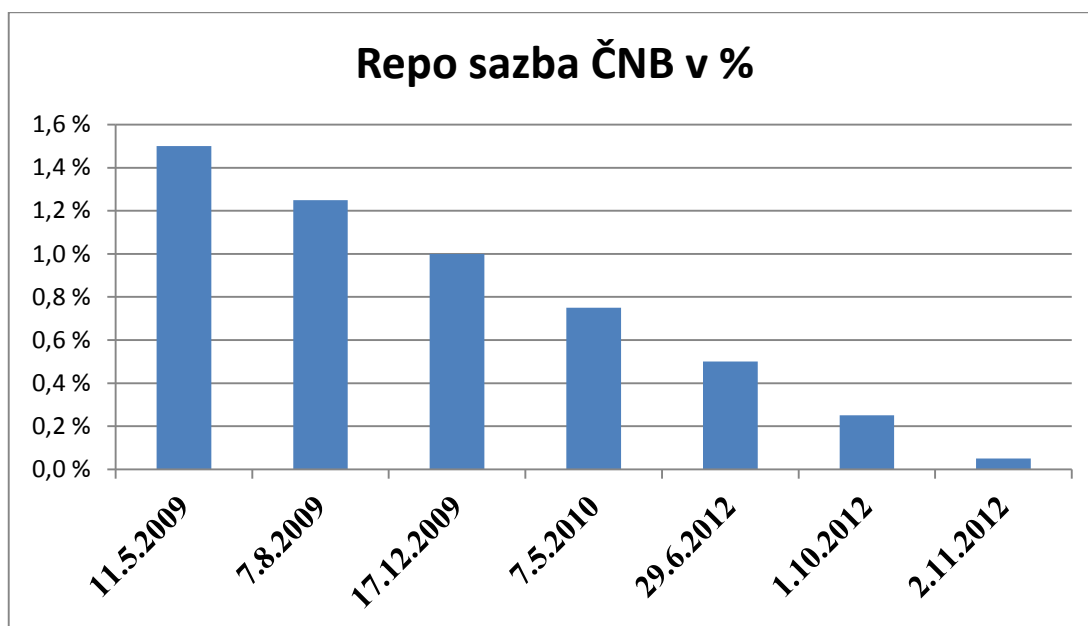
Graf 5: Diskontní sazba ČNB



Zdroj:cnb.cz

Diskontní sazba uvádí, jak vysoký úrok dostanou obchodní banky, pokud využijí možnosti uložení přebytečné likvidity bez zajištění u ČNB. Již od 6. 2. 2009 se pohybuje pod hranicí 0,8 %. Od 2. 11. 2012 klesla dokonce na 0,05 %.

Graf 6: Repo sazba ČNB



Zdroj: cnb.cz

ČNB tímto nástrojem reguluje množství peněz v oběhu. Pokud ČNB prodá své cenné papíry obchodním bankám, pak je jejím cílem snížit jejich množství v oběhu. Pokud naopak odkoupí cenné papíry od obchodních bank, potom toto množství zvyšuje. Při této operaci se zavazují obě strany, že po uplynutí doby splatnosti budou navraceny cenné papíry včetně dohodnutého úroku. Repo sazba je maximální hranice tohoto úroku. Základní doba těchto operací je 14 dnů. Současná hodnota je rovna 0,05 procentním bodům.

Všechny výše uvedené sazby ČNB úzce souvisí s kurzy měn. Slabá koruna nahrává exportně změřeným společnostem a naopak silná koruna více těm, kteří své zboží dováží. V současné době, kdy koruna výrazně oslabila především vůči Euru a Dolaru, tak nastává pro společnost výhodná doba, kdy se starat o export do zahraničních zemí a neustálé vyhledávání tržních příležitostí mimo ČR. Společnost v současné době do zahraničí prodává, ale ne v takové míře jaké by to bylo ideální. Trh, na který se zaměřit první se jeví ten slovenský. Nejen, že tam firma již exportuje, ale rovněž jazyková bariéra v této zemi nehraje více méně žádnou roli. Výhodu spatřuji i v provázanosti obou zemí ať už historickou, společenskou tak i především logistické bariéry jsou snadno překonatelné a to zejména z důvodu geografické vzdálenosti.

## **Sociální prostředí**

Česká republika se řadí mezi země s poměrně dobrými podmínkami pro život. V Evropě patří k těm průměrným, ovšem mezi jedny z nejlepších bývalého východního bloku.

Pokud se podíváme na vzdělání, tak vysokoškolsky vzdělaných lidí obecně roste. Je to dáno nejen dobrými podmínkami pro studium, ale také neustále se rozšiřujícím počtem vysokých škol. Pokud se podíváme na absolutní čísla, tak v roce 2001 studovalo na vysoké škole zhruba 203 tisíc studentů. V roce 2013 bylo toto číslo již 368 tisíc. Za takto poměrně krátkou dobu zaznamenala ČR nárůst o více než 80%.

Ovšem velká krize může nastat v případě odborně vyučených lidí. V letech 1993/94 navštěvovalo odborná učiliště 287 tisíc žáků, ale v roce 2013/14 pouze 128 tisíc. Tento radikální pokles lze již nyní spatřit především v technických oborech a řemeslech, kde výrazně převyšuje poptávka nabídku.

Pro společnost tedy není problém sehnat vysokoškolsky vzdělaného člověka zejména z oblasti ekonomie, ale problémem může být kvalitní technik nebo strojař. Nízká míra vyučených pracovníků v technických oborech může mít do budoucna rozhodně problémem i pro společnost UNICODE M&D s.r.o. Sice v současnosti zaměstnává okolo dvaceti zaměstnanců, ale právě neustále rostoucí poptávka po těchto pracovnících může zapříčinit to, že si tyto pracovníci zvolí větší a kapitálově vybavenější společnosti. Do budoucna se tedy dá tento faktor považovat za velice významný.

Zajímavostí z hlediska populace je, že Českou republiku v roce 2013 poprvé od roku 2001 více lidí opustilo, než se do ní nastěhovalo. Tento fakt se podílel také na snížení populace v roce 2013. Populace v tomto roce oproti roku minulému klesla o 3700 obyvatel. Zajímavostí Pelhřimova dle Českého statistického úřadu je, že v tomto okrese je nejvyšší průměrný věk na Vysočině. Přesněji je to 42,5 let. Pokud se podíváme na ekonomicky aktivní obyvatelstvo na Vysočině, potom dostaneme číslo 67,5 %.

## **Technické prostředí**

Toto prostředí se vyznačuje značnou dynamikou a neustálým vývojem. Nové technologie skýtají možnost vyrábět čím dál kvalitněji a mnohdy i levněji. UNICODE M&D s.r.o. musí stále sledovat tento vývoj, aby zanedbáním různých novinek neztrácela podíl na trhu.

V oblasti čárových kódů se nyní preferují snímače s technologií 3D. Velká budoucnost je například v různém snímání otisků prstů nebo obličeje, na čemž ustavičně pracuje společnost Google. Tyto technologie s sebou nesou také stinné stránky. Mezi ně můžeme zařadit takřka úplnou ztrátu soukromí.

Tuzemská technika a její pokrok jde ruku v ruce s podporou vědy a výzkumu. Pokud se podíváme na investice do této sféry v České republice, pak dle Českého statistického úřadu činily za rok 2012 Státní rozpočtové výdaje a dotace na výzkum a vývoj 26,2 mld. korun. ČR jako člen EU má možnost rovněž čerpat dotace právě z této instituce. Čerpat tyto dotace mohou v programech, které připravila EU pro roky 2014-2020.

Obecně STEP analýza v současné době přináší pro podnik pozitivní data. Politická scéna se v současnosti poměrně ustálila. Ačkoliv se nedá tvrdit, že jsou vládnoucí politické strany neotřesitelné, tak již nedochází k neustálému střídání politických špiček a současná vláda má poměrně obstojnou důvěru u občanů. Nákupní nálada a pozitivní vyhlídky spotřebitelé čím dál více vnímají a ekonomika pocítuje obrození po ekonomické krizi, která nastala v roce 2008. Společnost v roce 2014 utratili nejvíce od roku 2007 a pozitivní vyhlídky čekají i rok 2015. ČNB potvrdila, že nepřestane s oslabováním koruny nejméně do poloviny roku 2016, což nahrává exportu. Česká ekonomika je velice proexportní, proto se její stav vyvíjí především dle výsledků jiných ekonomik (zejména té německé). Dle odhadů je možné, že v roce 2015 českou ekonomiku čeká mírná deflace. Deflace je způsobena zejména nízkými cenami ropy. V současnosti je tento stav kvitován, protože pro ČR jako čistého dovozce této komodity znamená, že spotřebitelům zbyde více financí na nakupování a investice a tím podporu tuzemské ekonomiky, což může opět znamenat zvýšení tržeb odběratelů pro analyzovanou společnost. Ovšem jsou i názory, že tento stav může vést do deflační spirály.

Na druhou stranu pro společnost do budoucna může být hrozbou neustále klesající počet kvalifikovaných pracovníků a také ruská krize či cena ropy. V současné době napjatých vztahů a různých sankcí proti Rusku nelze předvídat následný vývoj. Může se stát, že obchod s Ruskem bude čím dál tím těžší a rozvoj či dokonce udržení postavení na tomto trhu nebude snadný.



## 4.3.2 Porterův model pěti sil

### Intenzita konkurence mezi existujícími firmami uvnitř odvětví

Důležité je pro společnost si uvědomit, která společnost je nejsilnějším konkurentem a v jaké spojitosti na podnik působí. Rovněž je podstatné se zaměřit na to, jak některé konkurenční faktory snížit. Sledování konkurence je nezbytné, protože konkurenční boj je soustavné usilování o konečného zákazníka. Konkurence v odvětví, ve kterém zkoumaná firma podniká, musíme porovnávat spíše celorepublikově, než pouze regionálně.

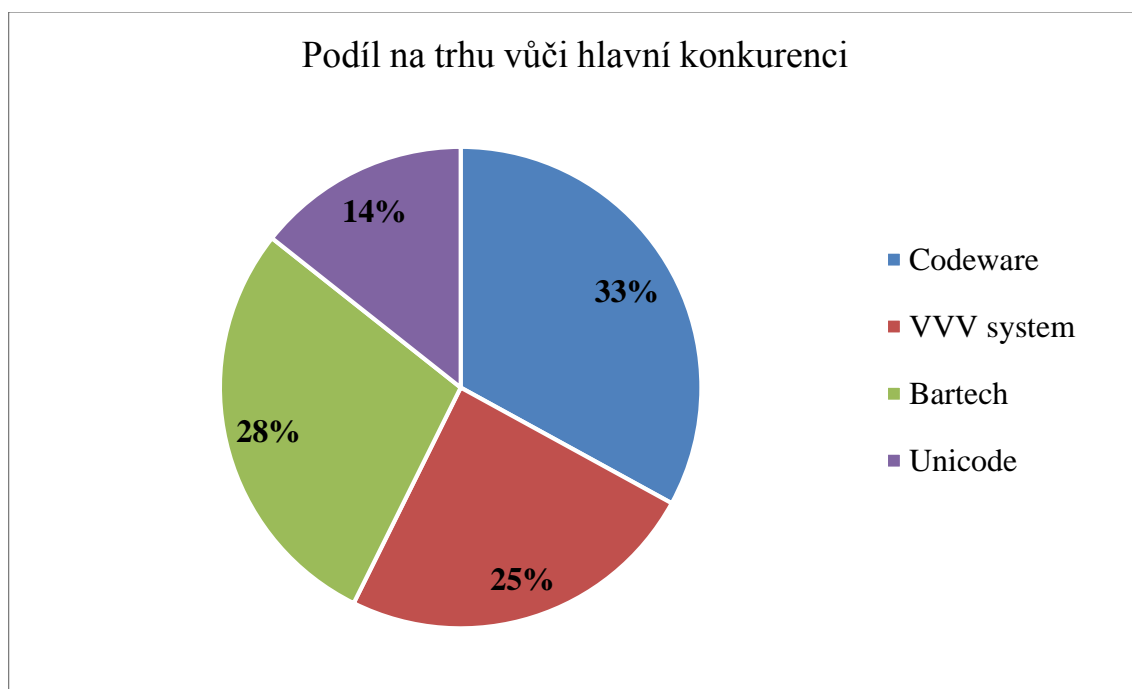
### Nejpodstatnější konkurenční firmy:

**Codeware:** Firma z Prahy, která se specializuje na oblast automatické identifikace. Počínaje čárovými kódy, až pro RFID technologie. Jako jedna z mála zprostředkovává prodej specializovaných produktů přes internet, tudíž e-shop je její velkou konkurenční výhodou. Další výhodou lze spatřit v dobré prezentaci firmy a to převážně v odborných časopisech.

**VVV system:** Společnost z Ústí nad Labem založena roku 1992, která společností UNICODE M&D s.r.o. může konkurovat převážně v oblasti identifikačních systémů. V roce 2004 získala společnost VVV system certifikát ČSN EN ISO 9001:2001. Firma se prezentuje rovněž kvalitním záručním a pozáručním servisem. Významnou zakázkou byla pro společnost dodávka komplexního identifikačního systému evidence majetku na bázi čárového kódu pro Českou spořitelnu a.s.. Nevýhodu proti společnosti UNICODE M&D s.r.o. má rozhodně v nepřehledných a neprofesionálních webových stránkách.

**Bartech:** Firma z Hodonína založena v roce 1995, která se zaměřuje na automatickou identifikaci a sběry dat nejen v logistice a výrobě. Firma se na internetových stránkách prezentuje kvalitními pracovníky ve svém oboru. Podobně jako společnost Codeware má firma Bartech propracovaný e-shop a vysokou profesionalitu internetových stránek. Oproti společnosti UNICODE M&D s.r.o. se společnost neprezentuje žádnou certifikací, což může být pro zákazníka určitá překážka a konkurenční výhoda pro UNICODE M&D s.r.o.

Graf 7: Podíl hlavní konkurence na trhu



Zdroj: Vlastní práce

### Potenciální konkurenti

Největší překážkou pro nově vstupující firmy je vysoká kapitálová náročnost. Nedá se říci, že by byl trh zcela nepřístupný, avšak velkým problémem může být častý nedostatek prostředků na nákup strojů dostupnost technologií a nedostatek zkušených pracovníků v odvětví. Prvotní investice na výstavbu srovnatelné společnosti s UNICODE M&D s.r.o. by zhruba přesahovala 8 milionů korun. Další nevýhodou nově vstupující firmy je jejich pověst. Tyto nově vstupující společnosti se potýkají s velice obtížným získáváním nových zákazníků. Trh v této oblasti je velice selektovaný. Na tuzemském trhu existuje poměrně dost společností, které zde působí od raných devadesátých let minulého století. Mezi tyto firmy patří i UNICODE M&D s.r.o. Důležitou otázkou, kterou si nově vstupující firma musí položit je, zdali je schopna ovlivnit tržní cenu a zda nabídne zákazníkům něco nového, co na trhu doposud chybí.

### Substituční produkty

Technika v dnešní době zastarává výrazně rychleji, než tomu bylo v letech minulých. Spoustu komodit, které si koupíme, jsou ani ne za pár let zastaralé. To samé se dá tvrdit i o substitutu čárového kódu a o systémech na něm založených. Ovšem nedá se tvrdit, že by poptávka po těchto substitučních produktech byla výrazná. Zatím není technologie, která by umožnila kompenzovat aplikátor etiket. Tyto aplikátory vyráběné

na zakázku dle přání zákazníků jinou technologií zatím nahradit nelze, což je pro analyzovanou společnost výhodou. Existují již ovšem různé výrobní procesy s 3D technologiemi, které do budoucna mohou určité výrobní procesy nahradit.

#### **4.3.2.1 Síla odběratelů**

Ve firmě UNICODE M&D s.r.o. jakožto v malé firmě funguje osobnější přístup k zákazníkům. Péče o zákazníky a snaha o splnění jejich přání napomáhá společnosti udržet postavení na trhu. Existují různí krátkodobí odběratelé, ale podnik preferuje dlouhodobé vztahy.

##### **Nejvýznamnější odběratelé:**

**NETTO Electronics:** Pražská firma odebírající převážně tiskárny čárových kódů a snímače čárových kódů.

**ACO Industries:** Společnost z Příbramě odebírající převážně spotřební materiál. Mezi spotřební materiál lze zahrnout samolepící etikety či TTR pásy. Zákazník podobný společnosti ACO Industries je BOSCH Diesel Jihlava. Tento významný zaměstnavatel v regionu Vysočina rovněž odebírá spotřební materiál.

**R Global:** Slovenská firma, která funguje převážně jako dealer na Slovenském trhu. Společnost R Global zprostředkovává poměrně značnou část sortimentu analyzované společnosti. Počínaje spotřebním materiálem, přes tiskárny až k aplikátoru etiket. Na slovenském trhu je UNICODE významným hráčem v oblasti distribuce tiskáren GODEX, protože v roce 2012 se stal výhradním distributorem těchto tiskáren jak pro Českou republiku, tak i pro Slovensko.

##### **Síla dodavatelů**

S Výběrem dodavatelů souvisí poměrně velká řada faktorů. Společnost musí zvážit dodavatelskou schopnost firmy, dlouhodobost vztahů, kterou s danou společností plánuje a podobně. Někteří dodavatelé se dají považovat za jednorázové, ale na druhé straně jsou i pravidelní dodavatelé, kteří s analyzovanou společností spolupracují dlouhá léta. V každém případě je nutné počítat i s možným výpadkem dodavatele. Firma musí být schopna tento výpadek nahradit určitou alternativou, proto se nelze soustředit a spoléhat na jednoho dodavatele. Zkoumaná společnost preferuje spíše dlouhodobé vztahy s osvědčenými a důvěryhodnými dodavateli. Kontrakty s těmito firmami spočívají v přesně stanovených podmínkách a pravidlech, které se hlavně týkají cenových podmínek.

**Nejvýznamnější dodavatelé:**

GODEX: Jedná se o významného dodavatele, protože zkoumaná firma je výhradním distributorem termotransferových tiskáren etiket a štítků pro český a slovenský trh. Touto certifikací se prezentuje i na svých webových stránkách.

Citizen: Firma se rovněž prezentuje certifikací Premiere European Reseller pro termotransferové tiskárny CITIZEN. Je ovšem nutné podotknout, že tiskárny značky CITIZEN poskytuje v současné době čím dál více firem.

S + P Samson: Tato německá firma dodává společnosti především etikety, visačky či kombinaci obou těchto produktů. Tyto produkty se vyznačují značnou odolností vůči vysokým či nízkým teplotám, chemikáliím a mají vysokou mechanickou odolnost.

## **4.4 SWOT analýza**

Jedna z nejpoužívanějších analýz, která je v praxi hojně využívána. Analýza byla vynalezena mezi šedesátými a sedmdesátými lety minulého století. Přes veškeré kritiky se s různými obměnami dodnes v praxi hojně využívá.

### **4.4.1 Silné stránky UNICODE M&D s.r.o.:**

#### **Kvalitní produkty**

Podnik nabízí velice kvalitní a lety ověřené produkty, díky kterým si udržuje dlouhodobě spokojené zákazníky, kteří se v hojných počtech vracejí. Firma zaznamenává také velice nízký počet reklamací.

#### **Vlastní vývoj výrobků**

Firma si částečně vyvíjí a následně konstruuje výrobky. Díky těmto postupům snižuje náklady na outsourcing těchto služeb.

#### **Prezentace společnosti na veletrzích**

Několikrát do roka vystavuje UNICODE M&D s.r.o. své produkty na veletrzích po celé České republice. Tyto veletrhy jsou vhodné pro získání nových kontaktů a také umožňují získat poznatky v pokroku technologií.

#### **Pozáruční servis**

Firma je jedna z mála, která poskytuje pozáruční servis aplikátorů etiket. Mnoho současných firem tuto položku ve své nabídce nemá, proto se mnoho zákazníků, kteří aplikátor zakoupili, obrací na společnost s požadavky na servis.

#### **Firma s dlouhou tradicí**

Firma byla založena krátce po revoluci, a tak se může chlubit tradicí přesahující 20 let. To jsou jedny z důvodů, proč ji zákazníci vnímají jako nedílnou součást trhu.

#### **Vlastní prostory pro výrobu**

Prostory určené pro výrobu jsou ve vlastnictví majitele, tudíž nemusí podnik platit za nájem prostor. Další výhodou je, že se v rámci mezí dají prostory přetvářet, jak je pro společnost nejlepší.

## **4.4.2 Slabé stránky UNICODE M&D s.r.o.:**

### **Působení převážně na českém trhu**

Dle mého názoru by nalezení nových trhů a především jejich rozšíření v zemích EU mohlo společnosti přinést nemalé příjmy. Společnost se v současné době orientuje převážně na ČR a částečně také na SR.

### **Menší výrobní kapacita**

Poměrně značnou nevýhodou oproti konkurenci je výrobní kapacita. Společnost oproti některým větším konkurentům vyrábí o poznání méně. Problémem v této oblasti jsou peníze. Podnik nemá dostatečný kapitál na vybavení dalšími stroji, které by mohli rozšířit výrobu.

### **Vyšší výrobní náklady**

Náklady se mnohdy zdají být vysoké zejména kvůli komplikovanosti výroby. Pokud se zaměříme například na výrobu aplikátoru, k jehož zhotovení je třeba poměrně hodně času a výroba je tudíž velmi nákladná. Toto zařízení bývá obvykle sestaveno za 1 nebo 2 měsíce.

### **Slabší reklama**

Reklama se v této oblasti tvoří poměrně těžko, ale firma jí má i tak poměrně slabou. Její nejvýznamnější současnou prezentací jsou veletrhy, popisky na autě, či na provozovně.

### **Webové stránky**

Stránky jsou sice přehledné, ale velice strohé a jednoduché. Podstatnou složkou, která zde chybí je ceník, který je zaslán až po vyplnění kontaktního formuláře. Může být argumentováno tím, že je to z důvodu konkurence, ale pokud si chce konkurence ceny zjistit, tak se jí to zaručeně povede. Stránkám by rozhodně prospělo více informací o společnosti a o nabízených produktech. Rovněž firma nevyužívá potenciálu na sociální síti Facebook.

### **Nízké tempo výroby**

Jak již bylo zmíněno, konstrukce složitějších strojů bývá v řádech měsíců. Tempo výroby může společnosti škodit zejména v případech rychlejších konkurentů, kteří využijí rovněž větší kapacity výroby.

### **4.4.3 Příležitosti UNICODE M&D s.r.o.:**

#### **Zavedení E-shopu**

Vhodnou příležitostí v dnešní době jak zvýšit prodej, je prodávat na internetu. Zavedení e-shopu, kdy by si zákazník mohl objednat zboží přímo z pohodlí domova, by bylo jistě prospěšné. Další výhodou pro zákazníka by byla přesná kalkulace výsledné ceny

#### **Využití příchodu nových technologií**

V této sféře trhu se technologie vyvíjejí velice rychle. Společnost by mohla využít příchodu nových technologií, které by pak dále nabízela svým zákazníkům.

#### **Vstup na nové trhy**

Nalezením nových trhů v Evropě, nebo dokonce v Asii by společnosti velice prospělo. Expanze na nové trhy je ovšem poměrně složitá, zejména z důvodu kapitálu a logistiky. V současné době již firma pomalu expanduje do Ruska, Polska nebo Rumunska. Největší příležitostí tudíž zůstává trh v Asii.

#### **Splátkový prodej**

Splátkový prodej by mohl oslovit zejména ty odběratele, kteří nedisponují v danou chvíli potřebnou výší finančních prostředků. Tento systém prodeje je v současnosti čím dál více oblíbený a využívá ho čím dál více společností.

#### **Větší optimalizace výroby**

Stroje jsou mnohdy plně nevyužité a společnost tím pádem vůbec nevyrábí. Při zavedení například směnného provozu by nevznikaly prostoje a rovněž by se urychlila výroba aplikátorů. Při využití technologie Just in time by nevznikaly ani přebytečné zásoby.

#### **Nalezení nového segmentu zákazníků**

Příležitostí je celá řada a mezi ně patří nalezení nového segmentu. Musela by se vyvolat potřeba po výrobcích u zákazníků, kteří o nich dosud nevěděli. Zatím je tato příležitost hudbou budoucnosti, avšak s příchodem nových technologií, jako je snímání obličejů a další identifikace není tato příležitost nereálná.

#### **4.4.4 Hrozby UNICODE M&D s.r.o.:**

##### **Množství konkurenčních společností v odvětví**

Asi největší hrozbu představuje větší a silnější konkurence. Tato konkurence má lepší marketing a větší množství zákazníků. Proto společnost musí neustále sledovat vývoj a výsledky konkurence.

##### **Neznalost a nevyužití nových technologií**

Nové technologie mohou znamenat jak příležitost, tak i ohrožení. Pokud by analyzovaný podnik nevyužil nebo neznal nové technologie, které se využívají na trhu, pak by byl velice pozadu oproti konkurenci. Konkurence by v tu chvíli mohla vyrábět levněji a rychleji, což by znamenalo katastrofu.

##### **Vstup konkurenta s velkým kapitálem a novými službami**

Vstup do tohoto odvětví je přeci jen poměrně složitý. Ovšem není zcela vyloučen příchod konkurenta s velkými kapitálovými možnostmi. Pokud by tento konkurent nabídl ještě něco nového, pak by jistě mohl získat i podstatnou část zákazníků.

##### **Nalezení alternativy aplikátoru**

U společnosti UNICODE M&D s.r.o. hraje výroba aplikátoru poměrně velký prim. Problém by mohl nastat při nalezení jiné alternativy tohoto výrobku. Zatím je však aplikátor nenahraditelný.

##### **Změna systému označování výrobků**

V současné době musí být takřka vše označeno čárovými kódy. Mnohdy se v obchodech setkáváme i s technologiemi RFID, které slouží zejména proti krádeži. Ovšem podstatná změna by mohla nastat, pokud by se zavedl nějaký odlišný systém identifikace a čárové kódy by nebyly třeba.

##### **Odliv kvalifikovaných pracovníků**

Výroba z nemalé části souvisí s kvalifikovanými technikami. Hrozbou může být jejich nedostatek. Už jsem se zmiňoval, že nadšení studentů pro technické obory výrazně klesá, proto v budoucnu může být těchto pracovníků v oboru velice málo.



#### 4.4.5 Párové porovnání nejdůležitějších faktorů SWOT analýzy

Z výše uvedených faktorů se pokusím vybrat ty, které jsou dle mého názoru pro podnik nejdůležitější. Abych našel vhodnou váhu pro každý z nich, porovnám je metodou Fullerova trojúhelníku.

##### Fullerův trojúhelník

Fullerova metoda spočívá v párovém porovnávání dvou kritérií, přičemž to, které je považováno za lepší získává bod. Úkolem této metody je zjistit počet bodů pro jednotlivá kritéria a následné určení jejich vah. Suma vah jednotlivých kritérií musí být rovna 1 (100 %). Kritéria mohou mít i nulovou váhu.

V prvním řádku Fullerova trojúhelníku jsou uvedeny veškeré kombinace pro porovnání s prvním kritériem, v druhém kombinace pro porovnání s druhým kritériem, kromě té, která je v řádku předchozím. Každý následující řádek má tedy o 1 člen méně, než řádek předchozí.

Fullerova metoda je pro tuto bakalářskou práci vhodná zejména pro svou jednoduchost a jednoznačnost. Ve fázi rozhodování vybíráme pouze ze dvou kritérií, přičemž ostatní metody tuto snadnou volbu většinou nenabízí.

Tabulka 10 Fullerův trojúhelník

|   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1  | 1  | 1  |
| 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|   | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2  | 2  | 2  |
|   | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|   |   | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3  | 3  | 3  |
|   |   | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|   |   |   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  |
|   |   |   | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|   |   |   |   | 5 | 5 | 5 | 5 | 5  | 5  | 5  |
|   |   |   |   | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|   |   |   |   |   | 6 | 6 | 6 | 6  | 6  | 6  |
|   |   |   |   |   | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|   |   |   |   |   |   | 7 | 7 | 7  | 7  | 7  |
|   |   |   |   |   |   | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|   |   |   |   |   |   |   | 8 | 8  | 8  | 8  |

|  |   |    |    |    |
|--|---|----|----|----|
|  | 9 | 10 | 11 | 12 |
|  |   | 9  | 9  | 9  |
|  |   | 10 | 11 | 12 |
|  |   |    | 10 | 10 |
|  |   |    | 11 | 12 |
|  |   |    |    | 11 |
|  |   |    |    | 12 |

Zdroj: Vlastní práce

Na základě výsledků Fullerova trojúhelníku jsem určil váhu jednotlivých faktorů pro analyzovaný podnik.

Tabulka 11 Váhy faktorů

|                      | Číslo faktoru | Faktor                                       | Váha faktoru (%) |
|----------------------|---------------|--|------------------|
| <b>Silné stránky</b> | 1             | Kvalitní produkty                            | 12,12            |
|                      | 2             | Vlastní prostory pro výrobu                  | 9,09             |
|                      | 3             | Vlastní vývoj výrobků                        | 12,12            |
| <b>Slabé stránky</b> | 4             | Nízké tempo výroby                           | 16,67            |
|                      | 5             | Působení převážně na českém trhu             | 3,03             |
|                      | 6             | Webové stránky                               | 4,55             |
| <b>Příležitosti</b>  | 7             | Zavedení E-shopu                             | 7,58             |
|                      | 8             | Vstup na nové trhy                           | 9,09             |
|                      | 9             | Větší optimalizace výroby                    | 1,52             |
| <b>Hrozby</b>        | 10            | Množství konkurenčních společností v odvětví | 15,15            |
|                      | 11            | Nalezení alternativy aplikátoru              | 9,09             |
|                      | 12            | Změna systému označování výrobků             | 0,00             |
| <b>Celkem</b>        | x             | x  | 100,00 %         |

Zdroj: Vlastní práce

#### 4.4.6 SWOT strategie

Při odečtení slabých stránek od silných a hrozeb od příležitostí z výše uvedené tabulky vyplývá:

a) Ze silných a slabých stránek převažují ty silné. Vyjádřeno v procentech na základě vah faktorů činí toto číslo 9,09 %.

b) Pokud se podíváme na rozdíl příležitostí a ohrožení, pak zjistíme, že ohrožení při zohlednění vah faktorů převažují. Přesněji je to o 6,06 %. Výsledné postavení je zobrazeno ve SWOT matici níže.

Podnik se tedy nachází ve strategii ST, tedy konfrontace. V této strategii se snaží pomocí svých silných stránek čelit ohrožením. Tato strategie je vhodná pouze tehdy, pokud má podnik dostatečnou sílu těmto ohrožením čelit.

Obrázek 5: SWOT matice

|                     |                         |        |                               |
|---------------------|-------------------------|--------|-------------------------------|
|                     | <b>Slabé stránky</b>    | 9,09 % | <b>Silné stránky</b>          |
| <b>Příležitosti</b> | WO strategie "HLEDÁNÍ"  |        | SO strategie "VYUŽITÍ"        |
| 6,06 %              | WT strategie "VYHÍBÁNÍ" |        | ST strategie<br>„KONFRONTACE“ |
| <b>Ohrožení</b>     |                         |        |                               |

Zdroj: Vlastní práce

## 4.5 Porovnání strategických alternativ

Jak již bylo výše uvedeno, podnik se nachází ve strategii ST. Jako vhodné alternativy pro strategii ST se v odborné literatuře uplatňují soustředěná diverzifikace, složená diverzifikace nebo horizontální integrace

Níže bude uveden proces volby nejlepší strategické alternativy pro analyzovaný podnik. Pomocníkem v této volbě bude již provedená SWOT analýza.

Tabulka 12 Volba strategické alternativy

|                      | Číslo faktoru | Faktor                                | Váha faktoru (%) | Varianta strategie        |              |                       |        |                        |        |
|----------------------|---------------|---------------------------------------|------------------|---------------------------|--------------|-----------------------|--------|------------------------|--------|
|                      |               |                                       |                  | Soustředěná diverzifikace |              | Složená diverzifikace |        | Horizontální integrace |        |
|                      |               |                                       |                  | vliv                      | součin       | vliv                  | součin | vliv                   | součin |
| Silné stránky        | 1             | Kvalitní produkty                     | 12,12            | 7,00                      | 84,85        | 3,00                  | 36,36  | 5,00                   | 60,61  |
|                      | 2             | Vlastní prostory pro výrobu           | 9,09             | 5,00                      | 45,45        | 5,00                  | 45,45  | 3,00                   | 27,27  |
|                      | 3             | Vlastní vývoj výrobků                 | 12,12            | 7,00                      | 84,85        | 3,00                  | 36,36  | 1,00                   | 12,12  |
| Slabé stránky        | 4             | Nízké tempo výroby                    | 16,67            | 5,00                      | 83,33        | 3,00                  | 50,00  | 3,00                   | 50,00  |
|                      | 5             | Působení převážně na českém trhu      | 3,03             | 5,00                      | 15,15        | 5,00                  | 15,15  | 7,00                   | 21,21  |
|                      | 6             | Webové stránky                        | 4,55             | 3,00                      | 13,64        | 5,00                  | 22,73  | 3,00                   | 13,64  |
| Příležitosti         | 7             | Zavedení E-shopu                      | 7,58             | 3,00                      | 22,73        | 5,00                  | 37,88  | 5,00                   | 37,88  |
|                      | 8             | Vstup na nové trhy                    | 9,09             | 5,00                      | 45,45        | 7,00                  | 63,64  | 7,00                   | 63,64  |
|                      | 9             | Větší optimalizace výroby             | 1,52             | 7,00                      | 10,61        | 5,00                  | 7,58   | 3,00                   | 4,55   |
| Ohrožení             | 10            | Množství konkur. organizací v odvětví | 15,15            | 7,00                      | 106,06       | 7,00                  | 106,06 | 7,00                   | 106,06 |
|                      | 11            | Nalezení alternativy aplikátoru       | 9,09             | 3,00                      | 27,27        | 5,00                  | 45,45  | 1,00                   | 9,09   |
|                      | 12            | Změna systému označování výrobků      | 0,00             | 1,00                      | 0,00         | 3,00                  | 0,00   | 1,00                   | 0,00   |
| <b>Součet 1</b>      | x             | x                                     | 51,52            | x                         | 293,94       | x                     | 227,27 | x                      | 206,06 |
| <b>Součet 2</b>      |               |                                       | 48,48            | x                         | 245,45       | x                     | 239,39 | x                      | 200,00 |
| <b>Celkové skóre</b> |               |                                       | 100,00           | x                         | <b>48,48</b> | x                     | 12,12  | x                      | 6,06   |

Zdroj: Vlastní práce

## 4.6 Shrnutí a volba optimální strategie

Prosadit se na trhu v dnešní době je velice složitou věcí. Není jednoduché zajistit správné fungování firmy a to především té nově vznikající. Společnost UNICODE M&D s.r.o. těží ze své dlouhé tradice. Historie firmy spadající do devadesátých let minulého století umožnila společnosti vstoupit v tehdejší době ne do tolik selektovaného trhu. V současnosti je tento vstup opravdu složitý. Konkurenti si své pozice pozorně střeží a obstát v konkurenčním boji dokáží jen ti nejsilnější.

O společnosti se dá tvrdit, že udržuje spokojenost svých obchodních partnerů na velice vysoké úrovni a splňuje všechna očekávání, která se od špičkových společností v oboru očekávají. Dlouhodobé partnerské kontrakty ať už v podobě odběratelů či dodavatelů usnadňují vyjednávání a hladký proces vedoucí k uspokojení zákaznickových potřeb. Společnost za svou historii získala různé certifikace, které zaručují, ale zároveň společnost zavazují k plnění určitých standardů. Za zmínku rozhodně stojí certifikace managementu jakosti ČSN EN ISO 9001:2001. Ovšem při dnešním neustálém tlaku na životní prostředí by firma měla uvažovat nad certifikací spojenou s environmentálním managementem. Mnoho firem se v dnešní době zavazuje dodržovat striktní podmínky týkající se ochrany životního prostředí a podle nich si také vybírají své odběratele či dodavatele. UNICODE by tedy do budoucna měl uvažovat nad možností získání certifikace ČSN EN ISO 14001:2005, která zaručuje systém environmentálního managementu. Tato certifikace by pomohla ke zlepšení profilu společnosti a nabídla by určitou konkurenční výhodu.

Pokud se zaměříme na čistě ekonomickou stránku společnosti, tak se dá rozhodně tvrdit, že firma v současnosti hospodaří na své poměry velice dobře. Společnost je schopna včas splácet své závazky, což plyne z ukazatelů likvidity, kdy se například okamžitá likvidita v roce 2013 pohybovala nad hranicí jedné.

Ukazatelé aktivity se v posledním roce dají považovat za ucházející, ale rozhodně ne za zcela uspokojivé. Nejnižší doba obratu zásob byla v roce 2011, kde se pohybovala kolem 40 dní. V posledních letech se mírně zvýšila, ale stále se dá považovat za uspokojivou. Podnik by se měl soustředit na co nejrychlejší dobu obratu, neboť má pak vázané finanční prostředky v zásobách. Doba obratu pohledávek se ovšem v posledních letech bohužel spíše zvyšovala a rozhodně se nedá považovat za uspokojivou. Výsledek tohoto ukazatele by měl být maximálně 50 dní. Tuto hranici podnik v roce 2013 překročil

o více než 10 dní. Ačkoliv je podnik stále velice likvidní, tak by se díky zhoršené platební morálce odběratelů mohl dostat do problému s platební schopností. Ačkoliv zatím není tento ukazatel hrozivý, tak ho nelze ignorovat. Doporučoval bych společnosti výraznější tlak na urychlení plateb odběratelů a případně stanovit různé sankce.

Poměrové ukazatele rentability můžeme označit za uspokojivé. Přestože v současné době mají bohužel klesající tendenci, což rozhodně nesmí trvat dlouhodobě, tak se stále poměrně dostatečně udržují nad minimální hranicí. Nicméně rentabilita tržeb v posledním roce stoupla jako jediný ukazatel rentability. V odvětví je doporučenou hranicí zhruba 10 % a podnik tuto hranici pokořil o necelé půl procento.

Zadluženost podniku byla v roce 2010 přes 50%, což bylo způsobeno odchodem spolujitele podniku, tudíž bylo pro podnik nutné se zadlužit. Ovšem s postupem času celkové zadlužení výrazně kleslo a v roce 2013 dosahovalo již jen 24 %. Zadluženost v dnešní době rozhodně není vnímána negativně, protože se dokonce mnohdy doporučuje. Obecně by však zadluženost podniku neměla překročit hranici padesáti procent, což v současné situaci podniku nehrozí. Naopak je možné doporučit, aby své zadlužení zvýšil a získané finanční prostředky investoval do dalšího rozvoje. Především by se tyto prostředky daly uplatnit pro větší propagaci podniku.

Propagace podniku je obecně dle mého názoru slabinou a určitě bych doporučil zaměřit se na jeho větší zviditelnění. Přestože firma vystavuje na různých veletrzích, tak o ní není na Pelhřimovsku slyšet, tak jak by bylo záhodno. Mnoho firem ať už malých či velkých v dnešní době využívá automatickou identifikaci a právě na automatizovaných technologiích vede například své sklady. Důležité je u těchto firem vyvolat potřebu a nutnost, že právě daný produkt firmy potřebují. Společnost by měla více navenek ukazovat své silné stránky a výhody, které může nabídnout. Silnější reklama například v tištěných novinách, regionálních televizích či rádiích může přinést nové zákazníky.

Na základě provedené analýzy portfolia bych společnosti doporučoval rozšířit servis a více se zaměřit na servis aplikátorů etiket. Ačkoliv firma servis společně s výrobou aplikátorů poskytuje, stále si myslím, že je zde velký potenciál. Společností, které by takto specializovaný servis poskytovaly, mnoho není. Porterova strategie diferenciacce je spojena s odlišností, kterou podnik může zákazníkům nabídnout. Touto odlišností od konkurenčních firem může být právě servis aplikátorů. Z tohoto důvodu by společnost mohla najít nové prostory, kde tento servis poskytovat. Podnik sice má

poměrně nevyužívané skladové prostory, ale podle mého názoru nejsou kapacitně pro tento krok dostačující. Prostory, kde se specializovat na servis by nemusely být nutně v Pelhřimově, ale například v okolních vesnicích, kde se mnohdy nacházejí nevyužívané objekty. Nájem a později případná koupě by byla levnější. Tento krok je ovšem úzce závislý na vedení společnosti a její strategii.

Firma by rozhodně neměla zůstat pouze na evropských trzích, kde prodává převážně v tuzemsku, SR a v poslední době expanduje do Ruska, Polska nebo Rumunska. Lukrativní asijské trhy, kde trh roste stále více, nabízí velké možnosti. Expanze na tyto trhy rozhodně není snadná, ať už z logistických důvodů či jazykových bariér. Rozhodně ale není nemožná a firmě by jistě prospěla. Ovšem je nutné, aby tento návrh posoudilo vedení společnosti, kvůli finanční a právě logistické náročnosti. Příliv zakázek, které by se díky expanzi naskytly, může podnik pokrýt několika způsoby. Jeden z možných způsobů vidím v outsourcingu externích pracovníků či agenturních zaměstnanců. Zaměstnanci tohoto typu v současné době již bývají poměrně kvalitní a jejich nespornou výhodou pro podnik je, že jsou lehce připustitelní. Velké strojírenské firmy tuto možnost hojně využívají. Za zmínku jistě stojí Robert Bosch, spol. s.r.o. v Českých Budějovicích. Další možností, kterou právě strategie soustředěné diverzifikace hojně využívá je spolupráce s výkonnějšími a většími společnostmi v oboru. Expanze by mohla být rovněž provedena prostřednictvím jiné společnosti. Společnost může využít zkušenější a větší společnosti, která by expanzi pomohla. Také by se dalo uvažovat o tom, že by se firma stala členem klastru nebo by byla u zrodu úplně nového. V krajních případech se dá přemýšlet i o fúzi.

#### **Shrnutí nejvýznamnějších doporučení pro zlepšení pozice na trhu:**

- Rozšíření na poli certifikace společnosti
- Zacílení na včasné platby odběratelských faktur dle jasných smluvních podmínek
- Zvážit cizí kapitál pro investice na propagaci firmy
- Zaměřit se více na servis aplikátorů
- Rozšíření společnosti na další trhy
- Expanze na další trhy pomocí větší společnosti



## 5 Závěr

Hlavním cílem a záměrem mé bakalářské práce bylo zhodnotit současný stav podniku pomocí vybraných analýz vnějšího a vnitřního prostředí a následné navržení změn či opatření, které povedou k zlepšení pozice na trhu.

Co se týče analýz vnitřního prostředí, tak si firma stojí obstojně. Vykazuje dobré finanční zdraví. Podnik je velice likvidní a ve většině ukazatelů se pohybuje v doporučené míře. Oblastí, která může podnik srážet dolů je zhoršená platební morálka odběratelů. Je třeba se na tento fakt zaměřit a snažit se o zkrácení této doby. Co se týče analýzy portfolia, tak je firma také schopna obstát v konkurenci. V této sféře podnikání nabízí řekněme standardní portfolio produktů. Můžeme tvrdit, že firma produkuje kvalitní výrobky či služby. Důležitým faktem je, že společnost ve svém portfoliu skrývá dle mého názoru velký potenciál a to zejména v servisu aplikátorů etiket. Na tento typ služby by se měla do budoucna více zaměřit

Pokud se podívám na analýzu vnějšího prostředí, tak jsem se v rámci STEP analýzy snažil o odhalení nejvýznamnějších faktorů, které podnik z vnější ovlivňují. Je nutné sledovat neustále tento vývoj, protože současné celosvětové dění přináší náhlé zvraty. Porterův model podhalil, že v současné době firma pohybuje na běžném konkurenčním trhu, kde je třeba neustále svou konkurenci monitorovat. Podnik se snaží udržet si či dokonce zlepšovat svou tržní pozici. Spoléhá především na dlouhodobé obchodní vztahy.

Ve SWOT analýze po následném určení silných stránek, slabých stránek, příležitostí a ohrožení následovalo vyhledání vhodné strategie. Na základě provedené SWOT analýzy jsem zjistil, že je pro podnik vhodné zvolit strategii ST, tudíž by se měl snažit pomocí svých silných stránek čelit ohrožením zvenčí.

Na závěr jsem navrhl opatření, která by podnik měl využít ve svém dalším působení. Tato opatření by společnost měla dle mého názoru využít pro svůj další růst a zvyšování hodnoty společnosti. Je jisté, že vše závisí na vedení společnosti, zdali opatření využijí. Je ovšem zřejmé, že v dnešní době podnik nemůže zůstat pozadu za rozvíjející se konkurencí a je vhodné pokračovat ve vyhledávání nových trhů a zákazníků UNICODE M&D s.r.o.

## 6 Summary

The aim of this thesis was to analyze internal and external environment of a chosen company. The company which I have chosen is UNICODE M&D s.r.o. This company is from Pelhřimov and the research was provided via regular meetings in UNICODE M&D s.r.o.

First analysis, which I made was financial analysis. All the necessary information was obtained from the balance sheets and from the profit/loss accounts. My financial analysis include indicators of liquidity, activity, profitability and also debt indicators. This analysis showed, that company UNICODE M&D s.r.o. has quite good financial health.

Financial analysis was followed by the portfolio analysis. To analyze the portfolio BCG matrix was chosen, because it is one of the most widely used portfolio analysis in practice. This matrix shows, which business activities are the most profitable for the company and also which are not perspective. UNICODE M&D s.r.o has potential to improve their portfolio. This company should concentrate on the production of labels applicators and also extend repairing services of them. On the other hand barcode sensors are not as profitable as they were before. Portfolio analysis and also financial analysis were used for the internal environment.

In STEP analysis, which is the first analysis that I used for the external environment is necessary to recognize social, political, economic and technological factors, which influences the company most. For UNICODE M&D s.r.o is necessary to monitor these quickly changing factors to prevent losses and used these knowledge as an advantage which showed this analysis.

The second analysis for the external environment was porter five forces model. This model follows five forces such as threat of new entrants, threat of substitute products, bargaining power of customers, bargaining power of suppliers and intensity of competitive rivalry. This analysis showed that company is situated in normal competitive market. Company has to follow main competitors and try to be better in each aspect.

SWOT analysis defines company's strengths, weaknesses, opportunities and threats. Current strategy for UNICODE M&D s.r.o is in section "ST". This strategy consist of mainly used strengths to avoid threats.

In the last part of my thesis is recommended the best strategy and measures for the company, which should lead to better market position. All these recommendations are based on gained information from provided analysis.

**Keywords:** strategy, internal environment, external environment, STEP, SWOT, Porter's five forces model

## 7 Seznam použité literatury

### Literatura

- [1] Bělohávek, F & Košťán, P & Šulěr, O. (2006). *Management: co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti*. Brno: Computer Press.
- [2] Dedouchova, M. (2001). *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck.
- [3] Donnelly, J. H., & Gibson, J. L. (1997). *Management*. Praha: Grada.
- [4] Erbes, J & Pošvář, Z. (2008). *Management I*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně
- [5] Hron, J & Tichá, I. (2002). *Strategické řízení*. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit.
- [6] Klicnarová, J & Frieblová, J. (2007). *Rozhodovací modely pro ekonomy*. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita.
- [7] Kotler, P. (1992). *Marketing management: analýza, plánování, realizace a kontrola* (1. vyd. v čes. jazyce). Praha: Victoria Publishing.
- [8] Kotler, P. (1998). *Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola*. Praha: Grada.
- [9] Krutina, V & Novotná, M. (2009). *Ekonomika podniku: (cvičení)*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.
- [10] Mallya, T. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada.
- [11] Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- [12] Porter, M. E., & Kvapil, K. (1994). *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing
- [13] ROLÍNEK, L. (2003) *Management I*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta.
- [14] Šmída, F. (2003). *Strategie v podnikové praxi* Praha: Professional Publishing.
- [15] Švarcová, M. (2012). *Marketing: Grafická podpora přednášek*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.
- [16] Veber, J. (2000). *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press.
- [17] Veber, J. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press.

- [18] Vondráček, L. (2006). *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press.

### Odborné články

- [19] Valentin, E. K. (2011). Swot analysis from a resource-based view. *Journal of marketing theory and practice*, 9(1), 54-69.

### Internetové zdroje

- [20] *Aktivita*. Dostupné 27. srpen 2014, z <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-aktivity/>
- [21] *Český statistický úřad*. ČSÚ. Dostupné 2. září 2014, z <http://www.czso.cz/>
- [22] *Generické strategie aneb základ, na kterém můžete stavět i dnes* - *BusinessVize.cz*. Dostupné 11. červenec 2014, z <http://www.businessvize.cz/strategie/genericke-strategie-aneb-zaklad-na-kterem-muzete-stavet-i-dnes>
- [23] *Strategické alternativy* - *ManagementMania.com*. Dostupné 3. srpen 2014, z <https://managementmania.com/cs/strategicke-alternativy>
- [24] *Marketingové plánování malého a středního podniku* | *ModerniRizeni.cz*. Dostupné 19. červenec 2014, z <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-18424880-marketingove-planovani-maleho-a-stredniho-podniku>
- [25] *PEST analýza* – *Wikipedie*. Dostupné 11. červenec 2014, z [http://cs.wikipedia.org/wiki/PEST\\_anal%C3%BDza](http://cs.wikipedia.org/wiki/PEST_anal%C3%BDza)
- [26] *PEST analýza* | *Edolo*. Dostupné 11. červenec 2014, z <http://www.edolo.cz/sluzby-pro-expanzi/pest-analyza/>
- [27] *Porterova analýza pěti sil* – *Wikipedie*. Dostupné 27. červen 2014, z [http://cs.wikipedia.org/wiki/Porterova\\_anal%C3%BDza\\_p%C4%9Bti\\_sil](http://cs.wikipedia.org/wiki/Porterova_anal%C3%BDza_p%C4%9Bti_sil)
- [28] *Porterův model konkurenčních sil* - *Vlastní cesta*. Dostupné 11. červenec 2014, z <http://www.vlastnicesta.cz/metody/porteruv-model-konkurencnich-sil-1/>

- [29] *SWOT analýza eshopu s nadhledem* | *businesspro.cz*. Dostupné 11. červenec 2014, z <http://www.businesspro.cz/nejnovejsi-clanky/swot-analyza-eshopu-s-nadhledem/>
- [30] *SWOT Analysis - StrategyToolsfrom MindTools.com*. Dostupné 24. červenec 2014, z [http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC\\_05.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm)
- [31] *Whatis a SWOT Analysis?* | *Bplans*. Dostupné 24. červenec 2014, z <http://articles.bplans.com/how-to-perform-swot-analysis/>
- [32] *SWOT Analysis: Examples, Templates&Definition*. Dostupné 24. červenec 2014, z <http://www.businessnewsdaily.com/4245-swot-analysis.html>
- [33] *free PEST market analysis template and method, free pest market analysis examples*. Dostupné 24. červenec 2014, z <http://www.businessballs.com/pestanalysisfreetemplate.htm>
- [34] *Understanding Pest AnalysiswithDefinitions and Examples*. Dostupné 24. červenec 2014, z <http://pestleanalysis.com/pest-analysis/>

## 8 Seznam tabulek

|  |    |
|--|----|
| Tabulka 1: SWOT analýza.....                         | 20 |
| Tabulka 2: SWOT matice .....                         | 22 |
| Tabulka 3: Generické strategie dle Portera.....      | 27 |
| Tabulka 4: Poměrový ukazatelé finanční analýzy ..... | 29 |
| Tabulka 5: Základní informace o podniku.....         | 32 |
| Tabulka 7: Ukazatelé Rentability .....               | 34 |
| Tabulka 8: Ukazatelé likvidity.....                  | 35 |
| Tabulka 9: Ukazatelé aktivity .....                  | 35 |
| Tabulka 10: Ukazatele zadluženosti .....             | 36 |
| Tabulka 11 Fullerův trojúhelník .....                | 56 |
| Tabulka 12 Váhy faktorů .....                        | 58 |
| Tabulka 13 Volba strategické alternativy .....       | 60 |

## 9 Seznam obrázků

|  |    |
|--|----|
| Obrázek 1: BCG matice.....                         | 12 |
| Obrázek 2: Porterův model pěti sil .....           | 16 |
| Obrázek 3: Organizační struktura společnosti ..... | 33 |
| Obrázek 4: BCG matice.....                         | 38 |
| Obrázek 5: SWOT matice.....                        | 59 |

## 10 Seznam grafů

|   |    |
|---|----|
| Graf 1: Meziroční srovnání vývoje HDP ..... | 40 |
| Graf 2: Míra inflace v ČR .....             | 41 |
| Graf 3: Míra nezaměstnanosti.....           | 42 |
| Graf 4: Lombardní sazba ČNB .....           | 43 |
| Graf 5: Diskontní sazba ČNB .....           | 44 |

|  |    |
|--|----|
| Graf 6: Repo sazba ČNB .....                 | 45 |
| Graf 7: Podíl hlavní konkurence na trhu..... | 49 |

## **11 Přílohy**

|   |    |
|---|----|
| Příloha 1: Rozvaha 2010.....              | 3  |
| Příloha 2: Výkaz zisků a ztrát 2010 ..... | 5  |
| Příloha 3: Rozvaha 2011 .....             | 7  |
| Příloha 4: Výkaz zisků a ztrát 2011 ..... | 9  |
| Příloha 5: Rozvaha 2012.....              | 11 |
| Příloha 6: Výkaz zisků a ztrát 2012 ..... | 12 |
| Příloha 7: Rozvaha 2013.....              | 13 |
| Příloha 8: Výkaz zisků a ztrát 2013 ..... | 14 |



Příloha 1: Rozvaha 2010

| Oznáčení |                                       | AKTIVA                 | Číslo řádku<br>c | Běžné účetní období |            |            | Minulé úč. období |
|----------|---------------------------------------|------------------------|------------------|---------------------|------------|------------|-------------------|
| a        | b                                     | Brutto<br>1            |                  | Korekce<br>2        | Netto<br>3 | Netto<br>4 |                   |
|          | AKTIVA CELKEM                         | (ř. 02 + 03 + 07 + 12) | 001              | 13 266 0            | 14 621 0   | 11 804 0   | 10 867 0          |
| A.       | Pohledávky za upsaný základní kapitál |                        | 002              |                     |            |            | 0                 |
| B.       | Dlouhodobý majetek                    | (ř. 04 až 06)          | 003              | 2 496 0             | 1 462 0    | 1 034 0    | 660 0             |
| B. I.    | Dlouhodobý nehmotný majetek           |                        | 004              |                     |            |            | 0                 |
| B. II.   | Dlouhodobý hmotný majetek             |                        | 005              | 2 488               | 1 462      | 1 026 0    | 640               |
| B. III.  | Dlouhodobý finanční majetek           |                        | 006              | 8                   | 0          | 8 0        | 20                |
| C.       | Oběžná aktiva                         | (ř. 08 až 11)          | 007              | 10 639 0            | 0          | 10 639 0   | 9 539 0           |
| C. I.    | Zásoby                                |                        | 008              | 3 268               |            | 3 268 0    | 3 849             |
| C. II.   | Dlouhodobé pohledávky                 |                        | 009              |                     |            |            | 0                 |
| C. III.  | Krátkodobé pohledávky                 |                        | 010              | 2 827               |            | 2 827 0    | 2 352             |
| C. IV.   | Krátkodobý finanční majetek           |                        | 011              | 4 544               |            | 4 544 0    | 3 338             |
| D. I.    | Časové rozlišení                      |                        | 012              | 131                 |            | 131 0      | 668               |

vyhláškou  
ní pozdějších předpisů

**ROZVAHA**  
ve zjednodušeném rozsahu  
(v celých tisících Kč)

ke dni 31. 12. 2010

IČ

15824926

Obchodní firma nebo jiný  
název účetní jednotky

UNICODE MED,  
spol. s r.o.

Sídlo, bydliště nebo místo  
podnikání účetní jednotky

Karlovo nám. 161  
393 01 Pelhřimov

| PASIVA                          |   | Číslo řádku | Běžné účetní období | Minulé účetní období |
|---------------------------------|---|-------------|---------------------|----------------------|
| b                               |   | c           | 5                   | 6                    |
| PASIVA CELKEM (ř. 14 + 20 + 25) |   | 013         | 11 804 0            | 10 867 0             |
| Vlastní kapitál (ř. 15 až 19)   |   | 014         | 5 596 0             | 3 905 0              |
| I.                              | Základní kapitál  | 015         | 200                 | 200                  |
| A. II.                          | Kapitálové fondy  | 016         | 0                   | 0                    |
| A. III.                         | Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku | 017         | 20                  | 20                   |
| A. IV.                          | Výsledek hospodaření minulých let                         | 018         | 2 250               | 1 976                |
| A. V.                           | Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)        | 019         | 2 526               | 1 709                |
| B. Cizí zdroje (ř. 21 až 24)    |   | 020         | 6 208 0             | 6 879 0              |
| B. I.                           | Rezervy   | 021         | 0                   | 0                    |
| B. II.                          | Dlouhodobé závazky  | 022         |                     | 5 016                |
| B. III.                         | Krátkodobé závazky  | 023         | 5 608               | 1 863                |
| IV.                             | Bankovní úvěry a výpomoci                                 | 024         | 477                 | 0                    |
| C. I.                           | Časové rozlišení  | 025         | 129                 | 83                   |

Sestaveno dne: 22. 3. 2011

Právní forma účetní jednotky: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání účetní jednotky: koupe zboží za účelem dalšího prodeje

Podpisový záznam: \_\_\_\_\_

JNICODE M&D, spol. s r.o.  
 Karlovo náměstí 161  
 393 01 Pelhřimov  
 IČ: 15824926 DIČ: CZ15824926

## Příloha 2: Výkaz zisků a ztrát 2010

|   |  |   |
|---|--|---|
| <p>...du s vyhláškou<br/>ve znění pozdějších předpisů</p> | <p><b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY</b><br/>ve zjednodušeném rozsahu<br/>(v celých tisících Kč)</p> <p>ke dni <u>31. 12. 2010</u></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p>IČ<br/><u>15824926</u></p> </div> | <p>Obchodní firma nebo jiný<br/>název účetní jednotky</p> <p><u>UNICODE MED</u><br/><u>SPOL. S R.O.</u></p> <hr/> <p>Sídlo, bydliště nebo místo<br/>podnikání účetní jednotky</p> <p><u>KARLOVO NÁM. 161</u><br/><u>393 01 PE</u></p> |
|---|--|---|

| Označení<br>a | TEXT<br>b  | Číslo<br>řádku<br>c | Skutečnost v účetním období |              |
|---------------|--|---------------------|-----------------------------|--------------|
|               |  |                     | středovaném<br>1            | minulém<br>2 |
| I.            | Tržby za prodej zboží  | 1                   | 23 085                      | 16 140       |
| A.            | Náklady vynaložené na prodané zboží  | 2                   | 13 212                      | 9 657        |
| +             | Obchodní marže (f. 01 - 02)  | 3                   | 9 873 0                     | 6 483 0      |
| II.           | Výkony   | 4                   | 1 258                       | 1 596        |
| B.            | Výkonová spotřeba  | 5                   | 2 331                       | 2 414        |
| +             | Přidaná hodnota (f. 03 + 04 - 05)  | 6                   | 8 800 0                     | 5 665 0      |
| C.            | Osobní náklady   | 7                   | 5 356                       | 4 585        |
| D.            | Daně a poplatky  | 8                   | 17                          | 150          |
| E.            | Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku  | 9                   | 492                         | 184          |
| III.          | Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu   | 10                  | 241                         | 2 920        |
| F.            | Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu                                       | 11                  | 0                           | 1 456        |
| G.            | Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období  | 12                  | 0                           | 0            |
| IV.           | Ostatní provozní výnosy  | 13                  | 29                          | 33           |
| H.            | Ostatní provozní náklady   | 14                  | 32                          | 47           |
| V.            | Převod provozních výnosů   | 15                  | 0                           | 0            |
| I.            | Převod provozních nákladů  | 16                  | 0                           | 0            |
| *             | Provozní výsledek hospodaření<br>[f. 06 - 07 - 08 - 09 + 10 - 11 - 12 + 13 - 14 + (-15) - (-16)] | 17                  | 3 173 0                     | 2 196 0      |
| VI.           | Tržby z prodeje cenných papírů a podílů  | 18                  | 0                           | 0            |
| J.            | Prodané cenné papíry a podíly  | 19                  | 0                           | 0            |
| VII.          | Výnosy z dlouhodobého finančního majetku   | 20                  | 0                           | 0            |
| VIII.         | Výnosy z krátkodobého finančního majetku   | 21                  | 0                           | 0            |

| TEXT<br>b   | Číslo řádku<br>c | Skutečnost v účetním období |              |
|---|------------------|-----------------------------|--------------|
|   |                  | sledovaném<br>1             | minulém<br>2 |
| Náklady z finančního majetku  | 22               | 0                           | 0            |
| Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů  | 23               | 0                           | 0            |
| Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů   | 24               | 0                           | 0            |
| Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti  | 25               | 0                           | 0            |
| X. Výnosové úroky   | 26               | 0                           | 1            |
| N. Nákladové úroky  | 27               | 77                          | 133          |
| XI. Ostatní finanční výnosy   | 28               | 92                          | 61           |
| O. Ostatní finanční náklady   | 29               | 47                          | 64           |
| XII. Převod finančních výnosů   | 30               | 0                           | 0            |
| P. Převod finančních nákladů  | 31               | 0                           | 0            |
| Finanční výsledek hospodaření<br>[f. 18 - 19 + 20 + 21 - 22 + 23 - 24 - 25 + 26 - 27 + 28 - 29 + (-30) - (-31)] | 32               | - 32                        | - 135        |
| Q. Daň z příjmů za běžnou činnost   | 33               | 610                         | 427          |
| ** Výsledek hospodaření za běžnou činnost (f. 17 + 32 - 33)   | 34               | 2 531                       | 1 634        |
| XIII. Mimořádné výnosy  | 35               | 0                           | 0            |
| R. Mimořádné náklady  | 36               | 5                           | 0            |
| S. Daň z příjmů z mimořádné činnosti  | 37               | 0                           | 0            |
| * Mimořádný výsledek hospodaření (f. 35 - 36 - 37)  | 38               | - 5                         | 0            |
| T. Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)  | 39               |                             | 0            |
| *** Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (f. 34 + 38 - 39)   | 40               | 2 526                       | 1 634        |
| **** Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (f. 40 + 37 + 33 + 39)  | 41               | 3 136                       | 2 061        |

Sestaveno dne:

21. 3. 2011

Právní forma účetní jednotky:

Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání účetní jednotky:

koupě zboží za účelem dalšího prodeje

Podpisový záznam:

UNICODE M&D, spol. s r.o.  
Karlovo náměstí 161  
393 01 Pelhřimov  
IČ:15824926 DIČ:CZ15824926

# Příloha 3: Rozvaha 2011

Zpracováno v souladu s vyhláškou  
č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů

**ROZVAHA**  
ve zjednodušeném rozsahu  
(v celých tisících Kč)

ke dni 31. 12. 2011

IČ  
15824926

Obchodní firma nebo jiný  
název účetní jednotky  
UNICODE M&D  
Spol. s r.o.

Sídlo, bydliště nebo místo  
podnikání účetní jednotky  
KARLOVO NÁM. 161  
PELHŘIMOV  
393 01

| Označení<br>a | AKTIVA<br>b                           | Číslo<br>řádku<br>c | Běžné účetní období |              |            | Minulé úč. období |
|---------------|---------------------------------------|---------------------|---------------------|--------------|------------|-------------------|
|               |                                       |                     | Brutto<br>1         | Korekce<br>2 | Netto<br>3 | Netto<br>4        |
|               | AKTIVA CELKEM (f. 02 + 03 + 07 + 12)  | 001                 | 13 422 0            | 1 568 0      | 11 854 0   | 11 804 0          |
| A.            | Pohledávky za upsaný základní kapitál | 002                 |                     |              |            | 0                 |
| B.            | Dlouhodobý majetek (f. 04 až 08)      | 003                 | 2 631 0             | 1 562 0      | 1 069 0    | 1 034 0           |
| I.            | Dlouhodobý nehmotný majetek           | 004                 | 56                  | 56           | 0 0        | 0                 |
| B. II.        | Dlouhodobý hmotný majetek             | 005                 | 2 575               | 1 506        | 1 012 0    | 1 026             |
| B. III.       | Dlouhodobý finanční majetek           | 006                 | 57                  | 0            | 57 0       | 8                 |
| C.            | Oběžná aktiva (f. 08 až 11)           | 007                 | 10 619 0            | 6 0          | 10 613 0   | 10 639 0          |
| C. I.         | Zásoby                                | 008                 | 3 286               | 0            | 3 286 0    | 3 268             |
| C. II.        | Dlouhodobé pohledávky                 | 009                 | 0                   | 6            | - 6 0      | 0                 |
| C. III.       | Krátkodobé pohledávky                 | 010                 | 3 993               | 0            | 3 993 0    | 2 827             |
| C. IV.        | Krátkodobý finanční majetek           | 011                 | 3 340               | 0            | 3 340 0    | 4 544             |
| D. I.         | Časové rozlišení                      | 012                 | 172                 | 0            | 172 0      | 131               |

| Číslo řádku | PASIVA  | Číslo řádku | Běžné účetní období | Minulé účetní období |
|-------------|---|-------------|---------------------|----------------------|
| a           | b   | c           | 5                   | 6                    |
|             | PASIVA CELKEM (ř. 14 + 20 + 25)                           | 013         | 11 854 0            | 11 804 0             |
| A.          | Vlastní kapitál (ř. 15 až 19)                             | 014         | 7 700 0             | 5 596 0              |
| A. I.       | Základní kapitál  | 015         | 200                 | 200                  |
| A. II.      | Kapitálové fondy  | 016         | 0                   | 0                    |
| A. III.     | Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku | 017         | 20                  | 20                   |
| A. IV.      | Výsledek hospodaření minulých let                         | 018         | 5 376               | 2 850                |
| A. V.       | Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)        | 019         | 2 104               | 2 526                |
| B.          | Cizí zdroje (ř. 21 až 24)                                 | 020         | 3 933 0             | 6 049 0              |
| B. I.       | Rezervy   | 021         | 0                   | 0                    |
| B. II.      | Dlouhodobé závazky  | 022         | 0                   | 0                    |
| B. III.     | Krátkodobé závazky  | 023         | 3 826               | 5 602                |
| B. IV.      | Bankovní úvěry a výpomoci                                 | 024         | 107                 | 447                  |
| C. I.       | Časové rozlišení  | 025         | 221                 | 129                  |

Sestaveno dne:

30.3.2021

Právní forma účetní jednotky:

Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání účetní jednotky:

Koupe zboží za účelem jeho dalšího prodeje

Podpisový záznam:

UNICODE M&D, spol. s r.o.  
Karlovo náměstí 161  
393 01 Pelhřimov  
IČ:15824926 DIČ:CZ15824926

# Příloha 4: Výkaz zisků a ztrát 2011

Zpracováno v souladu s vyhláškou  
č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY**  
**ve zjednodušeném rozsahu**  
(v celých tisících Kč)

ke dni 31. 12. 2011

IČ  
15824926

Obchodní firma nebo jiný  
název účetní jednotky  
UNICODE M&D  
spol. s r. o.

Sídlo, bydliště nebo místo  
podnikání účetní jednotky  
KARLOVO NÁM. 161  
ŘEHŘIMOV  
393 01

| Označení<br>a | TEXT<br>b   | Číslo<br>řádku<br>c | Skutečnost v účetním období |              |
|---------------|---|---------------------|-----------------------------|--------------|
|               |   |                     | sledovaném<br>1             | minulém<br>2 |
| I.            | Tržby za prodej zboží   | 1                   | 15 495                      | 23 085       |
| A.            | Náklady vynaložené na prodané zboží   | 2                   | 9 146                       | 13 212       |
| +             | Obchodní marže (f. 01 - 02)   | 3                   | 6 349 0                     | 9 873 0      |
| II.           | Výkony  | 4                   | 9 077                       | 12 58        |
| B.            | Výkonová spotřeba   | 5                   | 6 676                       | 2 331        |
| +             | Přidaná hodnota (f. 03 + 04 - 05)   | 6                   | 8 750 0                     | 8 800 0      |
| C.            | Osobní náklady  | 7                   | 5 615                       | 5 356        |
| D.            | Daně a poplatky   | 8                   | 19                          | 17           |
| E.            | Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku   | 9                   | 500                         | 492          |
| III.          | Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu  | 10                  | 180                         | 241          |
| F.            | Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu                                      | 11                  | 32                          | 0            |
| G.            | Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období | 12                  | - 16                        | 0            |
| V.            | Ostatní provozní výnosy   | 13                  | 3                           | 29           |
| H.            | Ostatní provozní náklady  | 14                  | 2                           | 32           |
| V.            | Převod provozních výnosů  | 15                  | 0                           | 0            |
| I.            | Převod provozních nákladů   | 16                  | 0                           | 0            |
| *             | Provozní výsledek hospodaření [f. 06 - 07 - 08 - 09 + 10 - 11 - 12 + 13 - 14 + (-15) - (-16)]   | 17                  | 2 781 0                     | 3 173 0      |
| VI.           | Tržby z prodeje cenných papírů a podílů   | 18                  | 0                           | 0            |
| J.            | Prodané cenné papíry a podíly   | 19                  | 0                           | 0            |
| VII.          | Výnosy z dlouhodobého finančního majetku  | 20                  | 0                           | 0            |
| VIII.         | Výnosy z krátkodobého finančního majetku  | 21                  | 0                           | 0            |

| TEXT<br>b   | Číslo řádku<br>c | Skutečnost v účetním období |              |
|---|------------------|-----------------------------|--------------|
|   |                  | sledovaném<br>1             | minulém<br>2 |
| Náklady z finančního majetku  | 22               | 0                           | 0            |
| IX. Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů  | 23               | 0                           | 0            |
| L. Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů  | 24               | 0                           | 0            |
| M. Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti   | 25               | 0                           | 0            |
| X. Výnosové úroky   | 26               | 3                           | 0            |
| N. Nákladové úroky  | 27               | 82                          | 77           |
| XI. Ostatní finanční výnosy   | 28               | 29                          | 92           |
| O. Ostatní finanční náklady   | 29               | 120                         | 47           |
| XII. Převod finančních výnosů   | 30               | 0                           | 0            |
| P. Převod finančních nákladů  | 31               | 0                           | 0            |
| * Finanční výsledek hospodaření<br>[f. 18 - 19 + 20 + 21 - 22 + 23 - 24 - 25 + 26 - 27 + 28 - 29 + (-30) - (-31)] | 32               | -170 0                      | -32 0        |
| Q. Daň z příjmů za běžnou činnost   | 33               | 507                         | 610          |
| ** Výsledek hospodaření za běžnou činnost (f. 17 + 32 - 33)   | 34               | 2104 0                      | 2531 0       |
| XIII. Mimořádné výnosy  | 35               | 0                           | 0            |
| R. Mimořádné náklady  | 36               | 0                           | 5            |
| S. Daň z příjmů z mimořádné činnosti  | 37               | 0                           | 0            |
| * Mimořádný výsledek hospodaření (f. 35 - 36 - 37)  | 38               | 0 0                         | -5 0         |
| T. Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)  | 39               | 0                           | 0            |
| *** Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (f. 34 + 38 - 39)   | 40               | 2104 0                      | 2526 0       |
| **** Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (f. 40 + 37 + 33 + 39)  | 41               | 2611 0                      | 3136 0       |

Sestaveno dne:

30.3.2012

Právní forma účetní jednotky:


společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání účetní jednotky:

koupe zboží za účelem dalšího prodeje

Podpisový záznam:

UNICODE M&D, spol. s r.o.  
Karlovo náměstí 161  
393 01 Pelhřimov  
IČ:15824926 DIČ:CZ15824926





## Příloha 5: Rozvaha 2012

Upozornění: Opis pouze pro potřebu poplatníka ke kontrole elektronicky odeslaných údajů, nelze jej použít jako součást účetní závěrky, bude-li přiznání podáváno v listinné podobě.

|                        |                                   |
|------------------------|-----------------------------------|
| Daňový subjekt:        | UNICODE M&D, spol. s r.o.         |
| IČ / DIČ:              | 15824926 / CZ15824926             |
| Sídlo účetní jednotky: | Karlovo nám. 161, 39301 PELHŘIMOV |

Vybrané údaje z Rozvahy (bilance) pro podnikatele, ve zjednodušeném rozsahu  
ke dni 31.12.2012  
(v celých tisících Kč)

| A K T I V A   |                                       | brutto | korekce | netto | minulé období netto |
|---------------|---------------------------------------|--------|---------|-------|---------------------|
|               |                                       | 1      | 2       | 3     | 4                   |
| AKTIVA CELKEM |                                       | 14047  | 1845    | 12202 | 11854               |
| A.            | Pohledávky za upsaný základní kapitál | 0      | 0       | 0     | 0                   |
| B.            | Dlouhodobý majetek                    | 2612   | 1814    | 798   | 1069                |
| B.I.          | Dlouhodobý nehmotný majetek           | 56     | 56      | 0     | 0                   |
| B.II.         | Dlouhodobý hmotný majetek             | 2518   | 1758    | 760   | 1012                |
| B.III.        | Dlouhodobý finanční majetek           | 38     | 0       | 38    | 57                  |
| C.            | Oběžná aktiva                         | 11248  | 31      | 11217 | 10613               |
| C.I.          | Zásoby                                | 3976   | 0       | 3976  | 3286                |
| C.II.         | Dlouhodobé pohledávky                 | 16     | 31      | -15   | -6                  |
| C.III.        | Krátkodobé pohledávky                 | 3634   | 0       | 3634  | 3485                |
| C.IV.         | Krátkodobý finanční majetek           | 3622   | 0       | 3622  | 3340                |
| D.I.          | Časové rozlišení                      | 187    | 0       | 187   | 172                 |

| P A S I V A   |   | běžné účetní období | minulé účetní období |
|---------------|---|---------------------|----------------------|
|               |   | 1                   | 2                    |
| PASIVA CELKEM |   | 12202               | 11854                |
| A.            | Vlastní kapitál   | 9719                | 7700                 |
| A.I.          | Základní kapitál  | 200                 | 200                  |
| A.II.         | Kapitálové fondy  | 0                   | 0                    |
| A.III.        | Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku | 20                  | 20                   |
| A.IV.         | Výsledek hospodaření minulých let                         | 7479                | 5376                 |
| A.V.          | Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)        | 2020                | 2104                 |
| B.            | Cizí zdroje   | 2233                | 3933                 |
| B.I.          | Rezervy   | 0                   | 0                    |
| B.II.         | Dlouhodobé závazky  | 0                   | 0                    |
| B.III.        | Krátkodobé závazky  | 2233                | 3826                 |
| B.IV.         | Bankovní úvěry a výpomoci                                 | 0                   | 107                  |
| C.I.          | Časové rozlišení  | 250                 | 221                  |

|                 |           |
|-----------------|-----------|
| Sestavil:       | Telefon:  |
| JIRÍ M/JEDNATEL | 565323039 |

|   |  |
|---|--|
| Člen statutárního orgánu, jehož podpisový záznam byl připojen k účetní závěrce: |  |
|---|--|



## Příloha 6: Výkaz zisků a ztrát 2012

Upozornění: Opis pouze pro potřebu poplatníka ke kontrole elektronicky odeslaných údajů, nelze jej použít jako součást účetní závěrky, bude-li přiznání podáváno v listinné podobě.

|                        |                                   |
|------------------------|-----------------------------------|
| Daňový subjekt:        | UNICODE M&D, spol. s r.o.         |
| IČ / DIČ:              | 15824926 / CZ15824926             |
| Sídlo účetní jednotky: | Karlovo nám. 161, 39301 PELHŘIMOV |

Vybrané údaje z Výkazu zisku a ztráty pro podnikatele - druhové členění, ve zjednodušeném rozsahu  
ke dni 31.12.2012  
(v celých tisících Kč)

|       | Název položky   | běžné účetní období | minulé účetní období |
|-------|---|---------------------|----------------------|
|       |   | 1                   | 2                    |
| I.    | Tržby za prodej zboží   | 15562               | 15495                |
| A.    | Náklady vynaložené na prodané zboží   | 9595                | 9146                 |
| +     | Obchodní marže  | 5967                | 6349                 |
| II.   | Výkony  | 8277                | 9077                 |
| B.    | Výkonová spotřeba   | 6021                | 6676                 |
| +     | Přidaná hodnota   | 8223                | 8750                 |
| C.    | Osobní náklady  | 5497                | 5615                 |
| D.    | Daně a poplatky   | 18                  | 19                   |
| E.    | Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku   | 252                 | 500                  |
| III.  | Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu  | 120                 | 180                  |
| F.    | Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu                                      | 8                   | 32                   |
| G.    | Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období | 25                  | -16                  |
| IV.   | Ostatní provozní výnosy   | 1                   | 3                    |
| H.    | Ostatní provozní náklady  | 11                  | 2                    |
| V.    | Převod provozních výnosů  | 0                   | 0                    |
| I.    | Převod provozních nákladů   | 0                   | 0                    |
| *     | Provozní výsledek hospodaření   | 2533                | 2781                 |
| VI.   | Tržby z prodeje cenných papírů a podílů   | 0                   | 0                    |
| J.    | Prodané cenné papíry a podíly   | 0                   | 0                    |
| VII.  | Výnosy z dlouhodobého finančního majetku  | 0                   | 0                    |
| VIII. | Výnosy z krátkodobého finančního majetku  | 0                   | 0                    |
| K.    | Náklady z finančního majetku  | 0                   | 0                    |
| IX.   | Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů  | 0                   | 0                    |
| L.    | Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů   | 0                   | 0                    |
| M.    | Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti                                      | 0                   | 0                    |
| X.    | Výnosové úroky  | 19                  | 3                    |
| N.    | Nákladové úroky   | 18                  | 82                   |
| XI.   | Ostatní finanční výnosy   | 74                  | 29                   |
| O.    | Ostatní finanční náklady  | 103                 | 120                  |
| XII.  | Převod finančních výnosů  | 0                   | 0                    |
| P.    | Převod finančních nákladů   | 0                   | 0                    |
| *     | Finanční výsledek hospodaření   | -28                 | -170                 |
| Q.    | Daň z příjmů za běžnou činnost  | 485                 | 507                  |
| **    | Výsledek hospodaření za běžnou činnost  | 2020                | 2104                 |
| XIII. | Mimořádné výnosy  | 0                   | 0                    |
| R.    | Mimořádné náklady   | 0                   | 0                    |
| S.    | Daň z příjmů z mimořádné činnosti   | 0                   | 0                    |
| *     | Mimořádný výsledek hospodaření  | 0                   | 0                    |
| T.    | Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)   | 0                   | 0                    |
| ***   | Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)   | 2020                | 2104                 |
| ****  | Výsledek hospodaření před zdaněním  | 2505                | 2611                 |

## Příloha 7: Rozvaha 2013

Upozornění: Opis pouze pro potřebu poplatníka ke kontrole elektronicky odeslaných údajů, nelze jej použít jako součást účetní závěrky, bude-li přiznání podáváno v listinné podobě.

|                        |                             |
|------------------------|-----------------------------|
| Daňový subjekt:        | UNICODIC MED, spol. s r. o. |
| IČ / DIČ:              | 15824926                    |
| Sídlo účetní jednotky: | KARLOVA NÁM. 157, PELKŤIMOV |

Vybrané údaje z Rozvahy (bilance) pro podnikatele, ve zjednodušeném rozsahu  
ke dni 31.12.2013  
(v celých tisících Kč)

| AKTIVA        |                                       | brutto | korekce | netto | mimulé období netto |
|---------------|---------------------------------------|--------|---------|-------|---------------------|
|               |                                       | 1      | 2       | 3     | 4                   |
| AKTIVA CELKEM |                                       | 17979  | 1990    | 15989 | 11717               |
| A.            | Pohledávky za upsaný základní kapitál | 0      | 0       | 0     | 0                   |
| B.            | Dlouhodobý majetek                    | 3945   | 1963    | 1982  | 798                 |
| B.I.          | Dlouhodobý nehmotný majetek           | 56     | 56      | 0     | 0                   |
| B.II.         | Dlouhodobý hmotný majetek             | 3863   | 1907    | 1956  | 760                 |
| B.III.        | Dlouhodobý finanční majetek           | 26     | 0       | 26    | 38                  |
| C.            | Oběžná aktiva                         | 13864  | 27      | 13837 | 10731               |
| C.I.          | Zásoby                                | 3806   | 0       | 3806  | 3976                |
| C.II.         | Dlouhodobé pohledávky                 | 1      | 27      | -26   | -26                 |
| C.III.        | Krátkodobé pohledávky                 | 4358   | 0       | 4358  | 3149                |
| C.IV.         | Krátkodobý finanční majetek           | 5699   | 0       | 5699  | 3622                |
| D.I.          | Časové rozlišení                      | 170    | 0       | 170   | 187                 |

| PASIVA        |   | běžné účetní období | mimulé účetní období |
|---------------|---|---------------------|----------------------|
|               |   | 1                   | 2                    |
| PASIVA CELKEM |   | 15989               | 11717                |
| A.            | Vlastní kapitál   | 11862               | 9719                 |
| A.I.          | Základní kapitál  | 200                 | 200                  |
| A.II.         | Kapitálové fondy  | 0                   | 0                    |
| A.III.        | Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku | 20                  | 20                   |
| A.IV.         | Výsledek hospodaření minulých let                         | 9499                | 7479                 |
| A.V.          | Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)        | 2143                | 2020                 |
| B.            | Cizí zdroje   | 3842                | 1748                 |
| B.I.          | Rezervy   | 0                   | 0                    |
| B.II.         | Dlouhodobé závazky  | 0                   | 0                    |
| B.III.        | Krátkodobé závazky  | 3542                | 1748                 |
| B.IV.         | Bankovní úvěry a výpomoci                                 | 300                 | 0                    |
| C.I.          | Časové rozlišení  | 285                 | 250                  |

|           |          |
|-----------|----------|
| Sestavil: | Telefon: |
|           |          |

|   |            |
|---|------------|
| Člen statutárního orgánu, jehož podpisový záznam byl připojen k účetní závěrce: | Marek Jirí |
|---|------------|

Příloha 8: Výkaz zisků a ztrát 2013

Upozornění: Opíš pouze pro potřebu poplatníka ke kontrole elektronicky odeslaných údajů, nete je poslat jako součást účetní závěrky, bude-li přírůstek podáván v listinné podobě.

|                        |                             |
|------------------------|-----------------------------|
| Daňový subjekt:        | UNICORP HB, spol. s r.o.    |
| IČ / DIČ:              | 15024426                    |
| Sídlo účetní jednotky: | KARLOVO NÁM. 161, PELHŘIMOV |

Vybrané údaje z Výkazu zisku a ztráty pro podnikatele - druhové členění, ve zjednodušeném rozsahu  
ke dni 31.12.2013  
(v celých tisících Kč)

|       | Název položky   | běžné účetní období | minulé účetní období |
|-------|---|---------------------|----------------------|
|       |   | 1                   | 2                    |
| I.    | Tržby za prodej zboží   | 15628               | 15562                |
| A.    | Náklady vynaložené na prodané zboží   | 10010               | 9595                 |
| +     | Obchodní marže  | 5618                | 5967                 |
| II.   | Výkony  | 10255               | 8277                 |
| B.    | Výkonová spotřeba   | 7139                | 6021                 |
| +     | Přidaná hodnota   | 8734                | 8224                 |
| C.    | Osobní náklady  | 5949                | 5497                 |
| D.    | Daně a poplatky   | -26                 | 18                   |
| E.    | Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku   | 150                 | 252                  |
| III.  | Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu  | 181                 | 120                  |
| F.    | Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu                                      | 110                 | 8                    |
| G.    | Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období | -4                  | 25                   |
| IV.   | Ostatní provozní výnosy   | 0                   | 1                    |
| H.    | Ostatní provozní náklady  | 16                  | 10                   |
| V.    | Převod provozních výnosů  | 0                   | 0                    |
| I.    | Převod provozních nákladů   | 0                   | 0                    |
| *     | Provozní výsledek hospodaření   | 2720                | 2534                 |
| VI.   | Tržby z prodeje cenných papírů a podílů   | 0                   | 0                    |
| J.    | Prodané cenné papíry a podíly   | 0                   | 0                    |
| VII.  | Výnosy z dlouhodobého finančního majetku  | 0                   | 0                    |
| VIII. | Výnosy z krátkodobého finančního majetku  | 0                   | 0                    |
| K.    | Náklady z finančního majetku  | 0                   | 0                    |
| IX.   | Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů  | 0                   | 0                    |
| L.    | Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů   | 0                   | 0                    |
| M.    | Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti                                      | 0                   | 0                    |
| X.    | Výnosové úroky  | 14                  | 19                   |
| N.    | Nákladové úroky   | 0                   | 18                   |
| XI.   | Ostatní finanční výnosy   | 54                  | 74                   |
| O.    | Ostatní finanční náklady  | 131                 | 103                  |
| XII.  | Převod finančních výnosů  | 0                   | 0                    |
| P.    | Převod finančních nákladů   | 0                   | 0                    |
| *     | Finanční výsledek hospodaření   | -62                 | -28                  |
| Q.    | Daň z příjmů za běžnou činnost  | 514                 | 485                  |
| **    | Výsledek hospodaření za běžnou činnost  | 2143                | 2020                 |
| XIII. | Mimořádné výnosy  | 0                   | 0                    |
| R.    | Mimořádné náklady   | 0                   | 0                    |
| S.    | Daň z příjmů z mimořádné činnosti   | 0                   | 0                    |
| *     | Mimořádný výsledek hospodaření  | 0                   | 0                    |
| T.    | Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)   | 0                   | 0                    |
| ***   | Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)   | 2143                | 2020                 |
| ****  | Výsledek hospodaření před zdaněním  | 2657                | 2505                 |