



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

**HODNOCENÍ EKONOMICKÉ SITUACE ZVOLENÉ
KORPORACE A NÁVRHY NA JEJÍ ZLEPŠENÍ**

ASSESSMENT OF THE ECONOMIC SITUATION IN SELECTED CORPORATION AND
PROPOSALS FOR ITS IMPROVEMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Alois Linha

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Helena Hanušová, CSc.

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav financí
Student: **Bc. Alois Linha**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku
Vedoucí práce: **Ing. Helena Hanušová, CSc.**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Hodnocení ekonomické situace zvolené korporace a návrhy na její zlepšení

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce – z odborné literatury vybrat metody externích a interních analýz (včetně prezentace teoretických přístupů různých autorů) tak, aby bylo možné vypracovat komplexní analýzu. Při výběru akceptovat specifika korporace a oboru podnikání.

Analýza problému a současného stavu – analyzovat vhodně vybranými metodami externích a interních analýz vybranou korporaci a formulovat závěry plynoucí z výsledků analýz.

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení – na základě závěrů z provedených analýz a s přihlédnutím ke specifikům zvolené korporace i specifikům oboru jejího podnikání formulovat doporučení a navrhnout opatření, jejichž realizace by umožnila zlepšení zjištěného stavu.

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Vhodně zvolenými metodami (například finanční analýzy, situační analýzy, SWOT analýzy, PESTEL, Porterův model 5 konkurenčních sil, model 7S) provést analýzu zvolené korporace.

Na základě výsledků plynoucích z provedených analýz a s přihlédnutím ke specifikům zvolené korporace i oboru její činnosti formulovat doporučení a navrhnout opatření umožňující zlepšení zjištěného stavu.

Základní literární prameny:

GRASSEOVÁ, M. a kol. Analýza podniku v rukou manažera. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

KOVANICOVÁ, D. a P. KOVANIC. Poklady skryté v účetnictví. Díl 1. Jak porozumět účetním výkazům. 6. akt. vyd. Praha: POLYGON, 1997. ISBN 80-7273-047-9.

PORTER, M. E. Competitive Strategy (Orig.): Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Free Press. 1980.

RUČKOVÁ, P. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 5. rozš. vyd. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2015. ISBN 978-80-247-5534-2.

SEDLÁČKOVÁ, H. Strategická analýza. 2. přepr. a rozš. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-717-367-1.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na ekonomické zhodnocení podniku ABC s.r.o. Tento podnik působí ve zpracovatelském průmyslu, kde vyrábí kovové konstrukce a další kovové výrobky na zakázku. Pomocí externích analýz jsou zjištěny příležitosti a hrozby a na základě interních analýz jsou zjištěny silné a slabé stránky podniku. Na základě identifikace těchto skutečností jsou podány návrhy a doporučení na zlepšení zjištěného stavu podniku.

Abstract

The master's thesis is focused on economic evaluation of the company ABC s.r.o. The company operates in the manufacturing industry where it manufactures custom-made metal structures and other metal products. Using external analysis the author identified, opportunities and threats, based on internal analysis strengths and weaknesses of the company are identified. By identifying these facts Author has made suggestions and recommendations to improve this businesses performance.

Klíčová slova

SLEPTE analýza, Porterův model 5 sil, model 7S, finanční analýza, Kralickuv Quicktest, SWOT, strojírenský průmysl, zpracovatelský odvětví, výrobní podnik

Key words:

SLEPTE analysis, Porter's 5 forces model, 7S model, financial analysis, Kralicek Quicktest, SWOT, engineering industry, manufacturing industry, manufacturing company

Bibliografická citace

LINHA, Alois. *Hodnocení ekonomické situace zvolené korporace a návrhy na její zlepšení* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-12]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/119491>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí. Vedoucí práce Helena Hanušová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 12. května 2019

.....

Bc. Alois Linha

Poděkování

Rád bych poděkoval své vedoucí práce Ing. Heleně Hanušové, CSc. za odborné rady a připomínky, které mi pomohly utřídit myšlenky a vypracovat diplomovou práci. Zároveň bych rád poděkoval zaměstnancům společnosti ABC, za jejich spolupráci při získávání dat pro tuto diplomovou práci.

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	13
2.1 OBECNÉ INFORMACE K PODNIKÁNÍ.....	13
2.1.1 Podnikání, podnikatel podnik.....	13
2.1.2 Členění podnikatelských subjektů.....	15
2.1.3 Společnost s ručením omezeným.....	16
2.2 STRATEGICKÁ ANALÝZA OBECNĚ.....	18
2.3 ANALÝZA EXTERNÍHO OKOLÍ KORPORACE.....	19
2.3.1 SLEPTE analýza.....	21
2.3.2 Porterův model pěti sil.....	27
2.4 ANALÝZA INTERNÍHO OKOLÍ KORPORACE.....	33
2.4.1 Model 7S.....	34
2.4.2 Finanční analýza.....	40
2.4.3 Bonitní a bankrotní modely.....	51
2.5 SWOT ANALÝZA.....	54
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	57
3.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	57
3.1.1 Historie společnosti.....	58
3.1.2 Organizační struktura.....	59
3.1.3 Výrobní program.....	60
3.1.4 Dodavatelé.....	62
3.1.5 Odběratelé.....	63
3.2 SLEPTE.....	63
3.2.1 Sociální faktory.....	64
3.2.2 Legislativní faktory.....	68
3.2.3 Ekonomické faktory.....	69
3.2.4 Politické faktory.....	73
3.2.5 Technologické faktory.....	74
3.2.6 Ekologické faktory.....	75
3.2.7 Závěr SLPETE.....	75
3.3 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL.....	77
3.3.1 Riziko vstupu potencionálních konkurentů.....	77
3.3.2 Rivalita mezi stávajícími podniky.....	78
3.3.3 Smluvní síla kupujících.....	79
3.3.4 Smluvní síla dodavatelů.....	80
3.3.5 Hrozby substitučních výrobků.....	81
3.3.6 Zhodnocení Porterova modelu pěti sil.....	81
3.4 7S.....	82
3.4.1 Strategie.....	82
3.4.2 Struktura.....	83
3.4.3 Systémy.....	84
3.4.4 Schopnosti.....	85
3.4.5 Spolupracovníci.....	86

3.4.6 Styl vedení	86
3.4.7 Sdílené hodnoty	86
3.4.8 Závěr 7S analýzy	88
3.5 ZHODNOCENÍ ROZVAHY A VZZ	89
3.5.1 Rozvaha	89
3.5.2 Výkaz zisků a ztrát	94
3.5.3 Závěr analýzy rozvahy a VZZ	96
3.6 FINANČNÍ ANALÝZA – POMĚROVÉ UKAZATELE	97
3.6.1 Analýza likvidity	97
3.6.2 Ukazatele rentability	101
3.6.3 Ukazatele zadluženosti	104
3.6.4 Ukazatele aktivity	106
3.6.5 Závěr finanční analýzy	108
3.7 BONITNÍ A BANKROTNÍ MODEL	108
3.7.1 Králickův Quiktest	108
3.7.2 IN 05	111
3.8 SWOT	112
3.8.1 Silné stránky	112
3.8.2 Slabé stránky	113
3.8.3 Příležitosti	115
3.8.4 Hrozby	116
3.8.5 Závěr SWOT	117
4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	119
4.1 ZAVÉST STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ	119
4.2 ZMĚNA ORGANIZAČNÍ STRUKTURY	120
4.3 ZAVEDENÍ FINANČNÍHO MANAGMENTU	122
4.3.1 Kurzové riziko	122
4.3.2 Změna bankovní instituce	125
4.3.3 credit managmentu	125
4.4 CONTROLLING	125
4.5 NOVÝ ÚČETNÍ SOFTWARE	127
4.5.1 Pohoda Premium	127
4.5.2 Money S3	128
4.5.3 MRP-Vizuální účetní systém	129
4.5.4 Zhodnocení	129
4.6 SPOLUPRÁCE SE STŘEDOŠKOLSKÝMI A VYSOKOŠKOLSKÝMI INSTITUCEMI	130
4.7 BENEFITY A MOTIVACE	132
4.7.1 Benefity pro zaměstnance	132
4.7.2 Motivace pro plnění cílů a návrhů na zlepšení	135
4.7.3 Kolektivní akce	137
4.8 INVESTICE DO MAJETKU SPOLEČNOSTI	138
4.9 MARKETINGOVÁ PREZENTACE	138
4.9.1 Veletrhy v ČR a zahraničí	138
4.9.2 Webové stránky	139
4.9.3 Webová reklama	143
ZÁVĚR	146

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	148
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ.....	157
SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ.....	159
SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....	160
SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ.....	162
SEZNAM PŘÍLOH.....	163

ÚVOD

Tématem této diplomové práce je Hodnocení ekonomické situace zvolené soukromoprávní korporace pomocí vybraných metod a návrhy na její zlepšení. Toto téma si autor vybral, jelikož se zajímá o tuto problematiku a uvědomuje si, že k hodnocení podniku nestačí data pouze z finanční analýzy. Ale je zapotřebí komplexní analýza, která napomůže managementu podniku efektivně řídit a rozvíjet podnik.

Zkoumaný podnik byl vybrán z několika důvodů. Prvním z nich byl, že se jedná o společnost s ručením omezeným. Tento typ kapitálové společnosti je nejoblíbenější a nejpoužívanější v České republice. Zároveň je to častá forma podnikatelských subjektů, které vznikly v devadesátých letech. Druhým důvodem je činnost samotného podniku. Jedná se strojírenský podnik, který se zaměřuje na zakázkovou výrobu kovových konstrukcí a jiných kovových výrobků. Tyto produkty prodává nejen v České republice ale i do zahraničí. Proto autora zajímalo, jaká je jeho ekonomická situace a jaké má nedostatky při své ekonomické činnosti, které ho ohrožují nebo mu brání v expanzi.

Současně se stal podnik v roce 2017 součástí mezinárodního koncernu, jehož mateřská společnost sídlí ve Švýcarsku. Z tohoto důvodu zde nastaly jisté změny v samotném řízení podniku a je vhodné prozkoumat situaci podniku a navrhnout pokračování změn, které nesouvisí pouze s generováním vyššího účetního zisku.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou část, kde autor popisuje metody používané v analytické části (druhé části). Využívá přitom odborné literatury a zákonů. V analytické části autor aplikuje popsané metody z teoretické části. Jedná se o metody SLPETE, Porterův model pěti sil, finanční analýza, model 7S a SWOT. Každý z těchto modelů zkoumá jinou oblast od externích hledisek podniku až po inertní hlediska samotného podniku.

Ve třetí a poslední části autor podává návrhy a doporučení, které vyplývají ze závěrů SWOT analýzy.

1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Cílem této diplomové práce je pomocí zvolených metod provést analýzu společnosti ABC, s.r.o. Analýza bude provedena pomocí interních a externích analýz. Na základě výsledků plynoucích z provedených analýz a s přihlédnutím ke specifickým zvolené korporace i oboru její činnosti se budou formulovat doporučení, návrhy a opatření umožňující zlepšení zjištěného stavu podnikatelského subjektu.

Na základě průzkumu odborné literatury zabývající se tématem diplomové práce byla vytvořena základní struktura DP. Na základě této struktury byly vybrány analytické metody, které přispějí ke konečnému řešení v podobě návrhů na zlepšení. Autor bude využívat ke zpracování odbornou literaturu, legislativu, statistické údaje, veřejné rejstříky, konzultace se zaměstnanci v dané společnosti, průzkum podniku a oboru s veřejně dostupných informací apod.

Pro účely analytické části byly stanoveny metody externí a interní analýzy podniku, ze kterých byla provedena syntéza a vyvozeny závěry pro návrhovou část diplomové práce.

Metody externí analýzy pro zjištění hrozeb a příležitostí podniku:

- SLEPTE – tato analýza zkoumá makrookolí zkoumaného podniku. Jedná se o faktory sociální, legislativní, ekonomické, politické technologické a ekologické.
- Porterův model pěti sil – zkoumá mikrookolí zkoumaného podniku. Zabývá se především vyjednávací silou v daném oboru a hrožících rizik.

Metody interní analýzy pro zjištění silných a slabých stránek podniku:

- Finanční analýza – pro zhodnocení finanční situace podniku budou použity některé části finanční analýzy.
- Model 7S – který bude zkoumat interní faktory společnosti a jak na sebe navzájem působí.
- Obecný popis společnosti – zde budou popsány základní údaje o společnosti jako je její právní forma nebo výrobní sortiment.

Pomocí SWOT analýzy bude provedeno shrnutí zjištěných silných a slabých stránek podniku společně s hrozbami a příležitostmi zjištěných z předchozích analýz.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato část diplomové práce je zaměřena na teoretické informace, které jsou nezbytné k vypracování analytické části této práce. Budou zde popsány metody, které jsou zmíněny v metodice zpracování diplomové práce. Teoretická část je rozdělena na obecný popis podnikání a na externí a interní strategickou analýzu podniku, která je zakončena SWOT analýzou.

2.1 Obecné informace k podnikání

V této části bude ve stručnosti popsáno, co je to podnikání, kdo je to podnikatel a co se považuje za podnik. Následně se podnikatelské subjekty rozčlenění dle velikosti, tak jak to doporučuje Evropská unie. Současně se udělá stručný přehled, jaké jsou právní formy podnikatelských subjektů v České republice. Na závěr se popíše společnost s ručením omezeným, jelikož je to nejčastěji používaná právní forma podnikání. Tuto právní formu využívá i podnik zkoumaný v této diplomové práci.

2.1.1 Podnikání, podnikatel podnik

Podnikání

Pojem podnikání lze definovat z několika směrů a to:

- ekonomický pohled – je takový, kde se s využitím vzácných zdrojů a jiných aktivit plánuje zvýšit hodnota těchto vstupních zdrojů. Neboli je zde snaha vytvořit přidanou hodnotu.,
- psychologický pohled – v tomto směru je subjekt motivován potřebou něco získat nebo něčeho dosáhnout. V takovém případě je podnikání prostředek seberealizace.,
- sociologický pohled – v tomto směru jde o podnikání za účelem vytváření blahobytu pro všechny zainteresované a hledání lepšího využití zdrojů. Příkladem může být družstvo.,

- právnícký pohled – dříve, kdy ještě platil obchodní zákoník, byl tento pohled jasně definovaný. V novém zákoně o obchodních korporacích tato definice chybí a existuje pouze definice podnikatele v novém občanském zákoníku. Proto zde bude použita definice ze zákona č. 513/1991 Sb., který již není v platnosti. *„podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku“* (1, s. 15).

Existuje celá řada dalších možností, jak definovat podnikatele, ale vzhledem k cíli diplomové práce je tento výčet dostatečný.

Podnikatel

Při definici podnikatele lze vycházet z legislativy ČR nebo z pragmatického uvažování. Z pragmatického uvažování je podnikatel osoba, která vlastní podnik nebo podniká vlastním jménem (2).

Z právního hlediska je podnikatel definován v § 420-421 zákona č. 89/2012 Sb. jako:

- osoba samostatně vykonávající výdělečnou činnost na vlastní účet a odpovědnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele,
- se považuje každá osoba, která uzavírá smlouvy související s vlastní obchodní, výrobní nebo obdobnou činností, či při samostatném výkonu svého povolání, popřípadě osoba, která jedná jménem nebo na účet podnikatele,
- se považuje osoba zapsaná v obchodním rejstříku. Za jakých podmínek se osoby zapisují do obchodního rejstříku, stanoví jiný zákon,
- osoba, která má k podnikání živnostenské nebo jiné oprávnění podle jiného zákona (3).

Podnik

Podnik z ekonomického pohledu je subjekt, ve kterém dochází k přeměně vstupů na výstupy, ke kterým je přidána hodnota (2).

Z právního hlediska je podnik definován dle nového občanského zákoníku jako „organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.“ (3, § 502).

2.1.2 Členění podnikatelských subjektů

K členění podnikatelských subjektů dle velikosti vydala Evropská komise doporučení 2003/361/EC z 06.05.2013. Toto doporučení je nesmírně důležité, jelikož na základě těchto doporučení může malý a střední podnik žádat o dotace z evropských fondů. Současně česká vláda schválila zákon č. 47/2002 Sb. o podpoře malého a středního podnikání, ve znění pozdějších předpisů, kde je podmínkou získání dotace ještě nezávislost daného podniku. Podnik je nezávislý, pokud méně jak 25 % kapitálu nebo hlasovacích práv je vlastněno přímo nebo nepřímo osobou/subjektem, jenž nesplňuje definici malého nebo středního podniku (4).

Následující tabulka uvádí doporučené hodnoty pro zařazení podniků dle směrnice Evropské komise 2003/361/EC z 6. 5. 2003 (4).

Tabulka č. 1: Členění podniků dle doporučení Evropské komise
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 4 s. 36)

Kategorie	Počet zaměstnanců	Roční obrat	Aktiva
Mikropodniky	do 10	do 2 mil. EUR	do 2 mil. EUR
Malé podniky	do 50	do 10 mil. EUR	do 10 mil. EUR
Střední podniky	do 250	do 50 mil. EUR	do 50 mil. EUR
Velké podniky	více než 250	vyšší než 50 mil. EUR	vyšší než 50 mil. EUR

Podnikatelské subjekty se dělí na fyzické osoby a právnické osoby. Vzhledem k tomu, že diplomová práce je zaměřena na právnické osoby, nebudou zde fyzické osoby popisovány (5).

Dle zákona o obchodních korporacích se právnické subjekty dále dělí dle následujícího schématu.



Obrázek č. 1: Členění obchodních korporací
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 6)

Každý z těchto subjektů má své výhody a nevýhody. Největší rozdíly jsou mezi osobními a kapitálovými společnostmi. V osobních společnostech společník a komplementář ručí celým svým majetkem. Ale v kapitálových společnostech společník ručí pouze do výše svého nesplaceného vkladu. Vzhledem k nízkým požadavkům na založení je v České republice nejvíce populární společnost s ručením omezeným (6).

2.1.3 Společnost s ručením omezeným

Zkoumaná společnost v této diplomové práci má právní formu společnosti s ručením omezením. Z tohoto důvodu zde bude tato právní forma stručně popsána.

Společnost s ručením omezením je v České republice nejrozšířenější kapitálovou společností. Důvod této situace je na první pohled zřejmý. Jedná se o právní formy, které spojují kapitálovou společnost s osobními prvky. Což znamená, že společník se na společnosti podílí kapitálově a zároveň se velmi často nachází v jejím obchodním vedení jako jednatel. Společník/společníci ručí společně a nerozdílně pouze do výše, v jaké nesplnili vkladovou povinnost. To v důsledku znamená, že společníci ručí za celý nesplacený vklad a to i ten, který již splatil svůj vklad. Fungování s.r.o. je zakotveno v zákoně č. 90/2012 Sb. a v zákoně č. 89/2012 Sb. (7).

Obchodní firma (název) společnosti musí obsahovat „*společnost s ručením omezeným*“ nebo „*spol. s.r.o.*“ nebo „*s.r.o.*“. Základní kapitál této právní formy se historicky několikrát měnil. Největší změna nastala v roce 2014, kdy se základní kapitál snížil z 200 000 Kč pouze na 1 Kč. Vzhledem k tomu, že společníci ručí pouze do výše svého nesplaceného vkladu, se tímto krokem ještě více zvýšila popularita této právní formy. Není třeba zmiňovat, že díky nízkým nárokům na založení a omezenost ručení je tato právní forma zneužívána k nelegálním praktikám (6).

Společnost může založit jedna až X fyzických nebo právnických osob. V případě více osob se zakládá společenskou smlouvou a v případě jediného vlastníka zakladatelskou listinou. Podíl společníků je v poměru jejich vkladů, pokud není ve společenské smlouvě uvedeno jinak. Vkladová povinnost může být v peněžité i nepeněžité podobě. U nepeněžité podoby musí být její cena stanovena odborným znalcem. Podíl společníka může být vyjádřen i ve formě kmenových listů (6).

Jak již bylo zmíněno s.r.o. je založena na základě společenské smlouvy, ale vzniká až zápisem do obchodního rejstříku. Tento zápis může být proveden až splacením alespoň 1/3 základního kapitálu. Insolvenční správce JUDr. Kopřiva, doporučuje při zakládání s.r.o. stanovit základní kapitál alespoň 10 000 Kč, kvůli lepšímu stanovení podílů a poplatkům spojených s registrací. Nevýhodou je větší poplatek u notáře. (3; 6; 8)

Zákon o obchodních korporacích v § 167–201 definuje tři orgány společnosti s ručením omezeným:

- Valná hromada,
- Jednatelé,
- Dozorčí rada (6, § 167–201).

Valná hromada je nejvyšší orgán společnosti. V případě jediného společníka vykonává tuto funkci tento jediný společník. Valná hromada je usnášeníschopná, jestliže jsou přítomní společníci, kteří disponují více jak 50 % hlasů. Tento nejvyšší orgán má povinnost se sejít minimálně jednou za účetní období na výzvu jednatele. Povinností valné hromady je nejpozději do 6 měsíců od posledního dne předcházejícího účetního období projednat účetní závěrku (6, § 167–201).

Jednatelé jsou statutárním orgánem společnosti, vykonávají obchodní vedení společnosti a nikdo není oprávněn udělovat jednatelem pokyny ohledně obchodního vedení. To se týká i samotných společníků společnosti. Maximální počet jednatelů není nikde definován. Tuto funkci může vykonávat fyzická i právnická osoba. Jednatelé musí být zapsáni v obchodním rejstříku (6, § 167–201).

Dozorčí rada je volený orgán, který dohlíží na činnost jednatelů společnosti. Jeho další náplní je kontrola účetnictví společnosti a podávání zpráv o své činnosti valné hromadě minimálně jednou ročně. Důležitým omezením je, že členem dozorčí rady nemůže být jednatel společnosti (6, § 167–201).

2.2 Strategická analýza obecně

Strategická analýza je součástí strategického řízení podniku. Proto, aby bylo možné pochopit proč je strategická analýza nezbytná pro stabilní růst podniku, a to bez ohledu na jeho velikost nebo zaměření je nutné zobrazit položky strategického řízení (9).

Fáze strategického řízení:

- vize – tato položka je většinou definována při založení podniku vlastníky a definuje, kde se podnik v budoucnu chce nacházet. Z toho vyplývá, že po určité době je vize vhodná aktualizovat, jelikož v průběhu životnosti podniku se jeho vize mohou měnit. Například mohlo být vizí malého českého podniku dodávat jeho produkt po celé ČR, ale v důsledku svého růstu se chce stát globálním podnikem.
- mise – určuje, proč zde daný podnik existuje a udává cestu k dosažení vize podniku. Jako příklad se zde může uvést: „*Naší misí je Vám napomoci s uchopením, zvednutím, překlopením, otočením a přenesením Vašeho produktu nebo služby (10).*“,
- cíle – na základě stanovených vizí a misí je nutné stanovit, kam konkrétně podnik směřuje, resp. jeho ideální konečný stav. Cíle se určují v časovém horizontu a může jich být několik. Často se mohou měnit na základě strategické analýzy nebo pomocí ní mohou vznikat.,

- strategie – je způsob jakým dosáhnout stanovených cílů. Je sestavena na základě strategické analýzy. Výsledky strategické analýzy se implementují do strategického plánu, kde je popsán postup dosažení cíle. Strategický plán by měl obsahovat několik možných variant a situací, které mohou nastat. Následně se strategické cíle rozčlení na operativní strategický plán, který mají plnit jednotlivé složky podniku, aby bylo dosaženo celkového cíle podniku (11).

Z výše uvedeného vyplývá, strategická analýza je nedílnou součástí při vytváření strategie podniku a naplňování, či upravování strategických cílů. Bez této analýzy by nebylo možné podnik efektivně řídit a rozvíjet. Strategická analýza využívá metody analýzy externího okolí korporace, kde zkoumá, jak toto okolí působí na podnik a jak podnik ovlivňuje toto okolí. Tyto externí analýzy zobrazují hrozby a příležitosti, které podnik může využít, nebo ho ohrožují. Další metodou je interní analýza korporace, kde se zkoumá vnitřní situace podniku, jako je jeho struktura, procesy, lidské zdroje, technologické zdroje apod. Současně interní analýza obsahuje finanční analýzu, která zkoumá finanční situaci podniku. Na základě interní analýzy se zjistí silné a slabé stránky podniku (9).

Při strategické analýze obzvláště při externí analýze se využívají různé hodny a predikce. Z tohoto důvodu je třeba, aby tuto analýzu vypracoval odborník. Zároveň je třeba s případnými výsledky počítat a korigovat. Často je doporučováno, aby podnik pouze pasivně nepřijímal tyto externí vlivy, ale snažil se tyto vlivy ovlivnit ve svůj prospěch (9).

Na základě provedení interních a externích analýz se provede souhrnná analýza zjištěných výsledků, která zobrazí nejdůležitější položky, na které se musí podnik zaměřit při implementaci strategického plánu. Současně se zde zjišťuje, jak na sebe jednotlivé faktory působí a jaké mají mezi sebou vztahy (9).

2.3 Analýza externího okolí korporace

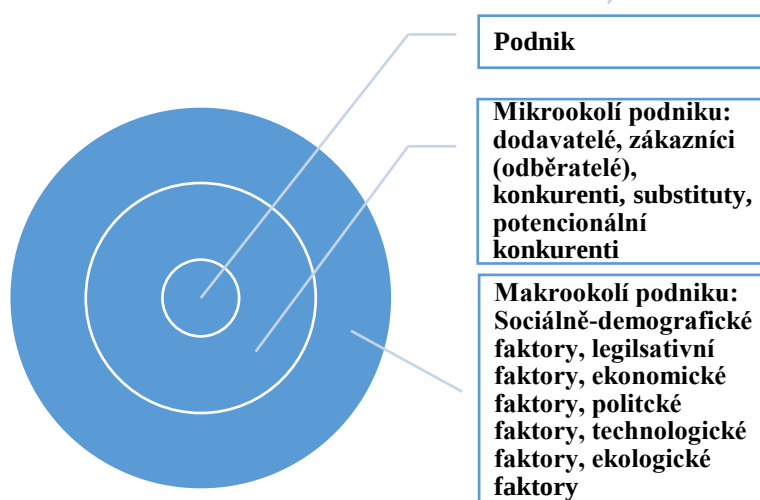
Externí analýza podniku by měla odhalit možné příležitosti rozvoje podniku ale také hrozby, které podnik ohrožují a mohou mít dopad na jeho budoucí fungování. Díky zjištění těchto hrozeb a příležitostí může vedení podniku vytvořit vhodnou strategii.

Tato strategie maximálně využije zjištěných příležitostí a umožní se vyhnout nebo alespoň zmírnit dopad zjištěných hrozeb (12).

Pro lepší diferenciaci odkud plynou dané hrozby a příležitosti je vhodné okolí podniku rozdělit na makrookolí a mikrookolí. Mikrookolí podniku, je někdy označované jako podnikatelské prostředí, ve kterém podnik podniká např. automobilový průmysl, stavebnictví, apod. V tomto prostředí se nachází konkurence podniku, která prodává podobný nebo stejný výrobek nebo poskytuje podobnou nebo stejnou službu. Současně se zde pohybují podniky, jejichž výrobky lze substituovat výrobkem zkoumaného podniku. Nachází se zde dodavatelé a odběratelé zkoumaného podniku. Jedná se o aktuální odběratele a dodavatele ale také o potencionální dodavatele a odběratele. Jako poslední prvek, který se zkoumá v mikrookolí je potencionální konkurence neboli atraktivita trhu (12).

Makrookolí je společné pro všechna mikrookolí a vytváří tak prostředí, kde se všechna odvětví pohybují. Toto okolí vytváří základní nebo obecné podmínky fungování na daném trhu, ať už se jedná o zemi nebo společenství zemí např. EHP. Aby mohlo být definováno toto prostředí, je nutné zkoumat legislativní a politický rámec země, kde podnik působí nebo chce působit. Současně je nutné sledovat vývoj technologií, makroekonomické údaje, sociální a demografické údaje (12).

Pro lepší přehled je zde uveden obrázek, jenž znázorňuje prvky v makrookolí a mikrookolí.



Obrázek č. 2: Okolí podniku
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 12)

Pro analýzu mikrookolí podniku se dá využít několik možných metod například:

- Porterův model pěti sil,
- Analýza konkurence,
- Benchmarking,
- STP analýza,
- Životní cyklus odvětví (11).

Pro analýzu makrookolí podniku se dá využít několik možných metod například:

- SLEPTE,
- Typy prostředí,
- Plánování scénářů (11)

V této diplomové práci bude pro analýzu makrookolí použita SLEPTE analýza a pro analýzu mikrookolí Porterův model pěti sil.

2.3.1 SLEPTE analýza

Analýza SLEPTE, někdy nazývaná PESTEL je jedna z nejznámějších analýz makrookolí podniku. Vychází z analýzy PEST, která se využívala od 80. let. Každý znak zobrazuje určitý segment makrookolí, na který se analýza zaměřuje. PEST je zkratka pro politicko-legislativní faktory (P), ekonomické faktory (E), sociálně demografické faktory (S), a technicko-technologické faktory (T). K této analýze se v pozdější době začaly přidávat další segmenty zkoumání, či byly některé segmenty rozděleny do samostatných částí (5).

Tato analýza má za cíl zanalyzovat možné příležitosti a hrozby plynoucí z makrookolí podniku, které se následně využijí při sestavování strategie podniku. Je vhodné zmínit, že SLEPTE je pouze doporučená kostra a to jaké faktory v jejích jednotlivých částech jsou použity, záleží na situaci zkoumaného prostředí a podniku (13).

Analýza SLEPTE by měla najít odpovědi na podobný typ otázek:

- Jaké budou změny v budoucnosti?,
- Jaké jsou impulsy vyvolávající změnu daných faktorů?,

- Jak intenzivní budou tyto změny a jak ovlivní zkoumaný podnik?,
- Ovlivní tyto budoucí změny konkurenční prostředí?,
- Je třeba upravit strategii podniku v důsledku zjištěných trendů zkoumaných faktorů? (14).

V této práci bude použita SLEPTE analýza, vzhledem k své všestrannosti a potřebám českého trhu. Analýza SLEPTE obsahuje tyto zkoumané segmenty makrookolí:

- S – social – společenské a demografické faktory,
- L – legal – právní faktory,
- E – economic – ekonomické faktory,
- P – political – politické faktory,
- T – technological – technické faktory,
- E – enviromental – ekologické faktory (13; 14).

Před samotným popsáním, jednotlivých faktorů je nutné zmínit, že ne všechny prvky v daných segmentech musí být zkoumány anebo, že zde uvedený výčet je taxativní. Výčet zde uvedený je pouze demonstrativní a každý zkoumaný prvek musí být spojen se zkoumaným podnikem. Ne všechny prvky v makrookolí ovlivňují daný podnik, a proto není nutné je sledovat (15).

Společenské a demografické faktory

Do těchto faktorů se zařazují všeobecné nálady ve společnosti a rozložení této společnosti. Jsou to faktory určující životní styl a životní úroveň. Jaká je kvalifikační struktura v dané zemi, resp. kolik procent společnosti dosáhlo určitého vzdělání. Jaká je věková struktura společnosti a její zdravotní stav. Jaké jsou průměrné mzdy nebo jestli je zde velké množství migrujících sil. V některých případech se může zkoumat i zastoupení náboženství v dané zemi, aby nebyl poskytovaný produkt nebo služba s jeho rozporem (16).

Legislativní faktory

Legislativní faktory jsou nesmírně důležité pro chod společnosti jako celku, ale i samotných podniků. Je nutné jasně definovat pravidla, která určí, co je legální a co není legální. Legislativa definuje vlastnictví a pravidla podnikání v daném státě. Bez této garance by nemohl probíhat efektivní obchod. Při analýze je nutné zjistit, zda daný podnik podniká pouze v jednom státě, či v několika státech. Při zvětšujícím působení podniku je pro něj velice náročné sledovat platnou legislativu ve všech státech kde působí nebo chce působit. S touto náročností jsou spojené velké personální a finanční náklady (13).

V České republice je definována legislativa pomocí zákonů, vyhlášek a jiných právních norem. Tyto jiné normy mohou být například mezinárodní smlouvy, ústava, základní listina práv a svobod. Vzhledem k tomu, že je ČR členem Evropské unie musí se podřídit jejím nařízením, směrnícím, rozhodnutím evropského soudního dvora, základajícím smlouvám atd. Dalším faktorem, který je nutný zkoumat je frekvence změn v daných zákonech (14).

Několik příkladů, na které je se třeba téměř vždy zaměřit:

- státní regulace hospodářství,
- daňové a účetní zákony,
- zákony týkající se ochrany životního prostředí,
- občanský zákoník a zákoník práce,
- zákon o obchodních korporacích,
- zákony zabývající se bezpečností práce,
- existence regulací importu a exportu,
- zda stát chrání osobní vlastnictví a je zde funkční soudní systém (14).

Je vhodné zmínit, že legislativa je silně spjata se sociálními, ekonomickými a politickými faktory. Ekonomické a sociální faktory ovlivňují, jací budou zvolení političtí představitelé, kteří vytváří a schvalují aktuální legislativu (14).

Ekonomické faktory

V rámci ekonomického segmentu se zkoumají makroekonomické ukazatele, jenž mají vliv na příležitosti a hrozby zkoumaného podniku. U těchto ukazatelů se zjišťuje aktuální stav a predikuje se, jakým způsobem se budou vyvíjet. Je možné tyto ukazatele dělit na ty, které jsou relativně stálé, jako je charakter ekonomiky nebo disponibilní zdroje a na ty, které se v průběhu času mění, jako je např. hospodářský cyklus, cenová hladina apod (5).

V této práci se nebudou ukazatele třídit do těchto dvou skupin, jelikož autor nevidí reálný důvod, proč tak činit. Důležitý je výčet toho, co se má zkoumat a může docházet k silným diskuzím, co patří, do které kategorie.

Faktory, které se zkoumají v této části, jsou zejména:

- V jaké části hospodářského cyklu se nachází ekonomika země, kde se zkoumaný podnik nachází a zároveň v jaké fázi je celosvětová ekonomika. Tento faktor je velice důležitý, jelikož pokud se podnik nachází v odvětví, které se blíží do recese, musí důkladně zvážit možnosti, jak tuto část ekonomického cyklu přežít a nejlépe ji využít (16).
- Jaká je hospodářská politika státu v odvětví zkoumaného podniku? Jsou zde nějaké regulace, ochrana investic, či je zde podpora státu např. dotacemi (16)?
- Jaká je fiskální politika státu? Je zde stabilní daňové zatížení a jak velké? Plánuje vláda zvýšit daňové sazby nebo naopak snížit? Jaké jsou vládní výdaje? Podporují tyto výdaje odvětví zkoumaného podniku (16)?
- Jaký je stav platební bilance? Je daný stát v deficitu zahraničního obchodu? Jak velký je deficit státu a jaký trend má (16)?
- Jak se pohybuje cenová hladina? Je zde inflace nebo deflace a jak velká je? Jaký trend bude do budoucna (16)?
- Jaká je aktuální situace na kapitálovém trhu (16)?
- Jaká je monetární politika státu a jaký se předpokládá vývoj? S tím spojené vývoje kurzů k jiným měnám a výše úrokových sazeb (16).
- Jak rostou mzdy v daném odvětví? V jaké výši jsou tyto mzdy (14)?

Každý s těchto prvků má svoji vypovídající hodnotu a jejich určitý vývoj napovídá, co se bude dít. To však patří do základních ekonomických znalostí, proto zde nebudou popisovány jednotlivé ukazatele a jaký mají dopad na podnik.

Politické faktory

Zkoumání politických faktorů a jejich trendů je nesmírně důležité při řízení podniku. Zjišťuje se zde jakým způsobem vláda daného státu, či regionu zasahuje do ekonomiky. Tyto zásahy ovlivňují, kdo a s čím může podnikat. Také určuje další podmínky obchodu (13).

Několik významných faktorů, které je vhodné sledovat:

- stabilita vlády a politického prostředí,
- rozložení sil různých politických ideologií,
- korupce v politice,
- struktura politického systému,
- členství v mezinárodních organizacích,
- mezinárodní politika státu,
- monetární a fiskální politika státu,
- pracovní politika státu,
- daňová politika státu (14).

Technologické faktory

Do této kategorie patří veškeré vědecké a technologické aktivity, jenž může podnik využít při své činnosti. Spadají sem i novinky z jiných odvětví, které na první pohled nesouvisí s činností zkoumaného podniku. Máme-li například podnik pohybující se ve strojírenství, jak na něj dopadá, vývoj v informačních a komunikačních technologiích? Můžou to být nové formy prezentace podniku, či rovnou prodejní místo apod. Nové výrobní, či logistické postupy z jiného odvětví se třeba dají aplikovat i v odvětví zkoumaného podniku (15).

Pokud podnik dokáže správně využívat nejnovější technologie, měly by poskytnout značnou konkurenční výhodu. Ať už v oblasti snižování nákladů, či zvyšování povědomí o produktu (5).

Technologie může podnik dělit do tří oblastí:

- Základní technologie může používat jakýkoliv podnik např. internet (5).
- Klíčové technologie můžou aplikovat jen některé podniky. Tyto technologie umožňují produkovat s nižšími náklady nebo napomáhají s diferenciací produktu, či služby (5).
- Rodící se technologie jsou ve fázi rozvoje a mají velký potenciál pro budoucí rozvoj a jejich využitelnost. Avšak je zde i riziko selhání (5).

Ekologické faktory

Zhruba v posledních patnácti letech se faktory zabývající se ekologií staly velmi důležitými. Staly se důležitými zejména z důvodu tlaku obyvatelstva. Tento tlak vznikl v důsledku snižujících se přírodních zdrojů, zvyšování znečištění ovzduší a vod a zvyšujících se etických požadavků. V důsledku tohoto tlaku se prosazují například přísnější zákony o zpracování odpadů, různé emisní normy a ekologicky šetrná výroba. Kromě těchto faktorů, které jsou většinou dány legislativou jsou zde různé etické kodexy, sponsoring, které zavádějí obchodní korporace, aby zlepšily svou prezentaci (13).

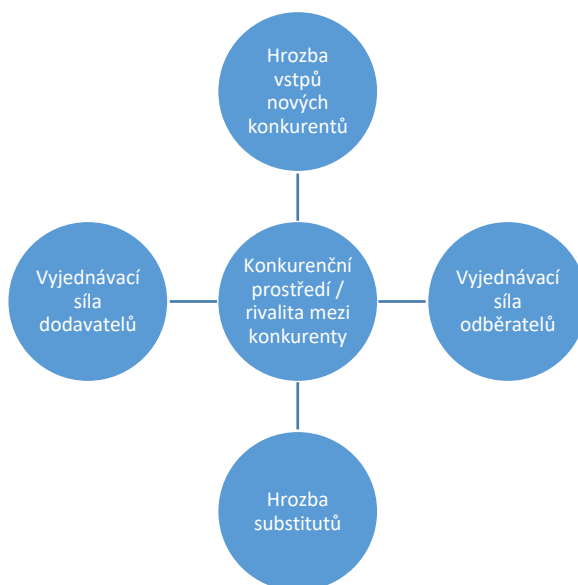
Několik významných ekologických trendů:

- dostupnost vodních zdrojů a jejich využití (stále častěji nastává situace, kdy je nedostatek vody z tohoto důvodu je nutné snižovat její spotřebu a co nejméně tyto zdroje znečišťovat),
- zpracování odpadů a jejich recyklace (s tím spojený i důraz na snižování daného odpadu při výrobě),
- obnovitelné zdroje a udržitelný rozvoj,
- ochrana životního prostředí (klimatické podmínky, znečišťování vod a půdy (14).

2.3.2 Porterův model pěti sil

Jednou z metod analýzy mikrookolí je Porterův model pěti sil. Tento model byl vyvinut E. Porterem z Harvard School of Business Administration. Jeho cílem je zjistit atraktivitu trhu, sílu konkurence a vyjednávací síly odběratelů a dodavatelů. Pět základních zkoumaných kritérií tohoto modelu jsou:

- hrozby substitučních výrobků,
- rivalita mezi stávajícími konkurenty,
- vyjednávací síla odběratelů,
- vyjednávací síla dodavatelů a
- hrozba vstupů potencionálních konkurentů. (12; 17)



Obrázek č. 3: Porterův model pěti sil
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 17, s. 4)

Hrozby substitučních výrobků

Pro definování hrozby substitutů je nejprve nutné si definovat co je substitut. Substitut je výrobek nebo služba, jenž může nahradit výrobek nebo službu zkoumaného podniku. Substitut není stejný výrobek s jinou značkou, ale výrobek, jenž poskytuje obdobnou službu. Příklady mohou být: automobilová doprava je substitucí železniční dopravy, elektřina může být substitutem nafty. Je už na posouzení, jak detailně toto rozdělení členit (18).

Při určování, zda produkt zkoumaného podniku má substituty a jakou hrozbu představují je možné položit si několik otázek:

- Má odběratel možnost nahradit produkt nebo služby zkoumaného podniku jiným typem výrobku nebo službou?,
- Jaká je cenová elasticita zákazníka, resp. jak silně reaguje na změnu ceny výrobku nebo služby zkoumaného podniku?,
- Jak vysoké náklady má odběratel na změnu produktu nebo služby zkoumaného podniku za substituční produkt? (18).

Substituční výrobky jsou jedním z faktorů, který ovlivňuje atraktivitu daného odvětví. Ovlivňují tak, že stanovují maximální cenové stropy a díky tomu ovlivňují rentabilitu v daném odvětví. Pokud například existuje substitut v ceně 1 000 Kč, je velice obtížné prodávat produkt zkoumaného podniku za vyšší cenu. Jednou s forem, jak se bránit těmto stropům je unikátnost produktu daného podniku. Může se jednat o specifické funkce nebo doplňkové služby. Jednou z variant je tvoření uzavřeného cyklu, kdy podnik poskytuje navzájem působící produkty, ale to závisí na konkrétním odvětví. Další z významných postupů, jak se bránit substitutům je kvalitní marketingová strategie. Jedná se například o unikátní reklamu, představení produktu nebo služby apod. (5).

Samozřejmě ne každý substitut má stejnou sílu ovlivnit ziskovost v daném odvětví, jsou zde faktory, které tuto sílu ovlivňují. Substitut, na nějž může odběratel přejít s nízkými nebo žádnými náklady je přirozeně větší hrozbou než substitut, u nějž jsou tyto náklady vysoké. Dalším faktorem je ziskovost daných substitutů a obchodní strategie tohoto konkurenčního podniku jenž daný substitut vyrábí nebo poskytuje. Pokud daný podnik má vysoce agresivní strategii a jeho produkt je vysoce rentabilní, je zde vysoká hrozba úplného nahrazení produktu zkoumaného podniku (5).

Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Síla rivality mezi stávajícími konkurenty má silný vliv na cenu daného produktu, či služby. Díky stále se zvyšujícímu tlaku na snížení ceny se přirozeně snižuje i ziskovost daného podniku potažmo celého odvětví. Důsledkem snižující se ziskovosti může být snižování investic podniku a následném snižování produktivity práce a zvyšování

fixních nákladů. Dá se říci, že vysoká konkurence je pro zákazníka v krátkém období výhodná díky snižování ceny ale v dlouhém období zákazník bude nakupovat produkt s nižší kvalitou (12).

Rivalita mezi konkurencí bývá většinou vysoká v těchto případech:

- Trh, na kterém působí zkoumaný podnik je málo rostoucí, spíše stagnující nebo se dokonce zmenšuje. V takovémto případě se většinou stávající konkurenti snaží udržet svoji pozici snižováním své prodejní ceny a tím způsobují cenovou válku. Málo kdy se stává, že by podnik snižoval kvalitu svého produktu nebo služby, jelikož by to mělo v dlouhodobém horizontu silné následky (5).
- Dalším případem je nové odvětví, u kterého se očekává masivní růst. V takovémto případě se snaží podniky rychle expandovat, aby si vytvořili silnou pozici do budoucna (5).
- Je logické, pokud na daném trhu existuje velké množství konkurentů, že se budou snažit získat podíl na trhu konkurence. Je snazší provádět agresivní obchodní strategii, když mají konkurenti obchodní podíl několika procent, než když je podnik etablovaný na trhu a vlastní např 30% podíl (17).
- Existuje-li velký počet přebytných výrobních kapacit, společně s vysokými fixními náklady nutí podniky k agresivnímu konkurenčnímu boji (5).
- V případech, kdy podniky nabízí málo diferencovaný produkt, existuje zde velká konkurence, buď cenová, nebo zvyšující se marketingovými výdaji (19).
- Existují-li vysoké bariéry, výstupy z daného odvětví, zvyšuje se rivalita mezi stávajícími podniky (5).

Vyjednávací síla odběratelů

Hrozby nebo příležitosti vyplývající z vyjednávací síly odběratelů vyplývají z toho, jak mohou ovlivňovat cenu, za kterou podnik prodává svůj produkt nebo službu a v jaké kvalitě daný produkt nebo služba musí být. Obecně platí, že silní odběratelé tlačí na snížení ceny produktu nebo služby a v tom důsledku snižují rentabilitu daného podniku, resp. celého odvětví. Silní odběratelé také vytváří tlak na zvyšování kvality produktu a

služeb a v důsledku toho na zvyšování nákladů na daný produkt nebo službu. To opět vede ke snižování rentability podniku, resp. v celém odvětví (5).

Pro určení, jak silný je vliv odběratelů, je nutné zkoumat několik faktorů. Zákazníci mající tyto parametry jsou považovány v silnějším vyjednávacím postavení než dodavatel.

- V makrookolí se vyskytuje velké množství podniků, jež nabízí své produkty, či služby a zároveň se zde nachází malé množství velkých poptávajících zákazníků. Tím vzniká dominantní postavení odběratelů, kdy si mohou klást větší požadavky než za vyrovnaného stavu (12).
- Pokud od podniku odebírá zákazník velkou část jeho produkce. V takovém případě může zákazník žádat množstevní slevy, jelikož si podnik nemůže dovolit přijít o takového zákazníka (12).
- V případě, kdy zákazník je významnou osobností, podnikem s dlouholetou tradicí, mezinárodním koncernem, společnost zabývající se sociálními a ekologickými tématy je velice obtížné pro podnik neakceptovat požadavek na nižší cenu, či vyšší kvalitu (16).
- Může-li zákazník snadno přejít ke konkurenci, resp. má nízké náklady přestupu, v takovémto případě má zákazník silnou pozici. Je to spojeno i s tím, že zákazník má k dispozici potřebné tržní informace, aby mohl efektivně využít tyto příležitosti. Jedná se například o informace jako je cena, kvalita, potencionální dodavatelé, substituty apod. (16).
- Pokud má zákazník možnost daný produkt nakupovat od více odběratelů, vzniká zde větší tlak na prodávající a s tím spojené snižování cen. Může se jednat například o homogenní produkty jako ocel, pečivo, šroubky apod. (12).
- Existuje-li možnost, že si zákazník dokáže zajistit výrobu zboží nebo poskytování služeb sám. Jako příklad lze uvést vedení účetnictví externí firmou a zavedení účetního oddělení v daném podniku (12).
- Existují zde substituty a zákazníci mají vysokou cenovou elasticitu, v tomto případě při zvyšování cen dochází k velkému odlivu zákazníků, tudíž se zvyšuje jejich síla (16).

Vyjednávací síla dodavatelů

Jsou-li v odvětví silní dodavatelé, vytvářejí tlak na zkoumaný podnik (dále jen odběratel), tlak na zvýšení cen jimi dodávaných surovin, produktů či služeb. Součástí tohoto nátlaku může být i požadavek na snižování kvality poskytovaných produktů, či služeb. V konečné fázi podnik ztrácí v mikrookolí sílu ovlivňovat nákupní podmínky. V důsledku tohoto tlaku se snižuje rentabilita daného odvětví, potažmo zkoumaného podniku. Ať už v důsledku vyšších nákupních cen, větší zmetkovosti nebo snížení kvality vstupních prostředků (5).

Dodavatelé jsou silní zejména v těchto případech:

- Existují-li k produktu nebo službě poskytujícím dodavatelem malé množství substitutů nebo žádný substitut, má tak dodavatel větší vyjednávací sílu (12).
- Pokud zkoumaný podnik působí v odvětví, které není pro dodavatele klíčové, resp. dodávají zde pouze malé množství své produkce, tak na dodavatele nepůsobí tlak na snižování cen. Právě naopak tím, že nejsou závislí na tomto odvětví, mohou zde dodavatelé zvyšovat cenu a kvalitu svých produktů (12).
- Jde-li dodavatelé poskytující silně diverzifikované služby anebo produkty, kdy není možné pro zkoumaný podnik přejít na jiného dodavatele. V případě, kdyby podnik chtěl přejít na jiného dodavatele, měl by tak vysoké náklady, že by to pro něj bylo likvidační. V takovém případě si může dodavatel určovat cenu, kvalitu a jiné podmínky transakce (12).
- V případě, že dodavatel má možnost si vytvořit vlastní distribuční síť pro prodej svých produktů a služeb, případně nahradit činnost, kterou zkoumaný podnik provádí (12).
- Odebírá-li zkoumaný podnik od dodavatele pouze malou část jeho produkce, nemá zkoumaný podnik příliš velký vyjednávací prostor (16).
- Odběratelé nejsou příliš citliví na cenovou změnu anebo nemají tržní informace pro uskutečnění změny. V těchto dvou případech zákazník nemá vůli přejít na jiný produkt nebo o této možnosti neví (16).

Hrozba vstup potencionálních konkurentů

Na rozdíl od stávajících konkurentů, kteří aktuálně konkurují zkoumanému podniku, potencionálními konkurenty jsou podniky, jenž v současné době podniku nekonkurují, ale mají schopnost se konkurentem stát. Hrozba vzniká ve chvíli, kdy dané podniky vstoupí na trh. V té chvíli vzniká vyšší konkurence a tlak na snížení ceny. Samozřejmě existují i rizika, že nový konkurent přijde s vylepšenými produkty nebo službami, které jim poskytnou vysokou konkurenční výhodu. Hrozba je tím vyšší čím nižší jsou bariéry vstupu do odvětví a dané odvětví je ziskovější (12).

Pokud podniky v daném odvětví dosahují vysokých zisků s rychlým růstem, je trh atraktivní. Kromě zjištění zda je daný trh atraktivní je nutné zjistit, jaké jsou bariéry vstupu na trh. Určit tyto bariéry vstupu je však složitější, tyto bariéry jsou specifické pro každé odvětví a omezují potencionálním konkurentům vstup na trh. Existuje spousta možností, jak tyto metody dělit např. ekonom Joe Bainem určil tři základní zdroje bariér, a to oddanost zákazníků, absolutní nákladové výhody a míru hospodárnosti. Jiní autoři udávají různý výčet kritérií, které je nutné sledovat pro určení atraktivity trhu. V této práci zde bude uveden pouze výčet bariér vstupu, jelikož každý obor je specifický, a proto je lepší uvést širší výčet než úzce segmentovat tyto bariéry (12).

Bariéry vstupu na trh:

- Jedním z velice důležitých kritérií je velikost fixních nákladů nutných pro vstup do daného odvětví. Je přirozené, že bude existovat větší bariera vstupu na trh, kde je kapitálově těžký podnik. V takovém odvětví jsou nutné investice v řádu desítek až stovek milionů Kč. Na rozdíl od odvětví kapitálově lehkého, kde je nutná investice pouze v řádu desítek až stovek tisíc Kč (19).
- Dalším faktorem je zda stávající podnik v daném oboru má přirozený monopol. Jedná se např. o kanalizační síť, telefonní síť, rozvody elektřiny apod. V takovém případě je až nereálné vybudovat si vlastní takovou síť. Pokud by se pominuly astronomické náklady na jejich vytvoření, které by vedly k tak vysokým cenám, že by byl produkt nebo služba neprodejná, tak představa že vám v dané lokaci povolí město vybudovat druhou kanalizační síť a bude způsobovat komplikace v dopravě je nereálná (16).

- Stávající podnik má obrovské úspory z rozsahu, že se nelze dostat na konkurenční cenu. Do tohoto bodu se dají zařadit i výhody z hlediska technologií a know-how (16).
- Existují patentové bariéry, které neumožňují vstoupit na trh bez placení vysokých licenčních poplatků nebo nákladného výzkumu a vývoje alternativního postupu (16).
- Dané odvětví je pod silnou regulací ze strany státu. Může se jednat např. o bankovníctví, pojišťovnictví, letectví, vysoké školy atd. (19).
- Loajálnost zákazníků je také silným faktorem. Pokud je stávající podnik etablovaný na trhu a zákazníci jsou spokojeni s jeho produktem či službou a nově vstupující podnik nemá významnou diferenciaci svého produktu, která přináší větší užitek, než současný produkt existuje zde vysoká bariera vstupu. I když nový podnik bude mít tuto výhodu a zákazník bude silně loajální tak podnik bude mít problémy při vstupu svého produktu na trh. Jako příklad lze uvést produkty ve strojírenství, které musí splňovat určité limity a požadavky. Koupíte si produkt od zkušené firmy působící na trhu desítky let nebo od nového podniku, jenž nastoupil na trh před několika měsíci. Dalším příkladem může být podnik u něž se jednotlivé produkty propojují např. Apple, těžko bude podnik prosazovat nový e-shop na aplikace na IPhonu, když již existuje Apple store (12).
- Distribuční kanály – v případě, kdy existuje distribuční síť, která je pod úplnou kontrolou stávajících konkurentů nebo pod podstatným vlivem, může být obtížné pro nově vstupující podnik prodávat svůj produkt (17).

2.4 Analýza interního okolí korporace

Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku udává výchozí situaci podniku. Dokáže identifikovat, jak je na tom podnik v současné situaci a jaký trend vývoje se předpokládá do budoucna. Výsledkem této analýzy by měli být identifikovány strategicky významné schopnosti a dovednosti, které podnik může využít pro svůj rozvoj a současně odhalit slabé stránky zkoumané společnosti, které ji mohou zabránit v implementaci strategie (9)

Vnitřní analýza podniku je stejně důležitá jako externí analýza podniku. Pokud by vnitřní analýza sloužila pouze jako doplněk vnější analýzy pro zjištění, zda má podnik zdroje na implementaci zvolené strategie, docházelo by k nevyužívání jiných alternativních strategií. Pokud podnik má některé významné vnitřní silné stránky může se zaměřit na jejich větší využití a zvýšit tak svou ekonomickou hodnotu (9).

Několik metod, které lze použít pro interní analýzu:

- Model 7S,
- Portfóliová analýza BCG,
- Analýza vnitřních zdrojů organizace,
- Finanční analýza,
- Analýza 4P,
- Metoda VRIO,
- Technika SAP,
- Analýza hodnotového řetězce (11).

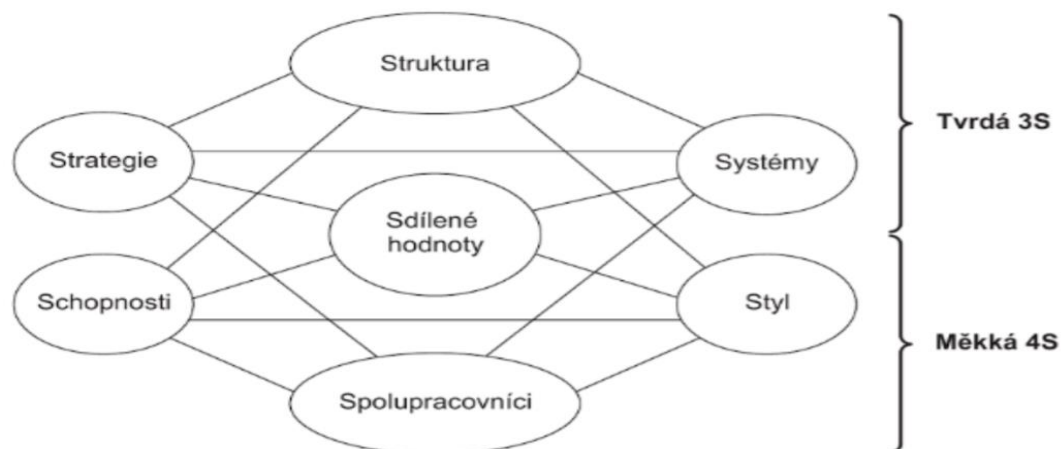
V této diplomové práci bude použita metoda 7S a finanční analýza.

2.4.1 Model 7S

Model 7S byl vytvořen pracovníky konzultační společnosti McKinsey v 70. letech. Tento model byl později popsán autorem Watermanem. Jedná se o struktury 7 faktorů, které jsou navzájem propojené a ovlivňují se. Tento model má za cíl zobrazit co obsahují jednotlivé faktory za položky a jak se tyto faktory ovlivňují. Vzhledem k jednoduchosti je tento model velmi často využíváný. Velké využití našel například v produktovém vývoji a při analýzách zapojení výpočetní techniky do procesu výroby (20).

Struktura 7S je jasně definována. Různí autoři ji mohou graficky znázorňovat v jiném pořadí, ale vždy platí, že jsou všechny faktory provázány. Bez tohoto provázání je vypovídající síla tohoto modelu značně omezena a při následném použití ve strategii se pravděpodobně dané strategie nepodaří uskutečnit. Například autor Thaddeus Mallya tyto faktory dělí do dvou skupin. První skupina tzv. tvrdých 3S obsahuje Strategii,

strukturu a systémy. Ve druhé skupině tzv. měkká 4S obsahuje schopnosti, spolupracovníky, styl vedení a sdílené hodnoty (14; 20).



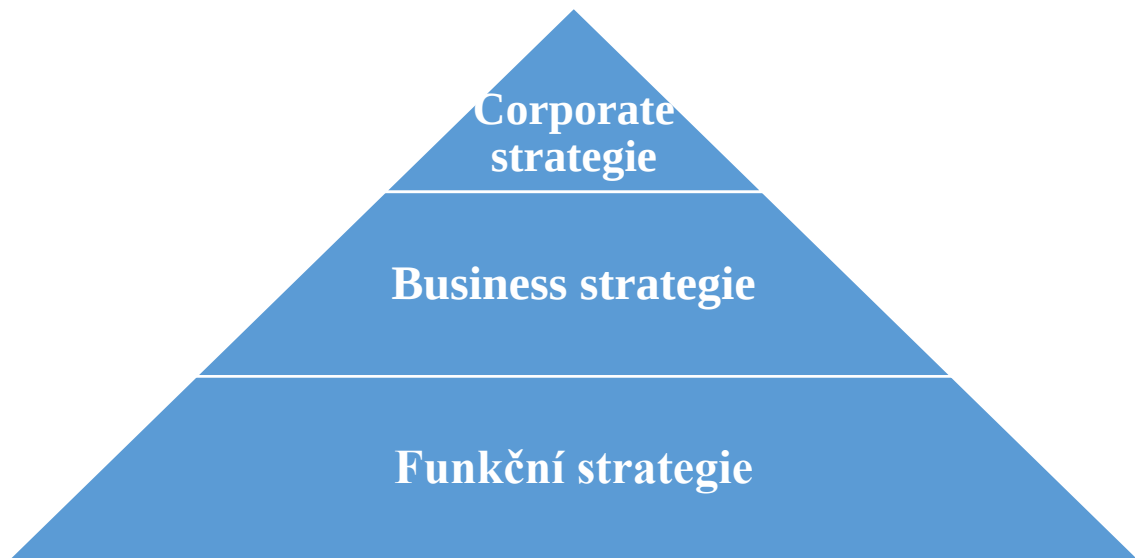
Obrázek č. 4: McKinseyho model 7S
(Zdroj: 14, s. 73)

Strategie (Strategy)

Strategie by měla vycházet z vizí a misí podniku. Strategie má za cíl alokovat vzácné výrobní faktory, tak aby bylo dosaženo zvoleného strategického cíle podniku. Při zkoumání tohoto faktoru se zkoumá, zda je strategie jasně definovaná na každé její úrovni a její propojení s vizí a misí podniku. Jaký typ strategie podnik volí a jestli je daná strategie dostatečně prezentovaná pro stakeholdery (20).

Podniková strategie bývá často ukryta v důvěrných materiálech podniku a není veřejně k dispozici ani jejich zaměstnancům. Někdy tato strategie není ani v písemné formě a je pouze ve formě myšlenky kam má podnik směřovat. V takovém případě je velice obtížné stanovit strategické cíle se strategickým plánem. Jakým způsobem se má dané strategie dosáhnout, jaké jsou milníky, jaké jsou kontrolní mechanismy apod. Současně pokud se zaměstnanci neztotožní se strategií podniku a nejsou motivováni k dosažení dílčích strategických cílů, obtížně se bude podnik efektivně rozvíjet (21.)

Hierarchie strategie

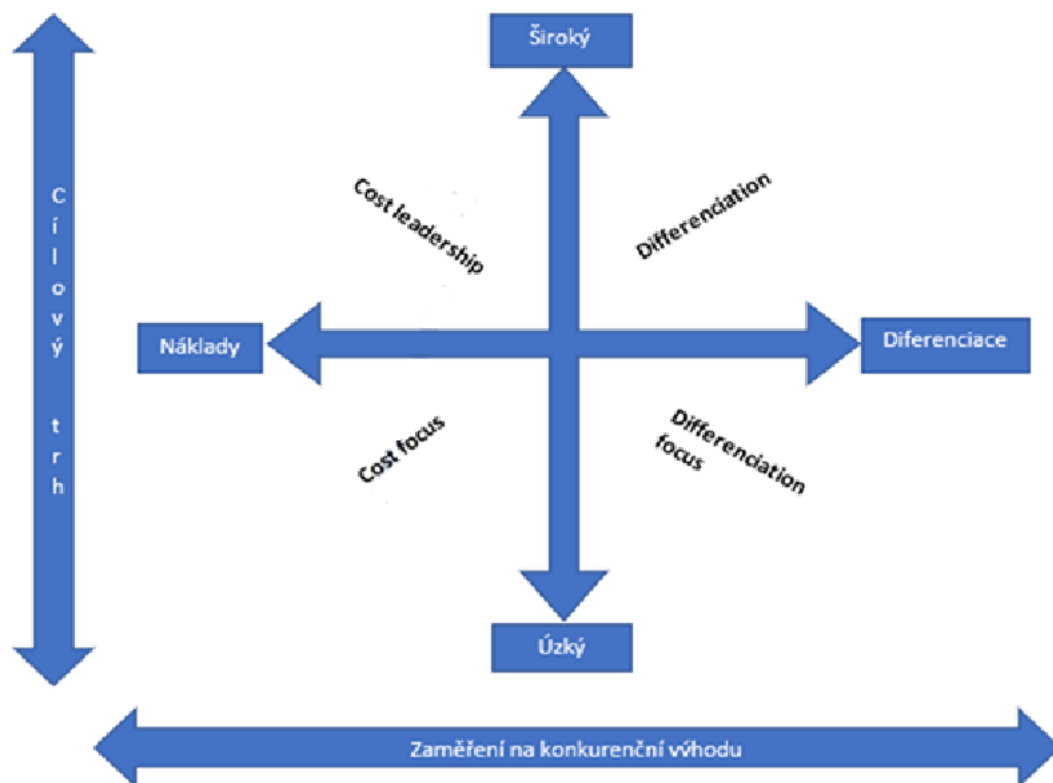


Obrázek č. 5: Hierarchie strategií ve firmě
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 21, s. 42)

Při podnikání existuje několik stupňů strategie. Nejvyšší corporate strategie neboli podnikatelská. Tato strategie určuje základní směr podnikání resp., kde se bude prodávat a co se bude prodávat. V případě koncernů často tuto strategii určuje mateřská společnost. Následuje business strategie neboli obchodní strategie. Tato strategie určuje strategické cíle a formy konkurenčního boje. Poslední strategií je funkční strategie tato strategie má za cíl uvést, co přesně musí podnik udělat, aby dosáhl strategických cílů (21).

Formy strategie

Dle většiny autorů by měla každá strategie využívat konkurenčních výhod daného podniku. Tyto konkurenční výhody lze při nejobecnějším rozdělení rozdělit na výhody v podobě nízkých nákladů a v podobě diferenciací produktu. Na základě posouzení těchto výhod se zvolí vhodný směr strategie (21).



Obrázek č. 6: Hierarchie strategií ve firmě
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 22)

Z Porterova znázornění konkurenčních strategií plyne, že podnik při zohlednění dvou základních konkurenčních výhod může zvolit 4 strategie a to:

- cost leadership – podnik má nízké náklady na produkt a tento produkt dodává do celého odvětví,
- cost focus – podnik má nízké náklady, avšak pouze při dodávání pouze do několika segmentů v odvětví,
- focus differentiation – podnik má vysoce diferencovaný produkt, který však může dodávat pouze do několika segmentů odvětví,
- differentiation – podnik má vysoce diferencovaný produkt, který je schopný dodávat do celého odvětví (22).

Struktura (Strukture)

Strukturou v pojetí tohoto modelu se myslí obsahová a funkční náplň řídicí struktury podniku. Řeší se zde, kdo je nadřízený a kdo je podřízený. Kdo má jakou zodpovědnost. Jaké jsou zde kontrolní mechanismy. Jaké informace se sdílí apod. (14).

Předtím, než se budou popisovat různé organizační struktury, je vhodné zmínit, že v dnešní době se velmi často nedodržují tyto struktury. Většinou jsou různě spojené, či upravené aby vyhovovaly podmínkám daného podniku (21).

Základní typy organizačních struktur

Liniová struktura – V této struktuře je jeden útvar nadřízen ostatním. Díky tomu existuje přímá nadřízenost a podřízenost. Tento styl řízení je vhodný pouze pro menší podniky. Zároveň díky centralizaci pravomocí jsou kladeny velké nároky na všeobecné znalosti daných vedoucích. Z tohoto důvodu zde nemohou být umístěni specialisté, kteří nemají tak rozsáhle všeobecné znalosti (21).

Funkcionální struktura – Tato struktura se snaží odstranit nedostatek liniové struktury, kdy bylo nutné mít vedoucího s širokým rozsahem znalostí. Z tohoto důvodu byl tento vedoucí rozdělen do několika vedoucích, kteří se specializují pouze na danou oblast. Současné však mohou rozhodovat pouze v oblasti, která jim byla přidělena. Nevýhodou této struktury je špatná koordinace těchto útvarů, vyšší náklady, podřízený má několik nadřízených čímž mohou vznikat konflikty. V důsledku špatné koordinace se hůře plánují a naplňují strategické plány (21).

Liniově-štabní struktura – je propojení liniové a funkcionální struktury. Je zde zachována nadřízenost a podřízenost z liniové struktury ale zároveň jsou vytvořeny štáby/útvary pro vykonávání odborných činností a jako poradní orgán nadřízenému. Tato struktura je v dnešních podmínkách nejrozšířenější (21).

Divizní struktura – Tato struktura se využívá ve velkých podnicích. V podniku se vytvoří samostatné divize, které jsou členěny dle geografického umístění nebo podle zákazníka. Každá s těchto divizí se v podstatě chová jako samostatný podnik. Z tohoto důvodu je zde obtížné koordinovat jednotlivé linky (21).

Maticová struktura – tato struktura spojuje divizní a funkcionální strukturu (21).

Systémy (Systems)

V této kategorii se zkoumají veškeré formální a neformální informační procedury, které ve zkoumaném podniku probíhají. Může se jednat o způsob reportování, řízení procesů a využití různých technologií při výrobě, či jiných činnostech podniku. Současné trendy v podnikání spějí k čím dál větší automatizaci. U nižších složek organizace je to vhodný způsob jak zvýšit produktivitu práce, avšak u vyšších složek podniku není automatizace vhodná a je lepší osobní přístup (20; 21).

Informační systémy lze dělit do tří kategorií:

- vrcholný stupeň – zde se využívají manažerské informační systémy, které čerpají data z nižších úrovní systému. Tento systém je vhodným prostředkem pro zlepšení rozhodování vrcholného managementu.,
- vyšší stupeň – v této úrovni se nachází individuální informace. Může se jednat například o informace o zákaznících nebo dodavatelích.,
- nejnižší stupeň – v tomto stupni dochází k masovému zpracování dobře strukturovaných a ostrých dat. Jsou zde dobře definované problémy, které mohou vznikat v zásobování, v řízení výroby a apod. (21).

Styl práce vedení (Style)

Do stylu práce vedení patří, jakým způsobem vedení a management podniku dosahují stanovených cílů. Tento styl zahrnuje, jakým způsobem probíhá komunikace se zaměstnanci. Jakým způsobem se přichází k finálnímu rozhodnutí. Jak management vystupuje vůči podřízeným a jakým způsobem reaguje na jejich aktuální situaci (20).

Existuje velké množství systému řízení, které více či méně vycházejí z těchto základní třech stylů:

- autoritářský styl řízení je, když vedoucí rozhoduje samostatně. Podřízení se na rozhodovacím procesu nepodílejí, pouze danému vedoucímu předkládají vstupní informace, ze kterých pak vychází.,
- demokratický styl řízení je spojeno s větším zapojením podřízených do rozhodovacího procesu. Tito podřízení se vyjadřují k dané problematice a často

je na ně delegována určitá míra rozhodovacích pravomocí. Konečné rozhodnutí má však vedoucí pracovník.,

- laissez-faire styl nechává téměř úplnou volnost daným pracovníkům. Oni si mohou sami určovat, kdy a jakým způsobem vykonají svoji práci. Tento styl je vhodný v prostředí, kde se využívá kreativita jako jsou IT programátoři, marketingové týmy nebo ve výzkumném prostředí (21).

Spolupracovníci (Staff)

Zde se zkoumá nejdůležitější část každého podniku, a to lidské zdroje. Podnik zajímá, jaké mají vzdělání a zkušenosti. Jakým způsobem se dále rozvíjejí a jaké mají cíle. Jaký je jejich vztah k podniku. Současně je dle Schulze nutné rozlišovat kvantifikovatelné a nekvantifikovatelné aspekty. Zde se střetávají hlediska typu odměňování a školení vůči skutečným postojům zaměstnanců vůči podniku. Jaké mají morální mantinely, jsou loajální vůči podniku. Z toho důvodu je nutné pracovníky nejen vzdělávat ale snažit se, aby se ztotožnili s daným podnikem a chtěli být jeho součástí (14).

Schopnosti (Skills)

V této kategorii se zkoumá, zda klíčoví pracovníci mají znalosti a zkušenosti, které dokáží efektivně využít v podniku. Přičemž nestačí pouze součet kvalifikací daných pracovníků ale to jestli je dokáží využít společně a využít tak efekt synergie. Zároveň se zde zkoumá, zda pracovníci jsou schopni přijímat nové věci a postupy a rychle se na ně adaptovat (14; 20)

Sdílené hodnoty (Shared values)

Sdílené hodnoty vycházejí z chování zaměstnanců. Toto chování je silně ovlivněno firemní kulturou. Firemní kultura je definována souborem názorů, hodnot a postojů panujících ve firemním prostředí. Definuje jaké je prostředí na pracovišti a čím je dané pracoviště charakteristické (21).

2.4.2 Finanční analýza

Finanční analýza je jeden ze základních nástrojů pro hodnocení ekonomické situace zkoumaného podniku. Je nutné zdůraznit, že každá finanční analýza je specifická pro určitý podnik. Musí se přihlížet k odvětví, kde podnik působí, na délku působení podniku na daném trhu na aktuální makroekonomické vlivy apod. Pokud by finanční analýza byla vytvořena bez přihlédnutí k těmto specifikacím, výsledkem by byla směs čísel bez příliš velké vypovídající hodnoty. Jako příklad lze uvést doporučené hodnoty jednotlivých úrovní likvidity. Pokud se podnik nachází v odvětví, kde je běžné nebo nutné držet větší množství dané likvidity a zpracovatel finanční analýzy by navrhoval její snížení dle obecně doporučených hodnot, mohlo by to způsobit poškození podniku místo jeho posílení (23; 24).

Finanční analýza využívá jednotlivé primární údaje, které získává z finančních výkazů jako je rozvaha, výkaz zisků a ztrát nebo z výkazů o peněžních tocích, případně další interní údaje jako je např. počet zaměstnanců. Z těchto primárních údajů se pomocí finanční analýzy vytvoří nové, hodnotnější a více vypovídající údaje. Je však nutné při čerpání těchto informací brát zřetel na nedostatky, které plynou ze zdroje informací. Například účetní výkaz rozvahy udává hodnoty pouze k danému dni a výkaz zisků a ztrát udává hodnoty za sledované období (23; 24).

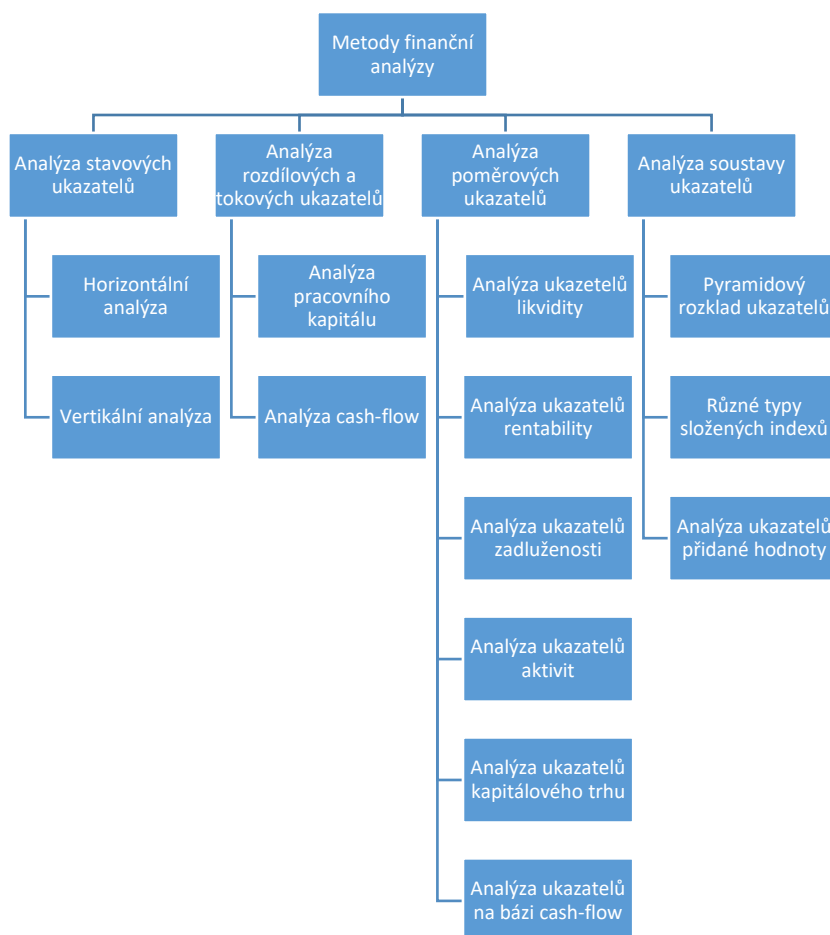
Při vypracování finanční analýzy, je nutné zvolit vhodné ukazatele, které splňují kritéria, která se hledají pomocí této analýzy. Pro podnik, který se zabývá poskytováním služeb by bylo nesmyslné zkoumat ukazatele obratu zásob apod. (24).

Finanční analýza je tedy nástroj, který obsahuje soubor postupů, které se provádějí s cílem získat informace o ekonomické/finanční situaci podniku. Pro určení cíle, je potřeba určit pro koho jsou určeny výsledné informace. Základní rozdělení je na interní uživatele např. management podniku nebo externí uživatele např. věřitelé, dodavatelé. Každá z těchto dvou skupin se dále dělí a má specifické požadavky (25).

Lze však určit čtyři hlavní skupiny, které využívají výsledky finanční analýzy, a to jsou:

- Management, který využívá informace pro řízení podniku.
- Vlastníci podniku, kteří potřebují vědět, jak podnik hospodaří a jaké je zhodnocení jejich finančních prostředků.
- Věřitelé, kteří zkoumají, zda je podnik schopen splácet úvěr, který mu poskytl nebo chtějí poskytnout.
- Obchodní partneři ti požadují informace, zda podnik má dostatečné množství finančních prostředků pro splacení závazků z obchodního styku nebo jeho perspektivu pro budoucí spolupráci (25).

Základní rozdělení metod finanční analýzy je zobrazen na obrázku níže.



Obrázek č. 7: Rozdělení metod finanční analýzy
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 25, s. 62)

Každá z výše uvedených metod se dále dělí na konkrétní ukazatele. Těchto ukazatelů je obrovský počet, proto zde budou popsány pouze ty, které autor použije v této diplomové práci nebo je považuje za vhodné je zmínit.

Analýza stavových ukazatelů

V této metodě se zkoumají účetní výkazy z hlediska jejich vývojového trendu nebo složení struktury daného výkazu (23).

Horizontální analýza

Při vytváření horizontální analýzy se zkoumá meziroční změna mezi zkoumanými položkami. Tato metoda dokáže odhalit významné změny mezi zkoumanými lety a současně zobrazit historický trend vývoje a napovědět budoucí trend vývoje (23).

Při výpočtu se nejprve vypočítají absolutní změny mezi zkoumanými roky. Vypočítá se **rozdíl** mezi rokem **n** a rokem **n-1**. Následně se vypočítá procentuální změna mezi danými roky. Důležité je zkoumat obě hodnoty, jelikož pokud by se zkoumala pouze jedna z těchto hodnot, mohlo by docházet k nesprávným závěrům. Jako příklad, kdy může vzniknout nesprávné rozhodnutí při sledování pouze procentuální změny, je podnik, který má desetimilionové obraty. Podnik zjistil 100% nárůst tržeb z prodeje služeb. Proto převedl více finančních prostředků na podporu prodeje služeb, ale absolutní změna byla pouze 10 000 Kč a to při tržbách z prodeje výrobků, v desítkách milionů je zanedbatelné (25).

Vertikální analýza

Tato analýza zobrazuje rozložení struktury daného výkazu, resp. určuje hodnoty jednotlivých hodnot k celkové hodnotě (23).

Analýza poměrových ukazatelů

Analýza poměrovými ukazateli je jednou z nejpoužívanějších nástrojů finanční analýzy. Jako vstupní údaje používá veřejně dostupné účetní výkazy. Následně dává jednotlivé položky nebo jejich skupiny do poměrů. Z tohoto důvodu se někdy poměrové ukazatele dělí do tří skupin podle zdroje vstupních dat. První skupinou jsou ukazatele struktury majetku a kapitálu, který vychází z účetního výkazu rozvahy. Druhou skupinou jsou ukazatele tvorby výsledku hospodaření, který čerpá data z účetního výkazu zisků a ztrát. Poslední skupinou jsou ukazatele na bázi finančního toku, který vychází z účetního

výkazu o peněžních tocích. Toto dělení má své opodstatnění, jelikož každá s těchto skupin je schopna zkoumat určitou strukturu informací podniku. V této diplomové práci však bude použito dělení poměrových ukazatelů na základě jejich zaměření. Toto členění je zobrazeno ve schématu v obecné části finanční analýzy (26).

Ukazatele likvidity

Obecně pojem likvidita je schopnost, jak rychle je schopný daný subjekt přeměnit danou položku při co nejmenších ztrátách na peněžní prostředky. Nicméně v případě zkoumání likvidity podniku se myslí to, jestli je podnik schopen plnit včas své závazky (26).

Obecně se v literatuře uvádí, že při nízkých hodnotách likvidity podnik nemůže využít nově vyskytující se investiční možnosti nebo není schopný hradit své běžné závazky. Je nutné zmínit, že by podnik měl mít stanovenou optimální úroveň likvidity, která je běžná v jeho oboru podnikání. Jelikož při příliš nízkých hodnotách likvidity to může odrazovat dodavatele a odběratele z obavy, že podnik nesplní své závazky. Na druhou stranu při příliš vysokých hodnotách likvidity podnik omezuje svoji ziskovost z možných investic, které mohl provést těmito prostředky. Současně každý stakeholder má požadavky na jiné množství likvidity. Management preferuje vysoké úrovně likvidity, aby mohl ihned využít naskytnutých příležitostí. Vlastníci budou chtít tyto hodnoty mít nízké z důvodu neefektivní vázanosti finančních prostředků (26).

Při výpočtech likvidity z účetní závěrky je nutné připomenout, že vychází z dat k určitému dni a jeho hodnota může být o několik dní později jiná. Tyto rozdíly mohou vznikat v důsledku přímé manipulace k vylepšení výsledků nebo nepřímé skutečnosti jako vyřízení úvěru na investici, která proběhne v lednu nebo dříve zaplacené pohledávky. U podniků s dlouhou dobou výrobního procesu je proto zkoumání tohoto ukazatele z účetní závěrky neefektivní (27).

Ukazatele likvidity se vypočítávají poměrem oběžných aktiv ke krátkodobým dluhům se splatností do jednoho roku. Každý typ tohoto ukazatele využívá jinou likvidnost oběžných aktiv. Výpočet krátkodobých dluhů je součet krátkodobých závazků a časového rozlišení pasiv (27).

Běžná likvidita – L3

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé dluhy}} \quad (27)$$

Tento ukazatel vychází z předpokladu, že k pokrytí krátkodobých závazků se při běžné činnosti využívá pouze oběžný majetek. Z tohoto důvodu se zde nepočítá s dlouhodobým majetkem podniku. Tento ukazatel lze rovněž nazývat jako pracovní kapitál nebo solventnost podniku (27).

Tento ukazatel využívá veškerých oběžných aktiv i těch méně likvidních jako jsou například zásoby. Z tohoto důvodu vysoké hodnoty ukazatele neznamenaají automaticky pozitivní jev. Musí se zohledňovat i obrátkovost zásob apod. (23).

Interpretace tohoto ukazatele je, kolika korunami oběžných aktiv je kryta jedna koruna krátkodobých dluhů. Jinou interpretací může být to, kolikrát by byly uspokojení věřitelé při kompletním zpeněžení oběžných aktiv (27).

V literatuře se uvádí obecně doporučované hodnoty mezi 1,5-2,5, ale jak již bylo zmíněno vše záleží na oboru podnikání, kde podnik působí. Pokud je v daném oboru mít nízké hodnoty běžné likvidity, není možné doporučovat navýšení těchto hodnot a naopak (26).

Pohotová likvidita – L2

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{Krátkodobé dluhy}} \quad (26)$$

Jedná se o ukazatel likvidity, kdy z oběžných aktiv byly odstraněny zásoby, které mají menší likvidnost. Obecně doporučené hodnoty jsou mezi 1–1,5. V případě, kdy podnik dosahuje hodnoty 1 je schopen uspokojit své věřitele, aniž by prodal své zásoby. V obecné rovině věřitelé chtějí mít tento ukazatel vysoký, jelikož je zde menší pravděpodobnost nezaplacení závazků podniku (26).

Peněžní likvidita – L1

$$\text{Peněžní likvidita} = \frac{\text{Finanční majetek}}{\text{Krátkodobé dluhy}} \quad (27)$$

Zde se poměrují finanční prostředky vůči krátkodobým dluhům. Jedná se o položku využívající nejlikvidnější části svého majetku. Obecně se uvádí, čím vyšší hodnota

tohoto ukazatele tím lépe, ale může docházet ke zbytečnému shromažďování finančních prostředků na účtech či v pokladnách (27).

Ukazatele rentability

Rentabilita udává, jak je daný podnik schopen generovat zisk v důsledku investovaného kapitálu. Tyto ukazatele jsou nesmírně důležité, jelikož zisk je nový zdroj, který podnik může investovat do svého podnikání. Současné vlastníci požadují určitou rentabilitu podniku, jelikož bez ní by nemělo smysl podnikat (26; 27).

Vysoké hodnoty rentability a růst těchto hodnot může přilákat do odvětví nové podniky a zvýšit tak konkurenci a s tím spojené snížení ziskovosti. Je důležité zmínit, že ne vždy hodnoty rentability jsou pro podnik důležité. Může se například jednat o malé a střední podniky, kde jsou 1-2 vlastníci, kteří pracují v podniku a pobírají mzdu. V takovém případě zde není tlak na zvyšování účetního zisku, ale je zde spíše tendence na jeho snižování (26; 27).

Před samotným výpočtem různých poměrových ukazatelů rentability je nutné definovat s jakým ziskem se počítá. Existuje několik typů zisků:

- EBDIT – jedná se o zisk před odpisy, úroky a daněmi. Jak už název napovídá vypočítá se jako rozdíl celkových výnosů a nákladů bez odpisů, úroků a daní. Tento zisk není příliš používaný pro nejpoužívanější typy ziskových poměrových ukazatelů (23; 26; 27).
- EBIT – jedná se o zisk před úroky a daněmi. V účetních výkazech lze nalézt jako provozní výsledek hospodaření. Vypočítá se jako rozdíl EBDIT a odpisů. Tento typ zisku se často využívá pro mezipodnikové srovnávání (23; 26).
- EBT – jedná se o zisk před zdaněním. Výpočet se provede jako rozdíl mezi EBIT a nákladovými úroky. Tento zisk je vhodný použít pro mezipodnikové srovnání v případě srovnávání podniků zatížených různými sazbami daně (23; 26).
- EAT – čistý zisk neboli zisk po dani. V účetních výkazech ho lze nalézt jako výsledek hospodaření za běžné účetní období. Vypočítá se jako rozdíl mezi EBT a vyměřenou daní. Společně s EBIT se jedná o nejčastěji používaný zisk při výpočtech poměrových ukazatelů (26).

Rentabilita aktiv – ROA

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{Celková aktiva}} * 100 \quad (28)$$

Rentabilita aktiv udává, jaký zisk podnik dokáže generovat bez ohledu z jakých zdrojů je podnik financován. Lze tedy říci, že tento ukazatel udává, jak je daný podnik efektivní. Což znamená čím vyšší je daný ukazatel tím lépe pro podnik. Tento ukazatel však může být uměle navyšován v případě dlouhodobých nízkých reinvestic do dlouhodobého majetku nebo v případě leasingu majetku. Tím, že je v ukazateli použit EBIT, lze výsledek tohoto ukazatele porovnat s oborovými hodnotami nejen v České republice ale i v zahraničí (26).

Rentabilita vlastního kapitálu – ROE

$$ROE = \frac{EAT}{\text{Vlastní kapitál}} * 100 \quad (28)$$

Pro standartní vlastníky společností je tento ukazatel klíčový. Tento ukazatel hodnotí úspěšnost jejich vloženého kapitálu do podniku. Neboli měří úroveň generovaného zisku vůči vlastníky vloženými prostředky do podniku. Výsledek tohoto ukazatele je vhodné porovnávat nejen s oborovými hodnotami ale například s výnosností bezrizikových investic jako jsou státní dluhopisy (29).

Rentabilita celkového vloženého jmění – ROCE

$$ROCE = \frac{EBIT}{\text{Vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé dluhy}} * 100 \quad (26)$$

Ukazatel ROCE udává, jaká je míra zhodnocení dlouhodobě vloženého kapitálu do společnosti. Nezáleží přitom jestli se jedná o kapitál vložený věřiteli nebo vlastníky. Tento ukazatel tedy vyjadřuje efektivnost hospodaření společnosti (26).

Rentabilita Tržeb – ROS

$$ROS = \frac{EBIT}{\text{Tržby}} * 100 \quad (26)$$

Ukazatel rentability tržeb udává, kolik korun zisku připadá na korunu tržeb. V případě nízkých nebo klesajících hodnot tohoto ukazatele je třeba hledat důvod tohoto stavu.

Jelikož obecně platí v případě, že je tento ukazatel nízký, budou i ostatní ukazatele nízké (26).

Analýza zadluženosti

Pokud je podnik zadlužený, znamená to, že ke své činnosti využívá i cizí prostředky. V reálné ekonomice je nepravděpodobné, že by podnik vykonával svou činnost pouze z vlastních nebo cizích prostředků. U malých podniků a některých středních podniků může nastat situace, kdy jsou financovány pouze vlastním nebo cizím kapitálem (26; 28).

Rozložení financování aktiv podniku vlastními a cizími zdroji má své opodstatnění. V případě, kdy podnik využívá pouze vlastní prostředky ke svému financování, dochází ke snižování rentability vloženého kapitálu. Současně platí, že do určitého procentního zadlužení jsou náklady na vlastní kapitál vyšší než na cizí kapitál. Přestože financování cizím kapitálem je levnější, po určité fázi nastávají problémy s jeho získáváním. Kromě problémům se získáním tohoto kapitálu jsou zde i zvyšující se náklady na tento kapitál. Příkladem mohou mít náklady finanční tísně. Při započítání těchto nákladů se stává cizí kapitál dražší než vlastní kapitál (28).

Celková zadluženost – dept ratio

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje} - \text{rezervy}}{\text{Celková aktiva}} * 100 \quad (26)$$

Celková zadluženost zobrazuje, jak moc jsou celková aktiva financována cizím kapitálem. Obecně platí, že čím vyšší je tento ukazatel tím je větší riziko pro stávající, či potencionální věřitele. Na druhou stranu vlastníkům dané společnosti vysoká zadluženost vadit nemusí, pokud je rentabilita tohoto kapitálu vyšší než náklady s ním spojené. Současně je nutné zohledňovat v jaké části životního cyklu je daný podnik, případně zda dělá velké reinvestice do majetku po delším časovém úseku (26).

Koeficient samofinancování – equity ratio

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}} * 100 \quad (27)$$

Ukazatel equity ratio je doplňkový ukazatel k celkové zadluženosti podniku. Tento ukazatel udává, z kolika procent jsou aktiva financována vlastním kapitálem. Z tohoto

důvodu by měl součet tohoto ukazatele a ukazatele celkové zadluženosti být roven 1 nebo 100 %. V případě, že tomu tak není, může to být zapříčiněno nezapočítáním ostatních pasiv do jednoho z ukazatelů (26).

Úrokové krytí

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{Nákladové úroky}} \quad (26)$$

Ukazatel úrokového krytí udává, kolikrát je zisk vyšší než úroky. Díky tomu lze zjistit, zda je dluhové zatížení ještě únosné. Určuje tzv. bezpečnostní polštář pro věřitele. V USA jsou minimální hodnoty stanoveny na hodnotu 3. Menší hodnoty mohou signalizovat budoucí problémy. Bezproblémová hodnota se pohybuje okolo 8. Samozřejmě zde platí, čím vyšší úroveň tím lépe (27).

Analýza aktivity

Ukazatele aktivity dělíme na dva typy. První z nich zobrazuje počet obrátů za rok a druhý typ dobu obratu nejčastěji ve dnech. Oba tyto typy udávají, jak je podnik schopen využívat jednotlivé majetkové skupiny. Což znamená, že se zde zkoumá vázanost kapitálu v jednotlivých skupinách majetku. Tyto majetkové skupiny se nejčastěji poměřují k tržbám nebo výnosům (30).

Obrat aktiv

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Celková aktiva}} \quad (30)$$

Obrat aktiv určuje, kolik korun tržeb připadá na korunu aktiv, resp. kolik je podnik schopen utržit na 1 Kč aktiv. Každý výrobní podnik by se měl snažit maximalizovat tuto hodnotu, avšak ne tím, že neobnovoval svůj majetek nebo neinvestoval do rozšíření kapacit. Minimální hodnota tohoto ukazatele by měla být rovna 1 (30).

Obrat zásob

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}} \quad (30)$$

Ukazatel obratu zásob udává kolikrát za rok se zásoby přemění v jinou formu majetku. Jedná se tedy o počet cyklů, kdy se ze zásob stanou finanční prostředky a opět zásoby. Při výpočtu se nejčastěji používají tržby, i když by bylo vhodnější používat celkové

náklady. Současně při určování hodnoty zásob se mohou použít data z účetního výkazu nebo jejich průměrný roční stav. Často se tento ukazatel segmentuje na jednotlivé položky, jako jsou materiál, zboží a nedokončená výroba. Tyto hodnoty se následně poměřují s příslušnými ukazateli spotřeby. Je žádoucí mít tento ukazatel co nejvyšší (27; 30).

Doba obratu zásob

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\frac{\text{Tržby}}{360}} \quad (30)$$

Tento ukazatel vyjadřuje průměrný počet dní, kdy jsou oběžná aktiva vázaná ve formě zásob. Na rozdíl od obratu zásob je zde vyžadováno dosahování co možná nejnižších hodnot. Při samotném výpočtu, někteří autoři uvádí počet dní jako 365 nebo počet pracovních dní. V této práci se bude použit údaj 360, jelikož je tento údaj používán v bankovní praxi a je tudíž snazší ho porovnávat s konkurencí (27; 30).

Doba obratu pohledávek

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\frac{\text{Tržby}}{360}} \quad (30)$$

Ukazatel zobrazuje počet dní, kdy je majetek podniku vázán ve formě pohledávek. Neboli jaká je průměrná doba inkasa pohledávek (přeměna pohledávky na pohotové finanční prostředky). Obecně je vhodné mít co nejnižší hodnoty tohoto ukazatele. Nicméně je to silně závislé na situaci v daném odvětví, kdy může být stanoven určitý standard, který lze jen těžko překonat. V případě, kdy podnik vyrábí převážně kusovou výrobu s dlouhou dobou výroby může tento ukazatel silně fluktuovat. Tento ukazatel společně s dobou obratu závazků napovídá o vyjednávací síle daného podniku. Pokud doba obratu pohledávek je nižší, než doba obratu závazků má podnik silnou vyjednávací pozici (27; 30).

Doba obratu závazků

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Závazky}}{\frac{\text{Tržby}}{360}} \quad (30)$$

Dobrá obrátu závazků udává počet dnů, po které podnik využívá od svých dodavatelů bezplatný obchodní úvěr. Neboli průměrný počet dní než musí zaplatit své závazky (30).

2.4.3 Bonitní a bankrotní modely

Při finanční analýze podniku se provádí komplexní analýza získaných údajů pomocí různých metod. Cílem těchto analýz je zjištění, zda je podnik finančně zdravý nebo ne. Vzhledem k velkému množství údajů z jednotlivých výpočtů poměrových ukazatelů, které mohou být interpretovány a hodnoceny různě, se někteří autoři snažili vytvořit univerzální rovnici, která by interpretovala výsledek několika těchto ukazatelů jednotně (26).

V důsledku toho vznikly dva směry, první z nich je soustava hierarchicky uspořádaných ukazatelů, které mají mezi sebou matematickou provázanost. Druhou skupinou jsou účelově vybrané ukazatele, které kvalitativně určí situaci podniku. Tuto druhou skupinu lze rozdělit na bankrotní modely, jež zjišťují, zda podnik spěje k bankrotu a bonitní modely, které se snaží zjistit bonitu daného podniku (26).

Bonitní modely

Bonitní modely jsou silně závislé na výsledcích daného oboru. Tyto hodnoty však často nebývají k dispozici, proto se pracuje s omezenými daty s dostupnými databázemi. Nicméně většina bonitních modelů má uměle stanovené konstanty, které by měly určit, zda je daný podnik dobrý, či špatný (27; 31).

V této diplomové práci bude použit bonitní model navrhnutý v roce 1990 Peterem Kralickem. Tento model se nazývá Kralickýv Quicctest a na základě bodového hodnocení určí, zda je podnik bonitní (31).

Kralickův Quicktest využívá čtyři poměrové ukazatele, které by neměly podléhat rušivým elementům a zároveň zobrazovat potřebné indikátory pro určení bonity podniku:

- koeficient samofinancování – R1,
- dobu splácení dluhu – R2,
- rentabilitu celkového kapitálu – R3,
- cash-flow v % podnikového výkonu – R4 (32).

Tabulka č. 2: Algoritmus Kralickova Quicktestu
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 27 s. 153)

Ukazatel	Výpočet ukazatele	Hodnota ukazatele	Body
R1	$\frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Aktiva celkem}}$	0,3 a více 0,2-0,3 0,1-0,2 0,0-0,1 0,0 a méně	4 3 2 1 0
R2	$\frac{\text{Dluhy celkem} - \text{peněž. prostředky}}{\text{Provozní cash flow}}$	3 a méně 3-5 5-12 12-30 30 a více	4 3 2 1 0
R3	$\frac{\text{Zisk před úroky a zdaněním (EBIT)}}{\text{Aktiva celkem}}$	0,15 a více 0,12-0,15 0,08-0,12 0,00-0,08 0,0 a méně	4 3 2 1 0
R4	$\frac{\text{Provozní cash flow}}{\text{Provozní výnosy}}$	0,1 a více 0,08-0,1 0,05-0,08 0,00-0,05 0,0 a méně	4 3 2 1 0

Po samotném výpočtu a přiřazení bodů jednotlivým poměrovým ukazatelům, se tyto hodnoty rozdělí do dvou skupin. V první skupině se sečte počet bodů ukazatelů R1 a R2 a následně se podělí dvěma. První skupina ukazatelů udává finanční stabilitu podniku. V druhé skupině, která udává výnosovou situaci se sečte bodové hodnocení ukazatelů R3 a R4, který se následně podělí dvěma (27).

Pro celkové zhodnocení podniku se sečtou výsledky první a druhé skupiny, které se následně vydělí dvěma. Pokud je výsledná hodnota větší než 3 je podnik bonitní. V případě, že podnik dosahuje hodnot nižších než 1 má podnik pravděpodobně finanční potíže. Hodnoty 1-3 jsou v tzv. šedé zóně kdy nelze přesně určit, zda je podnik bonitní nebo ne (26).

Bankrotní modely

IN 05 je ukazatel od manželů Inky a Ivana Neumaierových. První forma tohoto indexu byla IN 95, která byla následně modifikována, aby odpovídala aktuálním podmínkám v České republice (27).

Tento ukazatel má vyhodnotit finanční zdraví českých podniků, které se nachází na území České republiky. Tento model je založen na analýze českých podniků a díky tomu je jeho použití vhodnější, než je tomu u Altmanova vzorce (26).

$$IN\ 05 = 0,13 * \frac{A}{CZ} + 0,04 * \frac{EBIT}{\dot{U}} + 3,97 * \frac{EBIT}{A} + 0,21 * \frac{VÝNOSY}{A} + 0,09 * \frac{OA}{(KZ+KB\dot{U})} \quad (33)$$

V případě vysokých hodnot ukazatele úrokového krytí, je doporučeno tento ukazatel zastropovat na hodnotě 9 (33).

Tabulka č. 3: Kritéria hodnocení IN 05
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 34)

Kritéria hodnocení IN 05	
IN 05 < 0,90	Podnik spěje k bankrotu; pravděpodobnost 97 % a 76 % že nebude tvořit hodnotu
0,90 < IN 05 < 1,60	Šedá zóna – 50 % pravděpodobnost bankrotu a ze 70 % bude tvořit hodnotu
IN 05 > 1,60	Podnik tvoří hodnotu; pravděpodobnost 95 % a 92 % že podnik nebankrotuje

2.5 SWOT analýza

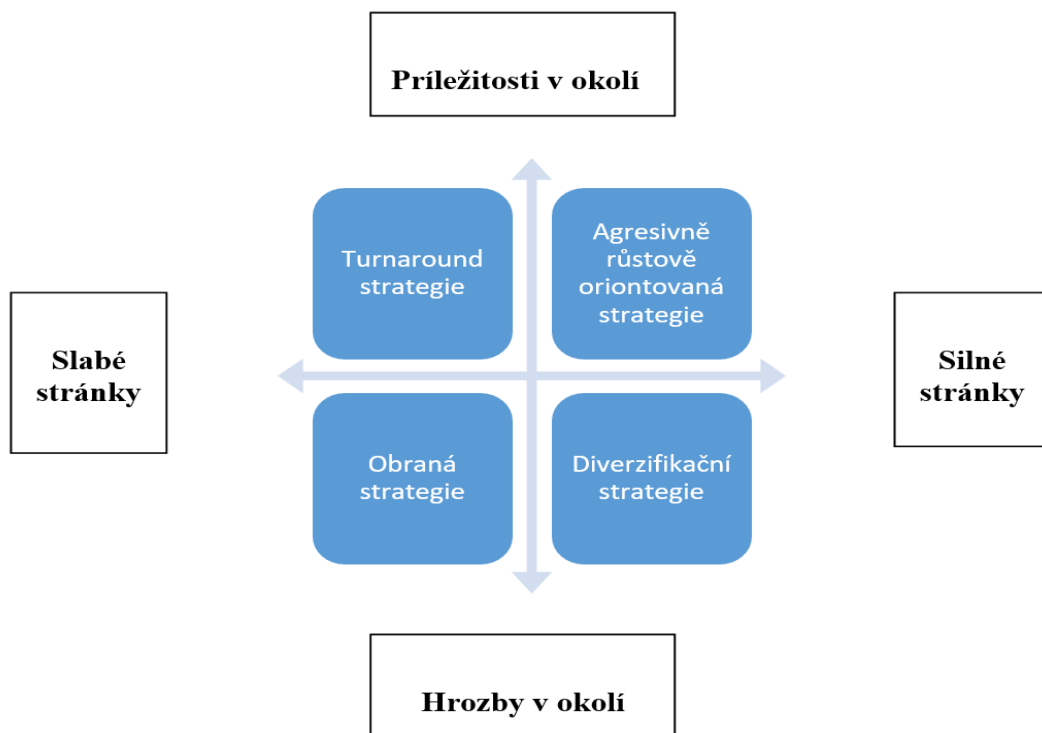
SWOT analýza je jednoduchý nástroj, který se využívá pro strategické řízení podniku. Je to koncepční rámec pro systematickou analýzu vnitřních schopností podniku a změn, které nastávají v jeho okolí. V důsledku těchto analýz dochází ve SWOT analýze ke konfrontaci a určení vhodné strategie podniku (9).

Na základě analýz vnitřních struktur podniku vyplývají na povrch jeho silné a slabé stránky a díky vnější analýze, dokáže podnik identifikovat příležitosti a hrozby, které jsou pro něj podstatné. Na základě propojení těchto čtyř faktorů se určuje styl budoucí strategie (9).

SWOT:

- S – strengths – silné stránky,
- W – weaknesses – slabé stránky,
- O – opportunities – příležitosti,
- T – threats – hrozby (9).

Po sestavení těchto dílčích položek je nutné na jejich základě zjistit aktuální situaci podniku a stanovit výchozí bod pro implementaci budoucí strategie. Je vhodné zmínit, že SWOT analýza pouze slučuje výstupy s předcházejících interních a externích analýz (9).



Obrázek č. 8: Diagram SWOT analýzy
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 9, s. 92)

Na základě diagramu jsou patrné čtyři typy strategií a to:

- WO – turnaround strategie tato strategie má za cíl eliminovat slabé stránky podniků a většímu využívání jeho příležitostí. Tato strategie je vhodná pro podnik, který je sice úspěšný na trhu ale má velké množství slabin, které by mohly jeho růst zhatit.,
- SO – agresivní růstově orientovaná strategie tato strategie využívá silné stránky podniku pro zhodnocení jeho příležitostí. Tato situace je nejvíce žádaná ve všech podnicích, jelikož využívá své přednosti k budoucímu rozvoji.,
- WT – obranná strategie tato strategie, slouží společnosti k odstranění slabých stránek a vyhnutí se potencionálním hrozbám. Tato strategie je typická vytvářením kompromisů a opuštěním jistých obchodních pozic.,
- ST – diverzifikační strategie tato strategie využívá silných stránek podniku k odvrácení potencionálních hrozeb a jejich přeměně na příležitosti. Pro tuto strategii jsou klíčové hrozby, které mohly být ovlivněny silnými stránkami podniku (9, s. 92-93).

Jiní autoři přímo nezmiňují toto typické dělení strategie, ale spíše se zabývají korelací mezi jednotlivými faktory. Ty faktory, které mají největší bodové hodnocení jsou pak dále implementovány do strategie podniku (12; 16; 18).

Jinou formou vyhodnocení SWOT analýzy může být výčet faktorů do čtyřech kategorií určených SWOT analýzou. Následně se dané položky seřadí podle důležitosti, jak silně ovlivňují daný podnik (12; 16; 18).

Bez ohledu, jakým způsobem je SWOT analýza vyhodnocena, vždy by měla zobrazit hlavní položky, které by měly být zohledněny ve strategickém plánu. Bez toho, aby na tyto položky reagoval strategický plán, nemůže dojít k naplnění stanoveného strategického cíle. V nejhorším případě to může vést k insolvenční podniku a ukončení jeho činnosti (9).

3 Analýza současného stavu

V této části se bude diplomová práce zabývat aplikováním metod zkoumaných v teoretické části. Nejprve bude představena zkoumaná společnost. Vzhledem k přání dané společnosti o nezveřejnění jejího jména bude tento podnik nazýván v textu jako ABC nebo „zkoumaný podnik“. Po představení společnosti bude provedena analýza mikrookolí pomocí SLEPTE analýzy. Následovat bude analýza mikrookolí pomocí Porterova modelu pěti sil. V druhé části bude provedena interní analýza pomocí metody 7S a finanční analýzy. Finanční analýza bude zakončena dvěma souhrnnými indexy, a to Kralickův Quicktest a IN 05, přičemž větší důraz bude kladen na první zmíněný index. Na závěr bude provedena SWOT analýza za pomoci výsledků přechozích analýz, díky níž bude autor moci navrhnout návrhy na zlepšení ekonomické situace v návrhové části DP.

3.1 Charakteristika společnosti

Název společnosti:	ABC
Právní forma:	společnosti s ručením omezeným
Základní kapitál:	4 200 000 Kč
Založena:	30.8.1994
Sídlo:	kraj Vysočina

Obsah činnosti dle obchodního rejstříku:

- Montáž, opravy, revize a zkoušky zdvihacích zařízení,
- Silniční motorová doprava – nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí,
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (35.

Pro určení velikosti podniku dle kritérií stanovených Evropskou unií bude využita následující tabulka.

Tabulka č. 4: Hodnoty podniku pro určení jeho velikosti
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 36; 37)

Kritérium	Hodnota k 31.12.2017	Kurz EUR/CZK k 29.12.2017	Přepočtená hodnota k 31.12.2017
Počet zaměstnanců	50	-	50
Obrat za hospodářský rok	66,376 mil. Kč	25,54	2,599 mil. EUR
Bilanční suma rozvahy za hospodářský rok	43,061 mil	25,54	1,686 mil. EUR

Z tabulky vyplývá při respektování kritérií EU, že podnik patří mezi střední podniky, a to jenom díky počtu zaměstnanců, jinak by patřil mezi malé podniky. Hodnota 50 je hraniční hodnota, ale jedná se o stále zaměstnance, podnik má nasmlouváno na dohody několik fyzických osob, jež může povolát v případě potřeby.

3.1.1 Historie společnosti

Zkoumaná společnost byla založena v roce 1994 Ing. Karlem Englišem, jenž se stal majoritním vlastníkem. Jednalo se o kapitálovou společnost s ručením omezený se základním kapitálem 200 tis. Kč. Její hlavní činností byla výrobní a konstrukční činnost spojená s kovovým materiálem. Společnost navazuje na tradici strojírenského koncernu SIGMA GROUP a.s., která má dlouholetou tradici na českém trhu. Již od založení společnosti byla prioritou orientace na zákazníka a uspokojování jeho požadavků. Bylo to zapříčiněno, že již v té době se jednalo o podnik, jenž se zabýval kusovými a malosériovými produkty (35; 38).

Podnik během svých let životnosti navyšoval 3 krát základní kapitál až na současných 4,2 mil. Kč. V roce 2002 do společnosti vstoupila zahraniční firma SpanSet Secutex Sicherheitstechnik GmbH s 25 % podílem. Až do roku 2016 si zakladatel společnosti držel majoritní podíl 51 %, avšak v tomto roce zesnul a jeho podíl byl převeden na jeho dva dědice. Následně probíhalo přechodné období, kdy společnost byla nabídnuta k prodeji. Tento odprodej se podařil v dubnu 2017, kdy byl podíl společně s podíly vlastněnými českými vlastníky prodán. Novým vlastníkem se stala zahraniční společnost, která již vlastnila 25 % a zbylých 75 % bylo rozděleno mezi dva podniky, jenž patří do stejného zahraničního koncernu. V lednu 2019 byly všechny tyto podíly

převedeny pod společnost Spanset Inter AG, která má sídlo ve Švýcarské konfederaci. Tento převod byl pouze v rámci koncernu proto nebyly žádné významné majetkové změny (35).

V roce 2018 si společnost registrovala jméno svého podniku jako Evropskou ochranou známku (39).

3.1.2 Organizační struktura

V této části bude stručně popsána organizační struktura společnosti. Blíže se tomuto tématu bude věnovat analýza 7S.

Společnost zaměstnává 50 stálých zaměstnanců, do kterých jsou započítáni i jednatelé společnosti. Společnost využívá dohod o provedení práce nebo činnosti u několika externích pracovníků, jež mohou být využiti při špičkách výroby, kdy je nedostatek pracovních sil. Tyto dohody jsou většinou uzavírány na rok, s tím že jejich využití je náhodné (39).

Z celkového počtu zaměstnanců zde pracují 3 ženy (účetní a uklízeč personál) a 47 mužů. Struktura dosaženého vzdělání těchto zaměstnanců při zobecnění je 12 % dosáhlo základního vzdělání, 6 % dosáhlo nižšího středního vzdělání, 44 % odborného středního vzdělání s výučním listem, 30 % odborného středoškolského vzdělání s maturitou a 8 procent zaměstnanců dosáhlo vysokoškolského vzdělání (39).

Společnost je dceřinou společností Spanset Inter AG, která patří do švýcarského koncernu Ehnimb Family, která sdružuje více jak 57 podniků. Statutárním orgánem zkoumané společnosti jsou 3 jednatelé. Samostatně může jednatel zastupovat společnost při právním jednání do hodnoty 1,5 mil Kč včetně a v případě vyšší částky je potřebná účast dvou jednatelů. Společnost nemá zřízené odbory/oddělení, ale pod jednatelé spadají 3 ředitelé, kteří nahrazují tyto odbory. Jedná se o technického ředitele, obchodního ředitele a ředitele pro kvalitu. Tito ředitelé mají pod sebou své podřízené, kteří mají přidělenou svoji funkci a přesně vytýčenou náplň práce. Součástí definice pracovní funkce je i její odpovědnost a zaměstnanci jsou s ní seznámeni. Ve výrobním podniku, jenž vyrábí zařízení, které musí splňovat bezpečnostní parametry je toto velice důležité (35; 39).

Každý pracovník dostává měsíční mzdu za odvedenou práci. V případě, kdy se podniku nadmíru daří, či při nahodilých špičkách během roku mohou dostat zaměstnanci bonusy. Tyto bonusy však nejsou nikde upraveny a záleží na jednateři společnosti. Podnik neposkytuje svým zaměstnancům téměř žádné benefity, jediným skutečným benefitem je příspěvek na penzijní připojištění ve výši 1 % ročního výdělku. Podnik přispívá svým zaměstnancům na teplé obědy, které se dováží na pracoviště. Tento příspěvek je však pouze do zákonem stanoveného minima (39).

Podnik aplikuje na své zaměstnance rodinné a přátelské prostředí, které je nezbytností vzhledem k absenci benefitů a tím, že velká část zaměstnanců je propojena i mimo pracovní činnost (39).

3.1.3 Výrobní program

Společnost se zaměřuje na kusovou a malosériovou výrobu strojních zařízení, ocelových konstrukcí a manipulačních zařízení. Součástí jejího sortimentu jsou vybraná zdvihací zařízení, jež najdou uplatnění ve strojírenství, stavebnictví nebo logistice. Některé tyto produkty se rovněž používají pro údržbu budov nebo specifických zařízení (39; 40).

Společnost jako taková se zaměřuje zejména na výrobu a úpravu kovových částí, které nejsou technologicky náročné. Například pokud je produkt hydraulickým zařízením společnost vyrobí konstrukci a nátěry tohoto zařízení a externí firma dodá a nainstaluje motor. Následně společnost tento produkt dodá zákazníkovi jako celek včetně záruky. Dalším externím produktem, který společnost nakupuje a používá/přeprodává je Secutex, který vyrábí dceřiná společnost v koncernu (39; 40).

Výrobní sortiment je velice široký, společnost má již velké množství různých variant produktů, které v minulosti vyráběla a ty nejčastěji se opakující prezentuje na stránkách např. rozměrové typy traverz. Některé produkty společnost vyrábí do zásoby, jedná se o menší výrobky, které jsou většinou standardizované a je zde opakující se prodej, mohou to být uchopovací háky a nástavce na vysokozdvizné vozíky apod. (39; 40).

Společnost splňuje na všechny své produkty bezpečností nařízení a normy. Je certifikovaná na prodávané produkty a disponuje technikou na zkoušku kvality (39; 40).

Sortiment společnosti je velice rozsáhlý, avšak na některé své produkty potřebuje asistenci jiných společností. Jedná se zejména o specializované výrobky nebo ty, na které je potřeba výzkum a vývoj. Společnost provádí veškeré řezání, svařování, broušení a čištění kovu samostatně. Vlastní lakovnu ve svém provozu, která slouží k finalizaci produktu (39; 40).

Výrobní sortiment:

- Uchopovací technika, zde se vyrábí jeřábové traverzy, různé druhy: C-háků, kleští, elektrických a hydraulických kleští, nosičů, zařízení pro vysokozdvizné vozíky a speciální uchopovací zařízení.,
- Manipulační technika, která obsahuje překlápěče kovových drátů a desek, transportní podvozky a podpěry, stojany pro traverzy a C-háky.,
- Zdvihačí zařízení, sem patří sloupové a portálové jeřáby.,
- Zařízení pro technické přístupy, zde společnost vyrábí zařízení pro přístup na vysoké stěny, obslužné plošiny a různé druhy revizních klecí.,
- Zařízení pro logistiku sem patří nájezdové manipulační rampy.,
- Zařízení pro čištění vod, pod která spadají ty, co se používají na výběr písku a ta která se používají na samotné čištění např. sít'ový filtr.,
- Svařované konstrukce patří mezi specialitu podniku. Tyto konstrukce vyrábí přímo na základě výkresů od zákazníků.,
- Secutex je výrobek, který dodává a přeprodává od dceřiné společnosti. Jedná se o polyuretan-elastomer, který slouží k ochraně na ocelová lana, textilní popruhy nebo ostrým hranám. Uplatnění tohoto produktu je široké, jedná se však o doplněk a nepatří k hlavní činnosti podniku, proto je popsán jen stručně.,
- Vázací technika, jedná se o různé šroubovací a navařovací body RUD nebo CODIPRO. Dále sem spadají textilní pásy a další speciální prvky pro vázací techniku. Některé tyto produkty si společnost vyrábí ale většina je nakupovaná externě, jelikož se jedná o technologicky náročnější výrobu, která musí splňovat určitá bezpečnostní opatření.,
- Mezi další sortimenty patří vidlicové závěsy na EURO palety nebo přeprodej ochranných folií No-Cut. (40).

Dle výše uvedeného sortimentu lze zařadit většinu výrobků pod kategorii CZ-NACE 25 Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení. Z tohoto důvodu pokud budou porovnávány oborové hodnoty, budou srovnávány s hodnotami pod touto kategorií.

3.1.4 Dodavatelé

Vzhledem k tomu, že podnik podal pouze omezené informace v této oblasti bude zde uveden výčet hlavních dodavatelů bez procentuálního rozčlenění nebo důležitosti. Je možné, že u některých služeb jako je dodej kovu existuje několik podniků, ale zde uvedené tvoří hlavní část. Společnost má dodavatele české i zahraniční (39).

- DACHSER Czech Republic a.s. – mezinárodní společnost zabezpečující přepravu zboží a materiálů. Společnost je využívá k přepravě svých výrobků klientům (39).
- Feron a.s – dodavatel kovů, náradí a dalších pomůcek a vybavení pro činnost podniku (39).
- Metalplast s.r.o. – tato společnost zabezpečuje svoz a nákup barevného kovů a železného šrotu. Společnost ABC využívá služeb této společnosti zhruba 16x za rok (39).
- Technické služby Bystřice, s.r.o. – tento sběrný dvůr zabezpečuje odvoz a převzetí chemického odpadu. Například oleje, barvy apod. (39).
- E.ON Česká republika, s.r.o. – jedná se o nadnárodní společnost jenž dodává např. plyn nebo elektřinu. Pro zkoumaný podnik dodává elektřinu (39).
- Innogy – tato společnost dodává elektřinu a zemní plyn. Patří do nadnárodního uskupení RWE. Pro společnost ABC dodává plyn (39).
- O2 Czech Republic a.s., T-mobile a.s. – nadnárodní organizace poskytující internetové, telefonní a televizní služby. Pro společnost poskytují telefonní služby (39).
- Faster CZ spol.s.r.o – společnost poskytující internetové služby a datová centra (39).

Dodavatele informačních systémů, zde nebudou popsány, jelikož jsou uvedeny v 7S analýze v kategorii systémy.

3.1.5 Odběratelé

Společnost má širokou škálu český i zahraničních odběratelů. Někteří tito odběratelé jsou stálými zákazníky. Jedná se například o společnosti v koncernu daného podniku nebo jiné nadnárodní společnosti, které potřebují služby zkoumaného podniku využívat pravidelně. Například úchyty na přepravu turbín od společnosti Siemens. Vzhledem k tomu, že toto rozdělení kdo, kolik a jak často odebírá jsou tajné interní údaje autor zde uvede několik společností jež jsou prezentovány na webových stránkách společnosti ABC (39; 41).

- SpanSet Group,
- Siemens,
- ABZ,
- Kögel, s.r.o.,
- JUNKER Industrial Equipment s.r.o. (39; 41).

Společnost dodává do České republiky a hlavně na evropský trh. Mimo tyto trhy dodává do Asie a Ameriky a snaží se proniknout na trh do Balkánu (39).

3.2 SLEPTE

V této části se bude diplomová práce zabývat praktickou aplikací analýzy SLEPTE, která zkoumá makrookolí zkoumaného podniku. Ve většině případů podnik nedokáže ovlivnit svým chováním jeho makrookolí. V případě zde zkoumaného podniku je vyloučeno, že by dokázal ovlivnit makrookolí v České republice, vzhledem ke své velikosti. Zkoumaný podnik je součástí švýcarského koncernu, proto je jeho vliv na české prostředí minimální.

Zkoumaný podnik má své sídlo i místo výroby v České republice, konkrétně v kraji Vysočina. Při důkladnější segmentaci území se podnik nachází v okrese Žďár nad Sázavou, Z tohoto důvodu se budou zkoumat makroekonomické ukazatele pro celou Českou republiku a budou srovnávány s územním členěním, kde má podnik svoji

výrobu. Zároveň budou vybrány ukazatele, které přímo, či nepřímo mají vliv na zkoumaný podnik. Jelikož, je zbytečné zkoumat a zabývat se faktory, které neovlivňují daný podnik.

3.2.1 Sociální faktory

Zkoumaný podnik působí v Kraji Vysočina v okrese Žďár nad Sázavou. Sídlo podniku je umístěno v malé vesnici, kde je průměrný počet obyvatel okolo 100. V důsledku toho je nutné dojíždění a s tím spojené komplikace a náklady.

Kraj Vysočina má rozlohu 6 796 km² a člení se do 5 okresů. Celkový počet obyvatel v tomto kraji je zhruba 509 000. V porovnání s ostatními kraji je průměrný počet obyvatel na obci nejmenší, což může zapříčiňovat potřebu dojíždět větší vzdálenosti za prací. V celém kraji byl zaznamenán mírný nárůst nově narozených dětí, což je příznivý faktor pro budoucí vývoj daného kraje. V daném kraji je zároveň druhá nejnížší podnikatelská aktivita s 113,1 tis. subjekty. Nejvíce jich působí právě v okrese Žďár nad Sázavou, kde působí i zde zkoumaný podnik (zhruba $\frac{1}{4}$ podnikatelských subjektů). Vzhledem k důsledku nižší podnikatelské aktivity je ekonomická výkonnost kraje pod celorepublikovým průměrem. Na celkovém HDP se podílí pouze 4 % a při přepočtu na obyvatele dosahuje pouze 82 % průměru ČR. S tímto údajem jsou spojené i nižší mzdy v daném kraji (42).

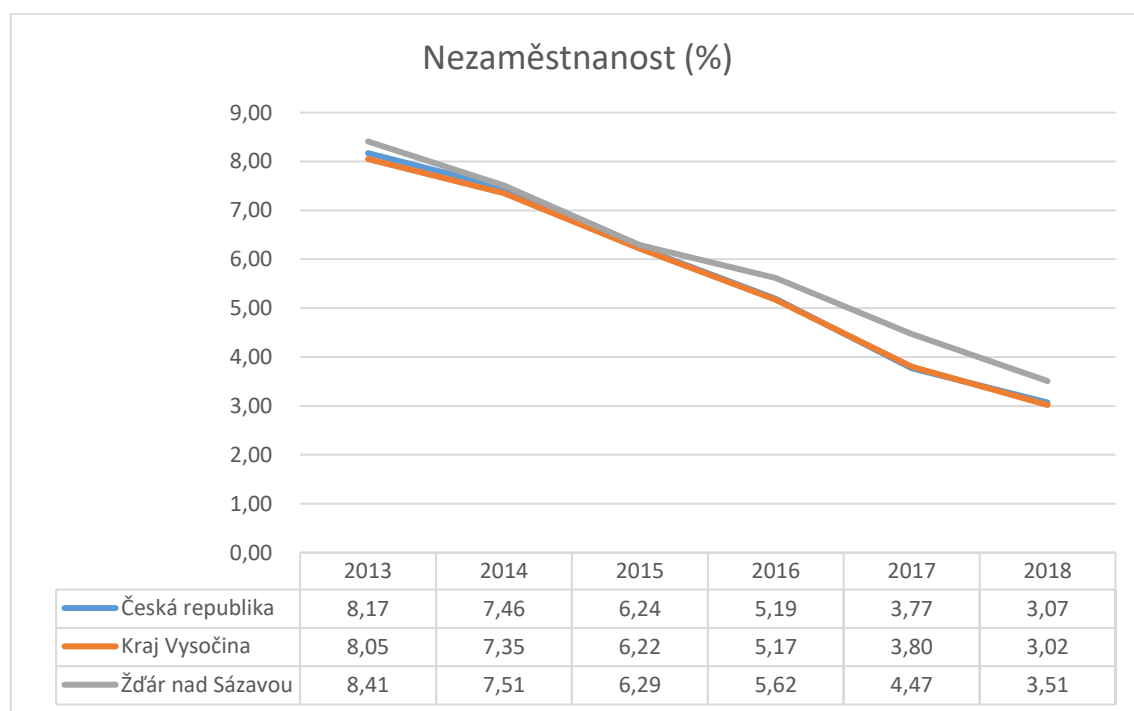
V Kraji Vysočina je silný tlak na rozvoj silniční a železniční sítě, jelikož má strategický význam z pohledu vnitrostátního i celoevropského. Kraj patří do středoevropské urbanizované osy (Berlín-Praha-Vídeň/Bratislava-Budapešť). Což znamená, že pomocí dálnice D1 je daná lokalita využívána k dopravě národní i evropské. Díky vhodné strategické poloze se zde zvětšuje zájem zahraničních investorů pro investici do výrobních kapacit. Což potvrzuje i růst v oblasti registrovaných nákladních vozidel (42).

Průměrný počet zaměstnanců dle CZ NACE je v roce 2016 177 a z toho 70,4 pracuje ve zpracovatelském průmyslu, ve kterém podniká zkoumaný podnik. Z historického růstu je patrné, že ze zaznamenaného růstu tvoří daný růst z 50 % zpracovatelský průmysl. V oblasti vzdělávání byl mezi lety 2017/2018 zaznamenán pokles studentů v oblasti

strojírenství a strojírenská výroba, což může do budoucna způsobovat nedostatek pracovních sil v tomto odvětví (42).

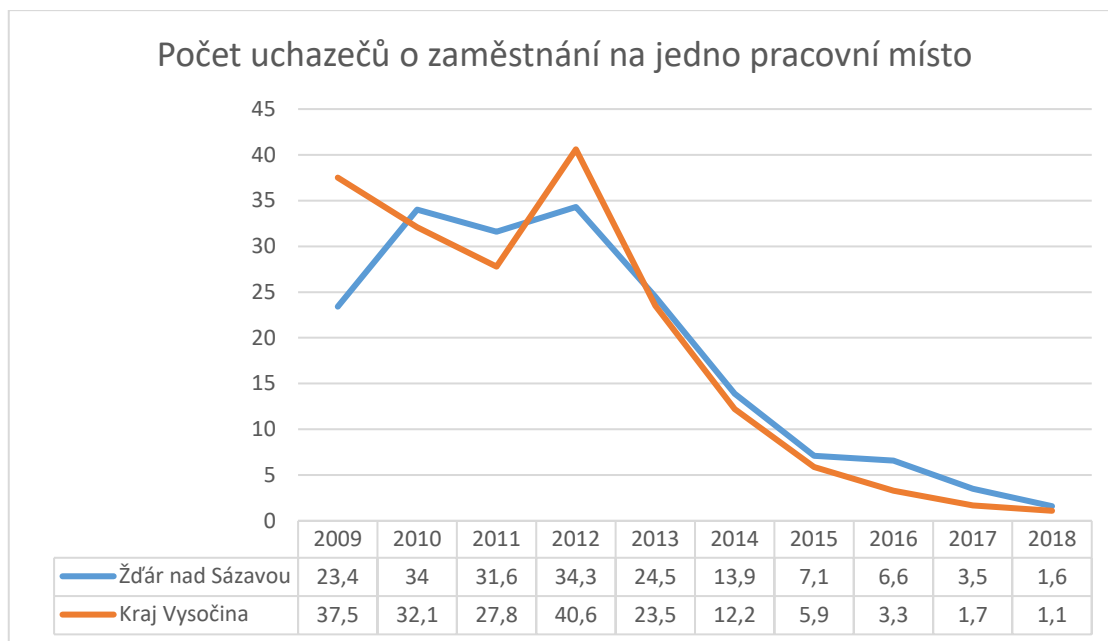
Kromě výše uvedených demografických údajů je nutné sledovat nezaměstnanost a výši průměrné mzdy. Tyto faktory ovlivňují dostupnost lidských zdrojů ale také hrozby plynoucí s odchodem kvalifikovaných pracovníků ke konkurenčnímu podniku. Dalším důvodem proč je nutné sledovat tyto ukazatele je predikce růstu osobních nákladů.

Nezaměstnanost



Graf č. 1: Podíl nezaměstnanosti v % na území ČR, Kraje Vysočina a Žďáru nad Sázavou
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 43; 44; 45)

Z grafu je patrný trend klesající nezaměstnanosti jak v celé české republice, tak ve vybraných demografických segmentech. Nezaměstnanost v Kraji Vysočině v podstatě kopíruje celonárodní hodnoty, jsou zde pouze rozdíly v setinách procent bodů. V okrese, kde se podnik nachází, je však mírně vyšší nezaměstnanost než je tomu v celém kraji. Tento rozdíl se pohybuje mezi 0,36 p.b. až 0,67 p.b. Z toho vyplývá, že má podnik větší možnosti výběru budoucích zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že nezaměstnanost stále klesá roste i tlak na růst mezd a různých benefitů, které požadují zaměstnanci. Z tohoto hlediska je silná obava o růst nákladů.

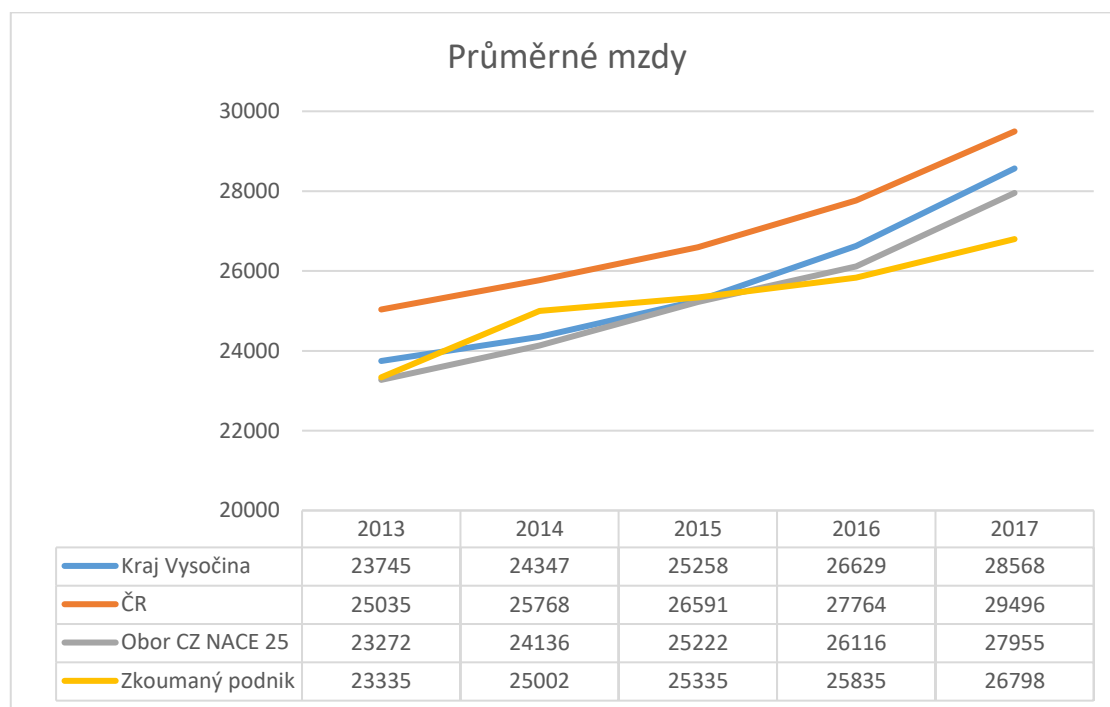


Graf č. 2: Počet uchazečů o zaměstnání na jedno pracovní místo na území Kraje Vysočina a Žďáru nad Sázavou
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 44; 45)

Tento graf podporuje vývojový trend nezaměstnanosti. Zobrazuje, čím dál větší zájem podniků o pracovní sílu. V roce 2018 je patrné, že v daném okrese je 1,6 pracovníků na jedno pracovní místo. Oproti minulému roku je patrné snížení o více jak 100 %. Pokud bude stávající trend pokračovat, je vysoce pravděpodobné že podnik nebude schopen nalézt kompetentní pracovníky.

Zkoumaný podnik standartně využívá při hledání nových zaměstnanců doporučení od stávajících zaměstnanců. Tento trend je však dlouhodobě neudržitelný a navíc skrývá jistá nebezpečí, že se nabírají nekompetentní zaměstnanci.

Hrubá mzda



Graf č. 3: Průměrné mzdy v Kč na území ČR, Kraje Vysočina, v oboru CZ NACE 25 a ve zkoumaném podniku

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 36; 46; 47; 48)

Díky rostoucí ekonomice a klesající míře nezaměstnanosti je patrné z grafu, že na to průměrné mzdy reagují růstem. Kraj i obor má zhruba o 1 500 Kč menší průměrné mzdy. V prvních třech zkoumaných letech měl zkoumaný podnik vyšší průměrné mzdy, než je tomu typické v daném oboru. Následně však růst těchto mezd byl nižší než v daném oboru a mzdy v podniku jsou pod oborovým průměrem. Z tohoto hlediska, je zde riziko odchodu stávajících zaměstnanců do jiných strojírenských podniků.

Vzdělanost obyvatelstva

Tabulka č. 5: Obyvatelstvo Kraje vysočina ve věku 15 a více let podle vzdělání

(Zdroj: 50)

	Obyvatelstvo ve věku 15 a více let celkem	z toho nejvyšší ukončené vzdělání							nezjištěno
		bez vzdělání	základní vč. neukončeného	střední vč. vyučení (bez maturity)	úplné střední s maturitou a vyšší odborné vč. nástavbového	vysokoškolské	z toho		
							bakalářské	magisterské	
Kraj celkem	431 767	1 819	79 912	161 731	134 235	41 049	7 351	32 790	13 021
v tom okresy:									
Havlíčkův Brod	80 708	390	14 284	30 333	26 318	7 083	1 350	5 559	2 300
Jihlava	94 198	342	16 814	35 138	29 268	9 316	1 633	7 483	3 320
Pelhřimov	61 785	392	11 468	23 232	19 398	5 417	951	4 381	1 878
Třebíč	95 594	330	18 899	35 883	28 519	9 062	1 698	7 161	2 901
Žďár nad Sázavou	99 482	365	18 447	37 145	30 732	10 171	1 719	8 206	2 622

Z tabulky je patrné, že více jak 1/3 pracovní síly v okrese Žďár nad Sázavou tvoří obyvatelé se středím vzděláním bez maturity. Pokud bychom do tohoto připočítali i osoby s maturitou je to téměř 2/3. Což znamená, pokud podnik využívá ke své výrobě svářeče, obráběče, zámečníky apod, mělo by být tato vzdělanostní struktura optimální. Vzhledem k tomu, že ve zkoumaném podniku pracuje zhruba 10 % zaměstnanců s vysokoškolským titulem je i poměr v daném okrese dostatečný. Jedinou otázkou je jaké jsou obory tohoto vzdělání. V rámci středoškolského vzdělání je pravděpodobně pouze 10 % absolventů, kteří by mohli pracovat v daném oboru podnikání. Ve vysokoškolském stupni by tomu bylo více jak 1/3 absolventů (39).

Ostatní

Kromě výše zmíněných sociálních a demografických údajů je vhodné zmínit stále sílící růst nacionálních stran. Z tohoto důvodu je riziko rozštěpení jednotného vnitřního trhu evropské unie, a zavedení bariér v mezinárodním obchodu. Tento trend ohrožuje celkovou českou ekonomiku, jelikož se jedná o exportní zemi s většinou jejího vývozu do EU. Pokud by nastala taková situace bude nutné přeorganizovat strukturu prodeje.

3.2.2 Legislativní faktory

Česká republika je členem Evropské unie, proto nemá úplnou suverenitu při vytváření vlastní legislativy a musí se podřizovat nařízením, směrnicím a jiným legislativním dokumentům EU. To znamená, že podniku nestačí pouze sledovat trendy a prohlášení české vlády, ale také evropské komise a evropského parlamentu. Je nutné sledovat nařízení Evropské unie, vzhledem k tomu, že mají okamžitou implementaci na rozdíl od směrnic, které musí být implementovány do národní legislativy. Je vhodné sledovat i rozhodnutí Evropského soudního dvora v legislativě, jenž se dotýká oblastí podnikání zkoumaného podniku.

Je možné vyjmenovat demonstrativní výčet legislativy, který podnik ovlivňuje, autor této práce se však domnívá, že je vhodné tento výčet rozdělit do třech kategorií a to:

- Legislativa, která se obtížně mění a pokud se mění je to zdlouhavý proces.
- Legislativa, která se může měnit ve středně dobém časovém horizontu nebo nemá významný vliv na operativní chod podniku.

- Legislativa, která se využívá běžně během kalendářního roku a je do této legislativy často zasahováno.

Je zbytečné zde vyjmenovávat základní legislativní pilíře české republiky a evropské unie, jelikož se téměř nemění. Na druhou stranu je vhodné zmínit národní legislativu, která silně ovlivňuje chod podniku a většinou je často aktualizována. Jedná se zejména o tyto zákony:

- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- Zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty
- Zákon č. 563/1991 Sb. Zákon o účetnictví
- Zákon č. 90/2012 Sb., Zákon o obchodních společnostech a družstvech
- Zákon č. 185/2001 Sb., Zákon o odpadech a o změně některých dalších zákonů

Zákony týkající se přímých daní se často mění a jsou plně v kompetenci České republiky, v současné době nejsou plánovány žádné důležité změny, které by měly vliv na zkoumaný podnik. Zákony o nepřímých daních mají stanoveny mantinely Evropskou unií, a není zde předpoklad změn ovlivňující zkoumaný podnik.

Zákoník práce definuje bezpečnost práce na pracovišti a další operace týkající se lidských zdrojů je silně ovlivněn Evropskou unií.

Zákon od odpadech silně ovlivňuje zkoumaný podnik, vzhledem k jeho změnám dochází ke změnám administrativy a způsobů ukládání odpadů. Proto je tento zákon 3 nejdůležitější po daňových zákonech a zákoníku práce.

3.2.3 Ekonomické faktory

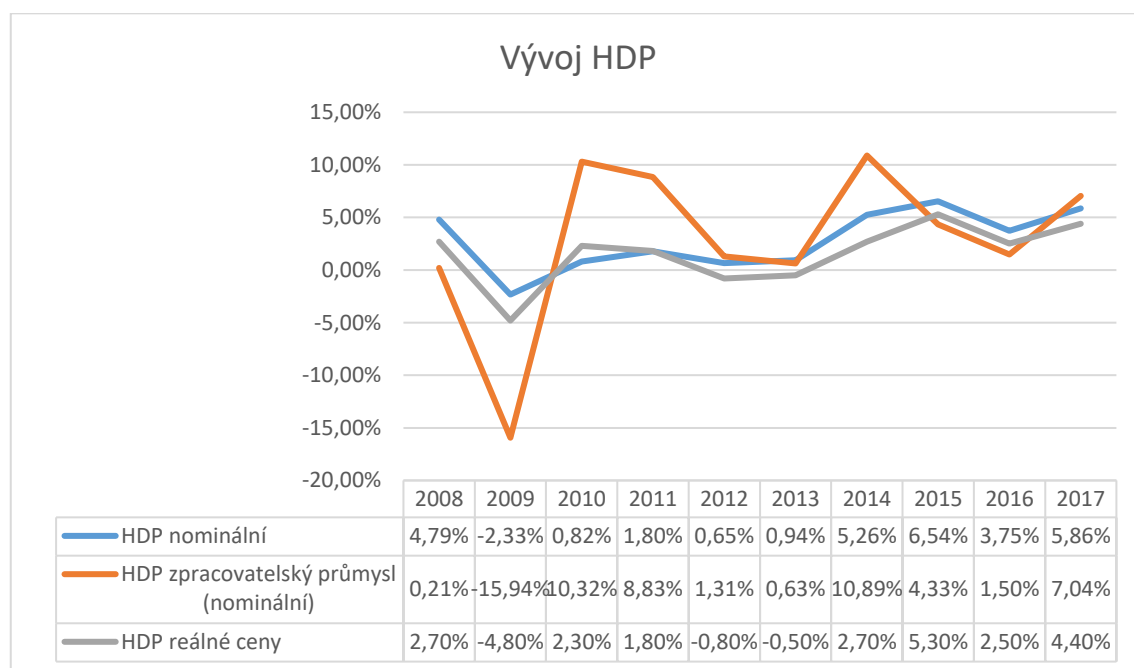
Při zkoumání ekonomických faktorů je důležité správně určit, jaké makroekonomické ukazatele ovlivňují zkoumaný podnik. Obecně produkce daného státu nebo odvětví závisí na ekonomickém cyklu. Strojírenské odvětví toho není výjimkou, dokonce se dá tvrdit, že na ekonomický cyklus reaguje silněji než jiné odvětví. Z tohoto důvodu je

vhodné sledovat ukazatel HDP, který zobrazuje výkon ekonomiky. Je vhodné sledovat nejen běžný HDP ale i HDP daného sektoru.

Vzhledem k tomu, že podnik vyváží do zahraničí a tyto platby jsou prováděny v EUR, je vhodné sledovat vývoj kurzu, jelikož udává, zda se podniku budou zvyšovat tržby důsledkem deprecie měny, anebo klesat důsledkem aprecie. Současně to může nastítnit trend růstu vstupních surovin důsledkem změny kurzu.

Zkoumaným faktorem bude také růst cen železné rudy, jelikož podnik pracuje převážně se zpracovaným železným kovem a vytváří z něj kovové konstrukce a jiné výrobky. Z tohoto důvodu růst nebo pokles cen železné rudy může ovlivnit jeho náklady.

Hrubý domácí produkt



Graf č. 4: Vývoj HDP 2008-2017 v %

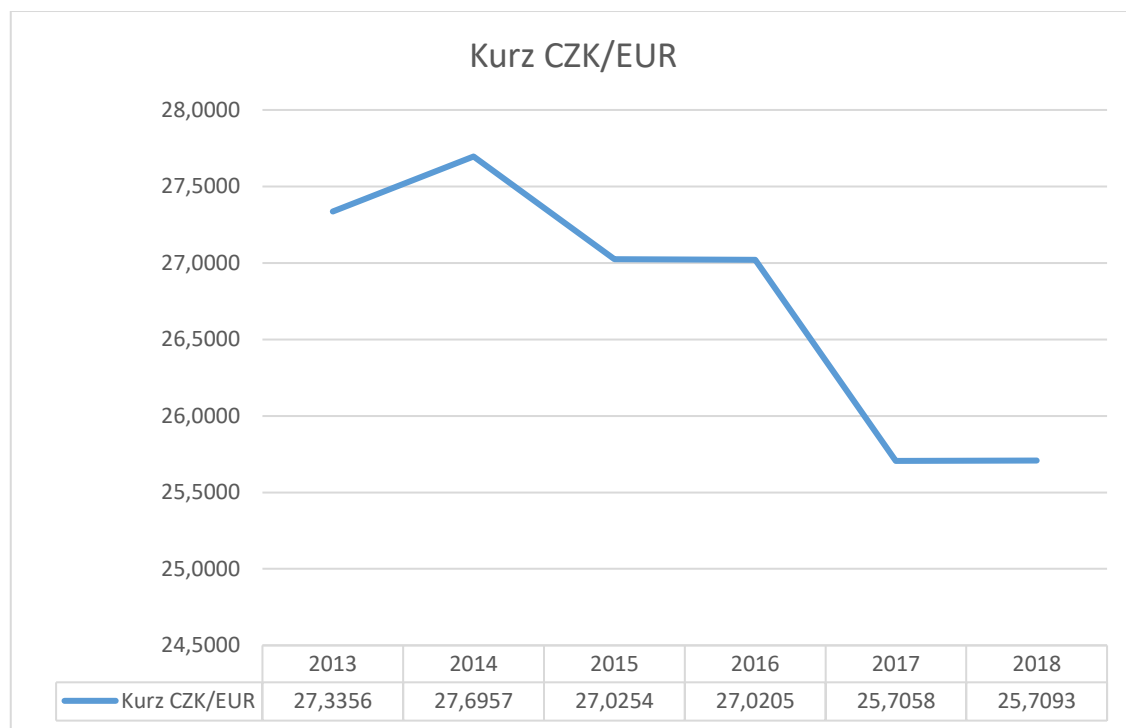
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 51; 52; 53)

Z grafu je patrný propad HDP v roce 2009, který byl způsoben ekonomickou krizí. Lze pozorovat, že propad ve zpracovatelském průmyslu byl více jak 3násobný než propad reálného HDP a skoro 7násobný než propad nominálního HDP.

Z celkového trendu lze vypožorovat, že HDP ze zpracovatelského průmyslu kopíruje trend vývoje celkového HDP, ale jsou zde patrné větší růsty a poklesy. Mezi lety 2014 a 2017 je patrný růst HDP, avšak je otázkou, zda poroste, či poklesne v následujících

letech. Dle předpovědí ministerstva financí ČR je odhadovaný růst reálného HDP cca o 2 p.b. až do roku 2021, lze tedy předpokládat že v blízké době by nemělo docházet k propadu HDP, resp. tržeb zkoumaného podniku.

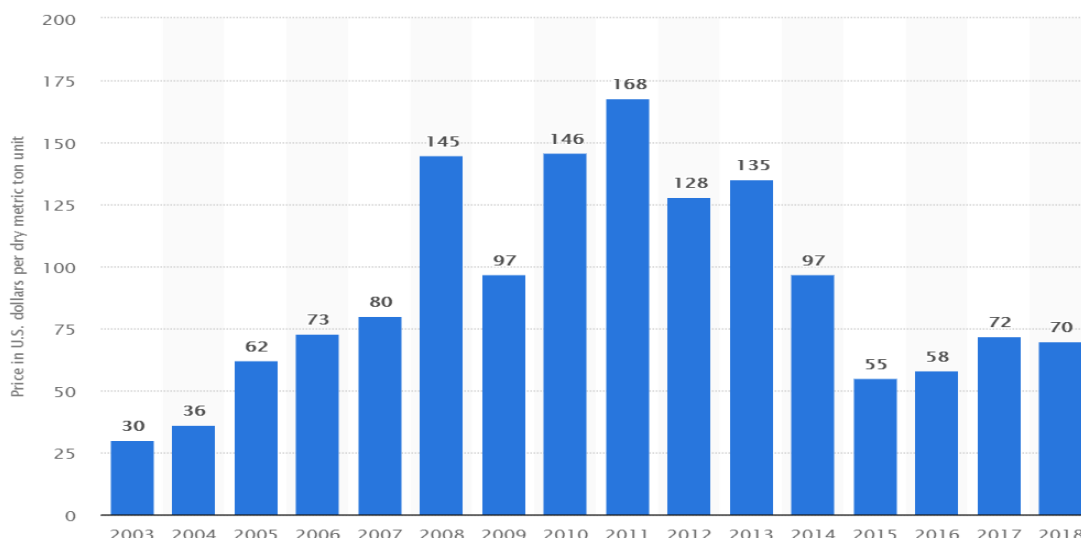
Kurz



Graf č. 5: Vývoj kurzu CZK/EUR v letech 2013-2018
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 37)

V letech 2013-2016 byl kurz relativně stabilní a pohyboval se nad hranicí 27 CZK/EUR. To bylo zapříčiněno devizovými intervencemi ČNB, aby tím podpořila export a zvýšila tlak na růst cenové hladiny v ČR. Od ukončení těchto intervencí je patrná aprece kurzu na hodnoty pohybující se kolem 25,7 CZK/EUR. V případě tržeb z exportní části je pravděpodobně, že zde bude pokles a budou růst kurzové ztráty. V případě budoucího klesání bude nezbytné se zabezpečit proti kurzovému riziku minimálně u pohledávek s větší cenou.

Železná ruda



Graf č. 6: Vývoj cen železné rudy v letech 2003-2018
(Zdroj: 54)

Z grafu je patrné značné kolísání cen železné rudy, kdy minimální cena byla v roce 2013 na hodnotě 30 USD za tunu v roce 2011 byla hodnota na 168 USD za tunu. Od roku 2011 do roku 2015 lze pozorovat klesající tendenci této ceny a snahu se přiblížit výchozím hodnotám z roku 2003. Avšak od roku 2015 je zde opět růstová tendence těchto cen, což je nepříznivý faktor pro zkoumaný podnik. Jelikož pořízení již zpracovaného kovu do určité formy se odvíjí právě od cen železné rudy. V roce 2018 je sice patrný mírný pokles je však otázkou jakým směrem se ceny budou vyvíjet. Z tohoto důvodu je vhodná opatrnost při plánování nákladů na výrobu a kalkulace prodejních cen.

Ostatní

Kromě výše zmíněných faktorů je nutné zmínit trendy několika faktorů, které mají růstovou tendenci v důsledku růstu životní úrovně, automatizace výroby, zvyšování populace apod. Mezi tyto faktory patří růst cen energií, kde může růst dosahovat i desítek procent. Růst cen transportních nákladů v důsledku zavádění poplatků na silnicích/dálnicích, emisních poplatků a dalších. Současně se stále větším tlakem na ekologii rostou náklady na zpracování odpadu, či investic do technologií, které tento odpad omezují. V důsledku těchto faktorů dlouhodobě rostou podnikům náklady a

nemají možnost je přímo omezit. Z tohoto důvodu jsou nutné nové výrobní postupy, zvyšování výkonosti apod.

Z tohoto důvodu podnik musí sledovat predikci růstu cen energií, mezd, materiálu, aby nedocházelo k překvapivým skokům v nákladových položkách, které mají trvalou účinnost.

3.2.4 Politické faktory

V posledních letech je v České republice stále patrnější vývojový trend politického prostředí, který zužuje celou Evropskou unií a jiné státy.

V České republice stále častěji vstupují do vrcholné politiky politické subjekty, které nemají politickou minulost společně se subjekty, které mají silně nacionální tendence. Tato nová uskupení nemají jasně definovaný program a často se rozpadají během svého působení. Tyto strany oslabují zavedené politické strany, a v případě jejich účasti na vládě ČR mohou způsobit její rozpad nebo komplikace při schvalování legislativy vycházející z programového prohlášení vlády. Díky tomu, že nelze efektivně predikovat, kdo bude zvolen do vrcholných funkcí a jakou politiku bude aplikovat je nutné přidávat rizikové přírážky pro budoucí strategické plány.

V současné době vládne politický subjekt ANO 2011 společně s Českou stranou sociálně demokratickou. Současné mají skrytou podporu jiných politických subjektů, u kterých není příliš silný ideologický průnik. Dalším negativním vlivem aktuální vlády jsou její korupční skandály. Přestože jsou tyto nařčení závažná není zde patrné, že by měla aktuální vláda padnout a konat se předčasné volby.

Vláda ČR vydává své programové prohlášení, kde jsou zahrnuté plány, které chce prosadit v následujících čtyřech letech. Zkoumaný podnik primárně zajímá plánovaná daňová politika a následně investice do školství a výzkumu a vývoje, případně do infrastruktury.

Kromě sledování vrcholné politiky je vhodné sledovat krajskou politiku vzhledem k územnímu plánování, kde v případě investic do dopravní infrastruktury nebo do školství může podniku napomoci.

Na závěr – politické prostředí definuje vývoj legislativy, z tohoto důvodu je nutné ji sledovat. Politici stanovují daňové sazby, účetní metody, bezpečnost práce apod.

V situaci, kdy není zřejmé zaměření nově volených subjektů, je obtížné dedukovat, zda se budou sazby pro právnické osoby zvyšovat. Dle autorova názoru s růstem populistických stran s levicovým zaměřením společně s faktorem stárnutí populace je vysoce pravděpodobné zvýšení sazeb pro PO, či zavedení speciálních daní, které by sice přímo nezasáhly zkoumaný podnik, ale měli by na něj vliv nepřímo formou zdražení vstupů nebo tlaku na snížení prodejních cen.

3.2.5 Technologické faktory

Zkoumaná společnost při své činnosti využívá technologicky náročné i nenáročné prostředky. Mezi technologicky náročné lze zařadit CNC stroje typu plazmové nebo vodní řezačky. Ty se používají k vyříznutí přesných dílu například z plátů kovu, které se pak dále využívají. Z technologického hlediska jsou nyní nejmodernější vodní CNC stroje, které jsou velice přesné a ekologicky šetrné. V současnosti vlastní společnost zastaralé technologie ale snaží se je postupně modernizovat, jako příklad lze uvést pořízení jednoho menšího CNC stroje (39).

Jako druhou technologicky náročnější výrobu se může řadit lakování konečných produktů, kdy je potřeba mít kvalitní filtry ovzduší a případné další technologie. Při lakování je potřeba dodržovat stanovené ekologické limity, avšak v současnosti nebyly významné novinky v této oblasti.

Při výrobě složitějších zařízení, kde je potřeba například hydraulického zařízení podnik spolupracuje s jinými podniky, kteří dodávají tyto složitější technologie a zároveň je instalují. Příkladem může být ohýbač kovových plátů. Z tohoto hlediska není nutné sledovat tyto technologie, jelikož zkoumaný podnik nemá prostředky, aby je využil a je nucen se přizpůsobit spolupracujícímu podniku (39).

Do technologicky nenáročné výroby se může řadit svařování, obrábění apod. Kde se využívají klasická zařízení a v případě, že by je podnik chtěl nahradit automatizovanými stroji, byly by s tím spojené nesmírné náklady.

Kromě samotného výrobního procesu by však podnik měl sledovat i moderní softwarové programy, které se využívají při vytváření plánu pro výrobek nebo různé ekonomické programy podporující řízení. Tyto programy mohou být nápomocny

se zefektivněním výroby i lepší prezentaci navrhovaných plánů výrobků. Například nejen okótovaný náčrt ale i 3D model.

Vzhledem k růstu popularity Průmyslu 4.0. je zde stále větší tlak na využití moderních technologií a jejich propojení s výrobou. Zkoumaný podnik nedisponuje výrobními linkami či moderními stroji (kromě nově koupeného CNC stroje). Z toho důvodu je značně pozadu s inovacemi. Podnik si je vědom svých zastaralých zařízení, avšak vzhledem k nedostatku finančních prostředků může provádět pouze malé investice. Z tohoto důvodu je zde hrozba, pokud by konkurenční podniky dokázali efektivně zavést postupy Průmyslu 4.0., že by to mohlo ohrozit podnik minimálně u dodávek, které nesměřují do jeho koncernu.

3.2.6 Ekologické faktory

Zvyšující se požadavky, aby podnik vyráběl ekologickými šetrnými metodami, což je trendem současné společnosti. Důkazem toho jsou zvyšující se legislativní opatření omezující používání různých materiálů, či určení emisních limitů. Pro zkoumaný podnik jsou nejdůležitější legislativní pravidla zabývající se skladováním a likvidováním odpadu.

Z tohoto důvodu je důležitý zákon č. 185/2001 Sb., Zákon o odpadech a o změně některých dalších zákonů. Tento zákon udává, jakým způsobem se odpady skladují, převážejí a likvidují. S tímto procesem je spojena náročná administrativa a je nutné mít na tuto práci kompetentního člověka, který bude sledovat změny v této legislativě a následně je aplikovat. S rostoucí digitalizací, je kontrola zpracování odpadů stále důkladnější.

Přestože zkoumaná společnost pracuje pouze s kovem a proto tato administrativa nemusí být příliš náročná, opak je pravdou. Při řezání apod. se používají oleje atd. a ty se řadí mezi nebezpečné látky, a proto je s tím spojeno více starostí. Současně se lakují finální produkty, kdy se musí splňovat limity látek vypouštěných do ovzduší (39).

3.2.7 Závěr SLPETE

V závěru SLEPTE analýzy budou stručně dle jednotlivých skupin, popsány nalezené potencionální hrozby, či příležitosti. Ne všechny zkoumané faktory ovlivňují podnik v krátkém období vzhledem k jeho aktuálním požadavkům. Podnik v současné době neplánuje zvyšovat počet zaměstnanců, ale na druhou stranu se snaží zvýšit export do zahraničí.

V sociálních faktorech bylo zjištěno několik důležitých skutečností. Kraj, kde podnik působí, se nachází na dopravním uzlu, což umožňuje lepší přepravu potřebného materiálů a konečných výrobků. Na druhé straně díky vhodné lokalitě kraje se zde může zvyšovat konkurence, která bude soutěžit o pracovní sílu. Současně daný kraj má roztržštěnou populaci a z tohoto důvodu faktor polohy je spíše negativní. Vzhledem k tomu, že podnik neplánuje v nejbližší době nabírat nové zaměstnance, mohlo by se zdát, že se ho klesající nezaměstnanost netýká. Avšak se snižující nezaměstnaností bude větší konkurenční boj na trhu práce a bude hrozit odchod zkušených zaměstnanců. Současně ze snižující se nezaměstnaností roste i průměrná mzda, která bude mít za důsledek zvyšování mzdových nákladů.

Vzdělanost obyvatelstva je vzhledem k druhu podnikání dostatečná. Z dlouhodobého horizontu však klesá množství studentů, kteří by mohli pracovat v daném oboru podnikání.

V legislativních faktorech mají na podnik spíše negativní efekt. Časté změny v daňových a účetních zákonech, způsobují větší náklady na školení pracovníků zabývajících se touto problematikou. Současně stále se zpříšňující požadavky na bezpečnost práce a pracovní prostředí společně vznikají dodatečné náklady. Díky zvyšujícímu důrazu na ekologicky šetrnou výrobu a nakládání s odpady se zvyšuje finanční i personální zatížení podniku.

Kromě české legislativy musí podnik sledovat i evropskou legislativu, čím se zvyšuje náročnost tohoto úseku. Podnik současně dodává výrobky i na zahraniční trhy, což způsobuje další komplikace. Celkové legislativní faktory jsou nepříznivé pro zkoumaný podnik.

V ekonomických faktorech se jako pozitivní jeví pouze růst HDP, kde je zpracovatelský průmysl silně ovlivněn jeho vývojem. Jako negativní hledisko je spatřován růst nákladů za energie a další služby. Současný trend apreciacie kurzu CZK/EUR je negativní v důsledku exportu do zahraničí. Při silnější měně se snižuje zisk při prodeji a klesá zájem o české zboží a služby. Cena vstupních surovin, jako je železná ruda, je také negativním faktorem. Avšak ceny zpracovaných kovů, které podnik využívá, jsou spíše slabě ovlivněny cenou železné rudy.

V politických faktorech jsou neutrální až negativního charakteru. Je to zapříčiněno celoevropským trendem, kdy se stávající politická uskupení dostávají do ústraní a nová spíše populistická uskupení se dostávají do rozhodujících pozic. V globálním hledisku toto sice podnik neovlivňuje, ale může nastat situace, kdy populistická strana zavede vyšší zdanění nebo zpřísní podmínky na pracovišti.

V technologických faktorech zkoumaný podnik ovlivňují nové technologie. Podnik nemá vlastní výzkum a vývoj, jelikož ho nepotřebuje ke své činnosti. Složitější součástky zabezpečuje outsourcingem. Z tohoto důvodu v krátkém období není ovlivňován. Z dlouhodobého hlediska však zastaralé stroje a zařízení, jako jsou např. CNC stroje snižují produktivitu práce oproti konkurenci, která využívá moderní technologie. Tato hrozba se může projevit zejména s nástupem průmyslu 4.0.

V ekologických faktorech převládá negativní vliv. Se stále se zvyšujícími požadavky na ekologickou výrobu a zpracovávání odpadů vznikají podniku stále větší náklady.

3.3 Porterův model pěti sil

3.3.1 Riziko vstupu potencionálních konkurentů

Při zkoumání rizika vstupu potencionálních konkurentů se zkoumá, v jaké fázi je aktuálně ekonomický cyklus a jestli dané odvětví je v růstové tendenci a dokáže pojmout další podnik. Dále je nutné určit bariéry vstupu na trh.

Společnost podniká ve strojírenství, kde vyrábí produkty, jenž se využívají např. ve stavebnictví, při údržbě nemovitostí nebo ve skladovacích prostorách apod. Ekonomika je prozatím stále v růstové tendenci, proto by se mohlo zdát, že je dané odvětví lukrativní. Vzhledem k tomu, že zkoumaný podnik má široký sortiment výroby, který se

přizpůsobuje požadavkům zákazníků a jedná se zejména o kusové výrobky na zakázku, je nepravděpodobné, že by podnik bez předešlých zkušeností dokázal vstoupit na trh (39).

Společně s výše uvedeným rizikem, je zde i velká kapitálová náročnost podniku. Minimálně by bylo nutné pořídit dlouhodobý hmotný movitý majetek v částce přesahující 10 mil. Kč. Jednalo by se o různé svářečské pomůcky, lakovnu, řezačku kovů apod. Vhodné by bylo investovat i do pozemků a budov, kde by se výroba nacházela nebo by podnik riskoval vypovězení nájmu, ztrátu, jenž investoval do budov atd. Tato investice by se pohybovala okolo 8 mil. Kč. Z toho plyne, že podnik, jenž by chtěl vstoupit na tento trh by potřeboval nejméně 20 mil. Kč na vstupní investici a při porovnání EAT zkoumané firmy, který je 2,6 mil. Kč, by při zohlednění nákladových úroků byla návratnost minimálně 10 let za předpokladu, že by dokázali mít tržby srovnatelné s podnikem působícím na trhu přes 25 let, což je nereálné (36; 39).

Další bariérou vstupu jsou potřební zaměstnanci, jelikož se jedná o zakázkovou výrobu, je nutné mít zkušené svářeče, inženýra jenž připravuje výkresy dle požadavků klientů, zkušeného kontrolora kvality atd.. Zároveň by podnik musel splnit bezpečnostní požadavky výrobků, legislativní omezení s nakládáním s odpady apod..

Zkoumaný podnik se nachází v kraji Vysočina, kde je vyšší nezaměstnanost ale vzhledem k růstu ekonomiky a poklesu nezaměstnanosti by podnik musel nabídnout lepší platební podmínky než konkurence, což by mu zvýšilo fixní náklady na výrobu. Je sice pravda, že nový podnik by měl v případě aplikace agresivního náboru z aktuálního podniku vysokou šanci získat kvalifikované pracovníky vzhledem k absenci benefitů ve firmě, ale na druhou stranu jedná se o malou komunitu a je těžké předvídat, jak by se zaměstnanci zachovali při nabídce lepších podmínek práce.

Celkově hrozba vstupu nových konkurentů nehrozí vzhledem k malému rozsahu výroby a velkým kapitálovým výdajům vzhledem k potencionálnímu zisku. Jediná hrozba by byl podnik specializující se na sériovou výrobu specifického produktu, avšak takovýto podnik by neohrozil zkoumaný podnik.

3.3.2 Rivalita mezi stávajícími podniky

Jelikož se podnik zaměřuje na kusovou a malosériovou výrobu, tak na daném trhu není příliš velký prostor pro konkurenci. Jelikož pokud se pořizují zařízení, jenž musí splňovat přesné technické a bezpečnostní parametry je vhodné tyto produkty nakupovat od zkušených podniků.

Na českém trhu je nejvýznamnějším konkurentem společnost Prestar s.r.o., která nabízí širší sortiment, než zkoumaná společnost. Společnost Prestar s.r.o. byla založena v roce 1991 v Moravskoslezském kraji, konkrétně ve městě Opavě. Její výrobní sortiment jsou stroje a zařízení na zpracování trubek a tyčí. Kromě těchto zařízení vyrábí i zdvihací techniku jako jsou traverzy, C-háky, hydraulické kleště, nakládací vidlice a další. Firma je vlastníkem certifikátu kvality EN ISO 9001:2000. V roce 2007 provedla investici do nové montážní linky. Na rozdíl od zkoumaného podniku má téměř trojnásobek zaměstnanců a to 135 zaměstnanců. Její tržby jsou dvou až čtyřnásobně vyšší a její celková aktiva jsou více jak čtyřnásobná. Jedná se tedy o větší a silnější podnik. Její sortiment je také širší a technologicky náročnější než zkoumaný podnik. Stejně jako zkoumaný podnik se zaměřuje na individuální a přátelský přístup k zákazníkům. V roce 2017 se společnost zapojila do dvou projektů financovaných Evropskou unií, a to zaměřených na zlepšení konkurence schopnosti. Jeden projekt byl zaměřen na linku na broušení vnitřních povrchů trubek a druhý zaměřený na marketing (55).

Společnost Prestar s.r.o. má moderní webovou prezentaci a na první pohled působí moderněji a lukrativněji.

Na evropském trhu existuje několik dalších konkurentů jako příklad bude uvedena jedna německá společnost, a to Hayer Metalltechnik GmbH.

Celkově v daném kraji společnost nemá přímou konkurenci, ale vzhledem k typu podnikání na lokalitě příliš nezáleží a pokud chce společnost do budoucna ekonomicky růst bude muset investovat nejen do technického zařízení ale i do své prezentace.

3.3.3 Smluvní síla kupujících

Zkoumaný podnik je relativně malý s 50 stálými zaměstnanci, jenž se zabývají zakázkovou výrobou. Vzhledem k existenci konkurence na daném trhu je síla kupujících relativně vysoká. Kupující v případě tohoto podniku se dají rozdělit na dvě části, jež jsou k poměru tržeb téměř 50/50. První skupinou jsou podniky v rámci koncernu. Zkoumaný podnik dodává téměř polovinu svých výrobků společností v koncernu a zároveň od nich odebírá některé potřebné součástky ke svým produktům. Společnost je novým členem skupiny, a proto je patrné, že jeho vyjednávací síla při sjednávání zakázek mezi sdruženými podniky není příliš vysoká. Při zadání zakázky ji musí splnit, jelí to v jejích technologických možnostech (39).

Druhá skupina kupujících se dá dělit na několik částí, např. pravidelní zákazníci, kteří se dají dělit dle výše zakázek a síly jejich podniku/koncernu a na nové zákazníky, ti se dají dělit dle potencionálu a opět dle jejich síly. Pokud se jedná například o společnost Siemens, je patrné že vyjednávací síla je nízká, jelikož společnost Siemens je mezinárodní koncern, jenž má i jiné možnosti koupě zakázkové výroby.

Obecně se dá tvrdit, že síla kupujících je velice vysoká jednak ze strany vlastního koncernu tak mimo něj. Je to zapříčiněné tlakem koncernu na zvýšení tržeb resp. zisku zkoumaného podniku, proto si zkoumaný podnik nemůže dovolit odmítat zakázky má-li volnou kapacitu. Proto např. byť má v nabídce několik rozměrů traverzových konstrukcí v případě požadavků zákazníka dané parametry upraví, jelikož si nemůže dovolit přijít o zakázku. To je zapříčiněno konkurencí na českém i zahraničním trhu.

3.3.4 Smluvní síla dodavatelů

Podnik má celou řadu dodavatelů, některé jsou v rámci koncernu, do nějž patří a jiné jsou od velkých zavedených společností. V rámci logistické přepravy se jedná například o společnost Dacheser a.s., kovy nakupuje od společnosti Feron a.s. atd. (39).

Jedná se o velké společnosti, kde vyjednávací síla malých podniků není příliš velká. Navíc zkoumaný podnik potřebuje kvalitní materiál, kvůli splnění bezpečnostních požadavků a jiný materiál musí kupovat od svého koncernu. To platí např. i u dodavatelů jimž transportuje nebezpečný odpad vznikající při produkci firmy, ty jsou zákonem regulované.

Jedinou položkou, kde lze tvrdit, že má podnik silnější pozici je pracovní síla. V kraji Vysočina, resp. v lokalitě, kde se podnik nachází, nejsou lepší nabídky práce a náklady spojené s cestováním do jiných lokalit jsou vyšší než příjmy plynoucí z této změny. Proto si podnik může dovolit neposkytovat benefity svým zaměstnancům.

3.3.5 Hrozby substitučních výrobků

Zkoumaný podnik je výrobní podnik ve strojírenství, jenž se zabývá kusovou nebo malosériovou výrobou. Jedná se různé uchopovací zařízení, plošiny, traverzy apod. Z toho vyplývá, že podnik nemá rizika plynoucí ze substitutů. Vzhledem k širokému rozpětí nabízeného sortimentu a častých specifických požadavků odběratelů je nepravděpodobné, že by substituty některých produktů ohrozily ekonomickou situaci podniku.

3.3.6 Zhodnocení Porterova modelu pěti sil

Bylo zjištěno, že daný obor je velice kapitálově náročný a vzhledem k potencionálním ziskům se nevyplatí do něj aktuálně vstupovat. Proto hrozba vstupu potencionálních konkurentů není příliš vysoká. Jediná hrozba, která by se mohla naskytnout je vstup podniku, který by se zaměřil na sériovou výrobu určitého produktu, avšak i tato nová konkurence by výrazně neovlivnila zkoumanou společnost.

Vyjednávací síla odběratelů a dodavatelů je dle zjištění vysoká. Část odběratelů jsou členy koncernu, proto mají přednostní zacházení a u ostatních je tlak ze strany koncernu na zvýšení tržeb. Proto zkoumaný podnik při zohlednění konkurence nemá možnost odmítnat zakázky se specifickými požadavky. Dodavatelé jsou především velké společnosti, které nejsou ovlivněny velikostí zkoumaného podniku. Byť zkoumaný podnik může změnit některé dodavatele, jedná se opět o velké podniky, kde by nenastalo požadované zlepšení.

Vzhledem k sortimentu výroby nehrozí nahrazení výrobků substituty. Jediná hrozba je ze strany sériové výroby daných produktů, kdy zákazník bude akceptovat produkt, který není dle jeho představ, ale je znatelně levnější.

Aktuální konkurence na českém trhu je relativně vysoká vzhledem k velikosti trhu. Aktuální hlavní konkurent Prestar s.r.o. je mnohonásobně větší a má lepší marketingovou kampaň než zkoumaná společnost. Při zvýšení její kapacity hrozí ztráta

některých potencionálních zákazníků. Konkurence na Evropském a světovém trhu je široká, většina států má nějakou společnost zabývající se touto činností. Proto při expanzi hraje roli historie poskytnutých produktů, cena a rychlost zpracování.

3.4 7S

Prostřednictvím modelu 7S bude zkoumáno vnitřní prostředí podniku ABC. Bude hodnoceno 7 dílčích skupin a to strategie, struktura, systémy, schopnosti, spolupracovníci, styl vedení a sdílené hodnoty. Všechny tyto faktory jsou navzájem provázané.

3.4.1 Strategie

Podnik ABC se pohybuje na českém území už téměř 24 let. Jak tomu bývá u menších českých podniků zvykem nemají jasně stanovený strategický cíl, který by měl písemnou formu, a kontrolovalo se jeho naplnění. Z tohoto důvodu bude odhad strategie proveden na základě pozorování, rozhovorů a mediálních vystoupení zaměstnanců společnosti ABC.

Podnik je vlastněn společností SPANSET a je součástí velkého zahraničního koncernu. Z tohoto hlediska je nutné zjistit podnikatelskou strategii tohoto koncernu. Z pozorování se jedná o koncern s dlouhou historií a individuálním klientským servisem. Vzhledem k tomu, že společnost ABC dodává své produkty i do svého koncernu lze předpokládat, že je požadováno nejprve uspokojit poptávku koncernu a přebytečnou kapacitu dále nabízet zákazníkům. Z tohoto důvodu zde není žádný direktivní směr pouze požadavek na kvalitní produkty a individuální přístup.

Obchodní strategie společnosti ABC je uspokojit poptávku ze strany koncernu a stálých zákazníků. Přebytečnou kapacitu se snaží uplatnit jak v České republice, tak ve světě. Na světovém trhu dodává převážně do Evropské unie a částečně do USA a Asie. Aktuálně se podnik snaží expandovat na trh v Bosně a Hercegovině, kde aktuálně dodal jeden svůj produkt. Z rozhovorů poskytnutých jejich obchodním manažerem se pokouší o průzkum daného trhu a kontaktují některé podniky ohledně možného obchodu. Současně se obchodní manažer zmínil, že by rádi expandovali do celé lokality na Balkáně (39).

Funkcionální strategie nelze kompletně určit, jelikož nejsou specificky stanoveny strategické cíle. Nicméně pokud podnik ABC chce získat nové klienty ať v ČR nebo zahraničí je potřebná kvalitní marketingová prezentace.

Podnik má poměrně zastaralé a nepřehledné stránky oproti konkurenci. Vizuální prezentace je spíše ve formě náčrtů konstrukcí než kvalitní fotodokumentace. Pokud fotodokumentace existuje, je spíše v horší kvalitě. Kontaktní údaje na obchodního zástupce se musí hledat v celkovém seznamu kontaktů, což není pro zákazníka příliš uživatelsky přívětivé. Kontaktní formulář obsahuje pouze možnost textu bez bližší specifikace, co je požadováno za informace (56).

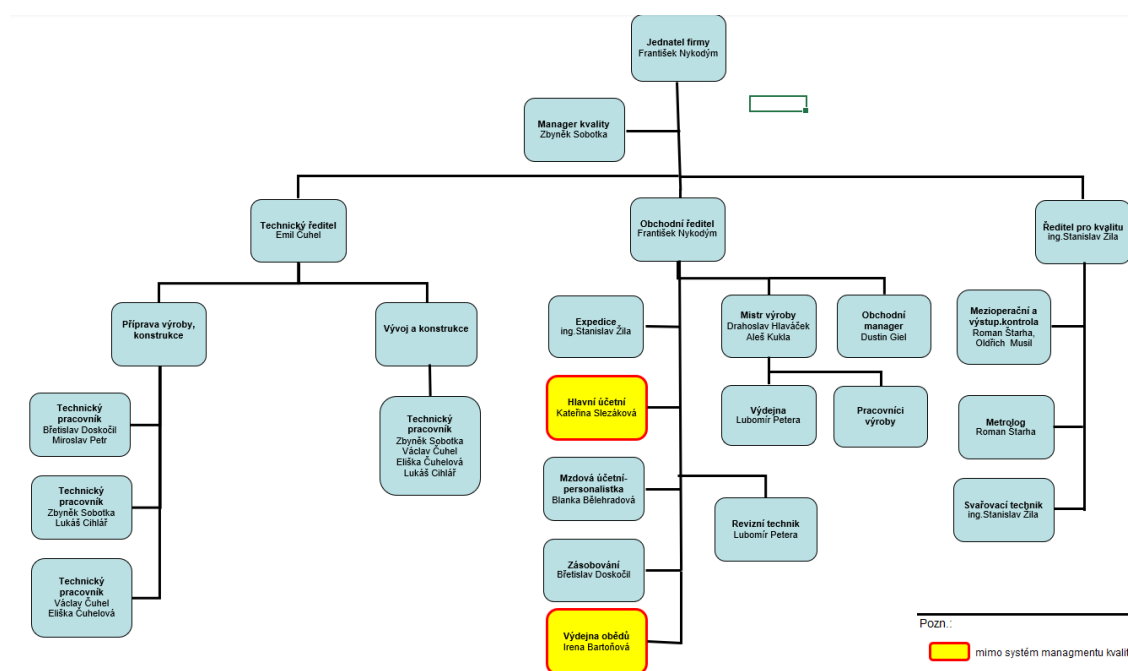
Podnik má facebookové stránky, kde pravidelně zobrazuje aktuality o svých nových dokončených výrobcích s kvalitní fotodokumentací. Tyto stránky však sleduje pouze 27 lidí což je více jak po roce fungování extrémně malé číslo. Z tohoto důvodu postrádá tato stránka jakýkoliv smysl.

Ostatní propagace společnosti je nyní nová reklama na jednom nákladním automobilu. Vzhledem k tomu, že podnik dělal B2B byznys je tato forma reklamy přinejmenším málo účelná. Podnik se sporadicky účastní strojírenského veletrhu v Brně, avšak v posledních dvou letech se ho nezúčastnil (56).

Podniková strategie dle parametrů Portra by mohla být differentiation focus, vzhledem k převážně jejich zakázkové výrobě dle parametrů klienta. Moto podniku je „*Vaši práci umíme uchopit, zvednout, překlopit, otočit či přenést*“. Což svědčí o zaměření na individuální výrobu.

3.4.2 Struktura

Struktura společnosti již byla částečně popsána v obecném popisu podniku ABC. Pro připomenutí podnik je vlastněn ze 100 % zahraniční společností a patří do mezinárodního koncernu od roku 2017. Společnost řídí 3 jednatele, ale na samotném chodu společnosti se zejména podílí jeden s jednatelů. Společnost má nastavené interní procesy, tak aby splňovala ISO kvality. Což znamená, že je jejich organizační struktura nastavena tak, aby byl kladen důraz na kvalitu ale ne na samotné efektivní řízení společnosti (39).



Obrázek č. 9: Organizační struktura podniku ABC
(Zdroj: 57)

Z organizační struktury, která je prezentována ze strany podniku ABC, je na první pohled několik nesrovnalostí a nelogičností. Společnost má 3 jednatele, avšak ve schématu je uveden pouze jeden jednatel. Pod obchodní ředitele spadá samotná výroba a je zde absence skladu. Není zde patrný důvod, proč by měla být příprava výroby a konstrukce separovaná od vývoje a konstrukce.

3.4.3 Systémy

Společnost využívá při své činnosti několik informační systémů. Pro samotnou konstrukci výrobků požadovaných zákazníky je třeba vytvořit 2D a 3D výkresy. Pro 2D návrhy se používá systém BricsCAD od společnosti Bricsys, která působí na trhu již 17 let a je zkušeným hráčem na trhu. Na 3D výkresy je používán program Solidworks od stejnojmenné společnosti. Jedná se o zahraniční podnik s českým zastoupením. Jako doplňkové programy se používají MS office Excel a Word pro případné výpočty či záznamy (39).

V ekonomické části podniku se opět využívají MS office. Kromě tohoto kancelářského balíku se využívá program pro výpočet mezd a správu zaměstnaneckých údajů (personalistika). Tento program se nazývá PERM 3 a je od české společnosti s názvem Kvasar, spol. s r. o., která sídlí ve Zlíně. Jako doplňkovou službu pro své klienty tato společnost poskytuje školení na aktuální legislativu v oblasti mezd a personalistiky (39).

K samotnému účtování se využívá program Info Office od společnosti Info Office s.r.o. Jedná se o poměrně malou společnost, kdy současní zaměstnanci jsou silně nespokojeni s fungováním tohoto účetního programu. V současné době končí licence tohoto programu a proto je sílicí tlak na jeho změnu (39).

Docházka zaměstnanců probíhá přes program od společnosti ELVIS, která působí na českém trhu již 29 let. Kromě tohoto systému se ke komunikaci používá emailová korespondence a telefonické spojení. Vzhledem k velikosti podniku však většina interních jednání probíhá osobně (39).

3.4.4 Schopnosti

Všichni zaměstnanci mají dlouholetou praxi ve svém oboru. Jsou to zkušení svářeči, zámečníci, brusiči, lakýrnici apod. Každý nový zaměstnanec musí mít již praxi v daném oboru. Nábor většinou probíhá přes doporučení. Technologové, kontrolori kvality mají vzdělání v daném oboru s dlouholetou zkušeností. Díky efektivní spolupráci mezi zaměstnanci ve výrobě a návrháři plánů dokáží vyrobit téměř vše dle požadavků zákazníků. Problém však autor spatřuje v neefektivní spolupráci s top managementem při navrhování zefektivnění výroby. Příkladem může být kovový odpad, který vzniká při výrobě. Jeho částka každoročně dosahuje více jak 500 tis. Kč a vedení podniku o tom

netuší a zaměstnance to nenapadne oznámit. Je to pravděpodobně zapříčiněno nedostatkem benefitů a odměn v případě návrhů na zlepšení (39).

3.4.5 Spolupracovníci

Management podniku se snaží působit přátelským dojmem při jednání se zaměstnanci. V případě potřeby lze domluvit individuální pozdní příchod nebo dovolená. Pro personál ve výrobě jsou k dispozici sprchy, které mohou po pracovní době využít. Obecné zařízení jako kuchyňka, odpočinkový prostor i samotný pracovní prostor jsou zastaralé. Podnik zároveň neposkytuje žádné benefity svým zaměstnancům. Školení probíhá pouze u zaměstnanců, kde je to nezbytně nutné z důvodu dodržení legislativy. Přesto všechno je zde relativně malá fluktuace zaměstnanců, což autor přičítá nízké možnosti sehnat zaměstnání v okolí daného podniku (39).

3.4.6 Styl vedení

Styl vedení ve společnosti ABC je autoritativní i demokratický. Ve společnosti jsou tři jednatelé, z tohoto důvodu se musí shodnout na významných záležitostech společnosti. Avšak všichni tři jednatelé jsou dosazení jediným vlastníkem společnosti, který udává základní mantinely řízení. Při samotném chodu společnosti je zde autoritativní styl řízení. Jeden s jednatelů je jmenován jako ředitel společnosti a rozhoduje o všech běžných záležitostech. Kromě takto definovaného stylu vedení je ve společnosti kladen velký důraz na zákazníka. Což obsahuje individuální přístup, vytvoření rozměrů výrobků, i když je standardně neposkytuje apod. (39).

3.4.7 Sdílené hodnoty

Firemní kultura je od změny vlastníků dána kodexem chování společnosti SpanSet, který udává etické hodnoty, disciplínu, společenskou odpovědnost a firemní kulturu. Vzhledem ke krátkému a stručnému vymezení samotného kodexu zde bude uveden v plném znění, jelikož jsou v něm obsaženy jen základní údaje potřebné pro tento faktor analýzy.

Zákony a předpisy

„Všude, kde podnikáme, se řídíme se platnými zákony a předpisy a také interními předpisy společnosti. Vůči konkurenci jsme úspěšní díky tomu, že se řídíme našimi

hlavními hodnotami, jimiž jsou Důvěryhodnost, Odbornost a Interaktivita, nikoli proto, že bychom se uchýlovali k nečestným praktikám. Netolerujeme korupci ani úplatky jakéhokoli druhu a nenabízíme ani nepřijímáme nevhodné dary. Netolerujeme ani platby za zprostředkování úředních úkonů.“ (58)

Etické chování

„Se svými klienty se snažíme budovat dlouhodobé vztahy tím, že předvídáme jejich potřeby a poskytujeme jim ty nejlepší produkty a služby v jejich konkrétní situaci. Vyhýbáme se situacím, ve kterých by se soukromé zájmy mohly ocitnout ve střetu se zájmy společnosti SpanSet. Platí pevná zásada, že každou takovou situaci je nutné zdokumentovat a ohlásit nadřízeným.“ (58)

Firemní kultura

„Víme, že naše podnikání je založeno na lidech, a snažíme se vytvářet prostředí, kde jsou talenty výrazně povzbuzovány k dalšímu rozvoji. Lídři jsou svým chováním příkladem bezúhonnosti a starají se, aby zaměstnanci znali náš kodex. Netolerujeme žádnou formu diskriminace, šikany ani obtěžování, ať už jsou založeny na rase, pohlaví, věku nebo sexuální orientaci. Zejména se vyhýbáme sexistickým vtipům a vystavování jakýchkoli materiálů se sexuálním obsahem. Zaměstnanci společnosti SpanSet mají právo na bezpečné a zdravé pracovní prostředí. Také se snažíme zlepšovat bezpečnost na pracovištích našich zákazníků: naše produkty a školení hrají důležitou roli v ochraně našich uživatelů a prevenci nehod.“ (58)

Disciplína

„Hmotný i nehmotný majetek společnosti SpanSet lze využívat pouze k obchodním účelům a všichni zaměstnanci mají povinnost vyhybat se zneužívání, poškozování, plýtvání nebo ztrátám uvedeného majetku. S technickým know-how a tajnými provozními informacemi společnosti SpanSet je nutné nakládat velmi opatrně, protože jejich neoprávněné předání třetím stranám může společnosti způsobit vážné škody. Porušení našeho kodexu, zásad společnosti, zákonů nebo předpisů je nepřijatelné a může mít vážné následky, od varování přes přeložení na nižší pozici až po ukončení pracovního poměru. Tato opatření se netýkají pouze osoby, která se porušení dopustila, ale také jejich nadřízených a dalších zaměstnanců, kteří o daní situaci věděli.“ (58)

Společenská odpovědnost

„Respektujeme lidská práva a snažíme se minimalizovat veškeré negativní dopady na životní prostředí. Fungování v dlouhodobé perspektivě znamená optimalizaci využívání prostředků. Vyvíjíme maximální úsilí, aby i naši partneři dodržovali stejná pravidla jako my. Za žádných okolností netolerujeme dětskou práci, přímo ani nepřímo.“ (58)

3.4.8 Závěr 7S analýzy

Z analýzy 7S vyplynulo, že podnik nemá stanovené konkrétní strategické cíle. Podnik má sice představu kam chce směřovat, ale je pouze ve vizi top managementu a proto jí nelze efektivně aplikovat a kontrolovat. Z jejich odhadnutých cílů plyne, že chtějí expandovat do lokalit na Balkáně primárně do Bosny a Hercegoviny. Pro budoucí expanzi a získávání nových klientů chybí kvalitní marketingová prezentace. Webové stránky jsou zastaralé a jiné formy propagace jsou buď špatně zaměřené nebo nejsou vůbec.

Struktura podniku je nastavena tak, aby byla zaměřena na kvalitu výroby. S tím je však spojená značná nelogičnost ve struktuře a při delegování pravomocí a zodpovědností je tato struktura nedostatečná. Pokud by se bralo v úvahu, že chce podnik do budoucna expandovat, je třeba změnit organizační strukturu. Současně by do ní měly být vloženy osoby zabývající se marketingem a informačními technologiemi podniku.

Systémy – programy na vytváření výkresu jsou dostatečné a od moderních společností. V ekonomické části je tu však zastaralý účetní program, který nesplňuje současné požadavky společnosti. Současně zde chybí centrální propojení informačních systému, které do budoucna mohou snižovat konkurenceschopnost.

Schopnosti – zaměstnanci jsou profesionály v daném oboru podnikání, avšak chybí zde větší možnost školení a benefitů. V důsledku absence benefitů se zde nedostavuje efekt synergie při návrzích na zlepšení fungování podniku. Zároveň absence benefitů oslabuje podnik ve vyjednávací pozici na trhu práce.

Spolupracovníci – v důsledku zastaralého vybavení podniku a absence benefitů se musí podnik snažit o rodinné prostředí, aby zamezil fluktuaci zaměstnanců.

Styl vedení je autoritativní a vzhledem k velikosti a zaměření společnosti pochopitelný. Top management by však měl pořádat setkání se zaměstnanci, kdy by podávali návrhy na zlepšení a v případě kladného uplatnění by obdrželi odměnu.

Sdílené hodnoty jsou definovány mateřskou společností a není zde příliš možnost změn. Naplňování těchto hodnot však omezuje absence benefitů. Jedná se například o bod Disciplína, kdy se nebrání plýtvání majetku, jelikož zaměstnanec není motivován k jeho šetrnému používání.

3.5 Zhodnocení rozvahy a VZZ

Před samotným rozbořem povinných účetních výkazů, jenž je Rozvaha a Výkaz zisků a ztrát, je vhodné si zjistit základní údaje o společnosti, jež jsou dostupné z veřejných zdrojů. Zkoumaný obchodní závod je kapitálová společnost s ručením omezeným. Tato společnost byla založena v roce 1995 a navazuje na již existující společnost. Tato informace je podstatná zejména v podmínkách České republiky, kdy podniky založené v 90. letech často opomíjely investice do dlouhodobého majetku.

Zkoumané účetní výkazy jsou z roku 2017 s ověřením tendence vývoje z minulých let. Jejich netto hodnoty za jednotlivé roky jsou obsaženy v příloze na konci této diplomové práce. Rok 2017 byl velice důležitý pro zkoumanou společnost, jelikož se měnili vlastníci společnosti. Podnik, jenž byl založen a řízen FO s majoritním podílem na společnosti, která je nyní 100 % vlastněna zahraničním koncernem. Lze předpokládat, že zde bude narovnání vůči předchozím vlastníkům a pravděpodobné změny ve vykazovaném výsledku hospodaření.

Společnost účtuje dle českých účetních zákonů a norem. O zásobách účtuje způsobem A neboli vede evidenci o aktuální spotřebě, zároveň o úbytku zásob účtuje způsobem FIFO (First in First out).

3.5.1 Rozvaha

Rozvaha zobrazuje stav účetní jednotky k určitému dni, proto nelze nalézt výkyvy během roku, či případné zkreslené zaúčtování např. opožděné zaúčtování. Proto je nutné některé informace porovnávat s Výkazem zisku a ztrát případně výkazem cash-flow.

Z bilanční sumy rozvahy je patrný nárůst o více jak 12 %, což je více než inflace v daném roce, a proto se podnik ekonomicky rozvíjí. Při zpětném pohledu na růst bilanční sumy mezi lety 2015-2016, kde byl růst okolo 5 %, což značí stagnaci podniku, značné zlepšení. Dá se tedy tvrdit, že již z bilanční sumy je patrné, že změna vlastníka měla pozitivní vliv na ekonomickou hodnotu podniku (36).

Jako druhou zkoumanou položkou je poměr mezi dlouhodobým a oběžným majetkem. Tento poměr je téměř 50-50 s mírným příklonem k dlouhodobému majetku. Z tohoto poměru nelze jednoznačně určit, jestli se jedná o kapitálově těžkou, či lehkou společnost. Při porovnání s VZZ tento údaj také nelze přesně určit, jelikož pokud bychom sečetli osobní náklady a 50 % hodnoty ze spotřeby materiálů a energií vychází, že cca 70 % nákladů jsou náklady variabilní. Avšak tento poměr je závislý na předpokladu, že osobní náklady jsou variabilní náklady, což v praxi není zcela pravda. Ze zkoumaných údajů ale lze vyvodit, že bez DM by podnik nemohl vykonávat 80 % své činnosti (36).

Dlouhodobý majetek

Dlouhodobý majetek zaznamenal nárůst po změně vlastníků téměř o 200 %. Tento nárůst byl zapříčiněn zvýšením hodnoty dlouhodobého hmotného majetku cca o 7 mil. Kč. Tento nárůst naznačuje značné investice do modernizace výroby nebo na rozšíření výrobní kapacity. Nárůst v tržbách z prodeje výrobků a služeb ve VZZ byl něco málo přes 11 % proto není příliš pravděpodobné, že by se jednalo o stavbu nové haly a její vybavení. Pro modernizaci aktuálního dlouhodobého majetku naznačuje několik signálů. DHM byl mezi lety 2015-2016 ze 75 % odepsán, což udává, že používaný majetek je zastaralý a během životnosti podniku nepodléhal modernizaci. Vzhledem ke změně vlastníka lze předpokládat, že bude tlak na modernizaci zařízení a budov pro zvýšení produktivity práce. Podporu pro tuto modernizaci však nelze najít ve VZZ, opět se jedná o nízký nárůst tržeb oproti velikosti investice. Nicméně při

porovnání odpisů roků 2016 a 2017 a velikosti investice lze zjistit, že majetek byl pořízen ke konci roku, to je podpořeno i tím, že ve VZZ nebyly zvýšeny nákladové úroky plynoucí s přijatého úvěru od bankovní instituce. Je ale zarážející, že byl pořízen i pozemek společně s budovami a HMVaJS. Při zjištění, že tento výrobní podnik vlastnil pozemky pouze v hodnotě 12 tis. Kč, lze dedukovat, že pozemky, na kterých podnik provádí svou činnost byly v pronájmu. Společně s tímto zjištěním bylo nahlédnuto do katastru nemovitostí, kdo byl původní vlastník nově koupeného majetku. Byl jím bývalý vlastník společnosti jako FO, to udává, že noví vlastníci chtěli vlastnit kompletní majetek společně s výrobou podniku a jeho okolí pro případný rozvoj. Investice do pozemků činila zhruba 1,8 mil. Kč, do staveb cca 4,7 mil Kč a do hmotného movitého majetku cca 1,5 mil Kč. Při konzultaci s firmou byly tyto skutečnosti potvrzeny, až na nárůst v HMVaJS, kde byl pořízen nový stroj pro výrobu (36; 39).

Brutto hodnoty v „Jiný dlouhodobý hmotný majetek“ jsou mezi lety konzistentní, lze tedy předpokládat že nebyl koupen do evidence žádný další majetek, který by měl hodnotu pod 40 000 Kč. Hodnota této položky je 377 tis. Kč, lze tedy předpokládat, že firma chce evidovat i majetek s nižší cenou a delší dobou životnosti. Jelikož se jedná o výrobní podnik, lze předpokládat, že v těchto položkách nebudou jen kancelářské potřeby ale i např. svářečské potřeby. Stagnace této položky naznačuje, že podnik nemá potřebu modernizovat tyto položky nebo přešel na dražší a modernější zařízení (36).

V položkách dlouhodobý nehmotný majetek se nachází pouze položky Software a Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek. Tyto položky představují zhruba 5 % z celkového dlouhodobého majetku, proto lze předpokládat, že firma nemá výzkum a vývoj a nevlastní žádné patenty. 2/3 tvoří software, který je plně odepsán oproti minulému roku lze pozorovat snížení této položky v brutto hodnotách cca o 1/3, tudíž lze předpokládat jeho vyřazení a pořízení licencí, jenž mají životnost kratší než jeden rok. V položkách Ostatního DNM se pravděpodobně nachází povolenky na emisi skleníkových plynů, jelikož se jedná o firmu pracující s kovem (36).

Ostatní položky v dlouhodobém majetku mají nulovou hodnotu, z toho vyplývá, že firma nevlastní žádná zvířata, neinvestuje do jiných podniků apod. Tyto údaje potvrzuje i VZZ kde jsou patřičné hodnoty nulové jedná se například o výnosy z DFM (36).

Oběžná aktiva

Oběžná aktiva jsou zhruba rozdělena v poměru 44 % zásoby 54 % pohledávky z obchodních vztahů a 2 % jsou peněžní prostředky. Oproti minulému období byl zaznamenán pokles oběžných aktiv cca o 16 %. Tento pokles byl zapříčiněn ze dvou důvodů, které mají stejnou váhu. Byl jím pokles peněžních prostředků zhruba o 2 mil. Kč a pokles krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů taktéž cca o 2 mil. Kč. Vzhledem k pořízení dlouhodobého majetku ve zkoumaném roce, lze předpokládat že byly tyto prostředky použity na koupi tohoto majetku nebo na vyplacení závazků bývalých společníků (36).

Zásoby jsou relativně rovnoměrně rozložené. Z cca 8,8 mil Kč hodnoty zásob činí materiál 3,1 mil. Kč, nedokončená výroba a polotovary 2,3 mil. Kč, výrobky 2,9 mil. Kč a zboží 0,5 mil. Kč. Z toho je patrné, že se jedná o výrobní podnik s delší dobou výroby. Pravděpodobně se jedná o kusovou výrobu nebo o malosériovou výrobu. Meziročně byl nárůst hodnoty materiálu, který odpovídá růstu tržeb i spotřebě materiálu a energií ve VZZ. Naopak byl pokles zhruba o 12 % v nedokončené výrobě a polotovarech, což je pochopitelné vzhledem k typu podnikání, kdy se jedná o zakázkovou výrobu (36).

Zásoby materiálu jsou odhadem na 3 měsíce to bylo zjištěno odečtením 40 % hodnoty z položky VZZ reprezentující energie a zbylá částka, která reprezentuje materiál byla vydělena 12 měsíci. Byla zjištěna hodnota 1,244 mil. Kč, což reprezentuje měsíční spotřebu materiálu (36).

Hodnoty zboží dosahují cca 0.5 mil Kč, což znamená, že se jedná o doplňkový produkt podnikání, jeho hodnota odpovídá cca nákladům na jeden měsíc, tudíž se jedná o měsíční zásobu (36).

Pohledávky klesly zhruba o 14 % a tržby vzrostly cca o 8,5 %, což znamená, že firma posílila oproti minulému roku. Je však možné, že se jedná pouze o fiktivní růst, jelikož firma se zabývá zakázkovou výrobou, proto zde dochází k výkyvům tržeb během roku. To potvrzuje i hodnota pohledávek z roku 2015, která dosahovala podobných hodnot jako ty z roku 2017. 98 % těchto pohledávek byly z obchodních vztahů, zbylé 2 % byly pohledávky – ostatní jenž jsou pohledávky za spřízněnými osobami, kde je vliv menší

než podstatný. Jedná se konkrétně o krátkodobé poskytnuté zálohy což značí dodavatele se silnou pozicí (36).

Doba splatnosti pohledávek činí zhruba 66 dní, výpočet byl proveden jako podíl hodnoty krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů a denních tržeb ($10\,661/(58\,287/360)$). (36).

Peněžní prostředky klesly z 2,825 mil Kč na 0,408 mil Kč tento pokles byl zapříčiněn poklesem zůstatku na bankovních účtech. Lze předpokládat, že prostředky byly použity na financování DM nebo na vyplacení bývalých společníků. Hodnota na pokladně klesla z 67 tis. Kč na 20 tis. Kč vzhledem k velikosti těchto částek, jedná se o nepodstatný údaj. Pro zajímavost lze jediné dodat, že se tato položka v letech mění, a proto lze předpokládat, že firma nemá nastavené limity na hotovostní pokladnu (36).

Měsíční tržby činní cca 4,857 mil. Kč zůstatek peněžních prostředků nedosahuje ani 10 % což je velice špatné v minulých letech dosahoval zůstatek zhruba 50 % měsíčních tržeb (36).

Pasiva

Zhruba 2/3 pasiv tvoří vlastní kapitál a 1/3 cizí zdroje, což značí, že firma preferuje financování svého majetku vlastním kapitálem než cizím. Růst pasiv byl zhruba o 10 % což odpovídá růstu firmy, který je podložen růstem tržeb i nákladů (36).

Vlastní kapitál

Vlastní kapitál je více jak z poloviny tvořen nerozděleným ziskem minulých let, který vzrostl oproti minulému roku cca o 5 %. Samotný růst VK činil cca 16 % a bylo to zapříčiněno růstem VH běžného ÚO. Atypická je výše základního kapitálu, jelikož se jedná o společnost s ručením omezením. Standardně se tyto hodnoty pohybují buď v hodně 100 tis. Kč nebo 200 tis. Kč v případě starších společností a v případě nově založených společností je to 1 Kč, vzhledem k úpravám legislativních podmínek pro založení této společnosti. Hodnota ZK zkoumané společnosti dosahuje 4,2 mil. Kč, což by mohlo naznačovat, že se jedná o neveřejnou akciovou společnost vzhledem ke staří podniku. Vzhledem ke změně vlastníků v roce 2017 lze předpokládat, že se nejedná o tento případ (36).

Byl zde nárůst více jak o 315 % ve výsledku hospodaření běžného účetního období a to z 0,6 mil. Kč na 2,6 mil. Kč. To naznačuje, že bývalí vlastníci byli zaměstnanci podniku a místo podílu na zisku dostávali mzdy za výkon práce, proto se nesoustředili na generování VH. Po změně vlastnické struktury, kdy je společnost součástí koncernu se však tento přístup změnil a lze očekávat nárůst této hodnoty v následujících letech (36).

Cizí zdroje

Společnost nemá žádné dlouhodobé závazky veškeré cizí zdroje jsou ve formě krátkodobých závazků. Růst těchto krátkodobých závazků byl cca 3 %. Oproti minulému roku byla drastická změna ve struktuře krátkodobých závazků. Tato změna byla zapříčiněna vypořádáním s bývalými vlastníky společnosti a potřebou finančních prostředků na koupi pronajímaných budov a pozemků. Proto byl pořízen krátkodobý úvěr od bankovní instituce ve výši cca 6 mil. Kč. Nejpravděpodobněji se jedná o kontokorent, který byl pořízen na konci roku, jelikož se neprojevil v nákladových úrocích ve VZZ. Byly vypořádány závazky vůči společníkům v hodnotě 2,6 mil Kč (36).

Byly sníženy krátkodobé závazky z 8 mil. Kč na 5 mil. Kč a doba splatnosti závazků je zhruba 49 dní. Při porovnání se splatností pohledávek vychází, že má firma slabší postavení vůči svým odběratelům (36).

Závazky vůči svým zaměstnancům má splněny mají nulovou hodnotu. Hodnota závazků vůči sociálnímu a zdravotnímu pojištění klesla o polovinu oproti předešlému roku, fluktuace mzdových nákladů z VZZ tomuto výkyvu neodpovídá. Tento výkyv je atypický i vůči historii, proto je těžké odhadnout důvod tohoto výkyvu (36).

Časové rozlišení

Výnosy příštích období společnost nemá. Náklady příštích období vzrostly z 0 Kč na 382 tis. Kč. Tento nárůst lze přičíst tomu, že náklady na energie apod. byly součástí nájmu a nyní, když podnik dané nemovitosti vlastní, vznikly mu tyto náklady (36).

3.5.2 Výkaz zisků a ztrát

Čistý obrát za účetní období se zvýšil zhruba o 8,5 % na 66 mil. Kč z toho 1/10 tvoří tržby za prodej zboží a zbylých 9/10 tvoří tržby za prodej výrobků a služeb. Z těchto dvou druhů tržeb, tržby za prodej zboží klesly o 9,35 %, ale druhý typ tržeb vzrostl zhruba o 12 %. Tím se potvrzuje, že hlavní náplní podniku je vlastní výroba, na kterou se soustředí. Společně s poklesem tržeb za prodané zboží, klesly i náklady na prodané zboží o 15,71 %. Marže na prodávané zboží činí zhruba 20 % (36).

Výkonová spotřeba činní necelé 2/3 tržeb. Více jak polovinu s těchto nákladů tvoří náklady na energii a materiál. V této položce byl zaznamenán nárůst stejně jako v tržbách za prodej výrobků o 10,12 %. Náklady na prodané zboží a služby si každý dělí zhruba 25 % zbylých nákladů ve výkonové spotřebě. Náklady za služby vzrostly meziročně zhruba o 14 %. Podnik při prodeji svých výrobků nabízí i poskytnutí dopravy, kterou poskytuje outsourcingem. Je zde větší nárůst, než u tržeb ale výkyv může být nahodilý, jelikož ne vždy mají zákazníci o poskytnutí dopravy zájem. Do služeb spadá i pronájem softwaru apod. Podnik nemá vlastní software, a proto si kupuje licence. Po změně vlastníků je tlak na aktualizaci a výměnu stávajícího softwaru, to mohlo mít také vliv na zvýšení této hodnoty (36).

Osobní náklady tvoří zhruba 1/3 provozních nákladů společnosti. Nárůst těchto nákladů byl zhruba o 3,7 %, což je pravděpodobně způsobeno růstem mezd o inflaci nebo mimořádné odměny plynoucí ze zvýšení tržeb (odměny za výkon). Měsíční mzdové náklady bez sociálního a zdravotního pojištění jsou 1,340 mil. Kč při 50 stálých zaměstnancích, činí jejich hrubá mzda v průměru 26 800 Kč (36).

Byl zaznamenán nárůst odpisů zhruba o 10 % oproti minulému roku. Tento nárůst neodpovídá celkovému nově pořízenému majetku. Nicméně při zohlednění absence nákladových úroků za úvěr a následné ověření, kdy byl majetek převeden, bylo zjištěno, že daný majetek byl zařazen ke konci roku, proto vznikla nesrovnalost v odpisech, resp. v úpravě hodnot dlouhodobého majetku (36).

Ostatní provozní výnosy klesly o 1/3 na 400 tis. Kč, a to i přes zvýšení tržeb z prodaného materiálů o 1/3 na 930 tis. Kč. Bylo to zapříčiněno zápornou hodnotou

v jiných provozních výnosech, a to ve výši -558 tis. Kč. Je nemožné odhalit z výkazů z jakého důvodu tato situace nastala, mohlo se jednat například o účetní chybu (36).

Standardně v tržbách z prodaného materiálu se vyskytuje materiál, jenž podnik už nebude využívat např. při změně výroby. Vzhledem k tomu, že se jedná o výrobní podnik, jenž pracuje s kovem je předpoklad, že se zde nachází tržby z prodeje kovového odpadu, který se dle interních informací pohybuje přes 500 tis. Kč za rok (36).

Ostatní provozní náklady zaznamenaly pokles o 2,5 mil. Kč na 1 mil. Kč. Tento pokles byl zapříčiněn snížením jiných provozních nákladů o více jak 3 mil. Kč a zvýšením o 0,55 mil. Kč v daních a poplatcích z provozní činnosti (36).

Žádné výnosy ani náklady z dlouhodobého finančního majetku podnik nemá, jelikož nevlastní žádný majetek, jen by tyto náklady nebo výnosy generoval. Zároveň podnik nemá žádný úrok s bankovního účtu, to značí že podnik buď nevlastní dostatečnou hotovost na účtu, nebo má účet, kde úrok je v řádu setin procent a při zaokrouhlení na tisíce koruny se nezobrazí (36).

V sekci J resp. J. 1. (ř. 44) je zde nárůst placených úroků ovládající osobě ze 72 tis. Kč na 95 tis. Kč (36).

Ostatní provozní výnosy a ostatní provozní náklady se zdvojnásobily oproti minulému roku. Částka ve výnosech je nyní 88 tis. Kč a není nutné se ji příliš zabývat, ale v nákladech se částka zvýšila na 922 tis. Kč z 467 tis. Kč. Jedná se kurzové rozdíly a existuje zde fiktivní ztráta téměř 1 mil. Kč, se kterou by se mělo do budoucna pracovat (36).

Daň z příjmu vzrostla přiměřeně k nárůstu VH před zdaněním. Zvýšení VH za BÚO bylo zapříčiněno snížením jiných provozních nákladů (36).

3.5.3 Závěr analýzy rozvahy a VZZ

Z analýzy výkazu vyplynulo, že podnik je kapitálově těžký, jelikož vlastní pozemky, budovy a samostatné hmotné movité věci. K jeho provozu nepotřebuje provádět výzkum a vývoj a zároveň si vystačí se starším softwarem, případně pronájmem softwarových licencí. Polovinu aktiv tvoří oběžná aktiva z nich polovinu tvoří pohledávky. Z analýzy vyplynulo, že doba obratu pohledávek je vyšší než doba obratu závazků, což značí že podnik je ve slabší pozici vůči odběratelům než dodavatelům.

Z výkazů je patrné, že podnik je zejména výrobní a má materiálové rezervy zhruba na 3 měsíce. Zboží tvoří spíše doplněk výroby, jelikož podnik pracuje s kovem a složitější, či doplňkové produkty si pořizuje externě. Jedná se o hydraulické mechanismy, složitější mechanické součástky, či speciální materiály. Část těchto materiálů je použita jako materiál a podnik zřejmě poskytuje některé náhradní součástky jako zboží.

Podnik pořídil v roce 2017 velké množství dlouhodobého majetku, to však nebylo zapříčiněno modernizací stávajících prostředků nebo rozšířením výroby ale koupí stávajících prostředků od bývalého vlastníka jenž je vlastnil jako fyzická osoba. Díky změně vlastnické struktury bylo potřeba získat finanční prostředky na pořízení tohoto dlouhodobého majetku a na vypořádání závazků s bývalými vlastníky. Toho bylo dosaženo pořízením krátkodobého bankovního úvěru a použitím disponibilního cash flow z bankovního účtu.

Celkově firma vzrostla zhruba o 10 %, jenž je rovnoměrně promítnuto v růstu tržeb a materiálu. Díky přeměně vlastníků s tzv. rodinné firmy, kde zároveň vlastníci pracují, na součást koncernu se zvětšil provozní výsledek hospodaření. Zároveň byl zjištěn růst kurzových ztrát o dvojnásobek, jenž nyní dosahuje téměř 1/3 z VH běžného účetního období a proto je nutné tuto položku v budoucnu řešit. Dalším nedostatkem je zastaralý dlouhodobý majetek, jež byl z 75 % odepsán a nově pořízený majetek je taktéž zastaralý, avšak díky tomu, že nebyl odepisován, protože byl v majetku FO, se nyní uměle vylepšuje tento poměr. V budoucnu tedy budou nutné investice do modernizace, jenž podnik plánuje.

3.6 Finanční analýza – poměrové ukazatele

V této části diplomové práce bude provede analýza zkoumané společnosti pomocí poměrových ukazatelů. U některých ukazatelů bude provedeno srovnání s průměrnými hodnotami dosahovaných v daném oboru podnikání konkrétně CZ-NACE 25 Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení. Podnikové údaje jsou čerpány z účetních výkazů za roky 2013-2017.

3.6.1 Analýza likvidity

Ukazatelé likvidity napomáhají zjistit stabilitu podniku v krátkém období. Zjišťují, zda má podnik rychle zpeněžitelná aktiva na úhradu svých krátkodobých závazků.

V případě nízkých úrovní likvidity hrozí podniku, že se dostane do platební neschopnosti. Vysoké úrovně těchto ukazatelů zase snižují výnosnost. Z tohoto důvodu se například při oceňování podniku korigují finanční prostředky na průměrné hodnoty v oboru.

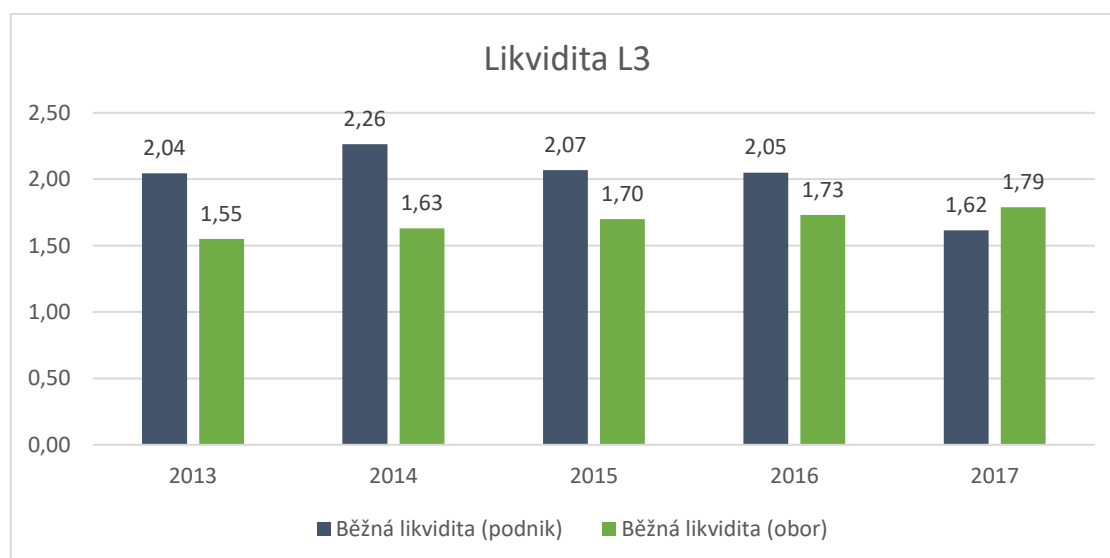
Tyto ukazatele poměřují oběžná aktiva vůči krátkodobým závazkům společnosti. Různé typy těchto ukazatelů využívají jinou skupinu oběžných aktiv vzhledem k rychlosti jejich zpeněžení. V této diplomové práci bude použita běžná likvidita, pohotová likvidita a peněžní likvidita.

Tabulka č. 6: Ukazatele likvidity v letech 2013-2017

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 36)

Ukazatele likvidity (platební schopnost)	2013	2014	2015	2016	2017
Pracovní kapitál, Working Capital	11 240	12 373	11 617	12 198	7 708
Pracovní kapitál na aktiva	45,06%	46,64%	44,61%	44,41%	24,99%
Běžná likvidita	2,0441	2,2641	2,0677	2,0494	1,6153
Pohotová likvidita	0,9642	1,2663	1,2447	1,3238	0,9051
Peněžní likvidita	0,0612	0,1026	0,2423	0,2416	0,0328

Běžná likvidita



Graf č. 7: Běžná likvidita L3 v letech 2013-2017

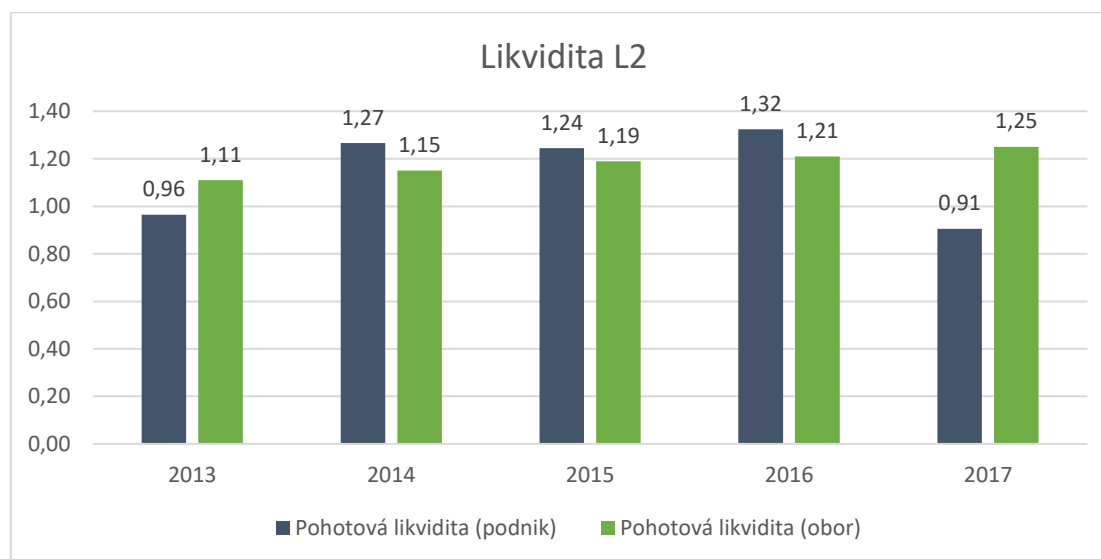
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 36)

Využívá poměr nejméně likvidních krátkodobých aktiv (oběžná aktiva) vůči krátkodobým dluhům. Obecné hodnoty se mají pohybovat mezi hodnotami 1,5-2,5. V celém sledovaném období lze pozorovat, že zkoumaný podnik i daný obor jsou v tomto daném intervalu hodnot. Běžná likvidita má v daném oboru po celé zkoumané

období růstovou tendenci. Za pětileté zkoumané období se jeho hodnota zvýšila o 0,24 na hodnotu 1,79. Zároveň je patrné že se oborové hodnoty pohybují spíše v dolní hranici obecně doporučovaných hodnot.

Podnik mezi lety 2013-2016 měl hodnoty běžné likvidity nad oborovým průměrem. Od roku 2014 lze pozorovat klesající tendenci této likvidity, kdy se posunul z hodnoty 2,26 na hodnotu 1,62. Rapidní pokles hodnot z roku 2016 do roku 2017 o 0,43 byl zapříčiněn snížením peněžních prostředků na účtech v bance. Tento pokles byl způsoben odkupem využívaných aktiv podniku, které vlastnil bývalý majitel společnosti. Díky tomu se využila na tento majetek finanční rezerva společně s bankovním úvěrem.

Pohotová likvidita



Graf č. 8: Pohotová likvidita L2 v letech 2013-2017
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 36)

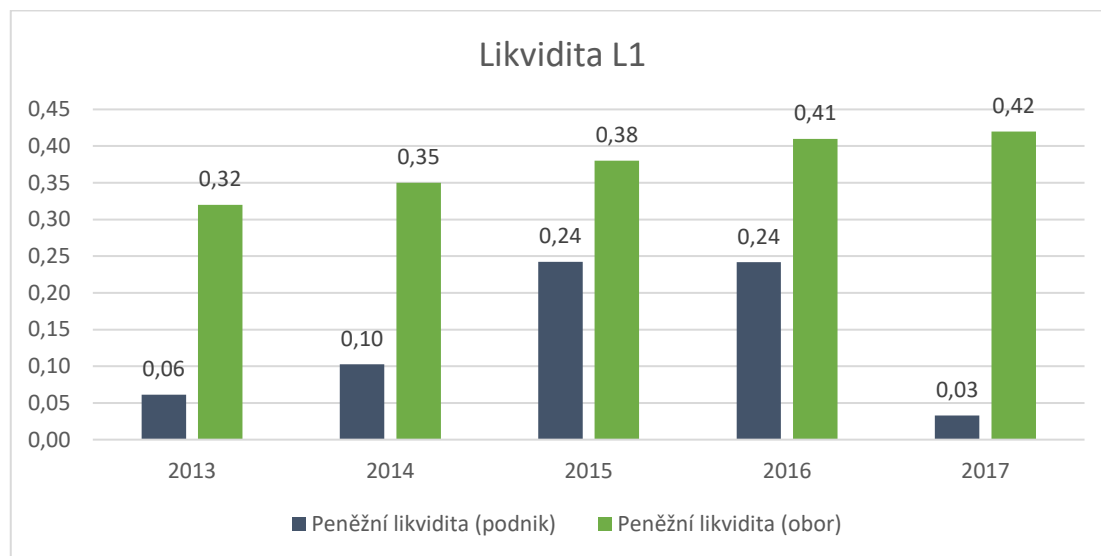
Pohotová likvidita je více likvidní než běžná likvidita. Je to zapříčiněno tím, že se od oběžných aktiv odečtou zásoby a výsledek se podělí krátkodobými dluhy. Zásoby jsou méně likvidní z toho důvodu, že je podnik potřebuje k výrobě, či prodeji a většinou je nelze rychle zpeněžit bez ztráty.

Obecné doporučené hodnoty se pohybují mezi 1-1,5. Průměrné oborové hodnoty se po celou dobu pozorování pohybují v tomto intervalu. Pohybují se přibližně ve středních hodnotách. Stejně jako tomu bylo u běžné likvidity i zde je patrný růstový trend. Od roku 2013 se hodnoty navýšily o 0,14 na hodnotu 1,25. Podnikové hodnoty nedosahují doporučených ani oborových hodnot v letech 2013 a 2017. Rapidní pokles tohoto

ukazatele 2017 je zapříčiněn ze stejného důvodu jako tomu bylo u běžné likvidity neboli spotřebou finančních prostředků na koupi pronajímaných dlouhodobých aktiv. Tento pokles byl o velikosti 0,41, což je o 0,02 menší než u běžné likvidity.

U podniku nelze rozpoznat růstový nebo klesající trend. Je zde patrný cyklický trend poklesu a růstu.

Peněžní likvidita



Graf č. 9: Peněžní likvidita L1 v letech 2013-2017
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 36)

Peněžní likvidita udává poměr mezi nejlikvidnější formou oběžných aktiv, a to finančními prostředky podniku vůči jeho krátkodobým dluhům. Obecně by tento ukazatel měl dosahovat nejnižších hodnot. Pokud podnik dosahuje vysokých hodnot tohoto ukazatele znamená to, že v podniku jsou tyto finanční prostředky nevyužity, i když by měly být. Jediná výjimka je pokud podnik shromažďuje prostředky na budoucí investici, která by měla nastat v následujícím roce. Pokud podnik má téměř nulové tyto hodnoty, může to znamenat využití financování formou kontokorentu.

Obecně doporučené hodnoty se pohybují mezi 0,9-1,1. Pro Českou republiku je však dolní hranice snížena na hodnotu 0,6 a ministerstvo průmyslu ji snížilo na hranici 0,2. Z grafu je patrné, že průměrné oborové hodnoty splňují doporučené hodnoty pouze v případě, kdy je hranice snížena na 0,2. Z toho vyplývá, že pro dané odvětví by se měla peněžní likvidita pohybovat 0,4 (26).

Oborové hodnoty měly po celé sledované období růstovou tendenci a od roku 2013 vzrostly o 0,1 na hodnotu 0,42 v roce 2017. Podnik po celé sledované období nedosahoval ani průměrných oborových hodnot. V roce 2013 tyto hodnoty byly dokonce 6x nižší, než tomu bylo v oboru běžné. V letech 2015-2016 tyto hodnoty byly zhruba poloviční než hodnoty oboru. V roce 2017 však byl obrovský propad v důsledku využití finančních prostředků na koupi dlouhodobých aktiv.

3.6.2 Ukazatele rentability

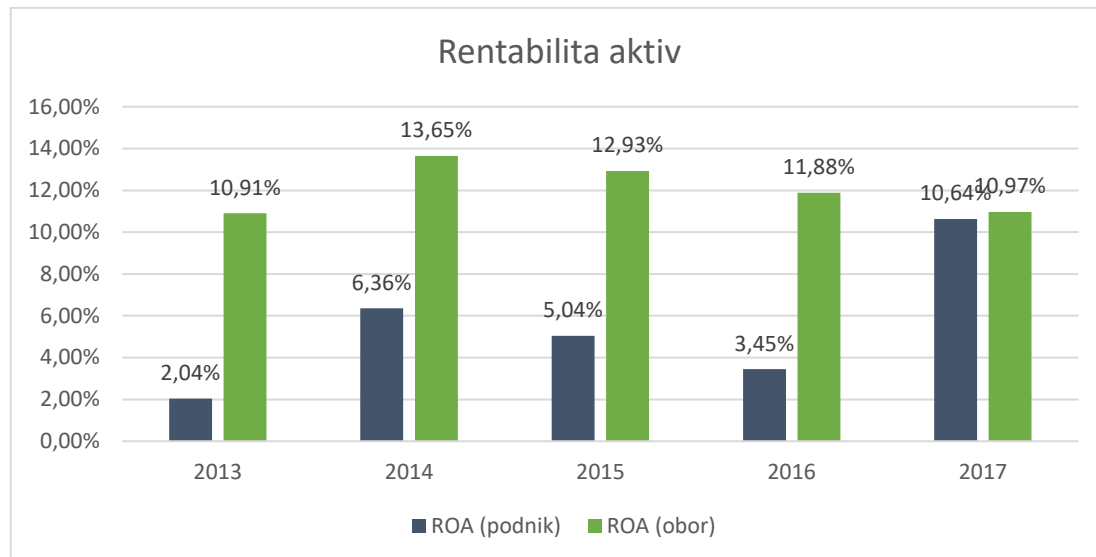
Tyto ukazatele, určují ziskovost daného podniku. Pro tuto diplomovou práci byly zvoleny čtyři ukazatele a to ROA, ROS, ROE a ROCE. Kromě ukazatele ROCE jsou ostatní rentability srovnány s průměrnými oborovými hodnotami. Z následující tabulky nelze jednoznačně určit trend vývoje. Hodnoty mezi lety klesají i rostou. Avšak lze pozorovat prudký nárůst v roce 2017, který byl zapříčiněn změnou vlastníků společnosti. Tato změna vedla k standardnímu zaměření na generaci účetního zisku a s tím spojené omezení jeho umělého snižování.

Tabulka č. 7: Ukazatele rentability v letech 2013-2017
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 36)

Ukazatele rentability	2013	2014	2015	2016	2017
ROA	2,04 %	6,36 %	5,04 %	3,45 %	10,64 %
ROS	0,93 %	2,94 %	2,13 %	1,56 %	4,98 %
ROCE	3,59 %	10,08 %	8,66 %	6,00 %	17,84 %
ROE	2,59 %	9,47 %	6,62 %	3,99 %	14,22 %

ROA – rentabilita aktiv

Udává kolik zisku podnik získá z jedné koruny aktiv, bez ohledu, z čeho jsou daná aktiva financována.



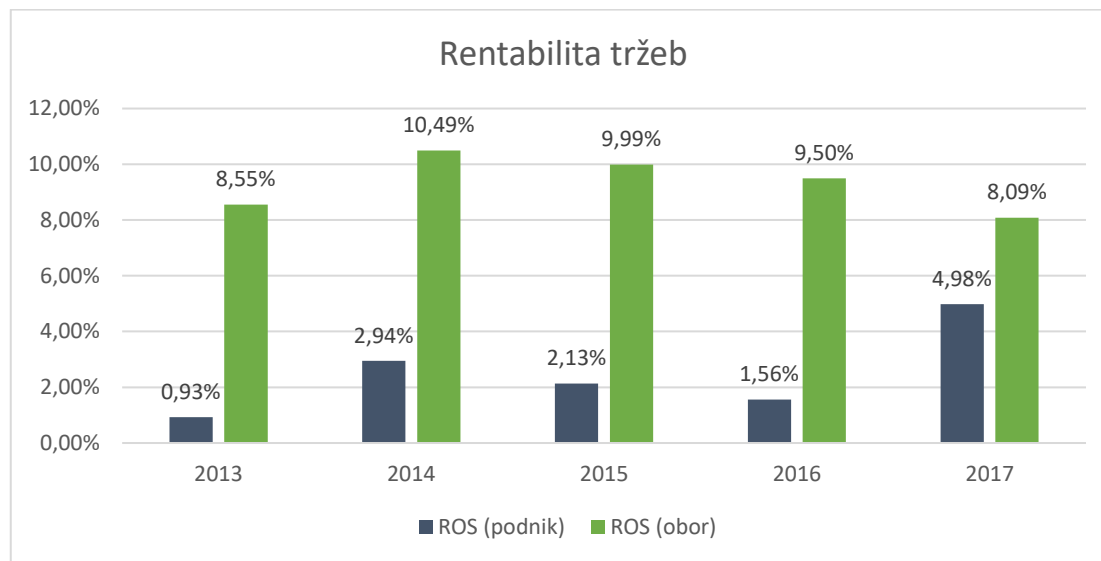
Graf č. 10: ROA v letech 2013-2017

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 36)

Oborové hodnoty ROA se pohybují nad hranicí 10 %. Mezi lety 2013-2014 zde byl poměrně velký nárůst o 2,74 p.b. na hodnotu 13,65 %. Od roku 2014 do roku 2017 mají hodnoty klesající trend a vracejí se téměř na původní hodnoty z roku 2013. Podnik po celé období nedosahuje ani průměrných oborových hodnot. Stejně jako tomu bylo v oboru byl zde skokový nárůst v roce 2014 a následně hodnoty začali klesat až do roku 2016. V roce 2013 byly hodnoty podniku 5x menší než tomu bylo běžné v oboru. V následujících dvou letech se tento poměr snížil, ale v roce 2016 byl opět 4x menší. Nicméně v roce 2017 nastal prudký růst, kdy se podnik dostal téměř na oborové hodnoty. Jak již bylo zmíněno několikrát bylo to zapříčiněno změnou vlastníků a počátek kladení důrazu na generování účetního zisku. Přestože v roce 2017 byla odkoupena používaná dlouhodobá aktiva cca v hodnotě 6 mil. Kč, bylo zde snížení v oběžných aktivech (pohledávky a peněžní prostředky cca 3 mil. Kč), z tohoto důvodu zde byl pouze 10 % nárůst aktiv. EBIT se však ztrojnásobil, proto je zde patrný takový nárůst.

ROS – rentabilita tržeb

Udává jaký je zisk z jedné koruny získaných tržeb.



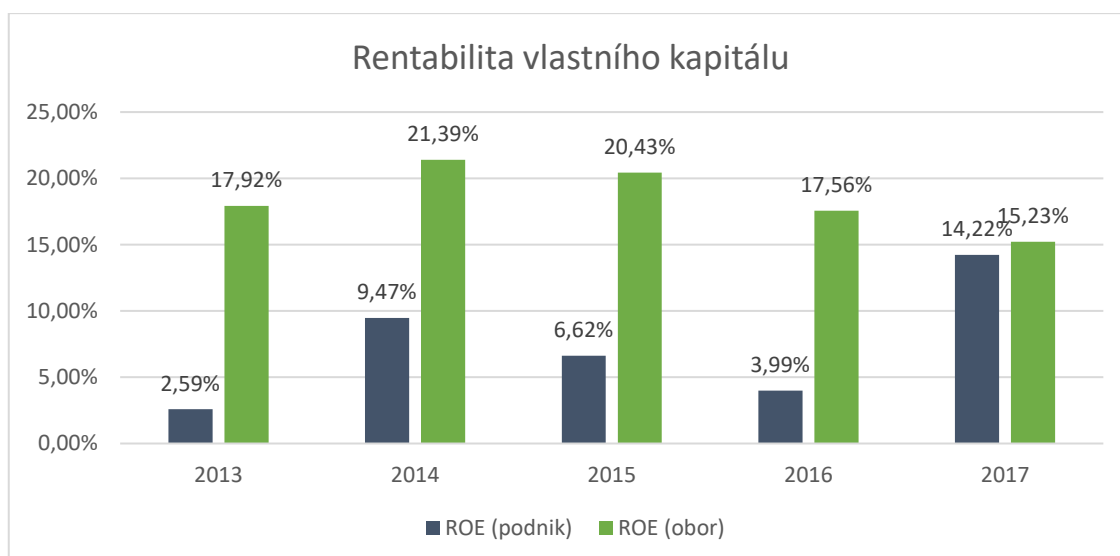
Graf č. 11: ROS v letech 2013-2017

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 36)

Stejně jako tomu bylo u rentability aktiv, je zde patrný skokový nárůst v roce 2014 a následný klesající trend do roku 2017. Za posledních pět let je tedy patrný pokles ROS o 0,46 p.b. na hodnotu 8,09 %. Podnik se v prvních čtyřech letech nedokázal přiblížit oborovým hodnotám. V roce 2013 byly jeho hodnoty téměř 10x nižší, než v tomu bylo v oboru. V následujících letech zde byl patrný nárůst tohoto ukazatele ale stále se podnik pohyboval v několika násobně menším poměru. Avšak v roce 2017 zde byl nárůst z 1,56 % na 4,98 %. Tato hodnota tvoří téměř 60 % oborové hodnoty, což je oproti minulosti znatelný pokrok. Opět bylo to zapříčiněno 3násobným zvýšením EBIT, což odpovídá nárůstu rentability. Nárůst EBIT byl zapříčiněn pravděpodobně zastavením umělého snižování zisku typů jiné provozní náklady a změna stavu zásob vlastní činností.

ROE – rentabilita vlastního kapitálu

Tento ukazatel udává, jaký čistý zisk podnik generuje z koruny vlastního kapitálu. Tento ukazatel je důležitý zejména pro vlastníky podniku. Pokud vlastník však v daném podniku pracuje a zisk si odčerpává formou mzdy, je přirozené, aby tento ukazatel postrádal významnosti.



Graf č. 12: ROE v letech 2013-2017
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 36)

ROE oboru kopíruje trend ostatních zkoumaných rentabilit neboli nárůst v roce 2014 a následný klesající trend. Za celé pětileté období ROE pokleslo cca o 2,7 p.b. na 15,23 %. Podnik v žádném zkoumaném období nedosahoval průměrných oborových hodnot. Stejně jako u ostatních rentabilit v roce 2017 se jeho hodnota téměř přiblížila oboru. Je zde tedy patrný nárůst od roku 2013 o cca 12 p.b. na hodnotu 14,22 % v roce 2017.

3.6.3 Ukazatele zadluženosti

Při analýze zadluženosti se zkoumá poměr financování podniku vlastními a cizími zdroji. Obecně platí, že cizí kapitál je levnější než vlastní kapitál. To však platí pouze do určité míry zadlužení, pak nastávají náklady finanční tísně a vlastní kapitál vychází levněji. Proto je nutné zvolit vhodný poměr financování pro úspěšný růst podniku.

V této části diplomové práce bude použit ukazatel celkové zadluženosti, ukazatel samofinancování, který doplňuje předchozí ukazatel a ukazatel úrokového krytí. Celková zadluženost a úrokové krytí bude porovnáno s průměrnými oborovými hodnotami.

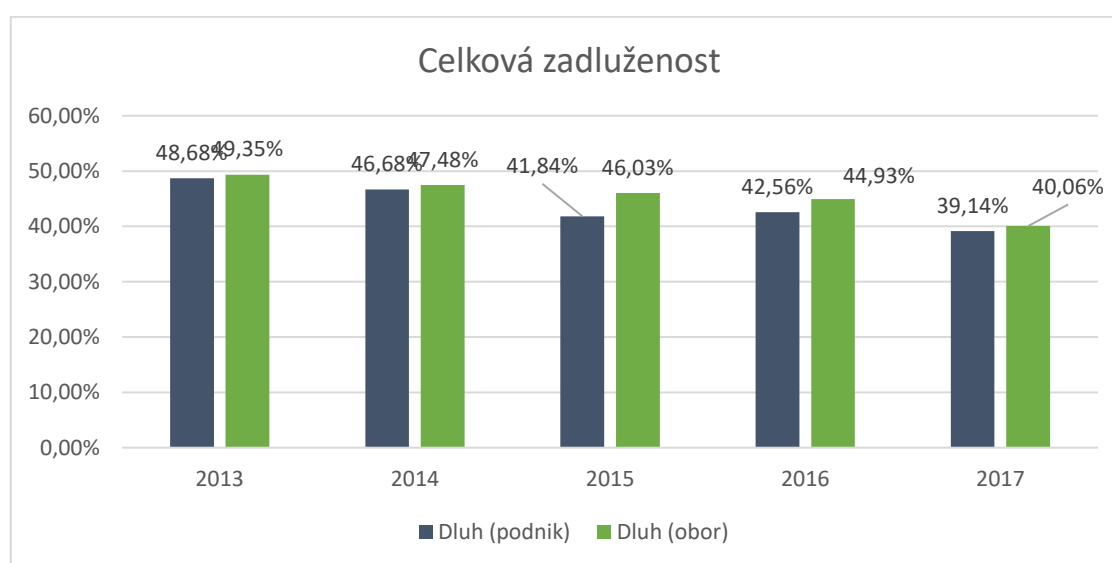
Tabulka č. 8: Ukazatele zadluženosti v letech 2013-2017

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 36)

Ukazatele zadluženosti	2013	2014	2015	2016	2017
Equity Ratio	51,32 %	53,32 %	58,16 %	57,44 %	59,62 %
Debt Ratio	48,68 %	46,68 %	41,84 %	42,56 %	39,14 %
Úrokové krytí	3,58	12,31	16,82	13,15	34,54

Z výše uvedené tabulky je patrný klesající trend ve financování zadlužením a rostoucí úrokové krytí. Což znamená, že podnik začíná upřednostňovat financování vlastními zdroji.

Celková zadluženost

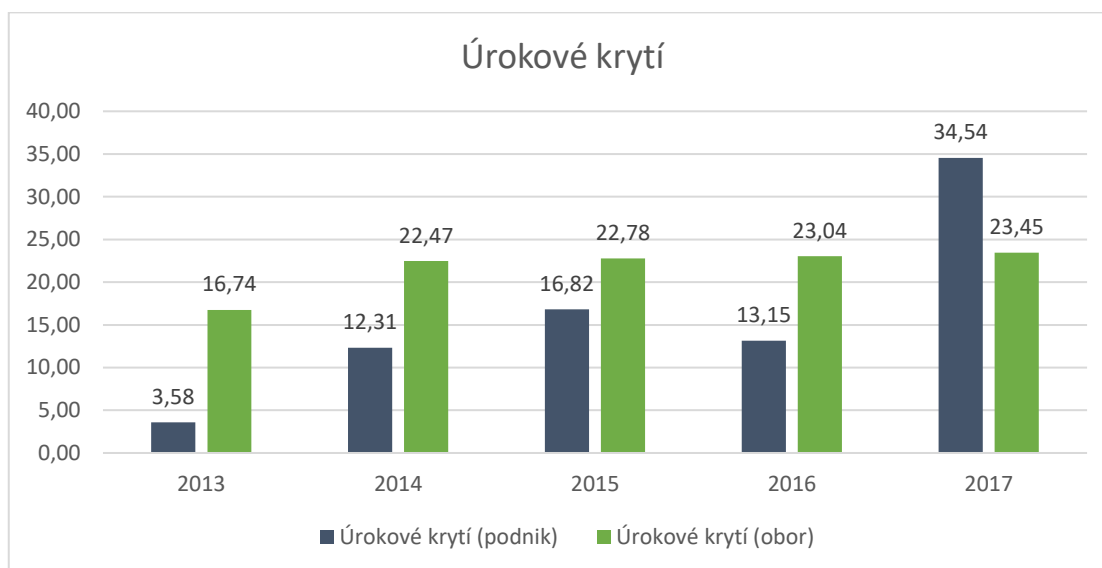


Graf č. 13: Celková zadluženost (debt ratio) v letech 2013-2017

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 36)

Celková zadluženost udává, jak je podnik financován cizími zdroji. Ukazatel má klesající trend jak v hodnotách podniku, tak v hodnotách oboru. V celkovém sledovaném období má podnik mírně menší hodnoty celkového zadlužení. Pokles míry zadlužení v oboru za posledních pět let byl cca 9 p.b. s konečnou hodnotou v roce 2017 40,06 %.

Úrokové krytí



Graf č. 14: Úrokové krytí v letech 2013-2017
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 36)

Ukazatel úrokového krytí má po celé sledované období růstový trend a za pět let se zvýšil cca o 7. Hodnoty podniku v první čtyřech letech nedosahují oborových hodnot a mají kolísavý trend. I přesto však poměr mezi podnikem a oborem se zmenšuje. V roce 2017 byla hodnota úrokového krytí podniku vyšší cca o 10, než je tomu v oboru běžné. Bylo to zapříčiněno růstem EBIT.

3.6.4 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity zobrazují, jak efektivně podnik využívá investovaný kapitál dle určitých skupin aktiv a pasiv. Některé ukazatele mohou naznačovat vyjednávací sílu daného podniku. V této části bylo vybráno pět ukazatelů aktivity.

Tabulka č. 9: Ukazatele aktivity 1 v letech 2013-2017
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 36)

Ukazatele aktivity	2013	2014	2015	2016	2017
Obrat aktiv (počet obrátů)	2,19	2,16	2,37	2,20	2,14
Obrat zásob (počet obrátů)	4,68	5,86	7,36	7,14	7,45
Doba obratu zásob (dny)	76,95	61,46	48,89	50,45	48,35

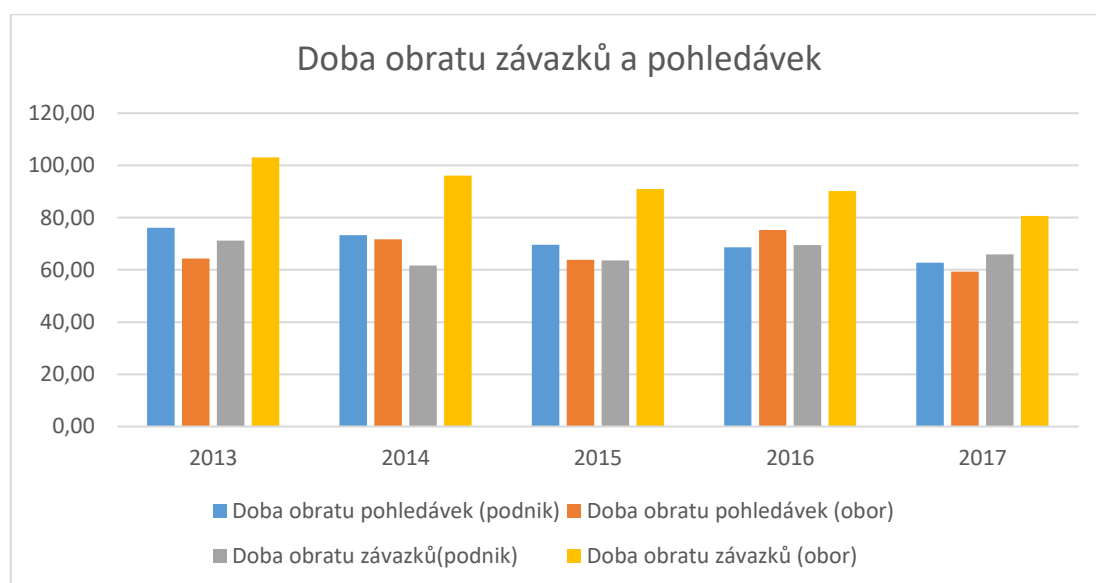
Obrat zásob se od roku 2013 zvýšil zhruba o 3. Současně se snížení doby obratu zásob cca o 28 dní značí zefektivňování využití zásob. Tento údaj je pozitivní pro budoucí

vývoj podniku. Obrat aktiv osciluje kolem hodnoty 2,19 a není zde patrný vývojový trend.

Tabulka č. 10: Ukazatele aktivity 2 (dny) v letech 2013-2017

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 36)

Ukazatele aktivity	2013	2014	2015	2016	2017
Doba obratu pohledávek (podnik)	76,16	73,26	69,62	68,58	62,80
Doba obratu pohledávek (obor)	64,35	71,67	63,81	75,24	59,38
Doba obratu krát. závazků(podnik)	71,26	61,59	63,66	69,53	65,98
Doba obratu krát. závazků (obor)	103,14	96,11	90,96	90,20	80,63



Graf č. 15: Doba obratu závazků a pohledávek v letech 2013-2017

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 36)

Kromě roku 2016 je ve všech sledovaných letech doba obratu pohledávek podniku vyšší než doba obratu pohledávek v odvětví. Což značí slabší vyjednávací pozici podniku. Nicméně daří se jí tuto dobu obratu snižovat a v roce 2017 tvoří tento rozdíl pouze 3 dny.

Doba obratu závazků podniku je znatelně nižší, než je tomu v oboru běžné. Jak v oboru, tak ve sledovaném podniku je patrný klesající trend. V oboru byl pokles doby obratu závazku cca 23 dnů oproti roku 2013. U podniku toto snížení bylo pouze 14 dnů.

Celkově je doba obratu závazků vyšší než doba obratu pohledávek. V oboru je typické, aby byla doba obratu závazků vyšší než doba obratu pohledávek, avšak podnik má v obou těchto ukazatelích horší hodnoty.

3.6.5 Závěr finanční analýzy

Z analýzy poměrových ukazatelů vyplývá, že podnik dosahoval mírně nad oborové hodnoty v oblasti likvidity, avšak se změnou vedení v roce 2017 a s tím spojené odkoupení pronajímaných aktiv snížil všechny tyto ukazatele mírně pod oborový průměr.

V hodnotách rentabilit byl podnik hluboce pod oborovými hodnotami, avšak v roce 2017 se nový vlastník zaměřil na generování účetního zisku a všechny ukazatele rentabilit se téměř dostali na oborové hodnoty. Při zkoumání položek vedoucích k EBIT, bylo dedukováno, že byl účetní zisk uměle snižován například jinými provozními náklady, změnou stavu zásob apod. Tato praxe je velice častá u podniků, kde je majitel zároveň zaměstnanec podniku a daný zisk si vyplácí formou mzdy. V takovém případě není nutné generovat účetní zisk a platit z něj daně.

V oblasti zadluženosti je patrný trend snižování financování cizím kapitálem. Vzhledem k opotřebením stávajícího majetku, je však pravděpodobné jeho opětovné navýšení. A to přestože se aktuálně pohybuje okolo oborového průměru.

V oblasti aktivity se podniku daří zvyšovat efektivitu využívání zásob pomocí zvyšujících se obrátek a snižujících doby obratu. Současně má však podnik horší hodnoty v oblasti doby obratu pohledávek a závazků, než je tomu v oboru běžné. Vzhledem k tomu, že se jedná o malý podnik, je pochopitelná jeho slabá pozice. Nyní se stal součástí velkého koncernu, ale není zde předpoklad, že by mohla matka napomoci při vyjednávání obchodů. Spíše naopak podnik dodává téměř polovinu své výroby do koncernu, tudíž je spíše možné zhoršování daných ukazatelů do budoucnosti.

3.7 Bonitní a bankrotní model

3.7.1 Kralickův Quiktest

Kralickův Quiktest je rychlý test na zkoumání, jestli je daný podnik bonitní. Využívá k tomu čtyři poměrové ukazatele, z nichž první dva určují finanční stabilitu podniku. Ukazatel tři a čtyři určují jaká je výnosová situace.

Veškeré hodnoty pro výpočet daných poměrových ukazatelů jsou získány z veřejně dostupných účetních výkazů. Tento rychlý bonitní test byl vypočítán po čtyři po sobě

jdoucí roky, aby se předešlo k možnému zkreslení, kdyby byl v posledním roce výrazný výkyv.

Při zpracování následující tabulky nebylo možné zjistit v letech 2013 a 2014 částku peněžních prostředků, v důsledku zveřejnění rozvahy ve zkráceném rozsahu. Z tohoto důvodu byl v těchto letech použit údaj krátkodobý finanční majetek. Pouze v roce 2016 byl uveden údaj o vlastnictví krátkodobých cenných papírů, z toho důvodu je předpoklad že údaj KFM v letech 2013 a 2014 jsou pouze finanční prostředky.

Tabulka č. 11: Vstupní hodnoty pro Králickuv Quicktest

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 36)

	2014	2015	2016	2017
Vlastní kapitál	14 144	15 146	15 777	18 392
Aktiva celkem	26 526	26 041	27 468	30 847
Celkové dluhy	12 382	10 895	11 691	12 455
Peněžní prostředky	1 005	2 640	2 825	408
Provozní cash flow	1 150	4 894	501	5 562
EBIT	1 686	1 312	947	3 281
Provozní výnosy	57 707	62 216	61 150	66 288

Provozní cash flow se vypočítá z meziročních změn, z toho důvodu u tohoto bonitního testu jsou vypočteny údaje pouze za poslední čtyři roky.

Tabulka č. 12: Výsledky jednotlivých ukazatelů a jejich bodové hodnocení Králickova Quicktestu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 36)

	2014	Body	2015	Body	2016	Body	2017	Body
R1	0,53	4	0,58	4	0,57	4	0,60	4
R2	9,89	2,00	1,69	4,00	17,70	1,00	2,17	4
R3	0,06	1	0,05	1	0,03	1	0,11	2
R4	0,02	1	0,08	3	0,01	1	0,08	3

Ukazatel R1 zobrazuje podíl vlastního kapitálu a celkových aktiv. Ze vstupní tabulky je patrný nárůst v obou ukazatelích. Dle vypočtených hodnot ukazatele R1 je patrné, že vlastní kapitál rostl rychleji než celková aktiva. Ve všech čtyřech zkoumaných letech je bodové hodnocení ukazatele X1 hodnoceno 4. body. 4 bodové hodnocení se přiděluje, pokud hodnota tohoto ukazatele je vyšší jak 0,3. V roce 2017 zkoumaný podnik dosáhl dvojnásobnou hodnotu tohoto limitu.

Ukazatel R2 poměřuje rozdílovou hodnotu dlouhodobých dluhů a peněžních prostředků vůči provoznímu cash flow. Vzhledem k tomu, že hodnota daného ukazatele dosahuje kladných hodnot znamená to, že má podnik větší dluhy, než je schopen pokryt s ročního

provozního cash flow. Hodnoty ukazatele R2 značně kolísali v důsledku drastických změn ze strany provozního cash flow. V letech 2015 a 2017, kdy měl podnik vysoký provozní cash flow byl podnik ohodnocen 4 body. A to, přestože byl v posledním zkoumaném roce masivní pokles peněžních prostředků v důsledku odkupu aktiv od bývalého majitele podniku.

Ukazatel R3 zobrazuje rentabilitu aktiv. V důsledku nízkých hodnot EBIT dosahuje i zkoumaná rentabilita nízkých hodnot a je v prvních třech letech hodnocena 1 bodem. Je to pravděpodobně zapříčiněno, prací bývalých majitelů v podniku a nízký tlak na generování účetního zisku. Jelikož v roce 2017 po změně vlastníků, kteří v dané podniku nepracují, lze pozorovat nárůst EBIT a tím spojený nárůst ROA. Díky tomuto nárůstu byl v roce 2017 hodnocen tento ukazatel dvěma body. Na tří bodové hodnocení nedosáhl pouze o 0,01.

Ukazatel R4 poměřuje provozní cash flow vůči provozním výnosům. Provozní výnosy mají růstovou tendenci. V důsledku fluktuace v položce provozní cash flow dosahuje daný ukazatel bodového hodnocení 1 v letech s nízkou hodnotou provozního cash flow. Díky vysokému provoznímu cash flow v letech 2015 a 2017 je bodové hodnocení 3. Je nutné zmínit, že podnik dosahuje hraničních hodnot 0,08, kde je na výběr mezi hodnocením 2-3. Autor se rozhodl po zvážení přidělit hodnotu 3.

Tabulka č. 13: Bodové hodnocení Králickova Quicktestu
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 36)

	2014		2015		2016		2017	
Finanční stabilita	3		4		2,5		4	
Výnosová situace	1		2		1		2,5	
Celkové hodnocení	2	Šedá zóna	3	Podnik je bonitní	1,75	Šedá zóna	3,25	Podnik je bonitní

Finanční stabilita podniku má velmi dobré hodnocení až na rok 2016. Celkové hodnocení finanční stability je silně závislé na výkyvech provozního cash flow. V roce 2017 byl podnik koupen jinými majiteli, kteří změnili finanční řízení podniku. Avšak vzhledem k historickému střídání provozního cash flow nelze určit, zda hodnota finanční stability zůstane na úrovni 4.

Výnosová situace podniku je značně ovlivněna nízkými hodnotami ROA a kolísáním provozního cash flow. Proto se zde hodnocení pohybuje spíše dolní polovině hodnocení. Však po změnách v roce 2017 je zde patrný nárůst, který by se mohl udržet.

V celkovém hodnocení tohoto bonitního testu podnik skončil ve dvou letech v šedé zóně a ve dvou, v bonitní zóně. Což znamená, že ani v jednom roce podnik nebyl hodnocen jako nebonitní. Tyto hodnocení nejsou po sobě jdoucí, proto z nich nelze vyvodit trend. V důsledku změn vlastníků zkoumaného podniku a zavedení důrazů na vytváření účetního zisku je v roce 2017 patrný nárůst ve všech ukazatelích a podnik je hodnocen jako bonitní. Pokud se stávající trend udrží je to pozitivní zpráva pro všechny stakeholdery podniku.

Shrnutí

Zkoumaný podnik je finančně stabilní i přes výkyvy v provozním cash flow. Ve všech zkoumaných letech dosahuje nad polovičních hodnot. Výnosová situace podniku je špatná a dosahuje spíše dolních hodnot. Avšak po změně vlastníků je zde patrný pozitivní růstový trend. Při celkových změnách, které proběhly v roce 2017, je zde vysoká pravděpodobnost, že bude podnik bonitní i v příštích letech při zachování stávající situace. Jediná hrozba, která může nastat, je opětovný výkyv v provozním cash flow.

3.7.2 IN 05

IN 05 je bankrotní model, který určuje finanční zdraví podniku. Váhy při výpočtu byly použity z všeobecného vzorce vzhledem k absenci vah pro odvětví k IN 05. Tyto údaje jsou k dispozici pouze pro původní IN 95. Daný podnik současně je velice malý, proto by pravděpodobně byly údaje zkreslené při použití dat z velkých podniků.

Tabulka č. 14: Interpretace hodnoty IN 05

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 33)

Interpretace hodnot	
$IN\ 05 > 1,6$	Tvoří hodnotu pro vlastníky
$IN\ 05 < 0,9$	Netvoří hodnotu pro vlastníky
$0,9 > IN\ 05 < 1,6$	Nelze jednoznačně stanovit – šedá zóna

Následující tabulka zobrazuje vypočtená data pro index IN 05.

Tabulka č. 15: Výsledky IN 05
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 33; 36)

Ukazatel	Váh a	2013		2014		2015		2016		2017	
		abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%
CK/A	0,13	0,49	6,74	0,47	4,55	0,42	4,17	0,43	4,59	0,39	3,55
EBIT/NÚ	0,04	3,58	15,25	9,00	26,97	9,00	27,63	9,00	29,89	9,00	25,09
EBIT/A	3,97	0,02	8,61	0,06	18,90	0,05	15,35	0,03	11,36	0,11	29,43
V/A	0,21	2,23	49,80	2,18	34,32	2,39	38,57	2,23	38,84	2,15	31,49
OA/KZ	0,09	2,04	19,60	2,26	15,27	2,07	14,28	2,05	15,31	1,67	10,45
IN05		0,94	100,0 0	1,33	100,0 0	1,30	100,0 0	1,20	100,0 0	1,43	100,0 0
Situace fin. zdraví		šedá zóna		šedá zóna		šedá zóna		šedá zóna		šedá zóna	

Při výpočtu IN 05 indexu vycházel ukazatel úrokového krytí v letech 2014-2017 vyšší, než je maximální doporučená hodnota manželi Noiemarkových. Z tohoto důvodu byla tato hodnota zastropována na hodnotě 9. Kdyby daný ukazatel nebyl zastropován vytvářel by podnik v roce 2017 hodnotu pro vlastníky.

V roce 2013 byla hodnota indexu extrémně blízko k tomu, aby určoval, že podnik netvoří hodnotu pro vlastníky. V následujících letech byl nárůst tohoto indexu a pohyboval se směrem k hodnocení, kde by tvořil hodnotu pro vlastníky. Tento nárůst byl zapříčiněn růstem ROA. Avšak jeho pokles v roce 2015 a 2016 mírně snížil hodnotu IN 05. Zároveň zvýšení IN 05 byl zapříčiněn snížením zadlužení zkoumané společnosti.

3.8 SWOT

Analýza SWOT vychází z vnitřní a vnější analýzy podniku. Silné a slabé stránky vychází zejména s analýzy vnitřní situace podniku, ať už z finanční analýzy nebo analýzy vnitřní struktury podniku (analýza 7S). Součástí těchto dvou položek jsou jednak podloženy reálnými údaji tak i subjektivním názorem autora. Pro hrozby a příležitosti SWOT analýze se vychází zejména z vnější analýzy podniku, ale také z finanční analýzy, která odhalila některé trendy, které mohou zpomalovat růst podniku. Kromě použitých analýz se u některých návrhů mohou vyskytovat závěry z obecného popisu podniku.

3.8.1 Silné stránky

- **Dlouhodobě na trhu** – na základě obecné analýzy podniku bylo zjištěno, že působí na českém trhu více jak 25 let, za tuto dobu si vytvořil stále zákazníky, kvalitu značky a osvědčený způsob výroby. Díky tomu si mohl dovolit expandovat i na zahraniční trh.
- **Zakázková výroba/orientace na zákazníka** – podnik se orientuje na malosériovou a kusovou výrobu dle požadavků zákazníků. Proto je zde prohlubující se spolupráce a nižší riziko odchodu zákazníků ke konkurenci. Tyto údaje byly zjištěny z analýzy výrobního portfolia podniku z jeho webové prezentace.
- **Součástí koncernu** – polovina tržeb plyne z koncernu, do nějž podnik patří. To zabezpečuje stabilní odbyt společnosti. Dále společnost využívá a prodává produkty z tohoto koncernu, jenž prohlubuje ekonomickou spolupráci. Tyto údaje byly zjištěny s analýzy 7S a interních účetních dokladů.
- **Vlastní výrobní zařízení budovy a pozemky** – podnik má v osobním vlastnictví veškeré budovy, pozemky a výrobní zařízení potřebné k výrobě. Proto je stabilní a nemusí se obávat fluktuace nájmu či případné výpovědi nájmu. Tento údaj byl zjištěn na základě zkoumané majetkové struktury podniku v katastru nemovitostí a porovnání účetních hodnot s fyzickou návštěvou výroby.
- **Nízká fluktuace zaměstnanců**, z toho plynoucí zkušenosti při výrobě a nižší množství zmetků. Tento faktor byl zjištěn interní analýzou, která vycházela s konzultace s hlavní účetní zkoumaného podniku.
- **Finanční stabilita** – na základě Kralickova Quick testu byly zjištěny vysoké hodnoty ve finanční stabilitě. Zároveň celková bonita podniku se zvyšuje.
- **Zkušenosti zaměstnanců s dlouholetou praxí** – Na základě 7S analýzy faktorů schopnosti a obecné analýzy podniku byly zjištěny vysoká praxe zaměstnanců v daném oboru.

3.8.2 Slabé stránky

- **Součást koncernu** – podnik se nemůže samostatně rozhodovat, je povinen předkládat plány tržeb a nákladů, které musí dodržovat. Musí nejprve uspokojit poptávku koncernu. Díky tomu, že je součástí zahraničního koncernu nemůže dosáhnout na některé evropské dotace na podporu podnikání jako jeho čistě česká konkurence.
- **Absence finančního managementu** – Na základě zhodnocení finančních výkazů bylo zjištěno, že kurzové ztráty a ostatní finanční náklady se téměř zdvojnásobily oproti roku 2016. Nyní tvoří více 1/3 zisku, což je velmi vysoké. Obzvláště pokud tuto částku porovnáme se ziskem z roku 2016, kde byl zisk nižší než aktuální kurzová ztráta. Pokud by současný trend pokračoval, omezovalo by to finanční prostředky na modernizaci zařízení.
- **Vysoce opotřebovaný majetek** – Na základě analýzy účetních výkazů bylo zjištěno, že je majetek opotřeбен více jak z 75%, jedná se tedy o zastaralé výrobní zařízení a budovy. To znamená, že v budoucnu bude muset podnik investovat nemalé částky do modernizace, což bude mít za následek zvýšení fixních nákladů spojených s úvěrem. Případně postupných drobných investic napjaté cash flow. Na základě faktoru spolupracovníci 7S analýzy bylo zjištěno, že špatný stav budov má negativní vliv na loajálnost zaměstnanců.
- **Marketingová prezentace** – Na základě zkoumání strategického faktoru v analýze 7S bylo zjištěno, že společnost spoléhá na dobré jméno společnosti a na stávající zákazníky. Má zastaralou webovou prezentaci a nemá téměř žádnou aktivní reklamu na podporu prodeje.
- **Zastaralý software společnosti** – Na základě systémových faktorů analýzy 7S byl zjištěn problém v oblasti účetního programu. Aktuálně mu končí licence a zaměstnanci jsou s ním silně nespokojeni.
- **Absence benefitů zaměstnanců** – Na základě faktoru spolupracovníci analýzy 7S byla zjištěna absence benefitů, která zapříčiňuje nespokojenost mezi zaměstnanci. Zároveň ve faktoru schopnosti bylo zjištěno, že absence motivačního systému omezuje synergický efekt při spolupráci s vedením, jelikož zaměstnanci nevyhledávají možnosti, jak podnik vylepšit.

- **Špatně definovaná strategie** – Na základě faktoru strategie z 7S analýzy bylo zjištěno, že podnik nemá jasně definovanou strategii a s tím spojená absence strategického cíle. Management sice ví, kam chce směřovat, ale nemá stanoveny cíle, které mají být uskutečněny. Z tohoto důsledku daná strategie nemůže být uskutečněna.
- **Špatně definovaná organizační struktura** – Na základě faktoru struktury 7S analýzy byly zjištěny nedostatky v organizační struktuře podniku. Tyto nedostatky zhoršují řízení podniku a v případě stanovení strategických cílů zde chybí odpovědné osoby pro naplňování funkční strategie.

3.8.3 Příležitosti

- **Expanze na evropském a zahraničním trhu** – díky dlouholeté tradici a možnosti prezentace již hotových zakázek je zde možnost další expanze. Je zde možnost doporučení od dceřiných společností. Současně na základě analýzy 7S faktoru strategie byla zjištěna možnost expanze na trh v Bosně a Hercegovině a přilehlých států.
- **Snížení kurzových ztrát** – díky vysokým kurzovým ztrátám se zde nabízí možnost zabezpečení se proti nim.
- **Aktualizace bankovních účtů – snížení nákladů**
- **Controlling** – zavedením controllingu by se mělo optimalizovat využívání stávajících zdrojů
- **Analýza kovového odpadu** – V roce 2018 byly tržby z prodeje kovového odpadu z výroby přes 500 tis. Kč, bylo by proto vhodné zjistit, zda nelze omezit vznik tohoto odpadu vzhledem k rozdílu nákupní ceny materiálu a prodejní cenou tohoto odpadu.
- **Zavedení benefitů** – vzhledem k absenci benefitů by to mohlo zvýšit loajálnost pracovníků a jejich produktivitu. Současně při zavedení odměňovacího systému za návrhy na zlepšení výroby by se mohly snížit náklady a tím získat více prostředků na investice.
- **Elektronizace** – na základě technologického faktoru ve SLEPTE analýze bylo zjištěno, že při aplikaci moderních technologií zde může nastat zvýšení produktivity.

- **Spolupráce se středními odbornými učiteli** – V důsledku snižování nezaměstnanosti zjištěných v sociálním faktoru SLEPTE analýzy, je vhodné zavést spolupráci se studenty na středních odborných učilištích, kdy je možné si zaučít budoucího pracovníka za nízké náklady.

3.8.4 Hrozby

- **Expanse konkurenta** – Na základě analýzy Portových 5 konkurenčních sil bylo zjištěno, že zkoumaný podnik je menší a má silně opotřebované výrobní zařízení a prostředky. Společně s absencí kvalitního marketingu, hrozí, že pokud by jeho český konkurent rozšířil výrobní kapacitu, mohlo by to vést ke snížení zakázek resp. tržeb.
- **Odklon zákazníků k sériové výrobě** – část výroby podniku lze zakoupit ve formě standardizovaného produktu např. C-háky apod. na základě zkoumání konkurence v Portově modelu pěti sil.
- **Založení nového strojírenského podniku v lokalitě** – díky absenci benefitů zaměstnanců hrozí jejich odchod v případě nabídky práce v okolí s lepšími podmínkami. Tato informace byla zjištěna na základě sociálních faktorů SLEPTE analýzy a obecné analýzy podniku.
- **Matka je švýcarská společnost.** – Na základě obecné analýzy podniku bylo zjištěno, že je podnik ABC 100 % vlastněn zahraničním podnikem. Z toho vyplývá, že má silně omezené rozhodovací možnosti a se spojením, že velkou část výroby dodává do tohoto koncernu, hrozí tlak na snižování ceny.
- **Apreciace kurzu** a tím snižování tržeb a snižování zájmu o české produkty v zahraničí – SLEPTE – Ekonomické faktory
- **Snižující se nezaměstnanost v místě podnikání** a s tím spojené ohrožení odchodu kvalifikovaných pracovníků i do jiných odvětví – SLEPTE v sociální části
- **Závislá na outsourcingu některých komponentů** – na základě obecné analýzy podniku bylo zjištěno, že některé části výroby jsou formou outsourcingu. Z toho plynou hrozby při náhlém zrušení spolupráce s těmito podniky.

- V důsledku expanze na více zahraničních trhů možnost **zvýšení množství nedobytných pohledávek**. Nutné zřídit pracovníka zabývajícího se credit managementem.
- **Zvýšení daňové zátěže** – na základě Legislativních a Politických faktorů SLEPTE analýzy, byla zjištěna hrozba zvyšování daňových sazeb
- **Časté změny legislativy** – na základě Legislativních a Politických faktorů SLEPTE analýzy, byla zjištěna skutečnost, že se některé zákony často mění a je nutné na tyto změny školit příslušné pracovníky a zvyšující se náklady
- **Zpřísnění ekologických norem** – na základě zkoumání Ekologických faktorů SLEPTE analýzy byl zjištěn trend stále větších nároků na ekologickou výrobu.

3.8.5 Závěr SWOT

Aktuálně podnik aplikuje strategii ST, neboli využívá svých silných stránek k odvrácení hrozeb. Ze silných stránek se zejména jedná o využití dobrého jména podniku a diverzifikace výroby, kdy dokáže zákazníkovi vyjít maximálně vstříc. To, že dokáže zákazníkovi vyjít vstříc je dáno vysokou praxí zaměstnanců v daném oboru. Současně využívá stabilních zakázek plynoucích od dlouholetých klientů a téměř polovina výroby se dodává do koncernu, jehož je součástí. Na základě těchto silných stránek se jí daří eliminovat hrozby plynoucí ze vstupu nového konkurenta na trh nebo odchodu stávajících zákazníků ke konkurenci. Zkušenosti zaměstnanci zároveň dokáží efektivně reagovat na hrozby plynoucí ze změn legislativy a zpřísnujících se norem v oblasti ekologie. Díky tomu, že má podnik dlouholetou praxi a většina zaměstnanců zde pracuje již delší dobu, částečně eliminuje hrozbu se snižující se nezaměstnanosti.

Autor zastává názor, že vzhledem k množství slabých stránek by měl podnik přejít na strategii WO, kdy využije příležitosti a z nich plynoucí zisk k snížení nebo úplné eliminaci některých svých slabých stránek. Současně díky snižujícím se slabým stránkám budou částečně omezeny externí hrozby. Na základě zřízení pracovníka zabývajícího se credit managementem a cash managementem by se mělo docílit snížení finančních nákladů a tím získání finančních prostředků na zvýšení benefitů zaměstnanců. Při analýze bylo zjištěno, že by zde mohla existovat možnost snížit ztrátu spojenou s prodejem kovového odpadu. V případě realizace by se mohlo docílit

možnosti získání finančních prostředků na postupnou rekonstrukci pracovního prostředí v podniku ABC.

Eliminací slabých stránek v oblasti strategických cílů a plánování, by se mělo docílit lepší expanze na zahraniční trhy i využití aktuálních trhů. Změnou organizační struktury by se mělo docílit lepšího řízení podniku. Společně se zavedením nových odpovědnostních funkcí se předpokládá snížení nákladů výroby.

4 Vlastní návrhy řešení

V poslední části diplomové práce budou podávány návrhy a doporučení ke zlepšení ekonomické situace podniku. Pomocí externích analýz byly zjištěny hrozby, které ohrožují podnik ABC a zároveň příležitosti, kterých by mohl využít pro zlepšení své situace. Na základě interních analýz byly zjištěny silné a slabé stránky podniku.

Na základě syntézy externích a interních analýz byly zobrazeny ve SWOT analýze prvky, na které je nutné se zaměřit. Vzhledem ke zvolení strategie WO neboli využití příležitostí na trhu a omezení slabých stránek. Tato strategie byla zvolena zejména k velkému množství slabých stránek, které by mohly v budoucnu ohrožovat fungování podniku nebo omezovat jeho růst.

4.1 Zavést strategické řízení

Doporučení

Management podniku by měl do svého plánování a rozhodování zavést strategické řízení. Podnik má stanovené mise, které jsou všeobecné a stále platné nicméně nemá jasně definovanou vizi, kam směřuje. Současně by měl tuto vizi korigovat s vizí mateřského podniku, aby nedocházelo ke kolizím.

Management by měl jasně definovat strategické cíle podniku, které by pak podrobil strategické analýze. Na základě této analýzy by se případně modifikovaly dané strategické cíle. Po strategické analýze, která odhalí možné hrozby, které by ohrožovaly naplnění zvoleného strategického cíle a příležitostí, kterých lze využít pro jeho naplnění. Současně identifikuje slabé stránky ve vnitřní struktuře, které by mohly zapříčinit nenaplnění daného cíle. Například, zda má podnik dostatek pracovních sil, kapacit, schopností apod. Po strategické analýze by se měl vypracovat strategický plán, kde by se mělo rozvést jak daného strategického cíle dosáhnout. V tomto plánu by se měly definovat rizika, která mohou nastat a jak by na ně měla společnost reagovat. Tato rizika mohou být jak ve formě nenaplnění stanovených dílčích cílů ale také jejich plněním nad rámec a s tím spojené nedostatky kapacit apod. Strategický plán by měl dále obsahovat dílčí strategické cíle a termíny a způsoby kontroly stanovených cílů.

Po vypracování strategického plánu by se měl vytvořit operativní plán, který má za účel naplnění dílčích/celkových cílů. Což obsahuje plán výroby, plán prodeje, ziskovost,

nákladovost apod. Daný plán by měl být prezentován zaměstnancům současně s důvodem jeho zavedení. Naplnění dílčích cílů by mělo být spojeno s odměnami nejen pro management ale také pro běžné zaměstnance. Například, splní-li se čtvrtletní plán, dostanou pracovníci výroby odměnu ve výši 5 000 Kč. Pokud by dokázali vyrábět nad požadovaný cíl, odměna by se zvyšovala.

Přínos ze změny

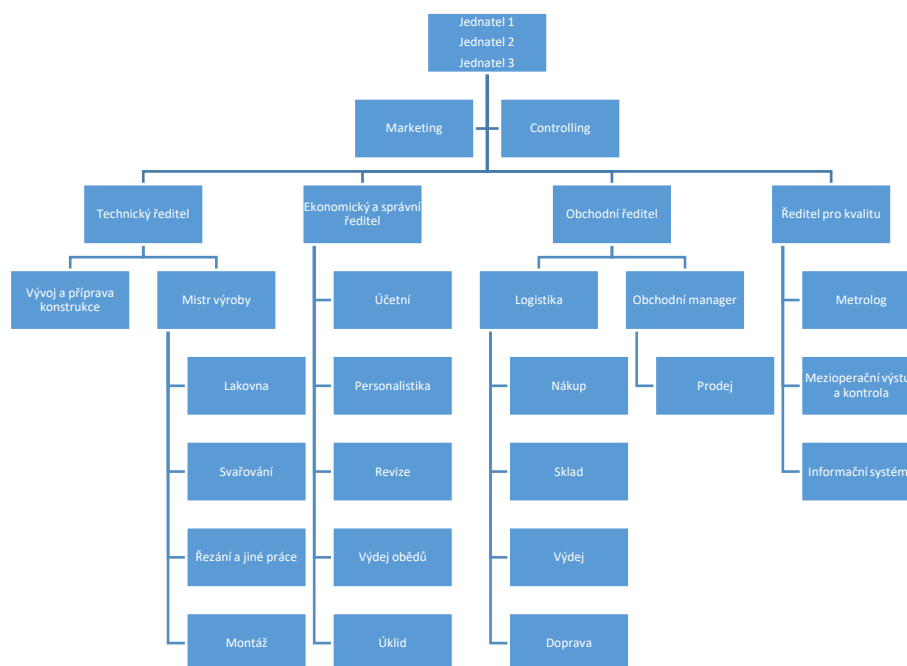
Zavedením strategického řízení by společnost měla jasně definované strategické cíle. Díky definovaným strategickým cílům, by dokázala efektivně alokovat své zdroje. A to zejména do marketingové prezentace. Současně by měla naplánovanou cestu na několik let dopředu, a to se spojitostí se zastaralým výrobním zařízením a nedostatkem finančních prostředků na jednorázovou obnovu, by vedlo k lepšímu investičnímu plánu. Což znamená, že by podnik věděl, kam se chce dostat, jak se tam má dostat, jak a co má v dané cestě kontrolovat.

4.2 Změna organizační struktury

Návrh

Jak bylo zjištěno v analýze 7S v kategorii struktura, společnost má nevhodně zvolenou organizační strukturu s mírnými nepřesnostmi. Zejména se jednalo o absenci dalších dvou jednatelů společnosti a skladu společnosti. Dále zde byla zařazena výroba pod obchodního ředitele, což nedává logicky moc smysl. Současně zde bylo nelogické separování „příprava výroby konstrukce“ a „vývoj a konstrukce“.

V organizačním schématu chyběly osoby zabývající se kontrolou spotřeby materiálu, a dalšího efektivního plánování a osoba, která by se zabývala prezentací společnosti. Z tohoto důvodu je zde navrhnutá nová organizační struktura podniku.



Obrázek č. 10: Navrhované organizační schéma podniku ABC
(Zdroj: Vlastní zpracování)

V tomto novém organizačním schématu se sloučily položky „příprava výroby konstrukce“ a „vývoj a konstrukce“ pod technickým ředitelem a vytvořili skupinu „vývoj a konstrukce“. Současně pod technického ředitele byl převeden mistr výroby neboli samotná výroba. Mistr výroby se dále členění, na „řezání a jiné práce“, „svařování“, „montáž“ a „lakovna“. Toto rozdělení pokrývá celkový proces výroby a je definovaná zodpovědná osoba. Zároveň výroba spadá pod technického ředitele, kde se navrhuje samotná konstrukce a lze efektivně řešit případné problémy.

V řediteli pro kvalitu byla odebrána položka „svařovací technik“, jelikož by tato pozice měla být již obsažena v položce „mezioperační výstup a kontrola“ nebo pod samotným „svařováním“ ve výrobě. Zároveň zde byla přidána položka informační systémy, aby se zabezpečila jejich kvalita.

Od obchodního ředitele byla odstraněna výroba a pracovníci zabývající se účtováním a aktivitami správy. Bylo zde vytvořené logistické oddělení, které obsahuje samostatné položky pro „nákup“, „sklad“, „výdej“ a „dopravu“. Obchodní manager zabývající se prodejem zde zůstal téměř beze změn, jen byl rozčleněn na „prodej“.

Pod jednateli vznikl „ekonomický a správní ředitel“, který má na starosti účtování, personalistiku a správní problematiku jako revize a úklid. Jednatelům byli zřízeni dva asistenti, jeden, který se zabývá controllingem a druhým zabývajícím se marketingem společnosti. Jsou takto separováni z důvodu lepší celopodnikové organizace.

Přínos

Díky jasně definované organizační struktuře, je viditelné, kdo má co na starosti a kdo za danou položku zodpovídá. Zároveň rozdělení, které bylo provedeno je udržitelné pro budoucí expanzi podniku. Současně se zefektivní komunikace se zrychlí případné řešení problému při navrhování a výrobě produktu, jelikož jsou nyní pod stejným ředitelem. Je zde zodpovědná jedna osoba od pořízení materiálů až po samotný export podniku, což usnadní plánování. Vytvořením pozice Ekonomicko-správního ředitele, se zde může efektivně provádět finanční řízení podniku.

Zavedením asistentů jednatelů na controlling a marketing se zabezpečí lepší marketingová prezentace podniku, která bude korespondovat se strategickými cíli podniku určenými jednateli. Controlling bude napomáhat dodržování technicko-hospodářských norem, pomáhat při kontrole plnění strategických cílů apod. Tím vznikne do budoucna ucelená prezentace podniku, zamezí se nevhodnému plýtvání a bude zde zpětná vazba při naplňování a tvorbě strategických cílů.

4.3 Zavedení finančního managementu

Vzhledem k vysokým finančním nákladům plynoucím z kurzových ztrát a vysokých poplatků na bankovním účtu, je vhodné zavést metody na zajištění proti kurzovému riziku a vytvořit průzkum poplatků ostatních bankovních institucí. Vzhledem k množství obchodů je vhodné zkoumat i bonitu nových a stávajících klientů.

4.3.1 Kurzové riziko

Doporučení

Vzhledem k tendenci k apreciaci kurzu CZK/EUR je zde velké riziko kurzových ztrát při exportu zboží. Z tohoto důvodu je vhodné se proti tomuto riziku zabezpečit. Základními metodami jak se proti kurzovému riziku bránit jsou:

- Měnový forward
- Měnová opce
- Dealingová smlouva

Kromě těchto metod jsou možnosti kombinací skonta, termínovaných vkladů, spotového a forwardového kurzu, kdy se počítají poměry pro různé varianty. Takový přístup obnáší velkou zatíženost a informovanost pracovníků finančního managementu.

Zavedením zajištění proti kurzovému riziku se snižují ztráty spojené s apreciací kurzu. Což znamená, že v aktuální situaci je vhodné se takto zabezpečovat.

Měnový forward

Měnový forward je finanční instrument, který umožňuje nakoupit nebo prodat zahraniční měnu za předem stanovený kurz. Tento budoucí kurz se určí dle aktuálního spotového kurzu, úrokového diferenciálu a časového horizontu kontraktu. Na stanovení tohoto kurzu mají vliv také předpokládané změny úrokových sazeb daných měn. Standartně se měnové forwardy sjednávají od jednoho týdne do jednoho roku splatnosti, s tím, že doba splatnosti může být stanovena časovým intervalem nebo konkrétním datem. Částka, od které se měnový forward může sjednávat je 10 000 EUR. Na rozdíl od měnové opce se musí měnový forward v daném termínu vždy uplatnit, bez ohledu, zda odběratel proplatil pohledávku nebo dodavatel dodal objednaný materiál, či zboží (59; 60).

Nevýhodou měnového forwardu je, že při případné deprecii podnik ztrácí možnosti kurzového zisku. Avšak při porovnání kurzových ztrát a výnosu společnosti ABC se vyplatí proti tomu riziku zabezpečit. Výhodou je, že podnik při sjednávání objednávky ví přesně, jak stanovit finální cenu produktu. Dále, že se neplatí poplatky za sjednání a vypořádání termínovaného obchodu (59; 60).

Jednotlivé zahraniční obchody společnosti ABC se pohybují mezi 10 000-35 500 EUR. Vzhledem k tomuto rozmezí a nemožnosti určit pravidelnost těchto zahraničních obchodů je pro společnost ABC nejvýhodnějším typem zabezpečení měnový forward (39).

Jako příklad společnosti, která umožňuje tuto službu je SAB Finance a.s. Na jejich webových stránkách <https://forward.sab.cz> je možné zanechat kontaktní údaje a daná společnost s Vámi probere, jakým způsobem dané zajištění probíhá. S bankovních institucí tuto službu poskytuje například Komerční banka a.s.

Měnová opce

Měnová obce na rozdíl od měnového forwardu se nemusí v den uskutečnění sjednané transakce daný obchod uskutečnit. Pokud se daný obchod neuskuteční, tak majitel této opce zaplatí opční prémii (poplatek). Z čehož vyplývá výhoda tohoto finančního instrumentu. V případě deprecie kurzu, která by způsobila kurzový výnos vyšší, než je tato opční premie může toho daný podnik využít (59).

Měnové obce existují ve dvou typech v evropském a americkém. V evropském typu se o využití dané obce lze rozhodnout až v den splatnosti. U amerického typu kdykoliv do dne splatnosti. Měnovou obcí lze pořídit na nákup měny (call) nebo na její prodej (put). Nejmenší transakce jedné měnové obce začíná od 50 000 EUR, což značí nevyužitelnost tohoto finančního instrumentu ve společnosti ABC. Tento typ zajištění kurzového rizika je zde uveden z důvodu, kdyby podnik sjednal zakázku nad tuto minimální hranici nebo věděl o několika obchodech v podobném dni splatnosti (59; 61).

Dealingová smlouva

Dealingová smlouva je sjednávána s finanční institucí na pravidelné směňování určité částky zahraniční měny, v určitém časovém horizontu, za předem stanovený kurz a poplatek. Směna probíhá většinou v měsíčních intervalech v minimálních částkách jako je tomu u opcí a proto je pro podnik ABC nevhodné sjednávat dealingovou smlouvu. Tato situace by se změnila v případě pravidelných měsíčních inkas zahraniční měny v požadované velikosti (59).

Zhodnocení

Kromě výše uvedených finančních derivátů, existují i další možnosti zajištění. Pro podnik ABC je nyní nejvhodnější využít možností měnového forwardu a v budoucnu při rozšiřování výroby a exportu do zahraničí využít měnové opce nebo dealingovou smlouvu. Využitím měnového forwardu se sníží podniku finanční náklady, což povede ke zvýšení zisku a získání prostředků na investice do majetku a na zlepšení benefitů zaměstnanců, což by mělo být aktuální prioritou podniku.

4.3.2 Změna bankovní instituce

Doporučení

Vzhledem k vysokým poplatkům plynoucích ze zahraničních transakcí je vhodné projít ceníky veškerých bankovních institucí v České republice a převést bankovní účet do jiné bankovní instituce. V případě, že by podnik byl u bankovní instituce s nejnižšími poplatky, je na uvažování zda neuvažovat o vytvoření zahraničního bankovního účtu a vést platby přes tento účet.

4.3.3 Credit management

Doporučení

V důsledku velkého množství tuzemských a zahraničních obchodů, by měl být zaveden pracovník, který by zkoumal bonitu budoucích zákazníků, až s jeho souhlasem by docházelo k uzavření obchodní smlouvy. Současně by tato osoba kontrolovala insolvenční rejstříky v daných zemích pro případ, že by se odběratel dostal do insolvence.

Pozice by byla sloučena s funkcí controllingu, vzhledem k velikosti podniku by samostatná práce byla málo vytížená.

Přínos

Snížení rizika s nedobytných pohledávek a tím snížení možných ztrát s toho plynoucích. V dnešní době by tato pozice měla být standardem. Zejména nyní, kdy je ekonomika na svém vrcholu a hrozí v několika málo letech její propad. V době recese se pozice credit managementu stává klíčovou pro budoucí životnost podniku.

4.4 Controlling

Doporučení

Podnik by měl zavést do svých interních procesů osobu zodpovědnou za controlling. Tato osoba by dohlížela na dodržování stanovených norem a s tím spojených odchylek. I při kusové výrobě musí být stanovena spotřeba materiálu a doba výroby. Vzhledem k tomu, že podnik působí v daném odvětví již dlouhá léta, měli by být jeho pracovníci natolik zkušení, že by se odhady spotřeby měly silně blížit realitě.

Controller by dále napomáhal s vytvářením strategických cílů a s kontrolu jejich plnění a zkoumáním důvodů proč daných cílů nebylo dosaženo. Jeho prvním úkolem by mělo být zjištění důvodu, proč roční množství kovového odpadu přesahuje částku 500 tis. Kč. Tato částka je stanovena dle výkupních cen ve sběrném středisku, tudíž ztráta podniku by se mohla pohybovat minimálně kolem 50 %. Přesný výpočet není možný kvůli nepřístupnosti interních údajů. Nicméně pracovník zodpovědný za odpady má cenu a množství pro jednotlivé kovy evidovanou a pracovník odpovědný za nákup materiálu by měl mít k dispozici vstupní ceny.

Vzhledem k velikosti podniku by měl mít daný pracovník na starosti i finanční management společnosti. Zejména zabezpečení proti kurzovému riziku, cash management a credit management.

Průměrný měsíční plat finančního analytika je 40 938 Kč, což je pro zkoumanou společnost příliš vysoký náklad. Proto by bylo vhodné navázat spolupráci s vyučujícími na VŠ, kteří se zabývají touto problematikou a přes ně kontaktovat schopné studenty, kteří by měli zájem jít na praxi nebo psát diplomovou práci např. na zavedení efektivního finančního řízení podniku nebo zavádění metod controllingu do malých a středních podniků. Díky tomu by mohli studenti implementovat získané znalosti do skutečného podniku. V případě vhodných návrhů by podnik mohl studentovi nabídnout zaměstnání a vzhledem k nižším nástupním platům by se mohly vstupní náklady snížit až o 1/3 a zároveň by měl management podniku již danou verzi, co by se mělo zavést a co by to mohlo přinést (62).

Přínos

Je těžké vyčíslit konkrétní přínos bez konkrétních návrhů a predikcí, co změny přinesou. Nicméně v důsledku zavedení této pozice by se mělo snížit plýtvání výrobními prostředky, zavedení přesnější kalkulace cen pro zákazníky a průběžná kontrola plnění stanovených cílů. Při hrubém odhadu stávající situace by se měla mzda tohoto pracovníka pokrýt se snížení nákladů v důsledku menšího plýtvání.

4.5 Nový účetní software

Účetní software je základní program pro každý podnik, který si provádí účetnictví samostatně. V dnešní době je na trhu velké množství účetních programů. Některé jsou velice známé a populární a jiné jsou spíše využívány menšími podnikateli a mají malé zastoupení na trhu. Většina účetních programů je poskytována v několika verzích dle funkcí, které dokáže provádět. Je obtížné hodnotit jednotlivé programy, jelikož každý má svá pozitiva a negativa. Zároveň záleží na osobě, která daný program používá. Pro jednoho snadný uživatelský program může být pro druhého nepřehledný s nedostatečnou flexibilitou apod. Z tohoto důvodu zde budou uvedeny čtyři účetní programy, v cenových variantách, které splňují požadavky podniku ABC. Je nutné zdůraznit, že při výběru by se měl zohlednit názor pracovníků účetního oddělení a možnosti zakomponování účetního programu do ERP.

Návrhy

Navrhované programy pro společnost ABC jsou:

- Účetní program Pohoda od společnosti STORMWARE s.r.o.
- Účetní program Money S3 od Solitea Česká republika a.s.
- Účetní program MRP-Vizuální účetní systém od MRP-Informatics, spol. s.r.o.

První dva programy jsou zvoleny, díky své známosti a spolupráci se vzdělávacími institucemi. Třetí účetní program se objevuje na předních vyhledávacích příčkách v google vyhledávači. Což značí vysokou cenu reklamy společně s množstvím prokliků.

4.5.1 Pohoda Premium

První navrhovaným programem je Pohoda Premium, která obsahuje veškeré potřebné funkce např. vedení podvojného účetnictví, majetkovou evidenci, knihu jízd, sklady, mzdy a cestovní příkazy atd. Tato verze nemá k dispozici technologii klient-server, což znamená, že veškerá data jsou pouze na počítači, kde je program instalován. Tenhle program je vhodný i díky možnosti propojením s jejich programem POHODA Business Intelligence, který napomáhá v řízení podniku. Tento program by se mohl využít v oblasti finančního managementu, controllingu a dalších funkcí. Orientačně je cena pro verzi Lite 9 980 Kč a roční aktualizace 2 480 Kč (63; 64).

Program Pohoda Premium obsahuje i modul personalistika a mzdy, tudíž by nebylo nutné platit současnou licenci pro separátní program na personalistiku a mzdy (63).

Tabulka č. 16: Náklady na program Pohoda Premium
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 65)

Počet zařízení	Cena programu	Roční aktualizace
1 PC	13 980 Kč	2 800 Kč
2-3 počítače v síti	20 970 Kč	4 190 Kč
Přidání nesítového PC	5 590 Kč	1 120 Kč
Kombinace 2 nesítových PC	19 570 Kč	3 920 Kč

Jsou zde uvedeny tyto tři možnosti, jelikož není zřejmé, zda by podnik přešel se stávajícího programu na personalistiku a mzdy nebo by zůstal u dvou rozdílných programů. Rozdělení síťové a nesítové varianty je zde z důvodu aktuálního separování těchto dvou agend a v případě, že by se trvalo na tomto zachování je zbytečně pořizovat síťovou verzi programu.

4.5.2 Money S3

Druhým navrhovaným programem je Money S3 ve verzi Premium. Tato verze obsahuje kromě modulu mzdy a personalistika, knihy jízd, evidenci majetku také modul skladového hospodářství a objednávky, kde se lépe sledují jednotlivé výrobky (66).

Tabulka č. 17: Náklady na program Money S3
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 66; 67)

Počet zařízení	Cena programu	Roční aktualizace
1 PC	14 990 Kč	3 490 Kč
Přidání dalšího PC	3 490 Kč	990 Kč
Cena za 2 PC	18 480 Kč	4 480 Kč

V případě kdyby podnik neměl zájem o modul skladového hospodářství a objednávky by byla cena programu pro 2 PC 11 980 Kč a cena aktualizace by byla beze změny. I tato společnost nabízí ERP, tudíž pokud by měl podnik zájem, o zavedení efektivního řízení podniku může si pořídit například program Money S4, avšak při porovnání s programem od STORMWARE je asi trojnásobně dražší (66; 67).

4.5.3 MRP-Vizuální účetní systém

Třetím navrhovaným účetním programem je MRP-Vizuální účetní systém. Tento program neobsahuje modul personalistika a mzdy, tudíž by byl v rámci požadavků zřejmě nejvhodnější. Nevýhodou tohoto programu je, že zde není možnost navázání na případné zavádění ERP, z tohoto důvodu bych ho neporučoval. Dále jsou silně nepřehledné webové stránky prodejce tohoto programu, což vzbuzuje obavy o uživatelskou přívětivost programu (68).

Tabulka č. 18: Náklady na program MRP – Vizuální účetní systém
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 68)

Produkt	Počet zařízení	Cena programu	Roční aktualizace
MRP Silver	Několik – nesít'ové	9 998 Kč	2 698 Kč
MRP Gold	Několik – sít'ové	12 998 Kč	2 898 Kč

Výhodou tohoto programu je nižší cena programu i cen aktualizací. Tato skutečnost je pochopitelná, jelikož program obsahuje méně funkcí. Zároveň by se při celkovém hodnocení měla přičíst i cena aktuální licence na software, který se používá na personalistiku a mzdy.

4.5.4 Zhodnocení

Podnik by měl své rozhodnutí rozdělit do tří fází. V první fázi by se měl rozhodnout, zda se mu vyplatí sloučit účetní program a program na personalistiku a mzdy. V druhé fázi by si měl stáhnout demo verze výše navrhovaných programů a vyzkoušet si jejich funkčnost a uživatelskou přívětivost. Následně by se měl management podniku zamyslet nad využitelností pomocných modulů pro řízení podniku.

Pokud podnik nebude chtít sloučit svoje dva ekonomické software, měl by zvolit poslední navrhovanou variantu. V případě, že podnik chce sloučit dané dva software, ale nechce ani do budoucna využívat podpůrné moduly pro řízení podniku měl by zvolit program Money S3 vzhledem k jeho ceně. Pokud podnik chce sloučit systémy a investovat menší finanční obnos do podpůrných modulů jsou cenově nejvýhodnější programy od STORMWARE. Toto doporučení je platné jen za předpokladu, že zaměstnanci nebudou mít uživatelské problémy s žádným s uvedených softwarů.

4.6 Spolupráce se středoškolskými a vysokoškolskými institucemi

Návrh spolupráce se středními odbornými učiteli

Společnost ABC, by mohla vytvořit spolupráci se středními odbornými učiteli v okrese Žďár nad Sázavou, kde působí. Vybraný student by byl pod dozorem zkušeného pracovníka a naučil by se, jakým způsobem probíhá proces výroby a současně by se učil aplikovat své znalosti v praxi. V daném okrese působí dvě instituce, které nabízí obory využívané ve zkoumaném podniku:

- Vyšší odborná škola a Střední odborná škola zemědělsko-technická Bystřice nad Pernštejnem, která nabízí obory mechanik opravář – svářeč a zámečnická strojná výroba.,
- Vyšší odborná škola a Střední průmyslová škola Žďár nad Sázavou, která nabízí obory typu obráběč, strojná mechanika, strojírenství apod. (69).

Přínos

Díky spolupráci se středními školami, podnik získá levnou pracovní sílu, kterou si může zaučit dle svých požadavků. Následně může studentovi nabídnout zaměstnání a má zaručeno, že nový zaměstnanec je schopný a může ihned nastoupit do procesu výroby.

Zároveň může toto použít při marketingu společnosti, že napomáhá vzdělávat novou generaci apod. Současně s tím, že se jedná o mladého člověka po vyučení, může mít nové nápady na vylepšení výroby. Tudíž může vzniknout synergický efekt nové a starší generace.

Návrh spolupráce s Vysokými školami.

Podnik provádí 2D a 3D výkresy produktů na zakázku, které následně vyrábí. Současně je zde potřeba uplatnění v rámci finančního řízení. Z tohoto důvodu by podnik mohl nabídnout praxi studentům vysokých škol s technickým zaměřením. Následně by bylo vhodně vytvořit spolupráci s VŠ, které vyučují finanční management, controlling a další nástroje finančního řízení. Podnik v současné době nepoužívá žádné výrazné metody finančního řízení, a proto by mohl využít znalostí studentů posledních ročníků těchto škol a v případě kvalitní spolupráce jim nabídnou zaměstnání.

V kraji Vysočina působí jediná vysoká škola se zaměřením využitelným v podniku ABC a to:

- Vysoká škola polytechnická Jihlava v oborech „Finance a řízení“, „Finance a management“ a „Aplikovaná technika pro průmyslovou praxi“. Tyto obory jsou však pouze bakalářského stupně proto by zde byla možná spolupráce pouze v posledním ročníku (70).

V jihomoravském kraji existuje více škol a jsou zde studijní programy magisterského studia, které jsou lépe využitelné v praxi a studenti zároveň mají již značné teoretické znalosti z bakalářského studia. Jako příklad zde uvedu dvě nejznámější vysoké školy a to:

- Masarykova univerzita,
- Vysoké učení technické v Brně. Například fakulta podnikatelská má několik oborů, které mají teoretický základ, které by bylo vhodné v podniku aplikovat. Například obor Účetnictví a finančního řízení vyučuje předměty manažerského účetnictví, controllingu a finančního managementu (71).

Přínos

Možnost získání a zaučení nového vysokoškoláka za menší finanční náklady než u nově nabíraného pracovníka. Využití znalostí pro praktickou aplikaci, které mohou snížit náklady společnosti.

4.7 Benefits a motivace

Ve stále se zvyšujících nárocích zaměstnanců na zaměstnavatele na odměňování a pracovní prostředí, v důsledku růstu životní úrovně a snižování nezaměstnanosti jsou dnes benefits nedílnou součástí téměř každé společnosti. Je to zapříčiněno tím, že zaměstnanci považují dobré finanční ohodnocení za standard a hledají pracoviště, které jim nabídne něco navíc. Může se jednat o stravenky přes příspěvek na dovolenou až po rekreační místnost. Bez zavedení určitých benefitů se podnik stává velice slabý na trhu práce a musí tuto slabost kompenzovat přátelským prostředím a ztotožněním zaměstnanců s podnikem. Toto však je jen z části účinné na stávající zaměstnance a nemá to žádný vliv na přilákání nových pracovních sil. Z tohoto důvodu jeden z návrhů na zlepšení situace podniku je zavedení benefitů pro zaměstnance.

Druhým návrhem jsou motivační odměny. Tyto odměny se zde budou řadit do dvou kategorií a to odměna za dosahování stanovených cílů pro naplnění strategického plánu a motivační odměna za návrh na zlepšení procesu v podniku nebo na snížení nákladů podniku.

Posledním návrhem v této kategorii jsou kolektivní akce, které mají za cíl zlepšit pracovní prostředí a napomoci tomu, aby z podniku zaměstnanci neodcházeli jinam, pouze při mírně lepších podmínkách konkurence.

4.7.1 Benefits pro zaměstnance

Benefits jsou nedílnou součástí každého úspěšně rozvíjejícího se podniku. Společnost ABC aktuálně poskytuje pouze příspěvek na penzijní připojištění do výše, který si může uplatnit jako náklad při výpočtu daně z příjmu právnických osob. Současně je zaměstnancům dovážen teplý oběd na pracoviště. Vzhledem ke vzdálenosti od nejbližší restaurace se může zdát tato služba jako benefit. Nicméně příspěvek na tyto obědy od zaměstnavatele je opět v minimální výši, kterou mu ukládá zákon. V dnešní době, kdy

jsou mikrovlnné trouby a poměrně levné vařiče si zaměstnanci mohou oběd donášet s domova. Pokud tak činní propadá jim tento benefit bez náhrady, z tohoto důvodu autor tento benefit nepovažuje za benefit pro zaměstnance.

Díky snižující nezaměstnanosti a zvyšujícím se mzdám a odměňování zaměstnanců je stávající stav dlouhodobě neudržitelný. Společnost neposkytuje nadprůměrné mzdy svým zaměstnancům a v důsledku absence benefitů hrozí jejich odchod do jiných podniků.

Návrh

Autor navrhuje zavedení měsíční částky, kterou zaměstnanec může využít pro čerpání benefitů. V případě, kdy tato částka není vyčerpána v daném měsíci, převádí se do měsíce dalšího. Vzhledem k velikosti běžného výsledku hospodaření za účetní období, která byla v roce 2017 2 616 tis. Kč, by mohla být roční částka na benefity stanovena na 300 000 Kč, jelikož se předpokládá růst tržeb a zisku v následujícím období v důsledku změny vedení a efektivnějšímu řízení podniku. Současně při zavedení některých opatření na snížení nákladů by se EAT mohl zvýšit. Proto se bere zhruba 10 % z čistého zisku na benefity zaměstnanců.

Tabulka č. 19: Náklady na benefity pro zaměstnance
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Roční částka na benefity	Počet stálých zaměstnanců	Měsíční částka benefitů na zaměstnance
300 000 Kč	50	500 Kč

Jako návrh zde bude uvedeno několik příkladů často používaných benefitů v podnicích s případným komentářem autora. Podnik by však měl umožnit zaměstnancům se vyjádřit k těmto benefitům a dát jim možnost navrhnout jiné typy benefitů

Možnosti benefitů:

- Stravenky jsou jedním s nejrozšířenějším typem benefitů v České republice. Lze tvrdit, že jsou dnes již standardním benefitem, a proto je množství zaměstnanců nepovažuje za benefit. Existuje několik společností poskytující tyto benefitní poukázky ať v papírové nebo elektronické formě. Tyto poukázky lze využít v řadě supermarketů a restaurací. Jako příklad zde uvedu dvě společnosti

Edenred CZ s.r.o a Sodexo Pass Česká republika a. s. Tyto společnosti kromě stravenkových poukázek poskytují i poukázky na volnočasové aktivity. Autor předpokládá vzhledem ke vzdálenosti zkoumané společnosti, že o tento benefit nebude příliš zájem.

- Obědy – podnik aktuálně poskytuje svým zaměstnancům teplé obědy, avšak přispívá jim pouze do minimálního zákonného limitu. Z tohoto důvodu by bylo vhodné zvýšit tento příspěvek.
- Příspěvek na životní připojištění – v dnešní době stále častěji využívaný produkt než penzijní připojištění. Často je spojen i s připojištěním proti úrazům. Podnik by mohl přispívat zaměstnanci na spořicí část tohoto produktu. Částka by byla zasílána na účet poskytovatele této služby, po předložení pojistné smlouvy. Současně by se jednou ročně zaměstnavateli odevzdával přehled o zaplaceném pojistném na spořicí části.
- Příspěvek na dovolenou – zaměstnavatel by přispěl zaměstnanci na jím vybranou dovolenou. Tento benefit je příjemným bonusem pro každého zaměstnance. Zároveň se zaměstnavatel může pokusit domluvit, v některých lokalitách po ČR, zlepšené podmínky pro danou dovolenou.
- Příspěvek na děti – zaměstnanci mají často děti a s tím spojené náklady na školní potřeby, školy v přírodě a různé kroužky a tábory. Zaměstnavatel by mohl poskytovat příspěvek na tyto aktivity.
- Zdravotní péče – součástí tohoto benefitu by zaměstnavatel poskytl zaměstnanci poukázku do lékárny na pořízení vitamínu a zdravotnických potřeb. Dále by mohl poskytovat různé masáže nebo rehabilitace.
- Poukázka do divadla/lístek do kina – zaměstnavatel by buď poskytoval poukázku dle výběru zaměstnance, nebo by předkládal jím vybrané představení/film v konkrétním termínu a nabídl by ho zaměstnancům. V případě velkého zájmu by mohl využít množstevní slevu. Součástí tohoto benefitu by mohl být i příspěvek na dopravu do dané lokality.
- Poukázka na sportovní aktivity – zaměstnavatel by přispíval na sportovní pomůcky nebo na vstupné do posilovny, plaveckého bazénu apod. Tento benefit

spojuje zábavu se zdravím a je jedno rčení „zdravý zaměstnanec je produktivní zaměstnanec“.

- Kurzy – zaměstnavatel by proplácel kurzy zaměstnanci dle jeho výběru, které ho zajímají ale nejsou součástí jeho pracovní náplně.
- Sick days – tento benefit je v posledních letech velice rozšířený. Mnozí zaměstnanci nechtějí nebo nepotřebují nastoupit na pracovní neschopnost. Může se jednat o případy mírného nachlazení, nebo gastro potíží. V tomto případě zaměstnanci využívají dovolené. Z tohoto důvodu by mohl zaměstnavatel poskytovat benefit ve formě, kdy zaměstnanec není v místě výkonu práce, ale eviduje se jako by tam byl. Tento benefit se pohybuje od 1-5 dnů, autor doporučuje střední variantu 3 dnů. Přestože se jedná o výrobní podnik je tento benefit vhodný, jelikož při sváření a jiných aktivitách nesmí být zaměstnanec oslaben a výpadek jednoho zaměstnance by neměl ohrozit termín dokončení výroby.

Kromě těchto dílčích benefitů, které si může zaměstnanec zvolit je zde možnost poskytovat kolektivní benefity, jako je kuchyňka nebo rekreační místnost.

Přínos

Zaměstnanci jsou spokojenější a zvyšuje se produktivita práce. V důsledku benefitů stávající zaměstnanci nemají důvod hledat jinou pracovní příležitost a v případě oslovení je obtížnější je přesvědčit o přestoupení. Současně při nabírání nových zaměstnanců je daná pozice více atraktivní a zaměstnavatel má výhodnější vyjednávací pozici.

4.7.2 Motivace pro plnění cílů a návrhů na zlepšení

Návrh na motivaci zaměstnanců na zlepšování podniku

Návrh na zavedení motivačních odměn pro zaměstnance pokud navrhnou změny procesu výroby, která ho zrychlí nebo jiným způsobem vylepší. Za takový návrh by byla fixně daná částka dle účinnosti této změny. Tuto účinnost by hodnotil ředitel daného odboru a v případě, kdy by tento návrh podával ředitel, tak jednatel společnosti.

Vzhledem k tomu, že se jedná o malý podnik, s dlouholetou praxí je zde předpoklad, že návrhy budou mít pouze malý a střední dopad. Z tohoto důvodu by byli odměny vypláceny ihned, po zhodnocení jejich využitelnosti a jsou následující:

- Malý dopad na proces výroby nebo interní proces – odměna 2 500 Kč.
- Velký dopad na proces výroby nebo interní proces – odměna 5 000 Kč.

Kromě návrhů na vylepšení a zrychlení procesů jsou stěžejní návrhy na snížení nákladů nebo zvýšení tržeb podniku. Tyto změny se dají relativně dobře kvantifikovat. V takovém případě by měla být odměna vyjádřena procentem a vyplácena po určité období. Z tohoto důvodu autor navrhuje následující způsob odměňování:

- 10 % s uspořené částky za běžné účetní období nejméně však 5 000 Kč.
V případě nutnosti investic na snížení nákladů by se částka počítala jako roční úspora – (investice/doba použitelnosti investice)

Přínos

Přínosem zavedení těchto dvou motivačních opatření je v prvním případě zlepšení a zrychlení interních procesů v podniku, což má za důsledek zvýšení interních kapacit a tím spojené snížení nákladů na dodatečnou pracovní sílu. Jedná se zejména o to, že má podnik několik dohod s pracovníky, kteří jsou k dispozici v případě potřeby. Pokud by se podařilo zrychlit výrobní proces, při zachování kvality, nebyli by tito pracovníci potřeba a došlo by k úspoře nákladů

V druhém případě se zaměstnanci aktivně podílejí na zlepšení chodu podniku v oblasti tržeb a nákladů. Zaměstnanci znají interní proces lépe než management společnosti a jsou schopni identifikovat oblasti, kde je možné uspořit náklady. V případě, kdy za to však nejsou odměny, není důvod, aby tyto návrhy podávali. Konkrétním příkladem může být plýtvání s kovovým materiálem, kdy vzniká kovový odpad v částce přes 500 000 Kč a daný zaměstnanec to ani neoznámí managementu, aby se na danou problematiku zaměřil.

Návrh na odměny za plnění strategických/operačních cílů.

Pokud podnik zavede strategické řízení a stanoví si strategické cíle je vhodné spojit odměňování s plněním těchto cílů. Měli by být stanoveny dílčí cíle a při jejich splnění by měl pracovník dostat odměnu. Obtížné je jakým způsobem odměňovat pracovníky

ekonomického odboru, skladu apod., kdy není možné přesně určit jejich přínos pro naplnění cílů v oblasti prodeje a výroby. Jelikož se jedná pouze o malý počet pracovníků v dané podniku asi 10 % zaměstnanců, může být jejich odměna spojena s plněním ročního dílčího strategického cíle.

Odměňování:

- Pracovníci výroby, návrhu výroby a prodeje by měli být odměňováni v půlročních intervalech, vzhledem k tomu, že se jedná o zakázkovou výrobu s delší dobou výroby. Konkrétní částky zde nebudou uváděny, jelikož podnik nemá nastavené strategické cíle a strategický plán, který by predikoval přínos daného plánu. Obecně by autor navrhoval, aby byla odměna stanovena kolem 10-20 % z čistého zisku plynoucího s plnění strategického cíle. Je třeba si uvědomit, že tyto cíle by měli motivovat pracovníky a měla by se zvýšit jejich produktivita.
- Pracovníci v oblasti správy by byly odměňovány na základě jim určeným dílčím cílům nebo by byli závislí na plnění obecného strategického cíle.

Přínos

Pracovníci jsou odměňováni za dosahování konkrétních cílů podniku. Z tohoto důvodu, i když rostou náklady, tyto náklady tvoří pouze 1/5 ze zvýšení výkonů společnosti. V případě, že zaměstnanci nedosáhnou cílů se podniku náklady nezvýší ale i přesto se zvýší produktivita práce v důsledku vyšší snahy zaměstnanců. Je nutné upozornit, že v případě opakovaných nedosažitelných cílů tato motivace pozbývá účinku a je velice obtížné ji znovu zavádět.

4.7.3 Kolektivní akce

Doporučení

Pro zlepšení pracovní nálady ve společnosti je vhodné pořádat kolektivní akce. Pokud je pracovní nálada pozitivní, zvyšuje se produktivita práce a zaměstnanci nemají tendenci si hledat jiná pracovní místa na trhu práce. Z tohoto důvodu je vhodné pořádat roční celopodnikové akce, kdy se všichni zaměstnanci sejdou seznámí se a vytvoří si přátelský vztah, který mohou využít při řešení problému v rámci pracovní činnosti. Kromě celopodnikových akcí jsou vhodné i týmové akce, kdy pracovníci v daném

úseku jdou vykonávat společnou činnost. Může se jednat o sportovní nebo kulturní akci či návštěvu restaurace. V případě týmových akcí by byly schvalovány jednatelem společnosti a byly by proplaceny na základě dodaného účetního dokladu do stanoveného limitu. Celopodnikové akce by pořádali sami jednatelé ve spolupráci s Ekonomicko-správním ředitelem.

Přínos

Zlepšení pracovního prostředí a s tím spojená zvýšená produktivita práce a snížení fluktuace zaměstnanců.

4.8 Investice do majetku společnosti

Doporučení

Podnik by si měl stanovit investiční plán na rekonstrukci a modernizaci výrobních zařízení a správní budovy. Tento investiční plán by měl být stanoven alespoň na pět let a měl by stanovit priority jednotlivých investic. Například jestli je pro podnik aktuálně vhodnější investovat do výrobních zařízení nebo do pracovního prostředí. Autor by doporučoval rozdělit finanční prostředky 50-50. S tím, že investice do pracovního prostředí by měli být nejprve ve formě kuchyňky, sociální zařízení a rekreační místnosti. Investice do výrobního procesu by měli být naplánovány až po prozkoumání výrobního procesu, kde případné investice povedou ke zvýšení produktivity práce, nebo snížení nákladů. Například ve formě zařízení na zpracování kovového odpadu nebo nový typ řezaček apod.

4.9 Marketingová prezentace

Marketingová prezentace je nesmírně důležitá pro každý podnik. Do této prezentace se řadí několik skupin zaměření. Základní dělení však lze rozdělit na analogovou prezentaci jako jsou, brožury, letáky, billboardy apod. a digitální prezentace jako jsou webové stránky, různé typy reklam apod. Bez ohledu, jestli se podnik pohybuje v B2B nebo B2C sféře je vizuální dojem extrémně důležitý. Současně je důležité, kde se podnik prezentuje a jak často se tam daná prezentace objevuje (72).

4.9.1 Veletrhy v ČR a zahraničí

Návrh na účast na strojírenském veletrhu v Brně.

Vzhledem k tomu, že podnik působí ve strojírenském odvětví a provádí B2B byznys. Je vhodné se prezentovat na akcích, kde se vyskytují potencionální zákazníci. Z tohoto důvodu je vhodný mezinárodní strojírenský veletrh v Brně. Vzhledem k velikosti podniku a logistickému zatížení by měla být prezentace na daném veletrhu formou brožur, fotografií, prezentačním videem apod. Není zde cenově vhodné mít velkou prezentační plochu s reálnými produkty. Optimální velikost prezentačního kiosku by měla být zhruba 10 m².

Tabulka č. 20: Náklady na účast na strojním veletrhu v Brně
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 73)

Požadované m ² na kryté ploše	Cena při včasné rezervování plochy v galerii	Celková cena
10 m ²	3 450 Kč/m ²	34 500 Kč

Přínos

Zvýšení povědomí o podniku a jeho produktech. Možnost vytvoření kontaktního listu potencionálních zákazníků.

Doporučení a přínos na účast na veletrhu v zahraničí

Podnik by si měl udělat průzkum, kde se konají mezinárodní strojírenské veletrhy a zhodnotit, zda by se mu vyplatilo zúčastnit se tohoto zahraničního veletrhu. Aktuálně díky jejich zájmu expandovat na trh na Balkánu, převážně do Bosny a Hercegoviny se tyto lokality jeví jako nejlepší pro budoucí expanzi. Podnik by zde mohl kontaktovat potencionální klienty a představit své produkty a služby. Je zde i možnost využití podpory Ministerstva průmyslu a obchodu na podporu českých oficiálních účastí na mezinárodních veletrzích a výstavách v zahraničí.

4.9.2 Webové stránky

Webové stránky jsou jednou z prvních situací, kdy se potenciální zákazník seznamuje s produktem a podnikem. Z tohoto důvodu je nutné mít webové stránky přehledné, s pěkným designem a jednoduchostí kontaktovat obchodního zástupce. Aktuálně dle provedené analýzy má podnik nepřehledné webové stránky, se zastaralým designem a nepřívětivým kontaktním formulářem.

Pro vytvoření webových stránek se standardně využívají čtyři zdroje a to:

- Vytvoření webových stránek vlastním IT oddělením. Výhodou je cena a flexibilita. Nevýhodou může být nekvalitní webová stránka a zatížení IT oddělení nad jeho možnosti.
- Vytvoření webových stránek vlastními silami pomocí externích aplikací. Výhodou je cena a rychlost, nevýhodou je omezený obsah a design.
- Vytvoření webových stránek externistou (nejčastěji studentem apod.). Výhodou je cena, nevýhodou je nezkušenost daného dodavatele, nemožnost aktualizací webových stránek apod. Tento způsob je dnes silně na ústupu díky různým aplikacím na vytvoření webových stránek.
- Vytvoření webových stránek zkušeným podnikem zabývajícím se touto problematikou. Výhodou je profesionalita a kvalita stránek. Nevýhodou je cena, kdy se za kvalitu platí vysoké částky a je obtížné určit návratnost investice.

Návrh 1

Vzhledem k tomu, že podnik má aktuálně stránky, které odpovídají nepříliš dobře zpracovanému maturitnímu projektu studenta střední odborné školy a pravděpodobně neochota velké investice do webové prezentace je zde zvolena varianta „*Vytvoření webových stránek vlastními silami pomocí externích aplikací.*“. Zde je možné využít webové stránky <https://www.wix.com>, kde je velké množství šablon na vytvoření webových stránek. Využívání těchto stránek je zpoplatněno měsíčními poplatky dle variant. Pro podnik ABC jsou vhodné následující dvě varianty kurz CZK/EUR je použit ke konci roku 2017 a to 25,54 Kč/EUR.

Tabulka č. 21: Náklady na aktualizaci webových stránek varianta 1
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 74)

Variantá	Funkce	Cena za měsíc	Cena za rok
eCommerce	20 GB úložného prostoru, připojení vlastní domény, prémiová podpora, doména zdarma, bez vložených reklam, vlastní ikona stránek, poukaz na inzerci v hodnotě 75 USD, aplikace Form Builder v ceně 48 USD a aplikaci Site Booster v hodnotě 60 USD	16,16 EUR	4 953 Kč
Unlimited	20 GB úložného prostoru, připojení vlastní domény, prémiová podpora, doména zdarma, bez vložených reklam, vlastní ikona stránek, poukaz na inzerci v hodnotě 75 USD	12,41 EUR	3 803 Kč

Dražší varianta je vhodná v případě, kdy by měl podnik ABC zájem prodávat na svých stránkách své standardizované produkty, jako jsou C-háky, úchyty na vysokozdvizné vozíky, Sekutex apod.

Přínos

Nízká počáteční investice a vylepšení designu webové stránky, které povede k lepšímu prvnímu dojmu potenciálního zákazníka. Avšak tato funkce má omezené funkce obsahu a není příliš ideální pro obor podnikání společnosti ABC a obsahu sortimentu. Proto je lepší zvolit návrh 2 od profesionální společnosti, který je rozebrán dále.

Návrh 2

Pokud by podnik měl zájem o kvalitní webové stránky vytvořené profesionály, které mají delší životnost. A zároveň zde vytvořit kontakt pro vytvoření analogové prezentace, kterou by mohl podnik využít při prezentaci svých produktů potencionálních odběratelů.

V dnešní době existuje velké množství podniků zabývajících se tvorbou webových stránek. Většina kvalitních společností však nezveřejňuje ceníky a cena se stanovuje na základě individuálních požadavků klienta. Jelikož se základní cena pohybuje od počtu hodin strávených na zadání projektu. Pro přehled zde uvedu kalkulace od podniků, jenž zveřejňují minimální ceny svých nabídek.

Společnost Agionet s.r.o. udává orientační cenovou hladinu těch nejlevnějších možností zpracování webových stránek. Tyto hodnoty jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka č. 22: Orientační náklady na aktualizaci webových stránek
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 75)

Produkt	Cena
Originální jednoduchý web	Od 30 000 Kč
Šablonový web	Od 15 000 Kč

Agionet s.r.o. však nabízí své služby ve třech variantách, které jsou zobrazeny v následující tabulce.

Tabulka č. 23: Náklady na aktualizaci webových stránek varianta 2
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 76)

Varianta	Obsah	Cena
Bronze	Základní analýza a obsah dodaný klientem	35 000 – 80 000 Kč
Silver	Rozšířená analýza, spolupráce na tvorbě obsahu a dodatečné speciální funkce	80 000 – 130 000 Kč
Gold	Strategická analýza, tvorba obsahu, speciální funkce, rozsáhlá dodávka služeb, rozšiřování funkcí webu po jeho dokončení, celoroční podpora a reporty	Více jak 130 000 Kč

Pro podnik ABC, je dostatečná varianta Bronze v nižší cenové kategorii. Podnik již má vytvořený obsah jen ho musí aktualizovat a dodat lepší fotodokumentaci, již si může vytvořit sám. Webové stránky bronze obsahují redakční systém, který se využívá pro úpravu obsahu webu, což je velice důležité. Je však nutné počítat s příplatkem za více jazyčnou verzi webu, která se může pohybovat okolo 5 000 Kč. Otázkou je využitelnost stávajícího překladu webových stránek.

Další kalkulace je možná od společnosti SHOPEA.CZ, s.r.o. ze stránek webmato.cz

Tabulka č. 24: Náklady na aktualizaci webových stránek varianta 3
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 77)

Produkt	Cena
Webové stránky	od 19 900 Kč
Redakční systém	od 6 900 Kč
Katalogový systém	od 9 900 Kč
Jazykové mutace	od 3 900 Kč
Suma	od 40 600 Kč

Stejně jako je tomu u předchozí nabídky, lze dedukovat, že tvorba webových stránek od profesionálního podniku by se pohybovala mezi 30 000 – 50 000 Kč. Avšak díky využití specializovaného podniku se zabezpečuje kvalitní webová prezentace dle požadavků společnosti ABC. Užitek z webové prezentace je u společností zabývajících se B2B byznys těžko měřitelný. Pravdou ale je, že první dojem při obchodu je nesmírně důležitý a pokud jsou webové stránky zastaralé může to odrazovat nové klienty a ztěžovat vyjednávací pozici obchodních zástupců společnosti ABC.

4.9.3 Webová reklama

Doporučení

Podnik ABC, by měl zavést webovou reklamu ve vyhledávači, aby zvýšil povědomí o svých produktech a značce. Při konzultaci se zaměstnanci podniku bylo zjištěno, že se stává, že produkt ABC je zakoupen překupníkem, který následně daný produkt prodá koncovému klientovi. V takovém případě je oslabena budoucí spolupráce a možnost opakovaných zakázek. Z tohoto důvodu by bylo vhodné mít zaplacenou reklamu ve vyhledávací síti. Reklama by měla být zobrazena minimálně na půl roku a následně by

se měla vytvořit výsledná analýza pro zhodnocení kampaně. Reklama zobrazující se ve vyhledávací síti se platí formou CPC, teda platba za proklik. Zde je stanovena maximální částka, kterou jste ochotni zaplatit za to, aby potenciální zákazník kliknul na zobrazovanou reklamu. Tato cena se dá flexibilně měnit a skutečně placená částka by měla být v daném oboru nižší (39; 72).

Reklamu je možné zobrazovat buď na vyhledávači seznam.cz prostřednictvím Sklik, nebo ve vyhledávači google.com prostřednictvím Google Ads. Následné hodnocení probíhá buď v platformě Sklik, nebo v google analytics dle zvoleného vyhledávače. Toto hodnocení může probíhat na týdenní či měsíční bázi a efektivně upravovat probíhanou reklamu a klíčová slova. Autor doporučuje zvolit spíše Google Ads, jelikož se jedná o používanější vyhledávač (72).

Před samotným uskutečněním reklamy je nutné určit několik parametrů. Prvním z nich je měsíční, resp. denní rozpočet, který je podnik ochoten investovat do reklamy. Druhým je výběr klíčových slov, u kterých se reklama bude zobrazovat. Proto by zde měli být ta slova zobrazující klíčovou produkci podniku, jako jsou „svařované konstrukce“, „C-háky“, „traverzy“ apod. Následně, kdo bude danou reklamu vytvářet a spravovat. Jsou zde dvě možnosti, a to samostatně nebo odborným podnikem. Při samostatném přístupu hrozí neefektivita dané kampaně a zbytečně vysoké náklady spojené s nezkušeností v daném oboru. V případě využití externího zpracování jsou s tímto spojené dodatečné náklady. Příklad dodatečných nákladů bude zobrazen na kalkulaci od společnosti SHOPEA.CZ, s.r.o. ze stránek webmato.cz.

Tabulka č. 25: Náklady na správu webové reklamy
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 77)

Služba	Cena	Cena za 6 měsíců
Vytvoření účtu Sklik	od 2 000 Kč	od 2 000 Kč
Vytvoření účtu Google Ads	od 2 000 Kč	od 2 000 Kč
Správa Sklik	od 1 500 Kč / měsíc	od 9 000 Kč
Správa Google Ads)	od 1 500 Kč / měsíc	od 9 000 Kč
Průběžné SEO – aktualizace klíčových slov a maximální cena za proklik	od 2 500 Kč / měsíc	od 15 000 Kč

Cena za klíčová slova, zde není uvedena z důvodu, že není známo množství tržeb na výrobky a další interní údaje, které by měli napomoci při stanovení klíčových slov.

Minimální měsíční investice do reklamy by měla být 5 000 – 15 000 Kč. Záleží, zda se využije externí agentura či nikoliv.

Další možností je reklama na obsahové síti, kde se platí za počet zobrazení. Tato reklama se zobrazuje na spřátelených webech společnosti, přes kterou si reklamu společnost platí. Tato reklama se používá pro zvětšení povědomí o podniku. Autor však předpokládá, že u B2B byznysu se potencionální klient bude hledat daný produkt, a ne značku podniku, a proto by se nejprve měla využít reklama na vyhledávací síti.

Jelikož tato reklama bude přivádět osoby na webové stránky podniku je podmínkou fungování této reklamy modernizace webových stránek podniku.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo pomocí zvolených metod provést analýzu společnosti ABC, s.r.o. Na základě výsledků plynoucích z provedených analýz a s přihlédnutím ke specifickým zvolené korporace i oboru její činnosti se měli formulovat doporučení, návrhy a opatření umožňující zlepšení zjištěného stavu podnikatelského subjektu.

K dosažení stanoveného cíle bylo nutné získat teoretické poznatky o daných metodách z odborné literatury. Tyto poznatky byly rozčleněny a popsány v „Teoretických východiscích práce“. Rozčleněny byly na všeobecné informace k podnikání, externí analýzu a interní analýzu. V externí analýze se zkoumal model SLEPTE pro analýzu makrookolí a Porterův model 5 sil pro analýzu konkurenčních sil v mikrookolí. V interní analýze byly popsány metody finanční analýzy, které se používaly v analytické části. Součástí interní analýzy byla i analýza pomocí modelu 7S. Na závěr teoretické části byla popsána metoda SWOT, která vyhodnocuje výsledky z předchozích analýz.

V analytické části byla stručně představena zkoumaná společnost. Součástí tohoto představení byly její základní informace, výrobní program, struktura, certifikáty, dodavatelé a odběratelé. Následně probíhala aplikace zkoumaných metod z teoretické části. Metody byly použity v pořadí od makroekonomické analýzy až po interní analýzu 7S. Pro finanční analýzu byly použity data z účetních výkazů rozvahy a výkazu zisků a ztrát z let 2013-2017. Některé informace musely být odhadnuty, z hlediska jejich kumulace ze zkráceného rozsahu těchto účetních výkazů v prvních letech zkoumání. U Kralickova quicktestu byly počítány pouze roky 2014-2017 z důvodu dopočítávání provozního cash flow podniku. Na závěr analytické části byla použita metoda SWOT, která přehledně zobrazila silné a slabé stránky podniku a hrozby a příležitosti, které na něj působí. Na základě tohoto přehledu byla zvolena strategie WO. Která využívá zjištěné příležitosti a snaží se zredukovat slabé stránky podniku.

V návrhové části byly následně rozvedeny návrhy a doporučení, které podpoří navrhovanou strategii. Jednalo se o zavedení strategického řízení do procesů podniku, změna organizační struktury podniku. Zavedení finančního managementu a controllingu do společnosti, které měli napomoci snížení nákladů a efektivnímu dosahování strategických cílů. Na podporu prodeje zde byl návrh na aktualizaci webových stránek a

zavedení reklamy ve vyhledávací síti. Jako jeden s posledních návrhu se týkal benefitů a motivace pracovníků. Motivace formou odměn měla napomoci k aktivnímu zapojení pracovníků do zlepšení fungování podniku a dosahování stanovených cílů. Jelikož podnik neměl téměř žádné benefity bylo zde navrženo několik možností, aby se zabránilo možnému odchodu stávajících pracovníků a podpořila se vyjednávací pozice při jejich nabírání. Dalšími doporučeními a návrhy bylo stanovení investičního plánu a návrhu spolupráce se vzdělávacími institucemi.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- (1) VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1069-2.
- (2) ZICHOVÁ, Jaroslava. *Živnostenské podnikání*. Ostrava: Key Publishing, 2008. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-001-9.
- (3) Zákon č. 89/2012 Sb. občanský zákoník ze dne 3. února 2012.
- (4) SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
- (5) DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
- (6) Zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích) ze dne 25. ledna 2012.
- (7) ŠEBESTÍKOVÁ, Viola. Společnost s ručením omezeným – vznik. Daně, účetnictví, právo, práce a mzdy pro profesionály [online]. 2014 [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <http://www.du.cz/33/spolecnost-s-rucenim-omezenym-vznikuniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Eko6xnlHpnKDY7b1PN9ZgYr2ZspOsA8wwA/?query=p%F9j%E8ka%20spole%E8n%EDka%20do%20spole%E8nosti%20s%20ru%E8en%EDm%20omezen%FDm&serp=1&justlogged=1>
- (8) KOPŘIVA, J. *Přeměny obchodních společností a družstev* [přednáška]. Brno: VUT Brno, 6. 2. 2019
- (9) SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
- (10) UNIMAN [online]. Velké Tresné: Uniman, 2019 [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <http://www.uniman.cz/>

- (11) CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. ISBN 978-80-244-2963-2.
- (12) DEDOUCHOVÁ, Marcela a Karel BUCHTA. *Strategie podniku*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.
- (13) MARKETING THEORIES – PESTEL ANALYSIS. In: *Professional Academy* [online]. Cambridge: Cambridge Professional Academy, c2019 [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://www.professionalacademy.com/blogs-and-advice/marketing-theories---pestel-analysis>
- (14) MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- (15) ZICH, J. *Strategický management* [přednáška]. Brno: VUT Brno, 6. 3. 2019
- (16) HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.
- (17) PORTER, M. E. *Competitive Strategy (Orig.): Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Free Press. 1980.
- (18) TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck, 2014. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-507-7.
- (19) GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN ISBN978-80-251-2621-9.
- (20) SCHWERING, Randolph. *Leadership & Organization Development Journal: Focusing leadership through force field analysis: new variations on a venerable planning tool* [online]. 2003, sv. 24(čís. 7/8), 361-370 [cit. 2019-05-10]. ISSN 0143-7739.
- (21) SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN ISBN978-80-247-4644-9.

- (22) PORTER, MICHAEL E. *Competitive Advantage*. First Free Press Export Edition: Free Press, 2004. ISBN 0-7432-6087-2.
- (23) KOVANICOVÁ, Dana a Pavel KOVANIC. *Poklady skryté v účetnictví*. 6., aktualiz. vyd. Praha: Polygon, 2001. ISBN 80-7273-047-9.
- (24) BLAHA, Zdenek Sid a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-145-3.
- (25) LANDA, Martin. *Jak číst finanční výkazy: [analýza účetních výkazů, hodnocení finanční výkonnosti, měření efektivnosti investic : případové studie, příklady, koncepce podnikového účetního systému]*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1994-5.
- (26) RŮČKOVÁ, Petra a RŮČKOVÁ. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.
- (27) MRKVIČKA, Josef. *Finanční analýza*. 2., přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2006. ISBN 80-7357-219-2.
- (28) REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. Praha: Grada, 2012. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-1835-4.
- (29) FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-802-4739-854.
- (30) KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-713-5.
- (31) SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.
- (32) KRALICEK, Peter. *Základy finančního hospodaření: bilance : účet zisků a ztrát : cash-flow : základy kalkulace : finanční plánování : systémy včasného varování*. Praha: Linde, 1993. New business line. ISBN 80-856-4711-7.
- (33) NEUMAIEROVÁ, Inka; NEUMAIER, Ivan Index IN05 : Index IN05. *In Evropské finanční systémy : Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference*. Brno : Masarykova univerzita v Brně, 2005. s. 143-146. Dostupné z

WWW: <http://is.muni.cz/do/1456/sborniky/2005/evropske-financni-systemy-2005.pdf>.

- (34) Použité bankrotní modely. In: *FinanAnalysis* [online]. Praha: Atlantis PC, c2000-2019 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: <http://www.finananalysis.cz/pouzite-bankrotni-modely.html>
- (35) Úplný výpis z obchodního rejstříku společnosti ABC, s.r.o. In: *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, c2012-2015 [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=566763&typ=UPLNY>
- (36) Účetní závěrky a jejich přílohy 2013-2017 společnosti ABC, s.r.o. In: *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, c2012-2015 [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=566763>
- (37) Finanční trhy: Vybrané devizové kurzy. *Česká národní banka* [online]. Praha: ČNB, c2019 [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/financni-trhy/devizovy-trh/kurzy-devizoveho-trhu/kurzy-devizoveho-trhu/vybrane.html?od=01.12.2017&do=31.12.2017&mena=EUR&format=html>
- (38) O společnosti. *ABC* [online]. Velké Tresné: ABC, c2019 [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <http://www.uniman.cz/o-spolecnosti/>
- (39) HLAVNÍ ÚČETNÍ, JEDNATEL, ZAMĚSTNANCI, *O společnosti ABC, s.r.o.* [ústní sdělení]. ABC s.r.o. Velké Tresné 56, Rovečné. 2019
- (40) Produkty. *ABC* [online]. Velké Tresné: Uniman, c2019 [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <http://www.uniman.cz/produkty/>
- (41) Reference. *ABC* [online]. Velké Tresné: Uniman, c2019 [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <http://www.uniman.cz/reference/>
- (42) KRAJSKÁ SPRÁVA ČESKÉHO STATISTICKÉHO ÚŘADU V JIHLAVĚ. *STATISTICKÁ ROČENKA KRAJE VYSOČINA* [online]. ČSÚ, 2018, **2018** [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statisticka-rocenka-kraje-vysocina-2018#>

- (43) Podíl nezaměstnaných osob, pracovní místa v evidenci úřadu práce: Česká republika. In: *Veřejná databáze* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2019 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM09&z=T&f=TABULKA&katalog=30853&str=v170&c=v3~3__RP2018
- (44) Podíl nezaměstnaných osob, pracovní místa v evidenci úřadu práce: Kraj Vysočina. In: *Veřejná databáze* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2019 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM09&z=T&f=TABULKA&katalog=30853&str=v172&c=v3~3__RP2018&u=v172__VUZEMI__100__3107
- (45) Podíl nezaměstnaných osob, pracovní místa v evidenci úřadu práce: Žďár nad Sázavou. In: *Veřejná databáze* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2019 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM09&z=T&f=TABULKA&katalog=30853&str=v171&c=v3~3__RP2018&u=v171__VUZEMI__101__40690
- (46) Počet zaměstnanců a průměrné hrubé měsíční mzdy: Česká republika. In: *Veřejná databáze* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2019 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=MZD01-A&z=T&f=TABULKA&skupId=855&katalog=30852&pvo=MZD01-A&evo=v208_!_MZD-LEG4_1#w=
- (47) Počet zaměstnanců a průměrné hrubé měsíční mzdy: Kraj Vysočina. In: *Veřejná databáze* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2019 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=MZD01-A&z=T&f=TABULKA&skupId=855&katalog=30852&pvo=MZD01-A&evo=v208_!_MZD-LEG4_1#w=

- (48) Průměrné hrubé měsíční mzdy podle klasifikace zaměstnání - mezikrajské srovnání. In: *Veřejná databáze* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2019 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt-parametry&z=T&f=TABULKA&katalog=30852&pvo=MZD08&sp=A&c=v3~8__RP2017&str=v52
- (49) Panorama zpracovatelského průmyslu ČR: CZ-NACE 25. In: *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, c2005-2019 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/cz/panorama-interaktivni-tabulka.html?fbclid=IwAR0eUMM3_iIbkwf3nBgAVMdepAdEUYynOkFUNp9WzBL8gCyJWqaN8uuUq0
- (50) Vzdělanostní struktura obyvatelstva v Kraji Vysočina. In: *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2014 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xj/vzdelanostni_struktura_obyvatelstva_v_kraji_vysocina
- (51) Hrubý domácí produkt ČR výdajovou metodou: Meziroční index (%). In: *Veřejná databáze* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2019 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=NUC02-S4&z=T&f=TABULKA&skupId=486&katalog=30832&pvo=NUC02-S4>
- (52) HDP Výrobní metoda. In: *Český statistický úřad: Databáze národních účtů* [online]. Praha: Český statistický úřad, c2019 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenkavyber.makroek_prod
- (53) HDP Výdajová metoda. In: *Český statistický úřad: Databáze národních účtů* [online]. Praha: Český statistický úřad, c2019 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenkavyber.makroek_vydaj
- (54) Iron ore prices from 2003 to 2018 (in U.S. dollars per dry metric ton unit). In: *Statista* [online]. New York: Statista, 2019 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/282830/iron-ore-prices-since-2003/>

- (55) O nás. In: *Prestar* [online]. Opava: Prestar, 2019 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: <http://prestar.cz/o-nas/>
- (56) *ABC* [online]. Velké Tresné: ABC, 2019 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: <http://www.uniman.cz/>
- (57) *Organizační struktura*. Velké Tresné: ABC, 2019.
- (58) KODEX CHOVÁNÍ SPOLEČNOSTI SPANSET. In: *uniman* [online]. Velké Tresné: Uniman, 2019 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: http://www.uniman.cz/underwood/download/files/Kodex_chovn_spolenosti_SpanSet.pdf
- (59) SVATOŠOVÁ, V. *Mezinárodní finance* [přednášky]. Brno: VUT Brno, 2019
- (60) *SAB* [online]. Praha: SAB Finance, 2019 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: <https://forward.sab.cz>
- (61) Měnové opce a zajištění kurzového rizika. In: RUML, Michal. *FINANCE.CZ* [online]. Praha: FINANCE.CZ, 2008 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/zpravy/finance/174126-menove-opce-a-zajisteni-kurzoveho-rizika/>
- (62) Finanční analytik. In: *Platy.cz* [online]. Praha: Profesia CZ, c1997-2019 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: <https://www.platy.cz/platy/ekonomika-finance-ucetnictvi/financni-analytik>
- (63) Srovnání variant: Pohoda. *STORMWARE* [online]. Jihlava: STORMWARE, c2019 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: <https://www.stormware.cz/pohoda/varianty.aspx>
- (64) Ceník POHODA Business Intelligence 2019. *STORMWARE* [online]. Jihlava: STORMWARE, c2019 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: <https://www.stormware.cz/pohoda/business-intelligence/cenik/>
- (65) Ceník programu POHODA. *STORMWARE* [online]. Jihlava: STORMWARE, c2019 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: <https://www.stormware.cz/pohoda/cenik.aspx>

- (66) Ceník: Srovnání a ceník kompletů Money S3. *Money* [online]. Brno: Solitea Česká republika, c2019 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: <https://money.cz/produkty/ekonomicke-systemy/money-s3/cenik/>
- (67) Služby: Ceník aktualizace kompletů. *Money* [online]. Brno: Solitea Česká republika, c2019 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: <https://money.cz/produkty/ekonomicke-systemy/money-s3/sluzby/podpora-a-aktualizace/>
- (68) Ceník. *MRP* [online]. MRP-Informatics, c2019 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: <https://www.mrp.cz/cenik.asp#Vizualni>
- (69) Odborná učiliště Žďár nad Sázavou. In: *SeznamŠkol.eu* [online]. Havlíčkův Brod: just4web.cz, C2009-2016 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: <http://www.seznamskol.eu/typ/odborne-uciliste/?kraj=vysocina&okres=zdar-nad-sazavou>
- (70) *Vysoká škola polytechnická Jihlava* [online]. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, c2019 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: <https://www.vspj.cz/>
- (71) Účetnictví a finanční řízení podniku. *Vysoké učení technické v Brně* [online]. Brno: VUT v Brno, c2019 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/programy/obor/12481>
- (72) SCHÜLLER, D. *Marketingové aplikace* [přednášky]. Brno: VUT Brno, 2018
- (73) CENOVÉ PODMÍNKY. In: *VELETRHY BRNO* [online]. Brno: VELETRHY BRNO, c2019 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: <https://ibap.bvv.cz/files/gop/2019010/event/AP8812C.pdf>
- (74) Předplatné: Prémiové plány. In: *WIX* [online]. Tel Aviv: Wix.com, c2006-2019 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: <https://cs.wix.com/upgrade/website>
- (75) Ceník: Orientační ceník. *Agionet* [online]. Plzeň: Agionet, c1999-2019 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: <https://www.agionet.cz/cenik/orientacni-cenik>
- (76) Ceník: Ceník. *Agionet* [online]. Plzeň: Agionet, c1999-2019 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: <https://www.agionet.cz/cenik/cenik>

(77) Ceník. *WEBMATO.CZ* [online]. Rosice: SHOPEA.CZ, c2019 [cit. 2019-05-11].

Dostupné z: <https://www.webmato.cz/cenik/>

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

A – Aktiva

apod. – a podobně

atd. – a tak dále

B2B – business to business

B2C – business to costumers

CZK – česká koruna

ČNB – Česká národní banka

ČR – Česká republika

DFM – dlouhodobý finanční majetek

DHM – dlouhodobý hmotný majetek

DM – dlouhodobý majetek

DNM – dlouhodobý nehmotný majetek

DP – diplomová práce

EAT - Earnings after tax

EBDIT - Earnings before depreciation, interest and tax

EBIT - Earnings before interest and tax

EBT - Earnings before tax

EHP – Evropský hospodářský prostor

ERP – Enterprise Resource Planning

EU – Evropská unie

EUR – eura

FO – fyzická osoba

HDP – Hrubý domácí produkt

HMVaJS – Hmotné movité věci a jejich soubory

IN – index Neumaierových
IT – informační technologie
KBÚ – krátkodobé bankovní úvěry a výpomoci
Kč – Koruna česká
KZ – krátkodobé závazky
OA – oběžná aktiva
PC – personal computer
PO – právnická osoba
resp. – respektive
ROA – Return of assets
ROCE – Return on Capital Employed
ROE – Return on Equity
ROS - Return on Sales
SO – strengths, opportunities
ST – strengths, threats
Ú – nákladové úroky
ÚO – účetní období
USD – americký dolar
VH – výsledek hospodaření
VK – vlastní kapitál
VZZ – výkaz zisků a ztrát
WO – weak, opportunities
WT – weak, threats
ZK – základní kapitál

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

OBRÁZEK Č. 1: ČLENĚNÍ OBCHODNÍCH KORPORACI	16
OBRÁZEK Č. 2: OKOLÍ PODNIKU	20
OBRÁZEK Č. 3: PORTERŮV MODEL PĚTI SIL	27
OBRÁZEK Č. 4: MCKINSEYHO MODEL 7S.....	35
OBRÁZEK Č. 5: HIEARCHIE STRATEGIÍ VE FIRMĚ	36
OBRÁZEK Č. 6: HIEARCHIE STRATEGIÍ VE FIRMĚ	37
OBRÁZEK Č. 7: ROZDĚLENÍ METOD FINANČNÍ ANALÝZY	42
OBRÁZEK Č. 8: DIAGRAM SWOT ANALÝZY	55
OBRÁZEK Č. 9: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PODNIKU ABC.....	84
OBRÁZEK Č. 10: NAVRHOVANÉ ORGANIZAČNÍ SCHÉMA PODNIKU ABC	121

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

TABULKA Č. 1: ČLENĚNÍ PODNIKŮ DLE DOPORUČENÍ EVROPSKÉ KOMISE	15
TABULKA Č. 2: ALGORITMUS KRÁLICKOVA QUICKTESTU	52
TABULKA Č. 3: KRITÉRIA HODNOCENÍ IN 05	53
TABULKA Č. 4: HODNOTY PODNIKU PRO URČENÍ JEHO VELIKOSTI.....	58
TABULKA Č. 5: OBYVATELSTVO KRAJE VYSOČINA VE VĚKU 15 A VÍCE LET PODLE VZDĚLÁNÍ	67
TABULKA Č. 6: UKAZATELE LIKVIDITY V LETECH 2013-2017	98
TABULKA Č. 7: UKAZATELE RENTABILITY V LETECH 2013-2017.....	101
TABULKA Č. 8: UKAZATELE ZADLUŽENOSTI V LETECH 2013-2017.....	104
TABULKA Č. 9: UKAZATELE AKTIVITY 1 V LETECH 2013-2017.....	106
TABULKA Č. 10: UKAZATELE AKTIVITY 2 (DNY) V LETECH 2013-2017	107
TABULKA Č. 11: VSTUPNÍ HODNOTY PRO KRÁLICKUV QUICKTEST.....	109
TABULKA Č. 12: VÝSLEDKY JEDNOTLIVÝCH UKAZATELŮ A JEJICH BODOVÉ HODNOCENÍ KRÁLICKOVA QUICKTESTU	109
TABULKA Č. 13: BODOVÉ HODNOCENÍ KRÁLICKOVA QUICKTESTU	110
TABULKA Č. 14: INTERPRETACE HODNOTO IN 05	111
TABULKA Č. 15: VÝSLEDKY IN 05.....	111
TABULKA Č. 16: NÁKLADY NA PROGRAM POHODA PREMIUM.....	128
TABULKA Č. 17: NÁKLADY NA PROGRAM MONEY S3.....	128
TABULKA Č. 18: NÁKLADY NA PROGRAM MRP – VIZUÁLNÍ ÚČETNÍ SYSTÉM.....	129
TABULKA Č. 19: NÁKLADY NA BENEFITY PRO ZAMĚSTNANCE	133
TABULKA Č. 20: NÁKLADY NA ÚČAST NA STROJNÍM VELETRHU V BRNĚ	139
TABULKA Č. 21: NÁKLADY NA AKTUALIZACI WEBOVÝCH STRÁNEK VARIANTA 1.....	140
TABULKA Č. 22: ORIENTAČNÍ NÁKLADY NA AKTUALIZACI WEBOVÝCH STRÁNEK.....	142

TABULKA Č. 23: NÁKLADY NA AKTUALIZACI WEBOVÝCH STRÁNEK VARIANTA 2.....	142
TABULKA Č. 24: NÁKLADY NA AKTUALIZACI WEBOVÝCH STRÁNEK VARIANTA 3.....	143
TABULKA Č. 25: NÁKLADY NA SPRÁVU WEBOVÉ REKLAMY.....	144

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

GRAF Č. 1: PODÍL NEZAMĚSTNANOSTI V % NA ÚZEMÍ ČR, KRAJE VYSOČINA A ŽĎÁRU NAD SÁZAVOU	65
GRAF Č. 2: POČET UHAZEČŮ O ZAMĚSTNÁNÍ NA JEDNO PRACOVNÍ MÍSTO NA ÚZEMÍ KRAJE VYSOČINA A ŽĎÁRU NAD SÁZAVOU	66
GRAF Č. 3: PRŮMĚRNÉ MZDY V KČ NA ÚZEMÍ ČR, KRAJE VYSOČINA, V OBORU CZ NACE 25 A VE ZKOUMANÉM PODNIKU	67
GRAF Č. 4: VÝVOJ HDP 2008-2017 v %.....	70
GRAF Č. 5: VÝVOJ KURZU CZK/EUR V LETECH 2013-2018.....	71
GRAF Č. 6: VÝVOJ CEN ŽELEZNÉ RUDY V LETECH 2003-2018.....	72
GRAF Č. 7: BĚŽNÁ LIKVIDITA L3 V LETECH 2013-2017	98
GRAF Č. 8: POHOTOVÁ LIKVIDITA L2 V LETECH 2013-2017	99
GRAF Č. 9: PENĚŽNÍ LIKVIDITA L1 V LETECH 2013-2017.....	100
GRAF Č. 10: ROA V LETECH 2013-2017	102
GRAF Č. 11: ROS V LETECH 2013-2017.....	103
GRAF Č. 12: ROE V LETECH 2013-2017	104
GRAF Č. 13: CELKOVÁ ZADLUŽENOST (DEBT RATIO) V LETECH 2013-2017.....	105
GRAF Č. 14: ÚROKOVÉ KRYTÍ V LETECH 2013-2017	106
GRAF Č. 15: DOBA OBRATU ZÁVAZKŮ A POHLEDÁVEK V LETECH 2013-2017.....	107

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Rozvaha roku 2013-2017

Příloha 2: Výkaz zisku a ztrát 2013-2017

Příloha 3: Vertikální analýza rozvahy roku 2013-2017

Příloha 4: Vertikální analýza VZZ roku 2013-2017

Příloha 5: Horizontální analýza rozvahy roku 2013-2017

Příloha 6: Horizontální analýza VZZ roku 2013-2017

Příloha 7: Nová organizační struktura

Příloha 8: Současná organizační struktura

Příloha 1: Rozvaha roku 2013-2017

Rozvaha k 31. 12. (v celých tisících Kč)					
AKTIVA	2013	2014	2015	2016	2017
AKTIVA CELKEM	24 947,00	26 526,00	26 041,00	27 468,00	30 847,00
A. Pohledávky za upsaný základní kapitál	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B. Dlouhodobý majetek	2 903,00	4 354,00	3 529,00	3 579,00	10 684,00
B.I. Dlouhodobý nehmotný majetek	51,00	35,00	35,00	38,00	108,00
. B.I.1. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. B.I.2. Ocenitelná práva	0,00	0,00	35,00	35,00	0,00
. B.I.2.1. Software	0,00	0,00	35,00	35,00	0,00
. B.I.2.2. Ostatní ocenitelná práva	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. B.I.3. Goodwill	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. B.I.4. Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	0,00	0,00	0,00	0,00	108,00
. B.I.5. Poskytnuté zálohy na dl.neh.maj.a nedok.DNIM	0,00	0,00	0,00	3,00	0,00
. B.I.5.1. Poskytnuté zálohy na dl. nehmotný majetek	0,00	0,00	0,00	3,00	0,00
. B.I.5.2. Nedokončený dlouhodobý nehm.majetek	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B.II. Dlouhodobý hmotný majetek	2 852,00	4 319,00	3 494,00	3 541,00	10 576,00
. B.II.1. Pozemky a stavby	0,00	0,00	1 131,00	1 084,00	7 462,00
. B.II.1.1. Pozemky	0,00	0,00	12,00	12,00	1 826,00
. B.II.1.2. Stavby	0,00	0,00	1 119,00	1 072,00	5 636,00
. B.II.2. Hmotné movité věci a jejich soubory	0,00	0,00	2 141,00	2 240,00	2 902,00
. B.II.3. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. B.II.4. Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	0,00	0,00	222,00	217,00	212,00
. B.II.4.1. Pěstitelské celky trvalých porostů	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. B.II.4.2. Dospělá zvířata a jejich skupiny	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. B.II.4.3. Jiný dlouhodobý hmotný majetek DHM	0,00	0,00	0,00	217,00	212,00
. B.II.5. Poskytnuté zál.na DHIM a nedokončený DHIM	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B.III. Dlouhodobý finanční majetek	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. B.III.1. Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. B.III.2. Zápůjčky a úvěry-ovládaná nebo ovládající os.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. B.III.3. Podíly - podstatný vliv	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. B.III.4. Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. B.III.5. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. B.III.6. Zápůjčky a úvěry - ostatní	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. B.III.7. Ostatní dlouhodobý finanční majetek	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. B.III.7.1. Jiný dlouh. finanční majetek	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. B.III.7.2. Poskytnuté zál. na dl. finanční majetek	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
C. Oběžná aktiva	22 084,00	22 186,00	22 528,00	23 960,00	20 119,00
C.I. Zásoby	11 667,00	9 778,00	8 367,00	8 483,00	8 846,00
. C.I.1. Materiál	0,00	0,00	2 994	2 942	3 113
. C.I.2. Nedokončená výroba a polotovary	0,00	0,00	2 165	2 070	2 325
. C.I.3. Výrobky a zboží	0,00	0,00	3 208,00	3 471,00	3 408,00

. C.I.3.1. Výrobky	0,00	0,00	2 649	2 923	2 878
. C.I.3.2. Zboží	0,00	0,00	559,00	548,00	530,00
. C.I.4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. C.I.5. Poskytnuté zálohy na zásoby	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
C.II. Pohledávky	9 756,00	11 403,00	10 921,00	12 652,00	10 865,00
. C.II.1. Dlouhodobé pohledávky	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. C.II.1.1. Pohledávky z obchodních vztahů	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. C.II.1.2. Pohledávky -ovládaná nebo ovládající osoba	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. C.II.1.3. Pohledávky - podstatný vliv	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. C.II.1.4. Odložená daňová pohledávka	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. C.II.1.5. Pohledávky - ostatní	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. C.II.1.5.1. Pohledávky za společníky	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. C.II.1.5.2. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. C.II.1.5.3. Dohadné účty aktivní	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. C.II.1.5.4. Jiné pohledávky	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. C.II.2. Krátkodobé pohledávky	9 756,00	11 403,00	10 921,00	12 652,00	10 865,00
. C.II.2.1. Pohledávky z obchodních vztahů	0,00	0,00	10 728	12 473	10 661
. C.II.2.2. Pohledávky-ovládaná nebo ovládající osoba	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. C.II.2.3. Pohledávky - podstatný vliv	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. C.II.2.4. Pohledávky - ostatní	0,00	0,00	193,00	179,00	204,00
. C.II.2.4.1. Pohledávky za společníky	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. C.II.2.4.2. Sociální zabezpečení a zdravot.pojištění	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. C.II.2.4.3. Stát - daňové pohledávky	0,00	0,00	18	0,00	0,00
. C.II.2.4.4. Krátkodobé poskytnuté zálohy	0,00	0,00	175	179	204
. C.II.2.4.5. Dohadné účty aktivní	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. C.II.2.4.6. Jiné pohledávky	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
C.III. Krátkodobý finanční majetek	0,00	0,00	600,00	0,00	0,00
. C.III.1. Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. C.III.2. Ostatní krátkodobý finanční majetek	0,00	0,00	600,00	0,00	0,00
C.IV. Peněžní prostředky	661,00	1 005,00	2 640,00	2 825,00	408,00
. C.IV.1. Peněžní prostředky v pokladně	0,00	0,00	54	67	20
. C.IV.2. Peněžní prostředky na účtech	0,00	0,00	2 586	2 758	388
D. Časové rozlišení aktiv	-40,00	-14,00	-16,00	-71,00	44,00
. D.1. Náklady příštích období	0,00	0,00	-16	-71	44
. D.2. Komplexní náklady příštích období	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. D.3. Příjmy příštích období	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PASIVA	2013	2014	2015	2016	2017
PASIVA CELKEM	24 947,00	26 526,00	26 041,00	27 468,00	30 847,00
A. Vlastní kapitál	12 804,00	14 144,00	15 146,00	15 777,00	18 392,00
. A.I. Základní kapitál	4 200	4 200	4 200	4 200	4 200
. A.I.1. Základní kapitál	4 200	4 200	4 200	4 200	4 200
. A.I.2. Vlastní podíly	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. A.I.3. Změny základního kapitálu	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

. A.II. Ážio a kapitálové fondy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. A.II.1. Emisní ážio	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. A.II.2. Kapitálové fondy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. A.II.2.1. Ostatní kapitálové fondy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. A.II.2.2. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. A.II.2.3. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. A.II.2.4. Rozdíly z přeměn obchodních korp.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. A.II.2.5. Rozdíly z ocenění při přeměnách obch.korp.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. A.III. Fondy ze zisku	427,00	443,00	510,00	561,00	592,00
. A.III.1. Ostatní rezervní fondy			510	561	592
. A.III.2. Statutární a ostatní fondy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. A.IV. Výsledek hospodaření minulých let	7 846,00	8 161,00	9 434	10 386	10 984
. A.IV.1. Nerozdělený zisk minulých let			9 434	10 386	10 984
. A.IV.2. Neuhrazená ztráta minulých let	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. A.IV.3. Jiný výsledek hospodaření minulých let	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. A.V. Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	331,00	1 340,00	1 002,00	630,00	2 616,00
. A.VI. Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B+C CIZÍ ZDROJE	12 143,00	12 382,00	10 895,00	11 691,00	12 073,00
B. Rezervy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. B.1. Rezerva na důchody a podobné závazky	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. B.2. Rezerva na daň z příjmů	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. B.3. Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. B.4. Ostatní rezervy	0,00	0,00	0,00	0,00	
C. Závazky	12 143,00	12 382,00	10 895,00	11 691,00	12 073,00
. C.I. Dlouhodobé závazky	1 339,00	2 583,00	0,00	0,00	0,00
. C.I.1. Vydané dluhopisy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. C.I.1.1. Vyměnitelné dluhopisy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. C.I.1.2. Ostatní dluhopisy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. C.I.2. Závazky k úvěrovým institucím	1 339,00	2 583,00	0,00	0,00	0,00
. C.I.3. Dlouhodobé přijaté zálohy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. C.I.4. Závazky z obchodních vztahů	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. C.I.5. Dlouhodobé směnky k úhradě	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. C.I.6. Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. C.I.7. Závazky - podstatný vliv	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. C.I.8. Odložený daňový závazek	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. C.I.9. Závazky - ostatní	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. C.I.9.1. Závazky ke společníkům	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. C.I.9.2. Dohadné účty pasivní	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. C.I.9.3. Jiné závazky	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. C.II. Krátkodobé závazky	10 804,00	9 799,00	10 895,00	11 691,00	12 073,00
. C.II.1. Vydané dluhopisy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. C.II.1.1. Vyměnitelné dluhopisy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

. C.II.1.2. Ostatní dluhopisy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. C.II.2. Závazky k úvěrovým institucím	0,00	0,00	0,00	0,00	5 958
. C.II.3. Krátkodobé přijaté zálohy	0,00	0,00	401,00	31,00	278,00
. C.II.4. Závazky z obchodních vztahů	0,00	0,00	6 868	8 180	5 195
. C.II.5. Krátkodobé směnky k úhradě	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. C.II.6. Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. C.II.7. Závazky - podstatný vliv	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. C.II.8. Závazky ostatní	0,00	0,00	3 626,00	3 480,00	642,00
. C.II.8.1. Závazky ke společníkům	0,00	0,00	2 613	2 605	0
. C.II.8.2. Krátkodobé finanční výpomoci	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. C.II.8.3. Závazky k zaměstnancům	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. C.II.8.4. Závazky ze sociálního zabezpečení	0,00	0,00	247	300	126
. C.II.8.5. Stát - daňové závazky a dotace	0,00	0,00	763	570	525
. C.II.8.6. Dohadné účty pasivní	0,00	0,00	3	5	-9
. C.II.8.7. Jiné závazky	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
D. Časové rozlišení pasiv	0,00	0,00	0	0	382
. D.1. Výdaje příštích období	0,00	0,00	0,00	0,00	382
. D.2. Výnosy příštích období	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Příloha 2: Výkaz zisku a ztrát z roku 2013-2017

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY k 31. 12. (v celých tisících Kč)					
	2013	2014	2015	2016	2017
I. Tržby z prodeje výrobků a služeb	48 772,00	51 659,00	50 233	52 169	58 287
II. Tržby za prodej zboží	5 811,00	5 618,00	11 378,00	8 366,00	7 584,00
A. Výkonová spotřeba	34 488,00	34 817,00	36 502,00	35 152,00	38 709,00
. A.1. Náklady vynaložené na prodané zboží	5 222,00	5 159,00	9 991,00	7 337,00	6 341,00
. A.2. Spotřeba materiálu a energie	29 266,00	29 658,00	21 193	21 287	24 880
. A.3. Služby	0,00	0,00	5 318	6 528	7 488
* Obchodní marže	589,00	459,00	387,00	025,00	247,00
B. Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	0,00	0,00	1 716	-722	-209
C. Aktivace	0,00	0,00	-76	0,00	-9
* Výkony	48 772,00	51 659,00	48 593,00	52 891,00	58 505,00
* Přidaná hodnota	20 095,00	22 460,00	23 469,00	26 105,00	27 380,00
D. Osobní náklady	18 785,00	20 029,00	20 374,00	20 947,00	21 723,00
. D.1. Mzdové náklady	0,00	0,00	15 084	15 501	16 079
. D.2. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní poj. a ost.náklady	0,00	0,00	5 290,00	5 446,00	5 644,00
. D.2.1. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0,00	0,00	5 089	5 187	5 374
. D.2.2. Ostatní náklady	0,00	0,00	201	259	270
E. Úpravy hodnot v provozní oblasti	781,00	599,00	901,00	828,00	918,00
. E.1. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	781,00	599,00	901	828	918
. E.1.1. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmot. a hmotného maj.-trvalé	781,00	599,00	901	828	918
. E.1.2. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmot. a hmotného maj.-dočasné	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. E.2. Úprava hodnot zásob	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. E.3. Úpravy hodnot pohledávek	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
III. Ostatní provozní výnosy	358,00	430,00	605,00	615,00	417,00
. III.1. Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	0,00	0,00	0	0	45
. III.2. Tržby z prodaného materiálu	698,00	635,00	733	609	930
. III.3. Jiné provozní výnosy	- 340,00	- 205,00	-128	6	-558
F. Ostatní provozní náklady	194,00	183,00	036,00	573,00	041,00
. F.1. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0,00	0,00	0,00	0	39
. F.2. Zůstatková cena prodaného materiálu	1,00	17,00	111	105	156
. F.3. Daně a poplatky	54,00	42,00	242	53	617
. F.4. Rezervy v prov. oblasti a komplex.nákl. příštích obd.	- 32,00	- 6,00	0,00	0,00	0,00
. F.5. Jiné provozní náklady	171,00	130,00	683	3 415	229
* Provozní výsledek hospodaření	693,00	079,00	763,00	372,00	115,00

IV. Výnosy z dlouhodobého fin. majetku -podíly	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. IV.1. Výnosy z podílů-ovládaná nebo ovládající osoba	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. IV.2. Ostatní výnosy z podílů	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
G. Náklady vynaložené na prodané podíly	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
V. Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. V.1. Výnosy z ost. dlouhodobého fin. - ovládaná nebo ovládající osoba	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. V.2. Ostatní výnosy z ost. dlouhodobého fin. majetku	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
H. Náklady související s ostatním .dlouh. fin. majetkem	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VI. Výnosové úroky a podobné výnosy	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. VI.1. Výnos.úroky a pod.výnosy ovládaná nebo ovládající oso	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. VI.2. Ost. výnosové úroky a podobné výnosy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
I. Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
J. Nákladové úroky a podobné náklady	142,00	137,00	78,00	72,00	95,00
. J.1. Náklad. úroky a pod. nákl.-ovl.nebo ovládající os.	142,00	137,00	78,00	72,00	95,00
. J.2. Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VII. Ostatní finanční výnosy	576,00	153,00	112	42	88
K. Ostatní finanční náklady	706,00	537,00	563	467	922
* Finanční výsledek hospodaření	- 270,00	- 521,00	- 529,00	- 497,00	- 929,00
** Výsledek hospodaření před zdaněním(+/-)	366,00	1 549,00	1 234,00	875,00	3 186,00
L. Daň z příjmů	35,00	209,00	232,00	245,00	570,00
. L.1. Daň z příjmů splatná	35,00	209,00	232	245	570
. L.2. Daň z příjmů odložená (+/-)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
** Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	331,00	1 340,00	1 002,00	630,00	2 616,00
M. Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
*** Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	331,00	1 340,00	1 002,00	630,00	2 616,00
	55	57	62	61	66
* Čistý obrat za účetní období	519,00	860,00	328,00	192,00	376,00

Příloha 3: Vertikální analýza rozvahy roku 2013-2017

Vertikální analýza ROZVAHY (v %)					
AKTIVA	2013	2014	2015	2016	2017
AKTIVA CELKEM	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
A. Pohledávky za upsaný základní kapitál	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
B. Dlouhodobý majetek	11,64%	16,41%	13,55%	13,03%	34,64%
B.I. Dlouhodobý nehmotný majetek	0,20%	0,13%	0,13%	0,14%	0,35%
. B.I.2. Ocenitelná práva	0,00%	0,00%	0,13%	0,13%	0,00%
. B.I.2.1. Software	0,00%	0,00%	0,13%	0,13%	0,00%
. B.I.4. Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,35%
. B.I.5. Poskytnuté zálohy na dl. neh. maj.a nedok.DNIM	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,01%
. B.I.5.1. Poskytnuté zálohy na dl. nehmotný majetek	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,01%
. B.I.5.2. Nedoničený dlouhodobý nehm. majetek	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
B.II. Dlouhodobý hmotný majetek	11,43%	16,28%	13,42%	12,89%	34,29%
. B.II.1. Pozemky a stavby	0,00%	0,00%	4,34%	3,95%	24,19%
. B.II.1.1. Pozemky	0,00%	0,00%	0,05%	0,04%	5,92%
. B.II.1.2. Stavby	0,00%	0,00%	4,30%	3,90%	18,27%
. B.II.2. Hmotné movité věci a jejich soubory	0,00%	0,00%	8,22%	8,15%	9,41%
. B.II.4. Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	0,00%	0,00%	0,85%	0,79%	0,69%
. B.II.4.3. Jiný dlouhodobý hmotný majetek DHM	0,00%	0,00%	0,00%	0,79%	0,69%
B.III. Dlouhodobý finanční majetek	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
C. Oběžná aktiva	88,52%	83,64%	86,51%	87,23%	65,22%
C.I. Zásoby	46,77%	36,86%	32,13%	30,88%	28,68%
. C.I.1. Materiál	0,00%	0,00%	11,50%	10,71%	10,09%
. C.I.2. Nedokončená výroba a polotovary	0,00%	0,00%	8,31%	7,54%	7,54%
. C.I.3. Výrobky a zboží	0,00%	0,00%	12,32%	12,64%	11,05%
. C.I.3.1. Výrobky	0,00%	0,00%	10,17%	10,48%	9,48%
. C.I.3.2. Zboží	0,00%	0,00%	2,15%	2,00%	1,72%
C.II. Pohledávky	39,11%	42,99%	41,94%	46,06%	35,22%
. C.II.1. Dlouhodobé pohledávky	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
. C.II.2. Krátkodobé pohledávky	39,11%	42,99%	41,94%	46,06%	35,22%
. C.II.2.1. Pohledávky z obchodních vztahů	0,00%	0,00%	41,20%	45,41%	34,56%
. C.II.2.4. Pohledávky - ostatní	0,00%	0,00%	0,74%	0,65%	0,66%
. C.II.2.4.3. Stát - daňové pohledávky	0,00%	0,00%	0,07%	0,00%	0,00%
. C.II.2.4.4. Krátkodobé poskytnuté zálohy	0,00%	0,00%	0,67%	0,65%	0,66%
C.III. Krátkodobý finanční majetek	0,00%	0,00%	2,30%	0,00%	0,00%
. C.III.2. Ostatní krátkodobý finanční majetek	0,00%	0,00%	2,30%	0,00%	0,00%
C.IV. Peněžní prostředky	2,65%	3,79%	10,14%	10,28%	1,32%
. C.IV.1. Peněžní prostředky v pokladně	0,00%	0,00%	0,21%	0,24%	0,06%
. C.IV.2. Peněžní prostředky na účtech	0,00%	0,00%	9,93%	10,04%	1,26%
D. Časové rozlišení aktiv	-0,16%	-0,05%	-0,06%	-0,26%	0,14%
. D.1. Náklady příštích období	0,00%	0,00%	-0,06%	-0,26%	0,14%
PASIVA	2013	2014	2015	2016	2017
PASIVA CELKEM	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
A. Vlastní kapitál	51,32%	53,32%	58,16%	57,44%	59,62%
. A.I. Základní kapitál	16,84%	15,83%	16,13%	15,29%	13,62%
. A.I.1. Základní kapitál	16,84%	15,83%	16,13%	15,29%	13,62%
. A.III. Fondy ze zisku	1,71%	1,67%	1,96%	2,04%	1,92%
. A.III.1. Ostatní rezervní fondy	0,00%	0,00%	1,96%	2,04%	1,92%
. A.IV. Výsledek hospodaření minulých let	31,45%	30,77%	36,23%	37,81%	35,61%
. A.IV.1. Nerozdělený zisk minulých let	0,00%	0,00%	36,23%	37,81%	35,61%
. A.V. Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	1,33%	5,05%	3,85%	2,29%	8,48%
B+C CIZÍ ZDROJE	48,68%	46,68%	41,84%	42,56%	39,14%
B. Rezervy	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
C. Závazky	48,68%	46,68%	41,84%	42,56%	39,14%
. C.I. Dlouhodobé závazky	5,37%	9,74%	0,00%	0,00%	0,00%
. C.II. Krátkodobé závazky	43,31%	36,94%	41,84%	42,56%	39,14%
. C.II.2. Závazky k úvěrovým institucím	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	19,31%
. C.II.3. Krátkodobé přijaté zálohy	0,00%	0,00%	1,54%	0,11%	0,90%
. C.II.4. Závazky z obchodních vztahů	0,00%	0,00%	26,37%	29,78%	16,84%

. C.II.8. Závazky ostatní	0,00%	0,00%	13,92%	12,67%	2,08%
. C.II.8.1. Závazky ke společníkům	0,00%	0,00%	10,03%	9,48%	0,00%
. C.II.8.4. Závazky ze sociálního zabezpečení	0,00%	0,00%	0,95%	1,09%	0,41%
. C.II.8.5. Stát - daňové závazky a dotace	0,00%	0,00%	2,93%	2,08%	1,70%
. C.II.8.6. Dohadné účty pasivní	0,00%	0,00%	0,01%	0,02%	-0,03%
D. Časové rozlišení pasiv	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,24%
. D.1. Výdaje příštích období	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,24%

Příloha 4: Vertikální analýza VZZ roku 2013-2017

VERTIKÁLNÍ ANALÝZA VZZ (v %)					
	2013	2014	2015	2016	2017
Čistý obrat za účetní období	100%	100%	100%	100%	100%
I. Tržby z prodeje výrobků a služeb	87,85%	89,28%	80,59%	85,25%	87,81%
II. Tržby za prodej zboží	10,47%	9,71%	18,26%	13,67%	11,43%
A. Výkonová spotřeba	62,12%	60,17%	58,56%	57,45%	58,32%
. A.1. Náklady vynaložené na prodané zboží	9,41%	8,92%	16,03%	10,36%	11,05%
. A.2. Spotřeba materiálu a energie	52,71%	51,26%	34,00%	40,66%	32,07%
. A.3. Služby	0,00%	0,00%	8,53%	12,24%	9,83%
* Obchodní marže	1,06%	0,79%	2,23%	3,31%	0,37%
B. Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	0,00%	0,00%	2,75%	-1,18%	-0,31%
C. Aktivace	0,00%	0,00%	-0,12%	0,00%	-0,01%
* Výkony	87,85%	89,28%	77,96%	86,43%	88,14%
* Přidaná hodnota	36,19%	38,82%	37,65%	42,66%	41,25%
D. Osobní náklady	33,84%	34,62%	32,69%	34,23%	32,73%
. D.1. Mzdové náklady	0,00%	0,00%	24,20%	25,33%	24,22%
. D.2. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní poj. a ost. náklady	0,00%	0,00%	8,49%	8,90%	8,50%
. D.2.1. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0,00%	0,00%	8,16%	8,48%	8,10%
. D.2.2. Ostatní náklady	0,00%	0,00%	0,32%	0,42%	0,41%
E. Úpravy hodnot v provozní oblasti	1,41%	1,04%	1,45%	1,35%	1,38%
. E.1. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1,41%	1,04%	1,45%	1,35%	1,38%
. E. 1.1. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmot. a hmotného maj.-trvalé	1,41%	1,04%	1,45%	1,35%	1,38%
III. Ostatní provozní výnosy	0,64%	0,74%	0,97%	1,01%	0,63%
. III.1. Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,07%
. III.2. Tržby z prodaného materiálu	1,26%	1,10%	1,18%	1,00%	1,40%
. III.3. Jiné provozní výnosy	-0,61%	-0,35%	-0,21%	0,01%	-0,84%
F. Ostatní provozní náklady	0,35%	0,32%	1,66%	5,84%	1,57%
. F.3. Daně a poplatky	0,10%	0,07%	0,39%	0,09%	0,93%
. F.5. Jiné provozní náklady	0,31%	0,22%	1,10%	5,58%	0,35%
* Provozní výsledek hospodaření	1,25%	3,59%	2,83%	2,24%	6,20%
J. Nákladové úroky a podobné náklady	0,26%	0,24%	0,13%	0,12%	0,14%
. J.1. Náklad. úroky a pod. nákl.-ovl.nebo ovládající os.	0,26%	0,24%	0,13%	0,12%	0,14%
VII. Ostatní finanční výnosy	1,04%	0,26%	0,18%	0,07%	0,13%
K. Ostatní finanční náklady	1,27%	0,93%	0,90%	0,76%	1,39%
* Finanční výsledek hospodaření	-0,49%	-0,90%	-0,85%	-0,81%	-1,40%
** Výsledek hospodaření před zdaněním(+/-)	0,66%	2,68%	1,98%	1,43%	4,80%
L. Daň z příjmů	0,06%	0,36%	0,37%	0,40%	0,86%
** Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	0,60%	2,32%	1,61%	1,03%	3,94%
*** Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	0,60%	2,32%	1,61%	1,03%	3,94%
* Čistý obrat za účetní období	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Příloha 5: Horizontální analýza rozvahy roku 2013-2017

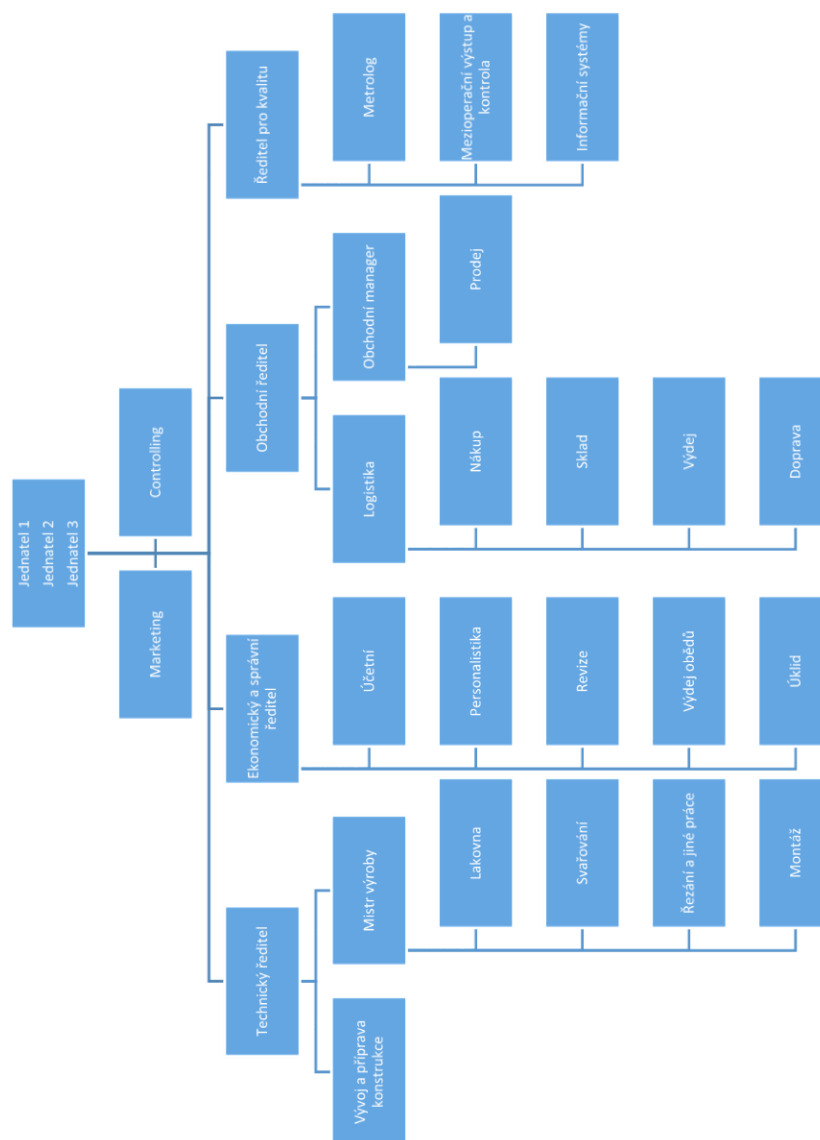
AKTIVA	Relativní změna (v %)				Absolutní změna			
	2013/2 014	2014/2 015	2015/2 016	2016/2 017	2013/2 014	2014/2 015	2015/2 016	2016/2 017
AKTIVA CELKEM	6,33	-1,83	5,48	12,30	1579	-485	1427	3379
A. Pohledávky za upsaný základní kapitál								
B. Dlouhodobý majetek	49,98	-18,95	1,42	198,52	1451	-825	50	7105
B.I. Dlouhodobý nehmotný majetek	-31,37	0,00	8,57	184,21	-16		3	70
. B.I.2. Ocenitelná práva			0,00	100,00		35		-35
. B.I.2.1. Software			0,00	100,00		35		-35
B.II. Dlouhodobý hmotný majetek	51,44	-19,10	1,35	198,67	1467	-825	47	7035
. B.II.1. Pozemky a stavby			-4,16	588,38		1131	-47	6378
. B.II.1.1. Pozemky			0,00	15116,67		12		1814
. B.II.1.2. Stavby			-4,20	425,75		1119	-47	4564
. B.II.2. Hmotné movité věci a jejich soubory			4,62	29,55		2141	99	662
. B.II.4. Ostatní dlouhodobý hmotný majetek			-2,25	-2,30		222	-5	-5
. B.II.4.3. Jiný dlouhodobý hmotný majetek DHM				-2,30			217	-5
B.III. Dlouhodobý finanční majetek								
C. Oběžná aktiva	0,46	1,54	6,36	-16,03	102	342	1432	-3841
C.I. Zásoby	-16,19	-14,43	1,39	4,28	-1889	-1411	116	363
. C.I.1. Materiál			-1,74	5,81		2994	-52	171
. C.I.2. Nedokončená výroba a polotovary			-4,39	12,32		2165	-95	255
. C.I.3. Výrobky a zboží			8,20	-1,82		3208	263	-63
. C.I.3.1. Výrobky			8,64	1,56		2649	229	45
. C.I.3.2. Zboží			-1,97	-3,28		559	-11	-18
C.II. Pohledávky	16,88	-4,23	15,85	-14,12	1647	-482	1731	-1787
. C.II.1. Dlouhodobé pohledávky								
. C.II.2. Krátkodobé pohledávky	16,88	-4,23	15,85	-14,12	1647	-482	1731	-1787
. C.II.2.1. Pohledávky z obchodních vztahů			16,27	-14,53		10728	1745	-1812
. C.II.2.4. Pohledávky - ostatní			-7,25	13,97		193	-14	25
. C.II.2.4.3. Stát - daňové pohledávky			100,00			18	-18	
. C.II.2.4.4. Krátkodobé poskytnuté zálohy			2,29	13,97		175	4	25
C.III. Krátkodobý finanční majetek			100,00			600	-600	
. C.III.2. Ostatní krátkodobý finanční majetek			100,00			600	-600	
C.IV. Peněžní prostředky	52,04	162,69	7,01	-85,56	344	1635	185	-2417
. C.IV.1. Peněžní prostředky v pokladně			24,07	-70,15		54	13	-47
. C.IV.2. Peněžní prostředky na účtech			6,65	-85,93		2586	172	-2370

D. Časové rozlišení aktiv	-65,00	14,29	343,75	161,97	-	26	-2	-55	115
. D.1. Náklady příštích období			343,75	161,97	-		-16	-55	115
PASIVA	2013/2 014	2014/2 015	2015/2 016	2016/2 017	2013/2 014	2014/2 015	2015/2 016	2016/2 017	
PASIVA CELKEM	6,33	-1,83	5,48	12,30	1579	-485	1427	3379	
A. Vlastní kapitál	10,47	7,08	4,17	16,57	1340	1002	631	2615	
. A.I. Základní kapitál	0,00	0,00	0,00	0,00					
. A.II. Ážio a kapitálové fondy									
. A.III. Fondy ze zisku	3,75	15,12	10,00	5,53	16	67	51	31	
. A.III.1. Ostatní rezervní fondy			10,00	5,53		510	51	31	
. A.III.2. Statutární a ostatní fondy									
. A.IV. Výsledek hospodaření minulých let	4,01	15,60	10,09	5,76	315	1273	952	598	
. A.IV.1. Nerozdělený zisk minulých let			10,09	5,76		9434	952	598	
. A.V. Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	304,83	-25,22	-37,13	315,24	1009	-338	-372	1986	
. A.VI. Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku									
B+C CIZÍ ZDROJE	1,97	-12,01	7,31	3,27	239	-1487	796	382	
B. Rezervy									
C. Závazky	1,97	-12,01	7,31	3,27	239	-1487	796	382	
. C.I. Dlouhodobé závazky	92,91	100,00			1244	-2583			
. C.I.2. Závazky k úvěrovým institucím	92,91	100,00			1244	-2583			
. C.II. Krátkodobé závazky	-9,30	11,18	7,31	3,27	-1005	1096	796	382	
. C.II.2. Závazky k úvěrovým institucím								5958	
. C.II.3. Krátkodobé přijaté zálohy			-92,27	796,77		401	-370	247	
. C.II.4. Závazky z obchodních vztahů			19,10	-36,49		6868	1312	-2985	
. C.II.8. Závazky ostatní			-4,03	-81,55		3626	-146	-2838	
. C.II.8.1. Závazky ke společníkům			-0,31	100,00		2613	-8	-2605	
. C.II.8.4. Závazky ze sociálního zabezpečení			21,46	-58,00		247	53	-174	
. C.II.8.5. Stát - daňové závazky a dotace			-25,29	-7,89		763	-193	-45	
. C.II.8.6. Dohadné účty pasivní			66,67	280,00		3	2	-14	
D. Časové rozlišení pasiv								382	
. D.1. Výdaje příštích období								382	

Příloha 6: Horizontální analýza VZZ roku 2013-2017

	Relativní změna (v %)				Absolutní změna			
	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
I. Tržby z prodeje výrobků a služeb	5,92	-2,76	3,85	11,73	2887	-1426	1936	6118
II. Tržby za prodej zboží	-3,32	102,53	-26,47	-9,35	-193	5760	-3012	-782
A. Výkonová spotřeba	0,95	4,84	-3,70	10,12	329	1685	-1350	3557
. A.1. Náklady vynaložené na prodané zboží	-1,21	93,66	-26,56	-13,58	-63	4832	-2654	-996
. A.2. Spotřeba materiálu a energie	1,34	-28,54	0,44	16,88	392	-8465	94	3593
. A.3. Služby			22,75	14,71		5318	1210	960
* Obchodní marže	-22,07	202,18	46,00	-87,80	-130	928	638	-1778
B. Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)			-142,07	-71,05		1716	-2438	513
C. Aktivace			-100,00			-76	76	-9
* Výkony	5,92	-5,94	8,84	10,61	2887	-3066	4298	5614
* Přidaná hodnota	11,77	4,49	11,23	4,88	2365	1009	2636	1275
D. Osobní náklady	6,62	1,72	2,81	3,70	1244	345	573	776
. D.1. Mzdové náklady			2,76	3,73		15084	417	578
. D.2.2. Ostatní náklady			28,86	4,25		201	58	11
E. Úpravy hodnot v provozní oblasti	-23,30	50,42	-8,10	10,87	-182	302	-73	90
. E.1. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	-23,30	50,42	-8,10	10,87	-182	302	-73	90
. E. 1.1. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmot. a hmotného maj.-trvalé	-23,30	50,42	-8,10	10,87	-182	302	-73	90
III. Ostatní provozní výnosy	20,11	40,70	1,65	-32,20	72	175	10	-198
. III.1. Tržby z prodaného dlouhodobého majetku								45
. III.2. Tržby z prodaného materiálu	-9,03	15,43	-16,92	52,71	-63	98	-124	321
. III.3. Jiné provozní výnosy	-39,71	-37,56	-104,69	9400,00	135	77	134	-564
F. Ostatní provozní náklady	-5,67	466,12	244,88	-70,86	-11	853	2537	-2532
. F.2. Zůstatková cena prodaného materiálu	1600,00	552,94	-5,41	48,57	16	94	-6	51
. F.3. Daně a poplatky	-22,22	476,19	-78,10	1064,15	-12	200	-189	564
. F.5. Jiné provozní náklady	-23,98	425,38	400,00	-93,29	-41	553	2732	-3186
* Provozní výsledek hospodaření	200,00	-15,20	-22,18	199,93	1386	-316	-391	2743
J. Nákladové úroky a podobné náklady	-3,52	-43,07	-7,69	31,94	-5	-59	-6	23
. J.1. Náklad. úroky a pod. nákl.-ovl.nebo ovládající os.	-3,52	-43,07	-7,69	31,94	-5	-59	-6	23
VII. Ostatní finanční výnosy	-73,44	-26,80	-62,50	109,52	-423	-41	-70	46
K. Ostatní finanční náklady	-23,94	4,84	-17,05	97,43	-169	26	-96	455
* Finační výsledek hospodaření	92,96	1,54	-6,05	86,92	-251	-8	32	-432
** Výsledek hospodaření před zdaněním(+/-)	323,22	-20,34	-29,09	264,11	1183	-315	-359	2311
L. Daň z příjmů	497,14	11,00	5,60	132,65	174	23	13	325
. L.1. Daň z příjmů splatná	497,14	11,00	5,60	132,65	174	23	13	325
** Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	304,83	-25,22	-37,13	315,24	1009	-338	-372	1986
*** Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	304,83	-25,22	-37,13	315,24	1009	-338	-372	1986
* Čistý obrat za účetní období	4,22	7,72	-1,82	8,47	2341	4468	-1136	5184

Příloha 7: Nová organizační struktura



Příloha 8: Současná organizační struktura

