



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

ÚSTAV SOUDNÍHO INŽENÝRSTVÍ

INSTITUTE OF FORENSIC ENGINEERING

ODBOR RIZIKOVÉHO INŽENÝRSTVÍ

DEPARTMENT OF RISK ENGINEERING

**VÝBĚR A APLIKACE METOD INTERNÍCH A EXTERNÍCH
ANALÝZ ZA ÚČELEM ROZPOZNÁNÍ RIZIK ZVOLENÉHO
PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU**

SELECTING AND APPLYING INTERNAL AND EXTERNAL ANALYSIS METHODS TO IDENTIFY RISK IN A
SELECTED BUSINESS ENTITY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Kateřina Lacková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Helena Hanušová, CSc.

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Studentka: **Bc. Kateřina Lacková**
Studijní program: Rizikové inženýrství
Studijní obor: Řízení rizik firem a institucí
Vedoucí práce: **Ing. Helena Hanušová, CSc.**
Akademický rok: 2018/19
Ústav: Odbor rizikového inženýrství

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně určuje následující téma diplomové práce:

Výběr a aplikace metod interních a externích analýz za účelem rozpoznání rizik zvoleného podnikatelského subjektu

Stručná charakteristika problematiky úkolu:

Na základě teoretických poznatků a s přihlédnutím ke specifikům oboru podnikání a vybraného podnikatelského subjektu vhodně zvolit, zkombinovat a zpracovat metody externích a interních analýz. Výsledky provedených analýz použít pro identifikování rizik a předložit návrhy a doporučení na snížení některých z nich. Při vypracovávání návrhů a doporučení respektovat specifika podnikatelského subjektu a oboru jeho podnikání.

Cíle diplomové práce:

Vybrat a vhodně zkombinovat metody externích a interních analýz.

Při provádění analýz zohledňovat specifika vybraného podnikatelského subjektu a oboru jeho podnikání. Na základě výsledků provedených analýz identifikovat možná rizika a formulovat návrhy a doporučení směřující ke snížení některých z nich.

Seznam doporučené literatury:

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza v rukou manažera:33 nejčastěji používaných metod strategického řízení. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. 122 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 488 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

TICHÝ, Milík. Ovládání rizika: analýza a management. V Praze: C.H. Beck, 2006. 396 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-7179-415-5.

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

V Brně, dne

L. S.

doc. Ing. Vladimír Adamec, CSc.
vedoucí odboru

doc. Ing. Aleš Vémola, Ph.D.
ředitel

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá identifikací rizik za použití vybraných metod ekonomické a strategické analýzy ve společnosti Daikin Device Czech Republic s.r.o. Ke zjištění rizik budou provedeny analýzy vnějšího a vnitřního prostředí za pomoci analýz PESTLE, Porterovy analýzy, McKinseyho 7S, vybraných ukazatelů finanční analýzy, SWOT analýzy a rizikovou analýzu pomocí metody RIPRAN. Z výsledků provedených analýz budou vyhodnocena rizika. Na tyto rizika budou navržena doporučení, která by měla vést k jejich snížení a zlepšení situace ve společnosti.

Klíčová slova

SLEPTE analýza; SWOT analýza; identifikace rizik; strategická analýza; analýza RIPRAN

Abstract

Master's thesis focused on the risk identification with application of selected strategic and economic analyses of the company Daikin Device Czech Republic s.r.o. External and internal analysis will be performed by PESTLE analysis, Porter's Five Forces, McKinsey 7S analysis, selected financial analyses indicators, SWOT analysis and risk analysis by RIPRAN analysis. Risks will be evaluated from the results of analyses. For this risks will be suggested recommendations, which should lead to their decrease and improve the situation in the company.

Keywords

SLEPTE analysis; SWOT analysis; risk identification; strategic analysis; RIPRAN analysis

Bibliografická citace

LACKOVÁ, Kateřina. *Výběr a aplikace metod interních a externích analýz za účelem rozpoznání rizik zvoleného podnikatelského subjektu* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-20]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/116434>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství, Odbor rizikového inženýrství. Vedoucí práce Helena Hanušová.

Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci na téma „Výběr a aplikace metod interních a externích analýz za účelem rozpoznání rizik zvoleného podnikatelského subjektu“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou všechny citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že v souvislosti s vytvořením této diplomové práce jsem neporušila autorská práva třetích osob, zejména jsem nezasáhla nedovoleným způsobem do cizích autorských práv osobnostních nebo majetkových a jsem si plně vědoma následků porušení ustanovení § 11 a následujících autorského zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, včetně možných trestněprávních důsledků vyplývajících z ustanovení části druhé, hlavy VI. díl 4 Trestního zákoníku č. 40/2009 Sb.

V Brně

.....

Podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat především mé vedoucí paní Ing. Heleně Hanušové, CSc. za její odborné rady a pomoc při psaní této práce. Dále bych chtěla poděkovat společnosti Daikin Device Czech Republic s.r.o. a jejím zaměstnancům, především členům oddělení plánování, a to za jejich čas, ochotu a podporu. Velký dík patří také mé rodině a přátelům za pochopení a podporu po celou dobu mého studia.

OBSAH

ÚVOD	10
1 LITERÁRNÍ REŠERŠE	11
1.1 Strategická analýza	11
1.2 Analýza vnějšího prostředí	11
1.3 Analýza Makroprostředí	12
1.3.1 PESTLE analýza	12
1.4 Analýza Mikroprostředí	14
1.4.1 Porterova analýza pěti konkurenčních sil	15
1.5 Analýza vnitřního prostředí	17
1.5.1 McKinseyho model 7S	17
1.6 Finanční analýza	19
1.6.1 Soustavy ukazatelů	19
1.6.2 Rozdílové ukazatele	20
1.6.3 Poměrové ukazatele	20
1.7 SWOT ANALÝZA	25
1.8 Riziko	26
1.8.1 Základní pojmy	26
1.8.2 Posuzování rizik	27
1.8.3 Analýza RIPRAN (Risk Project Analysis)	28
2 FORMULACE PROBLÉMŮ A STANOVENÍ CÍLŮ ŘEŠENÍ	30
3 POUŽITÉ METODY A JEJICH ZDŮVODNĚNÍ	31
4 VLASTNÍ ŘEŠENÍ	32
4.1 Daikin Device Czech Republic s.r.o.	32
4.2 Analýza vnějšího prostředí	34
4.2.1 PESTLE analýza	34
4.2.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil	39
4.3 Analýza vnitřního prostředí	42
4.3.1 McKinseyho 7S	42
4.4 Shrnutí provedených analýz	45
4.5 Finanční analýza	47
4.5.1 Kralickův Quick test	47
4.5.2 Rozdílové ukazatele	48
4.5.3 Poměrové ukazatele	48

4.6	Zhodnocení finanční analýzy	54
4.7	SWOT analýza	56
4.8	Analýza rizika pomocí metody RIPRAN	58
4.8.1	Identifikace nebezpečí projektu	58
4.8.2	Kvantifikace rizik	59
4.8.3	Reakce na rizika	60
4.8.4	Celkové posouzení rizik projektu	61
5	ANALÝZA VÝSLEDKŮ ŘEŠENÍ	63
5.1	Spolupráce se středními a vysokými školami	63
5.2	Nové benefity pro stávající zaměstnance	64
5.2.1	SICK DAYS	64
5.2.2	MultiSport karta	65
5.3	Výstupní dotazník/pohovor	66
5.4	Reklama v městské hromadné dopravě	67
5.5	DALŠÍ NAVRŽENÁ ŘEŠENÍ	68
5.5.1	Jazykové kurzy	68
5.5.2	Zavedení pokladny	69
5.5.3	Kontrola pohledávek za odběrateli	69
5.5.4	Řešení zpoždění a nedodání materiálu	69
5.5.5	Smlouvy s dodavateli	70
5.5.6	Rozšíření portfolia odběratelů	70
	ZÁVĚR	71
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	72
	SEZNAM TABULEK	78
	SEZNAM GRAFŮ	79
	SEZNAM OBRÁZKŮ	80
	SEZNAM ZKRATEK	81
	SEZNAM PŘÍLOH	82

ÚVOD

Každá společnost, která za dobu své existence již dosáhla na trhu nějakého úspěchu ví, že vše nezačíná pouhým nápadem na nový druh produktu, se kterým získá bez jakékoliv práce své zákazníky a podíl na trhu. Za získáním toho všeho stojí velké množství úsilí, v podobě kreativity, odhodlání a tvrdé práce, ale zároveň také velkého množství finančních prostředků a času. Pokud chce být společnost úspěšná, tak musí neustále kontrolovat své okolí, například v podobě konkurence, ale rovněž nesmí opomenout na své finanční zdraví, nezapomínat na motivaci svých zaměstnanců, snažit se neustále rozvíjet svůj produkt a kontrolovat veškerá možná rizika, která z podnikání plynou. Aby efektivně zužitkovala svůj čas a své peníze, musí pravidelně provádět příslušné analýzy.

Cílem této diplomové práce je zanalyzovat externí a interní prostředí společnosti pomocí vhodně vybraných analýz. Analýza vnějšího okolí společnosti bude provedena pomocí analýzy PESTLE a Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. Z těchto dvou analýz budou zjištěny příležitosti a hrozby vstupující do analýzy SWOT. Následně bude provedena vnitřní analýza pomocí McKinseyho 7S a finanční analýza pomocí několika druhů finančních ukazatelů. Ze zjištěných výsledků budou vymezeny silné a slabé stránky, které se rovněž promítnou do SWOT analýzy. Po provedení těchto vybraných analýz budou vyjádřena rizika, která z nich plynou. Tyto rizika budou analyzována pomocí metody RIPRAN a budou rozdělena na odstranitelná a neodstranitelná. Na zjištěná rizika budou navržena příslušná opatření, která by měla vést ke snížení jejich hodnoty.

Všechny výše popsané analýzy se budou aplikovat na mezinárodní brněnskou společnost Daikin Device Czech Republic s.r.o., která se zabývá především výrobou kompresorů a dalších komponentů do klimatizačních zařízení. Navržená opatření by měla společnosti pomoci s tím, aby se mohla výskytu těchto rizik vyhnout, a také brát v potaz jejich existenci.

1 LITERÁRNÍ REŠERŠE

V této kapitole budou za pomoci literatury popsány analýzy a postupy, dle kterých bude analyzován současný stav.

1.1 STRATEGICKÁ ANALÝZA

Základem k vypracování strategie je formulovat rozsáhlejší zásady, které budou určovat to, jakým způsobem bude společnost konkurovat ostatním společnostem, a jaké budou její cíle do budoucna. Zároveň je třeba stanovit si nezbytná opatření vedoucí k jejich dosažení. Podstatou strategické analýzy je uvést společnost do vztahu k jeho prostředí. Struktura prostředí má totiž obrovský vliv na určení konkurenčních pravidel. [1, s. 1-3]

Předpokladem kvalitní strategie je včasná identifikace jak pozitivních, tak i negativních vlivů. Což společnosti pomůže při jejím budoucím vývoji, jelikož může zabránit šířením rizikům a bude se snažit je eliminovat. Zároveň může navázat na pozitivní vlivy a dále je využít k vlastnímu prospěchu. Strategickou analýzu lze rozdělit na dva okruhy. První z nich je analýza orientovaná na vnější okolí podniku a druhou je analýza vnitřních zdrojů společnosti a jejích schopností. [2, s. 8-10]

Podle Jakubíkové [3, s. 98] se okolí společnosti člení na vnější a vnitřní prostředí, přičemž vnější prostředí se dále člení na makroprostředí a mikroprostředí.

1.2 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

Společnost není bez vnějšího okolí schopna existovat. Ke své existenci potřebuje odběratele, zaměstnance, zákazníky či dodavatele. Je tedy velmi důležité své okolí analyzovat. Vnější prostředí je zdrojem rizika, které pro společnost znamená nejistý vývoj v budoucnosti. Tyto rizika mohou mít pozitivní nebo negativní podobu. [4, s.11]

Strategická analýza má za cíl zkoumat prostředí, v jakém společnost funguje, aby byly zjištěny příležitosti a hrozby, které ji mohou ovlivňovat. Proto v dnešní době existuje nespočet analýz, jejichž úkolem je tyto příležitosti a hrozby odkrývat. [5, s. 45]

Faktory, které jsou obsaženy v makroprostředí, působí na vlivy, které se vyskytují v mikroprostředí, a to s rozdílnou intenzitou a dopadem. [3, s. 98]

Analýza okolí by měla být široký rozsah. Měla by být sestavena z analýzy minulého a současného stavu s návazností na analýzu budoucího vývoje. Význam působících faktorů se může časem měnit, jelikož vývoj okolí a faktorů ovlivňujících společnost je v současnosti velmi proměnlivý. Společnost si

musí dávat pozor především na doposud nepoznané, tj. nově vzniklé faktory. Nesmí však zapomenout na faktory, které ji ovlivnily v minulosti, protože je pravděpodobné, že ji ovlivní i v budoucnosti. Okolí společnosti je složeno z prvků vně podniku, kterými jsou například státní orgány, zákazníci, dodavatelé, konkurence nebo legislativa. [6, s.13-14]

1.3 ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ

Makroprostředí lze nazvat tzv. obalem mikroprostředí, což znamená, že určuje podmínky, které na jednotlivé organizace působí, ale společnost tyto vlivy nemůže příliš ovlivňovat [5, s. 46].

Mezi vlivy ovlivňující makroprostředí patří podle Jakubíkové [3, s. 100-102] především politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické faktory. Při analýze by se mělo postupovat z analýzy globálního makroprostředí směrem dolů k analýze lokálního prostředí, a z nich zvolit pouze ty, které jsou důležité pro konkrétní společnost. Pro zhodnocení vnějšího prostředí se využívá PEST (nebo také PESTLE) analýza, ve které se nachází kromě výše zmíněných faktorů ještě vlivy demografické a přírodní.

1.3.1 PESTLE analýza

Za nejdůležitějšími faktory PESTLE analýzy jsou podle Sedláčkové a Buchty [6, s.16] označeny faktory:

- politické,
- ekonomické,
- sociální a kulturní,
- technologické.

Jejich důležitost se však může lišit v závislosti na oboru podnikání či různých situacích. Analýza může být rozšířena o další faktory, kterými jsou legislativní prostředí a environmentální prostředí. [7, s. 33-34]

Politické prostředí

Politické faktory pro firmu představují na jedné straně příležitosti, avšak na té druhé také ohrožení. Mezi faktory politického prostředí patří například politické strany v zemi, forma vlády, vztahy k regionům, postoj k investicím zahraničním a soukromým apod. [7, s. 34]

„Politická omezení se dotýkají každého podniku prostřednictvím daňových zákonů, protimonopolních zákonů, regulace exportu a importu, cenové politiky, ochrany životního prostředí a mnoha dalších činností zaměřených na ochranu lidí, ať již v roli zaměstnanců či spotřebitelů.“ [6, s. 17]

Ekonomické prostředí

Z ekonomického pohledu se zde řeší především hodnocení makroekonomické situace, tj. úrokové míry, míry inflace, výše hrubého domácího produktu, měnová stabilita, dále také přístup ke zdrojům financování, kterými mohou být náklady na půjčky nebo formy úvěrů. Posledním, ale důležitým faktorem, který patří do ekonomického prostředí jsou daně, a to například daňová zatížení, cla nebo výše daňových sazeb a jejich vývoj. [5, s. 179]

Podle toho, jaká je aktuální ekonomická situace ve státě či v celém světě, je také ovlivňována situace a úspěšnost daných podniků na trhu. Například pokud ekonomika roste, zvyšuje se také spotřeba, a vznikají nové příležitosti na trhu a naopak. Velký vliv na ekonomiku mají také míra inflace či úroková míra. Pokud je totiž inflace vysoká, může omezovat ekonomický rozvoj podniku. Je-li ale například úroková míra nízká, znamená to, že společnost má příležitost realizovat své firemní záměry, a to třeba v investiční činnosti. Pro společnosti, které obchodují převážně se zahraničím, může přinášet příležitosti i hrozby také vývoj devizových kurzů. Proto je pro podniky důležité znát a předvídat záměry státu v určitých oblastech, a zajímat se také o vývoj mezinárodní ekonomiky, aby se vyhnula případným nepříjemnostem v budoucnu. [6, s. 17-18]

Sociální prostředí

Vlivy sociálního prostředí odráží postoje a život obyvatel státu a jeho strukturu. Řadí se sem také změny v demografické struktuře a životní styl obyvatelstva. [6, s.18]

Je třeba sledovat vývoj obyvatelstva, neboť to tvoří trh a současně i pracovní sílu. Důležitý je vývoj například z hlediska vzdělání, věku nebo poměru pracujících. Společensko-kulturní prostředí v sobě nese vlastní kulturní hodnoty, které si společnost sama vytváří, a které jsou různě zakořeněny. [7, s. 35]

Všechny tyto faktory jsou v neustálém vývoji, protože lidé si snaží neustále splňovat své potřeby. Společnosti se tak snaží zjišťovat nejnovější trendy, aby co nejlépe poznaly své potencionální zákazníky a byly tak o krok napřed před konkurencí. [6, s. 18]

Technologické prostředí

Společnosti musí neustále sledovat technologické změny a nové trendy, jinak by pravděpodobně neměla šanci na trhu obstát. Současné organizace se potýkají s vysokým tempem změn technologií, také s velkým množstvím příležitostí k inovacím či s rozdílně vysokými rozpočty na výzkum a vývoj. Musí tedy kontrolovat například jaká je v dané oblasti podpora výzkumu a vývoje, jaké jsou nově vzniklé objevy a vynálezy, jaká je rychlost technologických změn nebo to, jaká je celková úroveň daného odvětví. [7, s. 35]

Legislativní prostředí

V rámci legislativních faktorů je třeba monitorovat nejnovější legislativní změny a požadavky, kterým se musí neustále přizpůsobovat. I tyto faktory mohou společnosti ovlivnit pozitivně i negativně. [7, s. 36]

Za faktory lze považovat například:

- *existence a funkčnost podstatných zákonných norem (obchodní právo, daňové zákony),*
- *legislativní omezení (distribuce, ekologická opatření, právní úpravy),*
- *chybějící legislativu a další faktory (funkčnost soudů, autorská práva). [5, s. 180]*

Environmentální prostředí

V současné době dochází k uvědomění si společností, jak jejich podnikání dopadá na životní prostředí, a také důsledky jeho poškozování. Společnosti totiž většinou negativně ovlivňují životní prostředí, a kvůli tomu je vyvíjen stále vyšší tlak na to, aby společnosti začaly tyto environmentální dopady snižovat. Požadavky na ochranu životního prostředí jsou definovány neustále se zpřísňující legislativou. Pokud společnosti tyto požadavky nerespektují, musejí počítat s vysokými sankcemi. Organizace by měly sledovat například to, jaká je míra znečištění v jejich regionu, ceny a dostupnost energií a surovin, legislativu. [7, s. 36]

1.4 ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ

Mikro okolí lze chápat jako subjekty a podmínky, které společnost může, na rozdíl od vlivů makroprostředí, ovlivňovat. [4, s. 11]

„Nejprve je nutné analyzovat samotné odvětví. Při analýze odvětví se sledují jeho základní charakteristiky, tj. velikost a růst trhu, fáze životního cyklu, nároky na kapitál, vstupní a výstupní bariéry apod. Určuje se také struktura odvětví, které může být atomizované (mnoho malých podniků) nebo konsolidované (několik málo silných podniků).“ [3, 102]

Analýza mikro okolí se zabývá odvětvími, ve kterých společnost podniká a současně konkurenčními silami, které jsou důležité při formulování podnikové strategie. Základ tvoří vymezení relevantního odvětví, což je mnohdy velmi obtížné. Relevantní odvětví je vymezeno jako skupiny společností, které na trhu nabízí podobné výrobky či služby. V současnosti se trhy velmi často prolínají a vzájemně se překrývají, což znamená, že je mnohdy špatně rozlišitelné, kdo patří mezi konkurenty a zákazníky daného podniku, a jaké nové společnosti se v daném odvětví nachází. [6, s. 29]

1.4.1 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Analýza se skládá ze dvou částí. V té první se jedná o charakteristiku konkurence, která v daném odvětví působí. Druhá část je zaměřena na jednotlivé konkurenty. Z obou částí pak vznikne obraz konkurenčního prostředí, který poslouží k vypracování správné strategie. [6, s. 47]

Stávající konkurence

Konkurence vzniká mezi společnostmi, které aktuálně působí ve stejném odvětví. [7, s.41] Soupeření mezi konkurenty může vznikat kvůli tomu, že konkurenti buď zachytili příležitost ke zlepšení své pozice na trhu nebo naopak pocítují tlak ze strany konkurenta a mají o svou pozici obavy. K soupeření se využívají například reklamní kampaně, cenová konkurence, záruky a podobně. Faktory soupeření, které udávají jeho intenzitu se s časem mění, a to i kvůli změnám odvětvového růstu vlivem rozvoje daného odvětví. [1, s. 17, 21]

Míra konkurence mezi subjekty v odvětví závisí na počtu a velikosti subjektů v odvětví, disponibilní výrobní kapacitě, velikosti poptávky, růstu odvětví, vysokých fixních nákladech, nízké míře diferenciaci, vysokých nákladech na výstup z odvětví. Rozlišují se čtyři hlavní typy odvětví, kterými jsou:

- *monopol (pouze jeden výrobce),*
- *oligopol (velmi omezený počet firem),*
- *monopolistická konkurence (velké množství soutěžících s diferenciovaným produktem),*
- *dokonalá konkurence (velký počet soutěžících firem s podobným produktem). [4, s.26-28]*

Nově vstupující podniky

Pro společnost mohou být rizikem i noví potencionální konkurenti. Ti totiž vstupují do odvětví s plánem získat určitý podíl na trhu. Mohou tak svým příchodem zapříčinit například stlačení cen nebo nárůst nákladů, a to způsobí snížení ziskovosti společností, které se nachází v daném odvětví. Ty však mohou proti tomu bojovat pomocí bariér vstupu do odvětví. Tím se pro potencionální konkurenty stane vstup do odvětví neatraktivní. [7, s. 41]

Podle Portera [1, s. 7-11] může vzniknout šest bariér vstupu do odvětví:

- *přístup k distribučním kanálům (zajištění vlastní distribuce),*
- *přechodové náklady (jednorázové náklady, které musí vynaložit kupující při přechodu od jednoho dodavatele ke druhému),*
- *nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu (stálé firmy mohou mít znevýhodnění nákladů takové, kterých nový podnik nemůže dosáhnout),*
- *diferenciaci produktu (náklady pro nově vstupující podnik na překonání loajality zákazníků),*

- *kapitálová náročnost (investice velkých finančních prostředků např. na reklamu, výzkum),*
- *úspory z rozsahu (snížení ceny produktu v závislosti na zvyšování celkové produkce).*

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavateli společnosti jsou všichni ti, co ji zásobují svým materiálem či zbožím, anebo pro ni provozují služby. Všechny tyto činnosti jsou potřeba k bezproblémovému fungování podniku a uspokojení odběratelů. [4, s. 20]

Dodavatelé, kteří mají na trhu převahu, mohou hrozit při vyjednávání nad dalšími účastníky v odvětví tím, že mohou zvýšit cenu svých výrobků, anebo sníží kvalitu nakupovaných surovin či služeb. Dodavatelé, kteří mají na trhu převahu splňují například následující podmínky:

- dodavatelé se nemusí obávat substitučních produktů na daném odvětví,
- dodavatelův statek nebo služba je důležitým vstupem odběratele,
- odběratelé, kterým dodavatel dodává své produkty, nejsou jeho významnými zákazníky,
- nabídku ovládá pouze malé množství dodavatelů, ale odběratelů je mnoho,
- jiní dodavatelé mají diferencovaný produkt nebo zde existují značné přechodové náklady.

[1, s. 27-29]

Společnosti většinou nemají moc tyto podmínky kontrolovat, ale může si své postavení mezi ostatními dodavateli zlepšit za pomoci dobré strategie. [1, s. 29]

Vyjednávací síla odběratelů

Odběratelé mohou stejně jako dodavatelé ovlivňovat své odvětví, pokud je jejich vyjednávací síla vysoká. Mohou vyvíjet tlak na zvyšování kvality produktů a zlepšení služeb, nebo na snižování ceny. [1, s. 25]

Odběratelé disponují vysokou vyjednávací silou, pokud splňují následující podmínky:

- statky nejsou diferencované a jsou k dostání i u jiných dodavatelů,
- nakupované produkty jsou významnou částí nákladů odběratele,
- na trhu se vyskytuje jen málo odběratelů,
- odběratel dociluje nízké ziskovosti,
- odběrateli nehrozí vysoké přechodové náklady. [7, s. 42-43]

Společnost může zlepšit své postavení a ziskovost tím, že bude hledat zákazníky se slabou pozicí na trhu, aniž by musela vyvinout výrazný konkurenční tlak. Někteří zákazníci mohou být méně citliví ke kvalitě produktů a služeb a jejich ceně. [2, s. 55]

Hrozba substitutů produktů

Substitut je produkt, který může plnit stejnou nebo podobnou funkci jako výrobek daného odvětví a zákazník tak má možnost produkty zaměňovat. [1, s. 23-24]

Společnosti by se měly zajímat o existující substituty na trhu, ale mnohdy tomu tak není. Aby mohly zjistit, jak velké je riziko substitutů vůči jejich produktu, musí si zodpovědět na otázky typu: Je možné nahradit náš produkt jiným produktem? Jaká je cenová elasticita poptávky po našem výrobku? Jak vysoké jsou přechodové náklady pro zákazníka? [4, s. 23]

Vysoká hrozba substitutů se podle Grasseové [7, s. 43] vyznačuje následujícími body:

- přechodové náklady k substitučnímu výrobku jsou pro zákazníka nízké,
- odvětví, která vyrábí substituční produkty, dosahují vysoké ziskovosti.

1.5 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

1.5.1 McKinseyho model 7S

McKinseyho model je využíván k zjištění silných a slabých stránek společnosti, na jejichž základě lze formulovat strategie a cíle. Tato analýza napomáhá manažerům pochopit faktory, které hrají důležitou roli při implementaci strategie. [7, s. 43-44]

Jedná se o model, který analyzuje organizaci a její efektivitu. Skládá se ze sedmi prvků, na kterých závisí úspěšnost firmy. Jsou jimi: strategie, struktura, systémy, sdílené hodnoty, styl, zaměstnanci a dovednosti. [8]

Strategie

Podklad pro strategii společnosti tvoří vize a poslání organizace. Strategie je většinou formulována pravidly, které by se ve firmě měly dodržovat a kroky, které by měly být učiněny, aby bylo dosaženo plánovaných cílů. Strategie firmy je tvořena pyramidou, přičemž na jejím vrcholu je tzv. corporate strategie, na ni navazuje business strategie a na nejnižší úrovni je funkční strategie. [9, s.40-4]

Struktura

Jedná se o uspořádání, konkrétněji spíš o určení hierarchie vztahů uvnitř společnosti. Určuje například rozdělení odpovědností, pravomocí a kompetencí mezi jednotlivými pracovníky. [7, s. 44] Mezi základní typy organizačních struktur patří liniová, funkcionální, liniově štábní, divizní a maticová. Avšak málo organizací je skutečně uspořádáno podle těchto organizačních struktur, většinou se jedná o tzv. hybridní struktury. [9, s. 43-46]

Systémy

Tento pojem zahrnuje veškeré informační systémy, které společnost využívá, a které umožňují její fungování. Patří mezi ně například systémy plánování zdrojů, komunikace, měření výkonnosti nebo dopravní systémy. Může jít také o každodenní činnosti zaměstnanců, které jsou součástí jejich pracovní náplně. [7, s. 44]

Styl řízení

Existuje několik druhů stylů řízení lidí, a to například způsob komunikace mezi nadřízenými a podřízenými. Mezi nejznámější styly patří:

- autoritativní styl - vedoucí rozhoduje o všem sám,
- demokratický styl – dává podřízeným možnost vyjádřit se, dělá konečná rozhodnutí,
- laissez-faire – nechává pracovníkům volnost, do jejich práce téměř nezasahuje. [9, s. 45]

Spolupracovníci

Lidé jsou nejdůležitějším zdrojem společnosti, díky kterému dochází k zvyšování výkonnosti. Jsou ale zároveň i největším rizikem firmy a to proto, že mohou ze společnosti kdykoliv odejít. Proto je důležité umět se svými zaměstnanci správně jednat, dostatečně je motivovat, a to například tím, že se budou snažit vytvářet a udržovat dobré vztahy mezi sebou, vytvářet pocit sounáležitosti a důležitosti, a tím vytvářet loajalitu vůči společnosti. [9, s. 48-49]

Sdílené hodnoty

Každá společnost vytváří soubor svých norem a principů, které udávají její hodnoty, a které by měli zaměstnanci akceptovat. Slouží především pro pracovníky nebo stakeholdery, kteří tak mohou poznat, jaké hodnoty společnost považuje za klíčové a jaké jsou její vize. [7, s. 45]

Schopnosti

Jedná se o dovednosti zaměstnanců, jejich vědomosti a kompetence. Mělo by docházet k neustálému rozvoji kvalifikace personálu společnosti, a to například v oblasti technické, výrobní, právní či ekonomické. [9, s. 51]

1.6 FINANČNÍ ANALÝZA

Předtím, než se společnost udělá nějaké finanční nebo investiční rozhodnutí, musí nejdříve zjistit, jaké její finanční zdraví, a zda si tato rozhodnutí je schopna dovolit. Nejde totiž pouze o aktuální stav, ale o delší časové období, které ukáže, jestli je společnost dostatečně stabilní. Finanční analýza je soubor určitých činností, které vedou k vyhodnocení finanční situace společnosti. Vstupem do finanční analýzy je účetní závěrka, která je tvořena těmito výkazy: rozvaha, výkaz zisku a ztráty, přehled o finančních tocích, příloha k účetní závěrce a přehled o změnách vlastního kapitálu. [10, s. 21-26]

1.6.1 Soustavy ukazatelů

Ke zjištění stavu finančního zdraví společnosti se využívá nejčastěji různých účelně vytvořených soustav ukazatelů. Modely jsou však vytvořeny všeobecně, a nikoliv na jednotlivé společnosti, jejich specifika a podmínky. Obecně se modely člení na bankrotní a bonitní modely. [11, s.124]

Kralickův Quick test

Kralickův rychlý test patří mezi bonitní modely a byl navržen na konci minulého století panem Kralickem. Tímto modelem se dá poměrně rychle a dobře zjistit, jaká je finanční situace firmy. Byly vybrány čtyři ukazatele ze základních analýz (likvidity, rentability, stability a hospodářského výsledku), které příliš nepodléhají rušivým vlivům. [12, s. 253]

Mezi tyto čtyři základní ukazatele byly podle Sedláčka [11, s. 125] zařazeny:

$$Kvóta\ VK = \frac{Vlastní\ kapitál}{Celková\ aktiva} \quad (1)$$

$$Splácení\ dluhu\ z\ CF = \frac{Cizí\ kapitál - Krát.\ fin.\ majetek}{Cash\ flow} \quad (2)$$

$$CF\ v\ \% \ tržeb = \frac{CF}{Tržby} \times 100 \quad (3)$$

$$ROA = \frac{EBIT}{Celková\ aktiva} \quad (4)$$

Tab. č. 1: Stupnice hodnocení ukazatelů (zdroj: Vlastní zpracování dle Kaloudy [13, s. 81])

Ukazatele	Velmi dobře (1)	Dobře (2)	Střední (3)	Špatně (4)	Ohrožen insolvenčí (5)
Kvóta vlastního kapitálu	> 30 %	> 20 %	> 10 %	> 0 %	Negativní
Doba splácení dluhu	<3 roky	<5 let	<12 let	> 12 let	> 30 let
Cash flow v % tržeb	> 10 %	> 8 %	> 5 %	> 0 %	Negativní
Rentabilita celkového kapitálu	> 15 %	> 12 %	> 8 %	> 0 %	Negativní

Každý výsledek dostane příslušný počet bodů. Celková známka se zjistí jako jednoduchý aritmetický průměr známek jednotlivých ukazatelů. Pokud se hodnota bude pohybovat okolo do 3, jedná se o dobře hospodařící podnik, větší než 3 značí, že by podnik mohl mít finanční potíže. [13, s. 82]

1.6.2 Rozdílové ukazatele

Rozdílové ukazatele slouží zejména k analýze likvidity společnosti. Od určité části krátkodobých aktiv jsou odečteny určité položky krátkodobých pasiv. [11, s. 37]

Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál pomáhá zjišťovat, udržovat a ověřovat, jaká je optimální výše zásob, pohledávek, peněžních prostředků a krátkodobého finančního majetku. Oběžná aktiva a krátkodobá pasiva dávají přehled o tom, jaká je finanční stabilita a platební schopnost společnosti [12, s. 98].

Vzorec pro výpočet dle Kubíčkové, Jindřichovské se vypočítá jako rozdíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků [12, s. 98]:

$$\text{ČPK} = \text{OA} - \text{Krát. závazky} \quad (5)$$

1.6.3 Poměrové ukazatele

Tyto ukazatele zjišťují stav veškerých složek výkonnosti společnosti. Mezi nejběžnější ukazatele patří: rentabilita, likvidita, zadluženost, aktivita a ukazatele tržní hodnoty. [10, s. 71]

Ukazatele rentability

Poměřují zisk společnosti s výši zdrojů, které byly použity pro jeho dosažení (11, s. 62).

Rentabilita aktiv (ROA)

Podle Kubíčkové a Jindřichovské [12, s. 124] se zisk poměřuje s veškerým kapitálem, který společnost má, a to bez ohledu na to, jakým způsobem byl do společnosti vložen (tzn. zda je financován vlastním nebo cizím kapitálem). Vypočítá se jako:

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{Celková aktiva}} \quad (6)$$

Za zisk je nejčastěji dosazován EBIT (zisk před zdaněním a úroky), EBT (zisk před zdaněním nebo EAT (zisk po zdanění). [12, s. 124]

Tab. č. 2: Oborové průměry ROA (Zdroj: Vlastní zpracování dle CZSO [14])

V %	2013	2014	2015	2016
ROA	7,85	3,5	3,94	3,79

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

ROE ukazuje, zda je míra výnosu kapitálu, který do společnosti vložili, dostatečně vysoká, a zda je využíván s intenzitou, která odpovídá velikosti jejich investičního rizika. [11, s.63]

Pro investory je totiž velmi důležité, aby byla rentabilita vlastního kapitálu vyšší než úrok, který by dostali při vložení peněz do jiné investice. [15, s. 103] Vypočítá se jako:

$$ROE = \frac{\text{Zisk}}{\text{Vlastní kapitál}} \times 100 \quad (7)$$

Za zisk je většinou dosazován zisk po zdanění (EAT). [11, s. 63]

Tab. č. 3: Oborové průměry ROE (Zdroj: Vlastní zpracování dle CZSO [16])

V %	2013	2014	2015	2016
ROE	17,53	7,23	7,87	8,53

Rentabilita tržeb (ROS)

Udává, kolik korun zisku připadá na jednu korunu tržeb. Je velmi pravděpodobné, že pokud hodnoty tohoto ukazatele budou nevyhovující, objeví se problémy i v jiných oblastech. Za zisk se zde dosazuje EAT nebo EBIT. [10, s. 74]

„Ukazatel vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb, tedy kolik dokáže podnik vyprodukovat efektu na 1 korunu tržeb.“ [17, s. 56]

Podle Kislingerové [10, s. 74] se ROS vypočítá se jako poměr zisku a tržeb:

$$ROS = \frac{Zisk}{Tržby} \times 100 \quad (8)$$

Tab. č. 4: Oborové průměry ROS (Zdroj: Vlastní zpracování dle CZSO [18])

V %	2013	2014	2015	2016
ROS	9,76	4,86	5,14	5,22

Ukazatele likvidity

Tyto ukazatele udávají, zda je společnost schopna ze svých oběžných aktiv platit své krátkodobé závazky. Likvidita má 3. stupně, přičemž likvidita 3. stupně je ta nejméně likvidní. [12, s. 132]

Běžná likvidita (3. stupně)

Podle Sedláčka [11, s. 74] běžná likvidita ukazuje, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky. Je nejméně likvidní, a to z toho důvodu, že v oběžných aktivech jsou zásoby, u kterých může trvat delší dobu, než budou přeměněny v peníze. Vypočítá se jako:

$$Běžná\ likvidita = \frac{OA}{Kr.\ zá vazky} \quad (9)$$

Podle Kislingerové [10, s. 78] by se hodnoty běžné likvidity měly pohybovat v rozmezí 1,6-2,5, může být však i nižší, ne však méně než 1.

Pohotová likvidita (2. stupně)

Zde je z oběžných aktiv vyřazena nejméně likvidní složka, kterou jsou zásoby. Mohou se také vyloučit nedobytné pohledávky. U tohoto ukazatele je vhodné sledovat jeho vývoj v čase. [10, s. 78-79]

$$Pohotová\ likvidita = \frac{OA - Zásoby}{Kr.\ zá vazky} \quad (10)$$

Doporučené hodnoty se pohybují od 0,5 do 1,5. Jako mezní hodnota je stanovena 1. [12, s. 134]

Peněžní likvidita (1. stupně)

Podle Kaloudy [13, s 66] ukazatel peněžní likvidity udává nejvyšší možnou likviditu. Z oběžných aktiv jsou vyloučeny zásoby i pohledávky. Vypočítá se jako:

$$\text{Peněžní likvidita} = \frac{\text{Peněžní prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (11)$$

Doporučená hodnota by neměla být méně než 0,2. [11, s. 75]

Ukazatele zadluženosti

Pojem zadluženost znamená, že je společnost financována i jiným kapitálem než jen vlastním. Ve většině případů není možné financovat veškerou svou činnost pouze z vlastních zdrojů. [10, s. 85]

Celková zadluženost

Podle Kubíčkové, Jindřichovské [12, s. 143] ukazatel udává, na kolik procent je společnost financována cizím kapitálem. Podíl cizích zdrojů by měl být menší než 50 %, pokud by byl větší, znamenalo by to poměrně vysokou zadluženost. Vypočítá se jako:

$$\text{Zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva celkem}} \quad (12)$$

Pro procentní vyjádření se výsledek vynásobí 100.

Koeficient samofinancování

Podle Kaloudy [13, s. 67] koeficient zadluženosti udává, jak velký je podíl vlastního kapitálu na celkových aktivech. Jedná se o doplňkový ukazatel k ukazateli celkové zadluženosti a jejich součet by se měl rovnat přibližně hodnotě jedna. [17, s. 58] Vzorec pro výpočet dle Kaloudy [13, s. 67]:

$$\text{Koef. samof.} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Aktiva celkem}} \quad (13)$$

Pro procentní vyjádření se výsledek vynásobí 100.

Ukazatele aktivity

Ukazatele patřící do této kategorie jsou využívány především pro řízení aktiv. Jsou dva typy těchto ukazatelů, které jsou vyjádřeny buď počtem obrátů nebo dobou obratu. [10, s. 107]

Obrat aktiv

Podle Kislingerové [10, s. 108] vyjadřuje obrat aktiv kolikrát se celková aktiva obrátí za jeden rok. Hodnota obratu aktiv by měla být minimálně na úrovni jedné. Vzorec pro výpočet:

$$Obrat\ aktiv = \frac{Tržby}{Aktiva\ celkem} \quad (14)$$

Doba obratu

Doba obratu zásob udává, za kolik dní se v průměru obrátí celkové zásoby v dané společnosti. [19, s.149]

Nejvíce používanými vzorci jsou podle Kaloudy [13, s. 65]:

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{Zásoby}{Tržby/365} \quad (15)$$

Doba obratu zásob dle oborového průměru byla v roce 2013 v průměru 11 dní, a to i v roce 2015. V roce 2014 to bylo 12 dní a v roce 2016 se průměrná doba zvýšila na 14 dní. [20]

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{Pohledávky}{Tržby/365} \quad (16)$$

U tohoto ukazatele je vhodné použít pouze obchodní pohledávky, protože jsou z něj tak vyřazeny například pohledávky za zaměstnanci apod., které s hotovostním cyklem nesouvisí. [19, s. 152]

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{Krátkodobé\ závazky}{Tržby/365} \quad (17)$$

„Optimální je zvyšovat dobu splatnosti krátkodobých závazků, protože se tím prodlužuje doba, kdy je možno využít obchodní úvěr – peněžní prostředky - po dobu, o kterou je odložena úhrada od okamžiku nákupu, lze ji využít pro jiné nákupy.“ [12, s. 157]

Ukazatele produktivity

Tyto ukazatele je vhodné sledovat především kvůli internímu řízení firmy.

Mzdová produktivita

Mzdová produktivita podle Sedláčka [21, s.71] vyjadřuje, jaká hodnota výnosů připadne na jednu korunu mezd. Hodnota by se měla postupně zvyšovat.

$$\text{Mzdová produktivita} = \frac{\text{Výnosy}}{\text{Mzdy}} \quad (18)$$

Materiálová náročnost výnosů

Ukazatel udává, jakou mírou zatěžují náklady na spotřebovaný materiál a energie zatížení výnosy. Jeho hodnota by se měla snižovat. [21, s. 71]

$$\text{Materiálová náročnost výnosů} = \frac{\text{Spotřeba materiálu a energií}}{\text{Výnosy}} \quad (19)$$

Je pravděpodobné, že společnosti, které jsou materiálově a energeticky náročné budou mít vysoký podíl výkonové spotřeby. [15, s. 113]

1.7 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza je nástroj, který dává dohromady provedené analýzy vnějšího a vnitřního prostředí společnosti. Analýza vnějšího prostředí se ve SWOT analýze vyskytuje na straně příležitostí nebo hrozeb, a to podle toho, zda tyto faktory na organizaci působí pozitivně (příležitost) nebo negativně (ohrožení). Podkladem pro analýzu externího prostředí jsou analýzy PESTLE a Porterův model pěti konkurenčních sil. Z analýzy interního prostředí se naopak zjišťují silné a slabé stránky společnosti. Opět záleží na tom, zda jde o pozitivní či negativní stránky společnosti. Ty zjistíme z provedení McKinseyho analýzy 7S a finanční analýzy. [4, s. 39]

Kombinací silných a slabých stránek spolu s příležitostmi a hrozbami mohou podle Sedláčkové a Buchty [6, s. 92] vzniknout čtyři typy situací, díky kterým lze zvolit správnou strategickou variantu. Ty mohou být:

- Strategie max-max (SO) – společnost má množství silných stránek, které by měla využít ke zhodnocení příležitostí v odvětví, výsledkem by měla být agresivně růstově orientovaná strategie,
- Strategie min-max (ST) – zde je nejdůležitější identifikovat hrozby okolí a využít svých silných stránek k jejich překonání, jedná se o diverzifikační strategii,
- Strategie max-min (OW) – u této strategie je třeba využít příležitostí, aby byly překonány slabé stránky společnosti, často jde o strategii turnaround,

- Strategie min-min (WT) – společnost musí bojovat se svými slabými stránkami a zároveň se vyhýbat hrozbám, které přichází z okolí, jedná se o obranou strategii. [6, s. 92-93]

1.8 RIZIKO

Název riziko pochází ze 17. století z italského „risico“, což značilo problém, kterému čelili plavci na moři. Později se tak označovalo vystavení se nepříznivým vlivům. Dnes se za riziko považuje například nebezpečí vzniku škody, ztráty, nezdaru, zničení apod. [22, s. 178-B]

Riziko je provázáno s dvěma pojmy:

- prvním z nich je nejistý výsledek. U rizika totiž nikdy nelze s jistotou říct, že k němu dojde,
- alespoň jeden výsledek ze všech možných je nežádoucí. Často se jedná o nebezpečí vzniku ztráty. [9, s. 90-91]

Janíček [22, s. 178-B] vymezuje pojem a posouzení velikosti rizika takto:

„Riziko je pravděpodobnost, se kterou, za vymezených podmínek doby a intenzity expozice, nastane na entitě negativní jev s určitým důsledkem. Riziko R je součin pravděpodobnosti P výskytu nežádoucí události a jejího důsledku D , tedy $R=P \times D$.“

1.8.1 Základní pojmy

Nebezpečí – jedná se o existující hrozbu poškození objektu či procesu, který je vyšetřován. Vždy jde o známé nebezpečí, protože pokud nebylo známo, tak žádná hrozba neexistuje a nejedná se o nebezpečí. Z neznámých rizik však mohou vznikat zbytková rizika, která se nedají matematicky vyjádřit. Nebezpečí může být buď absolutní nebo relativní. Pokud se jedná o absolutní nebezpečí, znamená to, že je pro všechny nepříznivou událostí, zatímco u relativní nebezpečí může být pro někoho událost příznivá. [23, s. 13]

Hrozba – hrozbou může být událost, osoba, síla či aktivita, která může způsobit škodu a může ohrozit bezpečnost. Může se jednat například o růst kursu české koruny nebo o přírodní katastrofu. Úroveň hrozby se určí podle nebezpečnosti, přístupu a motivace. [9, s. 97]

Aktivum – aktivem je vše, co pro společnost má danou hodnotu a může dojít k jejímu snížení vlivem působení hrozby. Může být hmotné nebo nehmotné. Za aktivum lze také považovat samotnou společnost, jelikož hrozba může působit i na její existenci. [7, s. 320]

Protiopatření – jedná se například o postup, technický prostředek či proces, které byly navrženy ke snížení působení hrozby nebo jejího dopadu. Cílem protiopatření je vyhnout se vzniku škody. [9, s. 98]

Riziko – vzniká působením hrozby a aktiva. Vyjadřuje se kombinací pravděpodobnosti výskytu události a jejím dopadem. Jedná se tak o možnost, že s určitou pravděpodobností dojde ke vzniku mimořádné události s následným dopadem. Rizika mohou být například:

- předvídatelná, nepředvídatelná,
- ovlivnitelná, neovlivnitelná,
- primární, sekundární (vznikají realizací opatření na rizika primární),
- pravděpodobná, nepravděpodobná,
- dle intenzity dopadu. [7, s. 323-324]

1.8.2 Posuzování rizik

Posuzování rizik je rozděleno do třech kroků:

1. Identifikace rizik
2. Analýza rizik
3. Hodnocení rizik

Identifikace rizik

Cílem této činnosti je sestavit seznam rizik, který je vytvořený na základě událostí, které by mohly snížit nebo zamezit cestu k dosažení stanovených cílů. Důležité jsou aktuální informace a podrobná data. [7, s. 332]

Analýzy rizik

Existují dva přístupy k vyjádření veličin v analýze rizik a to:

Kvalitativní – rizika jsou v této analýze vyjádřena v určitém rozsahu. Úroveň je dána většinou kvalifikovaným odhadem. Jsou často velmi subjektivní a chybí jim finanční vyjádření. [9, s. 112]

Kvantitativní – vycházejí z matematických výpočtů a z frekvence výskytu hrozby a dopadu. Velmi často se vyjadřuje jako roční předpokládaná ztráta vyjádřena v penězích. Kvantitativní metody jsou náročnější na provedení, ale jsou objektivnější díky finančnímu vyjádření. [9, s. 112]

Hodnocení rizik

Cílem je zjistit a rozhodnout se, která rizika musejí být co nejdříve zvládnuta. Hodnocení se skládá ze dvou úkonů. Tím prvním je komparace úrovně rizika s kritérii pro jejich hodnocení a následně stanovení přijatelnosti rizik. [7, s. 335]

1.8.3 Analýza RIPRAN (Risk Project Analysis)

Tato empirická metoda se využívá pro analýzu rizik projektů. Analýza je chápána jako posloupnost jednotlivých procesů, kdy každý z těchto procesů má určeny vstupy, výstupy a činnosti, které transformují vstupy na výstupy s daným cílem. [24]

Metoda je tvořena čtyřmi základními kroky, které na sebe navazují:

1. Identifikace rizik projektu
2. Kvantifikace identifikovaných rizik
3. Odezva na rizika
4. Jejich celkové zhodnocení. [25, s. 90]

První krok

Cílem prvního kroku je najít hrozby a scénáře projektu. Obvykle se sestavuje seznam hrozeb a scénářů ve formě tabulky. Ty lze nalézt buď tak, že se nejdříve k hrozbě hledají následky nebo opačný postup, kdy se ke scénáři hledají příčiny hrozby. [24]

Hrozbu lze definovat jako projev nebezpečí. Scénář lze chápat jako děj který nastane, pokud dojde k výskytu hrozby. [25, s. 91]

Druhý krok

Kvantifikace rizika probíhá tak, že tabulka z prvního kroku bude rozšířena o sloupce pravděpodobnost výskytu, hodnota dopadu scénáře a o výslednou hodnotu rizika. Hodnota se vypočítá [dle 25, s. 91] jako:

$$\text{Hodnota rizika} = \text{Pravděpodobnost výskytu scénáře} \times \text{hodnota dopadu} \quad (20)$$

Vyjádření může být buď pomocí číselných hodnot nebo verbálních hodnot dle zvolených tabulek. V následujících tabulkách jsou stanoveny verbální hodnoty pravděpodobnosti výskytu hrozeb (tabulka č. 5), hodnoty dopadů na projekt (tabulka č. 6), verbální hodnoty rizika (tabulka č. 7) a přiřazení hodnoty rizika (tabulka č.8). [25, s. 91-92]

Tab. č. 5: Hodnoty pravděpodobnosti (Zdroj: Vlastní zpracování [25, s. 91])

Zkratka	Třída	Pravděpodobnost
VP	Vysoká pravděpodobnost	nad 33 %
SP	Střední pravděpodobnost	10 - 33 %
NP	Nízká pravděpodobnost	pod 10 %

Tab. č. 6: Hodnoty dopadu (Zdroj: Vlastní zpracování dle [25, s. 92])

Zkratka	Třída	Dopad
VD	Velký nepříznivý dopad	škoda více než 20 % z hodnoty rozpočtu projektu
SP	Střední nepříznivý dopad	škoda 0,51 - 19,5 % z hodnoty rozpočtu projektu
MD	Malý nepříznivý dopad	škody do 0,5 % z celkového rozpočtu projektu

Tab. č. 7: Hodnoty rizika (Zdroj: Vlastní zpracování dle [25, s. 92])

Zkratka	Třída
VHR	Vysoká hodnota rizika
SHR	Střední hodnota rizika
NHR	Nízká hodnota rizika

Tab. č. 8: Přiřazení hodnoty rizika (Zdroj: Vlastní zpracování dle [25, s. 92])

	VD	SD	MD
VP	Vysoká hodnota rizika	Vysoká hodnota rizika	Střední hodnota rizika
SP	Vysoká hodnota rizika	Střední hodnota rizika	Nízká hodnota rizika
NP	Střední hodnota rizika	Nízká hodnota rizika	Nízká hodnota rizika

Třetí krok

V předposledním kroku se stanovují návrhy opatření, která by měla vést ke snížení hodnoty rizika na přijatelnou úroveň. Většinou se sestavují formou tabulky. [24]

Čtvrtý krok

V posledním kroku se vyhodnotí, jaká je celková hodnota rizik a rizikovost projektu. Pokud rizika dosahují přijatelné úrovně je možné projekt realizovat. [24]

2 FORMULACE PROBLÉMŮ A STANOVENÍ CÍLŮ ŘEŠENÍ

K dosažení cílů a vyřešení problémů musí být vybrány a zkombinovány vhodné analýzy externího a interního prostředí. Tyto analýzy musí být vybrány na základě typu subjektu. Analyzovaným subjektem je výrobní závod, který je součástí mezinárodního celku, jehož je dceřinou společností. Na základě vybraných analýz budou identifikována ovlivnitelná a neovlivnitelná rizika, která na subjekt působí. Na tyto rizika budou formulovány návrhy řešení, která by měla jejich vliv snížit a rovněž také zamezit jejich případnému budoucímu vzniku.

Nedostatky mohou být zjištěny uvnitř společnosti, a to buď problémy zjištěné finanční analýzou z finančních výkazů společnosti nebo analýzou toho, jak společnost funguje, a zda jsou systémy fungování správně nastaveny. Dále se mohou vyskytnout problémy z okolí společnosti, kterými mohou být problémy s dodavateli, odběrateli nebo příliš velká konkurence. Rovněž například ekonomická situace České republiky a jiné faktory z vnějšího okolí mohou firmu příznivě i nepříznivě ovlivňovat. Společnost by tak měla využít svých příležitostí a silných stránek, ale rovněž se snažit snižovat hrozby a slabé stránky, které ji ohrožují.

3 POUŽITÉ METODY A JEJICH ZDŮVODNĚNÍ

Pro následné řešení problémů budou použity nejprve analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Analýza vnějšího prostředí se skládá z analýzy makroprostředí a mikroprostředí. Mezi analýzy, kterými se zjistí současný stav makroprostředí patří analýza PESTLE, která zkoumá faktory z okolí společnosti, které ji ovlivňují, avšak není téměř v jejích silách tyto faktory ovlivnit. Mikroprostředí společnosti bude zkoumáno pomocí Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. Ta zkoumá faktory, které přímo ovlivňují společnost, a které společnost z části může ovlivnit. Jsou jimi například její konkurenční prostředí, dodavatelé či odběratelé. Pro zanalyzování vnitřního prostředí firmy slouží McKinseyho analýza 7S, která posuzuje, jací jsou například zaměstnanci společnosti, její systémy, strategie nebo její hodnoty.

Další analýzou je analýza finanční, která posuzuje finanční zdraví společnosti. K celkovému posouzení finanční situace slouží Kralickův Quick test, který ukáže, zda se firma nachází v dobré či špatné situaci. Poté pomocí čistého pracovního kapitálu zjistí, jaká je likvidita společnosti. Mezi nejoblíbenější ukazatele patří analýza poměrovými ukazateli. Těmi jsou ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti, aktivity a provozní ukazatele. Tyto ukazatele zhodnotí firmu ze všech ohledů.

Z těchto všech provedených analýz bude vypracována analýza SWOT, která udává, jaké jsou silné a slabé stránky společnosti, a jaké příležitosti a hrozby z okolí ji mohou ovlivnit. Hrozby a slabé stránky jsou zároveň riziky, které společnost mohou ohrozit, a tak by se měla snažit proti nim snažit bojovat. Analýza rizik bude zpracována metodou RIPRAN. K zjištěným rizikům bude popsán pravděpodobný scénář vývoje a návrh, jak tyto rizika řešit. Na zjištěná ovlivnitelná rizika budou navržena opatření, která by měla firmě pomoci.

4 VLASTNÍ ŘEŠENÍ

V této kapitole budou vybrané analýzy aplikovány na společnost Daikin Device Czech Republic s.r.o.

4.1 DAIKIN DEVICE CZECH REPUBLIC S.R.O.

Společnost Daikin Device CZ (dále také DDC) byla zapsána do obchodního rejstříku v roce 2004. Je součástí mezinárodní skupiny DAIKIN, která patří mezi světové výrobce klimatizací. Společnost se zabývá výrobou kompresorů do klimatizačních jednotek, dále pak komponenty do tepelných čerpadel, tlakové láhve nebo zásobníky na vodu. [26]

Tab. č. 9: Profil společnosti (Upraveno dle [27])

Název společnosti:	Daikin Device Czech Republic s.r.o.
Sídlo:	Švédské valy 1227/2, 627 00 Brno-Černovice
Jednatel:	Hideki Hara
Kapitál:	2,128 mld. Kč
Plocha	127 000 m ²
Společníci:	Daikin Europe N.V. (Oostende, Belgie)
Počátek výroby:	2006
IČ:	27190455
DIČ:	CZ27190455

DDC dodává většinu svých výrobků v rámci tzv. Daikin Group, tedy odběratelům v Belgii tj. Daikin Europe N.V. (dále také DENV) a v Plzni tj. Daikin Industries Czech Republic s.r.o. (dále také DICz). V dalších letech plánuje rozšířit dodávky i do dalších pěti závodů v rámci této skupiny. [25]

Společnost Daikin Europe N.V., vlastněná mateřskou společností Daikin Industries Limited v Japonsku, zajišťuje veškeré služby (např. montáž a prodej) v Evropě, na Středním východě a v Africe. Mateřská společnost vznikla v roce 1924. [28]



Obr. č 1: Budova DDC1 (Zdroj: [26])

Ve fiskálním roce 2017 pracovalo v DDC 409 kmenových zaměstnanců. V rámci služeb od personálních agentur zaměstnávala také v průměru 207 zaměstnanců měsíčně, aby bylo zajištěna pružná výrobní činnost. [27]

Společnost vlastní například certifikát managementu kvality EN ISO 9001:2015, ČSN OHSAS 18001:2008 značící vyhovující systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, certifikát managementu životního prostředí EN ISO 14001:2015. Normy prochází pravidelným auditem. Kompresory pro typ chladiva R32 jsou certifikovány podle směrnice PED 97/23/EC. [27]



Obr. č 2: Výrobní hala a výrobky (Zdroj: [26])

Organizační struktura

Ve vedení společnost stojí prezident Hideki Hara. Pod něj spadá sedm oddělení, kterými jsou:

- Oddělení plánování,
- Oddělení všeobecných záležitostí,
- Oddělení nákupu,
- Oddělení kvality,
- Oddělení výroby,
- Oddělení údržby,
- Oddělení inženýrství.

Každé oddělení má svého generálního manažera a sekčního manažera, pod ně spadají supervisor, teamleader, specialisté a officeři. [27]

4.2 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

Analýza vnějšního makroprostředí bude provedena pomocí analýzy PESTLE.

4.2.1 PESTLE analýza

Politické

Politické faktory jsou velmi úzce spjaty s legislativními faktory. Pro každou společnost je důležité stabilní politické prostředí. Každá politická strana má své cíle, kterých chce dosáhnout, což znamená, že pokud dojde ke změně ve vládě, snaží se každá strana dosáhnout svých cílů.

V současnosti je prezidentem České republiky pan Miloš Zeman. Vládnoucí stranou je od voleb, které proběhly v říjnu roku 2017 politická strana ANO 2011. Předsedou vlády byl jmenován Andrej Babiš. Vláda byla jmenována v prosinci roku 2017, v lednu 2018 jí však nebyla vyslovena důvěra a prezident přijal demisi. Podruhé prezident v červnu 2018 opět jmenoval předsedou Andreje Babiše a v červenci téhož roku dostala důvěru. [29]

V Brně po komunálních volbách v říjnu 2018 uzavřeli koaliční smlouvu čtyři strany, a to Občanská demokratická strana, Česká pirátská strana, Křesťanská a demokratická unie – Československá strana lidová a Česká strana sociálně demokratická. [30] Současná politická situace je relativně stabilní.

Česká republika je členem Evropské unie. Momentálně žádné její rozhodnutí společnost neovlivňuje, ovšem politická situace ve světě a evropské zákony společnost ovlivňují, protože se jim musí podřizovat (například ekologické limity), případně i různé negativní situace v Evropě mohou ohrozit doby dodání výrobků či materiálu, které se mohou zpozdit (např. stávky aj.).

Ekonomické

Nejvýznamnějšími ekonomickými faktory jsou míra inflace, míra růstu HDP a nezaměstnanost. Dle ministerstva financí České republiky byl v roce 2017 ekonomický růst nejrychlejší za posledních deset let, avšak v roce 2018 se mírně snížil. Hospodářský růst způsobují především spotřeby domácností, a to kvůli nízké nezaměstnanosti, velkému množství volných pracovních míst a zvyšování mezd. [31] Je nutno sledovat budoucí vývoj ekonomiky, především kvůli hrozbám ze zahraničí, přičemž tou největší je obchodní válka mezi Čínou a USA. [32] Ta vyvíjí určitý tlak na hospodářský růst obou zemí. Čínská ekonomika totiž i kvůli této obchodní válce roste nejpomaleji od roku 1990, což může mít vliv na globální vývoj ekonomické situace. [33]

Vývoj hrubého domácího produktu (dále HDP)

Dle tabulky č. 10 výše HDP od roku 2013 rostla. Meziročně však oproti roku 2017 došlo ke zpomalení tempa růstu. Ke zpomalení došlo ve všech segmentech domácího užití. [31]

Tab. č. 10: Vývoj HDP (Vlastní zpracování dle [31])

Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Růst HDP v %	-0,5	2,7	5,3	2,5	4,3
HDP v mld. Kč	4 098	4 314	4 596	4 768	5 045

Na vývoj HDP by mohl mít také nepříznivý dopad odchod Británie z Evropské unie, o kterém se v současné době jedná a jeho datum je stanoveno na 29. března 2019. [34] Datum odchodu však bude pravděpodobně odložen. České HDP by se mohlo snížit až o 1,1 % a pokles zaměstnanosti o čtyřicet tisíc lidí, což samozřejmě působí negativně na všechny firmy v České republice. [35]

Míra inflace

V roce 2016 byla nízká inflace způsobená velmi nízkými cenami dováženého zboží a nízkou inflací v globálním měřítku. [36] Podle tabulky č. 11 však došlo z roku 2016 na rok 2017 k nárůstu inflace na více než 2 %, což je nad toleranční hranici 2 % inflačního cíle České národní banky. Jedním z důvodů růstu inflace byl například růst cen ropy nebo nárůst mezd. [31]

Tab. č. 11: Vývoj inflace 2013-2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle [31])

Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Inflace (v %)	1,4	0,4	0,3	0,7	2,5

Míra nezaměstnanosti

Nezaměstnanost podle tabulky č. 12 od roku 2013 klesala, a to díky růstu ekonomiky státu. Podle Ministerstva financí však už míra nezaměstnanosti už příliš klesat nebude a do budoucna se předpokládá její nárůst. Nízká nezaměstnanost však vytváří tlak na společnosti, které musí zvyšovat mzdy pracovníků, a to kvůli nedostatku pracovní síly, což znamená nárůst mzdových nákladů. [31]

Tab. č. 12: Míra nezaměstnanosti v ČR a JMK (Zdroj: Vlastní zpracování dle [37])

Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Nezaměstnanost v celé ČR	7	6,1	5,1	4	2,9
V Jihomoravském kraji	8,94	8,25	7,1	6,11	4,6

Sociální

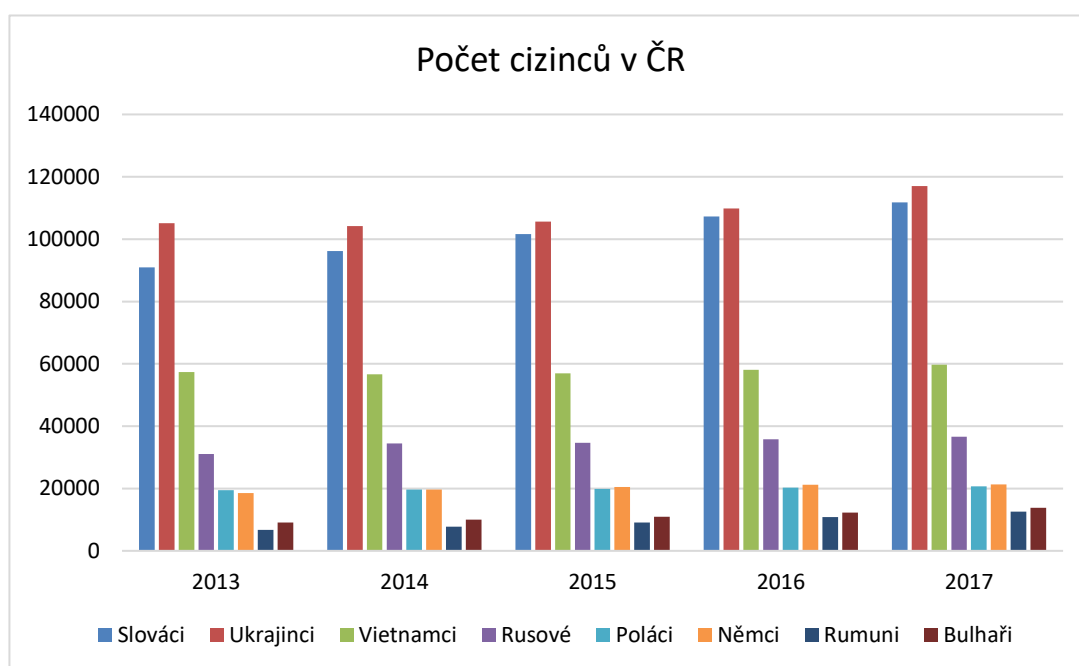
Společnost nejvíce ovlivňují demografické vlivy, kterými jsou například věk populace, rozmístění či vzdělanost obyvatelstva. Pro DDC je nejdůležitější dostatek kvalifikovaných zaměstnanců,

což je v současné době největším problémem. Společnost potřebuje jak pracovníky pro manuální práci, tak zaměstnance pracující v kanceláři.

Tab. č. 13: Počet obyvatel a počet cizinců v ČR (Zdroj: vlastní zpracování dle [38-43])

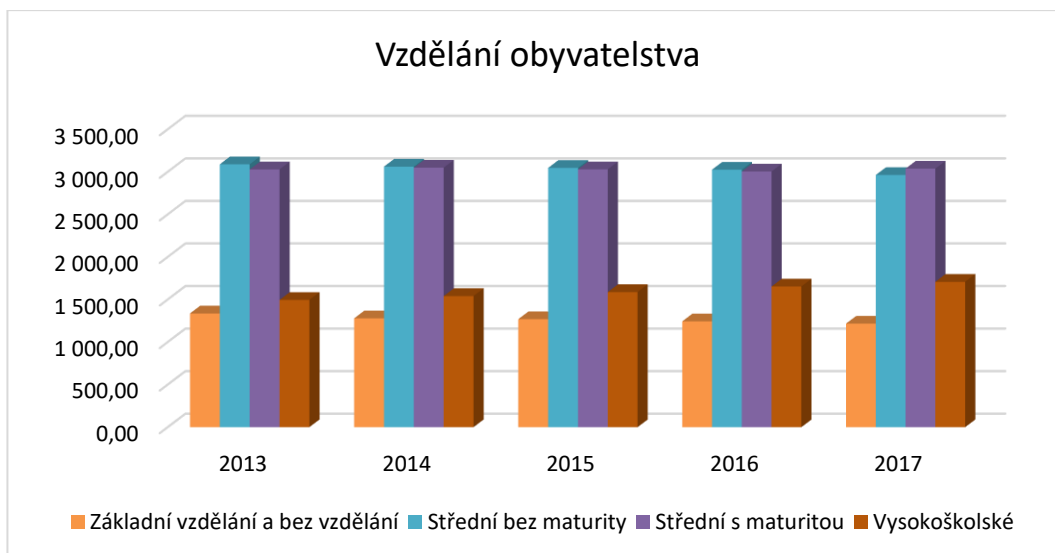
	2013	2014	2015	2016	2017
ČR celkem	10 512 419	10 538 275	10 553 843	10 578 820	10 610 055
Z toho cizinci	439 189	449 367	464 670	493 441	524 142

Z grafu č. 1 a tabulky č. 13 lze vyčíst, že podíl cizinců na obyvatelstvu ČR roste a nejvyšší podíl cizinců na celkovém obyvatelstvu České republiky mají obyvatelé Ukrajiny a Slovenska. Jejich počet se neustále zvyšuje. Také podíl Rumunů se zvýšil o polovinu. Většina z nich přichází do České republiky za prací s lepším mzdovým ohodnocením, než by dostala ve své rodné zemi. Kvůli nedostatku pracovníků pro manuální práci, doplňuje pracovníky společnost také z řad těchto cizinců. V roce 2017 však kvůli problémům s migrační krizí a nelegálním zaměstnáváním došlo ke zpřísnění, protože v České republice docházelo k tzv. skrytému zaměstnávání přes agenturní společnosti bez povolení úřadu práce. U zahraničních zaměstnanců také mohou vznikat problémy při komunikaci. [44]



Graf č. 1: Cizinci podle státního občanství (Zdroj: Vlastní zpracování dle [43])

Jak lze vidět v grafu č. 2, cizince přijímá také kvůli tomu, že v České republice ubývá počet obyvatel se vzděláním bez maturity, a naopak přibývá obyvatel s maturitou a s vysokoškolským vzděláním, kteří manuálně pracovat nechtějí a očekávají vysoké peněžní ohodnocení své práce.



Graf č. 2: Vzdělání obyvatel ČR (Zdroj: Vlastní zpracování dle [45])

Technologické

Společnost DDC je zaměřená na výrobu produktů nejvyšší kvality, s co nejnižšími náklady. Společnost má také několik vlastních výrobních linek na výrobu jednotlivých modelů. Společnost rozšiřuje svou výrobní činnost a na výrobu nových typů výrobků nakupuje nové výrobní linky. V roce 2016 například začala vyrábět nové BS jednotky a v roce 2017 se začala vyrábět nové druhy tlakových nádob. Postupně chce společnost přejít na výrobu nového typu chladiwa. Společnost má velmi precizní technologie a zařízení, která jsou pravidelně udržována a revize jsou prováděny každý týden. Revize ve větším rozsahu jsou prováděny o celozávodní dovolené v létě i v zimě. Díky tomu je také značka Daikin ve svém oboru mezi nejlepšími. Je však nutné sledovat současné trendy a neustále se snažit svůj produkt zlepšovat.

Legislativní

Každá společnost je vázána různými druhy legislativy, mezi kterou patří normy, zákony či vyhlášky. Jelikož je Daikin Device Czech Republic tuzemskou společností, která obchoduje nejenom v České republice, ale i v zahraničí, je ovlivněna tuzemskou legislativou i zahraniční, především tou evropskou. Mezi významné předpisy, kterými se společnost řídí, patří například:

- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník;
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce;
- Zákon č. 90/2012 Sb., Zákon o obchodních společnostech a družstvech;
- Zákon č. 586/1992 Sb., Zákon o daních z příjmů;
- Zákon č. 235/2004 Sb. Zákon o dani z přidané hodnoty;
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví.

Velkou nevýhodou jsou časté změny v zákonech, které s podnikáním mnohdy úzce souvisí. V roce 2017 byly novelizována řada zákonů a novely se plánují také na rok 2019. Zde však vzniká poměrně velké riziko správného dodržení zákonů. Mezi nejnovější změny v zákonech patří například:

- Zvýšení daňového zvýhodnění na druhé, na třetí a další vyživované dítě v roce 2017 a na první dítě v roce 2018 [46];
- Zvýšení hodnoty bezúplatného plnění při bezúplatném odběru krve z 2 tis. na 3 tis. Kč a nové odčitatelné položky ve výši 20 tis. Kč za bezúplatný odběr krvetvorných buněk [47];
- Zvýšení minimální mzdy z částky 11.000 Kč na částku 12.200 Kč s účinností od 1.1.2018, od 1.1. 2019 pak na 13 350 Kč. [47] a mnoho dalších změn.

V plánu Ministerstva financí bylo také zrušení superhrubé mzdy a zavedení 24 % sazby progresivní daně z příjmů fyzických osob, k tomu však zatím nedošlo [47].

V roce 25. května 2018 vstoupilo v platnost také Obecné nařízení na ochranu osobních údajů tzv. GDPR (General Data Protection Regulation), což je soubor pravidel na ochranu dat platný po celém světě. Nařízení se týká všech, kteří pracují s osobními údaji lidí, tudíž i firmy a instituce. Ty musely upravit způsoby zpracování osobních údajů, protože pokud by došlo k porušení některého z pravidel, hrozí firmám vysoké pokuty. [48]

To ovlivnilo i společnost Daikin Device Czech Republic, která musela pozměnit a zúžit práva zaměstnanců, kteří dříve pracovali a mohli nahlížet do osobních s osobními údaji jiných zaměstnanců k nahlížení do osobních údajů. Společnost Daikin vytvořila vlastní směrnici o ochraně osobních údajů v souladu s obecným nařízením, které se zavázala dodržovat. [49]

O důležitých změnách v zákonech, které se společnosti dotýkají, musejí být zaměstnanci proškoleni, pomáhat chodí účetním také daňoví poradci. V roce 2017 společnost za poradenství a školení zaměstnanců zaplatila 1 447 tis. Kč.

Jelikož společnost obchoduje také v rámci Evropské unie a Asie, mohou zde vznikat také problémy v rámci nejednotné legislativy jednotlivých států (například při dopravě výrobků či materiálu).

Ekologické

Společnost se dlouhodobě snaží snižovat dopady na životní prostředí. Životní prostředí je jednou z priorit společnosti a snaží se vyrábět tak, aby ho svou výrobou co nejméně ovlivňovala. Například důkladně prověřuje, zda jsou emisní hodnoty v zákonné normě. Problémem je, že se emisní normy Evropské unie neustále mění a na ekologickou výrobu se klade opravdu veliký důraz. Snaží se také o co nejnižší produkci energie a snižovat produkci odpadů z výroby, odpad se materiálově recykluje nebo spaluje. Nakupuje také nové technologie, kdy například v roce 2016 pořídila efektivnější kompresor na výrobu stlačeného vzduchu. V tomto roce také snížila produkci CO₂ o 0,9 % a vzniklo školení

zaměstnanců o životním prostředí na jednotlivých pracovištích. V roce 2017 znova obdržela cenu Green Heart Factory za způsob vylepšování ochrany zdraví svých zaměstnanců a již několikátým rokem pořádá akci, kdy zaměstnanci společnost sbírají odpadky v okolí výrobního závodu. Společnost také vlastní certifikát managementu životního prostředí EN ISO 4001:2005. [27]

4.2.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Stávající konkurence

Společností, které se zabývají výrobou klimatizací je poměrně velké množství a většinou se jedná o velké a známé společnosti. Mezi ty patří například:

- Pasaanonic Corporation
- Toshiba Corporation
- Sencor
- Samsung
- LG Electronics
- Sinclair Global Group s.r.o.

Existují však i menší společnosti, ty však nejsou schopny ohrozit klimatizace těchto známých a velkých firem. Lidí dají většinou přednost kvalitě a známé značce oproti neznámým levnějším kusům. Daikin má také výhodu oproti výše zmíněným firmám, jelikož ty se zabývají i výrobou jiných zařízení (např. mobilní telefony, televizory). Pouze společnost Sinclair Global Group s.r.o. se zabývá pouze výrobou klimatizační techniky a tepelných čerpadel. Nedosahuje však takového objemu prodeje, firma na trhu působí kratší dobu a její jméno není tak známé jako právě Daikin. Firma se také zaměřuje na dodržování SQCDE (Safety-Quality-Cost-Delivery-Environment) a snaží se, aby ve všech pěti bodech byla lepší než ostatní asijské výrobci. Své výrobky se snaží neustále inovovat (v roce 2017 rozšířila své portfolio o nový typ tlakových nádob a nové typy kompresorů [27]). Je však mnohem větší konkurence, než byla v roce 2005, kdy firma v Brně začínala. Zároveň jsou klimatizace Daikin kvůli své vysoké kvalitě jedny z nejdražších na trhu, proto je velmi těžké získat si své zákazníky. Pro Daikin by znamenalo velkou ztrátu také to, kdyby si některá z konkurenčních firem přetáhla dodavatele společnosti kvůli výhodnějším podmínkám.

Podle dTestu, který byl proveden v roce 2018 spotřebitelskými organizacemi z Portugalska, Itálie a Španělska v kategorii klimatizací s chladicím zařízením do 3 kW se klimatizace Daikin FTXZ25NV1B/RXZ25NV1B umístila na 1. místě a další tři testované klimatizace na 5., 6. a 7. místě z celkových 14 vybraných klimatizací. V kategorii s chladicím zařízením nad 3kW se klimatizace Daikin umístili na 3., 4., 10 a 14. místě z celkových 26 testovaných klimatizací. V této kategorii vyhrála klimatizace

značky LG. Testovalo se zde například chlazení, vytápění, odvlhčování, hlučnost, vybavenost, roční spotřeba energie apod. [50]

Nově vstupující konkurence

Jak již bylo výše zmíněno, na trhu klimatizačních zařízení se vyskytují především velké firmy, jejichž jména jsou známá po celém světě. Nově vstupující konkurence by tak měla poměrně těžké ohrozit tyto velké korporace. Důvodem je především velká kapitálová a technologická náročnost výroby. Konkurencí by se pro společnost Daikin mohla stát pouze firma, jejíž jméno je celosvětově známé, a která by začala vyrábět klimatizační zařízení. Menší firmy pravděpodobně společnost ohrozit nemohou, protože by nebyly schopny vyrábět takové množství a několik druhů zařízení.

Vyjednávací síla dodavatelů

Společnosti dodává materiál velké množství firem, ať už se jedná o ty tuzemské, evropské či asijské. Nejvíce materiálu však společnosti dodávají ostatní sesterské nebo společnosti, které sídlí například v Číně, Belgii, Thajsku nebo Japonsku. Společnost má v evidenci přes 1540 dodavatelů. Jedná se o dodavatele, kteří společnosti buď dodávají materiál, díly potřebné pro výrobu a údržbu nebo pro ni vykonávají různé druhy služeb. Těmito službami se rozumí především přeprava materiálu odběratelům, závodní stravování, školení nebo opravy. Mezi nejdůležitější dodavatele patří:

- Daikin Device Suzhou Co., Ltd.,
- Daikin Trading Ltd.,
- Daikin Europe N.V.
- Daikin Trading (Thailand) Ltd.

- PV-Czech s.r.o.,
- EC Logistics s.r.o.
- Nissin Czech Republic s.r.o.,
- TNT Express Worldwide, spol. s r.o.,
- Compa S.A. (RO),
- Precision Tools Service Czech s.r.o.,
- Takenaka Europe.,
- SIAD Czech spol. S R.o.

U dodavatelů, kteří pro DDC dodávají klíčové díly či materiál je vyjednávací síla vysoká, protože je nelze nahradit jinými díly. Největší vyjednávací sílu mají společnosti ze skupiny Daikin. I u jiných firem, u kterých je vyjednávací síla vysoká, existuje riziko ztráty tohoto dodavatele, a to kvůli větší konkurenci,

kteřá by jim mohla nabídnout lepší podmínky. U těch, kteří mají vyjednávací sílu menší a nedodávají firmě klíčové produkty, může společnost zvolit jiného dodavatele, který by například stejný druh materiálu nebo služby o stejné kvalitě, dodal či provedl za nižší nebo obdobnou cenu.

Vyjednávací síla odběratelů

Společnost dodává většinu svých výrobků pouze dvěma odběratelům, kterými jsou Daikin Industries Czech Republic s.r.o. (dále DICz) a belgickému závodu Daikin Europe N.V. (dále DENV). Do těchto závodů dováží především různé typy kompresorů. Do závodu DICz dováží kompresory typu Swing, které se instalují do klimatizací pro použití v domácnostech. Do DENV se dováží kompresory typu Scroll, které používají pro klimatizační zařízení do komerčních prostor, tedy velkokapacitní klimatizace. Pro firmu je pozitivní, že tito odběratelé jsou stálí a společnost o ně v nejbližší době nepřijde. Má tak tu výhodu, že vyrábí dle jejich požadavků a má jistý odběr výrobků, protože obě společnosti nejsou schopny bez dodávek z brněnského závodu vyrábět. Pokud by však společnost měla dojít o jednoho z těchto odběratelů, její existence by pravděpodobně byla výrazně ohrožena. Z tohoto pohledu je vyjednávací síla odběratelů vysoká. Jelikož jsou všechny společnosti součástí skupiny, nemůže si DDC samo regulovat ceny dle pouze svého uvážení. Zároveň však společnost od roku 2013 začala vyrábět nové typy Hydroboxů, které jsou nabízeny finálním zákazníkům.

Hrozba substitutů

Jelikož se v brněnském závodě vyrábí především několik druhů kompresorů do klimatizačních zařízení, tepelných výměníků a tlakové nádoby. Ani k jednomu z těchto produktů však neexistuje substitut. Ke klimatizačním zařízením rovněž neexistuje rovnocenný substitut. Existují pouze klimatizace, které jsou mobilní a ty společnost Daikin nevyrábí. Za jeho levnější variantu by se dal považovat pouze ventilátor, ten však nedosahuje stejných funkcí jako klimatizace.

4.3 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

Analýza vnitřního prostředí společnosti bude provedena pomocí metody McKinseyho 7S.

4.3.1 McKinseyho 7S

V této kapitole bude provedena analýza sedmi faktorů, které ovlivňují společnost zevnitř.

Strategie

Společnost vytváří strategický plán na pět let. Ten současný je platný až do roku 2020 (FUSION 20). FUSION je strategický plán řízení, který definuje pětiletý vývoj skupiny Daikin založený na její filosofii a na posouzení současné situace. Kvantitativní cíle jsou stanoveny na tři roky v rámci implementačního plánu. Výhodou tohoto plánu je, že se sestavuje v závislosti na dalších členech skupiny [51]. Brněnský závod si v tomto plánu dal za cíl, že chce snížit svoje variabilní náklady až na polovinu. Dále se snaží pracovat na udržení svých stávajících zaměstnanců a získání nových, kteří budou firmě loajální, především proto že ji již několik let trápí nestálost zaměstnanců a obtížné získávání nových zaměstnanců, kteří by ve společnosti zůstali pracovat alespoň déle než jeden rok.

Strategie, kterou společnost vyznává po celou dobu svého fungování je ta, že zákazníci musí být na prvním místě a snaží se přizpůsobit co nejvíce jejich potřebám. DDC chce nabízet svým zákazníkům vysoce kvalitní a spolehlivé výrobky, zdokonalovat systém bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a minimalizovat všechna rizika. Snaží se vytvářet funkční systém ochrany životního prostředí.

Struktura

Společnost je součástí konsolidačního celku mateřské společnosti Daikin Industries Ltd. Jediným společníkem společnosti je Daikin Europe N.V. (DENV). V čele samotné společnosti DDC je od 1. června 2017 pan Hideki Hara. Pod prezidenta spadá sedm oddělení, které jsou dále rozděleny na úseky a skupiny.

Pro každé oddělení je vytvořena organizační struktura, podle které každý zaměstnanec ví, jakou pozici zaujímá, kdo je jeho nadřízený, případně kdo jsou jeho podřízení. Podle určení zaměstnancovi pozice také probíhá například schvalování faktur. Tu na první pozici schválí zaměstnanec, který je za předmět faktury odpovědný, po něm následuje jeho přímý nadřízený (nejčastěji Supervisor), poté sekční manažer a v poslední řadě generální manažer oddělení nebo prezident společnosti.

Systémy

Společnost využívá ke své práci mnoha systémů. V současnosti se nejvíce využívá systémů SAP a Helios Orange, který je spravován společností Asseco Solutions a.s. V systému SAP dochází především k plánování výroby. V systému Helios se zaznamenávají převážně účetní operace. V současnosti se řeší přechod ze systému Helios Orange na systém SAP, který by měl nastat v druhé polovině roku 2019 a systém Helios Orange již společnost využívat nebude. Dále používá systém SAP EDI, a to především kvůli požadavkům na dodávky od závodů DICz a DENV. K evidenci docházky používá systém WATT. Všechny společnosti ve skupině používají vlastní program, který se nazývá G-One, ve kterém se registrují všechny faktury mezi sesterskými a mateřskou společností. Dále společnost využívá produktů Microsoft Office, nejčastěji používanými jsou MS Excel, MS Powerpoint nebo MS Outlook.

Spolupracovníci

Pro společnost znamenají zaměstnanci mnoho, především jejich zkušenosti a znalosti, které pomáhají firmě budovat její image. Přijímání nových pracovníků se v DDC řídí dle směrnice pro řízení lidských zdrojů, kde je podrobně popsán průběh získávání zaměstnance. Ve společnosti v roce 2017 pracovalo 409 kmenových zaměstnanců, současně také spolupracovala s personálními agenturami, v průměru tak zaměstnávala ještě 210 agenturních zaměstnanců měsíčně.

V roce 2013 například společnost zaměstnávala 399 kmenových zaměstnanců a 241 agenturních zaměstnanců, což je ještě víc, než tomu je v roce 2017. Počet zaměstnanců neodpovídá objemu výroby, který byl za rok 2013 méně než 800 000 ks, přičemž v roce 2017 činí objem výroby více než 900 000 kusů za rok, v roce 2016 to bylo dokonce téměř 1 000 000 kusů za rok. Což značí, že společnosti chybí především výrobní zaměstnanci, u kterých je problémem také velká fluktuace, což pro firmu znamená především ztrátu svého know how. Práci pak přebírají méně zkušení či kvalifikovaní zaměstnanci nebo jich je nedostatek, a tak má mnohdy problém vyrábět dle stanovených výrobních plánů a nedodává výrobky odběratelům ve stanoveném termínu. Často musí zaměstnanci kvůli nedostatku také pracovat přesčas, což je velmi neefektivní a v současnosti je trendem spíše pracovní dobu zkracovat.

V rámci bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (dále BOZP) mají zaměstnanci také předepsaný pracovní oděv, který se musí zvláště u zaměstnanců pracujících ve výrobě, dodržovat. Tento pracovní oděv je stejný pro všechny zaměstnance Daikinu po celém světě, což značí také sounáležitost těchto zaměstnanců.

Společnost se snaží motivovat a vymýšlet nové benefity, kterými by nové zaměstnance přilákala nebo udržela. Mezi benefity patří například 5 týdnů dovolené, půlroční bonusy, cafeterie, důchodové spoření, zaměstnanecké akce (vánoční večírek, sportovní den, Daikin day), měsíc zdraví, příspěvek

na stravování a nově také příspěvek na dopravu. Existuje ale i mnoho dalších benefitů, kterými by společnost měla výhodu oproti konkurenčním firmám.

Schopnosti

Všichni zaměstnanci jsou ihned po nástupu do práce školeni v rámci BOZP (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci). Na to jsou přeškoleni pravidelně jednou ročně. Dále jsou školeni například na práce s chemickými látkami. Za jedno z nejpodstatnějších školení považuje japonský management tzv. „6S – Six Sigma“ školení. Jedná se o metodu zlepšování procesů na pracovišti a společnost si na něm zakládá. Pomáhá totiž zaměstnancům zjednodušit, zlepšit a zrychlit jejich práci. Někteří zaměstnanci mohou být také vysíláni na různá školení v rámci jejich pozice (např. účetní jsou pravidelně školeny o změnách v zákonech) nebo jsou vysíláni na školení i do mateřské společnosti do Japonska nebo do jiných závodů po celém světě, aby zjistili, jak u nich výroba probíhá, a co by se dalo zlepšit v rámci pracovního procesu v DDC. Zaměstnanci také pravidelně pořádají prezentace tzv. kaizenů. Jedná se o zjednodušení práce, které vymysleli sami zaměstnanci svou vlastní prací. Tyto kaizeny pak prezentují před ostatními kolegy i prezidentem společnosti. Ve společnosti je také dobrovolný kurz angličtiny, který však navštěvuje poměrně malé množství zaměstnanců. Také zaměstnanci ve výrobě, které společnost zaměstnává přes personální agentury často neumí mluvit ani českým jazykem, protože se jedná především o lidi bulharské, rumunské nebo ukrajinské národnosti. Zde mohou vznikat problémy při výrobě kvůli špatné komunikaci.

Jelikož je pro společnost velmi důležitá kvalita výrobků, existuje tu propracovaný systém kontroly kvality všech výrobků. Materiál určený pro výrobu je kontrolován například zátěžovými testy. Finální výrobky jsou testovány například tlakovým testem, testem solným sprejem, testem trvanlivosti nebo kalorimetrem.

Sdílené hodnoty

Daikin má stanovenou filozofii, která je platná pro všechny společnosti ve skupině. Tato filozofie udává základní postoj, který by měl sdílet každý ve skupině. Je formulována deseti body. Tím, že zaměstnanci této filozofii porozumí, by měli být hrdí na to, že pro Daikin mohou pracovat a mělo by jim to pomoci v budování důvěryhodných vztahů se zákazníky, dodavateli či kolegy. Mezi klíčové body firemní filozofie patří například:

- přispívat společnosti prvotřídními světovými technologiemi,
- hrdost a nadšení každého zaměstnance je hnací silou naší skupiny,
- konat se sociálním smýšlením a mít důvěru společnosti,
- myslet a jednat globálně [52].

Styl řízení

Styl řízení v DDC záleží především na manažerech jednotlivých oddělení, většinou se však jedná o demokratický styl. Zaměstnanci jsou v přímém kontaktu s nadřízenými a většinou mají prostor vyjádřit svůj názor. Konečná rozhodnutí však činí manažeři, popřípadě prezident společnosti. Svůj názor mohou vyjádřit například na pravidelných meetingech, které se konají většinou každý den nebo jednou za týden. Zaměstnanec může nadřízený pochválit nebo pokárat například na pololetním hodnocení zaměstnanců, kdy i sám zaměstnanec zhodnocuje, jak v uplynulých šesti měsících pracoval.

4.4 SHRNUÍ PROVEDENÝCH ANALÝZ

Z analýzy SLEPTE bylo zjištěno, že v okolí společnosti se vyskytují jak příležitosti, kterých společnost může využít, tak hrozby, které ji mohou negativně ovlivňovat. Mezi největší příležitosti patří asi rostoucí hodnota hrubého domácího produktu České republiky a poměrně nízká hodnota inflace. Což značí, že lidé vydělávají více peněz a více za své peníze nakupují. Růst HDP by však mohl ohrozit například odchod Velké Británie z Evropské unie. Další výhodou jsou také kvalitní technologie a jejich inovace a sledování trendů v technologii.

Mezi hrozby v současné době patří především velmi nízká nezaměstnanost. Pro společnost to znamená, že musí vynakládat množství finančních prostředků k udržení svých zaměstnanců, a to prostřednictvím mzdů a benefitů. Dalším problémem, který se týká jak společnosti, tak celé České republiky je snižování počtu obyvatel s odborným vzděláním, kteří by chtěli manuálně pracovat. Společnost tento problém řeší přijímáním cizinců přes personální agentury. S nimi však vznikají také problémy jako komunikace nebo jejich povolení k pobytu. Problémem jsou také neustálé změny zákonů, především zákonu o daních z příjmů nebo zákonu o účetnictví. Rovněž se hodně dbá na ochranu životního prostředí, a proto jsou tyto normy často zpřísněny.

Na základě Porterovy analýzy byly mezi největší příležitosti zařazeny například vysoká kvalita výrobků společnosti oproti konkurenci, a to především proto, že výrobky společnosti jsou testovány v rámci různých testů (např. tlakový test) a jejich kvalita je přísně hlídána. Se svými výrobky patří také Daikin k nejlepším na světovém trhu. Rovněž také snaha rozšiřovat své výrobní portfolio a vyrábění nových či vylepšených výrobků. Výhodou pro Daikin jsou také vysoké náklady na vstup do daného odvětví, takže zde existuje pouze malá pravděpodobnost toho, že by do odvětví vstoupila nová společnost, která by mohla ohrozit postavení společnosti Daikin na světovém trhu. Ke klimatizacím i kompresorům v současné době neexistuje substitut, který by mohl tyto produkty nahradit, což je rovněž obrovskou výhodou.

Mezi hrozby vycházející z Porterovy analýzy patří poměrně velká konkurence, která je složena ze světově známých firem. Ty však ve většině případů vyrábí i jiné výrobky, než pouze klimatizační a tepelná zařízení. I tak však mohou ohrozit její postavení na trhu, a to například kvůli nižší ceně svých výrobků oproti výrobkům Daikin. Nevýhodou je také vysoká vyjednávací síla dodavatelů i odběratelů. Jelikož společnost nakupuje a prodává z větší části v rámci skupiny Daikin, nemá moc prostoru k vyjednávání o ceně. A pokud by přišla o klíčového dodavatele či odběratele, mohla by být její existence ohrožena.

Z analýzy McKinseyho 7S byly formulovány silné a slabé stránky DDC. Mezi nejdůležitější silné stránky patří například propracovaná strategie, která se stanovuje vždy na pět let. Strategie je dána také globálně pro všechny Daikin společnosti a snaží se tímto udržet si své postavení v rámci trhu. S tím souvisí také celosvětově známé dobré jméno společnosti. Společnost je řízena spíše demokraticky a zaměstnanci mají dostatek prostoru k vyjádření svých názorů, rovněž je zde velmi propracovaný systém bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, na který jsou všichni zaměstnanci pravidelně školeni a na všechny „skoronehody“ a úrazy jsou vždy učiněna příslušná opatření proti jejich dalšímu výskytu.

Největší slabou stránkou je nedostatek zaměstnanců. Tento nedostatek souvisí z velké části s velmi nízkou nezaměstnaností, ale také například s nespokojeností ve firmě. Problém je především málo zaměstnanců, kteří jsou potřeba k výrobě (např. svářeči nebo operátoři). Ze společnosti odchází také zaměstnanci, kteří zde pracovali již řadu let. S nedostatkem zaměstnanců souvisí také například neplnění výrobních plánů nebo zastavení výroby. S nárůstem výroby a neočekávaného množství poptávaných kusů se občas vyskytne také nedostatek potřebného materiálu. Tyto tři aspekty společnost velmi ohrožují. Problémem je také často i jazyková bariéra, která se může vyskytnout buď mezi japonskými a českými zaměstnanci nebo mezi cizinci, kteří pracují ve výrobě a nerozumí požadavkům svých českých nadřízených.

4.5 FINANČNÍ ANALÝZA

V následující kapitole bude provedena finanční analýza společnosti DDC od roku 2013 do roku 2017. Data potřebná pro provedení jsou převzata především z rozvahy, výkazu zisku a ztráty, příp. přehledu u finančních tocích (viz. Přílohy 1.- 4.).

4.5.1 Kralickův Quick test

Veškeré údaje použity pro výpočet Kralickova Quick testu jsou použity z výkazů společnosti DDC. V následující tabulce je uveden výpočet ukazatelů z Kralickova Quick testu.

Tab. č. 14: Výpočet ukazatelů (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Kvóta vlastního kapitálu (v %)	87,92	89,15	87,32	281,03	327,98
Doba splácení dluhu (v letech)	0,9	0,81	1,97	0,83	1,69
Cash flow v % tržeb	15,40	17,76	6,86	13,94	7,66
ROA (v %)	4,71	6,20	2,41	17,65	13,21

Zde jsou v tabulce přiřazena jednotlivá hodnocení dle zadaných kritérií a vypočtena celková známka Quick testu.

Tab. č. 15: Kralickův Quick test (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Kvóta vlastního kapitálu (v %)	1	1	1	1	1
Doba splácení dluhu (v letech)	1	1	1	1	1
Cash flow v % tržeb	1	1	3	1	3
ROA (v %)	4	4	4	1	2
Celková známka	1,75	1,75	2,25	1	1,75

Nejlepších výsledků dosahovala společnost v roce 2016, kdy byly všechny ukazatele hodnoceny známkou jedna. V letech 2013, 2014 i 2017 byla výsledná známka shodná. V prvních třech hodnocených letech dosahoval špatných hodnot ukazatel ROA kvůli jeho nízké hodnotě. Ta byla nejnižší v roce 2015 kdy činila pouhých 2,41 %, a to kvůli vysoké hodnotě aktiv a velmi nízkému výsledku hospodaření před zdaněním a úroky, který činil pouze 64 milionů korun, zatímco v roce 2014 byl více než 157 milionů korun. Od roku 2016 došlo k výraznému snížení celkových aktiv vlivem odpisů a nárůstem EBIT. Horší známku dostal také v roce 2015 a 2017 ukazatel cash flow v % tržeb, a to kvůli zápornému cash flow v těchto letech, který způsobil záporný cash flow z investiční činnosti. Společnost by však neměla být dle Kralickova Quick testu ohrožena insolvencí.

4.5.2 Rozdílové ukazatele

Z rozdílových ukazatelů bude provedena analýza pomocí Čistého pracovního kapitálu.

Čistý pracovní kapitál (ČPK)

Hodnota Čistého pracovního kapitálu se po celé analyzované období zvyšovala, a tato rostoucí tendence je pro společnost pozitivní. Za pět let se hodnota zvýšila o 986 mil. Kč. Tento růst je dán především vyšší hodnotou zásob, která se každý rok zvýšila přibližně o 250 tisíc Kč, celkově tedy od roku 2013 téměř o jednu miliardu korun. Růst zásob je odrazem rostoucího objemu výrobní činnosti a nových typů výrobků. Hodnota krátkodobých závazků rostla pouze v letech 2015 a 2017, přičemž nejvíce z roku 2014 na rok 2015 z původních 238 813 tis. Kč na 300 900 tis. Kč.

Tab. č. 16: Čistý pracovní kapitál (Zdroj: Vlastní zpracování)

V tis. Kč	2013	2014	2015	2016	2017
ČPK	845 403	1 180 021	1 345 254	1 626 712	1 831 551

4.5.3 Poměrové ukazatele

Analýza pomocí poměrových ukazatelů bude provedena z ukazatelů rentability, likvidity, zadluženosti, aktivity a provozních.

Ukazatele rentability

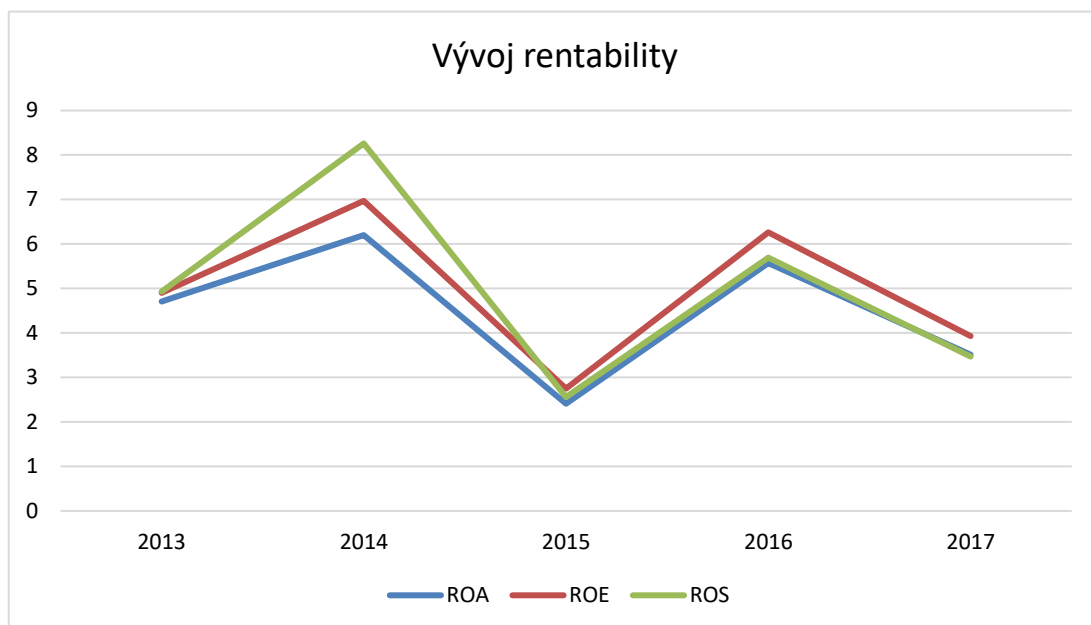
Z ukazatelů rentability byla provedena analýza u rentability aktiv, vlastního kapitálu a tržeb společnosti DDC. Výsledky udává následující tabulka.

Tab. č. 17: Ukazatele rentability (Zdroj: Vlastní zpracování)

V %	2013	2014	2015	2016	2017
ROA	4,72	6,20	2,42	5,57	3,51
ROE	4,91	6,98	2,76	6,26	3,93
ROS	4,93	8,26	2,56	5,69	3,47

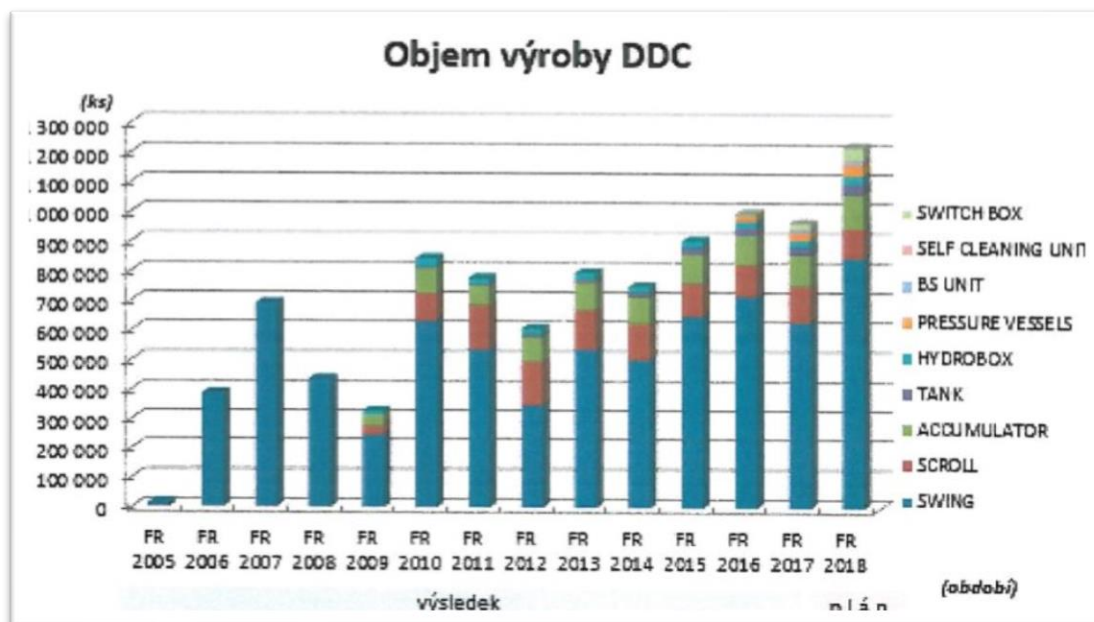
V porovnání s oborovými průměry byla rentabilita aktiv nižší pouze v roce 2013 a 2015. Nízká hodnota všech ukazatelů v roce 2015 byla způsobena nízkým výsledkem hospodaření, především nízkými tržbami z prodeje do zahraničí (tj. pro DENV) a záporným finančním výsledkem hospodaření, kvůli vysokým nákladům z přecenění cenných papírů a derivátů. V letech 2014 a 2016 se hodnoty ROE a

ROS pohybovaly okolo hodnot oborového průměru, zatímco v roce 2013 byly hodnoty nižší než oborové. Tržby společnosti mají však od roku 2014 rostoucí tendenci.



Graf č. 3: Vývoj rentability (Zdroj: Vlastní zpracování)

V roce 2017 došlo k poklesu hodnot rentability vlivem nižšího výsledku hospodaření oproti roku 2016. Příčinou byl pokles výrobní činnosti především produktu kompresoru typu 1YC Swing. Důvodem je přechod na nové typy kompresorů, které se budou zavádět ve fiskálním roce 2018, kde se očekává nárůst výrobní činnosti.



Obr. č 3: Objem výroby (Zdroj: [27])

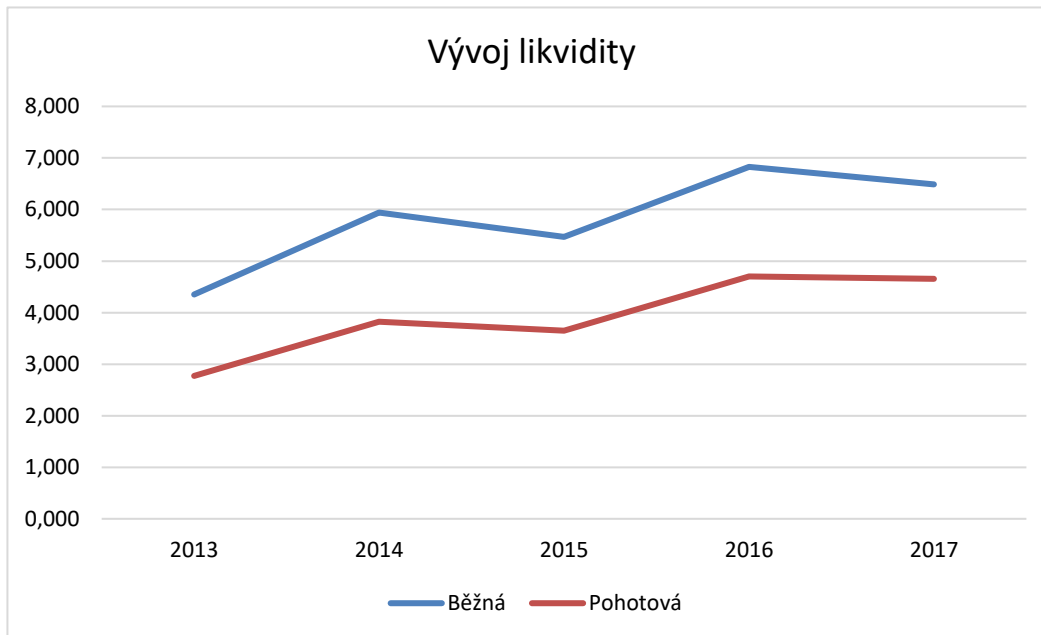
Ukazatele likvidity

Mezi ukazatele likvidity patří likvidita běžná, pohotová a okamžitá. Jejich vypočtené hodnoty jsou uvedeny v tabulce níže.

Tab. č. 18: Ukazatele likvidity (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Běžná	4,352	5,941	5,471	6,827	6,486
Pohotová	2,774	3,819	3,649	4,702	4,654
Okamžitá	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Běžná likvidita ve všech letech překročila doporučené hodnoty a nejvyšší byla v roce 2016. I když hodnota oběžných aktiv po celou dobu rostla, v roce 2015 i 2017 došlo k nárůstu hodnoty krátkodobých závazků, který se například v roce 2017 týkal především nezaplacených závazků k Daikin Motor (Suzhou), Daikin Europe N.V. a nárůstu závazku k novému dodavateli Zhuhai Gree Daikin Device Co. na 15 mil. Kč. Hodnota pohotové likvidity byla rovněž nejvyšší v roce 2016, a to díky růstu oběžných aktiv. K největšímu nárůstu zásob došlo v roce 2014, a to z 398 mil. Kč, o více než 108 mil. Kč, na 506 mil. Kč. Pohotová likvidita také po celé analyzované období přesáhla mezní hodnotu jedna a je dokonce vyšší než doporučená hodnota 1,5.



Graf č. 4: Vývoj likvidity (Zdroj: Vlastní zpracování)

Hodnoty okamžité likvidity jsou ve všech letech rovny nule. Neznamená to však, že společnost nemá žádné finanční prostředky. Finance, které jsou v pokladně a na účtu v bankách slouží pouze pro platby zaměstnancům na nákupy platební kartou. Své závazky i pohledávky jsou placeny v rámci cash pooling. Ten spočívá v převádění prostředků na belgický účet Daikin Europe Coordination Center,

ze kterého jsou finance odváděny a připisovány. V některých případech by však bylo lepší, kdyby ve výrobním závodě byla zavedena pokladna pouze s nízkou hotovostí, ze které by mohly být vypláceny například zálohy na služební cesty nebo na drobné nákupy.

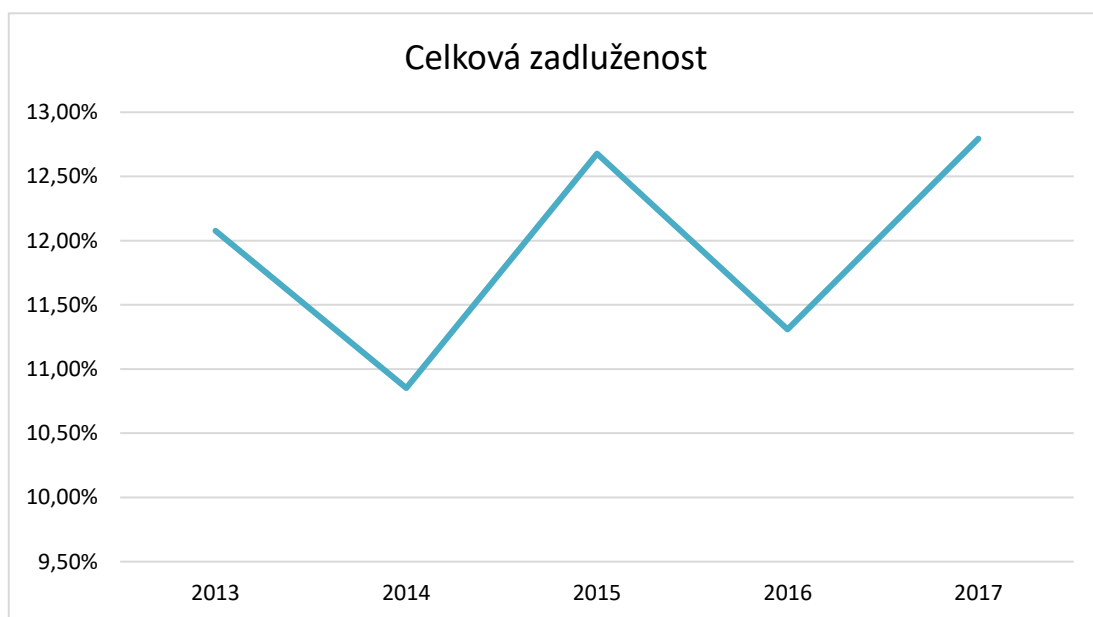
Ukazatele zadluženosti

Mezi ukazatele zadluženosti byly zařazeny celková zadluženost společnosti a koeficient samofinancování.

Tab. č. 19: Ukazatele zadluženosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

V %	2013	2014	2015	2016	2017
Celková zadluženost	12,09	10,86	12,68	11,31	12,79
Koeficient samofinancování	87,91	89,14	87,32	88,69	87,21

Celková zadluženost udává, že je zadluženost společnosti DDC poměrně nízká. Zadluženost se po celou dobu pohybuje okolo 11 až 12 procenty. Závazky společnosti jsou tvořeny především krátkodobými závazky z obchodních vztahů. Nejvíce krátkodobých závazků je ve všech letech evidováno mezi subjekty ve skupině Daikin (tj. mezi 14 společnostmi Daikin). Například v roce 2017 byla hodnota závazků ve skupině téměř 176 mil. Kč a vůči ostatním dodavatelům 78 mil. Kč. Jediným dlouhodobým závazkem je odložená daň, kterou má z důvodu tzv. daňových prázdnin z důvodu čerpání přiznaných investičních pobídek.



Graf č. 5: Vývoj celkové zadluženosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Koeficient samofinancování je však kvůli nízké zadluženosti příliš vysoký, a tak pokud by část svých investic financovala pomocí cizích zdrojů, došlo by k většímu zhodnocení rentability vlastního kapitálu. Tohle řešení je však spíše nepravděpodobné, protože se společnost spíše snaží o co nejvyšší stabilitu a cizí zdroje by spíše doplňovala od jiného závodu ve skupině Daikin.

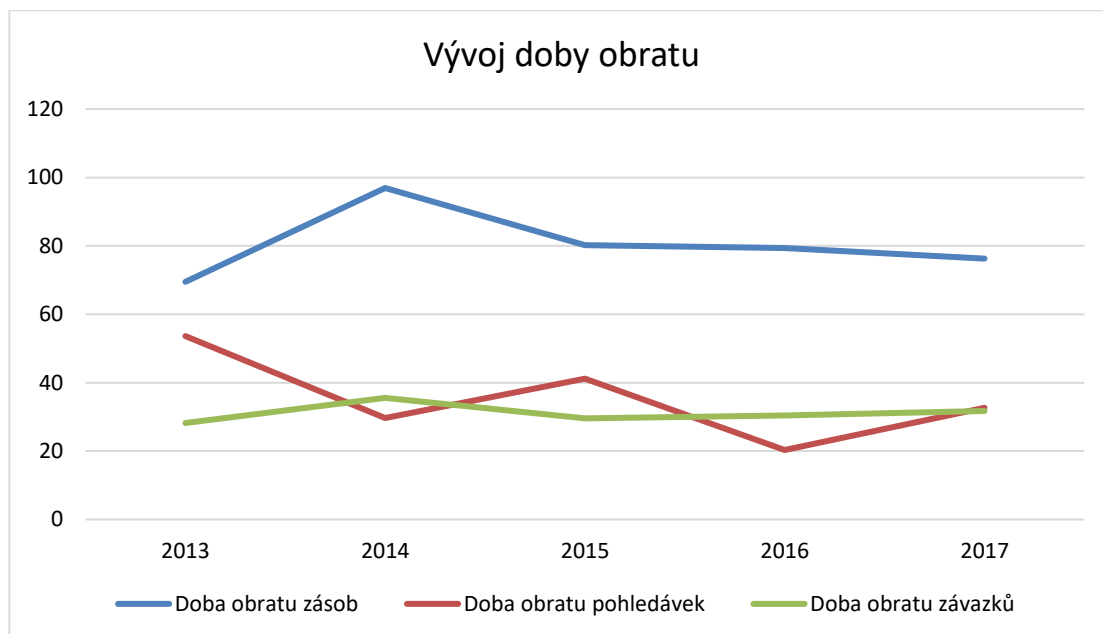
Ukazatele aktivity

Mezi ukazatele aktivity byly pro analýzu zařazeny obrat aktiv a doby obratu zásob, pohledávek a závazků společnosti DDC.

Tab. č. 20: Ukazatele aktivity (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Obrat aktiv	0,87	0,75	0,94	0,98	0,99
Doba obratu zásob (ve dnech)	69	97	80	79	76
Doba obratu pohledávek (ve dnech)	54	30	41	20	33
Doba obratu závazků (ve dnech)	28	36	30	30	32

Hodnota obratu aktiv je nejnižší v roce 2014 a v následujících letech se hodnota pohybuje okolo jedné, avšak hodnota by měla být minimálně jedna. Pozitivní je, že se hodnota od roku 2015 zvyšuje. Tržby společnosti rostly s výjimkou roku 2014. Tržby společnosti jsou tvořeny především tržbami z prodeje vlastních výrobků, také prodejem nakoupeného zboží, které bylo potřeba nakoupit k vykrytí svých objednávek. Hodnota doby obratu zásob je příliš vysoká, oproti doporučeným hodnotám ve všech pěti letech. Společnost své výrobky neskladuje ve svých prostorech, ale po vyrobení je převáží do externích skladů jak v tuzemsku, tak v Belgii. Tyto hodnoty jsou vyšší také z toho důvodu, že zásoby materiálu jsou dováženy ze sesterských společností z Thajska, Číny nebo Japonska a cesta lodní dopravou do českého závodu trvá i déle než dva měsíce.



Graf č. 6: Doby obratu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Doba obratu pohledávek by měla být nižší než doba obratu závazků, což bylo splněno pouze v roce 2014 a 2016, v roce 2017 byl rozdíl pouze jeden den. Společnost by měla platit svým odběratelům dříve, než jí platí dodavatelé své závazky. V roce 2013 byla doba obratu pohledávek téměř dvakrát vyšší než doba obratu závazků. Příčinou bylo vysoké množství nesplacených pohledávek od Daikin Industries Czech Republic ve výši 176 035 tis. Kč a 130 mil. Kč od Daikin Europe N.V. Společnost se snaží své závazky platit včas a doby obratu závazků jsou obdobné jako průměrné doby platby závazků. Za pozitivní lze považovat také růst této doby obratu, i když byl nejvyšší v roce 2014 a pak o 6 dní klesl, poté byl na stejné úrovni a opět stoupal. Společnost by měla hlídat a tlačit na to, aby byly pohledávky společnosti placeny v kratším termínu, než v jakém platí své závazky. Protože jinak tak poskytuje „úvěr“ svým dodavatelům, v opačném případě by však získala dříve své finanční prostředky, které by mohla dále investovat.

Provozní ukazatele

Z provozních ukazatelů byli vybráni k analýze ukazatele mzdové produktivity a materiálová náročnost. Jejich výsledné hodnoty jsou uvedeny v následující tabulce.

Tab. č. 21: Ukazatele produktivity (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Mzdová produktivita (v Kč)	17,70	17,42	20,35	19,83	19,05
Materiálová náročnost (v Kč)	0,65	0,65	0,72	0,70	0,71

Mzdová produktivita byla nejvyšší v roce 2015, kdy její hodnota vzrostla na 20,35 Kč z 17,42 Kč. Poté se však oba roky snižovala až na hodnotu 19,05 Kč. V roce 2014 došlo ke snížení mzdových nákladů, protože došlo ke snížení kmenových zaměstnanců z 399 na 376. Ale od roku 2015 již dochází k nárůstu mzdových nákladů, a to o více než 36 milionů korun od roku 2014. Hodnota tohoto ukazatele by však měla růst.

Hodnoty materiálové náročnosti by se měly snižovat, avšak u společnosti DDC se hodnoty v roce 2015 zvýšily a kolísají okolo hodnoty 0,7. V roce 2015 došlo také k nárůstu výrobní činnosti o téměř 200 000 kusů vyrobených výrobků (Viz obr. č. 3) a zvýšení nákladů na spotřebu materiálu a energií o 457 mil. Korun. Spotřeba však roste se zaváděním nových výrobků (např. nové kompresory typu Swing, zahájení výroby BS jednotek a tlakových nádob), nových výrobních linek a nárůstem výrobní činnosti.

4.6 ZHODNOCENÍ FINANČNÍ ANALÝZY

Z první provedené analýzy soustav ukazatelů pomocí Kralickova Quick testu bylo zjištěno, že společnosti se daří dobře a neměla by být ohrožena insolvencí. Nejlepších výsledků dosáhla v roce 2016, kdy výsledná známka byla rovna jedné, tudíž všechny hodnocené ukazatele v tomto roce dosáhly výborných hodnot. Jako nejhorší rok z pěti analyzovaných vyšel rok 2015, jehož výsledná známka byla 2,25. Tohle horší hodnocení bylo způsobeno ukazatelem rentability aktiv v závislosti na nízké hodnotě EBIT.

Z rozdílových ukazatelů byla provedena analýza Čistého pracovního kapitálu jejíž vývoj je rostoucí, což je pozitivní. Během analyzovaného období došlo k nárůstu až o 986 mil. Kč, především zásluhou růstu zásob.

Analýza poměrových ukazatelů, konkrétně ukazatelů rentability ukázala, že nejvíce rentabilní byla společnost v roce 2014 a poté v roce 2016. Nejméně rentabilní byl naopak v roce 2015, kdy hodnoty rentability dosahovaly hodnot okolo 2 %. V tomto roce vykazoval i Kralický Quick test nejhorších hodnot. Ke snížení rentability došlo také v roce 2017, vlivem snížení hodnoty EBIT způsobeného nižší výrobní činností oproti roku 2016.

Na základě analýzy likvidity bylo zjištěno, že společnost má dostatek finančních prostředků a je likvidní. Ukazatel běžné likvidity ve všech analyzovaných letech přesáhl doporučených hodnot a nejvíce likvidní byl v roce 2016. V letech 2015 i 2017 se zvyšovaly hodnoty krátkodobých závazků, který se týkaly převážně nezaplacených závazků za ostatními pobočkami Daikin. Ukazatele okamžité likvidity jsou nulové, protože DDC využívá v rámci Daikin Group tzv. cash-pooling. Nemá tak téměř žádné peníze

v hotovosti, což může být v některých případech nevýhodou, pokud potřebuje vyplatit například zálohy na služební cestu zaměstnancům nebo na nákup.

Celková zadluženost společnosti se pohybuje se okolo 11 procent, což značí poměrně nízkou zadluženost. Tyto závazky jsou tvořeny převážně krátkodobými závazky z obchodních vztahů. Koeficient samofinancování je tedy díky nízké zadluženosti velmi vysoký, což je na jednu stranu negativní, protože kdyby financovala část svých aktiv cizími zdroji, mělo by to příznivý vliv na rentabilitu vlastního kapitálu. Jelikož se však jedná o skupinu firem, které záleží spíše na stabilitě, je pravděpodobné, že k financování pomocí cizích zdrojů se DDC neuchýlí.

Obrat aktiv DDC nedosahuje doporučených hodnot ani v jednom z pěti let, avšak v roce 2017 byla hodnota 0,99, což je velmi blízko doporučené hodnotě 1. Doba obratu zásob přesahuje doporučené hodnoty po celé analyzované období. Hlavním důvodem je dovážení materiálu ze třetích zemí, které trvá i několik měsíců. Společnost také své vyrobené výrobky neskládá přímo ve svých prostorech, ale ve smluvených externích skladech. Doba obratu pohledávek v letech 2014 a 2016 byla nižší než doba obratu závazků, což je pozitivní. V roce 2013 byla hodnota doby obratu pohledávek téměř dvakrát vyšší než doba obratu závazků. Důvodem byly nesplacené pohledávky od DICz ve výši 176 035 tis. Kč a 130 mil. Kč od DENV. Společnost by neměla poskytovat „úvěr“ svým dodavatelům.

Ukazatel mzdové produktivity dosahoval nejlepších hodnot v roce 2015, a to 20,35 korun tržeb na 1 korunu mzdových nákladů. Poté se následující dva roky snižoval. Jeho hodnota by však měla v čase růst. Ukazatel materiálové náročnosti kolísá po celou dobu okolo 0,7 Kč, což se dá označit za pozitivní, i když by se měl v čase snižovat. Nejvyšší hodnoty dosáhl v roce 2015 kdy došlo k nárůstu výrobní činnosti o více než 200 000 vyrobených kusů, což mělo za následek zvýšení hodnoty spotřeby materiálu.

4.7 SWOT ANALÝZA

Na základě provedení interních analýz byly vyhodnoceny silné a slabé stránky společnosti DDC. Na základě externích analýz byly identifikovány příležitosti a hrozby z okolí. Následně byly ohodnoceny dle příslušné váhy a důležitosti.

Tab. č. 22: Silné a slabé stránky ve SWOT (Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky	Váha	Hodnocení	Součin	Celkem
Dlouhodobá strategie	0,3	4	1,20	2,40
Propracovaný systém BOZP	0,1	2	0,20	
Známa prosperující firma s dlouholetou tradicí	0,2	3	0,60	
Demokratický styl vedení	0,1	2	0,20	
Snížování dopadů na životní prostředí	0,1	2	0,20	
Nízká zadluženost	0,2	2	0,40	
Slabé stránky	Váha	Hodnocení	Součin	Celkem
Nedostatek zaměstnanců	0,2	5	1,00	2,20
Zpoždění dodávek	0,2	3	0,60	
Nedostatek materiálu	0,2	3	0,60	
Jazyková bariéra	0,1	4	0,4	
Ztráta klíčových zaměstnanců	0,2	4	0,8	
Nulová hodnota okamžité likvidity	0,05	3	0,15	
Vyšší doba obratu pohledávek než závazků	0,05	2	0,1	

Suma interních faktorů je 4,6.

Tab. č. 23: Příležitosti a hrozby ve SWOT (Zdroj: Vlastní zpracování)

Příležitosti	Váha	Hodnocení	Součin	Celkem
Vysoká kvalita výrobků	0,2	4	0,80	3,50
Rozšiřování výrobního portfolia	0,3	5	1,50	
Neexistence substitutu	0,1	3	0,30	
Vysoké náklady na vstup do odvětví	0,1	3	0,30	
Růst HDP, nízká inflace	0,2	2	0,40	
Kvalitní technologie	0,1	2	0,20	
Hrozby	Váha	Hodnocení	Součin	Celkem
Poměrně velká konkurence	0,1	4	0,4	3,3
Vysoká vyjednávací síla odběratelů	0,2	3	0,06	
Vyšší vyjednávací síla některých dodavatelů	0,05	3	0,15	
Neustálé změny zákonů (ČR i EU)	0,05	1	0,05	
Důraz na ekologii, změny limitů	0,1	2	0,2	
Velmi nízká nezaměstnanost	0,2	5	1	
Méně lidí s odborným vzděláním	0,2	3	0,6	
Zpřísnění podmínek zaměstnávání cizinců	0,1	3	0,3	

Suma externích faktorů je 6,8.

Na základě celkových výpočtů silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb je společnosti doporučeno, aby se zaměřila na využití svých silných stránek ke svým příležitostem v okolí.

4.8 ANALÝZA RIZIKA POMOCÍ METODY RIPRAN

Metoda RIPRAN slouží pro analýzu rizik a je složena celkem ze čtyř kroků.

4.8.1 Identifikace nebezpečí projektu

V této kapitole jsou identifikovány hrozby a jejich možný scénář.

Tab. č. 24: Identifikace nebezpečí (Zdroj: Vlastní zpracování)

Oblast	Číslo	Hrozba	Scénář
Ovlivnitelná	1.	Nedostatek zaměstnanců (manuální i znalostní)	Nedodržování výrobních plánů, zastavení výroby
	2.	Nedostatek materiálu, zpoždění dodávek	Nedodání výrobků zákazníkům včas, ztráta zákazníka, snížení tržeb, neplnění plánů
	3.	Jazyková bariéra	Nepředání důležitých informací a znalostí, výroba zmetků
	4.	Ztráta klíčových zaměstnanců	Odchod za lepší mzdou, ztráta know how
	5.	Nulová hodnota okamžité likvidity	Nejsou k dispozici peníze na okamžité vyplacení kvůli neexistenci reálné pokladny
	6.	Vyšší doba obratu pohledávek než závazků	Poskytování "úvěru" dodavatelům, méně potencionálních financí k dalším nákupům
	7.	Vysoká vyjednávací síla odběratelů	Tlak na snížení ceny výrobků, ztráta odběratele, ohrožení existence
	8.	Vyšší vyjednávací síla některých dodavatelů	Ztráta klíčových komponentů, zastavení výroby, zrušení výroby daného typu výrobku
Neovlivnitelná	9.	Méně lidí s odborným vzděláním	Nedostatek výrobních zaměstnanců, nižší zájem o manuální práci
	10.	Zpřísnění podmínek zaměstnávání cizinců	Propuštění zaměstnanců, nedostatek zaměstnanců, neplnění plánů
	11.	Neustálé změny zákonů (ČR i EU)	Společnost včas nezareaguje na změnu zákonů
	12.	Důraz na ekologii, změny limitů	Společnost nezareaguje na změnu limitů, pokuty
	13.	Poměrně velká konkurence	Ztráta dodavatelů nebo zákazníků
	14.	Velmi nízká nezaměstnanost	Zvyšování osobních nákladů (na mzdy, benefity), nedostatek zaměstnanců

4.8.2 Kvantifikace rizik

V této kapitole jsou ke zjištěným rizikům uvedeny jejich pravděpodobnosti, dopady a výsledná hodnota rizika.

Tab. č. 25: Kvantifikace rizik (Zdroj: Vlastní zpracování)

Oblast	Číslo	Hrozba	Scénář	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika
Ovlivnitelná	1.	Nedostatek zaměstnanců (manuální i znalostní)	Nedodržování výrobních plánů, zastavení výroby	VP	VD	VHR
	2.	Nedostatek materiálu, zpoždění dodávek	Zastavení výroby, nedodání zákazníkům včas, neplnění plánů	SP	SD	SHR
	3.	Jazyková bariéra	Nepředání důležitých informací a znalostí, výroba zmetků	SP	SD	SHR
	4.	Ztráta klíčových zaměstnanců	Odchod za lepší mzdou, ztráta know how	SP	VD	VHR
	5.	Nulová hodnota okamžité likvidity	Nejsou k dispozici peníze na okamžité vyplacení kvůli neexistenci reálné pokladny	SP	MD	NHR
	6.	Vyšší doba obratu pohledávek než závazků	Poskytování "úvěru" dodavatelům, méně financí	SP	MD	NHR
	7.	Vysoká vyjednávací síla odběratelů	Tlak na snížení ceny výrobků	NP	SD	NHR
	8.	Vyšší vyjednávací síla některých dodavatelů	Ztráta klíčových komponentů, zastavení výroby, zrušení výroby daného typu výrobku	NP	SD	NHR
Neovlivnitelná	9.	Méně lidí s odborným vzděláním	Nedostatek výrobních zaměstnanců, nižší zájem o manuální práci	SP	SD	SHR
	10.	Zpřísnění podmínek zaměstnávání cizinců	Propuštění zaměstnanců, nedostatek zaměstnanců, neplnění plánů	SP	MD	NHR

11.	Neustálé změny zákonů (ČR i EU)	Společnost včas nezareaguje na změnu zákonů	NP	MD	NHR
12.	Důraz na ekologii, změny limitů	Společnost nezareaguje na změnu limitů, pokuty	NP	MD	NHR
13.	Poměrně velká konkurence	Ztráta dodavatelů nebo zákazníků	NP	SD	NHR
14.	Velmi nízká nezaměstnanost	Zvyšování osobních nákladů (mzdy, benefity), nedostatek zaměstnanců	SP	SD	SHR

4.8.3 Reakce na rizika

V této kapitole jsou na zjištěná rizika navržena opatření a znova ohodnocena jejich výše rizika po návrzích.

Tab. č. 26: Reakce na rizika (Zdroj: Vlastní zpracování)

Oblast	Číslo	Návrhy na opatření	Nová hodnota rizika	Náklady	Zodpovědnost
Ovlivnitelná	1.	Spolupráce se školami (VŠ, SOŠ), benefity, reklamy v MHD	SHR	Zvýšení nákladů, mzdové N.	GA & HR
	2.	Znát celkovou dobu dodání materiálu a výroby, kontrola práce nadřizenými	NHR	Žádné dodatečné N.	Manažer příslušného oddělení
	3.	Motivace k jazykovým kurzům AJ, jiné jazykové kurzy, kurzy v rámci pracovní doby	NHR	Zvýšení nákladů, N. na zajištění kurzu	Manažeři, GA & HR
	4.	Nové benefity (např. sick days, multisport karta)	SHR	Zvýšení mzdových N.	Manažeři, GA & HR
	5.	Zavedení reálné pokladny pro výdej hotovosti zaměstnancům	NHR	Žádné dodatečné N.	Oddělení GA & HR, účtárna
	6.	Kontrola blížíící se splatnosti, upomínání, placení včas	NHR	Žádné dodatečné N.	Oddělení účtárny
	7.	Rozšíření prodeje mezi další odběratele	NHR	Žádné dodatečné N.	Prezident společnosti
	8.	Smlouvy s dodavateli, smluvní pojistky, více dodavatelů u klíčových komponentů	NHR	Žádné dodatečné N.	Oddělení nákupu

Neovlivnitelná	9.	Přijímání absolventů odborných škol, zvyšování mezd a motivace	NHR	Náklady na propagaci, mzdové N.	GA & HR
	10.	Důraz na kontrolu zaměstnanců jiné národnosti, výběr vhodných agentur	NHR	Žádné dodatečné N.	GA & HR
	11.	Nutno sledovat změny v zákonech, případně proškolit zaměstnance	NHR	Žádné dodatečné N.	Všechna oddělení
	12.	Nutno sledovat změny zákonech a normách, sledovat trendy v ekologii	NHR	Žádné dodatečné N.	Specialista na živ. Prostředí
	13.	Dlouhodobá strategie, vyrábět stále nové a kvalitní výrobky	NHR	Žádné dodatečné N.	Daikin Global
	14.	Snaha udržet zaměstnance, získat nové pomocí benefitů, dobrého jména firmy	NHR	Zvýšení mzdových N.	GA & HR

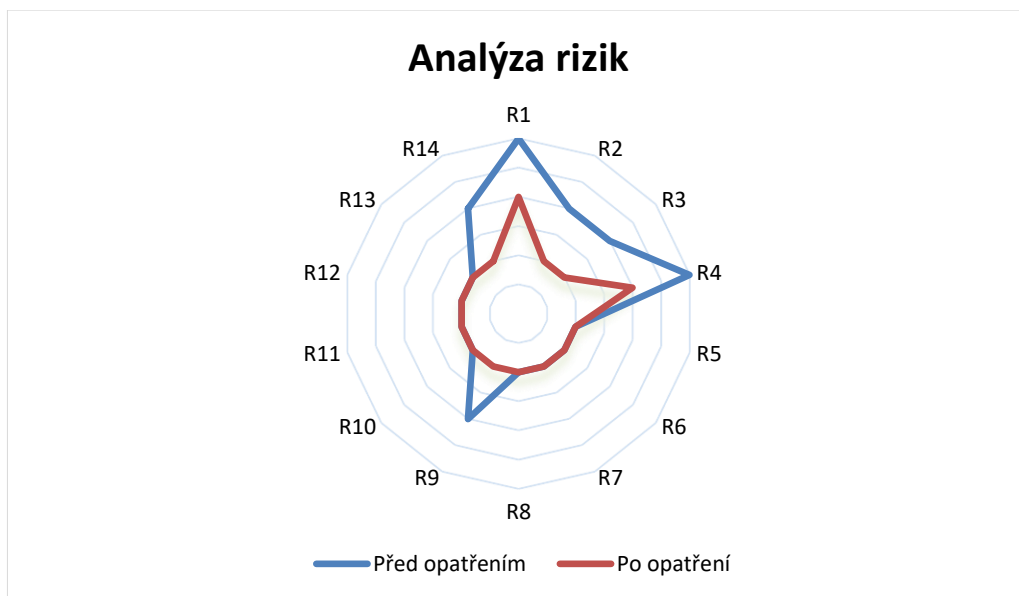
Celková hodnota zjištěných rizik po navržených opatřeních je nízká. Po navržených opatřeních je hodnota pouze jednoho z rizik na střední úrovni hodnoty rizika z původní vysoké hodnoty rizika, a to riziko nedostatku zaměstnanců. U ostatních rizik je hodnota po zavedení opatření na nízké úrovni rizika.

4.8.4 Celkové posouzení rizik projektu

Všechna zjištěná rizika analýzou RIPRAN mohou více či méně společnost ovlivnit. Největším rizikem je pro společnost riziko nedostatku zaměstnanců, především těch výrobních, protože jen díky nim může společnost produkovat své výrobky. DDC se může snažit získat si nové zaměstnance různými způsoby, avšak v současné ekonomické situaci při velmi nízké nezaměstnanosti musí počítat, že se toto riziko může i nadále vyskytnout.

Po navržených opatřeních by mělo dojít u všech ovlivnitelných rizik k jejich snížení, i když nemůže dojít k jejich úplné eliminaci.

V následujícím grafu jsou znázorněny hodnoty rizik před navrženými opatřeními a po nich.



Graf č. 7: Analýza rizik (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu lze vidět, že nejvyšších hodnot rizika dosahovaly rizika č. 1 a 4 (tj. vysoká hodnota rizika). Po návrzích řešení těchto dvou rizik se hodnota snížila na střední hodnotu rizika. Rizika číslo 2, 3, 9 a 14 dosahovaly střední hodnoty rizika a po navržených opatřeních s jejich hodnota snížila na nízkou hodnotu. Ostatní rizika dosahovala nízkých hodnot před opatřeními i po opatřeních.

5 ANALÝZA VÝSLEDKŮ ŘEŠENÍ

Tato kapitola bude věnována k hledání řešení k nalezeným rizikům z provedených analýz. Zaměřena bude převážně na hledání řešení k ovlivnitelným rizikům, na které společnost DDC může zareagovat a rizika minimalizovat.

5.1 SPOLUPRÁCE SE STŘEDNÍMI A VYSOKÝMI ŠKOLAMI

Jelikož je největším problémem společnosti nedostatek zaměstnanců, a to jak manuálních, tak znalostních, měla by se zaměřit na jejich získávání. Jedná se o výrobní závod, tudíž musí být zaměstnanci technicky založení. Společnosti nevadí zaměstnávání absolventů, naopak je ráda, když si může své zaměstnance vychovat dle svých potřeb. Sama na svých webových stránkách vybízí studenty ke spolupráci.

Mohla by tedy oslovit střední odborné školy v Brně i jeho blízkém okolí, zda by neměli jejich studenti zájem o praxi či brigádu během studia nebo práci po ukončení studia. Školy mohou inzeráty vyvěsit například na svých webových stránkách nebo vyvěsit letáčky přímo ve škole. Téměř stále společnost hledá operátory do výroby, kteří mají na starosti obsluhu obráběcích strojů a kompletaci dílů. Dále pak hledá např. svářeče, techniky aj.

Spolupracovat by mohla například s těmito školami:

- Střední škola strojírenská a elektrotechnická Brno, příspěvková organizace [53],
- Střední odborná škola a Střední odborné učiliště Kuřim, s.r.o. [54],
- Odborné učiliště a praktická škola Brno, příspěvková organizace [55],
- Střední škola technická a ekonomická Brno, Olomoucká, příspěvková organizace [56],
- A další školy.

Firma by rovněž mohla poskytnout žákům stipendium po dobu jejich studia a žáci by se tím zavázali k tomu, že by pro firmu po skončení studií minimálně 3 roky pracovali anebo vrátili poměrnou část peněz, které od firmy dostaly.

Tímto by společnost také mohla omezit hrozbu nedostatku manuálních zaměstnanců, protože by je nabídkou praxe a odměnou motivovala k práci.

Své znalostní pracovníky může hledat rovněž mezi absolventy nebo studenty vysokých škol. Jelikož potřebuje převážně technicky založené lidi, jako nejlepší se jeví spolupráce s fakultami Vysokého učení technického (dále VUT) v Brně, například s fakultou strojního inženýrství, fakultou elektrotechniky a komunikačních technologií, případně také s ostatními fakultami dle potřeb jednotlivých oddělení.

Univerzita Vysokého učení technického má své kariérní stránky, na kterých lze uveřejňovat své pracovní nabídky, nabídky pracovních stáží a odborné praxe a studenti si z nich mohou vybírat dle svého zaměření a potřeby. Na webových stránkách Kariéra VUT [57] lze kontaktovat příslušné osoby pro zveřejnění inzerátů.

Tab. č. 27: Ceník (Vlastní zpracování dle [57])

Druh	Cena (v Kč)	Platnost inzerátu
1 inzerát pracovní nabídky, placené stáže	1 500	30 dní
1 inzerát neplacené stáže, praxe	Zdarma	30 dní

Pokud by chtěla firma DDC svůj inzerát vystavit rovněž na 30 dní, ale tento inzerát by byl navíc rozeslán studentským organizacím VUT, cena by byla 2000 Kč. Ceny jsou uvedeny bez DPH.

Touto cestou by společnost mohla rozšířit povědomí o své existenci mezi studenty nebo absolventy a získat tak potřebné a kvalifikované nové zaměstnance.

5.2 NOVÉ BENEFITY PRO STÁVAJÍCÍ ZAMĚSTNANCE

Pro společnost jsou nejdůležitější především její současní zaměstnanci, bez kterých by nemohla fungovat a produkovat své výrobky. Zaměstnanci již firmu znají a mohou mít znalosti, které jiní zaměstnanci na trhu mít nemusí. I přesto že má společnost mnoho benefitů, kterými jsou například Benefit plus, příspěvek na penzijní připojištění či 5 týdnů dovolené, pořád je ve firmě poměrně velká fluktuace zaměstnanců, která souvisí rovněž s nízkou mírou nezaměstnanosti.

5.2.1 SICK DAYS

Společnosti stále chybí například benefit, který již mnoho firem v dnešní době nabízí a tím jsou tzv. sick days. Jedná se o firemní benefit, kterým lze zaměstnancům v případě, že mají například krátkodobou virózu nebo se necítí dobře, umožnit vzít si volno, aniž by si museli vzít neschopenku nebo navštívit lékaře. Obvykle se jedná o tři až pět dní, po které zaměstnanec může dostávat i plnou výši mzdy. V současnosti jsou totiž v České republice první tři dny pracovní neschopnosti neplacené, tudíž zaměstnanec nedostane za tyto tři dny vůbec žádnou náhradu mzdy, a poté 60 % redukováného denního výdělku. Často se tedy stává, že zaměstnanci chodí do práce nemocní a nezůstanou s virózou doma, a ta později přejde v nemoc, kvůli které zaměstnanec nakonec stejně nebude schopen jít do zaměstnání, a zároveň nakazí i ostatní kolegy. Proto by tento benefit mohl zabránit například tomu, že pak na jednom

oddělení či výrobní lince onemocní větší množství zaměstnanců a bude tak ohrožena plynulost práce a výrobní proces.

Zaměstnavatel by si však měl sám upravit podmínky čerpání benefitu, a to například:

- kolik dní se bude moci čerpat jako sick days,
- zda se v rámci sick days bude vyplácet celá výše mzdy nebo pouze část,
- komu budou umožněny (např. pouze zaměstnancům na hlavní pracovní poměr),
- co s nevyčerpanými dny (zda přejdou do dalšího období nebo zaniknou),
- komu bude čerpání sick days hlášeno. [58]

Tyhle a další věci by si měla společnost upravit například v interním předpise nebo v rámci kolektivní smlouvy. Mělo by v ní být vymezen i trest za zneužití sick days a rovněž to, že společnost může své zaměstnance během těchto dní zkontrolovat. Tento benefit by neměl být použit pro prodlužování dovolené apod. [58]

Výpočet nákladů

Průměrná denní mzda za jeden den v roce 2017 činila 1 009 Kč na jednoho zaměstnance z celkových 620 zaměstnanců. Pokud by všichni zaměstnanci společnosti využili za rok všechny 3 dny sick days, mohlo by dojít k navýšení mzdových nákladů o 1 876 740 Kč za rok. Ze zaplacené částky se také platí sociální a zdravotní pojištění 34 %, což činí 638 091 Kč.

5.2.2 MultiSport karta

Dalším oblíbeným benefitem je Multisport karta. Jedná se o benefit pro zaměstnance, kterým firma podpoří sportovní a relaxační aktivity svých zaměstnanců. Má podnítit větší produktivitu zaměstnanců v práci i jejich zdraví. S Multisport kartou mohou zaměstnanci navštěvovat sportovní zařízení, které Multisport kartu podporují [59].

Funguje to tak, že si společnost dohodne cenu s firmou Multisport. Pokud s ní společnost uzavře smlouvu, pak zaměstnanec za tuto kartu Multisport zaplatí smlouvenou částku jako měsíční paušál. Záleží jen na DDC, kolik peněz za zaměstnance zaplatí. Zaměstnanec pak může každý den navštívit jedno sportovní zařízení. Zaměstnanec tak může platit například 200 Kč, 500 Kč nebo i 800 Kč. Cena Multisport karty je necelých 1000 Kč [60]. V následující tabulce lze vidět předpokládané náklady v různých variantách.

Tab. č. 28: Náklady na zavedení Multisport karty (Zdroj: Vlastní zpracování)

Počet zaměstnanců	Doplatek firmy (v Kč)	Roční náklady (v Kč)
150	200	360 000
150	500	900 000
150	700	1 260 000
100	500	600 000
200	500	1 200 000

Rovněž lze předpokládat, že při vyšší ceně doplatku za Multisport kartu by byl zájem zaměstnanců nižší, než kdyby byl měsíční doplatek například 200 Kč oproti 800 Kč za měsíc. Zde jsou výpočty dle počtu zaměstnanců, kteří by o Multisport kartu například měli zájem a dle variant doplateků firmy na kartu.

5.3 VÝSTUPNÍ DOTAZNÍK/POHOVOR

Aby se společnost pokusila zamezit dalším odchodům svých zaměstnanců, měla by se snažit zjistit, jaký je důvod, kvůli kterému chtějí opustit svou stávající pozici. Každému zaměstnanci by tak měla dát prostor vyjádřit se k důvodu svého odchodu, například při pohovoru s HR zaměstnancem nebo vyplněním dobrovolného výstupního dotazníku. Mohla by tak zjistit co se mu na jeho práci líbilo a nelíbilo, proč se rozhodl odejít a možná by mohl své rozhodnutí ještě zvážit. V dotazníku či pohovoru by se mohly objevit například tyto otázky:

- Jak dlouho jste zde pracoval a na jaké pozici?
- Jaký je důvod odchodu?
- Co se Vám ve firmě povedlo, čeho jste dosáhl/a?
- Měl/a jste možnost se vzdělávat?
- Byl/a jste někdy pochválen/a, příp. za co?
- Byl/a jste někdy pokárán/a, příp. za co?
- Co Vás v zaměstnání demotivovalo, příp. bránilo Vám v práci?
- Jaký byl Váš vztah s kolegy?
- Co se Vám ve firmě líbilo?
- Co se Vám naopak ve firmě nelíbilo, co byste změnil/a?
- Další komentáře zaměstnance

Na základě zhodnocení odpovědí z výstupního dotazníku či rozhovoru by mohla eliminovat nebo pracovat na zlepšení nedostatků, kvůli kterým zaměstnanec odešel pracovat do jiné společnosti. Obzvláště pokud by se jednalo o opakovaný problém, měla by se jím zabývat. Ve firmě se může

vyskytovat mnoho problémů, o kterých nadřízený nemusí mít informace nebo je dříve ignoroval pro jejich nepodstatnost. V současné situaci je vhodné věnovat se i tomuto problému, protože nalézt obdobně kvalitní náhradu za ztraceného zaměstnance je velmi obtížné a stojí to firmu čas i peníze.

5.4 REKLAMA V MĚSTSKÉ HROMADNÉ DOPRAVĚ

Jelikož velké množství lidí v Brně a jeho okolí cestuje do zaměstnání nebo do školy městskou hromadnou dopravu (dále MHD), mohlo by společnosti pomoci dostat se do povědomí lidí i pomocí reklamy nebo inzerátů v brněnské městské hromadné dopravě.

Nejvhodnější by se jako inzerát do MHD jevil inzerát na pracovní pozici operátora na výrobní lince, jelikož společnost potřebuje celoročně především výrobní zaměstnance, kterých je nedostatek. Dále pak by v inzerátu mohla být například pobídka k nahlédnutí na web společnosti DDC, na který jsou inzeráty přidávány nejdříve, a které jsou pravidelně aktualizovány.

Dopravní podnik města Brna nabízí mnoho typů reklam, nejideálnější a pravděpodobně nejvíce účinný pro firmu DDC by byla reklama na letáčích ve vozech MHD o formátu A4. První rok by společnost mohla zkusit po dobu dvanácti měsíců vyvěsit 200 kusů letáků. Tisk letáků a jejich návrh si společnost musí zajistit sama u jiné společnosti.

Například společnost Bona Media s.r.o. nabízí jak návrh letáků, tak jejich tisk. Náklady na grafický návrh a tisk jsou uvedeny v tabulce níže. Pro grafickou tvorbu letáku bude firma muset dodat své logo s názvem firmy, s požadovaným textem, obrázky a například svými návrhy barev či stylu. [61]

Tab. č. 29: Náklady na tisk a návrh (Zdroj: Vlastní zpracování dle [61, 62])

Typ služby	Cena na ks (v Kč)	Cena s DPH (v Kč)
Návrh letáku		605
Tisk 200 ks A4	3,90	944
Celkem		1 549

Celková cena za tisk a návrh 200 ks letáků o rozměru A4 činí 1 549 Kč včetně DPH.

Náklady na pronájem prostoru pro umístění plakátů v městské hromadné dopravě a náklady na jejich instalaci a odstranění jsou uvedeny v následující tabulce. Pronájem je počítán pro dvanáct po sobě jdoucích měsíců.

Tab. č. 30: Náklady na pronájem (Zdroj: Vlastní zpracování dle [63])

	Cena za ks	Cena za 200 ks
Cena za první měsíc	70	14 000
Cena za dalších jedenáct měsíců	65	143 000
Instalace a odstranění	10	2 000
Celkem bez DPH		159 000
Celkem s DPH		192 390

Celková cena včetně DPH za roční pronájem nákladů činí 192 390 Kč. Cena za návrh plakátů, jeho tisk a roční pronájem 193 939 Kč s DPH.

5.5 DALŠÍ NAVRŽENÁ ŘEŠENÍ

K dalších zjištěným rizikům budou navržena tato opatření:

- jazykové kurzy,
- zavedení pokladny pro výdej hotovosti,
- kontrola pohledávek za odběrateli,
- řešení zpoždění a nedodání materiálu,
- smlouvy s dodavateli,
- rozšíření struktury odběratelů.

5.5.1 Jazykové kurzy

Jelikož je společnost Daikin mezinárodní společností, která obchoduje se zeměmi především v rámci Evropské unie a Asie, a rovněž zaměstnává mnoho různých národností, je velmi důležité, aby se zaměstnanci vzájemně dorozuměli. Primárním jazykem ve firmě je čeština, ovšem pokud zaměstnanci potřebují porozumět svým nadřízeným, kterými jsou z převážné většiny japonští manažeři, musí umět anglicky, příp. japonsky.

V současné době společnost kurzy angličtiny pro své zaměstnance zprostředkovává přes outsourcingovou společnost. Společnost jim proplácí hodinu angličtiny týdně, avšak tuto hodinu zaměstnanci nemají v rámci své pracovní doby, ale musí si ji nadpracovat. Zaměstnanci tak musí nadpracovat čtyři hodiny měsíčně navíc, což je často odradí od navštěvování kurzu. Ve velké většině zaměstnanec také do kurzu nejde, jelikož má mnoho práce, a tak radši hodinu nenavštíví.

Pokud by tedy společnost chtěla své zaměstnanec motivovat k navštěvování kurzu a vzdělávání se, mohla by zaměstnancům umožnit, aby hodiny angličtiny navštěvovali v rámci pracovní doby. Tím by zaměstnanci získali hodinu svého času, o který by mohli zkrátit svůj pobyt v zaměstnání.

Při zaměstnávání cizinců by společnost mohla před jejich nástupem kontrolovat, zda tito lidé rozumí alespoň základním větám v českém jazyce, které budou pro výkon svého povolání potřebovat. Mohla by tím zamezit například tomu, aby nedocházelo k výrobě zmetků nebo nedorozuměním mezi spolupracovníky a nadřízenými.

5.5.2 Zavedení pokladny

Jelikož jsou veškeré závazky i pohledávky společnosti placeny v rámci cash-poolingu a hodnoty okamžité likvidity jsou téměř nulové, tak společnost nemá žádné hotovostní peníze k okamžitému vyplacení. Pokud tedy zaměstnanec potřebuje něco ihned hotovostně zaplatit nebo jet na služební cestu, musí vše nejprve zaplatit z vlastních peněz, poté vypracovat vyúčtování a peníze mu budou poslány zpět na účet. Pokud o služební cestě ví o předem, může si zažádat o vyplacení zálohy na služební cestu. To je však třeba udělat několik dní dopředu, aby peníze byly připsány na účet zaměstnance včas.

Proto by společnost mohla zvážit možnost toho, že by měla v trezoru, který již vlastní, hotovost pro případné naléhavé nákupy nebo služební cesty. V trezoru by mohla mít hotovost například pouze 10 000- 15 000 korun. Výplatu a inventuru těchto peněz by měla v kompetenci účetní, která se zabývá služebními cestami a vyúčtování od zaměstnanců.

5.5.3 Kontrola pohledávek za odběrateli

Dle doby obratu pohledávek a závazků bylo zjištěno, že v roce 2013, 2015 a 2017 byly pohledávky zaplacený později, než společnost DDC platila své závazky, což znamená, že poskytovala úvěr svým odběratelům.

Aby společnost docílila efektivního řízení svých pohledávek, měla by hlídat, aby byly pohledávky placeny včas. Jelikož jsou odběrateli především další členové skupiny Daikin, nemůže si společnost příliš diktovat své podmínky. Může však například posílat upomínky, pokud společnosti nezaplatí včas nebo se blíží datum splatnosti faktur. Kontrolu by měla mít na starosti některá z účetních, pravděpodobně ta, která má na starosti vystavování faktur vydaných.

5.5.4 Řešení zpoždění a nedodání materiálu

Aby společnost mohla předcházet nedodání materiálu a zpoždění svých dodávek k odběrateli, měla by znát celkovou dobu, po jakou trvá cesta materiálu od dodavatele do výrobního procesu v DDC. Sem patří samotná výroba dílu, doprava toho dílu do DDC. Tyto a další informace by měli zaměstnanci

DDC zjistit u všech dodavatelů, především u těch klíčových, aby nedocházelo k tomu, že společnost nebude mít potřebný materiál. Stejně důležité je také znát dobu, po jakou dodavateli trvá zpracovat své objednávky. Všechny tyto časové údaje dávají dohromady celkovou dobu, se kterou je třeba počítat, aby nedocházelo ke zpožděním. Mohou se samozřejmě vyskytnout i jiné problémy nebo zpoždění, a i s nimi je nutno počítat.

Vzhledem k vysoké fluktuaci zaměstnanců by také mělo být dbáno na to, aby zaměstnanci byli dostatečně proškoleni ke správnému výkonu své pracovní činnosti, a rovněž být kontrolováni svými nadřízenými, zda je jejich práce vykonávána dle poskytnutých pokynů. Tím může zamezit nesprávným rozhodnutím a špatnému odvedení své práce z důvodu nevědomosti zaměstnanců.

5.5.5 Smlouvy s dodavateli

U dodavatelů, kteří pro společnost dodávají klíčové produkty nebo materiál je vyjednávací síla vysoká. A pokud by přišla o některého z nich, mohlo by se stát, že nebude dodán potřebný materiál pro výrobu a výrobní činnost může být zastavena, což vede ke ztrátě na tržbách. Aby společnost mohla předejít tomuto scénáři, měla by zajistit, aby mezi dodavateli a DDC existovalo smluvní ujednání. Tyto smluvní ujednání by měla být především s dodavateli, kteří firmě dodávají nad určitý obrát zásob. Rovněž by s těmito dodavateli mohla sjednat smluvní pojistku na určité období, aby v případě odstoupení dodavatele od smlouvy, byl materiál dodáván ještě po nějakou dohodnutou dobu (např. do konce následujícího měsíce apod.). Společnost by tak měla čas vyhledat dalšího dodavatele, než by došlo ke ztrátám.

Pojistkou pro společnost DDC by také mohlo být to, kdyby ke svým klíčovým produktům měla alespoň dva dodavatele, kteří by dodávali každý určité procento z celkového objemu daného produktu. Pokud by pak jeden z dodavatelů odstoupil od smlouvy, zkrachoval nebo přestal vyrábět daný kus, společnost by pořád měla alespoň jednu alternativu dodání, nikoliv žádnou a nemuselo by dojít například k zastavení výrobní činnosti.

5.5.6 Rozšíření portfolia odběratelů

Odběratelé společnosti mají poměrně vysokou vyjednávací sílu, a pokud by o některého z nich společnost přišla, mohla by být ohrožena existence brněnského výrobního závodu (zatím je tato možnost poměrně nepravděpodobná, protože se jedná o odběratele v rámci skupiny Daikin).

Aby společnost zamezila tomuto případnému riziku, plánuje do budoucna rozšíření dodávek mezi další odběratele v rámci skupiny Daikin Europe. Tímto krokem by rovněž byla zajištěna výroba a dodávky po Evropě. Toto rozhodnutí by jí mělo pomoci také lépe obstát v poměrně silném konkurenčním prostředí, které by mohlo ohrozit její postavení na trhu.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo vybrat a vhodně použít metody vnějších a vnitřních analýz a aplikovat je na vybraný subjekt, kterým byla společnost Daikin Device Czech Republic s.r.o. Na základě dosažených výsledků byla identifikována rizika, na které pak s přihlédnutím ke specifikům výrobního závodu byly formulovány návrhy a doporučení, které povedou k jejich snížení.

V první části byly nejprve popsány teoretické poznatky sloužící k lepšímu porozumění a usnadnění následné aplikace do analytické části. Teoretické poznatky se týkaly především metod interních a externích analýz, porozumění rizikovým pojmům a analýze RIPRAN.

V analytické části byla nejprve představena analyzovaná společnost, její náplň podnikání a její podniková struktura. Poté byly postupně provedeny analýzy vnějšího prostředí, tj. analýza PESTLE a Porterova analýza pěti konkurenčních sil, dále pak analýza vnitřního prostředí pomocí McKinseyho 7S a finanční analýza složená z Kralickova Quick testu, rozdílových a poměrových ukazatelů. Z těchto provedených analýz byla sestavena analýza SWOT. Následovala identifikace ovlivnitelných a neovlivnitelných rizik prostřednictvím analýzy RIPRAN, pomocí které byly navrženy také opatření vedoucí k jejich snížení.

Mezi hlavní problémy zjištěné provedenými analýzami byl nedostatek především výrobních zaměstnanců a problémy s odchodem současných zaměstnanců. Tyto problémy souvisí také s nízkou nezaměstnaností. Dalšími problémy byly jazyková bariéra mezi zaměstnanci, nulová hodnota okamžité likvidity, vysoká vyjednávací síla odběratelů i dodavatelů a řízení pohledávek. Na tyto problémy byla navržena řešení, a to například zavedení nových benefitů (Sick days, Multisport karta), spolupráce se středními odbornými a vysokými školami v okolí Brna pro získání potencionálních zaměstnanců, zavedení výstupního dotazníku pro zjištění důvodů odchodů zaměstnanců, reklama v dopravních prostředcích, zavedení hotovostní pokladny, lepší kontrola splacení svých pohledávek od odběratelů, rozšíření portfolia odběratelů a smlouvy s dodavateli.

Tyto navržená řešení by měla společnosti Daikin Device Czech Republic s.r.o. posloužit ke snížení a vyvarování se těmto zjištěným rizikům a budou mít dobrý vliv na její budoucí působení na trhu. Cíl této diplomové práce byl splněn.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- 1) PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- 2) SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- 3) JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- 4) TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck, 2014. 275 s. ISBN 978-80-7400-507-7.
- 5) GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- 6) SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- 7) GRASSEOVÁ, Monika. *Efektivní rozhodování: analyzování - rozhodování - implementace a hodnocení*. Brno: Edika, 2013. 92 s. ISBN 978-80-266-0179-1.
- 8) SINGH, Ashu. *A Study of Role of McKinsey's 7S Framework in Achieving Organizational Excellence*. Organization Development Journal [online]. Chesterland: International Society for Organization Development, 2013, 31(3), 39-50 [cit. 2019-03-11]. ISSN 08896402. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1467437673/>
- 9) SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. vyd. Praha: Grada, 2013. 488 s. ISBN 978-80-247-4644-9.
- 10) KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. Praha: C. H. Beck, 2004. 714 s. ISBN 80-7179-802-9.
- 11) SEDLÁČEK, Jaroslav. *Účetní data v rukou manažera: finanční analýza v řízení firmy*. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 220 s. ISBN 80-7226-562-
- 12) KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. Praha: C.H. Beck, 2015. 342 s. ISBN 978-80-7400-538-1
- 13) KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. 2. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2016. 321 s. ISBN 978-80-7380-591-3.
- 14) Český statistický úřad: *Rentabilita celkových aktiv*. CZSO.cz [online]. Praha, ©2018 [cit. 2018-11-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/61692387/150141-1838.pdf/fff18104-f788-49e8-af8a-64a96474b70d?version=1.0>

- 15) KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. 228 s. ISBN 978-80-271-0563-2.
- 16) Český statistický úřad: *Rentabilita vlastního kapitálu*. CZSO.cz [online]. Praha, ©2018 [cit. 2018-11-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/61692387/150141-1839.pdf/a2356f6d-f029-4281-8ca7-7d3188ef8a7b?version=1.0>
- 17) RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.
- 18) Český statistický úřad: *Rentabilita tržeb*. CZSO.cz [online]. Praha, ©2018 [cit. 2018-11-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/61692387/150141-1840.pdf/0aab3214-42a6-4da3-8f81-c02e3e5fcdc5?version=1.0>
- 19) LANDA, Martin. *Jak číst finanční výkazy: analýza účetních výkazů, hodnocení finanční výkonnosti, měření efektivnosti investic*. Brno: Computer Press, 2008. 176 s. ISBN 978-80-251-1994-5.
- 20) Český statistický úřad: *Doba obratu zásob*. CZSO.cz [online]. Praha, ©2018 [cit. 2018-11-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/61692387/150141-1843.pdf/d51379c6-1a35-49e8-afd0-fce97180f0a6?version=1.0>
- 21) SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.
- 22) JANÍČEK, Přemysl. *Systémová metodologie: brána do řešení problémů*. 1. vydání. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. 374 s. ISBN 978-80-7204-887-8.
- 23) TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. Praha: C.H. Beck, 2006. 396 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-7179-415-5.
- 24) RIPRAN: Metoda pro analýzu projektových rizik. *RIPRAN* [online]. [cit. 2019-01-10]. Dostupné z: <http://ripran.cz/popis.html>
- 25) DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. a kol. *Projektový management podle IPMA*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. 528 s. ISBN 978-80-247-2848-3
- 26) DDCZ: O nás. *Daikin Device Czech Republic s.r.o.* [online]. Brno: 2019. [cit. 2019-01-15]. Dostupné z: https://my.daikin.eu/internet-ddcz/cz_cz/index/o-nas.html
- 27) DAIKIN DEVICE CZECH REPUBLIC s.r.o. *Výroční zpráva: Výroční zpráva za fiskální rok končící 31.3.2018*. Brno: Daikin Device Czech Republic s.r.o.
- 28) DAIKIN CZ: Značka Daikin. *Daikin Airconditioning Central Europe Czech Republic spol. s r.o.* [online]. Praha: 2019. [cit. 2019-01-15]. Dostupné z: https://www.daikin.cz/cs_cz/o-spolecnosti/znacka-daikin.html

- 29) Novinky.cz: Vláda České republiky. *BORGIS*. [online]. 2019 [cit. 2019-02-02]. Dostupné z: <https://tema.novinky.cz/vlada-ceske-republiky>
- 30) iDnes.cz: Brno má novou vládu, její členové podepsali koaliční smlouvu. *MAFRA*. [online]. 5.11.2018 [cit. 2019-02-02]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/brno/zpravy/koalice-brno-smlouva-vankova-pirati-ods-kolacny.A181105_140324_brno-zpravy_vh
- 31) Ministerstvo financí České republiky: Makroekonomická predikce listopad 2018. *Mfcr.cz* [online]. Praha: Ministerstvo financí ČR, ©2005-2019 [cit. 2019-02-02]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2018/makroekonomicka-predikce-listopad-2018-33386>
- 32) iDnes.cz: Obchodní válka se odkládá, Čína a USA na tři měsíce složí zbraně. *MAFRA*. [online]. 3.12.2018 [cit. 2019-02-03]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/ekonomika/zahranicni/cina-trump-usa-obchodni-valka-cla-dovoz.A181203_091351_eko-zahranicni_mato
- 33) Hospodářské Noviny: Asijský kolos zpomaluje. Čínská ekonomika rostla loni nejpomaleji za 28 let, mohou za to i obchodní spory s USA. *Economia*. [online]. 21.1.2019 [cit. 2019-02-03]. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/c1-66441160-asijsky-kolos-zpomaluje-cinska-ekonomika-rostla-loni-nejpomaleji-za-28-let-muzou-za-to-i-obchodni-spory-s-usa>
- 34) iDnes.cz: Brexit. *MAFRA*. [online]. 2019 [cit. 2019-02-03]. Dostupné z: <https://www.idnes.cz/wiki/temata/brexit.K533019>
- 35) Česká televize: Bude brexit průšvih? České ekonomice může vzít až jeden procentní bod, míní ekonom Navrátil. *Česká televize*. [online]. 5.12.2018 [cit. 2019-02-03]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/ekonomika/2671226-bude-brexit-prusvih-ceske-ekonomice-muze-vzit-az-jeden-procentni-bod-mini-ekonom>
- 36) Ministerstvo financí České republiky: Makroekonomická predikce listopad 2016. *Mfcr.cz* [online]. Praha: Ministerstvo financí ČR, ©2005-2019 [cit. 2019-02-02]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2016/makroekonomicka-predikce-listopad-2016-26616>
- 37) Český statistický úřad: Podíl nezaměstnaných osob v ČR a krajích, 2005-2018. *CZSO.cz* [online]. Praha, 2019 [cit. 2019-02-03]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/cr_od_roku_1989_podil_nezamestnanych
- 38) Český statistický úřad: Vývoj obyvatelstva v roce 2013. *CZSO.cz*. [online]. Praha, 2014 [cit. 2019-02-10]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/20554223/130069-14_0.pdf/c846ed3e-6c58-42b6-98b5-1f550cd314f8?version=1.0
- 39) Český statistický úřad: Vývoj obyvatelstva v roce 2014. *CZSO.cz*. [online]. Praha, 2015 [cit. 2019-02-10]. Dostupné z:

- <https://www.czso.cz/documents/10180/20554227/13006915u.pdf/60e439ef-08e7-41dc-babd-e5f6223d309d?version=1.0>
- 40) Český statistický úřad: Vývoj obyvatelstva v roce 2015. CZSO.cz. [online]. Praha, 2016 [cit. 2019-02-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/32853359/1300691601.pdf/842b23fa-2a71-4511-8d27-7e190846f7fc?version=1.0>
- 41) Český statistický úřad: Vývoj obyvatelstva v roce 2016. CZSO.cz. [online]. Praha, 2017 [cit. 2019-02-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/45964328/13006917u.pdf/834d2d8e-be60-4f0c-9ba5-53e2f014f279?version=1.0>
- 42) Český statistický úřad: Vývoj obyvatelstva v roce 2017. CZSO.cz. [online]. Praha, 2018 [cit. 2019-02-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/61565976/13006918u.pdf/a3254fbc-af00-4da2-adc0-c8a66293c466?version=1.0>
- 43) Český statistický úřad: Cizinci celkem podle státního občanství v letech 2008 – 2017. CZSO.cz. [online]. Praha, 2018 [cit. 2019-02-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/61196236/290027180101.pdf/d9be805b-61c0-4ea8-8f1f-bd60d6bfba93?version=1.2>
- 44) Euro.cz: Podmínky pobytu cizinců v Česku se zpřísní. Sněmovna přehlasovala Senát. Mladá fronta a.s. [online]. 27.6.2017 [cit. 2019-02-10]. Dostupné z: <https://www.euro.cz/politika/podminky-pobytu-cizincu-v-cesku-se-zprisni-snemovna-prehlasovala-senat-1357105>
- 45) Český statistický úřad: Věk a vzdělání obyvatelstva. CZSO.cz. [online]. Praha, 2018 [cit. 2019-02-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/61565960/25013018001.pdf/ca1a4541-edf2-400e-ac91-f1f58545a290?version=1.0>
- 46) Finance.cz: Děti a daně 2019: kdo má nárok na daňové zvýhodnění a kdo dostane daňový bonus. Mladá fronta. [online]. 22.1.2019 [cit. 2019-02-03]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/503335-deti-a-dane/>
- 47) Podnikatel.cz: Novinky ve zdanění 2019 pro zaměstnance i zaměstnavatele. Podnikatel.cz. [online]. 10.12.2018 [cit. 2019-02-10]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/novinky-ve-zdaneni-2019-pro-zamestnance-i-zamestnavatele/>
- 48) GDPR: Co je GDPR a jak bude aplikováno v Česku. GDPR.cz. [online]. 2018 [cit. 2019-02-10]. <https://www.gdpr.cz/gdpr/co-je-gdpr/>

- 49) Daikin.cz: Směrnice o ochraně údajů. *Daikin Airconditioning Central Europe Czech Republic spol. s r. o.* [online]. Praha, 1.8.2018 [cit. 2019-02-10]. Dostupné z: https://www.daikin.cz/cs_cz/smernice-o-ochrane-udaju.html
- 50) dTest: Test klimatizací od našich partnerských organizací. *dTest*. [online]. Praha, 30.5. 2018 [cit. 2019-02-12]. Dostupné z: <https://www.dtest.cz/clanek-6730/test-klimatizaci-od-nasich-partnerskych-organizaci>
- 51) Daikin Industries, Ltd.: What's FUSION. *DAIKIN INDUSTRIES, Ltd.* [online]. 2019 [cit. 2019-02-12]. Dostupné z: <https://www.daikin.com/investor/management/strategy/fusion/>
- 52) DDCZ: O nás: Daikin filozofie. *Daikin Device Czech Republic s.r.o.* [online]. Brno: 2019. [cit. 2019-02-12]. Dostupné z: https://my.daikin.eu/internet-ddcz/cz_cz/index/o-nas/daikin-filozofie.html
- 53) Stipendia a uplatnění žáků. *Střední škola strojírenská a elektrotechnická Brno, příspěvková organizace* [online]. icard.cz, 2018 [cit. 2019-04-30]. Dostupné z: <https://www.sssebrno.cz/stipendia-a-uplatneni-zaku>
- 54) Kontakty - SOŠ a SOU Kuřim. *Střední odborná škola a Střední odborné učiliště Kuřim, s.r.o.* [online]. Než zazvoní, 2019 [cit. 2019-04-30]. Dostupné z: <https://www.zamekkurim.cz/kontakty/>
- 55) Kontakty. *Odborné učiliště a praktická škola Brno, příspěvková organizace* [online]. efectel.cz, 2018 [cit. 2019-04-30]. Dostupné z: <https://www.oupslomena.cz/kontakty>
- 56) Nabídka pro žáky. *Střední škola technická a ekonomická Brno, Olomoucká, příspěvková organizace* [online]. Brno: webmaster, 2019 [cit. 2019-04-30]. Dostupné z: <https://www.sstebrno.cz/category/nabidka-pro-zaky/>
- 57) Kariérní centrum VUT: Služby pro firmy. *Kariérní centrum VUT* [online]. © 2019. [cit. 2019-04-30]. Dostupné z: <https://kariera.vut.cz/sluzby-pro-firmy/>
- 58) Je ti nevolno? Vezmi si volno. Aneb sick days. *EPRAVO.CZ* [online]. EPRAVO.CZ, 2018, 22. 2. 2018 [cit. 2019-04-30]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/je-ti-nevolno-vezmi-si-volno-aneb-sick-days-107145.html>
- 59) Multisport - Pro zaměstnavatele: Pomáháme zaměstnancům cítit se lépe. *Multisport s.r.o.* [online]. 2019 [cit. 2019-04-30]. Dostupné z: <https://multisport.cz/pro-zamestnavatele/>
- 60) Multisport – jedinečný benefit. *Lptoggle.com* [online]. 2017, 12.1.2017 [cit. 2019-04-30]. Dostupné z: <https://www.lptoggle.com/multisport-jedinecny-benefit/>
- 61) Návrh letáků. *Chciletaky.cz* [online]. BONA MEDIA [cit. 2019-04-30]. Dostupné z: <https://www.chciletaky.cz/navrh-letaku>
- 62) Kalkulace tisku letáků. *Chciletaky.cz* [online]. BONA MEDIA [cit. 2019-04-30]. Dostupné z: <https://www.chciletaky.cz/kalkulace>

- 63) Reklama. *DPMB - Dopravní podnik města Brna* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-04-30].
Dostupné z: <https://www.dpmb.cz/cs/reklama>
- 64) DAIKIN DEVICE CZECH REPUBLIC s.r.o. *Výroční zpráva: Výroční zpráva za fiskální rok končící 31.3.2014*. Brno: Daikin Device Czech Republic s.r.o.
- 65) DAIKIN DEVICE CZECH REPUBLIC s.r.o. *Výroční zpráva: Výroční zpráva za fiskální rok končící 31.3.2015*. Brno: Daikin Device Czech Republic s.r.o.
- 66) DAIKIN DEVICE CZECH REPUBLIC s.r.o. *Výroční zpráva: Výroční zpráva za fiskální rok končící 31.3.2016*. Brno: Daikin Device Czech Republic s.r.o.
- 67) DAIKIN DEVICE CZECH REPUBLIC s.r.o. *Výroční zpráva: Výroční zpráva za fiskální rok končící 31.3.2017*. Brno: Daikin Device Czech Republic s.r.o.

SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1: Stupnice hodnocení ukazatelů	20
Tab. č. 2: Oborové průměry ROA	21
Tab. č. 3: Oborové průměry ROE	21
Tab. č. 4: Oborové průměry ROS	22
Tab. č. 5: Hodnoty pravděpodobnosti	28
Tab. č. 6: Hodnoty dopadu	29
Tab. č. 7: Hodnoty rizika	29
Tab. č. 8: Přřazení hodnoty rizika	29
Tab. č. 9: Profil společnosti	32
Tab. č. 10: Vývoj HDP	35
Tab. č. 11: Vývoj inflace 2013-2017	35
Tab. č. 12: Míra nezaměstnanosti v ČR a JMK	35
Tab. č. 13: Počet obyvatel a počet cizinců v ČR	36
Tab. č. 14: Výpočet ukazatelů	47
Tab. č. 15: Kralickův Quick test	47
Tab. č. 16: Čistý pracovní kapitál	48
Tab. č. 17: Ukazatele rentability	48
Tab. č. 18: Ukazatele likvidity	50
Tab. č. 19: Ukazatele zadluženosti	51
Tab. č. 20: Ukazatele aktivity	52
Tab. č. 21: Ukazatele produktivity	53
Tab. č. 22: Silné a slabé stránky ve SWOT	56
Tab. č. 23: Příležitosti a hrozby ve SWOT	56
Tab. č. 24: Identifikace nebezpečí	58
Tab. č. 25: Kvantifikace rizik	59
Tab. č. 26: Reakce na rizika	60
Tab. č. 27: Ceník	64
Tab. č. 28: Náklady na zavedení Multisport karty	66
Tab. č. 29: Náklady na tisk a návrh	67
Tab. č. 30: Náklady na pronájem	68

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Cizinci podle státního občanství	36
Graf č. 2: Vzdělání obyvatel ČR	37
Graf č. 3: Vývoj rentability	49
Graf č. 4: Vývoj likvidity	50
Graf č. 5: Vývoj celkové zadluženosti	51
Graf č. 6: Doby obratu	53
Graf č. 7: Analýza rizik.....	62

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č 1: Budova DDC1	32
Obr. č 2: Výrobní hala a výrobky	33
Obr. č 3: Objem výroby	49

SEZNAM ZKRATEK

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČPK	Čistý pracovní kapitál
DDC	Daikin Device Czech Republic s.r.o.
DENV	Daikin Europe N.V.
DICz	Daikin Industries Czech Republic s.r.o.
EAT	Zisk po zdanění
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
EBT	Zisk před zdaněním
GDPR	General Data Protection Regulation, Obecné nařízení na ochranu osobních údajů
HDP	Hrubý domácí produkt
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Rozvaha za období 2013-2017-aktiva	i
Příloha č. 2: Rozvaha za období 2013-2017 - pasiva.....	ii
Příloha č. 3: Výkaz zisku a ztráty za období 2013-2015	iii
Příloha č. 4: Výkaz zisku a ztráty za období 2016-2017	iv

Příloha č. 1: Rozvaha za období 2013-2017-aktiva -vlastní zpracování dle [27,64-67]

Označení	ROZVAHA - Aktiva – v tis. Kč	2013	2014	2015	2016	2017
	AKTIVA CELKEM	2 392 319	2 536 154	2 662 459	2 796 496	2 960 474
B	Dlouhodobý majetek	1 290 245	1 112 761	1 012 323	882 533	787 160
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	695	666	538	1 442	956
B.I.2.1.	Software	695	544	538	1 040	956
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý majetek	-	66	-	402	-
B.I.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	-	56	-	-	-
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	1 289 550	1 112 095	1 011 785	881 090	786 204
B.II.1. 1.	Pozemky	88 216	88 216	88 216	88 216	88 216
B.II.1.2.	Stavby	404 271	385 522	368 472	349 991	336 982
B.II.2.	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	794 898	636 149	511 946	425 128	355 100
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	421	2 208	31 924	14 375	4 439
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	1 744	-	11 227	3 380	1 467
C.	Oběžná aktiva	1 097 622	1 418 834	1 646 154	1 905 881	2 165 392
C.I.	Zásoby	398 336	506 475	548 162	593 313	611 675
C.I.1.	Materiál	271 010	321 961	382 523	421 407	394 338
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	1 041	385	54	2 586	788
C.I.3.	Výrobky	125 816	184 129	142 218	150 848	162 958
C.I.5.	Zboží	-	-	23 367	18 472	53 591
C.I.6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	469	-	-	-	-
C.II. 2	Krátkodobé pohledávky	699 164	912 265	1 097 934	1 312 457	1 553 653
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	307 342	155 121	281 430	151 763	261 645
C.II.2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	382 047	715 166	811 525	1 142 950	1 283 051
C.II. 4.3.	Stát- daňové pohledávky	-	-	-	6 862	826
C.II.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	4 621	4 639	4 427	4 069	4 530
C.II.4.5.	Dohadné účty aktivní	255	358	551	320	490
C.II.4.6.	Jiné pohledávky	4 899	36 981	1	6 493	3 111
C.IV.	Peněžní prostředky	122	94	58	112	64
C.IV.1	Peněžní prostředky v pokladně	34	17	26	38	10
C.IV.2	Peněžní prostředky na účtech	88	77	32	74	54
D.	Časové rozlišení	4 452	4 559	3 982	8 081	7 922
D.I.	Náklady příštích období	4 452	4 559	3 982	8 081	7 922

Příloha č. 2: Rozvaha za období 2013-2017 – pasiva - vlastní zpracování dle [27,64-67]

Označení	ROZVAHA – Pasiva – v tis. Kč	2013	2014	2015	2016	2017
	Pasiva celkem	2 392 319	2 536 154	2 662 459	2 796 496	2 960 474
A.	Vlastní kapitál	2 103 433	2 260 935	2 324 916	2 480 222	2 581 717
A.I.	Základní kapitál	2 128 000	2 128 000	2 128 000	2 128 000	2 128 000
A.I.1.	Základní kapitál	2 128 000	2 128 000	2 128 000	2 128 000	2 128 000
A.III.	Fondy ze zisku	22 942	28 095	35 970	39 169	46 934
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	22 942	28 095	35 970	39 169	46 934
A.IV.	VH minulých let	-150 572	-52 662	96 965	157 747	305 288
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	0	0	96 965	157 747	305 288
A.IV.2.	Nerozdělená ztráta z minulých let	-150 572	-52 662	0	0	0
A.V.1.	VH běžného účetního období	103 063	157 502	63 981	155 306	101 495
B.+ C.	Cizí zdroje	288 886	275 219	337 543	316 274	378 757
B.	Rezervy	0	0	0	0	5 341
B.IV.	Ostatní rezervy	0	0	0	0	5 341
C.I.	Dlouhodobé závazky	36 667	36 406	36 643	37 105	39 575
C.I.8.	Odložený daňový závazek	36 667	36 406	36 643	37 105	39 575
C.II.	Krátkodobé závazky	252 219	238 813	300 900	279 169	333 841
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	25	41	41	43	8
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	161 722	185 759	201 836	227 324	254 167
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	7 477	8 128	8 347	8 921	10 466
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	3 955	4 162	4 453	4 761	5 776
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	44 486	12 801	33 424	925	5 455
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	22 776	25 924	34 762	34 774	54 348
C.II.7.	Jiné závazky	11 728	1 998	18 037	2 421	3 621

Příloha č. 3: Výkaz zisku a ztráty za období 2013-2015 - vlastní zpracování dle [27,64-67]

Označení	Výkaz zisku a ztráty - v tis. Kč	2013	2014	2015
I.	Tržby za prodej zboží	0	33 447	57 976
A.	Náklady vynaložené na prodej zboží	0	33 533	60 075
+	Obchodní marže	0	-86	-2 099
II.	Výkony	2 079 248	1 931 608	2 397 183
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	2 092 317	1 873 880	2 437 115
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-13 886	57 504	-40 458
II.3.	Aktivace	817	224	526
B.	Výkonová spotřeba	1 550 863	1 486 225	1 970 039
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	1 401 381	1 355 703	1813126
B.2.	Služby	149 482	130 522	156913
+	Přidaná hodnota	528 385	445 297	425 045
C.	Osobní náklady	165 906	164 795	168 023
C.1.	Mzdové náklady	121 464	119 779	123 948
C.2.	Odměny členům orgánů obchodní korporace	900	900	900
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	40 411	39 632	39640
C.4.	Sociální náklady	3 131	4 484	3535
D.	Daně a poplatky	661	618	625
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	220 899	185 144	178272
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	6 778	11 580	4580
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	50	3 004	55
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	6 728	8 576	4525
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	2 600	7 579	1169
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	99	3 429	29
F.2.	Prodaný materiál	2 501	4 150	1140
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-879	-231	1726
IV.	Ostatní provozní výnosy	3 233	2 132	3989
H.	Ostatní provozní náklady	4 006	4 773	4410
*	Provozní výsledek hospodaření	145 203	96 331	79 389
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	14 553	41 687	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	28 709	0	52983
X.	Výnosové úroky	0	0	48
N.	Nákladové úroky	1	0	0
XI.	Ostatní finanční výnosy	39 851	65 284	58175
O.	Ostatní finanční náklady	58 165	46 061	20411
*	Finanční výsledek hospodaření	-32 471	60 910	-15 171
Q.	Daň z příjmů	9 669	-261	237
Q.2.	Odložená	9 669	-261	237
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	103 063	157 502	63 981
***	Výsledek hospodaření za účetní období	103 063	157 502	63 981
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	112 732	157 241	64 218

Příloha č. 4: Výkaz zisku a ztráty za období 2016-2017 - vlastní zpracování dle [27,64-67]

Označení	Výkaz zisku a ztráty - v tis. Kč	2016	2017
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	2 642 609	2 895 810
II.	Tržby za prodej zboží	85 036	32 581
A.	Výkonová spotřeba	2 238 519	2 394 374
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	81 842	30 927
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	1 946 780	2 107 447
A.3.	Služby	209 897	256 000
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-9 523	-11 409
C.	Aktivace (-)	-602	-312
D.	Osobní náklady	190 483	213 389
D.1.	Mzdové náklady	140 737	156 297
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	49 666	57 092
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	45 615	52 027
D.2.2.	Ostatní náklady	4 051	5 065
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	177 241	179 853
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	176 911	178 536
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	176 911	178 536
E.2.	Úpravy hodnot zásob	330	1 317
III.	Ostatní provozní výnosy	12 058	19 826
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	942	551
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	8 275	15 631
III.3.	Jiné provozní výnosy	2 841	3 644
F.	Ostatní provozní náklady	9 816	19 970
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	925	73
F.2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	3 189	9 542
F.3.	Daně a poplatky	1 410	621
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-	5 341
F.5.	Jiné provozní náklady	4 292	4 393
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	133 849	152 352
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	14	-
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	14	-
VII.	Ostatní finanční výnosy	50 623	29 202
K.	Ostatní finanční náklady	28 717	77 590
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	21 920	-48 388
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	155 769	103 964
L.	Daň z příjmů	463	2 469
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	463	2 469
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	155 306	101 495
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	155 306	101 495
*	Čistý obrat za účetní období	2 790 340	2 973 998