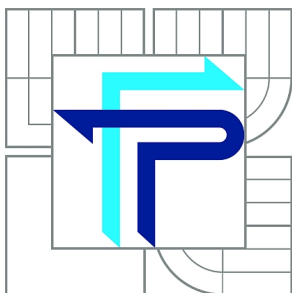


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

ANALÝZA FIRMY POMOCÍ VYBRANÝCH METOD

FIRM ANALYSIS BY DIFFERENT METHODS

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

LENKA KRATOCHVILOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. HELENA HANUŠOVÁ, CSc.

BRNO 2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Kratochvilová Lenka

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Analýza firmy pomocí vybraných metod

v anglickém jazyce:

Firm Analysis by Different Methods

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Seznam odborné literatury:

DLUHOŠOVÁ, D. Finanční řízení a rozhodování podniku. 2. upravené vyd. Praha : Ekopress, s.r.o., 2008. 192 s. ISBN 978-80-86929-44-6.

GRASSEOVÁ, M. a kol. Analýza podniku v rukou manažera. 1. vyd. Brno : Computer Press, a.s., 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

PAVELKOVÁ, D. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. Praha : Linde. 2009. 333 s. ISBN 98-80-86131-85-6.

RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. Praha : Grada, 2007. 120 s. ISBN 978-80-247-1386-1.

SYNEK, M. Manažerské výpočty a ekonomická analýza. Praha : C.H.Beck, 2009. 301 s. ISBN 978-80-7400-154-3.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Helena Hanušová, CSc.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

Ing. Pavel Svirák, Dr.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 31.05.2012

Abstrakt

Smyslem bakalářské práce je analyzovat vybranou firmu za poslední tři účetní období na základě poskytnutých informací. Dále provedení rozboru výkazů, SWOT, SLEPTE a Porterovy analýzy. V bakalářské práci jsou jednotlivé analýzy vysvětleny, a následně jsou aplikovány do reálných podmínek vybrané firmy. V poslední části jsou rozpracovány návrhy na zlepšení současné situace ve společnosti.

Abstract

The purpose of the bachelor's thesis is to analyse a chosen company over the past three accounting periods on the basis of the provided information. The results will be in the form of analysis reports, SWOT, SLEPTE and Porter analysis. Each analysis will be fully explained and subsequently applied to the real conditions of the chosen company. In the last part of the thesis, particular suggestions for improving of the current situation in the company are worked out.

Klíčová slova

Analýza podniku, Fundamentální analýza, SLEPTE analýza, Porterova analýza, Rychlý test, SWOT analýza, Rozvaha, Výkaz zisku a ztrát.

Keywords

Analysis of the business, Fundamentals analysis, SLEPTE analysis, Porter analysis, Quicktest, SWOT analysis, Balance, Profit and loses statement.

Bibliografický záznam

KRATOCHVILOVÁ, L. *Analýza firmy pomocí vybraných metod*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 65 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Helena Hanušová, CSc.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 31. května 2012

.....

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí práce Ing. Heleně Hanušové, CSc. za odborné rady a cenné připomínky k vypracování této bakalářské práce.

Obsah

Úvod.....	10
Vymezení problému a cíle práce	11
1 Teoretická východiska práce	12
1.1 Rozbor účetních výkazů.....	12
1.1.1 Rozvaha	13
1.1.2 Výkaz zisku a ztráty	14
1.1.3 Problémy práce s účetními výkazy.....	14
1.2 SLEPTE analýza	15
1.3 Porterova analýza.....	18
1.3.1 Odběratelé.....	19
1.3.2 Dodavatelé	20
1.3.3 Konkurenti	20
1.3.4 Potenciální vstupující firmy	20
1.3.5 Substituty	21
1.4 Kralickův rychlý test	21
1.4 SWOT analýza	23
1.4.1 Popis jednotlivých charakteristik	23
1.4.2 Zpracování analýzy	25
2 Analýza problému a současná situace	27
2.1 Charakteristika firmy	27
2.1.1 Název, sídlo a základní údaje	27
2.1.2 Historie	28
2.1.3 Organizační struktura firmy	29
2.1.4 Politika a cíle firmy	31
2.2 Rozbor účetních výkazů.....	31
2.2.1 Analýza aktiv rozvahy	31
2.2.2 Analýza pasiv rozvahy	33
2.2.3 Analýza výkazu zisku a ztráty	35
2.2.3 Výsledky rozboru účetních výkazů	37
2.3 SLEPTE.....	38
2.3.1 Sociální faktory	38

2.3.2 Legislativní faktory	39
2.3.3 Ekonomické faktory	41
2.3.4 Politické faktory	42
2.3.5 Technologické faktory	42
2.3.6 Ekologické faktory	43
2.4 Porterova analýza	44
2.5 Kralickův rychlý test	46
2.6 SWOT analýza	49
3 Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení	54
Závěr	58
Seznam použité literatury	59
Elektronické zdroje	61
Seznam obrázků	64
Seznam tabulek	64
Seznam příloh	64
Seznam použitých zkratk	65

Úvod

Tato práce je rozdělena do tří vzájemně se doplňujících částí. První část se zabývá teoretickými poznatky týkající se popisem jednotlivých metod, které jsou v praktické části použity. V druhé části jsou zachyceny základní informace o firmě, předmět podnikání a organizační složka. V této části jsou také jednotlivé metody aplikovány na analyzovanou firmu. Ve třetí a poslední části se nachází návrhy na zlepšení dosavadního stavu.

Reklama je všude kolem nás; ovlivňuje a zároveň formuje prostředí, ve kterém se nacházíme. Můžeme ji nalézt naprosto kdekoliv a v různých podobách. Setkáváme se s ní na internetu, v televizi, v tisku, v rádiu nebo formou letáčku, které nám chodí do schránek. Také už jsou naprosto běžnou záležitostí reklamy na autech, reklamní předměty a zaplněné reklamní plochy.

Ale kdo tuto reklamu vytváří? Kdo ji vymýšlí? Většinou se jedná o marketingové a reklamní agentury, kanceláře, firmy atd. Z toho důvodu jsem si pro spolupráci na své bakalářské práci zvolila firmu Shockworks, s. r. o., která i když na trhu není příliš dlouho, dosahuje dynamického růstu a je pro tvorbu této vědecké práce zajímavým zdrojem podkladů a zkušeností.

Zajímalo mne, jak reklama vzniká, jak se realizuje a vytváří. Tento kreativní obor je nejen pro mladého člověka výzvou, která umocňuje jeho teoretické znalosti a vytváří v něm chuť pracovat a chápat některé procesy v praxi, ale také cennou zkušeností do života.

Pro zdravý rozvoj firmy je třeba znát sebe, svoje interní i externí okolí. Z toho okolí je potřeba vygenerovat silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti. Práce je zaměřena na ekonomickou analýzu společnosti Shockworks, s. r. o., u které je nastíněna současná situace a předpokládaný rozvoj. V poslední části jsou navržena opatření pro posílení její situace na trhu.

Vymezení problému a cíle práce

Hlavním cílem této práce je provést analýzu marketingové a reklamní společnosti Shockworks, s. r. o., formulovat a zpracovat návrhy na zlepšení situace. Dosavadní stav je zjišťován na základě firemních výkazů a analytických metod, které jsou v průběhu práce zpracovány, vyhodnoceny a prezentovány. Poté jsou odvozena vhodná opatření, která byla tlumočena i majiteli společnosti. Některé z těchto závěrů firemní management uvádí do praxe krátkodobými i střednědobými interními projekty.

Ke splnění tohoto cíle je zapotřebí:

- Vyhledat a zpracovat vhodnou literaturu.
- Popsat zkoumanou firmu.
- Analyzovat její současnou situaci.
- Provést a interpretovat výsledky jednotlivých analýz.
- Navrhnout vhodná opatření.
- Formulovat závěry.

Základní vstupní data v této práci jsou získány z účetních výkazů společnosti uveřejněné na webových stránkách Obchodního rejstříku, z odborných knih, z rozhovorů s jednatelem a z dalších zdrojů. Tato data jsou aplikována obecně používanými teoretickými metodami uvedenými do praxe a dalšími vybranými metodami.

Výsledky této práce jsou určeny primárně pro vedení podniku, ale mohou být také cenným poznatkem pro čtenáře, který by si na tuto problematiku chtěl udělat vlastní názor.

1 Teoretická východiska práce

Tato kapitola začleňuje analýzu firmy do teoretického rámce a popisuje jednotlivé metody použité pro analýzu. V první části je rozepsán rozbor účetních výkazů, poté jsou popsány jednotlivé analýzy.

1.1 Rozbor účetních výkazů

Ve výkazech společnosti se zachycuje ve všech svých podobách a každé fázi pohyb fondů v podniku [6]. Vykazují-li účetní výkazy věrně skutečnou situaci společnosti, stávají se důležitým výchozím zdrojem informací pro všechny zainteresované osoby uvnitř i vně podniku [16]. Zainteresovanými osobami mohou být například firemní manažeři, věřitelé firmy, banky a investoři [1]. Účetní výkazy také mohou sloužit pro analytiku a investory na kapitálových trzích [12].

K základním metodám rozboru účetních výkazů se využívají [9]:

- Analýza stavových ukazatelů.
- Analýza tokových ukazatelů.
- Analýza rozdílových ukazatelů.
- Analýza poměrových ukazatelů.
- Analýza soustav ukazatelů.
- Souhrnné ukazatele hospodaření.

Analýza stavových ukazatelů je analýza majetkové a finanční struktury. Jejím nástrojem je analýza trendů, tzv. horizontální analýza a procentní rozbor dílčích položek, který je nazýván vertikální analýzou [14].

Účetní výkazy jako je rozvaha a výkaz zisku a ztráty poskytují důležité informace o finanční situaci firmy. Z tohoto důvodu jsou podrobeny rozboru. Bývá zkoumán i přehled o finančních tocích podniku, pokud jej firma zpracovává [1].

1.1.1 Rozvaha

Rozvaha neboli bilance je běžným účetním výkazem, který vykazuje finanční situaci dané firmy. V podstatě jde o písemný přehled majetku a jeho zdrojů v peněžním vyjádření k určitému datu, většinou k poslednímu dni finančního roku firmy [10].

Rozvahu tvoří dvě strany. Levá strana zachycuje aktiva společnosti. V aktivech můžeme najít majetek, který podnik vlastní, ale také co mu dluží jiné ekonomické subjekty [3]. Naopak pravá strana rozvahy zobrazuje, jakým způsobem jsou aktiva firmy financována. Tuto stranu nazýváme pasivy společnosti. Zde je možné nalézt informace o tom, co podnik dluží jiným ekonomickým subjektům a jeho vlastní kapitál [1].

Základní bilanční rovnice znamená, že

$$\text{aktiva} = \text{pasiva}.$$

Nejvýznamnější skupiny aktiv a pasiv ve zjednodušené podobě jsou znázorněny v tabulce.

Tabulka č. 1: Znázornění zjednodušené rozvahy
(převzato z [2])

Aktiva (majetek)		Pasiva (kapitál)	
Dlouhodobý majetek		Vlastní kapitál	
Oběžná aktiva		Cizí zdroje	

Aktiva jsou tříděna v rozvaze dle jejich funkce a s ní spojenou dobou vázanosti v reprodukčním cyklu [9]. Například dlouhodobý majetek má dobu přeměny na hotové prostředky delší než jeden rok [10]. Nespotřebovává se najednou, ale postupně se přenáší do nákladů, například formou odpisů. Ne všechny položky se odepisují, protože všechny nemají svoji peněžní hodnotu [14].

Rozvaha je výkaz o stavu majetku, který neukazuje tok peněz ve formě v průběhu finančního roku. Tuto informaci je možno shlédnout ve výkazu zisku a ztráty [1].

1.1.2 Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty neboli účet zisku a ztráty je výkaz o pohybu peněz za určité období a podává přehled o nákladech a výnosech, které se podílely na výsledku hospodaření [3]. Náklady rozumíme, kolik peněz firma vydala během určitého období, například za daně, režii, materiál, za platy zaměstnanců apod. Naopak výnosy vyjadřují, kolik peněz firma obdržela během daného období z prodeje svých výrobků a služeb [1].

Zjednodušeně lze podstatu toho výkazu vyjádřit

$$\text{výnosy} - \text{náklady} = \text{výsledek hospodaření.}$$

Výkaz má vertikální podobu a je uspořádán stupňovitě, aby bylo možno vyčíslit [10]:

- Provozní výsledek hospodaření.
- Finanční výsledek hospodaření.
- Výsledek hospodaření za běžnou činnost.
- Mimořádný výsledek hospodaření
- Výsledek hospodaření za účetní období.

1.1.3 Problémy práce s účetními výkazy

Přestože jsou účetní výkazy základní „hmotou“ poměrové analýzy, mají i své slabé stránky, které jsou dány jejich konstrukcí a užívanými účetními praktikami [1].

K určení hodnoty některých zápisů musí být použito odhadu, který se provádí například u těchto položek [14]:

- Skutečná kvalita stálých aktiv.
- Nadhodnocené pohledávky.
- Zásoby.
- Podhodnocené závazky.
- Cenné papíry.

Poměrová analýza čerpá informace z minulosti, ať je více či méně vzdálená, a současně pracuje s rizikem, že zachycený stav ve výkazech a aplikovaný na dnešní ohodnocení nemusí být již aktuální [2].

1.2 SLEPTE analýza

Tato analýza se zaměřuje na vnější okolí a jeho vliv na společnost. Někdy bývá nazývána jako analýza PEST, STEP, SLEP nebo PESTLE. Název analýzy SLEPT je převzat z anglického jazyka, jehož jednotlivá písmena zastupují jednotlivé faktory působící na podnik [35].

Dle faktorů, které daná analýza zahrnuje, je tvořen její název. Což znamená, že ne každá analýza zpracovává stejné faktory, proto se můžeme setkat s jinými variantami názvu, viz výše [5].

Pro účely této práce je vybrána analýza SLEPTE, která zahrnuje následující faktory [28]:

- Sociální.
- Legislativní.
- Ekonomický.
- Politický.
- Technický.
- Ekologický.

Sociální faktory

Tyto sociální faktory mohou výrazně ovlivňovat nejen poptávku po zboží a službách, ale i nabídku ochoty pracovat, proto je užitečné působení těchto faktorů analyzovat [11].

Je potřeba brát v úvahu [7]:

- Společensko-politický systém k marketingu.
- Hodnotové stupnice a postoje lidí zejména ve vztahu k oblasti podnikání, produktu atd.
- Životní styl a jeho změny k cílové skupině.
- Životní úroveň a její změny.
- Kvalifikační struktura populace a její vliv na marketing.
- Demografické faktory.

Legislativní faktory

Při provádění analýz těchto faktorů má velký význam role státu. Existuje řada zákonů, vyhlášky a právní normy, které nejen vymezují prostor pro podnikání, ale upravují i samo podnikání [11].

Tyto úpravy ze strany státu mohou výrazně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku. Významnost tohoto faktoru vychází z existence zákonů a norem, které formují a svým způsobem omezují podnikatelské prostředí.

Omezující legislativní faktory mohou být [5]:

- Daňové a antimonopolní zákony, a také samotný občanský zákoník.
- Státní regulace hospodářství, exportu a importu.
- Zákon o ochraně životního prostředí a o vládních investičních pobídkách.
- Ochrana osobního vlastnictví.
- Zdravotní a bezpečnostní zákon.

Ekonomické faktory

Ekonomické změny úzce souvisejí se sociální sférou. Ekonomika prochází řadou výkyvů spojených s obecnými vzestupy a propady hospodářské činnosti [7]. Toto prostředí je velmi důležité zejména pro odhad pracovní síly, cen produktů a služeb [35].

Z toho důvodu je třeba analyzovat [11]:

- Jaká je daňová a cenová politika.
- Jaká je nezaměstnanost, inflace a úroková sazba v krátkodobém, střednědobém i dlouhodobém období.
- Jaká je míra ekonomického růstu a jak vysoký je hrubý domácí produkt.
- Jak se vyvíjejí příjmy a náklady práce a jaká je kontrola mezd a cen.
- Jaký je směnný kurz a síla globální ekonomiky.
- Jaké hospodářské cykly lze porovnat a jaký je rozpočet a obchodní bilance země.

Politické faktory

Tyto faktory mohou výrazně změnit celou podnikatelskou pozici nebo prostředí dané země, proto je nezbytné analyzovat i jejich působení na podnik [5].

Musí se definovat tyto faktory [11]:

- Stabilita vlády a politického prostředí.
- Ekonomická politika a politika politických stran.
- Vztah s ostatními zeměmi a podpora zahraničního obchodu.
- Názor vlády na kulturu a náboženství.
- Zda je vláda účastníkem nějaké obchodní dohody, například zda je členem EU, NAFTA, ASEAM apod.
- Zda bude vládní politika ovlivňovat zákony o regulaci, zda může nastat změna politiky související se znárodněním a privatizací a jaké budou vládní výdaje například na zdravotnictví, dopravní infrastrukturu a zdravotnictví.

Technické faktory

Jelikož podnik se vždy pohybuje v nějakém společenském prostředí, a nestojí izolovaně, tak tento rozbor okolních vlivů může dopadnout více či méně rozdílně podle požadavků interesovaných osob [5].

Proto je třeba brát v úvahu [11]:

- Tempo změn technologie v daném prostředí.
- Jaké množství prostředků je věnováno na vědu a výzkum.
- Rychlost morálního zastarávání a jaké substituty by mohly nahradit staré produkty s následkem inovace.
- Nové pracovní techniky a metody, a zda technologie umožňuje vyrábět levné a kvalitní produkty nebo služby.
- Jaké budou náklady na přírodní zdroje.
- Databázovou technologii, která umožní přístup ke komplexním datům a distribuci informací.

Ekologické faktory

Než začne firma podnikat nebo pokud už vykonává podnikatelskou činnost, měla by analyzovat ekologické podmínky v daném prostředí, aby nepřišla do konfliktu s místními zvyky a pravidly [5].

Ekologickými faktory mohou být [11]:

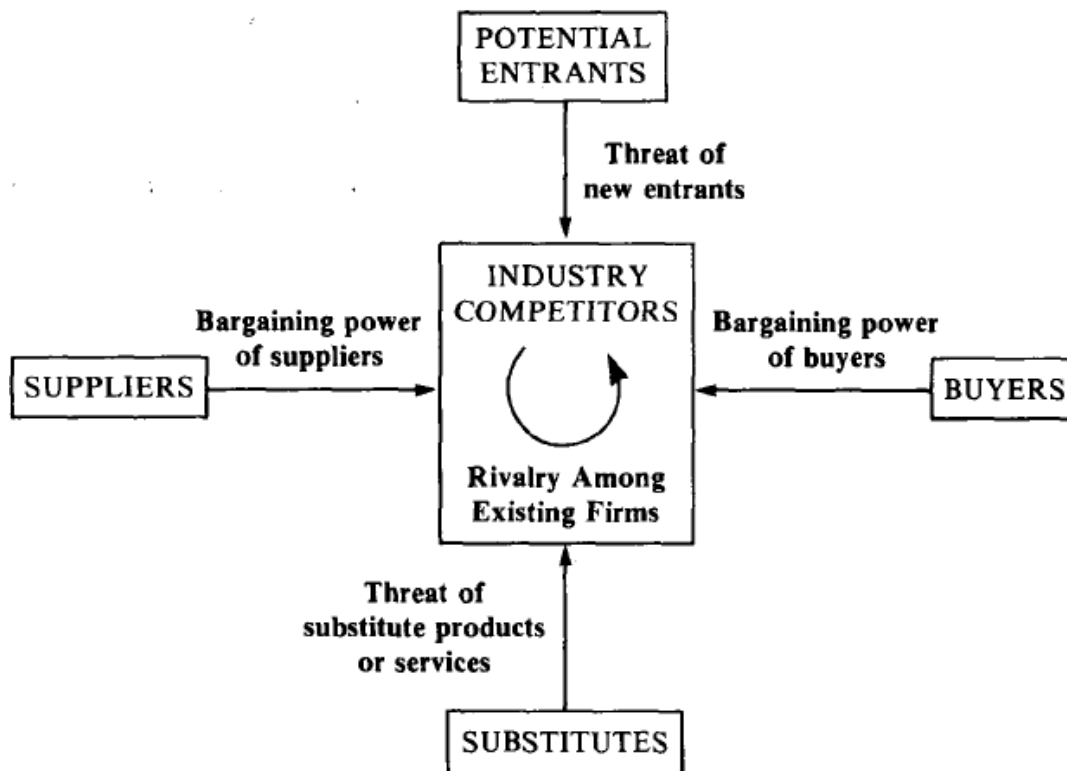
- Udržitelný zdroj a obnovitelné zdroje energie.
- Změna klimatických podmínek.
- Zpracování odpadů, recyklace.
- Ochrana životního prostředí.

Pro analýzu a predikci jednotlivých faktorů můžeme využít další vědecké metody, jako například komparační analýzy, teorie scénářů, extrapolaci, trendové analýzy expertní metody či historickou analogii [5].

1.3 Porterova analýza

Pan Porter představil tento model jako metodu strukturální analýzy odvětví, protože prostředí oboru, ve kterém firma působí, považuje za nejdůležitější [13]. Dle Portera je konkurence v rámci odvětví střetem pěti základních konkurenčních sil, jejichž intenzita působení určuje ziskovost odvětví [27].

Základním silám je vystavena vyjednávací síla odběratelů, vyjednávací síla dodavatelů, nově vstupujících firem do odvětví, stav rivality v odvětví a hrozby substitutu.



Obrázek č. 1: Porterův pěti-faktorový model konkurenčního prostředí (Převzato z [13])

1.3.1 Odběratelé

Odběratel má zájem na dobrých obchodních podmínkách, aby mohl ovlivňovat, popřípadě určovat podmínky spolupráce [11]. Není vhodné mít příliš koncentrovanou skupinu odběratelů, popřípadě jediného odběratele. V takovém případě má tento odběratel silnou vyjednávací pozici na změnu ceny. V této souvislosti doplňujícím negativním jevem je nediferencovaný produkt. Odběratel snadno může přejít ke konkurenci [27].

Odběratel může mít vliv na aktivity firmy pokud [13]:

- Jde o koncentrovanou skupinu nebo nakupují velké procento z celkových prodejů dodavatelů.
- Výrobky, které nakupují, představují velkou část nákladů odběratele.

- Jsou nízké náklady na změnu dodavatele.
- Odběratelé mají veškeré informace.

1.3.2 Dodavatelé

Stejně jako v případě odběratelů vytváří opět prostředí pro tlak na cenu dodávek, taktéž termínů atd. [27]. Jeho síla zvyšující cenu, a tím zmenšující zisk nakupujícího je závislá na několika faktorech [11].

Těmito faktory mohou být [13]:

- Na trhu se vyskytuje málo silných dodavatelů.
- Existuje málo substitutů pro produkty dodavatelů.
- Odvětví není rozhodujícím odběratelem skupiny dodavatelů.
- Dodávaný produkt je velmi důležitý pro kupujícího.
- Výrobek je diferencovaný nebo existují náklady na změnu dodavatele.

1.3.3 Konkurenti

Konkurenty můžeme definovat jako různé organizace a firmy, se kterými společnosti soupeří o stávající i potenciální zákazníky a nezbytné zdroje (například o suroviny a materiál, pracovní síly, a dokonce i celé organizace) [22]. Základní kategorizace při mapování odvětví spočívá ve sledování jejich cenové, produktové a marketingové strategie. Mapování jejich slabých a silných stránek [27].

Stupeň rivality v odvětví může být dán těmito faktory [13]:

- Pomalý růst v odvětví.
- Vysoké strategické cíle.
- Mnoho či vyrovnaně si konkurující firmy.
- Rozmanitost konkurujících si podniků.
- Vysoké náklady odchodu z odvětví.

1.3.4 Potenciální vstupující firmy

Firmy, které nově vstupují do odvětví, zvyšují jeho kapacitu. Snahou těchto firem je získat podíl na trhu. Další nebezpečí přináší také související poptávka po zdrojích.

Toto vše může vést ke stlačení cen nebo k růstu nákladů, a tím ke snížení ziskovosti firem v odvětví [22].

Možné překážky vstupu do odvětví [13]:

- Úspory z rozsahu.
- Diferenciace produktu.
- Kapitálová náročnost.
- Přechodné náklady.
- Přístup k distribučním kanálům.
- Nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu.

1.3.5 Substituty

Substitutem je takový výrobek, který uspokojuje potřebu spotřebitele a má vlastnosti produktu vyráběného v oboru [11].

Jde o produkt nebo službu, která může nějakým způsobem nahradit požadavky zákazníka. Zajímavé jsou především substituty, jejichž cena se pohybuje kolem ceny produktů v odvětví. Pokud jsou produkovány v odvětví s vysokou ziskovostí, mohou se změnou na trhu stát velice nebezpečné (mohou jít výrazně cenově níže). Jednou z možných způsobů potírání substitutů je jejich zahrnutí do vlastního sortimentu [27].

1.4 Kralickův rychlý test

Tento test poskytuje rychlou možnost s dobrou vypovídající schopností „oklasifikovat“ analyzovanou firmu [16]. Jedná se o soustavu čtyř rovnic převedených do bodového hodnocení, které vyhodnocují jednak finanční, ale i výnosovou situaci společnosti [14].

Prvním ukazatelem je kvóta vlastního kapitálu (R1), jenž vypovídá o finanční síle firmy. Tato síla je měřena podílem vlastního kapitálu na celkové bilanční sumě [11]. Druhým ukazatelem je doba splácení dluhu z cash-flow (R2), který ukazuje, za jak dlouhou dobu by byl schopen podnik splatit všechny svoje dluhy [15].

Dalším ukazatelem je rentabilita tržeb (R3), jenž je měřená cash-flow. Posledním ukazatelem je rentabilita aktiv (R4), zkráceně ROA, která odráží celkovou výdělečnou schopnost podniku [8].

Tabulka č. 2: Kralický rychlý test (vlastní zpracování dle [15])

Ukazatel	Vzorec	Vypovídá o
R1	$\text{Vlastní kapitál} / \text{Celkový kapitál} * 100$	Kapitálové síle
R2	$\frac{\text{Cizí kapitál} - \text{krátkodobý fin. majetek}}{\text{Bilanční cash} - \text{flow}}$	Zadluženosti
R3	$\frac{\text{VH po zdanění} + \text{úroky z cizího kapitálu}}{\text{Celková aktiva}} * 100$	Výkonnosti
R4	$\text{Cash} - \text{flow} / \text{Tržby} * 100$	Finanční výpomoci

Po výpočtu jednotlivých ukazatelů se přiřadí příslušné body a podle nich výsledná známka [6]. Dále se provádí vyhodnocení dle následujících doporučených hodnot z tabulky, viz níže [8].

Tabulka č. 3: Hodnocení ukazatelů rychlého testu (převzato z [32])

	4 body	3 body	2 body	1 bod	0 bodů
R1	> 30 %	20 – 30 %	10 – 20 %	0 – 10 %	< 0 %
R2	> 30	12 – 30	5 – 12	3 – 5	< 3
R3	> 15 %	12 – 15 %	8 – 12 %	0 – 8 %	< 0 %
R4	> 10 %	8 – 10 %	5 – 8 %	0 – 5 %	< 0 %

Celkové hodnocení touto metodou je rovno aritmetickému průměru z hodnot čtyř dílčích kritérií. Což znamená, že hodnoty R1 až R4 se sečtou a podělí čtyřmi [8]. Výsledkem je hodnocení výnosové situace firmy. Pokud průměr známek vyjde nižší

než 2, má se za to, že je firma bonitní. Znamka vyšší jak 3 značí, že podnik se blíží bankrotu [21].

1.4 SWOT analýza

Je jednou z nejvíce využívaných analytických metod [16]. Tuto techniku vypracoval v šedesátých letech 20. století Albert Humphrey ze Stanfordovy univerzity [29]. Její název je odvozen z anglického jazyka, a to z těchto slov; Strengths, Weakness, Opportunities, Threats [16]. Základ této strategické analýzy tvoří charakteristika právě těchto stránek.

Cílem je získat strukturovaný pohled na okolí a vnitřní situaci podniku, proto silné a slabé stránky řadíme do vnitřní analýzy a příležitosti a hrozby do analýzy vnější. Účelem analýzy není jen podat vyčerpávající přehled o jednotlivých stránkách firmy, ale výsledky využít podle toho, pro jaký účel byly zpracovány.

Účel pro sestavení SWOT analýzy může být [5]:

- Podklad pro definování vize podniku.
- Podklad pro zformulování strategických cílů.
- Podklad pro první generování strategických alternativ.
- Pro identifikaci kritických oblastí.

1.4.1 Popis jednotlivých charakteristik

V této části práce jsou pro větší představu popsány detailněji jednotlivé pojmy, které jsou jmenované výše.

Silné stránky a slabé stránky firmy

Silné a slabé stránky analyzují oblast interního prostředí podniku. Podklady pro tuto vnitřní analýzu můžeme zjistit několika způsoby. Vstupní podklady mohou mít různý charakter, například se může jednat o studie, výroční zprávy, již zpracované analýzy, hodnotící zprávy a prognózy atd. [12].

Silné a slabé stránky se hodnotí zvlášť. To vede k vytvoření dvou seznamů, které se očíslovají od nevlivnějšího faktoru po ten, který firmu ovlivňuje nejméně. Pro vyhodnocení se využívá nejvíce metoda bodového hodnocení. Jejíž bodová stupnice spočívá v tom, že ke každé slabé respektive silné stránce je přiřazen určitý počet bodů [5].

Při analýze potenciálních vnitřních sil by management společnosti měl nalézt adekvátní odpovědi například na tyto otázky [11]:

- Je podnik lídrem ve zkušenostní křivce?
- Je na tom dobře z finančního hlediska?
- Má zmapovaný trh v oboru svého působení?
- Vlastní zvláštní kompetence v oboru?
- Je vlastníkem jedinečné technologie nebo nejnovější technologie v oboru?
- Má nějaké konkurenční výhody a snaží se je udržet?
- Jsou zákazníci loajální a lze je jen těžko přetáhnout ke konkurenci?

Příležitosti a hrozby

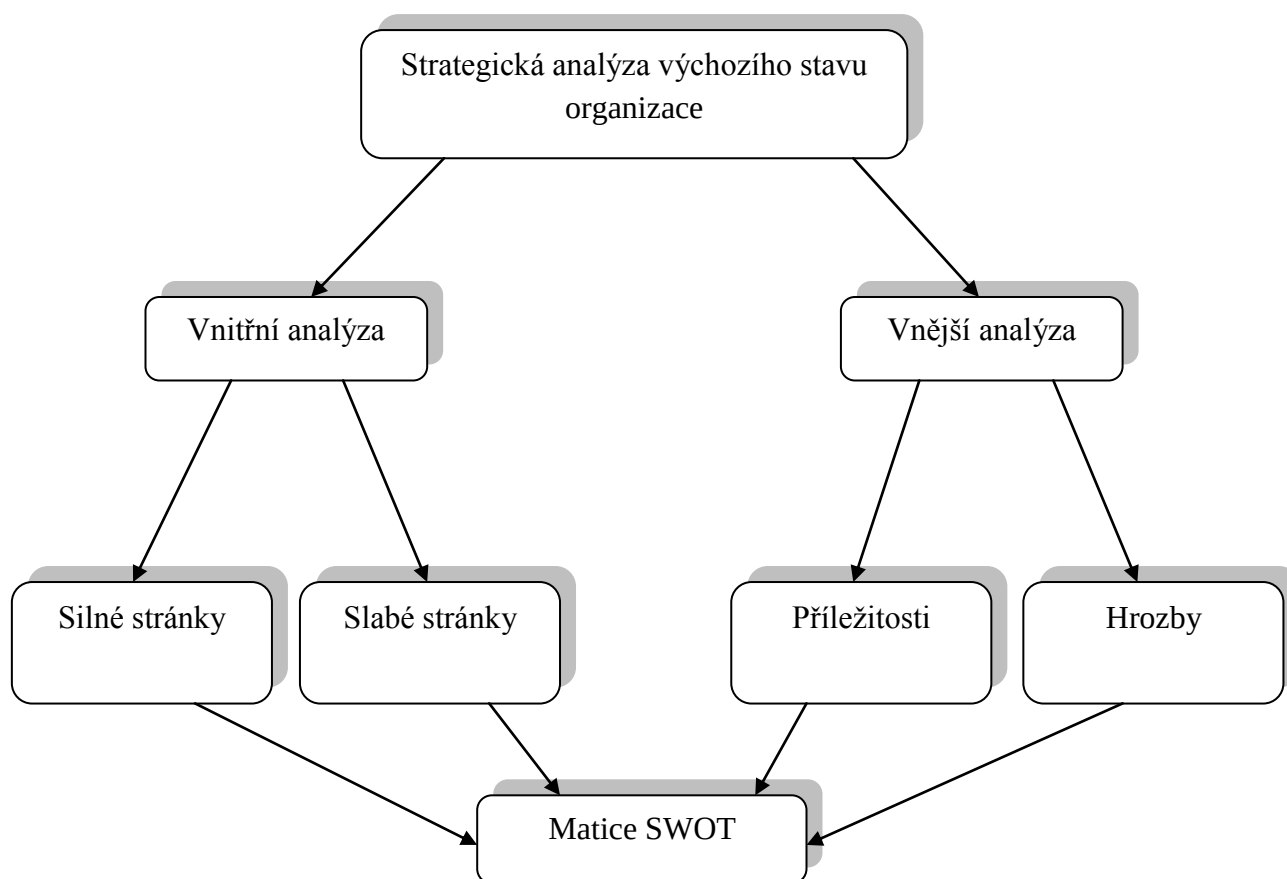
Příležitosti a hrozby jsou chápány jako vnější analýza dalšího možného růstu a rozvoje. Je důležité, aby se tržní podíl zvyšoval a pohled na SWOT analýzu usnadnil identifikaci potencionálních příležitostí [31].

Při analýze příležitostí a hrozeb, by si firma měla odpovědět na následující otázky [11]:

- Jaký je růst trhu a jak tento růst využít k vlastnímu růstu?
- Přidat komplementární výrobky nebo diverzifikovat do podobných produktů, které jsou již na trhu?
- Vstoupit či nevstoupit do nových segmentů a trhů? Existuje další skupina lidí, která by se mohla stát potenciálním zákazníkem?
- Jak roste prodej substitučních výrobků? Mění se vkus nebo potřeby zákazníků?
- Omezuje vládní politika vstup do oboru? Jaká je pravděpodobnost, že na trh vstoupí nový konkurent?
- Je trh nasycen a poptávka po produktu roste pomalu?

1.4.2 Zpracování analýzy

Je nezbytné si předem ujasnit, k čemu budou výsledky analýzy využity. Pro potřeby této analýzy je příhodné firmu rozčlenit do jednotlivých oblastí, které se budou analyzovat samostatně. Při sestavování členů skupiny pro hodnocení a identifikaci faktorů je vhodné, aby ji provádělo větší množství pracovníků a výsledek byl tak více objektivní [5].



Obrázek č. 1: Struktura matice SWOT (zpracováno dle [5])

O výběru realizovatelné strategie lze uvažovat teprve až po zpracování odhadu vnější a vnitřní situace podniku. Tyto výběry by měly vycházet z analýzy. Mohou být jen hrubě roztříděny. Dobré strategie by se měly budovat na zdrojích síly a využívat příležitosti [11].

Každá firma bude čelit jinému souboru příležitostí a hrozeb, a každá bude mít svoje rozdílné zdroje síly. Strategie, která z této analýzy vyplyne, bude u každé firmy specifická [30].

2 Analýza problému a současná situace

V této kapitole je nejdříve představena firma, jež je analyzována. Následně jsou aplikovány jednotlivé metody popsané v předchozí kapitole, aby byl podnik, jeho předmět podnikání a současná situace na trhu vylíčen v širších souvislostech.

2.1 Charakteristika firmy

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou firmy Shockworks, s. r. o., která je společností s ručením omezeným a se sídlem v Brně.

2.1.1 Název, sídlo a základní údaje

Název společnosti:	Shockworks, s. r. o.
Sídlo společnosti:	Nové Sady 2, 602 00 Brno
Web:	http://www.shockworks.cz/
Email:	obchod@shockworks.cz

Právní forma organizace a její charakteristika

Jedná se o společnost s ručením omezeným zapsanou u rejstříkového soudu v Brně dne 30. října 2006 pod spisovou značkou C 53482 a identifikačním číslem společnosti 27706818 [23].

Tento podnikatelský subjekt má v dnešní době jediného společníka se základním kapitálem 200 tisíc korun českých. Základní kapitál byl splacen ve výši 100 % v den zapsání do Obchodního rejstříku. Za společnost jedná a podepisuje jednatel vlastním jménem a na vlastní odpovědnost.

Předmět podnikání firmy, sortiment služeb

Společnost Shockworks s. r. o. je marketingová firma založena v roce 2006. Je vlastněna jedním majitelem a současně ředitelem společnosti Jakubem Šulákem. Podnikatelský subjekt se zabývá poradenstvím v oblasti marketingu a reklamy, grafického zpracování a tisku (od přípravy zakázky přes zpracování projektové dokumentace až po vlastní realizaci reklamy).

Shockworks s. r. o. je flexibilní společnost s působností v několika předmětech podnikání [23]:

- Grafické práce a kresličské práce.
- Zprostředkování obchodu a služeb.
- Zpracování dat, služby databank, správa sítí.
- Reklamní činnost a marketing.
- Překladatelská a tlumočnická činnost.

Management společnosti má bohaté zkušenosti v oblasti řízení projektů, a to od samotného podnikatelského záměru, přes zajištění projektové dokumentace až po samotnou realizaci.

2.1.2 Historie

Shockworks, s. r. o. pronikl na trh před 6 roky s širokou nabídkou svých reklamních služeb. Společnost, přestože je poměrně mladá, za dobu své existence prokázala, že je schopna realizovat i složité reklamní projekty ve vysoké kvalitě. Důkazem toho je například úspěšné dokončení reklamní kampaně Dětské brýle (viz Obrázek č. 2 níže), kde byla investorem oceněna za vysokou odbornost a naprostou spolehlivost.



Obrázek č. 2: Kampaň Dětské brýle (převzato z [33])

Na obrázku je zachycen výsledek práce pro Optiku Richter, s. r. o. Cílem kampaně bylo zaujmout rodiče dětí, které nosí brýle a nabídnout jim služby dětské pobočky Optiky Richter. Kampaň byla zaměřena výhradně na brýlové obruby a brýlové čočky.

Firma usiluje o to, aby její podnikatelské aktivity a strategie měly vždy prioritně na zřeteli jakost výrobků a služeb, pozitivní přístup k životnímu prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců. Nyní společnost žádá o vstup do různých asociací, například do Unie grafického designu.

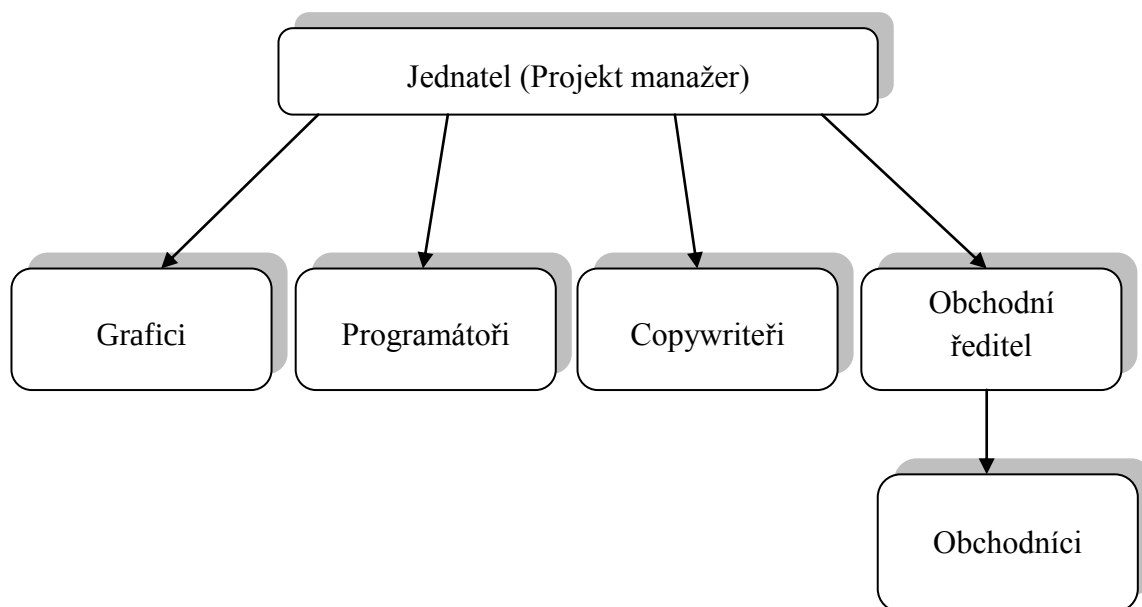
2.1.3 Organizační struktura firmy

Společnost má v tuto chvíli 10 zaměstnanců, z toho dvě ženy, zbytek jsou muži. Firma se snaží nalézt do týmu více žen, aby byl výrazněji zastoupen ženský element, který je podle jednatele, důležitý pro práci marketingové agentury.

Schéma organizační struktury

Společnost má dva programátory, kteří vytvářejí internetové aplikace, jednoho webdesignéra zodpovědného za tvorbu grafiky webů a dva grafiky na tvorbu tiskovin.

Ve společnosti pracuje také jednatel, který má na starosti personalistiku a finanční management. Projektový management je na nižších úrovních převeden na jednotlivé zaměstnance, kteří se tak stávají koordinátory jednotlivých projektů. Díky tomu odpadá běžná role projekt manažera. Obchodní oddělení společnosti zajišťuje obchodní ředitel a tři manažeři.



Obrázek č. 3: Organizační struktura firmy (vlastní zpracování)

V průběhu léta tohoto roku plánuje jednatel společnosti rozšíření organizační struktury obchodního oddělení, a to na jednoho obchodního ředitele dvou poboček (v Brně a v Ostravě) a na sedm obchodních zástupců.

Náplň práce zaměstnanců firmy

Jednatel (Project Manažer) - je kreativní, komunikativní, organizuje práce na webových projektech. Náleží mu zodpovědnost za termíny, vede a řídí lidi ve vlastním týmu, komunikuje se zákazníky a dodavateli, poskytuje poradenství zákazníkům a tvoří cenové nabídky, také zajišťuje administrativu.

Grafici - jejich náplní práce je návrh designu webových stránek a portálů, bannerů, multimediálních prezentací a vytváření kreativních konceptů. Očekává se od nich, že mají dobrou orientaci v současném web designu a souvisejících oborech. Předpokladem pro tuto pozici je být systematický a mít dobré nápady. Samozřejmostí je znalost programu Adobe Photoshop.

Copywriteři - zajišťují běh stávajících a nových zakázek mezi zákazníky a ostatními pracovníky firmy, vytvářejí cenové nabídky a poskytují poradenství zákazníkům. Od zaměstnance, který vykonává tuto práci, se očekává, že, je pružný a samostatný. Základem je obchodní myšlení, prezentační a komunikační dovednosti

Programátoři - vykonávají samostatnou práci na svěřených projektech a spolupracují s kreativním oddělením na dotváření grafických návrhů. Zabezpečují předtiskovou přípravu.

Obchodní ředitel a obchodníci – jejich úkolem je především starost o své zákazníky, a to nejen v roli zprostředkovatelů obchodu, ale i dlouhodobá starost o cíle jejich podnikání a podpora jejich dlouhodobých cílů. Pouze takováto spolupráce vede ke spokojeným zákazníkům, se kterými lze snadno a efektivně pracovat na společných projektech a zároveň jsou pro společnost jako takovou vysoce profitabilní.

2.1.4 Politika a cíle firmy

K cílům a firemní politice se vyjadřuje na svých webových stránkách jednatel společnosti; Shockworks, s. r. o. se dlouhodobě věnuje nejen tvorbě profesionálních grafických prací, e-shopů a webových prezentací, ale především se soustředí na komplexní marketingové poradenství. Primárně nenabízí odběratelům pouze jednu ze služeb, ale snaží se být partnerem na poli celistvého marketingu.

Za dobu svého působení na trhu dlouhodobě spolupracuje s mnoha spokojenými klienty. U tvorby marketingových kampaní si klade management firmy za cíl uspokojit potřeby zákazníků, a proto vytváří detailně analyzované, individualizované řešení s důrazem na efektivitu a cíle konkrétního projektu. Spokojenost partnerů je pro vedení nejlepší reklamou [34].

2.2 Rozbor účetních výkazů

V této části kapitoly je analyzována rozvaha a výkaz zisku a ztráty z let 2009 až 2011. Jelikož účetní výkazy roku 2012 nebyly v době zpracování této práce zveřejněny, nejsou zapracovány do tohoto rozboru.

2.2.1 Analýza aktiv rozvahy

Aby bylo možno vyvodit výsledky, byl výkaz rozvahy podroben horizontální i vertikální analýze. Výsledky těchto analýz jsou popsány v jednotlivých tabulkách níže.

Tabulka č. 4: Horizontální analýza aktiv rozvahy (vlastní zpracování dle výkazů)

Horizontální analýza	2009	2010	2011	HA 09-10	HA 10-11
Aktiva celkem	241	388	852	61,00 %	119,59 %
Dlouhodobý majetek	103	103	221	0	114,56 %
Oběžná aktiva	130	235	453	80,77 %	92,77 %
Krátkodobé pohledávky	48	166	422	245,83 %	154,22 %

Tabulka č. 5: Vertikální analýza aktiv rozvahy (vlastní zpracování dle výkazů)

Vertikální analýza	2009	2010	2011	VA 09	VA 10	VA 11
Dlouhodobý majetek	103	103	221	42,74 %	26,55 %	25,94 %
Krátkodobé pohledávky	48	166	422	19,92 %	42,78 %	49,53 %

Z vypočtených čísel je na první pohled vidět, že hodnota společnosti se v průběhu těchto tří let rapidně zvyšuje. Mezi prvním a posledním rokem zkoumaného období došlo k více jak čtyřnásobnému nárůstu. V období prvních dvou let dochází k dynamickému nárůstu, který dosahuje 61 % a v letech 2010/2011 dokonce 119,57 %.

Dlouhodobý majetek

Hodnota této položky v rozvaze postupně roste. Z roku 2010 na rok 2011 se položka zvýšila dokonce o více jak 100 %, a to díky nákupu nového vozidla a vybavení kanceláře. Tyto koupě vznikly na základě půjčky od jednatele firmy ve výši 100 000 Kč a půjčky od banky ve výši 50 000 Kč.

Jelikož má společnost dvojnásobně více oběžných aktiv než dlouhodobých, lze říci, že je firmou kapitálově lehkou. Společnost s ručením omezeným vlastní pouze hmotný majetek, a to v podobě nakoupeného firemního auta, kancelářského nábytku a speciální výpočetní techniky.

Oběžná aktiva

Firma neeviduje žádné zásoby ani dlouhodobé pohledávky. V rozvaze vykazuje pouze krátkodobé pohledávky, ostatní poskytnuté zálohy, pohledávky z obchodních vztahů a krátkodobý finanční majetek včetně hotovosti v pokladně.

Hodnota oběžných aktiv se rok od roku zvyšuje. V období 2009 a 2010 se položka zvýšila o 80,77 % a v období mezi roky 2010 a 2011 dokonce o 92,77 %. Tuto položku v posledním zkoumaném roce 2011 tvoří zhruba 90 % pohledávek z obchodních vztahů, 4 % ostatní poskytnuté zálohy a zbylých 6 % tvoří krátkodobý finanční majetek.

Předchozí dva roky se nedají nikterak charakterizovat, protože údaje o ostatních poskytnutých zálohách a hotové peníze v pokladně byly nulové.

Růst oběžných aktiv způsobil růst pohledávek z obchodních vztahů. I když z minulých let nejsou žádné záznamy o výši těchto pohledávek, předpokládá se, že jejich hodnota se rovnala nule. Dá se říci, že takovýto nárůst je velmi pozitivní, protože odráží množství objednávek, které podnik přijal oproti předchozím létům.

Krátkodobý finanční majetek v prvních dvou letech vzrostl o cca 17 %. Oproti tomu v roce 2011 se tento finanční majetek prudce snížil, až o 55 %. V průběhu těchto let je vidět, že tato položka má ve výkazu klesající charakter.

Časové rozlišení aktiv

Hodnota časového rozlišení meziročně roste a svojí velikostí v poměru k celkovému objemu aktiv není v posledním roce úplně zanedbatelná. Z roku 2010 na 2011 se tato položka zvýšila 2,5krát, protože firma nevyfakturovala zakázku za rok 2011. Ukončení zakázky proběhlo až v následujícím účetním období. Tato skutečnost způsobuje, že hodnoty časového rozlišení dosahují výše 178 000 Kč.

2.2.2 Analýza pasiv rozvahy

Celková pasiva ve zkoumaných letech vykazují nárůst souběžně s celkovými aktivy firmy. V roce 2009 je firma zadlužena z 13,28 %, v dalším roce se zadlužení zvýšilo na 55,67 %, což je stále v rozmezí doporučených hodnot pro zadluženost firmy. V posledním sledovaném roce tyto cizí zdroje vzrostly na 76,06 %, a to z důvodu zvýšení počtu zaměstnanců.

Tabulka č. 6: Horizontální analýza pasiv rozvahy (vlastní zpracování dle výkazů)

Horizontální analýza	2009	2010	2011	HA 09-10	HA 10-11
Vlastní kapitál	209	172	202	-17,70 %	17,44 %
Cizí zdroje	32	216	648	575,00 %	200,00 %
Dlouhodobé závazky	8	9	190	14,29 %	2275 %
Krátkodobé závazky	25	208	432	732,00 %	107,69 %
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	26	-	-

Tabulka č. 7: Vertikální analýza pasiv rozvahy (vlastní zpracování dle výkazů)

Vertikální analýza	2009	2010	2011	VA 09	VA 10	VA 11
Vlastní kapitál	209	172	202	86,72 %	44,33 %	23,71 %
Cizí zdroje	32	216	648	13,28 %	55,67 %	76,06 %

Vlastní kapitál

Tato hodnota má klesající charakter. Položku ve výkazu rozvahy představuje především základní kapitál, výsledek hospodaření minulých let a výsledek hospodaření běžného zdaňovacího období.

V roce 2010 dochází k poklesu vlastního kapitálu o 17,70 % z důvodu vykázaného záporného výsledku hospodaření za běžné účetní období v tomto roce. Z období 2010 na 2011 došlo k pozitivnímu zvýšení vlastního kapitálu o 17,44 % zejména nárůstem výsledku hospodaření o 66 000 Kč oproti minulému roku a ztráty z minulých let v hodnotě -29 000 Kč.

Položka výsledku hospodaření z minulých let vykazuje v prvních dvou letech velmi malé částky, a to v prvním zkoumaném roce 3 000 Kč a v následujícím roce 8 000 Kč a v posledním roce se tento výsledek prudce snížil do záporných čísel.

Cizí zdroje

Podíl cizích zdrojů na celkových pasivech meziročně roste. V roce 2009 činily cizí zdroje 13,28 % všech pasiv. V dalších letech se tento poměr zvýšil na 55,67 %, což je v rozmezí doporučených hodnot. V roce 2010 dochází k výrazným změnám, především v případě bankovních úvěrů a financování činnosti podniku pomocí cizích zdrojů. Objem bankovních půjček se v posledním sledovaném roce navýšil o 1/3 a firma dosáhla zadlužení 76,06 %. Toto zadlužení je vyšší než by mělo být, protože doporučené hodnoty pro zadlužení jsou 50/50 nebo 40/60.

Cizí zdroje podniku tvoří převážně dlouhodobé závazky a krátkodobé závazky. Dlouhodobé závazky jsou v roce 2009 i 2010 velmi malé (jedná se o částku 7 000 Kč zvýšenou na 8 000 Kč). V roce 2010, kdy si firma vzala půjčku, se tyto dlouhodobé závazky zvýšily téměř 22krát oproti minulým létům. Společnost využila této půjčky na nákup firemního automobilu a vybavení kanceláře nábytkem. Krátkodobé závazky z obchodních vztahů se skládají z bankovního kontokorentu, závazků ve formě neuhrazených přijatých faktur s posunutou dobou splatnosti.

Časové rozlišení pasiv

Časové rozlišení je specifikováno ve výkazu rozvahy pouze v roce 2011, a to částkou 2 000 Kč. Hodnota časového rozlišení roste, ale to není podstatné, protože tato položka tvoří pouze necelé procento součtu celkových pasiv.

2.2.3 Analýza výkazu zisku a ztráty

Tento účetní výkaz byl podroben horizontální analýze a její výsledky jsou formulované v tabulce, viz níže. Pod jednotlivými roky jsou výsledky, kterých firma dosahovala u jednotlivých položek výkazu. Zkratka HA znamená procentuální rozdíl horizontální analýzy z minulého roku na další rok.

Tabulka č. 8: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty (vlastní zpracování dle výkazů)

Horizontální analýza	2009	2010	2011	HA 09-10	HA 10-11
Výkony	513	942	2 278	83,63 %	141,83 %
Přidaná hodnota	206	368	1 077	78,64 %	192,66 %
Provozní HV	16	-24	90	-250,00 %	475,00 %
HV za účetní období	5	-36	30	-820,00 %	183,33 %

Provozní výnosy

Ziskovost je závislá na projektech. Nejvíce ziskové jsou projekty (služby) tvorby vizuálního stylu, jako je například logotyp a manuál logotypu, a internetová řešení, která zahrnují tvorbu webů a e-shopů. Nejvíce zisková jsou internetová řešení (přes 70 % tržeb), z toho cca 45 % jsou zisky z e-shopů.

Hospodářská krize, která vypukla na konci roku 2008, nemá svým způsobem vliv na společnost, protože roste na tržbách o 100 % ročně i v době největší krize. Avšak tento faktor se projevil na platební morálce zákazníků, kteří mají tendenci platit později.

Provozní náklady

Tyto náklady tvoří z velké části mzdy zaměstnanců a odvody státu, zhruba 60 – 70 %. Spotřební materiál tvoří především kancelářské potřeby. Spotřebu energie tvoří pouze kancelářské osvětlení a provoz počítačů zapojených do sítě. Do fixních nákladů jednoznačně patří nájem kanceláře a do variabilních nákladů náleží mzdy zaměstnanců, kteří jsou hodnoceni od výkonu své práce.

Finanční náklady a výnosy

Finanční náklady jsou tvořeny půjčkou na auto a kontokorentem, který firma vede u bankovního ústavu. Výnosy jsou pouze ve formě úroků z běžného účtu.

Výsledek hospodaření

Ve výkazu zisku a ztráty je výsledek hospodaření rozdělen do několika částí. Jedná se o provozní výsledek hospodaření a finanční výsledek, tj. tzv. výsledek hospodaření za běžnou činnost.

Provozní výsledek hospodaření je v prvním zkoumaném roce kladný. V následujícím roce však dochází k více jak dvojnásobné ztrátě. V posledním zkoumaném roce se hodnota tohoto výsledku hospodaření dostala do kladných čísel až na hodnotu 90 000 Kč.

Finanční výsledek hospodaření je ve všech zkoumaných letech záporný. Příčinou je splácení půjčky, kontokorentu a minimální přípis bankovních úroků.

Firma ani v jednom období nevykázala mimořádný výsledek hospodaření, proto je výsledek hospodaření za běžnou činnost stejný jako výsledek hospodaření za účetní období.

Výsledek hospodaření za běžnou činnost má stoupající charakter, i když v roce 2010 se několikanásobně zmenšil do červených čísel. Prognóza pro další účetní období se rýsuje pozitivně.

Ve výkazu zisku a ztráty je jako poslední položka výsledek hospodaření před zdaněním, který má v posledním sledovaném období kladný výsledek. Z této hodnoty se odvede daň z příjmů právnických osob dle platné legislativy. V předchozích obdobích byl výsledek hospodaření před zdaněním nízký či záporný a daň z příjmů právnických osob nebyla odváděna.

2.2.3 Výsledky rozboru účetních výkazů

Z provedeného rozboru rozvahy a výkazu zisku a ztráty vyplývají tyto důležité informace:

- Dlouhodobý majetek narůstá z důvodu pořízeného automobilu.
- Hodnota oběžných aktiv se rok od roku zvyšuje.

- Tržby za prodej služeb nebyly příliš ovlivněny hospodářskou krizí.
- Hospodářská krize se projevila v platební morálce odběratelů.
- Podnikatelský subjekt splácí půjčku na automobil.
- Osobní náklady tvoří více než 3/4 všech provozních nákladů.
- Firma vykazuje vysoké procento zadluženosti.

Rozbor účetních výkazů ukázal, že výsledek hospodaření firmy se pomalu zvyšuje díky zvýšeným poptávkám po internetových a e-shopových službách. Podle předpokladů bude mít tento trend v následujících letech stále stoupající charakter a tento vývoj bude mít pozitivní dopad na výsledek hospodaření firmy.

2.3 SLEPTE

Tato analýza sleduje jednotlivé faktory, které byly sestaveny na základě všeobecného průzkumu informací o firmě. V této části je možno nalézt jednotlivé faktory ovlivňující firmu rozepsané dle aktuálního stavu.

2.3.1 Sociální faktory

Tato část práce vystihující sociální faktory je převážně zaměřena na předmět podnikání. Firma Shockworks, s. r. o., marketingová a reklamní firma, má svoje sídlo v Brně, ale svoji podnikatelskou činnost vykonává i mimo něj. Většina zákazníků, která má zájem o služby, je z okolí Prahy nebo Ostravy.

Sociální faktory výrazně ovlivňují množství i způsob reklamy. Proto by každá reklama měla být orientována na cílovou skupinu. Z tohoto úhlu pohledu je důležité, aby při tvorbě i nabídce reklamy podnik sledoval například věkové rozložení obyvatelstva, kdy je obecně známo, že starší skupiny obyvatelstva jsou výrazně konzervativnější a méně důvěřiví při přijímání reklamy. Nejvděčnější skupinou jsou děti.

Dalším hlediskem je složení podle vzdělání. Sociální skupiny s vyšším vzděláním mají k reklamě výrazně kritičtější vztah než skupiny s nižším stupněm vzdělání. Sociální

úroveň, respektive úroveň příjmů dokonce rozpoznává skupinu typu price sensitive. Tato skupina lidí se vyznačuje citlivostí na výkyvy cen.

Souhrn

Sociální faktory mají obrovský vliv na podnikatelskou činnost, proto je důležité tyto faktory zohlednit. Omezením může být například kultura země nebo struktura jejích obyvatel.

2.3.2 Legislativní faktory

Vývoj legislativy každé země je nutno sledovat. Tyto legislativní kroky ovlivňují každého, ať se jedná o nově vzniklý zákon nebo o změny v podobě novely. Tyto právní kroky, které zasahují do činností a jednání firem, se dají rozčlenit do několika skupin. V první řadě se jedná o zákony a normy týkající se všech podnikatelských subjektů.

Obecnými právními předpisy jsou [25]:

- Občanský zákoník: Zákon č. 40/1964 Sb.
- Obchodní zákoník: Zákon č. 513/1991 Sb.
- Zákoník práce: Zákon č. 262/2006 Sb.
- Zákon o účetnictví: Zákon č. 563/1991 Sb.
- Zákon o daních z příjmů: Zákon č. 586/1992 Sb.
- Zákon o dani z přidané hodnoty: Zákon č. 235/2004 Sb.
- Zákon o správě daní a poplatků: Zákon č. 337/1992 Sb.
- Zákon o nemocenském pojištění: Zákon č. 187/2006 Sb.
- Zákon o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti: Zákon č. 589/1992 Sb.

Zákonné předpisy, kterými se řídí zejména reklamní a marketingové firmy jsou [26]:

- Směrnice o klamavé a srovnávací reklamě: Směrnice Evropského parlamentu a Rady č. 2006/114/ES.
- Zákon o regulaci reklamy a o změně a doplnění některých dalších zákonů: Zákon č. 40/1995 Sb.

- Mediální zákon o provozování rozhlasového a televizního vysílání a o změně dalších předpisů: Zákon č. 231/2001 Sb.
- Zákon o některých podmínkách výroby, šíření a archivování audiovizuálních děl, o změně a doplnění některých zákonů a některých dalších předpisů: Zákon č. 273/1993 Sb.
- Zákon o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů: Zákon č. 121/2000 Sb.
- Zákon o některých službách informační společnosti: Zákon č. 480/2004 Sb.
- Zákon o obecné bezpečnosti výrobků, v platném znění: Zákon č. 102/2001 Sb.

Do této části patří také Kodex reklamy, i když není právním předpisem. Byl vydán Radou pro reklamu jako vnitro-oborové nařízení za účelem, aby reklama byla pravdivá, slušná, a aby v rozsahu tohoto Kodexu respektovala mezinárodně uznávané zásady reklamní praxe vypracované Mezinárodní obchodní komorou [20].

Zákony o ochraně spotřebitele [24]:

- Zákon o ochraně spotřebitele: Zákon č. 634/1992 Sb.
- Zákon o ochraně osobních údajů: Zákon č. 101/2000Sb.
- Směrnice Evropského parlamentu a Rady o ochraně spotřebitele v případě smluv uzavřených na dálku č. 97/7/ES.

Třetí skupinou legislativních faktorů je chybějící legislativa a nedořešené některé právní aspekty internetového obchodování, například není ošetřeno využívání cloud služeb. Řadíme sem i funkčnost soudů a vymahatelnost práva z hlediska reklamy.

Souhrn

Tyto faktory mají velký vliv na podnikající subjekt. Především se jedná o omezující zákony, které vymezují hranice reklamy a podmínky (co se může v reklamě objevit a co by se naopak objevit nemělo).

2.3.3 Ekonomické faktory

Hospodářský růst charakterizuje stav, v jakém se ekonomika dané země nachází. Z tohoto důvodu je dobré znát, jak se v jednotlivých letech ekonomika vyvíjela, jaký je její aktuální stav, a jaký je možný budoucí vývoj.

Vývoj čtyř nejzákladnějších makroekonomických ukazatelů za poslední čtyři roky je uveden v tabulce níže.

Tabulka č. 9: Vývoj základních makroekonomických ukazatelů v letech 2008-2011 (vlastní zpracování dle [19], [21], [17])

	2008	2009	2010	2011
HDP (v mil. Kč)	3,635	3,465	3,560	3,618
Změny HDP meziročně (%)	3,1	-4,7	2,7	1,7
Míra nezaměstnanosti (%)	5,4	8	9	8,6
Míra inflace (%)	6,3	1	1,5	1,9

Dostupnost finančních zdrojů je ovlivněna v každé zemi jejím bankovním systémem. Náklady na půjčky a úvěry se odvíjí od základních sazeb, které průběžně vyhlašuje Česká národní banka. Ale jelikož je analyzovaná firma řazena mezi malé firmy, není schopna si v bance vyjednat lepší úrokové podmínky, než které jsou dané a ani si nemůže jít obstarat peníze na burzu.

Firma sídlí v Brně, kde jsou příjmy nad celorepublikovým průměrem (průměrná mzda je kolem 24 000 Kč) a jelikož je Brno druhé největší město v republice, mají tu lidé vyšší platy než je tento celorepublikový průměr. Je tu poměrně malá nezaměstnanost.

Díky nedostupnosti evropské měny euro v České republice je společnost Shockworks, s. r. o. zatížena vedlejšími náklady ve vztahu k tvorbě zakázek v ostatních zemích Evropské unie. Tyto náklady spočívají ve vyšších výdajích při tvorbě účetnictví, administrativních nákladů (výkazy) a kurzových ztrátách.

Souhrn

Výdaje na reklamu jsou daňově uznatelné náklady, což je motivační pro klienty, ale současná ekonomická situace má rozporuplný vliv na nárůst reklamy. Na jedné straně platí obecné pravidlo, že zejména v obtížných situacích firmy mají uplatňovat reklamu, na druhé straně zejména malé firmy v momentě kdy musí šetřit i na variabilních nákladech si to opravdu nemohou dovolit, což ve svém důsledku vede k tomu, že se snižuje počet drobných klientů a velcí klienti přechází k velkým podnikům. Vliv poklesu ekonomiky vede v rámci trhu těchto agentur k tomu, že ty menší jsou pohlceny těmi většími.

2.3.4 Politické faktory

Politické faktory uplatňují prostřednictvím výkonu státní moci ve smyslu legislativních aktivit, ale také v oblasti správy, kdy jsou formou například vládních opatření přijímána rozhodnutí, která ovlivňují ekonomickou situaci dané země. Tyto faktory mohou vyústit v legislativní iniciativu, která se projeví v návrzích a přijetích zákonů či vyhlášek. Obecně politické faktory ovlivňují ekonomiku i legislativu, například obecní zastupitelstvo zamítne používání billboardů na obecním majetku. Jiné zastupitelstvo v jiné obci je může povolit.

2.3.5 Technologické faktory

Rychlý nástup nových tiskových a výrobních technologií přispívá k možnosti kreativního přístupu k reklamním aplikacím, které umožňují zaujmout zákazníka. To je pro reklamní agenturu pozitivní technologický efekt.

Díky vysoké míře zaměření na tvorbu internetových řešení je pro společnost růst oboru IT důležitým prvkem jak v pozitivním, tak negativním slova smyslu. Pozitivní efekt je, že růst a změny v oboru vytvářejí stále nové příležitosti; na druhou stranu je zde problém, že pro malou společnost s širokým zaměřením je problém držet kvalitativní úroveň ve srovnání s ostatními konkurenty.

Souhrn

Technologie pro řízení společnosti, jakými jsou softwary pro řízení projektů či time-tracking, pomohou ve společnostech zabývajících se profesními službami přidat firmě vysokou přidanou hodnotu při analýze ziskovosti jednotlivých projektů a výkonnosti zaměstnanců při jednotlivých úkolech.

2.3.6 Ekologické faktory

V dnešní době je kladen velký důraz na ekologii. Ať se jedná o ochranu přírody nebo o třídění odpadu. Existují ekologické normy, které musí firmy dodržovat. Tyto normy jsou především pro firmy zpracovávající hutě nebo uhelné elektrárny. Ale ne všechna ekologická doporučení jsou povinná.

Určitý typ reklamy, například v papírové formě, bývá veřejností vnímán negativně. Člověk si jej s největší pravděpodobností vezme, když mu jej nabídnete, ale nepřečte si jej a raději ho vyhodí. Na spoustě schránek bývá napsáno, že majitel domu si nepřeje dostávat reklamní prospekty. Reklamy na velikých billboardech zejména světelné se stávají také terčem kritiky.

Firma Shockworks, s. r. o., která se nedávno přestěhovala do centra města, vybírala své budoucí sídlo také podle tohoto parametru. Budova, ve které momentálně sídlí, je nízko-energetickou stavbou, což znamená, že je tu možnost úspory energie. Společnost také třídí odpad. Když přijdete do kanceláře, je vidět rozdělené odpadkové koše na plast, na papír, na tetrapak.

Dokonce vedení společnosti plánuje pořídit elektromobil. Tato koupě by se měla uskutečnit v průběhu příštího roku.

Ekologické faktory ovlivňují obsah reklamy. V dnešní společnosti je kladem důraz na výrobky a služby šetrné k životnímu prostředí, například z přírodních surovin, energeticky úsporné a z obnovitelných zdrojů.

Souhrn

V zájmu firmy, je chovat se a jednat v rámci ochrany životního prostředí slušně a korektně. I když existují normy, jak se šetrně chovat k přírodě, bývá na každém, jak se k tomu postaví. Normy, které existují, nezahrnují ucelená ustanovení jak zacházet například s každodenními kancelářskými odpady.

2.4 Porterova analýza

Porterova analýza je důležitou součástí strategie firmy a zároveň je významným nástrojem pro analýzu konkurenčního prostředí, proto jsou v této části práce dále rozvedeny jednotlivé faktory.

Hrozby vstupu na trh

Na český trh se dá vstoupit jednoduše, jelikož kapitálové požadavky jsou téměř nulové a náklady zákazníka na změnu dodavatele jsou poměrně nízké. Vstup do tohoto oboru není omezen běžnou legislativou. Hrozba vstupu nové konkurence na tento trh se dá považovat za velkou. Vstupují na trh etablované zahraniční agentury a ty se prosazují. Obecně platí, že zákazník si raději vybere zahraniční agenturu než českou.

Pokud by společnost vstoupila na nový trh, nemůže očekávat, že rychle získá velký tržní podíl, protože společnosti, které již figurují na tomto trhu, jsou buď velké a dostávají obrovské zakázky, nebo jsou střední a dostávají zakázky, které na ně tzv. zůstanou. Tyto střední firmy spolu musí spolupracovat, protože mají menší zisky a musí do sebe více investovat.

Rivalita konkurujících si firem

Rivalitu tvoří dynamický růst odvětví, velké množství si konkurujících společností a špatný přehled o jejich kvalitě práce. Tyto tři situace se navzájem vylučují, tudíž tu vzniká problém střetu zájmů. Reklamně a marketingově založené složky se v tomto odvětví dělí na několik kategorií.

Do první kategorie se řadí studenti, kteří si v rámci studia snaží přivydělat a dělají webové a e-shopové práce z domu. Do druhé kategorie patří firmy, které tuto činnost provozují za účelem zisku. Už tady vzniká problém, například v reklamě na internetu. Při zhlédnutí reklamy není jasné, kdo tyto služby poskytuje, zda se jedná o studenta, který si snaží přivydělat, nebo zda se jedná o kvalifikovanou společnost. Z toho vyplývá, že zákazník neví, kde je přidaná hodnota firmy.

Do další kategorie lze zařadit malé živnostníky. Když se živnostníkovi nedaří s podnikáním v této oblasti, může této činnosti zanechat bez větších nákladů.

Hrozba substitutů

Sem se řadí marketingový ředitelé a interní zaměstnanci. Interními zaměstnanci jsou myšleni ti, kteří se starají o marketing ve firmě, což znamená, že firma nepotřebuje externí marketingovou agenturu. Je důležité poměřit náklady na jednotlivé zaměstnance s výnosy na ně. Cenu jednoho zaměstnance je těžké posoudit. Musí se počítat i s tím, že když není práce, nemůže zaměstnavatel zaměstnance propustit.

Dalším substitutem v oblasti podnikové činnosti jsou webové stránky a doporučení stylu „jedna paní povídala“. Tyto nebezpečné fenomény mohou různé typy reklamy zcela zlikvidovat.

Odběratelé

Odběratelé mají velkou vyjednávací sílu a snadno mohou přejít ke konkurenci. Proto s nimi firma musí zacházet velmi citlivě. Navíc je trh nepřehledný. Pro zákazníka je těžké rozpoznat, kterou firmu si má vybrat. Je tu vysoký tlak na cenu.

V období největší krize, společnost v této oblasti podnikání zaznamenala převrat v tržbách. Každým rokem rostou meziroční zisky minimálně o 10 %, ale platební schopnost odběratelů se od doby krize značně zmenšila.

Dodavatelé

Společnost Shockworks, s. r. o. si nejčastěji objednává od dodavatelů potřeby pro kancelář, například papír, počítače atd. a jelikož její vyjednávací síla je malá, je i malým zákazníkem. Počítače nedokupuje až tak často, proto ji žádný dodavatel nedá slevu. Naopak při výrobě reklamních předmětů, u velké zakázky, je možnost vyjednávat o ceně a různých kvantitativních slevách.

Souhrn

Jak už bylo řečeno, v odvětví reklamy je velká konkurence. Jen v městě Brně, kde má firma sídlo, je 300 konkurenčních firem a kanceláří. A dalších asi 10 000 studentů, co dělají webové stránky. Firemní odběratelé mají velkou vyjednávací sílu, oproti tomu dodavatelé mají vyjednávací sílu minimální, protože od nich firma odkupuje z větší části pouze kancelářské potřeby.

2.5 Kralickův rychlý test

Aby se dala zhodnotit finanční situace firmy, musí být známy vzorce a hodnoty položek, které do jednotlivých vzorců budou dosazovány.

Položky, které musí být ve výpočtu zahrnuty, jsou:

- Celkový a vlastní kapitál.
- Provozní výnosy a výsledek hospodaření před zdaněním.
- Cizí kapitál a úroky z něj.
- Krátkodobý finanční majetek a cash-flow.

Tyto údaje jsou poměrně lehce dohledatelné v účetních výkazech, které jsou k dispozici. Pro účely tohoto testu se vypočítá z rozvahy rozdíl krátkodobého finančního majetku na začátku a na konci období. Tento rozdíl by měl odpovídat hodnotě cash-flow, který je do výpočtu finanční situace firmy také potřeba. Tato metoda je použita pro její jednoduchost.

Tabulka č. 10: Hodnoty položek pro výpočet rychlého testu (vlastní zpracování dle Účetních výkazů)

	2009	2010	2011
Vlastní kapitál	209	172	202
Celkový kapitál	241	388	852
Cizí zdroje	32	216	648
Krátkodobý finanční majetek	59	69	31
Cash-flow	107	10	-38
VH po zdanění	5	-36	30
Nákladové úroky	0	0	14
Výkon podniku	515	942	2292

V další tabulce jsou prezentovány vypočtené hodnoty jednotlivých ukazatelů. Tyto hodnoty byly vypočteny na základě platných vzorců Kralickova rychlého testu.

Zkratky

R1 - skrývá ukazatel kvóty vlastního kapitálu.

R2 - zkratka pro splácení dluhu z cash-flow.

R3 - zastupuje rentabilitu tržeb.

R4 - nahrazuje vyjádření pro rentabilitu aktiv.

Tabulka č. 11: hodnoty ukazatelů rychlého testu v letech (vlastní zpracování dle výkazů)

	2009	2010	2011
R1	86,72 %	44,32 %	23,71 %
R2	-0,25	14,70	-16,24
R3	2 %	-9 %	5 %
R4	20,78 %	1,06 %	-1,62 %

Záporné hodnoty, které vyšly u R2 (doba splácení dluhu) v letech 2009 a 2011 znamenají, že podnik má dostatek finančních prostředků na okamžité splacení dluhů. Koeficient samofinancování se každým rokem snižuje. Doporučené hodnoty samofinancování v poměru na cizí zdroje by měly být 50/50 nebo 40/60 [8].

V následující tabulce jsou výsledky ukazatelů oklasifikovány dle bodové stupnice, které se odvíjejí od procentuálního výsledku jednotlivých ukazatelů z předchozí tabulky.

Tabulka č. 12: Hodnocení situace podniku v letech 2009 – 2011 (vlastní zdroj zpracování)

	2009	2010	2011
R1	4 body	4 body	3 body
R2	0 bodů	3 body	0 bodů
R3	1 bod	0 bodů	1 body
R4	4 body	1 bod	0 bodů

V následující tabulce jsou tyto hodnoty zprůměrovány dle daných vzorců pro tento test. Hodnocení finanční situace firmy je vypočteno součtem R1 a R2, které jsou poté poděleny dvěma. Celkové hodnocení vzniklo na základě součtu dvou předchozích položek a podělením číslem dvě.

Tabulka č. 13: Výsledky hodnocení rychlého testu (vlastní zpracování)

	2009	2010	2011
Hodnocení výnosové situace	2,25	2	1
Hodnocení finanční stability	2	3,5	1,5
Celkové hodnocení	2,125	2,75	1,25

Celkové hodnocení firmy se v pozorovaných letech snižuje, což je pro firmu velmi pozitivní jev. Analyzovaný podnik se v prvním roce nachází na počátku šedé zóny, v dalším roce se zkoumaná firma posunula více do středu této zóny. V posledním roce se výsledky změnily a celková hodnota se dostala pod hodnotu 2, což znamená, že společnost je zdravým a bonitním subjektem [8].

Souhrn

Při předpokladu, že tento trend bude nadále směřovat tímto směrem, můžeme říct, že firma se nachází v stabilní finanční situaci a nehrozí jí v blízké době riziko bankrotu. V tomhle úhlu pohledu je zdravou a prosperující firmou.

2.6 SWOT analýza

Tato analýza je sestavena především z již získaných poznatků od firemních zaměstnanců a jednatele firmy. Pro větší přehled byla vytvořena tabulka, která jednoduše a stručně zachycuje jednotlivé fakta o firmě, které jsou rozpracovány dále.

Tabulka č. 14: Výsledky SWOT analýzy (vlastní zpracování dle [4])

Silné stránky Slabé stránky	
Mladý kreativní tým Kvalitní služby Geografická poloha	Vyšší zadluženost Vyšší cena Velikost firmy Organizace práce se zákazníky
Příležitosti Hrozby	
Public relations Dynamický růst Široké portfolio služeb Poskytování komplexních služeb	Konkurence Přetahování pracovníků Zadluženost

2.6.1 Silné stránky

Do této části jednoznačně patří mladý kreativní tým, který firma zaměstnává. Převážně se jedná o absolventy vysokých škol počítačového směru a marketingu, kteří jsou plni elánu a nápadů. Mají chuť pracovat, jsou motivovaní, protože dělají to, co studovali, v čem jsou dobří a mohou se stát lepšími. V porovnání se starším týmem jsou nezkušení, ale to si vynahrazují nadšením pro věc.

Firma si zakládá na kvalitě odvedené práce. Dokud není se svojí prací plně spokojena, nepředá ji konečnému zákazníkovi. K tomu se dostane pouze kompletně a kvalitně odvedená práce.

Jak už bylo řečeno, společnost sídlí v centru druhého největšího města v republice, což je velmi výhodná pozice pro získávání nových klientů i s ohledem na její dostupnost.

Souhrn

Firma je zaměřena na kvalitní služby, což znamená, že práce bývá včas, precizně a profesionálně provedena. Její geografická poloha je pro firmu z pohledu strategie velmi výhodná. Firemní zaměstnanci jsou mladí a kreativní.

2.6.2 Slabé stránky

Společnosti chybí finanční zázemí. Pokud by se vyskytla možnost vstupu investora, mohla by společnost více investovat do obchodu a marketingu. Firma by rychleji rostla a procesy by se mohly vyvíjet. Podnik teprve přichází na cestu, jak správně nabízet a prodávat.

Společnost je malým podnikem, účtuje si vysoké honoráře za provedenou práci. Zákazník dá přednost agentuře, která je více známá, a která mu bude účtovat stejnou cenu. Podnik není dostatečně velký, aby mohl konkurovat velkým společnostem v oboru, které dostávají více lukrativních zakázek. Je závislá na menších nabídkách, které na ni tzv. od velkých konkurentů zbudou.

Každý zaměstnanec by měl mít přesně specifikovanou pracovní náplň. Toto ve společnosti nefunguje a každý dělá, co je potřeba v tu danou chvíli. Záleží na tom, kdo se zrovna nachází poblíž.

Souhrn

Firma nemá stálé finanční zázemí, nabízí vyšší ceny, protože je malá a musí do sebe více investovat. Organizace práce zaměstnanců není efektivní a neodpovídá každodenním potřebám.

2.6.3 Příležitosti

Odvětví reklamy a e-shopů se v posledních letech dynamicky rozvíjí. Loni se na internetu prodalo zboží v desítkách miliard korun. Kvalifikované odhady se

pohybují mezi 20 – 40 mld. Kč. Což odpovídá na jednoho člověka 2 000 – 4 000 Kč investovaných do produktů na internetu za rok. Z těchto faktů vyplývá, že nakupování tohoto druhu je velmi populární a v některých případech více vyhledávané. Člověk má více možností s porovnáním dané služby nebo produktu, a to vše z pohodlí domova.

Firma nepořádá tzv. public relations ve formě sponzoringu, například ve formě příspěvků na dresy florbalového týmu. Těmito činnostmi by se více zviditelnila a dostala do povědomí veřejnosti pozitivním vlivem.

V české společnosti je pro zákazníka více atraktivní, když k dané službě či produktu dostane tzv. „něco navíc“ například slevový poukaz, malý dárek nebo nabídku 3 plus 1 zdarma. Tyto nové formy podpory prodeje jsou žádoucí pro malou rozvíjející se reklamní společnost.

Společnost je schopna uspokojit zákazníka jak po analytických stránkách, tak po konkrétních reklamních kampaních. Dokáže navrhnout celé kampaně, zrealizovat je, ať sama nebo s pomocí dodavatelů. Díky tomu a díky subdodavatelům dokáže sama zrealizovat výnosnost na jednoho zákazníka.

Souhrn

Firma nabízí poměrně velké portfolio služeb, ale nesmí usnout na vavřínech. S tím jak se trh dynamicky vyvíjí je potřeba se přizpůsobovat a držet módních trendů, nových technologií a využívat příležitostí. Společnost se snaží poskytovat komplexní služby, ale ne ve všech svých činnostech je toho schopna.

2.6.4 Hrozby

Konkurence v reklamním a marketingovém oboru je obrovská, jenom v Brně se najde kolem 300 větších konkurentů. Český trh je nekonsolidovaný, proto tu vzniká problém, kdy zákazníci mají špatnou možnost porovnávat jednotlivé služby. V oboru se vyskytují firmy, lidé pracující na živnostenský list, firmy dobré i špatné a cena není v tomhle případě rozhodně tím kritériem, podle kterého by se budoucí klient měl řídit.

V zahraničí je trh konsolidovanější, což znamená, že zákazník ví, co očekávat, dá se řídit například podle ceny, ale k nám se tento trend ještě nedostal v takové míře, aby se dostal do povědomí společnosti.

Firma v podstatě prodává čas zaměstnanců, kteří jsou velmi důležitým pracovním faktorem. Shockworks, s. r. o. z toho důvodu nabízí svým pracovníkům benefity, aby zůstali a nepřecházeli ke konkurenci, protože konkurence je vysoká.

Souhrn

Konkurence není špatná jen v tom, že bere zákazníky, ale může brát i zaměstnance. O zaměstnance, kteří jsou nejlepší v oboru, je obrovský zájem ze strany konkurence, sice jsou na tyto zaměstnance vyšší firemní náklady, ale vyplatí se, proto se firma musí snažit být v oboru co nejlepší.

3 Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Tato část je zaměřena na doporučená opatření, která by měla být reálná a přínosná pro společnost. Návrhy na zlepšení dosavadního stavu plynou ze záměru co největšího využití silných stránek a příležitostí a eliminace slabých stránek a hrozeb, které mají strategický význam, a jejich odstranění by podniku prospělo. V tabulce jsou nastíněny návrhy na zlepšení od nejdůležitějšího po ty méně důležité.

Návrhy, které podávám, mají dílčí charakter, ale domnívám se, že pro firmu je nejdůležitější zformulovat svou strategii, ve které by měly být jednoznačné odpovědi na otázky; kdo jsme, v čem jsme lepší než konkurence a kam se firma chce ubírat, jaká je její orientace na skupiny zákazníků.

Tabulka č. 15: Přehled navrhovaných opatření (vlastní zpracování[4])

Vztahy s konkurenty	Firma	Data warehouse	Zaměstnanec x firma	Vztah s dodavateli
Zmapování konkurence	Změna strategie Vyhledávat příležitosti	Databáze klientů Kategorizace zákazníků	Změnit styl organizace práce	Rozšiřovat portfolio služeb Rozšíření nabídek online

Vztahy s konkurenty

Podle mého názoru společnost nemá dostatečně zmapovanou konkurenci. Je si jí sice vědoma, ale není přesně stanoveno, čím a jak ona konkuruje jiným firmám. Je důležité znát konkurenci, proto ji navrhuji nepodceňovat a začít ji sledovat, zkoumat. Takovou příležitost má firma například na veletrzích, které jsou zaměřené na prezentaci produktů a služeb.

Firma konkuruje nejen cenou, ale i přístupem. Nabízí navíc individuální přístup, rychlost a komplexnost svých služeb. Je potřeba tyto skutečnosti zviditelnit.

Vyhledávání příležitostí a změna strategie firmy

Stálých zákazníků není tolik, aby si firma mohla prosadit svoji vyjednávací pozici. Společnost by měla rozšiřovat portfolio svých služeb například při organizaci promoce. Skupina studentů má zájem nechat si uspořádat promoční hostinu. Nejen, že firma tuto hostinu naplánuje a nachystá, ale měla by být schopna nabídnout také tisk pozvánek nebo poděkování, nabídnout výrobu památečních skleniček a další doprovodné služby. Tyto služby by měly být online ke zhlédnutí.

Je potřeba si určit segmenty, kde bude společnost figurovat. Při pořádání akce pro zákazníky, například závod na motokárách, je vhodné, když někdo vyhraje, aby byl odměněn a aby ta odměna byla pro výherce atraktivní. Například za 1. místo vítěz dostane poukaz na jízdu s Lotusem, protože firma spolupracuje s firmou Lotus na jiném projektu a má tu jisté výhody.

Každý zúčastněný by samozřejmě dostal ocenění za účast nebo za obsazení prvních třech míst v závodu. Takovéto akce nebývají příliš drahé, firma by se měla vejít do 25 000 Kč za 30 lidí.

Firma by také mohla zavést nástěnku, kde by byl vyhodnocen nejlepší projekt roku, což je dobré i jako reklama. Na nástěnku by mohla společnost také umístit významné projekty, které by na jiné klienty udělali dojem. Zároveň by se touto cestou společnost sama zviditelnila.

Ne vždycky existuje optimální strategie, ale je to první klíčový krok, který musí firma udělat i když je to těžké.

Data warehouse

Bylo by vhodné zavést tzv. data warehouse databázi, která by byla velmi podrobná. Zde by se zaznamenávaly interní i externí poznatky, jak o klientech, tak o firemním know-how. Také by se měla zavést databáze s hodnocením klientů, a tyto klienty roztřídit do skupin stálých a jednorázových odběratelů. Na jednorázových nebo

nestálých klientech by začala společnost více pracovat a postupem času v nich získala zákazníky stálé.

K tomu by mohla dopomoci uspořádaná společenská akce, například závod na motokárách. Takovéto akce nazýváme „social event“, kdy se společnost může seznámit s ostatními zákazníky blíže. Při pořádání pravidelných akcí je možnost získat důvěru klientů, a tím je dostat na svoji stranu.

Firma vs. Zaměstnanec

Je potřeba zapracovat na organizaci práce. Je tu problém základního selhání, kdy všichni dělají všechno nebo nikdo nic. Každý zaměstnanec má sice popsanou svoji pracovní náplň, ale ne všichni se podle ní řídí. Také je spousta činností, které nikdo v popisu práce nemá, ale je potřeba je dělat. Každý zaměstnanec musí vědět, co je jeho povinnost a co má přenechat druhým. Může se jednat o „maličkosti“ jako zvedání hovorů.

Firma by si měla rozdělit zaměstnance do tří kategorií a přesně specifikovat jejich pracovní náplň. Špatná organizace práce může také selhávat na nedostatečné provizi za odvedenou práci.

Navrhované kategorie zaměstnanců:

- Tvůrce.
- Vyhledávač.
- Organizátor, realizátor.

Úkolem tvůrce je především podávání návrhů. Vyhledávač shání zakázky a obchody. Organizátor a současně realizátor tyto zakázky realizuje.

Pro společnost je přínosné, aby její zaměstnanci byli spokojení, proto navrhuji motivační program. Vyhlášoval by se například zaměstnanec roku, který by dostal peněžitou prémie nebo jiný benefit tzv. navíc. V Německu je populární neplatit penězi, ale nepřímými benefity ve formě například dovolené s rodinou.

Také by měl někdo vést již výše zmiňovanou databázi klientů, přemýšlet o propagaci, shánět i mimobrněnské klienty, zaznamenávat projekty, na kterých již firma pracovala. Zrealizovat například výstavní síň, kde bude k vidění práce, popřípadě cena. Mít k dispozici videa a fotky z nějakých pořádaných akcí. Vytvořit katalog služeb. Mít například na webových stránkách porovnání, jak danou práci udělá amatér a jak to dělá profesionál. Takovou práci by měl zastávat vyhledávač.

Doporučený postup práce

Když firmu navštíví klient, bylo by vhodné podívat se do systému, co o daném klientovi firma eviduje. Pokud je klient nový, je potřeba mu založit profil. Poté se zavolá tvůrce, který poukáže na to, co firma nabízí a probere s klientem, co si žádá. Přichází role navrhovatele, který tyto informace zpracuje s klientem a navrhne pro něj vhodný balíček služeb.

Zaměstnanec by měl mít předpoklady k jednání s lidmi, pokud nemá, je vhodné projít školením. Například zaměstnanec je skvělý na návrhy, ale neumí jednat s lidmi. Nabízí se možnost vzdělávání v oboru, kde daný zaměstnanec pracuje nebo najmout někoho pro danou chvíli a po skončení projektu mu vyplatit zasloužený podíl.

Vztah s dodavateli

V nynější době mají dodavatelé malou sjednávací sílu. Firma by měla znát své dodavatele, vědět, co dělají a jak jsou v tom dobří. A snažit se z nich postupem času udělat odběratele. Tuto práci musí provádět citlivě, aby si každý uvědomil svoji individualitu.

Závěr

Hlavním cílem předkládané bakalářské práce bylo provést analýzu marketingové a reklamní společnosti Shockworks, s. r. o., zformulovat a zpracovat návrhy na zlepšení její situace. Ke splnění tohoto cíle jsem musela nastudovat řadu odborné literatury, popsat zkoumaný objekt, analyzovat současnou situaci, interpretovat výsledky jednotlivých analýz a navrhnout doporučení ke zlepšení.

Současnou analýzu podniku jsem analyzovala pomocí fundamentální analýzy, SLEPTE analýzy, Porterovy analýzy, Kralickova rychlého testu a SWOT analýzy.

Předkládané návrhy vycházejí ze strategie minimalizování slabých stránek a hrozeb, využívání příležitostí a co největšího využití silných stránek.

Na základě provedených analýz jsem navrhla doporučení, která byla tlumočena i majiteli společnosti. Některé z těchto závěrů firemní management uvádí do praxe krátkodobými i střednědobými interními projekty.

Tím jsem cíl své bakalářské práce splnila.

Seznam použité literatury

- [1] BLAHA, Z. S. a JIDŘICHOVSKÁ, I. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 3. rozšířené vydání. Praha : Management Press, 2006. 194 s. ISBN 80-726-1145-3.
- [2] DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 2. upravené vydání. Praha : Ekopress, 2008. 192 s. ISBN 978-80-86929-44-6.
- [3] DVOŘÁKOVÁ, D. *Základy účetnictví*. 1. vydání. Praha : Wolters Kluwer ČR, 2010. 308 s. ISBN 978-80-7357-544-1.
- [4] FELTENSTEIN, T. *501 killer marketing tactics : to increase sales, maximize profits, and stomp your competition*. 2. Vydání. New York : McGraw-Hill, 2010. 449 s. ISBN 978-0-07-174063-0.
- [5] GRASSEOVÁ, M. DUBEC, R. a ŘEHÁK, D. *Analýza v rukou manažera : 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vydání. Brno : Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80 251-2621-9.
- [6] GRUNWALD, A. *Analýza finanční důvěryhodnosti podniku : uživatelská příručka s příklady : testujeme finanční důvěryhodnost svého obchodního partnera*. 1. vydání. Praha : Ekopress, 2001. 76 s. 80-86119-47-5.
- [7] HANZELKOVÁ, A. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha : C.H. Beck, 2009. 170 s. ISBN: 978-80-7400-120-8.
- [8] KISLINGEROVÁ, E. *Finanční analýza krok za krokem*. 2. vydání. Praha : C.H. Beck, 2008. 135 s. 978-80-7179-713-5.
- [9] KNÁPKOVÁ, A. *Finanční analýza : Komplexní průvodce s příklady*. 1. Vydání. Praha : Protisk, 2010. 208 s. ISBN: 978-80-247-3349-4.

- [10] KOVANICOVÁ, D. *Abeceda účetních znalostí pro každého*. 15. aktualizované vydání. Praha : Polygon, 2005. 444 s. ISBN 80-7273-118-1.
- [11] MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vydání. Praha : Grada, 2007. 246 s. ISBN 978-802-4719-115.
- [12] PAVELKOVÁ, D. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha : Linde. 2009. 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6.
- [13] PORTER, M. E. *Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors*. New York : Free Press, 1980. 396 s. ISBN 0-02-925360-8.
- [14] RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. Aktualizované vydání. Praha : Grada, 2007. 120 s. ISBN 978-80-247-1386-1.
- [15] SEDLÁČEK, J. a kolektiv. *Základy finančního účetnictví*. 1. vydání. Praha : Ekopress, 2005. ISBN 80-86119-95-5.
- [16] SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada, 2007. 452 s. ISBN 978-802-4719-924.

Elektronické zdroje

[17] Český statistický úřad: *Míra inflace*. [online]. 2012 [cit. 2012-04-17]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace.

[18] Finanční analýza: *Analýza soustav poměrových ukazatelů – Quick test*. [online]. [cit. 2012-04-011]. Dostupné z: http://www.vision.cz/is-vision32/mis/chap_243/financni-analyza.aspx.

[19] *HDP 2012, vývoj HDP v ČR*. [online]. 2012 [cit. 2012-04-17]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/HDP>.

[20] Hospodářská komora české republiky. *Kodex reklamy: Je Kodex reklamy právním předpisem?*. [online]. 2009 [cit. 2012-05-07]. Dostupné z: <http://www.komora.cz/inmp/knihovna-informaci-pro-podnikani/provoz-podniku/management-marketing-a-pr-socialni-odpovednost-firmy/kodex-reklamy.aspx>.

[21] Integrovaný portál MPSV: *Průměrná míra nezaměstnanosti od roku 1997*. [online]. 2012 [cit. 2012-04-17]. Dostupné z: http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/casove_rady.

[22] *Konkurenční strategie*. [online]. [cit. 2012-05-01]. Dostupné z: <http://www.scrivube.com/limba/ceha-slovaca/Konkurenn-strategie2026212323.php>.

[23] Ministerstvo spravedlnosti České republiky: *Obchodní rejstřík a Sbíрка listin* [online]. 2012. [cit. 2012-05-01]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-dotaz?dotaz=shockworks>.

[24] NĚMCOVÁ, A.: *Legislativní požadavky na e-shop I*. [online]. [cit. 2012-04-017]. Dostupné z: <http://weblog.shopio.cz/jak-prodavac-na-e-shopu/legislativni-pozadavky-na-e-shop-i/>.

[25] Oficiální portál pro podnikání a export: *Přehled vybraných zákonů*. [online]. [cit. 2012-04-015]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/rubrika/prehled-zakonu/1000689/>.

[26] *Popis nejdůležitějších právních předpisů EU na ochranu spotřebitele v působnosti MPO* [online]. 2012 [cit. 2012-04-02]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/spotrebitelska-politika/prehled-pravni-predpisy-eu-spotrebitele/1001146/60738/>.

[27] *Porterův model pěti hybných sil*. [online]. [cit. 2012-05-02]. Dostupné z: <http://www.webdev.cz/marketing/analyza-konkurence>.

[28] *SLEPT analýza*. [online] 2011 [cit. 2012-04-30]. Dostupné z: <http://www.mba-centre.cz/encyklopedie-pojmu/slept-analyza/>.

[29] *Strategické plánování- analýza SWOT: SWOT analýza* [online]. [cit. 2012-04-29]. Dostupné z <http://www.chovani.eu/strategicke-planovani-analyza-swot/c391>.

[30] Středoevropské centrum pro finance a management: *SWOT analýza*. [online]. 2012 [cit. 2012-05-02]. Dostupné z: <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=59&X=SWOT+analyza>.

[31] *SWOT analýza*. [online] 2012 [cit. 2012-04-06]. Dostupné z: <http://www.seo-profesional.cz/swot-analyza/>.

[32] ŠAFAŘÍK, P.: *Fundamentální analýza akcí- 10. Díl*. [online] 2010 [cit. 2012-05-04]. Dostupné z: <http://www.ipoint.cz/zpravy/26470924-fundamentalni-analyza-akcii-10-dil/>.

[33] ŠULÁK, J.: *Kampaň dětské brýle*. [online]. [cit. 2012-03-15]. Dostupné z: <http://www.shockworks.cz/reference/graficke-prace-a-tisk/kampan-detske-bryle-optika-richter-s-r-o/>.

[34] ŠULÁK, J.: *Reklama musí vydělávat*. [online]. [cit. 2012-03-14]. Dostupné z: <http://www.shockworks.cz/>.

[35] ZIKMUND, M.: *Kde se vzala a k čemu je PEST analýza*. [online] 2010 [cit. 2012-04-26]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>.

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Struktura matice SWOT	25
Obrázek č. 2: Kampaň Dětské brýle	28
Obrázek č. 3: Organizační struktura firmy	29

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Znázornění zjednodušené rozvahy.....	13
Tabulka č. 2: Kralickův rychlý test.....	22
Tabulka č. 3: Hodnocení ukazatelů rychlého testu.....	22
Tabulka č. 4: Horizontální analýza aktiv rozvahy	31
Tabulka č. 5: Vertikální analýza aktiv rozvahy	32
Tabulka č. 6: Horizontální analýza pasiv rozvahy.....	34
Tabulka č. 7: Vertikální analýza pasiv rozvahy.....	34
Tabulka č. 8: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty	36
Tabulka č. 9: Vývoj základních makroekonomických ukazatelů v letech 2008-2011 ...	41
Tabulka č. 10: Hodnoty položek pro výpočet rychlého testu	47
Tabulka č. 11: hodnoty ukazatelů rychlého testu v letech.....	48
Tabulka č. 12: Hodnocení situace podniku v letech 2009 – 2011	48
Tabulka č. 13: Výsledky hodnocení rychlého testu.....	49
Tabulka č. 14: Výsledky SWOT analýzy	50
Tabulka č. 15: Přehled navrhovaných opatření	54

Seznam příloh

Příloha č. 1: Upravený výkaz zisku a ztráty za období 2009 - 2011.....	I
Příloha č. 2: Upravená rozvaha aktiv za období 2009 - 2011.....	II
Příloha č. 3: Upravená rozvaha pasiv za období 2009 - 2011.....	III

Seznam použitých zkratk

ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
HA	Horizontální analýza
HV	Hospodářský výsledek
R1	Kvóta vlastního kapitálu
R2	Splácení dluhu z cash-flow
R3	Rentabilita tržeb
R4	Rentabilita aktiv
VA	Vertikální analýza
VH	Výsledek hospodaření

Příloha 1: Upravený výkaz zisku a ztráty za období 2009 - 2011

Označení	Výkaz zisku a ztráty v tis. Kč	2009	2010	2011
II.	Výkony	513	942	2 278
II 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	-	-	2 278
B.	Výkonová spotřeba	307	574	1 201
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	-	-	303
B. 2.	Služby	-	-	898
+	Přidaná hodnota	206	368	1 077
C.	Osobní náklady	189	371	924
C. 1.	Mzdové náklady	-	-	809
C. 3.	Náklady na soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	-	-	96
C. 4.	Sociální náklady	-	-	19
D.	Daně a poplatky	2	3	5
E.	Odpisy dlouhodobého nehm. a hmot. majetku	-	-	6
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	-	-	68
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	-	-	68
F.	Zůstatková cena prod. Dlouh. majetku a materiálu	-	-	97
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouh. majetku	-	-	97
IV.	Ostatní provozní výnosy	2	-	-
H.	Ostatní provozní náklady	1	18	23
•	Provozní výsledek hospodaření	16	-24	90
N.	Nákladové úroky	-	-	14
XI.	Ostatní finanční výnosy	-	-	2
O.	Ostatní finanční náklady	10	12	29
*	Finanční výsledek hospodaření	-10	-12	-41
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	1	-	19
Q. 1.	- splatná	-	-	19
	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	5	-36	30
	Výsledek hospodaření za účetní období	5	-36	30
	Výsledek hospodaření před zdaněním	5	-36	49

Příloha 2: Upravená rozvaha aktiv za období 2009 - 2011

Označení	Rozvaha v tis. Kč	2009	2010	2011
	AKTIVA CELKEM	241	388	852
B.	Dlouhodobý majetek	103	103	221
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	103	103	221
B II. 1.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	-	-	221
C.	Oběžná aktiva	130	235	453
C. III.	Krátkodobé pohledávky	48	166	422
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	-	-	403
C. III. 7.	Ostatní poskytnuté zálohy	-	-	19
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	59	69	31
C. IV. 1.	Peníze	-	-	31
D. I.	Časové rozlišení	8	50	178
D. I. 1	Náklady příštích období	-	-	178

Příloha č. 3: Upravená rozvaha pasiv za období 2009 - 2011

Označení	Rozvaha v tis. Kč	2009	2010	2011
	PASIVA CELKEM	241	388	852
A.	Vlastní kapitál	209	172	202
A. I	Základní kapitál	200	200	200
A. III.	Rez. fondy, neděl. fond a ost. fondy ze zisku	1	-	1
A. III. 1	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	-	-	1
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	3	8	-29
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	-	-	-29
A. V.	VH běžného účetního období	5	-36	30
B.	Cizí zdroje	32	216	648
B. II.	Dlouhodobé závazky	7	8	190
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů	-	-	141
B. II. 4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	-	-	30
B. II. 8	Dohadné účty pasivní	-	-	19
B. III.	Krátkodobé závazky	25	208	432
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	-	-	91
B. III. 5	Závazky k zaměstnancům	-	-	137
B. III. 6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	-	-	42
B. III. 7	Stát - daňové závazky a dotace	-	-	85
B. III. 8	Krátkodobé přijaté zálohy	-	-	77
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	-	-	26
B. IV. 2	Krátkodobé bankovní úvěry	-	-	26
C. I.	Časové rozlišení	-	-	2