



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANČÍ

INSTITUTE OF FINANCES

HODNOCENÍ EKONOMICKÉ SITUACE ZVOLENÉ SOUKROMOPRÁVNÍ KORPORACE POMOCÍ VYBRANÝCH METOD A NÁVRHY NA JEJÍ ZLEPŠENÍ

ASSESSMENT OF THE ECONOMIC SITUATION IN THE CHOSEN PRIVATE CORPORATION USING THE
SELECTED METHODS, PROPOSALS AND RECOMMENDATIONS FOR ITS IMPROVEMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. David Ondroušek

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Helena Hanušová, CSc.

BRNO 2018

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav financí
Student:	Bc. David Ondroušek
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Účetnictví a finanční řízení podniku
Vedoucí práce:	Ing. Helena Hanušová, CSc.
Akademický rok:	2017/18

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

Hodnocení ekonomické situace zvolené soukromoprávní korporace pomocí vybraných metod a návrhy na její zlepšení

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Analyzovat vhodně zvolenými metodami ekonomické a strategické analýzy REX, s.r.o. Na základě výsledků plynoucích z provedených analýz a s přihlédnutím ke specifickým REX, s.r.o. i oboru jeho činnosti formulovat doporučení a navrhnout opatření umožňující zlepšení zjištěného stavu.

Základní literární prameny:

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

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

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

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

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

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 1.3.2018

L. S.

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

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

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá hodnocením ekonomické situace podniku REX s.r.o., pomocí vybraných analytických metod, díky čemuž budou analyzovány vnitřní i vnější vlivy, které působí na podnik. Tyto metody budou podpořeny zpracováním finanční analýzy, díky které bude získán přehled o finanční situaci. Na základě výsledků budou vypracovány návrhy pro zlepšení zjištěného stavu podniku.

Abstract

This diploma thesis deals with the evaluation of the economic situation of the company REX s.r.o., using selected analytical methods which analyze the internal and external influences, evaluate the overall situation of the company. These methods are supported by a financial analysis that will give you an overview of the financial situation. Based on the results, proposals are made to improve the state of the company.

Klíčová slova

PESTLE analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, model 7S, Finanční analýza, SWOT analýza, městský mobiliář

Key words

PESTLE analysis, Porter's five forces model, model 7S, financial analysis, SWOT analysis, street furniture

Bibliografická citace

ONDROUŠEK, D. *Hodnocení ekonomické situace zvolené soukromoprávní korporace pomocí vybraných metod a návrhy na její zlepšení*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 106 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Helena Hanušová, CSc.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 15. května 2018

.....

podpis studenta

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucí mé diplomové práce, paní Ing. Heleně Hanušové, CSc., za její odborné vedení, praktické a cenné rady, a trpělivost v průběhu zpracování celé diplomové práce. Dále také jednatelem společnosti REX s.r.o. za poskytnutí potřebných dat a za umožnění vypracování analýzy jeho firmy.

OBSAH

ÚVOD	11
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
2.1 Analýza vnějšího prostředí	13
2.1.1 SLEPTE analýza	13
2.1.2 Ekologické faktory	15
2.1.3 Porterův model pěti konkurenčních sil	16
2.2 Analýza vnitřního prostředí	20
2.2.1 Model 7S	20
2.2.2 Finanční analýza	27
2.3 SWOT analýza	36
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	38
3.1 Charakteristika společnosti	38
3.1.1 Historie a současnost společnosti	39
3.1.2 Výroba a produkty	39
3.2 SLEPTE analýza	40
3.2.1 Sociálně-kulturní faktory	40
3.2.2 Legislativní faktory	44
3.2.3 Ekonomické faktory	46
3.2.4 Politické faktory	50
3.2.5 Technologické faktory	52
3.2.6 Ekologické faktory	52
3.2.7 Shrnutí SLEPTE analýzy	53
3.3 Porterův model pěti konkurenčních sil	54
3.3.1 Vyjednávací síla kupujících	54

3.3.2	Vyjednávací síla dodavatelů	54
3.3.3	Hrozba substitutů	55
3.3.4	Hrozba nově vstupujících do odvětví	55
3.3.5	Stávající konkurence	55
3.3.6	Shrnutí Porterova modelu pěti konkurenčních sil.....	56
3.4	Model 7S	56
3.4.1	Strategie	57
3.4.2	Organizační struktura společnosti.....	57
3.4.3	Styl řízení	58
3.4.4	Systemy.....	58
3.4.5	Spolupracovníci	59
3.4.6	Schopnosti.....	59
3.4.7	Sdílené hodnoty	60
3.4.8	Shrnutí modelu 7S	60
3.5	Finanční analýza společnosti.....	60
3.5.1	Absolutní ukazatele.....	61
3.5.2	Poměrové ukazatele	71
3.5.3	Ukazatele likvidity	75
3.5.4	Ukazatele aktivity	78
3.5.5	Ukazatele zadluženosti	83
3.5.6	Králičkův Quicktest	85
3.6	SWOT analýza	87
3.6.1	Silné stránky	87
3.6.2	Slabé stránky.....	87
3.6.3	Příležitosti	88
3.6.4	Hrozby	88

3.6.5	Vyhodnocení SWOT analýzy	88
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	90
4.1	Návrhy na využití příležitostí a eliminaci slabých stránek	90
4.1.1	Investice do nemovitostí	90
4.1.2	Vstup do nového odvětví	96
4.1.3	Investice do podniků v odlišném odvětví	97
4.1.4	Sjednocení kvalifikací.....	97
4.1.5	Zajištění proti kurzovému riziku.....	98
	ZÁVĚR	101
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	102
	SEZNAM PŘÍLOH.....	106

ÚVOD

Tématem mé diplomové práce je hodnocení ekonomické situace zvolené soukromoprávní korporace pomocí vybraných metod a návrhy na její zlepšení. Výběr tématu byl ovlivněn zájmem o tuto problematiku, neboť se jedná o perspektivní oblast. Pro zpracování daného tématu využiji teoretické poznatky, které jsem získal během celého studia na vysoké škole. Pro zajištění prosperity a stability podniku je nutné zpracování analýz, které poskytnou podklady pro rozhodování v otázkách řízení i tvorbě strategie.

Předmětem zkoumání se stal podnikatelský subjekt REX, s.r.o., jenž se nachází v Brně. Jeho ekonomická činnost je zaměřena na městský i zahradní mobiliář a další výrobky. S jejich produkty se tak můžeme setkat téměř každý den i přesto, že jde o malou firmu. Tato česká společnost byla založena počátkem 90. let, a její zakladatel stojí v čele podniku dodnes.

Diplomová práce je rozdělena na tři části. Teoretická východiska práce jsou obsažena v první části, která definuje základní pojmy a metody zkoumání podniku, jež budou využity pro analytickou část.

Analytická část se nejprve věnuje představením a charakteristikou podniku REX s.r.o. Zde jsou uvedeny základní údaje o společnosti, které jsou veřejně dostupné v Obchodním rejstříku. Následuje historie a stručný přehled produktů, jež podnik vyrábí. PESTLE analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil slouží k analýze vnějšího prostředí. Vnitřní prostředí bude zkoumáno pomocí modelu 7S a finanční analýzy, jejíž vybrané ukazatele budou srovnány s odvětvovými průměry. V posledním bodě analytické části bude zpracována SWOT analýza, která vychází z provedených analýz vnitřního a vnějšího prostředí. Výsledkem této analýzy je zjištění silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb pro podnik. Výsledky analytické části jsou komentovány s přihlédnutím na specifika odvětví

Třetí část diplomové práce se zabývá návrhy na zlepšení zjištěného stavu podniku, vycházející ze zjištěných výsledků v analytické části práce.

1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Cílem této diplomové práce je hodnocení ekonomické situace podnikatelského subjektu pomocí vybraných metod a následně navrhnout vlastní řešení pro zlepšení stavu podniku. Společnost REX s.r.o. byla zkoumána pomocí analýz, jež se zabývají vnitřním i vnějším prostředím podniku. Nejprve však bylo nutné zpracovat teoretická východiska práce, kde byly popsány základní pojmy a analýzy, kterými bude podnik podroben.

Pro účel analýzy podniku byly vybrány následující metody:

- SLEPTE analýza – zkoumá faktory, které působí na podnik zvenčí, tento akronym zahrnuje následující faktory: S – sociálně kulturní faktory, L – legislativní faktory, E – ekonomické faktory, P – politické faktory, T – technologické faktory, E – ekologické faktory,
- Porterův model pěti konkurenčních sil – se zabývá zkoumáním odvětví z pohledu pěti dynamických faktorů, mezi které patří: hrozba nově vstupujících, vyjednávací síla odběratelů, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba substitučních výrobků či služeb a soupeření mezi existujícími konkurenty,
- model 7S – analýza vnitřního prostředí společnosti,
- finanční analýza – zhodnocení finanční situace podniku pomocí vybraných metod a ukazatelů, součástí této analýzy je i Králíčkův Quicktest,
- SWOT analýza – tato analýza shrnuje všechny provedené analýzy a jejich výsledky řadí do čtyř oblastí: silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Díky zvolené kombinaci metod, jež se zabývají vnitřním i vnějším prostředím, bude provedeno ekonomické zhodnocení podniku. Na základě poznatků z těchto analýz budou sestaveny návrhy pro zlepšení stávajícího stavu podniku.

Podklady v podobě účetních výkazů (rozvaha, výkaz zisku a ztráty) a další potřebné informace budou zjištěny od pracovníků podniku. Ostatní externí údaje, jako jsou makroekonomické ukazatele, zákony atd. budou získány především z webových stránek vládních institucí.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části diplomové práce jsou definovány základní pojmy a metody, které budou využity v analytické části. Analyzováno bude vnitřní i vnější prostředí podniku, aby došlo identifikaci co nejvíce faktorů, jež působí na podnik.

2.1 Analýza vnějšího prostředí

Vnější okolí podniku je nutné analyzovat a pozorovat, neboť působí na podnik pozitivně v podobě příležitostí, ale také negativně v podobě hrozeb. Činitelé patřícími do vnějšího prostředí podniku jsou mikro okolí a makro okolí. Makro okolí podnik ovlivnit nemůže, avšak mikro okolí ano (Dvořáček, 2012).

2.1.1 SLEPTE analýza

Cílem této analýzy není zbytečně obsáhlý seznam různých faktorů, ale výběr těch opravdu důležitých a významných, jež ovlivňují konkrétní podnik. Faktory, jež jsou důležité pro podnik A, mohou být zanedbatelné pro podnik B. Význam analýzy tak roste s velikostí podniku a jeho ambicemi růstu (Sedláčková, 2006).

Za zásadní součást makro okolí můžeme označit následující faktory: sociálně-kulturní, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické. Každý z těchto faktorů působí na podnik různou intenzitou. Tyto působící faktory mohou vytvářet pro firmu jak příležitosti, tak hrozby (Sedláčková, 2006).

Sociální faktory

Mezi tyto faktory se řadí demografické charakteristiky, jako je velikost populace, věk, geografické rozložení, etnika a další. Míra nezaměstnanosti a příjem obyvatelstva spadají pod makroekonomické charakteristiky. Dalšími aspekty jsou sociálně-kulturní, do kterých patří životní úroveň, rovnoprávnost pohlaví, populační politika atd. Sociální faktor zahrnuje také dostupnost pracovní síly a pracovní zvyklosti, do kterých můžeme zařadit i existenci potencionálních zaměstnanců s dostatečnými schopnostmi a dovednostmi a dále také vzdělávací instituce, jež jsou schopny nabídnout potřebné vzdělání (Grasseová, 2010).

Legislativní faktory

Do této skupiny faktorů můžeme zařadit podstatné zákonné normy, jako je obchodní právo, daňové zákony, deregulační opatření, legislativní omezení v podobě distribuce, ekologických opatření či právní úprava pracovních podmínek atd. Tyto faktory jsou také charakterizovány jako funkčnost soudního aparátu a vymahatelností práva. Česká republika je členem Evropské Unie, a tak musíme brát v potaz její legislativu v podobě norem, nařízení atd. Unijní legislativa spolu s mezinárodní legislativou ovlivňuje české podniky (Grasseová, 2010), (Sedláčková, 2006).

Na podnik působí různé faktory veřejné a státní správy, kterými je ovlivněn. Patří k nim:

- plánované změny legislativy,
- zákoníky týkající se podniku,
- práce soudů, právní vymahatelnost (Grasseová, 2010).

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory vycházejí z ekonomické podstaty, rozvoje a aktuálního stavu ekonomiky. Rozhodování podniku je ovlivněno vývojem makroekonomických ukazatelů. Mezi základní faktory patří vývoj reálného HDP, tedy nominální HDP, které je očištěno o inflaci. Dále sem také patří úroková míra, hodnota inflace, míra nezaměstnanosti a stabilita národní měny. Tyto údaje slouží jako základ pro zhodnocení makroekonomické situace státu. Podnik je ovlivněn regionální, národní i mezinárodní ekonomickou situací (Grasseová, 2010), (Sedláčková, 2006).

Pokud se nacházíme v období ekonomického růstu, které vede ke zvýšené spotřebě, rostou příležitosti na trhu. V období ekonomické recese je tomu naopak. Tržní příležitosti jsou také ovlivňovány státní poptávkou, v jejímž důsledku dochází k podpoře, tvoření a zvyšování či omezování tržních příležitostí. Dalším důležitým faktorem je úroková míra, jež ovlivňuje skladbu využitých finančních prostředků, určuje cenu kapitálu a má tak významný vliv na aktivitu podniku v oblasti investic. Pokud se hodnota úrokové míry drží na nízké nebo nulové úrovni, roste příležitost pro podnikové investice. Dalším makroekonomickým ukazatelem je inflace, která svoji

nízkou, ne však nulovou hodnotou značí o zdraví ekonomiky státu. Doporučená hodnota inflace pro Českou republiku jsou 2% (Cílování inflace v ČR), (Sedláčková, 2006).

Politické faktory

Za politické faktory se považuje stabilita tuzemské i zahraniční politiky, členství v Evropské Unii a dalších mezinárodních organizacích. Tyto faktory vytvářejí vhodné příležitosti pro podnik, ale nesou s sebou také hrozby, kterým je nutno čelit, a to v podobě daňových zákonů, ovlivňování exportu/importu zboží, služeb a kapitálu. Politické faktory úzce souvisí s legislativními faktory, neboť zákony jsou tvořeny vládnoucí koalicí či jednou politickou stranou, a tak se jedná o politická rozhodnutí. Záleží tedy, zda je u moci pravice či levice, neboť každá politická strana podporuje jinou část obyvatelstva a druhou znevýhodňuje. Základem pro zhodnocení politických faktorů je složení vlády, její program a cíle, s kterými přišli do vlády (Grasseová, 2010), Sedláčková, 2006).

Politické vztahy okolního světa hrají také důležitou roli. Například zlepšení vztahů mezi velmocemi, jako je USA, Rusko a Čína mohou vést k podpoře ekonomického růstu díky podepsání různých mezinárodních smluv atd. (Sedláčková, 2006).

Technologické faktory

Aby se podniku dařilo vyhnout zaostalosti a byla prováděna aktivní inovační činnost, je nutné se informovat o technických a technologických změnách, jež probíhají. Některé změny mohou náhle a velmi intenzivně dopadnout jak na samotný podnik, tak na jeho okolí. Úspěch v předvídání v této oblasti může učinit podnik velice úspěšným. Mezi tyto faktory patří např. státní podpora vědy a výzkumu, výše výdajů na výzkum, nové vynálezy, rychlost realizace nových technologií, rychlost morálního zastarání atd. (Sedláčková, 2006).

2.1.2 Ekologické faktory

V současné době trend ochrany životního prostředí získává stále na důležitosti a pozornosti. V korporátní oblasti se objevil pojem „Společenská odpovědnost organizací“, anglicky „Corporate Social Responsibility – CSR.“ Tento dobrovolný

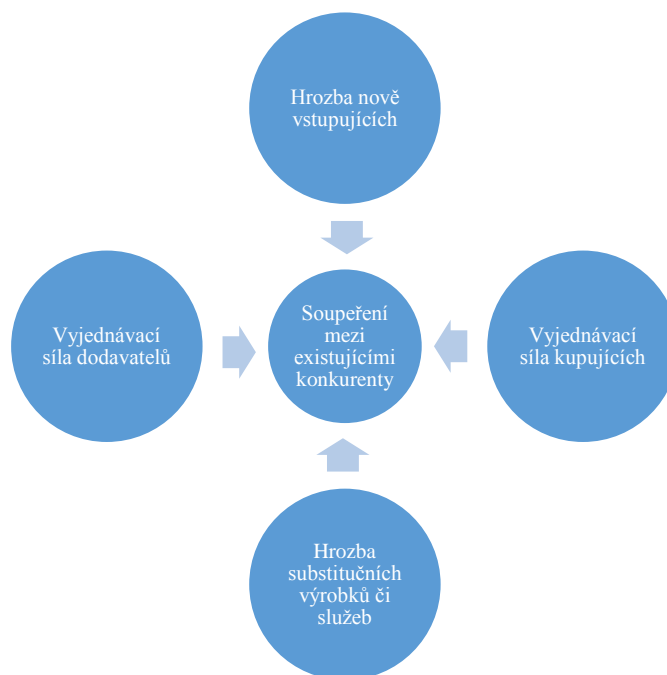
závazek, jenž je realizován podniky nad rámec zákona, se snaží o udržitelný rozvoj celé společnosti, a to v aspektech ekonomických, sociálních i environmentálních. V environmentální oblasti je snaha o minimalizaci negativních dopadů na životní prostředí činnostmi podniku. Emisní normy a různé limity související s touto problematikou jsou stále více zpřísňovány, což vede k nutným investicím v podnicích, jež se mohou promítnout do finální ceny výrobku či služby (CSR v ČR, 2015), (Grasseová, 2010).

2.1.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

Předpoklad stanoven Michaelem U. Porterem zní tak, že ziskovost odvětví závisí na pěti dynamických faktorech, jež mají vliv na cenu, náklady a nutné investice podniku v určitém odvětví. Jednotlivá odvětví jsou rozdílná, ale základní faktory, jimiž jsou ovlivněny, jsou stejná. Mění se pouze jejich síla a vliv dle konkrétního odvětví. Firma je konfrontována s odběrateli, kteří by chtěli platit méně, ale dostat více, zatímco dodavatelé by chtěli méně dodávat, zato více inkasovat. Dalším polem konfrontace je konkurence, která vyrábí stejné či obdobné výrobky. Nakonec jsou tu potencionální konkurenční společnosti, které mají zájem o vstup do našeho odvětví (Magretta, 2012), (Grasseová, 2010).

Pět konkurenčních sil dle Portera:

- vyjednávací síla kupujících,
- vyjednávací síla dodavatelů,
- hrozba substitučních výrobků či služeb,
- hrozba nově vstupujících do odvětví,
- soupeření stávajících konkurentů (Magretta, 2012).



Obrázek č. 1: Porterův model pěti konkurenčních sil

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Magretta, 2012, s. 43)

Vyjednávací síla kupujících

Konkurenční podmínky v odvětví jsou také ovlivněny vyjednávací silou zákazníků. Jestliže je tato síla vysoká, využijí ji ke stlačení cen dolů nebo po podniku mohou požadovat, aby zvýšil hodnotu svého výrobku či služby. Výsledkem bude snížení ziskovosti podniků v odvětví, neboť kupující si přisvojí více hodnoty (Magretta, 2012).

Dle Sedláčkové roste vyjednávací síla kupujících v těchto případech:

- na trhu je málo zákazníků, kteří ale nakupují velké množství výrobků či služeb. Tito zákazníci budou požadovat např. množstevní slevy nebo zlepšení kvality či doplňkové služby při zachování původních cen,
- odvětví je složeno z velkého počtu malých podniků, jejichž vyjednávací síla je nízká,
- konkrétní výrobek je standardizován, a tak je snadné přejít k jinému dodavateli, aniž by to znamenalo vysoké dodatečné náklady,
- jeden zákazník tvoří velké část odbytu v daném odvětví,
- výrobek či služba není nezbytná pro zákazníky,

- pro kupujícího je ekonomicky výhodnější nákup od více dodavatelů, než od jednoho (Sedláčková, 2006).

Vyjednávací síla dodavatelů

Výběr vhodných dodavatelů pro podnik je velmi významné rozhodnutí, které v budoucnu může přinést konkurenční výhodu, v opačném případě finanční ztrátu v podobě nevýhodných podmínek či nespolehlivosti. Vyjednávací síla dodavatelů roste za situace, kdy je pro podnik dodávaný materiál či zboží klíčové a na trhu nepůsobí velký počet dodavatelů, v krajním případě žádný jiný dodavatel. Pokud je možno materiál, zboží či cokoli jiného nutného pro podnikatelskou činnost poptávat u velkého počtu dodavatelů, jejich vyjednávací síla klesá. Dalším aspektem jsou náklady spojené se změnou dodavatele. Čím vyšší je úroveň těchto nákladů, tím roste vyjednávací síla dodavatelů. Jestliže vyjednávací síla dodavatelů dosáhla úrovně, kdy si mohou diktovat vyšší ceny svých produktů nebo snižovat jejich kvalitu, dané odvětví ztrácí atraktivnost a podniky přichází o část zisku, která jim byla sebrána dodavateli (Grasseová, 2010), (Sedláčková, 2006), (Magretta, 2012).

Hrozba substitučních výrobků či služeb

Odvětví se stává neatraktivní pro podniky, jestliže existuje reálná či pravděpodobná hrozba výskytu substitutu. Pokud dojde ke zlepšení technologie k výrobě substitutu, následkem je pokles cen na trhu (Grasseová, 2010).

Dle Sedláčkové jsou hrozby substitučních produktů dány těmito faktory:

- na trhu existují cenově konkurenční substituty, čímž je omezena schopnost podniků stanovit si cenu výrobků a služeb. Tato limitace má za následek snížení ziskovosti firem a nutnost hledat úspory v nákladech,
- díky diferenciaci substitutů kupující srovnává kvalitu a cenu produktů. Výrobci jsou nuceni přesvědčit kupující o výhodnosti svého produktu. Aby se jim to povedlo, musí svůj produkt odlišit od konkurence, např. nižší cenou, zvýšenou kvalitou atd.,
- náklady na změnu. Tento faktor je charakterizován výši nákladů, které by kupující musel vynaložit, aby změnil svého dodavatele. Mezi náklady můžeme

zařadit seřízení strojů, technickou pomoc, školení zaměstnanců atd. (Sedláčková, 2006).

Nízká cena, vysoká kvalita a nízké náklady na změnu dodavatele vytvářejí vysokou míru ohrožení substitutem. Pomocí sledování prodejů substitutů, a jejich následném srovnání s prodejem našich výrobků či služeb lze odhadnout jejich sílu (Sedláčková, 2006).

Hrozba nově vstupujících do odvětví

Tato hrozba vstupu nových konkurentů do našeho odvětví je dána především bariérami vstupu do konkrétního odvětví. Mezi tyto bariéry patří:

- kapitálová náročnost,
- úspory z rozsahu,
- nutnost budování vlastní infrastruktury,
- reakce zavedených společností,
- vstup na trh využitím akvizice,
- legislativa a vládní zásahy (Grasseová, 2010).

Trh je přitažlivý pro nové subjekty podle výše vstupních a výstupních bariér. Ideálním trhem z hlediska ziskovosti je, pokud je vstupní bariéra vysoká, zatímco výstupní nízká. Znamená to, že vstup do našeho odvětví je náročný, a tak odradí potencionální konkurenty a výstup z odvětví pro neúspěšné podniky je jednoduchý. Za situace, že jsou vstupní i výstupní bariéry vysoké, ziskovost je vysoká, avšak je tu riziko pro neúspěšné podniky. Nejhorší situace nastává, pokud máme nízké vstupní bariéry, ale výstupní jsou vysoké, čímž dojde ke vstupu mnoha firem do odvětví, ale ty neúspěšně jsou díky vysoké výstupní bariéře nuceny zůstat a vyrábět, což má za následek, nadbytek zboží či služeb. Výsledkem je pokles jejich cen pro všechny zúčastněné společnosti (Grasseová, 2010).

Soupeření stávajících konkurentů

Pokud se v konkrétním odvětví nachází až příliš silných konkurentů, přestává být přitažlivé. Vysoká míra soupeření má za následek, že firmy „prosoutěží“ své zisky, a to tak, že je přenesou na zákazníky pomocí nízkých cen nebo se zvýší náklady na marketing, výzkum a vývoj pro zdokonalení stávajících produktů či zdokonalení poskytovaných služeb v boji proti konkurenčním podnikům (Magretta, 2012).

Dle Grasseové působí na rivalitu následující faktory:

- stagnace či zmenšení odvětví – podnik zvýší svůj tržní podíl pouze na úkor konkurence,
- vysoké fixní náklady – podnik musí využít své kapacity na maximum, když to má za následek snížení cen,
- velký počet konkurenčních podniků, jež vyrábějí stejné, či velice podobné výrobky (Grasseová, 2010).

2.2 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí se soustřeďuje na metody, které jsou použitelné pro zhodnocení silných a slabých stránek podniku. Mezi tyto metody patří např. model 7S a finanční analýza vybraných ukazatelů, včetně Králíčкова Quicktestu (Tichá, 2002).

2.2.1 Model 7S

Model 7S analyzuje sedm faktorů, jež podmiňují úspěch podniku. Mezi těchto sedm faktorů patří: strategie, organizační struktura společnosti, styl řízení, systémy, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty (Rais, 2007).

Strategie firmy

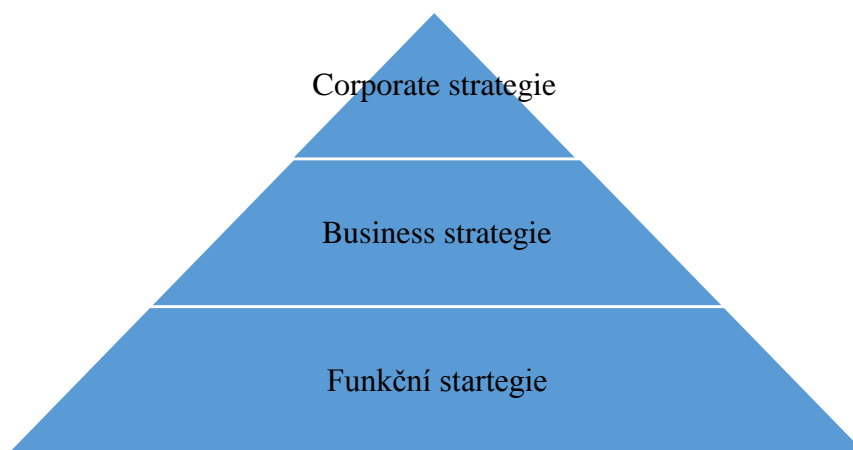
Strategie společnosti je dána představami majitelů a vychází z poslání dané firmy. Stanovuje orientaci společnosti na dlouhý časový úsek a měla by směřovat k jednomu či více vytyčeným cílům. Strategie je obvykle ve formě volných pokynů a popisů aktivit, jež firma musí zrealizovat, aby bylo dosaženo stanovených cílů. Mezi základní cíle strategického řízení managementu firmy je dosažení konkurenční výhody a to nejčastěji

tak, že dokážeme lépe využít naše vnitřní zdroje než konkurence. Cílem strategického řízení je uspokojení trhu a zájmových skupin, neboli stakeholders, mezi které patří vlastníci, management a ostatní zaměstnanci společnosti, obchodní partneři, banky atd. (Rais, 2007).

Firemní strategie mohou být jen myšlenky či trend, podle něhož je firma řízena. Další možností je její písemné uchování v tajných dokumentech společnosti. Ve skutečnosti nejde jen o její prezentaci, ale hlavně o její uskutečňování a následné vyhodnocení. Abychom prosadili konkrétní strategii, musíme provést malé či zásadní změny (Rais, 2007).

Hierarchie firemních strategií

Ve společnosti existuje celá hierarchická soustava strategií, jež jsou navzájem propojeny. Na vrcholku pyramidy stojí tzv. corporate strategie, neboli firemní či podnikatelská strategie, která řeší základní otázku, v čem budeme podnikat atd. Následuje tzv. business strategie, neboli obchodní strategie, na kterou navazuje funkční strategie. Tato poslední strategie rozvíjí jednotlivé funkce ve firmě, jako je marketing, výroba, informační systémy atd. (Rais, 2007).



Obrázek č. 2: Hierarchie firemních strategií

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Rais, 2007, s. 14)

Základní typy strategií firmy

Základem tradičního Porterova přístupu pro členění firemních strategií je taková idea, že jejím jádrem je konkurenční výhoda, dále si každá společnost musí zvolit svoji konkurenční výhodu, které chce dosáhnout. Podle Portera existují dvě základní konkurenční výhody, kterým je diferenciaci nebo nízké náklady. Tyto výhody mohou vést k mnoha různým strategiím, díky kterým je společnost schopna získat nadprůměrnou výkonnost ve svém odvětví (Rais, 2007).

Těmito strategiemi jsou:

- strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech,
- strategie založená na diferenciaci,
- fokus strategie (Rais, 2007).

První uvedená strategie je zaměřena na nízké náklady. Naopak strategie zabývající se diferenciací svých výrobků či služeb spočívá v tom, že je společnost prodává za stejnou cenu jako konkurence, avšak v lepší kvalitě. Poslední uvedenou je fokus strategie, mající dvě varianty:

- strategie zacílená na náklady
- strategie zacílená na diferenciaci (Rais, 2007).

Rozdíl mezi variantami fokus strategie a strategií založenou na diferenciaci či vůdčího postavení v nízkých nákladech je ten, že fokus strategie se snaží společnost dosáhnout vytyčeného cíle pouze v jednom či více segmentech odvětví, zatímco zbylé dvě strategie jsou pro celé odvětví.

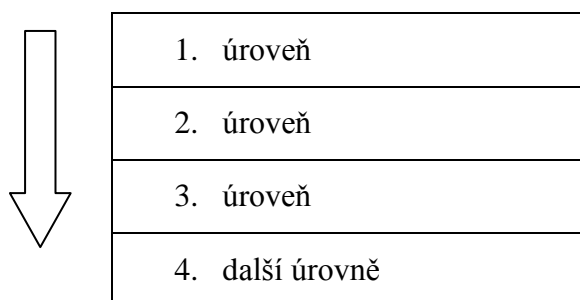
Organizační struktura firmy

Ideální přidělení úkolů, pravomocí a kompetencí zaměstnancům společnosti je úkolem pro organizační strukturu firmy. Postupným vývojem těchto struktur vzniklo několik základních typů, a to způsobem od jednodušších po složitější (Smejkal, 2003).

Liniová struktura

Tato struktura se vyznačuje přímou nadřazeností a podřízeností mezi útvary. Její využitelnost je v menších podnicích, pro velké podniky není vhodná. Mezi její výhody

patří rychlost rozhodování a striktně daná nadřízenost jednoho útvaru nad ostatními. Naopak nevýhodou jsou nepřiměřené nároky na vedoucí oddělení, kteří musí disponovat znalostmi z veškerých činností společnosti (Rais, 2007).



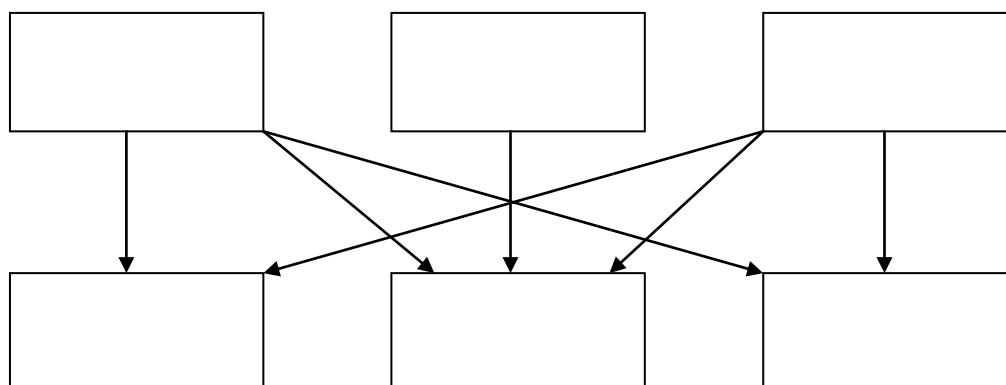
Obrázek č. 3: Liniová struktura

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Rais, 2007, s. 15)

Funkcionální struktura

Důvodem vzniku tohoto typu je odstranění nevýhod liniové struktury a to tak, že skupina specializovaných vedoucích nahradí jednoho vedoucího, dále rozhoduje pouze o věcech, ke kterým má kompetence. I tato struktura má ovšem své nevýhody, mezi které se řadí:

- výška nákladů na uskutečnění,
- podřízený zaměstnanec má několik vedoucích na shodné úrovni, od kterých může dostávat odlišné příkazy,
- vyšší manažeři jsou nuceni řešit rutinní záležitosti, místo toho, aby se soustředili na strategické problémy (Rais, 2007).



Obrázek č. 4: Funkcionální struktura

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Rais, 2007, s. 15)

Liniově štábní struktura

Výsledkem snahy spojit výhody liniové a funkcionální struktury vznikla liniově štábní struktura. Z liniové si převzala jednotnost, jednoduchost a rychlost vedení, zatímco z funkcionální, specializaci a odbornost řízení.

Odborné činnosti, které jsou nutné k provedení, zajišťují jednotlivé útvary neboli štáby. Ty zpravidla bývají podřízeny útvaru, který je na vyšší úrovni řízení. Jejich úkolem je poskytovat rady a služby vedoucím pracovníkům daných útvarů, mezi které řadíme například ředitelé či sekretariát (Rais, 2007).

Divizní struktura

Tato struktura je tvořena samostatnými divizemi, které byly vytvořeny na základě druhu výroby či služby, dle geografického umístění (Brno, Ostrava) nebo podle typu zákazníka (rozdílná náročnost – studenti, turisté, nároční zákazníci). Jednotlivé divize mají svoje vlastní finanční, provozní a obchodní úseky. Díky separaci odborných činností mezi konkrétní divize dochází k pružnému a operativnímu fungování divizí, v oblasti vlastní výroby a ve styku k zákazníkovi (Rais, 2007).

Maticová organizační struktura

Využívání této organizační struktury ve výrobních podnicích zaznamenalo v poslední době velký úspěch. Jde o spojení funkcionální a divizionální struktury, díky čemuž je docíleno velice rychlého a kvalitního řešení daného problému (Rais, 2007).

Výhody maticové organizační struktury:

- podřízený má přímý styk s nadřízeným,
- manažeři se více zapojují do strategie, čímž jsou více motivováni,
- je kladen důraz na skupinovou práci, která vede k redukci rizika chyb,
- organizační struktura je pružná, a díky tomu je schopna zareagovat na vnější podmínky (požadavky zákazníka atd.) (Smejkal, 2003).

Nevýhody maticové organizační struktury:

- neshody mezi vedoucími, neboť podřízený má dva vedoucí,
- není přesně definovaná odpovědnost za náklady a zisky (Smejkal, 2003).

Organizační struktura společnosti se v praxi málokdy přesně shoduje s uvedenými typy, častěji se jedná o tzv. hybridní struktury, jež jsou jejími modifikacemi, které se vyvíjí a upravují dle aktuálních podmínek. Společným znakem pro uvedené organizační struktury je snaha využívat jednoduché organizační formy, jež jsou postaveny na výrobové struktuře neboli sdružování dle výrobků (Smejkal, 2003).

Cílem je vytvořit menší, ale zato profesionální a kvalifikačně výkonný štáb pro centrální řízení společnosti. Tento cíl je dosažen díky zjednodušení organizační struktury a snížením počtu řídicích úrovní. Ekonomičtí teoretičtí experti dávají jasné doporučení – redukci manažerských úrovní. Podle P. F. Druckera je tento maximální počet sedm, T. J. Peters doporučuje pouze pět úrovní pro velké společnosti, jež využívají divizní uspořádání. Z pohledu praxe je nejdůležitější vytvořit první strategii a podle ní zvolit či upravit stávající organizační strukturu firmy, nikdy ne naopak. Opačné pořadí by mohlo vést ke zpomalení či zablokování dalšího strategického rozvoje společnosti (Smejkal, 2003).

Systémy informační

Mezi informační systémy se řadí veškeré informační procedury, formální i neformální. V současnosti se využívá kombinace ručního a automatizovaného způsobu zpracování informací. Směrem k vyšší úrovni řízení, míra automatizace klesá. Naopak na nízké úrovni se pomocí informačních systémů zpracovává velké množství ostrých a strukturovaných dat, jsou to například ekonomické a zásobovací činnosti, řízení výroby či řízení vztahů se zákazníky, kde se využívají individuální data (Smejkal, 2003).

Styl řízení

Mezi základní styly vedení patří členění na tři typy. Těmi jsou: autoritativní, demokratický a liberální. Existují i další styly vedení, které dělí podle způsobu jednání vedoucího pracovníka. Tím prvním je orientace na úkoly, druhým pak orientace na vztahy (Smejkal, 2003).

Autoritativní styl řízení spočívá v tom, že vedoucí pracovník rozhoduje sám, bez zapojení ostatních pracovníků. Tito podřízení pracovníci se podílí na řízení pouze tím, že podávají informace svému nadřízenému, který je využije jako doplňující pro svá rozhodnutí (Smejkal, 2003).

Demokratický styl řízení je založen na určité participaci podřízených pracovníků na řízení společnosti. Ti se mohou vyjadřovat k vedení firmy a dále jsou na ně delegovány určité pravomoce. Vedoucí pracovník si ponechává konečné rozhodnutí na sobě. Komunikace v tomto stylu řízení funguje dvousměrně. Vedoucí sdělí své záměry podřízeným, kterým tím dává možnost k vyjádření se k tématu. Řešení problému probíhá pomocí věcné diskuze, a tak zaměstnanci mají pocit, že se podílí na řízení společnosti, což je výhodou. Mezi nevýhody patří časová náročnost těchto diskuzí a názorových konfrontací (Smejkal, 2003).

Liberální styl vedení dává pracovníkům volnost. Zaměstnanci pracují ve skupinách, kde si každá skupina volí postup a dělbu práce. Zásahy vedoucího do těchto skupin jsou minimální. Mezi výhody patří, že si zaměstnanci dělají věci podle sebe. Naopak nevýhodou je absence vedení v době bezcílového tápání a tím pádem dochází i ke ztrátě času (Smejkal, 2003).

Spolupracovníci

Primárním zdrojem zvýšení výkonnosti a produktivity firmy jsou její pracovníci. Podle slov Johan Rockefellera nejsou podstatné finanční prostředky či myšlenky, ale lidé. Lidé ale také tvoří hlavní provozní riziko společnosti. Mezi nejvíce rizikové zaměstnance patří ti, jenž jsou vystaveni přímému kontaktu s klienty a také manažeři (Smejkal, 2003).

Klíčem k úspěchu pro vedoucí pracovníky je znalost motivace a preferencí svých zaměstnanců. Pomocí těchto znalostí se vytváří vhodné firemní prostředí, jež napomáhá k dobré práci a k zainteresovanosti pracovníků (Smejkal, 2003).

Sdílené hodnoty

Tento bod velice úzce souvisí s předchozím bodem spolupracovníci. Sdílenými hodnotami rozumíme také kulturu firmy, kterou chápeme jako soubor sdílených hodnot,

názorů a postojů, jež tvoří kladně působící neformální normy chování ve firmě (Smejkal, 2003).

Schopnosti

Schopnosti zaměstnanců by se měly rozvíjet na všech úrovních. Nejedná se pouze o technické a výrobní kvalifikace, ale i o právní, informační a ekonomickou gramotnost pracovníků společnosti (Smejkal, 2003).

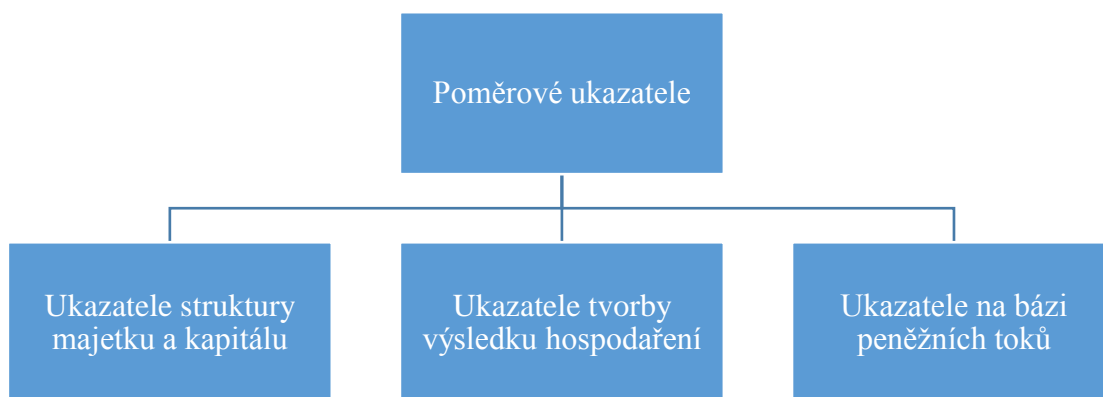
2.2.2 Finanční analýza

Důvodem pro vypracování finanční analýzy podniku je vytvoření podkladů, jež jsou nutné pro kvalitní řízení podniku. Informace, jež jsou potřebné pro vypracování této analýzy, jsou většinou volně dostupné, některé je však nezbytné získat přímo od konkrétní společnosti. Mezi volně přístupná data by měl patřit účetní výkazy: rozvaha, výkaz zisku a ztráty, v některých případech také výkaz cash flow (Růčková, 2015), (Kislingerová, 2001).

Před samotným vypracováním finanční analýzy by mělo dojít k formulaci cílů, kterých má být dosaženo. Dále autor musí vzít na vědomí zaměření analýzy a výběr vhodných metod. Je možné rozlišit tři skupiny uživatelů finanční analýzy. První skupinou je management, jenž sleduje především ziskovost, řízení zdrojů a provozní analýzu. Vlastníky zajímají kapitálové výnosy a ziskovost podniku. Třetí skupinu uživatelů tvoří věřitelé, kteří považují za důležité ukazatele likvidity a zadluženosti (Růčková, 2015).

Poměrové ukazatele

Analýza poměrových ukazatelů vychází výlučně z údajů tří základních účetních výkazů, kterými jsou konkrétně: rozvaha, výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow. Jedná se o veřejně dostupné údaje, ke kterým má přístup i externí uživatel. Níže je uvedena jedna z možností členění poměrových ukazatelů (Růčková, 2015).



Obrázek č. 5: Poměrové ukazatele

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Růčková, 2015, s. 53)

Výše uvedené schéma je založeno na logickém základu, protože každá skupina se zaměřuje na jeden z výkazů, jež máme k dispozici pro finanční analýzu. Rozvaha nám slouží pro zjištění struktury majetku a kapitálu a pro výpočet likvidity. Ukazatele tvorby výsledku hospodaření vycházejí zejména z výkazu zisku a ztráty, zabývají se strukturou nákladů a výnosů a strukturou výsledku hospodaření podle oblastí, kde byl vytvořen. Ukazatele na bázi peněžních toků zkoumají reálný pohyb peněžních prostředků (Růčková, 2015).

Ukazatele rentability

Výnosnost vloženého kapitálu neboli rentabilita měří, jak je podnik schopen vytvářet nové zdroje a dosahovat zisk za pomoci kapitálu, jenž byl do podniku investován. Tyto ukazatele využívají primárně rozvahu a výkaz zisku a ztráty (Růčková, 2015).

Z výkazu zisku a ztráty lze zjistit tři kategorie zisku:

- EBIT - zisk před odečtením úroků a daní, ve výkazu je uveden jako položka provozní výsledek hospodaření, využívá se pro mezifirmní srovnání,
- EAT – zisk po odečtení daní, ve výkazu uveden jako položka výsledek hospodaření za běžné účetní období,
- EBT – zisk před zdaněním, jedná se o provozní výsledek hospodaření, snížen či zvýšen o finanční a mimořádný výsledek hospodaření, využití pro mezifirmní srovnání, pokud jsou podniky zatíženy jinými daňovými sazbami (Růčková, 2015).

Rentabilita vlastního kapitálu ROE

Ukazatel rentability vlastního kapitálu hodnotí výnosnost kapitálu, jež vlastníci vložili do společnosti. Hodnota ukazatele je porovnávána s jinými formami investic, zejména s výnosem ze státních dluhopisů. Pokud by zjištěná hodnota byla dlouhodobě nižší, ukazovalo by to, že naše podnikání není příliš rentabilní (Fotr, 2012).

$$ROE = \frac{EAT * 100}{vlastní\ kapitál}$$

Rentabilita celkových vložených prostředků ROA

Tento ukazatel měří, jaký efekt připadá na jednotku majetku, jež je zapojen do podnikání. Pokud vložíme do čitatele EBIT, vyjadřuje to produkční sílu společnosti. Dle Živělové se jedná o klíčové měřítko rentability (Fotr, 2012), (Živělová, 2007).

$$ROA = \frac{EBIT * 100}{celková\ aktiva}$$

Rentabilita tržeb ROS

Cílem ukazatele je informovat uživatele o tom, kolik je podnik schopen vyprodukovat efektu na jednu peněžní jednotku tržeb. Někdy je tento ukazatel nazýván jako ziskové rozpětí, pomocí kterého se zjišťuje zisková marže, která se může porovnat s oborovým průměrem. Za této situace je ale nutné změnit EBIT na EAT. Jestliže jsou naše hodnoty nižší než oborové průměry, znamená to, že cena našich produktů je nízká, naopak náklady jsou vysoké (Knápková, 2013), (Růčková, 2015).

$$ROS = \frac{EBIT * 100}{tržby}$$

Rentabilita celkového investovaného kapitálu ROCE

Tento ukazatel vyjadřuje efektivnost hospodaření společnosti, neboli míru zhodnocení veškerých aktiv podniku, které jsou financovány vlastním a cizím dlouhodobým kapitálem (Růčková, 2015).

$$ROCE = \frac{EBIT * 100}{dlouhodobé\ dluhy + vlastní\ kapitál}$$

Ukazatele likvidity

Jak poukazuje Růčková, základem pro pochopení tématu je definování pojmu likvidita. Jedná se o vlastnost konkrétní složky přeměnit se na peněžní hotovost rychle a velké ztráty na své hodnotě. Důležitým aspektem je, komu je finanční analýza určena. Vyšší míra likvidity je podporována managementem, protože se v důsledku může jednat o nevyužití příležitostí, ztrátu kontroly nad podnikem atd. Naopak vlastníci upřednostňují likviditu nižší, protože oběžná aktiva pro ně představují neefektivní vázanost finančních prostředků. Věřitelé, podobně jako zákazníci či dodavatelé budou považovat nízkou míru likvidity jako hrozbu neschopnost podniku splácet své dluhy, což může vést ke ztrátě jejich důvěry či v případě věřitelů ke zdražení získávání finančních prostředků (Růčková, 2015).

Okamžitá likvidita

Tato likvidita je také označována jako likvidita prvního stupně či cash ratio. Jedná se o nejlikvidnější položky z rozvahy, mezi které patří peníze na běžných a jiných typech účtů, hotovost v pokladně a obchodovatelné cenné papíry a šeky, které však někteří autoři neuvádějí, neboť do této likvidity zařazují pouze peníze na účtech a hotovostní peníze. Stejně jako vymezení, tak i doporučené hodnoty se liší dle autorů. Dle Fotra a spol. je doporučená hodnota 0,8 – 1,0. Hodnoty určené pro Českou republiku upravené Ministerstvem průmyslu a obchodu hovoří o spodní hranici na rovní 0,2. Tato hodnota je ale označena jako kritická, a to z pohledu ekonomického tak psychologického. Nízká hodnota likvidity však automaticky neznamena finanční problémy podniku, protože z rozvahy nejsou patrné např. kontokorentní úvěry atd. Doporučná hodnota pro likviditu mj. závisí na oboru, v němž podnik působí (Fotr, 2012), (Grasseová, 2010), (Růčková, 2015).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Pohotová likvidita

Pohotová likvidita je označována jak likvidita druhého stupně či acid test. Doporučená hodnota je 1 – 1,5. Pokud je hodnota rovna 1, znamená to, že podnik je schopen splatit

krátkodobé závazky, aniž by byl nucen prodat své zásoby. Vyšší hodnota je požadována věřiteli, nižší naopak vlastníky (Růčková, 2015).

$$\text{Pohotov\'a likvidita} = \frac{\text{ob\text{e}žn\'a aktiva} - \text{z\'asoby}}{\text{kr\'atkokodob\text{e} z\'avazky}}$$

Běžná likvidita

Jedná se o likviditu třetího stupně, neboli current ratio. Vyjadřuje, kolika jednotkami oběžných aktiv je kryta jedna jednotka krátkodobých závazků. Doporučené hodnoty jsou 1,5 – 2,5 (Růčková, 2015).

$$\text{Běžn\'a likvidita} = \frac{\text{ob\text{e}žn\'a aktiva}}{\text{kr\'atkokodob\text{e} z\'avazky}}$$

Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele značí, jak je společnost schopna efektivně využít investovaný kapitál do konkrétních druhů aktiv a pasiv. Zjišťují se dva druhy ukazatelů, prvním je doba obratu, tedy jak dlouho trvá, než dojde k jedné obrátce a počet obrátů, neboli kolikrát se konkrétní druh majetku obrátí za určitý časový úsek (Růčková, 2015).

Obrat zásob

Doporučené hodnoty pro tento ukazatel se liší dle odvětví. Obecné doporučení je 5 až 20 obrátek zásob za rok (Fotr, 2012).

$$\text{Obrat z\'asob} = \frac{\text{tržby}}{\text{z\'asoby}}$$

Doba obratu zásob

Tento ukazatel nás informuje, kolik dní trvá, než dojde k jedné obrátce zásob. Čím je tato hodnota nižší, tím lépe pro podnik (Fotr, 2012).

$$\text{Doba obratu z\'asob} = \frac{\text{z\'asoby} * 365}{\text{tržby}}$$

Doba obratu pohledávek

Díky tomuto ukazateli zjistíme, kolik dní trvá, než dojde k zaplacení faktury (Fotr, 2012).

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{\text{průměrná výše pohledávek} * 365}{tržby}$$

Doba obratu závazků

Podnik se snaží tuto dobu prodlužovat, aby využil tyto závazky k financování aktiv (Fotr, 2012).

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{\text{průměrné závazky z obchodních vztahů} * 365}{objem\ nákupů\ materiálu}$$

Obrat celkových aktiv

Obrat celkových aktiv nás informuje o počtu obrátek daného aktiva v aktivum jiné, za vymezené časové období. Tento ukazatel je vhodné znát, neboť je obsažen v Du Pontově rozkladu ROE (Nývtová, 2010).

$$Obrat\ celkových\ aktiv = \frac{tržby}{aktiva\ celkem}$$

Ukazatele zadluženosti

Většina těchto ukazatelů vychází z údajů, jež jsou uvedeny v rozvaze. Pomocí nich zjistíme, v jakém poměru jsou využívány vlastní a cizí zdroje pro krytí aktiv. Společnost by si měla najít ideální poměr pro využití vlastního a cizího kapitálu. Pro velké společnosti je nereálné, aby svoje aktiva financovala pouze vlastními zdroji. Využívání cizích zdrojů ve vhodném poměru s vlastními prostředky je pro podnik výhodné. Firma sice platí úroky bankovní instituci, ty jsou však očištěny o výši daně (Růčková, 2015).

Režňáková uvádí tři faktory, které ovlivňují náklady různých druhů kapitálu:

- doba splatnosti kapitálu – s růstem délky investice roste i požadovaná míra výnosu, tedy náklady kapitálu,
- úroveň rizika – čím vyšší riziko, tím je kapitál dražší,

- způsob úhrady nákladů kapitálu podnikem – jestliže lze náklady kapitálu zahrnout do položek snižující náklad, jedná se o levnější zdroj, než za situace, kdy je cena hrazena až ze zisku po zdanění (Režňáková, 2003).

Využitím výše uvedených faktorů lze seřadit jednotlivé druhy kapitálu:

- krátkodobý cizí kapitál – jedná se o nejlevnější řešení, úrok je náklad podniku (snižuje daňový základ) a riziko je relativně nejnižší,
- střednědobý a dlouhodobý cizí kapitál – dražší než krátkodobý cizí kapitál, roste riziko pro věřitele a sním i délka splatnosti,
- vlastní kapitál – nejdražší způsob financování, riziko pro vlastníka je vyšší než věřitele, pokud by došlo k likvidaci podniku, odměny z využití vlastního kapitálu jsou vypláceny ze zdaněného zisku (Režňáková, 2003).

Náklad dluhového kapitálu, tedy úrok očištěn o daň se vypočítá následovně: (Režňáková, 2003)

$$\text{Náklad dluhového kapitálu} = \text{úrok } v \% * (1 - \text{sazba daně})$$

Ukazatel věřitelského rizika (debt ratio)

Je považován za základní ukazatel, který vyjadřuje celkovou zadluženost podniku. Obecně lze říci, že čím vyšší má tento ukazatel hodnotu má, tím roste riziko pro věřitele. (Růčková, 2015)

$$\text{Ukazatel věřitelského rizika} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Koeficient samofinancování (equity ratio)

Jedná se o doplňkový ukazatel k ukazateli věřitelského rizika. Součet těchto dvou ukazatelů by měl být přibližně 1. Vyjadřuje, jakou mírou jsou aktiva financována finančními prostředky akcionářů (Růčková, 2015).

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Ukazatel úrokového krytí (interest coverage)

Pomocí tohoto ukazatele se podnik informuje, jestli je pro něj dluhové zatížení únosné či nikoliv. Výpočtem zjistíme, kolikrát je vyšší zisk než nákladové úroky, jež musí firma platit svým věřitelům. Petřík uvádí i další možnost interpretace. Kolikrát se může zmenšit provozní zisk, aby nedošlo k ohrožení, že podnik nebude schopen splácet nákladové úroky, které vznikly využíváním cizího úročeného kapitálu. Minimální doporučená hodnota je 3 (Petřík, 2009), (Růčková, 2015).

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$$

Králičkův Quicktest

Tento rychlý test společnosti je složen ze čtyř rovnic, pomocí kterých je podnik zhodnocen. První dvě rovnice hodnotí finanční stabilitu podniku, zbylé dvě výnosovou situaci. Pro potřeby práce byla vybrána Růčková, z důvodu návaznosti na výpočet rentability celkových aktiv z kapitoly Ukazatele rentability. Sedláček uváděl výpočet jako podíl EAT + úroky očištěné o daňový štít, zatímco Růčková uvádí EBIT. Dalším rozdílem byl výpočet R2, kde Sedláček využívá ve jmenovateli bilanční CF, a ne provozní. Největší problém nastal v R4, kdy Sedláček v čitateli uvedl pouze „cash flow,“ ale dále nespecifikoval, jaké cash flow se má použít (Růčková, 2015).

Postup výpočtu Králičkova Quicktestu:

- sečteme bodové hodnoty R1 a R2, vydělíme 2,
- sečteme bodové hodnoty R3 a R4, vydělíme 2,
- sečteme výsledky z kroku 1) a 2), vydělíme 2 a zjistíme celkovou situaci podniku (Růčková, 2015).

Tabulka č. 1: Králičkův Quicktest

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Růčková, 2015, s. 53)

	0 b	1 b	2 b	3 b	4 b
R1	< 0	0 – 0,1	0,1 – 0,2	0,2 – 0,3	> 0,3

R2	< 3	3 – 5	5 – 12	12 – 30	> 30
R3	< 0	0 – 0,08	0,08 – 0,12	0,12 – 0,15	> 0,15
R4	< 0	0 – 0,05	0,05 – 0,08	0,08 – 0,1	> 0,1

Hodnoty pro interpretaci výsledku testu:

- hodnota menší než 1 značí problémy s finančním hospodařením podniku,
- interval 1 – 3 zařazuje podnik do šedé zóny,
- hodnota 3 a vyšší znamená bonitní podnik (Růčková, 2015).

$$R1 = \frac{\textit{vlastní kapitál}}{\textit{celková aktiva}}$$

$$R2 = \frac{\textit{cizí zdroje} - \textit{peníze} - \textit{účty v bance}}{\textit{provozní CF}}$$

$$R3 = \frac{\textit{EBIT}}{\textit{aktiva celkem}}$$

$$R4 = \frac{\textit{provozní CF}}{\textit{výkony}}$$

Absolutní ukazatele

Pro účely mé práce využiji z absolutních ukazatelů pouze horizontální a vertikální analýzu účetních výkazů. Díky těmto analýzám dojde ke zjištění struktury podniku či vývoje jednotlivých položek ve zvoleném časovém úseku (Kislingerová, 2001).

Horizontální analýza

Tato analýza porovnává jednotlivé položky v čase. Výsledkem je absolutní a procentní změna dané položky mezi zkoumanými obdobími. Tak získáme informace o základních pohybech v konkrétních položkách účetního výkazu a jejich intenzitě (Kislingerová, 2001), (Sedláček, 2011).

$$\textit{absolutní změna} = \textit{ukazatel}_t - \textit{ukazatel}_{t-1}$$

$$\text{procentuální změna} = \frac{\text{absolutní změna} * 100}{\text{položka}}$$

Vertikální analýza

Vertikální analýza zkoumá jen jedno konkrétní období, ve kterém zjišťuje podíl jednotlivých položek na položce celkové. Vypracováním této analýzy za více období, získáme přehled vývoje struktury podniku, který může být využit ke srovnání s ostatními firmami a zjistit rozdílnosti (Kislingerová, 2001), (Knápková, 2013).

$$\text{hodnota podílu položky na celku v \%} = \frac{\text{zjišťovaná položka}}{\text{celková položka}}$$

2.3 SWOT analýza

SWOT analýza se řadí mezi jednu z nejvíce využívaných analytických metod. Byla vytvořena Albertem Humphrey na Standfordské univerzitě, nejprve jako SOFT analýza, která byla později přepracována na SWOT analýzu. SWOT je zkratkou z anglického originálu čtyř slov, konkrétně:

- strenght - silné stránky,
- weaknesses - slabé stránky,
- opportunities - příležitosti,
- threats - hrozby (Grasseová, 2010).

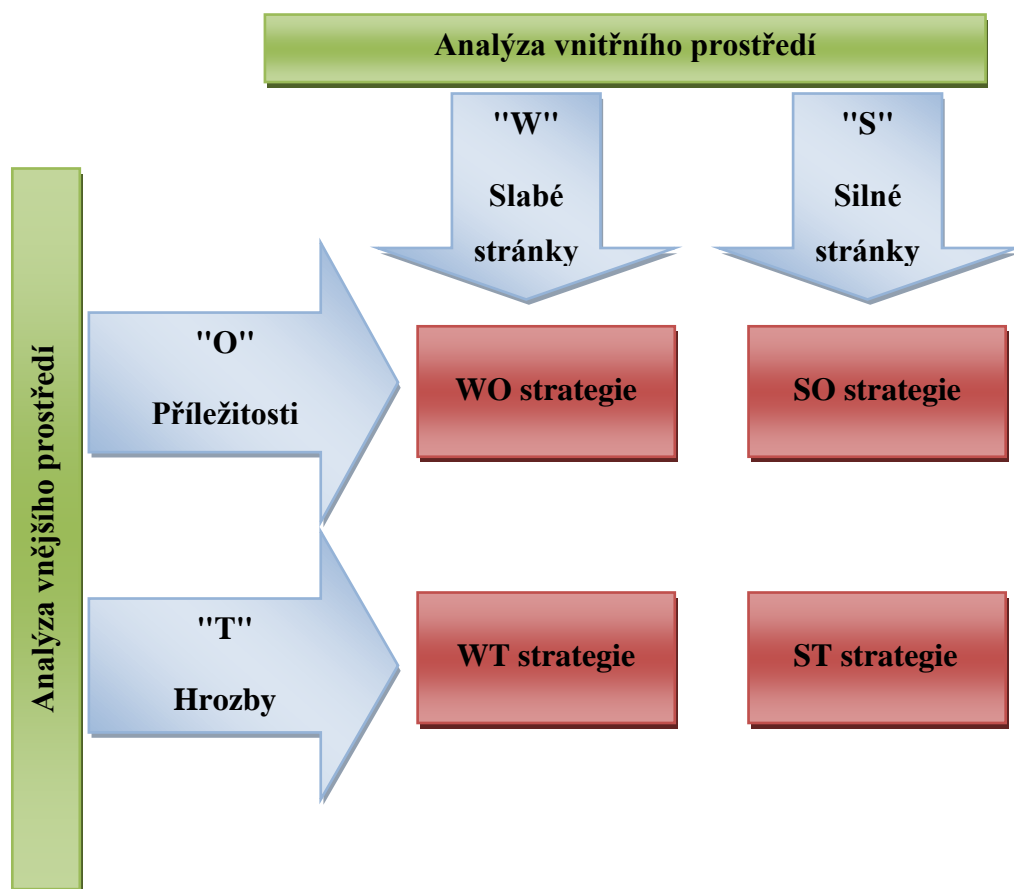
Příležitosti a hrozby působí z vnějšího prostředí firmy, silné a slabé stránky vycházejí ze samotné společnosti (Grasseová, 2010).

Tvorba matice SWOT

Po provedení vnitřní a vnější analýzy můžeme začít s tvorbou matice SWOT. Tu lze využít jako základ pro naši vizi, strategické cíle či k identifikaci kritických oblastí organizace. V matici se vytvářejí čtyři typy strategie:

- WO - strategie hledání. Cílem této strategie je odstranit slabé stránky pomocí příležitostí. Aby byly příležitosti realizovány, je potřeba získat další zdroje,

- SO - strategie využití. Tato strategie využívá silné stránky společnosti, aby zhodnotila příležitosti vnějšího prostředí. Jedná se o ideální stav, kterého je v praxi téměř nemožné dostat. Dále je tato strategie základem pro definování vize a navazujících cílů,
- WT - strategie vyhýbání. Obranná strategie má za cíl odstranit slabé stránky firmy a vyhnout se ohrožení z vnějšího prostředí,
- ST - strategie konfrontace. Pokud je firma silná aby čelila přímé konfrontaci s ohrožením, pak je tato strategie využitelná. Jedná se tedy o využití silných stránek pro snížení či odvrácení rizika (Grasseová, 2010).



Obrázek č. 6: SWOT analýza

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Veber, 2000, s. 43)

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V druhé části této diplomové práce bude zkoumán podnikatelský subjekt REX s.r.o., který se zabývá výrobou a prodejem městského i zahradního mobiliáře a dalších produktů, převážně z kovových materiálů.

3.1 Charakteristika společnosti

V následující kapitole budou uvedeny základní informace o podniku REX s.r.o. Mezi tyto údaje patří například veřejně přístupná data z Obchodního rejstříku, charakteristika podnikání a historie společnosti.

Zápis do OR:	17. června 1991
Spisová značka:	C 1361 vedená u Krajského soudu v Brně
Obchodní firma:	REX, s.r.o.
Sídlo:	Blansko, 678 01
Identifikační číslo:	163 43 484
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona Zámečnictví, nástrojařství Slévárenství, modelářství

Statutární orgán:

- **jednatel:** Ing. Zdeněk Král
- **počet členů:** 1
- **způsob jednání:** Jednatel zastupuje společnost samostatně

Společníci:

- **společník:** Ing. Zdeněk Král
- **podíl:** vklad: 100 000,- Kč
splaceno: 100 000,- Kč

obchodní podíl: 100%

Základní kapitál: 100 000,- Kč (Úplný výpis z obchodního rejstříku, 2018).



Obrázek č. 7: Logo podniku

(Zdroj: REX, s.r.o., 2018)

3.1.1 Historie a současnost společnosti

Společnost REX s.r.o. vznikla v roce 1991, byla založena Ing. Zdeňkem Králem, který stojí v čele podniku dodnes. Sídlo společnosti je dle Obchodního rejstříku v nedalekém Blansku, avšak veškeré podnikatelské aktivity jsou prováděny v Brně, v ulici Podnásepní 1h. Při založení měl podnik pouze jednoho zaměstnance, a tím byl sám majitel. Po více jak 25 letech na trhu se společnost rozrostla na 16 zaměstnanců.

V současnosti společnost eviduje spokojené zákazníky nejen v České republice, ale také po celé Evropě a vzdáleném Izraeli. Díky vstřícné a pružné obchodní strategii si podnik vytváří i oborovou klientelu, což znamená, že se z konkurenčních společností stávají obchodní partneři.

3.1.2 Výroba a produkty

REX s.r.o. nabízí široké spektrum slévárenských produktů z různých materiálů. Výhoda podniku spočívá v možnosti výroby specifických produktů pro zákazníka, není zde tedy limitace nabízeným sortimentem na eshopu či v showroomu společnosti.

Příklady nabízených výrobků:

- městský mobiliář - lavičky, zábradlí, odpadkové koše, stojany na kola, kašny, pítka, autobusové zastávky,
- zahradní mobiliář – umyvadla, zahradní nábytek, oplocení, kovové brány,
- litina pro dům – poštovní schránky, kliky, popelníky, květináče,

- strojírenské odlitky a svařence,
- ozdobná a reprezentativní litina – rekonstrukce historických staveb a pomníků,
- speciální projekty,
- prášková lakovna,
- litinové obrazy,
- venkovní posilovací stroje a workouty,
- hodiny,
- luxusní zboží – bronzová lampa s osvětlením (REX, s.r.o., 2018).

Materiály, ze kterých společnost vyrábí:

- šedá, tvárná a bílá litina,
- ocel,
- slitiny mědi a hliníku,
- modelová zařízení ze dřeva, umělých hmot a kovů (REX, s.r.o., 2018).

Produkty společnosti jsou ceněny díky vysoké kvalitě, spolehlivosti a za pomoci příznivé cenové politiky se navyšuje jejich konkurenceschopnost na mezinárodních trzích.

3.2 SLEPTE analýza

Analýza SLEPTE má za úkol zmapovat oblasti, které by svým vývojem a změnou mohly rozhodujícím účinkem dopadnout na podnik. Tyto oblasti podnik ovlivnit nemůže, ale musí jím věnovat velikou pozornost, aby byl schopen odhadnout jejich vývoj a připravit se na možné změny. Tyto vzniklé změny mohou vytvořit jak riziko, tak příležitost pro podnik.

3.2.1 Sociálně-kulturní faktory

Mezi důležité faktory, které souvisejí s vývojem podniku, patří míra nezaměstnanosti, průměrná hrubá mzda, počet cizinců na území České republiky a kvalifikovaní pracovníci. Míra nezaměstnanosti a průměrná hrubá mzda odráží životní úroveň obyvatelstva a celkový vývoj národní ekonomiky. Tyto dva faktory hrají důležitou roli pro poptávku po výrobcích zkoumané společnosti. Při příznivém vývoji národní

ekonomiky dochází k přerozdělování více peněz obcím, které provádí investice za účelem vytvoření komfortního prostředí pro své obyvatele, ať už se jedná o dětská hřiště, odpočinková místa, parky, venkovní posilovací stroje, autobusové zastávky atp. Poptávka obcí má individuální charakter, je nutné splnit zadaná specifika veřejné zakázky.

Znakem společnosti je tradiční výroba s cílem oslovit co nejširší spektrum možných zákazníků. Výsledné produkty mohou být v moderním, nebo naopak retro stylu. Naznačují také životní styl zákazníka, neboť dřevo je přírodní materiál a kov je recyklovatelný, jedná se tedy i o šetrnost k životnímu prostředí.

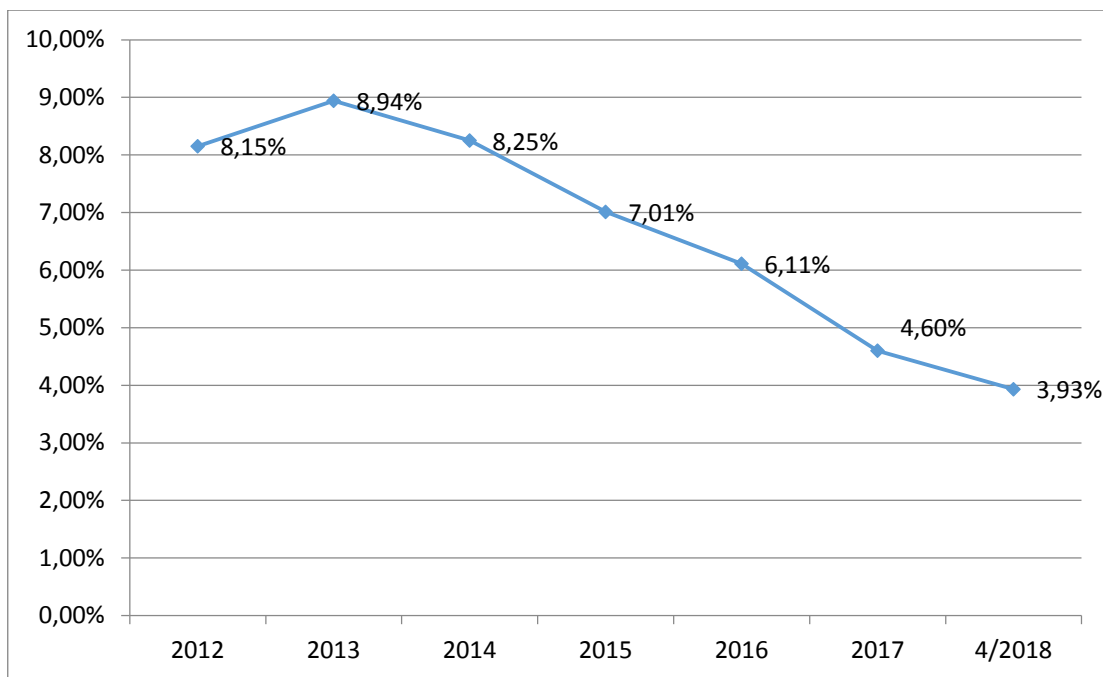
Míra nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji

Se silným ekonomickým růstem klesá míra nezaměstnanosti. Tento ukazatel měl v roce 2012, tedy v době ekonomické recese hodnotu 8,15%, v roce dalším dokonce necelých 9%. V roce 2014 se ekonomika dostala z recese do expanze, a tak nezaměstnanost začala postupně klesat až na hodnotu 3,93% k datu 30. 4. 2018. Jihomoravský kraj má třetí nejvyšší nezaměstnanost ze všech krajů. I tak se ale jedná o velmi nízkou hodnotu. Vysoká nezaměstnanost má z pohledu podniku výhodu, jelikož je na trhu práce dostatek volných uchazečů o zaměstnání. Vysoká hodnota tohoto ukazatele však znamená nižší životní úroveň obyvatelstva a celkově horší stav ekonomiky, jež negativně působí na poptávku po našich výrobcích.

Tabulka č. 2: Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Podíl nezaměstnaných osob v krajích k 30. 4. 2018, 2018; Podíl nezaměstnaných osob v České republice podle krajů (stav k 31.12.), 2018)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	4/2018
Nezaměstnanost v %	8,15	8,94	8,25	7,01	6,11	4,60	3,93



Graf č. 1: Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Podíl nezaměstnaných osob v krajích k 30. 4. 2018, 2018; Podíl nezaměstnaných osob v České republice podle krajů (stav k 31. 12.), 2018)

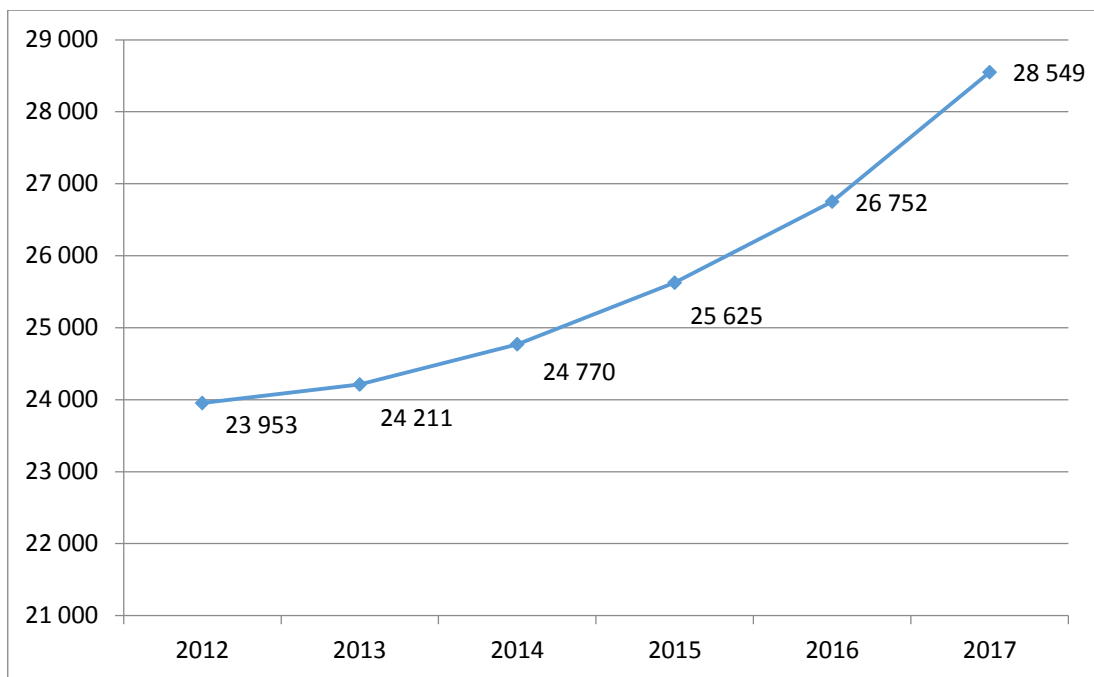
Průměrná hrubá mzda v Jihomoravském kraji

Průměrná hrubá mzda za sledované období vzrostla téměř o pět tisíc korun. Je však nutné si uvědomit, že dvě třetiny lidí na výši této mzdy nedosáhnou. Tento ukazatel ovšem reflektuje vývoj životní úrovně obyvatelstva a podobně jako míra nezaměstnanosti, také celkový stav ekonomiky státu.

Tabulka č. 3: Vývoj mezd v Jihomoravském kraji, 2017

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Vývoj mezd v Jihomoravském kraji, 2017)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Průměrná mzda v Kč	23 953	24 211	24 770	25 625	26 752	28 549



Graf č. 2: Vývoj mezd v Jihomoravském kraji, 2017

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Vývoj mezd v Jihomoravském kraji, 2017)

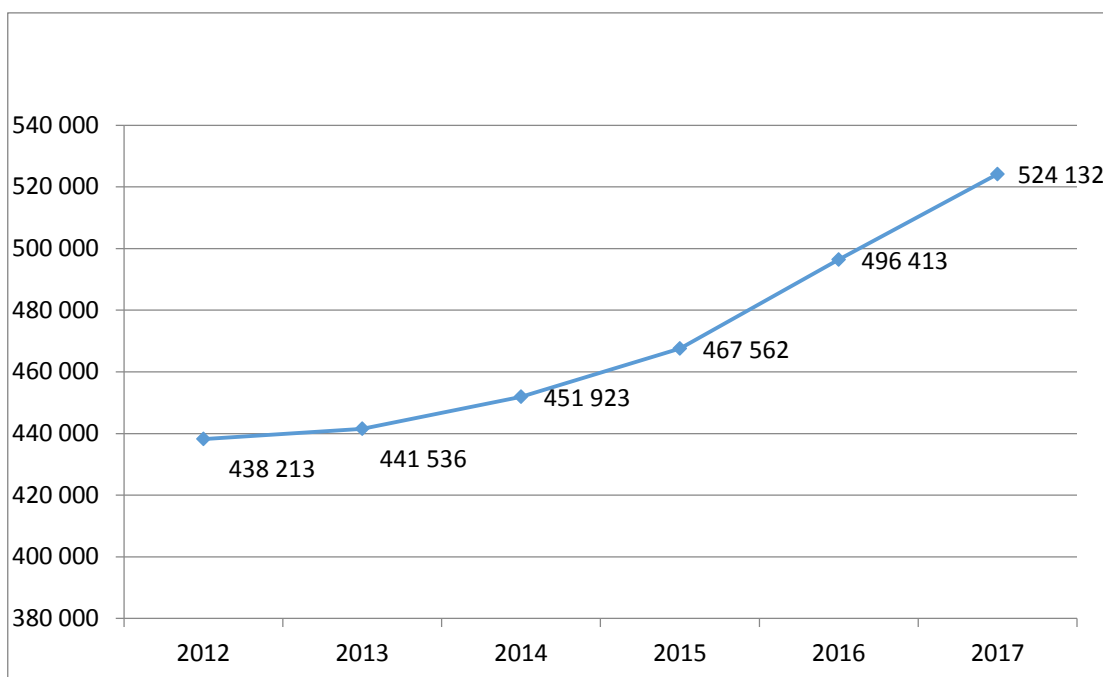
Celkový počet cizinců na území České republiky

Z tabulky lze vyčíst, že se počet cizinců na území České republiky neustále zvyšuje. Nejpočetnější skupinu dle statistik ministerstva vnitra tvoří Ukrajinci, následování Slováci a Poláci. Aktuální vláda v demisi se dle Programového prohlášení vlády České republiky hodlá zabývat zjednodušením a zrychlením systému poskytování pracovních povolení pro zahraniční pracovníky. Jedná se o požadavek podnikatelské sféry, která argumentuje nedostatkem tuzemských pracovníků. Jedná se o velký nedostatek slévačů, svářečů a podobných profesí. K zaměstnávání cizinců dochází v profesích, kde je velký nedostatek schopných tuzemských pracovníků, jakožto v oboru podnikání našeho subjektu. Zahraniční pracovníci pocházející z bývalého Východního bloku jsou velice schopní v manuálních profesích díky dřívějšímu zaměření těchto států na těžký průmysl.

Tabulka č. 4: Počet cizinců v Česku loni poprvé přesáhl půlmilionovou hranici

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Počet cizinců v Česku loni poprvé přesáhl půlmilionovou hranici, 2018)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Počet cizinců	438 213	441 536	451 923	467 562	496 413	524 132



Graf č. 3: Počet cizinců v Česku loni poprvé přesáhl půlmilionovou hranici

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Počet cizinců v Česku loni poprvé přesáhl půlmilionovou hranici, 2018)

3.2.2 Legislativní faktory

Společnost REX s.r.o. je stejně jako ostatní subjekty nucena řídit se podle zákonů, vyhlášek a právních norem vydaných jak orgány České republiky, tak i orgány Evropské Unie v podobě nařízení atp. Legislativa EU vytváří náročné podmínky jak pro výrobní proces, tak i pro samotný finální produkt. Implementace těchto podmínek je finančně náročná a tím se prodražuje výrobní proces, příkladem mohou být velice přísné bezpečnostní normy při výkonu profese, které se týkají jak prostředí, kde je proces uskutečněn, tak samotných zaměstnanců.

Díky častým úpravám a novelám se národní legislativa stává velice složitou a nepřehlednou. Zákon o účetnictví se neustále mění, čímž rostou náklady na zpracování této problematiky, navíc tyto úpravy znemožňují srovnání jednotlivých období. Daňová soustava České republiky je také velice složitá, což může být jeden z důvodů, proč analyzovaná společnost raději využívá outsourcing, než aby zaměstnávala vlastního experta na tuto problematiku.

Nadmíru velký počet zákonů, vyhlášek a podobných legislativních opatření zvyšuje náklady výrobního procesu a vytváří nepřehledné a nepřívětivé podnikatelské prostředí.

Mezi základní právní přepisy, které ovlivňují podnikatelskou činnost podniku, patří:

- Zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky,
- Zákon č. 2/1993 Sb., Listina základních práv a svobod,
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- Zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád,
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu,
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,
- Zákon č. 90/2012 Sb., Zákon o obchodních společnostech a družstvech,
- Zákon č. 201/2012 Sb., Zákon o ochraně ovzduší,
- Zákon č. 185/2001 Sb., Zákon o odpadech a o změně některých dalších zákonů (Zákony pro lidi, 2018).

Kontrolní hlášení

Od 1. ledna 2016 jsou plátcí DPH povinni podávat tzv. kontrolní hlášení. Toto hlášení nahradilo výpis z evidence pro účely DPH a také tiskopis evidence, jež byly využívány v souvislosti s režimem přenesené daňové povinnosti. Kontrolní hlášení je popsáno v § 101c - 101i zákona o DPH.

Právnícké osoby mají pouze jednoměsíční lhůtu. Zákon udává povinnost podat kontrolní hlášení do 25. dne po skončení zdaňovacího období. Tedy každý měsíc, musí podnik odeslat přijaté a vydané faktury ke kontrole správci daně.

3.2.3 Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory, jež ovlivňují společnost REX s.r.o., patří vývoj reálného HDP, protože mezi odběrateli jsou obce, podnikatelské subjekty, neziskové organizace a také subjekty nepodnikatelské. Vývoj ekonomiky je jedním z důležitých faktorů, které ovlivňují výši prostředků, jež jsou přerozděleny obcím. Čím více prostředků obec dostane, tím více investuje a vznikají příležitosti pro podnikatele. Během ekonomické expanze investují i podnikatelské subjekty, které spolu s obcemi tvoří hlavní odběratele. S rostoucí ekonomikou roste také životní úroveň obyvatelstva, jež patří také mezi zákazníky zkoumané společnosti. Dalším makroekonomickým ukazatelem je vývoj inflace, jež informuje o znehodnocování úspor a ovlivňuje např. výhodnost úvěrů skrze daňový štít.

Společnost REX s.r.o. nepůsobí pouze na území České republiky, ale našla své zákazníky po celé Evropě a také na Blízkém Východě. Vzhledem k faktu, že Česká republika zatím není členem Eurozóny, je podnik vystaven kurzovému riziku při zahraničních obchodech. Z tohoto důvodu je uveden vývoj měnového páru CZK/EUR.

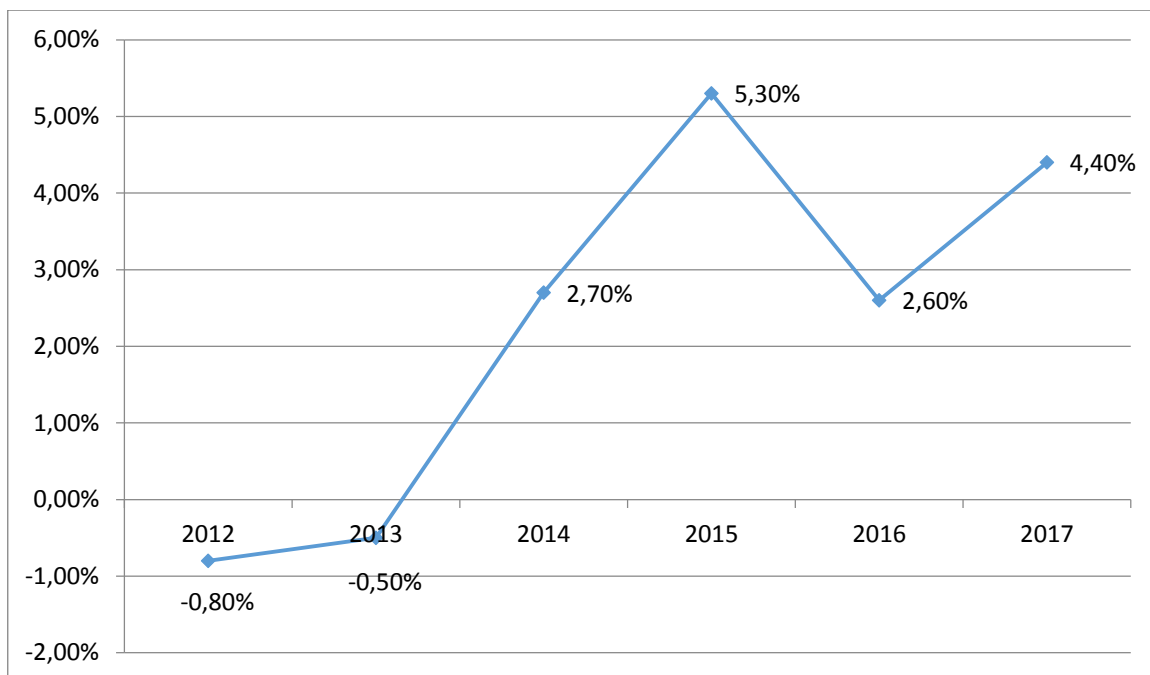
Vývoj reálného HDP

V následující tabulce lze pozorovat vývoj reálného HDP v České republice, tedy nominální HDP, jež je očištěno o inflaci. V roce 2012 stále doznívala celosvětová ekonomická krize, která se nevyhnula ani Česku, neboť naše ekonomika je velmi závislá na exportu do západních zemí. Od roku 2014 byl zaznamenán růst HDP, ekonomika se tedy z recese dostala do expanze, která trvá dodnes.

Tabulka č. 5: Vývoj reálného HDP

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Hlavní makroekonomické ukazatele, 2018)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Reálný růst HDP v %	-0,8	-0,5	2,7	5,3	2,6	4,4



Graf č. 4: Vývoj reálného HDP

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Hlavní makroekonomické ukazatele, 2018)

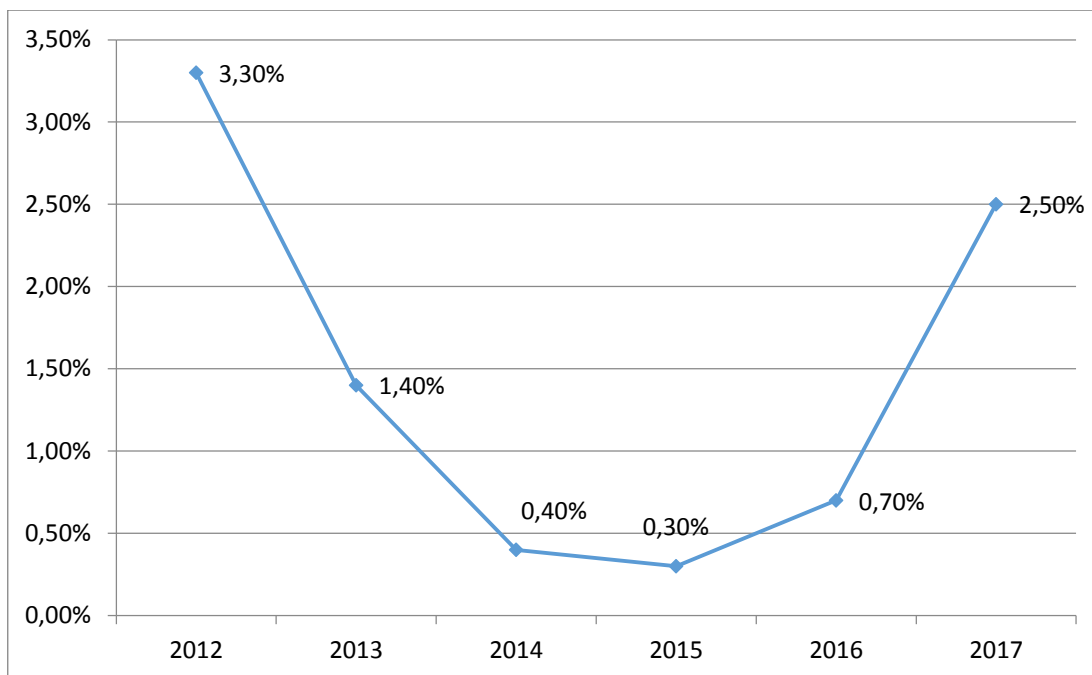
Vývoj inflace

Z níže uvedené tabulky lze získat přehled o vývoji inflace v České republice za šest sledovaných let. Mezi lety 2012 a 2013 vidíme velký propad, tento trend pokračoval do roku 2015, kde nastal zlom, a došlo k mírnému růstu na hodnotu 0,7% v roce 2016. I tato hodnota je však velice nízká oproti cílové hodnotě, která je těsně pod dvěma procenty. Nízká hodnota inflace této společnosti neškodí, neboť neviduje žádné dlouhodobé úvěry, a tak nedochází k přesunu bohatství od věřitelů ke dlužníkovi. Zisky z minulých let nerozděluje ani významně neinvestuje. Vyšší míra inflace vede ke znehodnocení nadbytečných peněžních prostředků, uložených na bankovních účtech či v hotovosti.

Tabulka č. 6: Vývoj inflace

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Hlavní makroekonomické ukazatele, 2018)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Inflace v %	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7	2,5



Graf č. 5: Vývoj inflace

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Hlavní makroekonomické ukazatele, 2018)

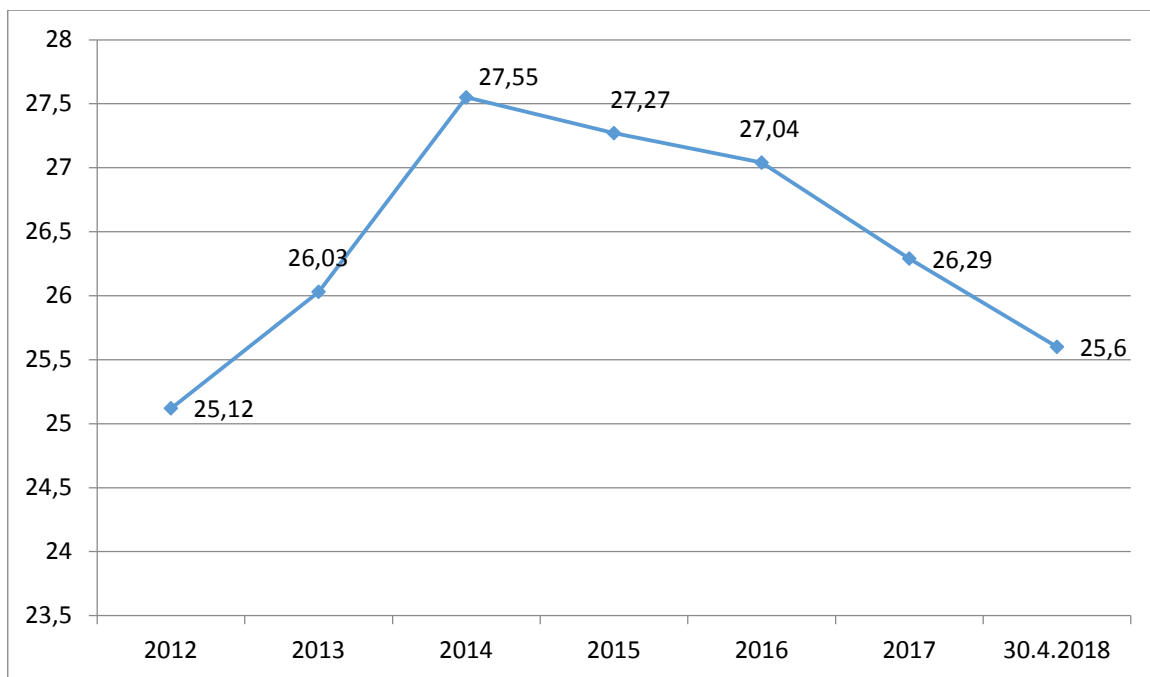
Vývoj kurzu CZK/EUR

Společnost v minulosti získala a stále bojuje o nové zákazníky po celé Evropě, a tak je pro ni tento měnový pár velice důležitý. Oslabení koruny a probíhající intervence společnosti při exportování zboží zajisté pomohly. Avšak je nutné zmínit i stinnou stránku tohoto aktu ČNB. Při nákupu materiálu ze zahraničí, ze zemí Eurozóny tato politika České národní banky společnosti ku prospěchu nebyla. Z celkového hlediska se ale slabší koruna jeví jako lepší možnost, protože se v Eurozóně nachází více odběratelů, jak dodavatelů.

Tabulka č. 7: Vývoj kurzu CZK/EUR

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Kurzy.cz, 2018)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	30.4.2018
Kurz CZK/EUR	25,12	26,03	27,55	27,27	27,04	26,29	25,6



Graf č. 6: Vývoj kurzu CZK/EUR

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Kurzy.cz, 2018)

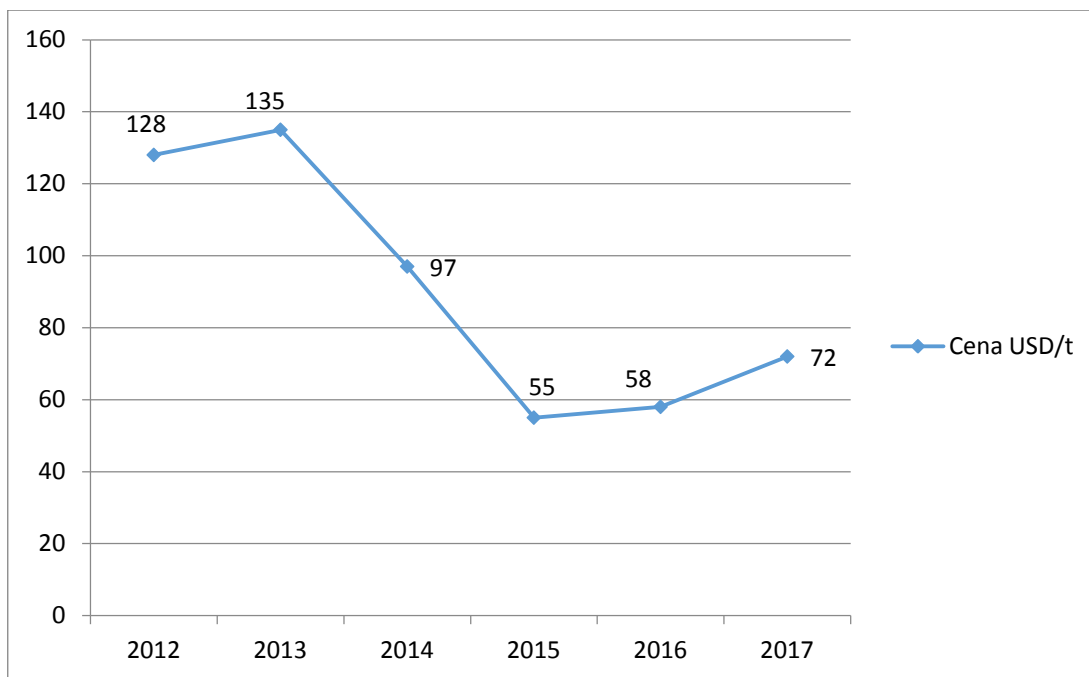
Vývoj ceny železné rudy

Níže uvedená tabulka popisuje vývoj ceny nejdůležitější suroviny, jež je využívána pro výrobu materiálu. Výsledná cena materiálu, který společnost nakupuje, se také liší podle dodavatelů, jedná se o tuzemské i zahraniční subjekty. Zajímavým jevem je, že vývoj ceny železné rudy nemá velký vliv na cenu pořizovaného materiálu, jehož cena se za posledních pět let téměř neměnila.

Tabulka č. 8: Vývoj ceny železné rudy

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Iron ore prices from 2003 to 2017, 2018)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
USD/t	128	135	97	55	58	72



Graf č. 7: Vývoj ceny železné rudy

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Iron ore prices from 2003 to 2017, 2018)

3.2.4 Politické faktory

Politická situace v České republice z dlouhodobého hlediska není až tak stabilní, jak by bylo potřeba pro podnikatelské prostředí. Pravicové strany se snaží minimalizovat daně, ale zprivatizovat školství, zdravotnictví atd. Jejich idejí je, vybrat málo, aby občan měl právo rozhodnout, jak vynaloží své finanční prostředky. Dalším cílem pravicových stran je volný trh, který ovšem neexistuje. A to z důvodu cel, embarg, daní. Oproti tomu levice se snaží vybrat co nejvíce, protože oni nejlépe „vědí,“ jak vynaložit peněžní prostředky. V poslední době také roste síla politických stran a hnutí, jež prosazují národní zájmy. Proti nim však stojí globalizační trendy. Vliv Evropské Unie na hospodářství je díky různým dotacím a ostatním legislativním překážkám významný. Kvůli tomuto vlivu dochází k naprostému pokřivení volného trhu. Avšak granty, jež jsou určené pro obce, vytvářejí funkční zázemí a vybavení pro obyvatele, jež architektonicky zapadá do rázu krajiny. Dalším pozitivem těchto dotací je, že vznikají také příležitosti pro podnikatelské subjekty, jako je například REX s.r.o.

Aktuální politická situace České republiky je velice napjatá. Koncem října roku 2017 proběhly volby do Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky. Vítězem se stalo

hnutí ANO 2011, které získalo necelých 30% hlasů, avšak podporu pro vládu se doposud nepodařilo vyjednat. Výsledkem je tedy vláda v demisi a konec této politické krize je v nedohlednu. Hrozí také předčasné volby, po kterých by mohlo dojít ke změně obsazení Poslanecké sněmovny.

Nynějším premiérem vlády v demisi je předseda hnutí ANO 2011 Andrej Babiš. Mezi ministry, jejichž resorty se dotýkají podniku REX s.r.o., jsou:

- Tomáš Hüner – ministr průmyslu a obchodu,
- Richard Brabec – ministr životního prostředí,
- Robert Pelikán – ministr spravedlnosti,
- Martin Stropnický – ministr zahraničních věcí,
- Alena Schillerová – ministryně financí,
- Jaroslava Němcová – ministryně práce a sociálních věcí (Vláda České republiky, 2018).

Mezi důležité body prohlášení Vlády České republiky, dotýkající se naší společnosti, patří prohlášení v bodu Průmyslu a obchodu, jež se týká zaměstnávání zahraničních pracovníků, které firma využívá ve výrobní oblasti: "*Podle požadavků podnikatelské sféry zjednodušíme, zprůhledníme a zrychlíme celý systém poskytování pracovních povolení pro zahraniční pracovníky, zejména v nezbytných případech a při nezájmu českých občanů o tyto pracovní pozice. Zároveň budeme dbát na to, aby se nezvýšilo bezpečnostní riziko v České republice*" (Programové prohlášení vlády, 2018).

Další významné programové prohlášení se týká daňové problematiky, bod Finance a hospodaření státu: "*Prioritami Ministerstva financí budou zjednodušení a elektronizace daňového systému, přičemž se v maximální možné míře budeme zasazovat o přesun komunikace s finančním úřadem do online prostředí*" (Programové prohlášení vlády, 2018). Dalším cílem v této oblasti je vytvoření stabilního a předvídatelného daňového prostředí, změny by měly být prováděny pouze souhrnnými novelami s dostatečným odkladem účinnosti.

Politika na komunální úrovni hraje také svou roli, neboť zastupitelé rozhodují o investicích ve svých obcích. Výsledkem tedy mohou být investice, které jsou ovlivněny osobními zájmy vedení obce.

3.2.5 Technologické faktory

Společnost REX s.r.o. využívá při výrobním procesu převážně tradičních materiálů-kov a dřevo, jež jsou šetrné k životnímu prostředí díky své recyklovatelnosti. Avšak tento proces zahrnuje také lakování dřeva a kovu, kde dochází k tvorbě nebezpečného odpadu. Výroba produktů podniku je založena na profesionální práci zaměstnanců, která se nedá nahradit automatizovanou výrobní linkou.

Za posledních sto let nastaly změny při výrobě odlitků z šedé litiny. Dříve měla směs v sobě více nečistot, které snižovaly její bod tuhnutí, a tak měli mistři slévači více času pro modelaci odlitku. Využívaly se také přírodní organické směsi na vymazání formy, po jejichž vzplanutí vznikl podtlak a rozžhavená litina byla „vcucnuta“ k formě. V dnešní době je využíváno téměř čisté směsi spolu s průmyslovými oleji pro vymazání formy, které nejsou tak efektivní (REX, s.r.o., 2018).

3.2.6 Ekologické faktory

Subjekty jsou povinni věnovat se tomuto problému, neboť nakládání s odpady a další otázky ohledně životního prostředí jsou upraveny zákony České republiky, např.: Zákon č. 201/2012 Sb., Zákon o ochraně ovzduší a Zákon č. 185/2001 Sb., Zákon o odpadech a o změně některých dalších zákonů. Další zpřísnění legislativy povede ke zvýšení nákladů, které se pravděpodobně odrazí na ceně finálních výrobků a znevýhodnění v rámci konkurenčního boje se subjekty, jež podnikají mimo EU.

Materiál využívaný při výrobě, se skládá převážně z přírodního dřeva a recyklovatelného kovu, tudíž výrobky jsou šetrné k životnímu prostředí. Výrobní proces ovšem zahrnuje i lakování dřeva či práškovou lakovnu pro úpravu kovů, přičemž vznikají nerecyklovatelné odpady.

Společnost REX s.r.o. spolupracuje v rámci této oblasti s firmou EMPLA AG spol. s.r.o., která nabízí komplexní ekologické služby.

3.2.7 Shrnutí SLEPTE analýzy

Vypracováním SLEPTE analýzy byl získán přehled o oblastech, jejichž vývoj a změna by mohly vést k vážným dopadům na podnik. V každé z těchto šesti oblastí byly uvedeny nejvýznamnější faktory, které souvisí s podnikatelskou činností společnosti.

Nejprve byly analyzovány sociálně-kulturní faktory, mezi které byla zařazena míra nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji, průměrná měsíční hrubá mzda v Jihomoravském kraji, vliv životní úrovně na poptávku po produktech a počet cizinců na území České republiky z důvodů jejich zaměstnávání v podniku. Dalším významným faktorem je nedostatek kvalifikovaných pracovníků.

V rámci legislativních faktorů byly identifikovány nejdůležitější zákony, týkající se podniku. Byla provedena krátká analýza možných změn v daňové oblasti, jež velice úzce souvisí s politickými faktory. Navyšování administrativní zátěže pomocí zákonů, vyhlášek atp. působí negativně na chod podniku, především díky růstu nákladů.

Mezi ekonomické faktory mající vliv na subjekt byla vybrána inflace, růst reálného HDP a s tím související životní úrovně obyvatelstva. Vzhledem k mezinárodnímu postavení společnosti byl popsán vývoj měnového páru CZK/EUR. Zásadními událostmi v ekonomické oblasti je ukončení intervencí ČNB a silný ekonomický růst.

V oblasti politiky byly zmíněny rozdíly mezi pravicovými a levicovými stranami a také aktuální trendy v oblasti politických stran. Dále byla rozebrána problematika Evropské Unie a její systém dotací, díky kterému dochází k pokřivení trhu. Následně byla zanalyzována politická situace v České republice.

V rámci technologických faktorů byly zmíněny změny ve výrobě šedé litiny, jež se udály za posledních sto let. Při výrobě se využívají převážně tradiční materiály, jako je kov a dřevo.

Ekologické faktory obsahují výčet několika zákonů, jimiž se musí podnik řídit a také důsledky zpřísnění legislativy. Samotné výrobní materiály jsou recyklovatelné, avšak jejich barvení vytváří nebezpečné odpady. Společnost se rozhodla pro spolupráci s firmou EMPLA AG spol. s.r.o., která provádí komplexní ekologické služby.

3.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

Tento model je vytvořen na základě předpokladu M. U. Portera a zní tak, že ziskovost odvětví závisí na pěti dynamických faktorech, které ovlivňují cenu, náklady a nutné investice v podniku. Tyto faktory se v průběhu času vyvíjí a jejich význam může růst či naopak klesat.

3.3.1 Vyjednávací síla kupujících

Mezi odběratele patří obce, podnikatelské subjekty i nepodnikatelé. Vyjednávací síla oproti obcím je malá, neboť společnost musí ve výběrovém řízení splnit určitá kritéria a dokázat nabídnout nejlepší možné řešení při současném zachování vysoké kvality a profesionálně odvedené práce. Mezi podnikatelskými subjekty bychom našli velké stavební společnosti, které podnik prezentuje jako obchodní partnery. Patří mezi ně: Strabag, Skanska, Firesta, OHL ŽS a VHS plus Zojmo. Vyjednávací síla oproti takovým „gigantům“ opět není veliká, avšak za posledních pět let došlo ke snížení doby splatnosti pohledávek ze 71 dní na 25 v roce 2016.

Vzhledem k velikosti podniku je patrné, že jeho vyjednávací síla oproti obcím a velkým podnikatelským subjektům není nijak veliká. Společnost se naopak snaží vyhovět zákazníkovi, řídí se heslem: „*Náš zákazník, náš pán*“ (Zdroj: REX, s.r.o., 2018).

3.3.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Mezi dodavatele patří větší i menší slévárenské podniky, které svoji velikostí většinou předčí náš analyzovaný podnik. S jejich ekonomickou silou roste i síla vyjednávací, avšak díky existenci více sléváren jejich vyjednávací síla klesá. Společnost REX s.r.o. také může využít zahraniční dodavatele, kteří jsou někdy schopni nabídnout nižší cenu při stejné kvalitě jako tuzemské slévárny. V tomto případě závisí na lhůtě, ve které má být objednávka zpracována. Obecně tedy platí: pokud je termín dodání zakázky vzdálený, je čas oslovit co nejvíce prověřených dodavatelů (tuzemských i zahraničních), pokud klient přijde s požadavkem na co nejrychlejší realizaci, podniku nezbyvá nic jiného, než využít dodavatele, který je schopen dodat materiál v nejkratší době. Právě v tuto chvíli je vyjednávací síla velmi nízká.

3.3.3 Hrozba substitutů

Přímý substitut pro naše výrobky neexistuje. Rozdíl spočívá ve využívání jiných materiálů pro stejné výrobky. Společnost využívá převážně tradiční materiály – kov a dřevo. Někteří konkurenti sázejí na využívání betonu či plastu, což má dopad na životnost a design konkrétních výrobků.

3.3.4 Hrozba nově vstupujících do odvětví

Z hlediska kapitálové náročnosti pro podnik je vstup na tento trh relativně snadný a technologický proces není nijak náročný, což je důvodem velké konkurence v odvětví. Existují tu však bariéry vstupu, které působí proti příchodu nové konkurence do této podnikatelské oblasti. Jako největší bariéra vstupu je vyhodnocen nedostatek kvalifikovaných pracovníků. Díky ekonomické expanzi je celkový nedostatek pracovníků, který je umocněn malým zájmem mladých lidí o manuální práci. Dalším negativním faktorem by mohl být velký počet společností, které již v odvětví působí.

3.3.5 Stávající konkurence

Základním cílem podniku je prodej výrobků odběratelům, z čehož má podnik zisk. Společnost eviduje spoustu stálých zákazníků, a to jak tuzemských, tak i zahraničních. Díky individuálnímu přístupu ke každému zákazníkovi se nejedná pouze o standardizované výrobky, jež jsou k nahlédnutí např. na internetových stránkách či v showroomu v sídle podniku, ale také o speciální zakázkovou výrobu „ušitou“ na míru konkrétnímu odběrateli, díky čemuž získává konkurenční výhodu nad ostatními podnikatelskými subjekty.

Za konkurenční podniky by bylo možné považovat hypermarkety, které jsou schopny nabídnout nižší cenu, avšak kvalita provedení a životnost takových výrobků je nižší. Navíc takové produkty nejsou navrženy, aby vydržely každodenní využívání na veřejných prostranstvích. Cílovou skupinou těchto hypermarketů jsou spíše nepodnikatelé nebo menší podnikatelé.

Zkoumaný podnik díky využívání převážně tradičních materiálů jako je kov a dřevo získává konkurenční výhodu oproti ostatním, kteří se rozhodli pro beton či plast. Výhodou materiálů které společnost využívá je jejich životnost, snadná údržba,

elegantní vzhled a recyklovatelnost materiálů. Například betonové lavičky příliš nezapadají do přírodního rázu, navíc jejich údržba je složitější. Plastové lavičky jsou sice levnější, avšak jejich životnost je nesrovnatelně kratší než u našich produktů, díky čemuž se absolutně nehodí na veřejná prostranství.

Souhrn faktorů, jež rozhodují o úspěšnosti získání projektu:

- cena,
- dodací lhůta,
- individuální přístup,
- technická specifikace produktu,
- kvalita,
- použité materiály.

3.3.6 Shrnutí Porterova modelu pěti konkurenčních síl

Vyjednávací síla vůči dodavatelům i odběratelům je významně ovlivněna společným faktorem, a tím je velikost společnosti REX s.r.o. Vzhledem k tomu, že většinu odběratelů tvoří obce a velká firmy, aktuální situace se příliš změnit nedá. Vyjednávací síla dodavatelů se může měnit v závislosti dodacích lhůt. Pokud podnik potřebuje materiál co nejdříve, musí využít firmu, která ho je schopna dodat v požadovaném termínu. Jestliže je objednávka dlouho plánovaná, společnost má možnost jednat s více dodavateli, a tak klesá vyjednávací síla dodavatelů. Přímé substituty pro naše produkty neexistují, jedná se pouze o změnu použitých materiálů. Vstupní podmínky pro potencionální konkurenty nejsou z hlediska kapitálové náročnosti nijak náročné. Bariérou vstupu je však nedostatečný počet kvalifikovaných pracovníků na trhu práce. Dalším faktorem, který by mohl odradit nové konkurenty, je velký počet již zaběhlých společností v odvětví. Stávající konkurence v odvětví je vysoká, a tak se podnik musí snažit využít své silné stránky, aby dokázal konkurenci porazit.

3.4 Model 7S

Model 7S analyzuje sedm faktorů, jež podmiňují úspěch podniku. Mezi těchto sedm faktorů patří: strategie, organizační struktura společnosti, styl řízení, systémy, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty.

3.4.1 Strategie

Společnost REX s.r.o. poskytuje svým zákazníkům široké portfolio slévárenských produktů, které jsou určeny jak pro městský mobiliář, tak i pro dům a zahradu. Firma má dlouholetou tradici s mnoha profesními zkušenostmi. Využívá převážně tradiční materiály pro výrobu, jako je kov a dřevo. Důraz je kladen na kvalitu a včasnost zpracování objednávky. Ke standardnímu portfoliu je možnost individuálního řešení požadavků zákazníka.

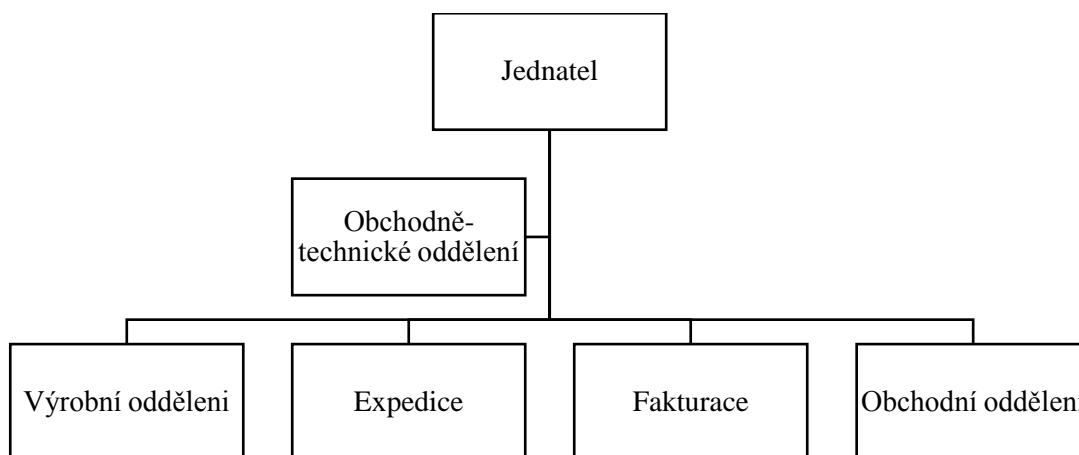
Firma dodává pravidelně své výrobky nejen do České republiky, ale také do celé Evropy. Jedná se tedy o společnost s mezinárodním působením, jejímž dalším cílem je expanze na Blízký a Střední Východ.

První heslo společnosti zní: "*Originalita, elegance a luxus za velmi příjemné ceny*" (Zdroj: REX, s.r.o., 2018). Tento slogan vystihuje přednosti brněnské firmy.

Druhé heslo odkazuje na individuální přístup ke každému zákazníkovi s cílem, aby byl maximálně spokojen, a zní takto: "*Náš zákazník, náš pán*" (Zdroj: REX, s.r.o., 2018).

3.4.2 Organizační struktura společnosti

Jelikož se jedná o malou firmu, organizační struktura je vcelku jednoduchá. Pro řízení podniku je využívána liniová struktura. Na vrcholu hierarchie stojí majitel a jednatel v jedné osobě, který společnost založil počátkem 90. let. Majitel rozhoduje o veškerém dění ve firmě. Jeho syn má na starosti obchodně-technické oddělení, které se věnuje získáváním zakázek a technickému řešení jednotlivých projektů. Tato řešení jsou zpracována v PC softwaru a následně předána do výrobního oddělení. Dále tu je čistě obchodní oddělení, věnující se kontaktu se zákazníky. Následující tři oddělení mají pouze jednoho zaměstnance, těmi jsou: fakturace, doprava a expedice. Nejpočetnějším oddělením je výrobní.



Obrázek č. 8: Organizační struktura společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.4.3 Styl řízení

Styl řízení společnosti REX s.r.o. je autoritativní. Zaměstnanci mohou sdělit svůj názor či návrh na vylepšení nějakého technického řešení konkrétní objednávky, avšak na vedení společnosti nemají žádný vliv. Rozhodovací procesy, mající vliv na chod společnosti, jsou pouze v kompetenci majitele.

3.4.4 Systémy

Společnost REX s.r.o. využívá externí účetní a daňovou kancelář, nepoužívá tedy žádný specializovaný účetní software. Firma má svoje webové stránky, které jsou v dnešní moderní době téměř nutností. Nachází se zde seznam veškerých výrobků (eshop), které si je možno rovnou objednat. Zajímavostí je vcelku dlouhé video, umístěné na webu firmy, které nás informuje o vizích majitele, produktech společnosti a jejich úspěších v podnikatelském prostředí. Nechybí samozřejmě základní údaje, jako jsou kontakty, adresy atd.

Pro vyhotovení technických řešení a návrhů je využíván jeden z nejznámějších a nejvyužívanějších softwarů-AutoCad. Ke komunikaci se zákazníky společnost využívá standardní prostředky, mezi které patří e-mail a telefon.

Vzhledem k zaměření společnosti, jsou nutné kvalitní a efektivní nástroje a stroje. Firma vlastní převážně drobné nástroje jako jsou aku-vrtačky, brusky, svářečky atd., ale

také stojanové pákové vrtačky, vysokozdvihový vozík se spalovacím motorem a dodávku.

3.4.5 Spolupracovníci

Nejdůležitější složkou firmy jsou zaměstnanci. Ať už se jedná o obchodní, technické či výrobní oddělení, výsledek zpracování materiálů a jeho přetvoření ve výsledný produkt je závislý pouze na nich. Společnost nevlastní výrobní linky, jelikož se jedná o tradiční výrobní proces. Ve výrobním oddělení pracují převážně zahraniční dělníci, díky kterým společnost ob stojí v tvrdé tuzemské i zahraniční konkurenci. Společnost si kvalitních zaměstnanců samozřejmě velice váží, potvrzují to slova majitele: "*Suroviny, stroje, energie, to vše se dá koupit za peníze, pouze dobří zaměstnanci se nedají jen tak nakoupit*" (Zdroj: REX, s.r.o., 2018). Firma pro zaměstnance, především z výrobního oddělení, zařídila v rámci sociálního zařízení sprchy, a také možnost využití automatické pračky.

Společnost REX s.r.o. má aktuálně 16 zaměstnanců, z čehož 9 jich pracuje ve výrobním oddělení.

3.4.6 Schopnosti

Je nezbytné, aby schopnosti zaměstnanců byly neustále zlepšovány. Všichni zaměstnanci mají povinné zákonné školení, mezi které patří např. BOZP. U pracovníků výrobního oddělení jsou nejdůležitější tvrdé schopnosti, mezi které patří obsluha strojů a nástrojů. Tito pracovníci jsou vysoce kvalifikovaní a zkušení. Díky jejich kvalitnímu a rychlému vypracování daného úkolu je společnost velice konkurenceschopná. Administrativní pracovníci potřebují jak měkké, tak tvrdé schopnosti. Mezi ty tvrdé patří profesní znalosti a práce s počítačovými programy, do měkkých je zařazeno reprezentativní vystupování při styku s klienty.

Výhodou jsou veliké profesní a životní zkušenosti pana majitele, které pomáhají k rozvoji společnosti a její expanzi na nové trhy. Syn majitele má také vynikající technické znalosti, díky kterým je schopen vyřešit náročná zadání svých zákazníků.

Cílem podniku je navýšení kvalifikace pracovníků ve výrobě, a to tak, aby se mohli navzájem nahrazovat, tedy aby každý z nich měl veškeré nutné kvalifikace pro všechny

části výrobního procesu. Dále by bylo vhodné rozšířit řídičské průkazy o skupinu E a přikoupit vozík za dodávku Peugeot Boxer, jež je ve vlastnictví podniku. Tímto by se zvedla přepravní kapacita podniku, čímž by mohly být ušetřeny náklady za dopravní společnosti.

3.4.7 Sdílené hodnoty

Společnost vyrábí vysoce kvalitní a spolehlivé produkty z převážně tradičních a recyklovatelných materiálů. Díky širokému portfoliu výrobků a možnosti individuálního řešení objednávky je společnost schopna uspokojit náročné zákazníky, kteří vyznávají jak tradiční, tak moderní styl. Již dříve zmíněné heslo: „*Náš zákazník, náš pán,*“ vystihuje vizi podniku, jak by se měla firma chovat ke svým zákazníkům (Zdroj: REX, s.r.o., 2018).

3.4.8 Shrnutí modelu 7S

Strategie podniku je odvozena od vize a cílů společnosti, jež spočívají v individuálním přístupu ke každému zákazníkovi a ve vysoké kvalitě produktů, které jsou cenově konkurenceschopné. Organizační struktura je poměrně jednoduchá, protože se jedná o malý podnik s jedním jednatelem. Styl řízení je nastaven u výrobního podniku této velikosti jako direktivní. V rámci systémů využívá podnik běžný software, který vyhovuje potřebám jednotlivých oddělení, navíc problematika účetnictví a daní je outsourcována. Ve firmě pracuje aktuálně 16 zaměstnanců, nadpoloviční většina ve výrobním oddělení. Schopnosti pracovníků musí dosahovat vysoké úrovně, aby byl naplněn jeden z cílů – výroba kvalitních a spolehlivých produktů. Sdílené hodnoty souvisejí s vizemi a cíly podniku.

3.5 Finanční analýza společnosti

Vypracováním finanční analýzy bude zjištěna finanční situace podniku za analyzované období. Jedná se o roky 2012 – 2016. Toto období je zajímavé, neboť v první části období končí světová ekonomická krize a nastává ekonomický růst. Z výsledků analýzy zjistíme, jaký vliv má vývoj ekonomiky na ekonomickou situaci firmy. Výpočty vycházejí z výkazů a informací, jež byly poskytnuty podnikem.

3.5.1 Absolutní ukazatele

Pomocí absolutních ukazatelů (horizontální a vertikální analýza rozvahy a výkazu zisků a ztráty) byla zjištěna struktura a vývoj významných položek. Změny, jež nastaly během sledovaného období, byly analyzovány a zjištěny jejich příčiny.

Horizontální analýza rozvahy a výkazu zisku a ztráty

V níže uvedené tabulce č. 9 byly porovnány hodnoty nejvýznamnějších položek aktiv za sledované období, tedy rok 2012 – 2016. Celková aktiva společnosti REX s.r.o. za uvedené období významně vzrostla. Jedná se hlavně o Oběžná aktiva, která svou hodnotu více jak zdvojnásobila.

Dlouhodobý majetek vzrostl o necelých 12% za celé pětileté období, což značí, že v podniku nedocházelo k výrazným investicím. Jednalo se spíše o obnovovací a udržovací investice. Nárůst hodnoty Dlouhodobého hmotného majetku mezi lety 2013 a 2014 je dán rekonstrukcí venkovní části budovy podniku, kde proběhlo zateplení, výměna oken atd. Další etapa rekonstrukce proběhla v roce 2016, kdy se opravoval interiér administrativní části budovy. Další změny v Dlouhodobém majetku jsou dány nákupem dodávky a dalších potřebných věcí pro výrobu, které již byly zastaralé a potřebovaly obměnu. Dlouhodobý nehmotný a finanční majetek společnost neeviduje.

Jak již bylo uvedeno výše, Oběžná aktiva vzrostla za sledované období více než dvojnásobně. Zásoby vzrostly téměř o 80% během celého sledovaného období. Důvodem je zakázková výroba podniku. Na počátku analyzovaného období stále doznívala ekonomická krize, zatímco v posledních letech docházelo k silnému ekonomickému růstu a zvýšení objemu výroby. Peněžní prostředky narostly za celé období o téměř 150%. Dochází tedy k hromadění těchto prostředků na bankovním účtu, aniž by byly nějak efektivně vynaloženy pro růst společnosti. Velké změny hodnoty v Časovém rozlišení byly zapříčiněny nákupem modelových zařízení v roce 2013, jejichž účetní cena se odepisuje po dobu dvou účetních období.

Tabulka č. 9: Horizontální analýza aktiv

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti)

	Δ2013	Δ2014	Δ2015	Δ2016	Δ2012-2016
DM	-1,50%	12,12%	4,59%	-3,38%	11,61%
DNM	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
DHM	-1,50%	12,12%	4,59%	-3,38%	11,61%
DFM	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
OA	17,66%	13,36%	10,17%	41,37%	107,72%
Zásoby	4,98%	-20,29%	42,36%	49,85%	78,52%
Kr. pohledávky	123,64%	-16,46%	13,65%	-44,81%	17,19%
Peněžní prostředky	-18,40%	46,24%	6,09%	91,43%	142,35%
Časové rozlišení	469,10%	-73,54%	91,35%	30,35%	275,62%

V následující tabulce je uvedena horizontální analýza pasiv-nejvýznamnější položky z analyzovaného období 2012 – 2016. Vlastní kapitál vzrostl za pětileté období o téměř 85%, avšak veškeré změny nastaly ve Výsledku hospodaření běžného účetního období a Výsledku hospodaření minulých let. Výsledek hospodaření běžného účetního období se v žádném sledovaném období nerozděloval a tedy, se v následujícím období převedl do výsledku hospodaření minulých let. Výsledek hospodaření běžného účetního období skokově narostl mezi lety 2012 a 2013 o více jak 100% a mezi lety 2015 a 2016 o více jak 213%, v druhém případě se jednalo o cca tři miliony korun českých.

Cizí zdroje ve sledovaném období klesly o téměř pětinu své hodnoty. Změny proběhly pouze v položkách Krátkodobé závazky a Časové rozlišení. V Krátkodobých závazcích docházelo k výrazným změnám především u Závazků z obchodních vztahů, kde hodnota rostla až do roku 2015, poté nastal propad o více jak 40%. Další významnou položkou je Stát – daňové závazky a dotace, kde došlo k významnému nárůstu hodnoty

o více jak 900 tis. Kč mezi rokem 2015 a 2016, a to z důvodu vysokého Výsledku hospodaření běžného účetního období v posledním roce. Dále v letech 2015 a 2016 došlo ke splacení více jak 70% závazku vůči společníkovi. Z Časového rozlišení rostla významně položka Výdaje příštích období, a to z důvodu dohadných položek za energie-voda, plyn a elektrická energie.

Tabulka č. 10: Horizontální analýza pasiv

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti)

	Δ2013	Δ2014	Δ2015	Δ2016	Δ2012-2016
VK	-11,75%	13,85%	10,87%	30,74%	84,42%
ZK	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Ážio	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Fondy ze zisku	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
VH min. let	7,06%	13,65%	15,82%	12,20%	58,11%
VH BÚO	106,94%	31,71%	-10,68%	213,66%	663,59%
CZ	4,33%	-0,56%	-7,83%	-15,63%	-19,32%
Rezervy	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Dl. závazky	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Kr. závazky	4,33%	-0,56%	-7,83%	-15,63%	-19,32%
Časové rozlišení	X	1535,87%	224,61%	-21,41%	X

Abychom porovnali vývoj výkazu zisku a ztráty, využijeme tabulku č. 11, která obsahuje hlavní položky, jež tvoří výsledek hospodaření společnosti. Podnik REX s.r.o.

neviduje žádné Tržby za zboží, vykazuje pouze Tržby za prodej výrobků a služeb. Do roku 2014 tato položka rostla, poté však došlo ke zpomalování růstu, přičemž za celé pětileté analyzované období vzrostla o cca 70%. Položka Výkonová spotřeba kopíruje trend Tržeb z prodeje výrobků a služeb, pouze v posledním roce došlo ke skokovému snížení. Osobní náklady za celé období vzrostly o cca 10%, v roce 2014 došlo k redukci počtu zaměstnanců, ale od následujícího roku byl počet opět navýšen. Vysoké změny byly zaznamenány v položce Odpisů, což je dáno pořízením Dlouhodobých aktiv a jejich následným odpisováním. Ostatní provozní náklady skokově vzrostly mezi lety 2015 a 2016, a to z důvodu zúčtování časového rozlišení, pojištění a počítačových doplňků. Provozní výsledek hospodaření za celé období rostl, až na rok 2015, kdy došlo k poklesu o necelých 6%. Celkový nárůst činí více než 586% za celé sledované období, především díky poslednímu roku, kdy došlo k téměř jeho ztrojnásobení. Finanční výsledek hospodaření vykazuje snížení o cca 16% za celé období. Hlavními důvody výkyvu této položky je ekonomická činnost podniku, jež má mezinárodní charakter, a tak dochází ke kurzovým ztrátám. Výsledek hospodaření po zdanění vykazuje stejné hodnoty jako Výsledek hospodaření za účetní období, neboť nedochází k převodům podílu na výsledku hospodaření společníkovi.

Tabulka č. 11: Horizontální analýzy výkazu zisků a ztráty

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti)

	Δ2013	Δ2014	Δ2015	Δ2016	Δ2012-2016
T za zboží	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
T z vlast. výrobků a služeb	17,90%	20,46%	10,22%	9,12%	70,82%
Výkonová spotřeba	15,47%	21,19%	15,67%	-9,56%	46,40%
Osobní N	7,76%	-14,68%	11,06%	8,08%	10,35%
Odpisy	10,88%	159,34%	-37,57%	-3,05%	74,02%

Ostatní provozní V	-66,78%	8,32%	23,20%	156,63%	13,77%
Ostatní provozní N	-1,01%	15,59%	17,57%	267,66%	394,60%
EBIT	80,69%	36,16%	-5,87%	196,38%	586,33%
Fin. VH	-117,80%	-286,30%	315,49%	-39,25%	-16,28%
VH po zdanění	106,94%	31,71%	-10,68%	213,66%	663,59%
Převod podílu	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
EAT	106,94%	31,71%	-10,68%	213,66%	663,59%

Vertikální analýza

Pomocí vertikální analýzy výkazů bylo zjištěno procentuální zastoupení vybraných položek na celku, díky čemuž lze sledovat změny ve struktuře účetních výkazů, jež byly analyzovány.

Aktiva

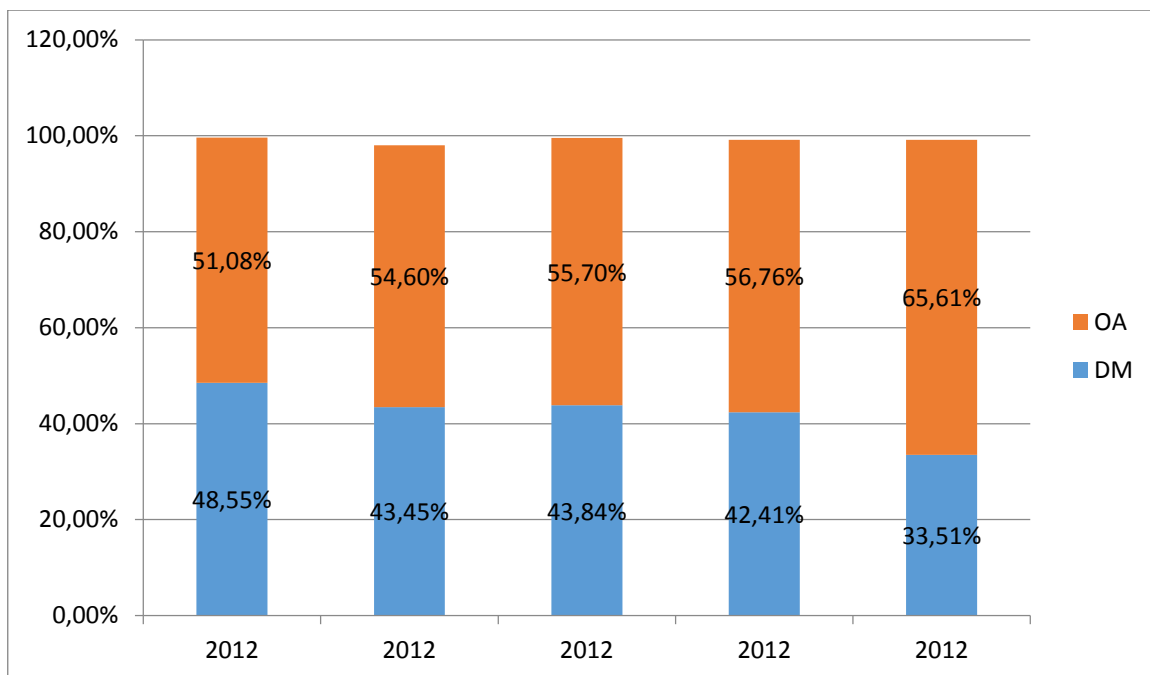
V průběhu sledovaného období dochází ke změně struktury aktiv, podíl Dlouhodobého majetku se snižuje a naopak dochází k posilování podílu Oběžných aktiv na Celkových aktivech. Tento trend je nejvíce patrný v roce 2016, kdy došlo ke snížení podílu Dlouhodobého majetku o téměř 9%, na výsledných 33,51%. Důvodem je silný růst Peněžních prostředků o více jak 5,5 mil. Kč za sledované období. Pokud by byly tyto prostředky v budoucnu využity na investice do Dlouhodobého majetku, došlo by ke zvýšení jeho podílu. V roce 2014 došlo k modernizaci exteriéru budovy (zateplování, výměna oken atd.), na které v roce 2016 navázala další modernizace, tentokrát se však jednalo vnitřní administrativní prostory podniku. Hmotné movité věci a jejich soubory rostly z důvodu nákupu dodávky a dalšího strojního vybavení, nutného k výrobě. Společnost REX s.r.o. neeviduje žádný Dlouhodobý nehmotný ani finanční majetek. Pro účetní a daňové poradenství využívá outsourcing, tedy externí společnost. Podíl zásob na Celkových aktivech se výrazně nemění. Největší změny v podílu probíhají

v již dříve zmíněných Peněžních prostředcích, jejichž hodnot činila v roce 2016 více jak 50% Celkových aktiv. Druhý největší podíl v OA mají Krátkodobé pohledávky. U položky Pohledávky z obchodních vztahů dochází ke dvěma výrazným výkyvům, první byl způsoben v roce 2013 vznikem nedobytných pohledávek, druhý vznikl uhrazením většího množství pohledávek ke konci účetního období roku 2016. Zbývající položky významně neovlivňují strukturu Celkových aktiv.

Tabulka č. 12: Vertikální analýza aktiv

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti)

	2012	2013	2014	2015	2016
DM	48,55%	43,45%	43,84%	42,41%	33,51%
DNM	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
DHM	48,55%	43,45%	43,84%	42,41%	33,51%
DFM	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
OA	51,08%	54,60%	55,70%	56,76%	65,61%
Zásoby	3,38%	3,23%	2,31%	3,05%	3,73%
Kr. pohledávky	12,41%	25,21%	18,95%	19,93%	8,99%
Peněžní prostředky	35,29%	26,16%	34,43%	33,79%	52,89%
Časové rozlišení	0,38%	1,95%	0,47%	0,82%	0,88%



Graf č. 8: Vertikální analýza aktiv

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti)

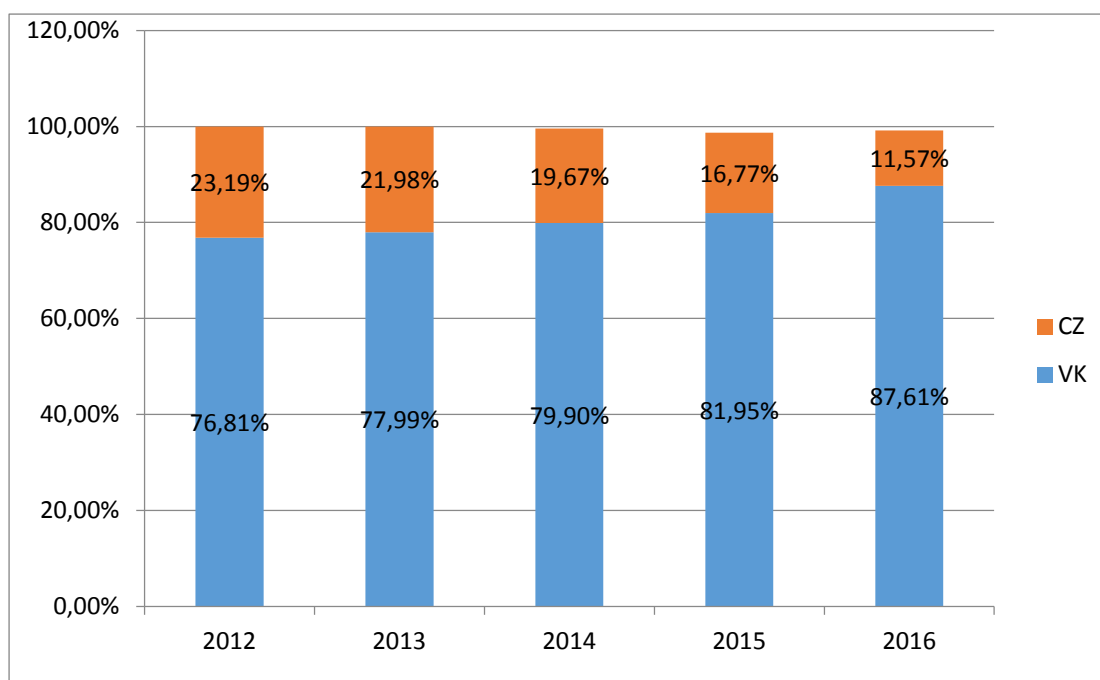
V průběhu sledovaného období dochází k růstu podílu Vlastního kapitálu na Celkových pasivech. Tento růst je dán položkami Výsledku hospodaření běžného účetního období a Výsledku hospodaření minulých let. Absolutní hodnoty položek Základní kapitál, Ážio či Fondy ze zisku se nemění, avšak s růstem Celkových aktiv jejich podíl klesá. Podíl Cizích zdrojů úměrně klesá růstu Vlastního kapitálu. Podnik neeviduje žádné Dlouhodobé závazky ani Rezervy. Krátkodobé závazky z obchodních vztahů rostly až do roku 2015, avšak v roce následujícím došlo k poklesu z 6% na necelá 3%. Další významné změny nastaly v Závazcích ke společníkům, jelikož bylo splaceno více jak 70% tohoto závazku. Časové rozlišení tvoří pouze zanedbatelný podíl na Celkových pasivech společnosti.

Tabulka č. 13: Vertikální analýza pasiv

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti)

	2012	2013	2014	2015	2016
VK	76,81%	77,99%	79,90%	81,95%	87,61%
ZK	0,73%	0,66%	0,59%	0,55%	0,45%

Ážio	9,88%	8,98%	8,08%	7,47%	6,11%
Fondy ze zisku	0,07%	0,07%	0,06%	0,05%	0,04%
VH min let	61,77%	60,09%	61,45%	65,84%	60,40%
VH BÚO	4,36%	8,20%	9,72%	8,03%	20,60%
CZ	23,19%	21,98%	19,67%	16,77%	11,57%
Rezervy	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Dl. Závazky	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Kr. závazky	23,19%	21,98%	19,67%	16,77%	11,57%
Časové rozlišení	0,00%	0,03%	0,43%	1,28%	0,82%



Graf č. 9: Vertikální analýza pasiv

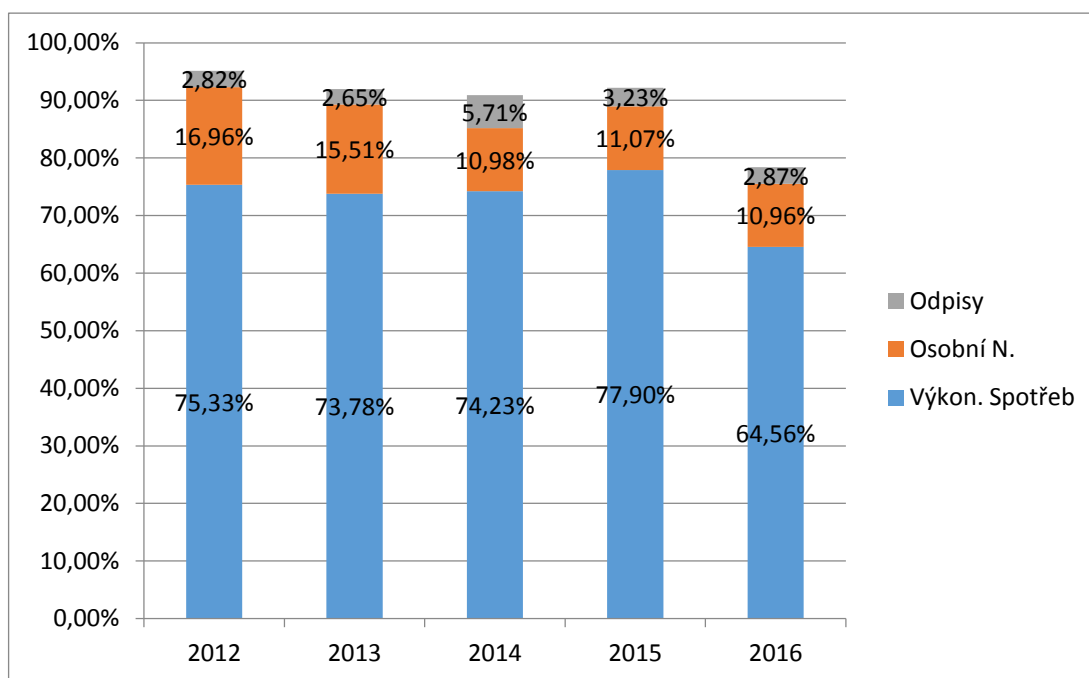
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti)

Jako základna pro výpočet vertikální analýzy společnosti REX je vybrána položka tržby z vlastních výrobků a služeb. Veškeré příjmy z ekonomické činnosti podniku jsou dány Tržbami z vlastních výrobků a služeb. Výkonová spotřeba má po čtyři roky téměř konstantní hodnotu 75%, avšak v posledním roce došlo ke snížení o více jak 13%. Podíl Osobních nákladů klesá po celé období. Položka Úpravy hodnot z provozní oblasti se drží stabilně okolo 3%, až na rok 2014, kde došlo k mimořádnému odpisu nedobytných pohledávek z obchodních vztahů. Ostatní položky z provozní činnosti tvoří pouze zanedbatelnou hodnotu na podílu z celkových tržeb. Provozní výsledek hospodaření, neboli EBIT se pohybuje okolo 7%, avšak v roce 2016 došlo k nárůstu na více jak 20%. Tato změna je dána poklesem Výkonové spotřeby. Finanční výsledek hospodaření dosahuje hodnot do 1% a je po většinu období záporný. Podíl VH po zdanění až na rok 2015 neustále roste, a to z hodnoty 3,62% v roce 2012 až na hodnotu 16,2% v roce 2016.

Tabulka č. 14: Vertikální analýza výkazu zisků a ztráty

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti)

	2012	2013	2014	2015	2016
T za zboží	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
T z vlast. výrobků a služeb	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Výkonová spotřeba	75,33%	73,78%	74,23%	77,90%	64,56%
Osobní N	16,96%	15,51%	10,98%	11,07%	10,96%
Odpisy	2,82%	2,65%	5,71%	3,23%	2,87%
Ostatní provozní V	0,79%	0,22%	0,20%	0,22%	0,53%
Ostatní provozní N	0,59%	0,50%	0,48%	0,51%	1,71%
EBIT	5,08%	7,79%	8,80%	7,52%	20,42%
Fin VH	-0,59%	0,09%	-0,14%	-0,52%	-0,29%
VH po zdanění	3,62%	6,36%	6,95%	5,64%	16,20%
Převod podílu	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
EAT	3,62%	6,36%	6,95%	5,64%	16,20%
Čistý obrat za Úč. obd.	101,33%	100,99%	100,35%	100,26%	100,57%



Graf č. 10: Vertikální analýza výkazů zisků a ztráty

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti)

3.5.2 Poměrové ukazatele

Výpočet poměrových ukazatelů byl proveden z povinných účetních výkazů, konkrétně z rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Do této velké skupiny patří ukazatele rentability, likvidity a zadluženosti. Některé následující ukazatele byly dle dostupnosti zdrojů porovnány s odvětvovým průměrem.

Ukazatele rentability

V této kapitole byly analyzovány ukazatele rentability. Vybrané ukazatele byly také srovnány s odvětvovými průměry, aby bylo možné porovnat analyzovaný podnik s konkurenčními subjekty v odvětví.

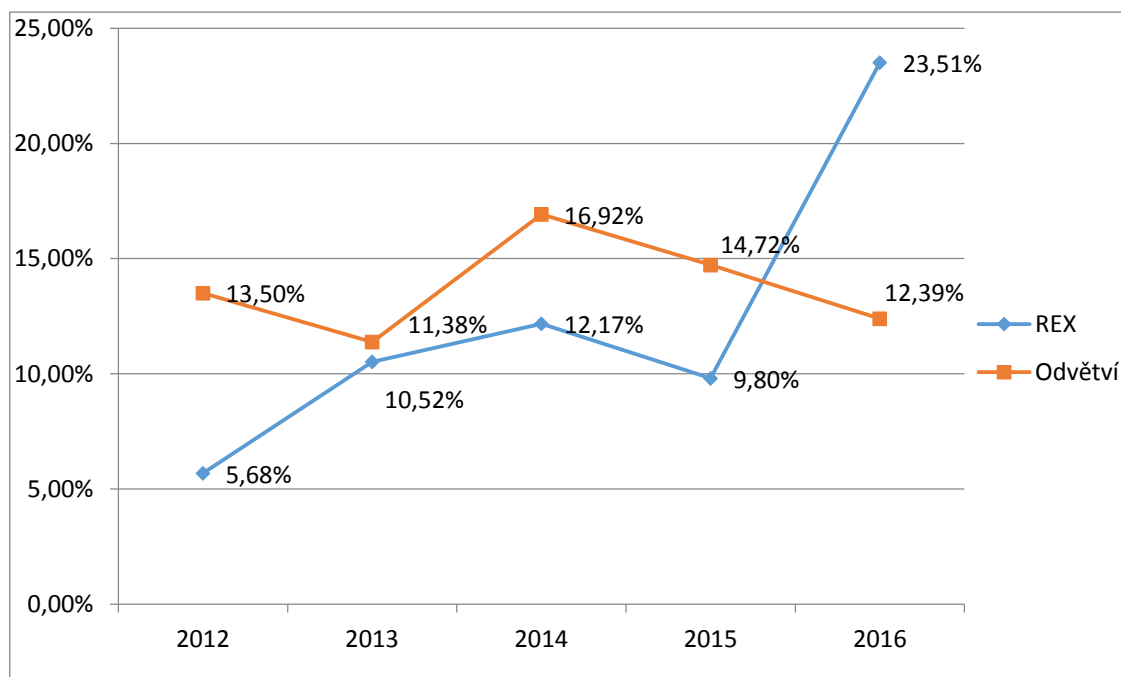
ROE

Rentabilita vlastního kapitálu nedosahuje kromě posledního sledovaného roku průměrných odvětvových hodnot.

Tabulka č. 15: ROE

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti; Analytické materiály, 2018)

	2012	2013	2014	2015	2016
REX	5,68%	10,52%	12,17%	9,80%	23,51%
Odvětví	13,5%	11,38%	16,92%	14,72%	12,39%



Graf č. 11: ROE

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti; Analytické materiály, 2018)

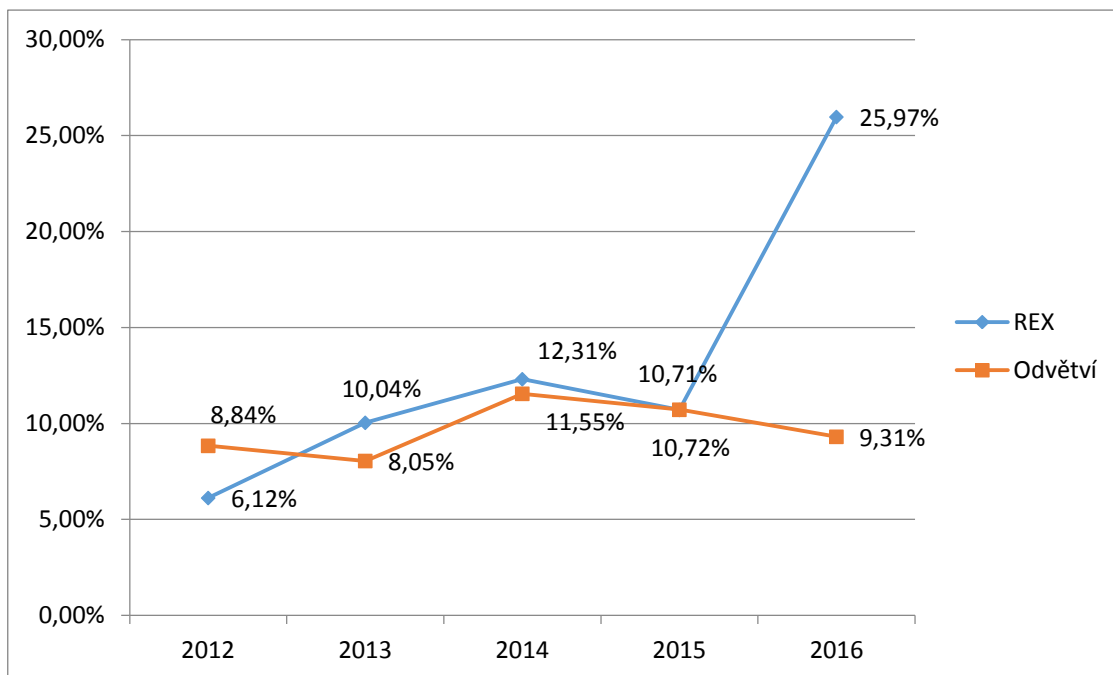
ROA

Ukazatel míry zhodnocení aktiv by měl obecně dosahovat alespoň 5%. Pouze v prvním roce podnik nedosahuje odvětvového průměru, v letech následujících jej převyšuje. V posledním roce téměř trojnásobně, a to z důvodu vysokého Provozního výsledku hospodaření.

Tabulka č. 16: ROA

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti; Analytické materiály, 2018)

	2012	2013	2014	2015	2016
REX	6,12%	10,04%	12,31%	10,71%	25,97%
Odvětví	8,84%	8,05%	11,55%	10,72%	9,31%



Graf č. 12: ROA

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti; Analytické materiály, 2018)

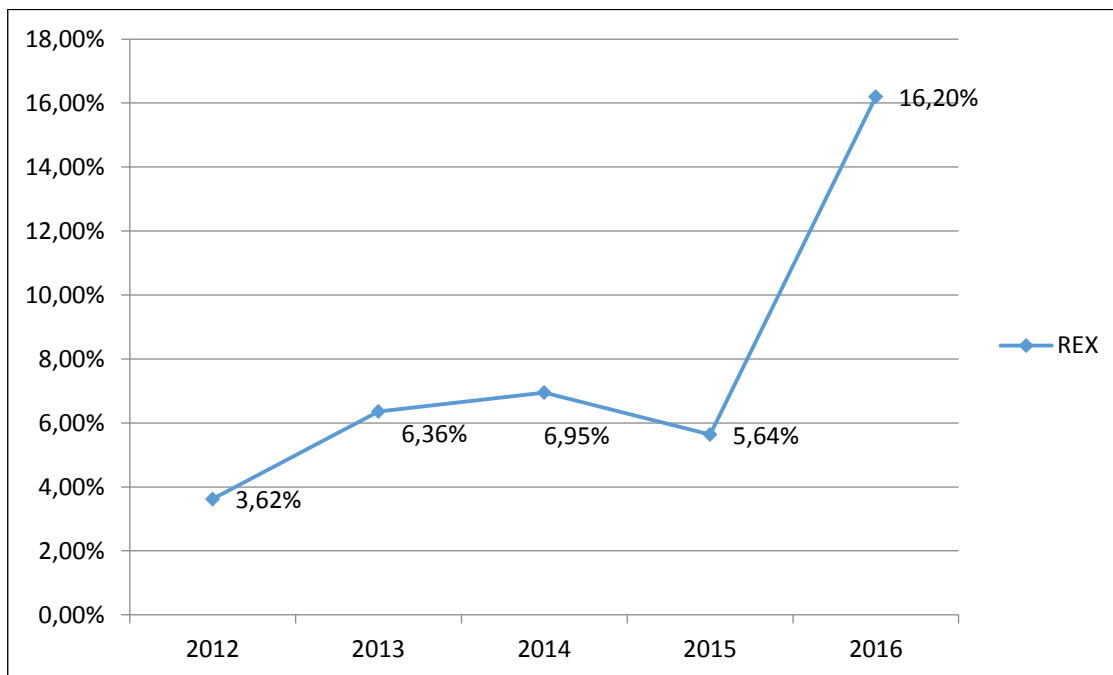
ROS

Stejně jako všechny předchozí ukazatele rentability, i tento ukazatel roste, kromě roku 2015, kdy došlo k mírnému poklesu. V posledním roce došlo k nárůstu kvůli vysoké hodnotě EAT.

Tabulka č. 17: ROS

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti)

	2012	2013	2014	2015	2016
REX	3,62%	6,36%	6,95%	5,64%	16,2%



Graf č. 13: ROS

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti)

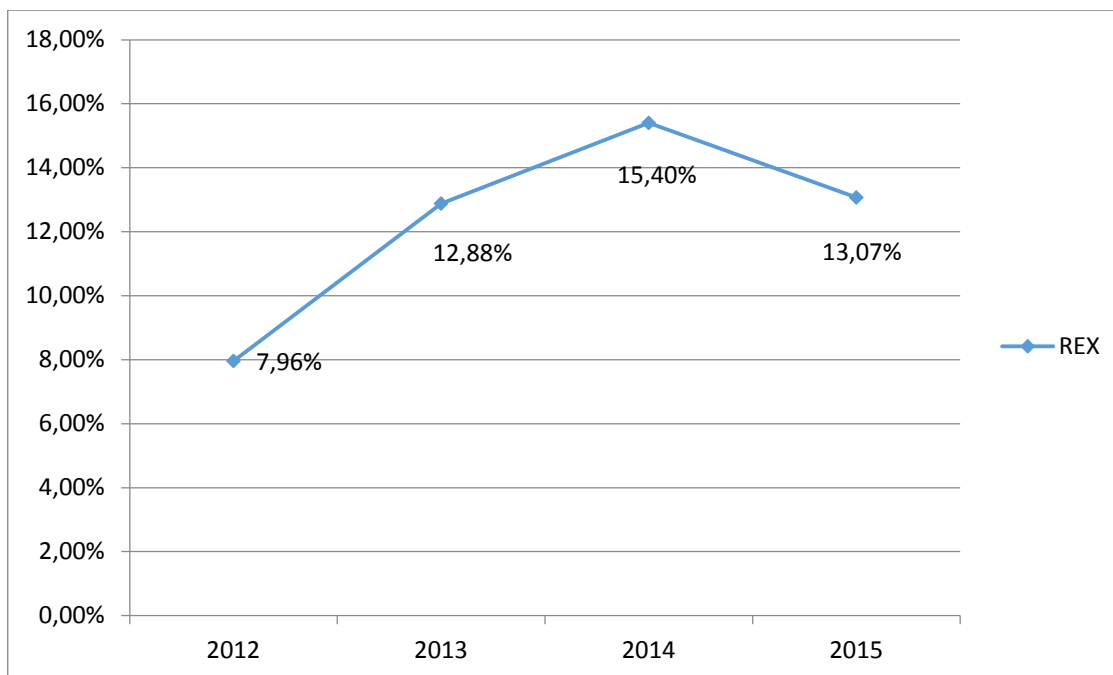
ROCE

Ukazatel ROCE udává výnosnost dlouhodobých zdrojů neboli rentabilitu investovaného kapitálu. Vzhledem k situaci, že podnik neviduje žádné dlouhodobé úvěry, bude hodnota podobná, jako u ROE. Rozdíl je pouze v použití EBIT v případě tohoto ukazatele a EATu v případě ROE.

Tabulka č. 18: ROCE

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti)

	2012	2013	2014	2015	2016
REX	7,96%	12,88%	15,4%	13,07%	26,18%



Graf č. 14: ROCE

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti)

3.5.3 Ukazatele likvidity

Pomocí ukazatelů likvidity zjistíme finanční stabilitu podniku. Pokud by byl podnik trvale nelikvidní, nacházel by se v platební neschopnosti. Naopak vysoká míra likvidity snižuje výnosnost společnosti.

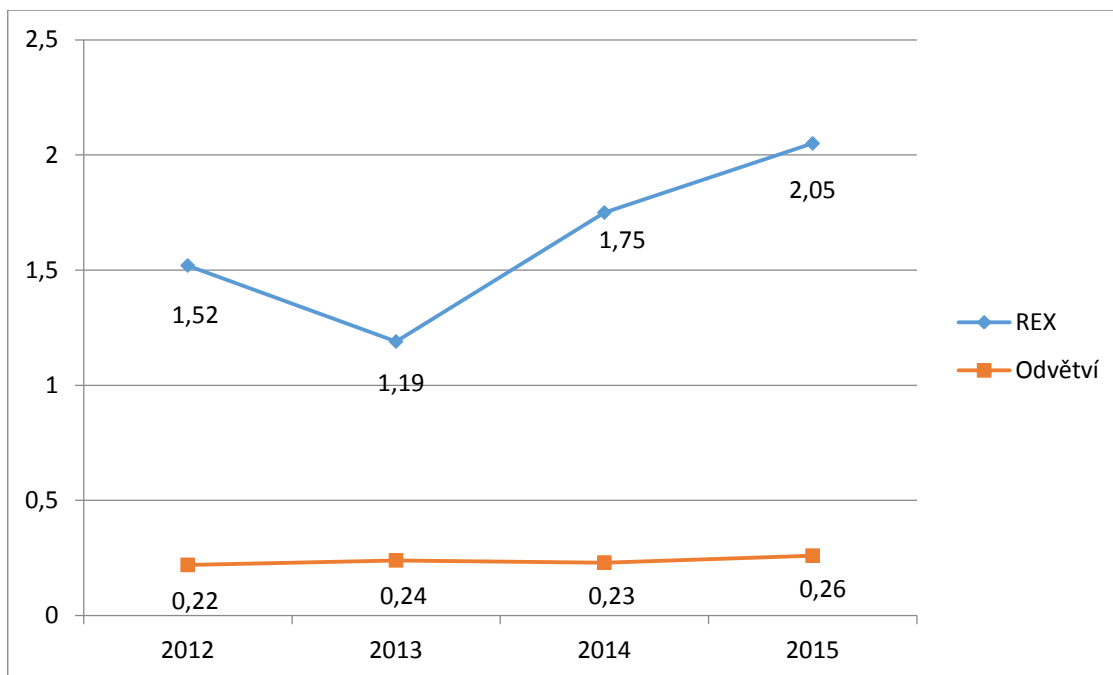
Okamžitá likvidita

Z tabulky je patrné, že společnost REX s.r.o. drží nadměrné množství aktiv v podobě hotovostních peněz či peněz na účtech v bankách. Poslední rok hodnota přesáhla doporučené hodnoty více jak 4x.

Tabulka č. 19: Okamžitá likvidita

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti, Analytické materiály, 2018)

	2012	2013	2014	2015	2016
REX	1,52	1,19	1,75	2,05	4,57
Odvětví	0,22	0,24	0,23	0,26	0,26



Graf č. 15: Okamžitá likvidita

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti, Analytické materiály, 2018)

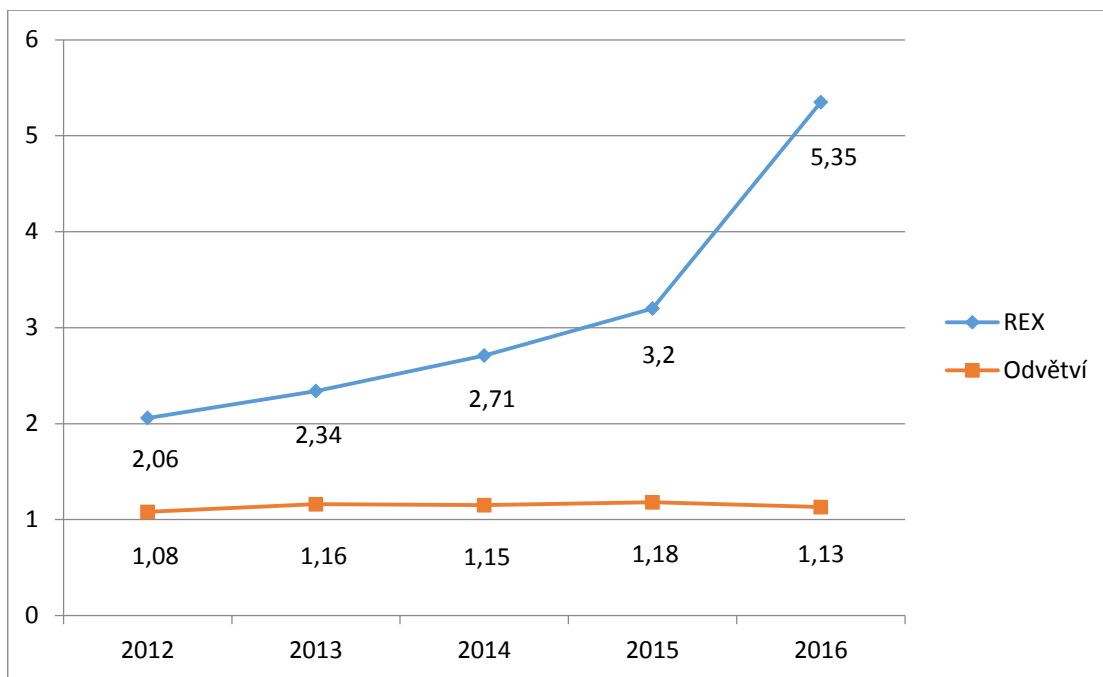
Pohotová likvidita

Ukazatel pohotové likvidity vykazuje růst ve sledovaném období. Její hodnoty jsou příliš vysoké již od jeho počátku, což je dáno vysokou hodnotou Peněžních prostředků. V posledním roce navíc došlo ke snížení krátkodobých pohledávek, což umocnilo nárůst hodnoty ukazatele.

Tabulka č. 20: Pohotová likvidita

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti, Analytické materiály, 2018)

	2012	2013	2014	2015	2016
REX	2,06	2,34	2,71	3,20	5,35
Odvětví	1,08	1,16	1,15	1,18	1,13



Graf č. 16: Pohotová likvidita

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti, Analytické materiály, 2018)

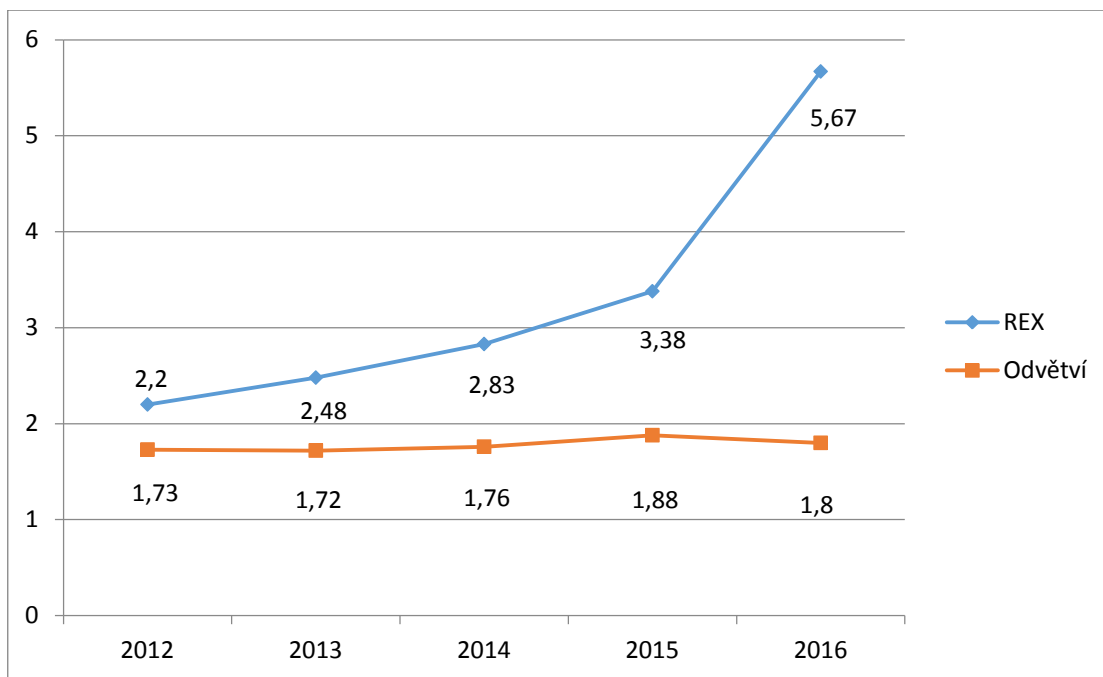
Běžná likvidita

Hodnoty tohoto ukazatele jsou nadměru vysoké, stejně jako u předchozích ukazatelů likvidity. Rozhodujícím faktorem je výše Peněžních prostředků, jež v posledním roce dosahuje více jak 50 % Celkových aktiv.

Tabulka č. 21: Běžná likvidita

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti, Analytické materiály, 2018)

	2012	2013	2014	2015	2016
REX	2,2	2,48	2,83	3,38	5,67
Odvětví	1,73	1,72	1,76	1,88	1,8



Graf č. 17: Běžná likvidita

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti, Analytické materiály, 2018)

3.5.4 Ukazatele aktivity

Pomocí následujících ukazatelů bylo zjištěno, jak je podnik schopen efektivně využívat investovaný kapitál do konkrétních druhů aktiv a pasiv.

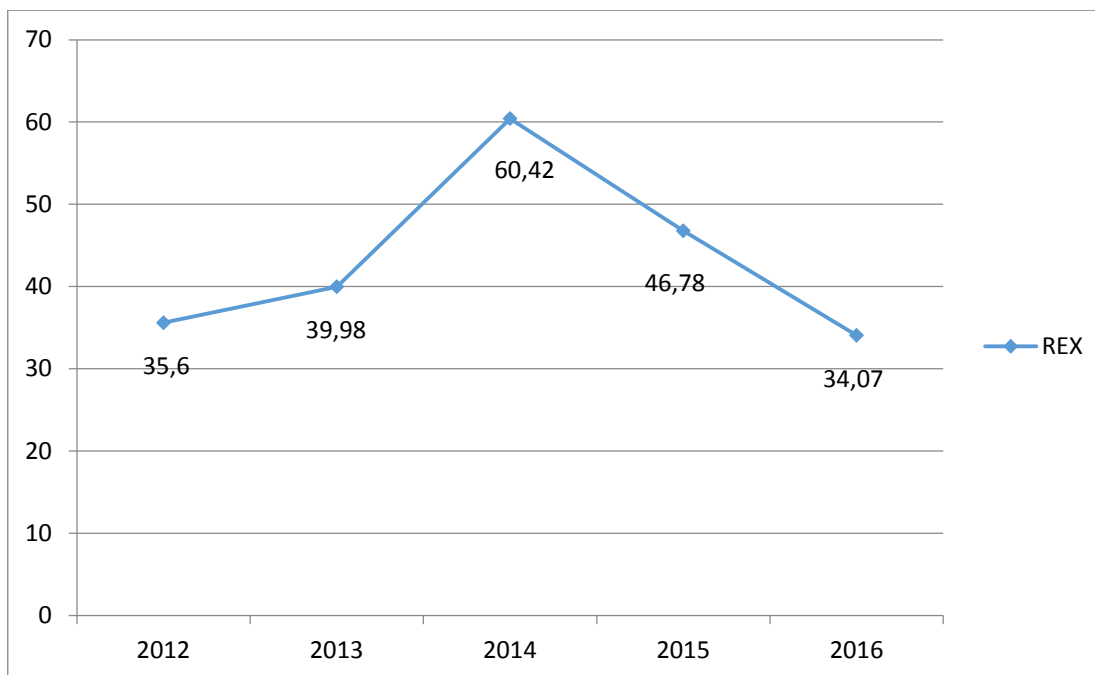
Obrat zásob

Tento ukazatel nás informuje o tom, kolikrát se obrátí naše zásoby během jednoho roku. Čím je tato hodnota nižší, tím lépe pro podnik, protože nedochází k držení nadbytečných zásob, ve kterých jsou vázané prostředky.

Tabulka č. 22: Obrat zásob

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti)

	2012	2013	2014	2015	2016
REX	35,60	39,98	60,42	46,78	34,07



Graf č. 18: Obrat zásob

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti)

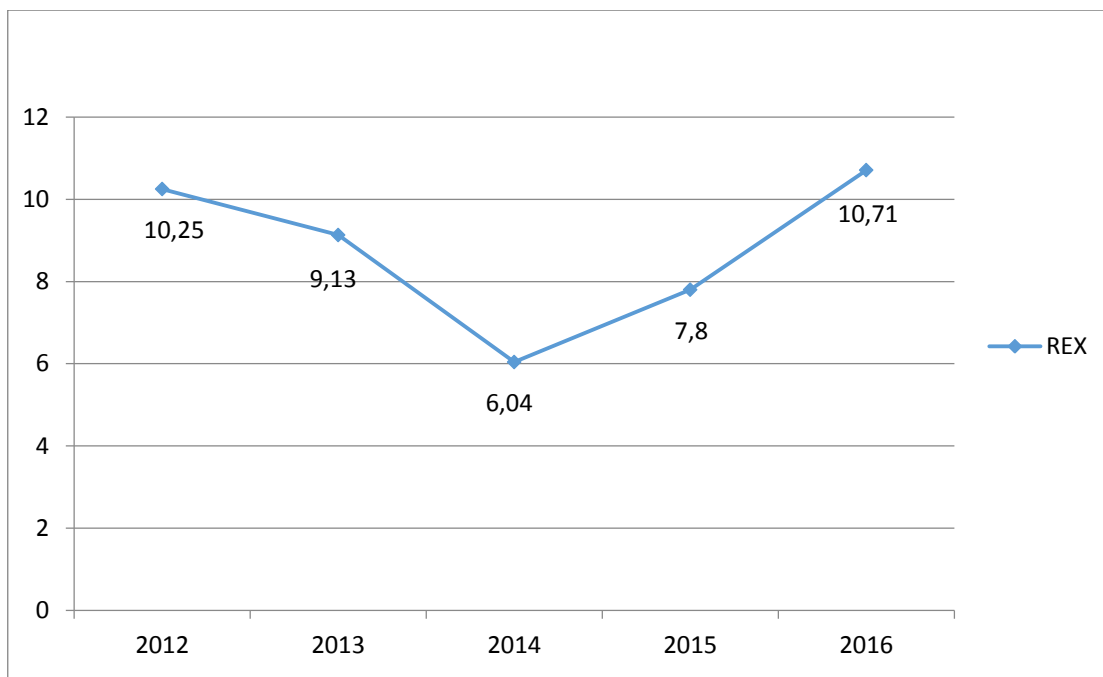
Doba obratu zásob

Ukazatel doby obratu zásob říká, kolik dní jsou zásoby uloženy v podniku, než dojde k jejich zpracování. Z uvedené tabulky lze vyčíst, že podnik drží svoje zásoby v průměru necelých jedenáct dní.

Tabulka č. 23: Doba obratu zásob

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti)

	2012	2013	2014	2015	2016
Počet dní	10,25	9,13	6,04	7,80	10,71



Graf č. 19: Doba obratu zásob

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti)

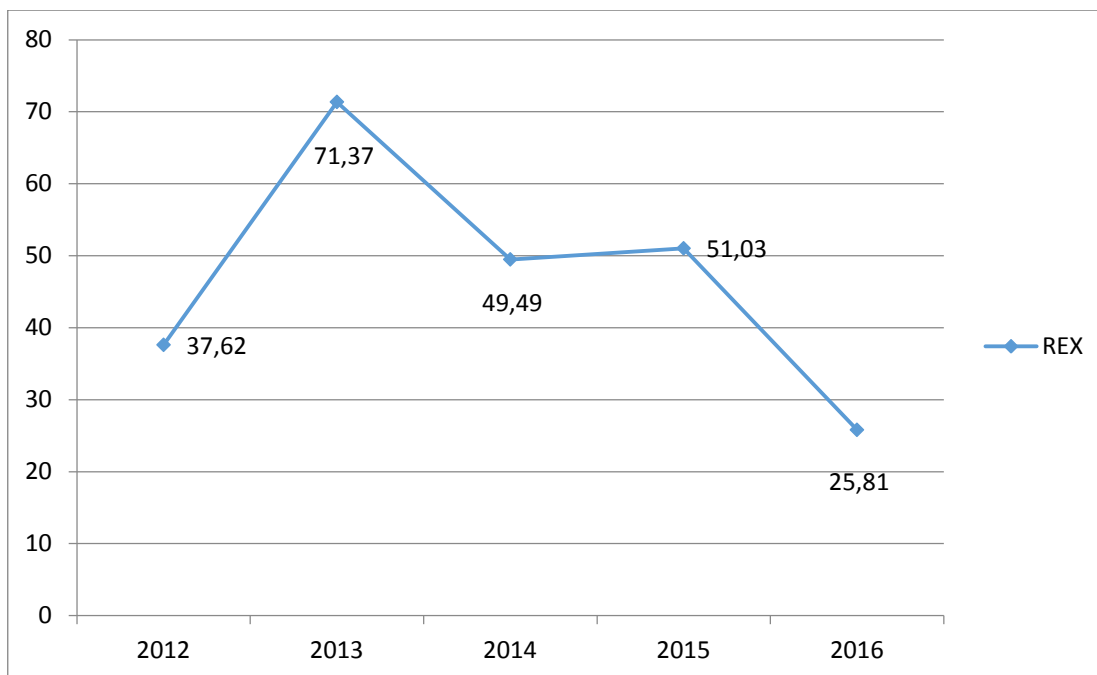
Doba obratu pohledávek

Neboli doba splatnosti vystavených faktur odběrateli. Podnik by se měl snažit, aby tato hodnota byla nižší než doba obratu závazků, abychom využili bezplatných úvěru odběratelů.

Tabulka č. 24: Doba obratu pohledávek

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti)

	2012	2013	2014	2015	2016
REX	37,62	71,37	49,49	51,03	25,81



Graf č. 20: Doba obratu pohledávek

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti)

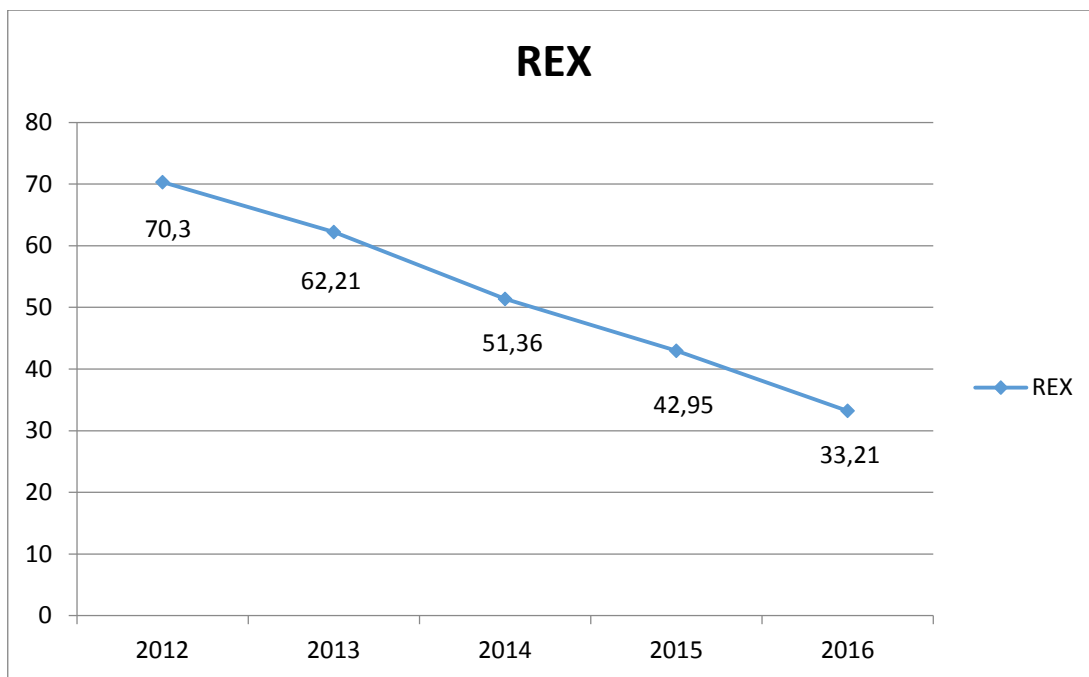
Doba obratu závazků

Podnik se snaží o prodloužení této doby oproti předchozímu ukazateli. Při porovnání tabulek zjistíme, že se to ne vždy daří, avšak díky vysoké hodnotě peněžních prostředků na účtu, podnik nemá problém s volnými prostředky k zaplacení dodavatelům.

Tabulka č. 25: Doba obratu závazků

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti)

	2012	2013	2014	2015	2016
REX	70,30	62,21	51,36	42,95	33,21



Graf č. 21: Doba obratu závazků

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti)

Obrat celkových aktiv

Hodnota ukazatele obratu celkových aktiv roste od počátku analyzovaného období až do roku 2015. V roce 2016 nastal propad, a to z důvodu vysoké hodnoty peněžních prostředků, které nejsou účelně využívány. I tak se ale jedná o hodnoty převyšující průměr v odvětví. Ukazatel nás informuje o tom, kolik každá koruna, jež byla vložena do aktiv společnosti, vyprodukuje tržeb, tedy jak efektivní je využívání zdrojů.

Tabulka č. 26: Obrat celkových aktiv

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti, Analytické materiály, 2018)

	2012	2013	2014	2015	2016
REX	1,20	1,29	1,4	1,42	1,27
Odvětví	1,17	1,17	1,18	1,12	1,13

3.5.5 Ukazatele zadluženosti

Pro zjištění míry zadluženosti podniku budou využity následující ukazatele zadluženosti. Koeficient samofinancování bude porovnán s odvětvovým průměrem pro srovnání naší společnosti s ostatními.

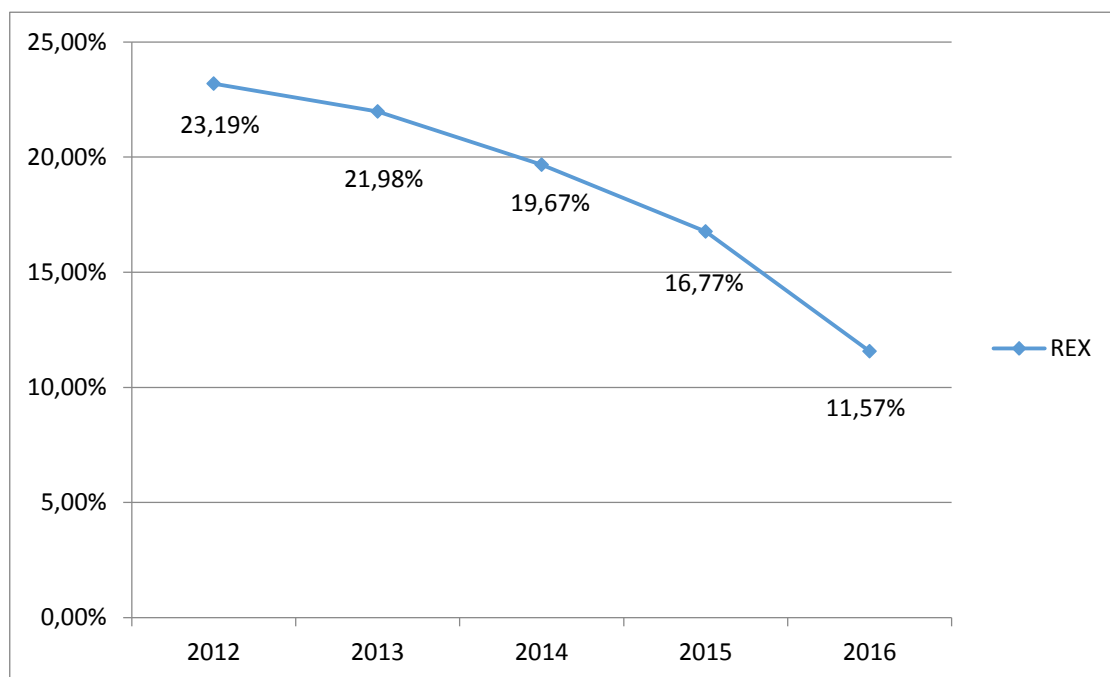
Ukazatel věřitelského rizika (debt ratio)

U hodnot věřitelského rizika pozorujeme klesající trend, za pět let se hodnota zmenšila o polovinu. Riziko pro věřitele je u společnosti REX s.r.o. velice nízké. Tento ukazatel nás informuje o celkovém zadlužení podniku a spolu s koeficientem samofinancování by měl činit cca 100%.

Tabulka č. 27: Ukazatel věřitelského rizika

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti)

	2012	2013	2014	2015	2016
REX	23,19%	21,98%	19,67%	16,77%	11,57%



Graf č. 22: Ukazatel věřitelského rizika

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti)

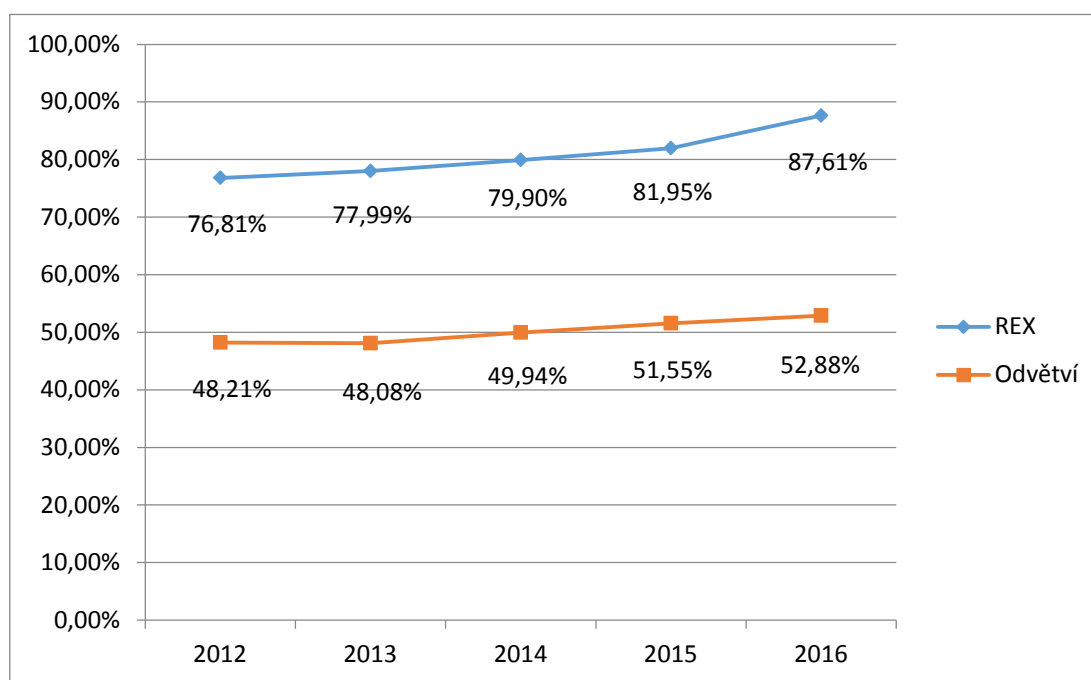
Koeficient samofinancování (equity ratio)

Ukazatel koeficientu samofinancování roste oproti poklesu ukazatele celkové zadluženosti. Hodnota samofinancování je na úrovni téměř 90% vysoká a její výskyt je v podnikatelském prostředí nevšední.

Tabulka č. 28: Koeficient samofinancování

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti, Analytické materiály, 2018)

	2012	2013	2014	2015	2016
REX	76,81%	77,99%	79,90%	81,95%	87,61%
Odvětví	48,21%	48,08%	49,94%	51,55%	52,88%



Graf č. 23: Koeficient samofinancování

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti, Analytické materiály, 2018)

Ukazatel úrokového krytí (interest coverage)

Vzhledem k situaci, že podnik neviduje žádné bankovní úvěry, ukazatel nelze vypočítat.

Tabulka č. 29: Ukazatel úrokového krytí

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti)

2012	2013	2014	2015	2016
Nečerpá úvěry = nemá nákladové úroky				

3.5.6 Králíčkův Quicktest

Tento test je postaven na čtyřech rovnicích, díky kterým je podnik zhodnocen. První dvě rovnice hodnotí finanční stabilitu, zbylé dvě výnosovou situaci podniku. Výpočty vycházejí z veřejně dostupných údajů.

V následující tabulce jsou uvedeny vypočítané rovnice. Těmto výsledkům budou přiřazeny body od 0 do 4 dle stupnice uvedené v analytické části práce, přičemž 4 body ukazují nejlepší stav. Výsledný stav podniku je dán součtem bodů za finanční a výnosovou část a následné dělení dvěma.

Tabulka č. 30: Výsledné hodnoty rovnic Králíčkovy Quicktestu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti)

	2013	2014	2015	2016
R1	0,78	0,80	0,82	0,88
R2	0,71	-1,36	-8,77	-1,64
R3	0,10	0,12	0,11	0,26
R4	-0,05	0,08	0,01	0,20

Tabulka č. 31: Bodové ohodnocení Králíčkovy Quicktestu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti)

	2013	2014	2015	2016
R1	4	4	4	4
R2	0	0	0	0
FS = (R1+R2) / 2	2	2	2	2
R3	2	3	2	4
R4	0	2	4	4
VS = (R3+R4) / 2	1	2,5	3	4
(FS + VS) / 2	1,5	2,25	2,5	3

Shrnutí Králíčkovy Quicktestu

Ukazatel finanční stability (FS) je významně ovlivněn pojetím autorky Růčkové, která pro výsledek druhé rovnice uvádí opačné výsledkové hodnoty, jako někteří jiní autoři. Díky specifické situaci v našem podniku je výsledná známka v této oblasti pouze dvě, zatímco u jiných autorů by podnik dosáhl plného počtu za celou oblast finanční stability. Důvodem je, že nejsou evidovány žádné dlouhodobé cizí zdroje, pouze krátkodobé a celková hodnota cizích zdrojů je nižší než finanční prostředky. Díky této situaci je výsledek záporný a počet bodů z druhé rovnice automaticky nula. Výsledné bodové ohodnocení finanční stability jsou pouze 2 body v každém roce.

Výnosová situace se od roku 2013 významně zlepšuje. Pokud nezohledníme rok 2016, rentabilita celkových aktiv se téměř nezměnila, avšak velké pozitivní změny nastaly ve čtvrté rovnici. Výkony rostly několikanásobně rychleji než provozní cash flow.

Dle celkového hodnocení podnik patří ve všech letech do šedé zóny, která je v hodnotách 1 – 3. Avšak tento stav je zapříčiněn interpretací druhé rovnice, jak již bylo zmíněno dříve. I tak ale výsledek testu podtrhuje zbylou část finanční analýzy, kde byl zjištěn trend výrazného zlepšení finanční situace podniku za zkoumané období.

3.6 SWOT analýza

Tato analýza vychází z již vypracovaných analýz, které se zabývají vnitřním a vnějším prostředním podniku. Pro zjištění vnitřních vlivů na podnik byla provedena finanční analýza a 7S. Vnější faktory byly analyzovány pomocí analýzy SLEPTE a Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. Výsledkem provedených analýz je souhrn silných a slabých stránek a také příležitostí či hrozeb pro podnik.

3.6.1 Silné stránky

- dlouholetá praxe,
- individuální přístup k zákazníkům,
- spolupráce s velkými stavebními společnostmi,
- možnost individuálního řešení projektu,
- kvalita produktů,
- mezinárodní působení,
- krátké termíny vyhotovení,
- finanční stabilita - samofinancování,
- široké portfolio výrobků,
- přijatelná cena,
- eshop,
- showroom,
- tradiční materiály,
- recyklovatelnost materiálů.

3.6.2 Slabé stránky

- nedostatek pracovníků pro provedení montáží,
- odměňování a benefity zaměstnanců,
- nespolečenská spolupráce s městskými architekty,
- nespolečenská spolupráce s restaurátory,
- nevyužívání zajištění proti kurzovému riziku.

3.6.3 Příležitosti

- nové trhy,
- spolupráce s městskými architekty,
- spolupráce s restaurátory,
- rozšíření kvalifikace zaměstnanců,
- sjednocení kvalifikací zaměstnanců,
- investice do nemovitostí,
- investice do moderních technologií,
- investice do drahých kovů.

3.6.4 Hrozby

- odchod kvalifikovaných zaměstnanců,
- pokles poptávky,
- ekonomická recese,
- zpřísnění legislativy pro obor podniku Evropskou Unií,
- zpřísnění legislativy pro obor podniku Českou republikou,
- navýšení daňových sazeb,
- silný růst české koruny vůči EURU,
- obchodní válka mezi velmocemi,
- zdražení materiálu,
- zavedení cel na významné komodity ze třetích zemí,
- nedostatek kvalifikovaných pracovníků,
- nízká vyjednávací síla vůči dodavatelům,
- nízká vyjednávací síla vůči odběratelům,
- velká konkurence v odvětví.

3.6.5 Vyhodnocení SWOT analýzy

Společnost REX s.r.o. se zaměřuje na strategii SO, tedy využívá svých silných stránek v konkurenčním boji a snaží se získat náskok před ostatními podniky v odvětví díky využití uvedených příležitostí.

Silné stránky charakterizují především firemní vize a cíl. Jedná se o vytvořené hodnoty během více jak čtvrtstoletí trvajícího působení na trhu. Výsledkem je nezádlužený podnik s dobrým renomé.

V příležitostech nalezneme snahu o průnik na nové trhy, jež jsou poměrně vzdáleny České republice, neboť se jedná o Blízký Východ. Spolupráce s městskými architekty a restaurátory již na nějaké úrovni probíhá, ale posílení této spolupráce by mohlo pomoci přinést další zajímavé produkty na trh. Pokud se jedná o rozšíření a sjednocení kvalifikací zaměstnanců, cílem je, aby zaměstnanci byly schopni provést jakoukoli část výrobního procesu. Investice podniku bych zařadil mezi nejvýznamnější příležitosti z důvodu velkého množství nevyužívaných peněžních prostředků.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Poslední část diplomové práce zahrnuje vlastní návrhy, jež by mohly vést ke zlepšení zjištěného stavu. Uvedené návrhy vycházejí z provedených analýz, které se zabývaly vnitřním i vnějším prostředím firmy.

Díky SWOT analýze došlo k získání přehledu o silných a slabých stránkách podniku, ale také o příležitostech či hrozbách. Vzhledem k dobré finanční situaci podniku budou návrhy orientovány na využití příležitostí pro další rozvoj či udržení stability podniku a odstranění slabých stránek.

4.1 Návrhy na využití příležitostí a eliminaci slabých stránek

Mezi návrhy, vycházející z příležitostí, patří především investice, jelikož podnik eviduje vysokou hodnotu peněžních prostředků, které zůstávají nevyužity, a díky inflaci se jejich reálná hodnota neustále snižuje. V rámci zachování finanční stability podniku bude ve finančních prostředcích ponechána hodnota alespoň tří měsíčních průměrných tržeb. Tržby v roce 2016 činily cca 28 000 000 Kč, na investice bylo vyčleněno 4 000 000 – 4 500 000 Kč. V úvahu bylo vzato následujících pět návrhů:

- investice do nemovitostí,
- vstup do nového odvětví,
- investice do podniků v odlišném odvětví,
- sjednocení kvalifikací,
- zajištění proti kurzovému riziku.

4.1.1 Investice do nemovitostí

Investice do nemovitého majetku je jedna z nejméně rizikových možností, jak zhodnotit finanční prostředky. Na výběr je opravdu mnoho možností, jedná se například o průmyslové či administrativní stavby, ale také o byty či domy. Z hlediska velikosti volných prostředků byla zvolena investice do bytu v Brně. Aktuální situace na trhu s nemovitostmi tlačí na ceny bytů v Brně a okolí nahoru již od roku 2012, avšak výrazný propad se v blízké době nečeká. V následujících letech dojde ke zpomalení růstu cen, neboť podmínky pro získání hypoték se zhoršily. I kdyby došlo k poklesu

hodnoty bytu z důvodu hluboké ekonomické recese, za několik let bude tato hodnota opět stejná, pravděpodobně větší.

Byt Brno – Líšeň

Pro investici byl vybrán byt 3 + 1 o velikosti 78 m², který se nachází v městské části Brno – Líšeň, konkrétně ulice Kotlanova. Byty v centru města jsou neúměrně drahé pro důvod investice, a tak byla vybrána „okrajová“ městská část. Nemovitost se však nachází blízko autobusové i tramvajové zastávky MHD, dostupnost tedy není problém. Například cesta na Hlavní nádraží trvá necelých 20 minut. Jedná se o osmi podlažní panelovou stavbu, která prošla revitalizací. V rámci tohoto projektu došlo k výměně oken, zateplení domu, výměně stupaček a opravě střechy. Výhodou je umístění v prvním nadzemím podlaží a fakt, že nemá přímé sousedy, což eliminuje případné spory s nimi v rámci rušení nočního klidu atd.

Využití bytu by spočívalo v pronájmu zahraničním zaměstnancům, jež jsou zaměstnáni v podniku. Následné kalkulace budou počítány s obsazením pěti zaměstnanců na byt. Dva pokoje po dvou osobách, v nejmenším pokoji se počítá s jednou osobou. Nájemné by bylo strháváno z výplaty. Samozřejmostí je záloha proti zničení vybavení bytu. Jednou za měsíc by docházelo k prohlídce bytu, jestli nedošlo vážnému poškození vybavení či zanedbání úklidu. Pokud by došlo k odchodu těchto zaměstnanců nebo ztráty zájmu o tuto nabídku firmy pro své zaměstnance, byt by se pronajal např. studentům či jiným zájemcům. U studentů nastává problém přes letní měsíce, kdy by došlo k „výpadku“ příjmu z pronájmu, avšak tento problém je částečně kompenzován vyšší platbou nájemného během školního roku.

Nemovitost je nabízena s částečně vybavenou kuchyní a plně funkčním sociálním zařízením. Investice budou nutné v rámci celkového vybavení bytových prostor. Ceny jsou uvedeny včetně DPH, protože následný pronájem bude poskytnut osobám nepovinným k dani.

Tabulka č. 32: Kalkulace vybavení bytu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: IKEA, 2018)

Text	Částka celkem
Rám postele s roštem 5 ks	17 200,-
Úložný prostor pod postel 5 ks	7 250,-
Pěnová matrace 5 ks	7 950,-
Lůžkoviny 5 ks	3 735,-
Noční stolek 5 ks	4 495,-
Stolní lampa 5 ks	995,-
Šatní skříň 5 ks	6 450,-
Psací stůl 5 ks	4 995,-
Stolní lampa 5 ks	1 495,-
Stropní osvětlení 3 ks	2 260,-
Jídelní stůl 1 ks	999,-
Židle 10 ks	1 592,-
Stropní bodové světlo 1 ks	499,-
Pračka vrchem plněná 1 k	8 990,-
Podlaha laminátová 75 m ²	9 161,-
Dlažba 20 ks	980,-
Ostatní vybavení (nádobí, žárovky, atd.)	10 000,-
Zednické práce, vymalování atd.	20 000,-
Celková cena za vybavení	109 446,-

Tabulka č. 33: Celkové náklady na pořízení bytu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Prodej bytu 3+1, 2018)

Text	Částka
Vybavení bytu	109 446,-
Odměna realitní kanceláři (5% z prodejní ceny bytu)	200 860,- (166 000 + 34 860 DPH 21%)
Daň z nabytí nemovitosti (4% z prodejní ceny bytu)	132 800,-
Prodejní cena bytu	3 320 000,-
Pořizovací cena	3 763 106,-

Po provedení výše uvedených kalkulací byla zjištěna celková výše investice do bytu v Brně – Líšni. V investicích je uvedeno potřebné vybavení pokojů i společných prostor. Položka ostatní vybavení skrývá nádobí, příbory, žárovky a další potřebné drobné vybavení bytu. Zednické práce obsahují vymalování interiéru vč. malířských barev, uložení podlahy a další nezbytnosti. Vybavení interiéru vyjde na necelých 110 000,- Kč.

Odměna realitní kanceláři ve výši 200 860,- Kč vč. DPH 21% je nejnákladnější položkou mimo cenu bytu. Avšak využitím těchto služeb bude převod bytu na podnik bezproblémový a z hlediska finanční stránky také bezpečný, neboť je při převodu využíváno advokátní úschovy peněžních prostředků, dokud nedojde k převodu vlastnického práva. Dále je zde možnost usmlouvat snížení provize pro realitní kancelář, čímž by došlo ke snížení pořizovací ceny.

Daně související s pořízením bytové jednotky

Daň z nabytí nemovitých věcí ve výši 4% z prodejní ceny bytu platí od listopadu 2016 výhradně kupující, a tak tato částka navyšuje celkové náklady na investici.

Daň z nemovitých věcí se skládá ze dvou složek, a to: daň z pozemku a daň z bytové jednotky. Daň z pozemku se u bytů platí jako podíl na nezastavěné ploše pozemku, pokud však taková plocha existuje.

*daň = základ daně * sazba daně * koeficient * místní koeficient*

- základ daně – výměra v m² bez balkónu, lodžie či sklepu,
- sazba daně – koeficient 1,2 či 1,22 v případě, že k bytové jednotce náleží podíl na pozemku nebo také podíl na pozemku pod budovou,
- koeficient – pro město Brno je hodnota stanovena na 3,5,
- místní koeficient – město Brno nestanovilo místní koeficient, počítáme s hodnotou 1.

Nájemné

Měsíční náklady jsou odhadnuty na 5 000,- Kč. V této částce jsou zahrnuty veškeré energie a příspěvek do Fondu oprav, který činí 1 300,- Kč. Výše nájemného je stanovena na 4 000,- Kč bez energií na osobu. Cena byla zjištěna pomocí průzkumu trhu s pronájmem nemovitostí na největším českém portálu Sreality.cz. Výše záloh na energie vč. příspěvku do Fondu oprav činí 1 000,- Kč na osobu. Pokud by však došlo k překročení výše zaplacených energií, nájemníci budou muset tento rozdíl doplatit. Firma každý měsíc inkasuje od pěti nájemců celkem 20 000,- Kč z nájemného, které vstupuje do příjmu podniku. Dále firma inkasuje 5 000,- Kč měsíčně na energie, které budou vyúčtovány po uplynutí roku, a proběhne vyrovnání s nájemci dle reálné spotřeby.

Odpisy

Tento typ nemovitosti je zařazen dle přílohy číslo jedna, Zákona o dani z příjmu, do páté odpisové skupiny, jehož doba odpisování činí 30 let dle § 30, výše uvedeného zákona. Budou zvoleny zrychlené odpisy.

Tabulka č. 34: Plán daňových odpisů hmotného majetku

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Název majetku:	Byt Brno – Líšeň
Vstupní cena:	3 763 106,- Kč
Rok pořízení:	2018

Odpisová skupina:	5
Životnost:	30 let
Způsob odepisování:	Zrychlený
Vzorec pro výpočet odpisů:	1. rok = vstupní cena / 30 další roky = (zůstatková cena * 2) / (31 - počet odepsaných let)

Rok	Zůstatková cena	Roční odpis	Oprávký celkem
2018	3 637 669,- Kč	125 437,- Kč	125 437,- Kč
2019	3 395 157,- Kč	242 512,- Kč	367 949,- Kč
2020	3 161 008,- Kč	234 149,- Kč	602 098,- Kč
2021	2 935 221,- Kč	225 787,- Kč	827 885,- Kč
2022	2 717 797,- Kč	217 424,- Kč	1 045 309,- Kč
2023	2 508 735,- Kč	209 062,- Kč	1 254 371,- Kč
2024	2 308 036,- Kč	200 699,- Kč	1 455 070,- Kč
2025	2 115 699,- Kč	192 337,- Kč	1 647 407,- Kč
2026	1 931 725,- Kč	183 974,- Kč	1 831 381,- Kč
2027	1 756 113,- Kč	175 612,- Kč	2 006 993,- Kč
2028	1 588 864,- Kč	167 249,- Kč	2 174 242,- Kč
2029	1 429 977,- Kč	158 887,- Kč	2 333 129,- Kč
2030	1 279 453,- Kč	150 524,- Kč	2 483 653,- Kč
2031	1 137 291,- Kč	142 162,- Kč	2 625 815,- Kč
2032	1 003 492,- Kč	133 799,- Kč	2 759 614,- Kč
2033	878 055,- Kč	125 437,- Kč	2 885 051,- Kč
2034	760 981,- Kč	117 074,- Kč	3 002 125,- Kč

2035	652 269,- Kč	108 712,- Kč	3 110 837,- Kč
2036	551 919,- Kč	100 350,- Kč	3 211 187,- Kč
2037	459 932,- Kč	91 987,- Kč	3 303 174,- Kč
2038	376 308,- Kč	83 624,- Kč	3 386 798,- Kč
2039	301 046,- Kč	75 262,- Kč	3 462 060,- Kč
2040	234 146,- Kč	66 900,- Kč	3 528 960,- Kč
2041	175 609,- Kč	58 537,- Kč	3 587 497,- Kč
2042	125 435,- Kč	50 174,- Kč	3 637 671,- Kč
2043	83 623,- Kč	41 812,- Kč	3 679 483,- Kč
2044	50 173,- Kč	33 450,- Kč	3 712 933,- Kč
2045	25 086,- Kč	25 087,- Kč	3 738 020,- Kč
2046	8 362,- Kč	16 724,- Kč	3 754 744,- Kč
2047	0,- Kč	8 362,- Kč	3 763 106,- Kč

4.1.2 Vstup do nového odvětví

Další možností investice je vstup do nové oblasti podnikání, čímž by došlo k diverzifikaci podnikatelské činnosti. Mohlo by se jednat o moderní technologie v perspektivním odvětví, jako je např. recyklace, úprava a získávání vodních zdrojů, neboť v poslední době se často zmiňuje o nedostatku vody. Toto rozhodnutí by vyžadovalo zaměstnání expertů z dané oblasti a vytvoření nové společnosti s ručením omezeným. Vzhledem k tomu, že aktuálně zaměstnaní pracovníci nemají žádné zkušenosti s daným oborem, muselo by dojít k vytvoření celého systému řízení a k zaměstnání pracovníků od nejnižší úrovně až po vrcholové pracovníky. Aktuální situace na trhu práce není pro tento akt příliš vhodná, a tak je jisté, že personální obsazování by byl nelehký úkol.

Pokud by se podnik rozhodl využít tuto možnost, nejdříve by se muselo zvolit konkrétní odvětví, načež by měla být zpracována jeho analýza ziskovosti. Mezi ovlivňující faktory patří:

- počet stávajících společností v odvětví,
- vyjednávací síla dodavatelů (záleží na počtu a ekonomické síle subjektů),
- vyjednávací síla odběratelů (záleží na počtu a ekonomické síle subjektů),
- bariéry vstupu atd.

4.1.3 Investice do podniků v odlišném odvětví

Následující možností zhodnocení volných finančních prostředků je investice do společností, které již podnikají v oborech, jako je již dříve zmíněná recyklace a úprava vodních zdrojů. Vzhledem k vývoji globálního podnebí, voda bude v dalších letech stále více ceněna. Smyslem této investice není krátkodobé zhodnocení, ale perspektiva do budoucna. Možností investic je více.

První možností investice je např. nákup akcií vodárenských společností, jež se zabývají získáváním a úpravou vodních zdrojů na území České republiky. Druhou možností je částečně nebo zcela odkoupit nějakou menší firmu, která podniká ve vybraném odvětví. Tato možnost by ovšem vyžadovala její důkladnou analýzu, aby byl zjištěn její tržní potenciál. Koupený podnik by mohl být dočasně ztrátový, avšak musí pracovat na odstranění svých slabých stránek, aby se stal v budoucnu ziskovým. Třetí možností je investice do portfolia, které zahrnuje akcie podniků zabývajících se distribucí vody a technologiemi úpravy vody. Největším je Powershares Water Resources Portfolio, jehož cena akcie vzrostla od ledna 2016 z necelých 20 USD na 30,7 USD začátkem května 2018. Jedná se o portfolio společností převážně z USA a Velké Británie. Poslední, vcelku rizikovou možností je financování či spolufinancování výzkumu ve výzkumném středisku, např. na vysoké škole, kde se zabývají problematikou recyklace vody. Pokud by se výzkum zdařil, patent by mohl být využit pro vlastní výrobu zařízení, či prodán případným zájemcům. Podobně jako u předešlého návrhu, jedná se pouze o nastínění možných variant, neboť pro výpočet těchto investic by bylo nutné provést důkladné analýzy, které by přesáhly rozsah této diplomové práce.

4.1.4 Sjedení kvalifikací

Výrobní oddělení analyzované společnosti využívá při výkonu činnosti různé technologické postupy, na které jsou nutné kvalifikace. Mezi ty patří průkaz na

svařování či obsluha vysokozdvížného vozíku. Rozšířením těchto kvalifikací na všechny nebo většinu pracovníků výrobního oddělení by mohlo dojít k zefektivnění a zvýšení stability výrobního procesu, pokud by některý zaměstnanec byl z nějakého důvodu indisponován či opustil podnik. Zájem o zvýšení kvalifikace se předpokládá také od zaměstnanců, kteří by dosáhli vyššího stupně odbornosti.

Svářečský průkaz je doklad o úspěšném absolvování základního kurzu. Tento absolvent má oprávnění provádět jednoduché svářečské činnosti. Na svary, které vyžadují specifické požadavky na bezpečnost svařovaných konstrukcí a výrobků dle technických norem, je nutné získat Evropskou kvalifikaci.

Přibližné ceny svářečských certifikací:

- základní kurz 13 000 – 15 000,- Kč,
- kurz vč. svařování nerezí 18 000 – 20 000,- Kč,
- evropská kvalifikace 2 000,- Kč.

Vykládka materiálu z nákladních automobilů, převoz do skladu, transport ze skladu do výrobní haly, manipulace mezi stanovišti během výrobního procesu, vyvezení výrobků na sklad a následné naložení do nákladního automobilu. Toto je výčet činností, při kterých dochází k manipulaci s převážně těžkými břemeny, k čemuž je potřeba vysokozdvížný vozík. Tento stroj zastává velice důležitou roli ve výrobním procesu, a tak je nezbytné, aby jeho obsluhu bylo schopno provádět více zaměstnanců. Cena kurzu pro vysokozdvížný vozík s volantovým řízením a nosností do pěti tun se pohybuje okolo 6 000,- Kč.

Náklady na kvalifikace jsou dle §6, odstavec 9, Zákona o daních z příjmu č. 586/1992 Sb., daňově uznatelnými náklady, pokud se jedná o kvalifikace, jež souvisejí s předmětem podnikání firmy (Zákony pro lidi, 2018).

4.1.5 Zajištění proti kurzovému riziku

Společnost REX s.r.o. působí na mezinárodním trhu, a tak je vystavena kurzovnímu riziku. Obzvláště po ukončení intervencí ČNB dochází k posilování české koruny oproti EURU, což znevýhodňuje exportní činnost podniku. Na výběr je např. forward, opce či

dealingové smlouvy, díky kterým by podnik mohl eliminovat kurzovou ztrátu při obchodech se zahraničními subjekty.

Měnový forward

Forward obchod dává možnost nákupu i prodeje cizí měny dle kurzu, který se stanoví při uzavření obchodu, ale bude vypořádán až v budoucnu, nejčastěji do jednoho roku, avšak je možné se domluvit i na delším termínu. Forward může být sjednán s pevným nebo volitelným datem splatnosti, což umožňuje jeho uplatnění v časovém intervalu, např. do jednoho měsíce. Minimální hodnota forwardového kontraktu se pohybuje kolem 10 000 EUR dle instituce, která jej nabízí. V poslední době roste využívání forwardu, neboť rostou úrokové míry a také se očekává růst české koruny až pod hranici 25 CZK/EUR na konci roku 2018. Forwardový kurz je založen na úrokovém diferenciálu (poměr domácí úrokové míry a zahraniční úrokové míry), a tak změny úrokových sazeb hrají také svoji roli. Nevýhodou forwardu je ztráta možnosti vydělat na pohybu měnového kurzu, pokud by se vyvíjel opačným směrem, než proti kterému je zajištěn. Další nevýhodou je riziko, které podnik postupuje, neboť forward musí být realizován, i kdyby odběratel nezaplatal do termínu vypořádání kontraktu. Níže je uveden vzorec pro výpočet nákupního forwardu. Samotný výpočet výsledného forwardového kurzu je závislý na datech, jež jsou specifická pro každý obchod, a proto není vypočítán.

$$nFR_{A/B} = nSR_{A/B} * \frac{1 + nIR_A * t}{1 + pIR_B * t}$$

- $nFR_{A/B}$ = forwardový kurz měny A k měně B pro nákup,
- $nSR_{A/B}$ = spotový kurz měny A k měně B pro nákup,
- nIR_A = úroková sazba vkladu platná pro měnu A,
- pIR_B = úroková sazba vkladu platná pro měnu B,
- t = čas v letech, na který je kontrakt uzavřen,
(Mendel University in Brno).

Měnová opce

Měnová opce, podobně jako forwardový obchod, zajišťuje proti nepříznivému pohybu kurzu. Na rozdíl od forwardu klient nemusí opci využít, pokud by došlo například k pozitivnímu vývoji kurzu. Klient při sjednání musí zaplatit nevratnou opční prémie. Minimální hodnota kontraktu se opět mění dle instituce, avšak její výše dosahuje i 50 000 EUR. Celková náročnost měnových opcí a výše minimální hodnoty značí, že je pro náš podnik nevhodná.

Dealingová smlouva

Další možností je otevření účtu v cizí měně u banky, kde je veden podnikatelský účet a pokusit si sjednat uzavření tzv. Dealingové smlouvy. Tato smlouva na základě finančního objemu či časového horizontu zafixuje předem sjednaný směnný kurz a také poplatky, které si banka samozřejmě účtuje. Pro získání lepší vyjednávací pozice je zde také možnost uzavřít tyto smlouvy u více institucí a poté vyjednávat a smlouvat. V neposlední řadě se podnik může obrátit na nebankovní instituce, tzv. devizové společnosti, které mohou mít nižší poplatky jak banky a také výhodnější kurz.

Shrnutí problematiky zajištění proti kurzovému riziku

Základním faktorem při rozhodování se o využití zajištění proti kurzovému riziku je objem finančních prostředků. Pokud by podnik neevidoval zakázky se zahraničními subjekty významného objemu, využití zajištění by nemělo smysl nebo by ani nemohlo být z důvodu nízké hodnoty uzavřeno. Jestliže by měl podnik uzavřené kontrakty se zahraničními subjekty významného peněžního objemu, bylo by vhodné využít jeden z uvedených prostředků k zajištění proti kurzovému riziku. Při snaze o získání prostředku zajištění hraje roli také bonita podniku. V této oblasti by podnik REX s.r.o. neměl problém, jelikož uplatňuje způsob samofinancování.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo hodnocení ekonomické situace podnikatelského subjektu pomocí vybraných metod a následně navrnutí vlastních řešení pro zlepšení zjištěného stavu podniku. Společnost REX s.r.o. byla zkoumána pomocí analýz, jež se zabývají vnitřním i vnějším prostředím podniku.

Aby byl naplněn cíl práce, nejprve bylo nutné zpracovat teoretická východiska práce, ve kterých byly uvedeny základní pojmy a metody potřebné pro analyzování podnikatelského subjektu.

V analytické části byl nejdříve přestaven podnik REX s.r.o., a to jak z historického hlediska, tak i z hlediska charakteristiky ekonomické činnosti. Následovaly analýzy vnitřního prostředí, konkrétně metoda 7S a finanční analýza, která zahrnovala vybrané ukazatele, vhodné pro zjištění finanční situace podniku. Součástí této analýzy byl také Králíčkův Quicktest, který zakončil danou analýzu. Pro zjištění vnějších faktorů, kterým musí podnik čelit, byla vybrána analýza PESTLE a Porterův model pěti konkurenčních sil. Posledním bodem analytické části byla SWOT analýza, která shrnuje výše provedené analýzy v podobě silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb pro podnik. Pro potřeby diplomové práce byly využity účetní výkazy společnosti (rozvaha, výkaz zisku a ztráty) za období 2012 – 2016.

Na základě výsledků z analytické části a s přihlédnutím ke specifikům odvětví a konkrétní firmy vznikly návrhy pro zlepšení zjištěného stavu podniku či využití vhodných příležitostí pro pozitivní vývoj společnosti v budoucnu. Mezi návrhy patří investice, např. do nemovitosti. U tohoto návrhu byl zpracován výpočet pořizovací ceny, který obsahuje kupní cenu bytu, daň z nabytí nemovitosti a také nutné investice do vybavení a oprav. Další návrh se týkal sjednocení kvalifikací pro pracovníky výrobního oddělení, z důvodu stabilizace a zefektivnění výrobního procesu. V práci byly uvedeny orientační ceny jednotlivých kurzů. Závěrečným návrhem je zajištění se proti kurzovému riziku. Mezi nejvhodnější řešení patří dealingová smlouva či forward, pokud dojde ke splnění specifických podmínek, jež jsou v práci uvedeny.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-807-4002-243.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-802-4739-854.

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

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

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2010. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press. ISBN 978-802-5126-219.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2001. *Oceňování podniku*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9529-1.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER, 2013. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.

MAGRETTA, Joan, 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press. Knihovna světového managementu. ISBN 978-807-2612-512.

NÝVLTOVÁ, Romana, 2010. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy* [online]. Praha: Grada [cit. 2018-03-07]. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.
Dostupné z:
<https://books.google.cz/books?id=vbNaAgAAQBAJ&pg=PA167&dq#v=onepage&q&f=false>

- PETŘÍK, Tomáš, 2009. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. 2., výrazně rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3024-0.
- RAIS, Karel a Radek DOSKOČIL, 2007. *Risk management: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-802-1435-100.
- REŽŇÁKOVÁ, Mária, 2003. *Finanční management*. Vyd. 2. Brno: Zdeněk Novotný. ISBN 8021424877.
- RŮČKOVÁ, Petra, 2015. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Finanční řízení. ISBN 978-802-4755-342.
- RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ, 2012. *Finanční management*. Praha: Grada. Finance (Grada). ISBN 978-802-4740-478.
- SEDLÁČEK, Jaroslav, 2011. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 9788025133866.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1.
- SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2003. *Řízení rizik*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-0198-7.
- TICHÁ, Ivana a Jan HRON, 2002. *Strategické řízení*. Praha: Credit. ISBN 978-80-213-0922-7.
- VEBER, Jaromír, 2000. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1029-5.
- WAGNER, Jaroslav, 2009. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada. Prosperita firmy. ISBN 978-802-4729-244.
- Cílování inflace v ČR: Inflační cíle, 2018. ČNB [online]. Česká republika: ČNB [cit. 2018-04-04]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/cilovani.html
- IKEA [online], 2018. IKEA [cit. 2018-05-17]. Dostupné z: <https://www.ikea.com/cz/cs/>

Kurzy.cz [online], 2018. Česká republika: Kurzy.cz [cit. 2018-05-16]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/jednotny-kurz/2012/>

Programové prohlášení vlády, 2018. *Vláda České republiky* [online]. Česká republika: Vláda České republiky [cit. 2018-05-16]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/cz/jednani-vlady/programove-prohlaseni-vlady-162319/#Prumysl_a_obchod

Vláda České republiky [online], 2018. Česká republika: Vláda České republiky [cit. 2018-05-16]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/vlada/>

Iron ore prices from 2003 to 2017, 2018. The Statistics Portal [online]. The Statistics Portal [cit. 2018-05-16]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/282830/iron-ore-prices-since-2003/>

Mendel University in Brno [online], Česká republika: Mendel University in Brno [cit. 2018-05-10]. Dostupné z: https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=4610

Hlavní makroekonomické ukazatele, 2018. *Český statistický úřad* [online]. Česká republika: Český statistický úřad [cit. 2018-05-11]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr

Zákony pro lidi [online], 2018. Česká republika: Zákony pro lidi [cit. 2018-05-11]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/>

Počet cizinců v Česku loni poprvé přesáhl půlmilionovou hranici, 2018. *České noviny* [online]. Česká republika: ČTK [cit. 2018-05-10]. Dostupné z: <http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/pocet-cizincu-v-cesku-loni-poprve-presahl-pulmilionovou-hranici/1576910>

Vývoj mezd v Jihomoravském kraji, 2017. *Český statistický úřad* [online]. Česká republika: Český statistický úřad [cit. 2018-05-14]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/vyvoj-mezd-v-jihomoravskem-kraji>

Podíl nezaměstnaných osob v České republice podle krajů (stav k 31.12.), 2018. *Český statistický úřad* [online]. Česká republika: Ministerstvo práce a sociálních věcí [cit. 2018-05-14]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/74883721/32018118_0508.pdf/cb3f79a8-9c80-4e4c-a5d3-3aa5e06dbf31?version=1.1

Podíl nezaměstnaných osob v krajích k 30. 4. 2018, 2018. *Český statistický úřad* [online]. Česká republika: Český statistický úřad [cit. 2018-05-14]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xc/mapa-podil-kraje>

REX, s.r.o. [online], 2018. Česká republika: REX [cit. 2018-05-10]. Dostupné z: <http://www.rexsro.cz/>

Analytické materiály, 2018. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. Česká republika: Ministerstvo průmyslu a obchodu [cit. 2018-04-10]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/>

EUR euro, historie kurzů měn, 2018. *Kurzy.cz* [online]. Česká republika: ČNB [cit. 2018-04-10]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/historie/EUR-euro/>

USD americký dolar, historie kurzů měn, 2018. *Kurzy.cz* [online]. Česká republika: ČNB [cit. 2018-04-10]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/historie/USD-americky-dolar/>

Roční přehled podnikatelů a živností, 2018. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. Česká republika: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 26.1.2018 [cit. 2018-04-10]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/statisticke-udaje-o-podnikatelich/rocní-prehled-podnikatelu-a-zivnosti--222295/>

Ministerstvo financí České republiky [online], 2018. Česká republika: Ministerstvo financí České republiky [cit. 2018-04-10]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce>

Prodej bytu 3+1, 2018. *SReality.cz* [online]. Česká republika: Bidli holding [cit. 2018-05-12]. Dostupné z: <https://www.sreality.cz/detail/prodej/byt/3+1/brno-lisenkotlanova/4008993116#img=7&fullscreen=false>

CSR v ČR, ©2015. *Národní informační portál o CSR* [online]. Česká republika: Národní informační portál o CSR [cit. 2018-04-05]. Dostupné z: <http://narodniportal.cz/csr-v-cr/>

ŽIVĚLOVÁ, Iva, 2007. *Podnikové finance*. V Brně: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita. ISBN 978-80-7375-035-0.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: ROZVAHA (v tis. Kč)	I
Příloha č. 2: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (v tis. Kč)	IX

Příloha č. 1: ROZVAHA (v tis. Kč)

	2 012	2 013	2 014	2 015	2 016
t e x t	netto	netto	netto	netto	netto
AKTIVA CELKEM	13 772	15 158	16 844	18 209	22 269
A. Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0	0
B. Dlouhodobý majetek	6 686	6 586	7 384	7 723	7 462
B.I. Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
. B.I.1. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0	0
B.I.2. Ocenitelná práva	0	0	0	0	0
B.I.2.1. Software	0	0	0	0	0
B.I.2.2. Ostatní ocenitelná práva	0	0	0	0	0
. B.I.3. Goodwil	0	0	0	0	0
B.I.4. Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
B.I.5. Poskytnuté zálohy na dl.nehm.maj.a nedok.DNIM	0	0	0	0	0
B.I.5.1. Poskytnuté zálohy na dl. nehmotný majetek	0	0	0	0	0
B.I.5.2. Nedokončený dlouhodobý nehm.majetek	0	0	0	0	0
B.II. Dlouhodobý hmotný majetek	6 686	6 586	7 384	7 723	7 462
B.II.1. Pozemky a stavby	6 533	6 258	6 630	6 418	6 599
B.II.1.1. Pozemky	170	170	170	170	170

B.II.1.2. Stavby	6 363	6 089	6 460	6 248	6 429
B.II.2. Hmotné movité věci a jejich soubory	153	328	754	1 305	863
B.II.3. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	0	0
B.II.4. Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
B.II.4.1. Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0	0
B.II.4.2. Dospělá zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0	0
B.II.4.3. Jiný dlouhodobý hmotný majetek DHM	0	0	0	0	0
B.II.5. Poskytnuté zál. na DHIM a nedokončený DHIM	0	0	0	0	0
B.II.5.1. Poskytnuté zálohy na dlouh. hmotný majetek	0	0	0	0	0
B.II.5.2. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
B.III. Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
B.III.1. Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
B.III.2. Zápůjčky a úvěry-ovládaná nebo ovládající os.	0	0	0	0	0
B.III.3. Podíly - podstatný vliv	0	0	0	0	0
B.III.4. Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	0	0	0	0	0
B.III.5. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
B.III.6. Zápůjčky a úvěry - ostatní	0	0	0	0	0
B.III.7. Ostatní dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
B.III.7.1. Jiný dlouh. finanční majetek	0	0	0	0	0
B.III.7.2. Poskytnuté zál. na dl. finanční majetek	0	0	0	0	0
C. Oběžná aktiva	7 034	8 276	9 382	10 336	14 611

C.I. Zásoby	466	489	390	555	831
C.I.1. Materiál	466	489	390	555	831
C.I.2. Nedokončená výroba a polotovary	0	0	0	0	0
C.I.3. Výrobky a zboží	0	0	0	0	0
C.I.3.1. Výrobky	0	0	0	0	0
C.I.3.2. Zboží	0	0	0	0	0
C.I.4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0	0
C.I.5. Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0	0
C.II. Pohledávky	1 709	3 822	3 193	3 629	2 003
C.II.1. Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0
C.II.1.1. Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0
C.II.1.2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
C.II.1.3. Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
C.II.1.4. Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0	0
C.II.1.5. Pohledávky - ostatní	0	0	0	0	0
C.II.1.5.1. Pohledávky za společníky	0	0	0	0	0
C.II.1.5.2. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0	0	0	0
C.II.1.5.3. Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0
C.II.1.5.4. Jiné pohledávky	0	0	0	0	0
C.II.2. Krátkodobé pohledávky	1 709	3 822	3 193	3 629	2 003
C.II.2.1. Pohledávky z obchodních vztahů	1 501	3 774	2 824	3 217	1 406

C.II.2.2. Pohledávky-ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
C.II.2.3. Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
C.II.2.4. Pohledávky - ostatní	208	48	369	412	597
C.II.2.4.1. Pohledávky za společníky	0	0	0	0	0
C.II.2.4.2. Sociální zabezpečení a zdravot.pojištění	0	0	0	0	0
C.II.2.4.3. Stát - daňové pohledávky	109	0	276	232	0
C.II.2.4.4. Krátkodobé poskytnuté zálohy	106	61	99	178	596
C.II.2.4.5. Dohadné účty aktivní	0	-14	0	1	0
C.II.2.4.6. Jiné pohledávky	-7	1	-5	1	1
C.III. Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
C.III.1. Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
C.III.2. Ostatní krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
C.IV. Peněžní prostředky	4 860	4 000	5 799	6 152	11 777
C.IV.1. Peněžní prostředky v pokladně	693	682	735	619	598
C.IV.2. Peněžní prostředky na účtech	4 167	3 283	5 064	5 533	11 180
D. Časové rozlišení aktiv	52	296	78	150	195
D.1. Náklady příštích období	52	296	78	137	171
D.2. Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0	0
D.3. Příjmy příštích období	0	0	0	13	25

text	2012	2013	2014	2015	2016
PASIVA CELKEM	13 772	15 158	16 844	18 209	22 269
A. Vlastní kapitál	10 579	11 822	13 460	14 922	19 509
A.I. Základní kapitál	100	100	100	100	100
A.I.1. Základní kapitál	100	100	100	100	100
A.I.2. Vlastní podíly	0	0	0	0	0
A.I.3. Změny základního kapitálu	0	0	0	0	0
A.II. Ážio a kapitálové fondy	1 361	1 361	1 361	1 361	1 361
A.II.1. Emisní ážio	0	0	0	0	0
A.II.2. Kapitálové fondy	1 361	1 361	1 361	1 361	1 361
A.II.2.1. Ostatní kapitálové fondy	1 361	1 361	1 361	1 361	1 361
A.II.2.2. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	0	0	0
A.II.2.3. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0	0	0	0	0
A.II.2.4. Rozdíly z přeměn obchodních korp.	0	0	0	0	0
A.II.2.5. Rozdíly z ocenění při přeměnách obch.korp.	0	0	0	0	0
A.III. Fondy ze zisku	10	10	10	10	10
A.III.1. Ostatní rezervní fondy	10	10	10	10	10
A.III.2. Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0	0
A.IV. Výsledek hospodaření minulých let	8 508	9 108	10 351	11 989	13 451

A.IV.1. Nerozdělený zisk minulých let	8 508	9 108	10 351	11 989	13 451
A.IV.2. Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	0	0
A.IV.3. Jiný výsledek hospodaření minulých let	0	0	0	0	0
A.V. Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	601	1 243	1 637	1 463	4 587
A.VI. Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku	0	0	0	0	0
B+C CIZÍ ZDROJE	3 193	3 332	3 313	3 054	2 576
B. Rezervy	0	0	0	0	0
B.1. Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0	0	0
B.2. Rezerva na daň z příjmů	0	0	0	0	0
B.3. Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0	0	0	0
B.4. Ostatní rezervy	0	0	0	0	0
C. Závazky	3 193	3 332	3 313	3 054	2 576
C.I. Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0
C.I.1. Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
C.I.1.1. Vyměnitelné dluhopisy	0	0	0	0	0
C.I.1.2. Ostatní dluhopisy	0	0	0	0	0
C.I.2. Závazky k úvěrovým institucím	0	0	0	0	0
C.I.3. Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0	0	0

C.I.4. Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0
C.I.5. Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0	0	0
C.I.6. Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
C.I.7. Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
C.I.8. Odložený daňový závazek	0	0	0	0	0
C.I.9. Závazky - ostatní	0	0	0	0	0
C.I.9.1. Závazky ke společníkům	0	0	0	0	0
C.I.9.2. Dohadné účty pasivní	0	0	0	0	0
C.I.9.3. Jiné závazky	0	0	0	0	0
C.II. Krátkodobé závazky	3 193	3 332	3 313	3 054	2 576
C.II.1. Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
C.II.1.1. Vyměnitelné dluhopisy	0	0	0	0	0
C.II.1.2. Ostatní dluhopisy	0	0	0	0	0
C.II.2. Závazky k úvěrovým institucím	0	0	0	0	0
C.II.3. Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	36	19	209
C.II.4. Závazky z obchodních vztahů	667	753	739	1 123	643
C.II.5. Krátkodobé směnky k úhradě	0	0	0	0	0
C.II.6. Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
C.II.7. Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
C.II.8. Závazky ostatní	2 526	2 579	2 538	1 912	1 725
C.II.8.1. Závazky ke společníkům	2 139	2 139	2 139	1 629	528
C.II.8.2. Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0	0
C.II.8.3. Závazky k zaměstnancům	111	130	134	159	173

C.II.8.4. Závazky ze sociálního zabezpečení	79	77	72	82	69
C.II.8.5. Stát - daňové závazky a dotace	40	194	192	15	924
C.II.8.6. Dohadné účty pasivní	121	34	0	27	32
C.II.8.7. Jiné závazky	37	5	1	0	0
D. Časové rozlišení pasiv	0	4	72	233	183
D.1. Výdaje příštích období	0	2	72	233	177
D.2. Výnosy příštích období	0	3	0	0	6

Příloha č. 2: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (v tis. Kč)

t e x t	2012	2013	2014	2015	2016
I. Tržby z prodeje výrobků a služeb	16 579	19 547	23 546	25 953	28 321
II. Tržby za prodej zboží	0	0	0	0	0
A. Výkonová spotřeba	12 490	14 422	17 479	20 217	18 285
A.1. Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0	0	0
A.2. Spotřeba materiálu a energie	9 614	12 328	13 208	15 225	14 305
A.3. Služby	2 876	2 094	4 271	4 992	3 981
B. Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	0	0	0	0	0
C. Aktivace	0	0	0	0	0
D. Osobní náklady	2 813	3 031	2 586	2 872	3 104
D.1. Mzdové náklady	2 077	2 240	1 917	2 137	2 355
D.2. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní poj. a ost.náklady	735	791	668	735	749
D.2.1. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	723	765	642	711	726
D.2.2. Ostatní náklady	13	27	26	24	23
E. Úpravy hodnot v provozní oblasti	467	518	1 344	839	813
E.1. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	438	471	652	839	927

E. 1.1. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmot. a hmotného maj.-trvalé	438	471	652	839	927
E.1.2. Úpravy hodnot dlouhodob nehmot. a hmotného maj.-dočasné	0	0	0	0	0
E.2. Úprava hodnot zásob	0	0	0	0	0
E.3. Úpravy hodnot pohledávek	30	47	692	-1	-113
III. Ostatní provozní výnosy	131	43	47	58	149
III.1. Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	0	8	0	44	0
III.2. Tržby z prodaného materiálu	0	0	0	0	0
III.3. Jiné provozní výnosy	131	35	47	14	128
F. Ostatní provozní náklady	98	97	112	132	485
F.1. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0	0	0	0
F.2. Zůstatková cena prodaného materiálu	0	0	0	0	0
F.3. Daně a poplatky	54	56	57	56	57
F.4. Rezervy v prov.oblasti a komplex.nákl.příštích obd.	0	0	0	0	0
F.5. Jiné provozní náklady	44	41	56	76	429
* Provozní výsledek hospodaření	842	1 522	2 073	1 951	5 782
IV. Výnosy z dlouhodobého fin.majetku - podíly	0	0	0	0	0
IV.1. Výnosy z podílů-ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
IV.2. Ostatní výnosy z podílů	0	0	0	0	0
G. Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0	0	0	0

V. Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
V.1. Výnosy z ost.dlohodobého fin. - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
V.2. Ostatní výnosy z ost. dlohodobého fin. majetku	0	0	0	0	0
H. Náklady související s ostatním .dlouh.fin.majetkem	0	0	0	0	0
VI. Výnosové úroky a podobné výnosy	1	0	0	1	2
VI.1. Výnos.úroky a pod.výnosy ovládaná nebo ovládající oso	0	0	0	0	0
VI.2. Ost.výnosové úroky a podobné výnosy	1	0	0	1	2
I. Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0	0	0	0
J. Nákladové úroky a podobné náklady	0	0	0	0	0
J.1. Náklad. úroky a pod. nákl.-ovl.nebo ovládající os.	0	0	0	0	0
J.2. Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	0	0	0	0	0
VII. Ostatní finanční výnosy	90	149	35	9	12
K. Ostatní finanční náklady	187	132	68	144	95
* Finanční výsledek hospodaření	-97	17	-32	-134	-81
** Výsledek hospodaření před zdaněním(+/-)	745	1 540	2 040	1 817	5 701

L. Daň z příjmů	144	296	403	354	1 113
L.1. Daň z příjmů splatná	144	296	403	354	1 113
L.2. Daň z příjmů odložená (+/-)	0	0	0	0	0
** Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	601	1 243	1 637	1 463	4 587
M. Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	0	0	0	0	0
*** Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	601	1 243	1 637	1 463	4 587
* Čistý obrat za účetní období	16 800	19 740	23 629	26 021	28 483