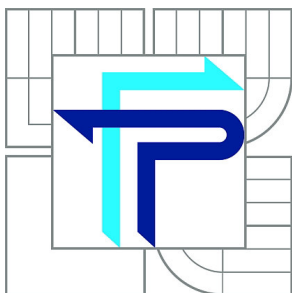


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

ANALÝZA VYBRANÉHO PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU POMOCÍ VYBRANÝCH METOD

ANALYSIS OF THE SELECTED COMPANY BY THE SELECTIVE METHODS

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. KRISTÝNA TEPLÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. HELENA HANUŠOVÁ, CSc.

BRNO 2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Teplá Kristýna, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

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

Analýza vybraného podnikatelského subjektu pomocí vybraných metod

v anglickém jazyce:

Analysis of the Selected Company by the Selective Methods

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

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

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

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

PETŘÍK, T. Ekonomické a finanční řízení firmy - manažerské účetnictví v praxi. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. 137 s. ISBN 80-247-1046-3

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

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

Vedoucí diplomové práce: Ing. Helena Hanušová, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.2.2015

Abstrakt

Tato diplomová práce je zaměřena na analýzu vybraného podnikatelského subjektu. Na základě prozkoumání vnějšího (makroekonomického i mikroekonomického) a vnitřního prostředí podniku pomocí různých analytických metod je zhodnocena celková situace daného podniku a doporučeny návrhy ke zlepšení.

Abstract

This Master thesis is focused on analysis of selected business entity. The overall situation of the company was assessed based on an examination of the external (macroeconomic and microeconomic) and internal environment using different methods of analysis and some proposals for improvement were suggested.

Klíčová slova

Analýza podniku, Fundamentální analýza, McKinseyho 7S model, PESTLE analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, Kralickův Quick-test, SWOT analýza

Key words

Analysis of the company, Fundamental analysis, McKinsey 7S model, PESTLE analysis, Porter's five forces model, Kralicek Quick-test, SWOT analysis

Bibliografická citace

TEPLÁ, K. *Analýza vybraného podnikatelského subjektu pomocí vybraných metod*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 80 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Helena Hanušová, CSc.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne

.....
Bc. Kristýna Teplá

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce Ing. Heleně Hanušové, CSc. za její odborné vedení, cenné rady a připomínky při zpracování práce.

Obsah

ÚVOD	10
VYMEZENÍ CÍLE PRÁCE	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	12
1.1 Základní pojmy	12
1.2 Fundamentální analýza – rozbor účetních výkazů.....	15
1.3 Analýza vnějšího prostředí	21
1.3.1 Obecné okolí (makroprostředí) podniku – PESTLE analýza	21
1.3.2 Oborové okolí (mikroprostředí) podniku – Porterův model pěti konkurenčních sil	23
1.4 Analýza vnitřního prostředí	26
1.4.1 McKinseyho „7 S“ model	26
1.5 Kralickův Quick-test.....	28
1.6 SWOT analýza	30
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	33
2.1 Představení podniku.....	33
2.1.1 Základní údaje.....	33
2.1.2 Historie.....	35
2.1.3 Výrobní program podniku	37
2.2 Analýza podniku a jeho okolí	39
2.2.1 Fundamentální analýza – rozbor účetních výkazů.....	39
2.2.2 PESTLE analýza	43
2.2.3 Porterův model pěti konkurenčních sil	50
2.2.4 McKinseyho „7 S“ model	54
2.2.5 Kralickův Quick-test.....	60
2.2.6 SWOT analýza	64

3	NÁVRHOVÁ ČÁST	68
3.1	Modernizace strojů	68
3.2	Expanze na zahraniční trhy (Polsko, Maďarsko, Rakousko, Slovensko)	69
3.3	Zavedení odboru Marketing v obchodním úseku zakázkové výroby	70
3.4	Udržení a prohloubení dobrých vztahů s německými odběrateli	71
3.5	Rozšíření spolupráce s vysokými školami	72
	ZÁVĚR	73
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	75
	SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ	78
	SEZNAM PŘÍLOH	80

ÚVOD

Tématem této diplomové práce je analýza vybraného podnikatelského subjektu pomocí vybraných metod. Hlavním důvodem pro výběr tohoto tématu je zejména jeho aktuálnost. V dnešní době, kdy konkurenční boj je tvrdší, požadavky zákazníků vyšší, vývoj nové technologie rychlejší a životní cyklus výrobků kratší, se stává analýza okolí podniku čím dál více potřebnější nejen pro každodenní rozhodování manažerů, ale také pro stanovení budoucí strategie podniku. Dalším impulsem, který mě vedl k výběru výše uvedeného tématu, byla možnost využití teoretických znalostí získaných během studia v praxi.

Analýzu podnikatelského subjektu lze definovat jako rozbor vnějšího a vnitřního okolí podniku. Tento rozbor slouží k identifikování faktorů, které daný podnik ovlivňují. Pomocí analýzy je možné určit vyjednávací sílu dodavatelů a zákazníků, konkurenční prostředí, finanční situaci podniku, vlivy legislativních a ekologických nařízení aj. Na základě těchto a dalších faktorů lze odvodit souhrnnou aktuální situaci podniku a navrhnout možná opatření ke zlepšení této situace.

Diplomová práce bude rozdělena do tří stěžejních částí. První část (Teoretická východiska práce) bude věnována teoretickému definování základních pojmů a vysvětlení analytických metod využitých v praktické části pro analýzu vnějšího (externího) a vnitřního (interního) okolí podniku. Vnější okolí bude analyzováno z pohledu obecného (makroekonomického) a oborového (mikroekonomického) okolí.

Ve druhé části práce (Analýza současného stavu) bude představen vybraný podnikatelský subjekt, jehož okolí zanalyzuji s využitím vybraných metod popsaných v teoretické části. Závěry z analýzy shrnu v matici SWOT.

Třetí část (Návrhová část), v návaznosti na předchozí zjištěné skutečnosti, bude zahrnovat doporučení danému podnikatelskému subjektu, které povedou ke zlepšení jeho současného stavu.

Diplomová práce bude ukončena závěrem, ve kterém shrnu postup při zpracování práce, zjištěné skutečnosti a zhodnotím dosažení vymezených cílů práce.

VYMEZENÍ CÍLE PRÁCE

Cílem této diplomové práce je prostřednictvím vhodných analytických metod provést analýzu zvolené firmy. Na základě výsledků provedených analýz formulovat doporučení a navrhnout opatření umožňující zlepšení zjištěného stavu, tzn. pomocí jednotlivých analytických metod prozkoumat vnější a vnitřní okolí vybraného podniku a identifikovat vlivy, které na něj působí. Zjištěné skutečnosti je nutné následně shrnout a identifikovat přednosti a slabiny, příležitosti a rizika podniku a v návaznosti na tyto faktory určit návrhy a doporučení, která budou realizovatelná a pozitivně ovlivní budoucí chod dané společnosti.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

1.1 Základní pojmy

Podnik

V obchodním zákoníku platném do 31. 12. 2013 (zákon č. 513/1991 Sb.) v § 5 měl podnik tuto definici: *„Podnikem se pro účely tohoto zákona rozumí soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit. Podnik je věc hromadná. Na jeho právní poměry se použijí ustanovení o věcech v právním smyslu. Tím není dotčena působnost zvláštních právních předpisů vztahujících se k nemovitým věcem, předmětům průmyslového a jiného duševního vlastnictví, motorovým vozidlům apod., pokud jsou součástí podniku.“*

Pojem podnik byl od 1. 1. 2014 nahrazen v novém občanském zákoníku č. 89/2012 Sb. pojmem obchodní závod. V § 502 tohoto zákoníku je definován takto: *„Obchodní závod (dále jen „závod“) je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.“*

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech, který zčásti nahrazuje obchodní zákoník, definuje v § 1 pojem obchodní korporace. *„Obchodními korporacemi jsou obchodní společnosti (dále jen „společnost“) a družstva. Společnostmi jsou veřejná obchodní společnost a komanditní společnost (dále jen „osobní společnost“), společnost s ručením omezeným a akciová společnost (dále jen „kapitálová společnost“) a evropská společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení.“*

Velikost podniku

K určení velikosti podniku je vhodná příloha I Nařízení Komise (ES) č. 800/2008, která definuje kritéria k rozřazení jednotlivých podniků do vymezených kategorií. Kritéria zahrnují: počet zaměstnanců, roční obrát a bilanční sumu roční rozvahy.

Podniky se rozdělují do těchto kategorií:

- **Mikropodniky**

Jsou to podniky, které mají méně než 10 zaměstnanců a roční obrat nebo bilanční suma není vyšší než 2 mil. EUR.

- **Malé podniky**

Jsou to podniky, které mají méně než 50 zaměstnanců a roční obrat nebo bilanční suma není vyšší než 10 mil. EUR.

- **Střední podniky**

Jsou to podniky, které mají méně než 250 zaměstnanců a roční obrat není vyšší než 50 mil. EUR nebo bilanční suma není vyšší než 43 mil. EUR.

- **Velké podniky**

Jsou to podniky, které nepatří do výše předchozích kategorií. (Evropské fondy v Praze [online])

Podnikání

Podle obchodního zákoníku platného do 31. 12. 2013 (zákon č. 513/1991 Sb.) bylo podnikání definováno v § 2 takto: „*Podnikání se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.*“

Akciová společnost

Akciovou společnost charakterizuje zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích. Definuje ji jako kapitálovou společnost, která má základní kapitál rozdělen do určitého počtu akcií a výše jejího základního kapitálu musí dosahovat alespoň 20 mil. Kč, případně, že je založena veřejnou nabídkou akcií. Pokud jde o založení společnosti bez veřejné nabídky, základní kapitál musí činit alespoň 2 mil. Kč.

Dalšími právními úpravami akciové společnosti (založení společnosti, stanovení práv a povinností akcionáře, význam a kompetence orgánů společnosti, možnosti změn výše

základního kapitálu a likvidace akciové společnosti) se zabývá § 243 - § 551 výše uvedeného zákona.

Ekonomická analýza

Ekonomická analýza znamená „sledování určitého ekonomického celku (jevu, procesu), jeho rozklad na dílčí složky a jejich podrobnější zkoumání a hodnocení za účelem stanovení způsobů jejich zlepšení a jejich opětovnou skladbu do upraveného celku a to s cílem zlepšení jeho fungování a zvýšení výkonnosti.“ (SYNEK, 2009, str. 152)

Za předmět ekonomické analýzy můžeme označit buď podnik jako celek, tedy i všechny jeho činnosti a výsledky nebo pouze části podniku s vybranými činnostmi. Důležitou součástí této analýzy je provedení hodnocení předmětu analýzy a navržení možných zlepšení současné situace. (SYNEK, 2009, str. 152)

Strategická analýza okolí

Základem strategické analýzy okolí je identifikování, monitorování a analyzování faktorů okolí a vyhodnocení zda tyto faktory představují pro danou firmu příležitost nebo potenciální hrozbu.

Tato analýza je důležitá zejména proto, že právě faktory okolí ovlivňují většinu dlouhodobých změn v podniku. Při analýze vnějšího prostředí je potřeba věnovat se zejména zjištění vývojových trendů, které by mohly mít na podnik v budoucnu vliv. Pokud podniky přizpůsobí své strategie realitě, stávají se úspěšnějšími. (KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, 2003, str. 34)

Okolí podniku

„Okolí je vše, co stojí mimo podnik jako organizaci. Každý podnik je otevřený systém, jednotka, která má vztahy k okolí, ve kterém působí. Výsledky podniku ve značné míře závisí na vnějších faktorech, které vystupují jako příležitosti či hrozby.“ (DVOŘÁČEK, SLUNČÍK, 2012, str. 3)

Firmy by měly důkladně znát své okolí, aby pochopily vztahy s okolím, aby byly schopné přizpůsobit se okolí a v neposlední řadě, aby mohly okolí ovlivňovat. (DVOŘÁČEK, SLUNČÍK, 2012, str. 3)

1.2 Fundamentální analýza – rozbor účetních výkazů

Fundamentální analýzu lze charakterizovat jako rozbor údajů z povinných účetních výkazů (z Rozvahy, Výkazu zisků a ztrát, někdy i z Cash-flow) a jejich následné vyhodnocení. Při této analýze je tedy třeba ze získaných dílčích analytických údajů provést syntézu, zobecnit a odvodit závěry. Ke správnému provedení analýzy je zapotřebí znalost finančního účetnictví, finanční analýzy i všeobecné ekonomie. Využívá se samozřejmě i znalostí a zkušeností z praxe a specifik České republiky.

Fundamentální analýza slouží k informování o stavu firmy, o struktuře majetku firmy nebo např. o účelnosti vynakládání majetku. Díky této analýze je možné odhadnout velikost firmy, zda se jedná o akciovou společnost nebo o s. r. o., můžeme určit, zda jde o výrobní firmu, a jaká je náročnost výroby na materiál nebo posoudit vzhledem ke spotřebě materiálu výši zásob. Lze také odhadnout stáří dlouhodobého majetku nebo počet zaměstnanců. Z vývoje pohledávek a závazků lze zjistit postavení firmy vůči svým odběratelům a dodavatelům.

Z rozboru povinných účetních výkazů, které jsou dostupné veřejnosti, tedy můžeme zjistit mnoho silných a slabých stránek dané firmy. (HANUŠOVÁ, 2004, str. 6 – 7)

Pro lepší pochopení významu účetních výkazů nyní podrobněji rozeberu Rozvahu a Výkaz zisku a ztráty.

a) Rozvaha

Rozvaha je považována za základní účetní výkaz, který zachycuje stav majetku daného podniku a zdroje jeho krytí. To vše je zachyceno k určitému časovému okamžiku. Levá strana zachycující majetek neboli aktiva, musí být vždy rovna straně pravé, které

označuje zdroje, ze kterých je majetek financován, neboli pasiva. Bilanční rovnice rozvahy vypadá tedy takto: **AKTIVA = PASIVA**. (DLUHOŠOVÁ, 2010, str. 52)

Tabulka 1: Struktura rozvahy

Označ.	Položka		Označ.	Položka	
	AKTIVA CELKEM			PASIVA CELKEM	
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál		A.	Vlastní kapitál	
B.	Dlouhodobý majetek		A. I.	Základní kapitál	
B. I.	Dlouhodobý nehmotný maj.		A. II.	Kapitálové fondy	
B. II.	Dlouhodobý hmotný maj.		A. III.	Fondy ze zisku	
B. III.	Dlouhodobý finanční maj.		A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	
C.	Oběžná aktiva		A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	
C. I.	Zásoby		B.	Cizí zdroje	
C. II.	Dlouhodobé pohledávky		B. I.	Rezervy	
C. III.	Krátkodobé pohledávky		B. II.	Dlouhodobé závazky	
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek		B. III.	Krátkodobé závazky	
D.	Ostatní aktiva		B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	
D. I.	Časové rozlišení		C.	Ostatní pasiva	
			C. I.	Časové rozlišení	

Zdroj: DLUHOŠOVÁ, 2010, str. 53

AKTIVA

Podle doby vázanosti aktiv v reprodukčním cyklu podniku se aktiva člení na:

- **Pohledávky za upsaný základní kapitál** – jsou to upsané, ale nesplacené akcie nebo majetkové podíly.
- **Dlouhodobý majetek**
 - *Dlouhodobý nehmotný majetek* = majetek s dobou použitelnosti delší než 1 rok a pořizovací cenou vyšší než limit, který je předepsaný zákonem. Jde např. o software, patenty, licence aj.

- *Dlouhodobý hmotný majetek* = majetek s dobou použitelnosti delší než 1 rok a pořizovací cenou vyšší než stanovený limit. Jde např. o budovy, samostatné movité věci, pozemky aj.
- *Dlouhodobý finanční majetek* = finanční majetek se splatností delší než 1 rok a jiný dlouhodobý finanční majetek určený k obchodování. Jde např. o cenné papíry a podíly, půjčky podnikům, umělecká díla aj.

- **Oběžná aktiva**

Vázanost oběžných aktiv ve výrobním procesu je kratší než 1 rok. Jsou rychle převoditelné na peníze, kryjí závazky.

- *Zásoby* = vstupy podniku, které se zčásti nebo plně spotřebují. Patří sem nedokončená výroba, polotovary, hotové výrobky a zboží.
- *Pohledávky* = práva požadovat po jiných subjektech peněžní prostředky. Mohou být krátkodobé nebo dlouhodobé. Člení se také podle účelu. Největší část tvoří pohledávky z obchodního styku.
- *Krátkodobý finanční majetek* = nejlikvidnější majetek s dobou splatnosti kratší než 1 rok. Jedná se o peníze v pokladně a na účtech, krátkodobé cenné papíry aj.

- **Ostatní aktiva**

Ostatní aktiva zahrnují položky časového rozlišení, pro které platí, že období, ve kterém vznikly, nesouhlasí s obdobím, do kterého věcně náleží.

- *Náklady příštích období* – jde např. o nájemné zaplacené dopředu.
- *Příjmy příštích období* – např. provedené, ale nevyúčtované práce a služby. (DLUHOŠOVÁ, 2010, str. 54 – 55)

Struktura podnikových aktiv nám říká, jak velká část aktiv je ve vázané formě a jak velká je ve formě likvidní. Podnik utváří svoji majetkovou strukturu v závislosti na předmětu své činnosti a na své finanční politice. (SEDLÁČEK, 2011, str. 22 – 23)

PASIVA

Podle vlastnictví se zdroje financování aktiv člení na:

- **Vlastní kapitál**

Tvorba vlastního kapitálu závisí na právní formě podnikání.

- *Základní kapitál* – je vytvářen povinně, jeho výše, která závisí na právní formě podnikání, je uvedena v zákonu č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích.
- *Kapitálové fondy* – nejsou tvořeny ze zisku, ale z externích zdrojů. Jedná se např. o dotace, dary, emisní ážio aj.
- *Fondy ze zisku* – jsou tvořeny ze zisku.
 - *Zákonný rezervní fond* – je tvořen povinně ze zisku, jeho výše je stanovena zákonem č. 90/2012 Sb o obchodních korporacích. Používá se pouze ke krytí ztrát.
 - *Statutární a ostatní fondy* – o jejich tvorbě rozhoduje podnik.
- *Výsledek hospodaření minulých let* – zahrnuje nerozdělený zisk a nerozdělenou ztrátu minulých let.
- *Výsledek hospodaření běžného období* – je shodný s položkou ve výkazu zisku a ztráty: Výsledek hospodaření běžného účetního období. Tento výsledek hospodaření se převede do následujícího účetního období a po rozhodnutí firmy se buď rozdělí, ponechá jako nerozdělený zisk nebo se řeší, jak uhradit ztrátu.

- **Cizí zdroje**

- *Rezervy* = zadržené peníze, které podnik v budoucnu vynaloží. Podle účelu se člení na účelové a obecné. Podle předpisů se člení na zákonné (daňově uznatelné) a ostatní rezervy (nejsou daňově uznatelné).
- *Závazky* – jsou již provedené hospodářské aktivity, za které podnik dosud nezaplatil svým věřitelům. Dělí se na krátkodobé (splatné do 1 roku) a dlouhodobé (s dobou splatnosti delší než 1 rok).
- *Bankovní úvěry a výpomoci* – jde o externí zdroje, které jsou úročené. Bankovní úvěry a výpomoci mohou být krátkodobé nebo dlouhodobé.

- **Ostatní pasiva**

- *Výdaje příštích období* – např. nájemné placené pozadu.
- *Výnosy příštích období* – např. předem přijaté nájemné. (DLUHOŠOVÁ, 2010, str. 55 – 57)

Struktura podnikových pasiv nám zobrazuje druhy kapitálu, dobu jejich trvání a informuje nás o stabilitě podniku a o tom, zda je kapitál využíván optimálně, tedy zda management správně rozhoduje, zda je vhodné použít vlastní nebo cizí kapitál. Obecně jsou cizí zdroje považovány za levnější z důvodu nižšího rizika pro věřitele a možností snížit si výsledek hospodaření (a tedy i daň) o úroky zaplacené za cizí zdroje, které jsou daňově uznatelným nákladem. (SEDLÁČEK, 2011, str. 25)

b) Výkaz zisku a ztráty

Na rozdíl od rozvahy, která zachycuje aktiva a pasiva k určitému datu a ukazuje nám jejich stav k danému okamžiku, výsledovka neboli výkaz zisku a ztráty se sestavuje za určitý časový interval a poskytuje informace o tocích, které v tomto intervalu proběhly. (KOVANICOVÁ, KOVANIC, 2001, str. 69)

Úkolem výkazu zisků a ztráty (VZZ) je zkoumat složky, které mají vliv na výsledek hospodaření, zjišťovat způsob jejich tvorby a výši. VZZ zachycuje náklady a výnosy, kterých podnik dosáhl v běžném období. Podstata výkazu zisku a ztráty je tedy: **VÝNOSY – NÁKLADY = VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ (VH)**. (DLUHOŠOVÁ, 2010, str. 57)

„Náklady můžeme definovat jako peněžní vyjádření spotřeby výrobních činitelů. Se vznikem nákladů je spojen úbytek majetku podniku vykazovaný v rozvaze (snížení netto aktiv). V praxi se náklady ve výkazu zisku a ztráty projeví jako spotřeba, opotřebení majetku a přírůstek závazků.

Výnosy se definují jako peněžní vyjádření výsledků plynoucích z provozování podniku a představují finanční částky, na které má podnik nárok z titulu prodeje zboží a služeb. Výnosy zahrnují hodnotové navrácení spotřebovaného majetku a jeho přírůstek (zvýšení netto aktiv).“ (DLUHOŠOVÁ, 2010, str. 57)

Tabulka 2: Struktura výkazu zisku a ztráty

Symbol	Položka	Hodnota
OM	+ OBCHODNÍ MARŽE	
T _P	+ Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	
N _P	- Provozní náklady	
VH_P	= Provozní výsledek hospodaření	
V _F	+ Výnosy z finanční činnosti	
N _F	- Náklady z finanční činnosti	
VH_F	= Finanční výsledek hospodaření	
D _B	- Daň z příjmu za běžnou činnost	
VH_B	= Výsledek hospodaření za běžnou činnost (VH_P + VH_F – D_B)	
V _M	+ Mimořádné výnosy	
N _M	- Mimořádné náklady	
D _M	- Daň z mimořádné činnosti	
VH_M	= Mimořádný výsledek hospodaření	
VH	= Výsledek hospodaření za účetní období (VH_B + VH_M)	

Zdroj: DLUHOŠOVÁ, 2010, str. 58

Výsledek hospodaření za účetní období zahrnuje:

- **Výsledek hospodaření z provozní činnosti** – určuje se ze základních a opakujících se činností podniku. Výrobní podnik tvoří tento VH zejména rozdílem mezi tržbami z prodeje vlastních výrobků a služeb a náklady podniku. Obchodní podnik tento VH tvoří především rozdílem mezi tržbami a náklady z prodaného zboží.
- **Výsledek hospodaření z finanční činnosti** – určuje ho způsob financování a finanční operace podniku.
- **Výsledek hospodaření z mimořádné činnosti** – vychází z neočekávaných situací, tedy z rozdílu mezi mimořádnými výnosy a mimořádnými náklady. (DLUHOŠOVÁ, 2010, str. 57 – 58)

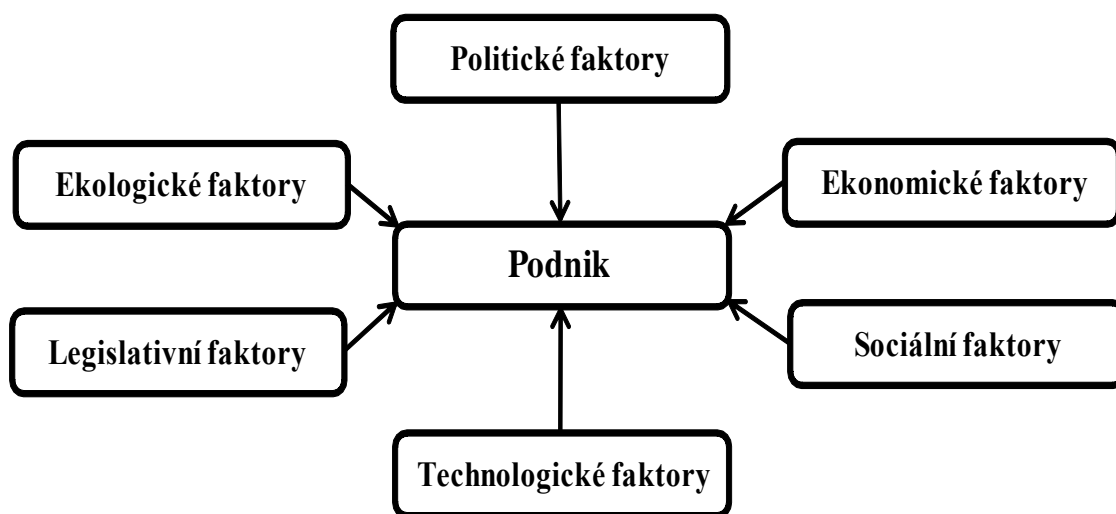
1.3 Analýza vnějšího prostředí

Vnější prostředí podniku v sobě zahrnuje obecné okolí (makroprostředí) a oborové okolí (mikroprostředí). Obecné okolí je vyjadřováno faktory, které jsou nezávislé na chování firmy na trhu, tedy nemohou být jeho působením ovlivněny. Oborové okolí zahrnuje faktory, které firma určitým způsobem ovlivnit může. (DVOŘÁČEK, SLUNČÍK, 2012, str. 3)

1.3.1 Obecné okolí (makroprostředí) podniku – PESTLE analýza

Od 80. let se jako analýza obecného okolí (makroprostředí) označuje PEST analýza. Tato zkratka označovala politicko-legislativní, ekonomické, sociálně-demografické a technicko-technologické faktory. Poté se tato analýza rozšířila a vznikla zkratka PESTLE. (DVOŘÁČEK, SLUNČÍK, 2012, str. 9)

Analýza PESTLE je metodou sloužící k rozboru a zkoumání faktorů vnějšího prostředí, které mají vliv na firmu, a které by mohly být pro analyzovanou organizaci v budoucnu hrozbou nebo příležitostí. Je využívána pro strategickou analýzu a může být podkladem pro zpracování prognóz o tom, jaké důsledky mohou mít vnější faktory na rozvoj firmy. Tyto prognózy jsou důležité při rozhodování o budoucím vývoji organizace. (GRASSEOVÁ, 2012, str. 178)



Obrázek 1: PESTLE analýza

Zdroj: GRASSEOVÁ, 2012, str. 179, vlastní zpracování

Faktory vnějšího prostředí, které se analyzují metodou PESTLE jsou:

- **Politické faktory**

Politickými faktory chápeme zejména aktuální politické dění v zemi, stabilitu vlády, vliv osobností politiky a jednotlivých politických stran, postoj k zahraničním investicím a zahraničnímu obchodu, nástroje fiskální a monetární politiky či vztah k státnímu průmyslu.

- **Ekonomické faktory**

Do ekonomických faktorů řadíme například faktory, které hodnotí makroekonomickou situaci (úroková míra, inflace, obchodní a rozpočtový deficit nebo přebytek, výše HDP, vývoj směnných kurzů apod.), daňové faktory (daňové sazby a jejich vývoj, cla a jiná daňová zatížení apod.) či přístup k financím (dostupnost úvěrů, jejich forma, náklady s nimi spojené aj.).

- **Sociální faktory**

Mezi sociální faktory patří nejen demografické charakteristiky, kterými jsou např. velikost populace, její vzdělanost, věková struktura, etnické a geografické

rozložení nebo pracovní preference, ale také charakteristiky trhu práce (míra nezaměstnanosti, rozdělení příjmů aj.)

Jako sociálně kulturní faktory můžeme označit životní úroveň populace nebo třeba rovnoprávnost mezi muži a ženami. Dalšími sociálními faktory jsou např. dostupnost pracovní síly, existence vzdělávacích institucí apod.

- **Technicko-technologické faktory**

Mezi tyto faktory patří výše výdajů na výzkum a vývoj, podpora této oblasti vládou, technologická úroveň, nové vědecké objevy a vynálezy, rychlost jejich realizace nebo také rychlost zastarávání technologie ve smyslu morálního zastarávání.

- **Legislativní faktory**

Za legislativní faktory považujeme zákonné normy, do kterých zahrnujeme daňové zákony, obchodní a občanský zákoník, zákoník práce či jiná legislativní nařízení a omezení. Také sem řadíme vymahatelnost práva.

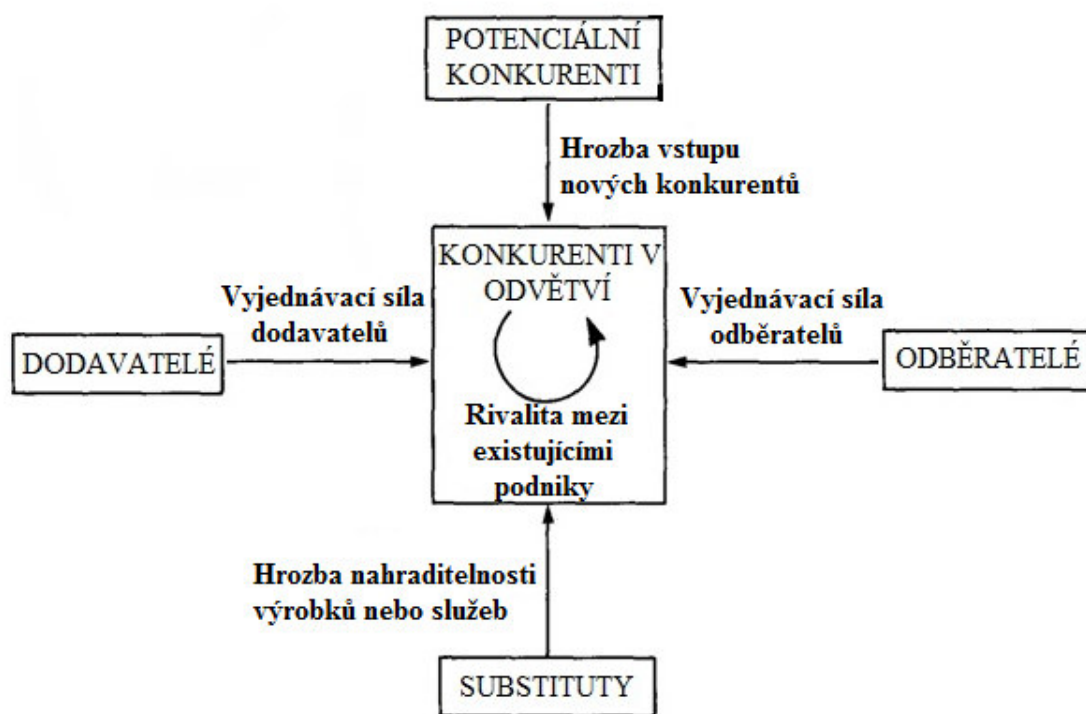
- **Ekologické faktory**

Ekologickými faktory rozumíme environmentální hrozby (zmenšení ozónové vrstvy, růst skleníkových plynů, globální oteplování, snižování se zásob neobnovitelných zdrojů), přírodní vlivy a všechny zákony, nařízení a vyhlášky, které jsou spojená s ochranou životního prostředí. (GRASSEOVÁ, 2012, str. 179 – 180)

1.3.2 Oborové okolí (mikroprostředí) podniku – Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model zobrazuje působení pěti základních sil, které ovlivňují, jaký je stav konkurence v daném odvětví. Slouží tedy k analýze konkurenčního prostředí. Při této analýze je nutné zabývat se každou z pěti základních sil a ohodnotit ji. Společné působení těchto základních sil také určuje ziskovost odvětví. Platí, že pokud je konkurence více aktivní, ziskovost odvětví klesá. Například pokud se pět konkurenčních sil spojí a jejich působení je velmi intenzivní, pro podniky v daném odvětví to většinou znamená období ztrát. Naopak pokud konkurenční síly nebudou mít velkou sílu, pro odvětví to znamená z dlouhodobého hlediska vysoké zisky, čímž se

stává atraktivním. Autorem tohoto modelu je M. Porter. (VÁCHAL, VOCHOZKA, 2013, str. 403 – 404)



Obrázek 2: Porterův model pěti konkurenčních sil

Zdroj: PORTER, 1998, str. 4

Při analýze oborového okolí (mikrookolí) musí tedy podnik analyzovat následujících pět konkurenčních sil:

- **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Vstup nových konkurentů je ovlivněn zejména vstupními bariérami daného odvětví, s čímž souvisí působení těchto faktorů:

- úspory z rozsahu výroby,
- kapitálová náročnost,
- diferenciací výrobků,
- očekávaná opatření zavedených firem,
- přístup k distribučním kanálům,
- vládní politika.

Výše vstupních a výstupních bariér určují atraktivitu trhu. Pro firmy je nejpřitažlivější trh s vysokými vstupními a nízkými výstupními bariérami, protože je těžké se na trh dostat, ale při neúspěchu je snadné z trhu odejít. V případě vysokých vstupních i výstupních bariér je sice trh vysoce ziskový, ale pokud se firmy dostanou do problémů, nastává velké riziko, protože budou nuceny setrvat na trhu. Pokud jsou nízké vstupní i výstupní bariéry, jedná se o trh s nízkými zisky, neboť firmy mohou do odvětví lehce vstoupit i vystoupit. Nejméně atraktivní je trh, kdy jsou nízké vstupní a vysoké výstupní bariéry, kdy při rozvoji odvětví není problém do něj vstoupit, ale pokud vzniknou problémy, je velmi těžké z něj odejít.

- **Vyjednávací síla dodavatelů**

Neatraktivním se odvětví stává, když je vyjednávací síla dodavatelů tak silná, že může ovlivnit zvýšení cen nebo snížení kvality a množství dodávek. Na zvyšující se sílu dodavatelů má vliv:

- koncentrace dodavatelů s jedinečnými výrobky,
- důležitost dodávaného výrobku pro vstup odběratele,
- integrace dodavatelů.

Firmy by se proto měly snažit budovat svůj vztah s dodavateli.

- **Vyjednávací síla odběratelů**

Je-li vyjednávací síla odběratelů velká nebo roste, trh se pro firmy stává neatraktivním. Dochází totiž k tomu, že odběratelé požadují nízkou cenu a současně vysokou kvalitu, což znamená, že klesá zisk prodávajících. Jednou z reakcí na tuto situaci je zaměřit se na odběratele s menší vyjednávací silou, vyměnit dodavatele nebo vyvinout takovou nabídku, kterou nepůjde odmítnout. Na zvyšující se sílu odběratelů má vliv:

- koncentrace odběratelů,
- náklady za výrobek, které tvoří velkou část nákladů odběratelů,
- nediferencovanost výrobků,
- nízké náklady související se změnou výrobku,
- citlivost odběratelů na cenu z důvodu nízkých zisků.

- **Hrozba nahraditelnosti výrobků nebo služeb**

Substituty představují výrobky nebo služby, které slouží zákazníkovi jako alternativa toho, co požaduje, tedy plní stejný nebo podobný účel. V případě, že v daném odvětví existuje hrozba nahraditelnosti produktů, stává se toto odvětví neatraktivním, protože firmy musí sledovat ceny substitutů a přizpůsobovat se jejich změnám. Např. pokud se u substitutů zlepší výrobní technologie, ceny i zisk v odvětví poklesnou.

- **Rivalita mezi existujícími podniky**

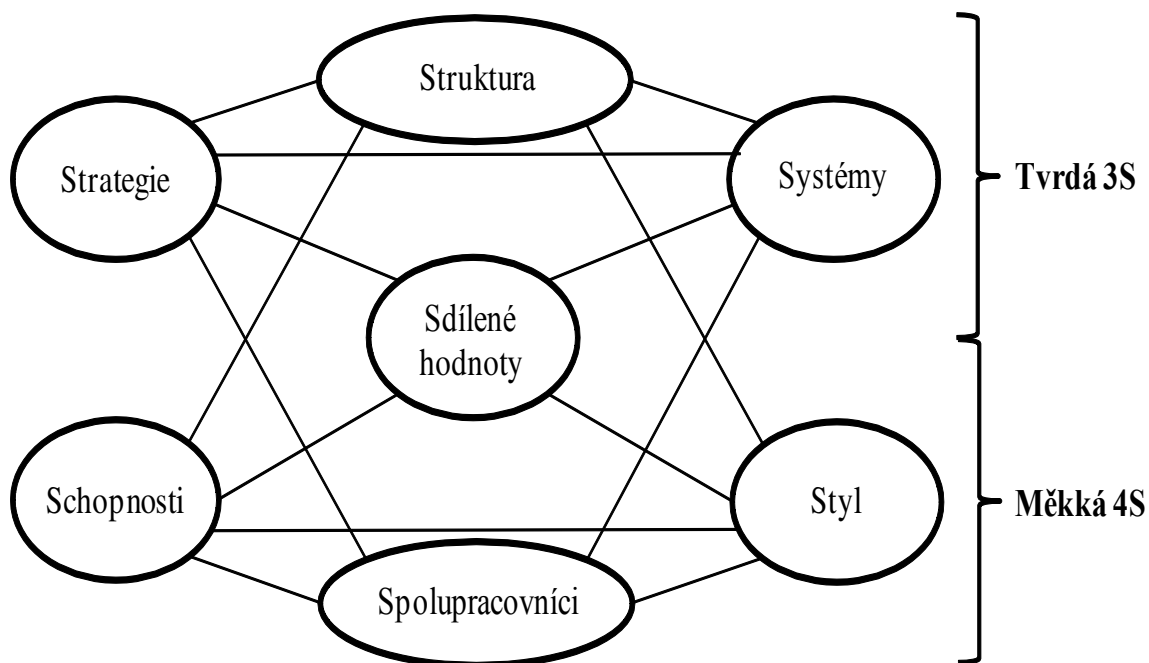
Jedním z faktorů, které působí na rivalitu v odvětví je stagnace nebo zmenšování daného odvětví. Tento faktor způsobuje, že podnik může zvyšovat svůj tržní podíl pouze na úkor konkurentů. Na rivalitu mezi existujícími podniky v odvětví působí také vysoké fixní náklady. Jednotlivé firmy jsou pod tlakem, protože musí naplnit kapacity i kdyby to mělo znamenat snížení ceny a cenové války. Dalšími faktory zvyšujícími rivalitu jsou například velký zájem konkurentů zůstat na trhu, velký počet takovýchto konkurentů a malá diferenciací produktů. (GRASSEOVÁ, 2012, str. 192 – 193)

1.4 Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí zahrnuje síly působící uvnitř dané firmy, které ovlivňují řízení této firmy. (DVOŘÁČEK, SLUNČÍK, 2012, str. 3)

1.4.1 McKinseyho „7 S“ model

Model „7 S“ byl vytvořen poradenskou firmou McKinsey a slouží jako pomůcka k identifikaci klíčových faktorů úspěchu firmy. Dle tohoto modelu je nutné pojímat a analyzovat množinu sedmi základních faktorů organizace v celistvosti, systémově. Tyto základní faktory se vzájemně podmiňují, ovlivňují a rozhodují o naplnění vytyčené strategie firmy. Název „7 S“ vznikl tak, že v modelu je zahrnuto sedm faktorů a všechny začínají v anglickém jazyce na písmeno S. (KERKOVSKÝ, VYKYPĚL, 2003, str. 90)



Obrázek 3: McKinsey 7 S

Zdroj: MALLYA, 2007, str. 73

Jako „tvrdá 3 S“ se označují tyto faktory:

- **Strategie (Strategy)**

Strategie udává, jakým způsobem je dosahováno vize dané firmy, a jaké jsou její reakce na příležitosti a hrozby v odvětví.

- **Struktura (Structure)**

Struktura vyjadřuje obsahovou a funkční náplň organizačního uspořádání. Zobrazuje vztah mezi jednotkami podniku, jejich nadřízenost a podřízenost. Strukturu může být nutné změnit z důvodu změny procesů a stylů.

- **Systémy (Systems)**

Systémy znamenají formální a neformální procedury sloužící k řízení firmy. Prostřednictvím systémů se řídí každodenní aktivity dané organizace. Do systémů řízení patří například manažerské informační systémy, systémy inovační, komunikační, kontrolní atd. (MALLYA, 2007, str. 74)

Mezi „měkká 4 S“ (méně hmatatelná, mající kulturní povahu) se řadí tyto faktory:

➤ **Spolupracovníci (Staff)**

Tento faktor vyjadřuje lidské zdroje firmy. Je třeba se zaměřit na školení a rozvoj lidských zdrojů, na vztahy mezi jednotlivými lidskými zdroji, na jejich motivaci, způsob chování vůči firmě atd. Jednotlivé aspekty se dělí na kvantifikovatelné (př. systém odměňování) a nekvantifikovatelné (př. loajalita vůči firmě).

• **Schopnosti (Skills)**

Schopnosti firmy nám říkají, co dělá firma nejlépe. Schopnost můžeme definovat jako profesionální znalost a pravomoc, které jsou uvnitř firmy. Přitom je potřeba brát v úvahu efekty spolupůsobení více činitelů vzniklé např. řízením a úrovní organizace práce.

• **Styl práce vedení (Style)**

Styl práce vedení vyjadřuje přístup managementu k řízení a také k způsobu řešení problémů. Je nutné brát v úvahu rozdíly mezi formálním a neformálním řízením, mezi předpisy a danými směrnicemi organizace a skutečným chováním managementu.

• **Sdílené hodnoty (Shared values)**

Tento faktor zahrnuje ideje, principy a skutečnosti, se kterými se ztotožňují nejen pracovníci, ale i další zainteresované skupiny mající bezprostřední zájem na úspěchu firmy. (MALLYA, 2007, str. 74 – 75)

1.5 Kralickův Quick-test

Kralickův Quick-test patří mezi souhrnné modely, které vyjádří ekonomickou situaci a výkonnost podniku pomocí jednoho souhrnného ukazatele. Kralickův Quick-test patří do skupiny predikčních bonitních modelů. Predikční modely slouží ke zjištění finanční situace firmy a její predikci pomocí jednoho čísla. Predikční modely se dělí na dvě skupiny: bankrotní a bonitní. Bonitní modely vychází z diagnostiky finančního zdraví podniku a jejich cílem je stanovit bonitu daného podniku. „*Základem pro bonitní modely je, že se hodnotám jednotlivých poměrových ukazatelů přiřazují body, jejichž*

průměr či součet udává scoringovou známku, podle které se poté posuzuje finanční důvěryhodnost podniku.“ (HRDÝ, KRECHOVSKÁ, 2013, str. 222)

Kralickův Quicktest – obsahuje soustavu čtyř rovnic, z nichž první dvě slouží pro ohodnocení finanční stability firmy a druhé dvě udávají hodnotu výnosové situace firmy.

$R1 = \text{vlastní kapitál} / \text{celková aktiva}$,

$R2 = (\text{cizí zdroje} - \text{krátkodobý finanční majetek (KFM)}) / \text{provozní CF}$

$R3 = \text{EBIT}^1 / \text{celková aktiva}$

$R4 = \text{provozní CF} / \text{provozní výnosy}$. (DLUHOŠOVÁ, 2010, str. 100)

Tabulka 3: Bodové ohodnocení jednotlivých ukazatelů

R1 (vlastní kapitál / celková aktiva)

0,3 a více	4 body
0,2 až 0,3	3 body
0,1 až 0,2	2 body
0,0 až 0,1	1 bod
0,0 a méně	0 bodů

R2 ((cizí zdroje – KFM) / provozní CF)

3 a méně	4 body
3 až 5	3 body
5 až 12	2 body
12 až 30	1 bod
30 a více	0 bodů

R3 (EBIT / celková aktiva)

0,15 a více	4 body
0,12 až 0,15	3 body
0,08 až 0,12	2 body
0,00 až 0,08	1 bod
0,0 a méně	0 bodů

R4 (provozní CF / provozní výnosy)

0,1 a více	4 body
0,08 až 0,1	3 body
0,05 až 0,08	2 body
0,00 až 0,05	1 bod
0,0 a méně	0 bodů

Zdroj: DLUHOŠOVÁ, 2010, str. 100

¹ EBIT (zisk před daněmi a úroky) odpovídá provoznímu výsledku hospodaření. (RŮČKOVÁ, 2007, str. 52)

U tohoto modelu jsou pro jednotlivé ukazatele stanoveny intervaly, ke kterým jsou přiřazeny body. Tyto body jsou zobrazeny ve výše uvedených tabulkách. (DLUHOŠOVÁ, 2010, str. 100)

Jak již bylo řečeno, podle Kralickova Quick-testu určíme nejen souhrnné hodnocení finanční situace dané firmy, ale také:

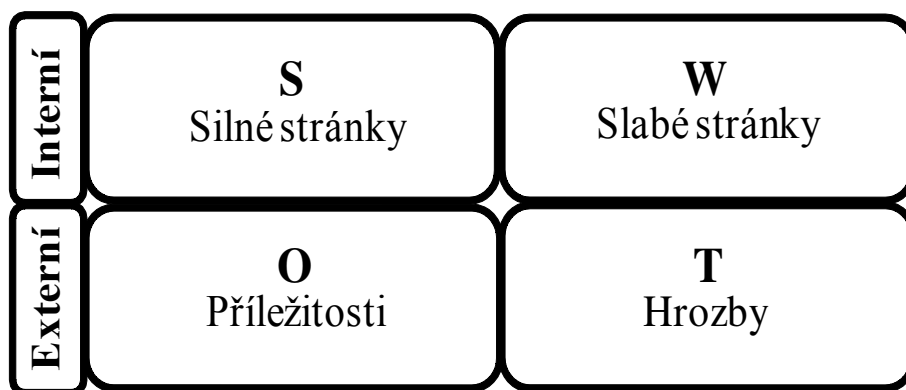
- finanční stabilitu $FS = (R1 + R2) / 2$,
- výnosovou situaci $VS = (R3 + R4) / 2$.

Souhrnné hodnocení (SH) finanční situace se vypočítá ze vzorce **$SH = (FS + VS) / 2$** . Když vyjde hodnota vyšší než 3 body, situace podniku je více než dobrá. Naopak, pokud je hodnota nižší než 1 bod, finanční situace dané firmy je velmi špatná. (DLUHOŠOVÁ, 2010, str. 100)

1.6 SWOT analýza

SWOT analýza je nepřetržitý proces sledování, analyzování a vyhodnocování situace. Výsledkem tohoto procesu je stanovení plánu. Velmi důležitým faktorem pro úspěch SWOT analýzy je nezkreslený pohled managementu na situaci podniku. (ŽŮRKOVÁ, 2007, str. 34)

SWOT analýza je nástroj pro strategické plánování, který je organizacemi běžně využíváný. Hlavním cílem je analyzovat interní faktory dané firmy – silné stránky a slabé stránky, a externí faktory, které firma nemůže ovlivňovat – příležitosti a hrozby. (SCHRAM, 2013, str. 54)



Obrázek 4: Matice SWOT

Zdroj: SCHRAM, 2013, str. 54, vlastní zpracování

Při zpracování SWOT analýzy by měly být dodržovány následující zásady:

- Zajištění relevantních závěrů analýzy, tzn. zpracovat analýzu tak, aby splnila účel, kvůli kterému byla vytvořena.
- Zaměření se na podstatná fakta, tzn. redukovat identifikovaná fakta a zabývat se pouze těmi podstatnými.
- Při zpracování strategické analýzy by ve SWOT analýze měla být identifikována pouze strategická fakta, tedy fakta, která se týkají delšího časového horizontu.
- Zajištění objektivity SWOT analýzy, tzn. zpracovat analýzu tak, aby neodrážela pouze subjektivní názory, ale skutečné vlastnosti analyzovaného objektu a jeho okolí.
- Ohodnocení každého faktoru podle síly jeho působení.
- Výhodné je identifikování jednotlivých faktů v tabulce SWOT. (KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, 2003, str. 98 – 99)

Základními strategiemi, které můžeme odvodit ze SWOT analýzy jsou:

- **SO:** využít své silné stránky ve prospěch příležitostí,
- **WO:** využít příležitosti k odstranění nebo potlačení svých slabých stránek,
- **ST:** využít své silné stránky k odklonění hrozeb
- **WT:** vyhnout se hrozbám a minimalizovat své slabé stránky

Jelikož se prostředí firmy neustále mění, za nevýhodu této metody se považuje její staticčnost. (DVOŘÁČEK, SLUNČÍK, 2012, str. 16)

Při analýze podniku je vhodné zařadit SWOT analýzu až na konec této analýzy, neboť v ní lze shrnout nejdůležitější fakta z dílčích (vnitřních a vnějších) analýz. (KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, 2003, str. 99)

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Pro zpracování této části diplomové práce jsem si vybrala společnost TOKOZ a. s., která se zabývá výrobou zabezpečovacích mechanismů a zakázkovou výrobou a patří k významným zaměstnavatelům ve Žďáře nad Sázavou a okolí.

2.1 Představení podniku

2.1.1 Základní údaje

Základní údaje o analyzovaném podniku jsou čerpány z portálu Justice.cz a z Výroční zprávy společnosti TOKOZ a.s. za rok 2013.

Název firmy:	TOKOZ a. s.
Datum zápisu:	27. 5. 1998
Sídlo:	Santiniho 20/26, 591 02 Žďár nad Sázavou
IČO:	256 70 042
Právní forma:	akciová společnost

Předmět podnikání:

- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- Galvanizérství, smaltérství
- Slévárenství, modelářství
- Obráběčství
- Zámečnictví, nástrojářství
- Poskytování technických služeb k ochraně majetku a osob

Klasifikace ekonomických činností společnosti TOKOZ a. s podle CZ-NACE:

- **SEKCE C – ZPRACOVATELSKÝ PRŮMYSL**
 - 24.5 Slévárství
 - 25.5 Kování, lisování, ražení, válcování a protlačování kovů; prášková metalurgie
 - 25.6 Povrchová úprava a zušlechťování kovů; obrábění
 - 25.7 Výroba nožířských výrobků, nástrojů a železářských výrobků
 - 29.3 Výroba dílů a příslušenství pro motorová vozidla a jejich motory
(ČSÚ - Klasifikace ekonomických činností, 2014 [online])

Orgány společnosti:

Představenstvo: předseda představenstva: Ing. Vladimír Chládek

 místopředseda představenstva: Ing. Stanislav Havliš

 člen představenstva: Ing. Martin Chládek

Dozorčí rada: předseda dozorčí rady: Ing. Iveta Chládková

 člen dozorčí rady: PharmDr. Dagmar Hrbatová

 člen dozorčí rady: Jana Poulová

(Justice - Výroční zpráva TOKOZ a. s. 2013 [online])

2.1.2 Historie



Obrázek 5: Firma za vlastnictví J. Rouska

Zdroj: TOKOZ a. s. [online]

- 8. 3. 1920 – J. Rousek kupuje areál po společnosti Helios, která zbankrotovala (výroba zápalkového zboží)
- 20. léta – výroba drobného kovového zboží a visacích zámků podle amerických vzorů
- 1920 – počátek výroby visacích zámků, nábytkových zámků, sporáků, kouřovodů a různých druhů kovového zboží
- 1927 – nově výroba kloubových závěsů a nábytkového kování
- 1930 – prodej továrny synovci Josefu Rouskovi
- 1931 – vznik výroby rybářských potřeb (100 zaměstnanců)
- 1939-45 – utlumení rybářské výroby, nárůst vojenské výroby pro Německo
- 1946 – navrácení se na exportní teritoria v rybářských potřebách - od Singapuru po USA, (255 zaměstnanců)
- 1948 – znárodnění továrny, součástí Braneckých železáren
- 1950 – vznik názvu TOKOZ n.p. = Továrny na kovové zboží, národní podnik
- 1960 – přičlenění závodu v Polné (dveřní a vratové závěsy)
- 1968-71 – mohutná výstavba v závodě Žďár, počátek výroby okenního kování
- 1971 – přičlenění závodu v Kloboukách u Brna (visací zámky, petlice)

- 1984 – získání licence na výrobu navijáků od Ryobi, Japonsko
- 1985 – přičlenění závodu Kovopol Olomouc (brusle)
- 1988 – změna národního podniku na státní, otevření nové haly těžké lisovny
- 1989 – získání licence okenního kování (od ROTO Frank), firemní prodejna v Nádražní ulici
- 1990 – odtržení závodů Polná (dnes TKZ Polná s.r.o.) a Olomouc
- 1992 – konec výroby rybářských potřeb
- 1994 – privatizace závodu v Kloboukách u Brna, vydání restitučního nároku potomkům J. Rouska aj.
- 1998 – privatizován hlavní závod - TOKOZ a.s.
- 2001 – rozšířena výroba okenního kování, vystavění montážní haly
- 2003 – rozšíření provozu těžké lisovny
- 2007 – vytvořeny dva obchodní úseky pro 2 byznysy – pro Zámky a kování a pro Zakázkovou výrobu
- 2008 – zmodernizování a rozšíření firemní prodejny
- 2012 – začátek výroby cylindrických vložek, podíl autoprůmyslu 27%, export 60%
- 2014 – dokončena stavba nové haly nástrojárny, zmodernizován a rozšířen provoz výroby tlakových neželezných odlitků (TOKOZ a. s. [online])



Obrázek 6: Profil firmy

Zdroj: TOKOZ a. s. [online]

2.1.3 Výrobní program podniku

TOKOZ a.s. je moderní společnost, která, jak uvádí na svých internetových stránkách, se zabývá výrobou zabezpečovacích mechanismů, dále poskytuje velmi kvalitní komplexní služby v oblasti subdodávek pro automobilový průmysl, segment stavebního kování a další průmyslová odvětví.

Produkci firmy je možné rozdělit do dvou hlavních směrů:

- a) Produkce zámků a kování, jenž navazuje na tradiční výrobu (visací zámky, speciální uzamykatelné mechanismy aj.).
- b) Zakázková výroba pro různá průmyslová odvětví (výrobky jsou „ušity na míru“ pro konkrétního zákazníka). (TOKOZ a. s. [online])

ad a) Produkce zámků a kování

Produkty společnosti jsou certifikovány dle tří norem:

- ČSN EN 1627 (stanovuje odolnost produktů vůči odvrtní, vytržení, aj.),
- ČSN EN 12320 (definuje požadavky a zkušební metody pro bezpečnost, pevnost, funkčnost a odolnost visacích zámků),
- ČSN EN 1303 (definuje požadavky a zkušební metody pro cylindrické vložky a jejich zařazení dle funkčnosti a bezpečnosti). (TOKOZ a. s. [online])

Produkci zámků a kování lze rozdělit do několika skupin:

- TOKOZ PRO – cylindrické vložky a visací zámky
Řada produktů TOKOZ PRO je vyvinutá společností TOKOZ a. s. a je založena na unikátní zámkové vložce s talířovými stavitky.



Obrázek 7: Produktová řada TOKOZ PRO

Zdroj: TOKOZ a. s. [online]

- Visací zámky, petlice a závory
- Zabezpečovací a aretační mechanismy
- Nábytkové kování
- Stavební kování

ad b) Zakázková výroba

Také zakázkovou výrobu můžeme rozdělit do několika skupin:

- Subdodávky pro automobilový průmysl
 - př. uzamykací systémy, řadící mechanismus, antény, stahování oken, středová loketní opěrka, díly střešních oken, fixace sedaček a dalších vnitřních částí vozu, odlitky do elektrosoustav
- Subdodávky pro oblast stavebního kování
 - př. kliky a závěsy pro dveře a okna, okenní kování pro okna otevíraná, sklopná, výklopná a otočná, kliky a madla pro vrata garážová, speciální aretační prvky
- Komponenty pro ostatní průmyslová odvětví
 - př. elektrické ruční nářadí, textilní stroje, bílá technika, plynové regulátory, elektrorozvodné skříně, zámky, závory, petlice (TOKOZ a. s. [online])

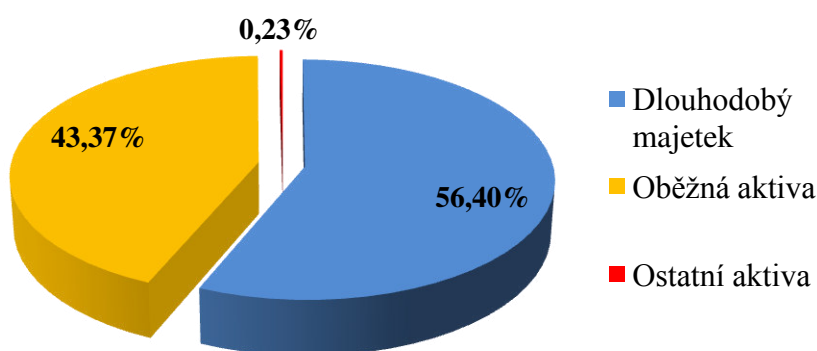
2.2 Analýza podniku a jeho okolí

2.2.1 Fundamentální analýza – rozbor účetních výkazů

V této analýze bude proveden rozbor účetních výkazů firmy TOKOZ a. s. (sestavěných k 31. 12. 2013), konkrétně rozvahy a výkazu zisku a ztráty, jež jsou veřejně dostupné ve Výroční zprávě firmy za rok 2013. Z důvodu rozsáhlosti této analýzy budou v následujícím textu shrnuty pouze nejdůležitější zjištěné skutečnosti. Podrobný rozbor bude přiložen v příloze 3: Fundamentální analýza.

Rozbor rozvahy a výkazu zisku a ztráty

Celková aktiva se v roce 2013 oproti předchozímu roku mírně zvýšila (z důvodu zvýšení oběžných aktiv), přibližně o 4 %, čímž firma nepatrně zvýšila svoji hodnotu. Výše celkových aktiv (505 336 tis. Kč) nám také říká, že se jedná o středně velký podnik (viz příloha I Nařízení Komise (ES) č. 800/2008).



Graf 1: Struktura aktiv za rok 2013

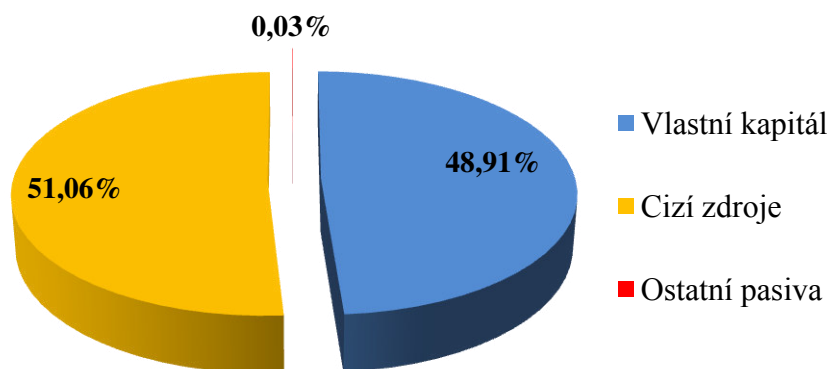
Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvyšší podíl na dlouhodobém majetku (cca 97 %) má dlouhodobý hmotný majetek, z něhož přibližně 2/3 tvoří samostatně movité věci a soubory movitých věcí. Oběžná aktiva tvoří téměř stejným podílem krátkodobé pohledávky (cca 48 %) a zásoby (cca 47 %).

TOKOZ a.s. je výrobní firmou, která má téměř ze 2/3 odepsaný dlouhodobý majetek, tedy zastarává. Na druhou stranu firma investuje do modernizace dlouhodobého hmotného majetku, což nám dokazují položky v rozvaze Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek a Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek. Také porovnání meziročních odpisů u softwaru, staveb a samostatných movitých věcí (25 200 tis. Kč) s částkou odpisů DHM a DNM (40 911 tis. Kč) ve výkazu zisku a ztráty informuje o investici firmy.

Zboží firmy tvoří jen asi 2 % zásob. Pokud se podíváme do výkazu zisku a ztráty, můžeme říci, že tržby z prodeje zboží mají na celkových tržbách podíl zhruba 1 %. Jde tedy pouze doplňkový prodej.

Stejně jako v aktivech, i v pasivech je oproti minulému účetnímu období nárůst přibližně o 4 %. Toto zvýšení bylo způsobeno z 55 % zvýšením vlastních zdrojů a ze 45 % zvýšením zdrojů cizích.



Graf 2: Struktura pasiv za rok 2013

Zdroj: Vlastní zpracování

Firma se snaží dodržovat zlaté pravidlo financování a zlaté pari pravidlo, které předchozí pravidlo rozšiřuje. Tedy snaží se, aby byl dlouhodobý majetek kryt dlouhodobými zdroji a oběžný majetek zdroji krátkodobými. Samozřejmě si je také vědoma, že vlastní kapitál je drahý a spojen s rizikem, tudíž využívá cizí zdroje, které

díky finanční páce zvyšují ziskovost majetku. (Kurzy Sprint – Čtyři pravidla, která ochrání vaše podnikání [online])

Nejvyšší položku vlastního kapitálu představuje Nerozdělený zisk minulých let (přibližně 91 %). Cizí zdroje tvoří zejména bankovní úvěry a výpomoci (cca 46 %) a krátkodobé závazky (cca 41 %).

Hodnota základního kapitálu a výše zákonného rezervního fondu nám potvrzuje, že firma je neveřejnou akciovou společností.

Jedná se tedy o středně velkou neveřejnou akciovou společnost, která není mateřskou ani dceřinou společností, ani v žádné jiné firmě nemá podstatný vliv.

Výroba je náročnější na materiál, energie, služby a zaměstnance. Mzdové náklady jsou vysoké. Pokud podělíme průměrné měsíční mzdové náklady průměrnou měsíční mzdou (uvažujeme 25 000 Kč), dostaneme hrubý odhad zaměstnanců ve firmě, což je v tomto případě 450.

Při porovnání materiálu, který má firma na skladě, s průměrnou měsíční spotřebou zjistíme, že firma má zásobu materiálu přibližně na 1,5 měsíce.

Pozice firmy na trhu vůči svým dodavatelům je slabší – musí platit zálohy. Avšak situace, že firmy platí svým dodavatelům zálohy je v tomto odvětví celkem běžná, proto této skutečnosti není potřeba věnovat velkou pozornost.

Splatnost krátkodobých pohledávek se zvýšila z 1,8 na 2,3 měsíce. I když to pro firmu není zrovna příznivý vývoj, stále má průměrnou splatnost pohledávek kolem dvou měsíců, což je dobré. Zároveň to ale značí větší vyjednávací sílu odběratelů.

Splatnost krátkodobých závazků se zvýšila na více než 2 měsíce, což je pro firmu pozitivní. Tato skutečnost ukazuje větší vyjednávací sílu vůči svým dodavatelům

Krátkodobý finanční majetek firmy je nízký a oproti minulému účetnímu období ještě cca o 23 % klesl. Při srovnání s položkou Krátkodobé závazky je jasné, že okamžitá likvidita firmy je špatná.

Z výkazu zisku a ztráty lze také vyčíst, že firma prodala nepotřebný dlouhodobý majetek a materiál. Jedná se pouze o majetek určený k likvidaci a nepotřebný materiál, jelikož tržby z těchto položek tvoří jen cca 2 % z celkových tržeb. Nejde tedy o reorganizace firmy nebo o změnu technologie.

Firmě vzrostly tržby z prodeje výrobků a služeb a zároveň se jí podařilo snížit spotřebu materiálu a energie. Vzrostla přidaná hodnota i výsledek hospodaření, na jehož zvýšení mělo hlavní podíl zvýšení aktivace v provozní oblasti firmy o více než 100 %. Vlastní výkony firmy tedy rostly rychleji než tržby.

Ostatní finanční výnosy a náklady informují o tom, že firma obchoduje se zahraničím. Zobrazují kurzový zisk a ztrátu. V případě firmy ztráta převyšuje zisk.

Oproti minulému období se VH zvýšil více než trojnásobně. I přes toto zvýšení tvoří zisk pouze 2,6 % tržeb (v minulém účetním období to nebylo ani 1 % tržeb). Vývoj firmy můžeme označit za pozitivní.

ZÁVĚRY FUNDAMENTÁLNÍ ANALÝZY

- Podniku zastarává dlouhodobý hmotný majetek
- Vyjednávací síla odběratelů se zvyšuje
- Analyzovaný podnik má velmi nízkou okamžitou likviditu
- Vyjednávací síla dodavatelů se snižuje
- Výroba je náročná na materiál, energie a zaměstnance

2.2.2 PESTLE analýza

a) Politické faktory

Mezi významné politické faktory lze zařadit politickou situaci v ČR, kterou nelze hodnotit jako stabilní, z důvodu častého střídání premiérů. ČR se z tohoto důvodu řadí k nejméně politicky stabilním zemím v Evropské unii. Tato skutečnost ohrožuje důvěru politických partnerů a investorů. (PohledZvenku.cz [online])

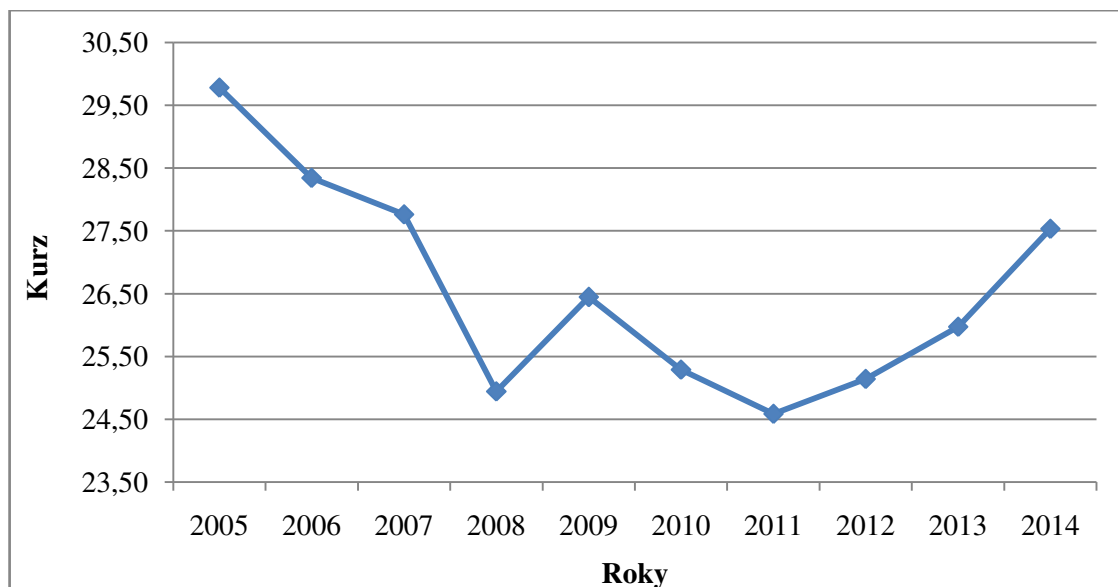
Od 29. ledna 2014 je v ČR již třináctá vláda, vláda Bohuslava Sobotky, která nahradila úřednickou vládu J. Rusnoka. Tuto vládu tvoří koalice ČSSD, ANO a KDU-ČSL. (Naši Politici.cz [online])

Dalším významným faktorem je zahraniční politika ČR a s ní související postoj k zahraničním investicím a k obchodování se zahraničím. Velký vliv na tento postoj měl vstup ČR do NATO (1999) a později vstup do Evropské unie (2004), který otevřel hranice a usnadnil tak obchodování s jejími členskými státy.

b) Ekonomické faktory

Jedním z největších ekonomických faktorů, který ovlivňuje vývoj firmy, je fáze hospodářského cyklu. V současné době je to doznívající recese, která způsobuje snížení poptávky dlouhodobých zákazníků a váhavost u zákazníků potenciálních.

Dalším neméně důležitým faktorem je vývoj směnného kurzu CZK/EUR, neboť firma obchoduje kromě tuzemska i se státy Evropské unie, zejména s Německem.

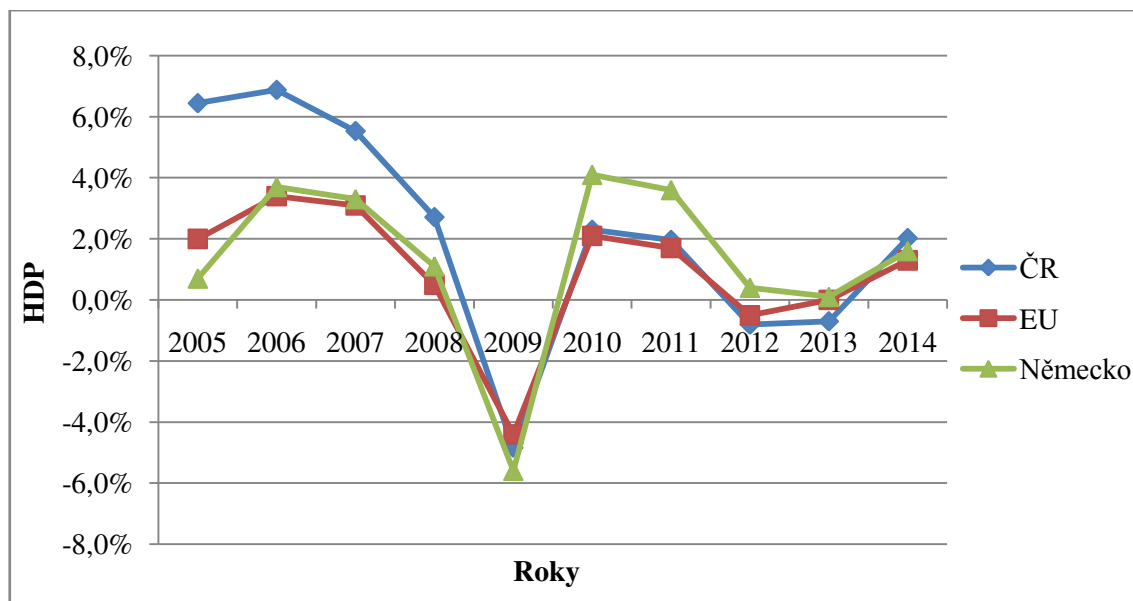


Graf 3: Vývoj směnného kurzu CZK/EUR

Zdroj: ČSÚ - Makroekonomické údaje [online], vlastní zpracování

Rostoucí trend eura vůči koruně můžeme hodnotit z pohledu vývozu firmy pozitivně, ale na druhou stranu, z pohledu dovozu materiálu od zahraničních dodavatelů, může tento trend ovlivnit ceny těchto materiálů.

Mezi další ekonomické faktory ovlivňující podnik patří například vývoj HDP (hrubý domácí produkt), úrokové míry nebo inflace, a to jak v České republice, tak také v Evropské unii (zejména v Německu).

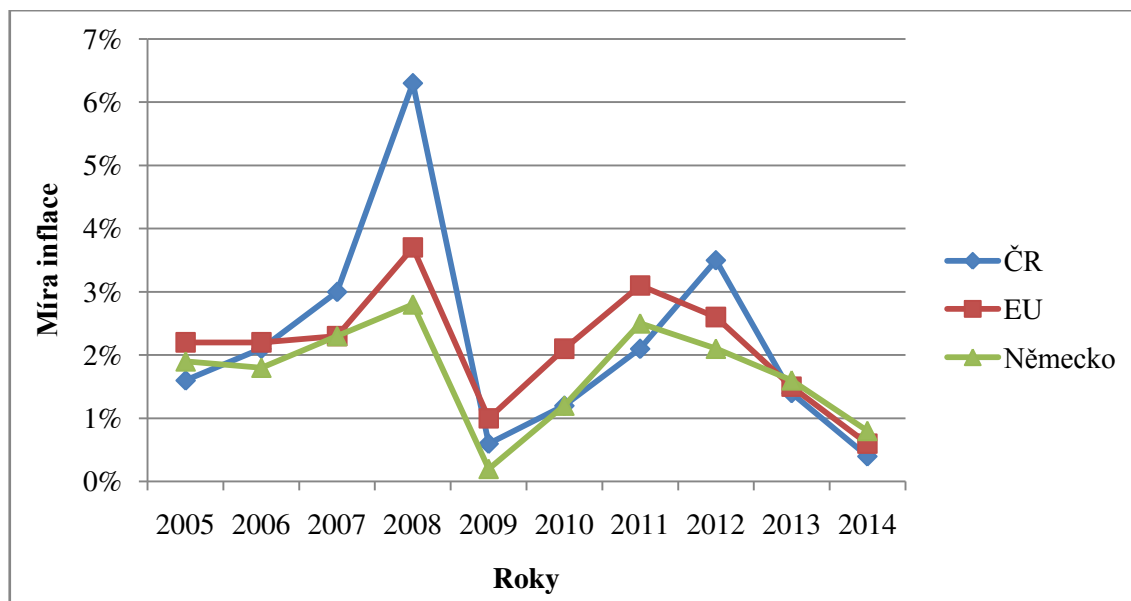


Graf 4: Míra růstu reálného HDP

Zdroj: ČSÚ - Míra růstu reálného HDP [online], vlastní zpracování

HDP je důležitý makroekonomický ukazatel, který informuje o tom, jak výkonná byla ekonomika určitého území v daném období. Z grafu jasně vidíme, že nejnižší hodnoty dosahovala Česká republika i Evropská unie v roce 2009 po vypuknutí ekonomické krize. V dalších letech se výkonnost ekonomiky postupně zvyšovala. V letech 2011 až 2013 nastal opět útlum, avšak nyní je trend vývoje HDP znovu rostoucí, což je pozitivní.

Inflaci můžeme charakterizovat jako růst cenové hladiny. Tzn., že nám udává míru znehodnocení měny v daném časovém období. Míru inflace měříme s použitím přírůstku indexu spotřebitelských cen.



Graf 5: Vývoj míry inflace

Zdroj: ČSÚ - Míra inflace [online], vlastní zpracování

Z grafu č. 5 je zřejmé, že nejvyšší míra inflace v ČR od roku 2005 byla v roce 2008, kdy dosáhla 6,3 %, což mělo vliv na ceny výrobních faktorů a bylo výhodnější pořizovat výrobní faktory např. v Německu. V roce 2014 naopak byla nejnižší, pouze 0,4 %.

c) Sociálně-kulturní faktory

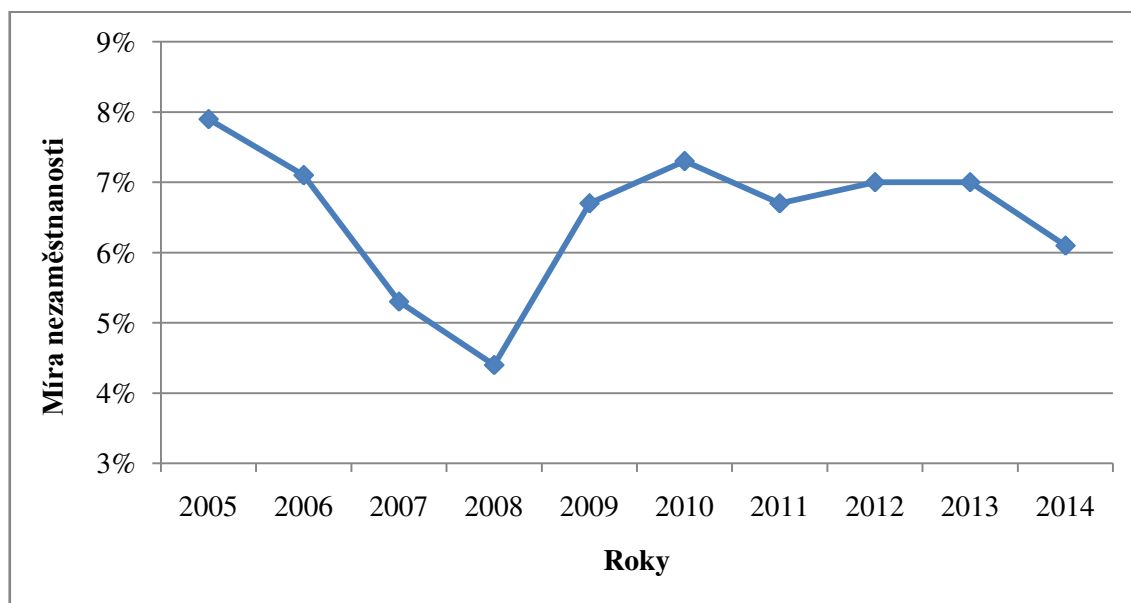
Sociální faktory mohou velmi ovlivnit činnost firmy, tzn., že jakákoli změna např. životního stylu a životní úrovně, hierarchií hodnot a kritérií v rozhodování lidí nebo změna v míře nezaměstnanosti či v distribuci příjmů může mít za následek změnu poptávky.

Velký vliv na uvedené faktory měla již zmíněná ekonomická krize, která donutila velkou část obyvatel přehodnotit, za co vydá své příjmy, a zda vůbec. Tato skutečnost ovlivnila většinu výrobních i obchodních podniků.

Mezi sociální faktory patří také velikost populace a její věková struktura. V ČR je dlouhodobě okolo 10,5 mil. obyvatel. V roce 2013 tvořilo necelých 68 % produktivní obyvatelstvo ve věku 15 – 64 let a cca 32 % obyvatelstvo neproduktivní (z toho 15 % ve

věku 0 – 14 a cca 17 % ve věku 65 a více). Problémem je, že podíl produktivního obyvatelstva se neustále snižuje, což způsobuje stárnutí obyvatel. Pozitivní je, že budoucí produktivní obyvatelstvo (0 – 14) má rostoucí trend. (ČSÚ – Česká republika od roku 1989 v číslech [online])

Z hlediska podniku je velmi důležitým sociálním faktorem míra nezaměstnanosti, neboť s růstem této míry se zvyšuje poptávka po pracovních pozicích a podnik si může vybírat z většího počtu uchazečů.



Graf 6: Obecná míra nezaměstnanosti v ČR

Zdroj: ČSÚ - Makroekonomické údaje [online], vlastní zpracování

Z grafu je zřejmá snižující se míra nezaměstnanosti v ČR. Pro zaměstnavatele obecně není tento vývoj pozitivní.

TOKOZ a. s. má sídlo ve Žďáře nad Sázavou, které má v současné době přes 21 tisíc obyvatel a je součástí kraje Vysočina. Podnik je z pohledu obyvatel tohoto kraje významným zaměstnavatelem. Pro analyzovaný podnik tedy bude důležitý zejména vývoj míry nezaměstnanosti právě v tomto kraji.

Tabulka 4: Obecná míra nezaměstnanosti v kraji Vysočina

	2011	2012	2013
Obecná míra nezaměstnanosti (%)	6,4	6,4	6,7

Zdroj: ČSÚ - Statistická ročenka kraje Vysočina – 2014 [online]

Jak je vidět míra nezaměstnanosti v kraji Vysočina byla v roce 2011 a 2012 nižší než v ČR, avšak nemá snižující se trend, což je pro zaměstnavatele výhodné.

d) Technicko-technologické faktory

Společnost si je vědoma, že technické a technologické faktory mají velký vliv na její konkurenceschopnost, proto se snaží modernizovat výrobní a technologické zázemí a podílet se na vývoji nových produktů.

TOKOZ a. s. má vlastní konstrukční a vývojové pracoviště s týmem zkušených pracovníků. Disponuje také špičkovým softwarovým vybavením.

V současné době podnik například pokračuje ve vývoji dveřních zámků a produktů s názvem **TOKOZ PRO**. Podporou pro tento vývoj je dotace z Operačního programu podnikání a inovace.

TOKOZ a. s. se snaží investovat do modernizace strojů nebo budov. Například v roce 2013 se tyto investice (ve výši cca 47 mil. Kč) týkaly zejména pořízení lisu a velkého vozíku určeného k manipulaci s nástroji. Dále začala výstavba nové nástrojárny, přestavba skladů a byly také objednány stroje k tlakovému lití.

e) Legislativní faktory

Do legislativních faktorů patří právní normy stanovené a vynucované státem. Do této skupiny patří všechny zákony a nařízení, která ovlivňují činnost firmy.

Velmi důležitý je například **zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)**, který vešel v účinnost 1. 1. 2014, a který definuje všechny práva a povinnosti firem, tedy i společnosti TOKOZ a.s.

Dalšími důležitými zákony, kterými stát ovlivňuje činnost firmy, jsou např.:

- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů;
- zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty;
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví;
- zákon č. 17/1992 Sb., o životním prostředí;
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce;
- zákon č. 13/1993 Sb., celní zákon; aj.

Po vstupu do EU musí podnikatelské subjekty dodržovat také zákony a nařízení, které jsou platné pro všechny členské státy.

f) Ekologické faktory

Životní prostředí a jeho ochrana je v posledních letech stále diskutovanějším tématem. U firem je kladen velký důraz na zavedení takových opatření, která povedou k prevenci před znečišťováním vody, ovzduší, půdy atd. V ČR platí mnoho zákonů, vyhlášek a nařízení, které jsou firmy povinny dodržovat. Jedná se např. o již zmíněný zákon č. 17/1992 Sb., o životním prostředí, dále o zákon č. 201/2012 Sb., o ochraně ovzduší aj. Dodržováním této legislativy se zabývá Česká inspekce životního prostředí.

TOKOZ a. s. je od roku 2011 držitelem mezinárodní certifikace ČSN EN ISO 14001 (Systém environmentálního managementu), což garantuje výrobu, která neohrožuje životní prostředí, a která je v souladu legislativou.

ZÁVĚRY PESTLE ANALÝZY

- Negativní vliv doznívající recese v Evropě na vývoj poptávky po produktech společnosti

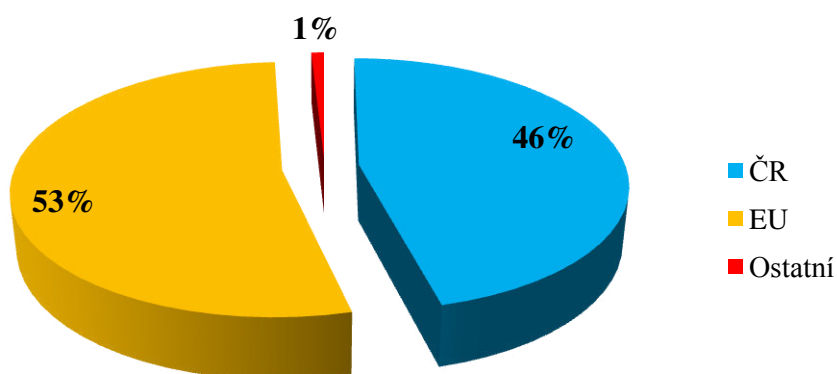
- Vliv vývoje kurzu CZK/EUR na dovoz materiálu a export vlastních produktů
- Možné negativní změny v legislativě (např. zvýšení daně z příjmu právnických osob aj.)
- Podnik má vlastní vývojové pracoviště a vlastní produktovou řadu TOKOZ PRO

2.2.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

a) Vyjednávací síla zákazníků

Stejně jako produkce firmy, tak také její zákazníci jsou rozděleni do dvou skupin: odběratelé zámků a kování (domácnosti a firmy) a odběratelé zakázkové výroby.

Firma má zákazníky jak v ČR, tak v zahraničí. V následujícím grafu je zaznačen podíl tuzemska a zahraničí na tržbách podniku za rok 2013.



Graf 7: Podíl ČR a zahraničí na tržbách podniku v roce 2013

Zdroj: Justice.cz - Výroční zpráva TOKOZ a. s. 2013 [online], vlastní zpracování

Podnik má několik dominantních zákazníků. Ve skupině zakázkového stavebního kování je to například koncern Roto Frank AG, se kterým TOKOZ a. s. spolupracuje již 24 let. V automobilovém průmyslu patří k největším zákazníkům firma Inteva Products. Dalšími významnými odběrateli jsou např.: Schneider, Rotarex, VIZA Auto aj.

TOKOZ a. s. je velmi úspěšný zejména v obchodování s německými firmami, které se více než ze 3/4 podílí na celkových zahraničních tržbách a také téměř ze 43 % na celkových tržbách podniku.

Obecně na odběratele analyzovaného podniku lze aplikovat Paretovo pravidlo, neboť zhruba 30 % odběratelů tvoří cca 70 % celkových tržeb. Je tedy důležité udržet si právě tyto významné zákazníky.

Právě dominance zákazníků způsobuje jejich silnou vyjednávací pozici, což potvrzuje i skutečnost zjištěná z fundamentální analýzy, a to prodlužující se splatnost pohledávek.

b) Vyjednávací síla dodavatelů

Firma spolupracuje s českými i zahraničními dodavateli. Jsou to především dodavatelé materiálů, mezi které patří například Nová Huť – Válcovna za studena spol. s r.o., KWW aj. Ze zahraničních dodavatelů je to například společnost Thyssen.

TOKOZ a. s. se snaží snížit výrobní náklady, proto uzavírá smlouvy s nejlevnějšími dodavateli a stávající dodavatelé se musejí, pokud si chtějí udržet svého zákazníka, těmto cenám přizpůsobit. Podnik využívá výhod množstevních slev nebo prodloužení splatnosti faktur aj.

Vyjednávací síla ze strany dodavatelů tedy není příliš velká. Z fundamentální analýzy bylo navíc ještě zjištěno její snížení oproti minulému období.

c) Hrozba vstupu nových konkurentů

I přes to, že se po připojení ČR do Evropské unie otevřely hranice a firmy členských zemí EU mohly volně podnikat na našem trhu, brání vstupu nových konkurentů na trh mnoho bariér, jako např.:

- značná potřeba kapitálu,
- vysoká náročnost na kvalitu a technologii,
- potřeba zkušených a kvalifikovaných zaměstnanců,

- loajalita zákazníků k zavedeným značkám aj.

Také lze říci, že v současné době je trh již nasycen a pravděpodobnost vstupu nových konkurentů je malá.

d) Hrozba substitutů

Substituty představují nahrazení produktů daného podniku produkty jinými, které uživateli přinesou stejný užitek.

Společnost TOKOZ a. s. je tradičním českým výrobcem zámků a kování.

Jako příklady substitutů je možné označit následující:

- **Elektromotorické zámky**

Jsou to čím dál častěji používané zámky, kde klasický klíč je nahrazen čipem. Nevyužívá se zde cylindrická vložka. Výhodou je vysoké zabezpečení a snadné ovládání.

- **Mincové zámky**

Tyto zámky využívají pro uzavření zámku minci, která je po jeho otevření vrácena.

- **Kartové zámky**

Mohou být buď kontaktní, nebo bezkontaktní. K obsluze zámku slouží magnetické nebo čipové karty. Využívají se zejména v hotelích, wellness centrech atd.

Hrozbu ze strany substitutů považují za středně velkou.

e) Rivalita firem působících na daném trhu

TOKOZ a.s. se zabývá výrobou zabezpečovacích mechanismů už více než 90 let. Tyto mnohaleté zkušenosti jí pomohly stát se specialistou v oblasti výroby zámků. Na svých internetových stránkách společnost uvádí, že je dnes i jejich největším českým

výrobcem. Díky kvalitě i originalitě svých výrobků se může TOKOZ a. s. srovnávat i se světovou špičkou.

Na českém i zahraničním trhu má společnost mnoho konkurentů. Pro porovnání analyzovaného podniku jsem vybrala jeho největší konkurenty na tuzemském trhu. Mezi ně patří: ASSA ABLOY Czech & Slovakia s. r. o., ROSTEX Vyškov s. r. o., HOBES s. r. o. a TKZ Polná s. r. o., z nichž největším konkurentem je ASSA ABLOY Czech & Slovakia. Všechny tyto společnosti jsou členy České asociace výrobců zámků a stavebního kování. Od roku 2001 je jeho členem také TOKOZ a. s. Toto sdružení vystupuje pod názvem MEZA.

Tržní podíl a jeho vývoj mezi výše uvedenými konkurenty znázorňuje následující tabulka. Rok 2013 je vynechán z důvodu nezveřejnění potřebných dat u některých konkurentů.

Tabulka 5: Podíl tržeb konkurentů

	2009	2010	2011	2012
ASSA ABLOY CZECH & SLOVAKIA S. R. O.	52,3 %	58,3 %	61,9 %	67,0 %
OSTATNÍ SPOLEČNOSTI	48,7 %	41,7 %	38,1 %	33,0 %
z toho: TOKOZ A. S.	48,2 %	51,1 %	53,9 %	50,9 %
HOBES S. R. O.	19,8 %	16,6 %	15,9 %	16,4 %
ROSTEX VYŠKOV S. R. O.	17,1 %	18,5 %	17,0 %	19,4 %
TKZ POLNÁ S. R. O.	14,9 %	13,9 %	13,2 %	13,4 %

Zdroj: Databáze Amadeus [online]

Z tabulky je zřejmé, že bezkonkurenčně nejvyšší a stále rostoucí tržní podíl má mezi porovnávanými konkurenty společnost ASSA ABLOY Czech & Slovakia s. r. o.

ASSA ABLOY Czech & Slovakia s. r. o. vznikla v roce 2008 a je předním světovým výrobcem zámků a zámkových systémů nejen pro dveře, ale také pro automobilový průmysl. Společnost má široké produktové portfolio, které obsahuje mechanické, elektromechanické i elektrické výrobky. Je součástí nadnárodního koncernu, který má sídlo ve Švédsku. Velký vliv na její rostoucí tržní podíl má především internacionalizace společnosti. (ASSA ABLOY [online])

Z ostatních společností sdružení má jednoznačně nejvyšší tržní podíl TOKOZ a. s., který si s menšími odchylkami udržuje ve výši cca 50 %. Podnik nemá vyloženě silné ani vyloženě slabé postavení.

ZÁVĚRY PORTEROVA MODELU PĚTI KONKURENČNÍCH SIL

- Hrozba lepší nabídky ze strany konkurence
- Vyjednávací pozice odběratelů je silná
- Podnik je závislý na dodavatelích výrobních materiálů – nutnost dobrých vztahů
- Hrozba ze strany substitutů

2.2.4 McKinseyho „7 S“ model

TVRDÁ 3 S:

a) Strategie

Jako každá firma i TOKOZ a. s. má svoji vizi, poslání a strategii, kterými se řídí.

Vize²: TOKOZ – důvěryhodná značka

TOKOZ – specialista na komplexní dodávky

Poslání³: „*Originální a kvalitní zámky a kování, špičkové zakázkové výrobky pro náročné zákazníky*“

Firemní strategie je stanovena pro oba byznysy, kterými se TOKOZ a. s. zabývá a je zveřejněna na webových stránkách firmy:

ZÁMKY A KOVÁNÍ

- Budeme na evropských trzích opravdu známí jako specialista na zabezpečovací a uzamykatelné mechanismy špičkové kvality.

² Odpovídá na otázku: Kam firma kráčí?

³ Odpovídá na otázku: Proč firma existuje?

- Budeme mít portfolio životaschopných produktů, tedy každý z produktů v tomto portfolio bude životaschopný. Zároveň platí, že budeme mít trhy pro již existující produkty.
- Budeme vyvíjet ročně nejméně 1 – 3 nové produkty (počet závisí na charakteru výrobku, včetně toho, jaké tržby nám přinese).
- Posílíme důvěru ve značku TOKOZ a hrdost v srdcích lidí ve firmě.
- Výnosy z prodeje nábytkového a stavebního kování jsou cenným zdrojem pro rozvoj ZK, proto je v našem zájmu udržet prodej starších produktů co nejdéle.
- Doplňkový sortiment má v současné době funkci doplnění vlastní nabídky. Umožňuje tedy oslovit širší spektrum především průmyslových klientů.
- Nenabízíme jen výrobky, nabízíme zákazníkům řešení.
- Firemní prodejna je naší výkladní skříní v regionu, poskytuje profesionální servis pro občany i firmy v dodávkách systému mechanického zabezpečení.
- Prodejna provozuje elektronický zásilkový obchod (e-shop), který přináší nové klienty i tržby.
- Posílíme značku TOKOZ v ČR, navážeme pak v exportu, prvně na Slovensku.

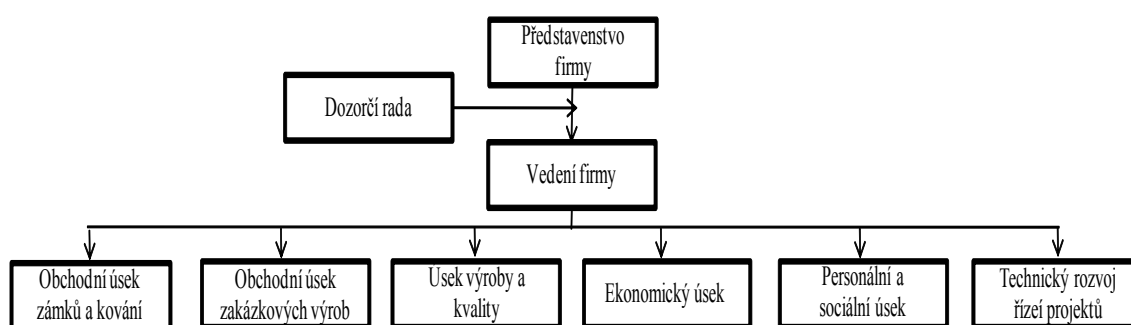
ZAKÁZKOVÁ VÝROBA

- Díky zkušenostem a technologiím, které jsme získali a vytvořili, se dnes také zabýváme výrobou produktů na míru šitých pro konkrétní zadavatele. I v této oblasti již spolupracujeme s leadery světových trhů.
- TOKOZ bude v byznysu zakázkových výrob vyhledávaným partnerem pro vývoj a sofistikovanou výrobu komplexních produktů.
- Budeme špičkou v oblasti výrobků na bázi obráběných lakovaných tlakových odlitků ze slitin hliníku a zinku
- Vynikneme také ve výrobcích obsahujících dlouhé kovové lisované díly a složité výlisky z plechů.
- Jako důležitou součástí byznysu ZV budeme rozvíjet schopnosti a kapacitu ve výrobě forem a lisovacích nástrojů.
- Budeme umět vytvářet strategická partnerství s vybranými zákazníky.

- To vše nám ve spojení se spolehlivými dodávkami zajistí stabilní postavení na evropském trhu.

b) Struktura

Nejvyšším orgánem společnosti je představenstvo a generální ředitel. Na jejich činnost dohlíží dozorčí rada, která je kontrolním orgánem. Organizační struktura firmy je rozčleněna úseky, ty jsou dále členěny na jednotlivé odbory. TOKOZ a.s. má pouze hlavní závod ve Žďáře nad Sázavou.



Obrázek 8: Organizační struktura společnosti TOKOZ a. s.

Zdroj: Hrabal, 2013, str. 39; vlastní zpracování

V následující tabulce jsou uvedeny odbory jednotlivých úseků.

Tabulka 6: Úseky a odbory společnosti TOKOZ a. s.

	Název úseku	Název odboru
100	Vedení firmy	Vedení firmy
		Řízení systému
200	Obchodní úsek zakázkových výrob	Štáb OÚ- ZV a koordinace zdrojů
		Nástrojárna
		Nákup
		Obchodní skupiny ZV
		Realizace ZV

300	Úsek výroby a kvality	Štáb ÚVK
		Prvovýroba
		Povrchové úpravy
		Řízení kvality
		Technické služby
400	Ekonomický úsek	Účetnictví a daně
		Controlling
		Výpočetní technika
600	Personální a sociální úsek	Řízení lidských zdrojů a mzdová účtárna
700	Technický rozvoj	Konstrukce výrobků
		Technická příprava výroby
		Projekty nových výrob
800	Obchodní úsek zámků a kování	Štáb OÚ-ZK a marketing ZK
		Obchodní skupiny ZK + podniková prodejna
		Realizace ZK

Zdroj: Justice.cz - Výroční zpráva TOKOZ a. s. 2013 [online]

Z organizační struktury podniku vyplývá jeden zásadní nedostatek, a to absence marketingového odboru u zakázkové výroby, která má majoritní podíl na tržbách společnosti TOKOZ a. s.

c) Systémy

Až do roku 2012 ve firmě existovalo osm různých informačních systémů. Některé softwary byly vyvinuté ve vlastní režii. Informační systémy ale mezi sebou nebyly integrovány, což vedlo k chybám, zdvojeným agendám a číselníkům a dalším komplikacím.

Firma v roce 2012 vyměnila stávající softwary za jednotný integrovaný systém QI, který oproti předchozím softwarům informuje management firmy o situaci, která je právě v daném okamžiku. Nový informační systém podporuje řízení, plánování, organizování a kontrolu jednotlivých projektů a procesů uskutečňovaných ve firmě.

Díky této skutečnosti dochází k lepší informovanosti managementu, který může pružněji reagovat na vzniklé situace. Díky informačnímu systému QI došlo ke zvýšení efektivity práce a poklesu chyb.

MĚKKÁ 4 S:

d) Spolupracovníci

Pracovníci jsou jedním z nejdůležitějších faktorů pro úspěch firmy. Tuto skutečnost si mnou analyzovaná firma uvědomuje a snaží se vytvářet příjemné prostředí pro stávající zaměstnance a být atraktivním zaměstnavatelem pro zaměstnance potenciální. Každoročně investuje nemalé částky do rozvoje svých lidí a jejich dovedností a snaží se motivovat jejich výkon různými odměnami a benefity.

Tabulka 7: Průměrný počet zaměstnanců

	2013	2012
Zaměstnanci celkem	485	492
- z toho řídící pracovníci (TOP management)	6,3	7,9

Zdroj: Justice.cz - Výroční zpráva TOKOZ a. s. 2013 [online]

Společnost také spolupracuje s technicky zaměřenými středními školami a odbornými učiteli a jejich studentům nabízí stipendijní program, po jehož ukončení mohou získat ve společnosti TOKOZ zaměstnání. Jedná se především o tyto obory: brusič, slévač, frézař, nástrojář, obráběč kovů aj. Toto je také jedním ze způsobů, jak TOKOZ a. s. zajišťuje pracovní sílu do výroby.

Dlouhodobý problém společnosti je však v získání kvalifikované pracovní síly do vedoucích a manažerských pozic, např. export manažer, vedoucí prvovýroby, strategický nákupčí aj.

e) Schopnosti

Skutečnost, že firma je díky kvalitě a originalitě výrobků v oblasti produkce zámků a kování srovnatelná se světovou jedničkou, vypovídá o vysoké profesionalitě

a schopnosti vedení firmy. Také specializovaná pracoviště, silné konstrukční a technologické vybavení, kvalifikovaní pracovníci, řízení firmy dle ISO norem, kladné reference zákazníků i dlouholetá tradice, tedy dostatek zkušeností potvrzuje, že firma je schopna kvalitně uspokojit přání zákazníků.

f) Styl řízení

Jak je zřejmé z organizační struktury uvedené výše, ve společnosti je zavedena liniová organizační struktura, kde je jasně definována nadřízenost a podřízenost. V daném podniku je tedy autoritativní styl řízení. Ředitelé jednotlivých úseků dělají rozhodnutí, která spadají do jejich pravomocí a za tyto rozhodnutí se zodpovídají generálnímu řediteli Ing. Vladimíru Chládkovi, který jako vrcholový orgán rozhoduje o věcech týkajících se firmy jako celku.

TOP management firmy:

- Ing. Vladimír Chládek – generální ředitel
- Ing. Miloš Mrva – finanční ředitel
- Miloslav Gregor – personální ředitel
- Roman Dvořáček – ředitel výroby a kvality
- Ing. Stanislav Havliš – obchodní ředitel ZV (zakázkové výroby)
- Petr Neuvirt – obchodní ředitel ZK (zámků a kování)

Hlavním cílem podniku je zvyšovat spokojenost svých zákazníků, tak, že jejich požadavky plní co nejkvalitněji.

g) Sdílené hodnoty

Jako sdílené hodnoty firmy můžeme označit hodnoty, se kterými se management firmy, zaměstnanci i další zainteresované skupiny ztotožňují.

V případě společnosti TOKOZ a.s. jsou to například tyto hodnoty: neustálé zvyšování spokojenosti zákazníků kvalitním plněním jejich požadavků, důvěra a dlouhodobá spolupráce s klienty, dále aplikace ISO norem (ISO 9001, ISO/TS 16949, ISO 14001 a

OHSAS 18001) a vývoj vlastních produktů, což společnosti dává konkurenční výhodu. Dalšími sdílenými hodnotami je také zvyšování vzdělávání zaměstnanců a jejich dovedností aj.

ZÁVĚRY MODELU „7 S“

- Informační systém je „šitý na míru“ podniku
- Podniku v organizační struktuře chybí marketingový odbor u zakázkové výroby
- Podnik aplikuje ISO normy
- Úzce zaměřená spolupráce s vysokými školami

2.2.5 Kralickův Quick-test

Všechny údaje potřebné pro Kralickův Quick-test jsou z veřejně dostupných účetních výkazu společnosti TOKOZ a. s., které jsou součástí výročních zpráv. Jediná změna oproti účetním výkazům společnosti je u hodnoty provozního cash flow (CF) za rok 2013. V tomto roce došlo ke změně sestavení výkazu CF a nejednotnosti ve stanovení hodnoty provozního CF oproti minulým obdobím. Z důvodu objektivnosti byla tato hodnota za rok 2013 přepočítána způsobem stejným jako roky předcházející.

Tabulka 8: Výchozí hodnoty k výpočtu ukazatelů v tis. Kč

	2009	2010	2011	2012	2013
Vlastní kapitál	215 737	231 506	238 678	236 268	247 169
Celková aktiva	431 039	433 165	483 683	485 356	505 336
EBIT	2 809	17 048	14 692	9 212	19 452
Cizí zdroje	214 751	198 596	243 654	248 952	258 026
Krátkodobý finanční majetek	9 730	7 139	5 625	13 998	10 783
Provozní cash flow	36 624	33 557	87 368	40 210	46 272
Provozní výnosy	456 589	573 048	639 636	587 153	597 303

Zdroj: Justice.cz - Výroční zprávy TOKOZ a. s. 2009 – 2013 [online], vlastní zpracování

Z výchozích hodnot dosazených do vzorců, které byly definovány v teoretické části v podkapitole 1.5, dostaneme hodnoty jednotlivých ukazatelů. Tyto hodnoty jsou zobrazeny v následující tabulce.

Tabulka 9: Hodnoty jednotlivých ukazatelů

	2009	2010	2011	2012	2013
R1	0,501	0,535	0,494	0,487	0,489
R2	5,598	5,705	2,724	5,843	5,343
R3	0,007	0,039	0,030	0,019	0,039
R4	0,080	0,059	0,137	0,069	0,078

Zdroj: Vlastní zpracování

K jednotlivým ukazatelům poté přidělíme body podle tabulky 3, která je rovněž v podkapitole 1.5.

Tabulka 10: Bodová hodnota ukazatelů

	2009	2010	2011	2012	2013
R1	4	4	4	4	4
R2	2	2	4	2	2
R3	1	1	1	1	1
R4	3	2	4	2	2

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě obodovaných ukazatelů můžeme přistoupit k ohodnocení situace firmy TOKOZ a. s.

Tabulka 11: Ohodnocení situace firmy TOKOZ a. s.

	2009	2010	2011	2012	2013
Finanční stabilita = (R1 + R2) / 2	3	3	4	3	3
Výnosová situace = (R3 + R4) / 2	2	1,5	2,5	1,5	2
Souhrnná finanční situace podniku = (FS + VS) / 2	2,5	2,25	3,25	2,25	2,25

Zdroj: Vlastní zpracování

VYHODNOCENÍ A ZÁVĚRY KRALICKOVA QUICK-TESTU:

- **Finanční stabilita**

Finanční stabilitu analyzovaného podniku ovlivňují dva ukazatele: R1 a R2. Ukazatel R1, přestože hodnota celkových aktiv roste rychleji než vlastní kapitál, má ve všech analyzovaných letech nejvyšší bodové ohodnocení. Hodnotu ukazatele R2 určuje především hodnota provozního cash flow. Provozní CF dosahovalo nejvyšší hodnoty v roce 2011. Hlavním důvodem bylo zvýšení krátkodobých úvěrů na nákup nového majetku.

Finanční stabilita dosahovala ve všech letech, kromě roku 2011, hodnotu 3. V roce 2011 dokonce dosahovala nejvyšší hodnoty 4. Můžeme tedy ohodnotit finanční stabilitu podniku jako velmi dobrou.

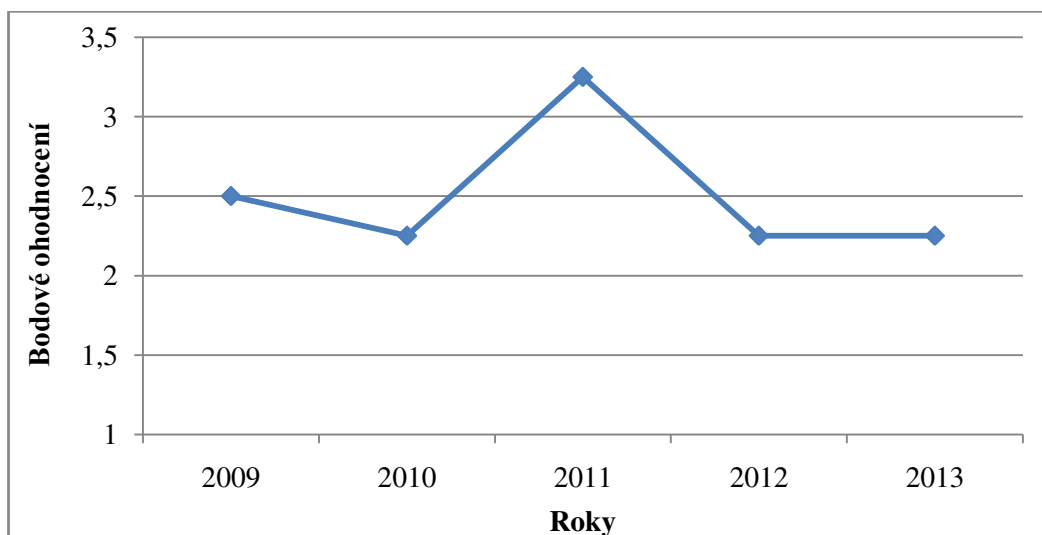
- **Výnosová situace**

Výnosovou situaci ovlivňují ukazatelé R3 a R4. Ukazatel R3 zobrazuje podíl zisku před zdaněním a úroky na celkových aktivech. Určuje tedy výnosnost celkového majetku. Jak už bylo zjištěno z fundamentální analýzy, firma dosahuje velmi nízkého zisku, tudíž hodnota tohoto ukazatele vyšla ve všech letech pouze 1. Nejhorší výsledek byl, vlivem světové hospodářské krize, v roce 2009. Ukazatel R4, neboli podíl provozního CF a provozních výnosů, se vyvíjel různě. V roce 2009, z důvodu nízkých provozních výnosů a vyššího provozního CF, dosáhl bodového ohodnocení 3. Ještě lepšího výsledku podnik dosáhl v roce 2011 vlivem více než dvojnásobného zvýšení provozního CF oproti předchozímu roku. Zbylé roky, tedy 2010, 2012 a 2013 dosahují stejného bodového ohodnocení 2.

Výnosová situace podniku je ve všech analyzovaných letech pod hranicí bodové hodnoty 3, která označuje bonitní společnosti. Na druhou stranu ani v jednom roce neklesla pod hranici jednoho bodu. Jak už vyplývá z rozboru jednotlivých ukazatelů, nejlepšího výsledku dosahovala v roce 2011.

- **Souhrnná finanční situace**

Na souhrnnou finanční situaci má vliv výsledná hodnota finanční stability i výnosové situace v podniku. Z těchto dvou hodnot se aritmetickým průměrem zjistí výsledná souhrnná finanční situace.



Graf 8: Souhrnná finanční situace podniku v letech 2009 – 2013

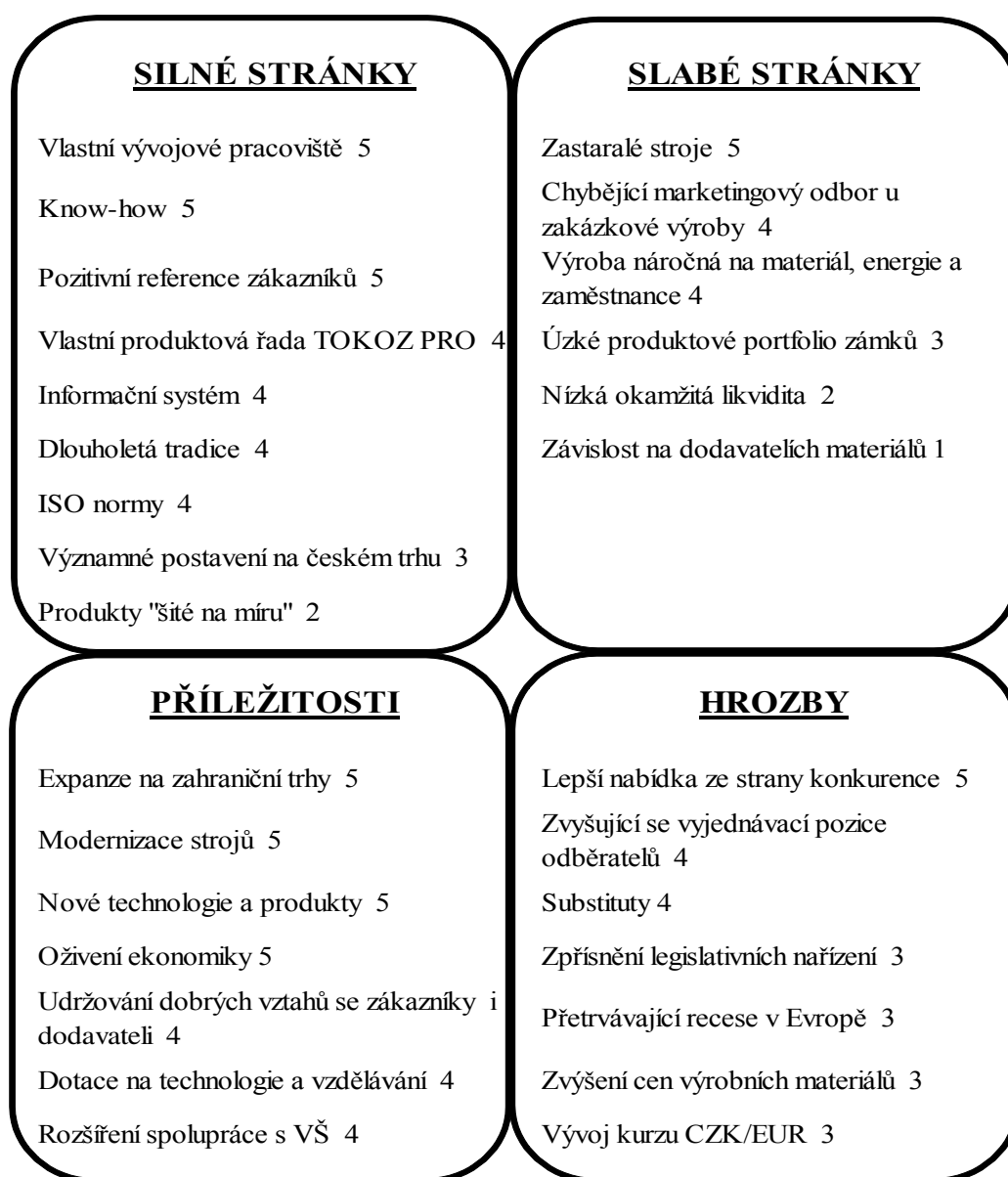
Zdroj: vlastní zpracování

Celkovou situaci podniku lze označit za přijatelnou. Kromě roku 2011 se pohybuje v tzv. šedé zóně, avšak její hodnoty jsou blíže hranici označující bonitní společnosti, což je pozitivní. V roce 2011 dosahovala hodnoty 3,25 značící velmi dobrou finanční situaci. Od roku 2012 je hodnota konstantní. Společnost by se měla zaměřit na zlepšení své výnosové situace.

2.2.6 SWOT analýza

Na závěr analýzy vybraného podniku, tedy po vypracování analýz vnějšího a vnitřního prostředí podniku, je důležité shrnout všechny zjištěné závěry do matice SWOT, která přehledně zobrazí silné a slabé stránky podniku, jeho příležitosti a hrozby.

Jednotlivé faktory jsou ohodnoceny body 1 až 5 podle významnosti. Číslo 1 bude značit malý vliv faktoru, číslo 5 vliv velký.



Obrázek 9: Matice SWOT společnosti TOKOZ a. s.

Zdroj: vlastní zpracování

SILNÉ STRÁNKY

- **Vlastní vývojové pracoviště** – podnik disponuje vlastním konstrukčním a vývojovým pracovištěm a zkušenými pracovníky;
- **Know-how** – do těchto znalostí daného podniku lze zařadit jeho výrobní a obchodní znalosti a postupy;
- **Pozitivní reference zákazníků** – TOKOZ a. s. má kladné zpětné vazby od svých zákazníků; reklamace jsou minimální;
- **Vlastní produktová řada TOKOZ PRO** – společnost vyvinula vlastní řadu produktů s unikátní zámkovou vložkou s talířovými stavítky;
- **Informační systém** – zavedení nového informačního systému vytvořeného na míru společnosti je bezesporu její další silnou stránkou;
- **Dlouholetá tradice** – společnost TOKOZ a. s. je na trhu více než 90 let;
- **ISO normy** – ve svém řízení aplikuje normy ISO 9001, ISO/TS 16949, ISO 14001 a OHSAS 18001, díky kterým je konkurenceschopnou i v zahraničí;
- **Významné postavení na českém trhu** – díky svým mnohaletým zkušenostem se v současnosti řadí mezi největší specialisty zabývající se výrobou zámků na českém trhu;
- **Zakázková výroba** – podnik se snaží přizpůsobit se různým požadavkům zákazníků, přistupuje k nim individuálně.

SLABÉ STRÁNKY

- **Zastaralé stroje** – zastaralé stroje mají velký podíl na nižší efektivitě a produktivitě výroby;
- **Chybějící marketingový odbor u zakázkové výroby** – vzhledem k významnému podílu zakázkové výroby na celkových tržbách, by společnost měla zavést marketingový odbor zabývající se tímto byznysem;
- **Výroba náročná na materiál, energie a zaměstnance** – výroba daného podniku je náročná na materiál, energie a zaměstnance;
- **Úzké produktové portfolio zámků** – společnost se specializuje na tradiční výrobu zámků;

- **Nízká okamžitá likvidita** – podnik má velmi nízkou schopnost okamžitě uhradit své krátkodobé závazky;
- **Závislost na dodavatelích materiálů** – podnik je závislý na dodavatelích železných a neželezných kovů.

PŘÍLEŽITOSTI

- **Expanze na zahraniční trhy** (Polsko, Maďarsko, Rakousko, Slovensko) – větší expanze na zahraničních trzích by pro podnik znamenala získání nových zákazníků a zvýšení tržního podílu;
- **Modernizace strojů** – výměna zastaralých strojů za nové by přinesla zvýšení výrobní produktivity a efektivity;
- **Nové technologie a produkty** – vývoj nových produktů nebo technologie může společnosti přinést velkou konkurenční výhodu;
- **Oživení ekonomiky** – oživení ekonomiky by společnosti přineslo více zakázek a lepší využití výrobních kapacit;
- **Udržování dobrých vztahů se zákazníky i dodavateli** – velmi důležité pro budoucnost podniku je udržovat dobré vztahy se svými dodavateli a zejména zákazníky;
- **Dotace na technologie a vzdělávání** – velkou příležitostí pro rozvoj podniku je získání dotací od EU na nové technologie a vzdělávání zaměstnanců;
- **Rozšíření spolupráce s vysokými školami** – podnik spolupracuje pouze s technicky zaměřenými školami, kde si vychovává potenciální zaměstnance do výroby, má však problém se získáním kvalifikovaných manažerů a vedoucích pracovníků.

HROZBY

- **Lepší nabídka ze strany konkurence** – podnik by měl mít neustálý přehled o svých konkurentech, aby nedošlo ke ztrátě stávajících i potenciálních zákazníků;

- **Zvyšující se vyjednávací síla odběratelů** – může způsobit tlak na snížení cen, pozdní platby za dodávky aj.;
- **Substituty** – hrozba ze strany substitutů je zejména v nahrazení klasických mechanických zámků elektromotorickými zámkami;
- **Zpřísnění legislativních nařízení** – hrozbou může být např. zvýšení daně z příjmů právnických osob;
- **Přetrvávající recese v Evropě** – pokud bude recese v Evropě i nadále přetrvávat, může se poptávka po produktech firmy snižovat nebo stagnovat;
- **Zvýšení cen výrobních materiálů** – potenciální zvýšení cen surovin by mělo vliv na zvýšení výrobních nákladů;
- **Vývoj kurzu CZK/EUR** – může ovlivnit ceny dovážených surovin a export.

Posledním krokem po shrnutí a stručném vysvětlení jednotlivých předností, slabin, příležitostí a hrozeb společnosti TOKOZ a. s. je důležité odvození strategie z výsledků SWOT analýzy. Z důvodu důležitosti slabých stránek, které by v budoucnu mohly negativně ovlivnit chod podniku a vzhledem k významnosti faktorů určující příležitosti, doporučuji strategii WO, neboli minimalizovat slabé stránky a maximalizovat příležitosti.

3 NÁVRHOVÁ ČÁST

Poslední část diplomové práce je zaměřena na vlastní návrhy pro společnost TOKOZ a. s., které by měly v důsledku vést ke zlepšení její současné situace.

Návrhy a doporučení vychází z druhé části této práce (Analýza současného stavu), ve které jsem pomocí různých analytických metod zjišťovala silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby dané firmy. Tyto zjištění jsem poté shrnula ve SWOT analýze, kde jsem každý faktor ohodnotila podle významnosti. Z výsledků SWOT analýzy byla odvozena strategie WO (mini-maxi).

V této části tedy budou popsána doporučení, v souladu s výše uvedenou strategií, tedy doporučení a návrhy, které minimalizují slabiny podniku a maximalizují jeho příležitosti. Níže uvedená doporučení jsou realizovatelné a zefektivní fungování firmy. Jsou seřazeny dle finanční náročnosti od nejvyšší po nejnižší.

3.1 Modernizace strojů

I přes to, že společnost TOKOZ a. s. se snaží investovat do modernizace svého vybavení, z fundamentální analýzy bylo zjištěno, že míra opotřebení samostatných movitých věcí a souborů movitých věcí firmy je více než 2/3, což znamená, že stroje, přístroje a zařízení, které firma vlastní, zastarávají. Tato skutečnost způsobuje nižší produktivitu a efektivnost výroby.

Bylo by proto vhodné, aby se firma zaměřila na výměnu zastaralých strojů za nové a výkonnější. Tato výměna bude samozřejmě realizována v několika etapách, aby nedošlo k finanční tísní nebo snížení produktivity. Je velmi důležité modernizovat tak, aby se nezvyšovaly výrobní náklady na jednici a přímé náklady výroby a zároveň tak, aby se zvýšila kvalita, jak požaduje zákazník.

Náklady budou zahrnovat nákup nových strojů a jejich dopravu do výrobního podniku. Jako zdroj financování bych dané společnosti doporučila zejména nerozdělený zisk z minulých let doplněný dlouhodobým bankovním úvěrem. Mezi hlavní přínosy, které

přinese realizace tohoto doporučení, patří: zvýšení produktivity, snížení spotřeby energie a zvýšení stupně využití stávajících strojů a zařízení. S tím souvisí zrychlení procesu výroby produktů a snížení výrobních nákladů. V případě pořízení automatizovaných strojů dojde také k redukci počtu zaměstnanců a snížení mzdových nákladů.

3.2 Expanze na zahraniční trhy (Polsko, Maďarsko, Rakousko, Slovensko)

Příležitost, která by pro podnik znamenala získání nových zákazníků nebo nové zakázky u současných odběratelů, vidím ve větší expanzi na zahraniční trhy, zejména na ty geograficky nejbližší, tzn. na polský, maďarský, rakouský nebo slovenský trh. Na těchto trzích může uspět jak s byznysem zámků a kování, tak se zakázkovou výrobou.

Pro úspěšnou expanzi je nutné nejprve provést analýzu obecného prostředí na daných trzích, zjistit koncentraci a aktivitu konkurence, poptávku po produktech a poté stanovit návrhy vstupu na konkrétní trh. Velmi důležitý je také vhodně zvolený marketingový mix pro konkrétní zemi. Pracovník marketingového odboru by se měl účastnit veletrhů na výše uvedených trzích, aktivně oslovovat vytipované velkoobchody, maloobchody i samotné koncové zákazníky, účastnit se zahraničních tendrů, atd.

Velkou příležitostí k expanzi na výše uvedených trzích vidím například ve vývoji vodotěsných zámků určených pro zabezpečení lodí, jachet nebo člunů z důvodu, že Slovensko, Polsko, Maďarsko i Rakousko jsou země bohatá na jezera.

3.3 Zavedení odboru Marketing v obchodním úseku zakázkové výroby

Jak již bylo řečeno u představení podniku, výroba společnosti TOKOZ a. s. je rozdělena do dvou směrů: produkce zámků a kování a zakázková výroba. Pokud blíže prozkoumáme organizační strukturu tohoto podniku, která je popsána v McKinseyho „7 S“ modelu, zjistíme, že marketingový odbor je pouze u obchodního úseku zámků a kování.

Vzhledem k tomu, že zakázková výroba má majoritní podíl na celkovém obratu firmy, je důležité i tento úsek doplnit o odbor Marketing.

Do tohoto odboru bude třeba přijmout alespoň jednoho kvalifikovaného zaměstnance v oboru se znalostí anglického a německého jazyka a základní znalostí psychologie, který se bude starat o propagaci zakázkové výroby komponentů a výrobních sestav pro automobilový průmysl, pro oblast stavebního kování a pro ostatní průmyslová odvětví. Jeho další náplní bude monitorování trhů a zákazníků v tuzemsku i zahraničí a vytváření vhodného marketingového mixu. Důležitou pracovní náplní pracovníka marketingu bude vyhledávat nové zakázky, vyhodnocovat je, vypracovávat o nich zprávy a ty předkládat vedení. Tyto aktivity povedou k udržení stávajících a získání nových zákazníků, tedy i ke zvýšení tržeb a výsledku hospodaření. Samozřejmostí bude úzká spolupráce marketingového odboru s ostatními odbory v obchodním úseku zakázkových výrob.

Tabulka 12: Mzdové náklady pracovníka v marketingovém odboru

	Zaměstnavatel
Hrubá mzda (měsíc)	25 000 Kč
Sociální pojištění (měsíc)	6 250 Kč
Zdravotní pojištění (měsíc)	2 250 Kč
Měsíční mzdový náklad	33 500 Kč
Roční mzdový náklad	402 000 Kč

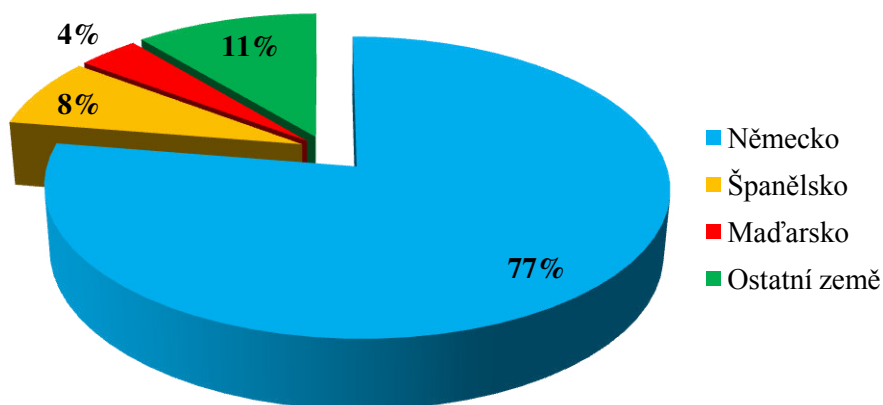
Zdroj: Vlastní zpracování

K fixnímu ročnímu mzdovému nákladu musí být samozřejmě přičteny prémie, jejichž výše bude záviset na výkonu jeho práce. Dalšími náklady budou jednorázové náklady na zařízení kanceláře (firma má vlastní prostory) ve výši cca 50 tis. Kč a nutné vybavení k výkonu práce jako je notebook (cca 20 tis. Kč), mobilní telefon (cca 10 tis. Kč) a automobil včetně jeho údržby (cca 400 tis. Kč).

Za předpokladu přijetí jednoho kvalifikovaného zaměstnance do odboru Marketing zakázkové výroby budou tedy v prvním roce náklady s tím spojené ve výši cca 1 mil. Kč, v dalších letech se však sníží o jednorázové náklady. Při porovnání této částky s příjmy z potenciálních nových zakázek v řádech desítek milionů se jedná o částku akceptovatelnou.

3.4 Udržení a prohloubení dobrých vztahů s německými odběrateli

Jak již bylo řečeno v analýze současného stavu podniku, TOKOZ a. s. obchoduje nejen na českém trhu, ale ve velké míře vyváží do zahraničí, převážně do zemí EU. Největším exportním teritoriem firmy je Německo. V následujícím grafu je znázorněn přibližný podíl zemí na exportu firmy.



Graf 9: Podíl zemí na exportu firmy

Zdroj: Justice.cz - Výroční zpráva TOKOZ a. s. 2012, vlastní zpracování

Němečtí odběratelé tedy nejen že tvoří více než 3/4 zahraničních tržeb, ale také téměř 43 % celkových tržeb firmy. To je hlavní důvod, proč by se firma měla i nadále snažit udržovat a prohlubovat obchodní vztahy se současnými německými odběrateli, zejména s firmou Roto Frank AG, se kterou ji pojí dlouhodobá spolupráce a jejíž ztráta by pro firmu byla citelná, a snažit se v této zemi získat zakázky nové.

Samozřejmostí pro udržení a prohloubení vztahů by měly být kvalitní a včas dodané objednávky, popř. upřednostnění vyřízení objednávek těchto odběratelů před ostatními objednávkami. Také na webových stránkách společnosti TOKOZ a. s. by měly být dostupné katalogy s produkty, kromě českého a anglického, také v německém jazyce.

3.5 Rozšíření spolupráce s vysokými školami

Velký význam pro firmu vidím také v rozšíření spolupráce zejména s vysokými školami. TOKOZ a. s. v současné době spolupracuje zejména se středními školami a odbornými učiteli a studentům nabízí v rámci stipendijního programu praxi, měsíční stipendium a následné pracovní uplatnění pro obory nástrojář, brusič, frézař, obráběč kovů, provozní zámečník, slévač, soustružník, elektrikář a mechanik seřizovač. Dále nabízí tzv. Studentský camp studentům FSI VUT Brno.

Dle mého názoru by se společnost neměla zaměřovat pouze na zajišťování si pracovní síly do výroby, ale také do manažerských a vedoucích pozic. Právě s obsazením těchto řídicích pozic má TOKOZ a. s. dlouhodobé problémy. Bylo by proto vhodné rozšířit spolupráci společnosti i s ekonomickými, obchodně a manažersky zaměřenými VŠ a nabídnout studentům posledních ročníků stáž ve firmě, stipendium, podporu při zpracování bakalářských a diplomových prací a nejlepším absolventům stáže nabídnout pracovní uplatnění. Toto doporučení není náročné na náklady, zato pro podnik představuje nezměrné přínosy.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce s názvem Analýza vybraného podnikatelského subjektu pomocí vybraných metod bylo prostřednictvím vhodných analytických metod provést analýzu zvolené firmy. Na základě výsledků provedených analýz formulovat doporučení a navrhnout opatření umožňující zlepšení zjištěného stavu.

Ke splnění tohoto cíle bylo v první řadě nutné nastudovat potřebnou literaturu zabývající se touto problematikou a blíže se seznámit se společností, která byla vybrána k analýze.

V první části diplomové práce jsem se zaměřila na teoretická východiska potřebná pro úspěšné zvládnutí samotné analýzy. Byly vysvětleny jednotlivé analytické metody vhodné k prozkoumání podniku a jeho okolí. Jako první byla zvolena fundamentální analýza, pomocí níž je možné zjistit základní a podstatné informace o daném podniku, které mohou být využity v dalších analýzách. Poté jsem se zaměřila na metody vhodné k prozkoumání vnějšího a vnitřního okolí. Vnější okolí bylo rozděleno na obecné okolí (makroprostředí) a oborové okolí (mikroprostředí). Jako nejvhodnější pro posouzení obecného okolí jsem zvolila PESTLE analýzu, pro oborové okolí Porterův model pěti konkurenčních sil. Pro analýzu vnitřního okolí byl vybrán McKinseyho „7 S“ model. K rychlému vyhodnocení souhrnné finanční situace jsem vybrala Kralickův Quick-test. Na závěr této části byla vysvětlena analýza SWOT, která přehledně zobrazuje silné a slabé stránky podniku, jeho příležitosti a hrozby.

V části nazvané Analýza současného stavu je představen vybraný podnikatelský subjekt TOKOZ a. s., který se zabývá výrobou zabezpečovacích mechanismů a zakázkovou výrobou a sídlí ve Žďáře nad Sázavou. V této části jsou uvedeny základní údaje společnosti, její historie a výrobní program. Poté jsou na tento podnik aplikovány všechny analytické metody popsané v teoretické části. Na závěr každé dílčí analýzy jsem shrnula nejdůležitější zjištěné skutečnosti. Díky fundamentální analýze bylo např. zjištěno, že velkou slabinou podniku jsou zastaralé stroje, které ovlivňují produktivitu a efektivitu ve výrobě. Také byla identifikována hrozba ve formě zvyšující se síly odběratelů, aj. PESTLE analýza ukázala, jak jednotlivé makroekonomické ukazatele ovlivňují fungování podniku např. negativní vliv doznívající recese (zejména

v automobilovém průmyslu) na vývoj poptávky po produktech společnosti, vliv vývoje kurzu CZK/EUR na export a dovoz materiálu, možné hrozby při zpřísnění legislativy, atd. Při analýze oborového okolí pomocí Porterova modelu byla určena hrozba ze strany substitutů a potřeba udržení dobrých vztahů s dominantními odběrateli podniku, jejichž ztráta by měla velký vliv na pokles tržeb. Pomocí McKinseyho „7 S“ modelu vybraného k analýze vnitřního okolí podniku byl zjištěn zásadní nedostatek v organizační struktuře, a to absence marketingového odboru u byznysu zakázkové výroby. Také byla zjištěna příležitost v rozšíření spolupráce s vysokými školami. Jako přednost byl vyhodnocen např. informační systém nebo aplikace ISO norem, díky kterým je společnost konkurenceschopná i v zahraničí. S využitím Kralickova Quick-testu byla analyzována souhrnná finanční situace podniku v letech 2009-2013. Situace byla vyhodnocena jako přijatelná. Kromě roku 2011, kdy dosáhla hodnoty označující bonitní společnosti, se výsledky firmy pohybují v tzv. šedé zóně. Pozitivní však je, že její hodnoty jsou blíže hranici označující bonitní společnosti. TOKOZ a. s. by se měl zaměřit na zlepšení své výnosové situace.

Faktory ovlivňující chod podniku, které byly zjištěny z důkladného prozkoumání vnějšího i vnitřního okolí firmy jsem poté shrnula ve SWOT analýze a přehledně zobrazila v matici SWOT.

Poslední avšak neméně důležitá část vychází z analýzy vybraného podniku. Na základě zjištěných silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb byla odvozena strategie a určeny návrhy a doporučení, které jsou realizovatelné a pozitivně ovlivní budoucí vývoj daného podniku. Bylo navrženo: zmodernizování zastaralých strojů, zavedení odboru Marketing v obchodním úseku zakázkové výroby, expanze na zahraniční trhy (Polsko, Maďarsko, Rakousko, Slovensko), udržení a prohloubení vztahů s dominantními německými odběrateli a rozšíření spolupráce s vysokými školami.

TOKOZ a. s. je silnou prosperující společností, u které jsem po provedení analýzy nezaznamenala žádný vážnější problém, který by ohrožoval její existenci. I přes to věřím, že některý z mých návrhů bude společností realizován a zlepší její současnou situaci. Tímto považuji cíl mé diplomové práce za splněný. Jako velký přínos pro mě samotnou však považuji zejména možnost uplatnění teoretických znalostí a celkové zpracování analýzy pro reálný podnik.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Literatura

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozšířené vyd. Praha: Ekopress, 2010, 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.

DVOŘÁČEK, J. a SLUNČÍK, P. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, xvii, 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

GRASSEOVÁ, Monika. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

HANUŠOVÁ, Helena. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Brno: Zdeněk Novotný, 2004, 108 s. ISBN 80-7355-003-2.

HRABAL, Martin. *Problematika změn v řízení při použití Business Process Managementu ve firmě TOKOZ a. s.* Zlín. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky.

HRDÝ, M. a KRECHOVSKÁ, M. *Podnikové finance v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013, 268 s. ISBN 978-80-7478-011-0.

KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2003, xii, 172 s. ISBN 80-7179-578-X.

KOVANICOVÁ, D. a KOVANIC, P. *Poklady skryté v účetnictví. Díl I: Jak porozumět účetním výkazům EU, IAS, US GAAP, ČR*. 6.aktual.vyd. Praha: Polygon, 2001, 274 s. ISBN 80-727-3047-9.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

PAVELKOVÁ, D. a KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.

PORTER, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors : with a new introduction*. 1st Free Press ed. New York: Free Press, 1998, xxviii, 396 s. ISBN 978-0-684-84148-9.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 118 s. ISBN 978-80-247-1386-1.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.

SCHRAM, Robert H. *Company management. policies, procedures, practices* [online]. S.l.: Xlibris, 2013 [cit. 2015-01-26]. ISBN 978-148-3610-559.

SYNEK, M., KOPKÁNĚ, H. a KUBÁLKOVÁ, M. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. 1. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2009, xviii, 301 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-154-3.

VÁCHAL, J. a VOCHOZKA, M.. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

ŽŮRKOVÁ, H. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 135 s. ISBN 978-80-247-1844-6.

Internetové zdroje

ASSA ABLOY, [online]. [cit. 2015-05-08]. Dostupné z: <http://www.assaabloy.cz/cs/local/cz/>

ČSÚ, *Česká republika od roku 1989 v číslech* [online]. [cit. 2015-04-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-v-cislech-od-roku-1989-wau52m1y38>

ČSÚ, *Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE)*. ČSÚ [online]. [cit. 2015-03-30]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_cz_nace-

ČSÚ, *Míra inflace*. [online]. [cit. 2015-03-25]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/pll/eutab/html.h?ptabkod=tec00118>

ČSÚ, *Míra růstu reálného HDP* [online]. [cit. 2015-03-25]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/pll/eutab/html.h?ptabkod=tec00115>

ČSÚ, *Makroekonomické údaje* [online]. [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/vyказы_sber_dat

ČSÚ, *Statistická ročenka Kraje Vysočina – 2014* [online]. [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/9-trh-prace4803>

Evropské fondy v Praze, *Pomůcka pro určení velikosti podniku* [online]. [cit. 2015-04-27]. Dostupné z: http://www.prahafondy.eu/cz/oppa/pro-prijemce/325_pomucka-pro-urceni-velikosti-podniku.html

Justice.cz, *Výpis z obchodního rejstříku* [online]. [cit. 2015-03-12]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=590785&typ=PLATNY>

Justice.cz, *Výroční zprávy TOKOZ, a. s. za rok 2009, 2010, 2011, 2012, 2013.* [online]. [cit. 2015-03-12]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=590785>

Kurzys Sprint, *Čtyři pravidla, která ochrání Vaše podnikání.* [online]. [cit. 2015-04-02]. Dostupné z: <http://www.kurzysprint.cz/ctyri-pravidla-ktera-ochrani-vase-podnikani-2-cast/>

Naši Politici.cz, *Sobotkova vláda.* [online]. [cit. 2015-05-10]. Dostupné z: <http://www.nasipolitici.cz/cs/tag/49-sobotkova-vlada>

PohledZvenku.cz, *Politická stabilita je v Česku nejhorší z celé EU* [online]. [cit. 2015-05-10]. Dostupné z: <http://pohledzvenku.cz/politika/182-politicka-stabilita-v-cesku-je-nejhors-i-z-cele-eu>

TOKOZ a. s. [online]. [cit. 2015-05-08]. Dostupné z: www.tokoz.cz

Nařízení a zákony

Nařízení Komise (ES) č. 800/2008 (příloha I)

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)

Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník

Databáze

Databáze Amadeus [online]

SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Tabulky

Tabulka 1: Struktura rozvahy	16
Tabulka 2: Struktura výkazu zisku a ztráty	20
Tabulka 3: Bodové ohodnocení jednotlivých ukazatelů	29
Tabulka 4: Obecná míra nezaměstnanosti v kraji Vysočina	48
Tabulka 5: Podíl tržeb konkurentů	53
Tabulka 6: Úseky a odbory společnosti TOKOZ a. s.	56
Tabulka 7: Průměrný počet zaměstnanců	58
Tabulka 8: Výchozí hodnoty k výpočtu ukazatelů v tis. Kč	60
Tabulka 9: Hodnoty jednotlivých ukazatelů	61
Tabulka 10: Bodová hodnota ukazatelů	61
Tabulka 11: Ohodnocení situace firmy TOKOZ a. s.	61
Tabulka 12: Mzdové náklady pracovníka v marketingovém odboru	70

Obrázky

Obrázek 1: PESTLE analýza	22
Obrázek 2: Porterův model pěti konkurenčních sil	24
Obrázek 3: McKinsey 7 S	27
Obrázek 4: Matice SWOT	31
Obrázek 5: Firma za vlastnictví J. Rouska	35
Obrázek 6: Profil firmy	36
Obrázek 7: Produktová řada TOKOZ PRO	37
Obrázek 8: Organizační struktura společnosti TOKOZ a. s.	56
Obrázek 9: Matice SWOT společnosti TOKOZ a. s.	64

Grafy

Graf 1: Struktura aktiv za rok 2013	39
Graf 2: Struktura pasiv za rok 2013	40

Graf 3: Vývoj směnného kurzu CZK/EUR.....	44
Graf 4: Míra růstu reálného HDP	45
Graf 5: Vývoj míry inflace.....	46
Graf 6: Obecná míra nezaměstnanosti v ČR.....	47
Graf 7: Podíl ČR a zahraničí na tržbách podniku v roce 2013	50
Graf 8: Souhrnná finanční situace podniku v letech 2009 – 2013.....	63
Graf 9: Podíl zemí na exportu firmy	71

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Rozvaha ve zjednodušené podobě k 31. 12. 2013	I
Příloha 2: Výkaz zisku a ztráty ve zjednodušené podobě k 31. 12. 2013.....	IV
Příloha 3: Fundamentální analýza.....	VI

Příloha 1: Rozvaha ve zjednodušené podobě k 31. 12. 2013

	AKTIVA	2013			2012
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	1 024 174	- 518 838	505 336	485 356
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	795 218	- 510 197	285 021	284 181
B. I.	<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	18 760	- 11 449	7 311	10 599
B. I. 1.	Software	18 760	- 11 449	7 311	10 534
2.	Nedokončený DNM				65
B. II.	<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	776 408	- 498 698	277 710	273 582
B. II. 1.	Pozemky	9 814		9 814	9 814
2.	Stavby	132 046	- 71 417	60 629	65 824
3.	SMV a soubory movitých věcí	605 273	- 426 815	178 458	195 592
4.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	466	- 466		
5.	Nedokončený DHM	27 566		27 566	4 528
6.	Poskytnuté zálohy na DHM	1 243		1 243	3 077
7.	OR k nabytému majetku (+/-)				- 5 253
B. III.	<i>Dlouhodobý finanční majetek</i>	50	- 50		
B. III. 1.	Ostatní dlouhodobé CP	50	- 50		
C.	Oběžná aktiva	227 798	- 8 641	219 157	200 557
C. I.	<i>Zásoby</i>	108 854	- 5 253	103 601	103 491
C. I. 1.	Materiál	36 571	- 1 723	34 848	35 443
2.	Nedokončená výroba a polotovary	33 551	- 846	32 705	29 467
3.	Výrobky	34 565	- 1702	32 863	33 488
4.	Zboží	3 735	- 982	2 753	4 204
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	432		432	889
C. III.	<i>Krátkodobé pohledávky</i>	108 161	- 3 388	104 773	83 068
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	92 170	- 3 388	88 782	68 878
2.	Stát – daňové pohledávky	2 865		2 865	2 879
3.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	393		393	301
4.	Dohadné účty aktivní	2 007		2 007	0
5.	Jiné pohledávky	10 726		10 726	11 010
C. IV.	<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	10 783		10 783	13 998
C. IV. 1.	Peníze	362		362	184
2.	Účty v bankách	10 421		10 421	13 814

D.	Ostatní aktiva	1 158		1 158	618
D. I.	Časové rozlišení	1 158		1 158	618
D. I. 1.	Náklady příštích období	1 108		1 108	593
2.	Příjmy příštích období	50		50	25

	PASIVA	2013	2012
		Netto	Netto
	PASIVA CELKEM	505 336	485 356
A.	Vlastní kapitál	247 169	236 268
A. I.	Základní kapitál	13 500	13 500
A. I. 1.	Základní kapitál	13 500	13 500
A. II.	Kapitálové fondy	- 8 154	- 4 399
A. II. 1.	OR z přecenění majetku a závazků (+/-)	- 8 154	- 4 399
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	2 700	2 700
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond	2 700	2 700
A. IV.	VH minulých let	224 468	220 458
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	225 051	221 041
2.	Jiný VH minulých let	- 583	- 583
A. V.	VH běžného účetního období (+/-)	14 655	4 009
B.	Cizí zdroje	258 026	248 952
B. I.	Rezervy	1 337	1 606
B. I. 1.	Ostatní rezervy	1 337	1 606
B. II.	Dlouhodobé závazky	30 243	38 348
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	2 228	10 213
2.	Jiné závazky	2 179	2 195
3.	Odložený daňový závazek	25 836	25 940
B. III.	Krátkodobé závazky	106 748	82 715
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	73 931	50 007
2.	Závazky k zaměstnancům	9 826	8 820
3.	Závazky ze SZ a ZP	5 179	4 501
4.	Stát – daňové závazky a dotace	3 264	11 228
5.	Krátkodobé přijaté zálohy	3 341	2 280
6.	Dohadné účty pasivní	2 582	1 051
7.	Jiné závazky	8 625	4 828

B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	119 698	126 283
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	11 899	7 776
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	107 799	118 507
C.	Ostatní pasiva	141	136
C. I.	Časové rozlišení	141	136
C. I. 1.	Výdaje příštích období	141	136

Příloha 2: Výkaz zisku a ztráty ve zjednodušené podobě k 31. 12. 2013

	TEXT	2013	2012
I.	Tržby za prodej zboží	6 099	6 690
A.	<i>Náklady vynaložené na prodané zboží</i>	<i>4 346</i>	<i>4 172</i>
+	Obchodní marže	1 753	2 518
II.	Výkony	573 526	561 479
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	551 945	548 989
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	2 396	3 274
3.	Aktivace	19 185	9 216
B.	<i>Výkonová spotřeba</i>	<i>339 486</i>	<i>342 786</i>
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	270 476	282 388
2.	Služby	69 010	60 398
+	Přidaná hodnota	235 793	221 211
C.	<i>Osobní náklady</i>	<i>185 019</i>	<i>184 263</i>
C. 1.	Mzdové náklady	134 868	135 018
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	569	455
3.	Náklady na SZ a ZP	46 509	45 887
4.	Sociální náklady	3 073	2 903
D.	<i>Daně a poplatky</i>	<i>1 723</i>	<i>2 478</i>
E.	<i>Odpisy DNM a DHM</i>	<i>40 911</i>	<i>45 155</i>
III.	Tržby z prodeje DM a materiálu	12 707	13 817
III. 1.	Tržby z prodeje DM	144	144
2.	Tržby z prodeje materiálu	12 563	13 673
F.	<i>Zůstatková cena prodaného DM a materiálu</i>	<i>8 453</i>	<i>8 824</i>
F. 1.	Zůstatková cena prodaného DM	0	459
2.	Prodaný materiál	8 453	8 365
G.	<i>Změna stavu rezerv a OP v provozní oblasti a komplexních nákladů příštího období (+/-)</i>	<i>- 5 306</i>	<i>- 12 938</i>
IV.	Ostatní provozní výnosy	4 971	5 167
H.	<i>Ostatní provozní náklady</i>	<i>3 219</i>	<i>3 201</i>
*	Provozní výsledek hospodaření	19 452	9 212
X.	Výnosové úroky	39	48
N.	<i>Nákladové úroky</i>	<i>2 193</i>	<i>2 657</i>
XI.	Ostatní finanční výnosy	10 962	8 665

O.	<i>Ostatní finanční náklady</i>	<i>11 252</i>	<i>10 595</i>
*	Finanční výsledek hospodaření	- 2 444	- 4 539
Q.	<i>Daň z příjmů za běžnou činnost</i>	<i>2 293</i>	<i>493</i>
Q 1.	- splatná	2 397	54
2.	- odložená	- 104	439
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	14 715	4 180
XIII.	Mimořádné výnosy		118
R.	<i>Mimořádné náklady</i>	<i>60</i>	<i>289</i>
*	Mimořádný výsledek hospodaření	- 60	- 171
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	14 655	4 009
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	16 948	4 502

Příloha 3: Fundamentální analýza

➤ Rozvaha

AKTIVA

Celková aktiva se v roce 2013 oproti předchozímu roku mírně zvýšila (z důvodu zvýšení oběžných aktiv), přibližně o 4 %, čímž firma nepatrně zvýšila svoji hodnotu. Výše celkových aktiv nám také říká, že se jedná o středně velký podnik.

a) Pohledávky za upsaný základní kapitál

Z rozvahy je zřejmé, že firma v posledních dvou letech neemitovala žádné akcie, což potvrzuje, že firma není veřejná akciová společnost. Také položka Základní kapitál v pasivech vylučuje, že firma je veřejná a.s., protože výše ZK nedosahuje 20 mil. Kč.

b) Dlouhodobý majetek

DM mírně vzrostl (cca 0,3 %), což znamená, že firma buď inovuje, nebo navyšuje výrobní kapacitu, což potvrzuje položka Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek. Dlouhodobý majetek firmy je téměř ze 2/3 odepsaný, tedy zastarává.

Při pohledu na podskupiny DM, lze říci, že firma má jejich rozložení typické pro ČR, tedy: nízká hodnota DNM, vysoká hodnota DHM a nulová hodnota DFM.

- ***Dlouhodobý nehmotný majetek***

Firma má vlastní software, nemusí tedy využívat outsourcingové služby. Software je z větší části odepsán. Meziroční odpis je cca 3 200 tis. Kč. Položka Zřizovací výdaje je nulová, což znamená, že firma existuje minimálně šest let. Z rozvahy je také možné vyčíst, že firma za poslední 2 roky neměla žádné náklady na výzkum a vývoj. TOKOZ a.s. nevlastní žádné patenty, licence, práva k duševnímu vlastnictví ani žádná jiná ocenitelná práva. Ke konci minulého účetního období měla firma nedokončený nehmotný majetek ve výši 65 tis. Kč, který v roce 2013 uvedla do užívání.

- ***Dlouhodobý hmotný majetek***

Dlouhodobý hmotný majetek je z větší části odepsaný. Pozemky, které slouží k podnikání firmy, se nezměnily. Poměr staveb k zařízení je asi 1:4,5, což je relativně vysoký podíl.

Stavby jsou odepsány zhruba ze 4/7. Roční odpis je cca 5 000 tis. Kč. Při rovnoměrném odepisování můžeme říci, že firma je výrazně starší než 6 let, cca 14 let. Míra opotřebení samostatných movitých věcí (SMV) a souborů movitých věcí je více než 2/3. Meziroční odpis je cca 17 000 tis. Kč. Po přičtení odpisů staveb (cca 5 000 tis.) a softwaru (cca 3 200 tis.) dostaneme celkový odpis cca 25 200 tis. Kč. Při porovnání s položkou Odpisy DNM a DHM (40 911 tis.) ve výkazu zisků a ztrát zjistíme, že částky nesedí, což znamená, že se musely zvednout pořizovací ceny (min. o 15 711 tis.), tedy firma investovala.

To, že firma modernizuje nebo má něco rozestavěno potvrzují i položky Nedokončený DHM a Poskytnuté zálohy na DHM.

V minulém účetním období firma přecenila nabytý majetek.

- ***Dlouhodobý finanční majetek***

Firma TOKOZ a. s. není matkou, a ani v žádné jiné firmě nemá podstatný vliv. Firma sice vlastní dlouhodobé CP, ale má k nim vytvořenou opravnou položku ve výši 100 % jejich účetní hodnoty.

c) Oběžná aktiva

Výše oběžných aktiv vzrostla cca o 9 % oproti minulému účetnímu období. Právě zvýšení oběžných aktiv zapříčinilo zvýšení celkových aktiv. Oběžná aktiva se skládají ze zásob, pohledávek (nejvyšší položka) a z krátkodobého finančního majetku (nejnižší položka).

- ***Zásoby***

Zásoby se téměř nezměnily. Je to způsobeno tím, že firma snížila množství materiálu, výrobků a zboží o téměř stejnou částku, o kterou navýšila nedokončenou výrobu a polotovary. Opravné položky k zásobám ve výši 5 253 tis. Kč souvisí se stavem nepoužitelných zásob materiálu, nedokončené výroby, polotovarů vlastní výroby, výrobků a zboží určených k likvidacím nebo prodejům za sníženou cenu.

Průměrná měsíční spotřeba materiálu je přibližně 22 500 tis. Kč, firma má tedy zásobu materiálu zhruba na 1,5 měsíce.

Zboží tvoří jen asi 2 % zásob. Pokud se podíváme do výkazu zisku a ztráty, můžeme říci, že tržby z prodeje zboží mají na celkových tržbách podíl zhruba 1 %. Jde tedy pouze doplňkový prodej. Oproti minulému období se množství zboží ještě téměř o polovinu snížilo.

Firma poskytuje zálohy na zásoby, což svědčí o její slabší pozici vůči dodavatelům. Avšak v tomto odvětví jde o běžnou věc.

- ***Dlouhodobé pohledávky***

Firma neeviduje žádné dlouhodobé pohledávky.

- ***Krátkodobé pohledávky***

U krátkodobých pohledávek došlo ke zvýšení cca o 26 %. Když porovnáme toto zvýšení s tržbami, zjistíme, že u tržeb došlo ke zvýšení pouze cca o 0,4 %. Znamená to, že se navýšila průměrná doba splatnosti pohledávek. V minulém účetním období to byly necelé 2 měsíce (cca 1,8), v běžném účetním období to byly již cca 2,3 měsíce. I když to pro firmu není zrovna příznivý vývoj, stále má průměrnou splatnost pohledávek kolem dvou měsíců, což je dobré.

Zvýšení pohledávek z obchodních vztahů je hlavním důvodem zvýšení krátkodobých pohledávek. Opravná položka k pohledávkám po lhůtě splatnosti byla vytvořena ve výši 3 388 tis. Kč. Firma má daňové pohledávky za státem ve výši 2 865 tis. Kč. Nejčastěji se jedná o daňové přeplatky.

Položka krátkodobé poskytnuté zálohy opět svědčí o slabší pozici firmy na trhu, protože musíme dodavatelům dávat peníze dopředu. Jsou to zálohy na služby (př. na energie). Tuto skutečnost opět můžeme brát jako běžně se praktikující věc.

Položka Dohadné účty aktivní zahrnuje pohledávky za poskytnuté výkony, u kterých nezná přesnou výši částky, chybí doklad.

V položce Jiné pohledávky jsou pohledávky, které vznikly při méně standardní hospodářské situaci, pro kterou firma nemá účet.

- ***Krátkodobý finanční majetek***

Krátkodobý finanční majetek je nízký a oproti minulému účetnímu období ještě cca o 23 % klesl. Při srovnání s položkou Krátkodobé závazky je jasné, že okamžitá likvidita firmy je špatná.

d) Ostatní aktiva

- **Časové rozlišení**

Náklady příštích období znamenají pro firmu, že službu zaplatila dopředu a náklad bude účtovat až v dalším období. Úhrada služby dopředu.

Položka Příjmy příštích období pro firmu znamená, že si zaúčtovala výnos, ale příjem obdrží až v dalším období. Zpětně obdržené peníze za poskytnuté služby.

PASIVA

Stejně jako v aktivech, i v pasivech je oproti minulému účetnímu období nárůst přibližně o 4 %. Toto zvýšení bylo způsobeno z 55 % zvýšením vlastních zdrojů a ze 45 % zvýšením zdrojů cizích.

a) Vlastní kapitál

Vlastní kapitál firmy se zvýšil cca o 4,6 % a hlavním důvodem byl nárůst výsledku hospodaření běžného účetního období. Nejvyšší položku vlastního kapitálu představuje nerozdělený zisk minulých let.

- ***Základní kapitál***

Základní kapitál zůstává neměnný. Jeho hodnota udává, že firma je neveřejnou a.s.

- ***Kapitálové fondy***

Kapitálové fondy jsou záporné. Je to způsobeno položkou Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků. Firma v běžném i minulém účetním období přecenila majetek a závazky. Z rozvahy lze také vyčíst, že nebyla vydána emise, ani nebyly prodávány akcie. Potvrzuje nám, že firma není veřejnou a.s.

- ***Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku***

Zákonný rezervní fond je tvořen ze zisku. I přes to, že firma poslední dvě účetní období dosahovala zisku, zákonný rezervní fond se nezměnil, což znamená, že již zřejmě dosahuje své povinné výše. U akciové společnosti je to 20 %. Při porovnání částky povinného rezervního fondu (2 700 tis.) se základním kapitálem (13 500 tis.) zjistíme, že částka odpovídá povinné výši.

- ***Výsledek hospodaření minulých let***

Nerozdělený zisk minulých let se navýšil o částku 4 010 tis. Firma tedy s největší pravděpodobností převedla na tuto položku zisk za rok 2012.

Položka Jiný výsledek hospodaření minulých let může obsahovat rozdíly, které nastanou při změně účetních metod, odloženou daň, kterou firma zaúčtovala v prvním roce účtování nebo také opravy chyb z předchozích účetních období.

- ***Výsledek hospodaření běžného účetního období***

Zisk firmy se oproti minulému období zvýšil více než trojnásobně. Příčinu můžeme vidět ve výkazu zisků a ztrát ve zvýšení výkonů firmy, což způsobilo zvýšení aktivace. I přes toto zvýšení tvoří zisk pouze 2,6 % tržeb (v minulém účetním období to nebylo ani 1 % tržeb). Vývoj firmy je pozitivní.

b) Cizí zdroje

Cizí zdroje se zvýšily cca o 3,6 %. Hlavním důvodem tohoto zvýšení byl nárůst krátkodobých závazků.

- ***Rezervy***

Výši rezerv tvoří pouze položka Ostatní rezervy. O těchto rezervách si rozhoduje firma sama. Obsahují zejména rezervy na garanční opravy, na restrukturalizaci, rezervy z oblasti finanční nebo také rezervy na rizika a ztráty. Vidíme, že výše rezerv klesla, tedy, že firma rozpouští rezervy, které si za nějakým účelem vytvořila. I tato položka může potvrzovat skutečnost uvedenou výše, tedy že firma modernizuje.

- ***Dlouhodobé závazky***

Dlouhodobé závazky se snížily zhruba o 21 %. Největší podíl na tom mělo snížení dlouhodobých závazků z obchodních vztahů.

Nulová položka Dlouhodobé přijaté zálohy informuje o tom, že firma nemá tak velkou obchodní sílu, aby jí odběratelé platily dlouhodobé zálohy. V položce Jiné závazky jsou zachyceny ostatní dlouhodobé dluhy nezahrnuté do předcházejících položek. Jejich výše se pouze neznatelně snížila.

Nezanedbatelná částka je v položce Odložený daňový závazek, jenž představuje výši daně z příjmů, kterou bude muset firma zaplatit v budoucích obdobích. Oproti minulému období se nepatrně snížila.

- ***Krátkodobé závazky***

Krátkodobé závazky firmy tvoří druhou největší část cizích zdrojů. Jejich výše navíc ještě vzrostla cca o 29 % oproti loňsku. Při porovnání s tržbami zjistíme, že krátkodobé závazky rostou rychleji, což je pro firmu dobré, protože se jí prodloužila doba splatnosti (z cca 1,8 měsíce na 2,3 měsíce). Závazky z obchodních vztahů jsou hlavní položkou krátkodobých závazků. Jak už bylo řečeno, pozice firmy vůči dodavatelům se zlepšila.

Položka Závazky k zaměstnancům vyčísluje nárok zaměstnanců na prosincovou mzdu. Závazky se oproti loňskému roku zvýšili přibližně o 1 000 tis. Kč, což by mohlo znamenat zvýšení zaměstnanců, ale při pohledu na výkaz zisků a ztrát na položku Mzdové náklady je zřejmé, že naopak firma s největší pravděpodobností propouštěla, protože se mzdové náklady nepatrně snížily. Spíše se tedy nabízí možnost, že firma některé zaměstnance propustila a někteří dostaly přidáno (pravděpodobně řídící pracovníci). Z hodnoty závazků ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění lze jen těžko něco usuzovat, protože mají malou vypovídací schopnost.

Firma dluží státu 3 264 tis. Kč, což je téměř o 70 % méně než v minulém účetním období.

Krátkodobé přijaté zálohy oproti loňskému roku ještě vzrostly, což je pro firmu dobré. Avšak zálohy jako takové, jsou u větších zakázek v tomto odvětví běžné.

V položce Dohadné účty pasivní jsou zahrnuty závazky, u kterých nezná výši plnění – částku. Jsou to nevyfakturované dodávky. Jejich výše vzrostla více než dvojnásobně.

- ***Bankovní úvěry a výpomoci***

Bankovní úvěry a výpomoci mají největší podíl na výši cizích zdrojů. Oproti minulému období se snížily cca o 5 %, s čímž souvisí snížení nákladových úroků ve výkazu zisku a ztráty.

U dlouhodobých bankovních úvěrů došlo k navýšení přibližně o 2/3, což může být právě kvůli investicím do dlouhodobého hmotného majetku. Krátkodobé bankovní úvěry se naopak snížily téměř o 10 %. Firma mohla převést část krátkodobých úvěrů na dlouhodobé.

c) Ostatní pasiva

- ***Časové rozlišení***

Položka Výdaje příštích období znamená, že firma si zaúčtovala náklad, který bude uhrazen až v dalším období. Výhoda pro firmu je ta, že nemusí za službu platit hned.

➤ **Výkaz zisku a ztráty**

a) Provozní činnost

Jak bylo již řečeno, firma prodává zboží, jehož prodej má na celkových tržbách podíl pouze zhruba 1 %, jde tedy pravděpodobně pouze o doplňkový prodej. Obchodní marže je téměř 30 %, což je úspěch, avšak oproti minulému období klesla. Příčinou je zvýšení nákladů vynaložených na zboží.

Zvýšení výkonů firmy má zásadní vliv na zvýšení výsledku hospodaření. Hlavním důvodem zvýšení výkonů je zvýšení aktivace o více než 100 %. Také tržby za prodej vlastních výrobků a služeb vzrostla, ale pouze o cca 0,5 %. Vlastní výkony firmy tedy rostou rychleji než tržby.

Položka Aktivace informuje o přírůstku majetku, který si firma sama vyrobí a převede do užívání. Díky tomuto zvýšení se zvýšily výnosy, výsledek hospodaření i dlouhodobý majetek. Aktivace si podnik oceňuje sám.

I přes to, že tržby, tedy i výkony firmy vzrostly, výkonová spotřeba se snížila. Tím pádem se zvýšila přidaná hodnota přibližně 14 500 tis., tedy o 6,6 %.

Snížení výkonové spotřeby je způsobeno snížením spotřeby materiálu a energie o téměř 5 %. I přes toto snížení lze říci, že firma je náročnější na materiál, energie a služby.

Služby se oproti minulému účetnímu období zvýšily přibližně o 14 %. Znamená to, že firma více využívá služeb jiných firem.

Osobní náklady jsou celkem vysoké a oproti loňskému roku se ještě nepatrně zvýšily. Z předchozích zjištění můžeme usuzovat, že firma přidala kvalifikovaným zaměstnancům. Snížení mzdových nákladů nám potvrzuje snížení počtu zaměstnanců. Pokud podělíme průměrné měsíční mzdové náklady průměrnou měsíční mzdou (uvažujeme 25 000 Kč), zjistíme hrubý odhad zaměstnanců ve firmě, což je v tomto případě 450.

Členům orgánů společnosti, tedy členům představenstva a dozorčí rady, se odměny zvýšily cca o 25 %.

Položka Sociální náklady zahrnují například stravenky nebo připojištění důchodu a jiné příspěvky zaměstnancům od zaměstnavatele. Téměř neznatelně se zvýšily.

Položka Daně a poplatky zahrnuje náklady na silniční daň, daň z nemovitosti aj.

Ve výkazu zisku a ztráty také vidíme, že firma prodala nepotřebný dlouhodobý majetek a materiál. Firma prodává pouze majetek určený k likvidaci a nepotřebný materiál. Tržby z těchto položek tvoří pouze cca 2 % z celkových tržeb, takže nejde o reorganizaci firmy nebo o změnu technologie. Při porovnání s cenou zůstatkovou je zřejmé, že prodejní cena majetku je i materiálu je vyšší než zůstatková.

V položce Změna stavu rezerv a opravných položek je vyjádřen rozdíl mezi tvorbou a zaúčtováním rezerv a opravných položek v provozní oblasti. Zda v průběhu roku došlo ke tvorbě a zrušení rezervy nemůžeme posoudit.

Poměr ostatních provozních výnosů a nákladů je cca 3:2, což je pro firmu dobré. Do ostatních provozních výnosů se účtují např. dotace na uhrazení provozních nákladů, přebytky majetku při inventarizaci apod. Do ostatních provozních nákladů se účtuje např. pojistné majetkového pojištění, schodky majetku při inventarizaci apod.

Provozní výsledek hospodaření se oproti minulému účetnímu období více než zdvojnásobil, i přes to je ale při porovnání s výkony firmy malý.

b) Finanční činnost

Výnosové úroky souvisí s finanční částkou, kterou má firma uloženou na bankovním účtu. Z důvodu snížení této částky se snížily také výnosové úroky. Nákladové úroky jsou úroky z přijatých půjček a úvěrů. Jelikož se celkové bankovní úvěry snížily, snížily se také nákladové úroky.

Ostatní finanční výnosy a náklady informují o tom, že firma obchoduje se zahraničím. Zobrazují kurzový zisk a ztrátu. V případě firmy ztráta převyšuje zisk.

Finanční výsledek hospodaření vyšel záporný, protože celkové finanční náklady převyšují finanční výnosy, ale díky zvýšení ostatních finančních výnosů se oproti minulému období ztráta snížila o více než 45 %.

Splatná daň firmy zahrnuje odhad daně vypočtený z daňového základu s použitím daňové sazby platné v poslední den účetního období a veškeré doměrky a vratky za minulá období. (Justice.cz - Výroční zpráva TOKOZ a. s. 2013 [online])

Odložená daň firmy vychází z veškerých dočasných rozdílů mezi účetní a daňovou hodnotou aktiv a pasiv s použitím očekávané daňové sazby platné pro následující období. (Justice.cz - Výroční zpráva TOKOZ a. s. 2013 [online])

c) Mimořádná činnost

Firma měla v roce 2013 náklady z operací zcela mimořádných vzhledem k její běžné činnosti. Jejich výše je však zanedbatelná. Z důvodu, že mimořádný výsledek hospodaření vyšel záporný, nepočítá se z této ztráty daň.

d) Výsledek hospodaření

I přes to, že se výsledek hospodaření oproti loňskému více než ztrojnásobil (hlavní zásluhu na tom má provozní oblast), je stále nízký.