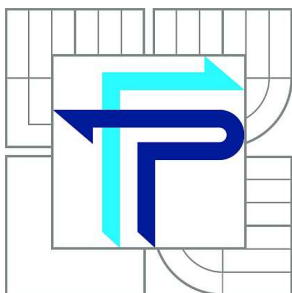


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

ANALÝZA FIRMY VYBRANÝMI METODAMI

FIRM ANALYSIS BY DIFFERENT METHODS

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. IVETA SVOJANOVSKÁ

VEDOUcí PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. HELENA HANUŠOVÁ, CSc.

BRNO 2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Svojanovská Iveta, 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 firmy vybranými metodami

v anglickém jazyce:

Firm Analysis by Different Methods

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Seznam odborné literatury:

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

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

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

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 2011/2012.

L.S.

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

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

V Brně, dne 19.05.2012

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na analýzu společnosti vybranými metodami. Vnější okolí společnosti je analyzováno pomocí PESTLE analýzy a Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Pro analýzu vnitřního prostředí společnosti byl zvolen Kralickův Quick test a Fundamentální analýza. SWOT analýza zobrazuje příležitosti a hrozby vnějšího prostředí se silnými a slabými stránkami společnosti. Návrhy na možné zlepšení hospodaření společnosti jsou koncipovány na základě SWOT matice.

Abstract

This Diploma Thesis deals with an analysis of the company made by selected methods. External environment of the company is analysed using PESTLE analysis and Porter's five-factor model. The internal environment is analysed by means of Kralicek Quick test and Fundamental analysis. SWOT analysis represents opportunities and threats of the external environment with the strengths and weaknesses of the company. The proposal of betterment of the company's economic management is designed on the basis of the SWOT matrix.

Klíčová slova

Analýza společnosti, PESTLE analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, Kralickův Quick test, Fundamentální analýza, SWOT analýza

Keywords

Company analysis, PESTLE analysis, Porter's five-factor model, Kralicek's Quick test, Fundamental analysis, SWOT analysis.

Bibliografická citace

SVOJANOVSKÁ, I. *Analýza firmy vybranými metodami*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 108 s. + přílohy. Vedoucí diplomové práce Ing. Helena Hanušová, CSc..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně pod vedením Ing. Heleny Hanušové, CSc.. 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 25. května 2012

.....

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí diplomové práce paní Ing. Heleně Hanušové, CSc. za cenné připomínky a odborné vedení při zpracování diplomové práce a ekonomickému oddělení analyzované společnosti za ochotu a poskytnuté materiály. Velké díky patří také mé rodině a mému příteli za podporu.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	11
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	12
2.1 Analýza podniku	12
2.1.1 Analýza vnějšího okolí	12
PESTLE analýza	13
Porterův model pěti konkurenčních sil	15
2.1.2 Analýza vnitřního prostředí	19
Kralickův Quick test	20
Fundamentální analýza	22
2.1.3 SWOT analýza	23
3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	25
3.1 Identifikace organizace	25
3.1.1 IVF Centrum	28
Asistovaná reprodukce	28
Léčba darovanými oocyty	28
3.1.2 Gynekologie	29
Centrum onkologické prevence	29
Gynekologická ambulance	29
Operační léčba	29
3.2 Analýza vnějšího okolí podniku	32
3.2.1 PESTLE analýza	32
Politické faktory	32
Ekonomické faktory	34
Sociální a kulturní faktory	43
Technologické faktory	49
Legislativní faktory	50
Ekologické faktory	53
3.2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil	53
Potenciální nově vstupující firmy	54

Hrozba náhradních výrobků – substitutů	55
3.3 Analýza vnitřního prostředí	63
3.3.1 Kralickův Quick test	79
Bodové hodnocení Quick testu	83
3.3.2 Fundamentální analýza	63
Zhodnocení rozvahy	63
Zhodnocení výkazu zisku a ztráty	74
3.3.3 SWOT analýza	85
4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	91
4.1 WO strategie „hledání“	91
4.1.1 Změna organizační struktury	91
4.1.2 Webové stránky	94
4.1.3 Vyhrazené parkoviště	95
4.2 WT strategie „vyhýbání“	96
4.2.1 Špatná platební morálka odběratelů.....	96
4.2.2 Čekací lhůta	98
4.3 SO strategie „využití“ a ST strategie „konfrontace“	99
ZÁVĚR	100
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	102
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK	106
SEZNAM PŘÍLOH.....	108

ÚVOD

Téma diplomové práce „Analýza firmy vybranými metodami“ je v současné době, která se vyznačuje dlouhodobým utvářením způsobu ekonomického chování, velmi aktuální. Strategie společnosti je aktivní reakcí podnikatelského subjektu na vývoj vnějšího okolí. Podnikatelský subjekt by tedy měl věnovat pozornost vyhodnocení vhodně zvolených analýz minulosti a současnosti, na základě výsledků pak prognózovat budoucí skutečnosti. Na základě provedených analýz se společnost ujistí zda jsou plněny stanovené strategické cíle. Porovnáním měřitelných cílů je možné vyhodnotit odchylky od skutečnosti a navrhnout opatření. Nejen samotný podnikatelský subjekt, ale také zainteresované strany mají svá očekávání na budoucí vývoj.

Cílem diplomové práce je na základě studia teoretických pramenů a na základě výsledů analýzy vnějšího okolí a vnitřního prostředí podnikatelského subjektu stanovit výchozí stav organizace a navrhnout taková opatření, která by vedla k jeho zlepšení.

Práce je rozčleněna do několika částí. První část práce definuje cíle, metody a postupy jejího zpracování. Druhá část se zabývá teoretickými poznatky o analýze podniku. V kapitole jsou vymezeny specifika analýzy vnějšího okolí a vnitřního prostředí podniku. Ve třetí analytické části problému a současné situace jsou uvedeny identifikační údaje společnosti a provedeny zvolené analýzy. Okolí podniku je ovlivňováno politickými, ekonomickými, sociálními, technologickými, legislativními a ekologickými faktory. Charakterizován je také vliv konkurenčních sil dle Portera. Obraz vnitřního prostředí je dotvořen provedeným Quick testem a Fundamentální analýzou. Čtvrtá část práce obsahuje možné strategické návrhy, které by vedli k maximálnímu využití příležitostí a silných stránek za současné eliminace jejich slabých stránek a existujících hrozeb.

1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Cílem diplomové práce je na základě nastudovaných teoretických poznatků vymezit vybrané analýzy vnějšího okolí a vnitřního prostředí společnosti. Dále pak zjištěné poznatky implementovat na základě provedených analýz do specifických podmínek nestátního zdravotního zařízení. Výsledkem práce je na základě provedených analýz budou navrhnout doporučení, která podpoří další rozvoj vybrané společnosti.

V souladu se stanoveným cíli byl použity následující metody a postupy zpracování diplomové práce. Prvním krokem je sběr a nastudování dostupných informací, materiálů, legislativy a literatury o zvolených metodách analýzy, o analyzované společnosti a jejím okolí. Pro třetí část práce analýzu problému a současné situace bylo nutné získat potřebná data, která budou pravdivá, nezkrácená, aktuální a budou podávat věrný obraz analyzované skutečnosti. Jednalo se především o statistická data pro analýzu makroekonomického okolí. Pro analýzu vnitřního prostředí se jednalo především o poskytnuté účetní výkazy společnosti: rozvaha, výkaz zisků a ztráty. Na základě provedených analýz jsem sestavila SWOT analýzu a posoudila tak silné a slabé stránky společnosti a její příležitosti a hrozby. Ze sumarizace výsledků analýz byly navrženy doporučení podporující další rozvoj vybrané společnosti.

Při zpracování analytické části práce byla využita především metoda analýzy, jak již napovídá název diplomové práce, dále bude také využito metod syntézy, abstrakce, dedukce a dalších specifických metod. Metoda analýzy je v práci aplikována na zhodnocení vnějšího okolí a vnitřního prostředí podniku. Pro zhodnocení vnějšího okolí podniku byly zvoleny PESTLE analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil. Vnitřní prostředí je pak specifikováno pomocí analýzy účetních výkazů pomocí Quick testu a Fundamentální analýzou. Zhodnocení celkové situace podniku je pak zhodnoceno SWOT analýzou. Společně s analýzou je použito i metody syntézy, pomocí níž jsou získaná data aplikována na celek. Metodou abstrakce jsou odfiltrovány nepodstatné od podstatných a důležitých informací. Z dostupných informací a výsledků jsou dedukovány nové poznatky.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

2.1 Analýza podniku

Strategické řízení podniku podporuje rozvoj a drží cíle a zdroje podniku ve shodě při měnících se podmínkách na trhu. Pod pojmem strategické řízení je možné si představit identifikaci možností a přijetí následného strategického rozhodnutí týkajícího se alokace zdrojů a způsobů využití.

Strategií podnik směřuje k souznění vnitřního a vnějšího okolí podniku, zajištění prosperity a úspěchu. Strategie je sumarizace účelného, cílově orientovaného procesu jehož výsledkem je dlouhodobý záměr činností. Schopnost kontrolovat svůj osud a formovat ho je nutné implementovat do podnikové sféry.¹

Strategická analýza předchází formulaci strategie podniku vedoucí k dosažení konkurenční výhody. Využívá analytické techniky pro identifikaci vztahů mezi vnějším okolím podniku, obsahujícím makroekonomické okolí, trh, odvětví, konkurenty a jejich sílu, a vnitřními zdroji podniku. Postupuje od celku k částem, jednotlivé složky jsou identifikovány, analyzovány a faktory, o nichž se předpokládá, že budou mít vliv na cíle podniku jsou ohodnoceny. Strategie musí být šitá na míru, je obrazem aktivní reakce na vnější okolí.²

2.1.1 Analýza vnějšího okolí

Cílem metod analýzy vnějšího okolí je podnítit podnik, aby se zabýval širšími a relativně vzdálenými faktory a jejich vzájemnými souvislostmi, být vnímavější k hrozbám a příležitostem vznikajícím v okolí podniku, které leží mimo oblast aktivního vlivu. „S rozvojem vědy, techniky, technologií, obchodu, komunikace, informačních systémů, infrastruktury a globálních aspektů se rozsah i význam okolí pro jednotlivé podniky podstatně rozšířil.“³

Podnik není separován, je součástí širšího okolí, které se nachází za pomyslnou hranicí podniku. Působení okolí na podnik je zpravidla velmi silné, zatímco možnost podniku

¹ SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA K. Strategická analýza. 2006. s. 1 – 2.

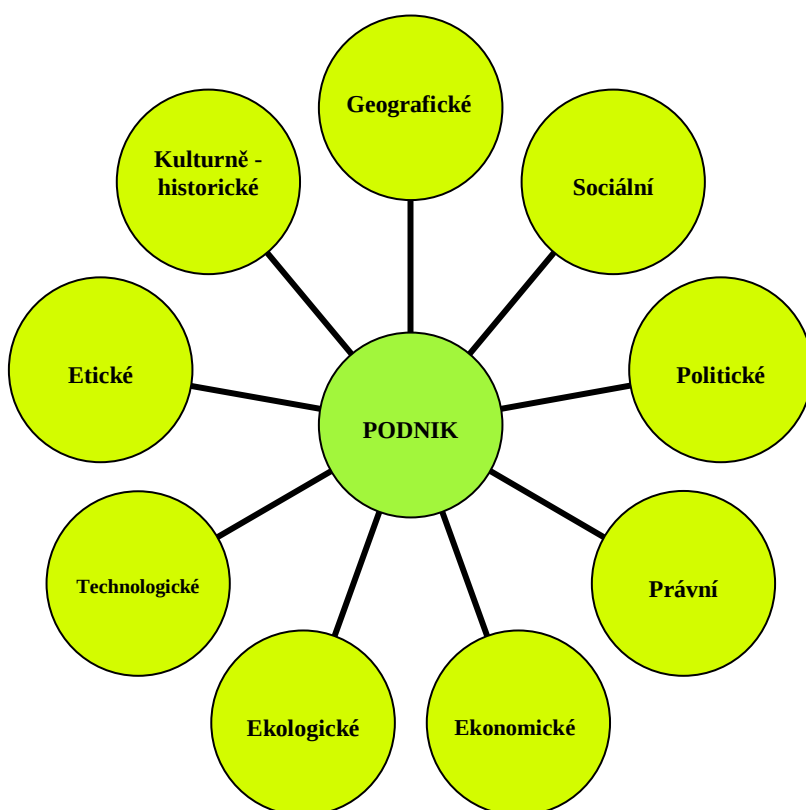
² tamtéž, s. 8.

³ tamtéž, s. 10.

ovlivňovat okolí je spíše omezená. Pokud k okolí podniku přistoupíme analyticky je možné vymezit jeho jednotlivé prvky znázorněné na následujícím obrázku.⁴

Důkladně provedená analýza nám odpoví na otázky:

- Co umožňuje okolí?
- Pro co jsou zde vytvářeny předpoklady?
- Co je pro okolí žádoucí a co naopak nežádoucí či zakázané?



Obrázek č. 1 Prvky okolí podniku

Zdroj: dle SYNEK, M. a kol. Podniková ekonomika. 2002. s. 13.

PESTLE analýza

PESTLE analýza, v odborné literatuře nazývána jako strategický audit vlivů makrookolí, je analýzou klíčových faktorů vnějšího okolí podniku. Za tyto faktory lze označit politické, ekonomické, sociální a kulturní, technologické, legislativní,

⁴ SYNEK, M. a kol. Podniková ekonomika. 2002. s. 13.

a v posledních letech i ekologické. Jednotlivé skupiny zahrnují řadu dílčích faktorů, každý na podnik působí různou měrou. Cílem analýzy je určit, které z vnějších faktorů mají vliv na organizaci, jaké jsou možné účinky působení těchto faktorů a které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější.⁵

Politické faktory zahrnují hodnocení politické stability země, politicko-ekonomické faktory jako je postoj vůči privátním a zahraničním investicím, tedy otevřenost versus uzavřenost země, dále do této skupiny spadá hodnocení externích vztahů či politický vliv různých skupin.

Ekonomické faktory jsou zaměřeny na zhodnocení základní makroekonomické situace, daňových faktorů a přístupu podniku k finančním zdrojům. Základními indikátory hodnotící stav makroekonomické situace, které mají bezprostřední vliv na plnění základních cílů každého podniku, jsou míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika a směnný kurz.

Skupinu **sociálních a kulturních faktorů** lze rozčlenit do čtyř podskupin na demografické charakteristiky, sociálně-kulturní aspekty, makroekonomické charakteristiky trhu práce a dostupnost pracovní síly a pracovní zvyklosti. Skupina je utvářena na základě vlivů spojených s postoji a životem obyvatelstva a jeho strukturou. Postoje jsou formovány na základě výsledků kulturních, ekonomických, demografických, náboženských, vzdělávacích a etických podmínek života. Pojmenováním těchto faktorů získá podnik představu o zákaznících, jejich tužbách a potřebách, v konečném důsledku to může vést k získání předstihu před konkurenty.⁶

Každý podnik se snaží vyhnout zaostalosti a prokazuje aktivní inovační činnost, snaží se být informován o technických a technologických změnách, které probíhají v jeho okolí. Sledováním **technologických faktorů** podnik získá představu vývoje směrů technologického rozvoje, může se stát činitelem úspěchu. Do skupiny technologických faktorů spadá i podpora vlády v oblasti výzkumu, výše poskytovaných výdajů na

⁵ GRASSEOVÁ, M. a kol. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2010. s. 178.

⁶ ZICH, R. Projekty fakulty podnikatelské. Strategický management [online].

výzkum, nové objevy a vynálezy, rychlost morálního zastarávání a rychlost obměny, nové technologické aktivity či obecná technologická úroveň.⁷

Legislativní faktory lze zařadit do podskupin existence a funkčnost podstatných zákonných norem, obecné legislativní faktory a chybějící legislativa. Prostor pro podnikání je vymezen celou řadou zákonů, právních norem a vyhlášek, upravuje ale i samo podnikání, legislativní faktory tak mohou výrazně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku.⁸

V posledních letech stoupá význam ekologie, **ekologické faktory** dříve zařazené do předchozích skupin se s jejich rostoucím vývojem vymanili v samostatnou skupinu. Je nutné brát v potaz přírodní a klimatické vlivy podnikání, externí ekologické tlaky a legislativní omezení.

PESTLE analýza musí být přizpůsobena jednotlivým podnikům, neexistuje univerzální pravidlo pro důležitost jednotlivých faktorů, faktor pro jeden podnik velice důležitý může být pro jiný bezvýznamným. Význam analýzy roste v souvislosti s velikostí podniku a jeho ambicemi na rozvoj. Jednotlivé vlivy se v čase mění a jejich váha dopadu na podnik také, je proto nutné tyto vlivy průběžně sledovat a vyhodnocovat.⁹

Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model pěti konkurenčních sil je konkurenční strategie, jejíž cílem je nalézt v odvětví takové postavení pro podnikatelský subjekt, kterým podnik může nejlépe čelit působícím konkurenčním silám, nebo je obrátit ve svůj prospěch. Konkurenční strategie skýtá možnosti, které firmě pomohou efektivněji konkurovat, a tím upevnit své postavení na trhu. Struktura odvětví má velký vliv na určování konkurenčních pravidel hry, stejně jako na stanovení strategií firmy. Úroveň konkurence v odvětví závisí na pěti základních konkurenčních silách, které jsou zobrazeny v následujícím schématu. Souhrnné působení těchto pěti sil určuje intenzitu odvětvové konkurence a ziskovost.¹⁰

⁷ GRASSEOVÁ, M. a kol. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2010. s. 180

⁸ ZICH, R. Projekty fakulty podnikatelské. Strategický management [online].

⁹ SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA K. Strategická analýza. 2006. s. 17 – 18.

¹⁰ PORTER, M. E. Konkurenční strategie. 1994. s. 3 - 4.

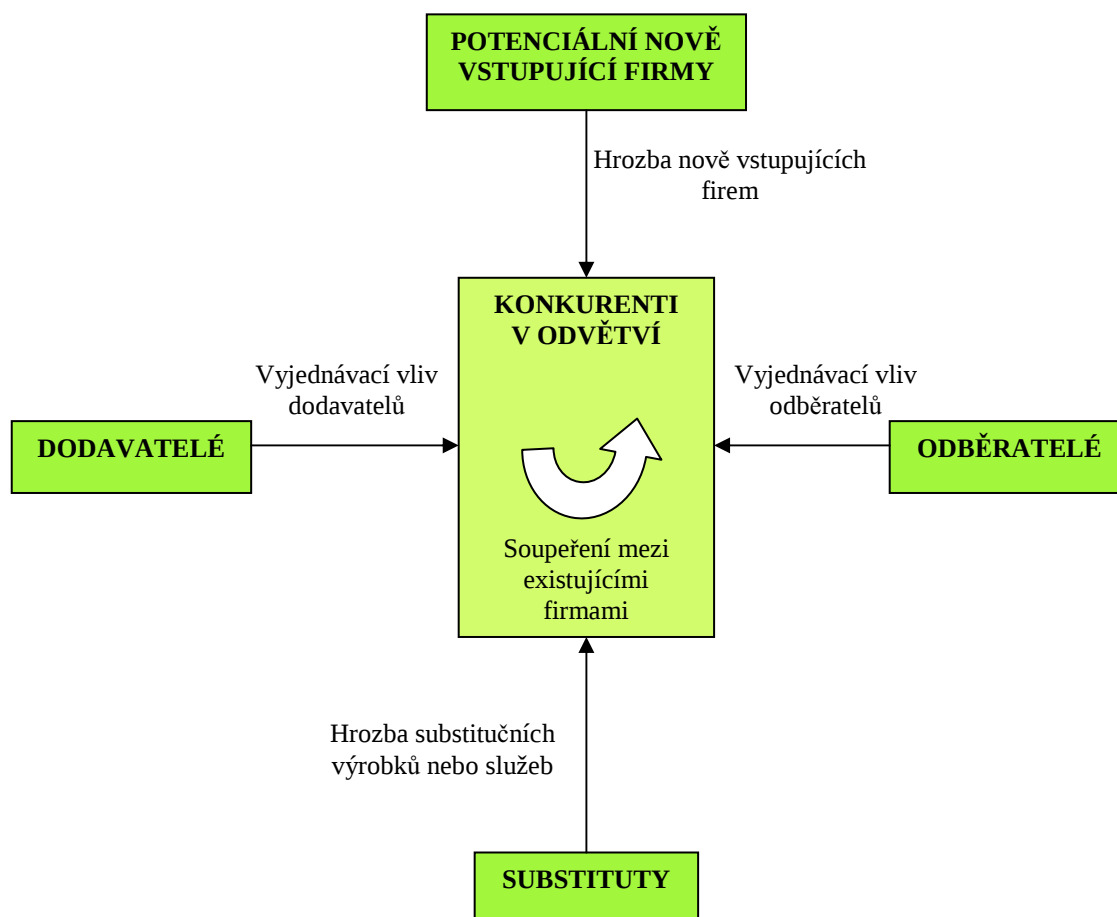


Schéma č. 1 Hybné síly konkurence v odvětví

Zdroj: dle PORTER, M. E. Konkurenční strategie. 1994. s. 4.

Potenciální nově vstupující firmy

Mez přílivu kapitálu udává sílu konkurenčních tlaků v odvětví. Nově vstupující firmy sebou do odvětví sice přinášejí novou kapacitu, ale snaží se utržit svůj díl tržního podílu a zdrojů. Snaha může vést ke stlačování cen nebo k růstu nákladů, a tím k celkovému snížení ziskovosti. Akvizice by měly být taktéž hodnoceny jako vstup nového konkurenta. Hrozba vstupu nových konkurentů závisí především na bariérách vstupu a reakcích existujících firem.¹¹

Bariéry vstupu jsou následující:

- Úspory z rozsahu – snížení jednotkové ceny se zvyšujícím se objemem produkce za určité období. Nově vstupující konkurent je donucen vstoupit na

¹¹ PORTER, M. E. Konkurenční strategie. 1994. s. 6.

trh s velkým rozsahem výroby a riskovat silnou reakce stávajících firem, nebo přijít s malým rozsahem výroby a počítat s cenových znevýhodněním.

- Diferenciace produktu – diferenciace nutí nově vstupující firmy k vysokým výdajům na překonání existující loajality zákazníků, obvykle si vyžádá také delší čas.
- Kapitálová náročnost – nutnost investovat velké vstupní finanční částky. Kapitál určený na nákup výrobních zařízení, stejně tak na získání důvěry zákazníků, nákup zásob či krytí počáteční ztráty.
- Přechodové náklady – jednorázové náklady, které musí kupující vynaložit na přechod od jednoho dodavatele k dodavateli jinému.
- Distribuční kanály – někdy nutná tvorba nových distribučních kanálů vlastní tvorby.
- Nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu – zvýhodnění v nákladech nehledě na velikost a dosažené úspory z rozsahu např. patentové vlastnictví, výhodný přístup k surovinám, výhodná poloha a jiné.
- Vládní politika – především limity či uzavření vstupu do odvětví ze strany vlády např. ve formě nutných licencí nebo omezení přístupu k surovinám.¹²

Překážky výstupu a vstupu mohou být buď vysoké nebo nízké.

		Překážky výstupu	
		Nízké	Vysoké
Překážky vstupu	Nízké	Nízké stabilní výnosy	Nízké riskantní výnosy
	Vysoké	Vysoké stabilní výnosy	Vysoké riskantní výnosy

Obrázek č. 2 Překážky a ziskovost

Zdroj: dle PORTER, M. E. Konkurenční strategie. 1994. s. 23.

¹² PORTER, M. E. Konkurenční strategie. 1994. s. 7 - 14.

Nejlepší kombinací jsou vysoké překážky vstupu a nízké překážky výstupu, kdy výsledkem jsou vysoké stabilní výnosy. Potencionální konkurenti odradí vysoké překážky vstupu, neúspěšní konkurenti odvětví opustí.

Konkurenti v odvětví

Soupeření mezi stávajícími konkurenty má formu obratného kličkování k získání výhodnějšího postavení, a to především z důvodu silícího tlaku nebo z vidiny příležitosti. Používají se manévrovací metody jako cenová konkurence, reklamní kampaně, servis zákazníků či uvedení nového výrobku. Viditelný efekt jedné firmy vyvolá odvetnou reakci nebo snahu o vyrovnání, což značí vzájemnou závislost. Reakce konkurenčních firem může vyústit v posílení postavení průkopnické firmy nebo naopak zhorší stávající situaci všech zúčastněných. Indikátorem soutěžení jsou vzájemně propojené strukturální faktory: početní nebo vyrovnání konkurentů, pomalý růst odvětví, vysoké fixní nebo skladovací náklady, nedostatečná diferenciacie nebo přechodové náklady, rozšíření kapacity ve velkých přírůstcích, různorodost konkurentů, vysoké strategické záměry a vysoké překážky výstupu. Faktory, určující intenzitu soupeření se mění v důsledku rozvoje odvětví, akvizice do odvětví, technologická inovace.¹³

Hrozba náhradních výrobků – substitutů

V širším smyslu soutěží firmy s odvětvími, která vyrábějí substituty. Substituty určují cenové stropy, jež si mohou firmy v odvětví se ziskem účtovat. Čím atraktivnější je cena substitutů, tím je cenový strop nad ziskovostí odvětví pevnější. Substituty nejenže snižují zisk, snižuje rovněž prosperitu odvětví v období konjunktury. Identifikace substitutů znamená vyhledání produktů, které plní stejnou funkci.¹⁴

¹³ PORTER, M. E. Konkurenční strategie. 1994. s. 17 – 23.

¹⁴ PORTER, M. E. Konkurenční strategie. 1994. s. 24.

Vyjednávací vliv odběratelů

Odběratelé tlačí ceny dolů, usilují o vyšší kvalitu a širší spektrum služeb, staví tak konkurenty proti sobě, navzdory ziskovosti odvětví. Síla vyjednávacího vlivu každého odběratele závisí na jeho tržní situaci a na důležitosti jeho nákupu.

Vyjednávací pozice zákazníka je silná, jestliže:

- nakupuje velké množství v porovnání k celkovému objemu prodeje.
- produkty, které nakupuje jsou standardní nebo nediferencované a tvoří významnou část nákladů nebo nákupů.
- případné přechodové náklady jsou nízké.
- je plně informován.¹⁵

Vyjednávací vliv dodavatelů

Vliv dodavatelů se může projevit převahou nad ostatními účastníky odvětví hrozbou zvýšení cen nebo snížení kvality dodávek. Vlivní dodavatelé tak mohou dokonce z odvětví vytlačit ziskovost. Faktory posilující vliv dodavatelů jsou obdobné:

- nabídka je ovládána několika málo společnostmi, je koncentrovanější než odvětví.
- při dodávkách nečelí substitučním produktům.
- odvětví není důležitým zákazníkem.
- dodavatelův produkt je pro zákazníka důležitým vstupem.
- dodavatel má diferencovanou produkci nebo vytvořil přechodové náklady.
- dodavatelé představují nebezpečí integrace do odvětví odběratelů.¹⁶

2.1.2 Analýza vnitřního prostředí

Interní strategická analýza organizace přináší informace o jejích silných a slabých stránkách, o tom na co se soustředit při zlepšování. Výsledkem analýz jsou fakta o skutečném stavu organizace a o možnostech odstranění zjištěných nedostatků.

¹⁵ PORTER, M. E. Konkurenční strategie. 1994. s. 27 – 32.

¹⁶ tamtéž.

Důkladně provedená analýza nám odpoví na otázky:

- Jaké jsou silné a slabé stránky organizace?
- Jakým problémům organizace čelí?
- Jak tyto problémy řešit?¹⁷

Kralickův Quick test

Model rakouského ekonoma P. Kraliceka se řadí mezi bonitní modely hodnotící finanční zdraví podniku. Bonitní modely hledají odpověď na otázku, zda je podnik dobrý či špatný.

Ukazatelé zachycující finanční stabilitu podniku jsou kvóta vlastního kapitálu a doba splácení dluhu z cash-flow. Kvóta vlastního kapitálu udává finanční sílu firmy měřenou podílem vlastního kapitálu na celkové sumě aktiv. Doba splácení dluhu z cash-flow udává dobu, za kterou by byl podnik schopen splatit všechny své dluhy při dosahování stejného cash-flow, jako ve sledovaném období. Další dva ukazatelé zachycující ziskovost jsou rentabilita tržeb (měřena z cash-flow) a rentabilita aktiv. Rentabilita aktiv odráží celkovou výdělečnou schopnost podniku.

Výsledky jednotlivých rovnic se převedou do bodového hodnocení. Aritmetický průměr všech čtyř ukazatelů pak udává celkovou ekonomickou situaci podniku, celkové skóre.¹⁸

Tabulka č. 1 Kralickův test - stupnice hodnocení ukazatelů

Ukazatel	Výborně	Velmi dobře	Dobře	Špatně	Ohrožení
	1	2	3	4	5
Kvóta vlastního kapitálu	> 30%	> 20%	> 10%	> 0 %	záporná
Doba splácení dluhu	< 3 roky	< 5 let	< 12 let	> 12 let	> 30 let
Rentabilita tržeb	> 10%	> 8%	> 5%	> 0%	záporná
ROA	> 15%	> 12%	> 8%	> 0%	záporná

Zdroj: dle KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J. Finanční analýza: Krok za krokem. 2008. s. 75.

¹⁷ GRASSEOVÁ, M. a kol. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2010. s. 213.

¹⁸ KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J. Finanční analýza: Krok za krokem. 2008. s. 74 - 75.

Kvóta vlastního kapitálu

Kvóta vlastního kapitálu neboli ukazatel samofinancování je vyjádřen poměrem vlastního kapitálu firmy a celkových aktiv, tedy část podnikových aktiv. Zadluženost se pohybuje v intervalu $<0, 1>$, zadluženost roste lineárně a je limitována 100%. Udává do jaké míry je firma samofinancována z vlastních zdrojů. Čím je poměr samofinancování větší, tím je firma atraktivnější pro investory, avšak vlastní kapitál je dražší než cizí kapitál. Firma musí nalézt optimální strukturu.¹⁹

Kvóta vlastního kapitálu = $\text{Vlastní kapitál} / \Sigma \text{ Aktiv}$

Doba splácení dluhu

Druhým ukazatelem zadluženosti je doba splácení dluhu na bázi cash-flow. Ukazatel vyjadřuje dobu, za kterou je podnik schopen splatit své dluhy vlastními silami z provozního cash-flow. Optimální je klesající trend ukazatele.

Doba splácení dluhu z CF = $(\text{cizí zdroje} - \text{kr. finanční majetek}) / \text{CF}$

Rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb z cash-flow vyjadřuje procentuální podíl provozního cash-flow na tržbách.

Cash-flow v tržbách = $\text{CF} / \text{tržby}$

Rentabilita aktiv (ROA)

Posledním ukazatelem je rentabilita aktiv, který poměruje výsledek hospodaření s celkovými aktivy investovanými do společnosti bez ohledu na zdroj financování. Výsledek udává, jak efektivně využívá společnost svůj majetek.²⁰

ROA = $\text{Výsledek hospodaření před zdaněním} / \Sigma \text{ Aktiv}$

¹⁹ KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J. Finanční analýza: Krok za krokem. 2008. s. 32.

²⁰ KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J. Finanční analýza: Krok za krokem. 2008. s. 29.

Fundamentální analýza

Údaje, které lze z povinných účetních výkazů vyčíst jsou nesmírně důležitá pro management společnosti. Fundamentální analýza se zabývá jejich rozбором a vyhodnocením získaných údajů, které jsou součástí rozvahy, výkazu zisků a ztrát a případně výkazu cash-flow. Efektivně řízená společnost analyzuje a zná vypovídací schopnost každého výkazu zvlášť, zároveň však dokáže identifikovat vzájemné souvislosti mezi nimi.

Výsledkem jsou obsáhlé informace o aktuálním ekonomickém stavu společnosti. Podrobný rozbor může sloužit jako podklad pro stanovení ceny společnosti pro investora nebo slouží jako informační podklad pro srovnávání, hodnocení a rozhodování. Rozbor dává odpovědi na mnoho otázek různorodému spektru uživatelů těchto údajů.²¹

Rozborem bilance lze získat informace o stavu majetku, zdrojů jeho krytí či účelnosti jeho využití. Procentuální rozložení aktiv vypovídá o tom, zda je společnost kapitálově lehká či těžká. Podrobnějším rozбором aktiv společnosti lze získat informace o oboru podnikání, o finanční angažovanosti v jiných účetních jednotkách, o vázanosti prostředků v zásobách, sílu vyjednávací pozice z obchodních vztahů i např. platební morálku zákazníků. Primární informací o pasivech společnosti je způsob krytí majetku, druhotnou pak právní forma analyzované společnosti (většinou předem známa, ale lze ji usuzovat i bez předchozí znalosti společnosti). Dále je možné vyvodit závěry o cílech společnosti posilovat své postavení, modernizovat a inovovat majetek společnosti. Z pasiv lze vyčíst vývoj dluhové situace firmy, její vyjednávací pozici u dodavatelů.²²

U výkazu zisků a ztrát jsou to pak analýzy jednotlivých činností podniku, konkrétně pak vývoj jednotlivých tržeb a nákladů s nimi spojených, výsledků hospodaření nebo samozřejmě vývoj jednotlivých řádků jako např. mzdových nákladů, obchodní marže či přidané hodnoty.²³

²¹ JINDŘICHOVSKÁ, I., BLAHA, Z. S. Podnikové finance. 2001. s 258

²² tamtéž, s. 258 – 259.

²³ tamtéž, s. 260 – 261.

2.1.3 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z nejčastěji používaných metod strategické analýzy výchozího stavu organizace nebo její části. Na základě výsledků vnitřní a vnější analýzy jsou generovány alternativní strategie. Metoda je výsledkem výzkumného projektu Alberta Humphreye, který vedl v 60. a 70. letech na Stanfordské univerzitě. Název je akronymem anglických výrazů: **S**trengths – silné stránky, **W**eaknesses – slabé stránky, **O**pportunities – příležitosti, **T**hreats – hrozby. Analýza umožňuje přehledně zobrazit příležitosti a hrozby vnějšího prostředí v kombinaci se silnými a slabými stránkami organizace, vytváří tak rámec pro další použití ve strategickém řízení.²⁴

Vnitřní analýza organizace spočívá v určení a prověření zdrojů a příležitostí, zda odpovídají působení vlivů vnějšího okolí. Je možné provést odhad objemu zdrojů, které jsou k dispozici a zpracovat způsoby možného nakládání s těmito zdroji, které lze také rozdělit na jedinečné nebo nahraditelné.

Vnější okolí je charakteristické existencí hrozeb a příležitostí. Hodnocení vnějšího prostředí je zaměřeno především na faktory PESTLE analýzy. Je nutné vycházet ze základního charakteru okolí, a to jeho dynamiky a tomu přizpůsobit váhu používaným metodám.²⁵

Nelze sestavit jenom čtyři seznamy, je nutné navázat nápravné opatření v sounáležitosti s definovanými strategiemi. Základní strategie jsou graficky znázorněny na následující matici, která ukazuje základní vazby mezi prvky, pomocí nichž lze formulovat strategie pro další rozvoj podniku.

²⁴ GRASSEOVÁ, M. a kol. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2010. s. 295 a 296.

²⁵ tamtéž.

	Vnitřní faktory	Slabé stránky (W) 1. 2. 3. 4. atd.	Silné stránky (S) 1. 2. 3. 4. atd.
	Vnější faktory		
Příležitosti (O) 1. 2. 3. 4. atd.		WO strategie „hledání“ Překonání slabé stránky využitím příležitosti	SO strategie „využití“ Využití silné stránky ve prospěch příležitosti
Hrozby (T) 1. 2. 3. 4. atd.		WT strategie „vyhýbání“ Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení	ST strategie „konfrontace“ Využití silné stránky k odvrácení ohrožení

Obrázek č. 3 SWOT matice

Zdroj: dle GRASSEOVÁ, M. a kol. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2010. s. 299.

Vypracovaná analýza by měla splňovat principy účelnosti, relevantnosti, kauzality a objektivnosti. Při sestavování analýzy je nutné mít na mysli její účel, zaměřit se na podstatná fakta, soustředit se na příčiny a objektivnost zajistit spolupráci s více lidmi.²⁶

²⁶ GRASSEOVÁ, M. a kol. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2010. s. 297 – 300.

3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

3.1 Identifikace organizace

Obchodní firma	Reprofit International s.r.o.
IČO	276 77 851
Sídlo	Provazníkova 1241/23, BRNO – ČERNÁ POLE, 613 00
Okres	CZ0642 Brno-město
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Datum zápisu	22. února 2006
Předmět činnosti	Činnost nestátního zdravotnického zařízení – gynekologie a porodnictví
Velikostní kategorie dle počtu zaměstnanců	50 – 99 zaměstnanců ²⁷

Analyzovanou společností je společnost Reprofit International, s.r.o. působící v oblasti nestátního zdravotnictví. Společnost byla založena dvěma společníky, vznikla ke dni 22. února 2006 a je vedena v Obchodním rejstříku u Krajského soudu v Brně v oddílu C, vložce č. 51239.

Společnosti v České republice náleží prvenství, byla založena jako první pracoviště, které mělo specializovaný tým pro program darování vajíček (oocytů). Hlavní zaměřením kliniky je na pomoc neplodným párům, dalším pak nabídka komplexní porodnické a gynekologické péče. Na klinice jsou prováděny také gynekologické operace a specializované gynekologické péče.

Posláním kliniky a sdíleným hlavním cílem celého týmu centra asistované reprodukce je pomoci neplodným párům. Svých cílů chce společnost dosáhnout za podpory nejmodernějších lékařských postupů a standardů. Cílem gynekologické ambulance kliniky je, aby pacient byl „spokojený a kvalitně ošetřený“. Kvality a spokojenosti je

²⁷ Registr ekonomických subjektů: Informace o subjektu. Český statistický úřad [online].

dosahováno díky vysoce vzdělanému a zkušenému týmu lékařů a moderně vybavenému pracovišti.²⁸

Strategie společnosti nebyla od doby založení společnosti významným způsobem změněna, lze tedy předpokládat, že byla zvolena správně a vhodně vystihuje dobu. Ekonomika si od doby založení společnosti prošla nemalými změnami, na finanční krizi společnost nebyla nucena reagovat tak zásadním způsobem jako např. výrobní společnosti. Jak je zřejmé z výkonů společnosti, udržely si i navzdory finanční krizi rostoucí tendenci.

Cílem společnosti je pomoci neplodným párům. Společnost cílí svoji strategii na několik aspektů, a to:

- neustálé zlepšování organizace,
- zaměření se na potřeby pacientů,
- vyškolený, kvalifikovaný a zkušený personál,
- nejmodernější lékařské postupy, standardy a metody,
- moderní technologie.

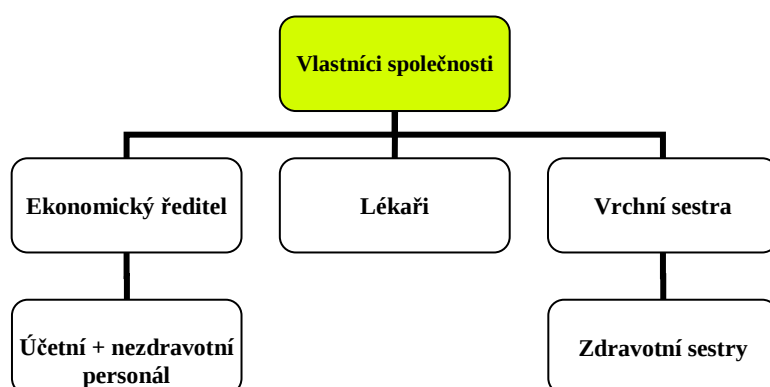
Dále pak společnost chce:

- zajistit zvyšování hodnoty podniku, především díky růstu a efektivnosti výkonů. Vzhledem k dosavadním úspěchům v počtu provedených zákroků chce společnost v tomto trendu pokračovat. Společnost chce udržet růstový 20%ní trend. V roce 2012 tedy počet výkonů ve výši 3 154;
- loajální zaměstnance. Loajálnost bude docílena motivací zaměstnanců k neustálému zlepšování výkonů pomocí odměn v závislosti na zisku společnosti;
- být aktivním, spolehlivým a zodpovědným partnerem;
- vést efektivní komunikaci s pacienty, vlastníky, partnerskými centry, koordinátory, zaměstnanci a ostatními zájmovými skupinami;

²⁸ O nás. Reprofit International [online].

- zajistit stálé vzdělávání – konkrétně odběrem vzdělávacích materiálů; nutnou jazykovou vybaveností zaměstnanců a lékařů, sledováním nových trendů, navštěvováním medicínských přednášek a veletrhů;
- získání nových informací a znalostí z mezinárodní výměny;
- i nadále vést striktně zaměřenou marketingovou kampaň s cílem oslovit cílenou skupinu zákazníků, a to na místě, na kterém se tato skupina vyskytuje nejčastěji.

Organizační struktura společnosti je sestavena velice jednoduše, postrádá větvení organizačního upořádání. Současné uspořádání má znaky „všichni dělají všechno.“ Lékaři nejsou členění dle jednotlivých oddělení společnosti, je tedy od nich vyžadovaná všestrannost. Organizační struktura analyzované společnosti se od jejího založení příliš nezměnila, navzdory tomu, že se změnilo portfolio nabízených služeb, stejně tak jako počet zaměstnanců. Vzrůstající počet zaměstnanců je jedním z aspektů, které by měly upozornit na nutnost změny organizační struktury. Dle hypotézy, kterou formulovali Gulick s Urwickem je optimální počet podřízených zaměstnanců na jednu nadřízenou jednotku 5 – 6.



Obrázek č. 4 Organizační struktura

Zdroj: Vlastní zpracování

Vlastníci společnosti působí ve společnosti i jako lékaři, jeden společník stojí mimo společnost. Organizační struktura se dále dělí na 3 linie – ekonomického ředitele, lékaře a vrchní sestry. Tato dělba práce se vyznačuje nedostatkem nadřízených jednotek a delegace úkolů probíhá přímo od vedení, není zde přítomen prostřední nadřízený

celek. Organizační uspořádání naznačuje spíše začínající firmu, je nutné provést změny a rozčlenit strukturu na více stupňů řízení. Vrchní sestra jako nadřízená jednotka řídí 13 sester což je dle výše zmíněné hypotézy nad limit.

3.1.1 IVF Centrum

Asistovaná reprodukce

Asistovaná reprodukce se zabývá léčbou neplodnosti, ta se stala jednou z nejrychleji se vyvíjejících oblastí medicíny. Důvod je zřejmý, průměrný věk prvorodiček se vlivem uspěchané doby a touhy něčeho dosáhnout radikálně změnil. Za dvacet let se průměrný věk prvorodiček postupně posouval až k současným 27,6 letům.

Asistovanou reprodukci neboli umělým oplodněním se označují lékařské postupy a metody, při kterých dochází k manipulaci se zárodečnými buňkami (spermii nebo vajíčky) vedoucí ke zvýšení šance na početí. Nepsaným pravidlem je postup od jednodušších metod k metodám složitějším.²⁹

Mezi postupy asistované reprodukce patří:

- Intrauteriní inseminace (IUI) – spermie partnera či dárce jsou upraveny a poté zavedeny do dělohy pacientky.
- In vitro fertilizace (IVF) – mimotělní oplodnění.
- Kryoembryotransfer (KET) – využití embryí, která byla zmrazená po předchozí stimulaci.³⁰

Léčba darovanými oocyty

„Pro některé ženy existuje pouze jedna jediná možnost jak otěhotnět – mimotělní oplodnění s darovanými vajíčky. Bez darovaného vajíčka nikdy nedostanou šanci porodit zdravé dítě.“³¹

²⁹ Co je asistovaná reprodukce. Reprofit International [online].

³⁰ Výběr metody IVF. Reprofit International [online].

³¹ Klinika reprodukční medicíny a gynekologie. Reprofit International [online].

Společnost Reprofit International byla profilována jako pracoviště se samostatným programem pro darování vajíček. Postupem let se společnosti podařilo vytvořit jednoduchý, propracovaný, organizovaný a efektivní systém. Doba procesu byla zkrácena na opravdové minimum. Ročně lékaři na klinice provedou více než 1000 IVF cyklů s darovanými vajíčky.³²

3.1.2 Gynekologie

Jako doprovodná služba je nabízena komplexní gynekologická a prenatální péče. Gynekologická sekce kliniky Reprofit International zahrnuje centrum onkologické prevence, gynekologickou ambulanci, operační léčbu, ultrazvuk a péči o těhotné.

Centrum onkologické prevence

Centrum onkologické prevence je specializovanou konziliární ambulancí, která se zabývá diagnostikou a léčbou přednádorových změn. Pacientky jsou do ambulance odesílány na doporučení svého gynekologa.³³

Gynekologická ambulance

Ambulance nabízí úplnou gynekologickou péči a prevenci.

Operační léčba

Operační trakt je oddělením s přímou návazností na všechny předchozí zmíněné části kliniky. Na klinice je prováděno přes 100 operačních zákroků měsíčně. Preferovány jsou minimálně invazivní operativní techniky, které jsou k pacientkám velmi šetrné a zkracují dobu pooperační péče. Operační sál je vybaven nejmodernějším zařízením, splňuje tak požadavky špičkových evropských pracovišť.³⁴

³² Co je léčba darovanými oocyty. Reprofit International [online].

³³ Centrum onkologické prevence, expertní kolposkopie. Reprofit International [online].

³⁴ Operační léčba. Reprofit International [online].

3.2 Výsledky společnosti

V následující tabulce jsou zaznamenány výkony společnosti v letech 2009 – 2011. Informace uvádím záměrně pro dokreslení komplexního obrazu o společnosti. V grafu jsou výkony společnosti zaznamenány již od roku založení společnosti. Společnost své výkony v roce 2011 oproti roku 2006 navýšila o více jak 1700%. Z tabulky je také patrná úspěšnost jednotlivých druhů embryu transferů. Výsledkem jednotlivých druhů transferů je ideálně pozitivní těhotenský test v kombinaci se srdeční aktivitou na ultrazvuku. Procentuální úspěšnost je zaznamenána v posledním sloupci.

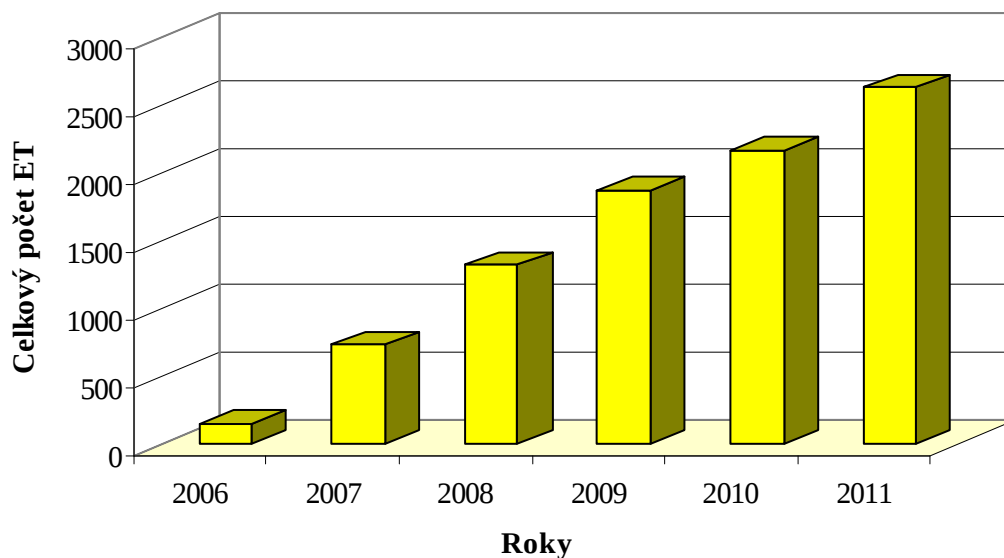
Tabulka č. 2 Výsledky kliniky

ROK 2009	ET	hCG pozit	%	UZ ASP	%
IVF ICSI	394	153	38,3	122	31,0
Minimální stimulace	259	79	30,5	60	23,2
Darování vajíček	799	468	58,6	376	47,1
KET	422	144	26,9	89	21,1
CELKEM ET	1874				
ROK 2010	ET	hCG pozit	%	UZ ASP	%
IVF ICSI	571	224	39,2	177	31,0
Minimální stimulace	177	51	28,8	43	24,3
Darování vajíček	958	559	58,4	358	37,4
KET	460	169	36,7	106	23,0
CELKEM ET	2166				
ROK 2011	ET	hCG pozit	%	UZ ASP	%
IVF ICSI	483	211	43,7	169	35,0
Minimální stimulace	415	114	27,5	85	20,5
Darování vajíček	1148	701	61,1	552	48,1
KET	582	209	35,9	151	25,9
CELKEM ET	2634				

* IVF – Intracytoplazmatická injekce spermie; Minimální stimulace – minimální hormonální stimulace; Darování vajíček – IVF s darovanými vajíčky; KET – Kryoeembryotransfer – přenos zmražených embryí; ET – embryo transfer – přenesení embria do dělohy; hCG pozit – pozitivní těhotenský test; UZ ASP – srdeční aktivita na ultrazvuku.

Zdroj: Naše výsledky. Reprofit: International [online].

ET v letech 2006 - 2011



Graf č. 1 Výkony společnosti v letech 2006 – 2011

Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že celkový počet embryo transferů každoročně roste. Klinika si dokázala vydobýt své jméno a upevnit si pozici na trhu. V roce 2011 se počet výkonů oproti roku 2006 zvýšil o 2 485 transferů. Zvyšující se počet výkonů odpovídá trendu stále pozdějšího věku prvorodiček. Vývoj značí také zvyšující se problémovost početí, a tedy nutnému nárůstu výkonů.

3.3 Analýza vnějšího okolí podniku

3.3.1 PESTLE analýza

Analýza zaměřená na vlivy okolí na vybraný podnik. Faktory působící na podnik mají v čase dynamický charakter, proto bude sledován také jejich vývoj v letech. Analýza bude rozdělena dle v teorii uvedených faktorů na sociální a kulturní, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické. Na jednotlivé faktory bude brán dvojí pohled. Prvním pohledem, bude celkový obecný pohled, druhý pak bude zaměřen konkrétně na data s podnikem související.

Politické faktory

Česká republika se prezentuje jako politicky stabilní, demokratická a vyspělá země, jejíž cílem je zajištění fungování demokratických institucí a principů dobrého vládnutí. Aplikace cíle je zaměřena jak na tuzemské instituce, tak i na celosvětové organizace, ve kterých je Česká republika zainteresována. Základním cílem zahraniční politiky České republiky je zajistit bezpečnost a prosperitu její a jejich občanů. Česká zahraniční politika se řídí zájmy a hodnotami stanovenými ústavními principy.³⁵

Pomocí politických faktorů lze charakterizovat podnikatelské prostředí, které je politickou situací v zemi značně ovlivňováno. Celková důvěra vkládána do fungování politického systému je nižší, neustále reformy nejsou dostatečné pro zajištění efektivního fungování soudnictví a veřejné správy. Neustálé změny právního prostředí brání podnikatelům ve strategickém plánování, zapříčiňují tak nepřehlednost a nesrozumitelnost zákonů.

Z diskuzí probíhající v podnikatelské sféře je vstup České republiky do Evropské unie hodnocen kladně, především díky větší otevřenosti ekonomiky. Předpisy jsou harmonizovány v souladu s legislativou Evropské unie. Na popud Evropské unie byla např. v roce 2008 provedena ekologická daňová reforma. Zavádění ekologických daní je rozděleno na tři etapy, jejíž první etapa byla realizována právě v roce 2008.

³⁵ Koncepce zahraniční politiky České republiky. BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export [online].

Co je však kritizováno, jsou politické zásahy do ekonomiky. Regulační opatření a regulační zátěž předurčují podnikatelskému prostředí náklady a jejich konkurenční schopnost jako jednotlivce, tak i ekonomiky jako celku. Česká vláda dle podnikatelů také nedostatečně prosazuje české zájmy na půdě Evropské Unie.

Mezi politické faktory patří politická stabilita. Současnou politickou situaci v České republice lze charakterizovat i přes její presentaci jako nestabilní. Projev nedostatečné stability spatřuji v nestálých názncích poslanců podat návrh na vyslovení nedůvěry vládě a o jejím hlasování, které v letošním roce již proběhlo. Opravdu je takové testování nutné, aby se vláda cítila jednotnější?

Politické spektrum je rozděleno na pravicově a levicově orientované politické strany. Vládnoucí strany se v jednotlivých volebních obdobích střídavě mění. Politická rozhodnutí ovlivňují firmy přímo, ale také nepřímo prostřednictvím zákazníků, které tyto rozhodnutí ovlivňují. Politické scéně dominují dvě nejsilnější strany, a to Občanská demokratická strana (ODS) a Česká strana sociálně demokratická (ČSSD). V roce 2002 vyhrála volby ČSSD a byla pověřena sestavením vlády, která byla ovšem nestabilní, vláda měla nepatrnou většinu. V roce 2006 ve volbách vyhrála ODS a vytvořila koalici s KDU-ČSL a SZ, oba tábory měli ovšem shodný počet hlasů, což vyvolalo vážnou krizi a nikam nevedoucí jednání, což vyústilo až k sestavení prozatímní vlády. Ve volbách v roce 2010 se stala vítězem ČSSD, do parlamentu byly zvoleny nově vzniklé strany TOP 09 a Věci veřejné. Koalice vytvořena ODS měla však převahu křesel. Současná vláda je specifická prosazováním rozsáhlých reforem, které jdou prosazovat jen stěží a jsou nepopulární. Vládní reformy v posledních letech postihly oblast mezd, daní, sociálních dávek či zdravotnictví. V poslední době vyplynuly na povrch úplatkářské skandály, které vládnoucí koalici činní spíše nedůvěřivou a nestabilní.

Vliv politických faktorů lze také brát z druhého pohledu, pohledu zákazníků společnosti. Zákazníkem společnosti jsou neplodné páry, tedy páry, které chtějí založit rodinu. Politická rozhodnutí týkající se rodinného života jsou pro ně tedy velice důležitá. Za těmito rozhodnutími vidím především výši mateřského příspěvku, délka mateřské dovolené, proplácení pokusů o umělé oplodnění pojišťovny, úlevy apod.

Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory hodnotící základní makroekonomickou situaci lze zařadit údaje o inflaci, úrokové míře, rozpočtovém deficitu či přebytku, výši a vývoji hrubého domácího produktu, měnové stabilitě a jiné. Pomocí makroekonomických ukazatelů je možná analyzovat výkonnost ekonomiky státu.

Inflace

Inflace je makroekonomický ukazatel, který zaznamenává růst cenové hladiny v čase, který vychází z měření čistých cenových změn pomocí indexů spotřebitelských cen. Spotřebitelské ceny jsou měřeny na vybraném spotřebitelském koši, tedy reprezentativních výrobcích a služeb (celkem cca 700 cen) ve dvou srovnávaných obdobích. V následující tabulce je inflace vyjádřena přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen, tedy procentuální změnu průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců oproti průměru 12-ti předchozích měsíců.³⁶

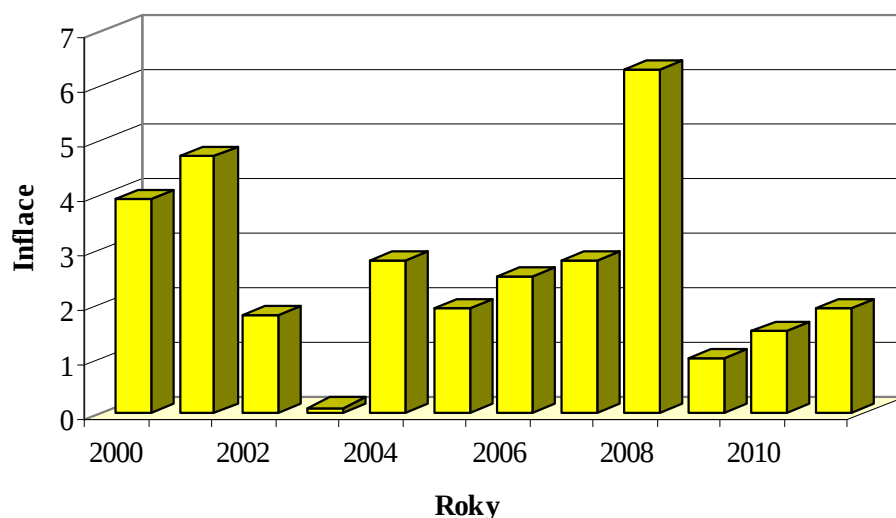
Tabulka č. 3 Inflace v letech 2000 - 2011 v %

Inflace					
2000	2001	2002	2003	2004	2005
3,9	4,7	1,8	0,1	2,8	1,9
2006	2007	2008	2009	2010	2011
2,5	2,8	6,3	1	1,5	1,9

Zdroj: Míra inflace. Český statistický úřad [online].

³⁶ Míra inflace. Český statistický úřad [online].

Pro přehlednost jsou hodnoty zobrazeny v následujícím grafu.



Graf č. 2 Inflace v letech 2000 - 2011 v %

Zdroj: Vlastní zpracování dle Míra inflace. Český statistický úřad [online].

Dle tabulky a grafu jsou zřejmé značné výkyvy v jednotlivých letech. V roce 2003 byla hodnota ve sledovaných letech nejnižší. Růst cenové hladiny roku 2003 oproti roku 2002 byl pouhé 0,1%. Dlouhodobé inflační cíle určované Českou národní bankou byly pro horizont let 2000 – 2005 stanoven ve výši $2\% \pm 1$ p. b., od roku 2006 pak ve výši $3\% \pm 1$ p. b. Až na určité výkyvy jsou hodnoty pod cílenou inflační hodnotou.

Hrubý domácí produkt (HDP)

Ukazatel hrubého domácího produktu se používá pro stanovení výkonnosti národního hospodářství. Hrubý domácí produkt je vyjádřením celkové hodnoty statků a služeb nově vytvořených v daném období v zemi za pomoci výrobních faktorů vlastněných tuzemskými i zahraničními subjekty.

Hodnoty hrubého domácího produktu jsou zaznamenány v následující tabulce. V tabulce jsou obsaženy statistické hodnoty HDP v miliardách Kč, HDP na jednoho obyvatele v Kč a HDP v %.

Tabulka č. 4 Hrubý domácí produkt v letech 2000 - 2011

Hrubý domácí produkt (HDP)			
Rok	[mld. Kč]	[Kč/obyvatele]	[%]
2000	2 269,7	220 949	4,2
2001	2 448,6	239 487	3,1
2002	2 567,5	251 700	2,1
2003	2 688,1	263 497	3,8
2004	2 929,2	286 979	4,7
2005	3 116,1	304 478	6,8
2006	3 352,6	326 553	7,0
2007	3 662,6	354 808	5,7
2008	3 848,4	368 986	3,1
2009	3 739,2	356 405	-4,7
2010	3 775,2	358 957	2,7
2011	3 809,3	362 949	1,7

Zdroj: HDP, národní účty. Český statistický úřad [online].

Z hodnot je patrný nárůst hrubého domácího produktu až do roku 2008, kdy nárůst už není tak markantní. V letech 2009 a 2010 dochází k poklesu hodnot, tento pokles je zapříčiněn v té době probíhající hospodářskou krizí. V roce 2009 výkonnost ekonomiky státu meziročně klesla o 4,7%, což je největší zaznamenaný pokles HDP. V roce 2011 je možné pozorovat opět pomalý nárůst. Hodnota je ovšem ještě v porovnání s rokem 2008 nepatrně menší. K největšímu nárůstu ve sledovaných letech došlo v roce 2006.

Úroková sazba

Vyhlašování základních úrokových sazeb je v pravomoci České národní banky a jsou nástrojem monetární politiky. Změnami základních úrokových sazeb je zacílena na cenovou stabilitu. Změny stávajících sazeb vychází z aktuální makroekonomické prognózy.

Česká národní banka vyhlašuje v rámci měnové politiky 3 základní úrokové sazby, a to diskontní, lombardní a repo sazbu. Repo sazba je základní úroková sazba, kterou je

úročena nadbytečná likvidita komerčních bank stahovaná prostřednictvím tzv. dvoutýdenních repo tendrů. Diskontní sazba představuje zpravidla dolní hranici pro pohyb krátkodobých úrokových sazeb na peněžním trhu. Diskontní sazbou jsou úročeny přebytkové likvidity, které komerční banky přes noc uloží u ČNB. Lombardní sazba představuje horní hranice pro pohyb krátkodobých úrokových sazeb na peněžním trhu. Lombardní sazbou jsou úročeny likvidity, které poskytne ČNB komerčním bankám přes noc.³⁷

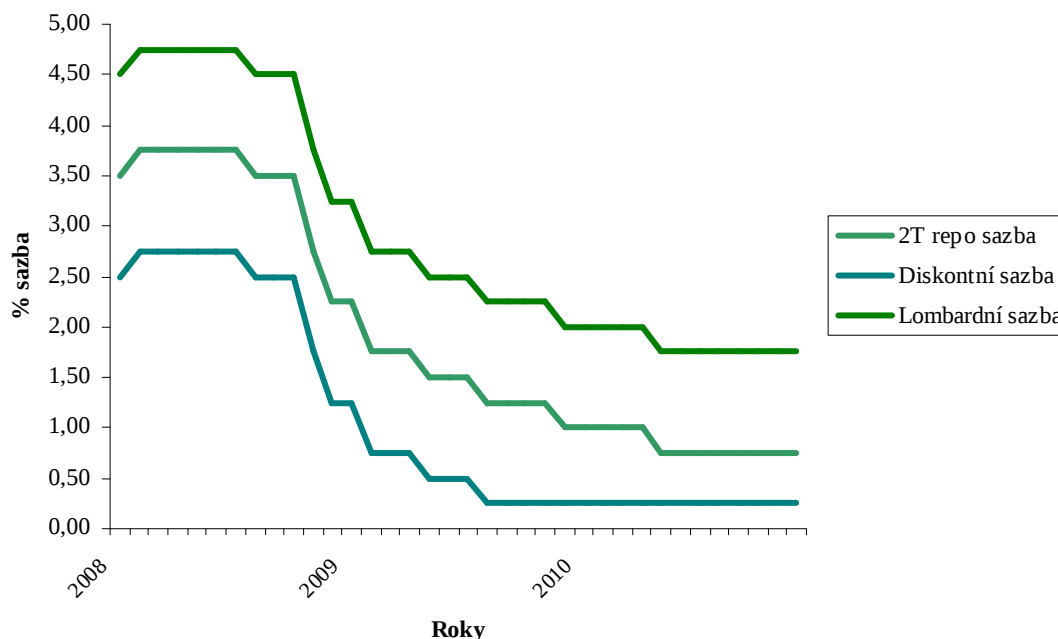
Tabulka č. 5 Úrokové sazby vyhlášené Českou národní bankou

Rok	2T repo sazba											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2008	3,50	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,50	3,50	3,50	2,75	2,25
2009	2,25	1,75	1,75	1,75	1,50	1,50	1,50	1,25	1,25	1,25	1,25	1,00
2010	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75
Rok	Diskontní sazba											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2008	2,50	2,75	2,75	2,75	2,75	2,75	2,75	2,50	2,50	2,50	1,75	1,25
2009	1,25	0,75	0,75	0,75	0,50	0,50	0,50	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
2010	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
Rok	Lombardní sazba											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2008	4,50	4,75	4,75	4,75	4,75	4,75	4,75	4,50	4,50	4,50	3,75	3,25
2009	3,25	2,75	2,75	2,75	2,50	2,50	2,50	2,25	2,25	2,25	2,25	2,00
2010	2,00	2,00	2,00	2,00	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75

Zdroj: Měnověpolitické nástroje. ČNB [online].

Od výše uvedených základních úrokových sazeb stanovených Českou národní bankou jsou odvíjeny i úročení úvěrů poskytovaných komerčními bankami. Pro přehledné zobrazení vývoje sazeb stanovenými Českou národní bankou je sestaven následující graf.

³⁷ ČNB ponechává úrokové sazby beze změny. PETRUŠ, M. ČNB [online].



Graf č. 3 Vývoj úrokových sazeb vyhlášené Českou národní bankou v letech 2008 - 2010

Zdroj: Vlastní zpracování

Současné úrokové sazby odpovídají stavu na konci roku 2010. Sazby zůstaly od května roku 2010 nezměněny. Z grafu je patrný propad vyhlášených úrokových sazeb oproti roku 2008, kdy byly sazby oproti následujícím rokům poměrně vysoké. První vlna snižování úrokových sazeb započala v listopadu 2008 jako reakce na nastupující ekonomickou krizi, v důsledku zachování cíle cenové stability a ochrany ekonomiky státu.

Zahraniční obchod

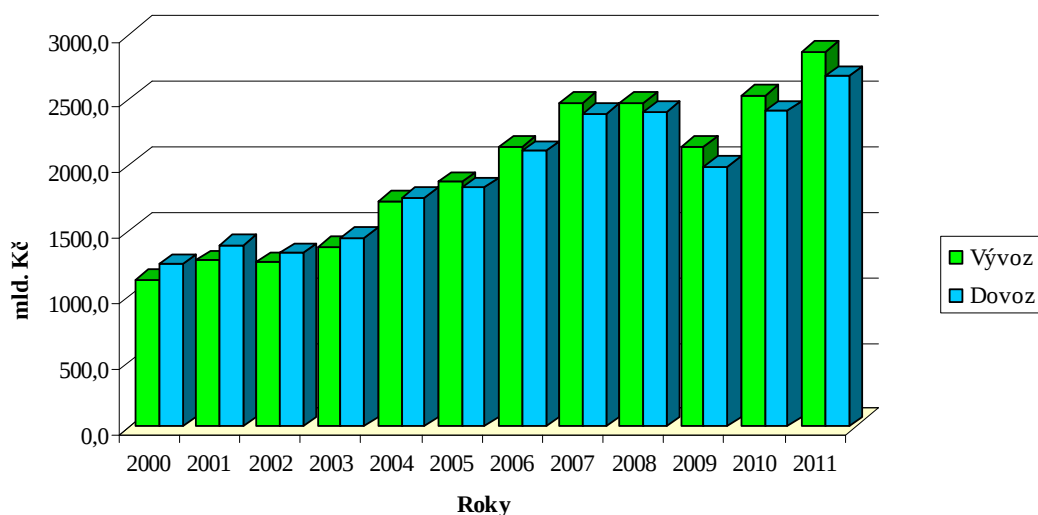
Zahraniční obchod je základní formou propojení ekonomik jednotlivých států. Mezinárodní obchod je založen na principu dělby práce. Je tedy odvětvím výrobní sféry, které se zaměřuje na směnu hmotných i nehmotných hodnot mezi dvěma a více státy. Hodnoty zahraničního obchodu České republiky jsou zaznamenány v následující tabulce.

Tabulka č. 6 Bilance zahraničního obchodu v letech 2000 - 2011

Rok	Obrat [mld. Kč]	Vývoz [mld. Kč]	Dovoz [mld. Kč]	Bilance [mld. Kč]	Krytí dovozu vývozem v %
2000	2363,0	1121,1	1241,9	-120,8	90,3
2001	2654,2	1268,6	1385,6	-117,0	91,6
2002	2580,6	1254,9	1325,7	-70,8	94,7
2003	2811,6	1370,9	1440,7	-69,8	95,2
2004	3471,8	1722,7	1749,1	-26,4	98,5
2005	3698,6	1868,6	1830,0	38,6	102,1
2006	4249,4	2144,6	2104,8	39,8	101,9
2007	4870,5	2479,2	2391,3	87,9	103,7
2008	4880,2	2473,7	2406,5	67,2	102,8
2009	4127,7	2138,6	1989,0	149,6	107,5
2010	4944,4	2532,8	2411,6	121,2	105,0
2011	5548,2	2869,7	2678,5	191,2	107,1

Zdroj: Zahraniční obchod. ČNB [online].

V tabulce je zachycena hodnota obratu, která udává součet vývozu a dovozu. Pak hodnoty samotného vývozu a dovozu. Rozdílem těchto hodnot je výsledná bilance – obchodní deficit či přebytek. Posledním ukazatelem je procentuální vyjádření krytí dovozu vývozem. Export zahrnuje hodnotu hmotných a nehmotných statků odeslané z České republiky do zahraničí. Import zahrnuje naopak hodnotu hmotných a nehmotných statků dovezených ze zahraničí. Celkový export a import zahrnuje statky, jak ze zemí Evropské unie, tak ze zemí mimo území Evropské unie.



Graf č. 4 Vývoj zahraničního obchodu České republiky v letech 2000 - 2011

Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu a tabulky je patrná pasivní obchodní bilance v letech 2000 – 2004 to znamená, že dovoz hmotných a nehmotných komodit převýšil jejich vývoz ze země do zahraničí. V letech 2006 – 2011 je ovšem situace opačná, zahraniční obchod České republiky vykazuje aktivní obchodní bilanci. Vývoz hmotných a nehmotných komodit převyšuje jejich dovoz do země. Dovoz je tedy kryt vývozem v hodnotách převyšujících 100%.

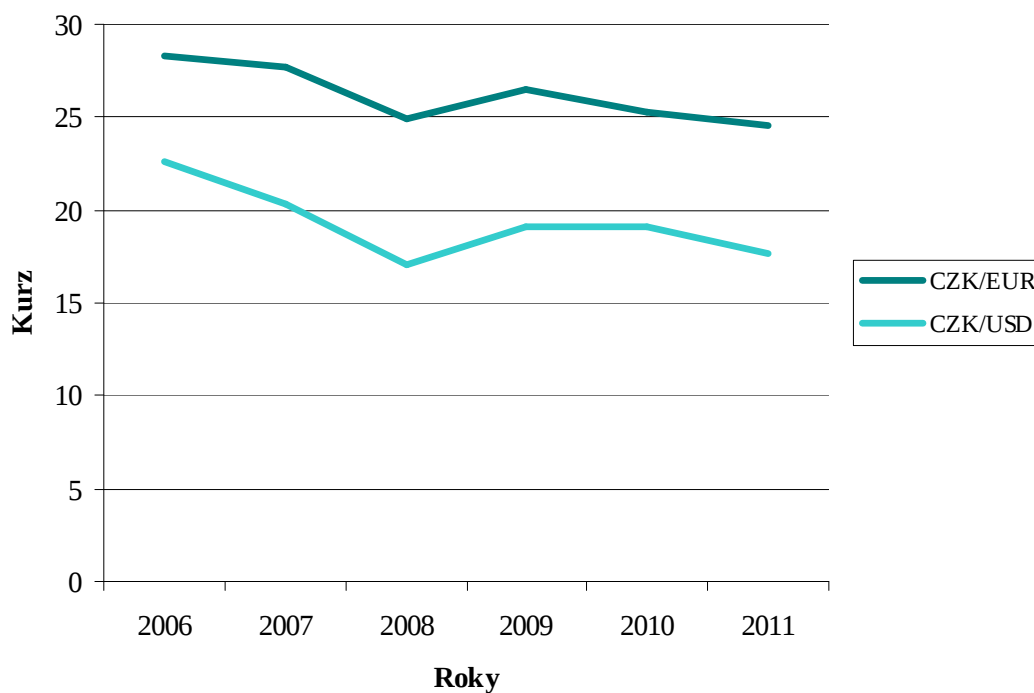
Stav směnného kurzu

Směnný kurz koruny vůči euru a koruny vůči dolaru patří k hlavním měnovým ukazatelům. Pro analyzovanou firmu je důležitý především vývoj směnného kurzu eura, veškeré platby zahraničních klientů jsou realizovány právě v eurech.

Tabulka č. 7 Stav směnného kurzu v letech 2006 - 2011

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
CZK/EUR	28,343	27,762	24,942	26,445	25,29	24,586
CZK/USD	22,609	20,308	17,035	19,057	19,111	17,688

Zdroj: Hlavní měnové a fiskální ukazatele ČR. BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export [online].



Graf č. 5 Vývoj směnného kurzu v letech 2006 - 2011

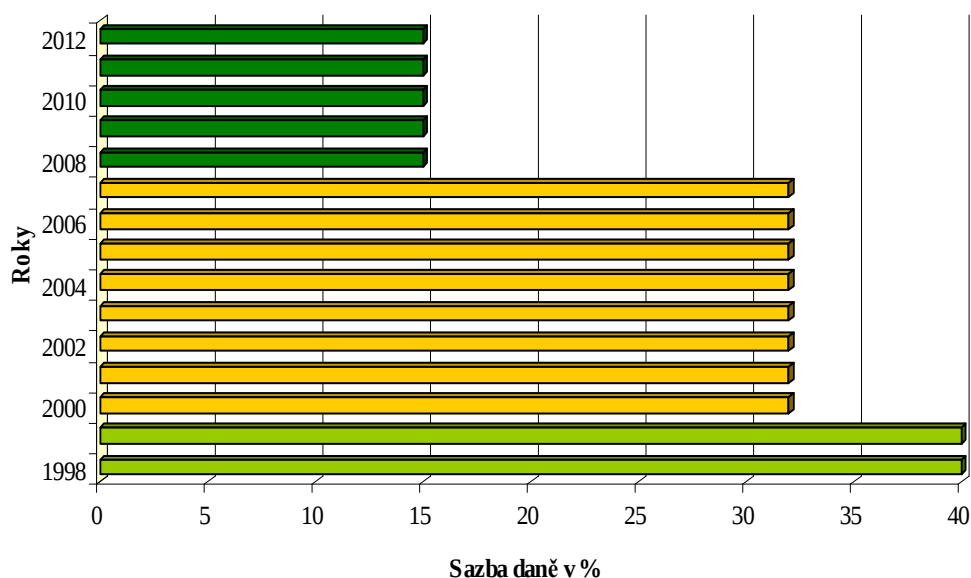
Zdroj: Vlastní zpracování

Oba směnné kurzy koruny jsou průměrem denních nominálních kurzů koruny vůči stanovené měně. Prognóza kurzu CZK/EUR uváděna Českou národní bankou pro rok 2012 je 23,7 a pro rok 2013 je 24,3. U vývoje kurzu CZK/EUR je patrné posilování koruny až do roku 2009, v tomto roce koruna oslabila. Za tímto oslabením stojí krize finančního sektoru. Oslabení USD mělo delší trvání než tomu bylo u EUR.

Daňové aspekty

Daňové aspekty jsou velice důležitým faktorem ekonomického prostředí dané země. Mezi daňové aspekty patří např. výše a vývoj daňových sazeb nebo dohody o dvojím zdanění. České daňové systémy prošly za poslední roky řadou reforem, i přes tyto reformy se systém vyznačuje svou nepřehledností a rozsáhlostí. Daňové reformy soustřeďují svou pozornost k podstatě rovného zdanění.

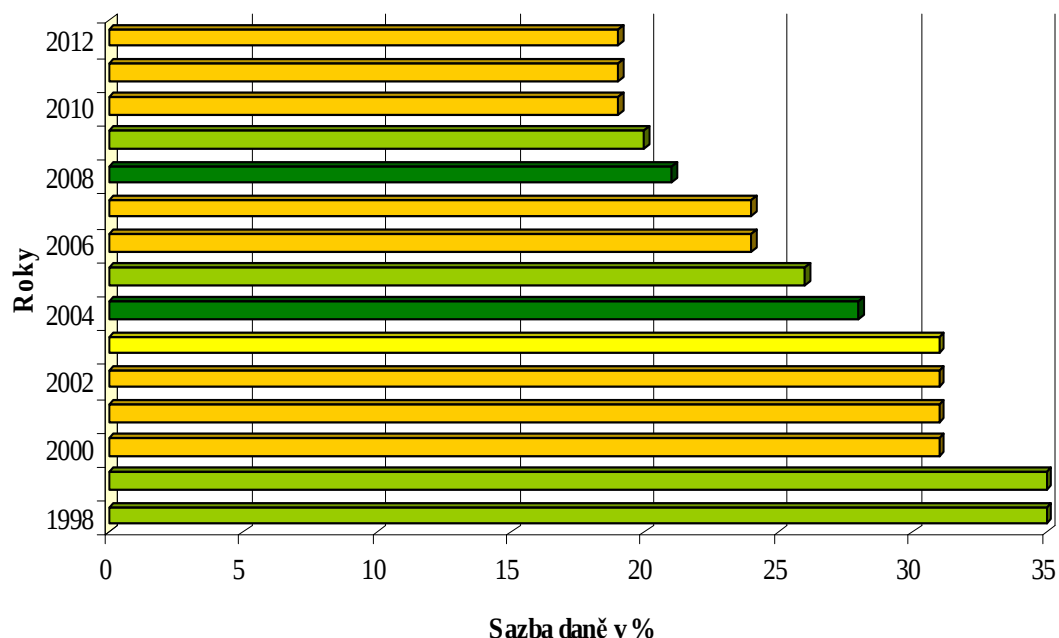
V roce 2008 tak přišla v platnost reforma, která stanovila sazbu daně z příjmů fyzických osob bez ohledu na výši příjmů poplatníků na jednotnou sazbu, oproti progresivnímu zdanění. Před zavedením rovné daně se sazba daně v roce 2006 a 2007 pohybovala od 12 – 32%, doposud je sazba daně z příjmů fyzických osob ve výši 15%. Vývoj nejvyšší sazby daně z příjmu právnických osob od roku 1998 je znázorněn v následujícím grafu.



Graf č. 6 Vývoj nejvyšší sazby daně z příjmu fyzických osob v letech 1998 – 2012

Zdroj: Predikce daňových výnosů. Ministerstvo financí České republiky [online].

Sazba daně z příjmu právnických osob vykazuje klesající tendenci. Od roku 1998 se z původních 35% poklesla až na současnou sazbu 19%.



Graf č. 7 Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob v letech 1998 - 2012

Zdroj: Predikce daňových výnosů. Ministerstvo financí České republiky [online].

Sazba daně z přidané hodnoty je rozdělena na sazbu základní a sníženou sazbu. Reformy sazby daně z přidané hodnoty měly vzrůstající tendenci v případě snížené sazby a klesající trend v případě základní sazby. Základní sazba z původních 23% poklesla na současnou hodnotu 20%. Snížená sazba vzrostla z původních 5% na současnou hodnotu 14%.

Sociální a kulturní faktory

Skupina sociálních a kulturních faktorů byla rozčleněna na podskupiny, které budou blíže specifikovány. První podskupinou jsou demografické charakteristiky obyvatelstva. Mezi charakteristiky, podle kterých je možné obyvatelstvo členit jsou pohlaví, věk, rodinný stav, vzdělání nebo např. víra.

Demografické charakteristiky obyvatelstva

Tabulka č. 8 Vývoj obyvatelstva

	Střední stav obyvatelstva	Sňatky	Rozvody	Narození	Potraty	Zemřelí	Přirozený přírůstek
2006	10 266 646	52 860	31 415	105 831	39 959	104 441	1 390
2007	10 322 689	57 157	31 129	114 632	40 917	104 636	9 996
2008	10 429 692	52 457	31 300	119 570	41 446	104 948	14 622
2009	10 491 492	47 862	29 133	118 348	40 528	107 421	10 927
2010	10 517 247	46 746	30 783	117 153	39 273	106 844	10 309

Zdroj: Obyvatelstvo: roční časové řady. Český statistický úřad [online].

Ve výše zmíněné tabulce jsou uvedeny hodnoty středního stavu obyvatelstva, počet sňatků, rozvodů, nově narozených, potratů a zemřelých. Data jsou sledována v časové linii od roku 2006 – 2010, tedy od roku založení firmy, kdy se data stávají pro společnost relevantními. Střední stav obyvatelstva v České republice ve sledovaných letech vykazuje pozvolný nárůst v každém roce. Sňatky oproti tomu vykazují klesající tendenci, zřejmě odpovídající uspěchané době a názoru mladých lidí, že sňatek dnes již není potřeba. Navzdory tomu se rozvodovost drží takřka na stejné úrovni, mírný pokles je zaznamenán v roce 2009. Potraty jsou také na stejné úrovni, jsou to ovšem třetinová čísla např. v 1990 byl počet 126 055 potratů. Lze říci, že se zdravotnictví v průběhu let zlepšilo. Dle mého názoru je to spíše lepší informovanost co se týče antikoncepce. Ve sledovaných letech je v průměru 61,92% uměle přerušovaných těhotenství.

Následující tabulka zaznamenává věkovou struktura obyvatelstva České republiky, rozdělení na pohlaví a na nejvyšší dosažené vzdělání.

Tabulka č. 9 Vybrané demografické údaje v České republice v tis.

	Pohlaví		Ve věku			Vzdělání			
	Muži	Ženy	0 - 14	15 - 64	<65	Základní	Střední bez maturity	Střední s maturitou	Vysokoškolské
2006	5 026	5 261	1 480	7 325	1 482	1 698	3 264	2 856	955
2007	5 083	5 298	1 477	7 391	1 513	1 687	3 245	2 936	975
2008	5 136	5 331	1 480	7 431	1 556	1 675	3 198	3 020	1 050
2009	5 137	5 350	1 494	7 414	1 599	1 581	3 223	3 057	1 147
2010	5 169	5 364	1 518	7 379	1 636	1 500	3 191	3 087	1 236

Zdroj: Obyvatelstvo: roční časové řady. Český statistický úřad [online].

Z rozdělení populace dle pohlaví je zřejmé, že početně převládají ženy. V posledním roce byl přírůstek mužů více než dvojnásobný oproti přírůstku žen. Nejvíce populace se nachází v produktivním věku od 15 do 64 let, toto rozpětí je ovšem naproti ostatním daleko širší. Co se týče vzdělání, lidí se základním vzděláním ubývá – můžeme to přisoudit snaze dosažení vyššího než základního vzdělání (tedy i ti se základním vzděláním si ho rozšíří), nějaký vliv má i úmrtnost. Obliba středního vzdělání bez maturity, tedy učebních oborů pozvolna klesá, což samozřejmě není dobře, protože i tento stupeň vzdělání je samozřejmě potřebný článek. Lidí se středním vzděláním ukončeným maturitou každým rokem přibývá, maturita je považována takřka za nutnost. Na vysokoškolském vzdělání jde vidět největší nárůst.

Makroekonomické charakteristiky trhu práce a dostupnost pracovní síly

Druhou analyzovanou podskupinou sociálních a kulturních faktorů jsou makroekonomické charakteristiky trhu práce a dostupnost pracovní síly. V následující tabulce jsou znázorněny faktory týkající se pracovní aktivity obyvatelstva, které patří do podskupiny makroekonomické charakteristiky trhu práce.

Tabulka č. 10 Makroekonomické charakteristiky trhu práce

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Zaměstnaní (tis.)	4828,1	4922,0	5002,5	4934,0	4885,2	4904,0
Míra zaměstnanosti (%)	55,0	55,6	56,0	54,8	54,2	54,4
Nezaměstnaní (tis.)	371,3	276,3	229,8	352,2	383,7	353,6
Míra nezaměstnanosti (%)	7,1	5,3	4,4	6,7	7,3	6,7
Míra ekonomické aktivity (%)	59,3	58,8	58,5	58,7	58,4	58,3

Zdroj: Zaměstnanost, nezaměstnanost - časové řady. Český statistický úřad [online].

Zjišťování ekonomického postavení obyvatelstva je zaměřené na území celé České republiky. Hlavním kritériem pro zařazení mezi zaměstnané obyvatelstvo je vyvíjení jakékoliv odměňované pracovní aktivity od věku 15 let a více, a to s pracovním nasazením alespoň 1 hodinu za mzdu. Vývoj zaměstnaných osob uvedený v tisících se až do roku 2008 pozvolně zvyšoval, v roce 2009 lze pozorovat mírný pokles o 68,5 tisíce zaměstnaných. Tento pokles můžeme přisuzovat u nás nastupující světové finanční krizi. Krize se i nadále projevuje, v roce 2010 je to další propad o téměř 50 tisíc osob. Krize se projevila omezováním a opatrností firem co se týče zaměstnávání nových lidí, docházelo k úsporným personálním opatřením. V roce 2011 se situace mírně zlepšuje. Za nezaměstnané se považují registrovaní nezaměstnaní. Vývoj nezaměstnaného obyvatelstva je antonymem vývoje zaměstnaných, tomu samozřejmě odpovídají i míra zaměstnanosti i nezaměstnanosti.³⁸

³⁸ Zaměstnanost, nezaměstnanost - časové řady. Český statistický úřad [online].

Životní úroveň

Jednou ze sledovaných charakteristik sociálně-kulturních aspektů je i životní úroveň obyvatelstva. Indikátory životní úrovně jsou peněžité příjmy domácností, spotřební vydání domácností, míra zaměstnanosti a vzdělání.

Tabulka č. 11 Indikátory životní úrovně

	2007	2008	2009	2010
Průměrné čisté peněžní příjmy domácností - na 1 člena rodiny (Kč)	125 817	143 055	146 895	145 437
Průměrné čisté peněžní vydání domácností - na 1 člena rodiny (Kč)	120 208	123 955	128 622	130 019
Spotřební vydání domácností (Kč)	104 017	112 256	115 309	116 244
Z toho (%):				
• potraviny a nealko nápoje	20,1	20,1	19,3	19,3
• alkoholické nápoje, tabák	2,9	2,7	2,8	2,8
• odívání, obuv	5,4	5,2	5,0	5,0
• bydlení, voda, energie, paliva	19,9	19,9	21,4	21,7
• bytové vybavení, zařízení domácností	7,1	6,8	6,7	6,2
• zdraví	2,3	2,7	2,7	2,7
• doprava	10,8	11,1	10,5	10,7
• pošty, telekomunikace	4,7	4,7	4,6	4,6
• rekreace a kultura	10,5	10,5	10,3	10,2
• vzdělání	0,6	0,6	0,6	0,7
• stravování a ubytování	5,2	5,2	5,2	5,0
• ostatní zboží a služby	10,8	10,6	10,9	11,1

Zdroj: Životní úroveň. Český statistický úřad [online].

Čistým peněžitým příjmem domácností je hrubý příjem domácností snížený o daň z příjmů a příspěvků na zdravotní a sociální pojištění. Z čistého příjmu se pak vypočte průměr na 1 člena. Čistá peněžitá vydání jsou hrubé peněžní vydání očištěné o částky na zdravotní a sociální pojištění a záloh na daň z příjmů. Z čistého peněžního vydání se vypočte průměr na 1 člena. Obě veličiny vykazují ve sledovaných letech nárůst. Na první pohled je hodnocení kladné, domácnosti více vydělávají a automaticky více

spotřebovávají. Nárůst čistých peněžitých příjmů domácností ovšem neodpovídá ani průměrnému nárůstu ročního indexu spotřebitelských cen.

Stejně tak čistá peněžitá vydání vzhledem k vývoji míry inflace stagnují. Největší podíl na rozpočtu domácnosti mají vydání na potraviny a nealkoholické nápoje, bydlení, vodu, energie, paliva, dopravu, rekreaci a kulturu a ostatní zboží a služby. Výdaje na potraviny a bydlení tvoří ve sledovaných letech v průměru 40,43% celkových spotřebních vydání společností. Průměr vybraných členských států EU je 36,2%. Mezinárodní průměr výdajů na zdraví v r. 2010 je 3,7% celkových výdajů domácností.³⁹

Sociálně-kulturní aspekty asistované reprodukce

Následující tabulka znázorňuje sociálně-kulturní faktory konkretizované přímo na předmět podnikání analyzované společnosti, kterou je reprodukční klinika.

Tabulka č. 12 Vybrané věkové ukazatele

	2006	2007	2008	2009	2010
Průměrný věk svobodných ženichů	31,0	31,2	31,4	32,0	32,2
Průměrný věk svobodných nevěst	28,4	28,6	28,8	29,2	29,4
Průměrný věk matky při narození 1. dítěte	26,9	27,1	27,3	27,4	27,6
Narození v manželství	70 572	75 095	76 113	72 394	69 989
Věkové složení obyvatelstva - žen 18 - 32					
• Jihovýchod CZ06	180 130	180 071	177 941	174 537	170 601
• Střední Morava CZ07	135 635	135 117	131 590	128 653	125 425

Zdroj: Věkové složení obyvatelstva v roce 2010. Český statistický úřad [online].

Průměrný věk svobodných ženichů a nevěst se postupem času stále zvyšuje, což potvrzuje i výše zmíněný trend, že dnešní generace je posunutá o nejméně 10 let. Na prvním místě je vybudování pevného postavení v zaměstnání a potom až osobní život a děti. Průměrný věk matky při narození 1. dítěte se byl v roce 2010 téměř 28 let, což trend kariérismu potvrzuje. Se stále vzrůstajícím věkem prvorodiček, vzrůstá také rizika spojená s problémy s otěhotněním. Dalším pozorovaným aspektem je počet narozených

³⁹ Životní úroveň. Český statistický úřad [online].

v manželství, tento aspekt je sledován z předpokladu, že narozených v manželství je většina. Předpokládáme proto, že větší procento žádajících o umělé oplodnění budou právě sezdané páry, i když tomu tak být nemusí. Počet narozených v manželství od roku 2008 klesá, pokles je spojován obvykle se silnými ročníky. Věková struktura žen byla sledována z důvodu dárcovství vajíček, která je nejdůležitější činností kliniky. Jednou z podmínek dárcovství vajíček je mimo jiné věk ženy 18 – 32. Sledovány byly přílehlé oblasti Brna, a to oblast Jihovýchod a Střední Morava. Počet žen ve stanoveném věkovém rozmezí vykazuje klesající tendenci.

Jako kulturní faktor je nutné zmínit vztah náboženství a asistované reprodukce. Nepříznivým vztahem lze vysvětlovat téměř 75%ní poměr zahraničních pacientů vůči českým. Z velké části jsou zahraniční pacienti z katolicky založené Itálie a poté z Francie. Francie především z finančních důvodů, než náboženských.

Problém je dle církve téměř ve všem. Sexuální život je určen pouze manželům, s manželstvím jsou pak spojeny požadavky věrnosti a plodnosti. Smyslem sexuálního života je dle církve zhmotnit spojení a plodit děti. Za vznik života je označován splnutí vajíčka a spermie, vše je tajemstvím stvořitele. Život je dar a je tedy nepřijatelné, aby neplodným párům pomohla 3. strana, tedy asistovaná reprodukce.

Jak si tedy vysvětlit zahraniční pacientky, přímo ze silně katolicky založené Itálie? Touha po dítěti je silnější než nepřijatelné, přímo hříšné chování stanovené církví. Umělé oplodnění absolvovat v Itálii zřejmě není příliš reálné, proto neplodné páry do České republiky cestují pod nějakou záminkou jako např. návštěva kulturních památek.

Technologické faktory

Technologický pokrok a inovační faktory jsou velice důležitým aspektem pro každou firmu. Dnešní společnost vyžaduje stále dokonalejší a kvalitnější produkty, čemuž zavdává důvod k rozvoji. Podnikatelské prostředí je specifické přítomností silného konkurenčního tlaku. Pro udržení kroku s konkurencí, případně získání konkurenční výhody je v zájmu každé firmy sledovat trendy ve výzkumu a vývoji v dané oblasti podnikání. Rychlost technologických změn je mnohdy závratná, a proto není radno usnout na vavřínech. Důležitost aplikace nových inovačních technologií pro

analyzovanou společnost je o to větší, že se jedná o zdravotnické zařízení. Nejedná se o výrobní postupy či metody, ale o zdraví pacientů.

Trendy v technologiích zdravotnických zařízení jdou rychle kupředu, a to nejen u přístrojů, znatelné jsou také pokroky ve farmacii a metodice léčebných procesů a zákroků. Proto je pro analyzovanou společnost přímo nezbytné tyto trendy sledovat a informovat se o nich. Samo odvětví asistované reprodukce je poměrně mladou disciplínou ve zdravotnictví, před více jak třiceti lety se stala doslova milníkem. Asistovaná reprodukce od svého počátku udělala velký pokrok, byly zavedeny nové metody a provedeno nespočet studií.

Předmětem výzkumu a vývoje jsou především možné příčiny neplodnosti párů, kterými jsou vrozené vady a genetické příčiny, hormonální příčiny, postinfekční příčiny, mechanické a fyzikální příčiny, působení škodlivých faktorů, imunologické příčiny a mnohé další.⁴⁰

Ve zdravotnictví jako celku se pak jedná o trend počítačem řízených léčebných technologiím, molekulární medicíny, neinvazivních procedur, kombinované léčby, transplantační medicíny s možností využití umělých i biologicky získaných komponent. Jelikož analyzované společnosti náleží prvenství, byla vůbec první specializované pracoviště pro program darování vajíček náleží ji velký podíl na vývoji asistované reprodukce v rámci České republiky.

Legislativní faktory

Společnost provozuje svoji podnikatelskou činnost na území České republiky, respektuje tedy vymezený legislativní prostor – zákony, právní normy a vyhlášky. Český trh je součástí Evropské unie, předpisy jsou harmonizovány v souladu s legislativou Evropské unie. Společnost se jako každý subjekt řídí a chová dle platné legislativy.

Základním zákonem České republiky je zákon č. 1/1993 Sb. Ústava České republiky a Listina základních práv a svobod, upravující ústavní pořádek České republiky.

⁴⁰ 30 let asistované reprodukce. Gate2Biotech [online].

Podnikání právnických osob je upraveno zákonem č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů, specifikuje jednotlivé právní formy podnikání. Společnost s ručením omezeným je vymezena §154 – 153e. Třetí část tohoto zákona upravuje obchodně závazkové vztahy, kterými se společnost také řídí (podepsané smlouvy s pojišťovnami a další). Společnost spadá dle počtu zaměstnanců do velikostní kategorie 50 – 99 zaměstnanců. Z titulu zaměstnavatele dodržuje právní úpravu pracovně právních vztahů stanovenou zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. Analyzovaná společnost stejně jako ostatní podnikatelské subjekty dodržuje povinnosti vzniklé z titulů daňových zákonů. Zdanění právnických osob a povinnost sestavovat daňové přiznání upravuje zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů. Společnost je od loňského roku plátcem daně z přidané hodnoty, důležitý je tedy i zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů. Subjekt vlastní nemovitosti a firemní automobily, řídí se proto také zákonem č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitosti, ve znění pozdějších předpisů a zákonem č. 16/1993 Sb., o dani silniční, ve znění pozdějších předpisů.

Předmětem činnosti sledované společnosti je činnost nestátního zdravotnického zařízení – gynekologie a porodnictví. Specifický předmět podnikání je upraven řadou zákonů, kterými se subjekt musí řídit.

Základním zákonem je zřejmě zákon č. 227/2006 Sb., o výzkumu na lidských embryonálních kmenových buňkách a souvisejících činnostech a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů. Asistovanou reprodukci se dle tohoto zákona rozumí postupy a metody, při kterých dochází k manipulaci se zárodečnými buňkami nebo s embryi, včetně jejich uchování, a to za účelem léčby neplodnosti ženy nebo muže. Léčba je prováděna na základě písemné žádosti ženy a muže, kteří tuto léčbu hodlají společně podstoupit, žádost obsahuje souhlas muže s provedením umělého oplodnění ženy. O ženě a muži, kteří hodlají léčbu podstoupit se hovoří jako o neplodném páru, nemusí být sezdáni. Asistovaná reprodukce je tedy povolena pouze heterosexuálnímu páru. V zákoně je dále stanoveno že darovat vajíčka může žena ve věku 18 – 35 let a darovat spermie může muž ve věku 18 – 40 let. Zařízení, které asistovanou reprodukci provádí je povinno zachovat anonymitu dárce i neplodného páru.

Tkáně a buňky podléhají regulaci zákonem č. 296/2008 Sb., o zajištění jakosti a bezpečnosti lidských tkání a buněk určených k použití člověka a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

Dále pak:

- vyhláška č. 54/2008 Sb., o způsobu předepisování léčivých přípravků, údajích uváděných na lékařském předpisu a o pravidlech používání lékařských předpisů,
- vyhláška č. 116/2012 Sb., o předávání údajů do Národního zdravotnického informačního systému,
- vyhláška č. 422/2008 Sb., o stanovení bližších požadavků pro zajištění jakosti a bezpečnosti lidských tkání a buněk určených k použití u člověka,
- zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 123/2000 Sb., o zdravotnických prostředcích a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 227/2006 Sb., o výzkumu na lidských embryonálních buňkách a souvisejících činnostech a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 285/2002 Sb., o darování, odběrech a transplantacích tkání a orgánů a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 378/2007 Sb., o léčivech a o změnách některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů,
- závazné pokyny Národního registru asistované reprodukce,
- a další.

Do legislativních faktorů lze také zařadit fungování soudního systému. Tento faktor lze identifikovat jako slabou stránku České republiky, především délka řízení a vynutitelnost práva. Nedostatečná vymahatelnost práva oslabuje důvěryhodnost k fungování právního systému.

Ekologické faktory

V dřívější době nebyla věnována ekologii taková pozornost jako je tomu dnes. Životní prostředí je dnes chráněno zákony, vyhláškami a nařízeními. Legislativa chrání životní prostředí, je utvářena i na popud Evropské unie, jak již bylo zmíněno např. zavedením ekologické daně.

Zavedení proekologické legislativy je nejlepším způsobem, jak přimět firmy chovat se šetrně k životnímu prostředí. Porušení těchto zákonů je doprovázeno pokutami, kterými jsou sankcionovány společnosti v případě porušování či nedodržování této legislativy.

Postoje lidí se mění, v současné době se mínění přiklání spíše na stranu ekologie. Stále více lidí třídí odpad, používá šetrná elektronická zařízení, automobily šetrné k životnímu prostředí. Proto společnosti s proekologickou strategií může získat konkurenční výhodu.

Asistovaná reprodukce se dotýká choulostivých a velice diskutovaných otázek. Proto je zájmem analyzované společnosti dodržovat etiky asistované reprodukce. Společnost třídí odpad. S biologickým odpadem jedná dle nařízení k tomu určených. Jelikož je společnost zdravotnické zařízení velice dbá na hygienu na pracoviště. Vyhlášky, které se této problematice věnují jsou např. vyhláška č. 221/2010 Sb., o požadavcích na věcné a technické vybavení zdravotnických zařízení; nařízení č. 1/2008 Sb., o ochraně zdraví před neonizujícím zařízením; vyhláška č. 195/2005 Sb., kterou se upravují podmínky předcházení vzniku a šíření infekčních onemocnění a hygienické požadavky na provoz zdravotnických zařízení a ústavů sociální péče a jiné.

Vliv ekologických faktorů lze taktéž identifikovat na samotné klienty kliniky. Všeobecné zhoršení životního prostředí má zajisté svůj vliv na vzrůstajících poruchách neplodnosti mužů a žen.

3.3.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

V této kapitole bude věnována pozornost analýze konkurenčních sil, jejíž cílem je nalézt v odvětví takové postavení pro podnikatelský subjekt, díky kterému bude moci co nejlépe čelit působením těchto sil nebo tyto síly obrátit ve svůj prospěch. Konkurenční síly dle tohoto modelu působí souhrnně a určují intenzitu konkurence v daném odvětví

a možnou ziskovost. Pro analýzu rizikovosti vstupu do daného odvětví je vhodnou analýzou.

Potenciální nově vstupující firmy

Hrozba vstupu nových konkurentů závisí především na bariérách vstupu a reakcí stávajících firem v daném odvětví. Dle mého názoru jsou nestátní zdravotnická zařízení velmi atraktivním oborem. Podnikatelské subjekty na atraktivitu tohoto oboru reagují, stává se tak poměrně vyhledávaným, ne však přesyceným. Počet narozených dětí s pomocí asistované reprodukce každým rokem přibývá, což značí i nezbytnost tohoto oboru.

Bariéry vstupu jsou následující:

- **Úspory z rozsahu** – stávající společnosti v odvětví poskytují poměrně široký sortiment služeb a doprovodných služeb, firmy poskytují komplexní nabídku. Díky svému postavení si firmy mohou dovolit snížit cenu za poskytované služby. Nově vstupující firmy jsou tak nuceny vstoupit na trh s totožným širokým sortimentem služeb, aby úspor z rozsahu taktéž mohly dosáhnout. Analyzovaná společnost se k rozsáhlému sortimentu ovšem dopracovala až postupem doby, proto by tento sortiment nabídnout již od počátku znamenalo velkou kapitálovou náročnost viz. níže.

- **Diferenciace produktu** – poskytovaný produkt, tedy spíše službu analyzované společnosti nelze příliš diferencovat, jde přeci jenom o medicínský zákrok či léčbu, která je předem daná. Diferenciaci společnosti shledávám především v doprovodných službách a prostředí poskytovaných služeb. Proces léčby neplodnosti je velice intimním a mnohdy psychicky vypjatým obdobím, proto společnost klade velký důraz na personál a kvalitu poskytovaných služeb. Samotnou úspěšnost léčby zaručit nelze, ale výsledky společnosti jsou velice uspokojivé. Pacienti jsou ke společnosti loajální, je velice obvyklé, že páry využijí služeb kliniky i v budoucnu (využívají možnosti zamražení buněk).

- **Kapitálová náročnost** – je poměrně velkou bariérou vstupu do odvětví. Analyzovaná společnost začínala s dlouhodobým majetkem v hodnotě téměř 700 tisíc Kč, v roce 2010 to bylo téměř 10 milionů korun. Společnost se samozřejmě postupem

času na tuto hodnotu vypracovala, ovšem pokud nově vstupující firma chce být konkurenceschopná musí vynaložit nemalé finanční prostředky. Náročnost je dána především drahým medicínským zařízením, které je nezbytné.

- ***Distribuční kanály*** – nově vstupující společnosti odpadá povinnost zajištění si distribučních cest pro své výrobky. Společnost, tedy poskytovatel služby poskytuje zákazníkovi službu přímou cestou. Společnost tak nemusí delegovat řadu marketingových a logistických aktivit na mezičlánky a o vše se postará samo. Společnosti mají ovšem vytvořenou síť partnerských center po celém světě. Dochází tak k výměně důležitých informací a nových poznatků. Partnerská centra si vzájemně vyměňují zkušenosti a spolupracují na výzkumu a vývoji. Pomocí partnerských zdravotnických zařízení jsou distribuovány tkáňové a buněčné přípravky. Analyzovaná společnost má svá partnerská centra v Izraeli, USA, Rakousku, Francii, Irsku a Itálii.

- ***Nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu*** – analyzovaná společnost bezesporu disponuje potřebnými zkušenostmi, které jsou nedoceníitelné a jsou získané tvrdou letitou praxí. Léta praxe pro ni znamenají znalost trhu a konečných zákazníků. Společnosti má stanovené své cíle, za kterými si jde. Za dobu svého působení si vybudovala pevné postavení a dobré jméno. Pacienti kliniky asistované reprodukce upřednostňují především zkušenost, jde přeci jenom o jejich zdraví.

Za další aspekt této bariéry lze spatřovat kvalifikovaný personál se zkušenostmi a požadovanou atestací.

V matici překážek a ziskovosti se dle mého názoru analyzovaná společnost nachází v sektoru vysokých překážek vstupu a nízkých překážek výstupu. Výsledkem této kombinace jsou pak vysoké stabilní výnosy, o kterých se přesvědčíme v kapitole věnované fundamentální analýze účetních výkazů.

Hrozba náhradních výrobků – substitutů

Substitut je produkt, který plní stejnou funkci jako poskytovaný výrobek či služba. V případě analyzované společnosti lze tuto konkurenční sílu specifikovat s velikými obtížemi. Předmět podnikání je natolik specifický, že nelézt produkt, který by plnil

stejnou funkci je téměř nemožné. Je možné ovšem vysledovat podobnosti v různých alternativách léčby neplodnosti.

- Adopce dítěte je mnohdy pro neplodné páry poslední šancí na „vlastní“ dítě. Osvojení dítěte je tedy téměř dokonalým substitutem umělého oplodnění, je to ovšem běh na dlouhou trať. Osvojení je upraveno zákonem č. 94/1963 Sb., o rodině, v platném znění. Osvojit lze pouze dítě, které je právně uvolněné. Většina žadatelů o adopci z pochopitelných důvodů vyhledávají spíše děti kojeneckého věku. Než dojde k rozhodnutí soudu musí žadatelé absolvovat opravdové martýrium lékařských, psychologických a jiných vyšetření a návštěv pracovníků odborů práce a sociálních věcí. Velkou nevýhodou osvojení jsou dlouhé čekací lhůty, obvykle víceleté 5 a více let. Adoptivní děti nejsou obvykle mladší tří až čtyř měsíců, obvykle však starší. Existuje ovšem ještě využití přímé adopce, která není v České republice ještě tolik obvyklá. V ČR zprostředkovává Fond ohrožených dětí, který musí oslovit obě strany, jak adoptivní rodiče, tak rodička, která chce své dítě dát k adopci. Fond jim poté zprostředkuje přímou adopci, obě strany se navzájem setkají a pokud obě strany souhlasí, mohou si poté adoptivní rodiče své dítě odvést přímo z porodnice.

- Surogátní mateřství můžeme do jisté míry považovat za substitut asistované reprodukce, i když bez využití asistované reprodukce to nelze. Substitut je tedy myšlen spíše jako alternativu pro neplodný pár. Náhradní mateřství funguje na principu využití náhradní matky při reprodukčním cyklu. Embryo neplodného páru je vloženo do dělohy náhradní matky, která dítě donosí a porodí páru, který má problémy s neplodností nebo spíše nemá jinou možnost mít vlastní děti.

Náhradní mateřství není ovšem v české legislativě uzákoněno, není však zakázáno. Česká legislativa neumožňuje adopci dítěte odnošeného jinou ženou, finanční odměna za tuto službu je trestním činem. Nutné je důkladné právní ošetření procesu náhradního mateřství. Je nutné se vyhnout porušení hned několika zákonů, mimo již zmíněné jsou to pak části trestního zákona věnující se obchodování s dětmi a obchodování s lidmi. Další princip, který je náhradním mateřstvím porušen je anonymita dárce, v České republice nefunguje žádný ucelený registr náhradních matek. Smluvní ošetření ještě páru dítě nezaručí, dle legislativy je matkou dítěte žena, která jej porodí. Návrh nového

občanského zákoníku řeší osvojení dítěte v přímé rodinné linii. Řeší tedy náhradní mateřství v rámci rodiny.

Náhradní mateřství na svých stránkách nabízí i analyzovaná společnost, ale stanovila si pevná pravidla, která je nutno ze strany zájemců dodržet. Pravidly se společnost chrání. Společnost je ochotna na tuto metodu přistoupit jen při přítomnosti jednoznačného důvodu k použití náhradní matky. Společnost provádí pouze samotnou léčbu, nic nezprostředkovává a do vztahu obou stran nijak nevstupuje. Klinika přistoupí pouze na důkladně právně ošetřený vztah mezi náhradní matkou a biologickými rodiči (nabízí pouze kontakt na specializovanou právní kancelář).⁴¹

- Akupunktura – základy tradiční čínské medicíny dokáží pomoci i od problémů s otěhotněním.

- Cviky Ludmily Mojžíšové – jednoduché cviky sestavené rehabilitační sestrou, založené na zásadě bezproblémového fungování vnitřních orgánů pro přirozené početí dítěte.

Vyjednávací vliv odběratelů

Odběrateli služeb asistované reprodukce jsou páry, které mají problém s otěhotněním přirozenou cestou. Problémy s otěhotněním má dle předpokladů každý pátý pár. Odběratelé služeb asistované reprodukce jsou ve většině případů klienty společnosti, do doby než se jim podaří otěhotnět. Jsou to tedy účeloví odběratelé dočasného charakteru, proto je také obtížné strategicky plánovat výkony.

Neplodným párům jsou pojišťovnami od letošního roku hrazeny čtyři pokusy o umělé oplodnění, z toho u prvních dvou je možné transferovat jen jedno embryo. Pokusy jsou hrazeny ženám ve věku 22 – 39. Analyzovaná společnost má uzavřenou smlouvu s Všeobecnou zdravotní pojišťovnou; Českou průmyslovou zdravotní pojišťovnou, Oborovou zdravotní pojišťovnou zaměstnanců bank, pojišťoven a stavebnictví; Zdravotní pojišťovnou METAL – ALIANCE; Revírní bratrskou pokladnou; Zaměstnaneckou pojišťovnou Škoda. Léčba neplodnosti je ze zákona umožněna ženám do 49. roku. Nad věkovou hranici pojišťoven musí klient přistoupit na cenu určenou

⁴¹ Náhradní (surogátní) mateřství. Reprofit: International [online].

klinikou. Vyjednávací síla odběratelů je malá, pacientka je nucena na nabízenou cenu přistoupit. Ceny konkurence jsou obdobné jako u analyzovaného centra. V čem mohou klienti vyjednat ústupek je možnost zažádat o splátkový kalendář.

Vyjednávací vliv dodavatelů

Dodavatelé jsou nedílnou součástí v celém procesu asistované reprodukce. Pokud budeme brát v úvahu IVF centrum kliniky, jehož hlavním cílem je léčba neplodnosti jsou hlavními dodavateli dárce spermií, dárkyně vajíček a farmaceutické společnosti dodávající potřebné medikamenty. U většiny pacientů pomohou v léčbě neplodnosti jednoduché léčebné metody pomocí léků. Od jednoduchých léčebných metod je pak přistoupeno ke složitějším, kterými jsou využití darované spermie, vajíčka nebo kombinace obou.

Dárkyní vajíček může být dle požadavků kliniky žena ve věku 18 – 32 let se všeobecně dobrým zdravotním stavem. V rodině dárkyně se nesmí vyskytovat žádná vážná genetická nebo psychiatrická onemocnění. Dárkyně pak musí dále absolvovat genetické vyšetření, lékařskou prohlídku, vyšetření krve na pohlavně přenosná onemocnění a hormonální vyšetření.

Dárce spermie může být dle požadavků kliniky muž ve věku 18 – 33 let se všeobecně dobrým zdravotním stavem. V rodině dárce se nesmí vyskytovat žádná geneticky podmíněná onemocnění. Podmínkou je ukončené středoškolské vzdělání s maturitou, vyhovující parametry spermioqramu, vyšetření chromozomů a vyšetření krve na pohlavně přenosná onemocnění.

Dodavatelům náleží finanční kompenzace za vynaložený čas a za náhrady cestovních a ostatních výdajů. U dárkyně vajíček je tomu až 15 000 Kč a u dárce spermií je podmíněno 10 vyhovujících odběrů s odměnou do 10 000 Kč. O této ceně je dodavatel srozuměn, má tedy možnost volby zda na tuto cenu přistoupí či nikoli. Společnost o dárce nouzi nemá, proto nepřistupuje k vyjednávání o ceně. Dárcovství je anonymní. Dodavatelé léků a medicínského materiálu ovšem už jistou vyjednávací sílu mají. Bližší smluvní ujednání či názvy dodavatelů se mi nepodařilo získat.

Konkurenti v odvětví

Asistovaná reprodukce má poměrně krátkou více jak 30ti letou tradici. Brno je kolébkou asistované reprodukce v České republice. V roce 1982 se právě zde narodilo první dítě počaté mimo tělo matky. Člen týmu, který za tímto úspěchem stál konzultativně působí na analyzované klinice. Soukromé zdravotnictví je velice lákavým odvětvím. Soukromé kliniky se vymaňují ze stínů státního zdravotnictví, nabízí svým klientům klidnější prostředí a vysokou kvalitu poskytovaných služeb. Obvykle se jedná o soukromé ordinace lékařů: zubaři, gynekologové, obvodní lékaři, ortopedi, psychologové, plastičtí chirurgové a další. Kliniky obvykle slučují více specifických soukromých lékařských jednotek a tvoří tak víceúčelový celek.

Díky tomuto trendu se na trhu pohybuje relativně velké množství podnikatelských subjektů tohoto typu. V České republice působí cca 35 center pro léčbu neplodnosti. V Jihomoravském kraji je tomu 10 center asistované reprodukce. Na Brno-město potom připadá 6 center, v úvahu nejsou brány centra zřízená v rámci fakultních nemocnic či porodnic.

Reprofit International, s.r.o.

Hlinky 48/122

Analyzovaná společnost sídlí v Lékařském domě Hlinky. Jako jediná klinika sídlí ve víceúčelovém celku. V Lékařském domě Hlinky mají své sídlo kromě kliniky reprodukční medicíny také klinika estetické medicíny, centrum pro zdraví – kardiologická ambulance, zubní ordinace, oční ordinace a ordinace internisty. V objektu se nachází i lékárna. Dům je po rekonstrukci, pacientům skýtá opravdu neobvyklý interiér. Analyzovaná společnost, stejně tak jako konkurenční klinika Reprogenesis sídlí v blízkosti areálu Veletrhy Brno.

Dostupnost kliniky je velice dobrá, výhodná je především blízkost dálnice, velkého městského okruhu i městské hromadné dopravy. Narozdíl od blízké konkurence nemá analyzovaná společnost možnost vlastního parkování. Klienti společnosti mohou využít parkovacích ploch přilehlých areálu veletrhů.

Společnost má své odloučené pracoviště v Olomouci. Ordinační doba této kliniky je omezena na úterý, středu a pátky. Společnost tím získává konkurenční výhodu

v procesu hledání vhodné dárkyně vajíček či dárce spermatu. Rozšířeno je taktéž spektrum pacientů.

Čekací doba pro nalezení vhodné dárkyně může trvat od 1 do 3 měsíců. V současné době se čekací doba na darovaná vajíčka pohybuje mezi 6 - 8 měsíci. Ceník služeb kliniky je vystaven na webových stránkách, které byly dostaly nový design. Image stránek je v současné době taková, že představuje tváře lékařů, kteří stojí za jednotlivými odděleními, jsou osobité.

ReproGenesis, a.s.

Hlinky 60/144

ReproGenesis je konkurent s nejkratší dobou působení na trhu, společnost vznikala 12. listopadu 2010. Právní forma podnikání je akciová společnost, jako jediná z konkurenčních klinik. Představenstvo a dozorčí rada společnosti je tvořena z převážné části občany Slovenska. Jediným akcionářem společnosti je osoba či firma sídlící v Kyberské republice. Volba právní formy a vliv zahraničního akcionáře značí přítomnost většího kapitálu již od začátku podnikání narozdíl od analyzované kliniky.

Zmiňované bariéry vstupu se klinice ReproGenesis podařilo velice dobře překonat. Konkurenční klinika vyrostla analyzované společnosti téměř pod okny. ReproGenesis zahájila svou podnikatelskou činnost teprve v minulém roce. Názvy společností i jejich sídla jsou jednoduše zaměnitelné, což je velice nepříjemné pro Reprofit International a značí to problémy do budoucna.

Adresa, byť je vzdálena pouze pár desítek metrů je lukrativnější. Sídlí ve vilové zástavbě s přílehlou zahradou. Vila prošla rekonstrukcí, čemuž odpovídá i interiér. Pokoje, které jsou připraveny pro pacientky, jsou zařízeny velice vkusně a pozitivně, zhodnotila bych je jako lépe zařízené oproti analyzované společnosti.

Společnost se prezentuje individuálním přístupem, každý pacient má po celou dobu léčby svého lékaře. Klinika ReproGenesis se prezentuje jako klinika s nejdokonalejší databází dárců a dárkyň v celé České republice. Díky této databázi je vhodný dárce/dárkyně vybrán ihned, léčbu je tedy možné zahájit bez čekací doby. Ceny společnosti jsou obdobné jako u analyzované kliniky.

UNICA, s.r.o.

Barvičova 53

Společnost působí na trhu již od roku 1991. Společnost má detašovaná pracoviště v Praze, Šumperku, Havířově a Valašském Meziříčí. Jednotlivá pracoviště jsou přímo napojena na domovskou kliniku v Brně. Pacientky kliniky brněnskou kliniku musí navštívit až v případě punkce a následného transferu. Společnost tak pokryje širší spektrum než konkurence. Dárkyní vajíček se u UNICA může stát pouze žena mladší 30 let. Svým klientům na webových stránkách nabízí konkrétní ubytování. Ceník společnost nezveřejňuje.

Společnost v květnu 2008 oslavila krásné výročí, které hovoří o jejich úspěších. V brněnské ZOO společnost oslavila 1000. dítě, které se díky klinice mohlo narodit.

1. FF servis, s.r.o.

Mezírka 775/1

Datum zápisu společnosti do obchodního rejstříku je 22. prosince 2000. Jako jediná konkurenční společnost se zaměřuje na léčbu pouze mužské neplodnosti. Společnost garantuje otcovství v každém věku muže prostřednictvím technologie hlubokého zmrazení spermatu. Společnost nabízí nadávkování a uložení jednotlivých dávek spermií po dobu 20 let za 6 545 Kč. Hospodaření společnosti je ztrátové.

Sanatorium Repromeda, s.r.o.

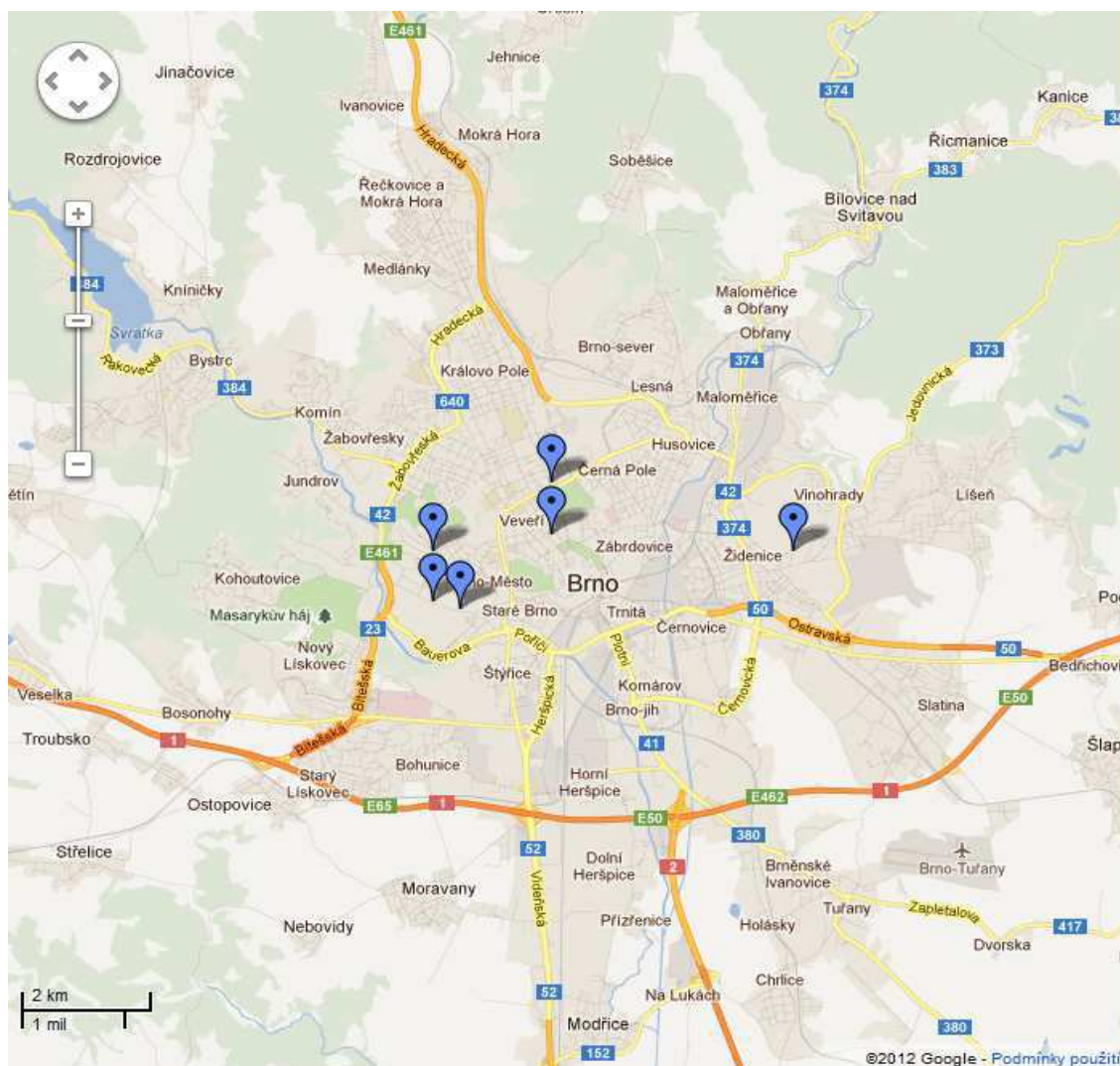
Viniční 235

Společnost byla založena 11. března 1999, je velkým konkurentem co se týče zkušeností, za klinikou stojí význační pracovníci z brněnské školy asistované reprodukce, jejíž úspěchem bylo již zmíněné první dítě „ze zkumavky.“ Společnost se řídí vlastním etickým kodexem a právy pacientů České republiky. Klinika má vyhrazené parkoviště. Ceny jsou v porovnání s analyzovanou společností poměrně vyšší např. IVF cyklus s darovanými oocyty je rozčleněn na tři úrovně, z toho nejlevnější varianta je dražší o více jak 50 000 Kč. V ceníku klinika uvádí cenu za umělé oplodnění s užitím náhradní matky. Klinika nabízí i cvičení dle Mojžíšové, které bylo zmíněno jako možný substitut.

Sanatorium Helios, s.r.o.

Štefánikova 12

Sanatorium Helios je nejstarší společností, byla založena 21. července 1993 a je vůbec jedním z prvních center v České republice. Sídlo společnosti je na poměrně rušné ulici. Společnost má exkluzivní licenční smlouvu s úspěšným australským IVF centrem, disponuje tedy nejnovějšími postupy a technologiemi. Společnost nabízí na svých webových stránkách slevové akce. Nabízí bezplatné provedení základního spermioqramu i pro samoplátce, 5%ní slevu na kompletní spermioqram včetně funkčních testů a slevu 5% na 3D ultrazvuk.



Obrázek č. 5 Zobrazení konkurenčních klinik na mapě

Zdroj: Google maps

3.4 Analýza vnitřního prostředí

3.4.1 Fundamentální analýza

V následující kapitole budou analyzovány účetní výkazy společnosti, konkrétně Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty.

Zhodnocení rozvahy

První část fundamentální analýzy je věnována rozboru Rozvahy účetních období 2010, 2009 a 2008. Tři roky jsou uváděny z důvodu dokreslení obrazu vývoje Aktiv a Pasiv společnosti. Tato část je dále rozčleněna na Zhodnocení aktiv a pasiv společnosti. Podrobněji jsou jednotlivé části rozčleněny dle členění výkazů.

Zhodnocení aktiv

V následující tabulce jsou rozčleněna aktiva na jednotlivé složky dle členění Rozvahy.

Tabulka č. 13 Struktura Aktiv v letech 2008 - 2010

Označení	AKTIVA	Číslo řádku	2008	2009	2010		
			[Netto]	[Netto]	[Brutto]	[Korekce]	[Netto]
	AKTIVA CELKEM	001	23 939	37 899	72 618	-13 237	59 381
A.	Pohledávky za upsaný základný kapitál	002	0	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	003	4 827	7 294	22 957	-13 237	9 720
C.	Oběžná aktiva	031	18 556	29 988	49 316	0	49 316
D.	Časové rozlišení	063	556	617	345	0	345

Zdroj: Účetní výkazy 2008 – 2010

Hodnota Celkových aktiv v roce 2010 byla 59 381 tis. Kč, v porovnání se svými konkurenty je tato hodnota vyšší. Výše Aktiv také vypovídá o povinnosti ověřování účetní závěrky auditorem, hranice pro tuto povinnost je 40 mil. Kč. Aktiva společnosti roku 2010 oproti roku 2009 poklesla o 13 237 Kč, korekce odpovídá korekci Dlouhodobého majetku. Jeho struktura a korekce jednotlivých položek budou analyzovány podrobně v pozdější části práce. Největší procentuální zastoupení na

celkových aktivech mají Oběžná aktiva, v roce 2010 tomu je 83,05%. Převaha Oběžných aktiv značí kapitálově lehkou firmu, nezávislost podnikatelské činnosti na Dlouhodobém majetku oproti minulému období vzrostl o téměř 4%. Podíl Dlouhodobého majetku na Celkových aktivech roku 2010 je 16,37%, na časové rozlišení pak zbývá podíl 0,58%.

- **Dlouhodobý majetek**

Dlouhodobý majetek je součtem Dlouhodobého nehmotného majetku, Dlouhodobého hmotného majetku a Dlouhodobého finančního majetku. Za Dlouhodobý nehmotný je společností vymezen majetek s dobou použitelnosti delší než 1 rok a cenou pořízení vyšší než 60 tis. Kč. Dlouhodobý nehmotný majetek se na Dlouhodobém majetku podílí 3,2%. V následující tabulce je zobrazena struktura Dlouhodobého majetku.

Tabulka č. 14 Struktura Dlouhodobého majetku v letech 2008 – 2010

Označení	AKTIVA	Číslo řádku	2008	2009	2010		
			[Netto]	[Netto]	[Brutto]	[Korekce]	[Netto]
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	003	4 827	7 294	22 957	-13 237	9 720
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	011	148	223	568	-258	310
B.I.3.	Software	007	148	223	357	-258	99
B.I.7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	211	0	211
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	4 679	7 021	22 119	-12 979	9 140
B.II.2.	Stavby	015	127	329	372	-67	305
B.II.3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	4 552	6 684	20 806	-12 912	7 894
B.II.7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	0	8	941	0	941
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	023	0	50	270	0	270
B.III.1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	0	50	220	0	220
B.III.2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0	50	0	50

Zdroj: Účetní výkazy 2008 – 2010

Rozdíl konečného stavu Dlouhodobého nehmotného majetku roku 2010 oproti roku 2009 značí přírůstek 252 tis. Kč, což je nárůst o 79,75%. Velký podíl přírůstku má

Nedokončený nehmotný majetek, který vzrostl o 211 tis. Kč. Položka Nedokončeného nehmotného majetku značí, že společnost si majetek vytváří sama. Druhou položkou Nehmotného majetku je Software, společnost vlastní ekonomický software a specifický software zdravotnických zařízení. Dlouhodobý nehmotný majetek ve sledovaných letech vykazuje nárůst. Společnost neeviduje Zřizovací výdaje, což odpovídá tomu, že společnost existuje již delší dobu. Zřizovací výdaje nejsou ovšem evidovány ani v rozvaze z roku 2006, byly tedy zúčtovány do nákladů. Společnost ve sledovaných letech nevlastní žádné patenty a licence. Společnost neeviduje Jiný dlouhodobý nehmotný majetek, tedy majetek jinde nezařazený. V analyzovaném období nebyly poskytnuty zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek, společnost buď nepočítá s pořízením tohoto majetku nebo má firma dobrou vyjednávací pozici vůči dodavatelům.

Dlouhodobý hmotný majetek se na Dlouhodobém majetku podílí nejvyšším 94%ním podílem. Hmotný majetek ve sledovaných letech vykazuje rostoucí tendenci, v roce 2009 je to nárůst o 50,1% a v roce 2010 o 30,2% - tedy značný nárůst. Stavby se na hmotném majetku podílí nepatrnou měrou 3,3%. Stavby společnosti zaznamenali v roce 2009 přírůstek, celkově o 224 tis. Kč. Brutto hodnota staveb je pouze 372 tis. Kč, lze tedy předpokládat, že se nejedná o nemovitost, ve které společnost sídlí. Společnost neeviduje žádné Pozemky, tudíž se nespíš jedná o bytovou, nebytovou či garážovou jednotku. Nejvíce se na Dlouhodobém hmotném majetku podílí Samostatné movité věci a soubory movitých věcí, je tomu 86,4%. Pod touto položkou jsou evidovány přístroje a zařízení, automobily a jiný majetek s dobou použitelnosti delší jak jeden rok s cenou pořízení vyšší než 40 tis. Kč. Společnost neeviduje žádné Pěstitelské celky trvalých porostů ani Základní stádo či tažná zvířata, což je zřejmé z předmětu podnikání. Narozdíl od Nehmotného majetku společnost Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek neeviduje, neinovuje majetek vlastní činnosti. Stejně jako u nehmotného majetku neposkytl společnost Zálohy na dlouhodobý hmotný majetek. Společnost zřejmě není ve slabé vyjednávací pozici ve vztahu ke svým dodavatelům, vychází z informace, že společnost v předchozích dvou sledovaných letech pořídila samostatné movité věci v hodnotě přes 6 milionů.

Dlouhodobý finanční majetek se na majetku podílí 2,8%. Společnost vlastní Podíly v ovládaných a řízených osobách a Podíly v účetních jednotkách pod podstatným

vlivem. Podíly v ovládaných a řízených osobách společnost v roce 2010 navýšila více jak 4x. Společnost má 100%ní podíl ve společnosti Egg Bank Cz, s.r.o.. Společnost má stejné sídlo, předmětem podnikání je pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem, tedy vlivem ve výši 20 – 50%, společnost má 25%ní podíl u společnosti IVF Europe, s.r.o.. IVF Europe, s.r.o. je taktéž společnost věnující se pronájmu nemovitostí, bytů a nebytových prostor. Společníky společnosti jsou 4 nestátní zdravotnická zařízení. Společnost tedy nejspíše pronajímá pacientům společníků své nemovitosti.

- **Oběžná aktiva**

Oběžná aktiva jsou tvořena Zásobami, Dlouhodobými a Krátkodobými pohledávkami a Krátkodobým finančním majetkem. Oběžná aktiva se na Celkových aktivech podílejí největší 83,05%ní měrou. Oproti minulému roku vzrostala Oběžná aktiva o 64,45%. Největší měrou se na Oběžných aktivech podílí Krátkodobý finanční majetek, celkově činní podíl 53,35%. Druhou největší položku tvoří Krátkodobé pohledávky, podílí se v poměru 35,64%. Zbýlými 11,01% se na Oběžném majetku společnosti podílí Zásoby. V následující tabulce je zobrazena struktura Oběžných aktiv.

Tabulka č. 15 Struktura Oběžných aktiv v letech 2008 – 2010

Označení	AKTIVA	Číslo řádku	2008	2009	2010		
			[Netto]	[Netto]	[Brutto]	[Korekce]	[Netto]
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	031	15 875	29 988	49 316	0	49 316
C.I.	Zásoby	032	2 895	5 183	5 427	0	5 427
C.I.1.	Materiál	033	2 895	5 183	5 427	0	5 427
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	039	2 681	0	0	0	0
C.II.7.	Jiné pohledávky	046	2 681	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky	048	1 220	4 177	17 578	0	17 578
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	510	2 656	3 238	0	3 238
C.III.4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052	0	0	12 000	0	12 000
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	707	0	82	0	82
C.III.8.	Dohadné účty aktivní	056	3	34	172	0	172
C.III.9.	Jiné pohledávky	057	0	1 487	2 086	0	2 086
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	11 760	20 628	26 311	0	26 311
C.IV.1.	Peníze	059	299	619	1 151	0	1 151
C.IV.2.	Účty v bankách	060	11 461	20 009	25 160	0	25 160

Zdroj: Účetní výkazy 2008 – 2010

Zásoby vykazují rostoucí tendenci, v roce 2010 to byl nepatrný 4,7%ní nárůst. Materiál odpovídá celkové výši Zásob, firma vlastní ze struktury Zásob pouze Materiál. Výrobky ve sledovaném roce ani letech minulých firma na konci sledovaného období neevidovala, potvrzuje se tedy, že se nejedná o výrobní společnost, ale společnost poskytující služby. Hodnota Zboží je taktéž nulová, čemuž odpovídá i nulová hodnota Tržeb za zboží ve Výkazu zisku a ztráty. Zálohy na zásoby nebyly ve sledovaných letech vyplaceny.

Dlouhodobé pohledávky s dobou splatnosti delší než 1 rok byly evidovány pouze v roce 2008, konkrétně tomu jsou Jiné pohledávky, tedy pohledávky jinde nezařazené. Nepřítomnost dlouhodobých pohledávek, znamená, že společnost nemusí dlouhé platební lhůty, pozice tedy není chabá. Finanční objem pohledávek tuto delší platební lhůtu však nemusí vyžadovat.

Krátkodobé pohledávky jsou druhou největší položkou Oběžných aktiv. Objem Krátkodobých pohledávek v roce 2010 oproti roku předchozímu vzrostl o více než 13 milionů. Nárůst je výrazný, ale jak je způsoben pouze jednou položkou. Pohledávky z obchodních vztahů se na celkových Oběžných aktivech podílejí 18,42%. Ve sledovaných letech vykazují rostoucí tendenci, která souvisí s rostoucími provedenými výkony. Položkou, která významně navýšila Krátkodobé pohledávky jsou Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení ve výši 12 milionů Kč. Částka naznačuje spíše dlouhodobý charakter, úvěr poskytnutý společníkovi je ovšem splatný na vyžádání. Žádné jiné půjčky, úvěry či jiná plnění nebyla osobám, ve které má společnost ovládající a řídící či podstatný vliv, poskytnuta. Společnost kromě roku 2008 poskytla svým dodavatelům krátkodobé zálohy. Co se týče Krátkodobých záloh jsou zřejmě běžně poskytovány. Firma ve sledovaných letech účtovala o Dohadných účtech aktivních, které mají rostoucí tendenci. Jelikož se jedná o nestátní zdravotní zařízení může se tedy jednat o nárokové plnění od zdravotních pojišťoven. Společnost eviduje specifické jinde nezařazené pohledávky, které v roce 2010 vzrostly o 40,28%.

Krátkodobý finanční majetek se na Oběžných aktivech podílí v poměru více jak 50%. Finanční majetek krátkodobého charakteru se oproti roku 2009 vzrostl 27,55%. Finanční majetek je tvořen Penězi a Účty v bankách, které se podílí na celkovém majetku více jak 95%. Obě položky si drží rostoucí tendenci. Společnost na Bankovních účtech váže velké peněžní prostředky, které mohou vypovídat o chystané investiční příležitosti. Z podílů Krátkodobých finančních prostředků a Krátkodobých závazků je zřejmé, že z finančních prostředků je možné uhradit 1,15 násobek závazků.

- **Časové rozlišení**

Společnost eviduje Náklady a Příjmy příštích období. Náklady oproti minulému období nepatrně vzrostly, oproti příjmům, které výrazně poklesly. Společnost je ve svém sídle v nájmu, Náklady příštích období značí nájemné hrazené předem. Společnost také platí leasing na automobil.

Tabulka č. 16 Struktura Časového rozlišení v letech 2008 - 2010

Označení	AKTIVA	Číslo řádku	2008	2009	2010		
			[Netto]	[Netto]	[Brutto]	[Korekce]	[Netto]
D.	OSTATNÍ AKTIVA	062	556	617	345	0	345
D.I.	Časové rozlišení	063	556	617	345	0	345
D.I.1.	Náklady příštích období	064	556	308	320	0	320
D.I.3.	Příjmy příštích období	065	0	309	25	0	25

Zdroj: Účetní výkazy 2008 – 2010

Zhodnocení pasiv

V následující tabulce jsou rozčleněna Pasiva na jednotlivé složky dle členění rozvahy.

Tabulka č. 17 Struktura Pasiv v letech 2008 - 2010

Označení	PASIVA	Číslo řádku	2008	2009	2010
			[Netto]	[Netto]	[Netto]
	PASIVA CELKEM	067	23 939	37 899	59 381
A.	Vlastní kapitál	068	12 581	23 754	36 304
B.	Cizí zdroje	086	11 265	14 096	22 767
C.	Časové rozlišení	118	93	49	310

Zdroj: Účetní výkazy 2008 – 2010

Vývoj hodnoty Celkových pasiv je ve shodě s růstem Aktiv. Společnost je kryta Vlastními zdroji 61,14% a Cizími zdroji 38,34%, což odpovídá výsledkům kvóty vlastního kapitálu. Společnost je větší měrou kryta Vlastními zdroji, které jsou dražší než vlastní kapitál. Větší podíl Vlastního kapitálu nad Cizími zdroji, je u českých firem obvyklý, většinu tak zachránil při příchodu finanční krize.

- **Vlastní kapitál**

Vlastní kapitál je tvořen Základním kapitálem, Kapitálovými fondy, Rezervními fondy, Nedělitelnými fondy a ostatními fondy ze zisku, Výsledkem hospodaření minulých let a Výsledkem hospodaření běžného účetního období. Hodnota Vlastního kapitálu vzrostl

oproti minulému období o 52,83%. V následující tabulce je zobrazena struktura Vlastního kapitálu.

Tabulka č. 18 Struktura Vlastního kapitálu v letech 2008 - 2010

Označení	PASIVA	Číslo řádku	2008	2009	2010
			[Netto]	[Netto]	[Netto]
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	068	12 581	23 754	36 304
A.I.	Základní kapitál	069	200	200	200
A.I.1.	Základní kapitál	070	200	200	200
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	079	20	20	20
A.III.1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	080	20	20	20
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	082	5 480	8 761	23 534
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	083	5 480	8 761	23 534
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	085	6 881	14 773	12 550

Zdroj: Účetní výkazy 2008 – 2010

Společnost má Základní kapitál ve výši 200 tis. Kč. Podskupina Základní kapitál koresponduje s celkovou sumarizovanou částkou 200 tis. Kč. Společnost s ručením omezením, kterou je analyzovaná společnost má zákonnou povinnost vytvořit Základní kapitál ve výši 200 tis. Kč. Společnost netvoří žádné Kapitálové fondy.

Rezervní fondy, nedělitelné fondy a ostatní fondy ze zisku jsou tvořeny Zákonným rezervním fondem/nedělitelným fondem. Zákonný rezervní fond tvoří nejmenší zákonnou výši 10% Základního kapitálu, ve sledovaných letech se hodnota nezměnila. Jiné fondy firma netvoří.

Výsledek hospodaření minulých let vykazuje rostoucí tendenci, postupem analyzovaných let vzrostl o 59,87% a o 168,62%. Nerozdělený zisk minulých let odpovídá vývoji předchozího řádku. Zisk z minulých let je kumulován od roku 2007, po čtyři roky tedy společnost shromažďuje zisk. Společníci by měli uvažovat o jeho opětovném investování do firmy. Částka zůstává nevyužitá, do doby než se společníci

rozhodnou, jak finance zhodnotit a případně využít některých služeb, které nabízejí bankovní domy. Ztrátu společnost vykázala jen v prvním roce podnikání.

Výsledek hospodaření běžného účetního období vykazuje kladnou kolísavou tendenci. V roce 2009 vykázala společnost nejvyšší výsledek hospodaření. V roce 2010 výsledek oproti minulému období poklesl o 15,05%, i tak společnost vykázala velice vysoký výsledek více jak 12 milionů Kč. Podrobnější informace budou analyzovány rozbořem Výkazu zisků a ztrát.

- ***Cizí zdroje***

Cizí zdroje jsou tvořeny pouze krátkodobými závazky. Cizí zdroje se na Pasivech společnosti podílejí 38,34%. Oproti minulému období tento podíl nepatrně vzrost. Celkově cizí zdroje v porovnání s rokem předchozím výrazně vzrostly o 61,51%. Společnost netvoří Rezervy, neplánuje tedy modernizovat či opravovat svůj majetek, jak vyplývá ze zákona 593/1992 Sb., o rezervách, v platném znění. Firma by rezervy nepotřebovala v případě, že by tvořila statutární a ostatní fondy, to ovšem netvoří. Dlouhodobé závazky společnost neeviduje, společnost přijímá závazky pouze krátkodobého charakteru, které nejsou tak výhodné. V následující tabulce jsou cizí zdroje rozčleněny dle struktury rozvahy.

Tabulka č. 19 Struktura Cizích zdrojů v letech 2008 - 2010

Označení	PASIVA	Číslo řádku	2008	2009	2010
			[Netto]	[Netto]	[Netto]
B.	CIZÍ ZDROJE	086	11 265	14 096	22 767
B.III.	Krátkodobé závazky	103	11 265	14 096	22 767
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	104	603	372	1 832
B.III.4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	107	12	12	12
B.III.5	Závazky k zaměstnancům	108	390	7 468	12 008
B.III.6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	109	246	666	1847
B.III.7	Stát - daňové závazky a dotace	110	1 224	2 959	2 551
B.III.8.	Krátkodobé přijaté zálohy	111	2 935	2 581	4 430
B.III.10.	Dohadné účty pasivní	113	5 855	36	78
B.III.11.	Jiné závazky	114	0	2	9

Zdroj: Účetní výkazy 2008 – 2010

Krátkodobé závazky tvoří 100% podíl Cizích zdrojů. Krátkodobé závazky společnosti mají rostoucí tendenci, oproti minulému období celková hodnota vzrostla o 61,51%. Závazky z obchodních vztahů tvoří pouze 8% na celkových Krátkodobých závazcích. V roce 2009 závazky zaznamenaly propad a pak opět téměř pětinasobně vzrostly. Závazky společnosti rostou v závislosti na výsledku hospodaření, jejich hodnota ovšem také závisí na platební morálce společnosti. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení jsou každoročně na stejné 12ti tis. výši. Společníci si tedy vyplácejí stejné Podíly na zisku. Závazky vůči zaměstnancům skokově ve sledovaných letech rostly, jsou největší položkou Krátkodobých závazků téměř 53%. V roce 2009 hodnota vzrostla více jak 19x a v roce 2010 hodnota vzrostla o 61%. Z vývoje lze usuzovat, že společnost ve sledovaných letech navýšila mzdy v důsledku zvýšení počtu zaměstnanců. Tuto teorii potvrzuje i růst Mzdových nákladů ve Výkazu zisku a ztráty. Průměrný přepočtený stav zaměstnanců byl v roce 2009 23 a v roce 2010 37 zaměstnanců. Společnost navýšila počet zaměstnanců o 14 lidí. Závazky ze sociálního

zabezpečení a zdravotního pojištění odpovídají zákonem stanovené výši. Společnost eviduje Daňové závazky a dotace, vykazují kolísavou tendenci. Ve sledovaných letech společnost vždy evidovala přijaté krátkodobé zálohy, v roce 2010 v celkové výši téměř 4,5 mil. Kč. Společnost má vůči svým odběratelům dobrou vyjednávací pozici, pravděpodobně se jedná o zálohy na poskytované služby. V posledních dvou letech byly evidovány jinde nezařazené závazky krátkodobého charakteru, objem je zanedbatelný.

Společnost ve sledovaných letech nevyužila možnosti Krátkodobých ani Dlouhodobých úvěrů a výpomocí. Společnost tyto položky neevidovala od počátku podnikání. Společnost disponuje poměrně velkým objemem krátkodobých finančních prostředků, které tak může využít v případě nějaké plánované investiční akce.

- **Časové rozlišení**

Ostatní pasiva jsou tvořena Časovým rozlišením, konkrétně výdaji příštích období. Na celkových pasivech se ostatní pasiva podílejí nepatrným 0,52%ním podílem.

Tabulka č. 20 Struktura Časového rozlišení v letech 2008 - 2010

Označení	PASIVA	Číslo řádku	2008	2009	2010
			[Netto]	[Netto]	[Netto]
C.	OSTATNÍ PASIVA	118	93	49	310
C.I.	Časové rozlišení	119	93	49	310
C.I.1.	Výdaje příštích období	120	93	49	310

Zdroj: Účetní výkazy 2008 – 2010

Výdaje příštích období mají velice kolísavou tendenci a jsou jediným zástupcem skupiny Časového rozlišení. Firma eviduje náklady v běžném období, které budou výdajem až v období příštím.

Zhodnocení výkazu zisku a ztráty

Druhá část fundamentální analýzy je věnována rozboru Výkazů zisku a ztráty účetních období 2010, 2009 a 2008. Tato část je dále rozčleněna na zhodnocení provozní, finanční a mimořádné činnosti. Podrobněji jsou jednotlivé části rozčleněny dle členění výkazů na jednotlivé tržby a náklady.

- **Provozní činnost**

Provozní činnost společnosti je tvořena Výkony, Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu a Ostatní provozní výnosy. V následující tabulce je uvedena struktura tržeb a nákladů s nimi spojenými.

Tabulka č. 21 Struktura tržeb a nákladů z Provozní činnosti v letech 2008 - 2010

Označení	TEXT	Číslo řádku	2008	2009	2010
			[Netto]	[Netto]	[Netto]
II.	Výkony	004	49 864	79 823	105 187
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	005	49 864	79 823	105 187
B.	Výkonová spotřeba	008	23 870	33 096	40 869
B.1	Spotřeba materiálu a energie	009	14 476	20 671	23 318
B.2.	Služby	010	9 394	12 425	17 551
+	Přidaná hodnota	011	25 994	46 727	64 318
C.	Osobní náklady	012	14 055	22 764	41 683
C.1.	Mzdové náklady	013	11 225	19 020	33 346
C.3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	015	2 607	3 406	7 641
C.4.	Sociální náklady	016	223	338	696
D.	Daně a poplatky	017	20	27	43
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	018	2 303	4 188	5 643
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	019	0	0	37
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	020	0	0	37
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	022	0	0	5
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	023	0	0	5
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	025	0	0	59
IV.	Ostatní provozní výnosy	026	39	40	715
H.	Ostatní provozní náklady	027	400	536	1381
*	Provozní výsledek hospodaření	030	9 255	19 252	16 256

Zdroj: Účetní výkazy 2008 – 2010

Společnost neeviduje I. část tržeb, Tržby za zboží, nákupem a následným prodejem zboží se tedy nezabývá. O tomto faktu svědčí i skutečnost, že v analyzovaných letech v rozvaze na konci období neúčtovala o žádném zboží. V souvislosti s neexistencí tržeb za zboží nejsou evidovány ani Náklady vynaložené na prodané zboží a Obchodní marže, která je rozdílem předchozích dvou položek.

Označení II. náleží Výkonům, ty ve sledovaném období vykazují nárůst, v roce 2010 je tomu 31,78%. Výkony společnosti, popsané v kapitole Sociálně kulturní faktory vzrostly v daném roce o téměř 16%. Výkony jsou tvořeny jedinou zastoupenou položkou, a to Tržbami za prodej vlastních výrobků a služeb. Tržby se tedy rovnají položce výkonů.

Náklady spojené s výkony jsou Výkonová spotřeba. Výkonová spotřeba v porovnání s výkony roste pomaleji. V roce 2009 vzrostla o 38,65% a v roce 2010 o 23,48% oproti výkonům, které vzrostly o 31,78%. Vývoj je velice příznivý, společnost navyšuje své tržby více než k tomu spotřebované náklady. Výkonovou spotřebu tvoří spotřeba materiálu a energie a služby.

Spotřeba materiálu a energie tvoří více jak 50%ní podíl výkonové spotřeby. Spotřeba materiálu a energie kopíruje nárůst výkonové spotřeby. Spotřeba materiálu a energie narostla o 12,8%. Průměrná materiálová spotřeba spolu s energií činí $23\,318/12 = 1\,943$ Kč. Společnost vlastní nemalý dlouhodobý hmotný majetek, leze tedy předpokládat, že většinu tvoří energie. Z toho vyplývá že společnost je materiálem předzásobena nejméně na půl roku dopředu.

Služby, které si společnost najímá rostou v roce 2010 rychleji než spotřeba materiálu a energie. Průměrné měsíční náklady na služby jsou $17\,551/12 = 1\,463$ tis. Kč. Z rozvahy je zjevné, že má společnost vlastní software, ten tedy nenajímá. Společnost vlastní sice stavby, ty ovšem neodpovídají hodnotě budovy, ve které sídlí, je tedy zřejmé, že je společnost v budově v nájmu. Náklady za nájem tvoří nejméně 5 500 tis. Kč, ty jsou vykázány v roce 2007. Společnost si dále najímá externí služby IT technika a správce počítačové sítě; služby marketingové agentury; úklidové služby a např. služby prádelny. Velkou položku na celkové částce také tvoří náklady na reklamu, která probíhá celoročně. Společnost se zaměřuje především na oblast Brna. Pro své zviditelnění používá reklamu v městské hromadné dopravě a plakátovou reklamu např.

ve fitness centrech. Přidaná hodnota je rozdíl mezi výkony a výkonovou spotřebou. Procentuální podíl na výkonech je 61,15%, což je opravdu vynikající, procentuální hladina se ve sledovaných letech postupně zvyšovala.

Další složkou nákladů jsou Osobní náklady, ty jsou tvořeny mzdovými náklady, náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a sociálními náklady. Osobní náklady společnost v roce 2009 vzrostl o 61,96%, v roce 2010 o 83,11%. Na růstu osobních nákladů se nejvíce podílí mzdové náklady. Společnost neustále navyšuje počet zaměstnanců, ve sledovaných letech tomu bylo 15, 23 a 37 zaměstnanců. Nárůst osobních nákladů tedy odpovídá navýšení počtu zaměstnanců. Mzdové náklady tvoří 80% osobních nákladů. Mzdové náklady vzrostly o 75,32%. Měsíční mzdové náklady činní 2 779 tis. Kč, na jednoho zaměstnance pak hrubá mzda činní cca 75 tis. Kč. Čistá mzda tedy je cca. 53 tis. Kč. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění odpovídá výši a vývoji mzdových nákladů. Sociální náklady společnosti rostly mírněji. Sociální náklady jsou nezbytné pro vytvoření odpovídajících pracovních a sociálních podmínek a péči o zdraví zaměstnanců. U analyzované společnosti se jedná především o příspěvek na stravování.

Daně a poplatky jsou další složkou nákladů společnosti, které ve sledované období zúčtovala, nejspíše se jedná o silniční daň, daň z nemovitosti a jiné poplatky. Posledním nákladem druhé části výkazu jsou Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku. Odpisy společnosti se zvyšují v návaznosti na navyšování majetku společnosti. Největší objem nákladů v II. části výkazů tvoří část C. Osobní náklady společně s B. Výkonová spotřeba. Daně a poplatky a Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku tvoří nepatrnou část nákladů této společnosti.

Třetí částí jsou Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu, kterou tvoří jediný zástupce Tržby z prodeje dlouhodobého majetku. Ve sledovaném období jsou tržby zaznamenány jen v roce 2010 ve výši 37 tis. Kč. S prodejem dlouhodobého majetku souvisí Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku, taktéž vykázaná v roce 2010, což znamená, že společnost prodala majetek ještě neodepsaný. Majetek byl prodán se ziskem 32 tis. Kč, majetek byl tedy stále prodejný. Materiál společnost ve sledovaném období neprodala.

Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období společnost eviduje taktéž pouze v roce 2010.

Čtvrtou částí jsou Ostatní provozní výnosy, které se v posledním sledovaném období zvýšily téměř 18x. Může se jednat o smluvní pokuty a úroky z prodlení, výnosy z postoupených pohledávek a výnosy z odepsaných pohledávek, inventarizační rozdíly a jiné. Nemáme bližší informace. Ostatní provozní náklady ve sledovaném období vždy převyšují ostatní provozní výnosy. Zde se může jednat o poskytnuté dary, smluvní pokuty a úroky z prodlení, ostatní pokuty a penále, odpisy pohledávek a jiné výše nezařazené.

Provozní výsledek hospodaření je ve sledovaných letech kladný a vykazuje rostoucí tendenci, až na poslední analyzovaný rok, zde je znatelný pokles 15,56%. Vzhledem k tržbám se jedná o poměr 15,34%. Tato zkušenost je zapříčiněna především procentuálním nárůstem celkových tržeb a nákladů. Tržby společnosti vzrostly o 32,65%, oproti nákladům, které vzrostly o 47,96%.

Tabulka č. 22 Struktura tržeb a nákladů z Finanční činnosti a Výsledek hospodaření v letech 2008 - 2010

Označení	TEXT	Číslo řádku	2008	2009	2010
			[Netto]	[Netto]	[Netto]
X.	Výnosové úroky	042	158	107	161
XI.	Ostatní finanční výnosy	044	358	133	132
O.	Ostatní finanční náklady	045	841	1194	983
*	Finanční výsledek hospodaření	048	-325	-954	-690
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	049	2049	3525	3016
Q.1.	splatná	050	2049	3525	3016
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	052	6881	14773	12550
***	Výsledek hospodaření za účetní období	060	6881	14773	12550
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	061	8930	18298	15566

Zdroj: Účetní výkazy 2008 – 2010

- **Finanční činnost**

Finanční výsledek hospodaření je tvořen částí IV. Tržby z prodeje cenných papírů, VII. Výnosy z dlouhodobého finančního majetku, VIII. Výnosy z krátkodobého finančního majetku, IX. Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů, X. Výnosové úroky, XI. Ostatní finanční výnosy a XII. Převod finančních výnosů a náklady s těmito tržbami související. Společnost eviduje jen Výnosové úroky, Ostatní finanční výnosy a Ostatní finanční náklady.

Výnosové úroky oproti minulému období vzrostly o 50,47%. Výnosové úroky posledního sledovaného období činila 161 tis. Kč.

Nákladové úroky vzhledem k neexistenci úvěrů firma nemá.

Firma má Ostatní finanční náklady ty v posledním sledovaném roce poklesly o 17,67%, zde se nejspíš jedná o kursové ztráty, manka, schodky a škody na finančním majetku a bankovní výlohy. Částka je opravdu velká, téměř 1 milion Kč. Dle vyjádření společnosti jak již bylo dříve sděleno má většinu zahraničních odběratelů, kteří za poskytnuté služby platí v eurech. V důsledku výše ostatních finančních nákladů je finanční výsledek hospodaření záporný, oproti minulému období je však menší o 27,67%.

- **Mimořádná činnost**

Firma neeviduje výnosy ani náklady z operací mimořádného charakteru vzhledem k běžné činnosti, nevyskytují se zde ani mimořádné nahodilé události.

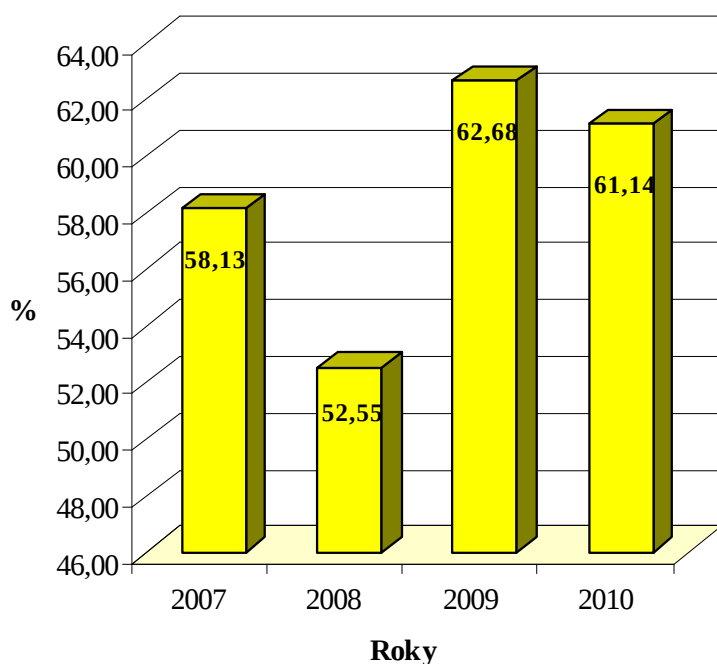
Výsledek hospodaření před zdaněním je tedy součtem Provozního výsledku hospodaření a záporného Finančního výsledku hospodaření. Výsledek hospodaření kolísá stejně jako Provozní výsledek hospodaření. V roce 2009 tento výsledek vzrostl o 105% a v roce 2010 poklesl o 15%. Daň z příjmů za běžnou činnost odpovídá výši sazeb z příjmu právnických osob, vždy je ovšem nepatrně navýšena. V roce 2008 byla výše daňové sazby 21%, v roce 2009 byla pak 20% a v roce 2010 až doposud 19%. Výsledek hospodaření za účetní období je rozdíl výsledkem hospodaření před zdaněním a daně z příjmů za běžnou činnost.

3.4.2 Kralickův Quick test

V následující kapitole bude zhodnoceno finanční zdraví podniku pomocí Quick testu ekonoma P. Kraliceka. Finanční zdraví podniku bude měřeno pomocí vybraných ukazatelů zadluženosti, finanční stability a ukazatelé rentability. Zhodnoceny byly období 2007 – 2010, a to z finančních výkazů rozvahy, výkazů zisku a ztráty a z cash-flow. Společnost výkazy za rok 2011 neměla ještě k dispozici, využívá služeb daňového poradce, tedy možného pozdějšího termínu odevzdání. Výkazy jsou přílohou diplomové práce mimo výkazy cash-flow, které společnost před rokem 2010 nesestavovala. Potřebné data z tohoto výkazu byly dopočítány.

Nejprve budou rozpočítány jednotlivé ukazatele a poté budou zhodnoceny dle přiřazených bodů.

Kvóta vlastního kapitálu

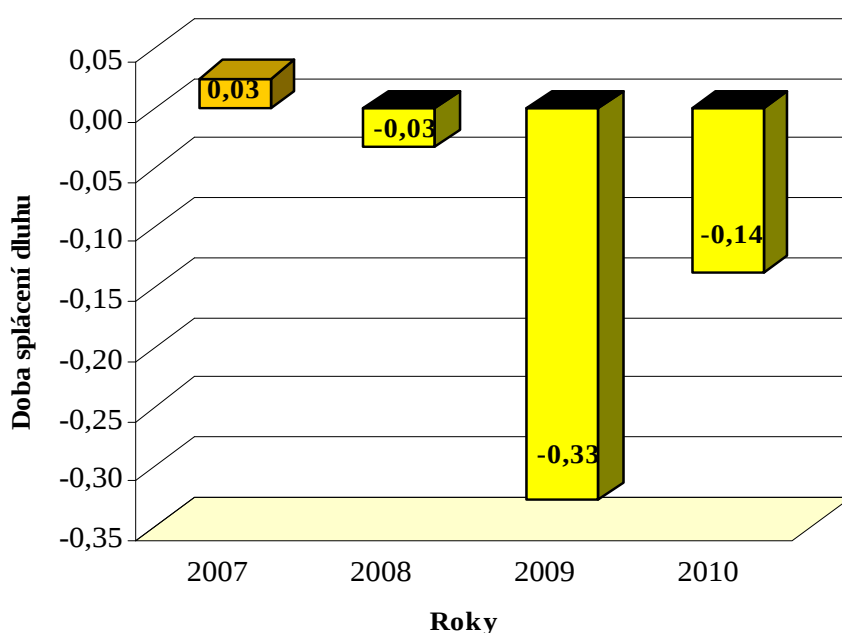


Graf č. 8 Kvóta vlastního kapitálu v letech 2007 – 2010

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel samofinancování se ve sledovaném období drží nad hranicí 50%, do této míry jsou tedy aktiva společnosti financována vlastními prostředky. Kvóta se zvýšila a v posledních dvou analyzovaných letech se drží na hranici 60%, společnost je kapitálově poměrně silná. Pro žádost o úvěr jsou výsledky nižší, banky obvykle žádají 80%ni koeficient samofinancování. Čím menší podíl samofinancování, tím vyšší úrok mohou banky žádat. Vývoj výsledků je poněkud kolísavý, pro analýzu trendu by byla nutná delší časová řada.

Doba splácení dluhu

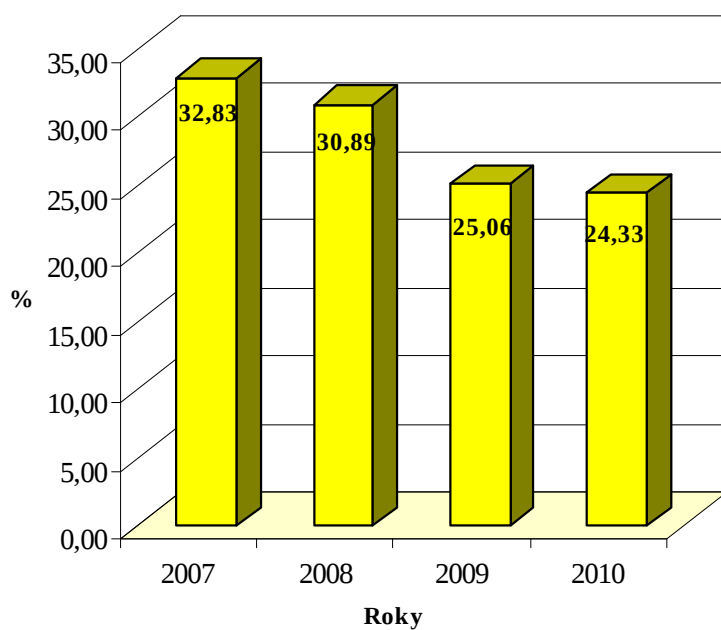


Graf č. 9 Doba splácení dluhu v letech 2007 – 2010

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky doby splácení dluhu jsou velice dobré. Záporné číslo značí to, že cizí zdroje společnosti jsou menší než její krátkodobý finanční majetek. Společnost je tedy schopna své závazky uhradit ihned ze svého bankovního účtu a pokladny, podělený výsledek nám stanoví dobu splácení dluhu. Na stupnici hodnocení ukazatelů Kralickova testu jsou výsledky ve všech letech hodnoceny výborně.

Rentabilita tržeb

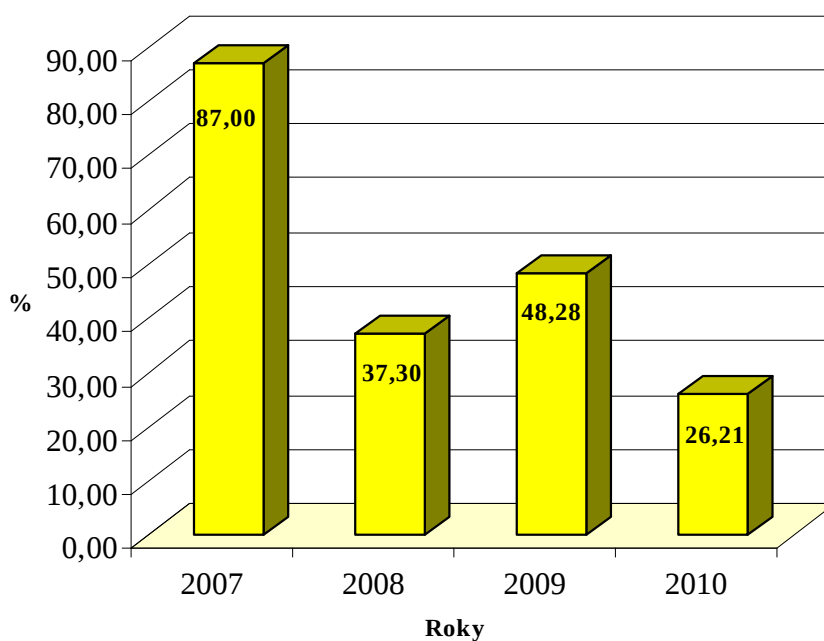


Graf č. 10 Rentabilita tržeb v letech 2007 – 2010

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnoty rentability tržeb vykazují klesající tendenci, stále však jsou vysoko nad nejlépe hodnotící hranicí 10%. Rentabilita tržeb udává kolik haléřů zisku má podnik z jedné koruny tržeb. Firma si drží vysoké zhodnocení svých tržeb. Průměrná marže společnosti tak ve sledovaných letech činí 28,28%.

Rentabilita aktiv



Graf č. 11 Rentabilita aktiv v letech 2007 – 2010

Zdroj: Vlastní zpracování

Rentabilita celkového kapitálu měří produkční sílu podniku. Ve všech letech jsou výsledné hodnoty nad horní hranicí 15%. Firma ve všech letech efektivně využívá svůj majetek.

Bodové hodnocení Quick testu

V následující tabulce jsou výše zmíněné výsledky bodově ohodnoceny, dále je vypočítána finanční a výnosová stabilita a celková situace.

Tabulka č. 23 Bodové hodnocení

Rok	Výsledná hodnota				Bodové ohodnocení				Finanční stabilita	Výnosová stabilita	Celková situace
	R1	R2	R3	R4	R1	R2	R3	R4			
2007	58,13	0,03	32,83	87,00	1	1	1	1	1	1	1
2008	52,55	-0,03	30,89	37,30	1	1	1	1	1	1	1
2009	62,68	-0,33	25,06	48,28	1	1	1	1	1	1	1
2010	61,14	-0,14	24,33	26,21	1	1	1	1	1	1	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Analyzovaná společnost získala dle stupnice hodnocení ukazatelů nejlepší možné hodnocení. Výsledky, které byly vypočítány jsou hodnoceny výborně. Společnost je téměř učebnicový příklad, výborné výsledky lze přikládat teprve krátké době podnikání. Společnost byla založena v roce 2006. Bohužel nebyly k dispozici účetní výkazy za rok 2011. O čtyřech analyzovaných letech nelze vypovídat jako o trendu, o časové řadě výborně hodnocených výsledků by nám napověděly výsledky roku 2011. Celková finanční stabilita a výnosová stabilita je navzdory výborně hodnoceným výsledkům dobrá. Průměr finanční a výsledkové stability udává celkovou finanční situaci podniku, ta je velice dobrá. Společnost nemá problémy ani ve finančním ani ve výnosovém hospodaření.

Koeficient samofinancování pro rok 2007 vyšel ve výši 58,13%. Zadluženost je tedy menší než 50%, ale rozdíl není markantní. Rok 2007 byl druhým rokem podnikání společnosti, její závazky tedy mohly být vyšší. Doba splácení dluhu, ale již v tomto roce vycházela velice nízká. Společnost je schopna své dluhy splatit již za necelých 11 dní. Rentabilita tržeb je třikrát větší než ideální hranice 10%. Analyzovaná společnost si již od svého začátku drží marži na vyšší úrovni. Rentabilita celkového kapitálu je v roce

2007 nejvyšší, dosahuje 87%. Společnost aktivně využívá svůj majetek k dosahování hospodářského výsledku.

Rok 2008 je taktéž vynikajícím rokem. Kvóta vlastního kapitálu poklesla společnost o téměř 6%. Pokles koeficientu byl zapříčiněn pomalejším růstem vlastního kapitálu oproti celkovým aktivům. Hodnota aktiv na konci období vzrostla o více jak 14 milionů korun, společnost navyšuje své roční výkony, rozšiřování dlouhodobého majetku je reakcí na rostoucí výkony. Doba splácení dluhu se již ve třetím roce podnikání dostává do záporných čísel. Záporný koeficient doby splácení dluhu značí schopnost společnosti uhradit cizí zdroje z vlastních krátkodobých finančních aktiv. Společnost má dostatek finančních prostředků na svých bankovních účtech a v pokladně. Rentabilitu tržeb si společnost udržela úrovni minulého roku. Nárůst výkonů znamenal i více jak dvojnásobné navýšení tržeb. Rentabilita aktiv výrazně poklesla, ale i tak je výsledek výborný.

V roce 2009 koeficient samofinancování vzrost na únosnější míru pro zainteresované strany. Pokud by společnost žádala o úvěr bude mít lepší vyjednávací nákladovou pozici. Doba splácení dluhu je opět záporná. Rentabilita tržeb ve sledovaném roce poklesla, pokračoval klesající trend. Rentabilita tržeb je stále nad hranicí 10%. Rentabilita celkových aktiv vykazuje druhou nejvyšší hodnotu. Společnost i nadále rozšiřuje svůj majetek. Rok 2010 vykazuje obdobnou kvótu vlastního kapitálu. Vlastní kapitál společnosti je vyšší oproti minulému období. Rok 2010 byl pro společnost velice úspěšným rokem. Rentabilita celkových aktiv má nejnižší hodnoty ze sledovaných let. Rentabilita je hodnocena výborně. Výkazy společnosti budou analyzovány v následující kapitole.

3.4.3 SWOT analýza

Silné stránky

- Společnost Reprofit International, s.r.o. byla založena jako první pracoviště, které mělo specializovaný tým pro program darování vajíček;
- Sídlo společnosti je v Lékařském domě, který poskytuje komplexní lékařské služby (klinika estetické medicíny, kardiologická ambulance, zubní ordinace, ordinace internisty a oční ordinace);
- Sídlo společnosti je dobře přístupné, blízkost dálnice Brno – Praha a Brno – Olomouc. Sídlo společnosti je také v blízkosti letiště a přímé blízkosti areálu brněnského výstaviště;
- Za úspěchem vykazovaných výsledků stojí stálý tým lékařů a sester. Kvalifikovaný, vyškolený a zkušený tým tvoří 11 lékařů, 10 embryologů, 6 andrologů, 4 koordinátoři, 13 sester a 1 recepční. Zakladatelé společnosti i většina lékařů byli v zaměstnaneckém poměru v konkurenčních klinikách. Vlastníci společnosti jsou na klinice také zaměstnání jako lékaři. Síla lékařského týmu je v jeho loajalitě a nízké fluktuaci;
- Asistovaná reprodukce nabízí více metod, jak pomoci neplodným pářům. Lékaři vždy volí postup od jednodušších metod ke složitějším;
- Komplexnost nabízených služeb v rámci samotného centra asistované reprodukce. Mimo samotnou asistovanou reprodukci má společnost i oddělení gynekologie, kde je centrum onkologické prevence a gynekologická ambulance. Klinika má své operační oddělení, které navazuje na všechny její části;
- Operační sál splňuje požadavky špičkových evropských pracovišť, je vybaven nejmodernějším zařízením. Minimálně invazivní operační techniky jsou šetrné k pacientkám a zkracují dobu pooperační péče;
- Společnost upřednostňuje osobní přístup k pacientům a pokud to je možné provede jeden lékař pacienta celým procesem asistované reprodukce. Na pracovišti kliniky panuje velice pozitivní atmosféra zapříčiněná především dobrými vztahy mezi zaměstnanci, tak i mezi zaměstnanci a vedením. Vlastníci společnosti jsou sami

zaměstnanci. Společnost svým zaměstnancům poskytuje motivační bonusové programy, především pak poskytuje svým zaměstnancům poukázky na stravování, jazykové kurzy, možnost výhodného ubytování v zemích partnerských center, společnost se zaměřuje také na team-buildingové akce a jiné;

- Program sdílení rizika – společnost nabízí platícím pacientkám, že pokud absolvují případný třetí pokus oplodnění hradí pacientka pouze polovinu aktuální ceny, zbytek ceny doplácí pouze při pozitivní srdeční akce plodu. Během tří léčebných cyklů by mělo otěhotnět téměř 90% pacientek. Společnost tak chce ulevit pacientům už od tak psychicky vypjaté situace jako je samotný proces umělého oplodnění a absolvování již dvou neúspěšných pokusů. Společnost také párům po dvou neúspěšných pokusech nabízí možnost zúčastnit se skupinových terapeutických sezení zdarma;

- Intenzivní reklamní kampaň zaměřenou na oslovení nových dárců a dárkyň;
- Finančně zdravý podnik – výborné výsledky v oblasti finanční a výnosové stability. Společnost je kapitálově silná, o čem vypovídá ukazatel samofinancování. Majetek společnosti není zatížený ani krátkodobými a dlouhodobými úvěry a výpomocmi. Cizí zdroje společnosti jsou tvořeny krátkodobými závazky, především jejími závazky vůči zaměstnancům. Společnost je schopna splácet své dluhy, doba splácení dluhu vykazuje velice příznivé výsledky. Cizí zdroje společnosti jsou menší než její krátkodobý finanční majetek. Společnost si drží vyšší zhodnocení svých tržeb.

Slabé stránky

- Organizační struktura společnosti se od jejího založení příliš neměnila, navzdory rozšíření portfolia nabízených služeb a počtu zaměstnanců. Nevyhovující je počet podřízených na jednoho nadřízeného. Ve stávající organizační struktuře spatřuji značné centralizované řízení. Velkou slabinou společnosti je její vedení, které je tvořeno lékaři, kteří jsou ve společnosti zároveň zaměstnání. Vlastníci ve společnosti nestojí jako její management;

- Sídlo společnosti je současně i slabou stránkou. Společnost je ve svém sídle v nájmu, ten tvoří velkou část nákladů společnosti. Společnost je v sídle i s ostatními nájemníky, má tedy omezené prostory pro budoucí rozvoj. Omezené prostory

neumožňují dle mého názoru plně rozvinout myšlenku nestátního zdravotního zařízení. Pacientky společnosti po zákroku odcházejí domů, dojíždějící jsou pak nasměrovány do smluvních hotelů či pensionů. Společnost tedy přenechává své potenciální výnosy jiným subjektům. Jako velkou nevýhodu také spatřuji v neexistenci vlastní parkovací plochy. Zákazníkům jsou k dispozici pouze parkovací plochy v přímé blízkosti areálu Veletrhy Brno. Přilehlé parkovací plochy jsou používány i okolními objekty, proto zaparkovat během dne je mnohdy obtížné. Problém nastává v době konání veletrhů a výstav, kdy jsou přilehlé parkovací plochy zpoplatněny. Cena parkovného se pohybuje v rozmezí 100 – 150 Kč/den, jelikož je společnost v přímé blízkosti vstupu G2 je možná horní hranice poplatku. Placené parkovné se tak může stát nepříjemnou nutností, ale může se také stát, že klienti nebudou mít kde zaparkovat;

- Gynekologická a prenatální péče je nabízena pouze jako doprovodná služba;
- Poměrně dlouhá čekací doba pro nalezení vhodné dárkyně se pohybuje od 1 do 3 měsíců. V současné době se čekací doba na darovaná vajíčka pohybuje mezi 6 - 8 měsíci. Z dlouhé čekací doby vyplývá nedostatečně propracovaný dárcovský program. Společnost ze své databáze dárců a dárekyní nedokáže pokrýt poptávku. Dlouhou čekací dobu spatřuji jako velkou hrozbu, která může znamenat odliv pacientů ke konkurenci, která své podnikání postavila na nulové čekací lhůtě.
- Společnost váže velké množství finančních prostředků na účtech v bankách, zhodnocení prostředků je tedy minimální;
- Špatná platební morálka odběratelů;

Tabulka č. 24 Struktura Pohledávek v letech 2009 a 2010

	2009	2010
POHLEDÁVKY CELKEM	2656	3238
• pohledávky ve lhůtě	1737	2420
• pohledávky po lhůtě		
• do 180 dnů	796	473
• nad 180 dnů	123	345

Zdroj: Příloha účetní závěrky 2010

Pohledávky z obchodních vztahů po lhůtě splatnosti činily v roce 2009 činily 34,60% a v roce 2010 se snížily na 25,26%. Pohledávky po lhůtě společnost člení na pohledávky do 180 dnů po splatnosti a nad 180 dnů po splatnosti. V roce 2009 pohledávky po splatnosti do 180 dnů činily téměř 30%, pohledávky po splatnosti nad 180 dnů byly pak 4,6%. V roce 2010 byl podíl pohledávek po lhůtě splatnosti do 180 dnů 14,6% a pohledávek po lhůtě splatnosti nad 180 dnů 10,65%. V roce 2010 poklesly pohledávky po lhůtě splatnosti do 180 dnů, vzrostly však pohledávky po splatnosti nad 180 dnů na 345 tis. Kč;

- Design webových stránek pro zahraniční návštěvníky. Webové stránky lze přepnout do čtyř jazyků: angličtiny, italštiny, němčiny a francouzštiny. Po přepnutí do jazykových modulů se ovšem nezmění jenom jazyk, ale celý design stránek. Po jazykové přeměně se stránky nahrají do starého designu, což může být zmatečné. V tomto případě se jedná o webové stránky www.reprofit.cz. Společnost má zaregistrovanou také doménu www.reprofitinternational.com. Především z důvodů zahraničních návštěvníků, .com je vhodnější pro zapamatování a je používána celosvětově. Design těchto webových stránek je celý původní, nový design se zde nepromítl;

Příležitosti

- Pro pozitivní budoucí vývoj asistované reprodukce mluví zvyšující se průměrný věk prvorodiček v ČR. Věková hranice se neustále posunuje, v roce 2010 tomu byl věk 27,6. V tomto věku se již mohou vyskytovat problémy s plodností a tedy nutná pomoc ze strany asistované reprodukce;

- Nové trendy v technologiích zdravotnických zařízení, pokroky ve farmacii a metodice léčebných procesů a zákroků;

- Zapojení se do výzkumu a vývoje možných příčin neplodnosti párů;

- Změna zákona č. 227/2006 Sb. o výzkumu na lidských embryonálních kmenových buňkách a souvisejících činnostech a o změně souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů. Příležitost pro společnost spatřuji ve změně definice osob,

kteře mohou podstoupit léčbu. Zákon akceptuje pouze heterosexuální pár. Příležitosti by tedy byla změna směrem k povolení léčby i homosexuálními páry či samotné ženě;

- Surogátní mateřství je sice substitutem asistované reprodukce, ale bez využití asistované reprodukce ho nelze využít. Příležitostí pro kliniku je připravovaná novela občanského zákoníku, která do jisté míry řeší legislativní uzákonění náhradního mateřství. Osvojení takto odnošeného dítěte bude možné v přímé rodinné linii. Klinika by se o připravované novele měla informovat a připravit informační materiály pro zájemce. V současné době sice klinika možnost náhradního mateřství připouští, ale je spíše ojedinělé a legislativně komplikované;

- Od letošního roku pojišťovny proplácí čtyři pokusy o umělé oplodnění, podmínkou ovšem je, že u prvních dvou bude zavedeno jen jedno embryo – jinak platí původní verze tří hrazených pokusů.

Hrozby

- Politické a legislativní faktory – vládní reformy v posledních letech postihly i oblast zdravotnictví. Reforma zdravotnictví sebou přinesla řadu poplatků, které jsou nuceni hradit pacienti. Soukromých zdravotních zařízení se týká snad jen platba za recept a regulační poplatek. Poplatky za pobyt v nemocnici se zatím týkají jen státních zdravotních zařízení. Přímou asistovanou reprodukci se týká změna věkové hranice u dárcyň vajíček, tou se může stát žena ve věku 18 – 35 let. Dárcem spermií se může stát pak muž od 18 do 40let. Společnost má tyto hranice nastavené nižší. Politická rozhodnutí by tedy v budoucnu mohla znamenat pro společnost velkou hrozbu;

- Růst cenové hladiny, cen energií a materiálů;
- Pokles životní úrovně – s poklesem životní úrovně spotřebitelů klesne i počet výkonů společnosti. Spotřebitelé, tedy neplodné páry, budou nuceni s růstem výdajů omezit počet podstoupených pokusů na umělé oplodnění. Lze předpokládat, že využijí jen pokusů hrazených zdravotní pojišťovnou.

- Nepříznivý vývoj směnného kurzu CZK/EUR, společnost od zahraničních klientů akceptuje platby pouze v této měně. Nepříznivý vývoj kurzu znamená

zaúčtování kurzových rozdílů, které dle fundamentální analýzy má společnost v nemalé výši;

- Náboženské faktory – církev odmítá pomoc 3. strany při reprodukčním cyklu.

S touto hrozbou společnost nemá ani jak bojovat;

- Složitá legislativní úprava;

- Silná konkurence v místě podnikání. Konkurenční kliniky s víceletou tradicí. Hrozbou pro společnost je nově vzniklé centrum asistované reprodukce jen pár desítek metrů od sídla společnosti. Právní forma konkurenční kliniky je akciová společnost, což značí přítomnost kapitálu již od začátku podnikání. Společnost vlastní rozsáhlejší prostory oproti analyzované společnosti, ta sídlí v jednom patře Lékařského domu Hlinky. Větší prostory znamenají více pacientů, více možností. Příležitost konkurence může způsobit odliv pacientů.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Závěrečná kapitola se věnuje vlastním návrhům řešení na zlepšení hospodaření společnosti. Realizace návrhů by měla vést ke zvýšený výkonnosti firmy. Návrhy, které jsou v kapitole uváděny jsou reálné a proveditelné. Návrhy jsou koncipovány do čtyř skupin, dle členění SWOT matice na: WO strategii, SO strategii, WT strategii a ST strategie. Jednotlivé strategie jsou kombinací vnitřního a vnějšího faktoru. Faktory hodnotící situaci uvnitř společnosti jsou slabé a silné stránky. Naproti tomu vnější faktory jsou příležitosti a hrozby.

SWOT analýza je sestavena na základě předchozích provedených analýz společnosti v předchozí kapitole. Mezi provedené analýzy vnějšího okolí patří PESTLE analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil. Kralickův Quick test a fundamentální analýza patří mezi provedené analýzy zabývající se vnitřním prostředím. Na sestavený seznam SWOT analýzy, tak navážou nápravná opatření v podobě definovaných strategií.

Jednotlivé strategie pak vychází z předpokladu využití silných stránek a příležitostí pro rozvoj společnosti a minimalizaci slabých stránek a eliminaci hrozeb. Návrhy na zlepšení pak především vycházejí ze strategie WO.

4.1 WO strategie „hledání“

Strategie MINI – MAXI se zaměřuje na odstranění slabých stránek tak, aby bylo možné využít nových příležitostí. Příležitosti společnosti jsou především v získání nových klientů. Příležitost je spatřována především ve stále rostoucím věku prvorodiček, ve zvýšeném počtu hrazených pokusů o umělé oplodnění pojišťovnou, uzákonění surrogátního mateřství a využití nových trendů v medicíně. Tyto příležitosti mohou být samozřejmě využity i za stávající situace, ovšem eliminací některých slabých stránek může společnost pravděpodobnost zvýšit a získat výhodu oproti konkurenci.

4.1.1 Změna organizační struktury

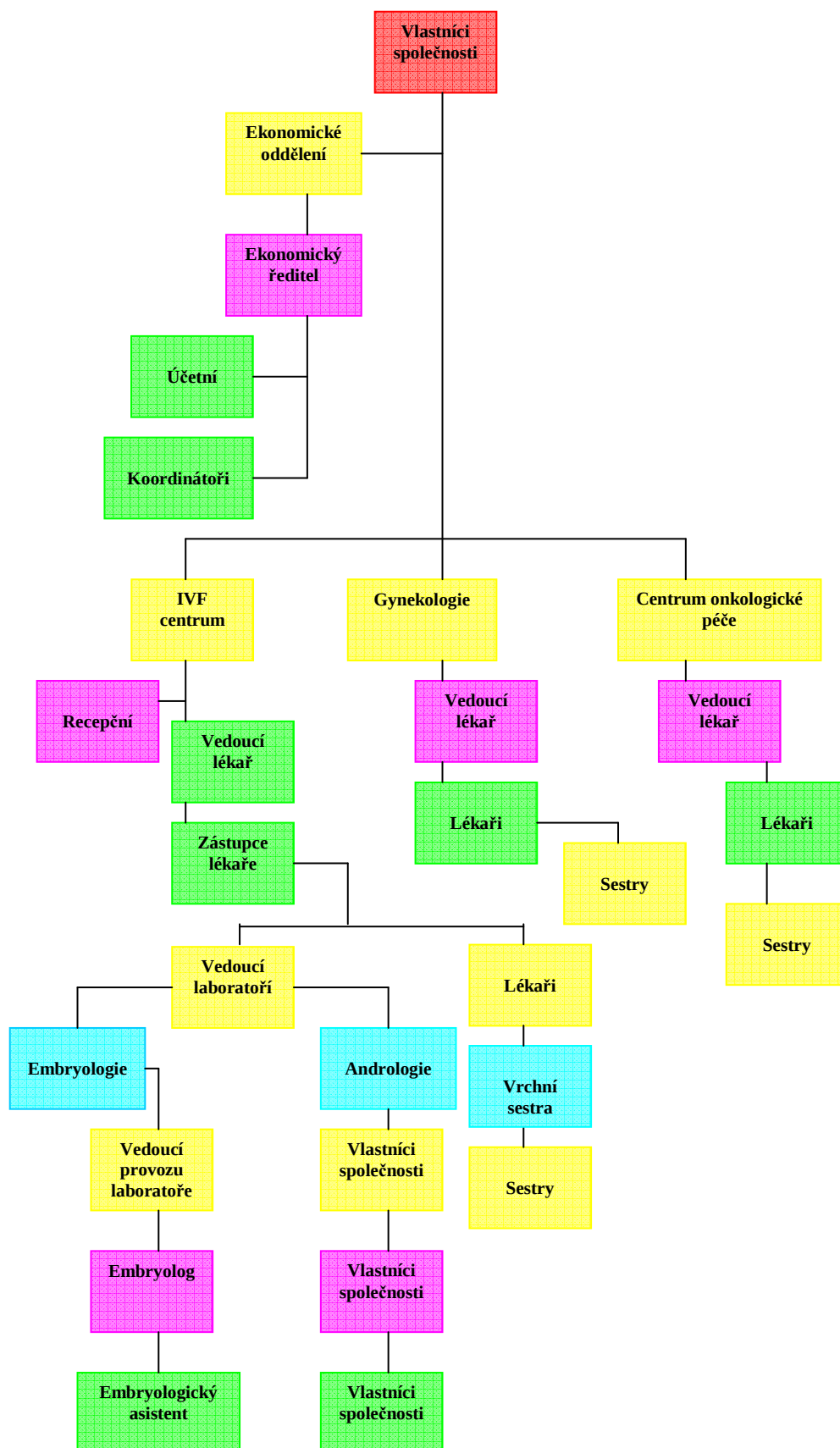
Stávající organizační struktura společnosti byla stanovena jako příliš centralizovaná a nevyhovující v závislosti na počtu zaměstnanců a neustále rozšiřujícím se portfoliem

nabízených služeb. Organizační struktura se od založení společnosti v roce 2006 příliš neměnila, je založena na třístupňové zásadě, kde prvním stupněm jsou statutární orgány, druhým vedoucí lékař a jeho zástupce a třetím vedoucí jednotlivých týmů. Získaná organizační struktura tomuto členění příliš neodpovídá, je spíše obecná. Lékaři a ostatní zdravotní personál není rozčleněn dle jednotlivých oddělení kliniky. Někteří lékaři působí v rámci všech oddělení, počet zaměstnanců společnosti v roce 2010 byl 37, proto by určité členění bylo vhodné.

První stupeň organizační struktury společnosti zůstává v podobě statutárního orgánů společnosti, tedy jednatelů. Společnost má tři jednatele, které se na základním kapitálu podílí téměř shodně 34, 33 a 33%. Dva ze tří jednatelů jsou ve společnosti zaměstnáni, působí jako lékaři. Třetí společník působí jako ředitel spřátelené kliniky reprodukční medicíny a gynekologie.

Přímým asistenčním oddělením vlastníků společníků je ekonomické oddělení, kde vedoucím článkem je ekonomický ředitel. Dvěmi podřízenými položkami jsou účetní a koordinátoři a jiný nezdravotní personál. Ekonomické oddělení je pak mezičlánkem vlastníků společnosti a jednotlivých podřízených oddělení. Výhodou mezičlánku bude, že vlastníci společnosti budou jednat na rozdíl od současnosti pouze s jedním podřízeným oddělením, deleguje úkoly na mezičlánek, který bude úkoly delegovat dále. Lépe bude fungovat i zpětná vazba, která bude realizována právě přes ekonomické oddělení, kde její ucelená forma bude dále postoupena vedení společnosti. Koordinátoři jsou záměrně zařazeni v ekonomickém oddělení, vedoucí lékaři jednotlivých oddělení si je vyžádá na ekonomickém řediteli.

Třetí stupeň je tvořen IVF centrem, Gynekologií a Centrem onkologické péče. IVF centrum, tedy centrum asistované reprodukce. Nadřízenou položkou centra je vedoucí lékař, který je v případě své nepřítomnosti zastoupen. Vedoucí lékař má dvě podřízené podskupiny, a to lékaře IVF centra a vedoucího laboratoří embryologie a andrologie. Začlenění laboratoří embryologie a andrologie je nutné, přímo navazuje na výkony asistované reprodukce, je součástí celého procesu, nelze je tedy vyčlenit. Andrologie je dále členěna na vedoucího provozu a andrologické laboranty. Embryologie je členěna obdobně na vedoucího provozu, embryology a embryologické asistenty. Lékařům IVF centra je dále podřízena vrchní sestra a pod nimi sestry a staniční sestra.



Gynekologická ambulance a centrum onkologické péče jsou tvořeny shodnými podřízenými položkami: vedoucí lékaři, lékaři a sestry. Obě tyto složky jsou pouze vedlejšími činnostmi reprodukčního centra, tudíž není nutný zástupce lékaře a vrchní sestra. Takto rozčleněná organizační struktura vykazuje efektivnější komunikaci mezi jednotlivými složkami. Nově navržené rozčlenění konkrétně pojmenovává jednotlivé složky struktury a odpovědnost je více decentralizována. Vrchní sestra v nové organizační struktuře bude mít na starosti jen sestry IVF centra, sestry dalších oddělení budou podléhat lékařům a jsou jim delegovány i úkoly vrchních sester.

Společnost ovšem sídlí na velice malém prostoru, je tedy otázkou jestli složitější organizační struktura může fungovat či nikoliv.

4.1.2 Webové stránky

Příležitosti, které jsou vyjmenovány v externích faktorech SWOT analýzy jsou založeny na přirozeném vývoji společnosti. Konečné rozhodnutí návštěvy analyzované společnosti, ale společnost do jisté míry ovlivnit může. Klinikou si pacienti volí na základě vlastního uvážení nebo doporučení. Doporučení může pocházet od gynekologa, což je další možnost spolupráce, které by mohla společnost využít, ale především na doporučení jiný spokojených pacientů. Reference pacientů nehledají nikde jinde než na internetových diskuzích, veřejný názor nelze ovlivnit – lze ho ovšem brát jako pohnutku zlepšení. Druhý krok co návštěvníci diskusí udělají je návštěva webových stránek jednotlivé kliniky.

Analyzovaná společnost má zaregistrované dvě webové domény, a to www.reprofit.cz a www.reprofitinternational.com. Důležitost designu webových stránek si společnost uvědomuje, v letošním roce design prošel velkými změnami. Design byl kompletně změněn, stránky se staly přehlednější, barevnější a osobitější. Celkovou změnu je nutné ovšem dovést do zdárného konce a design sjednotit. Jazykové mutace vlastních webových domén jsou stále ve starém vzhledu, který je nepřehledný a neobsahuje aktuální informace. V novém designu není ani česká mutace druhé domény www.reprofitinternational.com. Doména s koncovkou .com je dle mého názoru lépe zapamatovatelná pro zahraniční klienty, pokud tuto doménu společnost nehodlá užívat doporučuji zrušení její registrace.

Společnost bude muset využít služeb překladatele a programátora. S programátorem společnost spolupracuje dlouhodobě, naprogramování designu jazykových mutací nebude velký problém. Předpokládám, že pokud bude mít programátor k dispozici překlady jednotlivých sekcí webových stránek je uvedení nového designu otázkou dvou týdnů. Programátor společnosti své služby fakturuje dle skutečného času. Hodinová mzda programátora se pohybuje dle složitosti daného úkolu od 300 – 700 Kč/hod. Jelikož již programátor naprogramovaný skript stránek má přepokládám průměrnou sazbu 500 Kč/hod. Při 60 hodinách čistého času by jazykové mutace stály 30 000 Kč, jedna jazyková mutace pak 7 500 Kč.

Cena překladu je dle nabídky jednotlivých překladatelských agentur, odlišuje se taky dle jednotlivých jazyků. Jazykové mutace webových stránek jsou angličtina, němčina, italština a francouzština. Cena je obvykle stanovena dle normostrany cílového textu, což je 1 800 úhozů včetně mezer. Dle překladatelské agentury MKM, která působí v Brně a požadované jazykové mutace nabízí je cena 372 Kč/NS. Hrubý odhad počtu normostran je 40. Což by při 4 jazykových mutacích činilo náklady ve výši 59 520 Kč.

Celkové náklady nového designu stránek jsou tedy 89 520 Kč. Náklady za překlad může společnost ušetřit využitím služeb zaměstnanců, konkrétně koordinátorů. Společnost zaměstnává čtyři koordinátorky, které se zaměřují na angličtinu, němčinu, francouzštinu a italštinu. Náplní práce koordinátorek je asistenční překladatelská činnost při ošetřování pacientů cizí národnosti. Znájí tedy problematiku asistované reprodukce a slovní pojmenování v cizím jazyce. Náklady společnosti by se omezily pouze na náklady programátora.

4.1.3 Vyhrazené parkoviště

Jak již bylo zmíněno v analytické části práce, společnost nemá možnost vlastního parkoviště jako je tomu u její konkurence. Zákazníci společnost využívají parkoviště, která jsou v přímé blízkosti kliniky, přilehlá areálu Veletrhy Brno. Parkoviště jsou ovšem přeplněná, situace je o to horší v době konání veletrhů a výstav, navíc jsou v této době parkoviště zpoplatněna poplatkem ve výši 100 – 150 Kč/den, což může být pro zákazníky nepříjemná skutečnost.

Nasnadě je řešení v podobě zakoupení vyhrazeného parkování. Možnosti jsou dvě: parkovací dům Expoparking a vyhrazené parkování u sídla společnosti. Parkovací dům Expoparking je jistější variantou. Cena dlouhodobého pronájmu parkovacího místa v domě je 500 Kč/měsíc, tedy 6 000 Kč/ročně. Cena bude ještě o něco větší, cena 500Kč/měsíc je stanovena na dobu mimo veletrhy. Hodinová sazba v době konání veletrhů je o 100 – 200% vyšší. Výhodou parkovacího domu je nonstop služba a kamerou hlídané prostory. Nevýhodou je vzdálenost parkovacího domu, společnost sídlí u brány Veletrhy Brno G2, parkovací dům u vstupu E. Zákazník by tedy musel absolvovat cestu městskou hromadnou dopravou s přestupem na Mendlově náměstí, což je velká komplikace. Je tedy možné předpokládat, že této varianty zákazníci nevyužijí.

Druhou dražší variantou je vyhrazené parkovací místo u sídla společnosti. Vyhrazené parkovací místo je uděleno žadateli na základě kladného vyřízení žádosti o vyhrazené parkovací stání. Žádost si společnost podává na odbor obchodu, dopravy a služeb, k žádosti přikládá výpis z obchodního rejstříku, plnou moc, nájemní smlouvu na nebytové prostory a stanovení přechodné úpravy silničního provozu. Sídlo společnosti spadá pod městskou část Brno – střed, kde se cena jednoho parkovacího místa pohybuje v rozmezí 35 000 – 42 000 Kč/rok.

4.2 WT strategie „vyhýbání“

Strategie MINI – MINI se zaměřuje na eliminaci slabých stránek a vyhnutí se hrozbám společnosti. Hrozby společnosti vycházejí především z provedené PESTLE analýzy. Hrozby spatřuji především v politických a legislativních faktorech; růstu cenové hladiny, cen energií a materiálu; ve vývoji směnného kurzu; daňových aspektech; ve složité legislativní úpravě a silné konkurenci v podnikání. Hrozby společnosti znamenají překážky pro podnikání. Síla dopadu hrozeb záleží na rychlosti reakce podniku. WT strategie předpokládá, že minimalizací slabých stránek společnosti může společnost lépe čelit hrozbám.

4.2.1 Špatná platební morálka odběratelů

Slabou stránkou, která by se mohla stát hrozbou je zajisté špatná platební morálka odběratelů. V roce 2009 činily pohledávky po lhůtě splatnosti celkem 919 tis. Kč

a v roce 2010 o něco méně 818 tis. Kč. Pohledávky po splatnosti nad 180 dní v roce 2010 činily 345 tis. Kč. Riziko nezaplacení pohledávek se nevyhnulo ani analyzované společnosti.

Analyzovaná společnost by měla zařadit opatření, která by vzniku pohledávek po splatnosti předcházela nebo je eliminovala. Po vzoru konkurenční kliniky Sanatorium Helios by si klinika měla nechávat podepsat prohlášení o uznání dluhu. Toto prohlášení společnost zákazníkům nepředkládá, nemá pak na základě čeho od něj peníze požadovat. Navrhuji tedy toto prohlášení po vzoru konkurenční kliniky toto prohlášení přidat k ceníku společnosti, který bude dán k podpisu po konzultaci s lékařem. Podepsaný ceník pak bude zařazen do karty pacienta. Do spodní části ceníku přibude věta: JÁ, (označení osoby, RČ) stvrzuji svým podpisem, že jsem byl/a srozuměn/a s cenami výkonů a zavazuji se ke včasné úhradě. Automaticky bude přidáno datum.

Zákazníci jsou fyzické osoby, proto zjišťovat jejich bonitu je obtížnější a nelze zavést pravidla pro nové a dlouhodobé odběratele, zákazníci jsou spíše jednorázové. Jak již bylo zmíněno v analytické části zákazníci společnosti tvoří z velké části zahraniční klienti, o to je riziko platební kázně a následné vymáhání pohledávek větší. Navrhuji tedy pohledávkám po lhůtě splatnosti čelit úhradou výkonů před zahájením léčby. Léky budou pak k úhradě při vyzvednutí. Pro menší rámec dodavatelského úvěru, do 20 000 Kč, bude možné výkon uhradit v den výkonu. Tímto opatřením společnost eliminuje pohledávky po splatnosti na minimum.

Z fundamentální analýzy je pak zřejmé, že společnost nevyužila u pohledávek po splatnosti možnosti odpisu či opravné položky. Společnost své pohledávky má již zahrnuty do výnosů a odvedla již za ně daň z příjmů. Společnost má dle zákona č. 593/1992 Sb., o rezervách, v platném znění možnost odepsat pohledávku do výše 20% rozvahové hodnoty pohledávky, která je po splatnosti více jak 6 měsíců a nepřesáhla částku 200 000 Kč. Pro vytvoření vyšších opravných položek i pro opravné položky pohledávek s hodnotou vyšší než 200 000 Kč, je nutné zahájit rozhodčí řízení, soudní řízení nebo správní řízení.

Za předpokladu, že pohledávky po splatnosti nad 180 dnů netvoří pouze jedna pohledávka, ale více pohledávek jejíž hodnota nepřesáhla částku 200 000 Kč. Společnost by pak mohla vytvořit opravné položky ve výši 69 000 Kč.

4.2.2 Čekací lhůta

Čekací doba se týká především léčby darovanými vajíčky. Nalezení vhodné dárky analyzovanou společností může trvat od 1 do 3 měsíců, léčebný cyklus pak trvá okolo 4 – 6 týdnů. V současné době se čekací doba na darovaná vajíčka pohybuje mezi 6 – 8 měsíci, což je poměrně dlouhá doba. Důležitá je totiž synchronizace dárkyně a příjemkyně vajíček.

Čekací dobu jsem stanovila jako slabou stránku na základě porovnání organizace s její konkurencí. Konkurenční společnost disponuje dle jejích slov nejdokonalejší databází dárců a dárkyň v celé České republice. Díky této databázi může vybrat nejvhodnější dárce či dárkyně okamžitě. Léčba na této klinice je zahájena bez čekací doby. Pokud opravdu takovou databázi vlastní je to opravdu velká konkurenční výhoda společnosti. Společnost by na tuto skutečnost měla reagovat přípravou projektu pro zlepšení nedostatku.

Analyzovaná společnost by dle mého názoru mohla spolupracovat se společníky zainteresované do společnosti IVF Europe, s.r.o., ve které má společnost 25%ní podíl. Dalšími společníky jmenované společnosti jsou společnosti, které se také věnují asistované reprodukci. V rámci portfolia nabízených služeb také vykonávají program darování vajíček a spermií. Každý společník má tedy databázi vlastních dárců a dárkyň. Čekací lhůta je odvozena od neschopnosti nalezení vhodného dárce pro neplodný pár. Data o dárcích jsou dle zákona anonymní, kliniky se snaží na základě informací léčeného páru najít vhodnou dárkyni (shoda krevní skupiny, barvy vlasů, výšky...), tím se čekací lhůta prodlužuje. Vytvořením společné databáze 4 společníků by bylo možné tuto čekací lhůtu velice dobře eliminovat. Vytvoření společné databáze by asi nebylo obtížné, problém však nastává v podobě transportu odebraného biologického materiálu mezi klinikami. Společnosti by museli vytvořit efektivní transportní kanál. Eliminace čekací lhůty by se s největší pravděpodobností projevila i na konečné ceně. Nedokáží

bohužel reálně odhadnou kolik těchto vhodných dárek by kliniky našly v databázi přátelých klinik. Klinika by se ovšem touto možností měla zabývat.

4.3 SO strategie „využití“ a ST strategie „konfrontace“

Strategie MAXI – MAXI se zaměřuje na co největší využití silných stránek k maximálnímu využití příležitostí. Společnost si musí uvědomit své silné stránky, ty posilovat a získat tak konkurenční výhodu pro získání příležitostí na trhu. Analyzovaná společnost musí stavět na svých zkušenostech, byla vůbec prvním pracovištěm v České republice se specializovaným týmem pro léčbu neplodnosti s využitím darovaných vajíček. Společnost v minulosti posílila své silné stránky rozšířením portfolia poskytovaných služeb, rozšířila svou původní specializaci o veškeré dostupné moderní metody léčby neplodnosti. Společnost se soustředila také na nové segmenty, rozšířila nabízené služby o gynekologickou ambulanci, centrum onkologické prevence a jednodenní chirurgii. Za strategickou výhodu spatřuji také sídlo společnosti, kterým je komplex Lékařského domu Hlinky. Za rostoucími výkony společnosti stojí její stálý, kvalifikovaný, vyškolený a zkušený tým lékařů a sester. Klinika upřednostňuje osobitý přístup k pacientům. Svůj osobitý přístup společnost podtrhuje porozuměním fyzické a psychické náročnosti procesu umělého oplodnění. Případný třetí pokus je hrazen plnou cenou pouze v případě pozitivní srdeční akce plodu. Po psychické stránce nabízí společnost skupinové terapeutické sezení zdarma. Dle mého názoru společnost SO strategii aplikuje velice dobře.

Strategie MAXI – MINI se zaměřuje na eliminaci hrozeb silnými stránkami. ST strategie je v souvislosti se strategií SO. Posilování silných stránek v záměru maximalizace využití příležitostí, má přímý vliv na minimalizaci hrozeb. Hrozbou, kterou společnost může ovlivnit svými silnými stránkami je především konkurence v místě podnikání. Důsledná maximalizace silných stránek může vést k získání konkurenční výhody pro společnost, tedy eliminaci konkurence v místě podnikání nebo spíše získání stálého postavení na trhu mezi svými konkurenty (získání určitého tržního podílu).

ZÁVĚR

Diplomová práce je zpracována na téma „Analýza firmy vybranými metodami“, které je v současné ekonomické situaci velice aktuální. Předmětem podnikání analyzované společnosti je činnost nestátního zdravotnického zařízení, na trhu působí poměrně krátkou dobu.

Cílem diplomové práce je na základě studia teoretických pramenů a na základě výsledků analýzy vnějšího okolí a vnitřního prostředí podnikatelského subjektu stanovit výchozí stav organizace a navrhnout taková opatření, která by vedla k jeho zlepšení. Cílů bylo dosaženo na základě nastudovaných informací, materiálů, legislativy a literatury o zvolených metodách analýzy. Výchozí obraz o stavu organizace byl získána na základě provedených analýz vnitřního prostředí a vnějšího okolí podniku. Z analýzy makrookolí společnosti vyplynuly příležitosti a hrozby pro společnost, analýzou vnitřního prostředí společnosti pak vyvstanuly její silné a slabé stránky.

Výsledky provedených analýz ukázaly, že je společnost finančně zdravá a silná. Silná konkurence v oboru vede společnost k stále lepším výkonům. Ačkoliv výsledky Quick testu jsou výborné společnost by se měla mít na pozoru. Navzdory existujícím bariérám vstupu se trh otevírá, napovídají tomu slabé stránky společnosti. Jejich eliminace znamená silnou konkurenční výhodu. Za výkony společnosti stojí loajální, kvalifikovaný, vyškolený a zkušený tým. Reakcí společnosti na sílící konkurenci bylo rozšíření nabízených služeb. Výkony lékařského týmu jsou prováděny na pracovišti, které splňuje požadavky špičkových evropských pracovišť. Silnou stránkou je také osobní přístup k pacientům a program sdílení rizika neúspěchu. Výraznou slabou stránku společnosti spatřuji ve špatné platební morálce odběratelů, která byla zjištěna z výsledků provedené Fundamentální analýzy. Specifické poskytované služby si také vyžadují poměrně dlouhou čekací dobu. Příležitosti pro budoucí vývoj společnosti jsem analyzovala dle výsledků analýz vnějšího okolí. Analýzou demografického vývoje společnosti byla identifikována příležitost v podobě rostoucího věku prvorodiček. Další příležitosti společnosti byly identifikovány v legislativních změnách, např. změna počtu hrazených pokusů umělého oplodnění hrazených pojišťovnou. Společnost je pak ohrožena zejména vlivy změn politických a legislativních faktorů; růstem cen a daňovou legislativou.

Závěrečná kapitola diplomové práce je koncipována na principech SWOT matice. Návrhy podporující budoucí rozvoj společnosti jsou rozřazeny do čtyř skupin kombinací jednotlivých složek SWOT analýzy. Jednotlivé složky jsou pak determinovány minimalizací či maximalizací kombinovaných vnějších a vnitřních zjištěných skutečností. Slabé stránky společnosti jsou výsledkem neprofesionálního managementu společnosti. Pokud management společnosti nebude na současnou situaci reagovat budou ji opouštět solventní klienti.

Stanovených cílů práce bylo dosaženo.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

KNIHY

- 1) GRASSEOVÁ, M. a kol. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, a.s., 2010, 325 s. ISBN 978-80-251-2621.
- 2) JINDŘICHOVSKÁ, I., BLAHA, Z. S. *Podnikové finance*. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2001, 316 s. ISBN 80-7261-025-2.
- 3) KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J. *Finanční analýza: Krok za krokem*. 2. vydání. Praha: C.H.Beck, 2008, 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.
- 4) PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. Praha: VICTORIA PUBLISHING, a.s., 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- 5) SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA K. *Strategická analýza*. Praha: C.H.Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- 6) SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 3. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H.Beck, 2002, 479 s. ISBN 80-7179-736-7.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

- 7) Centrum onkologické prevence, expertní kolposkopie. *Reprofit International* [online]. c2012 [cit. 2012-03-02]. Dostupné z: <http://www.reprofit.cz/gynekologie/centrum-onkologicke-prevence>
- 8) Co je asistovaná reprodukce. *Reprofit International* [online]. c2012 [cit. 2012-03-02]. Dostupné z: <http://www.reprofit.cz/ivf-asistovana-reprodukce/co-je-asistovana-reprodukce>
- 9) Co je léčba darovanými oocyty. *Reprofit International* [online]. c2012 [cit. 2012-03-02]. Dostupné z: <http://www.reprofit.cz/ivf-lecba-darovanyymi-oocyty/darovane-oocyty>
- 10) ČNB ponechává úrokové sazby beze změny. PETRUŠ, M. *ČNB* [online]. 29.03.2012 [cit. 2012-05-13]. Dostupné z:

http://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/tiskove_zpravy_cnb/2012/20120329_menove_rozhodnuti.html

- 11) HDP, národní účty. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2012-05-13]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hdp_narodni_ucty
- 12) Hlavní měnové a fiskální ukazatele ČR. *BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. 2012, 30.05.2011 [cit. 2012-05-13]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/analyzy-statistiky/hlavni-menove-a-fiskalni-ukazatele-cr/1000431/49262/>
- 13) Klinika reprodukční medicíny a gynekologie. *Reprofit International* [online]. c2012 [cit. 2012-03-02]. Dostupné z: <http://www.reprofit.cz/reprofit-international>
- 14) Koncepce zahraniční politiky České republiky. *BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. 28.07.2011, c 1997 - 2011 [cit. 2012-05-13]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/statni-podpora-exportu/koncepce-zahranicni-politiky-cr/1000485/61340/>
- 15) Měnověpolitické nástroje. *ČNB* [online]. 29.03.2012 [cit. 2012-05-13]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/mp_nastroje/index.html
- 16) Míra inflace. *Český statistický úřad* [online]. 10.05.2012 [cit. 2012-05-13]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace
- 17) Náhradní (surogátní) mateřství. *Reprofit: International* [online]. c2012 [cit. 2012-05-13]. Dostupné z: <http://www.reprofit.cz/ivf-asistovana-reprodukce/nahradni-surogatni-materstvi>
- 18) Naše výsledky. *Reprofit: International* [online]. 2012, c2012 [cit. 2012-05-13]. Dostupné z: <http://www.reprofit.cz/reprofit-international/nase-vysledky>
- 19) O nás. *Reprofit International* [online]. c2012 [cit. 2012-03-02]. Dostupné z: <http://www.reprofit.cz/reprofit-international/o-nas>
- 20) Obchodní rejstřík a Sbírka listin: Ministerstvo spravedlnosti České republiky. *Justice.cz: Oficiální server českého soudnictví* [online]. 10.02.2012 [cit. 2012-02-12]. Dostupné z: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=or&sysinf.@strana=s>

earchResults&hledani.@typ=subjekt&hledani.format.typHledani=x*&hledani.p
odminka.subjekt=Reprofit+International

- 21) Obyvatelstvo: roční časové řady. *Český statistický úřad* [online]. c2012 [cit. 2012-03-02]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obyvatelstvo_hu
- 22) Operační léčba. *Reprofit International* [online]. c2012 [cit. 2012-03-02]. Dostupné z: <http://www.reprofit.cz/gynekologie/operacni-lecba>
- 23) Predikce daňových výnosů. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. 2008, c2012 [cit. 2012-05-13]. Dostupné z: www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Predikce_danovych_vynosu.ppt
- 24) Registr ekonomických subjektů: Informace o subjektu. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2012-02-26]. Dostupné z: http://registry.czso.cz/irsw/detail.jsp?prajed_id=3356587
- 25) Věkové složení obyvatelstva v roce 2010. *Český statistický úřad* [online]. 29.04.2011, c2012 [cit. 2012-05-13]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/p/4003-11>
- 26) Výběr metody IVF. *Reprofit International* [online]. c2012 [cit. 2012-03-02]. Dostupné z: <http://www.reprofit.cz/ivf-asistovana-reprodukce/vyber-metody>
- 27) Zahraniční obchod. *ČNB* [online]. 2012, 07.05.2012 [cit. 2012-05-13]. Dostupné z: http://www.czso.cz/cz/cr_1989_ts/0601.pdf
- 28) Zaměstnanost, nezaměstnanost - časové řady. *Český statistický úřad* [online]. 2012, 10.05.2012 [cit. 2012-05-13]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zam_cr
- 29) ZICH, R. Projekty fakulty podnikatelské. *Strategický management* [online]. Brno, 2007 [cit. 2012-01-03]. Dostupné z: http://vzdelavani.esf-fp.cz/results/results_02/edumat_rep/STM/STM_Pext.pdf
- 30) Životní úroveň. *Český statistický úřad* [online]. c2012 [cit. 2012-05-13]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/5A004C24C1/\\$File/14091109.pdf](http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/5A004C24C1/$File/14091109.pdf)

- 31) Věkové složení obyvatelstva v roce 2010. *Český statistický úřad* [online]. 29.04.2011, c2012 [cit. 2012-05-13]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/p/4003-11>
- 32) 30 let asistované reprodukce. *Gate2Biotech* [online]. 10.12.2008, c2006-2012 [cit. 2012-05-13]. Dostupné z: <http://www.gate2biotech.cz/let-asistovane-reprodukce/>

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Obrázky

Obrázek č. 1 Prvky okolí podniku	13
Obrázek č. 2 Překážky a ziskovost	17
Obrázek č. 3 SWOT matice	24
Obrázek č. 4 Organizační struktura	27
Obrázek č. 5 Zobrazení konkurenčních klinik na mapě	62

Grafy

Graf č. 1 Inflace v letech 2000 - 2011 v %	35
Graf č. 2 Vývoj úrokových sazeb vyhlášené Českou národní bankou v letech 2008 - 2010.....	38
Graf č. 3 Vývoj zahraničního obchodu České republiky v letech 2000 - 2011	40
Graf č. 4 Vývoj směnného kurzu v letech 2006 - 2011	41
Graf č. 5 Vývoj nejvyšší sazby daně z příjmu fyzických osob v letech 1998 – 2012	42
Graf č. 6 Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob v letech 1998 - 2012	43
Graf č. 7 Výkony společnosti v letech 2006 – 2011	31
Graf č. 8 Kvóta vlastního kapitálu v letech 2007 – 2010	79
Graf č. 9 Doba splacení dluhu v letech 2007 – 2010.....	80
Graf č. 10 Rentabilita tržeb v letech 2007 – 2010	81
Graf č. 11 Rentabilita aktiv v letech 2007 – 2010	82

Tabulky

Tabulka č. 1 Kralickův test - stupnice hodnocení ukazatelů	20
Tabulka č. 12 Výsledky kliniky	30
Tabulka č. 2 Inflace v letech 2000 - 2011 v %	34
Tabulka č. 3 Hrubý domácí produkt v letech 2000 - 2011	36
Tabulka č. 4 Úrokové sazby vyhlášené Českou národní bankou	37
Tabulka č. 5 Bilance zahraničního obchodu v letech 2000 - 2011	39
Tabulka č. 6 Stav směnného kurzu v letech 2006 - 2011	41

Tabulka č. 7 Vývoj obyvatelstva	44
Tabulka č. 8 Vybrané demografické údaje v České republice v tis.....	45
Tabulka č. 9 Makroekonomické charakteristiky trhu práce	46
Tabulka č. 10 Indikátory životní úrovně.....	47
Tabulka č. 11 Vybrané věkové ukazatele	48
Tabulka č. 13 Struktura Aktiv v letech 2008 - 2010.....	63
Tabulka č. 14 Struktura Dlouhodobého majetku v letech 2008 – 2010	64
Tabulka č. 15 Struktura Oběžných aktiv v letech 2008 – 2010.....	67
Tabulka č. 16 Struktura Časového rozlišení v letech 2008 - 2010	69
Tabulka č. 17 Struktura Pasiv v letech 2008 - 2010	69
Tabulka č. 18 Struktura Vlastního kapitálu v letech 2008 - 2010	70
Tabulka č. 19 Struktura Cizích zdrojů v letech 2008 - 2010	72
Tabulka č. 20 Struktura Časového rozlišení v letech 2008 - 2010	73
Tabulka č. 21 Struktura tržeb a nákladů z Provozní činnosti v letech 2008 - 2010	74
Tabulka č. 22 Struktura tržeb a nákladů z Finanční činnosti a Výsledek hospodaření v letech 2008 - 2010.....	77
Tabulka č. 23 Bodové hodnocení	83
Tabulka č. 24 Struktura Pohledávek v letech 2009 a 2010.....	87

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 Rozvaha ke dni 31. prosince 2010.....	109
Příloha č. 2 Výkaz zisku a ztrát k 31. prosinci 2010	113
Příloha č. 3 Přehled o peněžních tocích k 31. prosinci 2010	115

PŘÍLOHY

Příloha č. 1 Rozvaha ke dni 31. prosince 2010

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů		ROZVAHA			Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky	
		(BILANCE)				
		ke dni 31. prosince 2010				
		(v celých tisících Kč)				
		IČ			Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky	
Označení a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)	001	72 618	-13 237	59381	37899
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	22 957	-13 237	9 720	7 294
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12)	004	568	-258	310	223
B. I. 1	Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0
3	Software	007	357	-258	99	223
4	Ocenitelná práva	008	0	0	0	0
5	Goodwill	009	0	0	0	0
6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0
7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	211	0	211	0
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)	013	22 119	-12 979	9 140	7 021
B. II. 1	Pozemky	014	0	0	0	0
2	Stavby	015	372	-67	305	329
3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	20 806	-12 912	7 894	6 684
4	Pěstitelské celky trvalých porostů	017	0	0	0	0
5	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018	0	0	0	0
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	0	0	0	0
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	941	0	941	8
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0	0	0	0
9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	0	0	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	270	0	270	50
B. III. 1	Podíly - ovládaná osoba	024	220	0	220	0
2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	50	0	50	50
3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0	0
4	Půjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	027	0	0	0	0
5	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0	0
6	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	0
7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0

Označení a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Minulé úč. období Netto 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	031	49 316	0	49 316	29 988
C. I.	Zásoby (ř.33 až 38)	032	5 427	0	5 427	5 183
C. I. 1	Materiál	033	5 427	0	5 427	5 183
2	Nedokončená výroba a polotovary	034	0	0	0	0
3	Výrobky	035	0	0	0	0
4	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036	0	0	0	0
5	Zboží	037	0	0	0	0
6	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0	0
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039	0	0	0	0
C. II. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0	0
2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	041	0	0	0	0
3	Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043	0	0	0	0
5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0	0
6	Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0
7	Jiné pohledávky	046	0	0	0	0
8	Odložená daňová pohledávka	047	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	17 578	0	17 578	4 177
C. III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	049	3 238	0	3 238	2 656
2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	050	0	0	0	0
3	Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	0
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052	12 000	0	12 000	0
5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0
6	Stát - daňové pohledávky	054	0	0	0	0
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	82	0	82	0
8	Dohadné účty aktivní	056	172	0	172	34
9	Jiné pohledávky	057	2 086	0	2 086	1 487
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	26 311	0	26 311	20 628
C. IV. 1	Peníze	059	1 151	0	1 151	619
2	Účty v bankách	060	25 160	0	25 160	20 009
3	Krátkodobý cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0
4	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0
D. I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	345	0	345	617
D. I. 1	Náklady příštích období	064	320	0	320	308
2	Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0	0
3	Příjmy příštích období	066	25	0	25	309

Označení a	PASIVA b	řád c	Běžné účetní období 5	Minulé účetní období 6
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 86 + 119)	067	59 381	37 899
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 79 + 82 + 85)	068	36 304	23 754
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	069	200	200
1	Základní kapitál	070	200	200
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0	0
3	Změny základního kapitálu	072	0	0
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 77)	073	0	0
A. II. 1	Emisní ážio	074	0	0
2	Ostatní kapitálové fondy	075	0	0
3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	0	0
4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077	0	0
5	Rozdíly z přeměn společností	078	0	0
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 80 + 81)	079	20	20
A. III. 1	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	080	20	20
2	Statutární a ostatní fondy	081	0	0
A. IV.	Výsledek hospodářství minulých let (ř. 83 + 84)	082	23 534	23 534
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	083	23 534	23 534
2	Neuhrazená ztráta minulých let	084	0	0
A. V.	Výsledek hospodářství běžného účetního období (+/-) /ř.01 - (+ 69 + 73 + 79 + 82 + 86 + 119)/	085	12 550	14 773
B.	Cizí zdroje (ř. 87 + 92 + 103 + 115)	086	22 767	14 096
B. I.	Rezervy (ř. 88 až 91)	087	0	0
B. I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	088	0	0
2	Rezerva na důchody a podobné závazky	089	0	0
3	Rezerva na daň z příjmů	090	0	0
4	Ostatní rezervy	091	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 93 až 102)	092	0	0
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů	093	0	0
2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	094	0	0
3	Závazky - podstatný vliv	095	0	0
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	096	0	0
5	Dlouhodobé přijaté zálohy	097	0	0
6	Vydané dluhopisy	098	0	0
7	Dlouhodobé směnky k úhradě	099	0	0
8	Dohadné účty pasívní	100	0	0
9	Jiné závazky	101	0	0
10	Odložený daňový závazek	102	0	0

označ a	PASIVA b	řád c	Běžné účetní období 5	Minulé účetní období 6
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 104 až 114)	103	22 767	14 096
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	104	1 832	372
2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	105	0	0
3	Závazky - podstatný vliv	106	0	0
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	107	12	12
5	Závazky k zaměstnancům	108	12 008	7 468
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	109	1 847	666
7	Stát - daňové závazky a dotace	110	2 551	2 959
8	Krátkodobé přijaté zálohy	111	4 430	2 581
9	Vydané dluhopisy	112	0	0
10	Dohadné účty pasivní	113	78	36
11	Jiné závazky	114	9	2
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 116 až 118)	115	0	0
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	116	0	0
2	Krátkodobé bankovní úvěry	117	0	0
3	Krátkodobé finanční výpomoci	118	0	0
C. I.	Časové rozlišení (ř. 120 + 121)	119	310	49
C. I. 1	Výdaje příštích období	120	310	49
2	Výnosy příštích období	121	0	0

Příloha č. 2 Výkaz zisku a ztrát k 31. prosinci 2010

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů		VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT ke dni 31. prosince 2010 (v celých tisících Kč) IČ		Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky	
Označení	TEXT	Číslo	Skutečnost v účetním období		
a	b	řádku c	běžném 1	minulém 2	
I.	Tržby za prodej zboží	01	0	0	
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	0	0	
+	Obchodní marže (ř. 01-02)	03	0	0	
II.	Výkony (ř. 05+06+07)	04	105 187	79 823	
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	105 187	79 823	
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	0	0	
3	Aktivace	07	0	0	
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09+10)	08	40 869	33 096	
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	09	23 318	20 671	
B. 2	Služby	10	17 551	12 425	
+	Přidaná hodnota (ř. 03+04-08)	11	64 318	46 727	
C.	Osobní náklady	12	41 683	22 764	
C. 1	Mzdové náklady	13	33 346	19 020	
C. 2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	0	0	
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	7 641	3 406	
C. 4	Sociální náklady	16	696	338	
D.	Daně a poplatky	17	43	27	
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	5 643	4 188	
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20+21)	19	37	0	
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	37	0	
2	Tržby z prodeje materiálu	21	0	0	
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23+24)	22	5	0	
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	5	0	
F. 2	Prodaný materiál	24	0	0	
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	59	0	
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	715	40	
H.	Ostatní provozní náklady	27	1 381	536	
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0	
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0	
*	Provozní výsledek hospodaření /(ř.11-12-17-18+19-22-25+26-27+(-28)-(-29)/	30	16 256	19 252	

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
VI	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 + 35 + 36)	33	0	0
VII. 1	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
VII. 2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
VII. 3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	161	107
N.	Nákladové úroky	43	0	0
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	132	133
O.	Ostatní finanční náklady	45	983	1 194
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření /(ř.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45-(-46)+(-47))/	48	-690	-954
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	3 016	3 525
Q. 1	-splatná	50	0	0
Q. 2	-odložená	51	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	12 550	14 773
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55	0	0
S. 1	-splatná	56	0	0
S. 2	-odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	12 550	14 773
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	15 566	18 298

Příloha č. 3 Přehled o peněžních tocích k 31. prosinci 2010

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb.		PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH (výkaz cash-flow) ke dni 31. prosince 2010 (v celých tisících Kč)		Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
				Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky
P. Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období				20 628
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)				
Z.		Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním		15 566
A.	1	Úpravy o nepeněžní operace		5 509
A.	1 1	Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku		5 643
A.	1 2	Změna stavu opravných položek, rezerv		59
A.	1 3	Zisk z prodeje stálých aktiv		-32
A.	1 4	Výnosy z dividend a podílů na zisku		0
A.	1 5	Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou kapitalizovaných a vyúčtované výnosové úroky		-161
A.	1 6	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace		0
A.	*	Čistý peněžní tok z prov.činnosti před zdaněním, změnami prac. kapitálu a mim.položkami		21 075
A.	2	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu		8 946
A.	2 1	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv		-1 129
A.	2 2	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv		10 319
A.	2 3	Změna stavu zásob		-244
A.	2 4	Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího do peněžních prostř. a ekvivalentů		0
A.	**	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami		30 021
A.	3	Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných		0
A.	4	Přijaté úroky		161
A.	5	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období		-4 403
A.	6	Příjmy a výdaje spojené s mimořádným hospodářským výsledkem včetně daně z příjmů		0
A.	***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti		25 779
Peněžní toky z investiční činnosti				
B.	1	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv		-8 133
B.	2	Příjmy z prodeje stálých aktiv		37
B.	3	Půjčky a úvěry spřízněným osobám		-12 000
B.	***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti		-20 096
Peněžní toky z finančních činností				
C.	1	Dopady změn dlouhodobých,resp. krátkodobých závazků		0
C.	2	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty		0
C.	2 1	Zvýšení peněžních prostředků z důvodů zvýšení základního kapitálu, emisního ážia atd.		0
C.	2 2	Vyplacení podílů na vlastním jmění společníkům		0
C.	2 3	Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů		0
C.	2 4	Úhrada ztráty společníky		0
C.	2 5	Přímé platby na vrub fondů		0
C.	2 6	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené daně		0
C.	***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti		0
F.		Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků		5 683
R.		Stav peněžních prostředků a pen. ekvivalentů na konci účetního období		26 311