



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUT OF MANAGEMENT

# HODONCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

PERFORMANCE MANAGEMENT OF THE COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE  
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

Bc. JANA HALASOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE  
SUPERVISOR

prof. Ing. MÁRIA REŽŇÁKOVÁ, CSc.

BRNO 2016

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Halasová Jana, Bc.**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem c.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:

**Hodnocení výkonnosti podniku**

v anglickém jazyce:

**Performance Management of the Company**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému, definice cíle a metod práce

Teoretické východiska práce

Charakteristika podniku a oboru podnikání

Analýza výkonnosti společnosti a komparace s konkurencí

Doporučení a návrhy k udržení výkonnosti podniku

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

KISLINGEROVÁ, E. a kol. Manažerské finance. 3. vydání. Praha: C. H. Beck. 2010. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.

KISLINGEROVÁ, E. a J. HNILICA. Finanční analýza: krok za krokem. 2. vydání. Praha: C.H.Beck, 2008. 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.

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

SYNEK, M. a H. KOPKÁNE a M. KUBÁLKOVÁ. Manažerské výpočty a ekonomická analýza. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 2009. 301 s. ISBN 978-80-7400-154-3.

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/2016.

L.S.

---

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA  
Ředitel ústavu

---

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

V Brně, dne 30.11.2015

## **Abstrakt**

Diplomová práce je zaměřena na zhodnocení ekonomické výkonnosti společnosti MSO Trade a.s. během let 2010 – 2014. Na základě provedené finanční a strategické analýzy jsou z porovnaných výsledků se dvěma konkurenty a oborovými průměry navrženy opatření ke zlepšení výkonnosti společnosti.

## **Abstract**

The master's thesis is focused on financial analysis and assess performance of the company MSO Trade a.s. from 2010 to 2014. Measures were designed to increase the performance of the company on the basis of the financial and strategic analysis including comparison with the two competitors and industry averages.

## **Klíčová slova**

Výkonnost podniku, strategická analýza, finanční analýza, analýza konkurence, účetní výkazy.

## **Key words**

Company performance, strategic analysis, financial analysis, competition, financial statements.

## **Bibliografická citace**

HALASOVÁ, J. *Hodnocení výkonnosti podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 109 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů neúplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/200 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 20. ledna 2016

.....

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucí diplomové práce prof. Ing. Márii Režňákové, CSc. za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi velmi pomohly při zpracování této práce.

Mé poděkování patří i společnosti MSO Trade a.s. za poskytnutí materiálů a informací k vypracování diplomové práce.

# Obsah

ÚVOD .....	11
1. Cíl a metody zpracování práce.....	12
2. Výkonnost podniku.....	13
3. Přístupy k řízení výkonnosti podniku .....	15
3.1 Analýza vnějšího prostředí.....	15
3.2 Analýza vnitřního prostředí.....	17
3.3 Tradiční metody .....	18
3.4 Moderní metody .....	19
3.4.1 Model EFQM.....	19
3.4.2 BALANCED SCORECARD.....	23
3.4.3 BENCHMARKING.....	26
4. Charakteristika podnikatelského subjektu .....	28
5. Analýza vnějšího prostředí .....	33
5.1 Porterův model konkurenčního prostředí.....	33
5.2 SLEPT analýza.....	38
6. Analýza vnitřního prostředí .....	41
6.1 Analýza „7S“ .....	41
6.2 Řízení vztahů se zákazníky .....	43
7. Analýza výkonnosti podniku .....	45
7.1 Analýza – struktura aktiv .....	45
7.2 Analýza rozvahy – struktura pasiv .....	48
7.3 Analýza výnosů a nákladů (výkaz zisku a ztráty).....	50
7.4 Analýza vývoje toků peněžní hotovosti .....	56
7.5 Rozdílové ukazatele finanční analýzy.....	56
7.6 Analýza poměrových ukazatelů .....	59



7.6.1	Ukazatele likvidity .....	59
7.6.2	Ukazatele řízení aktivity .....	61
7.6.3	Ukazatele zadluženosti .....	66
7.6.4	Ukazatel rentability .....	67
7.6.5	Spider analýza .....	70
7.6.6	Bankrotní model – Index IN05 .....	72
7.7	Další ukazatele .....	73
7.8	SWOT analýza .....	74
7.9	Zhodnocení finanční situace podniku .....	78
8.	Návrhová část .....	81
8.1	Podpora velkoobchodu .....	81
8.1.1	Podpora prodeje .....	81
8.1.2	Inovace e-shopu společnosti .....	83
8.1.3	Rychlá doprava zboží .....	84
8.1.4	Logistický informační systém .....	86
8.1.5	Řízení pohledávek a závazků .....	87
8.2	Minimalizace rizika v zahraničním obchodě .....	88
8.2.1	Poskytnuté zálohy na zásoby .....	88
8.2.2	Řízení kurzových rizik .....	89
8.2.3	Nové trhy .....	91
8.3	Zhodnocení navrhovaných změn .....	93
	ZÁVĚR .....	97
	POUŽITÁ LITERATURA .....	99
	SEZNAM TABULEK .....	101
	SEZNAM GRAFŮ .....	103
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	104

SEZNAM ZKRATEK .....	104
SEZNAM PŘÍLOH.....	105

# ÚVOD

V dnešním vysoce konkurenčním prostředí jsou na podniky kladeny čím dál větší nároky a tlak, které ovlivňuje spousta činitelů. Nelze proto na výkonnost podniku pohlížet jen jako na finanční ukazatele, ale je potřeba zohlednit i ukazatele mimo podnik, které na něho působí. Většina podniků, které působí na současných trzích, se vyznačují silnou konkurencí a zákazník má tak volbu, jakým produktem nebo službou uspokojí své potřeby. Pro určitá rozhodnutí je tak důležité znát povahu konkurence na trhu a faktory, které mají vliv na podnikovou výkonnost. Podnik by měl věnovat úsilí k tomu, aby veškeré podnikové činnosti vedly k prosperitě a finanční stabilitě. Finanční teorie poslední doby je postavena na teorii řízení hodnoty. Aby podnik dlouhodobě dosahoval vysoké úrovně provozní a ekonomické, je nutné výkonnost řídit a srovnávat.

Volba vhodných ukazatelů pro měření výkonnosti podniku není jednoduchá a nabízí se celá řada metod, proto je tato diplomová práce zaměřena na hodnocení výkonnosti vybraného podniku MSO Trade a.s. pomocí tradiční metody využitím všech dostupných klíčových ukazatelů.

V teoretické části bude seznámení se základními pojmy výkonnosti podniku, jeho konkrétních možnostech zhodnocení a srovnání.

Analytická část diplomové práce představuje analyzovanou společnost a vybrané konkurenční společnosti, se kterými je podnik porovnáván. Poté je provedena analýza výkonnosti vybraného podniku a konkurenčních společností za pomoci finančních a nefinančních ukazatelů a jejich zhodnocení.

Návrhová část práce je rozdělena na dvě části, v nichž jsou doporučeny jednotlivé možnosti udržení a zlepšení nejen výkonnosti podniku, ale i návrhy na opatření při případných změnách situace trhu, které by měly pro podnik významný vliv.

## **1. Cíl a metody zpracování práce**

Hlavním cílem práce je zhodnotit výkonnost podniku MSO Trade a.s.. Toho bude dosaženo pomocí níže uvedených metod zpracování práce. Ze zjištěných výsledků budou navrženy opatření, které by měly vést k udržení a zlepšení výkonnosti podniku a navržení jednotlivých opatření k zjištěným finančním i nefinančním nedostatkům ve společnosti.

Metody využití k zpracování práce:

- Metoda finanční analýzy,
- Metoda strategické analýzy – Porterova analýza konkurenčního prostředí, analýza „7S“, SWOT analýza,
- Metoda komparace – mezipodnikové srovnání,
- Logické metody – analýza, syntéza, indukce.

## 2. Výkonnost podniku

Výkonnost podniku lze sledovat a měřit rozličnými metodami, z nichž některé jsou poměrně velmi jednoduché, jiné naopak neobyčejně sofistikované a složité jak teoreticky, tak i matematicky. Podniky se v dnešní době nacházejí ve vysoce konkurenčním prostředí, jsou vystaveny tlakům na neustálé zvyšování své výkonnosti, která je spojena s dosahováním požadovaných finančních a obchodních výsledků. Nezbytnou součástí firemního managementu se tak stal proces neustálého zlepšování. Aby byl tento proces aplikován v co nejširší možné bázi s cílem udržet a zvýšit konkurenceschopnost podniku, je nezbytné k tomuto procesu přistupovat systematicky a systémově.[3]

### Měření výkonnosti

Výkonnost jako technický či netechnický proces, který by měl být měřitelný. V širším pojetí procesu měření výkonnosti můžeme do základních fází zahrnout:

- vytvoření modelu, který bude základem pro uskutečnění měření,
- volba metod a nástrojů, které budou použity pro měření,
- získání požadovaných údajů,
- třídění a interpretace hodnot,
- ověření informací. [2]

### Uživatelé finanční analýzy

Informace, které se týkají finanční situace podniku, jsou předmětem zájmu řady subjektů, které přicházejí do kontaktu s daným podnikem. [6]

Management podniku – Manažeři potřebují finanční analýzu pro krátkodobé a zejména dlouhodobé finanční řízení podniku, k rozhodování o investičních záměrech, financování majetkové struktury, při alokaci volných peněžních prostředků atd. Manažeři mají přístup k finančním informacím nezávisle na účetní závěrce, aby mohli operativně řešit finanční situaci.

Vlastníci podniku – Vlastníky podniku zajímá především návratnost jejich prostředků.[1]

Banky – Banky posuzují bonitu dlužníka před poskytnutím úvěru. Jednotlivé úvěry vyžadují jiné finanční rozborů. Hlavními kritérii pro poskytnutí úvěru jsou ukazatel zadluženosti a rentability. Při poskytování úvěru na investici se hodnotí zvláště i investiční projekt, o kolik zvýší efektivnost hospodaření podniku.

Obchodní věřitelé – Informace z finanční analýzy využívají pro výběr obchodních partnerů, kteří budou schopni platit své závazky. [9. 10]

Odběratelé (zákazníci) – Mají zájem na finanční situaci dodavatele z pohledu stálého zákazníka při dlouhodobém odběru, aby nebyl narušen dodávkový cyklus. [10]

Investoři – Investoři využívají finanční informace o podniku z hlediska investičního a kontrolního. Informace mohou značně ovlivnit jejich budoucí investiční záměry.

Zaměstnanci – Zaměstnanci zejména zajímá likvidita či ziskovost, které zabezpečují dlouhodobé fungování podniku, neboť mají zájem na uchování pracovních míst a mzdových podmínek. [1]

Veřejnost – Veřejnost se zajímá o stabilitu firmy z hlediska pracovních míst, regionálního rozvoje, životní prostředí apod. [9]

Státní instituce – Státní instituce zajímá ziskovost podniku z pohledu platby daní. [9]

Konkurence – Konkurence se snaží získat informace o úspěšnosti podniku, aby se mohli inspirovat. [1]

### **Zdroje dat pro finanční analýzu**

Informace z účetnictví slouží pro řídicí, daňové, statistické aj. účely. Proto je účetnictví poměrně přísně regulovanou soustavou. K provedení kvalitní analýzy je třeba velké množství informací. Pro provedení externí analýzy jsou nejdůležitější účetní zdroje: [9]

- Rozvaha,
- Výkaz zisku a ztráty,
- Příloha k účetní závěrce,
- Výroční zpráva,
- Zpráva auditora.

Jednotlivé finanční výkazy zobrazují proces fungování podniku z různých pohledů a navazují na sebe. Při sestavování a předkládání účetních výkazů musí účetní jednotka dodržovat určité zásady a požadavky (obsah, struktura, postupy účtování, zásady oceňování atd.). [1]

### **3. Přístupy k řízení výkonnosti podniku**

Finanční výkonnost a finanční zdraví podniku jsou nezbytné předpoklady finanční kondice podniku a jsou dány schopností tvořit přidanou hodnotu (zisk), tedy ziskovostí celkové podnikové činnosti, výnosností vloženého kapitálu a rentabilitou vložených vstupů. Z hlediska výsledného efektu (tvorby hodnoty) je nezbytná maximální aktivita, jako klíčový předpoklad efektivního zhodnocení základních faktorů.[7]

Zhodnocení celkové finanční výkonnosti podniku předpokládá fundamentální (kvalitativní) ekonomickou analýzu, která se soustřeďuje na hodnocení vnitřního a vnějšího ekonomického prostředí podniku v současné fázi životního cyklu podniku s ohledem na základní cíl podniku. Základním úkolem fundamentální analýzy je identifikace tržní pozice a tržního potenciálu podniku v rámci hospodářské soutěže v konkrétním prostředí, makro a mikroekonomické. [1]

#### **3.1 Analýza vnějšího prostředí**

Vnější prostředí jsou síly a situace vně organizace, které mohou potencionálně ovlivňovat její výkonnost. Vnější prostředí můžeme rozdělit na prostředí specifické (zákazníci, dodavatelé, konkurenti) a všeobecné (ekonomické podmínky, demografické, politické, společensko-kulturní podmínky).[4]

##### **SLEPT analýza**

Analýza SLEPT / PEST je metoda, která slouží jako prostředek pro analýzu změn okolí. Představuje tak komplexní pohled na prostředí vybraného území subjektu (státu, regionu, kraje či obce), které není stabilní a mění se. Vnější prostředí každého subjektu je přitom stejně jako vnitřní prostředí jedinečné. Analýza tedy nemapuje pouze současnou situaci, ale věnuje se zároveň i otázkám, jak se prostředí může do budoucna

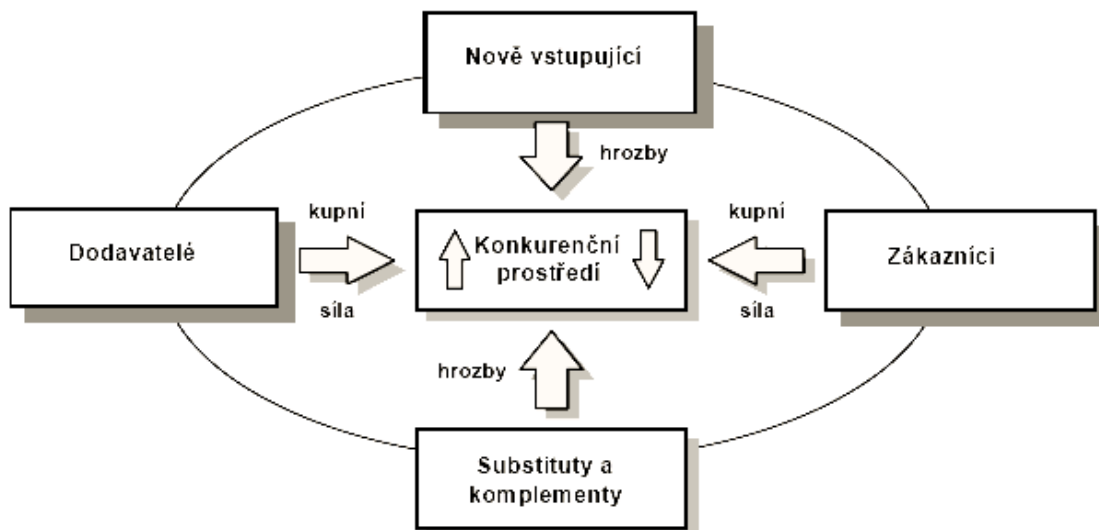
vyvíjet, jaké změny v okolí lze předpokládat. Umožňuje tak vyhodnotit případné dopady změn na projekt podle vybraných **faktorů**: [8]

- **social (S)**: sociální faktory,
- **legal (L)**: právní a legislativní faktory,
- **economic (E)**: ekonomické faktory,
- **policy (P)**: politické faktory a
- **technology (T)**: technologické faktory.[8]

### Porterův model konkurenčního prostředí

Tato metoda patří k základním a zároveň nejvýznamnějším nástrojům pro analýzu konkurenčního prostředí firmy a jejího strategického řízení. Jejím tvůrcem je profesor Michael Eugene Porter z Harvard Business School, Institute for Strategy and Competitiveness.[7, 4]

Model se snaží odvodit sílu konkurence v analyzovaném odvětví a tím pádem také ziskovost daného sektoru trhu. K dosažení tohoto cíle rozebírá pět klíčových vlivů, které konkurenceschopnost firmy přímo či nepřímo ovlivňují.[8]



Obrázek 1 - Porterova analýza[Zdroj: <http://www.jakasi.cz/co-je-porteruv-model-peti-sil/> ]

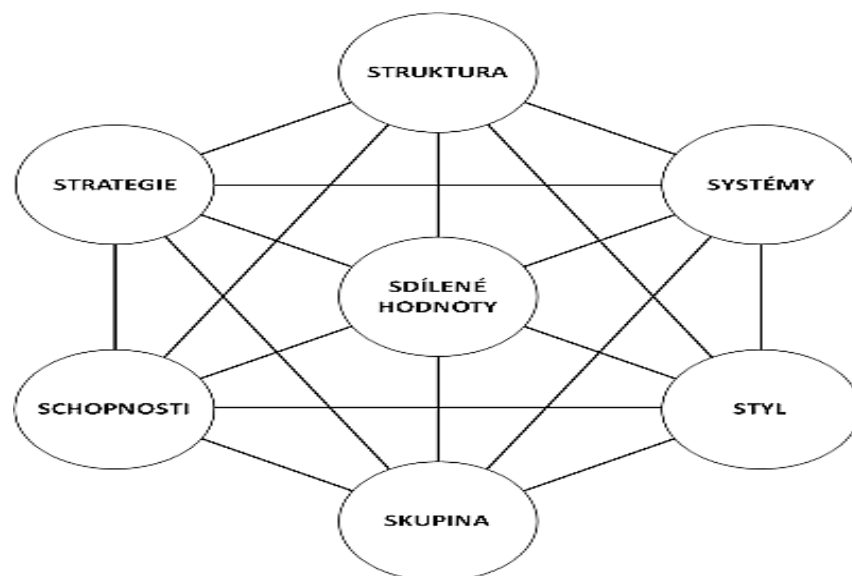


## 3.2 Analýza vnitřního prostředí

### Analýza „7S“

McKinsey 7S je analytická technika používaná pro hodnocení kritických faktorů libovolné organizace. Patří mezi modely kritických faktorů úspěchu. Američtí konzultanti Anthony Athos, Richard Pascale, Tom Peters a Robert H. Waterman, Jr. ze společnosti McKinsey&Company navrhli koncem 70. let sedmiprvkový způsob dekompozice organizace na tyto komponenty:[8]

- **skupina** – cíleně orientované společenství lidí,
- **strategie** – definice cílů skupiny a způsobu jejich dosažení,
- **sdílené hodnoty** – vize, poslání, firemní kultura,
- **schopnosti** – dovednosti, znalosti, zkušenosti,
- **styl** – charakteristický způsob konání, jednání, chování,
- **struktura** – organizační uspořádání skupiny, mechanismus řízení,
- **systemy** – metody, postupy, procesy, včetně technických systémů, informačních systémů a technologií. Rámec **McKinsey 7S** patří mezi modely kritických faktorů úspěchu.[8,9]



Obrázek 2 - Model analýzy 7"S"[Zdroj: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s/>]

Tento model lze úspěšně využít při plánování rozvoje vlastní společnosti, ale také při zpracování procesní analýzy. [9]

### **SWOT analýza**

SWOT analýza je metoda, jejíž pomocí je možno identifikovat silné (ang: Strengths) a slabé (ang: Weaknesses) stránky, příležitosti (ang: Opportunities) a hrozby (ang: Threats), spojené s daným projektem. Tato metoda se využívá zejména v marketingu, ale také např. při analýze a tvorbě politik. Díky ní je možné komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. Je součástí strategického (dlouhodobého) plánování společnosti.[10]

Tato analýza byla vyvinuta Albertem Humphreym, který vedl v 60. a 70. letech 20. století výzkumný projekt na Stanfordově univerzitě, při němž byla využita data od 500 nejvýznamnějších amerických společností.[12]

Základ metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do 4 výše uvedených základních skupin. Vzájemnou interakcí faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu. [12]

### **3.3 Tradiční metody**

Tradiční přístupy jsou orientovány převážně do minulosti (maximálně současnosti), základ hodnocení je spatřován hlavně ve finančních kritériích, cílem bývá určení výkonnostních indikátorů, které mají umožnit srovnání, poznání trendů, nebo odhalení rezerv. Do této kategorie lze zařadit hodnocení výkonnosti na základě finančních ukazatelů, které mají výbornou vypovídací schopnost díky zachycení v peněžních jednotkách. V neposlední řadě sem patří také finanční řízení, které slouží k určení budoucích záměrů vývoje podniku a k jejich specifikaci a hodnocení bonity, tj. posuzování finanční situace podniku.[11,8]

### **Funkce finančních ukazatelů v systému měření výkonnosti podniku:**

- definují finanční výkon, který je od realizace strategie očekáván,
- slouží jako konečné cíle pro cíle a ukazatele všech ostatních strategií,
- slouží k měření plnění prioritního cíle, kterým je zvyšování výnosnosti vloženého kapitálu vlastníků. [3]

Úkolem finanční analýzy jako integrální součásti finančního řízení je pomocí jí vlastních nástrojů diagnostikovat finanční kondici (poměry) podniku, identifikovat odchylky od požadovaných parametrů, analyzovat příčiny jejich vzniku a definovat konkrétní opatření, jejichž splnění je předpokladem dosažení strategických cílů podniku. [1]

## **3.4 Moderní metody**

Moderní přístupy k hodnocení výkonnosti podniku se snaží eliminovat nedostatky klasických metod hodnocení výkonnosti (nezohlednění rizika, vlivu inflace, časové hodnoty peněz, neporovnání výsledku hospodaření s náklady obětované příležitosti aj.). Moderní metody se zaměřují na hodnotu vložených prostředků vlastníky do podniku a na její zvýšení.[12]

### **3.4.1 Model EFQM**

European Foundation for Quality Management (EFQM) je neziskovou organizací, kterou založili vrcholoví manažeři předních evropských společností v roce 1988 s cílem prosazovat do každodenní praxe principy Total Quality Management. Model EFQM je vyvinutý nadací jako rámec pro uplatňování metod řízení jakosti v organizaci. Konkrétně se jedná o formu praktického nástroje pro sebehodnocení, návod ke zlepšování, rámec pro manažerský systém a způsob sjednocení terminologie.[23]

EFQM je praktický model, který umožňuje organizacím hodnotit, kde se nacházejí v návaznosti na stanovené vize, sjednotit slovník a způsob uvažování o organizaci. Můžeme ji přirovnat k analýze 7“S“. Model poskytuje rámec, jenž podporuje spolupráci, inovaci a snahu dosáhnout stanoveného cíle.[16]

## **Model EXCELENT**

Základem programu EFQM je model excelent. Excelent je neustálé ověřování kvality a efektivnosti činností organizace, zvláště ve vztahu k zákazníkům a z pohledu dlouhodobé ekonomické úspěšnosti. Vychází z Modelu excelence EFQM. Zaměřuje se na výsledky předpokladů vedení společnost. [23]

Uchazečem je organizace, která se přihlásila do některého z programů Národní ceny kvality ČR. Program je roční. Uchazeči, kteří dosáhli ocenění 1. a 2. stupně se mohou do programu hlásit každoročně, držitelé 3. Stupně ocenění se mohou přihlásit po uplynutí dvou let od získání ocenění.[23]

Zavedením modelu EFQM Excellence můžeme posuzovat firmu komplexně včetně jejího výkonu. Model byl vytvořen Evropskou nadací jakosti řízení v roce 1988. Ve snaze posílit a obnovit konkurenční schopnost evropských podniků vůči japonským a americkým vyvinula Evropská komise s nejsilnějšími firmami Evropy model EFQM. Stěžejním pilířem je devět kritérií, jímž byly následně přiřazeny váhové koeficienty, které vycházely z průzkumu až 600 evropských firem. Protože tento model vychází z praktických zkušeností manažerů. [16]

Model je velmi oblíbený pro svou univerzálnost, lze aplikovat v různých oborech průmyslu, službách, neziskovém sektoru. Přesto je velmi důležité vybrat nástroj, kterým se bude podnik sebehodnotit. To lze od jednoduchých dotazníků, přes aplikace v Excelu až po modely START či START PLUS, které jsou volně k dispozici na stránkách Národní politiky kvality.[23]

Základem modelu je snaha o trvalé zlepšování. Stanovení silných stránek organizace a vyhledání potenciálních oblastí pro zlepšení, jsou prvním krokem v procesu. Následující částí je výběr priorit zlepšení, jejich naplánování, realizace a vyhodnocení. Jedná se o dobrovolný nástroj hodnocení organizace pomocí devíti kritérií (vedení, strategie, pracovníci, partnerství a zdroje, procesy, zákazníci, společnost ekonomické výsledky), z nichž je pět zaměřeno na „Předpoklady“ a čtyři na „Výsledky“.[23]

Jednotlivá kritéria uvedeného modelu jsou rozdělena na subkritéria. Subkritéria obsahují řadu otázek, na která by v průběhu hodnocení měla být vzata zřetel. Jednotlivá

subkritéria mohou být dále rozdělena na pomocné body, jejichž výčet pomáhá objasnit význam subkritéria, a jsou úzce spojena se základními koncepcemi excelence.

Předpoklady jsou obsaženy v kritériích 1 – 5, vyjadřují, jak uchazeč dosahuje svých výsledků:[24,25]

- možné přístupy organizace ve vztahu k jednotlivým kritériím,
- rozsah zavedení daného přístupu ve všech úrovních organizace,
- způsob hodnocení přijatých přístupů.

Výsledky týkající se kritérií 6 až 9, tj čeho organizace dosáhla, případně dosahuje:

- přesné a spolehlivé výsledky výkonnosti organizace,
- vývoj výsledků jejich srovnání s cíli organizace.

### Kritérium 1. Vedení

Zabývá se chováním a aktivitami vrcholového vedení a všech ostatních vedoucích pracovníků zejména tím, jak vůdčí osobnosti rozvíjejí poslání, vizi a hodnoty organizace, jak se osobně angažují při vytváření podmínek pro dosažení trvalé úspěšnosti organizace a jak neustálým rozvojem systém managementu organizace zajišťují flexibilitu a konkurenceschopnost v prostředí změn.[24,25]

### Kritérium 2: Strategie

Strategie organizace uskutečňuje své poslání a vizi prostřednictvím jasné strategie zaměřené na zainteresované strany, která je podporována podporovaná odpovídající politikou, plány, úkoly, procesy.[24,25]

### Kritérium 3: Pracovníci

Zaměření organizace na využívání a rozvíjení potenciálu svých pracovníků pro vzájemně výhodné dosahování cílů organizace a cílů osobních a jak organizace pracovníků projevuje uznání za dosažené úspěchy.[24,25]

#### Kritérium 4: Partnerství a zdroje

Zabývá se plánováním a řízením spolupráce s externími partnery, řízením vnitřních zdrojů pro podporu vlastní politiky a strategie a efektivní fungování procesů.[24,25]

#### Kritérium 5: Procesy, výrobky, služby

Vývoj, řízení a zlepšování procesů, výrobků a služeb pro uspokojení potřeb zákazníků a dalších zainteresovaných stran v souladu se stanovenou strategií.[24,25]

#### Kritérium 6: Zákazníci

Jedná se o výsledky, kterých organizace dosahuje vzhledem ke vztahu spokojenosti externích zákazníků.[24,25]

#### Kritérium 7: Pracovníci

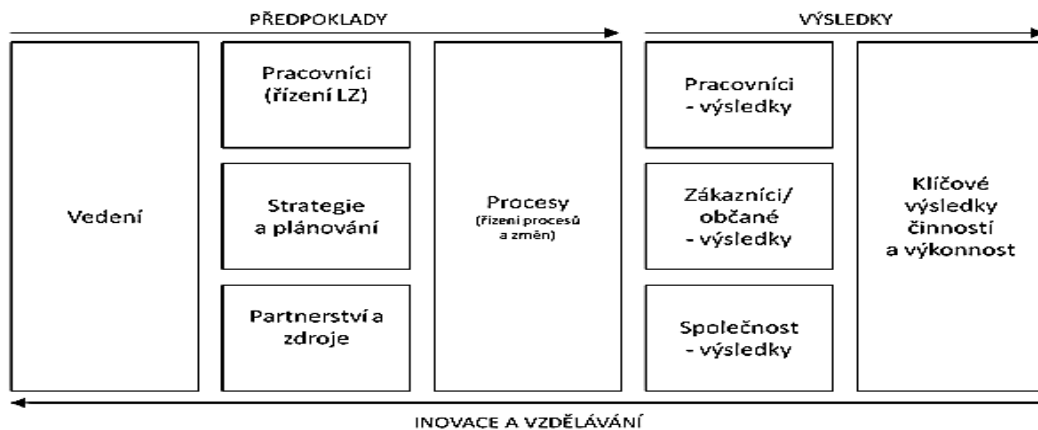
Výsledky, kterých organizace dosahuje ve vztahu ke spokojenosti vlastních zaměstnanců.[24,25]

#### Kritérium 8: Společnost

Výsledky, kterých organizace dosahuje v uspokojování potřeb a očekávání svého okolí na místní, státní a mezinárodní úrovni.[24,25]

#### Kritérium 9: Ekonomické výsledky

Dosahování plánovaných cílů ke klíčovým prvkům své strategie, tak jako je tomu u analýzy „7S“.[24,25]

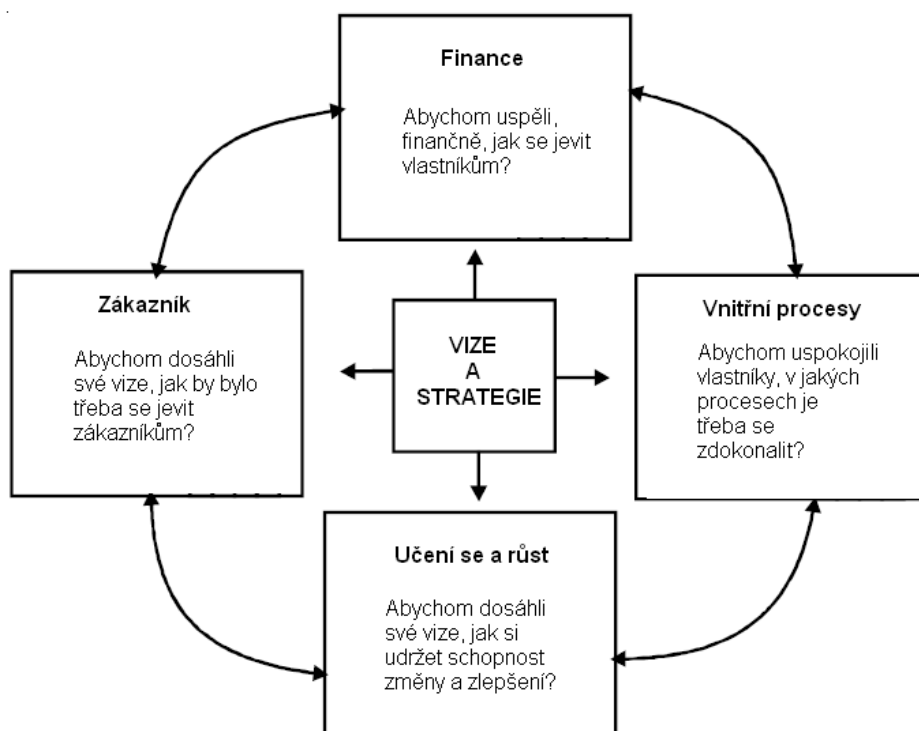


Obrázek 3 - EFQM model Excellence [vlastní zpracování]

### 3.4.2 BALANCED SCORECARD

Balanced Scorecard (BSC) je model, který byl zmíněna na Harvard Business School na počátku 90.let. Tato koncepce byla založena Dr. Robertem Kaplanem a Davidem Nortonelem jako rámec měření výkonnosti, který přidává strategické nefinanční ukazatele výkonnosti k tradičním ukazatelům a poskytuje tak manažerům a vedoucím pracovníkům vyváženější pohled na výkonnost organizace Model BSC zahrnuje odhalení současných i budoucích potřeb zákazníků a výzkum a vývoj nových způsobů jejich uspokojování. Čerpá z finančních i nefinančních ukazatelů.[5,3]

Cíle a měřítka programu vychází z vize a strategie podniku sledující jeho výkonnost ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interní procesy, učení se a růstu. Rozšířením finančních měřítek tak může podnik sledovat výkon podnikatelských jednotek pro současné i budoucí zákazníky. BSC zachycuje krátkodobou výkonnost pomocí finanční perspektivy, ale současně odhaluje hodnoty, které vedou k vyšší finanční výkonnosti a konkurenceschopnosti.[5,3]



Obrázek 4 – Základní schéma BSC [Zdroj: [www.analyzujaproved.cz](http://www.analyzujaproved.cz)]

S pomocí BSC může management měřit jak jeho podnikatelské jednotky vytvářející hodnotu pro současné a budoucí zákazníky, které musí zlepšit kvalitu lidských zdrojů, tak systémů a způsobů práce, které jsou nezbytné pro zvyšování budoucí výkonnosti. Odhaluje tak hodnototvorné hybné síly vedoucí k vyšší dlouhodobé výkonnosti a konkurenceschopnosti.<sup>1</sup>

Ukazatele modelu BSC vychází ze strategických cílů, měří menší počet klíčových veličin, protože vychází z toho, že méně je v určitých případech více. Ukazatelové systémy jsou vyvážené a musí být vytvořeny pro všechny organizační úrovně ve vzájemné návaznosti. Dále musí být ukazatelový systém měněn v návaznosti na změny vnějších podmínek a strategií.[16]

### **Bariéry použití [9,3]**

- v podnicích není soustavně prováděn benchmarking a chybí hlubší znalost konkurence a trhu. Nejsou soustavně vytvářeny a naplňovány marketingové informační systémy,

<sup>1</sup> Kaplan a Norton str. 19

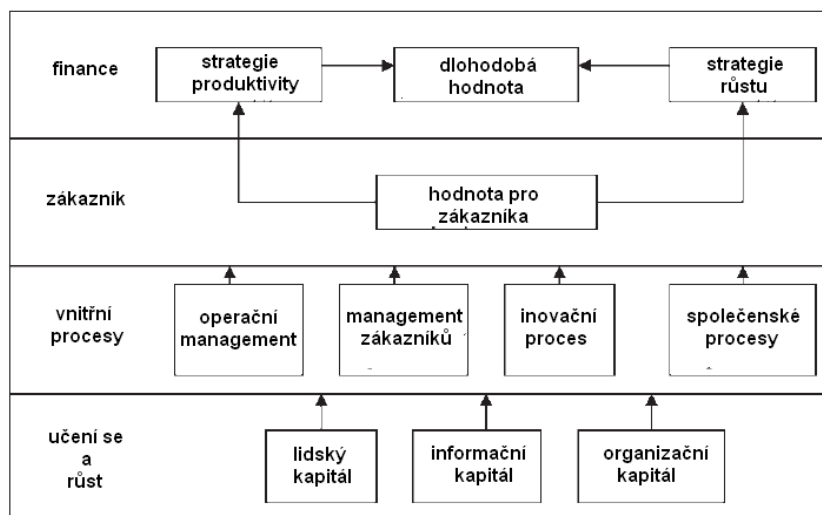


- strategické řízení podniku má formální a kampaňovitý charakter (vize jsou velmi vágní a strategické cíle jsou formulovány obecně),
- v důsledku obecně formulovaných cílů jsou investice nutné pro realizaci strategie vynakládány bez vazby na strategii podle uvážení managementu,
- strategie není komunikována v rámci celého podniku a chybí motivace pracovníků pro její plnění,
- dlouhodobě zanedbávaná problematika lidských zdrojů začíná být kritickým faktorem dalšího rozvoje (podmínkou efektivnosti rozvoje podniku je dosažení dohody o rozdělení vytvořené hodnoty mezi zákazníky, vlastníky, zaměstnance a dodavatele).

### **Výhody[3]**

- ukazatelový systém BSC umožní průběžnou kontrolu plnění strategických cílů pomocí kontroly plnění výkonových ukazatelů prováděcích plánů. BSC poskytne přehled o reálné výkonnosti všech interních procesů podniku, což umožní efektivní zvyšování výkonnosti procesů včetně hodnocení skutečně dosažené efektivnosti investic.
- BSC umožní efektivní komunikaci všech organizačních jednotek podniku při realizaci strategie a realizuje zpětnou vazbu pro možnost přizpůsobení cílů organizačních jednotek i jednotlivců cílům firmy.

Pokud se podaří popsat souvislosti mezi jednotlivými strategickými cíli, je možné sestavit tzv. strategickou mapu, která tyto souvztažnosti mezi nimi popisuje a která znázorňuje, jak jejich plnění povede k naplnění stanovených vizí a poslání podniku. Příklad strategické mapy je uveden na obrázku dále.[3]



Obrázek 5 - Strategická mapa BSC [vlastní zpracování]

Ukazatele, které je možné použít k měření, lze členit z mnoha hledisek. Je možné rozlišovat mezi ukazateli vyjádřenými absolutní jednotkou, kterou může být například počet hodin, čas, za který je něčeho dosaženo apod. Dále je možné rozlišovat relativní ukazatele, které mohou být vyjádřeny desetinným číslem nebo procentem, popř. v promile apod.[3]

### 3.4.3 BENCHMARKING

Camp (1989) definuje benchmarking jako „hledání nejlepších postupů v podnikání, které vedou k vynikajícím výsledkům. Benchmarking je soustavný, systematický proces zaměřující se na porovnávání vaší vlastní efektivnosti z hlediska produktivity, kvality a praxe se špičkovými společnostmi a organizacemi. Benchmarking představuje vynikající způsob hledání a dosahování úspěchu na základě organického růstu, tj. růstu založeného na vlastní výkonnosti.“<sup>2</sup>

Cílem Benchmarkingu je zlepšení vlastní výkonnosti organizace. Jedná se o systematický proces porovnání produktů, procesů a metod organizace s jinými relevantními organizacemi. Benchmarking je stále více využívanou metodu pro zvyšování výkonnosti podniku. Tato metoda umožňuje porovnání vlastnímu podniku s lepšími společnostmi na světě. Cílem je získat informace, které vlastnímu podniku pomohou přijmout a realizovat aktivity vedoucí ke zlepšení vlastní výkonnosti. V podmínkách globální konkurence se benchmarking může stát účinným nástrojem

<sup>2</sup> Karlöf, Östblom, 1995

k získání nových poznatků nutných pro efektivní řízení rozvoje s cílem získat a udržet si konkurenceschopnost. [15,2]

Rozlišujeme dva typy benchmarkingu na interní a externí. Celý proces benchmarkingu členíme z metodického hlediska na základní 4 etapy, na které navazuje 5. etapa, která zahrnuje realizaci předložených návrhů. Činnosti zařazené do jednotlivých etap jsou ovšem do značné míry provázány. Základní etapy – fáze benchmarkingu:[6]

- rozhodnutí, **co podrobit průzkumu**,
- určení **partnerů** pro benchmarking,
- **sběr informací**,
- **analýza informací** – formulace výsledků srovnávání a možností zlepšení,
- **realizace návrhů** na zdokonalení struktury a fungování firmy.

Fáze a etapy benchmarkingu nejsou striktně dány. Každý podnik by si měl sám vybrat postup, který je pro něj nejvhodnější a řídit se jím. Výsledky řešení jednotlivých etap předkládá tým ke schválení řídicímu výboru, který schvaluje zahájení další etapy.[1]

<b>Kritérium klasifikace</b>	<b>Druh Benchmarkingu</b>	<b>Vysvětlení pojmu</b>
Obsah	Procesní	Srovnání jednotlivých pracovních procesů
	Výkonový	Srovnání výkonů z hlediska ceny, rychlosti, spolehlivosti atd.
	Funkční	Srovnání jednotlivých funkcí ve dvou nebo cíle organizacích.
	Strategický	Srovnání strategických otázek
Účel	Konkurenční	Srovnání za účelem získání převahy nad ostatními
	Kolaborační	Srovnávání za účelem sdílení znalostí.
Typ srovnávaného	Interní	Srovnávání podobných podnikových jednotek v rámci jedné organizace
	Externí	Srovnávání s přímými konkurenty.
	Průmyslový	Srovnávání s podniky ve stejném průmyslovém odvětví
	Generický	Srovnávání s organizací mimo průmyslové odvětví
	Globální	Srovnávání s organizací v jiné části světa

## **4. Charakteristika podnikatelského subjektu**

V části práce charakteristika podnikatelského subjektu bude představena analyzovaná společnost a popsána vnitřní organizace, předmět podnikání a strategie společnosti.

### **Představení společnosti**

Společnost MSO Trade a.s. je rodinný podnik. Společnost byla založena jako dceřiná společnost společnosti MSO Trading s.r.o. Jedním z důvodů k osamostatnění bylo lepší vnímání akciové společnosti veřejností než společnosti s ručením omezeným jak od zahraničních partnerů, tak finančních institucí. V roce 2003 došlo ke změně vnitřních vztahů a společnost MSO Trade a.s. se stala samostatným subjektem.

Základní kapitál byl splacen v 100% výši jediným akcionářem. Za společnost jedná a podepisuje jediný předseda představenstva.

Společnost MSO Trade a.s. (dále MSO) se zabývá prodejem vodo-topo-instalačního materiálu a vybavení koupelen. Pobočku má na jižní Moravě v obci Kyjov.

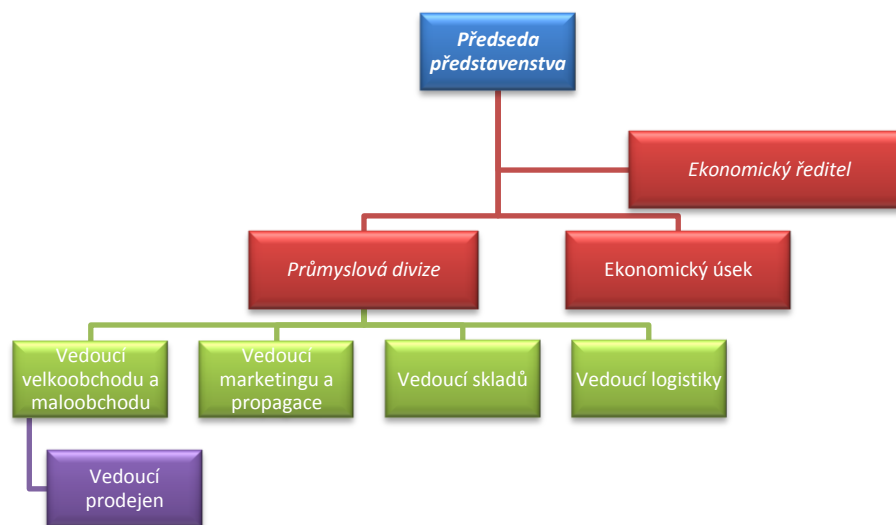
### **Předmět činnosti**

Dle klasifikace ekonomických činností podniku, CZ –NACE, podnik realizuje činnosti č. 46900 – nespécializovaný velkoobchod, č. 47190 – Ostatní maloobchod v nespécializovaných prodejnách a pod č. 25990 – Výroba ostatních kovodělných výrobků.

Do roku 2009 měla společnost uvedeno v obchodním rejstříku širokou škálu podnikatelských činností. V rámci nevyužívání těchto činností a potřeby neustálého dokládání do různých žádostí o aktivitu podniku, si společnost nechala pro zjednodušení pouze aktivně provozované činnosti. Současně se firma zabývá výrobou, obchodem a službami neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Stěžejní činností je nákup zboží za účelem dalšího prodeje se zaměřením na vybavení koupelen, vodoinstalační a topenářské techniky, které je prodáváno prostřednictvím velkoobchodního a maloobchodního prodeje. Firma působí na Českém a Slovenském trhu. Realizuje převážně vlastní dodávky zboží do zahraničí a nákup zboží od zahraničních dodavatelů.

## Organizační struktura

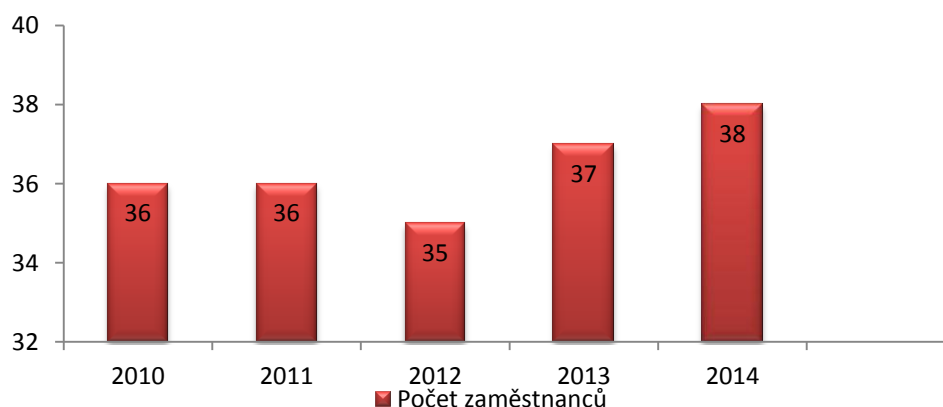
Tento podnik je veden čistě jednatelem společnosti.



Obrázek 6 - Organizační struktura společnosti MSO Trade a.s. [vlastní zpracování]

## Počet zaměstnanců firmy MSO Trade a.s.

Neustálý vývoj a růst společnosti vyžaduje stále větší počet nových pracovních sil. V současné době je v podniku zaměstnáno v přepočtu 38 zaměstnanců. Zaměstnanci ve společnosti MSO Trade a.s. (dále jen MSO) jsou rozděleni do různých středisek společnosti dle jednotlivých zaměření a odborných znalostí.



Graf 1 – Vývoj počtu zaměstnanců společnosti MSO Trade a. s. [vlastní zpracování]

Společnost MSO je ve vztahu k zaměstnancům velmi vstřícná. Pro své zaměstnance má nastavený odpovídající motivační systém hodnocení. Zaměstnancům jsou poskytovány bezplatné odborné školení, odborné kurzy, zaměstnanecké benefity. Vzhledem k počtu zaměstnanců společnost udržuje přátelské prostředí a v rámci udržení pozitivních a přátelských vztahů na pracovišti pořádá akce pro zaměstnance.

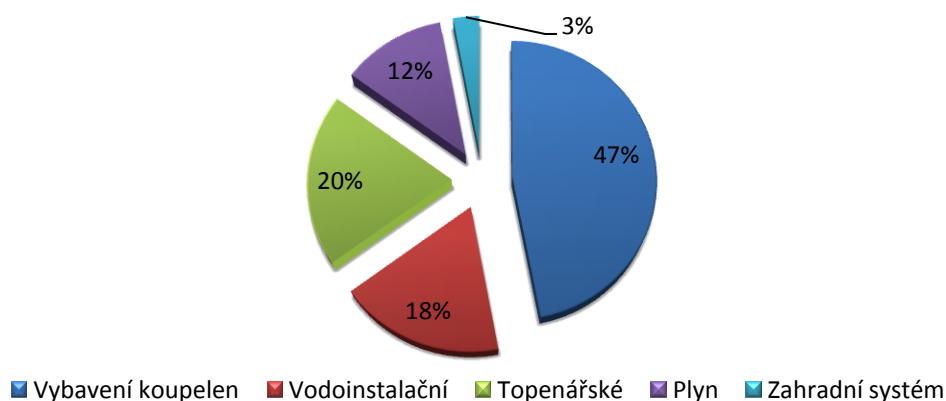
*Tabulka 1- Struktura složení zaměstnanců ve společnosti MSO Trade a.s. [vlastní zpracování]*

<b>Rozdělení zaměstnanců v jednotlivých divizích</b>	
Administrativa	7
Obchod	7
Marketing	2
Sklad	6
Prodej	7
Zkušebna	4
Servis	6
<b>Celkem</b>	<b>38</b>

### **Sortiment zboží**

Firma nakupuje za účelem dalšího prodeje okolo 6 000 položek různého sortimentu zboží.

Dodavatelé jsou rozděleni dle nakupovaného sortimentu zboží a dispozičního umístění na trhu do jednotlivých škál. Menší část dodavatelů pokrývá zboží české, větší podíl pořizovaného zboží tvoří dovoz z třetích zemí, hlavně Číny. Kvalitu dovezeného zboží společnost testuje ve vlastní zkušebně s dohledem státního zkušebního úřadu. Zboží je dopravováno v kontejnerech lodní dopravou. Společnost kompletuje i vlastní produkty, konkrétně hadicový systém. Současně se společnosti podařilo rozšířit odbornou způsobilost technické laboratoře a certifikaci na další dovážené a vyvážené výrobky. Základní rozdělení sortimentu je uvedeno na grafu níže. Podrobnější prezentace sortimentu zboží je uvedena na internetových stránkách společnosti, zdroj: [www.msotrade.cz](http://www.msotrade.cz).



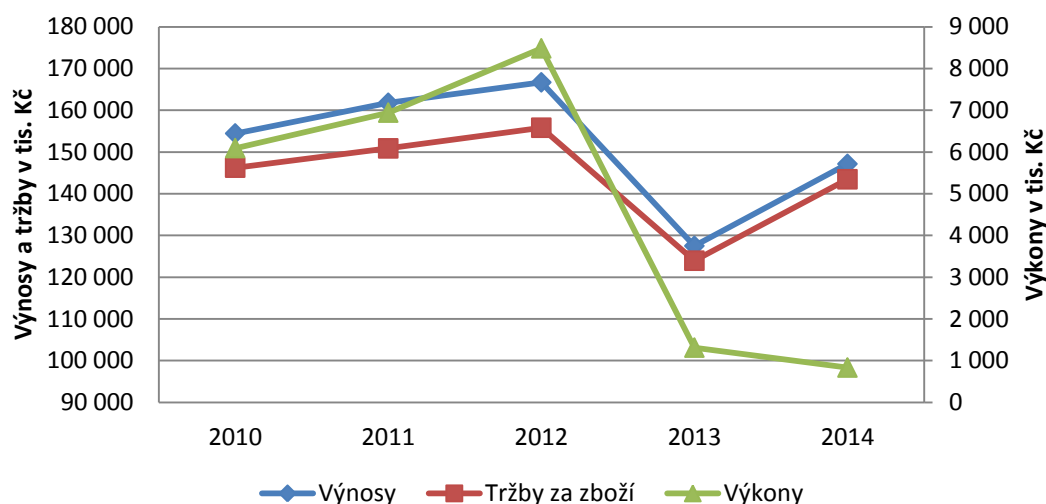
Graf 2 - Sortiment zboží ve společnosti MSO Trade a.s. [vlastní zpracování]

### Hlavní trhy a zákazníci

Společnost MSO dodává své produkty po celé České republice do různých koupelnových, vodoinstalačních a topenářských studií. Většinu zakázek má na území Čech, ale i na Moravě a Slovensku. Zákazníci společnosti jsou rozděleni podle druhu zboží, které odebírají, na maloobjemové a velkoobjemové odběratele. Prodej sanitární techniky do koupelen odebírají zejména tuzemské firmy v poměru 60:40 vůči slovenským zákazníkům. Ze sortimentu zboží vodo-topo-plyn jsou nejvýznamnějšími odběrateli společnosti Wärme a Aquacentrum.

<u>Tuzemsko</u>	<u>Podíl na tržbách</u>	<u>Slovensko</u>	<u>Podíl na tržbách</u>
SIKO Koupelny, a.s.	18 %	Aquacentrum s.r.o.	6 %
DAST Velkoobchod, s r.o.	5 %	Protrade spol. s r.o.	10 %
TRIKER spol. s r.o.	9 %		
ALCA PLAST, s.r.o.	7,5%		

Velkoobchodní prodej společnosti MSO zajišťují vyškolení regionální prodejci jak v ČR, tak na Slovensku. Firma se snaží vybudovat síť regionálních manažerů za účelem rozšíření portfolia obchodních partnerů, a to jak v rámci velkých odběratelů, tak také i pro malá koncová koupelnová studia. Od roku 2005 se tohoto cíle snaží dosáhnout i na Slovensku. Tržby společnosti jsou kolísavé, za sledované období byly nejnižší v roce 2013, nejvyšší v roce 2012.



Graf 3- Vývoj a rozdělení výnosů ve společnosti MSO Trade a.s. za uvedené roky 2010 - 2014. [vlastní zpracování]

### Cíle společnosti

Hlavním cílem společnosti je udržení a zvýšení postavení na trhu v České republice, na Slovensku a rozšíření do dalších evropských zemí. Co se týká sortimentu, chce zvýšit kvalitu svých výrobků. Aktivně reagovat na nové trendy na trhu a zákazníků. Dále se snaží o vybudování nových maloobchodních prodejen s cílem poskytování kvalitnějších služeb zákazníkům, rychlejším operativním řízením, servisem.

### Strategické cíle:

- zvýšení podílu na trhu vodo-topo-plyn sortimentem,
- udržitelný růst ziskovosti,
- dlouhodobé zajištění kvality práce,
- snaha o udržení pozice na trhu,
- zapojení i souvisejících činností.

Přestože má firma představy o tom, jakým směrem by se měla ubírat, nemá vypracovaný žádný strategický plán, podle kterého by se řídila a hodnotila úspěšnost své práce zpětně.



## **5. Analýza vnějšího prostředí**

K tomu, aby byl podnik úspěšný, musí být jeho strategie konzistentní s okolím. Podnik dosáhne lepších výsledků pouze tehdy, podaří-li se mu vytvořit soulad mezi jeho strategií a okolím, proto se následující kapitola bude zabývat poznáním okolí, prostředí a faktory, které podnik MSO Trade a.s. ovlivňují.

### **5.1 Porterův model konkurenčního prostředí**

Faktory konkurenčního prostředí v odvětví určuje konkurenční tlaky a rivalitu na trhu. Rivalita trhu závisí na vzájemném působení základních sil. Výsledkem jejich působení je ziskový potenciál odvětví.

#### **Vyjednávací síla zákazníků**

Klasický maloobchodní zákazník nemá příliš velkou vyjednávací sílu. Jeho hlavní prioritou je nízká cena výrobku a vysoká kvalita prodávaného zboží. Společnost MSO se snaží brát zřetel na přání a potřeby zákazníků. Dělá také nahodilá šetření, kde se snaží zatraktivnit zboží pro zákazníky a upravovat jeho cenu. Nicméně se nelze ohlížet pouze na přání zákazníků.

Společnost rovněž musí spolupracovat s velkoodběrateli, kteří tvoří převážnou část tržeb. Tito zákazníci mají daleko větší vyjednávací sílu a jsou schopni ovlivňovat společnost a to nejen na úrovni cenové. Děje se tak na základě vysoké konkurence a velkého počtu substitutů na trhu. Velkoodběratelé si můžou vybírat nejen podle kvality zboží, ale hlavně na základě ceny. Cena zboží je ovlivněna nakoupeným množstvím zboží a pravidelností nákupů. Společnost MSO poskytuje věrnostní program pro velkoodběratele ve formě výhodnějších cen. V maloobchodě lze uplatnit individuální slevy pro stávající i nové zákazníky. K udržení a rozšíření pozice na trhu je pro společnost MSO výhodné dodávat zboží do obchodních řetězců, přestože je nucena vlivem velkého tlaku na cenu přistoupit na nižší ceny zboží.

## **Vyjednávací síla dodavatelů**

Jak již bylo zmíněno v kapitole zabývající se zainteresovanými stranami, dodavatele lze členit na tuzemské a zahraniční.

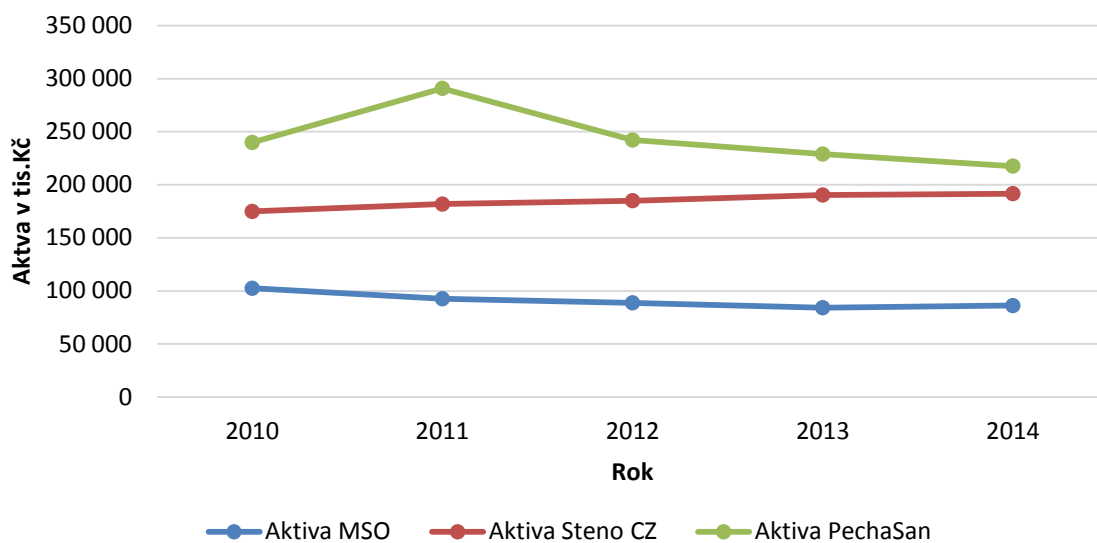
Tuzemských dodavatelů zboží je dostatek, a proto je jejich vyjednávací síla značně omezená. Společnost si částečně diktuje ceny nakupovaného zboží, čímž nedává prostor pro velké vyjednávání. Kvalita dodávaného zboží je ve většině případů pečlivě hlídána a nevyhovující dodavatelé jsou z okruhu obchodních partnerů eliminováni.

Zahraniční dodavatelé zboží jsou v lepší pozici, neboť jejich zboží není tak lehce nahraditelné, jak je tomu u domácího zboží. Dlouhodobá spolupráce se zahraničními dodavateli se odráží také v prodejní kultuře, která je zaštitěna dlouhodobými smlouvami, což neumožňuje dramatické změny v dodavatelsko-odběratelských vztazích. Společnost objednává zboží na zakázku. Obchodní politika je zde náročnější a vyjednávací síla rozhodující. Dodavatelé vyžadují zálohový systém před začátkem výroby a doplatek po realizaci zboží na míru. Zboží na cestě k sobě váže velké množství peněz. Ohrožení ze strany zahraničních dodavatelů je tedy ve změně obchodní politiky, parity kupní síly.

## **Stávající konkurence**

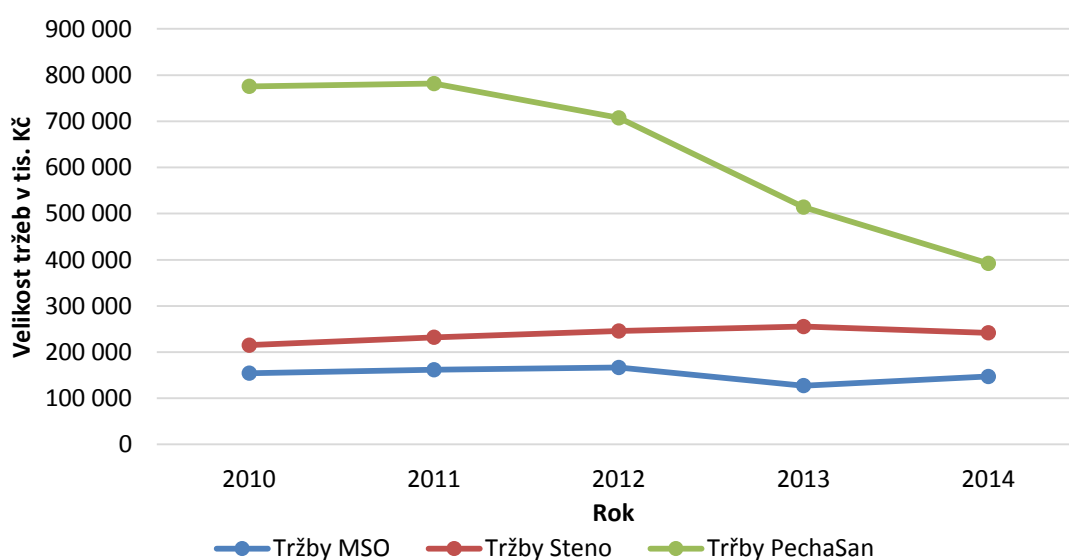
Průmyslové odvětví je vysoce konkurenčním prostředím, proto společnost MSO musí neustále monitorovat svou konkurenci a své postavení na trhu. Společností prodávajících stejný produkt je v dané lokalitě omezený. Protože společnost dodává své zboží po celém území České a Slovenské republiky jsou jejími přímými konkurenty společnosti po celé republice. Největšími konkurenty v odvětví jsou společnosti Siko koupelny, Jika koupelny, Koupelny Ptáček. Vzhledem k tomu, že se jedná o společnosti nesrovnatelné velikosti, budou k přímému srovnání vybrány společnosti Steno cz s.r.o. se sídlem v Pardubicích a PechaSan se sídlem ve Strakonících.

Abychom se ujistili, že se jedná opravdu o společnosti, které lze velikostně srovnávat se společností MSO Trade a.s., je nutné zohlednit velikost majetku a velikost tržeb vybraných konkurenčních společností v časovém horizontu alespoň pěti let, tj. v letech 2010 až 2014.



Graf 4 - Srovnání celkových aktiv společnosti MSO Trade a.s. s vybranými konkurenty [vlastní zpracování]

Z grafu č.5 porovnání tržeb vidíme, že společnost Steno CZ, s.r.o. můžeme bez problémů přirovnat k MSO Trade a.s. Společnost PechaSan spol. s r.o. hospodařila do roku 2009 se stejnou výší majetku jako společnost MSO Trade a.s., do uvedeného roku nevytvářela ani vyšší zisk. Změna nastala vlivem odkupu společnosti německou společností. Ve výkazech jsou tak zahrnuty nově přiřazené pobočky. Společnosti tedy jsou vhodné pro srovnání.



Graf 5 - Porovnání tržeb společnosti MSO Trade a.s. s vybranými konkurenty [vlastní zpracování]

**STENO CZ s.r.o.** (dále Steno) byla založena 1. srpna 2000, jako pokračovatelka v obchodní tradici společnosti STENO s.r.o. Předmětem podnikání má velkoobchod se specializací voda –plyn – topení. Firma sídlí ve vlastním areálu v Mikulovicích čp. 91, kde je umístěn centrální velkosklad, který zásobuje zbožím svá střediska v Brně, Praze a Liberci. Střediska pak zajišťují rozvoz zboží po celém území ČR i Slovenska dle aktuálních potřeb zákazníků. Společnost také zajišťuje záruční i pozáruční servis.

V roce 2005 byla vybudována nová skladovací hala v Mikulovicích, která umožnila zlepšit vykrytí objednávek odběratelů a rozšířit sortiment zboží. V roce 2006 v areálu vzniklo koupelnové studio. V roce 2009 společnost postavila druhou skladovací halu DUO ve svém areálu. Rozšíření skladovacích prostor umožní zavést moderní systém evidence skladových zásob zboží.

Společnost **PechaSan s.r.o.** (dále PechaSan) vznikla v roce 2001 100% odkoupením bývalé společnosti Antonín Pecha velkoobchod rakouskou společností Weyland. Tímto krokem firma navázala na letitou tradici v oblasti velkoobchodního a maloobchodního prodeje sanitárních, instalačních, tepelných a plynových zařízení. V roce 2009 získává většinový podíl ve firmě PechaSan, německá společnost Wilhelm Gienger GmbH a PechaSan se tak stává členem GC Skupiny.

Firma PechaSan se zabývá velkoobchodním a maloobchodním prodejem po celé České republice a v oboru patří k největším hráčům na českém trhu. Distribuce zboží po celé republice je zajišťována z moderního logistického centra ve Strakoniciích, partnerům po celé ČR. Společnost vlastní skladové prostory cca 12 000 m<sup>2</sup>, z toho více než 60 % jsou uzavřené sklady. Společnost PechaSan nabízí svým zákazníkům co nejširší škálu výrobků vždy v dostatečném množství, velmi dobré kvalitě a za zajímavé ceny. Samozřejmostí je poskytování technické podpory a zpracování cenových nabídek na jednotlivé akce. PechaSan ve spolupráci se svými dodavateli je připraven i do budoucna stále zlepšovat své služby a nabízet svým zákazníkům dlouhodobý a výhodný obchodní vztah.

## Ohrožení ze strany nově vstupujících konkurentů

Průmyslový trh je do jisté míry dynamický, změny v něm jsou běžnou záležitostí, přesto však jde spíše o změny v rámci nabídky produktů a služeb, než aby vznikaly nové společnosti. Tlak na společnost MSO vyvíjí zejména budování nových prodejen s koupelnovými studii stávajícími společnostmi.

## Ohrožení ze strany substitučních a komplementárních produktů

Substitučního zboží je na trhu se sanitární keramikou nepřehledné množství. Srovnání kvality výrobků, poskytovaných služeb a rozsahu působnosti analyzovaných společností je uvedeno v tabulce č.2.

Tabulka 2 – Porovnání poskytovaných služeb zkoumaných společností [vlastní zpracování]

	<b>MSO</b>	<b>Steno</b>	<b>PechaSan</b>
<b>Poradenství na míru</b>	Ano	Ano	Ano
<b>Grafické zpracování koupelnových studií</b>	Ano	Ano	Ano
<b>Dodací lhůty</b>	2 pracovní dny, dle stavu zboží na skladě	2 dny	do 7 dní
<b>Doprava zboží</b>	Smluvní	Vlastní	Vlastní smluvní +
<b>Záruka v letech</b>	2 + 3	2	2
<b>Cenová nabídka</b>	Ano	Ano	Ano
<b>Sortiment v ks</b>	6 000	-	10 000
<b>Zkušebna zboží</b>	Vlastní	Vlastní	
<b>Certifikace</b>	Ano	Ano	Ano
<b>Územní působnost</b>	ČR, SR	ČR	ČR
<b>Prodejní místa</b>	102		8
<b>Podpůrné programy</b>	Ano	Ano	Ano
úvěr, půjčka			

Nabídka sortimentu a služeb MSO je oproti konkurenci dostatečně široká. Navíc poskytuje záruku na zboží, působí i na Slovensku. Velkou výhodou oproti konkurentům má ve velkém počtu smluvních prodejních míst. Z výsledků porovnání lze soudit, že si společnost nevede špatně a snaží se držet krok s konkurencí.

## 5.2 SLEPT analýza

Tato analýza slouží k hodnocení vnějšího okolí podniku.

### Sociální faktory

#### 1. Makroekonomická charakteristika pracovního trhu

Minimální měsíční mzda byla novelizací nař. vl. č.204/2014 Sb.,v roce 2014 navýšena na 8 500 Kč. Minimální hodinová mzda na 50,6 korun za hodinu. Pro podnik tato mzdová hranice znamená zvýšení osobních nákladů. Vývoj průměrné mzdy v ČR je ryze kladný, v roce 2014 se průměrná mzda pohybovala na úrovni 21 629 Kč. Této mzdy však dosahují zaměstnanci spíše v středočeských a západočeských regionech. Na Moravě podobnou mzdu dostávají zaměstnanci na vyšších pracovních pozicích. Průměrná mzda zaměstnanců ve společnosti MSO je pod touto hranicí českého průměru, ale značně nad hranicí minimální mzdy. Další zvýšení minimální mzdy v České republice by společnost neohrozilo, neboť tohoto základu ve společnosti nikdo nedosahuje. Změny mezd v zahraničí by vedly ke zvýšení nákupních cen zboží a následnému zdražení prodávaného zboží. Společnost nezaměstnává žádné cizince, přestože jich v republice trvale žije okolo 600 tis. Zahraniční pracovní síla je levnější než pracovní síla v České republice, podnik by mohl zastoupení cizinců v podniku přehodnotit.

#### 2. Dostupnost pracovní síly

Podíl nezaměstnaných na obyvatelstvu v Jihomoravském kraji a ČR v roce 2014 činil 8,25%. Obecná míra nezaměstnanosti v roce 2014 činila 6,1%. V Jihomoravském kraji je míra nezaměstnanosti vyšší, přesto má firma problém s náborem nových zaměstnanců.

### Legislativní faktory

Firma je ovlivněna aktuální legislativou a omezeními, které upravují zákony vztahující se k předmětu podnikání. Firma musí respektovat také normy ČSN. Společnost je přímý dovozce zboží, proto musí dbát legislativních změn států, s nimiž obchoduje. Konkrétně jsou jimi právní předpisy, nařízení vlády a směrnice daného státu. Výrobky musí být opatřeny logem společnosti nebo je společnost povinna doložit vydané prohlášení o

shodě. Společnost se řídí celními zákony a vliv na společnost by měly i změny evropského nařízení.

## Ekonomické faktory

### 1. Makroekonomická situace

HDP – hrubý domácí produkt v roce 2014 vzrostl o 2% oproti roku 2013. Meziročně se HDP zvýšilo o 1,5%. Růst HDP má pro podnik příznivý vliv, má za následek vyšší zisky podniku z hlediska investora, pozitivně souvisí se životní úrovní.

Inflace – vzhledem k růstu poptávkové inflace, tzn. že podniky jsou úspěšné, proto roste poptávka po výrobcích a zboží, tudíž roste i poptávka zboží společnosti MSO. Podnik si tak může dovolit zvedat ceny v závislosti na tržbách.

Měnový kurz – faktor, který ovlivňuje výši tržeb společnosti, protože společnost MSO nakupuje zboží od čínských výrobců, byl vybrán vývoj směnného kurzu amerického dolaru vůči české koruně. Graf č. znázorňuje vývoj měnového kurzu USD/CZK za posledních pět let. Měnový kurz má kolísavý charakter. Průměrný kurz za zvolené období činí 20,495 Kč/1 USD.



Obrázek 7 - Interaktivní graf vývoje kurzu Zdroj: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/nr/CZK-USD/od-11.1.2011/>

Podnikatelé v obci – společnost má obě prodejny v malém městě. Vstupem nové konkurence na místní trh by mohla být společnost z ekonomického hlediska ohrožena.

## 2. Daňové faktory

Každoročně dochází k několika změnám v daňových zákonech, které ovlivňují podnik. V roce 2013 došlo ke zvýšení základní sazby DPH z 15% na 21%. Evropská unie reaguje na dovoz a vývoz zboží z Evropské unie. Podnik dováží zboží ze zahraničí. Nejvýznamnějšími dodavateli jsou státy třetích zemí. Zboží se při dovozu proclívá.

## **Politické faktory**

Politická situace byla v roce 2014 stabilní. Společnost je ovlivněna hospodářskou politikou. Významný vliv na společnost byl vstup České republiky do Evropské unie. MSO tak obchoduje na volném trhu. Změnu pro společnost by přinesl plánovaný přechod z české koruny na EUR.

## **Technické a technologické faktory**

Tyto změny se týkají různých zařízení, technice a softwaru. Vzhledem rychlému vývoji techniky, je nutné, aby se podnik vývoj neustále sledoval a přizpůsoboval se. O to se patřičným způsobem snaží. Vyměňuje počítačové vybavení, vozový park, stroje, využívá nové techniky – online GPS, online komunikace na serveru, aktualizuje databázi, společnost investovala do nového ekonomického programu, inovuje internetové stránky včetně elektronického nákupu zboží, využívá skladové techniky atd. V rámci technologických faktorů musí společnost využívat ke zpracování svých produktů nové technologie. Revoluční technologií v oboru je technologie na povrchu skla u sprchových koutů, která na povrchu vytvoří neviditelný ochranný štít odpuzující vodu a zamezující znehodnocení skla vodním kamenem. Údržba sklad je pak mnohem jednodušší. Unikátní nová technologie vyztužení van polyuretanovou pěnou dodávanám jedinečnou tuhost a vynikající tepelné izolační vlastnosti. Nové technologie se vyjádří i na výrobu koupelnového nábytku, který společnost musí nově ošetřovat hloubkovou impregnací proti extrémní vlhkosti a lakem. Společnost kromě vývoje nových materiálů ovlivňuje design výrobků, zejména tvarová variabilita, pevnost materiálů a preciznost provedení. Technologické změny mají na společnost dopad ve zvýšení cen nakupovaných produktů.



## 6. Analýza vnitřního prostředí

Tato kapitola se zaměřuje na množinu prvků a jejich vzájemných vztahů existujících uvnitř organizace. Základní složkou vnitřního prostředí organizace je analýza „7S“.

### 6.1 Analýza „7S“

Strategie – Obchodní strategie firmy je pro podnik důležitá. Bez přesného a reálného plánu nemůže dnes firma dosáhnout výraznějšího a dlouhodobějšího úspěchu. Důležitou roli hraje i marketingová a finanční strategie. Strategie podniku MSO vychází z potřeb trhu a situace na trhu, kterou pravidelně sleduje. Přesto společnost MSO nemá vypracovaný dlouhodobý strategický plán. Všeobecným záměrem vedení společnosti je dlouhodobá kvalita výrobku. Po finanční stránce se společnost snaží dosáhnout co nejvyšší obchodní marže. Toho dosahuje nákupem zboží od zahraničních dodavatelů. Důležitým záměrem je i dlouhodobá spokojenost zákazníků. Tudiž kromě podnikových výhod musí dbát i na požadavky zákazníka. Zákazníkům se pokouší vyjít co nejvíce vstříc a řídit se starým pořekadlem „Náš zákazník, náš pán.“ Poskytuje věrnostní slevový program pro stálé zákazníky. Byla zavedena karta návštěvníků, na kterou se načítají za každý nákup body. Při dosažení určité výše bodů, získají finanční poukázku na vybraný produkt. Velkoodběratelé dostávají množstevní slevy. Bonusy na základě četnosti nákupů.

Struktura - Významným prvkem firemní struktury je rovněž týmová práce, jež zajišťuje práci na nižších organizačních stupních a je pro práci obecně nepostradatelná. Ve společnosti je liniově-štabní organizační struktura. I při vzrůstající složitosti managementu zůstává zachován princip jednoho odpovědného vedoucího pracovníka. V určitých činnostech se vyskytují funkční vztahy, kdy stanovené činnosti, ve kterých mají vedoucí pracovníci stanovenou pravomoc, můžou jednat přímo. Nevýhodou je přetížení vedení společnosti, které vede k pomalejšímu procesu rozhodování.

System řízení – v rámci celé společnosti se musí pracovníci řídit vnitřními předpisy, jež jsou pro každého bez výjimky závazné. Těmto předpisům vévodí nařízení o bezpečnosti práce a vnitřní směrnice. Normy řady ISO 9000 nejsou v průmyslu certifikovány, nicméně jejich obecné zásady jsou obecně dodržovány.

Styl manažerské práce – problémy ve společnosti se manažerské posty snaží řešit standardně dle předem známých postupů, nicméně některé skutečnosti bývají natolik specifické, že je nutné sáhnout k specifickému řešení. Tyto hlubší problémy jsou převedeny na majitele společnosti. Zaměstnanci dostávají prostor k projevení svého názoru, svých představ, ale rozhodující slovo zůstává na vedoucím pracovníkovi.

Spolupracovníci – jak již bylo uvedeno v předchozích odstavcích, společnost si zakládá na budování své image i uvnitř firmy právě také týmovou prací a motivací svých zaměstnanců. Zaměstnanci jsou zainteresovaní na výsledku společnosti. Patrným trendem zaměstnanců je odvádět kvalitní práci, protože jen tak mohou dosáhnout na předem stanovené prémiové tabulky. Dalším motivačním systémem jsou zaměstnanecké slevy na celý sortiment zboží 30%, benefity ve formě 70 Kč stravenek. V každé měsíční mzdové složce je zahrnuta odměna dle pracovních výkonů, snažení atd. dle posudku vedoucího pracovníka. K udržení dobrých vztahů na pracovišti se konají pravidelné meetingy. Společnost MSO pořádá několikrát do roka různé akce pro své zaměstnance, včetně vánočního večírku, dárků a za přesčasové hodiny si mohou vybrat náhradní volno.

Odměňovací systém obchodních zástupců společnosti byl změněn. K fixní složce mzdy se začala připočítávat prémiová složka z uzavřených a uhrazených obchodů. Aby byli obchodníci motivováni udržovat dobré vztahy s navázanými novými obchodními partnery, dostávají odměnu 3% z čistého zisku, kterého za dané období dosáhnou. Vzhledem k tomu, že mnozí obchodní zástupci kontrakt uskuteční, ale dále nemají potřebu se o své nové klienty starat, byl zpřísněn systém odměňování tak, že prémie ze zisku je vyplacena až po uhrazení faktury za zboží zákazníkem.

Kvůli úsporám na odvodech z mezd jsou tři obchodní zástupci zaměstnaní externě jako dodavatelé služeb.

Schopnosti – inovativní myšlení není ve společnosti systémově řízeno, přesto zde inovační proces nezaostává, i když je ve většině případů v kompetenci jednotlivců. Aby nezůstali pozadu za trendy a novinkami na trhu, účastní se různých školení, hlavně veletrhů v zahraničí i v České republice. Pro implementaci novinek si najímají externí společnosti.

Sdílené hodnoty – valná většina zaměstnanců se ztotožňuje s hlavními cíli a strategií společnosti, rovněž jsou značně zainteresováni na úspěchu firmy jako celku, neboť plnění výkonových ukazatelů se promítá do prémiové složky v jejich mzdách. Sledující se výsledky jak administrativních pracovníků, tak pracovníků na prodejnách a obchodních zástupců. To vše sleduje nově nakoupený program Helios za administrace vedoucího pracovníka.

## **6.2 Řízení vztahů se zákazníky**

Společnost MSO považuje za klíčové budování vztahu se zákazníky. Prosazuje zákazníka na jedno z prvních míst v žebříčku svých hodnot. Aby dosáhla vytvoření věrného a spokojeného zákazníka, buduje s ním dlouholeté a plnohodnotné vztahy. Tyto vztahy se zákazníkem částečně řídí, vytváří procesy komunikace a jejich vzájemnou koordinaci. Aby mohla o své zákazníky pečovat, musí je znát. Základem pro poznání jsou správná kmenová data, fakturační a identifikační údaj o zákazníkovi. Historii vzájemných obchodů a komunikací firma ukládá do evidence k jednotlivým zákazníkům. Jedná se o objednávky, smlouvy, faktury a veškerá písemná komunikace.

V další fázi jsou zákazníci rozděleni do několika segmentů. Při menším počtu objemu obratu jsou zákazníci rozděleni podle oblasti a sortimentu, který odebírají. Není možné, aby firma jednala s každým s těchto zákazníků osobně. Ale v každém případě se snaží být vstřícná a ochotná. V případě zákazníků, kteří tvoří velký objem obratu, přistupuje ke každému z nich individuálně a ve většině případů využívá osobního jednání.

K oslovování obou segmentů využívá nejčastěji tištěné reklamy, masové reklamy na internetu, webových stránek společnosti a reklamy v rádiu.

Pro oba segmenty firma chce, aby byly dobré dlouhodobé vztahy oboustranně výhodné. Aby z obchodního vztahu těžili i zákazníci, nabízí jim doplňkové služby a odměňuje své zákazníky lepší cenovou politikou.

Zákazníci jsou rozděleni na střediska a na jednotlivé zakázky. Ekonomický program společnosti umožňuje vygenerovat různé rozdělení zákazníků, např. tuzemské a zahraniční, uvedené velkoodběratele a maloodběratele, koncové zákazníky a firmy, spolehlivé a nespolehlivé plátce.

## **Analýza spokojenosti zákazníků**

Společnost zjišťuje a analyzuje názory zákazníků pomocí dotazníku, které má na vlastních webových stránkách. Po potvrzení elektronické objednávky společností v systému se automaticky vygeneruje okno s jednoduchým dotazníkem, jestli byl zákazník spokojen s nákupem kritérii 1=spokojen, 2=neutrální postoj, 3= nespokojen. Z předchozích zkušeností, kdy zákazníci nechtějí ztrácet čas dlouhým vyplňováním dotazníků ohledně spokojenosti kvality, ceny, rychlosti zpracování objednávky, přístupu zaměstnance atd. zvolila tuto jednodušší variantu, která má pro ni alespoň informativní zpětnou vazbu. Podrobnější dotazníky ohledně kvality zboží, poskytovaného servisu, se spokojeností s cenovou nabídkou, se spoluprací s pracovníky, rychlostí zpracování nabídky jsou k dispozici na prodejnách v Kyjově. Pro podnik mají hlubší význam. Na nedostatečné oblasti se snaží vedení společnosti zaměřit a zhodnotit, jestli jsou tyto nedostatky opodstatněné, případně přijmout řešení k nápravě.

## **Řízení pohledávek**

Základem uzavření obchodního vztahu je poptávka. Zákazník zboží poptává přímo na prodejně v Kyjově, v prodejnách distributorů či na e-shopu MSO nebo zprostředkovaně přes obchodní zástupce. Zákazník uzavře objednávku, která je potvrzena, jakmile podnik zjistí, jestli je uvedené zboží dostupné ve skladě či na prodejně. Potvrzená objednávka a potvrzení o expedici je ohlášeno zákazníkovi. Zboží si může zákazník vyzvednout osobně nebo je mu dopraveno vlastní dopravou společnosti či přepravní společností.

Ve vztahu k pohledávkám společnost eviduje i takové, které nebyly uhrazeny v době splatnosti. Ekonomický program společnosti umožňuje rozdělit pohledávky na dobu před splatností včetně počtu dnů do splatnosti, ve splatnosti a po splatnosti do 30 dní, 60 dní, 90 dní, 180 dní a 360 dní a více. Dle této evidence automaticky program generuje formulář „Upomínka faktur v prodlení“. Tato upomínka je zasílána od 14 dní po splatnosti na email odběratele. Za následujících 14 je automaticky generována druhá upomínka a po dalších 40 dnech neuhrazení pohledávky předává společnost nesplacenou pohledávku k řešení do právnícké kanceláře.

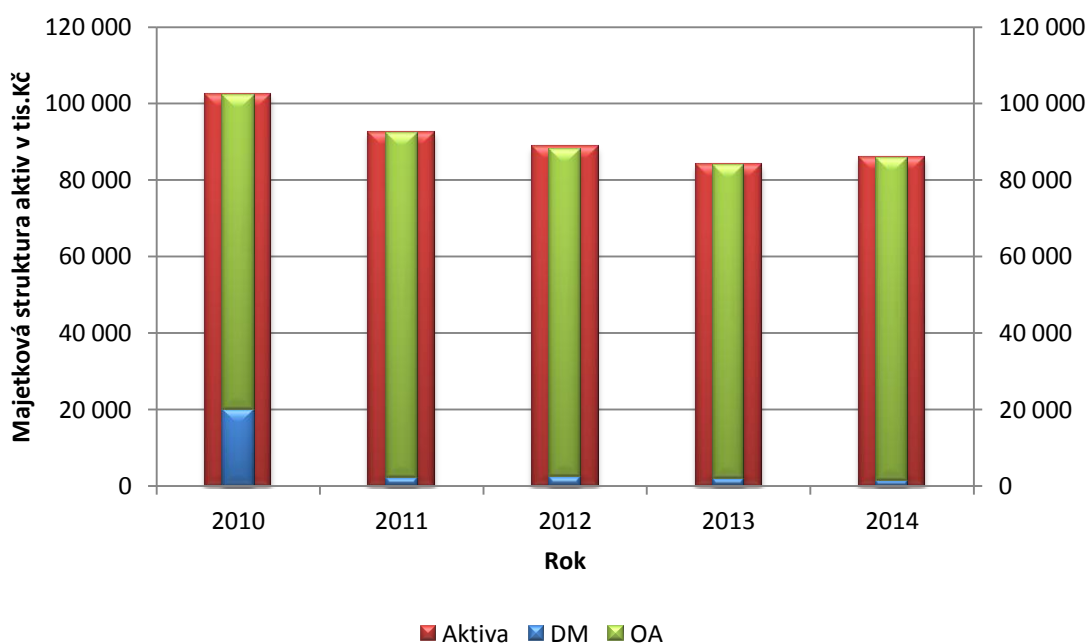
## 7. Analýza výkonnosti podniku

Analýza podniku poskytne hlubší pohled do finanční a majetkové struktury podniku prostřednictvím finančních výkazů. Pro větší vypovídací schopnost budou výsledky analýz hodnoceny v konfrontaci s dvěma blízkými konkurenty a oborovými průměry. Výsledky budou shrnuty na konci kapitoly a ve SWOT analýze.

### 7.1 Analýza – struktura aktiv

#### Majetková struktura podniku MSO

Velikost celkového majetku společnosti MSO Trade a.s. (graf č.6) má meziročně klesající trend. Dlouhodobý hmotný majetek společnosti je tvořen majetkem v hodnotě nad 40 tisíc Kč a samostatnými movitými věcmi a souborem movitých věcí, do něhož spadají hlavně skladovací konstrukční systémy ve skladech. Dlouhodobý hmotný majetek dle grafu č.6 není téměř vůbec zapojen do podnikání. Nemovitosti pro vlastní provoz jsou společnosti pronajímány.



Graf 6 - Majetková struktura společnosti MSO Trade a.s. [vlastní zpracování]

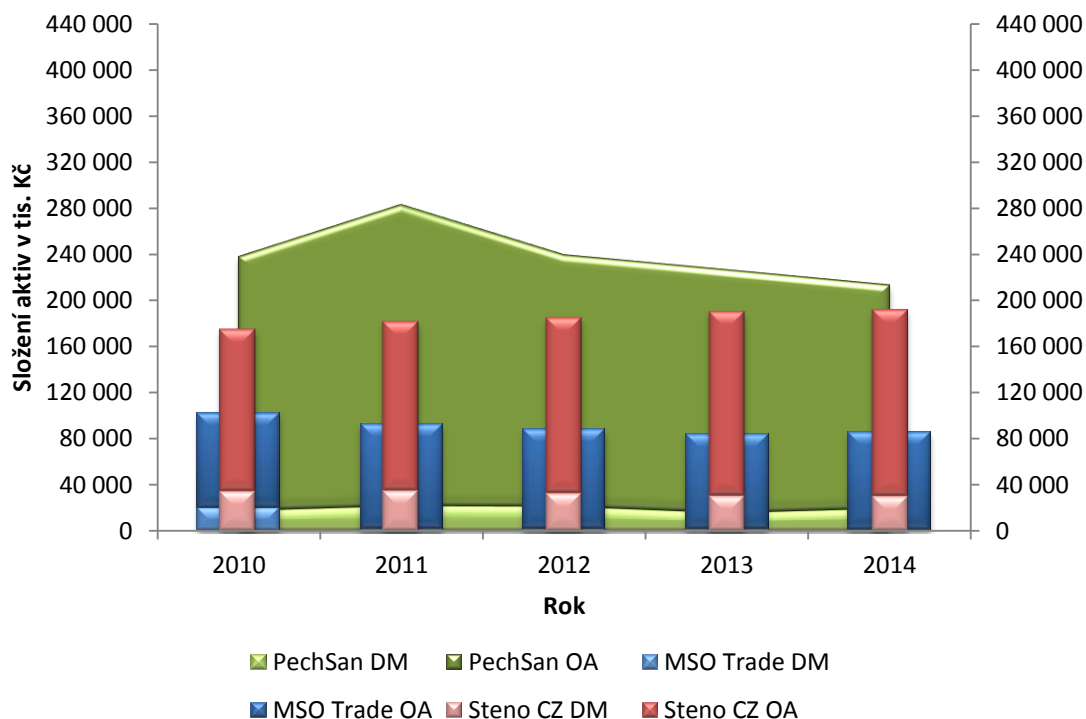
Vyšší podíl dlouhodobého majetku na celkových aktivech byl v roce 2010 způsoben revolvingovým úvěrem od ovládající osoby v hodnotě 17 mil Kč. V roce 2012 byl

pořízen nový informační systém Helios a grafický program na 3D tvorbu koupelen kvůli zkvalitnění služeb zákazníkům. Dlouhodobý nehmotný majetek MSO se touto investicí zvýšil o 94% oproti předešlému roku.

Majetková struktura podniku je z 97% tvořena oběžnými aktivy. Největší část oběžného majetku připadá na zásoby, které se podílí na aktivech od 52% až do 58%. Stav zásob je každoročně poměrně vyrovnaný. V uvedených letech nedošlo k žádným časovým prodlevám nákupu nebo přebytku zásob. Uzavření prodejny ovlivnilo velikost zásob v roce 2013. Významnou položkou vedle zásob jsou poskytnuté zálohy na pořízení zboží. Dodavatel požaduje před zahájením výroby zaslat na účet až 30% finanční zálohy za objednané zboží. Časová prodleva mezi odeslanou objednávkou a dovozem zboží je 35 – 65 dní, pokud nejsou žádné výluky výroby. Před odesláním zboží od dodavatele, vyzývá výrobce k úhradě doplatku společnost za vyrobené zboží. Zbývající část oběžných aktiv připadá na krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů a finančního majetku společnosti, který je evidován na bankovním účtu společnosti a v hotovostních pokladnách. V roce 2013 a 2014 společnost zaznamenala nesplacené dlouhodobé pohledávky. Majetková struktura firmy MSO Trade a.s. se liší od majetkové struktury odvětví ve velikosti podílu dlouhodobého a oběžného majetku na celkových aktivech. Oběžná aktiva odvětví dosahují až 70 % celkových aktiv. Největší podíl oběžných aktiv v odvětví na rozdíl od MSO tvoří pohledávky z obchodních vztahů. V roce 2011 dosahují pohledávky odvětví 44% z celkových aktiv (příloha č.2). Společnost MSO zaznamenala navýšení nesplacených pohledávek až v roce 2013 a 2014. Podobu majetkové struktury konkurence znázorňuje tabulka v příloze č.3 a č.4.

Firma Steno CZ s.r.o. (dále jen Steno) má podobné složení aktiv i pasiv jako analyzovaná společnost MSO. Majetkovou strukturu firmy Steno tvoří z 20% celkových aktiv dlouhodobý majetek. Zbylých 80% tvoří oběžná aktiva, jež jsou převážně zastoupeny položkou zásob. Dlouhodobý majetek firmy Steno je rozdělen na dlouhodobý nehmotný majetek, který představuje softwarové vybavení společnosti, a dlouhodobý hmotný majetek je evidován dle platných účetních zásad. Vlastní budovu a areál Mikulovice, vysokozdvíhový vozík, auta, mycí stroje atd. Ve zkoumaných letech se výše dlouhodobého majetku v poměru k aktivům drží v rovnoměrné výši. Stejně jako u MSO probíhají v jednotlivých letech spíše obměny zastaralého nevyužitelného majetku.

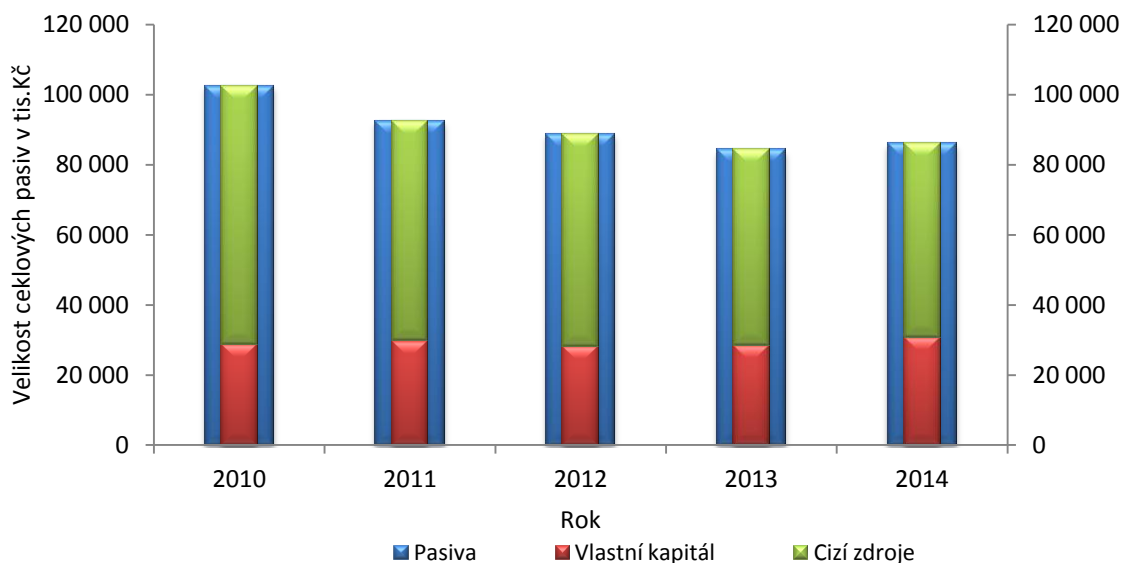
Konkrétně v roce 2012 obnovila společnost Steno část vozového parku a současně tak prodala stará auta ve stejném poměru. V roce 2013 společnost Steno zaznamenala 50% nárůst krátkodobých pohledávek.



Graf 7 - Velikost majetkové struktury analyzovaných společností [vlastní zpracování]

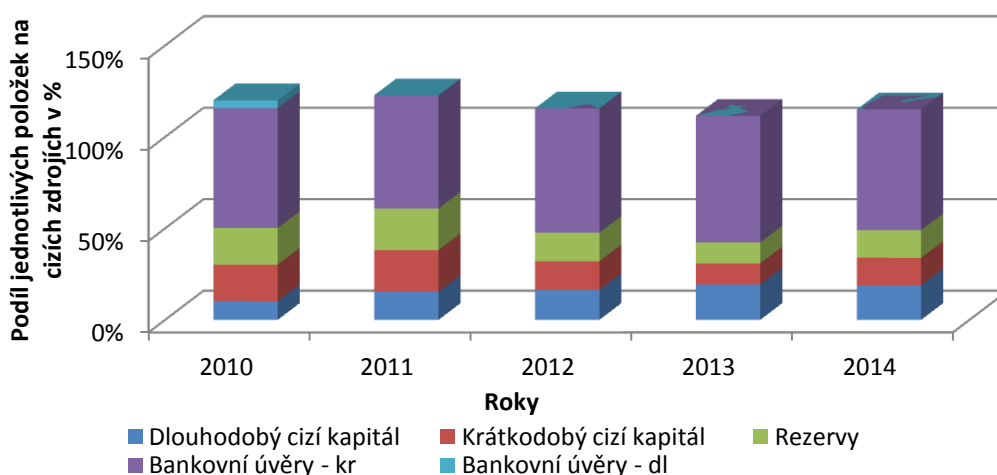
Pro srovnání majetkové struktury společnosti MSO se podíváme i na konkurenční společnost PechaSan. Společnost PechaSan navýšila v roce 2012 svůj základní kapitál o 74 500 tis. Kč z nerozdělených zisků z předešlých let i přesto, že za poslední účetní období vykazuje ztráty. Oproti analyzovaným společnostem má společnost PechaSan s.r.o. větší požadavky na velikost dlouhodobého majetku hmotného, nehmotným majetkem je myšleno softwarové vybavení společnosti. V roce 2011 společnost čerpala operativní leasing na nákup dlouhodobého hmotného majetku. Tak jako u společnosti MSO má podíl oběžných aktiv v nepoměru k dlouhodobému majetku. Ten činí do 9% celkové bilanční sumy.

## 7.2 Analýza rozvahy – struktura pasiv



Graf 8 – Finanční struktura společnosti MSO Trade a.s. [vlastní zpracování]

U vývoje finanční struktury společnosti MSO (graf č.8) je důležitá skutečnost, že položka vlastního kapitálu do roku 2014 absolutně roste. Při neměnné výši základního kapitálu to znamená, že je společnost trvale zisková. Společnost ponechává vytvořené zisky ve společnosti pro její další rozvoj, což je patrné ze stále rostoucího hospodářského výsledku minulých let. Podíl v zastoupení vlastního kapitálu a cizích zdrojů je nevyvážený.



Graf 9 - Rozdělení cizích zdrojů ve společnosti MSO Trade a.s. [vlastní zpracování]



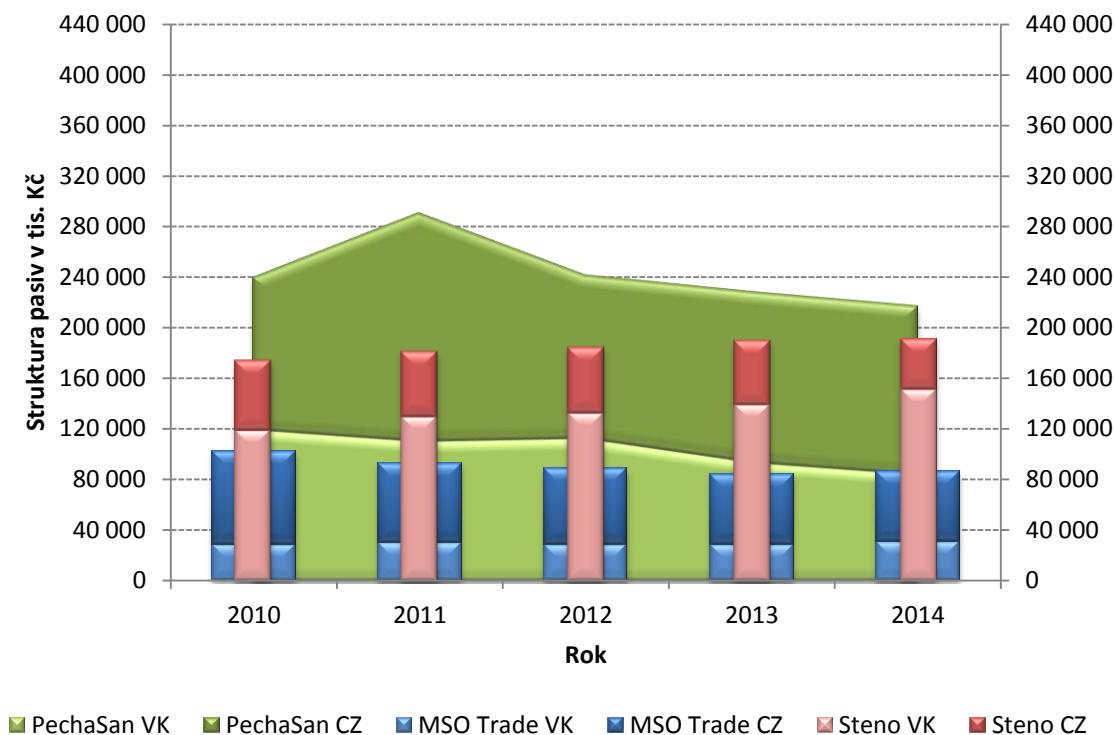
Z hlediska struktury cizích zdrojů společnosti MSO lze tvrdit, že nejvýznamnější část tvoří bankovní úvěry krátkodobé. Pohybují se v rozmezí mezi 47% a 42% celkových pasiv. Všechny dlouhodobé bankovní úvěry byly v roce 2011 doplacený. Od této doby nebyl využit žádný dlouhodobý bankovní úvěr k financování podniku. Významnou položkou cizích zdrojů je krátkodobý cizí kapitál ve formě dodavatelských úvěrů. Společnost MSO má neměnnou výši zákonného rezervního fondu. Ostatní fondy netvoří.

Finanční struktura odvětví se liší od finanční struktury MSO v podílu vlastního a cizího kapitálu na financování majetku, kdy vlastní kapitál odvětví představuje okolo 40% celkového kapitálu. V jeho struktuře je nižší podíl základního kapitálu a vyšší podíl nerozdělených zisků. Cizí zdroje jsou v odvětví zastoupeny převážně krátkodobým cizím kapitálem a bankovními úvěry krátkodobé na rozdíl od cizích zdrojů společnosti MSO.

Financování podniku Steno vlastním kapitálem je v průměru 70% celkových pasiv v hodnocených letech. Základní kapitál společnosti je v neměnné výši 1,6 mil Kč. Do roku 2013 měla společnost Steno vytvořený fond ze zisku ve výši 700 tis. Kč. Hospodářský výsledek zůstává také ve společnosti pro podporu budoucího rozvoje ve složce výsledku hospodaření minulého období. 30% celkových pasiv tvoří krátkodobé závazky vůči svým věřitelům. V roce 2011 společnost čerpala dlouhodobý bankovní úvěr ve výši 21 436 tis. Kč na úhradu půjček od společnosti STENO. V roce 2012 společnost využila revolvingový úvěr od Komerční banky ve výši 17 mil Kč se splatností jeden rok.

Společnost PechaSan prošla v roce 2012 velkou organizační změnou vlastnických podílů. V roce 2013 byl krátkodobý bankovní úvěr uhrazen půjčkou za ovládající osobu a byly splaceny dva finanční leasingy s následným odkupem a zařazením majetku do společnosti. Jednalo se o vysokozdvizný vozík a nákladní automobil.

Na uvedeném grafu můžeme vidět podíly financování společnosti MSO Trade a.s. v letech 2010 až 2014 v porovnání s blízkou konkurencí.



Graf 10 - Finanční struktura analyzovaných společností [vlastní zpracování]

### 7.3 Analýza výnosů a nákladů (výkaz zisku a ztráty)

Ve sledovaných letech zvyšují svůj podíl tržby za zboží na celkových výnosech společnosti MSO. Tržby z poskytovaných služeb (pronájem automobilů) tvoří stabilně jedno procento celkových výnosů. Radikální pokles během let nastal u Změny stavu výrobků a Aktivace výrobků vlastní výroby, tj. firemní zkušebny, ve kterých se kontrolují a kompletují vlastní výrobky společnosti. Tato změna byla způsobena přestupem do nového ekonomického programu, změnami v účtování o pohybu výrobků, a zavedení rychlejšího pohybu vlastních výrobků v interním prostředí společnosti.

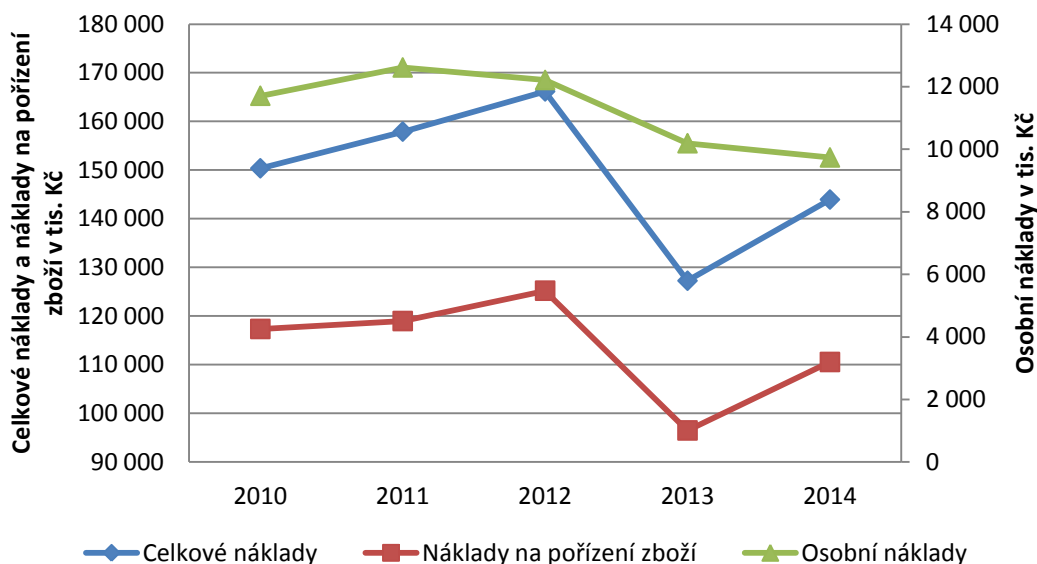
Tabulka 3 - Procentuální rozbor finančního výkazu společnosti MSO Trade a.s. [vlastní zpracování]

(v tis. Kč)	2010	2011	2012	2013	2014
<b>VÝNOSY</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Tržby za zboží	95%	93%	93%	97%	97%
<b>Výkony (a+b)</b>	<b>4%</b>	<b>4%</b>	<b>5%</b>	<b>1%</b>	<b>1%</b>
Tržby za výrob. a služ. (a)	1%	1%	1%	1%	1%
Změna stavu + aktivace (b)	3%	3%	4%	0%	0%
Tržby za DM a materiál	0%	0%	0%	0%	0%
Ostatní provozní výnosy	0%	0%	0%	0%	0%
Finanční výnosy	1%	2%	1%	2%	2%

<b>NÁKLADY</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Náklady na zboží	78%	75%	75%	76%	77%
Výkonová spotřeba	11%	12%	13%	12%	13%
Osobní náklady	8%	8%	7%	8%	7%
Odpisy	1%	1%	1%	0%	0%
Úroky	1%	1%	1%	1%	1%
Změna stavu rezerv a opr.	-1%	0%	0%	0%	0%
<b>Ostatní náklady</b>	<b>2%</b>	<b>3%</b>	<b>2%</b>	<b>2%</b>	<b>2%</b>

Nejnižší tržby z prodeje zboží, výrobků a služeb činily v roce 2012 127 mil, oproti minulému účetnímu období, kdy byly ve výši 166 mil. Tento 31% pokles tržeb společnost neohrozil.

Náklady společnosti MSO se ve sledovaných letech vyvíjí rovnoměrně. Náklady na zboží se mění vlivem změn cen mosazi, částečně kurzem a obchodní politikou výrobců.



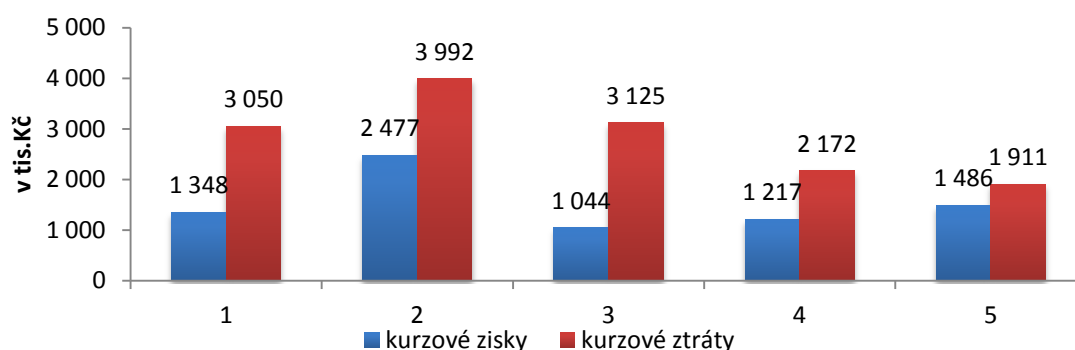
Graf 11 - Skladba nákladů společnosti MSO Trade a.s. [vlastní zpracování]

Osobní náklady společnosti jsou spjaty s počty zaměstnanců, které zaměstnává v pracovním poměru. Zpřísněním odměňovacího systému zaměstnanců společnost ušetřila od roku 2010 20% osobních nákladů.

Odpisy dlouhodobého majetku mají klesající trend v souvislosti k velikosti evidovaného dlouhodobému majetku společnosti. Společnost odepisuje motorová vozidla, kovové konstrukce ve skladech. V roce 2013 byla poměrná část odpisů

pozastavena kvůli malému hospodářskému výsledku, aby se společnost nedostala do roční ztráty.

Od nákladových úroků jsou odečteny úroky výnosové, těch je ovšem jen nepatrná část. Převážnou většinu ostatních nákladů tvoří kurzové rozdíly, konkrétně kurzové ztráty. Obchodování na zahraničním trhu v cizí měně sebou přináší rozdílná data plateb a fakturací, čímž se mění denní kurz. Kurzové rozdíly se pohybují kontinuálně okolo 2% z celkových nákladů společnosti. Největší kurzové ztráty dosáhla společnost v roce 2011. Od roku 2013 se společnost snaží řídit kurzová rizika, což dokazuje významný pokles kurzových rozdílů již v tomto roce.



Graf 12 - Kurzové rozdíly společnosti MSO Trade a.s. [vlastní zpracování]

Ve vztahu ke společnosti Steno CZ, s.r.o. lze dle struktury celkových výnosů přirovnat ke společnosti MSO. 82 – 87% celkových výnosů Stena tvoří tržby za pořízené zboží, nevyrábí vlastní výrobky, tržby za poskytnuté služby netvoří ani jedno procento celkových výnosů. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku se ročně pohybují v řádu pár tisíci korun. Jedná se o prodej nepotřebného již odepsaného majetku, obnova vozového parku a technického vybavení společnosti. Ostatní provozní výnosy jsou tvořeny nájemným nebytových prostor.

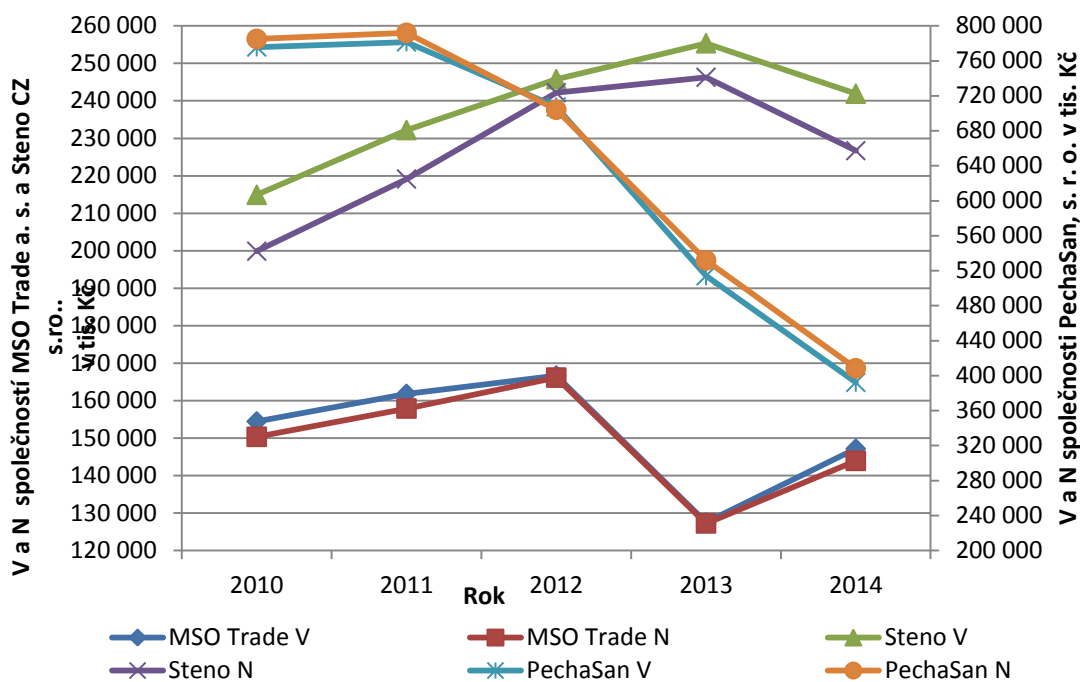
Tabulka 4 - Porovnání vývoje tržeb [vlastní zpracování]

Vývoj tržeb					
(v tis.Kč)	2010	2011	2012	2013	2014
MSO Trade, a.s.	154 438	161 790	166 687	127 499	147 140
Steno CZ s.r.o.	214 921	232 200	245 769	255 354	241 894
PechaSan s.r.o.	775 767	781 626	707 380	514 100	392 254

Společnost PechaSan s.r.o. byla dle obrátu do roku 2007 téměř stejného rozsahu jako společnost MSO Trade a.s. PechaSan odkoupila německá společnost, která se snaží protlačit do systému své produkty a svou politiku. PechaSan tak ztratil část svých stálých zákazníků, kteří nemají zájem o nákup doplňkových produktů. Od roku 2007 nastal významný zlom i v tržbách společnosti.

Společnost PechaSan má stejně jako společnost MSO Trade a.s. největší podíl na tržbách v tržbách za prodané zboží. Podíl tržeb na celkových výnosech činí 93 -94%. Zbývající procentuální část výnosů připadá ostatním provozním výnosům a malé procento prodeji majetku.

Celkové náklady společnosti Steno rostly od roku 2010 do roku 2012. V roce 2013 došlo k organizačním změnám a do roku 2014 se managementu podařilo celkové náklady snížit o 12%. Náklady na pořízení zboží společnosti PechaSan jsou každoročně vyšší než výnosy, tj. 81% - 84% celkových nákladů. Grafické porovnání nákladů a výnosů analyzovaných společnosti jsou znázorněny grafem níže č13.



Graf 13 - Porovnání tržeb a nákladů analyzovaných společností [vlastní zpracování]

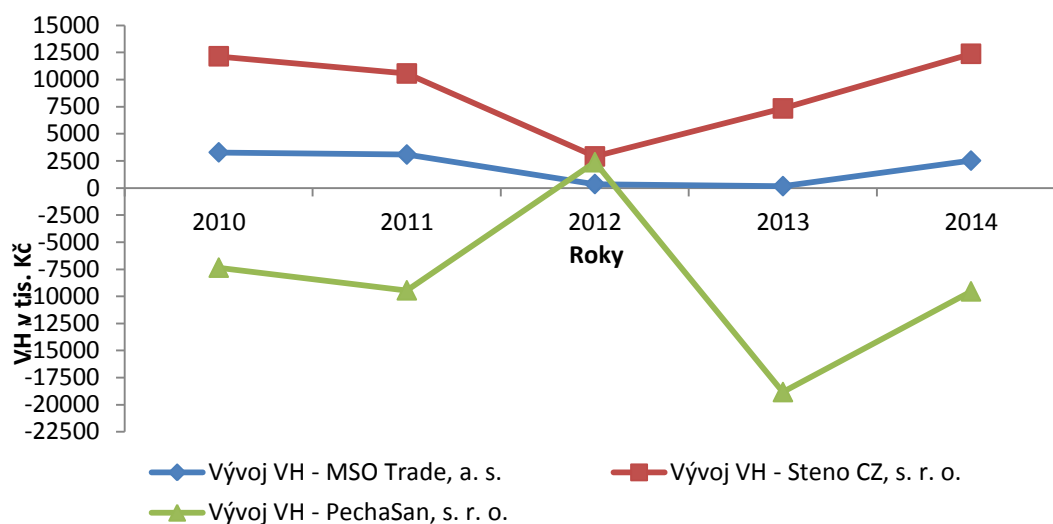
Provozní hospodářský výsledek MSO se od roku 2010 až do roku 2014 snížil z 5,8 mil. Kč na 4 mil. Kč. Na hospodářské výsledky firmy měly nezanedbatelný vliv kroky vedení společnosti uskutečněné v minulých obdobích, jimiž byly úsporné opatření v určitých sférách podniku. V roce 2014 se společnost zaměřila na podporu prodeje v Kyjově, realizovala personální změny, které vedly ke zvýšení produktivity zaměstnanců. V roce 2012 vzrostly také tržby z prodeje dlouhodobého hmotného majetku a materiálu. V tomto roce proběhla obměna osobních automobilů, byly prodány stará auta a nakoupeny nové dopravní prostředky, Hyundai i30. Finanční výsledek hospodaření společnosti postupně snižuje ztrátu.

Tabulka 5 - Složení a vývoj výsledku hospodaření společnosti MSO Trade a.s. [vlastní zpracování]

(v tis. Kč)	2010	2011	2012	2013	2014
Obchodní marže	28926	31914	30626	27489	39927
Přidaná hodnota	16319	18430	22269	15830	19028
Provozní VH	5877	5660	2877	1665	4056
Finanční VH	-1782	-1755	-2338	-1397	-837
Mimořádný VH	0	0	0	0	0
VH za účetní období	3280	3080	355	161	2517
VH před zdaněním	4095	3905	539	268	3219
VH před zdaněním a úroky	5623	5390	2122	1716	4590

Výsledek hospodaření je výsledkem činnosti podniku z finanční stránky Nejvyššího výsledku hospodaření dosáhla společnost MSO v roce 2010, 3,2 mil. Kč a přidaná hodnota podniku byla největší v roce 2013, přestože v tomto roce značně klesly tržby. Z tabulky vyplývá, že i přes nepříznivý vývoj tržeb v roce 2012 a 2013 se společnosti MSO podařilo tržby opět navýšit a zvýšit podíl obchodní marže, snížit ztrátu finančního výsledku hospodaření a vykázat 2,5 mil. Kč výsledku hospodaření a udržet meziroční pozitivní zisk.

Porovnáním vývoje hospodářských výsledků s konkurencí vyšlo najevo, že nejlépe si vedla společnost Steno, MSO a nejhorších výsledků dosáhla společnost PechaSan, viz graf č.14.



Graf 14 - Grafické porovnání výsledku hospodaření analyzovaných společností [vlastní zpracování]

## 7.4 Analýza vývoje toků peněžní hotovosti

Sledování pohybu peněz patří ke starším metodám finanční analýzy. Peněžní tok neboli cash flow (CF) sleduje vývoj finančních toků a finanční zdraví společnosti za časové období v letech 2010 až 2014.

V tabulce č. 6 je uveden ve zkrácené podobě vývoj toků peněžní hotovosti společnosti MSO, který je v jednotlivých letech rozdělený podle činnosti na CF z provozní, investiční a finanční činnosti. CF z provozní činnosti dosahuje ve dvou letech záporných hodnot. Negativní hodnoty jsou způsobeny navýšením pohledávek a úhradou 10 mil Kč krátkodobých závazků, zálohy na zásoby. CF z investiční činnosti zaznamenalo platbu půjčky spřízněné osobě ve výši 17 mil. Kč. Další rok byla půjčka ovládající osobou vrácena. Kladné hodnoty čistého CF znamenají převýšení příjmů nad výdaji spojenými s provozní činností. Cash flow z finanční činnosti odráží výhradně změny dlouhodobých závazků. Nižší účetní zisk ovlivnil konečný stav peněžních prostředků.

Tabulka 6 - Vývoj toků peněžní hotovosti společnosti MSO Trade a.s. [vlastní zpracování]

Vývoj toků peněžní hotovosti - MSO Trade, a. s.					
(v tis. Kč)	2010	2011	2012	2013	2014
Stav peněz a peněž. ekvív. na zač. úč. období	11975	3378	10943	4805	9046
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	14382	-8098	-5135	3254	4260
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-17402	16946	-989	134	-85
Čistý peněžní tok z finanční činnosti	-5577	-1283	-14	853	-339
Čisté zvýšení/snížení peněz	-8597	7565	-6138	4241	3836
Stav na konci období	3378	10943	4805	9046	12882

## 7.5 Rozdílové ukazatele finanční analýzy

Jedním z představitelů rozdílových ukazatelů je čistý pracovní kapitál (ČPK). Vývoj ČPK za jednotlivě analyzované roky je uveden v tabulce č.7. Ve všech hodnocených letech nabývá čistý pracovní kapitál MSO kladných hodnot, což znamená, že krátkodobé závazky jsou nižší než krátkodobý majetek, kterým hradí firma své závazky.



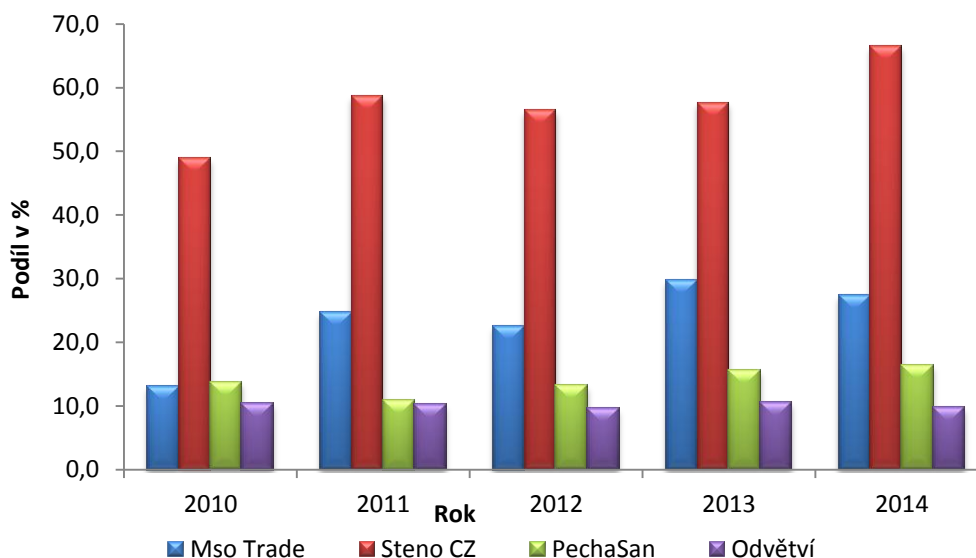
Po úhradě všech běžných závazků by společnosti zůstaly volné finanční prostředky. ČPK má do roku 2014 rostoucí trend.

*Tabulka 7 - Vývoj čistého pracovního kapitálu společnosti MSO Trade a.s. [vlastní zpracování]*

Vývoj čistého pracovního kapitálu - MSO Trade, a. s.					
(v tis. Kč)	2010	2011	2012	2013	2014
Čistý pracovní kapitál (OA – KR.Zavazky)	19150	37136	35039	36809	39208
Čistý pracovní kapitál v % z tržeb (ČPK/T)	13,1	24,6	22,5	29,7	27,3

Čistý pracovní kapitál vykazuje kladné hodnoty i u sledovaných konkurentů a odvětví. Analyzované společnosti vlastní převážně krátkodobý majetek, který je rychle obrátkový, a zásoby. V případě potřeby je společnost schopna získat rychle finanční prostředky prodejem krátkodobého majetku a uhradit tak dlužné krátkodobé závazky. Výše ČPK jednotlivých společností se odvíjí od velikosti zásob. Ke krytí závazků využívají všechny analyzované společnosti krátkodobý bankovní úvěr.

Dlouhodobá finanční rovnováha je posuzována i z pohledu, kdy by měl být dlouhodobý majetek kryt dlouhodobým kapitálem. Tento požadavek byl splněn u všech společností včetně odvětví. Všechny uvedené společnosti jsou schopny pokrýt dlouhodobý majetek i vlastním kapitálem, tím se u nich předpokládá dostatečná finanční stabilita.



Graf 15 - Podíl čistého pracovního kapitálu na tržbách ve společnosti MSO Trade a.s. [vlastní zpracování]

Na výše uvedeném grafu je zohledněn podíl čistého pracovního kapitálu analyzovaných společností na svých tržbách. V odvětví je dlouhodobých cizích zdrojů využíváno méně, drží se průměrně na 10% z tržeb. Oproti ČPK firem v odvětví je ČPK společnosti Steno příliš vysoký, v roce 2014 tvoří až 66,4% tržeb. Tato výše ČPK může snižovat rentabilitu a čistý pracovní kapitál tak nemusí vydělávat. Stenu tak můžou zbytečně růst náklady na držení kapitálu. Optimální výše čistého pracovního kapitálu je individuální a neustále se mění. Přebytek krátkodobých aktiv značí dobré finanční zázemí a zachovává tak určitou likvidnost podniku. Růst podílu ČPK firmy PechaSan meziročně mírně roste. Podíl čistého pracovního kapitálu MSO se v roce 2014 snížil oproti roku 2013 o necelá dvě procenta na 27,3% z tržeb, absolutní výše toho ukazatele má rostoucí tendenci. O nárůst ukazatele se zasloužilo navýšení zásob a snížení krátkodobých závazků společnosti. V roce 2013 bylo pořízeno o 6 mil. Kč zboží méně než v roce 2012, výše krátkodobých závazků se snižuje od roku 2012. Přestože došlo ke snížení velikosti zásob, snížení krátkodobých závazků, podíl čistého pracovního kapitálu vzrostl. Tento nárůst způsobil v roce 2013 pokles tržeb o 26%.

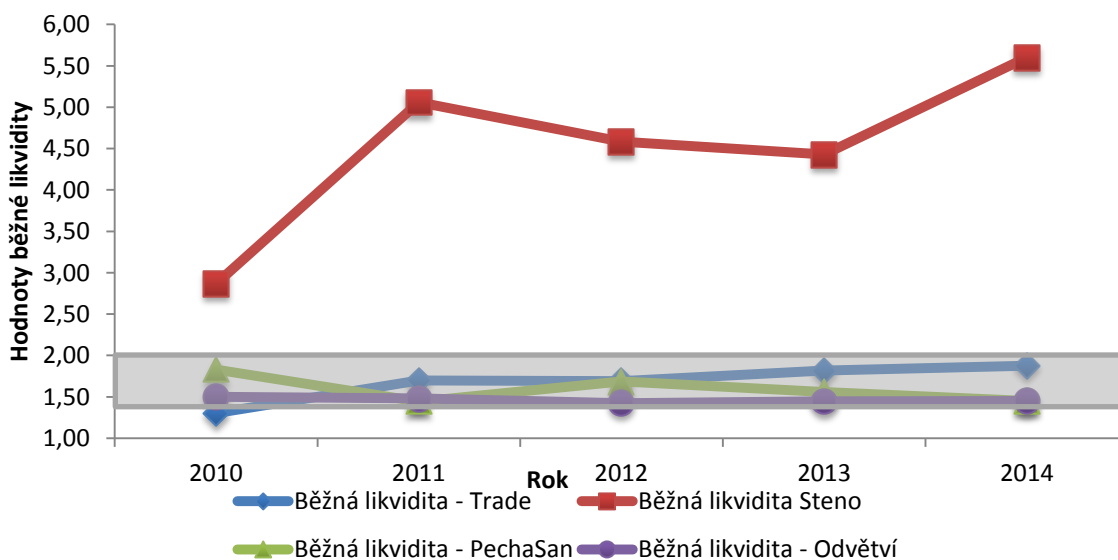
## 7.6 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele jsou základním nástrojem finanční analýzy. Analýza ukazatelů umožňuje získat rychlou představu o finanční situaci podniku. Základní ukazatele lze roztrždit do skupin podle jednotlivých oblastí hodnocení hospodaření a finančního zdraví podniku. [1]

### 7.6.1 Ukazatele likvidity

Analýza likvidity společnosti vyjadřuje schopnost podniku hradit splatné závazky do jednoho roku. Tento ukazatel je velmi důležitý pro banky v případě žádosti o úvěr nebo pro další potencionální věřitele.

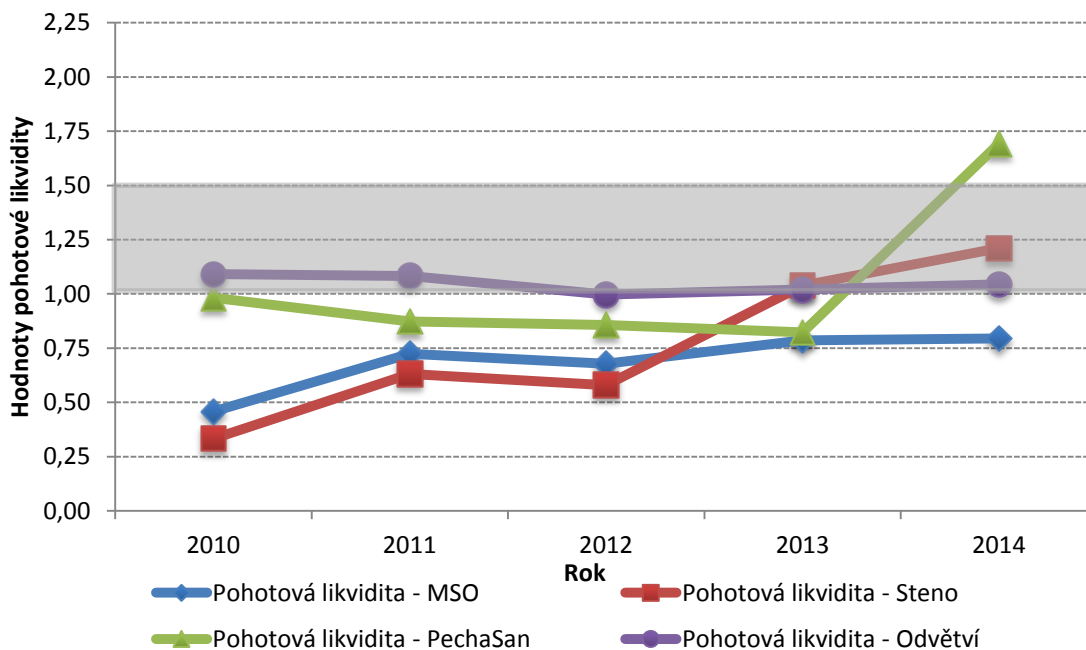
S výjimkou roku 2010 vykazuje ukazatel běžné likvidity, likvidity 3. stupně, podniku MSO doporučených hodnot dle teorií o finančním řízení, tedy v rozmezí 1,5 – 2. Při porovnání ukazatelů analyzovaných podniků dosahuje nejvyšších hodnot likvidity společnost Steno CZ s.r.o., což indikuje přebytek oběžných aktiv nad krátkodobými závazky a tím i neefektivní řízení pracovního kapitálu.



Graf 16 - Porovnání ukazatelů běžné likvidity [vlastní zpracování]

Druhým stupněm likvidity je likvidita pohotová. Dle doporučení ministerstva obchodu a průmyslu opět spadá společnost MSO do doporučeného rozsahu hodnot vyjma roku 2010. Tato likvidita zjišťuje poměr krátkodobých závazků a peněžně-pohledávkového

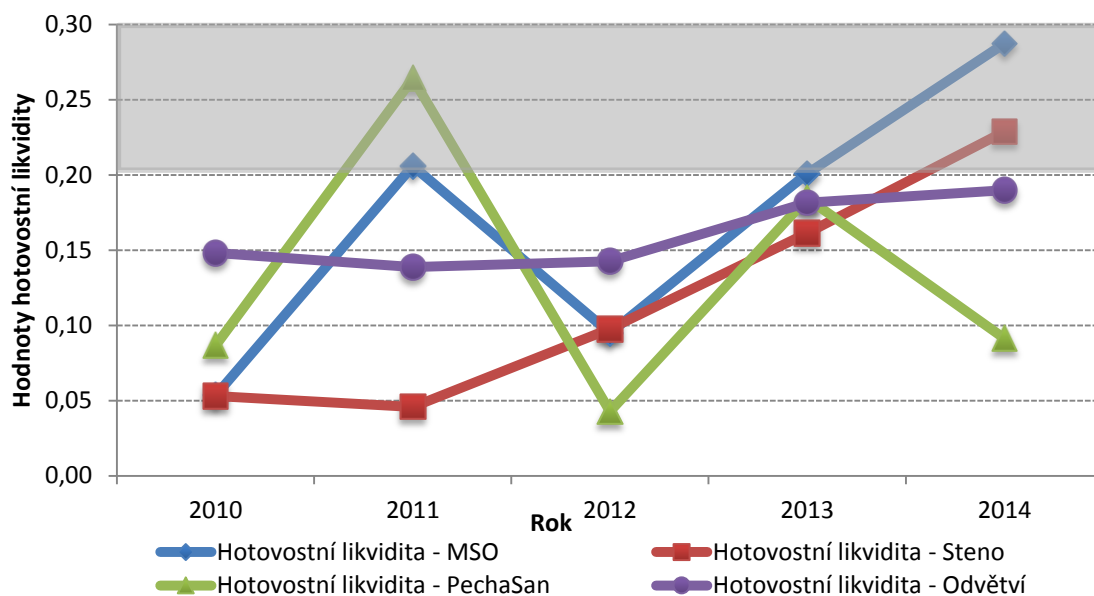
fondu. Obecně závazné pravidlo pro fungování pohotové likvidity je krytí krátkodobých závazků krátkodobými pohledávkami. Z uvedeného grafu č.17 je jasně zřetelné, že do doporučených hodnot spadají jen firmy v odvětví a v letech 2013 -2014 Steno.



Graf 17 – Porovnání pohotové likvidity [vlastní zpracování]

Na ukazatel pohotové likvidity navazuje ukazatel peněžní likvidity. Jedná se o nejpřísnější likviditu prvního stupně. Poměruje krátkodobé závazky s nejlídnější složkou oběžných aktiv, krátkodobým finančním majetkem. Krátkodobý finanční majetek zahrnuje peníze v hotovosti, na bankovních účtech a cenné papíry určené k prodeji. Doporučenou hranicí je hodnota jedna. Požadování disponibilních zdrojů k jednomu okamžiku by bylo neefektivní. Tohoto se u zkoumaných společností nemusíme obávat, výsledky všech konkurentů se také vejdu do hodnoty 0,5. Srovnání je uvedeno na grafu č.18. Hladina finančního majetku společnosti MSO a krátkodobých pohledávek je v poměru ke krátkodobým závazkům nízká.

Pozitivních hodnot ukazatelů likvidity je dosaženo na základě evidence velkého objemu oběžných zásob, které jsou vysoce likvidní položkou v podniku, i přestože společnosti čerpají více krátkodobé závazky.



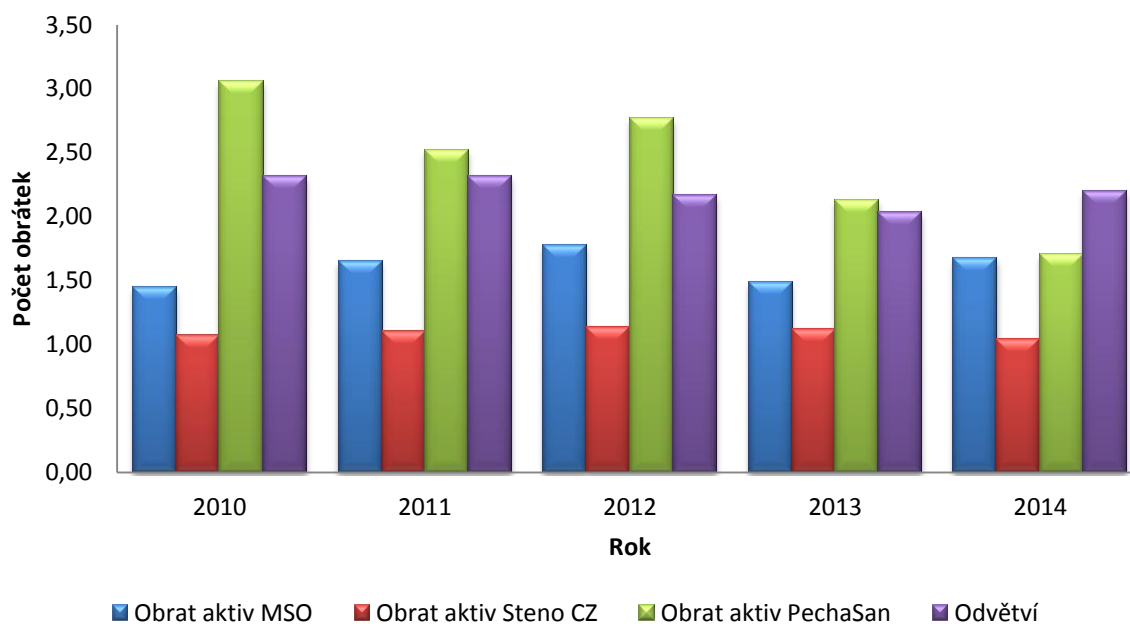
Graf 18 – Porovnání peněžní likvidity analyzovaných společností [vlastní zpracování]

Ve srovnání s konkurenty si vede společnost MSO relativně dobře. Nejlepších výsledků dosáhla v ukazateli běžné a peněžní likvidity. Doporučených hodnot u likvidity běžné a pohotové dosáhly také průměry odvětví. Zcela nejhůře si vedla společnost PechaSan.

### 7.6.2 Ukazatele řízení aktivity

Jednotlivé ukazatele obratu celkových aktiv byly počítány jako poměry stavu aktiv ke konci jednotlivého účetního období a jejich tržeb.

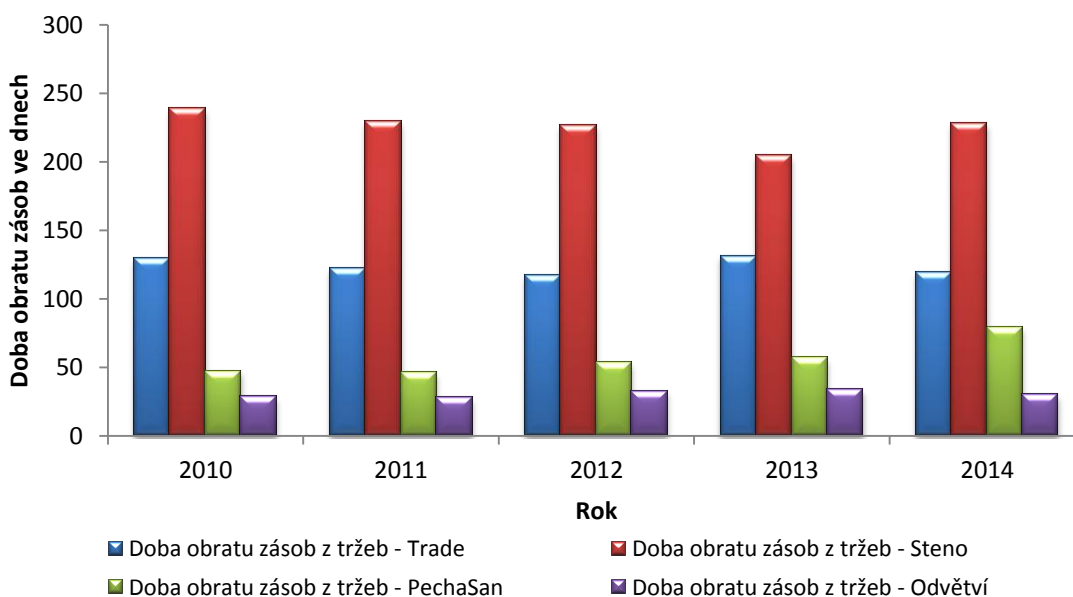
## Obrat celkových aktiv



Graf 19 - Vývoj obratu aktiv z tržeb analyzovaných společností [vlastní zpracování]

Ukazatel obratu celkových aktiv je komplexní ukazatel. Je počítán z tržeb. Udává, kolikrát se celková aktiva obrátí v tržby za uvedený rok. U všech analyzovaných společností platí pravidlo, že z 1 Kč majetku by měla být alespoň 1Kč tržeb. [7] Pokles obratu aktiv a výnosů u společnosti Steno způsobilo každoroční pokles tržeb a pokles celkových aktiv. U společnosti MSO byl pokles způsoben také nižšími tržbami v roce 2013. Tato ztráta na tržbách byla způsobena uzavřením jedné z prodejů a snížením tak pořizovacích nákladů na zboží. V odvětví je rozdíl mezi obratem celkových aktiv z tržeb a výnosů téměř neznatelný. Nižší hodnota ukazatele svědčí o neefektivním využívání kapacit a omezení investování.

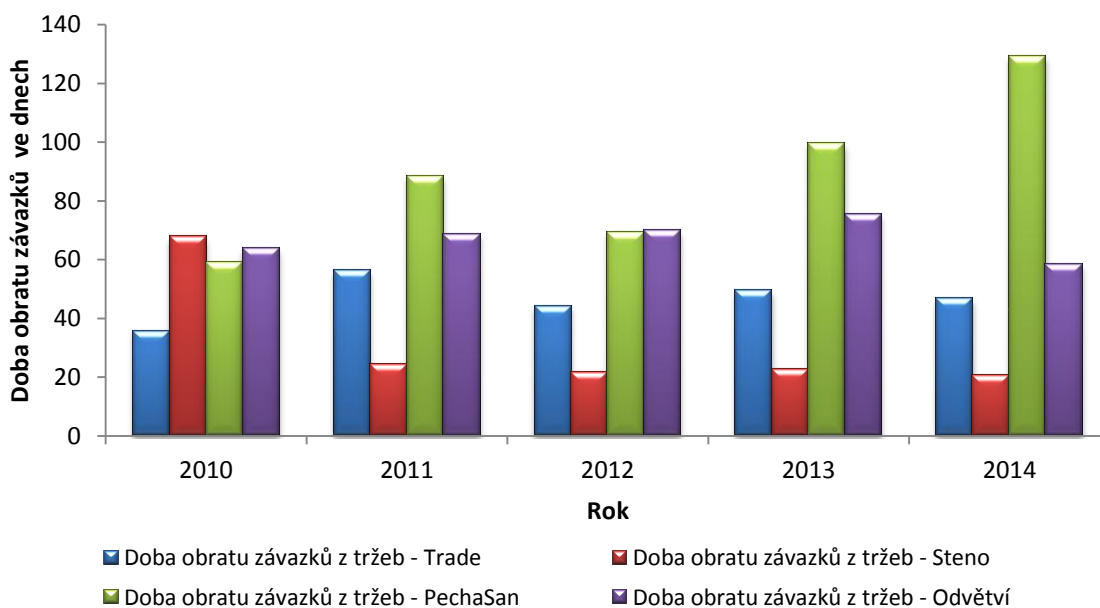
## Doba obratu zásob



Graf 20 - Doba obratu zásob u analyzovaných společností [vlastní zpracování]

Doba obratu zásob z tržeb je vyjádřena ve dnech na výše uvedeném grafu. Jednoznačně nejméně obrátkové zboží eviduje společnost Steno. V průměru objednává zboží po více než 200 dnech. V porovnání s celým odvětvím v zásobě váže velké množství finančních prostředků. Průměrná doba obratu zásob v odvětví se pohybuje okolo 30 dní. Této hranici se nejvíce přiblížil ukazatel společnosti PechaSan, jehož doba obratu zásob se pohybuje mezi 48 až 80 dny. Výkyv ukazatele doby obratu zásob zaznamenala společnost PechaSan v roce 2014, kdy se vlivem menších prodejů doba obratu zboží značně prodloužila. Společnost MSO udržuje dobu obratu zásob v průměru 124 dnů. V roce 2013 byla doba obratu zásob MSO nejdelší, 132 dní, ale následně se doba obratu snížila o 12 dní. Doba obratu zásob MSO je odvislá i od dodávkových lhůt dodavatelů. U společnosti MSO je to dáno délkou výroby zboží, které je dodávané na zakázku. Dodací lhůta činí až 60 dní v případě bezproblémové dodávky zboží.

## Doba splatnosti závazků



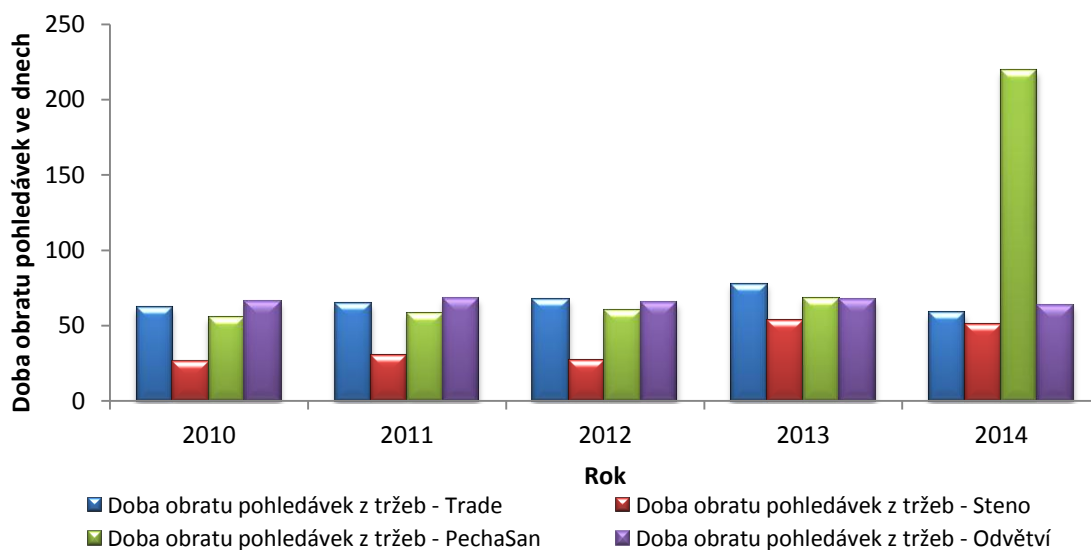
Graf 21 - Doba obratu závazků analyzovaných společností [vlastní zpracování]

Doba splatnosti závazků a pohledávek je u společnosti MSO nevyvážená. Společnost MSO dlouhodobě hradí své závazky v době jejich splatnosti či před datem splatnosti. MSO si najímá externí firmu pro hodnocení ukazatele doby splatnosti závazků a pohledávek a díky dosahovaným dobrým výsledkům byla společnost MSO zařazena do Registru solventních firem. Rychlá úhrada závazků tak neumožňuje využívat peněžní prostředky na jiné investice. Po dobu, kterou by byla odložena úhrada, by s těmito finančními prostředky mohla společnost hospodařit jiným způsobem.

Z grafu č.21 je zřejmé, že nejdelší a stále se prodlužující dobu obratu závazků má společnost PechaSan. Vzhledem k nízké likviditě se dá předpokládat, že doba splatnosti závisí na schopnosti platit své závazky řádně a včas.



## Doba obratu pohledávek



Graf 22 - Doba obratu pohledávek analyzovaných společností [vlastní zpracování]

V souvislosti s evidencí závazků hradí společnost MSO své závazky vůči obchodním partnerům rychleji, než dostává zaplacený za své pohledávky od svých odběratelů. Blíže k ukazateli doby obratu pohledávek, společnost MSO dosahuje podstatně horších výsledků již při porovnání s firmou Steno a průměry odvětví. Dostává zaplacený za své zboží později, než je tomu v odvětví a u firmy Steno. Dochází tak k neefektivnímu úvěrování odběratelů a prodlužování úrokování peněžního cyklu. Společnost dodává zboží i do obchodních řetězců a smluvním partnerům, kde je sjednaná doba splatnosti 45 dní.

V odvětví dochází k vyrovnání doby obratu závazků a pohledávek. Nejsolventnější a nejspolehlivější odběratele má společnost Steno, kde se sice za poslední roky zvýšila doba splatnosti pohledávek, ale i přesto má z analyzovaných společností v nejkratší době hrazeny závazky i pohledávky. U společnosti PechaSan došlo v roce 2014 k více jak trojnásobnému prodloužení doby obratu pohledávek z tržeb. Tento výkyv způsobil dvojnásobný pokles tržeb a 1,4 násobné navýšení krátkodobých pohledávek.

### 7.6.3 Ukazatele zadluženosti

Ukazatel zadluženosti porovnává podíl cizích zdrojů ve společnosti vůči celkovým aktivům (pasivům) společnosti. Nejvyšší zadluženost dle tabulky č.8 vykazuje podnik MSO a to v průměrné výši za analyzovaná období 67,7 %. Přesto se společnosti MSO od uvedeného roku 2010 daří zadluženost snižovat. Do roku 2014 zadluženost klesla téměř o 8%. Velikost oběžného majetku ve společnosti je vyšší než krátkodobý cizí kapitál. Poměrná část dlouhodobých zdrojů lze použít ke krytí oběžných aktiv. Případná potřeba zásob by mohla být jimi vykryta.

Tabulka 8 - Ukazatel celkové zadluženosti [vlastní zpracování]

<b>Celková zadluženost (CZ/ Aktiva)</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
MSO	71,9%	67,8%	68,2%	66,3%	64,2%
Steno	31,7%	28,5%	28,2%	26,8%	21,0%
PechaSan	50,0%	62,0%	53,3%	58,9%	61,2%
Odvětví	55,6%	61,2%	56,6%	56,5%	55,0%

Celková zadluženost odvětví se pohybuje na stabilní úrovni 55%. Celková zadluženost společnosti Steno klesá, meziročně až o 10%. Tímto zjištěním se na nejnižší hranici zadluženosti z vybraných analyzovaných společností dostala společnost Steno. Ke krytí aktiv využívá více vlastní kapitál než cizí. Firma PechaSan uvádí průměrnou celkovou zadluženost 60%, meziročně ukazatel klesá.

Ukazatel zadluženosti je velmi oblíbený při hodnocení společnosti u žádosti o financování cizími zdroji, proto by se společnost MSO měla na velikost zadluženosti zaměřit.

#### **Koeficient samofinancování**

Koeficient samofinancování je doplňkový ukazatel k ukazateli celkové zadluženosti. Součet těchto dvou ukazatelů činí 100%. Vyjadřuje opak zadluženosti, tedy kolika procenty byla aktiva financována vlastním kapitálem.

#### **Podíl dlouhodobých cizích zdrojů na celkových cizích zdrojích**

Ukazatel společnosti MSO vykazuje maximálně 19,32 % podílu dlouhodobých cizích zdrojů na celkových cizích zdrojích, což je způsobeno financováním pomocí

krátkodobých úvěrů. Podobně je tomu tak i u odvětví. Společnost Steno čerpala v roce 2011 dlouhodobý bankovní úvěr. Pravidelné splácení úvěru ovlivnilo podíl dlouhodobých zdrojů na cizí zdroje, ukazatel stále klesá. Společnost PechaSan nevyužívá žádné dlouhodobé cizí zdroje. Veškeré investice řeší MSO krátkodobými bankovními úvěry a krátkodobými půjčkami od věřitelů či vlastním kapitálem.

Tabulka 9 - Ukazatel podílu dlouhodobých cizích zdrojů na celkových cizích zdrojích [vlastní zpracování]

Dlouhodobé cizí zdroje/ Cizí zdroje	2010	2011	2012	2013	2014
MSO	14,41%	15,36%	16,39%	19,32%	18,89%
Steno	11,84%	44,07%	36,43%	29,48%	28,38%
PechaSan	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Odvětví	16,6%	18,6%	16,3%	18,3%	15,7%

### Úrokové krytí

Čím vyšší hodnotu úrokového krytí společnost vykazuje, tím je schopnější splácet úroky a úvěry. Problémy by mohly nastat v roce 2012 a 2013 u společnosti MSO, kdy hodnoty klesly pod minimální hranici. Tento pokles se však v roce 2014 vyrovnal. Odvětví a společnost Steno jsou ve splácení závazků nejdůvěryhodnější a mohli by čerpat nový úvěr. To nelze tvrdit o společnosti PechaSan. Firma má problém s vytvořením dostatečného zisku ke krytí svých dluhů.

Tabulka 10 - Ukazatel úrokového krytí [vlastní zpracování]

Ukazatel úrokového krytí (EBIT/úrok. krytí)	2010	2011	2012	2013	2014
MSO	3,68	3,63	1,34	1,19	3,35
Steno	12,68	8,46	2,91	6,78	20,43
PechaSan	0,00	0,00	2,30	-13,49	-12,66

#### 7.6.4 Ukazatel rentability

##### Rentabilita aktiv - ROA

Rentabilita celkového kapitálu je důležitý ukazatel při měření výkonnosti podniku. Rentabilita celkového kapitálu porovnává výsledek hospodaření před úroky a zdaněním s aktivy jednotlivých společností. Měří tak výkonnost podniku bez vlivu zadlužení a daňového zatížení. Tím se stává porovnání společnosti MSO pomocí ukazatele s konkurencí objektivnější.

Tabulka 11 - Ukazatel celkového kapitálu[vlastní zpracování]

<b>ROA = EBIT / Aktiva</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
MSO	5,5%	5,8%	2,4%	2,0%	5,3%
Steno	9,3%	8,2%	3,0%	5,6%	8,3%
PechaSan	-2,9%	-2,7%	2,4%	-7,2%	-6,9%
Odvětví	5,0%	5,3%	5,8%	3,4%	6,8%

Nejlépe zhodnocené tržby, vlastní kapitál a majetek je ve společnosti Steno. Nejhorší výsledky rentability vykazuje společnost PechaSan. Přestože dokáže dosáhnout nejvyšších tržeb oproti ostatním společnostem, náklady na provoz má nepřiměřeně vysoké a stále převyšují výši výnosů. Tím se společnost dostává do ztráty. Negativní výsledky hospodaření tak ovlivňují výsledky rentability.

### **Rentabilita dlouhodobého kapitálu - ROCE**

Rentabilita dlouhodobého kapitálu (ROCE) vyjadřuje konečný efekt pro vlastníka i poskytovatele úročeného kapitálu. V odvětví byly nejlépe ohodnocené cizí zdroje v roce 2014. U firmy Steno v roce 2010 a firmy PechaSan investory a věřitele nepotěšily záporné hodnoty, oproti tomu vysokého zhodnocení půjček se dočkali u společnosti MSO, kdy hodnoty úročeného kapitálu dosahovaly až 18%. Hodnoty ROCE společnosti MSO se přibližují nejvíce odvětvovému průměru.

Tabulka 12 - Ukazatel dlouhodobého kapitálu[vlastní zpracování]

<b>ROCE = EBIT / (VK + úroč. CZ)</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
MSO	17,65%	18,06%	7,53%	6,05%	14,87%
Steno	11,7%	8,8%	3,2%	6,0%	8,9%
PechaSan	-3,3%	-2,9%	2,6%	-14,5%	-14,4%
Odvětví	9,0%	9,6%	10,4%	6,3%	12,3%

### **Rentabilita vlastního kapitálu - ROE**

Rentabilita vlastního kapitálu je u společnosti MSO nejvyšší ve sledovaném roce 2010. V tomto roce je nejlépe zhodnocena investice pro akcionáře, kterou do společnosti vložili. Pokles v roce 2012 je způsoben snížením zisku, snížením podílu vlastního kapitálu na celkovém objemu zdrojů, díky tomu má oproti odvětvovému průměru nižší hodnotu ukazatele. Extrémy hodnot vykazuje firma PechaSan.

Tabulka 13 - Ukazatel vlastního kapitálu[vlastní zpracování]

<b>ROE = čistý zisk / VK</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
MSO	11,4%	10,3%	1,3%	0,6%	8,2%
Steno	10,2%	8,1%	2,2%	5,3%	8,2%
PechaSan	-6,2%	-8,6%	2,1%	-20,1%	-11,4%
Odvětví	9,7%	10,9%	10,4%	7,5%	12,1%

Z finanční teorie víme, že by měla být rentabilita vlastního kapitálu vyšší než nezdaněná rentabilita celkového vloženého kapitálu. Můžeme tedy tvrdit, že společnost efektivně využívá cizí kapitál. Z dlouhodobého hlediska je schopna zhodnotit cizí kapitál více než kolik činí placené úroky. Tohoto pravidla nedostála společnost MSO Trade v roce 2012 a 2013. Z krátkodobého hlediska by v uvedených letech neměla výše úroků ekonomické opodstatnění.

### **Rentabilita tržeb – ROS**

Rentabilita tržeb je velmi podobná rentabilitě celkových aktiv. Rentabilita tržeb dosáhla maxima v roce 2011 (3,33%), minima v následujícím roce (1,27%). Rentabilita tržeb MSO se přibližuje průměrům odvětví. Značně vysoká rentabilita tržeb je u společnosti Steno. Ukazatel rentability tržeb je u společnosti PechaSan dlouhodobě pod průměrem.

Tabulka 14 - Rentabilita tržeb společnosti MSO Trade a.s. [vlastní zpracování]

<b>ROS = EAT/ Tržby</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
MSO	2,22%	3,33%	1,27%	1,35%	1,75%
Steno	7,59%	6,38%	2,24%	4,18%	6,61%
PechaSan	-0,91%	-0,99%	0,83%	-3,21%	-3,83%
Odvětví	2,14%	0,23%	2,65%	1,68%	3,10%

### **Finanční páka**

Tento ukazatel slouží k posouzení využití cizích zdrojů v podniku z hlediska rentability vlastního kapitálu podniku a zadluženosti. Dluhové financování pomáhá podniku více vydělat, cizí kapitál je levnější než vlastní, dluh je vždy riskantní a je účelné ho zvýšit v případě, že vyšší zadluženost zvyšuje bohatství firmy. Následně se pokusíme zjistit, jestli je podnik schopný efektivně využívat cizí kapitál a řídit tak svou zadluženost. Ukazatel finanční páky slouží také k vyjádření míry zadluženosti podniku. Jeho ziskový účinek se odvozuje z rozkladu rentability vlastního kapitálu. Finanční páku vyjadřuje

podíl celkových aktiv na vlastním kapitálu. Ukazatel finanční páky vyjadřuje, kolik korun celkových zdrojů na sebe váže 1 Kč vlastních zdrojů.

$$\text{Finanční páka} = \frac{A}{VK} = 3,56$$

Z ukazatele finanční páky společnosti MSO je zřejmé, že společnost využívá více jak 50% cizího kapitálu.

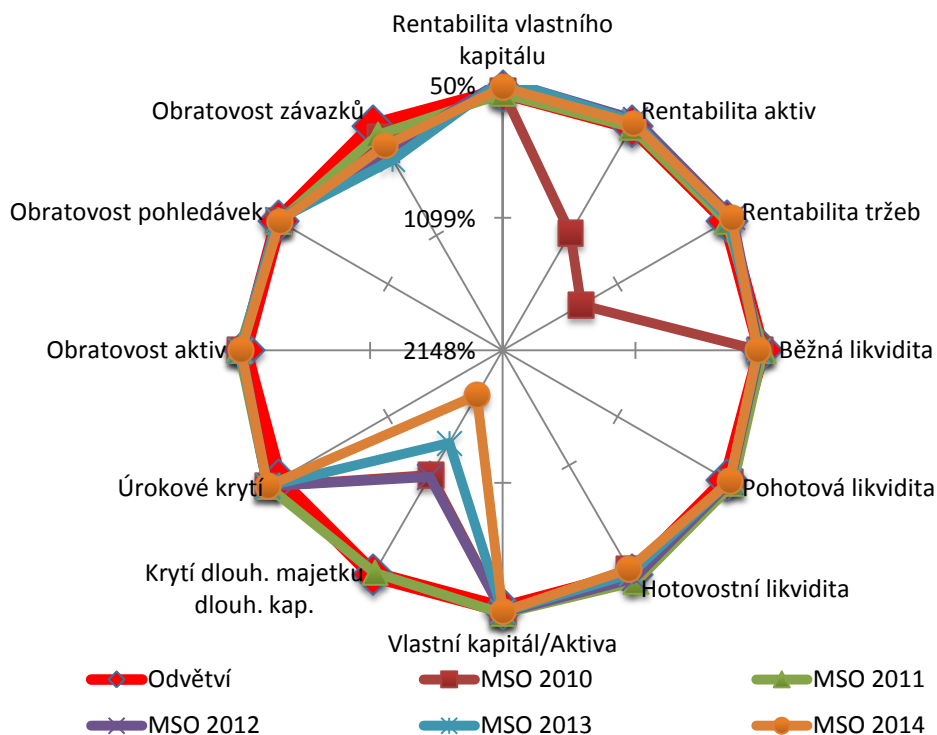
Ukazatel multiplikátoru (tabulka č. 15) vlastního kapitálu informuje o snížení cizích zdrojů společnosti v letech 2013 a 2014 a v letech 2012 a 2013 značné snížení hospodářského výsledku. Tyto aspekty způsobily v letech 2012 a 2013 snížení rentability vlastního kapitálu vlivem finanční páky. Pozitivní vliv zvyšování podílu cizích zdrojů v podniku na rentabilitu kapitálu bylo výhodné v letech 2010, 2011 a 2014.

*Tabulka 15 - Multiplikátor vlastního kapitálu společnosti MSO Trade a.s. [vlastní zpracování]*

Ukazatel	Výpočet	2010	2011	2012	2013	2014
Úroková redukce zisku	EBT/EBIT	0,73	0,72	0,25	0,16	0,70
Finanční páka	A/VK	3,56	3,10	3,15	2,97	2,79
Multiplikátor		2,59	2,25	0,80	0,46	1,96

### 7.6.5 Spider analýza

Porovnání výsledků poměrových ukazatelů s průměry odvětví lze využitím tzv. paprskovitého grafu. Z poměrových ukazatelů jsou vybrány základní ukazatele zadluženosti, likvidity, rentability a aktivity.



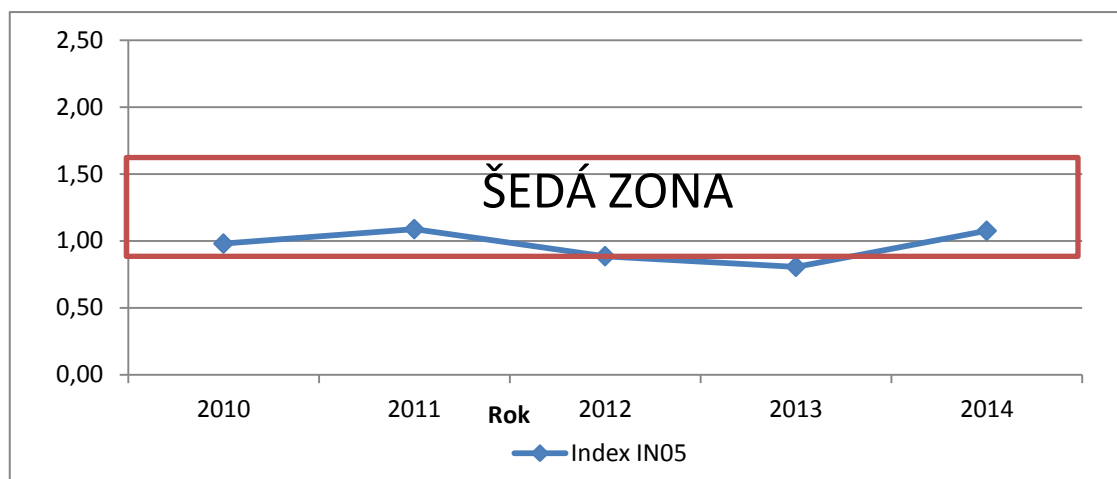
Graf 23 - Spider analýza ve společnosti MSO Trade a.s. [vlastní zpracování]

Podle Knápkové, Pavelkové a Štekra [1] graf č.23 obsahuje křivku vyjadřující výši ukazatelů společnosti a také linii odvětví (=100%), která slouží jako základna pro výpočet polohy ukazatelů podniku MSO. Hodnoty ukazatelů MSO jsou vyjádřeny jako procentní podíl hodnoty průmyslového odvětví. Tedy čím je křivka dále od středu grafu, tím je na tom lépe.

Z grafu je zřejmé, že odvětví dosahuje lepších výsledků v oblasti všech hodnocených rentabilit. V případě obratovosti a likvidity dosahují ukazatelé analyzované společnosti obdobných výsledků, jak uvádí odvětví. Extrémně horších hodnot dosahuje společnost, vyjma roku 201, v ukazateli zadluženosti, konkrétně v krytí dlouhodobého majetku dlouhodobým kapitálem a rentabilitě aktiv a tržeb. Nepatrně horších výsledků než průměry odvětví dosáhla obratovost závazků společnosti MSO ve všech letech.

### 7.6.6 Bankrotní model – Index IN05

Na základě matematicko- statistický modelů ratingu a praktických zkušeností při analýze finančního zdraví podniků byl Inkou Neumaierovou a Ivanem Neumaierem pro podmínky ČR sestaven index důvěryhodnosti. Model má orientační charakter.[1]



Graf 24 - Index IN05 společnosti MSO Trade a.s. [vlastní zpracování]

Podle kritéria ukazatele indexu lze říci, že se podnik v roce 2011 a 2014 nachází v tzv. šedé zóně. Společnost netvořila žádnou hodnotu, ani nebankrotovala. Společnost se dostala pod hranici 0,9 indexu IN05 pouze v roce 2013, to značí neutěšenou finanční situaci. Ukazatel se vyvíjí podobně jako vývoj hospodářského výsledku před úroky a zdaněním.

Společnost Steno ve všech sledovaných letech pohybuje v šedé zóně. Veliké problémy byly zjištěny u společnosti PechaSan. Od roku 2012 mu významně klesla hodnota ukazatele, dokonce v roce 2014 klesla do minusových hodnot.



## 7.7 Další ukazatele

Kromě základních ukazatelů finanční analýzy existuje celá řada ukazatelů, díky nim lze porovnávat spolu související hodnoty a doplnit si tak představu o analyzované společnosti.

Tabulka 16- Finanční ukazatele ve společnosti MSO Trade a.s. [vlastní zpracování]

	M.j.	2010	2011	2012	2013	2014
Přid.hodnota/poč.zaměst.	Kč	281,5	429,7	361,3	422,3	567,4
Tržby/poč.zaměstnanců	Kč	4108,3	4242,5	4499,1	3383,0	3795,5
Os.náklady/poč.zaměst,	Kč	325,2	350,3	348,9	275,4	256,2
Výkonová spotřeba/výnosy	%	10,57%	11,39%	14,29%	12,42%	12,93%

Ukazatele přepočtené na jednotlivé zaměstnance jsou vypočteny dle přesného vývoje počtu zaměstnanců, který v uvedeném období rostl. Do roku 2012 také roste podíl přidané hodnoty i tržeb na každého přepočteného pracovníka. Osobní náklady od roku 2011 klesají. Srovnáním ukazatelů přepočtu na zaměstnance se společností Steno, kdy byly k výpočtu použity průměrné počty zaměstnanců, 42 zaměstnanců, jsou nedostatečné. Přidaná hodnota podniku roste, ale i přesto nedosahuje hodnot ukazatele MSO. Tento rozdíl však dohání v přepočtu tržeb na zaměstnance. Společnost PechaSan zaměstnává v průměru 60 zaměstnanců. Přidaná hodnota na zaměstnance kolísá, i přesto dosahuje vyšších hodnot než obě srovnávané společnosti. V roce 2010 dosahuje v přepočtu tržeb na zaměstnance trojnásobných hodnot. Vzhledem k ekonomickému vývoji společnosti tyto hodnoty extrémně klesají. V roce 2014 se tento podíl snížil na polovinu.

Výkonová spotřeba MSO ve sledovaném období roste. Nejblíže se odvětvovým průměrům přibližují výsledky ukazatele společností Steno a PechaSan. Průměry odvětví výsledku hospodaření před zdaněním v podílu na přidanou hodnotu kolísají okolo 42%. K tomuto průměru se nejvíce přibližují výsledky MSO. Ukazatel společnosti Steno je několikanásobně nadhodnocen a společnost PechaSan vykazuje záporné hodnoty.

## **7.8 SWOT analýza**

Pro představu o strategické pozici firmy byla sestavena pomocí univerzální analytické techniky SWOT analýza, která popisuje úspěšnost organizace v odvětví.

### **Identifikací slabých stránek podniku.**

#### **Vyšší závislost na cizích zdrojích**

Vyšší závislost na cizích zdrojích je dána zejména povahou činnosti společnosti, která dováží zboží přímo od výrobců z třetích zemí, zejména Číny, a je nucena vázat vyšší objem finančních prostředků do objednávky zboží.

Vzhledem k nutnosti platit zálohy výrobcům, bez kterých dodavatelé nezačnou vyrábět, firma vstupuje do jistého rizika. Délka výrobního procesu je od 35 do 65 dnů a výše zálohy se pohybuje od 10 do 30% hodnoty kontraktu. Dalším důvodem je také to, že při nakládce zboží je nutno ve většině případů doplatit hodnotu zboží oproti tzv. Bill of Landing. Zboží poté putuje do firmy MSO námořní dopravou v námořním kontejneru. Dodání zboží přepravcem trvá 4 až 5 týdnů. Pokud se na to podíváme z celkového měřítka, doba vázanosti zdrojů je v docela dlouhém období, nejméně tři měsíců, kdy firma vynaložila prostředky na zboží, ale nemůže zatím obchodovat.

V letošním roce se firmě na základě dlouhodobé spolupráce a zhoršené situaci v Evropě kvůli vývoji kurzu EUR/USD podařilo vylepšit platební podmínky bez platby vysokých záloh s delší dobou splatnosti 60 až 90 dnů. Zde vidím tento vývoj jako přínos pro společnost a určitě by měla na změně platebních podmínek nadále pracovat.

#### **Nízké povědomí o značce mezi koncovými spotřebiteli**

Nízké povědomí o značce mezi koncovými spotřebiteli je jeden z aspektů, který společnost začíná intenzivně řešit. Jelikož začíná pociťovat svoji výhodu v tom, že je přímý dovozce a v obchodním řetězci figuruje na prvním místě bez překupníka, má tak lepší pozici při vyjednávání s potencionálními zákazníky. Dříve se firma specializovala na dovoz tzv. „no name“ zboží a dodávala zboží pod privátními značkami velkým subjektům, což vedlo k tomu, že časem si takový zákazník začal zboží dovážet sám.

Nyní se snaží vybudovat vlastní značku, pod kterou bude své produkty dodávat na český a slovenský trh.

### **Slabý velkoobchodní prodej**

Ve vztahu k velkoobchodnímu prodeji firma za poslední čtyři roky výrazně nenavýšila obrát v rámci velkoobchodních aktivit, což mohlo být také částečně způsobeno poklesem stavebnictví v důsledku ekonomické krize, ale také slabou aktivitou obchodního týmu, což potvrdilo vedení společnosti. Letošní rok se jeví jako zásadní v tom smyslu, že výsledky hospodaření během roku naznačovaly výraznější nárůst oproti předešlým obdobím. Zde vidím opravdu velký potenciál pro společnost i z toho důvodu, že obměnila a kvalitativně zlepšila své výrobky.

### **Identifikace silných stránek**

Mezi silné stránky společnosti patří široký rozsah sortimentu zboží. MSO je přímý dovozce zboží, což ho staví do výhodnější cenové pozice. Prodává kvalitní produkt za přijatelnou cenu. Kvalitu dovezeného zboží testuje ve vlastní zkušebně s dohledem státního zkušebního ústavu. O vysoké kvalitě vypovídá nízké procento reklamovaného zboží. Samozřejmostí je poskytnutí souvisejících služeb ke svým produktům, jako je instalace, doprava, servis. Na zboží poskytuje standardní i prodloužené záruční lhůty a pozáruční servis Společnost neustále sleduje nové trendy v oboru, které se snaží promítnout do svých výrobků.

Společnost má vybudovaný silný zákaznický servis. Nově od letošního roku nabízí na území ČR a SR servis na vodovodní baterie, pro tento krok se rozhodla zejména kvůli konkurenci, která servis na vodovodní baterie nabízí i přesto, že množství reklamací na tento sortiment se pohybuje do 1%. Každému zákazníkovi je poskytnut individuální servis na odborné úrovni vyškoleným servisním technikem.

Vůči svým dodavatelům je firma označována za velmi spolehlivou a solventní díky včasným úhradám svých závazků, což také dokazuje pozitivní hodnocení společnosti Bisnode, která tuto platební morálku společností u MSO vyhodnocuje. Společnost patří do Registru solventních firem.

## **Identifikace hrozeb**

S ohledem na povahu činnosti společnosti je několik zásadních faktorů, které ovlivňují výkonnost obchodních aktivit společnosti. Prvním faktorem je vývoj několika klíčových kurzů:

- vývoj kurzu CZK/USD
  - o který má vliv na účetní hodnotu zboží, pokud koruna posiluje, má to za následek vyšší vstupní ceny než když koruna oslabuje. Díky oslabení koruny vůči dolaru z konce roku 2014 musela firma ve dvou vlnách zdražit, toto zdražení bylo mezi 10 – 20% dle druhu zboží. Zdražení proběhlo i u jiných konkurenčních firem, což bylo jednodušší odůvodnit u odběratelů.
- vývoj kurzu USD/EUR
  - o s ohledem na to, že společnost dodává své zboží také na Slovensko v EUR, je pro ni důležité také sledovat kurz USD/EUR, který je v posledním období na velmi nízké úrovni. Kurz postupně klesal z 1,39 (květen 2014) až na 1,59 v listopadu 2015.
  - o Zde, i celkově pro obchodníky v Evropě, pro zboží z dovozu (mimo EU) je tato situace nepříznivá a výrobci se potýkají s poklesem zákazníků, protože ekonomický efekt dováženého zboží se vyrovnává zboží vyráběného evropskými výrobci.
- vývoj kurzu CNY/USD
  - o tento kurz hraje zásadní roli při stanovování cen výrobců pro MSO Trade a.s., kdy je nutné tento kurz bedlivě sledovat. Pokud dojde k posílení renminbi vůči USD, tak výrobce (čínský dodavatel) dostane za USD více renminbi. Ve většině případů dojde ke zlevnění cen zboží. Při poklesu kurzu dojde ke zdražení. V posledním období se vyvíjel tento kurz o více jak 3% ve prospěch čínského renminbi a tím ke zlevnění zboží o stejný procentní bod.

Dalším faktorem je vývoj cen surovin, zejména mosazi, která je klíčovou surovinou při výrobě výrobků společnosti MSO Trade a.s., kdy došlo také v poslední době k poklesu ceny a tudíž výhodnější ceně za výrobky. Mezi další faktory, které mohou mít vliv na

činnost společnosti, je podpora evropských výrobců zavedením dumpingového cla, které zvyšuje ceny zboží na úroveň evropských výrobců. K tomuto stavu došlo již několikrát, naštěstí mimo sortiment společnosti (keramické dlažby a obklady).

### **Identifikace příležitostí**

Příležitostí pro podnik je vybudování nové obchodní značky, která bude mít vliv na koncové spotřebitele. Vybudování značky, která má zákazníkovi co říci a vyvolá v něm emocionální reakci. Místní trh ovlivňuje zejména cena, kvalita a specifické vlastnosti zboží o čem by měla značka vypovídat.

MSO se neobejde bez spolupráce s různými velkoobchody, neboť tyto odběry tvoří převážnou část celkových tržeb společnosti. Udržování vztahů se současnými odběrateli je pro společnost takřka samozřejmostí, bohužel silnou konkurencí občas o své zákazníky přichází, proto je důležité neustále investovat čas i peníze do obchodní politiky společnosti.

Zaměření firmy na rozšíření a zefektivnění maloobchodní sítě o další prodejny. Na základě analýzy trhu musí společnost zjistit, v jakých oblastech uplatní nejlépe své produkty.

Podnik by měl hledat nové výrobce v méně rozvinutých regionech pro případ vzestupu čínské ekonomiky.

*Tabulka 17 - SWOT analýza [vlastní zpracování]*

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Přímý dovozce	Vyšší závislost na cizích zdrojích
Kvalitní výrobky za přijatelnou cenu	Nízké povědomí o značce mezi koncovými spotřebiteli
Nízké procento reklamací	Slabý velkoobchodní prodej
Vlastní zkušebna	
Člen Registru solventních firem	
Rozšířený zákaznický servis	
B2B portál napojený na IS	
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
Vybudovat novou obchodní značku	Nepříznivý vývoj kurzu
Oslovit nové velkoodběratele	Vývoj cen surovin
Rozšíření maloobchodní sítě	Zavedení dumpingového cla
Hledání výrobců v méně rozvinutých regionech	

## 7.9 Zhodnocení finanční situace podniku

V rámci finanční a strategické analýzy bylo poukázáno na to, zda se firmě daří a jaké má problémy. Společnost MSO Trade a.s. je významným prodejcem sanitární keramiky, vodoinstalačního, topenářského sortimentu a koupelnových doplňků. Významným milníkem bylo rozdělení se společností MSO Trading s.r.o. v roce 2000.

Za sledovaná období, ve kterých byla pomocí finančních nástrojů provedena finanční a strategická analýza, lze konstatovat relativně pozitivní vývoj. K výkyvu hodnot došlo v roce 2012, na základě uzavření maloobchodní prodejny v Uherském Hradišti, čímž značně poklesly tržby i výkony společnosti.

Majetková struktura podniku je po zkoumanou dobu vyrovnaná. Společnost nevlastní téměř žádný dlouhodobý majetek podobně jako porovnána společnost PechaSan. Průměry odvětví evidují velikost vlastního majetku okolo 30%. Hmotný majetek MSO je zastoupen stejně jako u vybraných konkurentů převážně dopravními prostředky a skladovacím systémem. V roce 2012 byl pořízen program na 3D tvorbu koupelen a nový ekonomický software Helios orange. Přesto hodnota vlastněného majetku podniku pomalu klesá vlivem působení opotřebení. Oběžný majetek MSO tvoří 97% celkových aktiv. Oběžný majetek je tvořen zejména zásobami zboží a zaplacenými zálohami na zboží. Vyskladňování zboží probíhá metodou FIFO. Pokles zásob byl v roce 2013 způsoben uzavřením prodejny. Zásoby z uzavřené prodejny byly převedeny na prodejnu do Kyjova, tudíž nebylo nutné objednávat stejný objem zboží, jako by tomu bylo standardně. Doby obratu zásob za sledovaná období jsou delší než průměry odvětví vlivem délky dodacího cyklu zboží. Společnost objednává zboží z třetích zemí s dvouměsíční dodací lhůtou, proto musí předvídat časové problémy s dodávkou a mít tak dostatek zboží na skladě i pro tento případ. V roce 2013 vzrostly platby záloh na výrobu zboží dvojnásobně. Nárůst dlouhodobých pohledávek v roce 2013 zapříčinily zavedení přísnějšího odměňovacího systému pro obchodní zástupce společnosti. Doba obratu pohledávek nevykazuje extrém, spíše se přibližuje průměrům odvětví, ale podnik se k jejich nárůstu staví negativně. Z obratovosti závazků a pohledávek bylo zjištěno, že podnik hradí své závazky v průměru třikrát rychleji než odběratelé své

závazky vůči společnosti. Část zaplacených záloh je vázaných na pohledávky. Tento ukazatel je jimi do jisté míry zkreslen.

Podíl cizích zdrojů MSO na celkových pasivech každoročně klesá. Velikost vlastního kapitálu se navyšuje hlavně převodem celého výsledku hospodaření běžného účetního období do výsledku hospodaření minulých let. Výše základního kapitálu a zákonného fondu se nemění. Podobně je tomu i u porovnávaných společností. V roce 2014 se cizí zdroje MSO podílely na celkových pasivech z 64%, což je největší podíl vzhledem ke firmě Steno a PechaSan. Cizí zdroje společnosti představují hlavně krátkodobé bankovní úvěry. Velikost cizích zdrojů ovlivnilo míru zadluženosti. Ukazatel se pohybuje v průměru 70% zadluženosti. Dle srovnání s konkurenty a průměry odvětví je tato míra poměrně vysoká, zhodnocením ukazatele bylo zjištěno, že tato míra zadlužení neohrožuje společnost MSO. Krýt dlouhodobý majetek dlouhodobými zdroji se MSO podařilo pouze v roce 2010. Společnost MSO nahodile sleduje a vyhodnocuje peněžní toky za pomoci platebních kalendářů.

Radikální pokles tržeb v roce 2013 způsobil špatný výkon obchodních zástupců a částečně uzavření prodejny. Tento ekonomický propad přinutil vedení společnosti zamyslet se nad svými výkony a možnými úsporami. Jednou ze změn byla úprava účetních operací v souladu s účetními zákony při implementaci nového ekonomického programu. Největší vliv na podnikové ukazatele měla změna účtu aktivace zboží, který pětinašobně klesl v roce 2013 oproti předchozímu roku. MSO i Steno se snaží aktivně podílet na svých prodejkách a pomalu své tržby zvyšovat. Největší tržby na zaměstnance vykazuje PechaSan, ale vzhledem ke špatnému ekonomickému vývoji společnosti tento ukazatel radikálně klesá.

Náklady se mění v závislosti na objemu nakupovaného zboží a výkony s nimi související, neboť tato položka tvoří největší podíl celkových nákladů. Vedení společnosti začalo hledat možnosti řízení kurzových rozdílů. Těmto rozdílům částečně zamezil nákup cizí měny s pevným kurzem. Osobní náklady i přes neustálé zvyšování počtu zaměstnanců zůstávají na hranici 7-8% celkových nákladů, dokonce náklady na zaměstnance jsou nejnižší oproti konkurentům. I přes nepříznivý ekonomický vývoj v letech 2012 a 2013 se společnosti podařilo udržet kladný výsledek hospodaření, což nelze tvrdit o společnosti PechaSan.

Ukazatele běžné a peněžní likvidity MSO se pohybují v doporučených hodnotách. Běžná likvidita potvrzuje schopnost podniku hradit své závazky do jednoho roku. Ukazatelé firmy MSO jsou na tom lépe než průměry firem v odvětví. Nižších hodnot nabyl ukazatel MSO v roce 2010. V případě nedostatku hotovostních peněz má podnik možnost čerpat kontokorentní úvěr. Pohotová likvidita nedosahuje doporučených hodnot navzdory odvětví.

Ukazatelé rentability poklesli ve zkoumaných letech 2012 a 2013, vlivem poklesu tržeb. Společnost MSO je přesto trvale zisková.

Souhrnný ukazatel IN05 potvrdil výsledky předchozích analýz. Nižší hodnota ukazatele je způsobená nižší rentabilitou a nízkým obratem aktiv. Komparací s konkurencí a průměry odvětví bylo zjištěno, že společnost dosahuje uspokojivých hodnot.



## **8. Návrhová část**

Návrhová část práce vychází z analytické části zakončené SWOT analýzou s přihlédnutím na problémové závěry provedené analýzy a na aktivity, které již byly v minulosti prioritizovány.

### **8.1 Podpora velkoobchodu**

#### **8.1.1 Podpora prodeje**

Velkoobchod je stěžejní činností společnosti MSO. Společnost by se měla zaměřit na zefektivnění a zintenzivnění činností velkoobchodu. Jedním z prvních prvků, jak by tohoto mohla dosáhnout, je zlepšení motivačního systému pro obchodní partnery. Velmi důležité je přistupovat ke každému z obchodních partnerů individuálně. Nabídnout mu zlepšení systému vzorování např. koupelen a vytyčít jednotlivý sortiment, který bude obchodním partnerům dodávat, např. sprchové kouty. Sprchové kouty jsou v současné době umístěny ve dvou maloobchodních prodejnách a na internetových stránkách společnosti. Průměrný roční prodej sprchových koutů činí okolo 700 ks, z toho prodej přes e-shop nečiní ani 5%. Tyto vzorky budou obchodním partnerům prodávány s 90% slevou nebo za symbolickou cenu, případně zdarma jako reklamní předmět. Podmínky pro dodání vzorku by byla minimální doba vystavení produktu 2 roky. Rozsáhlejší prezentace zboží by měla vyvolat vyšší zájem o uvedený sortiment, a pro podnik vyšší obrát a obrátkovost zboží dle výsledků ve vypočítaném příkladu.

Společnost nakupuje určitý druh sprchových koutů za 500 USD, dle aktuálního denního kurzu 24,21 Kč / USD za 12 105 Kč. Marže na sprchový kout činí v průměru 36% pořizovací ceny. Sprchový kout společnost prodává za 16 463 Kč bez DPH. V případě investování a dodání sprchového koutu zdarma do dalších 20 prodejen po celé České republice by přímé náklady činily 242 100,- Kč. Aby společnost pokryla náklady na propagaci koutů, musí prodat minimálně 56 ks sprchových koutů.

Pro efektivnější rozmístění reklamních produktů a pro podporu prodeje, by mohla firma zakoupit program RegioGraph. RegioGraph je mapový systém (tzv. GIS), který umožňuje vizualizovat data v mapách. Systém je určen k vizualizaci vlastních interních dat (prodejní výsledky, umístění provozoven, zákazníků atd.), ale i k vizualizaci dat

z dalších zdrojů (demografické charakteristiky, kupní síla obyvatelstva, potencionální nové provozovny atd.). Je zaměřen především na využití v obchodní sféře, proto je uzpůsoben tak, aby byl co nejjednodušší na ovládání. Je plně adaptován na využívání v kombinaci s programy řady MS Office. Pro systém jsou k dispozici mapy celého světa.

### **Využití ve společnosti**

Import vlastních dat – následně lze vizualizovat stávající zákazníky dle objemu obratu, přiřazení k obchodnímu zástupci, regionální příslušnosti, vzdálenosti od pobočky.

Analýza obchodních dat – pomocí barevného škálování symbolů a oblastí můžete sledovat regiony dle prodejů, obratu, hustoty obyvatel, kupní síly.

Zobrazení potenciálu území – potenciál území ve vztahu k našim obchodním datům, např. „Portfolio analysis“ umožňuje vzájemně porovnávat data v regionálním kontextu a odhalovat slabá místa našich obchodních aktivit.

Vytváření optimalizace obchodních teritorií – vytvoření struktury obchodních zástupců a obchodních teritorií, jejichž nastavení zvýší profit na maximum.

Analýza vlastních obchodních teritorií – zjištění, jaký obrat společnost vytváří v jednotlivých okresech ČR a ve kterých oblastech má největší rezervy pro navýšení zisku. Regiograph umožní automaticky agregovat obchodní data na základně příslušnosti k jednotlivým obchodním teritoriím.

Mapování spádových oblastí = dojezdové zóny – kolik zákazníků, obyvatel, domácností žije do dvaceti minut jízdy autem od prodejního místa? O které zákazníky se jedná?

Program by současně mohl sloužit k podpoře maloobchodu. Jak již bylo zmíněno, společnost MSO má aktuálně dvě vlastní prodejny v Kyjově a 100 smluvních poboček po celé České republice a Slovenku, kde dodává vlastní zboží. K vybudování nových prodejen by mohl být využit program RegioGraph, který zanalyzuje a doporučí geografickou oblast s dobrým potenciálem, kde by se měla společnost dále realizovat.

## **Cenová nabídka**

Dle zjištěných cen programu by mohla společnost realizovat investici na nákup RegioGraphu s mapami České republiky za 49.000 Kč. Vyšší verze programu Planning je naceněna na 116.000 Kč. Společnosti bych doporučila vyšší verzi programu díky zpracovanosti a rozsáhlejší funkčnosti programu.

### **8.1.2 Inovace e-shopu společnosti**

V oblasti internetové propagace vidím velký prostor na zlepšení, jelikož stávající internetové stránky a e-shop jsou nevyhovující se zastaralou grafickou podobou a bez klíčových funkcionalit, které jsou již v dnešní době standardem, jako je například aktuální skladová dostupnost a nákupní ceny pro registrované velkoobchodní partnery. Dalším důvodem je také to, že v posledních letech neuvěřitelně vzrostl počet přístupů na webové stránky i skrze mobilní telefony a tablety, v praxi se jedná o téměř 3 miliony uživatelů v ČR, kteří přistupují na internet přes své přenosné zařízení, tudíž by společnost měla své stránky tomuto trendu také přizpůsobit.

Inovace webových stránek společnosti by pro obchodní partnery měla znamenat po přihlášení jako obchodní partner změny, kdy by měl k dispozici své nákupní slevy a viděl by výši rabatů u jednotlivých druhů zboží, viděl by aktuální skladovou dostupnost požadovaného zboží. V sekci svého účtu by měl přehled o všech objednávkách, fakturách a dodacích listech. Mohl by zadat online reklamaci, servis baterií a vratek zboží s online stavem. E-shop by měl obchodním partnerům hlavně zjednodušit práci a poskytnout jim lepší a detailnější přehled výrobků, včetně kompletní technické dokumentace k výrobkům.

Všechny tyto informace by zajistilo propojení e-shopu s informačním systémem společnosti a měly by za výsledek zlepšení služeb pro zákazníky a ulehčení procesu objednávání zboží. Další potenciál je také v prodeji koncovým zákazníkům, který je také v současné době téměř nulový.

Přípravu e-shopu jak pro koncové zákazníky, tak pro prodej obchodním partnerům umí celá řada firem. Každé skupině zákazníků dokáží poskytnout rozdílný obsah a rozsah služeb, systém nákupu i zobrazování včetně odlišných principů cenotvorby, vyhovující

řešení pro oba segmenty trhu. E-shop na míru je finančně náročný podle požadavků zákazníka. Na základě výše uvedených požadovaných funkcí prací se systémem byla pro společnost MSO zajištěna nabídka na inovaci e-shopu na míru u firmy NetDirect s.r.o. Realizace e-shopu byla společností NetDirect s.r.o. naceněna na 480 tis. Kč. Délka realizace webových stránek je opět individuální, v případě dobré spolupráce obou společností a s ohledem na náročnosti požadavků byla odhadnuta na 6 měsíců.

Dalším přínosem pro společnost MSO Trade a. s. by bylo zjednodušení administrativní náročnosti pro zpracování objednávek, kdy v současné době dochází k ručnímu zadávání objednávek, kde má velký vliv lidský faktor na vznik chyb. Objednávky z e-shopu by se automaticky propisovali do informačního systému a tím by došlo k menší využitelnosti lidské práce. Toto by mělo za následek úsporu jednoho pracovního místa. Investice by se vrátila již v přepočtu na toto jedno pracovní místo do 2 let, a to v případě ocenění pracovníka průměrnou mzdou ve společnosti, tj. 18 tis. Kč hrubého za měsíc. Dále by pro společnost byl přínos v lepší, profesionálnější komunikaci se zákazníkem a zvýšení úrovně poskytovaných služeb.

### **8.1.3 Rychlá doprava zboží**

Zajímavostí pro obchodní partnery by mohlo být zavedení dopravy do 24 hodin. Průzkumem trhu bylo zjištěno, že tuto možnost přepravy využívá přes 90% firem. Analýzou skladového hospodářství MSO by implementace rychlé přepravy byla možná. Rychlá doprava by se týkala objednávek uskutečněných například do 11 hodin dopoledne. Samozřejmě by se tyto objednávky vztahovaly na zboží skladem, v tomto případě by byly téhož dne zpracovány a předány dopravní společnosti, která by zboží doručila následujícího dne. Dalším variantou by bylo ve spolupráci s přepravní společností prodloužení času svozu zboží v pozdější hodinu než ve stávajícím intervalu mezi 15 – 16 hodinou, což by zvýšilo kapacitu expedice zboží. Obchodní oddělení přijímá a zpracovává veškeré objednávky. Prakticky okamžitě lze v ekonomickém programu zjistit stav zboží, v případě e-shopové objednávky by registrovaný partner viděl online skladovou dostupnost zboží, následný stav objednávky a aktuální stav přepravy u přepravní společnosti. Zpracovanou objednávku potvrzuje obchodní oddělení svému zákazníkovi a dále ji předá ke zpracování přes ekonomický program k expedici do skladu.

Expedice přijatých objednávek do dalšího dne by vyžadovala vychystání zboží do 17:00 hodin, což by vyžadovalo změnu dosavadní pracovní doby skladníků, tj. od 7:00 do 15:30 hodin. V současnosti pracuje ve skladu 5 zaměstnanců. Změna pracovní doby od 7:00 do 15:30 by byla pro 3 pracovníky, a další dva pracovníci by měli pracovní dobu od 9:00 do 17:30. Druhá směna by kromě vychystávání zboží navíc zaštiťovala předání zásilek přepravní společnosti. Směny by se pravidelně střídaly. Úpravou pracovní doby na směny by společnost nevyvaložila žádné další mzdové náklady na expedici zboží a zvlášť by tato změna přinesla rychlejší expedování zboží ze skladu.

*Tabulka 18 - Ceník přepravních společností [vlastní zpracování]*

<b>Maloobjem</b>	<b>s DPH</b>	<b>Velkoobjem</b>	<b>s DPH</b>	<b>Dobírka</b>
<b>Messenger</b>	145.2 Kč	<b>Messenger</b>	dle počtu Kg	60 Kč
<b>PPL</b>	99.0 Kč	<b>PPL</b>	429 Kč	56 Kč
<b>Geis Parcel</b>	109.0 Kč	<b>Geis Parcel</b>	489 Kč	56 Kč

Smluvní přepravce Messenger (individuální nabídka) účtuje dle přepravovaných kilo zboží, což je dražší varianta řešení než má společnost sjednáno doposud. Současně společnost spolupracuje se zásilkovou společností PPL a Geis Parcel. Pro maloobjemové zboží jsou stanoveny náklady na přepravu nižší než u velkoobjemového zboží. V případě platby na dobírku si účtuje přepravce částku 56 Kč s DPH.

Přepravu zdarma poskytuje společnost MSO u maloobjemového zboží od 2 000 tis. Kč za objednávku a velkoobjemového zboží nad 5 000 tis. Kč za objednávku. Tuto minimální hranici má kvůli částečnému krytí svých nákladů na přepravu. Uvedené ceny za dopravy lze využít i u rychlé přepravy. Výjimečně lze pro podporu internetového prodeje poskytnout dopravu zdarma nebo doručení tzv. sobotní či dopolední balík. Zavedením expresní přepravy by společností neměly vzniknout žádné vedlejší náklady, přínosem by měla být podpora služeb pro odběratele.

#### 8.1.4 Logistický informační systém

Jádrem podnikatelských aktivit je logistický informační systém. Poskytuje údaje a algoritmy potřebné pro efektivní řízení toku materiálových prvků ve všech jeho formách. Ke zjednodušení práce ve skladovém hospodářství i na prodejnách a zejména pro lepší evidenci veškerého zboží existuje možnost zavedení čárových kódů na zboží. Identifikace zboží pomocí čárových kódů umožňuje automatické snímání mnoho důležitých informací o skladovém nebo dopravovaném materiálovém prvku. Čtecí zařízení komunikuje přímo s počítačem, tudíž šetří čas i peníze.

Nejtěžší implementací čárových kódů v podniku je dodání čárového kódu na každé zboží. Zboží na prodejnách má společnost již čárový kódem opatřeno, ovšem není interně využíváno (pouze pro prodej na pokladně).

Systém datových terminálů umožňuje provádět Příjemky, Výdejky, Prodejky, Vydané faktury, Nabídky, Přijaté objednávky, Inventury, Kontroly dokladů, Vykryvání dokladů atd.

Pro firmu MSO zde vidím zásadní přínos ve zjednodušení vychystávání zboží ve skladech a v návaznosti na popsanou problematiku „rychlého dodání zboží“, kdy by mělo vliv na kapacitu expedice a rychlost dodání zboží k zákazníkovi. Další výhodou je eliminace chyb pracovníků, protože skladník musí načíst čárový kód umístění ve skladu (regálu) nebo čárový kód ze zboží. Takto vykrytými položkami objednávky by vznikl expediční příkaz bez nutnosti jakéhokoliv papírového dokladu a takto vzniklá výdejka může být hned realizována, vytisknuta a vyfakturována. Tím, že by byla použita pro identifikaci produktu čtečka čárového kódu, tak by byla zároveň provedena jejich kontrola (výdejky a přijaté objednávky). Co se týká inventury pomocí těchto datových terminálů, je možné ji provádět dvěma způsoby. Zprvė načítat konkrétní zboží online přímo do inventurního seznamu, což umožňuje okamžité zobrazení aktuálního stavu zboží. Zadruhé vytvořit v terminálu načítáním zboží inventurní soupis, který se po dokončení dá přenést přímo do inventury. Některé funkce lze se systémem a terminálem používat i v režimu offline, kdy můžete například vytvářet doklady nezávislé na jiných dokladech (výdejku přímo v terénu apod.).

### **Cenová nabídka s nejlevnějším terminálem**

Společnost potřebuje terminál do dvou prodejen a minimálně tři terminály do skladu. K terminálům je nutné dokoupit licence a příslušenství jako je pistolový držák, nabíjecí stojan, speciální pouzdra. Oslovená společnost si účtuje poplatky za zprovoznění a školení zaměstnanců. Dále by se společnost musel zaregistrovat k využívání EAN kódů u společnosti GS1 a zařídit připojení hifi sítě v prostorách skladu. Náklady byly vyčísleny na 145.630 Kč bez DPH

Hlavním přínosem pro společnost je časová úspora, úspora jednoho pracovníka, který zabezpečuje tisky papírových dokladů, tiskopisů pro expedici zboží pro skladníky, realizuje výdejky na zboží, tiskne výdejky. Vychystáváním zboží za pomoci čteček čárových kódů již nebude toto fyzické zpracování nutné, protože načtením kódu ze zboží bude doklad vytvořen automaticky. Ekonomický přínos bude hrubá mzda tohoto zaměstnance. Investice do logistického systému by se měla vrátit již za půl roku.

#### **8.1.5 Řízení pohledávek a závazků**

Pohledávky představují nároky podniků vůči jiným subjektům na příjem peněžních prostředků, které tvoří součást oběžného majetku. Z finanční analýzy vyplynulo, že délka doby splatnosti pohledávek z tržeb společnosti MSO je podstatně delší než doba, ve které platí své závazky z obchodních vztahů. Společnost by měla začít usměrňovat tuto dobu splatnosti, neboť pohledávky ovlivňují finanční hospodaření (vznik pohledávky je účetně vznik výnosu společnosti) a negativně působí na likviditu.

Podniku generuje pohledávky po splatnosti ekonomický program, teda od této doby se jim začíná zaobírat. Bylo by vhodné, aby podnik získal o svých odběratelích co nejvíce informací. Účinný prostředek k rychlejší úhradě pohledávek je motivace odběratele různými slevami, pojištění, platba záloh při objednávce nad stanovený limit, ručení a podobné nástroje. Finančně náročnějším nástrojem řízení pohledávek je soudní vymáhání, případně odprodej pohledávky.

## 8.2 Minimalizace rizika v zahraničním obchodě

### 8.2.1 Poskytnuté zálohy na zásoby

S ohledem na analýzu platebních podmínek s dodavateli u firmy MSO Trade a. s. bych navrhovala zpracovat na snížení hodnot poskytnutých záloh na zboží a změnu platebních podmínek z T/T (platba na účet) na L/C (dokumentární akreditiv). Společnost MSO nakupuje zboží od zahraničních dodavatelů, převážně z třetích zemí, kteří před zahájením výroby vyžadují platby zálohy na objednané zboží, jak již bylo zmíněno ve finanční analýze. Platba záloh na pořízení zboží váže společnost velké finanční zdroje na dlouhou dobu a je s tím spojeno také riziko návratnosti zálohy. Aby společnost předešla situaci, kdy nedostane zboží, ať již z důvodu nedodání od výrobce, z důvodu podvodu nebo krachu dodavatele navrhuji také zmíněnou změnu plateb z T/T na dokumentární akreditiv.

Dokumentární akreditiv (Letter of credit – L/C) je platební instrument při financování vývozu a dovozu zboží. Dokumentární akreditivy preferují většinou vývozci. Při vhodném použití však může přinášet určité výhody i dovozci. Jedná se o závazek banky vystavený na základě žádosti klienta, MSO, že poskytne třetí straně (beneficiantovi) určité plnění, jestliže budou do určité doby splněny akreditivní podmínky. Pravidla pro dokumentární akreditivy vydala Mezinárodní komora v Paříži a jsou dodržovány všemi bankami. Zájmem importéra je, aby prodávající dostal zapláceno, jen pokud řádně splní své závazky z kontraktu. Akreditivní plnění poskytuje prodávajícímu banka na základě dokumentů, nikoli na základě ověření skutečného stavu zboží nebo dodávky.

**Poplatek** za L/C import se počítají z celkové částky L/C, u RB za otevření akreditivu zaplatí klient 0,3 %, min. 1000 Kč a po čerpání 0,25% z vyplacené částky, min. 1 000,- Kč.

MSO nakupuje v USD – objednávka na 100 000 USD = 2 421 000 Kč.

Poplatek za akreditiv do 3 měsíců je 0,55% z L/C = 13 315 Kč.

Ve vztahu k prodávajícímu může kupující chránit své zájmy tím, že v žádosti o otevření akreditivu, kterou předkládá vystavující bance, formuluje vhodným způsobem



podmínky akreditivu, zejména druh akreditivu, jeho platnost, akreditivní částku a určuje dokumenty, do kterých přenáší své požadavky na prodávajícího. Předepsané dokumenty bývají voleny tak, aby svědčily o řádném odeslání zboží dodavatelem, o hodnotě dodaného zboží a odpovídaly požadavkům země dovozu na celní a administrativní projednání importovaného zboží. Finanční náročnost akreditivu pro dovozce však závisí především na jejich vztahu k vystavující bance a na tom, jak tato banka hodnotí jejich bonitu. Peněžní ústav přitom zkoumá platební schopnost žadatele o akreditiv podobně, jako by mu poskytovala úvěr, eventuálně požaduje určité zajištění.

### 8.2.2 Řízení kurzových rizik

Velkou položkou nákladů, která je poměrně těžko ovlivnitelná, je operace s cizími měnami, které podnik potřebuje jako formu směny. Importní činnost společnosti činí až 91% veškerých realizovaných nákupů. Kurzy se denně mění a vyvíjí, proto na podnik působí negativní i pozitivní dopady kurzového rizika. Firma má veden účet i v zahraniční měně u Raiffeisenbank, ale vzhledem k účetnímu ocenění svých pohledávek a závazků v české měně, dochází k nesouladu kurzu, tedy kurzovým rozdílům. Prakticky k tomu dochází tak, že faktura za zboží je vystavena v jeden den, kdy je kurz Eura 27,4 / Kč (např. při obchodu se Slovenskem) a v den splatnosti, kdy zákazník hradí pohledávku, je kurz zcela jiný. Aby nedocházelo k finančním rozdílům, v horším případě ztrátám, jak tomu bylo u společnosti MSO, lze se částečně na operace s kurzem zaměřit a snažit se snížit riziko ztráty.

V tabulce je uveden podíl plateb v zahraničních měnách na celkových nákladech společnosti MSO.

*Tabulka 19 - Podíl plateb v zahraniční měně na celkových platbách společnosti MSO Trade a.s. [vlastní zpracování]*

Platby v tis. Kč	Absolutní hodnota	Procentní podíl
Uskutečněné platby celkem	143 921 Kč	100%
v CZK	43 168 Kč	30%
v EUR	235 Kč	0%
v USD	100 518 Kč	70%

Tabulka 20 - Vývoj kurzových rozdílů společnosti MSO Trade a.s. [vlastní zpracování]

(v tis. Kč)	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Kurzové zisky</b>	1 348	2 477	1 044	1 217	1 486
<b>Kurzové ztráty</b>	3 050	3 992	3 125	2 172	1 911

## Poplatky

Poplatky za operace v zahraniční měně má podnik zahrnut v platebním balíčku bance, který má vytvořen na míru.

## Popis vybraného derivátového nástroje - Měnový forward

Měnový forward umožňuje investorovi prodat nebo koupit vybranou měnu za předem dohodnutý kurz k předem stanovenému datu v budoucnosti. Forward je založen na nákupu nebo prodeji měny za jinou měnu za kurz dohodnutý předem, s tím, že vypořádání obchodu se uskuteční v budoucnu. (22)

Úsporou nákladů je pro společnost možnost realizovat zahraniční nákup pomocí zavedení termínových obchodů, konkrétně forwardů. K zajištění platebního styku využívá společnost účtu u bankovní instituce. Kontrakt je založen na nákupu či prodeji jedné měny za jinou měnu v budoucnu za předem dohodnutý kurz. Vypořádání obchodu tedy proběhne forwardovou valutou, déle než za 2 pracovní dny od data sjednání. Od uzavřeného kontraktu nelze odstoupit.

Forwardy lze obchodovat zatím pouze telefonicky, tzn. prostřednictvím makléře. Při otevření forwardu se klientovi v portfoliu zablokuje 20 % z celkové hodnoty forwardu. Tato částka slouží k zajištění pozice, v případě nepříznivého vývoje (tj. pokud se měnový kurz vyvíjí opačným způsobem) se blokuje i nerealizovaná ztráta.

Maximální délka trvání forwardu je 6 měsíců, dá se však otevřít i na dobu kratší. Minimální objem pro otevření forwardu je 10 000 USD nebo ekvivalent v jiné měně. Pro forwardy lze kombinovat následující měny: EUR, USD, GBP, CZK, CAD, CHF, PLN, NOK a JPY.

**Výhodou je, že** při obchodování je možné kurz cizí měny zajistit na aktuální úrovni, při sjednání forwardu tak není investor ohrožen dopady pohybu měnového kurzu.

Vstup na zahraniční trhy bez měnového rizika, které často může výrazně ovlivnit reálný výnos z investice.

Modelový příklad:

Společnost uzavře smlouvu s bankovní institucí Raiffeisenbank. S uzavřením smlouvy nejsou spojeny žádné náklady. Banka nabídne kupujícímu vždy vyšší kurz než aktuální. Kupující se tedy nachází v dlouhé pozici. MSO obchoduje v USD. Kupující společnost MSO si zablokuje nabídnutým kurzem banky např. 200 000 USD za kurz 24,58 Kč / USD. V tomto případě společnost očekává, že americký dolar vůči české koruně posílí.

*Tabulka 21 - Příklad výpočtu prací s kurzem [vlastní zpracování]*

Aktuální kurz	24.41	USD	
Blokace	Kurz USD	24.58	
	Počet USD	200 000	
	Přepočet	4 916 000	
1. platba	100 000 USD	24.72	2 472 000 Kč
2. platba	50 000 USD	24.6	1 230 000 Kč
3. platba	50 000 USD	24.5	1 225 000 Kč
Celkem			4 927 000 Kč
Výdělek			11 000 Kč

Měnový forward s nominálním vypořádáním objemů (tzv. delivery) vypořádá dvě částky ve dvou měnách v předem domluveném kurzu. V případě měnového forwardu bez vypořádání nominálních objemů (tzv. non delivery) se v uvedený den vypořádá jenom částka rozdílu mezi domluveným a aktuálním kurzem.

### 8.2.3 Nové trhy

Příležitostí pro společnost by byl vstup na nové trhy a rozšíření současného sortimentu. Společnost je poměrně závislá na dovozu zboží z třetích zemí. Měla by být však více pružnější pro případ neočekávaných situací, růst ceny mosazi, změny politiky v Číně nebo pro případ, že by zkrachoval stěžejní dodavatel, jak se tomu velmi často stává. S ohledem na další důležitý aspekt, který je neustálý růst čínské ekonomiky a růst platů dělníků bylo by vhodné se zaměřit na jiné země jako je například Indie nebo Vietnam.

V Indii je životní úroveň a ekonomika na nižší úrovni a ceny produktů by mohly být pro firmu velmi zajímavé. Proto bych doporučila se zaměřit na nejbližší možné veletrhy v oboru firmy MSO. Příští rok se koná takový veletrh v Bengaluru, který by stál za návštěvu. Možnosti pro získání nového dodavatele jsou asi jen dva, internet a již zmíněné veletrhy. První možnost firma využívá, pokud potřebuje vyměnit dodavatele ať už z důvodu vysokých cen nebo zhoršené kvality výrobků a potřebuje to řešit ihned. Funguje to běžně přes poptávku daného výrobku dle určité technické specifikace, pokud je cena zajímavá, přechází se do fáze testování vzorků, které dodavatel zašle do MSO a ta kvalitu a funkčnost posoudí. Někdy je nutné provést nějaké úpravy výrobku, pokud je to pro dodavatele akceptovatelné a nemá to vliv na cenu, tak se probíhá ještě druhé kolo již upravených vzorků. Pokud je již vše v pořádku nastartuje se spolupráce první testovací objednávkou.

Druhá varianta a ta preferovanější je přes veletrh, protože po veletrhu je možné navštívit dodavatele přímo v továrně, pokud je úroveň produktů a cena získaná na veletrhu zajímavá. Je lepší si prohlédnout továrnu výrobce a vše projednat, nastartování spolupráce je takto mnohem rychlejší, protože detaily jak technické, tak následné obchodní se dohodnou jednodušeji osobně než přes e-mail, což například obyvatelé Jihovýchodní Asie mají raději. Tato varianta je dražší, cestovní výlohy na 10 dní pro jednu osobu činí až 60 000,-Kč, ale v porovnání s časem oproti první variantě se přínos dostaví prakticky okamžitě.

### 8.3 Zhodnocení navrhovaných změn

Zhodnocení využitelnosti navrhovaných změn je shrnuto v sestaveném jednoduchém finančním plánu tržeb a nákladů na rok 2015.

#### Plánované tržby

Z finančních výkazů minulých účetní období společnosti bylo zjištěno, že tržby podniku meziročně rostly průměrně o 3% kromě roku 2013. Následující rok opět vzrostly o 14%, proto lze předpokládat, že tržby společnosti budou mít vzrůstající trend i v roce 2015. Vzhledem ke stále posilující konkurenci je nezbytné, aby společnost aktivně podpořila velkoobchodní i maloobchodní prodej, a tak i celkový rozvoj firmy. První část návrhové práce byla zaměřena právě na podporu velkoobchodu společnosti. Bylo doporučeno zlepšení propagace produktů společnosti za pomoci reklamních předmětů pro obchodní partnery a nákup nového programu Regiograph, který svými funkcemi dokáže analyzovat a zlepšit velkoobchodní i maloobchodní oddělení společnosti. Inovací internetového obchodu, jak pro koncové zákazníky, tak hlavně pro velkoobchodní odběratele, zpřístupní každému segmentu uživatelů zvláště požadované informace, tím zjednoduší a urychlí nákup zboží a částečně může ovlivnit prodej.

Tabulka 22 - Plánované tržby na rok 2015 MSO Trade a.s. [vlastní zpracování]

Plánované navýšení tržeb dle návrhů pro rok 2015 v tis. Kč	
Tržby za zboží	10.042.0 Kč
Vzorkování	242.1 Kč
Program Regiograph	350.0 Kč
Expresní přeprava	150.0 Kč

#### Plánované náklady

Náklady na pořízení zboží jsou odhadnuty v poměru k předpokládanému vývoji tržeb. Průměrně činí náklady na pořízení zboží 76% tržeb za zboží. Osobní náklady se sníží díky inovací e-shopu a investicím do logistického systému společnosti, protože těmito změnami je podnik schopný ušetřit náklady na dvě pracovní místa. Odpisy dlouhodobého majetku vzrostou, protože podnik zainvestuje do dlouhodobého nehmotného majetku a dlouhodobého hmotného majetku, který bude následně

odepisovat. Odpisy budou menší v prvním roce pořízení ve vztahu k datu, kdy bude majetek ve společnosti zařazen do užívání. Ostatní náklady se bude snažit společnost řídit díky pracím se zahraničním kurzem tak, aby nedosahoval milionových ztrát, jak tomu bylo doposud. V prvním roce odhaduji výsledek řízení operací s kurzem nižší, do doby než se společnosti podaří ztotožnit predikcemi vývoje kurzů. Součástí položky ostatní náklady jsou i náklady na reprezentaci, kde budou zahrnuty náklady na vzorky pro obchodní partnery. Účastí na průmyslovém veletrhu by společnost mohla získat nové kontakty na obchodní partnery, se kterými by si osobně mohla vyjednat výhodnější podmínky pro dovoz zboží. V odhadu úspor nákladů na rok 2015 je zakomponovaná tato úspora na pořízení zboží od nového dodavatele z Číny. Vzhledem k délce výroby a dodání zboží ušetří společnost v roce 2015 na jedné dodávce, tj. 260 tis. Kč, neboť musíme počítat i cestovními náklady.

*Tabulka 23 - Plánované náklady pro rok 2015 MSO Trade a.s. [vlastní zpracování]*

<b>Plánované náklady pro rok 2015 v tis.Kč</b>	
Vzorkování	242.10 Kč
1 zaměstnanec e-shop	-289.44 Kč
1 zaměstnanec log.inf.systém	-305.52 Kč
Kurzová rizika	-100.00 Kč
Nové trhy	-260.00 Kč
Odpisy	113.00 Kč
<b>Celkem</b>	<b>-599.86 Kč</b>

Implementací návrhů do výsledků hospodaření společnosti za předpokladu neměnné výše ostatních položek výkazu zisku a ztráty vzrostl předpokládaný výsledek hospodaření za rok 2015.

Tabulka 24 - Zjednodušený finanční plán změn v MSO Trade a.s. na rok 2015 [vlastní zpracování]

(v tis. Kč)	2015	2014
<b>VÝNOSY</b>	<b>157 182</b>	<b>147 140</b>
Tržby za zboží	153 500	143 458
<b>Výkony (a+b)</b>	<b>836</b>	<b>836</b>
Tržby za výrob. a služ. (a)	771	771
Změna stavu + aktivace (b)	65	65
Tržby z prod. DM a mat.	121	121
Ostatní provozní výnosy	159	159
Finanční výnosy	2566	2 566
<b>NÁKLADY</b>	<b>149 525</b>	<b>143 921</b>
Náklady na zboží	116 340	110 531
Výkonová spotřeba	19 028	19 028
Osobní náklady	9 114	9 734
Odpisy	638	525
Úroky	1371	1 371
Změna stavu rezerv a opr.	74	74
Ostatní náklady	2 960	2 658
<b>VH před zdaněním</b>	<b>7 657</b>	<b>3 219</b>

Růst tržeb v roce 2015 pozitivně ovlivnilo vývoj rentability tržeb. Oproti roku 2014 rentabilita tržeb o více jak 3% a značně se tak přiblížila rentabilitě tržeb průměrum odvětví.

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{Výsledek hospodaření}}{\text{Tržby}} = \frac{7657}{153500} = 4,9 \%$$

Návrhy na realizaci jednotlivých projektů budou kromě nákladů ovlivňovat i velikost dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku. Investice v tabulce číslo 20 v roce 2015 zvýší o 766 tis. Kč aktiva (pasiva) společnosti. Pořízení majetku v uvedeném roce by bylo možné dle finanční situace podniku hradit z vlastních finančních zdrojů společnosti.

Tabulka 25 - Návrh investic pro rok 2015 [vlastní zpracování]

Program Regiograph	116 000.00 Kč
E-shop	500 000.00 Kč
Logistický informační systém	150 000.00 Kč
<b>Celkem</b>	<b>766 000.00 Kč</b>

Zvýšení výsledku hospodaření by mělo pozitivní vliv na rentabilitu aktiv, která by i přes růst velikosti aktiv o pořízení majetku (na změny ostatních položek Rozvahy není brán zřetel) vzrostla oproti roku 2014 téměř o 6% a za předpokladu kontinuálního vývoje rentability odvětví na rok 2015 by se mohla rentabilitě aktiv odvětví velmi blížit.

$$\text{Rentabilita aktiv} = \frac{\text{Výsledek hospodaření}}{\text{Aktiva}} = \frac{7657}{86897} = 8,8\%$$

Sestavením jednoduchého finančního plánu na rok 2015 a zakomponováním navrhovaných změn v podniku bylo zjištěno, že změny v řízení nákladů a návrhy k podpoře velkoobchodu by měly společnosti přinést dostatečný užitek.



## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit výkonnost podniku MSO Trade a.s. včetně návrhů a doporučení, které by měly vést k jeho zlepšení.

Zjištěné výsledky analýz jsou porovnány se dvěma odpovídajícími konkurenty a odvětvovým průměrem. Výsledky finanční analýzy odhalily vyšší zadluženost, která dle doložených výpočtů společnost neohrožuje, delší splatnost pohledávek za odběrateli oproti úhradě vlastních závazků, což částečně ovlivňuje likviditu společnosti. Strategická analýza podrobně zobrazila situaci uvnitř podniku a nefinančními analýzami bylo posouzeno postavení společnosti na trhu.

První část návrhové části práce vychází zejména z výsledků strategické analýzy společnosti, která poukázala na velmi slabé stránky společnosti a odhalila možné příležitosti pro společnost. Podporu velkoobchodu vidím ve zlepšení a rozšíření systému rozmístění vzorků do jednotlivých prodejen a obchodním partnerům. K tomuto by společnost mohla využít i program RegioGraph, jehož implementací lze podrobně rozebrat interní data vztahující se k současným zákazníkům a z externích dat vygenerovat potřebné informace k potřebné propagaci. Současně by bylo možné program využít k rozšíření maloobchodní sítě. Dalšími návrhy k podpoře výkonnosti společnosti jsou inovace e-shopu společnosti, zavedení rychlé přepravy zboží a zlepšení logistického informačního systému zavedením čárových kódů na zboží. Internetový obchod by byl napojen přímo na ekonomický program společnosti, což by velkoodběratelům i společnosti MSO ušetřilo spoustu času. Automatizací administrativní práce by společnost uspořila jedno pracovní místo. Zrychlená doprava zboží by vyžadovala změnu směn zaměstnanců a částečně by pozitivně ovlivnila prodej. Investicí do logistického informačního systému a zavedením čárových kódů na každou jednotlivou položku zboží, by usnadnilo manipulaci se zbožím díky jednodušší identifikaci. Využitím čtecích zařízení by byla urychlena práce jak skladníků, tak zaměstnanců na prodejně.

Minimalizace zahraničních rizik je zaměřeno primárně na řízení rizik plynoucích z obchodní činnosti se zahraničními dodavateli. Jedním z problémů je placení záloh na objednané zboží zahraničnímu dodavateli. Toto placení záloh je vzhledem k možným

rizikům pro společnost MSO do jisté nevýhodné. Je zřejmé, že společnost nemůže placením záloh zcela předejít, může je ale snížit na minimum a s využitím dokumentárního akreditivu by mohla rizika nedodání zboží eliminovat.

Z převahy uskutečňovaných obchodů na zahraničním trhu a platebním styku zejména v USD je nutné lépe pracovat s vývojem kurzu tak, aby nedocházelo k velkým účetním kurzovým rozdílům. Je možné s kurzem pracovat vybraným derivátovým nástrojem, na což poukazují v návrhové části práce řízení kurzových rizik. Operace s devizami může podnik realizovat pomocí měnového forwardu. Společnost by tak mohla snížit riziko plynoucí ze změny kurzu, protože v okamžiku uzavření obchodu by přesně věděla, jakou sumu obdrží či vydá v budoucnu.

V neposlední části práce bylo poukázáno na řešení vstupů na nové trhy pro případ, že by byla zdražena mosaz na neakceptovatelnou cenovou hranici, současný dodavatel by zkrachoval nebo z jiné politické situace v zahraničí.

Všechny tyto návrhy byly shrnuty do finančního plánu společnosti pro následující účetní období 2015. Výsledkem sestaveného výkazu je úspora nákladů téměř 600 tis. Kč a zvýšení tržeb o 7 %. Navržené metody podpory prodeje a řízení nákladů jsou pro podnik efektivní a podpořili by současnou výkonnost a rentabilitu podniku, čímž byl splněn cíl práce.

## POUŽITÁ LITERATURA

- (1) KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D., ŠTEKER, K. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, 240 s. ISBN 978-80-247-4456-8.
- (2) WAGNER J. *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: GRADA Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-
- (3) KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. *Balanced Scorecard*. 1. české vydání Praha: Management Press 2000. 267 s. ISBN 80-7261-032-5.
- (4) GRASSEOVÁ M., DUBEC R., ŘEHÁK D. *Analýza podniku v rukou manažera*. Brno: ALBATROS MEDIA a.s., 2012. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
- (5) SOLAŘ J., BARTOŠ V. *Rozbor výkonnosti firmy*. Brno. Cerm, 2006. 163 s. ISBN 80-214-3325-6.
- (6) KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. 1. Vydání. Praha: C. H. Beck, 2004. 714 s ISBN 80-7179-802-9.
- (7) KISLINGEROVÁ, E. a HNILICA, J. *Finanční analýza: krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 137 s. ISBN 80-7179-321-3.
- (8) RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualizované vydání. Praha: Computer Press, 2001. 220 s. ISBN 80-722-6562-8.
- (9) KUBÍČKOVÁ D., JINDŘICHVSKÁ I. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firem*, Praha: C.H.Beck, 2015. 250 s. ISBN 978-80-7400-538-1.
- (10) GRŮNWALD, R. a HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 2007. 318 s. ISBN 978-80-245-1195-5.
- (11) HIGGINS, C.R. *Analýza pro finanční management*. Praha: Grada Publishing, 1997. 399 s. ISBN: 80-7169-404-5.

- (12) SYNEK, M. a H. KOPKÁNE a M. KUBÁLKOVÁ. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 2009. 301 s. ISBN 978-80-7400-154-3.
- (13) BUSSINES INFORMACE. *Měření podniku* [online]. 2014 [cit. 2015-1-12]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/merenipodniku/>
- (14) WIKIPEDIA. *Porterova analýza* [online]. 2014 [cit. 2015-1-20]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Porterovaanal/>
- (15) ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST. *Benchmarking* [online]. 2015 [cit. 2015-1-20]. Dostupné z <http://www.csq.cz/benchmarking/>
- (16) MANAGEMENTMANIA. *Swot analýza* [online]. 2015 [cit. 2015-12-2]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>
- (17) OBCHODNÍ REJSTŘÍK. *Justice.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-11-10]. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>
- (18) MSO Trade a.s. *Představení společnosti* [online]. 2015 [cit. 2015-11-1]. Dostupné z: <http://www.msotrade.cz/>
- (19) PechaSan spol. s r.o. *O firmě* [online]. 2015 [cit. 2015-11-1]. Dostupné z: <http://www.pechasan.cz/>
- (20) Steno CZ s.r.o. *Profil firmy* [online]. 2015 [cit. 2015-11-1]. Dostupné z: <http://www.steno.cz/>
- (21) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Statistická ročenka České republiky* [online]. 2015 [cit. 2015-11-1]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/0001-13-r\\_2013-2800](https://www.czso.cz/csu/czso/0001-13-r_2013-2800)
- (22) Patria Finance, a.s. *Měnové forwardy* [online]. 2016 [cit. 2016-1-11]. Dostupné z: <https://www.patria-direct.cz/produkty-a-trhy/produkty/menove-forwardy>

- (23) RADA KVALITY ČR. *Modely START a START PLUS v Národní ceně kvality ČR*. [online]. 2015 [citováno 2015-12-11]. Dostupné z: <http://vyvoj.goofer.cz/modely-start-a-start-plus>
- (24) ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST. *Model Excellence EFQM 2010*. [online]. 2015 [citováno 2012-1-15]. Dostupné z: <http://www.csq.cz/cs/model-excelence-efqm-2010-.html>
- (25) MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Finanční analýza podnikové sféry* [online]. 2015 [cit. 2015-1-20]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/prumysl-a-stavebnictvi/>
- (26) ZIKMUND, Martin. *Vše, co jste si přáli vědět o Balanced Scorecard. Businessvize* [online]. 2015 [cit. 2015-1-20]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/rizeni-a-optimalizace/vse-co-jste-si-prali-vedet-o-balanced-scorecard>
- (27) KURZY. [online]. 2015 [cit. 2015-1-20]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/aktualni/CZK-USD/>
- (28) ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *Rozhodnutí bankovní rady ČNB*. [online]. © 2003 – 2015 [cit. 2015-04-07]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/br\\_zapisy\\_z\\_jednani/2015/150507\\_prohlaseni.html](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/br_zapisy_z_jednani/2015/150507_prohlaseni.html)
- (29) MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Analýza vývoje ekonomiky ČR*. [online]. 2015 [cit. 2015-12-20]. Dostupné z: [www.mpo.cz/dokument160232.html](http://www.mpo.cz/dokument160232.html)
- (30) KARLÖF, B., ÖSTBLÖM, S. *Benchmarking: Jak napodobit úspěšné*. 1. vyd. Praha: VICTORIA PUBLISHING, 1995. 135 s. ISBN 80-85865-23-8.

## SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1- Struktura složení zaměstnanců ve společnosti MSO Trade a.s. [vlastní zpracování]</i> .....	30
<i>Tabulka 2 – Porovnání poskytovaných služeb zkoumaných společností [vlastní zpracování]</i> .....	37

<i>Tabulka 3 - Procentuální rozbor finančních výkazu společnosti MSO Trade a.s. [vlastní zpracování]</i> .....	50
<i>Tabulka 4 - Porovnání vývoje tržeb [vlastní zpracování]</i> .....	53
<i>Tabulka 5 - Složení a vývoj výsledku hospodaření společnosti MSO Trade a.s. [vlastní zpracování]</i> .....	55
<i>Tabulka 6 - Vývoj toků peněžní hotovosti společnosti MSO Trade a.s. [vlastní zpracování]</i> .....	56
<i>Tabulka 7 - Vývoj čistého pracovního kapitálu společnosti MSO Trade a.s. [vlastní zpracování]</i> .....	57
<i>Tabulka 8 - Ukazatel celkové zadluženosti [vlastní zpracování]</i> .....	66
<i>Tabulka 9 - Ukazatel podílu dlouhodobých cizích zdrojů na celkových cizích zdrojích [vlastní zpracování]</i> .....	67
<i>Tabulka 10 - Ukazatel úrokového krytí [vlastní zpracování]</i> .....	67
<i>Tabulka 11 - Ukazatel celkového kapitálu[vlastní zpracování]</i> .....	68
<i>Tabulka 12 - Ukazatel dlouhodobého kapitálu[vlastní zpracování]</i> .....	68
<i>Tabulka 13 - Ukazatel vlastního kapitálu[vlastní zpracování]</i> .....	69
<i>Tabulka 14 - Rentabilita tržeb společnosti MSO Trade a.s. [vlastní zpracování]</i> .....	69
<i>Tabulka 15 - Multiplikátor vlastního kapitálu společnosti MSO Trade a.s. [vlastní zpracování]</i> .....	70
<i>Tabulka 16- Finanční ukazatele ve společnosti MSO Trade a.s. [vlastní zpracování]</i> ..	73
<i>Tabulka 17 - SWOT analýza [vlastní zpracování]</i> .....	77
<i>Tabulka 18 - Ceník přepravních společností [vlastní zpracování]</i> .....	85
<i>Tabulka 19 - Podíl plateb v zahraniční měně na celkových platbách společnosti MSO Trade a.s. [vlastní zpracování]</i> .....	89
<i>Tabulka 20 - Vývoj kurzových rozdílů společnosti MSO Trade a.s. [vlastní zpracování]</i> .....	90
<i>Tabulka 21 - Příklad výpočtu prací s kurzem[vlastní zpracování]</i> .....	91
<i>Tabulka 22 - Plánované tržby na rok 2015 MSO Trade a.s. [vlastní zpracování]</i> .....	93
<i>Tabulka 23 - Plánované náklady pro rok 2015 MSO Trade a.s. [vlastní zpracování]</i> ..	94
<i>Tabulka 24 - Zjednodušený finanční plán změn v MSO Trade a.s. na rok 2015 [vlastní zpracování]</i> .....	95
<i>Tabulka 25 - Návrh investic pro rok 2015 [vlastní zpracování]</i> .....	95

## SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1 – Vývoj počtu zaměstnanců společnosti MSO Trade a. s. [vlastní zpracování]</i> ..	29
<i>Graf 2 - Sortiment zboží ve společnosti MSO Trade a.s. [vlastní zpracování]</i> .....	31
<i>Graf 3- Vývoj a rozdělení výnosů ve společnosti MSO Trade a.s. za uvedené roky 2010 - 2014. [vlastní zpracování]</i> .....	32
<i>Graf 4 - Srovnání celkových aktiv společnosti MSO Trade a.s. s vybranými konkurenty [vlastní zpracování]</i> .....	35
<i>Graf 5 - Porovnání tržeb společnosti MSO Trade a.s. s vybranými konkurenty [vlastní zpracování]</i> .....	35
<i>Graf 6 - Majetková struktura společnosti MSO Trade a.s. [vlastní zpracování]</i> .....	45
<i>Graf 7 - Velikost majetkové struktury analyzovaných společností [vlastní zpracování]</i>	47
<i>Graf 8 – Finanční struktura společnosti MSO Trade a.s. [vlastní zpracování]</i> .....	48
<i>Graf 9 - Rozdělení cizích zdrojů ve společnosti MSO Trade a.s. [vlastní zpracování]</i> ..	48
<i>Graf 10 - Finanční struktura analyzovaných společností [vlastní zpracování]</i> .....	50
<i>Graf 11 - Skladba nákladů společnosti MSO Trade a.s. [vlastní zpracování]</i> .....	51
<i>Graf 12 - Kurzové rozdíly společnosti MSO Trade a.s. [vlastní zpracování]</i> .....	52
<i>Graf 13 - Porovnání tržeb a nákladů analyzovaných společností [vlastní zpracování]</i>	54
<i>Graf 14 - Grafické porovnání výsledku hospodaření analyzovaných společností [vlastní zpracování]</i> .....	55
<i>Graf 15 - Podíl čistého pracovního kapitálu na tržbách ve společnosti MSO Trade a.s. [vlastní zpracování]</i> .....	58
<i>Graf 16 - Porovnání ukazatelů běžné likvidity [vlastní zpracování]</i> .....	59
<i>Graf 17 – Porovnání pohotové likvidity [vlastní zpracování]</i> .....	60
<i>Graf 18 – Porovnání peněžní likvidity analyzovaných společností [vlastní zpracování]</i> .....	61
<i>Graf 19 - Vývoj obratu aktiv z tržeb analyzovaných společností [vlastní zpracování]</i> ..	62
<i>Graf 20 - Doba obratu zásob u analyzovaných společností [vlastní zpracování]</i> .....	63
<i>Graf 21 - Doba obratu závazků analyzovaných společností [vlastní zpracování]</i> .....	64
<i>Graf 22 - Doba obratu pohledávek analyzovaných společností [vlastní zpracování]</i> ...	65
<i>Graf 23 - Spider analýza ve společnosti MSO Trade a.s. [vlastní zpracování]</i> .....	71
<i>Graf 24 - Index IN05 společnosti MSO Trade a.s. [vlastní zpracování]</i> .....	72

## SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1 - Porterova analýza</i> [Zdroj: <a href="http://www.jakasi.cz/co-je-porteruv-model-peti-sil/">http://www.jakasi.cz/co-je-porteruv-model-peti-sil/</a> ] .....	16
<i>Obrázek 2 - Model analýzy 7"S"</i> [Zdroj: <a href="https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s/">https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s/</a> ] .....	17
<i>Obrázek 3 - EFQM model Excellence</i> [vlastní zpracování] .....	23
<i>Obrázek 4 – Základní schéma BSC</i> [Zdroj: <a href="http://www.analyzujaproved.cz">www.analyzujaproved.cz</a> ] .....	24
<i>Obrázek 5 - Strategická mapa BSC</i> [vlastní zpracování] .....	26
<i>Obrázek 6 - Organizační struktura společnosti MSO Trade a.s</i> [vlastní zpracování] ...	29
<i>Obrázek 7 - Interaktivní graf vývoje kurzu</i> Zdroj: <a href="http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/nr/CZK-USD/od-11.1.2011/">http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/nr/CZK-USD/od-11.1.2011/</a> .....	39

## SEZNAM ZKRATEK

Atd.	A tak dále
Např.	Například
Tj.	To je
Aj.	A jiné
EAT	Earnings after taxes – čistý zisk
EBIT	Earning befor interests and taxes – zisk před úroky a zdaněním
EBT	Earning before taxes – zisk před zdaněním
WACC	Wieghted Average Cost of Capital – Průměrné vážené náklady na
ČPK	Čistý pracovní kapitál
VK	Vlastní kapitál
CZ	Cizí kapitál
OA	Oběžná aktiva
DM	Dlouhodobý majetek
KR	Krátkodobý
DL	Dlouhodobý
ROA	Rentabilita aktiv
ROCE	Rentabilita investovaného kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
CF	Cash flow



ČR	Česká republika
SR	Slovenská republika
EU	Evropská unie
CZK	česká koruna
EUR	evropská měna
USD	americký dolar
CNY	renminbi
RB	Raiffeisenbank
B2B	Business-to-business
GIS	Geografický informační systém
LIS	Logistický informační systém
M.j.	Měrná jednotka
IS	Informační systém
EFQM	European Foundation for Quality Management
TQM	Total quality management
L/C	Letter of credit
T/T	Telegraphic transfer
ISO	International Organization for Standardization

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: Podklady z finančních výkazů společnosti MSO Trade, a.s.

[vlastní zpracování]

Příloha 2: Podklady z finančních výkazů firem v odvětví

[vlastní zpracování]

Příloha 3: Podklady z finančních výkazů společnosti Steno CZ s.r.o.

[vlastní zpracování]

Příloha 4: Podklady z finančních výkazů společnosti PechaSan, s.r.o.

[vlastní zpracování].

**Příloha 1: Podklady z finančních výkazů společnosti MSO Trade, a.s.**

<b>Zpracované podklady z Rozvahy společnosti MSO Trade, a. s. [vlastní zpracování]</b>					
<b>(v tis. Kč)</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>102 448</b>	<b>92 591</b>	<b>88 745</b>	<b>84 150</b>	<b>86 131</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>20 054</b>	<b>2 226</b>	<b>2 426</b>	<b>1 893</b>	<b>1 505</b>
DNM	89	37	576	504	383
DHM	2 918	1 880	1 850	1 389	1 122
DFM	17 047	309	0	0	0
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>82 219</b>	<b>90 251</b>	<b>85 667</b>	<b>81 828</b>	<b>84 030</b>
Zásoby	53 348	51 802	51 313	45 773	47 770
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	703	633
Krátkodobé pohledávky	25 493	27 506	29 549	26 306	22 745
Krátkodobý fin. majetek	3 378	10 943	4 805	9 046	12 882
<b>Časové rozlišení</b>	<b>175</b>	<b>114</b>	<b>652</b>	<b>429</b>	<b>596</b>
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>102 448</b>	<b>92 591</b>	<b>88 745</b>	<b>84 150</b>	<b>86 131</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>28 757</b>	<b>29 837</b>	<b>28 192</b>	<b>28 353</b>	<b>30 870</b>
Základní kapitál	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Fondy	100	150	200	200	200
VH MO	24 277	25 557	26 637	26 992	27 153
VH BO	3 280	3 080	355	161	2 517
<b>Cizí zdroje</b>	<b>73 691</b>	<b>62 754</b>	<b>60 553</b>	<b>55 797</b>	<b>55 261</b>
Dlouhodobý cizí kapitál	7 522	9 639	9 925	10 778	10 439
Krátkodobý cizí kapitál	14 746	14 293	9 476	6 420	8 317
Rezervy	0	0	0	0	0
Bankovní úvěry - kr	48 323	38 822	41 152	38 599	36 505
Bankovní úvěry - dl	3 100	0	0	0	0
<b>Časové rozlišení</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Zpracované podklady z Výkazu zisku a ztrát společnosti MSO Trade, a. s. [vlastní zpracování]**

<b>(v tis. Kč)</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>VÝNOSY</b>	<b>154 438</b>	<b>161 790</b>	<b>166 687</b>	<b>127 499</b>	<b>147 140</b>
Tržby za zboží	146 244	150 858	155 811	123 948	143 458
<b>Výkony (a+b)</b>	<b>6 093</b>	<b>6 944</b>	<b>8 484</b>	<b>1 313</b>	<b>836</b>
Tržby za výrob. a služ. (a)	1 655	1 871	1 657	1 223	771
Změna stavu + aktivace (b)	4 438	5 073	6 827	90	65
Tržby za DM a materiál	219	472	671	232	121
Ostatní provozní výnosy	83	144	129	55	159
Finanční výnosy	1 799	3 372	1 592	1 951	2 566
<b>NÁKLADY</b>	<b>150 343</b>	<b>157 885</b>	<b>166 148</b>	<b>127 231</b>	<b>143 921</b>
Náklady na zboží	117 318	118 944	125 185	96 459	110 531
Výkonová spotřeba	16 319	18 430	22 269	15 830	19 028
Osobní náklady	11 706	12 611	12 211	10 188	9 734
Odpisy	1 770	1 281	1 038	541	525
Úroky	1 528	1 485	1 583	1 448	1 371
Změna stavu rezerv a opr.	-1 905	459	-72	89	74
<b>Ostatní náklady</b>	<b>3 607</b>	<b>4 675</b>	<b>3 934</b>	<b>2 676</b>	<b>2 658</b>

**Příloha 2: Podklady z finančních výkazů firem v odvětví.**

<b>Zpracované podklady z Rozvahy firem v ODVĚTVÍ [vlastní zpracování]</b>					
<b>(v tis. Kč)</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>321 735 301</b>	<b>343 121 001</b>	<b>372 329 968</b>	<b>393 712 353</b>	<b>374 725 138</b>
Dlouhodobý majetek	100 761 172	104 594 472	121 975 502	131 159 717	125 152 325
DNM+DHM	47 787 159	48 027 972	59 125 314	56 477 474	45 627 081
DFM	52 974 014	56 566 500	62 850 187	80 033 857	74 623 021
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>217 236 361</b>	<b>235 356 212</b>	<b>244 780 679</b>	<b>256 890 912</b>	<b>246 377 404</b>
Zásoby	59 551 660	62 702 202	73 570 802	75 866 941	68 922 656
Pohledávky	136 261 153	150 059 002	146 698 080	148 974 726	145 184 397
Krátkodobý fin. majetek	21 423 547	22 063 948	24 511 797	32 252 893	32 270 351
<b>Ostatní aktiva</b>	<b>3 737 768</b>	<b>3 170 317</b>	<b>5 573 787</b>	<b>5 458 077</b>	<b>3 195 409</b>
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>321 735 301</b>	<b>343 121 001</b>	<b>372 329 968</b>	<b>393 712 353</b>	<b>374 725 138</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>136 578 039</b>	<b>144 852 393</b>	<b>158 996 771</b>	<b>167 745 679</b>	<b>165 277 864</b>
Základní kapitál	45 741 402	48 893 613	51 075 527	56 477 474	45 627 081
VH MO + Fondy	77 555 839	86 764 797	90 858 009	95 171 708	99 595 527
VH BO	13 280 798	15 727 938	16 591 622	12 628 810	20 055 256
<b>Cizí zdroje (I+II+III+IV)</b>	<b>179 024 475</b>	<b>210 089 583</b>	<b>210 653 023</b>	<b>222 440 489</b>	<b>206 216 823</b>
<b>Dlouhodobý cizí kapitál (I)</b>	<b>21 752 910</b>	<b>30 023 260</b>	<b>24 953 740</b>	<b>33 472 312</b>	<b>27 649 213</b>
Ost. Dlouh. Kap.	20 293 414	27 633 087	21 758 716	27 453 196	2 203 189
Krátkodobý cizí kapitál (II)	111 876 262	124 418 701	135 098 853	139 882 545	131 034 336
Rezervy (III)	4 727 455	4 277 956	4 562 969	4 134 900	3 871 088
<b>Bankovní úvěry (a+b) (IV)</b>	<b>40 667 848</b>	<b>43 597 712</b>	<b>46 037 461</b>	<b>44 950 732</b>	<b>43 662 185</b>
* Krátkodobé (a)	32 701 116	34 527 966	36 674 026	37 817 267	38 899 823
* Dlohodobé (b)	7 966 731	9 069 746	9 363 435	7 133 465	4 762 363
Závazky po lhůt. Splat					0
<b>Ostatní pasiva</b>	<b>6 132 787</b>	<b>3 037 813</b>	<b>3 151 787</b>	<b>3 526 185</b>	<b>10 812</b>

<b>Zpracované podklady y Výkazu zisku a ztrát firem v ODVĚTVÍ [vlastní zpracování]</b>					
<b>(v mil. Kč)</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>VÝNOSY</b>	<b>746 110 598</b>	<b>796 377 616</b>	<b>808 442 908</b>	<b>800 194 020</b>	<b>827 339 116</b>
Tržby za zboží	704 113 993	754 732 353	766 042 989	756 683 162	787 752 894
<b>Výkony (a+b)</b>	<b>41 996 605</b>	<b>41 645 263</b>	<b>42 399 919</b>	<b>43 510 858</b>	<b>39 586 222</b>
Tržby za výrob. a služ.	40 260 082	40 228 233	40 780 891	42 582 373	35 814 827
Změna stavu + aktivace	1 736 523	1 417 030	1 465 428	928 484	3 771 395
<b>NÁKLADY</b>	<b>703 669 312</b>	<b>770 387 062</b>	<b>767 481 332</b>	<b>782 311 295</b>	<b>814 630 308</b>
Náklady na zboží	636 951 889	689 763 751	698 589 091	690 827 730	720 793 319
Výkonová spotřeba	62 534 367	62 507 880	64 003 679	65 844 638	62 186 303
Osobní náklady	33 967	43 179	44 446	24 794 217	26 060 487
Odpisy	11 587	13 349	11 616		
Úroky	4 510	5 125	3 907		
Daň	4 132 992	18 053 778	4 828 593	844 710	5 590 199

**Příloha 3: Podklady z finančních výkazů společnosti Steno CZ s.r.o.**

<b>Zpracované podklady z Rozvahy společnosti Steno CZ s. r. o. [vlastní zpracování]</b>					
<b>(v tis. Kč)</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>174 885</b>	<b>181 801</b>	<b>185 025</b>	<b>190 355</b>	<b>191 638</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>34 329</b>	<b>34 697</b>	<b>32 417</b>	<b>30 304</b>	<b>30 057</b>
DNM	54	43	10	13	13
DHM	34 275	34 654	32 407	30 134	29 905
DFM	0	0	0	137	139
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>140 053</b>	<b>146 380</b>	<b>151 902</b>	<b>159 365</b>	<b>161 118</b>
Zásoby	123 782	128 118	132 681	121 987	126 294
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0		
Krátkodobé pohledávky	13 675	16 936	15 981	31 573	28 241
Krátkodobý fin. majetek	2 593	1 326	3 240	5 806	6 583
<b>Časové rozlišení</b>	<b>503</b>	<b>724</b>	<b>706</b>	<b>685</b>	<b>463</b>
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>174 885</b>	<b>181 801</b>	<b>185 025</b>	<b>190 355</b>	<b>191 368</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>119 257</b>	<b>129 815</b>	<b>132 717</b>	<b>139 170</b>	<b>151 168</b>
Základní kapitál	1 600	1 600	1 600	1 600	1 600
Fondy	700	700	700	9	11
VH MO	104 652	116 797	127 356	130 069	137 022
VH BO	12 145	10 558	2 901	7 332	12 375
<b>Cizí zdroje</b>	<b>55 446</b>	<b>51 737</b>	<b>52 150</b>	<b>51 033</b>	<b>40 177</b>
Dlouhodobý cizí kapitál	316	390	415	292	59
Krátkodobý cizí kapitál	34 715	13 106	12 324	13 161	11 368
Rezervy	160	160	160	160	160
Bankovní úvěry - kr	14 168	15 830	20 830	22 830	17 405
Bankovní úvěry - dl	6 247	22 411	18 581	14 750	11 345
<b>Časové rozlišení</b>	<b>182</b>	<b>249</b>	<b>158</b>	<b>152</b>	<b>293</b>

**Zpracované podklady z Výkazu zisku a ztrát společnosti Steno CZ, s. r. o. [vlastní zpracování]**

<b>(v tis. Kč)</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>VÝNOSY</b>	<b>214 921</b>	<b>232 200</b>	<b>245 769</b>	<b>255 354</b>	<b>241 894</b>
Tržby za zboží	186 384	200 620	210 345	214 145	199 210
<b>Výkony (a+b)</b>	<b>15</b>	<b>19</b>	<b>147</b>	<b>14</b>	<b>3</b>
Tržby za výrob. a služ. (a)	13	10	146	12	2
Změna stavu + aktivace (b)	2	9	1	2	1
Tržby za DM a materiál	188	417	90	95	192
Ostatní provozní výnosy	27 728	29 698	34 831	40 123	40 231
Finanční výnosy	606	1 446	356	977	2 258
<b>NÁKLADY</b>	<b>199 864</b>	<b>219 134</b>	<b>242 152</b>	<b>246 265</b>	<b>226 697</b>
Náklady na zboží	133 343	147 479	161 776	160 409	142 772
Výkonová spotřeba	17 142	16 506	17 566	18 086	16 658
Osobní náklady	19 202	19 100	19 871	20 166	20 365
Odpisy	3 194	3 538	3 769	3 693	3 534
Úroky	1 286	1 752	1 891	1 573	782
Změna stavu rezerv a opr.	-5 564	502	-680	-366	645
<b>Ostatní náklady</b>	<b>31 261</b>	<b>30 257</b>	<b>37 959</b>	<b>42 704</b>	<b>41 941</b>

**Příloha 4: Podklady z finančních výkazů společnosti PechaSan, s.r.o.**

<b>Zpracované podklady z Rozvahy společnosti PechaSan, s. r. o. [vlastní zpracování]</b>					
<b>(v tis. Kč)</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>239 888</b>	<b>290 893</b>	<b>242 189</b>	<b>228 962</b>	<b>217 648</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>18 052</b>	<b>22 284</b>	<b>21 844</b>	<b>16 280</b>	<b>20 164</b>
DNM	1 045	456	502	258	118
DHM	13 028	21 828	21 342	16 022	20 046
DFM	3 979	0	0	0	0
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>219 643</b>	<b>260 463</b>	<b>217 595</b>	<b>210 222</b>	<b>193 174</b>
Zásoby	96 835	94 671	99 475	77 279	82 161
Dlouhodobé pohledávky	4 929	8 322	7 549	6 430	13 423
Krátkodobé pohledávky	107 474	109 816	105 054	85 991	212 969
Krátkodobý fin. majetek	10 405	47 654	5 517	24 872	12 166
<b>Časové rozlišení</b>	<b>2 173</b>	<b>8 146</b>	<b>2 750</b>	<b>2 460</b>	<b>4 310</b>
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>239 888</b>	<b>290 893</b>	<b>242 189</b>	<b>228 962</b>	<b>217 648</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>119 426</b>	<b>110 138</b>	<b>112 509</b>	<b>93 669</b>	<b>84 117</b>
Základní kapitál	500	500	75 000	75 000	75 000
Fondy	10 718	10 881	10 881	10 999	10 999
VH MO	115 567	108 208	24 257	26 510	7 669
VH BO	-7 359	-9 451	2 371	-18 840	-9 551
<b>Cizí zdroje</b>	<b>119 944</b>	<b>180 315</b>	<b>129 059</b>	<b>134 800</b>	<b>133 124</b>
Dlouhodobý cizí kapitál	0	0	0	0	0
Krátkodobý cizí kapitál	26 874	23 315	16 251	114 800	113 124
Rezervy	0	0	0		0
Bankovní úvěry - kr	93 070	157 000	112 808	20 000	20 000
Bankovní úvěry - dl	0	0	0	0	0
<b>Časové rozlišení</b>	<b>498</b>	<b>440</b>	<b>621</b>	<b>493</b>	<b>407</b>

**Zpracované podklady z Výkazu zisku a ztrát společnosti PechaSan, s. r. o. [vlastní zpracování]**

<b>(v tis. Kč)</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>VÝNOSY</b>	<b>775 767</b>	<b>781 626</b>	<b>707 380</b>	<b>514 100</b>	<b>392 254</b>
Tržby za zboží	731 090	731 638	667 302	484 702	366 141
<b>Výkony (a+b)</b>	<b>10 859</b>	<b>9 627</b>	<b>7 953</b>	<b>5 017</b>	<b>5 044</b>
Tržby za výrob. a služ. (a)	2 028	1 691	2 123	2 251	5 044
Změna stavu + aktivace (b)	8 831	7 936	5 830	2 766	0
Tržby za DM a materiál	174	643	760	2 753	1 668
Ostatní provozní výnosy	29 740	32 441	27 169	21 542	19 283
Finanční výnosy	3 904	7 277	4 196	86	118
<b>NÁKLADY</b>	<b>785 031</b>	<b>792 012</b>	<b>704 072</b>	<b>531 821</b>	<b>408 446</b>
Náklady na zboží	650 187	645 511	587 165	425 184	320 047
Výkonová spotřeba	54 799	53 894	52 166	44 979	37 323
Osobní náklady	51 655	53 701	54 003	47 707	32 389
Odpisy	3 158	4 244	4 497	4 038	3 798
Úroky	2 224	2 632	2 548	1 223	1 185
Změna stavu rezerv a opr.	15 780	19 990	-4 812	-5 986	6 531
<b>Ostatní náklady</b>	<b>7 228</b>	<b>12 040</b>	<b>8 505</b>	<b>14 676</b>	<b>7 173</b>