



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

ÚSTAV SOUDNÍHO INŽENÝRSTVÍ

INSTITUTE OF FORENSIC ENGINEERING

IDENTIFIKACE RIZIK PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU POMOCÍ VYBRANÝCH METOD EKONOMICKÉ A STRATEGICKÉ ANALÝZY

IDENTIFYING RISKS OF A BUSINESS ENTITY USING SELECTED METHODS OF ECONOMIC AND
STRATEGIC ANALYSIS

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Tomáš Režný

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Helena Hanušová, CSc.

BRNO 2018

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav soudního inženýrství
Student: Bc. Tomáš Režný
Studijní program: Rizikové inženýrství
Studijní obor: Řízení rizik firem a institucí
Vedoucí práce: Ing. Helena Hanušová, CSc.
Akademický rok: 2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně určuje následující téma diplomové práce:

Identifikace rizik podnikatelského subjektu pomocí vybraných metod ekonomické a strategické analýzy

Stručná charakteristika problematiky úkolu:

Vyhodnotit výsledky ekonomické a strategické analýzy provedené vhodnými vybranými metodami (fundamentální analýza, vybrané metody finanční analýzy, SLEPTE analýza, Porterův model 5F, SWOT analýza, atp.) s cílem identifikovat rizika a formulovat návrhy a doporučení umožňující jejich snížení či eventuální odstranění.

Cíle diplomové práce:

Pro zvolený podnikatelský subjekt provést ekonomickou a strategickou analýzu vybranými metodami (především fundamentální analýzou a vybranými metodami finanční analýzy, SLEPTE analýzou, Porterovým modelem 5F, SWOT analýzou, atp.). Na základě zjištěných výsledků identifikovat a vyhodnotit zjištěná rizika a s přihlédnutím ke specifikům oboru podnikání formulovat návrhy a doporučení umožňující snížení některých z nich.

Seznam doporučené literatury:

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

KOVANICOVÁ, Dana a Pavel KOVANIC. Poklady skryté v účetnictví. Díl 1, Jak porozumět účetním výkazům [Kovanicová, 1997]. 4. aktualizované vyd. Praha: POLYGON. ISBN 80-85967-88-X.

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

SEDLÁČKOVÁ, Helena. Strategická analýza. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 2000. x,
101 s. ISBN 80-7179-422-8.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing. 2003. 242 s. ISBN
80-247-0198-7.

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

V Brně, dne

L. S.

doc. Ing. Aleš Vémola, Ph.D.
ředitel

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá strategickou a ekonomickou analýzou vybraného podniku se záměrem identifikovat rizika, která z nich plynou a formulovat návrhy a doporučení umožňující jejich snížení či eventuální odstranění. Práce se skládá ze třech částí. První část obsahuje teoretická východiska práce, potřebná pro pochopení dané problematiky. V další části jsou provedeny vybrané metody vnějšího a vnitřního prostředí, jejich zhodnocení a analýza rizik pomocí metody RIPRAN. V poslední části jsou navržena opatření pro zjištěná rizika.

Abstract

This Master's thesis deals with a strategic and economic analysis of a chosen company with objective to identify risks and formulate proposals and recommendations resulting in decreasing of risks or their potential elimination. The thesis is composed of three parts. First part contains theoretical framework needed for practical application which includes chosen methods of external and internal analysis with their evaluation and analysis of risks using RIPRAN method. Last part contains formulation of precautions based on the risks found.

Klíčová slova

PESTLE analýza, Porterova analýza pěti sil, analýza účetních výkazů, analýza 7S, SWOT analýza, Kralickův Quick test, rizika, metoda RIPRAN.

Keywords

PESTLE analysis, Porter's five forces analysis, financial statement analysis, McKinsey 7S model, SWOT analysis, Kralicek Quick test, risks, method RIPRAN.

Bibliografická citace

Režný, T. *Identifikace rizik podnikatelského subjektu pomocí vybraných metod ekonomické a strategické analýzy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství, 2018. 98 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Helena Hanušová, CSc..

Prohlášení

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

V Brně dne 25. května 2018

.....

Podpis diplomanta

Poděkování

Na tomto místě bych chtěl poděkovat své vedoucí práce Ing. Heleně Hanušové, CSc. za pomoc při zpracování diplomové práce, za odbornou konzultaci, poskytnuté rady a všeobecná doporučení.

Další poděkování patří mé rodině a přátelům, kteří mi pomáhali při realizaci mé diplomové práce, dále jim děkuji za poskytnutou podporu.

Obsah

ÚVOD	11
VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
1.1 Analýza okolí podniku	13
1.2 PESTLE analýza	14
1.2.1 Politické faktory.....	14
1.2.2 Ekonomické faktory	14
1.2.3 Sociální faktory.....	15
1.2.4 Technologické faktory.....	15
1.2.5 Legislativní faktory	15
1.2.6 Ekologické faktory	15
1.3 Porterův model pěti konkurenčních sil.....	17
1.3.1 Hrozba vstupu nových konkurentů	17
1.3.2 Soupeření mezi stávajícími podniky.....	18
1.3.3 Vyjednávací síla odběratelů	19
1.3.4 Vyjednávací síla dodavatelů.....	19
1.3.5 Hrozba substitučních výrobků nebo služeb	20
1.4 McKinseyho model 7S	20
1.4.1 Strategie (strategy)	21
1.4.2 Struktura (structure)	21
1.4.3 Systémy (systems)	21
1.4.4 Styl řízení (style)	22
1.4.5 Spolupracovníci (staff).....	22
1.4.6 Sdílené hodnoty (shared values).....	22
1.4.7 Schopnosti (skills).....	22
1.5 Účetní výkazy	22
1.5.1 Rozvaha.....	23
1.5.2 Výkaz zisku a ztráty.....	24
1.5.3 Příloha, výkaz cash flow a výkaz o změnách vlastního kapitálu	25
1.5.4 Omezení vypovídací schopnosti účetních výkazů	26
1.6 Kralickův Quick test.....	27
1.7 SWOT analýza	28
1.8 Riziko	30
1.8.1 Základní pojmy analýzy rizik.....	31

1.9	Analýza rizik.....	32
1.9.1	Obecný postup analýzy rizik.....	33
1.9.2	Metody analýzy rizik.....	33
1.10	Metody snižování rizika	34
1.11	Metoda RIPRAN.....	35
2	ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	37
2.1	Základní charakteristika společnosti	37
2.1.1	Historie a současnost společnosti	38
2.1.2	Produkty a služby.....	38
2.2	PESTLE analýza	39
2.2.1	Politické faktory.....	39
2.2.2	Ekonomické faktory	41
2.2.3	Sociální faktory.....	44
2.2.4	Technologické faktory.....	46
2.2.5	Legislativní faktory	49
2.2.6	Ekologické faktory	51
2.2.7	Shrnutí PESTLE analýzy.....	51
2.3	Analýza účetních výkazů.....	52
2.3.1	Analýza rozvahy – aktiva	52
2.3.2	Shrnutí analýzy rozvahy – Aktiva	55
2.3.3	Analýza rozvahy – pasiva.....	56
2.3.4	Shrnutí analýzy rozvahy – pasiva	58
2.3.5	Analýza výkazu zisku a ztráty	59
2.3.6	Shrnutí analýzy výkazu zisku a ztráty	61
2.4	Porterův model pěti konkurenčních sil.....	61
2.4.1	Hrozba vstupu nových konkurentů	61
2.4.2	Soupeření mezi stávajícími podniky.....	62
2.4.3	Vyjednávací síla odběratelů.....	63
2.4.4	Vyjednávací síla dodavatelů.....	63
2.4.5	Hrozba substitučních výrobků nebo služeb	64
2.4.6	Shrnutí Porterova modelu	65
2.5	McKinseyho model 7S	65
2.5.1	Strategie	65
2.5.2	Struktura.....	66
2.5.3	Systémy.....	66

2.5.4	<i>Styl řízení</i>	67
2.5.5	<i>Spolupracovníci</i>	67
2.5.6	<i>Sdílené hodnoty</i>	67
2.5.7	<i>Schopnosti</i>	68
2.5.8	<i>Shrnutí McKinseyho analýzy 7S</i>	68
2.6	Kralickův Quick test.....	68
2.7	SWOT analýza	70
2.7.1	<i>Shrnutí SWOT analýzy</i>	70
2.8	Analýza rizik	72
2.8.1	<i>Ovlivnitelná rizika</i>	72
2.8.2	<i>Neovlivnitelná rizika</i>	73
2.8.3	<i>Kvantifikace ovlivnitelných rizik</i>	73
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	75
3.1	Nedostatečná marketingová strategie	75
3.1.1	<i>Inovace webových stránek</i>	75
3.1.2	<i>Sociální sítě</i>	76
3.1.3	<i>Zviditelnění Znojemské provozovny</i>	77
3.1.4	<i>Zviditelnění firemní značky</i>	78
3.1.5	<i>Eventy</i>	79
3.2	Human resource management	79
3.3	Výpadek specializovaného dodavatele	80
3.4	Slábnoucí pozice na trhu.....	81
3.4.1	<i>Rozšíření pracovní doby</i>	81
3.5	Nevyužití peněžních prostředků.....	82
3.6	Odezva na rizika.....	83
3.7	Celkové posouzení rizik	83
3.7.1	<i>Ostatní rizika</i>	84
	ZÁVĚR	85
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	86
	SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ	94
	SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ	94
	SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....	95
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	96
	SEZNAM PŘÍLOH.....	98

ÚVOD

V současnosti všechny podniky nečelí pouze značnému tlaku ze strany stále se rozšiřující konkurence, ale především i tlaku ze strany zákazníků, kteří požadují co nejvyšší kvalitu zboží a poskytovaných služeb za co nejnižší cenu. Společnost by tedy měla nepřetržitě zkoumat svoje okolí, aby byla schopna na jeho změny reagovat, popřípadě mohla získat nějakou konkurenční výhodu. Tyto faktory může podnik zjistit na základě analýz vnitřního a vnějšího okolí, pomocí kterých může identifikovat svoje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Mezi základní analýzu vnějšího prostředí patří analýza PESTLE, která zkoumá podnikové makroprostředí a Porterova analýza pěti sil, která naopak zkoumá oborové okolí podniku, tedy tzv. mikroprostředí. Tyto dvě analýzy slouží ke zjištění příležitostí a hrozeb podniku. Naopak pro zjištění silných a slabých stránek podniku se využívají analýzy vnitřního prostředí, kterými jsou například finanční analýza a McKinseyho model 7S. Z výsledků vnějších a vnitřních analýz je sestavena SWOT matice, která je souhrnem silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Následuje analýza rizik vybranou metodou, kupříkladu RIPRAN, která vychází z výsledků výše uvedených analýz, na základě kterých identifikuje možná rizika ohrožující činnost společnosti.

Diplomová práce se bude zabývat identifikací rizik společnosti ComIT services s.r.o. prostřednictvím vybraných metod ekonomické a strategické analýzy, tedy analýzy vnitřního a vnějšího okolí. Posléze budou navržena opatření, která povedou ke snížení či odstranění zjištěných rizik.

VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je prostřednictvím strategické a ekonomické analýzy identifikovat rizika společnosti ComIT services s.r.o. a formulovat návrhy a doporučení umožňující jejich snížení či eventuální odstranění.

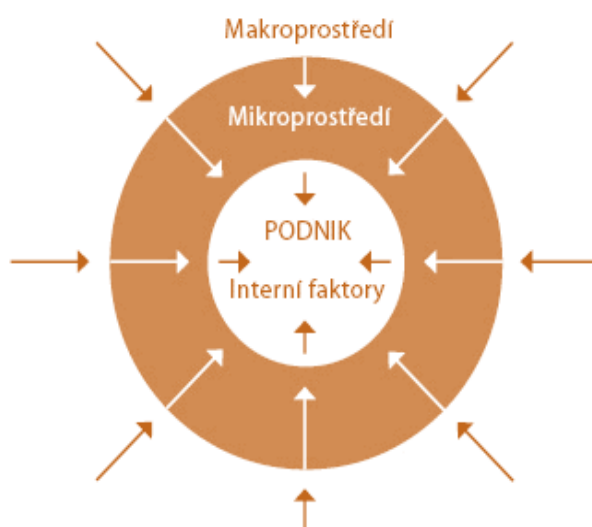
Pro dosažení hlavního cíle je diplomová práce rozdělena do několika částí. V první části práce jsou shrnuta teoretická východiska, která se týkají především vybraných metod strategické a ekonomické analýzy. V druhé části práce jsou uvedeny základní údaje o vybrané společnosti, její historie, předmět podnikání, nabízené produkty a služby, zákazníci a jsou dále provedeny metody, uvedené v první části. První vypracovanou analýzou je analýza PESTLE, která zkoumá makroprostředí podniku, po které následuje analýza mikroprostředí podniku prostřednictvím Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Pro analýzu vnitřního prostředí podniku je použit McKinseyho model 7S a vybrané metody finanční analýzy, konkrétně se jedná o fundamentální analýzu a Kralickův Quick. Na základě výše uvedených metod je vytvořena SWOT matice, z které vyplývají silné a slabé stránky společnosti, příležitosti a hrozby. Na základě získaných informací jsou pak identifikována možná rizika, která jsou pomocí metody RIPRAN ohodnocena a v třetí části práce jsou navržena doporučení, jež vedou ke snížení či odstranění zjištěných rizik.

Práce tedy bude vycházet jak z poznatků získaných z odborné literatury, tak z účetních výkazů a z informací poskytnutých vedením společnosti. Důležité je také vycházet z vlastních zkušeností a ze znalosti oborového okolí společnosti.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

1.1 Analýza okolí podniku

Analýza okolí podniku se zabývá postupně vnějším prostředím organizace. Vnější prostředí se člení na makroprostředí (obecné, širší okolí) a mikroprostředí (oborové okolí). Nakonec se zaobírá vnitřním (interním) prostředím organizace. (1, s. 40) Faktory působící na podnik jsou znázorněny na následujícím obrázku č. 1.



Obrázek č. 1 – Vlivy působící na podnik (2, s. 43)

Makroprostředí nebo také tzv. makrookolí představuje celkový politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, ve kterém se podnik pohybuje. Toto prostředí tedy zahrnuje vlivy a podmínky, jež vznikají mimo podnik, a to většinou bez ohledu na jeho chování. Podnik prakticky nemá bezprostřední možnost je ovlivňovat, ale může na ně svým rozhodováním aktivně reagovat, připravit se na různé varianty, a tím ovlivnit nebo změnit směr svého budoucího vývoje. Pro analýzu makroprostředí se nejčastěji využívá metoda PEST, anebo její rozšířená verze PESTLE. (3, s. 16)

Naopak **mikroprostředí** (oborové okolí podniku) podle Jakubíkové (4, s. 102) „zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami může významně ovlivnit.“ Užitečným a často využívaným nástrojem analýzy mikroprostředí je tzv. Porterův model konkurenčního prostředí, který analyzuje pět základních sil, jež na podnik v rámci jeho odvětví či trhu působí. Konkrétně mezi těchto pět faktorů patří hrozba substitutů, vyjednávací síla odběratelů a dodavatelů, rivalita v oboru a hrozba vstupu nových konkurentů. (5, s. 53)

Vnitřní prostředí podniku někteří autoři zařazují do faktorů mikroprostředí. Kupříkladu Kašík (6, s. 42), který mikroprostředí dělí na vnitřní prostředí a blízké prostředí podniku (tj. oborové okolí). Vnitřní prostředí podniku tvoří zdroje firmy a schopnosti tyto zdroje využívat. Faktory v rámci tohoto prostředí mohou být podnikem přímo řízeny a ovlivňovány. (4, s. 109) Metod pro analýzu vnitřního prostředí je v literatuře velké množství. Smejkal například uvádí (7, s. 67) analýzu 7S faktorů firmy McKinsey. Podle Grasseové (8, s. 46) mezi nejpoužívanější patří finanční analýza. Pro souhrn výše uvedených analýz okolí podniku lze použít notoricky známou SWOT analýzu (2, s. 155).

1.2 PESTLE analýza

„Metoda PESTLE slouží ke strategické analýze faktorů vnějšího prostředí, které by mohly znamenat budoucí příležitosti nebo hrozby pro hodnocenou organizaci“ (8, s. 178). Jde tedy o snahu předpovídat příští politické, ekonomické, sociální a technologické trendy, které mohou na podnik v budoucnu působit. Podle počátečních písmen anglických slov výše uvedených faktorů vznikla tzv. PEST analýza. V posledních letech se tato metoda rozšířila o faktory legislativní (dříve analyzované v rámci politických faktorů) a ekologické, čímž vznikl akronym PESTLE. (9, s. 188) V literatuře se lze potkat i s názvy STEPE, SLEPT, SLEPTE, STEPPE, PESTEL apod. Mění se však pouze počet faktorů a jejich pořadí.

Jakubíková (4, s. 101) upozorňuje, že se v analýze PEST i PESTEL ztrácejí dva velmi důležité faktory vnějšího prostředí, a to faktory demografické a přírodní.

1.2.1 Politické faktory

Politické faktory mohou pro podniky představovat významné příležitosti, ale současně i značná ohrožení (3, s. 16). Mezi tyto faktory se řadí stabilita vlády a politického prostředí země, ekonomická politika vlády (fiskální nebo monetární), podpora zahraničního obchodu, politika různých politických stran, názor vlády na kulturu a náboženství, vládní výdaje, vliv vlády na změnu daní v daném oboru, a jestli je vláda účastníkem obchodních dohod (EU, ASEAN, NAFTA apod.). (1, s. 47)

1.2.2 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory vyplývají z ekonomické podstaty a základních směrů ekonomického rozvoje a jsou charakterizovány stavem ekonomiky. Makroekonomické trendy výrazně ovlivňují podnik při jeho rozhodování. Hlavními ekonomickými faktory, které mají

zásadní vliv na plnění základních cílů podniku, jsou míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika a směnný kurz. (3, s. 18)

1.2.3 Sociální faktory

Důležitými sociálními faktory jsou faktory demografické. Mezi demografické faktory patří velikost a věková struktura populace, pracovní preference, geografické a etnické rozložení apod. Dalšími sociálními faktory jsou sociálně-kulturní aspekty, tedy životní úroveň, rovnoprávnost pohlaví, populační politika aj. Mezi sociální faktory lze dále zařadit dostupnost pracovní síly a pracovní zvyklosti. (8, s. 179) Stejně jako ostatní oblasti, tak i sociální faktory se neustále vyvíjí. Tento vývoj plyne z úsilí jednotlivců naplnit své touhy a potřeby. Poznání těchto trendů evidentně vede k získání náskoku před konkurenty v boji o zákazníka. (3, s. 18)

1.2.4 Technologické faktory

Technologické (inovační) faktory reprezentují trendy ve výzkumu a vývoji. Jedná se o rychlost technologických změn, výrobní, dopravní, skladovací, komunikační, informační, sociální technologie aj. (4, s. 101) Technologické prostředí a jeho změny jsou pro firmy zdrojem a stimulem technologického pokroku, který jim umožňuje dosahovat lepších hospodářských výsledků, zvyšovat konkurenční schopnost a humanizovat práci. (10, s. 20)

1.2.5 Legislativní faktory

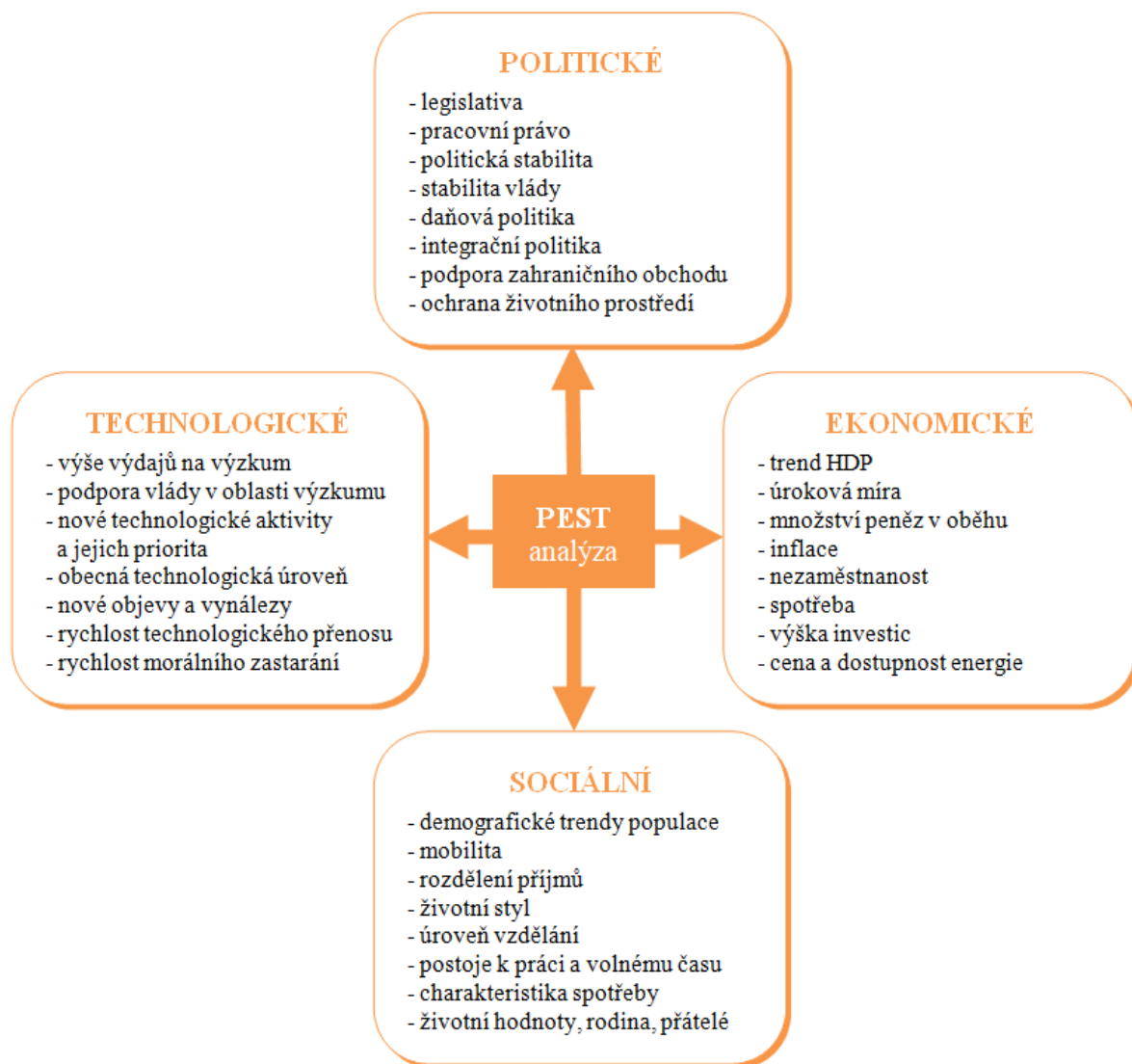
Při analýze legislativních faktorů jednotlivých zemí nabývá velkého významu role státu. Existuje velké množství zákonů, vyhlášek a právních norem, které nejen vymezují prostor pro podnikání, ale upravují i samotné podnikání. Tyto faktory mohou významně ovlivnit rozhodování o další budoucnosti daného podniku. (1, s. 43) Nelze opomenout i předpisy Evropské unie, které také ovlivňují podnikání v ČR. Z tohoto důvodu by o nich měl mít podnik přehled, aby jeho činnost s nimi nebyla v rozporu. (2, s. 54)

1.2.6 Ekologické faktory

Ekologické faktory v současnosti musí firmy stále častěji respektovat. Nutí je k tomu především státní instituce, ale i různá aktivní občanská sdružení. Tyto faktory na jednu stranu pro podnikání vytváří řadu bariér, protože ekologizace určitých technologií i již existujících výrobků představuje pro podniky jistou ekonomickou zátěž. Na druhou stranu dávají podnikům i řadu příležitostí, např. při výrobě ekologických výrobků, recyklaci obalů apod.

Hlavní úkoly v oblasti ekologie (zlepšení ochrany ovzduší a vod, zacházení s odpady včetně obalů a nebezpečných látek, snižování hluchnosti) vyplývá ze směrnic EU. Nedodržování těchto směrnic je považováno za nekalou soutěž (snižuje výdaje) a je sankcionováno. (10, s. 19)

Níže uvedený obrázek č. 2 uvádí podrobnější rozdělení jednotlivých možných vlivů makroprostředí, které působí na podniky v rámci PEST analýzy.



Obrázek č. 2 – PEST analýza vlivu prostředí (11, s. 196)

Cílem analýzy makrookolí je podle Jakubíkové (4, s. 101) vybrat pouze ty faktory, které jsou pro daný podnik důležité. S tímto souhlasí i Sedláčková (3, s. 19) a dodává, že vlivy které jsou podstatné pro jeden podnik, nemusí mít stejnou významnost pro podnik druhý.

1.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

Podle amerického ekonoma Michaela E. Portera by měl každý podnik před vstupem na trh daného odvětví analyzovat tzv. pět sil, které vypovídají o přitažlivosti tohoto odvětví. Tento model je podrobněji vyobrazen na obrázku č. 3. Primární princip modelu je takový, že strategická pozice podniku působícího v určitém odvětví je stanovena především působením pěti základních činitelů, které ovlivňují ceny, náklady a potřebné investice firem v daném odvětví. Porterův model zdůrazňuje hlavní složky odvětvové struktury, jež se mohou stát hnací silou konkurence v daném odvětví. Je důležité brát v potaz, že ne každý z těchto faktorů bude mít v jednotlivých odvětvích stejnou důležitost. Tento model patří k nejčastěji používaným metodám analýzy oborového okolí (mikrookolí) podniku. (8, s. 191)



Obrázek č. 3 – Model pěti konkurenčních sil (autor na základě 12, s. 5)

1.3.1 Hrozba vstupu nových konkurentů

Nově vstupující konkurenti přinášejí do odvětví nové kapacity, často i podstatné zdroje a snaží se získat podíl na trhu. To může vést ke snížení cen nebo k nárůstu nákladů, což má za následek snížení ziskovosti. Hrozba vstupu nových firem do daného odvětví závisí na existujících bariérách vstupu a očekávané reakci stávajících konkurentů. Pokud jsou bariéry

vstupu vysoké nebo nově vstupující podnik může předpokládat ostrou reakci od stávajících účastníků, je hrozba vstupu konkurence nízká. (13, s. 7) Mezi hlavní překážky vstupu do odvětví patří:

- úspory z rozsahu;
- diferenciacie produktu;
- identita značky;
- přechodové náklady;
- kapitálová náročnost;
- přístup k distribučním kanálům;
- nákladové zvýhodnění nezávislé na rozsahu;
- vládní politika. (12, s. 6)

1.3.2 Soupeření mezi stávajícími podniky

Stávající konkurenti mezi sebou soupeří z důvodu, že jeden nebo více z nich pocítuje tlak, anebo vidí příležitost k vylepšení své tržní pozice. Využívají k tomu různé metody, mezi které patří cenová konkurence, reklamní kampaně, představení produktu, zlepšený zákaznický servis nebo delší záruky. Pokud jsou tyto konkurenční kroky pro ostatní soupeře viditelné, tak mohou vyvolat odvetu nebo snahu o kompenzaci. Z toho vyplývá, že firmy jsou na sobě vzájemně závislé, což může vést k lepšímu postavení celého odvětví. Jestliže se však situace v daném odvětví vyhroťte, pak si mohou všechny firmy značně pohoršit. Intenzitu soupeření určuje hned několik vzájemně propojených strukturálních faktorů:

- početní nebo vyrovnání konkurenti;
- pomalý růst odvětví;
- vysoké fixní nebo skladovací náklady;
- nedostatečná diferenciacie nebo přechodové náklady;
- rozšíření kapacity ve velkých přírůstcích;
- různorodost konkurentů;
- vysoké strategické záměry;
- vysoké překážky výstupu. (13, s. 17–20)

1.3.3 Vyjednávací síla odběratelů

Odběratelé soutěží s odvětvím tak, že nutí tlačit ceny dolů, usilují o vyšší kvalitu nebo více služeb a staví tak konkurenty navzájem proti sobě. To vše na úkor ziskovosti daného odvětví. Vliv každé významné skupiny odběratelů závisí na její tržní situaci a na relativní důležitosti nákupů v určitém odvětví v porovnání s jeho celkovým objemem prodeje. Skupina odběratelů je silná, pokud platí následující okolnosti:

- je koncentrovaná nebo nakupuje velké množství dodavatelova celkového objemu prodeje;
- nakupované produkty představují významnou část odběratelových nákladů nebo nákupů;
- kupované produkty jsou standardní nebo nediferencované;
- odběratelům nehrozí vysoké přechodové náklady;
- dosahují nízkého zisku;
- představují podstatnou hrozbu zpětné integrace;
- produkt není důležitý z hlediska kvality odběratelovy produkce nebo jeho služeb;
- odběratel je plně informován. (13, s. 24–26)

1.3.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé mohou uplatnit svoji převahu při vyjednávání s ostatními účastníky odvětví hrozbou, že zvýší ceny nebo sníží kvalitu nakupovaných výrobků a poskytovaných služeb. Silní dodavatelé tak mohou vytlačit ziskovost z odvětví, které není schopné kompenzovat růst nákladů zvýšením vlastních cen. Dodavatelé mají převahu, pokud platí následující podmínky.

- nabídka je ovládána několika málo společnostmi a je koncentrovanější než odvětví, pro které dodává;
- nemusí čelit jiným substitučním produktům při dodávkách danému odvětví;
- odvětví není důležitým zákazníkem dodavatelské skupiny;
- produkt dodavatele je důležitým vstupem pro odběratelovo podnikání;
- skupina dodavatelů má diferencované produkty nebo vytvořila přechodové náklady;
- dodavatelé představují výrazné nebezpečí perspektivní integrace do odvětví odběratelů. (13, s. 27–28)

1.3.5 Hrozba substitučních výrobků nebo služeb

Všechny firmy v širším smyslu nesoutěží v daném odvětví pouze se svými přímými konkurenty z oboru, ale také s odvětvími, která vyrábějí substituty. Substituty limitují potenciální výnosy odvětví, jelikož určují cenové stropy, které si mohou firmy se ziskem účtovat. Čím více je cenová alternativa nabízená substituty atraktivnější, tím pevnější je strop nad ziskovostí odvětví. Důležité je identifikování substitutů, tedy jiných produktů, které mohou splnit stejnou funkci jako produkty daného odvětví. Největší pozornost je potřeba věnovat těm substitutům, kterým jejich zlepšující se cenová pozice umožňuje přiblížit se produkci odvětví, anebo jsou vyráběny odvětvími, které dosahují vysokého zisku. (13, s. 23–24) Mezi rozhodující činitele hrozby substituce patří:

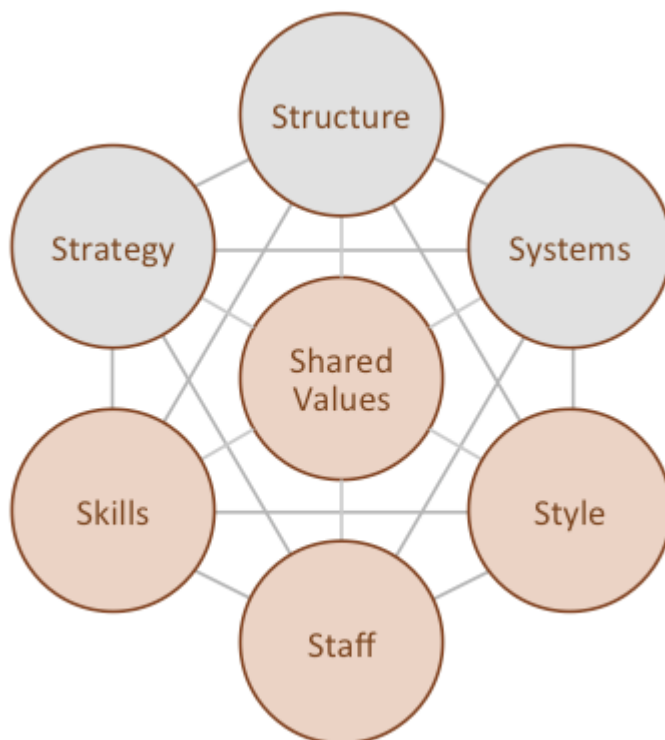
- relativní výše cen docílených substituty;
- přechodové náklady;
- náchylnost (sklon) odběratelů přejít na nový výrobek. (12, s. 6)

Podle Keřkovského (5, s. 53–54) profesor Porter při tvorbě svého modelu opomenul „dvojče“ substitutů, a to komplementy. To jsou takové statky, které se kupují společně s jiným statkem (jsou užívány společně). Komplementy mohou ovlivňovat situaci v odvětví na podobné úrovni jako substituty, a proto by i jejich vliv měl být zohledněn. Dvořáček uvádí (14, s. 41), že se v praxi komplementy do modelu jako šestá síla někdy zahrnují. Dále dodává, že za šestou sílu lze brát i vládu nebo veřejnost.

1.4 McKinseyho model 7S

McKinseyho model 7S analyzuje interní faktory společnosti. Představitelé této koncepce T. J. Peters a R. H. Waterman na základě výzkumu zjistili, že každá úspěšná firma je ovlivněna sedmi vnitřními vzájemně závislými faktory, které musí být rovnoměrně rozvíjeny (7, s. 41).

„Náš výzkum nám říkal, že jakýkoli inteligentní přístup k organizování musí být ze všech stran vzájemně závislý, alespoň v sedmi variantách: struktuře, strategii, lidech, manažerském stylu, systémech a postupech, koncepcích vedení a společných hodnotách (to jest metodách), a na současném a nadějném úsilí nebo odbornosti organizace. Definovali jsme tuto myšlenku ještě přesněji a vypracovali to, co vešlo ve známost jako Rámec McKinsey 7S“ (15, s. 31). Tři vrchní faktory tohoto modelu se označují jako tzv. tvrdá 3S a čtyři zbylé, spodní faktory, jsou méně hmatatelné, mají kulturní povahu a říká se jim „měkká 4S“. (1, s. 74) Pro lepší znázornění poslouží následující obrázek č. 4.



Obrázek č. 4 – McKinseyho model 7S (16)

1.4.1 Strategie (strategy)

Strategie ukazuje, jak společnost naplňuje své vize a reaguje na hrozby a příležitosti ve svém oboru podnikání (1, s. 74) Má obvykle formu dostatečně volných pokynů, které by měl každý ve firmě dodržovat a popisuje aktivity, které se musí uskutečnit pro splnění určitých cílů. (7, s. 42)

1.4.2 Struktura (structure)

Struktura vyjadřuje obsahovou a funkční náplň organizačního uspořádání z pohledu nadřízenosti, podřízenosti, spolupráce, kontrolních mechanismů a sdílení informací v rámci podniku. (5, s. 114) Existuje hned několik základních typů organizační struktury, od jednodušších až po složitější. Patří mezi ně například liniová organizační struktura, funkcionální struktura, liniově-štabní struktura, divizní nebo maticové organizační struktury. (7, s. 45–47)

1.4.3 Systémy (systems)

Jedná se o postupy, procesy a rutinní způsoby, kterými společnost provádí důležité činnosti. Patří sem systémy v oblasti financí, personalistiky (nábor, propouštění, povyšování, hodnocení a odměňování), informační systémy a jiné. (9, s. 178)

1.4.4 Styl řízení (style)

Styl je obraz podnikové kultury a způsob chování vedoucích pracovníků při plnění cílů podniku. (9, s. 178) Za klasické členění stylů vedení je považováno rozdělení na styl autoritativní, demokratický a laissez-faire (volný průběh). (7, s. 50)

1.4.5 Spolupracovníci (staff)

Rozumí se jimi všichni lidé v rámci celé organizace. Jedná se tedy jak o řídicí, tak i řadové pracovníky, jejich vztahy, funkce, touhy, motivace a chování vůči organizaci. Důležité je přitom rozlišovat kvantifikovatelné aspekty (systém motivace, odměňování a zvyšování kvalifikace) a nekvantifikovatelné aspekty (morálka, postoje a loajalita vůči organizaci). (5, s. 114–115)

1.4.6 Sdílené hodnoty (shared values)

Sdílené hodnoty stojí v úplném středu modelu a propojují tak všechny jeho ostatní prvky. Sdělují, v co daná společnost věří a za čím si stojí. Jedná se tedy o souhrn základních předsvědčení a principů organizace. (9, s. 179)

1.4.7 Schopnosti (skills)

Schopnostmi jsou myšleny profesionální znalosti a kompetence existující uvnitř podniku. Přičemž se nejedná pouze o součet kvalifikace jednotlivých zaměstnanců. Důležité je brát v úvahu jak kladné, tak i záporné synergické efekty určené například úrovní organizace práce a řízením. (1, s. 74)

1.5 Účetní výkazy

Základní přehled o tom, jak si daný podnik vede z hlediska hospodaření, přinášejí účetní výkazy. Ty dohromady tvoří účetní závěrku. Účetní závěrka je podle § 18 odst. 1 zákona o účetnictví nedílný celek a tvoří ji: rozvaha, výkaz zisku a ztráty a příloha. Zákon o účetnictví dále v § 18 odst. 2 stanovuje, kdy je součástí účetní závěrky přehled o peněžních tocích a přehled o změnách vlastního kapitálu. (17) Hlavním cílem účetní závěrky je podat informace o majetku, závazcích, vlastním kapitálu, nákladech a výsledku hospodaření účetní jednotky, které jsou prospěšné pro uživatele při jejich rozhodování (18, s. 235).

Uživatelé účetních informací se rozlišují podle vztahu k podniku na interní a externí. Mezi interní uživatele patří manažeři a zaměstnanci. Externími uživateli jsou investoři,

obchodní partneři (dodavatelé a odběratelé), banky a jiní věřitelé, stát a jeho orgány, konkurenti, veřejnost apod. (19, s. 11–12)

Účetní závěrka se sestavuje k tzv. rozvahovému dni, kterým je obvykle 31. prosinec (20, s. 28). Sestavuje se v korunách českých a jednotlivé položky se vykazují v celých tisících, eventuálně v celých milionech (18, s. 235). Závěrka může být sestavena jako řádná, mimořádná, mezitímní nebo konsolidovaná (21, s. 12–13). Účetní závěrka musí podle § 18 odst. 3 zákona o účetnictví obsahovat:

- obchodní firmu nebo název a sídlo účetní jednotky;
- identifikační číslo, pokud je má účetní jednotka přiděleno;
- právní formu účetní jednotky;
- předmět podnikání nebo účel, pro který byla účetní jednotka zřízena;
- rozvahový den nebo jiný okamžik, k němuž se účetní závěrka sestavuje;
- okamžik sestavení účetní závěrky, a musí k ní být připojen podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky. (20)

1.5.1 Rozvaha

Základním účetním výkazem je rozvaha, která informuje o tom, jaký majetek podnik vlastní (aktiva) a z jakých zdrojů je tento majetek financován (pasiva). Aktiva tvoří levou stranu rozvahy, pasiva pravou stranu rozvahy. Rozvaha se vždy sestavuje k určitému datu a musí platit tzv. bilanční princip, tedy že aktiva se rovnají pasivům. (22, s. 24)

Na straně aktiv jsou čtyři sloupce:

- **brutto**, hodnota odpovídající vstupní ceně;
- **korekce** upravující ocenění majetku pomocí opravných položek a oprávek;
- **netto**, tj. stav majetku za běžné účetní období, stanovený rozdílem brutto a korekce;
- **netto minulého** účetního období. (20, s. 47)

Strana pasiv se skládá pouze ze dvou sloupců, stavem v běžném účetním období a stavem v minulém účetním období. (21, s. 19)

V příloze č. 1 vyhlášky č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o účetnictví, je stanoveno uspořádání a označování jednotlivých položek rozvahy, které jsou označovány kombinací velkých písmen latinské abecedy, římských a arabských číslic a názvem položky. (23) Následující tabulka č. 1 zobrazuje zjednodušenou strukturu rozvahy.

Tabulka č. 1 – Základní struktura rozvahy (20, s. 26)

Rozvaha			
AKTIVA		PASIVA	
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	A.	Vlastní kapitál
B.	Dlouhodobý majetek	A.I.	Základní kapitál
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	A.II.	Ážio a kapitálové fondy
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	A.III.	Fondy ze zisku
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let
C.	Oběžná aktiva	A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období
C.I.	Zásoby	A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku
C.II.	Pohledávky	B. + C.	Cizí zdroje
<i>C.II.1</i>	<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	B.	Rezervy
<i>C.II.2</i>	<i>Krátkodobé pohledávky</i>	C.	Závazky
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	<i>C.I.</i>	<i>Dlouhodobé závazky</i>
C.IV.	Peněžní prostředky	<i>C.II.</i>	<i>Krátkodobé závazky</i>
D.	Časové rozlišení aktiv	D.	Časové rozlišení pasiv

Nevýhodou rozvahy je statický charakter, protože je sestavována k určitému datu. V době analyzování už je stav majetku, závazků a vlastního kapitálu odlišný. (21, s. 18)

1.5.2 Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty neboli výsledovka je odvozený účetní výkaz, který podává přehled o tvorbě výsledku hospodaření v průběhu účetního období, a to bez ohledu na to, zda vznikají skutečné peněžní příjmy nebo výdaje. Výsledek hospodaření je sledován za provozní a finanční činnost. (18, s. 240)

Základními prvky výkazu zisku a ztráty jsou výnosy a náklady. Výnosy zvyšují ekonomický prospěch podniku během účetního období, a to jednak ve formě zvýšení aktiv, tak i ve formě určitých případů snížení závazků. Výnos je spojen s přírůstkem peněz či jiného, nepeněžního aktiva a výjimečně také snížením nebo zánikem závazku. Naopak náklady představují snížení ekonomického prospěchu podniku během účetního období a jsou spojeny s úbytkem peněz, vznikem závazku nebo úbytkem nepeněžního aktiva. (24, s. 37)

Položky výsledovky se uvádějí za běžné a minulé účetní období a označují se kombinací velkých písmen latinské abecedy, římských a arabských číslic a názvem položky. Nákladové položky jsou označeny písmeny a výnosové položky číslicemi. Výpočtové položky jsou značeny (*) a patří mezi ně výsledek hospodaření. (18, s. 240–241) Následující tabulka č. 2 zobrazuje základní strukturu výkazu zisku a ztráty v druhovém členění.

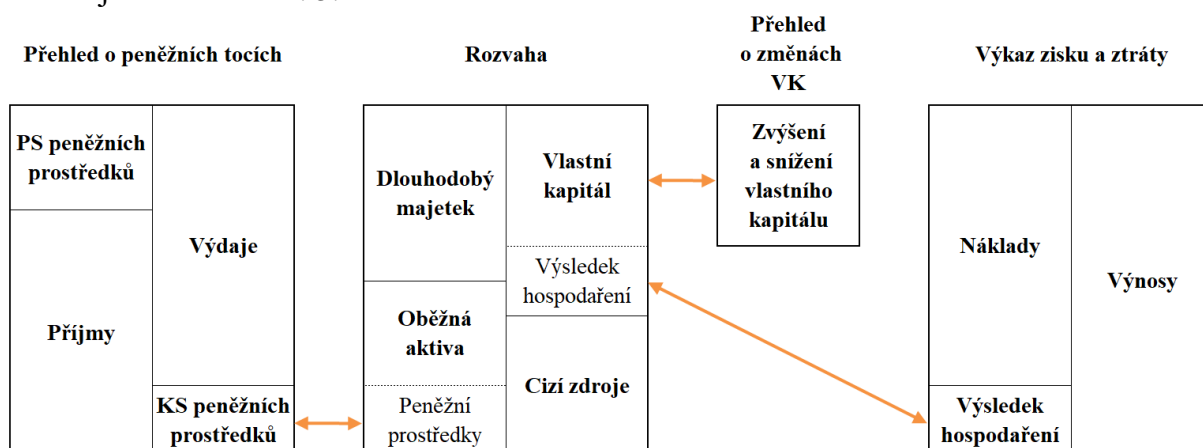
Tabulka č. 2 – Základní struktura výkazu zisku a ztráty (25, s. 36–37)

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb
II.	Tržby za prodej zboží
A.	Výkonová spotřeba
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)
C.	Aktivace (-)
D.	Osobní náklady
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti
III.	Ostatní provozní výnosy
F.	Ostatní provozní náklady
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti
J.	Nákladové úroky a podobné náklady
VII.	Ostatní finanční výnosy
K.	Ostatní finanční náklady
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)
L.	Daň z příjmů
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)

1.5.3 Příloha, výkaz cash flow a výkaz o změnách vlastního kapitálu

Další povinnou součástí účetní závěrky je příloha, která doplňuje a vysvětluje informace uvedené v rozvaze a výkazu zisku a ztráty. Výkaz cash flow neboli přehled o peněžních tocích podává informace o přírůstcích (příjmech) a úbytcích (výdajích) peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů. V praxi se využívá při finančním plánování a k řízení likvidity podniku. Výkaz o změnách vlastního kapitálu poskytuje přehled o uspořádání položek vlastního kapitálu a jeho hlavním úkolem je vysvětlit rozdíl mezi počátečním a konečným stavem každé položky vlastního kapitálu. (18, s. 241–244)

Vzájemná provázanost výše popsaných účetních výkazů je znázorněna na následujícím obrázku č. 5.



Obrázek č. 5 – *Vzájemná provázanost účetních výkazů (17, s. 236)*

1.5.4 Omezení vypovídací schopnosti účetních výkazů

Hlavním problémem účetních výkazů je jejich vypovídací schopnost. Řada položek v účetnictví nepředstavuje reálné ocenění (doba životnosti, zůstatková cena, velikost rezerv, stav některých zásob apod.). Mezi okolnosti omezující či zkreslující vypovídací schopnost účetních dat patří:

- vykazování hodnot v účetnictví na základě historických cen – ve většině zemí se pro oceňování aktiv používá historická hodnota, tj. původní pořizovací cena, která nezobrazuje úplně přesně současnou hodnotu aktiv a pasiv podniku. Tuto skutečnost nemění ani fakt, že hodnota aktiv je pravidelně upravována o odpisy;
- vliv inflace – inflace se v různé míře dotýká všech aktiv a pasiv, výnosů i nákladů, a proto má tedy vliv i na výsledek hospodaření;
- změny v ekonomickém prostředí a legislativě – zejména změna daňových zákonů, ty mají vliv na výpočet daňového základu a z něj plynoucí daňové povinnosti;
- neurčitost účetních dat – každý předpoklad budoucího ekonomického vývoje je v účetních výkazech založen na pravděpodobnosti odvozené z minulých zkušeností, údajů a také logické úvahy, což způsobuje jistou míru neurčitosti;
- problém srovnatelnosti účetních výkazů v čase či v rámci oboru – při porovnání podniků nelze brát v potaz pouze srovnatelnost účetnictví, ale je nutné se zabývat i věcnou srovnatelností podle oboru podnikání, velikosti podniku, používaných technologií, výstupů a cílové skupiny zákazníků. (21, s. 35–37)

Jak už bylo uvedeno výše, účetní výkazy pracují vždy s údaji, které se vztahují k minulosti. Existuje tedy riziko, že zachycené údaje již nejsou aktuální. (21, s. 35)

1.6 Kralickův Quick test

Kralickův Quick test neboli „rychlý test“ patří mezi bonitní modely. Byl navržen v roce 1990 rakouským profesorem Peterem Kralickem. Model pracuje pouze se čtyřmi ukazateli, které podle Kralicka (26, s. 64–65) nepodléhají rušivým vlivům a přitom využívají co možná největší informační potenciál účetních výkazů. Toho je dosaženo zastoupením jednoho ukazatele z každé ze čtyř základních oblastí finanční analýzy (financování, likvidity, rentability a výsledku hospodaření). Konkrétně mezi tyto ukazatele patří tzv. kvóta vlastního kapitálu, doba splácení dluhu z cash flow (v letech), rentabilita celkového kapitálu (ROA) a cash flow v procentech tržeb. První dva ukazatele hodnotí finanční stabilitu společnosti, zbylé dva její výnosovou situaci.

Quick testu se podobně jako ostatním bonitním a bankrotním modelům věnuje hned několik autorů zaměřených především na problematiku finanční analýzy podniku. Tito autoři vychází z původního testu zveřejněného Kralickem, ale upravují ho pro dané státy a jejich tržní podmínky. Aplikací modelu na prostředí České republiky se zabývá kupříkladu profesorka Kislingerová, která uvádí (27, s. 75), že není vhodné v našich podmínkách ve výpočtech používat tzv. bilanční cash flow upravené na okamžitou veličinu, ale raději cash flow vypočítané trochu jinak, tokově. Modifikovaný Quick test Kislingerová (27, s. 75) počítá následujícím způsobem:

1) *Kvóta vlastního kapitálu*

$$\text{kvóta vlastního kapitálu} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \times 100 \quad (1)$$

2) *Doba splácení dluhu z cash flow (v letech)*

$$\text{doba splácení dluhu z CF} = \frac{\text{závazky}}{\text{cash flow}} \quad (2)$$

$$\text{CF} = \text{VH před zdaněním} + \text{odpisy} + \text{změna stavu rezerv} \quad (3)$$

3) *Cash flow v procentech tržeb*

$$\text{cash flow v tržbách} = \frac{\text{cash flow}}{\text{tržby}} \times 100 \quad (4)$$

4) *Rentabilita celkového kapitálu*

$$\text{ROA} = \frac{\text{VH po zdanění} + \text{úroky} \times (1 - \text{aktuální sazba daně})}{\text{celková aktiva}} \times 100 \quad (5)$$

Literatura dále nabízí mnoho dalších modifikací výpočtu. Jednou z nich je ve výpočtech počítat s provozním cash flow, kterou uvádí např. Mrkvička (28, s. 153).

Bonita se poté stanoví tak, že se na základě získaných výsledků každý ukazatel prvně ohodnotí zvlášť (podle tabulky č. 3) a výsledná známka se posléze určí jako aritmetický průměr známek obdržných za jednotlivé dílčí ukazatele. Následně se doporučuje vypočítat i průměrnou známku pro finanční stabilitu a výnosovou situaci. (29, s. 106)

Tabulka č. 3 – Stupnice hodnocení Kralickova Quick testu (29, s. 107)

Ukazatel	Stupnice hodnocení (známky)				
	Výborný (1)	Velmi dobrý (2)	Dobrý (3)	Špatný (4)	Ohrožen insolvenčí (5)
Kvóta vlastního kapitálu	> 30 %	> 20 %	> 10 %	> 0 %	negativní
Doba splacení dluhu z CF	< 3 roky	< 5 let	< 12 let	> 12 let	> 30 let
Cash flow v % tržeb	> 10 %	> 8 %	> 5 %	> 0 %	negativní
ROA	> 15 %	> 12 %	> 8 %	> 0 %	negativní

Někteří autoři nepatrně pozměnili i způsob hodnocení. Stupnici hodnocení kupříkladu upravila Růčková (30, s. 86–87). Hodnoty, s kterými se výsledky jednotlivých ukazatelů porovnávají, nechala stejné. Ukazatele však nehodnotí známky, ale body (od 0 do 4). Čím více bodů firma získá, tím kladněji je hodnocena. Výsledná hodnota vyšší než 3 prezentuje bonitní firmu, hodnoty v intervalu 1–3 prezentují tzv. šedou zónu. Hodnoty nižší než 1 poté signalizují potíže ve finančním hospodaření firmy. Se zahrnutím šedé zóny do hodnocení nesouhlasí Kalouda (31, s. 91), který uvádí, že se jedná o falešnou interpretaci výsledků, protože původní koncept Quick testu tento pojem prostě nezná.

1.7 SWOT analýza

„SWOT je typ strategické analýzy stavu firmy, podniku či organizace z hlediska jejich silných stránek (strengths), slabých stránek (weaknesses), příležitostí (opportunities) a ohrožení (threats), který poskytuje podklady pro formulaci rozvojových směrů a aktivit, podnikových strategií a strategických cílů. Analýza spočívá v rozboru a hodnocení současného stavu organizace (vnitřní prostředí) a současné situace okolí organizace (vnější prostředí)“ (8, s. 297). SWOT analýzu je vhodné zařadit na konec strategické analýzy coby souhrn klíčových výsledků provedených analýz (5, s. 123).

SWOT analýza se skládá původně ze dvou analýz, a to analýzy SW a analýzy OT. Doporučuje se začínat analýzou OT – příležitostí a hrozeb přicházejících z vnějšího prostředí podniku, a to jak makroprostředí (faktory PESTLE analýzy), tak i mikroprostředí (Porterův

model). Po pečlivě provedené analýze OT následuje analýza SW – silných a slabých stránek, která se týká vnitřního prostředí podniku. Zabývá se jeho managementem, cíli, systémy, procedurami, zdroji, prostředím, kulturou, mezilidskými vztahy, organizační strukturou apod. (4, s. 129)

Jednotlivé faktory SWOT analýzy popisuje Blažková (2, s. 156) následujícím způsobem:

- **silné stránky** – jsou takové vnitřní faktory, které napomáhají podniku vytvářet a udržovat svoji silnou pozici na trhu. Patří mezi ně takové oblasti, ve kterých je podnik dobrý a může je využít jako základ pro vytvoření konkurenční výhody;
- **slabé stránky** – mají opačné vlastnosti jako silné stránky. Podnik je v něčem špatný a úroveň některých faktorů je oproti konkurenci slabá. Občas může mezi slabé stránky podniku patřit i nedostatek určité silné stránky;
- **příležitosti** – vnější faktory, které pro podnik představují možnosti růstu, rozvoje a efektivnějšího dosažení cílů. Poskytují konkurenční výhodu, ale podnik je prvně musí identifikovat, aby jich poté mohl využít;
- **hrozby** – nepříznivé situace nebo změny v okolí podniku, které narušují jeho činnost. Mohou znamenat úpadek či neúspěch. Firma by měla na tyto hrozby co nejrychleji a nejvhodněji zareagovat, aby je buď zcela eliminovala, anebo alespoň minimalizovala.

Při využití SWOT analýzy by výstupem neměl být pouze vyčerpávající seznam výše uvedených faktorů bez navazujících opatření, která plynou z dopředu definovaných strategií. Tyto základní strategie lze vyjádřit maticí (viz obrázek č. 6), která naznačuje hlavní vazby mezi jednotlivými faktory, a na jejímž základě se mohou vytvářet případné strategie pro příští rozvoj podniku. (8, s. 298–299)

Vnitřní faktory Vnější faktory	Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Příležitosti (Opportunities)	SO strategie „využití“ Využití silné stránky ve prospěch příležitosti	WO strategie „hledání“ Překonání slabé stránky využitím příležitosti
Hrozby (Threats)	ST strategie „konfrontace“ Využití silné stránky k odvrácení ohrožení	WT strategie „vyhýbání“ Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení

Obrázek č. 6 – Matice SWOT (32, s. 25)

Pro svoji rychlost a jednoduchost sestavení patří SWOT analýza mezi velice oblíbené analytické nástroje. Naopak její hlavní nevýhodou je, že je příliš statická, a navíc i značně subjektivní. (4, s. 131) Právě ze subjektivity pramení další problém ovlivňující vypovídací schopnost této analýzy. Podle McGratha (9, s. 186) většina těchto analýz postrádá potřebnou nekompromisnost, a to z důvodu přehnaně optimistického hodnocení současné situace podniku a jeho budoucích vyhlídek.

1.8 Riziko

Pojem riziko pochází z italského slova „risico“, které údajně pochází ze 17. století, kdy bylo spojováno s lodní plavbou a označovalo úskalí, jemuž se plavci museli vyhnout. Později se tím vyjadřovalo „vystavení nepříznivým okolnostem“. V současnosti se rizikem obecně rozumí nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty nebo zničení. Z hlediska řízení podnikatelských rizik je chápáno jako: „*Možnost, že s určitou pravděpodobností dojde k události, jež se liší od předpokládaného stavu či vývoje.*“ (7, s. 90).

Neexistuje však pouze jedna obecně uznávaná definice rizika, ale v literatuře jich je hned několik. V nejobecnějším vymezení riziko definuje Janíček jako: „*pravděpodobnost vzniku nestandardního stavu konkrétní entity v daném čase a prostoru*“ (33, s. 306).

Tichý uvádí devatenáct různých tzv. technických definic. Za tu nejvhodnější považuje: „*Pravděpodobná hodnota ztráty vzniklé nositeli, popř. příjemci rizika realizací scénáře nebezpečí, vyjádřená v peněžních nebo jiných jednotkách*“ (34, s. 16).

S rizikem jsou těsně spjaty dva pojmy:

- neurčitost výsledku – s tímto pojmem se uvažuje ve všech definicích rizika: výsledek musí být nejistý. Pokud se tedy hovoří o riziku, tak musí existovat minimálně dvě varianty řešení;
- nežádoucí výsledek – v obecném slova smyslu může jít o ztrátu, anebo i výnos, který je však nižší než možný výnos. (7, s. 91)

Existují tři základní přístupy manažera či podnikatele k riziku:

- averze k riziku – úplná snaha vyhnout se značně rizikovým projektům a úsilí vyhledávat jen málo rizikové projekty;
- sklon k riziku – snaha vyhledávat značně rizikové projekty a jejich preferování před málo rizikovými;
- neutrální postoj k riziku – vzájemná rovnováha averze a sklonu k riziku. (35, s. 64)

Podle Kafky (36, s. 104) existují čtyři hlavní typy podnikatelských rizik, které jsou uvedeny na následujícím obrázku č. 7.

Podnikatelská rizika			
Operační riziko	Strategické riziko	Riziko nesouladu	Interní finanční riziko
<ul style="list-style-type: none"> • Distribuce • Logistika • Dodavatelé • Kvalita výrobků a služeb • Zaměstnanecké podvody • Přírodní události (počasí) • IT • Požár 	<ul style="list-style-type: none"> • Trhy • Konkurence • Technologie • Ekonomika • Potřeby zákazníků • Právo – smlouvy, soudní spory a duševní majetek • Fúze a akvizice 	<ul style="list-style-type: none"> • Pravidla na burze cenných papírů • Daňové zákony • Účetní standardy • Vnitřní kontroly • Etika 	<ul style="list-style-type: none"> • Měnové kurzy • Úrokové míry • Likvidita • Výnosnost • Úvěr • Náklady

Obrázek č. 7 – Čtyři druhy podnikatelských rizik (36, s. 105)

1.8.1 Základní pojmy analýzy rizik

„**Aktivum** je všechno co má pro subjekt danou hodnotu, která může být zmenšena působením hrozby“ (7, s. 96).

Aktiva se dělí na hmotná, mezi které patří například nemovitosti, cenné papíry, peníze a nehmotná, do kterých se řadí kupříkladu informace, předměty průmyslového a autorského práva, morálka a kvalita pracovníků apod. Aktivem může být i samotný subjekt, jelikož hrozba může působit na celou jeho existenci. Hodnota aktiva je základní charakteristikou aktiva a je založena buď na objektivním vyjádření vnímané ceny, anebo na subjektivním ocenění důležitosti aktiva pro daný subjekt, případně kombinací těchto přístupů. (7, s. 96–97)

„**Hrozba** je síla, událost, aktivita nebo osoba, která má nežádoucí vliv na aktiva nebo může způsobit škodu, resp. poškodit organizaci jako celek“ (7, s. 97).

Hrozba může pocházet zevnitř i zvenčí podniku, může být přírodního nebo lidského původu a může být úmyslná či náhodná. Dopadem hrozby se nazývá škoda, kterou hrozba způsobí při jednom působení na určité aktivum. Určité hrozby mohou postihnout více než jedno aktivum a poté tedy mohou mít různý dopad podle toho, jaká aktiva jsou postižena. Základní charakteristikou hrozby je její úroveň, která se hodnotí podle následujících faktorů:

- nebezpečnost – schopnost hrozby způsobit škodu;
- přístup – pravděpodobnost, že se hrozba dostane svým působením k aktivu;
- motivace – zájem podnitit hrozbu proti aktivu. (7, s. 97)

„Zranitelnost je nedostatek, slabina nebo stav analyzovaného aktiva (případně subjektu nebo jeho části), který může hrozba využít pro uplatnění svého nežádoucího vlivu. Tato veličina je vlastností aktiva a vyjadřuje, jak citlivé je aktivum na působení dané hrozby. Výskyt zranitelnosti nepůsobí škodu jako takový, protože musí existovat hrozba, která ho využije.“ (7, s. 98)

Zranitelnost tedy vzniká všude tam, kde dochází k interakci mezi hrozbou a aktivem. Úroveň je základní charakteristikou zranitelnosti a hodnotí se podle následujících dvou faktorů:

- Citlivost – tendence aktiva být poškozeno určitou hrozbou;
- Kritičnost – důležitost aktiva pro analyzovaný subjekt. (7, s. 98)

„Protiopatření je postup, proces, procedura, technický prostředek nebo cokoliv, co by bylo speciálně navrženo na zmírnění působení hrozby (její eliminaci), snížení zranitelnosti nebo dopadu hrozby.“ (7, s. 98)

Z hlediska analýzy rizik je protiopatření charakterizováno efektivitou a náklady. Efektivita sděluje, do jaké míry protiopatření sníží účinek hrozby. Z hlediska nákladů na protiopatření se započítávají náklady na pořízení, zavedení a provozování protiopatření. V první řadě jde tedy o optimalizaci, tj. vybrat co nejúčinnější protiopatření, jejichž provedení přinese co nejmenší náklady. (7, s. 98–99)

„Riziko vzniká vzájemným působením hrozby a aktiva. Hrozba, která nepůsobí na žádné aktivum, nemusí být při analýze rizik brána v úvahu. Aktivum, na které nepůsobí žádná hrozba, není předmětem analýzy rizika. Úroveň rizika je určena hodnotou aktiva, zranitelností aktiva a úrovní hrozby. Na růstu úrovně rizika se podílí úroveň hrozby, zranitelnost a hodnota aktiva.“ (7, s. 99)

1.9 Analýza rizik

Analýza rizik je prvním krokem procesu snižování rizika a předchází činnosti řízení rizik (managementu rizik). Obvykle je chápána jako proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, tedy stanovení rizik a jejich závažnosti. Při hodnocení rizik je potřeba neustále zvažovat poškození aktivit, která mohou být způsobena naplněním hrozeb a také zvažovat reálné pravděpodobnosti výskytu takových rizik z pohledu převažujících hrozeb, zranitelnosti a aktuálně implementovaných opatření. Je pravděpodobné, že proces hodnocení rizik a stanovení opatření bude potřeba několikrát opakovat, aby byly pokryty různé části organizace nebo jednotlivé činnosti. (7, s. 95–96).

1.9.1 Obecný postup analýzy rizik

Většinou se riziko nevyskytuje izolovaně, ale zpravidla se jedná o určité kombinace rizik, které mohou ve svém dopadu znamenat hrozbu pro daný subjekt. V průběhu analýzy rizik se vykonávají některé obecné činnosti. Jednotlivé kroky jsou popsány níže v určené posloupnosti:

1. **Stanovení hranice analýzy rizik** – jedná se o pomyslnou přímku oddělující aktiva, jež budou zahrnuta do analýzy, od aktiv, která tam zahrnuta nebudou. Při stanovení této hranice se vychází ze záměru managementu, eventuálně z úvodní studie, pokud již byla zpracována.
2. **Identifikace aktiv** – spočívá ve vytvoření seznamu veškerých aktiv ležících uvnitř hranice. Při zařazení daného aktiva na seznam se uvede jeho název a umístění.
3. **Stanovení hodnoty a seskupování aktiv** – hodnota aktiva se stanovuje na základě velikosti škody způsobené zničením či ztrátou aktiva. Kvůli velkému množství aktiv se snižuje jejich počet tak, že se provede jejich seskupení podle různých hledisek.
4. **Identifikace hrozeb** – v tomto kroku se identifikují pouze ty hrozby, které připadají pro analýzu v úvahu. Vybírají se takové hrozby, jež ohrožují alespoň jedno z aktiv subjektu. Vychází se ze seznamu hrozeb sestavených podle literatury, vlastních zkušeností nebo z dříve provedených analýz.
5. **Analýza hrozeb a zranitelností** – hodnotí se každá hrozba vůči každému aktivu. U těch aktiv, na kterých se hrozba může uplatnit, se definuje úroveň hrozby a úroveň zranitelnosti vůči této hrozbě.
6. **Pravděpodobnost jevu** – za situace, kdy se neví, zda zkoumaný jev nastane, je nutné stanovit k popisu tohoto jevu, s jakou pravděpodobností může nastat. Pro počítání s pravděpodobnostmi se musí určit, zda je jev náhodný či nikoliv, zda patří do určitého intervalu pravděpodobnosti, eventuálně jestli se může vyloučit.
7. **Měření rizika** – riziko je v určitých situacích větší než v situacích jiných. Výše rizika vychází z hodnoty aktiva, úrovně hrozby a zranitelností aktiva. Měření velikosti rizik je v mnoha případech složité a spočívá tak na kvalifikovaném odhadu specialisty, který se vyjadřuje pouze na základě svých předchozích zkušeností. (7, s. 102-106)

1.9.2 Metody analýzy rizik

Existují dva základní přístupy ke způsobu vyjádření veličin, s kterými se v analýze rizik pracuje, a to kvalitativní a kvantitativní metody. Používá se buď jeden z těchto přístupů, anebo jejich kombinace. (7, s. 112)

„Kvalitativní metody jsou postaveny na popisu závažnosti potenciálního dopadu a na pravděpodobnosti, že daná událost nastane“ (7, s. 112).

Tyto metody se vyznačují tím, že vyjadřují rizika v určitém rozsahu. Mohou být například obodována hodnotami <1 až 10>, určena pravděpodobností <0;1> nebo slovně <malé, střední, velké>. Úroveň je obvykle stanovena kvalifikovaným odhadem. Kvalitativní metody jsou sice jednodušší a rychlejší, ale jsou také více subjektivní. (7, s. 112)

„Kvantitativní metody jsou založeny na matematickém výpočtu rizika z frekvence výskytu hroby a jejího dopadu“ (7, s. 112)

Kvantitativní metody používají jak v případě pravděpodobnosti vzniku události, tak i při ocenění dopadu této události číselné ocenění. Nejčastěji se riziko vyjadřuje finanční částkou ve formě roční předpokládané ztráty. Kvantitativní metody jsou oproti kvalitativním přesnější, ale jejich provedení vyžaduje více času a úsilí. Jelikož však poskytují finanční vyjádření rizik, tak jsou pro jejich zvládnutí výhodnější. Na druhou stranu kvalita výsledků úzce souvisí s relevantností získaných údajů. (7, s. 112)

Kombinované metody jsou kombinací předchozích dvou metod. Tyto metody tedy také vycházejí z číselných údajů, avšak jejich hodnocení je kvalitativní. Cílem kvalitativního hodnocení je přiblížit se více realitě, protože kvantitativní metody vycházejí z předpokladů. (7, s. 112)

1.10 Metody snižování rizika

Je evidentní, že s existencí rizik je nutné počítat jak v podnikání, tak při řízení jakýkoliv jiných složitějších subjektů s nesnadno předvídatelným chováním. Obecně podle tabulky č. 4 existují čtyři doporučené metody pro obecné řešení problému rizika ve firmě. Uvedená tabulka třídí rizika podle kombinace pravděpodobnosti a tvrdosti (dopadu) každého rizika. Mezi tyto metody patří retence (zadržení) a redukce rizika, vyhnutí se riziku nebo pojištění. Každá z těchto metod by měla být použita v situaci, kdy je nejvýhodnějším a nejméně nákladným způsobem, který vede k dosažení cíle v podobě snížení či úplné eliminaci rizika. (7 s. 166)

Tabulka č. 4 – Doporučené metody pro obecné řešení problému rizika ve firmě (7, s. 169)

	Vysoká pravděpodobnost	Nízká pravděpodobnost
Vysoká tvrdost	Vyhnutí se riziku, redukce	Pojištění
Nízká tvrdost	Retence a redukce	Retence

Všechna rizika pochopitelně nelze třídit podle výše uvedené kategorizace. Pokud není pravděpodobnost nebo tvrdost jasně klasifikována jako „nízká“ nebo „vysoká“, mohou být tyto zásady upraveny úsudkem, zkušenostmi nebo analogií. Pokud však existují situace, které jsou spojeny s nepříjemnou událostí (například s pravděpodobností úrazu zaměstnance nebo ekologické katastrofy), tak tyto situace vyžadují jiný způsob řešení než výše doporučený přístup. Retence rizika je pak vyloučena tam, kde by došlo k porušení právních předpisů (například v oblasti bezpečnosti práce, životního prostředí apod.). (7, s. 170)

1.11 Metoda RIPRAN

Informace k této metodě lze čerpat z webových stránek www.ripran.cz, které patří autorovi této metody Branislavu Lackovi. Dále je možné vycházet z knižních publikací, které se zabývají projektovým managementem.

Metoda RIPRAN (RIsk PROject ANalysis) představuje empirickou metodu pro analýzu rizik projektů. Vychází důsledně z procesního pojetí analýzy rizika. Tato metoda by měla být prvotně provedena před realizací projektu, ale lze ji využít ve všech fázích daného projektu, protože je potřeba vyřazovat neplatná rizika a přidávat ty nově identifikovaná. Celý proces analýzy rizik podle metody RIPRAN se skládá z těchto pěti fází, které na sebe navazují:

- příprava analýzy rizika;
- identifikace rizika;
- kvantifikace rizika;
- odezva na riziko;
- celkové zhodnocení rizika. (37)

Pro kvantifikaci rizik je možno použít buď tabulky verbálního hodnocení v tzv. soustavě 5x5x5, které jsou doporučeny pro nejpřesnější hodnocení rizik, anebo často používanou soustavu 3x3x3. Existuje také soustava 2x2x2, ta se však používá pouze pro přibližnou, orientační analýzu rizika. (37) Podle následujících tabulek v rámci soustavy 5x5x5 se tedy stanovuje pravděpodobnost výskytu hrozby a scénáře (tabulka č. 5), hodnota dopadu na projekt (tabulka č 6) a výsledné přiřazení hodnoty rizika. (č. 8) V tabulce č. 7 jsou popsány jednotlivé třídy hodnoty rizika.

Tabulka č. 5 – Třídy pravděpodobnosti (autor na základě 37)

Zkratka	Třída	Pravděpodobnost
VVP	Velmi vysoká pravděpodobnost	nad 0,8
VP	Vysoká pravděpodobnost	nad 0,6 do 0,8 včetně
SP	Střední pravděpodobnost	nad 0,4 do 0,6 včetně
NP	Nízká pravděpodobnost	nad 0,2 do 0,4 včetně
VNP	Velmi nízká pravděpodobnost	do 0,02 včetně

Autor metody RIPRAN, Branislav Lacko, doporučuje při stanovení výsledné pravděpodobnosti při rozdílných hodnotách pravděpodobnosti hrozby a scénáře vybrat vždy nižší hodnotu. (37)

Tabulka č. 6 – Třídy dopadu na projekt (autor na základě 37)

Zkratka	Třída	Dopad
VVD	Velmi velký dopad	Škoda nad 15 % z celkové hodnoty projektu
VD	Velký dopad	Škoda nad 10 do 15 % z celkové hodnoty projektu
SD	Střední dopad	Škoda nad 5 % do 10 % z celkové hodnoty projektu
MD	Malý dopad	Škoda nad 1 % do 5 % z celkové hodnoty projektu
VMD	Velmi malý dopad	Škoda do 1 % z celkové hodnoty projektu

Tabulka č. 7 – Třídy hodnoty rizika (autor na základě 37)

Zkratka	Třída
VVHR	Velmi vysoká hodnota rizika
VHR	Vysoká hodnota rizika
SHR	Střední hodnota rizika
NHR	Nízká hodnota rizika
VNHR	Velmi nízká hodnota rizika

Tabulka č. 8 – Přiřazení hodnoty rizika (37)

	VVD	VD	SD	MD	VMD
VVP	VVHR	VVHR	VHR	VHR	SHR
VP	VVHR	VVHR	VHR	SHR	NHR
SP	VHR	VHR	SHR	NHR	NHR
NP	VHR	SHR	NHR	VNHR	VNHR
VNP	SHR	NHR	NHR	VNHR	VNHR

2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

V této kapitole jsou uvedeny základní údaje o vybrané společnosti ComIT Services s.r.o., které jsou volně dostupné na webových stránkách společnosti a dále provedené vybrané analýzy její současné situace.

2.1 Základní charakteristika společnosti

Obchodní firma:	ComIT services s.r.o.
Sídlo společnosti:	Jarošova 1236/11, 669 02 Znojmo
Identifikační číslo společnosti:	276 77 397
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Základní kapitál:	200 000 Kč
Datum vzniku a zápisu:	24. února 2006
Předmět podnikání:	Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení. Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.
Internetové stránky společnosti:	www.com-it.cz
Statutární orgán:	3 jednatelé. (38)

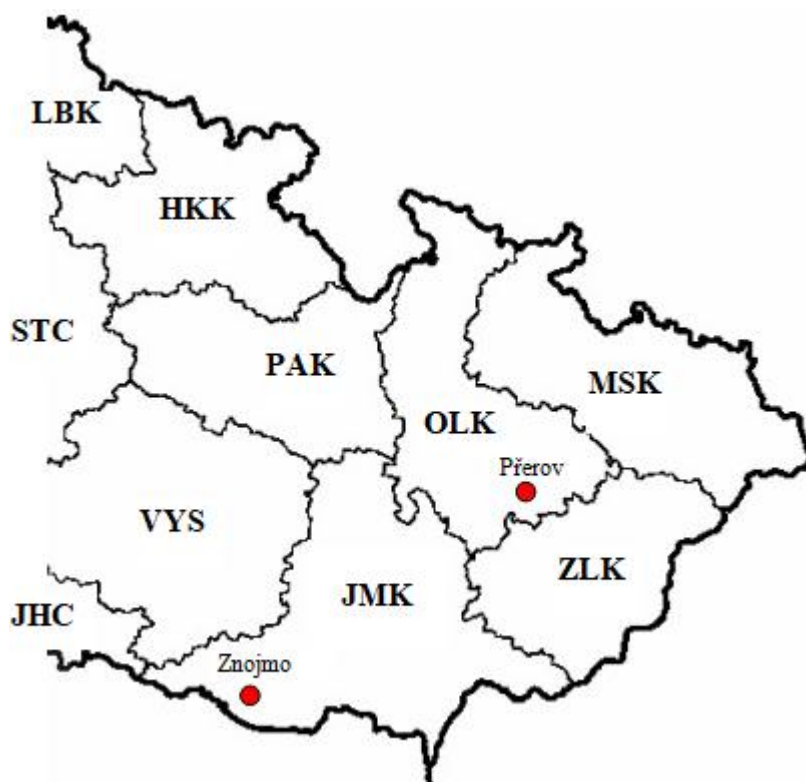


Obrázek č. 8 – Logo společnosti ComIT services s.r.o. (39)

Společnost ComIT services s.r.o. (dále jen „společnost“) se orientuje na dodávky produktů a služeb v oblasti počítačů. Konkrétně se jedná především o dodávky počítačů, notebooků, serverů a zabezpečení instalace, provozu a správy výpočetní techniky a sítí. Společnost také provozuje e-shop s prodejem výpočetní techniky a jejího příslušenství. (39) Podnik za rok 2016 dosáhl obrátu 23 347 000 Kč (40) a má v současnosti 12 stálých zaměstnanců. Na základě obou těchto kritérií je společnost vymezena jako malý podnik (41).

2.1.1 Historie a současnost společnosti

Společnost byla založena 24. února 2006 a po celou dobu svého podnikání má právní formu společnosti s ručením omezeným. Od tohoto data fungovala pouze provozovna ve městě Znojmě, která se hned od počátku zabývala prodejem a servisem kvalitních počítačů a dalšími službami ve výpočetní technice. V roce 2008, konkrétně 1. června byl zahájen provoz druhé provozovny, a to v městě Přerov. Obě provozovny se skládají ze dvou oddělení, a to servisního a prodejního. Provozovny se nacházejí v nedaleké blízkosti center těchto měst a vedou k nim kvalitní pozemní komunikace s velkým počtem parkovacích míst. Mezi zákazníky společnosti patří jak fyzické tak i právnické osoby, sektor školství nebo státní správa a samospráva. Činnosti společnosti tedy pokrývají oblasti jižní a střední Moravy, zejména Znojmo a Přerov. (39)



Obrázek č. 9 – Umístění provozoven v rámci České republiky (42)

2.1.2 Produkty a služby

Nabízený produkt lze rozdělit na Hardware a software:

1. **Hardware** – počítače, notebooky a PDA, počítačové komponenty a doplňky, tiskárny, skenery a multifunkční zařízení, servery, prvky sítě, zařízení pro ukládání a zálohování dat, produkty VoIP telefonie, IP kamery, analogové ústředny apod. Jedná se o značkovou techniku osvědčených firem: Lenovo, Dell, CISCO, HP, Triline, Canon atd. (39)

2. **Software** – patří sem operační systémy, kancelářské programy, antivirové programy, grafické programy apod. Společnost podporuje prodejně, licenčně i technicky např. společnosti: Microsoft, ESET, KERIO, Corel, Adobe atd. (39)

Mezi služby, které společnost poskytuje, patří poradenství, realizace nebo servis:

1. **Poradenství** – společnost poskytuje návrh síťového řešení nebo návrh technického vybavení serverů, stanic a tiskáren, doporučuje způsob ukládání dat, jejich zálohování, archivaci a fyzické zabezpečení a pomáhá řešit náklady spojené s provozem IT.
2. **Realizace** – při realizaci dodávky a instalaci počítačové techniky společnost vystupuje v roli koordinátora nebo integrátora, zajišťuje tedy koordinaci prací s ostatními dodavateli služeb, které souvisí s IT.
3. **Servis** – patří sem servis serverů, stanic a tiskáren, některé opravy notebooků, diagnostika závad, upgrady technických parametrů, reinstalace operačních systémů a aplikací, záchrana dat z poškozených disků apod. Společnost také zapůjčuje náhradní zařízení. (39)

2.2 PESTLE analýza

Analýza PESTLE je jednou z metod pro analýzu makroprostředí podniku. Sleduje vlivy politických, ekonomických, sociálních, technologických, legislativních a ekologických faktorů, které na podnik působí nebo mohou působit. Analýza zahrnuje podle potřeby údaje týkající se celé České republiky a také údaje Jihomoravského a Olomouckého kraje, ve kterých sídlí provozovny společnosti.

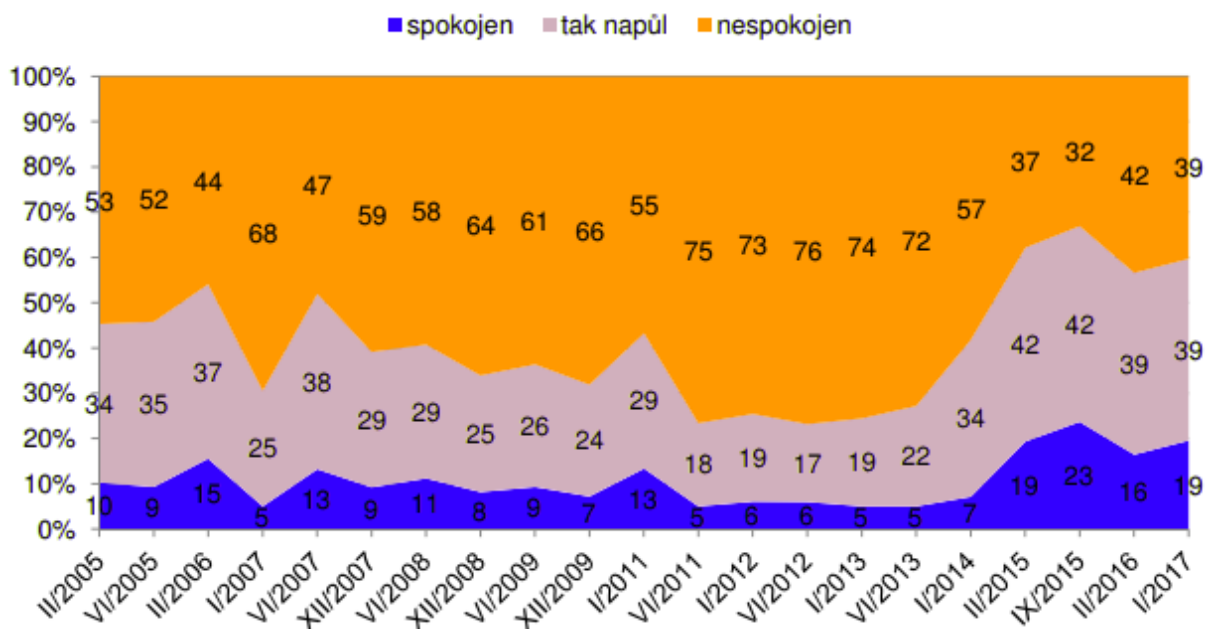
2.2.1 Politické faktory

Politické faktory do jisté míry ovlivňují každý podnik a jsou úzce spjaty s faktory legislativními. Pokud dojde ke změnám v podnikatelském prostředí, tak se to většinou projeví i na změně legislativy, kterou se podnikatelské subjekty řídí. Tyto faktory však firmy většinou nějak ovlivnit nemohou.

Dříve by se dala politická situace v České republice považovat za poměrně stabilní. To se poslední dobou už říci nedá, a to i přes to, že poslední vláda s důvěrou jako jedna z mála dokončila své čtyřleté funkční období (43). Jednalo se o koalici politických stran ČSSD, KDU-ČSL a politického hnutí ANO. Předsedou této vlády byl Mgr. Bohuslav Sobotka a byla zaměřena spíše středolevicově. Dalo by se říci, že ke konci svého období už byla i tato vláda

nestabilní. Po posledních volbách do Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky v roce 2017, které se uskutečnily 20. a 21. října, stále nemá Česká republika vládu s důvěrou. Tyto volby ovládlo hnutí ANO, na druhém místě skončila ODS a na třetím Česká pirátská strana a celkově se do poslanecké sněmovny dostalo rekordních 9 stran (44). Nyní vládne menšinová vláda ANO v demisi, v čele s premiérem Ing. Andrejem Babišem. Druhým pokusem o sestavení vlády prezident Miloš Zeman opět pověřil předsedu strany ANO (45). V současnosti se rýsuje koaliční smlouva mezi ANO a ČSSD s podporou KSČM. Mezi programové návrhy této vlády patří například: zrušit „superhrubou“ mzdu u daně z příjmů fyzických osob, podporovat průmysl 4.0, snížit administrativní zátěž pro podnikatele a obnovit náhradu mzdy v prvních třech dnech pracovní neschopnosti ve výši 60 % denního vyměřovacího základu (46). Dalo by se říct, že programové prohlášení je plné populismu a převyšují levicové body.

Pokud jde o regionální politiku, tak volby do krajského zastupitelstva proběhly v říjnu roku 2016, kde ČSSD neudržela svoje pozice a ve volbách tak zvítězilo hnutí ANO, které nyní vládne na území Jihomoravského i Olomouckého kraje (47). Tato skutečnost však nějak výrazně neovlivnila fungování společnosti. O spokojenosti s politickou situací v České republice vypovídá následující graf č. 1.



Graf č. 1 – Spokojenost s politickou situací v ČR v % (48)

Česká republika je také členem několika mezinárodních organizací, především pak Evropské unie, které se v nejbližší době dotkne odchod Velké Británie 29. března 2019 (49). Společnost poskytuje služby školám v rámci projektu EU peníze školám. Jedná se například o dodávku techniky nebo licencí programů a jejich následnou instalaci a implementaci. (39)

2.2.2 Ekonomické faktory

Mezi významné ekonomické faktory patří především makroekonomické charakteristiky, kterými jsou především míra ekonomického růstu, inflace, nezaměstnanosti, vývoj mezd a směnný kurz.

Vývoj HDP

Hrubý domácí produkt je základním ukazatelem používaným pro měření výkonnosti celé ekonomiky. Jedná se o celkovou hodnotu statků a služeb vytvořených za dané období na určitém území. Z níže uvedené tabulky č. 9 je patrné, že dochází k jeho růstu. Tato skutečnost značí kladný vývoj ekonomiky. Pokud se tedy určitým oborům lépe daří, lze předpokládat jejich zvýšené investice do informačních technologií, aby udržely svoji konkurenceschopnost, anebo získaly konkurenční výhodu, protože při příznivém vývoji stoupá i konkurence.

Tabulka č. 9 – Vývoj HDP (autor na základě 50)

Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017
HDP v mld. Kč	4041,9	4077,3	4 261,1	4 477,0	4 712,9	5 049,9
Meziroční změna HDP v %	-1,2	-0,9	2,0	4,3	2,3	4,6

Míra inflace

Dalším důležitým makroekonomickým ukazatelem je míra inflace, která udává změnu cenové hladiny za určité období. Z níže uvedené tabulky č. 10 lze vypožorovat, že se od roku 2012 snižovala, avšak od roku 2016 začala opět stoupat a v roce 2017 byla dokonce nejvyšší za posledních 5 let. Za následek to měl především růst cen potravin a nealkoholických nápojů, zdražování nájemného a pohonných hmot (51).

Tabulka č. 10 – Míra inflace (autor na základě 52)

Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Míra inflace [%]	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7	2,5

Míra nezaměstnanosti

Dalším důležitým faktorem je nezaměstnanost, jelikož společnost neprodává zboží nebo nenabízí služby, které by byly nutné k životu tak, aby si je nezaměstnaný člověk v nesnázích musel pořídit. Vývoj míry nezaměstnanosti znázorňuje následující tabulka č. 11.

Tabulka č. 11 – Míra nezaměstnanosti (autor na základě 53)

Míra nezaměstnanosti v %	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Česká republika	7,4	8,2	7,5	6,2	5,2	3,8
Jihomoravský kraj	8,2	8,9	8,3	7,0	6,1	4,6
Olomoucký kraj	8,9	9,8	8,8	7,0	5,9	4,4

Z tabulky vyplývá, že míra nezaměstnanosti od roku 2013 neustále klesá, což se dá z pohledu kupní síly obyvatelstva považovat za pozitivní. Za negativní lze považovat fakt, že pracovní síla na trhu práce je nízká a vzniká tak tlak na zaměstnavatele na zvýšení mezd zaměstnancům.

Vývoj mezd v České republice

V následující tabulce č. 12 je znázorněna průměrná minimální mzda a medián mezd v České republice a ve vybraných krajích. Z tabulky vyplývá, že obě hodnoty každoročně rostou. Tento trend svědčí o tom, že obyvatelstvo má stále více finančních prostředků a jejich životní úroveň tedy roste. Tyto skutečnosti jsou pro společnost pozitivní, jelikož si zákazníci mohou dovolit kvalitnější, tedy i dražší zboží a dále poptávat produkty, které ani nepotřebují.

Tabulka č. 12 – Mzdy v ČR (autor na základě 54)

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Průměrná hrubá mzda v Kč – ČR	26 033	26 211	26 802	27 811	29 061
Medián mezd v Kč – ČR	21 997	22 266	22 844	23 726	24 974
Průměrná hrubá mzda v Kč – JMK	25 153	25 587	26 079	27 051	28 456
Medián mezd v Kč – JMK	21 447	21 840	22 392	23 328	24 701
Průměrná hrubá mzda v Kč – OLK	22 754	23 203	24 081	24 584	25 861
Medián mezd v Kč – OLK	20 594	20 836	21 651	21 918	23 165

Měnový kurz

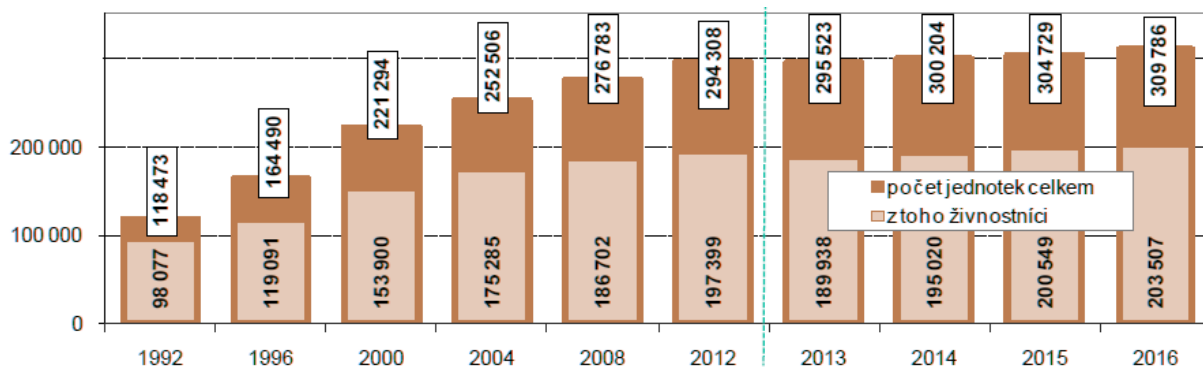
Poměrně důležitým faktorem je měnový kurz, konkrétně EUR/CZK. Vývoj tohoto směnného kurzu je znázorněn následujícím grafem č. 2. Z grafu je patrné, že kurz po dobu devízových intervencí ČNB byl prakticky neměnný. Ty Česká národní banka zahájila v listopadu 2013, se snahou zabránit deflaci a držet kurz české koruny vůči euru okolo 27 korun. Intervence poté ČNB ukončila v dubnu 2017. (55) Od té doby lze sledovat poměrně výrazný pokles tohoto kurzu, pohybuje se kolem původní hodnoty 25,5 korun za euro. Vývoj kurzu je pro společnost velice důležitý, jelikož ovlivňuje cenu dováženého zboží.



Graf č. 2 – Graf vývoje kurzu EUR/CZK (56)

Ekonomické subjekty v Jihomoravském kraji

Jelikož společnost nejvíce působí v Jihomoravském kraji, tak je velmi důležitý i vývoj podnikatelských subjektů v tomto kraji, který je znázorněn následujícím grafem č. 3.

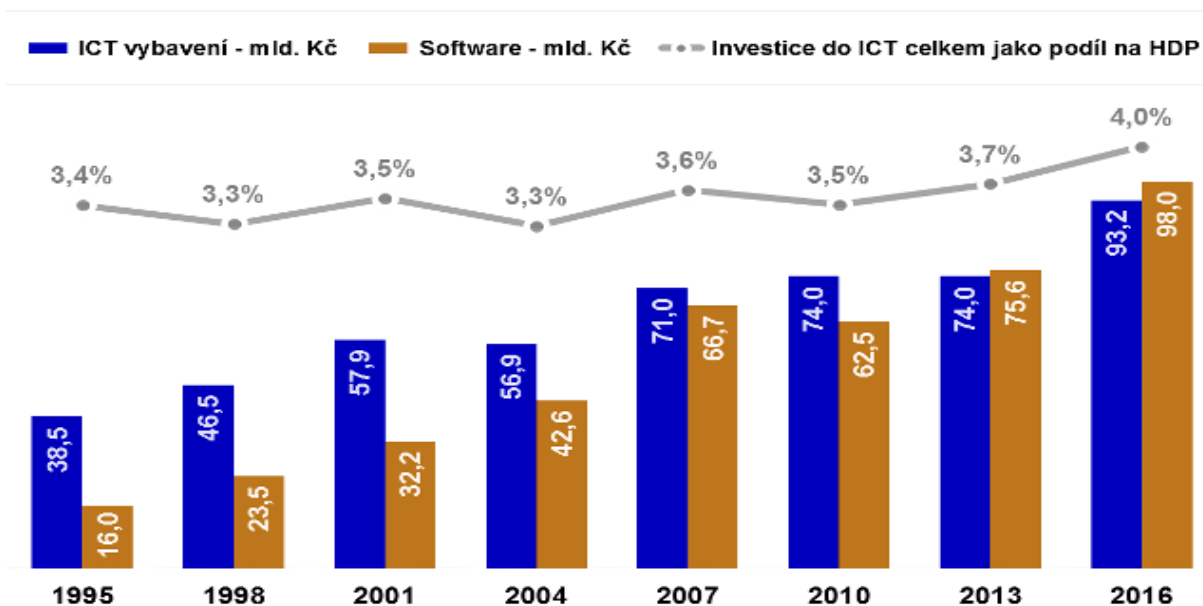


Graf č. 3 – Počet ekonomických subjektů v JMK (57)

Z grafu je zřejmé, že počet registrovaných ekonomických subjektů v Jihomoravském kraji dlouhodobě roste. Pozitivní na této skutečnosti je pro společnost to, že roste počet potenciálních zákazníků. Na druhou stranu lze za negativní považovat fakt, že se může zvyšovat počet konkurentů, a to především z řad živnostníků, kteří mohou poskytovat především podobné služby.

Vývoj investic do informačních a komunikačních technologií

Vývoj investic do informačních a komunikačních technologií je znázorněn následujícím grafem č. 4. Z grafu je patrné, že trend vývoje investic do těchto technologií je v České republice dlouhodobě rostoucí. Dále lze vyčíst, že investice podniků, státu a domácností se netýkají pouze ICT vybavení, ale v posledních letech především investic do navazujících aplikací a informačních systému včetně souvisejících databází (softwaru).



Graf č. 4 – Investice do ICT vybavení a softwaru v běžných cenách (58)

2.2.3 Sociální faktory

Demografické faktory

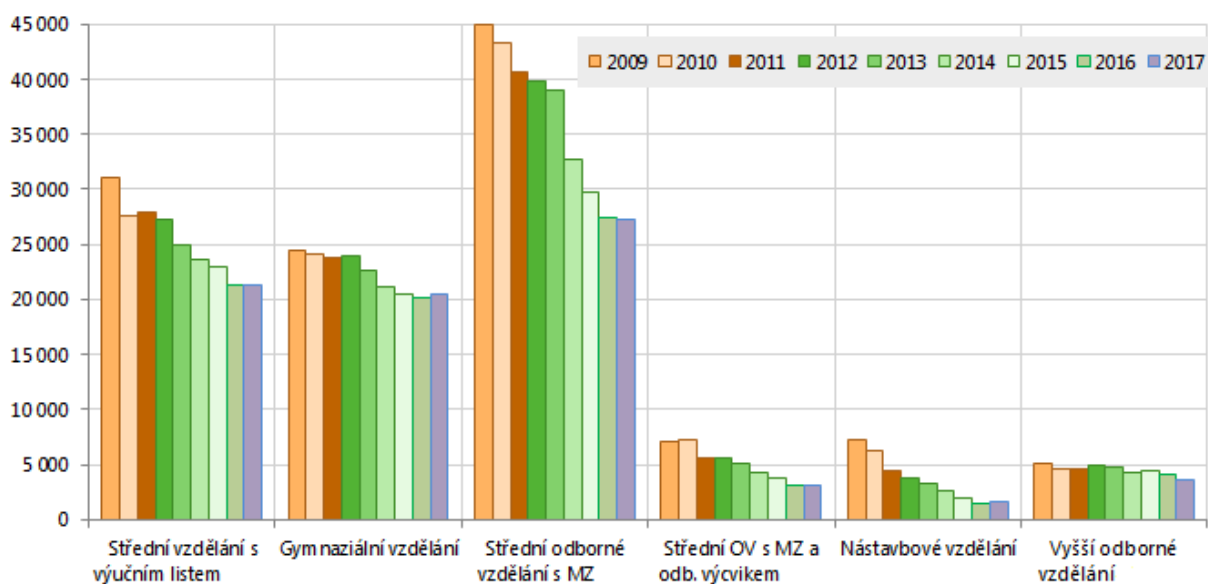
Za nejvýznamnější sociální faktory lze považovat demografické vlivy, mezi které patří velikost a věková struktura populace. Tyto faktory jsou důležité jak z pohledu potenciálních zákazníků, tak i budoucích zaměstnanců. K 31. 12. 2017 měla Česká republika 10 610 055 obyvatel, z toho 1 183 207 (11,15 %) obyvatel žilo v Jihomoravském kraji a 633 178 (5,97 %) v kraji Olomouckém. Hranice 10,6 milionu obyvatel byla překročena poprvé od konce druhé světové války. Navýšení počtu obyvatel bylo způsobeno především přistěhováním lidí z jiných zemí, kterých se přistěhovalo kolem 46 000. Jednalo se především o Ukrajince, Slováky, Rusy a Vietnamce. Dále se i více lidí narodilo, než zemřelo, a to o 2 962 obyvatel. Počet seniorů překročil hranici dvou milionů a počet narozených dětí rostl už čtvrtým rokem. (59) Vývoj počtu obyvatel a průměrný věk obyvatelstva znázorňuje tabulka č. 13. Z tabulky vyplývá, že počet obyvatel v České republice a v Jihomoravském kraji stoupá, naopak v olomouckém kraji nepatrně klesá. Trend stárnutí obyvatelstva je v celé republice podobný, za posledních šest let průměrný věk vzrostl přibližně o rok.

Tabulka č. 13 – Obyvatelstvo v ČR (autor na základě 60)

Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Počet obyvatel ČR	10 516 125	10 512 419	10 538 275	10 553 843	10 578 820	10 610 055
Průměrný věk obyvatel ČR	41,3	41,5	41,7	41,9	42	42,2
Počet obyvatel JMK	1 168 650	1 170 078	1 172 853	1 175 025	1 178 812	1 183 207
Průměrný věk obyvatel JMK	41,5	41,7	41,9	42	42,2	42,3
Počet obyvatel OLK	637 609	636 356	635 711	634 718	633 925	633 178
Průměrný věk OLK	41,5	41,7	42,0	42,2	42,4	42,6

Vzdělávání

Mezi hlavní problém, a to nejen v oboru informačních technologií, patří nedostatek kvalifikovaných pracovních sil s technickým vzděláním. Nedostatek těchto pracovníků na trhu práce může být způsoben skutečností, že v současnosti více studentů dává přednost oborům jako ekonomie, právo nebo humanitní vědy. Především je to však zapříčiněno demografickým vývojem, který má za následek méně studentů, tedy i absolventů. Z následujícího grafu č. 5 lze vyzorovat, že se jedná o stálý pokles u téměř všech druhů středních i vyšších škol, avšak poslední rok naznačuje mírné zlepšení nebo aspoň stagnaci.



Graf č. 5 – Přehled o počtech absolventů středních a vyšších škol v denním studiu (61)

Tuto skutečnost potvrzují i následující tabulky č. 14–16, ve kterých jsou uvedeny přímo typy škol, obory a studijní programy spojené s informačními technologiemi. Z tabulek lze vypožorovat, že k poklesu studentů dochází jak na středních, tak i vysokých školách.

Tabulka č. 14 – Počet studentů středního vzdělávání s maturitní zkouškou – odborné (autor na základě 62)

Skupina oborů vzdělání	Školní rok		
	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Informatické obory	14 130	13 949	13 920

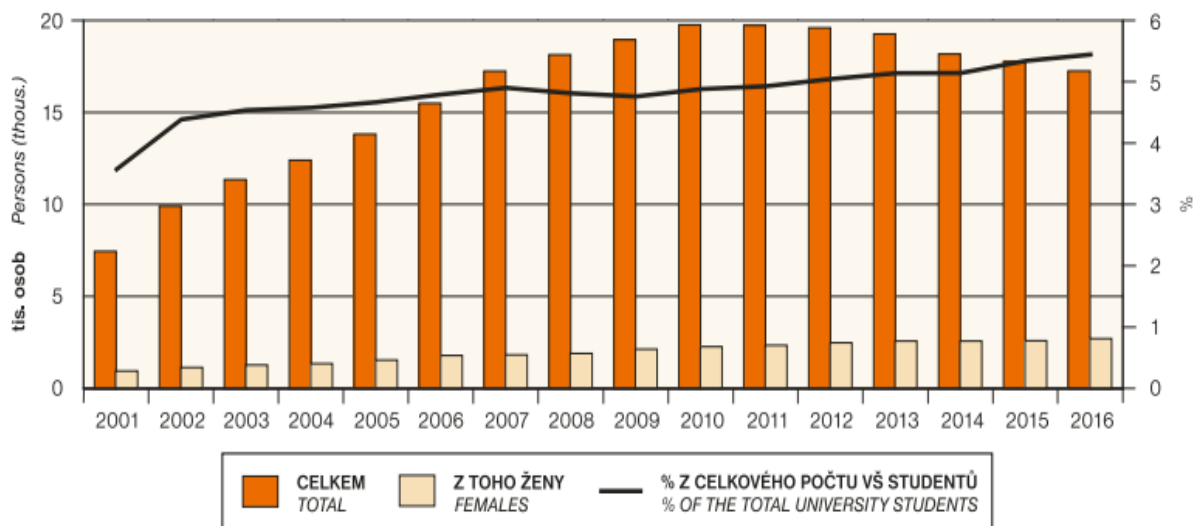
Tabulka č. 15 – Počet studentů oborů elektrotechnika, telekomunikační a výpočetní technika (autor na zákl. 62)

Typ vzdělávání	Školní rok		
	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Střední vzdělávání s výučním listem	7 311	7 232	7 246
Nástavbové studium	1 065	899	840
Vyšší odborné školy	1 098	901	821

Tabulka č. 16 – Počet studentů vysokých škol podle skupin studijních programů (autor na základě 62)

Skupina studijních programů	Školní rok		
	2014	2015	2016
Technické vědy a nauky	77 936	73 238	69 212

Vývoj počtu studentů studujících obory týkajících se informačních a komunikačních technologií je znázorněn následujícím grafem č. 6. Z grafu lze vypožorovat, že počet těchto studentů od začátku století rostl, v posledních letech však začíná být trend opačný, dochází tedy k postupnému poklesu. Může to být způsobeno výše uvedenými skutečnostmi.



Graf č. 6 – Studenti ICT oborů na vysokých školách v ČR (63)

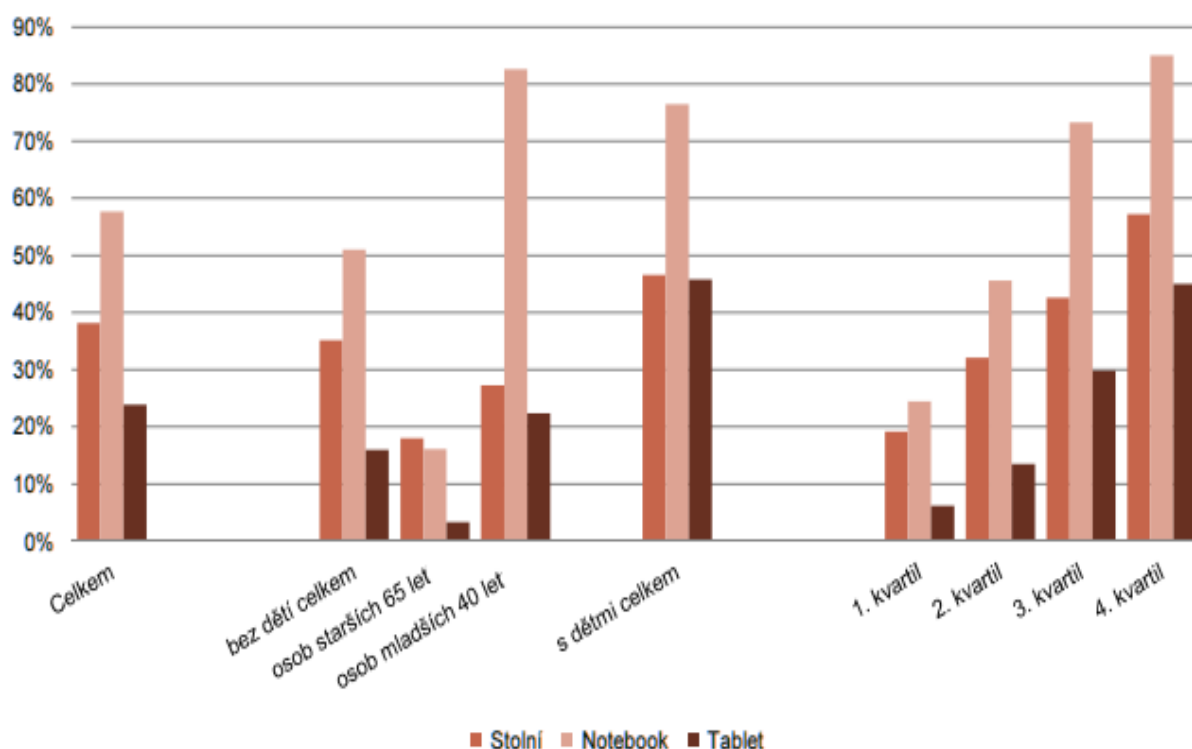
2.2.4 Technologické faktory

Technologické faktory jsou pro danou společnost velmi významné, jelikož informační technologie zaznamenaly v posledních letech obrovský vývoj. Pro společnost je důležité na tyto faktory nahlížet dvěma pohledy. Prvním je sledovat nejnovější technologie v daném oboru a jejich dostupnost. Tohle je pro společnost velmi důležité, aby mohla být konkurenceschopná, musí nabízet nejnovější produkty, jelikož náročnost požadavků na výkon přístrojů stále stoupá. To je zapříčiněno zvyšující se náročností programů, počítačových her, zvyšujícím se počtem uživatelů serveru apod. Technologické novinky ovlivňují i zaměstnance společnosti, kteří si neustále musí rozšiřovat svoje znalosti v rámci oboru, získávat certifikace, chodit na různá školení, aby dokázali dlouhodobě poskytovat profesionální služby ve svém oboru.

Mezi nejdůležitější trendy v rámci informačních technologií patří tzv. cloud computing. Jedná se o využívání software nebo hardware formou služeb prostřednictvím internetu (zákazníci mají vzdálený přístup). Princip je takový, že zákazník si formou služby nakoupí to, co potřebuje (software, úložiště), poskytovatel se pak stará o složení služby a provoz nutné infrastruktury. Mezi výhody cloud computingu patří škálovatelnost služeb, nižší investiční náklady a nezávislost na místě, čase a platformě. Naopak mezi nevýhody lze zařadit závislost na poskytovateli služeb, u něhož jsou data fyzicky uložena. (64)

Druhým pohledem je přístup domácností a firem k informačním technologiím. Podle údajů Českého statistického úřadu o využívání informačních technologií má v roce 2017 k dispozici počítač již tři čtvrtiny českých domácností a téměř stejný podíl má také přístup

k internetu (77 %). Od roku 2007 se podíl domácností s počítačem skoro zdvojnásobil a podíl domácností s připojením na internet vzrostl 2,4krát. (65) Pro lepší přibližné procentuální vyjádření domácností používajících různé druhy počítačů poslouží graf č. 7.

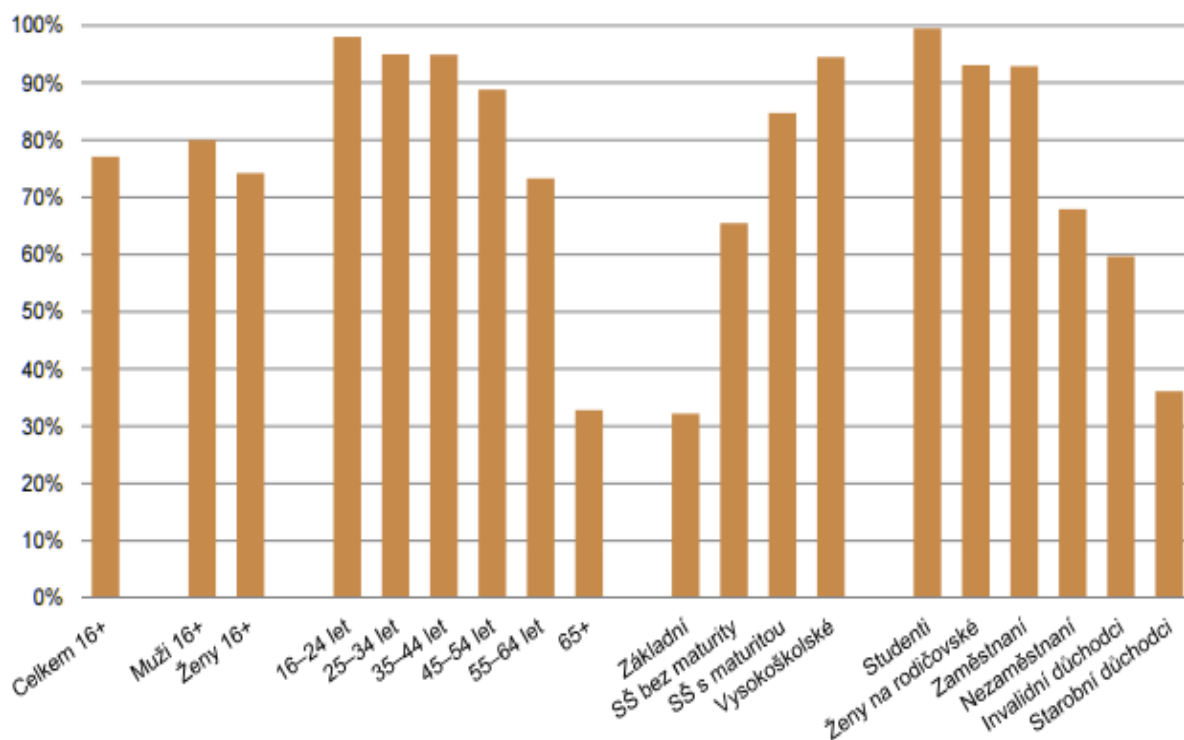


Graf č. 7 – Domácnosti v ČR s různými typy počítačů, 2017 (65)

Současným trendem je přechod od stolních počítačů k přenosným. Stolní počítač vlastní v současnosti 38 % domácností, notebook 58 % a tablet 24 %. Stolní počítač převažuje v domácnostech seniorů (56 %), naopak v domácnostech s dětmi vévodí notebooky (81 %). Domácnosti s dětmi mají také nejčastěji tablet (46 %). V bezdětných domácnostech s osobami do 40 let je nejrozšířenější notebook (87 %). (65)

Stejně jako roste počet počítačů v českých domácnostech, tak roste i počet jednotlivců, kteří počítač využívají. Za posledních 10 let vzrostl jejich podíl z 51 % na 77 % s tím, že rychlost růstu počtu uživatelů se každoročně zpomaluje. Mezi lety 2015 a 2017 byl zaznamenán nárůst již pouze o necelé 3 procentní body. (65)

Neroste pouze počet uživatelů počítačů, ale roste také frekvence jeho využívání. Před deseti lety používalo počítač skoro každý den 61 % jeho uživatelů, v současnosti ho stejně často používá 80 % uživatelů. Graf č. 8 znázorňuje, kolik procent určitých jednotlivců používá počítač. (65)

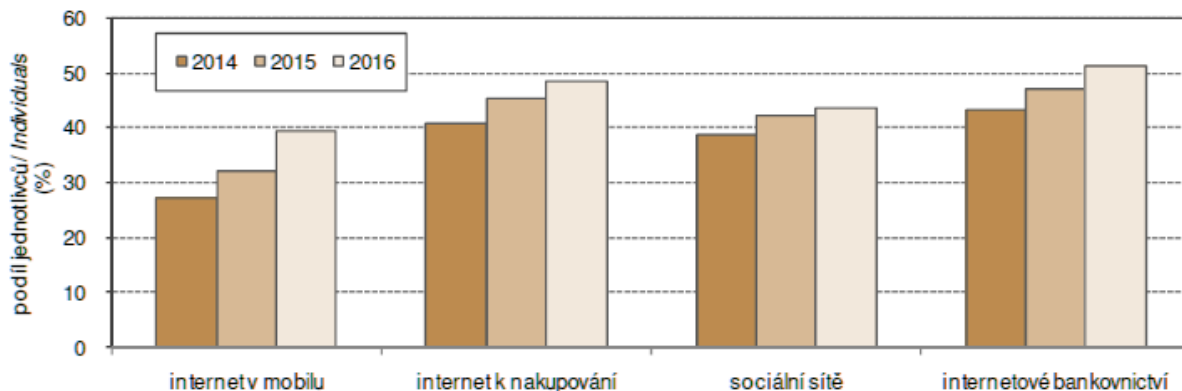


Graf č. 8 – Jednotlivci v ČR používající počítač, 2017 (65)

Rychlý nárůst počtu uživatelů počítače už má ČR za sebou. To však neplatí pro některé skupiny obyvatel. V posledních letech roste nejrychleji podíl osob používajících počítač v důchodovém a předdůchodovém věku. V roce 2007 používalo mezi seniory počítač pouhých 8 % osob, v roce 2017 tento podíl vzrostl na 36 %. (65)

S nárůstem počtu přenosných zařízení v domácnostech se zvyšuje i využívání těchto technologií mezi jednotlivci. V roce 2017 používá notebook 56 % jednotlivců a tablet 19 %, přitom toto zařízení před pěti lety používalo pouze 1 % obyvatel. Nejvíce ho využívají studenti (40 %) a také v hojné míře lidé v rodičovském věku, kteří ho často pořizují kvůli svým dětem. Méně ho využívají starobní důchodci (4 %), naopak u nich roste využívání notebooku, v roce 2017 ho používá již každý pátý, přitom před pěti roky to bylo pouze 5 %. (65)

Výše uvedené skutečnosti mají za následek, že stále více jednotlivců využívá informační a komunikační technologie. Na grafu č. 9 je znázorněn vývoj využívání vybraných technologií jednotlivci v rámci Jihomoravského kraje, co se týče Olomouckého kraje, tak je situace podobná a u obou těchto krajů v každém roce podíl jednotlivců u každé kategorie stoupá. Nárůst používání internetu k nakupování je pro společnost pozitivní, jelikož provozuje e-shop a růst uživatelů používající sociální sítě dává společnosti příležitost efektivnější propagace, pokud by začala využívat těchto komunikací.



Graf č. 9 – Jednotlivci využívající vybrané informační a komunikační technologie v JMK (66)

Co se týče podnikatelského sektoru, tak na začátku roku 2017 využívala počítač k pracovním účelům téměř polovina pracovníků, konkrétně 49 %. Tento podíl se od roku 2006 pohybuje nad hranicí 45 % a v posledních letech je tedy značně stabilní. Zatímco před 15 lety pracovala v Česku s počítačem pouze třetina zaměstnanců, dnes už je to přibližně každý druhý. (67) Většinou zaměstnavatelé nabízí svým zaměstnancům pro práci přenosná zařízení. Ve firmách s 10 a více zaměstnanci používá notebook, tablet nebo smartphone čtvrtina zaměstnanců, čtvrtina využívá pouze stolní počítač. (65)

2.2.5 Legislativní faktory

Legislativní faktory úzce souvisí s faktory politickými. Vybraná společnost stejně jako každá další je ovlivňována celou řadou zákonů, vyhlášek a právních norem vydávaných jak na území České republiky, tak i v rámci Evropské unie. Neustálé změny v legislativě působí na podnik negativně. Mezi základní předpisy, kterými se daný podnik řídí, patří:

- Ústava České republiky;
- Listina základních práv a svobod;
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník;
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích);
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce;
- Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů;
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví;
- Zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád;
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty – produkty a služby, které společnost nabízí, podléhají základní sazbě DPH 21 %;
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů;

- Zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční;
- Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti;
- Zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek;
- Zákon č. 634/1992 Sb., zákon o ochraně spotřebitele;
- Zákon č. 526/1996 Sb., o cenách. (68)

Mezi nejnovější změny v legislativě, které značně ovlivnily podnikatelskou činnost společnosti, patří zákonná povinnost pro plátce DPH podávat tzv. kontrolní hlášení a dále pak zavedení elektronické evidence tržeb, kde společnost patřila do druhé fáze, tedy mezi maloobchody a velkoobchody s povinností evidovat tržby od 1. března 2017.

- **Kontrolní hlášení** – plátci DPH mají od 1. 1. 2016 zákonnou povinnost poskytovat správci daně údaje z daňových dokladů, a to jak z vystavených, tak i přijatých ve formě kontrolního hlášení. To se podává pouze elektronicky, a to ve struktuře a formátu stanoveném správcem daně. Jedná se o speciální daňové tvrzení, které nenahrazuje řádné daňové přiznání k dani z přidané hodnoty ani souhrnné hlášení, slouží jen jako efektivní prostředek k odhalení daňových úniků a podvodů. V souvislosti s režimem přenesení daňové povinnosti však nahrazuje původně samostatný výpis z evidence pro účely daně z přidané hodnoty. Institut kontrolního hlášení byl přijat dne 22. prosince 2014 zákonem č. 360/2014 Sb., kterým se mění zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty ve znění pozdějších předpisů a další související zákony. Problematika kontrolního hlášení je upravena v § 101c - § 101i zákona o DPH. (69)
- **Zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb** – elektronická evidence tržeb (neboli EET) je systém, od kterého stát očekává lepší výběr daní a omezení šedé ekonomiky. Systém se zavádí postupně pro jednotlivé skupiny podnikatelů, kteří realizují hotovostní prodeje, přijímají platby šekem, směnkou nebo obdobnými platidly. K zavádění dochází ve 4 vlnách, kdy v první vlně od 1. prosince 2016 jsou e-tržby povinné pro poskytovatele pohostinských, stravovacích a ubytovacích služeb. V další vlně od 1. března 2017 pro maloobchod a velkoobchod a později se mají zapojit ostatní činnosti, jako doprava, zemědělství či řemesla a výrobní činnost. Princip EET je takový, že každá finanční transakce je prostřednictvím datové zprávy zaslána finanční správě a ta ji potvrdí unikátním číselným kódem, který se pak objeví na účtence zákazníka. Technické řešení tohoto procesu je

určeno pro jakýkoli elektronický přístroj, který dokáže komunikovat přes internet, nemusí se teda jednat pouze o pokladnu, anebo pokladní systém, ale také o počítače, tablety nebo tzv. chytré telefony. Záleží na velikosti podniku a volbě podnikatele. (70)

2.2.6 Ekologické faktory

Ekologické faktory jsou úzce spjaty s faktory legislativními a technologickými. Požadavky státních institucí, občanských sdružení a zákazníků na výrobu šetrnějších výrobků k životnímu prostředí neustále rostou. Vyžadují především úspornější výrobky, které snižují spotřebu energie a sní spojené náklady. V současnosti totiž cena elektrické energie poměrně rychle stoupá. Jelikož podnik sám nevyrobí poskytované produkty, tak ekologické faktory na společnost nepůsobí v obrovské míře, ale i přesto musí dodržovat některé zákony, jako například zákon č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky, který upravuje práva a povinnosti distributorů. Mezi další legislativu, která klade důraz na ochranu životního prostředí, patří zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech, na který navazuje zákon č. 477/2001 Sb., o obalech. Některé produkty, které společnost z určitých důvodů vybaluje, přebaluje, dobaluje a poté dodává k zákazníkům, vyžadují pevný obal, aby nedošlo k jejich poškození. K tomuto společnost využívá krabice z recyklovaného papíru, které jsou vyplněné bublinkovou folií a zalepené papírovou lepicí páskou. Veškerý tento použitý materiál je recyklovatelný. Ve společnosti se dále třídí běžný komunální odpad.

2.2.7 Shrnutí PESTLE analýzy

Politické faktory lze brát za negativní, jelikož politická situace je v současnosti značně nestabilní a dokonce hrozí předčasné volby do Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky. Navíc jsou v posledních letech u moci jak na regionální tak i na celostátní úrovni především středolevicově zaměřené strany, které nepodporují podnikání tak, jako strany pravicové. Ekonomické faktory jsou z pohledu zaměstnavatele také negativní, jelikož růst ekonomiky má za následek nárůst konkurence, pokles nezaměstnanosti a s tím způsobený pokles pracovní síly na trhu práce, dále zvýšení průměrné hrubé mzdy, se kterou je spojen vyšší odvod sociálního a zdravotního za zaměstnance. Za pozitivní lze považovat růst investic domácností, firem a státu do ICT a posílení koruny vůči euru. Sociální faktory lze považovat také za negativní, sice stoupá celkový počet obyvatel, ale populace stárne, to má za následek zvýšení ekonomicky neaktivního obyvatelstva. Na druhou stranu toto obyvatelstvo začíná stále častěji využívat informační technologie. Společnost vzhledem ke svému oboru podnikání potřebuje mladší, technologicky vzdělané pracovníky, kterých však na školách začalo ubývat,

což vede ke snížení počtu potřebných kvalifikovaných pracovních sil. Technologické faktory přináší pro společnost příležitosti, ale především hrozby, s kterými jsou spjaty dodatečné náklady spojené se školením zaměstnanců. Legislativní faktory jsou pro firmu negativní, protože legislativa se v České republice neustále mění a značně zvyšuje byrokratickou zátěž v podnikání. Ekologické faktory na podnik nějak výrazně nepůsobí, ale i přesto zvyšují náklady.

2.3 Analýza účetních výkazů

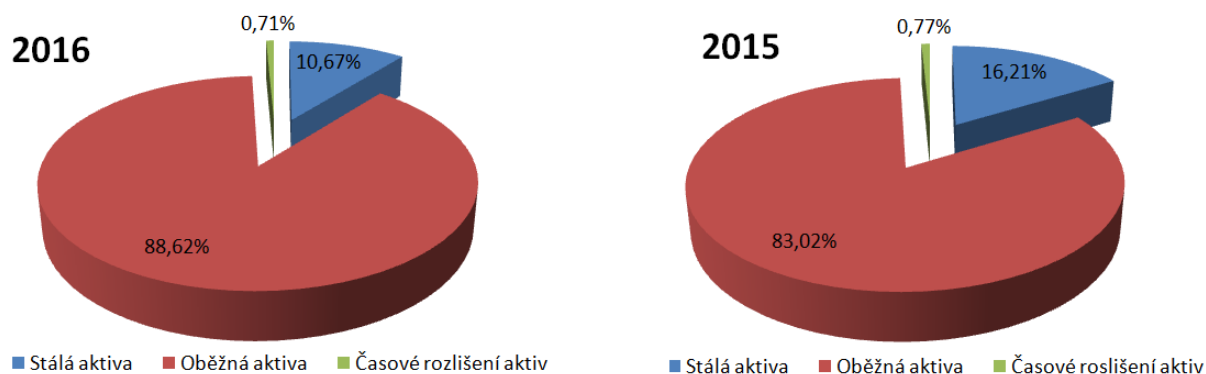
Fundamentální analýza se zabývá analýzou účetních výkazů a vypovídá o vývoji a finančním stavu společnosti. K této analýze budou použity poslední dostupné účetní výkazy společnosti vydané v roce 2017, které obsahují data za rok 2016 a 2015. Tyto výkazy jsou volně dostupné na internetových stránkách Ministerstva spravedlnosti: www.justice.cz a jsou také součástí příloh této práce.

2.3.1 Analýza rozvahy – aktiva

Tabulka č. 17 – Rozvaha společnosti – strana aktiv (autor na základě účetních výkazů)

Aktiva (v tis. Kč)	Rok		Změna	
	2016	2015	Absolutní	Procentuální
AKTIVA CELKEM	11 675	9 350	2 325	24,87
Dlouhodobý majetek	1 246	1 516	-270	-17,81
Oběžná aktiva	10 346	7 762	2 584	33,29
<i>Zásoby</i>	466	485	-19	-3,92
<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	1	1	0	0
<i>Krátkodobé pohledávky</i>	2 573	3 098	-525	-16,95
<i>Peněžní prostředky</i>	7 306	4 178	3 128	74,87
Časové rozlišení aktiv	83	72	11	15,28

V tabulce č. 17 je uvedeno složení aktiv za sledované období a jejich meziroční změna. Celková hodnota aktiv netto je 11 675 000 Kč. Nárůst oproti předchozímu účetnímu období o necelých 25 % značí, že firma poměrně výrazně navýšila svoji tržní hodnotu. Celková aktiva jsou tvořena dlouhodobým majetkem ve výši 1 246 000 Kč a oběžnými aktivy ve výši 10 346 000 Kč. Časové rozlišení aktiv je zanedbatelné, jeho mírný nárůst je však pro firmu negativní. Poměrové rozložení jednotlivých složek aktiv znázorňuje graf č. 10. Poměr stálých aktiv ku oběžným je 1 : 8. Z toho vyplývá, že se jedná o obchodní společnost, která se zabývá prodejem zboží nebo poskytováním služeb a jež má tedy velkou část oběžných aktiv vázanou buď v zásobách zboží, pohledávkách nebo peněžních prostředcích. Struktura majetku však neodpovídá struktura financování majetku, jelikož vlastní kapitál je 9 060 000 Kč a cizí zdroje jsou pouze 2 529 000 Kč.



Graf č. 10 – Struktura aktiv společnosti (autor na základě účetních výkazů)

Pohledávky za upsaný základní kapitál

Společnost za sledované období nenavýšovala svůj základní kapitál.

Dlouhodobý majetek

Dlouhodobý majetek meziročně klesl téměř o 18 % a je tvořen pouze dlouhodobým hmotným majetkem.

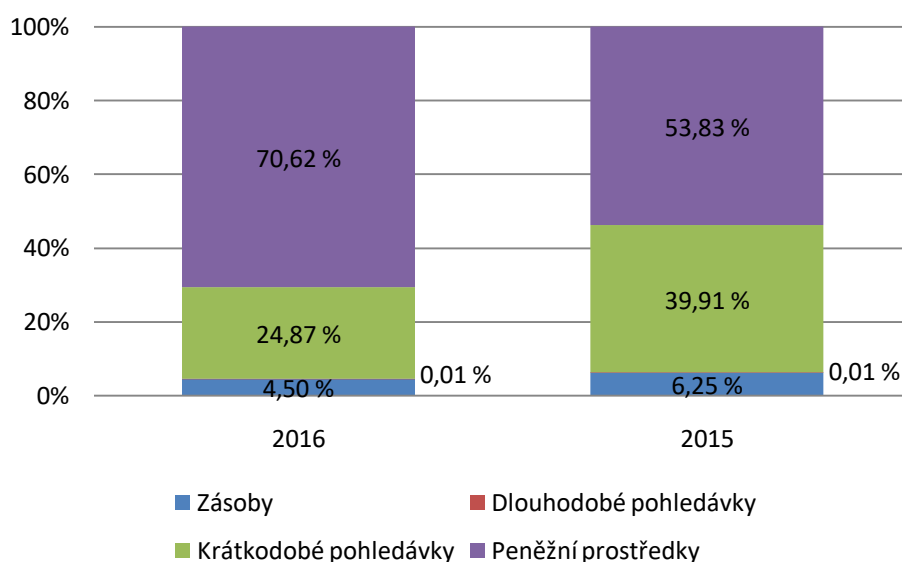
Dlouhodobý nehmotný majetek – Společnost nevlastní žádnou hi-tech výhodu, což vyplývá z položek: nehmotné výsledky výzkumu a vývoje, software, ocenitelná práva, goodwill atd. Tyto položky jsou nulové.

Dlouhodobý hmotný majetek - Společnost nevlastní žádné stavby, ty tedy musí být pronajaty (společnost má dvě provozovny) a to se promítne ve službách. Nevlastní ani žádné pozemky, jedinou položkou jsou tedy hmotné movité věci a jejich soubory, které jsou odepsány již téměř ze 2/3, což v absolutní vyjádření dělá 2 000 000 Kč z 3 246 000 Kč. Z toho vyplývá, že společnost využívá skutečnosti, že na starším majetku jsou nižší odpisy, tedy nižší náklady, takže může mít vyšší marži. Na základě těchto skutečností by však společnost měla provést inovaci tohoto majetku, podle řádku 24 (poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek) vypadá, že společnost nemodernizuje, ale podle zvýšení brutto hodnoty dlouhodobého hmotného majetku v roce 2016 o 453 000 Kč a zvýšení hodnoty odpisů ve výkazu zisku a ztráty, se dá předpokládat, že společnost modernizovala svůj vozový park. Z výkazu zisku a ztrát lze pak dále zjistit, že společnost v roce 2015 měla tržby z prodeje dlouhodobého majetku 710 000 Kč a zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku byla 244 000 Kč. To může znamenat, že společnost prodala i nějaký další již odepsaný majetek. Tuto skutečnost lze považovat za další náznak modernizace.

Dlouhodobý finanční majetek – společnost nevlastní žádný dlouhodobý finanční majetek, tzn., že nemá dceřiné společnosti ani finanční účast v jiných podnicích a nevlastní dlouhodobé cenné papíry.

Oběžná aktiva

Oběžná aktiva se zvýšila oproti minulému roku o více než 33 % na celkovou hodnotu 10 346 000 Kč, to bylo zapříčiněno především rapidním zvýšením peněžních prostředků, které vzrostly téměř o 75 % na částku 7 306 000 Kč. Jednalo se především o dvojnásobný nárůst těchto prostředků na účtech, ale i v hotovosti si společnost udržuje značný obnos, který využívá na běžné operativní potřeby. To se projevilo na snížení krátkodobých pohledávek na hodnotu 2 573 000 Kč. Dále jsou oběžná aktiva tvořena zásobami, které nepatrně klesly o 4 % a dlouhodobými pohledávkami, které však tvoří pouze marginální hodnotu. Struktura oběžných aktiv za sledované období je znázorněna grafem č. 11.



Graf č. 11 – Struktura oběžných aktiv společnosti (autor na základě účetních výkazů)

Ve sledovaných letech vykazují dominantní postavení **peněžní prostředky** a jejich podíl na celkové struktuře oběžných aktiv stále roste. Nárůst této položky se může jevit jako negativní, jelikož společnost drží majetek v málo efektivním aktivu, které nepřináší dodatečné výnosy. Z tohoto důvodu je důležité vyhodnotit likviditu společnosti, jestli se nejedná pouze o snahu zlepšit platební schopnost podniku. Podle následující tabulky č. 18 je však patrné, že jak běžná, pohotová tak i okamžitá likvidita jsou za celé sledované období velmi vysoké a výrazně přesahují doporučené hodnoty¹. Tato skutečnost je způsobena také nízkými krátkodobými závazky.

¹ Doporučená hodnota běžné likvidity je v rozmezí 1,5 – 2,5, pohotové 0,7 – 1,2 a okamžité 0,2 – 0,5 (71).

Tabulka č. 18 – Likvidita společnosti (autor na základě účetních výkazů)

Likvidita	2016	2015
Běžná	5,47	5,97
Pohotová	5,23	5,60
Okamžitá	3,87	3,21

Zásoby – zásoby jsou drženy na relativně nízké úrovni, oproti minulému roku mírně poklesly na hodnotu 466 000 Kč a jsou tvořeny téměř ze 100 % zbožím. Materiál tvoří bezvýznamnou částku a výrobky jsou nulové, to potvrzuje, že se nejedná o výrobní společnost. Obrátkovost zásob je 10 dní.

Dlouhodobé pohledávky – tvoří pouze bezvýznamnou hodnotu 1 000 Kč, což je pozitivní, protože společnost neváže neefektivně svoje finanční prostředky. Tvoří je položka jiné pohledávky – není známý přesně jejich účel a důvodů jejich existence může být mnoho (mohlo by se například jednat o náhradu od pojišťovny).

Krátkodobé pohledávky – jsou téměř celé tvořeny pohledávkami z obchodních vztahů, které od roku 2015 klesly téměř o 15 %. To může být způsobeno zlepšenou platební morálkou odběratelů, což potvrzuje doba obratu pohledávek, která se oproti minulému roku snížila o 3 dny na 39 dní. Tyto skutečnosti ukazují, že společnost zlepšila svoje postavení vůči obchodním partnerům. Daňové pohledávky oproti minulému účetnímu období klesly o 56 % na 77 000 Kč, stát bude společnosti méně vracet na přeplatku DPH (na grant je částka nízká). Krátkodobé poskytnuté zálohy se snížily o necelých 5 %, to znamená, že firma nepatrně zlepšila svoji pozici na trhu, ale částka 63 000 Kč ukazuje, že je společnost vůči určitému dodavateli stále slabá.

Krátkodobý finanční majetek – společnost nevlastní žádné cenné papíry určené k obchodování nebo dluhové cenné papíry se splatností kratší než jeden rok.

Společnost je ve slabší pozici kvůli **nákladům příštích období** (musí platit dopředu), které nepatrně vzrostly. Jedná se nejspíše o nájemné za komerční prostory.

2.3.2 Shrnutí analýzy rozvahy – Aktiva

- společnost si drží poměr stálých aktiv ku oběžným 1:8, což odpovídá jejímu oboru podnikání. Neprovádí výzkum a vývoj a nedrží žádnou hi-tech výhodu oproti konkurenci;
- nevlastní žádné budovy ani pozemky a položka hmotné movité věci a jejich soubory je odesána téměř z 2/3 celkové hodnoty;

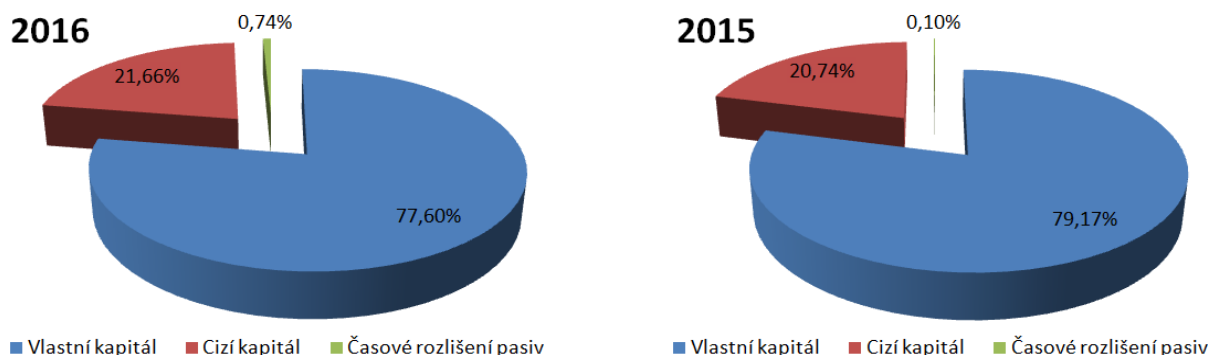
- oběžná aktiva jsou z více než 70 % tvořena peněžními prostředky, z čehož pramení vysoká likvidita společnosti a dále téměř z 25 % krátkodobými pohledávkami;
- krátkodobé pohledávky jsou téměř celé tvořeny pohledávkami z obchodních vztahů, u kterých došlo ke snížení téměř o 15 %. Doba obratu pohledávek se snížila ze 42 dnů na 39 dní.

2.3.3 Analýza rozvahy – pasiva

Tabulka č. 19 – Rozvaha společnosti – strana aktiv (autor na základě účetních výkazů)

Pasiva (v tis. Kč)	Rok		Změna	
	2016	2015	Absolutní	Procentuální
PASIVA CELKEM	11 675	9 350	2 325	24,87
Vlastní kapitál	9 060	7 402	1 658	22,4
<i>Základní kapitál</i>	200	200	0	0
<i>Fondy ze zisku</i>	20	20	0	0
<i>Výsledek hospodaření minulých let</i>	7 182	5 605	1 577	28,14
<i>Výsledek hospodaření běžného účetního období</i>	1 658	1 577	81	5,14
Cizí zdroje	2 529	1 939	590	30,43
<i>Dlouhodobé závazky</i>	639	639	0	0
<i>Krátkodobé závazky</i>	1 890	1 300	590	45,38
Časové rozlišení pasiv	86	9	77	855,56

V tabulce č. 19 je uvedeno složení pasiv za sledované období a jejich meziroční změna. Celková pasiva mají hodnotu 11 675 000 Kč a jsou tvořena vlastním kapitálem v hodnotě 9 060 000 Kč a cizími zdroji v částce 2 529 000 Kč a nepatrnou část tvoří také časové rozlišení, které se zvýšilo a značí, že je společnost na trhu vůči někomu silná. Poměrové rozložení jednotlivých složek pasiv ilustruje graf č. 12. Poměr vlastního kapitálu ku cizím zdrojům je přibližně 4:1. Z toho vyplývá, že chod společnosti je ve sledovaném období financován převážně vlastními zdroji. Dalo by se konstatovat, že finanční struktura společnosti neodpovídá její oblasti podnikání, jelikož obchodní společnosti ve větší míře využívají krátkodobé cizí zdroje financování. Celková zadluženost firmy je tedy pouze 22 %.



Graf č. 12 – Struktura pasiv společnosti (autor na základě účetních výkazů)

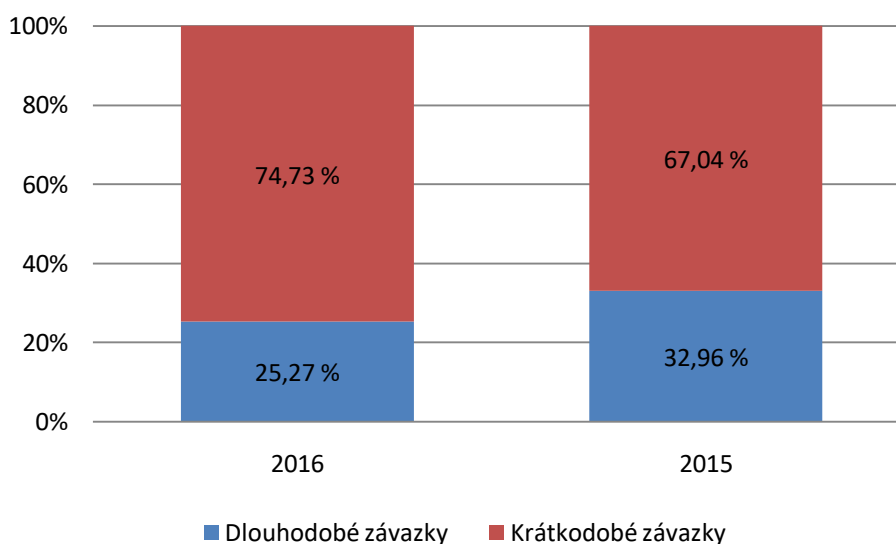
Vlastní kapitál

Hodnota vlastního kapitálu se od roku 2015 zvýšila o více než 22 %. Je to zapříčiněno kladným výsledkem hospodaření v roce 2016, který byl 1 658 000 Kč. Historicky se jedná o normální situaci, jelikož za posledních roky společnost vždy dosahovala zisku. Rentabilita vlastního kapitálu je kolem 20 %.

Právní formu společnosti je možné odvodit z výše **základního kapitálu**, který je ve výši 200 000 Kč. Tato hodnota je nedostačující pro to, aby se mohlo jednat o akciovou společnost, takže se bude jednat o společnost s ručením omezeným. Hodnota základního kapitálu také ukazuje, že společnost vznikla nejspíše po roce 2001, jelikož do toho roku byla zákonná výše základního kapitálu 100 000 Kč a před rokem 2014, kdy byla zákonná výše základního kapitálu snížena na hodnotu 1 Kč. Fondy ze zisku i přes zrušení zákonné povinnosti tvorby rezervního fondu zůstaly na hodnotě 20 000 Kč. Tato položka je spíše symbolická, jelikož na krytí případných budoucích ztrát nemusí stačit.

Cizí zdroje

Cizí zdroje oproti roku 2015 vzrostly o více než 30 % na hodnotu 2 529 000 Kč. Jelikož společnost netvoří rezervy (společnost pravděpodobně využívá k pokrytí budoucích závazků nebo výdajů nerozdělený výsledek hospodaření) tak se cizí zdroje skládají pouze z dlouhodobých a krátkodobých závazků. Poměr jednotlivých cizích zdrojů za sledované období je znázorněn grafem č. 13.



Graf č. 13 – Struktura cizích zdrojů společnosti (autor na základě účetních výkazů)

. Nejvyšší podíl na cizích zdrojích mají tedy **krátkodobé závazky**. Ty oproti minulému období vzrostly o více než 45 % a to především díky závazkům z obchodních vztahů, které jsou ve výši 1 499 000 Kč (vzrostly o necelých 66 %). To svědčí o tom, že si společnost vylepšila svoji pozici vůči dodavatelům. To potvrzuje doba obratu těchto závazků, která vzrostla na 23 dní (v roce 2015 to bylo 13 dní), tím si společnost výrazně vylepšila pozici, protože platí později. Společnost ale stále dříve platí svým dodavatelům, než vybírá od svých odběratelů (doba obratu pohledávek 39 dní). Firma nepřijímá krátkodobé přijaté zálohy, není tedy silná vůči svým odběratelům. Podnik nemá závazky k úvěrovým institucím, takže nečerpá žádný krátkodobý bankovní úvěr. Hodnota závazků k zaměstnancům je nevyplacená mzda za poslední měsíc účetního období, tedy za prosinec. Její nárůst je zapříčiněn buď lehkým zvýšením mezd, nebo zvýšením počtu zaměstnanců oproti předchozímu roku. Z toho vyplývá, že se zvýšily i závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění, které znamenají neuhrazené platby státu za tyto položky. Nedoplatek na DPH nepatrně klesl, to znamená, že si společnost nejspíše lépe hlídala nákup a prodej.

Dlouhodobé závazky – jsou ze 100 % tvořeny **závazky ke společníkům**. Jejich vysoká hodnota znamená, že majitelé v minulosti vložili do společnosti nemalé prostředky na její stabilizaci a k pokrytí financování aktiv. Pro společnost je tato půjčka výhodná, jelikož její splacení není asi vyžadováno okamžitě a také se pravděpodobně jedná o půjčku bezúročnou. Informace o konkrétní částce k určitému společníkovi jsou uvedeny v příloze účetní závěrky.

Výdaje příštích období – se výrazně zvýšily, to znamená, že firma zesílila vůči určitému dodavateli, jelikož využívá služeb, za které bude platit až v budoucnu.

2.3.4 Shrnutí analýzy rozvahy – pasiva

- Struktura složení pasiv je v poměru vlastního kapitálu ku cizím zdrojům 4:1, z toho vyplývá, že je společnost financována převážně vlastními zdroji. Struktura financování neodpovídá oboru podnikání společnosti. Základní kapitál společnosti je ve výši 200 000 Kč;
- cizí zdroje jsou tvořeny jen závazky dlouhodobými (25 %) a krátkodobými (75 %);
- dlouhodobé závazky jsou ze 100 % tvořeny závazky ke společníkům a jejich výše zůstala neměnná;
- krátkodobé závazky jsou tvořeny z 80 % závazky z obchodních vztahů a vzrostli celkem o necelých 45 %. Doba obratu závazků vzrostla z 13 na 23 dní. Společnost ale stále dříve platí svým dodavatelům, než vybírá od svých odběratelů.

2.3.5 Analýza výkazu zisku a ztráty

V následující tabulce č. 20 jsou uvedeny důležité položky výkazu zisku a ztráty za sledované období a jejich meziroční změna.

Tabulka č. 20 – Výkaz zisku a ztráty společnosti (autor na základě účetních výkazů)

Výkaz zisku a ztráty (v tis. Kč)	Rok		Změna	
	2016	2015	Absolutní	Procentuální
Tržby z prodeje výrobků a služeb	5 417	4 335	1 082	24,96
Tržby za prodej zboží	17 760	19 957	-2 197	-11,01
Výkonová spotřeba	16 412	19 114	-2 702	-14,14
Osobní náklady	3 888	3 536	352	9,95
Úpravy hodnot v provozní oblasti	723	548	175	31,93
Ostatní provozní výnosy	165	1 257	-1 092	-86,87
Ostatní provozní náklady	301	436	-135	-30,96
Provozní výsledek hospodaření	2 018	1 915	103	5,38
Finanční výsledek hospodaření	1	8	-7	-87,5
VH před zdaněním	2019	1923	96	4,99
Daň z příjmů za běžnou činnost	361	346	15	4,34
VH za účetní období	1 658	1 577	81	5,14
Čistý obrat za účetní období	23 347	25 561	-2 214	-8,66

Tržby z prodeje výrobků a služeb – zaznamenaly ve sledovaném období nárůst o necelých 25 % na absolutní hodnotu 5 417 000 Kč. Jedná se o tržby pouze za služby, jelikož se nejedná o výrobní podnik. Průměrné měsíční tržby za služby jsou ve výši 450 000 Kč.

Tržby za prodej zboží – klesly o 11 % oproti minulému účetnímu období, to je v absolutním vyjádření 2 197 000 Kč. S tím souvisí také pokles nákladů vynaložených na prodané zboží o 2 469 000 Kč. Tento pokles je větší než pokles tržeb za prodané zboží, což lze brát za pozitivní. Průměrné měsíční tržby za prodej zboží jsou pak ve výši 1 480 000 Kč.

Výkonová spotřeba – se odvíjí od vývoje tržeb, došlo tedy k jejímu snížení o více než 14 %. Za následek to měl hlavně pokles již zmíněných nákladů na prodané zboží, které tvoří výkonovou spotřebu téměř z 90 %. Dále poklesla i spotřeba materiálu a energie a nepatrně i služby. Náklady na služby jsou v průměrné výši 108 000 Kč, ročně je tato hodnota necelých 1 300 000 Kč. Jedná se například o nájemné za komerční prostory.

Osobní náklady – vzrostly téměř o 10 % oproti předchozímu období, v absolutním vyjádření se jedná o hodnotu 352 000 Kč. To bylo zapříčiněno růstem mzdových nákladů, společnost tedy buď zvýšila platy svým zaměstnancům, anebo přijala další zaměstnance. Podle výše hodnoty se jedná nejspíše o přijetí nových zaměstnanců. S tímto souvisí i navýšení nákladů na sociální a zdravotní pojištění, a také ostatních sociálních nákladů, do kterých lze

zařadit benefity pro zaměstnance, mezi které patří například stravenky. Přijetí nových zaměstnanců mohlo mít vliv na zvýšení tržeb za služby.

Úpravy hodnot v provozní oblasti – u odpisů dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku došlo k nárůstu téměř o 32 %. Jak vyplývá z rozvahy, došlo k nákupu dlouhodobého hmotného majetku, jednalo se o rozšíření vozového parku.

Ostatní provozní výnosy – se snížily téměř o 87 %, jelikož oproti roku 2015 společnost neprodala žádný dlouhodobý hmotný majetek a navíc jiné provozní výnosy poklesly z částky 431 000 Kč na hodnotu 23 000 Kč, což je snížení o ohromných 95 %, tuto položku však nelze identifikovat. V nepatrné výši vzrostli tržby z prodaného materiálu, ty však tvoří pouze marginální hodnotu.

Ostatní provozní náklady – zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku v roce 2015 byla 244 000 Kč, což je hodnota nižší než u tržeb, to znamená, že majetek byl prodán za vyšší než účetní hodnotu. V případě položky daně a poplatky došlo k nepatrnému snížení na hodnotu 26 000 Kč, to může být spojeno s prodáním staršího automobilu, z čehož vyplývá snížení silniční daně. Dále může společnost platit například poplatky za svoz odpadu (i neekologického). Zrušení opravné položky k pohledávkám má za následek, že položka rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období je záporná. Jiné provozní náklady vzrostli o 90 % na hodnotu 311 000 Kč, tuto položku však nelze identifikovat.

Provozní výsledek hospodaření – se zvýšil o 103 000 Kč. Společnost si tedy polepšila na částku 2 018 000 Kč. Za následek to má zvýšení daně z příjmů právnických osob.

Finanční výsledek hospodaření – je u sledované společnosti tvořen pouze výnosovými úroky, které představují výnosy z bankovních účtů v hodnotě 5 000 Kč a ostatními finančními náklady, které jsou spojeny s vedením účtu v částce 4 000 Kč. Společnost se tedy ve sledovaném období pohybuje ve velmi nízkých kladných hodnotách, což je pro české společnosti typické, hodně z nich má dokonce finanční výsledek hospodaření záporný.

Výslednou a nejsledovanější položkou výkazu zisku a ztráty je **výsledek hospodaření za účetní období**. Jak již bylo uvedeno v rozboru rozvahy, v roce 2016 skončil tento výsledek opět v kladných číslech, a to 1 658 000 Kč, což oproti minulému roku byl nepatrný nárůst.

2.3.6 Shrnutí analýzy výkazu zisku a ztráty

- Společnosti klesly tržby za prodej zboží o 11 %, naproti tomu tržby z prodeje služeb vzrostly o 25 %;
- pokles tržeb z prodeje zboží měl také za následek snížení výkonové spotřeby o více než 14 %, především se jednalo o snížení nákladů vynaložených na prodej zboží, jejichž pokles byl větší než pokles tržeb za prodané zboží, což lze brát za pozitivní;
- osobní náklady vzrostly o 10 %, což bylo zapříčiněno především náborem nových zaměstnanců. Tato skutečnost se mohla podepsat na zvýšení tržeb ze služeb;
- v roce 2015 prodala společnost dlouhodobý hmotný majetek za cenu 710 000 Kč, jehož zůstatková cena byla 244 000 Kč, společnost ho tedy prodala za cenu vyšší, než byla jeho účetní hodnota;
- provozní výsledek hospodaření vzrostl o 5 % na hodnotu 2 018 000 Kč, což mělo za následek zvýšení daně z příjmů právnických osob;
- finanční výsledek hospodaření se za sledované období pohyboval v nízkých kladných hodnotách, konkrétně v roce 2016 v marginální výši 1 000 Kč;
- Výsledek hospodaření za účetní období vzrostl o více než 5 % na hodnotu 1 658 000 Kč, v absolutním vyjádření se jednalo o 81 000 Kč.

2.4 Porterův model pěti konkurenčních sil

Po analýze faktorů makroprostředí je rovněž důležité provést analýzu tzv. mikrookolí, jež zkoumá odvětví, ve kterém se daný podnik pohybuje. K této analýze poslouží klasický Porterův model pěti konkurenčních sil.

2.4.1 Hrozba vstupu nových konkurentů

Hlavní činností společnosti ComIT services s.r.o. je prodej a servis počítačů předních světových výrobců a poskytování dalších služeb v oboru informačních technologií. Společnost působí na území jižní a střední Moravy, její služby pokrývají zejména okresy Znojmo a Přerov. Mezi hlavní konkurenty, kteří poskytují podobnou nabídku zboží nebo služeb patří velké množství různých společností a také nespočet živnostníků. Z tohoto důvodu není pro novou potenciální konkurenci jednoduché na tomto trhu uspět, jelikož stávající zákazníci jsou většinou věrní svým současným prodejcům nebo poskytovatelům služeb a noví, potenciální zákazníci zase mají širokou škálu možností si vybrat na základě recenzí ze zavedených společností. Hrozba vstupu nové konkurence hrozí tedy především v okrajových oblastech odvětví, jako jsou kamerové, zabezpečovací a jiné systémy.

Bariéry vstupu do odvětví jinak nejsou příliš vysoké. Mezi možné bariéry vstupu nových firem do daného odvětví by se dal považovat kapitál pro získání komerčních prostor, tedy prodejny nebo servisní dílny formou pořízení nebo spíše pronájmu. Dále další finanční prostředky na počáteční investice do vybavení provozovny, zařízení pro pracovníky, automobilu, jelikož servis probíhá jak na pobočce, tak i u zákazníka. Nejdůležitější je však zajištění obchodních dohod s dodavateli a obchodními partnery a neméně důležitý je i nábor kvalifikovaných zaměstnanců. Na začátku podnikání je také nutné počítat s náklady s ním souvisejícími, vyššími výdaji na marketing a popřípadě i s náklady spojenými se zřízením internetového obchodu.

Pro dané odvětví je obvyklé, že nová konkurence většinou vzniká především z řad bývalých zaměstnanců, kteří se rozhodnou podnikat na „vlastní pěst“.

2.4.2 Soupeření mezi stávajícími podniky

V daném odvětví neexistuje pouze jeden výsadní konkurent, ale velké množství malých i větších konkurenčních firem nebo živnostníků. Za nejbližší konkurenci, která se nachází v přímé blízkosti provozoven společnosti a nabízí podobné produkty nebo služby v rámci Znojemska patří hlavně Interno s.r.o., ZENES Znojmo a.s., IT Constulting CZ s.r.o., T.S. BOHEMIA a.s. – Znojmo a na Přerovsku především Libor Brázdil – COMPUTER, MULTISYS Přerov, K-Mobil a CT-Fair s.r.o. Podniky mezi sebou nesoupeří pouze cenou a širokou škálou nabízených produktů či služeb, ale především časem jejich dodání, jelikož ten souvisí s minimálním omezením běžného provozu zákazníka.

Za další konkurenci z pohledu prodeje výpočetní techniky lze dále zařadit elektro prodejny. V obou městech se jich nachází hned několik, kupříkladu Elektro EURONICS, PLANEO Elektro, OKAY elektrospotřebiče a pouze ve městě Znojmě navíc ještě Expert Elektro. Dále nelze opomenout dokonce i některé hypermarkety a v neposlední řadě internetové obchody prodejců tohoto vybavení. Mezi nejznámější patří například Alza.cz a Datart.cz, jelikož se nejedná o prodej typu takového zboží, které by si musel zákazník nějak osahat nebo vyzkoušet, jako například boty nebo sedačku. Zákazníka zajímají především parametry jednotlivých komponent nebo informace o licenci, podle kterých se rozhodne z pohodlí domova.

Z hlediska prodeje zboží jsou tedy největšími konkurenti internetoví obchodníci a v oblasti služeb jde o lokální IT firmy, mezi kterými je trh rozdělen.

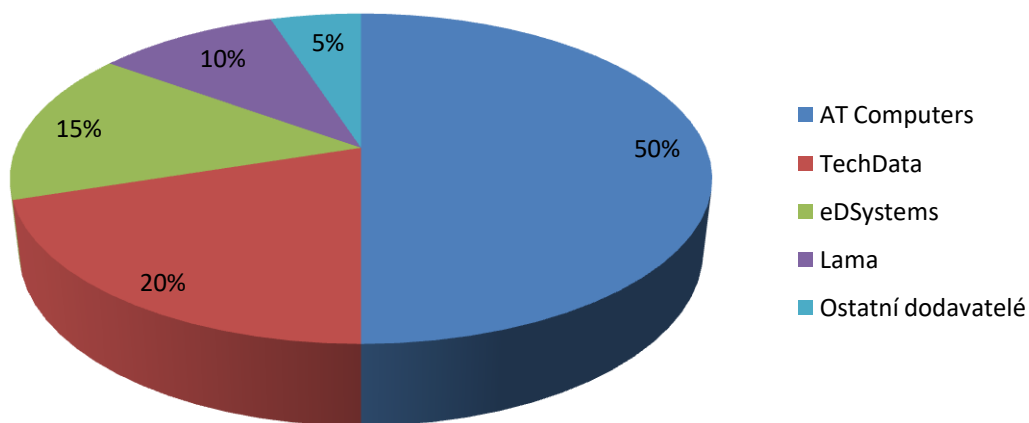
2.4.3 Vyjednávací síla odběratelů

Zákazníky společnosti ComIT services s.r.o. jsou jak běžné fyzické osoby, tak i právnické osoby. Jedná se tedy jak o jednotlivce, domácnosti, živnostníky, menší i střední společnosti, neziskové organizace, veřejnou správu, školství a zdravotnictví. Zjednodušeně lze říci, že se jedná o široké portfolio odběratelů. Pokud by se mělo jednat pouze o jednu konkrétní skupinu zákazníků, tak by se jednalo například o restaurace a ubytovací zařízení. Odběratele se dají dále rozdělit podle toho, jestli si kupují produkt nebo službu. Ti co kupují produkt, se mohou dále dělit na ty, co si kupují buď hardware či software, anebo obojí.

Vyjednávací síla těchto odběratelů je v oblasti prodeje zboží nižší než u služeb, jelikož ceny produktů jsou velmi často ovlivněné a dopředu stanovené dodavateli nebo obchodními partnery. Na druhou stranu u služeb si společnost stanovuje ceny tak, aby nebyla dražší než konkurence a jejich cena se také odvíjí od požadované lhůty realizace. Co se týče veřejných institucí, tak ty nemají přímou sílu ovlivnit cenu dodávky, ale na základě požadovaných podmínek rozhodují o tom, kdo zakázku provede. Pokud tyto podmínky splňuje více organizací, obvykle veřejná instituce vybere logicky tu nejlevnější nabídku. V oblasti školství společnost nabízí realizaci projektů v rámci dotačního programu EU peníze školám. Společnost nepřijímá od odběratelů zálohy a doba obratu pohledávek z obchodních vztahů poklesla ze 42 dní na 39 dní, což značí zlepšení platební morálky zákazníků a pozice podniku.

2.4.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost má čtyři významné dodavatele, jejichž podíl na dodávce zboží je znázorněn na následujícím grafu č. 14. Tito dodavatelé vyžadují po společnosti většinou splatnost závazků z obchodních vztahů do 30 dní. V roce 2016 byla doba jejich obratu 23 dní a v roce 2015 jen 13 dní. To ukazuje, že společnost začala platit později a vylepšuje si tak svoji pozici. O tom svědčí i nepatrné snížení krátkodobých poskytnutých záloh o 5 %.



Graf č. 14 – Dodavatelé (autor)

Hlavním dodavatelem společnosti je tedy společnost AT Computers a.s., která je v České republice největším distributorem produktů všech předních světových výrobců informačních a komunikačních technologií. Mezi portfolio značek, jež nabízí, patří kupříkladu: Acer, ASUS, Apple, Triline, Canon, CISCO, HP, Intel, Lenovo, LG, Samsung, Sony a mnoho dalších. (72) Dodavatelsko-odběratelské vztahy jsou mezi společnostmi již dlouhodobé a na velmi dobré úrovni, což ComIT services s.r.o. zajišťuje přívětivé obchodní podmínky. Navíc je společnost u AT Computers součástí tzv. prodejní sítě Triline, to znamená, že je společnost prémiovým partnerem pro tuto značku, získává tedy přístup ke speciálním cenám od určitého počtu kusů, má zaručenou rychlou dobu dodávky a další výhody. AT Computers a.s. je také výhradním dodavatelem zboží pro internetový obchod společnosti.

Společnost je dále autorizovaným prodejcem firmy Microsoft pro oblast školství, státní správu i komerční organizace, což jí umožňuje nabízet jejich produkty za nejlepší ceny. Dále má GOLD partnerství s firmou ESET software, které jí umožňuje NOD32 antivirus nabízet do školství, zdravotnictví, neziskových organizací a veřejné správy se slevou. Společnost má také statut certifikovaného partnera softwarové firmy KERIO, což jí umožňuje nabízet levnější, ale spolehlivé bezpečnostní řešení pro menší i větší organizace. (39)

2.4.5 Hrozba substitučních výrobků nebo služeb

Za substituty počítačů lze považovat jeho přenosné verze, mezi které patří notebooky, tablety, smartphony a jejich odvozené varianty, kterými jsou například phablety nebo tzv. zařízení 2 v 1 představující kombinaci notebooku a tabletu. Společnost však všechny tyto produkty nabízí. Z hlediska hraní her mohou být substitutem herní konzole a z pohledu kancelářských prací zase elektrický psací stroj. Dále lze za substituty považovat všechny ostatní počítače jiných značek, než společnost prodává.

Za substituty nabízených počítačových programů a aplikací lze považovat tzv. freeware, to je software, který je distribuován bezplatně, avšak je většinou určen pouze pro nekomerční účely a nelze do něho zasahovat. Dalším substitutem může být „Open Source software“, neboli otevřený program, který je většinou šířen zdarma, lze do něho volně zasahovat a používat ho ke komerčním účelům. Mezi tyto programy patří například operační systém Linux, webový prohlížeč Firefox nebo kancelářský balík OpenOffice. Nelze opomenout také nelegální software, který je možné stáhnout na internetu. V neposlední řadě může být substitutem i tzv. cloud computing, kdy se jedná o používání jak software nebo hardware formou služeb prostřednictvím internetu.

2.4.6 Shrnutí Porterova modelu

Bariéry vstupu do odvětví sice nejsou vysoké, ale co se týká lokálního prodeje a poskytování služeb, mají podniky v odvětví svůj trh z většiny rozdělen. Pro novou konkurenci by tedy vstup na tento trh nebyl jednoduchý. Hrozba vstupu nové konkurence hrozí především v okrajových oblastech odvětví, jako jsou kamerové, zabezpečovací a jiné systémy, anebo co se týče prodeje zboží, tak vznik nových internetových obchodů. Stávající konkurence je vysoká. Za největší konkurenci v prodeji zboží lze považovat především internetové obchodníky, kteří konkurují nižší cenou. Z pohledu služeb je trh z většiny rozdělen, podniky si drží své stále zákazníky a konkurují si především nabídkou rychlejší realizace zakázky. Vyjednávací síla odběratelů je u zboží nižší než u služeb, jelikož společnost nemá moc možností stanovit si vlastní ceny. Naproti tomu u služeb je vyjednávací síla zákazníků vysoká, je ovlivněna především poptávkou a společnost musí přizpůsobit své ceny tak, aby je držela buď podobné, anebo nižší než konkurence. Důležitý je však pohled na každou zakázku zvlášť. Smluvní síla dodavatelů je vysoká, protože společnost sama žádné výrobky nevyrobí, je tedy zcela závislá na dodávaném zboží a nemůže jeho cenu nějak výrazně ovlivnit. Hrozba substituce z pohledu poskytovaného zařízení není příliš vysoká, jelikož společnost nabízí počítače všech předních světových výrobců a poskytuje i všechny jeho varianty. Naopak u software je hrozba substituce velká, jelikož existuje mnoho druhů neplacených programů a na internetu je možné stáhnout i velké množství nelegálních programů.

2.5 McKinseyho model 7S

McKinseyho model 7S slouží k analýze vnitřního prostředí společnosti. Tento model zahrnuje 7 vzájemně na sobě závislých faktorů, které budou níže analyzovány.

2.5.1 Strategie

Hlavním cílem společnosti ComIT services s.r.o. je spokojený zákazník, který je pro společnost vždy na prvním místě. Od tohoto cíle se odvíjí i strategie společnosti. Pro naplnění tohoto cíle společnost dodává nejkvalitnější informační techniku a systémy, poskytuje jejich zabezpečení, dále poradenství jak efektivně využívat těchto prostředků a především jejich kvalitní servis. Společnost má ke každému zákazníkovi individuální přístup, pravidelně s nimi komunikuje a prostřednictvím emailu jim zasílá informace o nových produktech. Společnost tedy neustále usiluje o zvýšení jejich spokojenosti, loajality, a také se tímto snaží

získat zákazníky nové. Na základě výše uvedeného se společnost snaží udržet nebo dokonce zlepšit kvalitu svých služeb, vylepšit svoji prosperitu a dosáhnout silnější pozice na trhu. Jedním z dalších dlouhodobých cílů společnosti je také rozvíjení odborných znalostí svých zaměstnanců formou školení a certifikací u nejvýznamnějších firem působících v oblasti IT.

Společnost by mohla dosáhnout některých svých cílů za pomoci marketingové strategie. Společnost má však pouze jednoduché, zastaralé a nevyhovující webové stránky s mnoha chybami, ale co se týče samotného e-shopu, tak ten je na vysoké úrovni. Dále společnost využívá polepy na firemních autech, oknech provozoven a zaměstnanci mají logo společnosti na pracovních oděvech. Společnost občas využívá i inzerci v regionálních novinách.

2.5.2 Struktura

Společnost ComIT services s.r.o. se skládá celkově ze dvou provozoven – Znojmo a Přerov. Ve vedení společnosti jsou tři jednatele, pánové Jan Gargela, Jiří Příkryl a Petr Nesvadba. Dále mají obě provozovny dvě oddělení, technické a obchodní. Někteří zaměstnanci z hlediska lepší pružnosti působí jak na pomezí technického tak i obchodního oddělení.

2.5.3 Systémy

Společnost využívá ekonomický systém Pohoda, což je moderní, jednoduchý a intuitivní účetní software, který je přizpůsoben jak pro malé, střední i velké organizace. Pro evidenci zakázek společnost používá běžný CRM systém. Co se týče komunikace mezi zaměstnanci, anebo komunikace se zákazníky a odběrateli, tak ty probíhají prostřednictvím emailu, telefonicky nebo osobně.

Nábor nových zaměstnanců probíhá na základě výběrového řízení, ve kterém jsou jednotliví uchazeči hodnoceni podle dosaženého vzdělání a praxe. Nabídka zaměstnání je přímo na webových stránkách společnosti, avšak tam není aktuální a dále na specializovaných portálech s nabídkou práce. Uchazeč o práci ve společnosti ComIT services s.r.o. musí zaslat životopis společně s motivačním dopisem a vyplněným dotazníkem, který je specifický pro konkrétní pozici na kterou se hlásí. Tyto dokumenty buď písemně zasílá či dodává osobně na adresu společnosti, anebo elektronicky na email společnosti. Poté jsou uchazeči zařazeni do výběrového řízení. Zaměstnanci, kteří provádějí servis, potřebují ke své práci automobil, jelikož servis probíhá často i u zákazníka.

2.5.4 Styl řízení

Ve společnosti se využívá demokratický styl řízení. Pracovníci mají tudíž možnost vyslovit svůj vlastní názor a své návrhy. Vedoucí pracovníci tedy zaměstnance naslouchají, posuzují jejich návrhy a nakonec se rozhodují podle své nejlepší úvahy, jestli jejich návrhy a názory využít nebo nepoužít. Na základě tohoto stylu vedení mají pracovníci dobrý dojem, že ovlivňují současné dění ve společnosti, což má za následek jejich větší motivaci a zlepšený pracovní výkon. Společnost dále v určitých intervalech pořádá schůze, na kterých se probírá současný stav společnosti a řeší se případné problémy a novinky, které by vedly ke zlepšení celkové situace společnosti.

2.5.5 Spolupracovníci

Ve společnosti ComIT services s.r.o. v současnosti pracuje 12 stálých zaměstnanců. Jedná se tedy o malou společnost. Fluktuace zaměstnanců je ve společnosti minimální, což má za následek komplikace, pokud společnost potřebuje z určitých důvodů získat nového zaměstnance, jelikož kvalifikovaných uchazečů s dostatečnou praxí je na trhu hrubý nedostatek a navíc nejsou dostatečně zaškoleni v novinkách a zvyknuti na pracovní morálku společnosti. Zaměstnanci jsou nadprůměrně finančně ohodnoceni, je jim poskytnuta možnost osobního růstu a mají k dispozici mobil, notebook, příspěvky na stravování a někteří, konkrétně se jedná o pracovníky servisu, mají k dispozici automobil pro pracovní i soukromé účely. Zaměstnanci jsou většinou z blízkých obcí a prohlubují si vztahy mezi sebou i mimo pracoviště. Ve společnosti tedy panuje rodinná atmosféra, což má za následek dobrý kolektiv.

Pracovní doba je ve společnosti pravidelná, obě provozovny (Znojmo a Přerov) mají shodnou otevírací dobu od pondělí do pátku od 9:00 do 12:00 hodin, poté je do 13:00 odpolední pauza a pokračuje se do 17:00. V sobotu a v neděli je zavřeno. Pro servis a obchod platí stejná pracovní doba.

2.5.6 Sdílené hodnoty

Hodnoty společnosti zná a sdílí každý pracovník společnosti. Společnost ComIT services s.r.o. usiluje především o to, aby byl každý zaměstnanec ve své práci spokojený, jelikož se od toho odvíjí to nejdůležitější, a to je samotná spokojenost zákazníků. Pokud je spokojený zákazník, roste jeho loajalita ke společnosti a působí tak jako ta nejlepší reklama, která vede k získání nových zákazníků.

2.5.7 Schopnosti

Jak již bylo uvedeno výše, jedním z dlouhodobých cílů společnosti je rozvíjet odborné znalosti svých zaměstnanců formou školení a certifikací u nejvýznamnějších firem působících v oblasti IT. Společnost tedy klade velký důraz na pravidelné školení pracovníků a podporuje je při získávání různých certifikací a ocenění v rámci jejich oboru. Dochází tak ke zvyšování jejich odbornosti a kvalifikace v oblasti servisu, prodeje a managementu. Zaměstnanci společnosti mají zpravidla středoškolské nebo vysokoškolské vzdělání, jsou vlastníky řídicího oprávnění skupiny B a ovládají technickou angličtinu spojenou s oborem podnikání.

2.5.8 Shrnutí McKinseyho analýzy 7S

Strategii společnosti je na základě dodávky kvalitních produktů a služeb získávat nové zákazníky a držet si ty současné. Společnost má však nedostatečně propracovanou marketingovou strategii. Struktura společnosti je jednoduchá, jelikož se jedná o malou společnost a styl řízení je demokratický. Firma využívá běžné informační systémy. Společnost si svých zaměstnanců hodně váží, poskytuje jim různé benefity. Sdílené hodnoty společnosti jsou mezi zaměstnanci dobře známé a pracovníci jsou pravidelně školeni.

2.6 Kralickův Quick test

Quick test umožňuje poměrně rychlou a jednoduchou analýzu bonity společnosti. Tento model čerpá údaje z účetních výkazů, konkrétně z rozvahy a z výkazu zisku a ztráty. Jak již bylo uvedeno u fundamentální analýzy, tyto výkazy jsou volně dostupné veřejnosti na webové adrese: www.justice.cz a jsou součástí příloh této práce. Pro znázornění finančního zdraví podniku, je dobré tyto informace čerpat z delšího časového horizontu. Z tohoto důvodu byl tento model vypočítán za období 2012 až 2016.

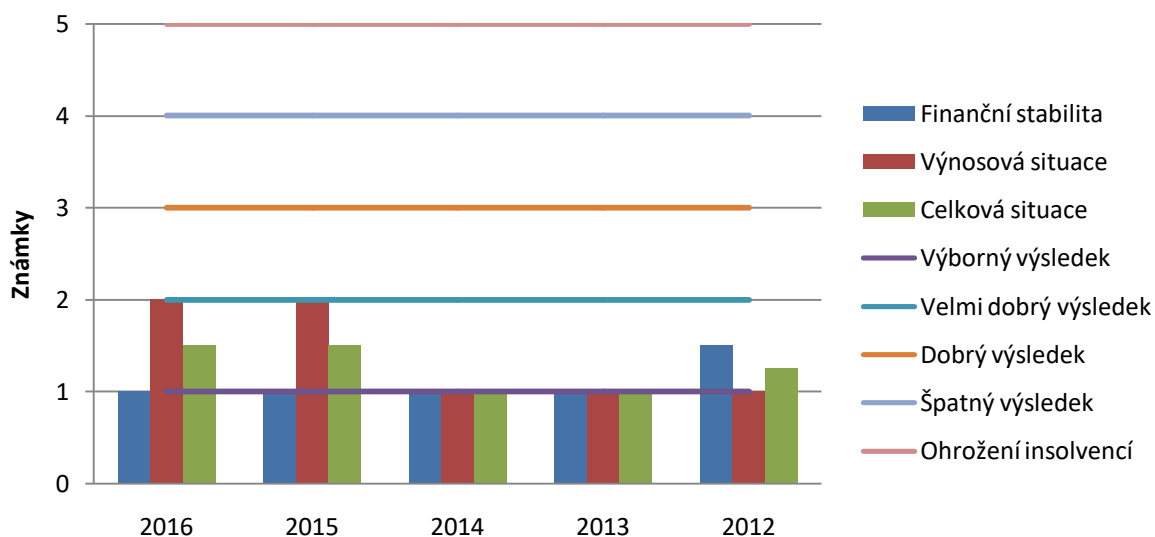
Obdržené hodnoty jednotlivých ukazatelů za sledované období a jejich vyhodnocení je znázorněno v následující tabulce č. 21. Vychází se ze stupnice hodnocení, která je uvedena v kapitole 1.5, kde známka 1 znamená výborný výsledek a naopak 5 ohrožení insolvencí.

Tabulka č. 21 – Vyhodnocení Kralickova Quick testu (autor na základě účetních výkazů)

Výsledek	Hodnocení	2016	2015	2014	2013	2012
Kvóta vlastního kapitálu		77,60 % 1	79,17 % 1	67,93 % 1	47,11 % 1	29,44 % 2
Doba splácení dluhu z CF		0,92 1	0,78 1	0,95 1	1,52 1	2,04 1
CF v % tržeb		11,76 % 1	9,84 % 2	14,10 % 1	14,19 % 1	10,32 % 1
ROA		11,50 % 3	13,66 % 2	19,39 % 1	20,42 % 1	20,86 % 1
Finanční stabilita		1	1	1	1	1,5
Výnosová situace		2	2	1	1	1
Celková situace		1,5	1,5	1	1	1,25

Finanční stabilita se skládá z prvních dvou ukazatelů, tedy z kvóty vlastního kapitálu a doby splácení dluhu z CF v letech. Kvóta vlastního kapitálu vypovídá o finanční síle firmy měřené podílem vlastního kapitálu na celkových aktivech. Tento ukazatel vycházel až na první sledovaný rok vždy výrazně nad 30 % a ukazuje tak vysokou nezávislost firmy na cizím kapitálu. Doba splácení dluhu z CF za sledované období nepřekročila ideální hranici, společnost by tak byla schopna splatit všechny své dluhy do 3 let. Podle výše uvedeného tedy vychází, že společnost dostala v hodnocení finanční stability až na první sledovaný rok vždy nejlepší známku.

Výnosovou situaci tedy tvoří zbylé dva ukazatele, cash flow v procentech tržeb a rentabilita aktiv. První výnosový ukazatel vyjadřuje podíl cash flow na tržbách a za sledované období je až na jeden rok vždy hodnocen výborně. Rentabilita aktiv vyjadřuje celkovou výdělečnou schopnost podniku. Tento ukazatel v prvních třech letech byl hodnocen výborně, poslední dva roky se však mírně zhoršil, jelikož v roce 2015 klesl zisk, ale zvýšila se aktiva. Následující rok byl zisk podobný, ale aktiva stále rostla. Může se jednat o ukazatel, který by mohl vést ke zhoršení celkové situace podniku, avšak ta je za sledované období velmi dobrá až výborná. Pro lepší ilustraci výše uvedených výsledků poslouží následující graf č. 15, z kterého lze například vyzorovat, že finanční situace je trošku lepší než výnosová, která je ale i přesto velmi dobrá.



Graf č. 15 – Souhrnné hodnocení Kralickova Quick testu (autor na základě účetních výkazů)

2.7 SWOT analýza

SWOT analýza je jednoduchým nástrojem strategické analýzy pro zjištění silných a slabých stránek podniku a jeho příležitostí a hrozeb. Analýza částečně slouží jako souhrn závěrů předchozích analýz. Její výsledky jsou znázorněny v níže uvedené tabulce č. 22.

Tabulka č. 22 – SWOT analýza (autor)

Silné stránky	Slabé stránky
Zavedená firma ve svém oboru	Nedostatečně propracovaná marketingová strategie
Poloha provozoven	Webová prezentace
Kvalitní, zkušení a certifikovaní zaměstnanci	Řízení lidských zdrojů (vzdělání, stabilizace)
Nízká fluktuace zaměstnanců	Nevhodný výběr zaměstnanců
Široká nabídka kvalitního zboží a služeb	Závislost na specializovaných dodavatelích
Internetový obchod	Držení velkého množství peněžních prostředků
Stálá skupina zákazníků	Klesající výnosnost
Individuální přístup k zákazníkům	Nevyužívání pracovní doby oproti konkurenci
Výborné vztahy s klíčovými dodavateli	
Finanční stabilita	
Příležitosti	Hrozby
Ekonomický růst	Nedostatek kvalifikované pracovní síly
Zvyšující se životní úroveň a kupní síla obyvatelstva	Odchody kvalifikovaných zaměstnanců
Zvýšení investic státu, firem a domácností do ICT	Snížení zájmů o studium ICT oborů
Rostoucí počet zákazníků v důchodovém věku	Růst mezd zaměstnanců
Nespokojení zákazníci od konkurence	Rostoucí míra inflace
EU peníze školám do ICT	Růst cen elektrických energií
Veřejné zakázky obsahující ICT	Vysoká stávající konkurence
Vybudování lepší marketingové strategie	Hrozba vstupu nové konkurence
Zrychlení dodávky zboží a služeb	Slabší pozice vůči dodavatelům i odběratelům
Nábor nových zaměstnanců	Substitut v podobě bezplatných programů
Navázání spolupráce se středními školami	Mezinárodní politická situace (odpor k ICT)
Školení pracovníků	Změna legislativy, růst zatížení byrokracií
Rozvoj ICT průmyslu	Nové, rychle se vyvíjející technologie

2.7.1 Shrnutí SWOT analýzy

Z analýzy je na první pohled patrné, že firma má více silných stránek, než slabých. Tyto skutečnosti vyplynuly především z McKinseyho analýzy 7S, analýzy účetních výkazů a Kralickova Quick testu v modifikaci Kislingerové. Co se týče příležitostí a hrozeb, ty plynou především z analýz vnějšího okolí, konkrétně z analýzy PESTLE a Porterovy analýzy.

Mezi silné stránky společnosti ComIT services s.r.o. patří především skutečnost, že se jedná o zavedenou společnost, která na svém trhu působí již déle než 12 let. Společnost má tedy velké zkušenosti v daném oboru, zná jeho tržní podmínky a je u veřejnosti dobře známá. Jak již bylo uvedeno, společnost má dvě provozovny, ve Znojmě a v Přerově, obě jsou velmi dobře situované, nachází se v blízkosti center těchto měst, vede k nim dobrá pozemní komunikace a v blízkosti je i mnoho parkovacích míst. Společnost většinou poskytuje svoje služby do 80 kilometrů od svých provozoven, pokrývá tedy velkou část jižní a střední Moravy. Mezi další silné stránky společnosti patří velice zkušený a certifikovaný zaměstnanec v oboru IT, široká nabídka kvalitního zboží a služeb a dobré vztahy s dodavateli i odběrateli. Dalo by se říci, že 95 % odběratelů jsou stálí zákazníci společnosti. Firma je dále velmi finančně stabilní a má e-shop.

Naopak největší slabinou společnosti je marketing. Reklama společnosti je téměř nulová, společnost sice ke svoji propagaci využívá svoje webové stránky, ale ty jsou již, zastaralé, obsahují neaktuální a chybná data a nejsou ani optimalizované pro všechny druhy webových prohlížečů, jedním slovem jsou tedy nevyhovující. Dále společnost využívá pouze reklamní polepy na firemních autech, oknech provozoven a zaměstnanci mají logo společnosti na pracovních oděvech. Polepy na oknech provozoven jsou jediným symbolem, který nějak ukazuje, že tam nějaká společnost sídlí, ale s blízké silnice jsou tyto polepy téměř neviditelné. Ještě je na dveřích cedulka, na které je napsaná otevírací doba. Mohlo by se tedy zdát, že společnost ctí historický ráz okolí budov. Společnost má sice výbornou bonitu a vysokou likviditu, což je způsobeno držením značného obnosu peněžních prostředků, ale lze tuto skutečnost považovat za negativní, jelikož společnost drží majetek v málo efektivním aktivu a začíná se to projevovat na klesající výnosové situaci podniku. Za další slabou stránku by se dala považovat otevírací doba provozoven, jelikož společnost provozuje svoji činnost pouze od pondělí do pátku, naproti tomu někteří konkurenti mají otevřeno i o víkendech, především v sobotu odpoledne. Společnost tedy přichází o tu část zákazníků, která nemá přes týden kvůli pracovnímu vytížení čas. Fluktuace zaměstnanců je sice nízká, ale při odchodu některého zaměstnance má společnost značné problémy jeho místo obsadit.

Společnost ComIT services s.r.o. má tedy hodně příležitostí jak svoji podnikatelskou činnost lépe zviditelnit. Za další příležitost lze považovat stále častější využívání informačních technologií obyvatelstvem v důchodovém věku, což společnosti přináší nové potenciální zákazníky. Celkově stát, firmy i domácnosti stále častěji investují do těchto technologií, avšak u výše uvedené skupiny je tento nárůst v poslední době nejvyšší.

Společnost by také měla navázat spolupráci se středními školami v okolí, které vyučují předměty spojené s předmětem podnikání společnosti, jelikož by jí to do budoucna usnadnilo nábor nových zaměstnanců.

Hlavní hrozbou pro společnost jsou nové, rychle se vyvíjející technologie, protože společnost musí neustále rozvíjet odborné znalosti svých zaměstnanců formou školení a certifikací. Pokud by to nedělala, nebyla by konkurenceschopná a nemohla by kvalitně poskytovat nejnovější technologie v rámci svého oboru a provádět jejich servis. Dále sem lze zařadit nedostatek kvalifikovaných pracovních sil v oblasti informačních technologií a neopomenout nelze také časté legislativní změny, které zvyšují náklady a zatěžují byrokracií. Na mezinárodní politické scéně se začíná stupňovat odpor vůči ICT, a to z důvodu sledovanosti každého kroku uživatele. V podstatě je nemožné využívat nejnovější technologie bez toho, aby o vás někdo něco nevěděl. Z Porterova modelu vyplynuly hrozby v podobě vysoké konkurence, existuje i hrozba vstupu nových konkurentů, dále má společnost nižší vyjednávací pozici vůči odběratelům i dodavatelům a stále častěji se šíří substitut komerčních programů a aplikací v podobě nelegálních nebo bezplatných počítačových programů.

2.8 Analýza rizik

Výsledky provedených analýz byly shrnuty ve SWOT analýze, kde identifikované slabé stránky a hrozby představují rizika, která lze rozdělit do dvou skupin, na ovlivnitelná a neovlivnitelná. Jak již pramení z jejich názvu, ovlivnitelná rizika může společnost nějak svojí činností ovlivnit, anebo jim předejít, u neovlivnitelných rizik tuto příležitost většinou nemá.

2.8.1 Ovlivnitelná rizika

V tabulce č. 23 jsou uvedena ovlivnitelná rizika, a to včetně analýz, ve kterých byla tato rizika identifikována. Jedná se především o rizika vyplývající z interních analýz.

Tabulka č. 23 – Ovlivnitelná rizika (autor)

Číslo rizika	Riziko	Analýzy
R1	Nedostatečná marketingová strategie	7S, SWOT
R2	Human resource management	7S, SWOT
R3	Výpadek specializovaného dodavatele	PORTER, SWOT
R4	Slábnoucí pozice na trhu	ÚV, QUICKTEST, SWOT
R5	Nevyužití peněžních prostředků	ÚV, SWOT

2.8.2 Neovlivitelná rizika

Naproti tomu neovlivitelná rizika vychází především z analýz vnějšího prostředí, které společnost nedokáže přímo ovlivnit. Tyto rizika jsou znázorněna v tabulce č. 24, společně s analýzy, ve kterých byla tato rizika identifikována.

Tabulka č. 24 – Neovlivitelná rizika (autor)

Číslo rizika	Riziko	Analýzy
R6	Nedostatek pracovních sil na trhu práce	PESTLE, SWOT
R7	Pokles absolventů v oborech ICT	PESTLE, SWOT
R8	Rostoucí míra inflace	PESTLE, SWOT
R9	Růst mezd zaměstnanců	PESTLE, SWOT
R10	Růst cen elektrických energií	PESTLE, SWOT
R11	Mezinárodní politická situace	PESTLE, SWOT
R12	Změna legislativy	PESTLE, SWOT
R13	Vývoj ICT	PESTLE, SWOT
R14	Konkurence	PORTER, SWOT
R15	Vysoká vyjednávací síla dodavatelů	PORTER, SWOT
R16	Vysoká vyjednávací síla odběratelů	PORTER, SWOT
R17	Nové bezplatné substituty programů	PORTER, SWOT

2.8.3 Kvantifikace ovlivnitelných rizik

Pro analýzu ovlivnitelných rizik bude použita metoda RIPRAN, která původně slouží pro analýzu projektových rizik, ale lze ji dobře uplatnit i pro analýzu současných rizik společnosti. Jako u každé analýzy rizik budou prvně stanoveny hodnoty těchto rizik a možné scénáře a poté budou navržena opatření, pro jejich snížení. Nakonec dojde k celkovému zhodnocení rizika. Neovlivitelná rizika nebudou řešena, jelikož je společnost zpravidla nemůže ovlivnit.

Pro kvantifikaci rizik budou použity tabulky verbálního hodnocení v tzv. soustavě 5x5x5 (viz kapitola 1.11), které jsou doporučeny pro přesnější hodnocení rizik než často používaná soustava 3x3x3, anebo soustava 2x2x2, která však slouží pouze pro přibližnou, orientační analýzu rizika. Vybraná ovlivnitelná rizika jsou hodnocena v tabulce č. 25. Jedná se především o taková rizika, která vycházejí z více analýz, anebo ta, která jsou považována za nejvýznamnější. Navrhnutá opatření vedoucí ke snížení těchto rizik budou uvedena v následující kapitole.

Tabulka č. 25 – Kvantifikace vybraných rizik (autor)

Číslo	Hrozba	PST výskytu hrozby	Scénář	PST výskytu scénáře	Dopad	Hodnota rizika
R1	Nedostatečný marketing	VP	Přicházení o potenciální zákazníky, ušlé tržby	VP	VD	VVHR
R2	Human resource management	SP	Nedostatek kvalifikovaných pracovníků	SP	VD	VHR
R3	Výpadek specializovaného dodavatele	NP	Nedostatek zboží, omezení prodeje, pokles tržeb	VP	VVD	VHR
R4	Slábnoucí pozice na trhu	SP	Úbytek zákazníků, pokles tržeb	VP	VD	VHR
R5	Nevyužití peněžních prostředků	VP	Pokles výnosnosti	SP	SD	SHR

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této části diplomové práce budou navržena opatření, která povedou ke snížení či k odstranění zjištěných rizik a ke zlepšení současné situace společnosti ComIT Services s.r.o.

3.1 Nedostatečná marketingová strategie

Hlavní slabou stránkou společnosti je nedostatečný marketing. Základní složkou při tvorbě marketingové strategie je stanovení marketingového mixu (produkt, cena, distribuce, propagace). Společnost nemá problém s šířkou nabízených produktů či služeb a ani cenu nemůže nějak výrazně ovlivnit. Distribuční cesty jsou také dostačující, společnost provozuje i internetový obchod. Hlavním problémem je však propagace společnosti.

Společnost ke své propagaci primárně využívá své webové stránky, ale ty už jsou značně zastaralé, neaktuální a nejsou optimalizované. Dalo by se tedy říci, že „kovářova kobyla chodí bosa“, jelikož tvorba webové prezentace je úzce spjata s oborem podnikání společnosti, i když tuto činnost společnost neprovádí. Může to mít však za následek odrazení potenciálních zákazníků. Společnost nevyužívá ke své prezentaci žádné sociální sítě, což je v současnosti neobvyklé. Dále společnost využívá reklamní polepy na firemních autech, oknech provozoven a zaměstnanci mají logo společnosti na pracovních oděvech a rozdávají firemní vizitky. Co se týče polepu oken provozovny ve Znojmě, jedná se o jediný symbol, který naznačuje, že se v budově nějaká společnost nachází. To způsobuje, že i přes dobrou lokalitu provozovny o ní mnoho lidí neví, a to ani ti, kteří žijí v její přímé blízkosti. Společnost se totiž snaží ctít historický ráz budovy, proto by měla využít reklamních ploch v její blízkosti. V Přerově má provozovna normální velkou reklamní ceduli. Společnost také nepravidelně a nesystematicky využívá inzerce v tištěných médiích, což nevede tížený výsledek. Pro lepší propagaci je tedy nutné vylepšit některé marketingové oblasti.

3.1.1 Inovace webových stránek

Webové stránky společnosti jsou v současnosti již velmi zastaralé, a to jak z pohledu informací, tak i z pohledu fyzického. Jejich podoba se po dobu deseti let téměř nezměnila. Proto je nutné buď provést jejich inovaci, anebo vytvořit zcela nové.

Hlavním problémem současných webových stránek je špatné zarovnání textu, které je způsobeno špatně uzavřenými tzv. divy (oddíly), což má za následek, že jsou obsahy textu v jiných oddílech, než mají být a překrývají se tak s ostatními položkami. Z tohoto důvodu je nezbytné tuto chybu najít a opravit. Dále stránky obsahují velké množství informací, které již

nejsou aktuální. Mezi ně patří například nabídka zaměstnání na pozice, které už jsou několik let obsazeny. Je tedy potřeba tuto nabídku práce smazat a aktualizovat jí podle současné situace společnosti. Je tedy nutné veškeré informace aktualizovat, jelikož webová stránka jsou zpravidla prvním kontaktem potenciálního zákazníka se společností. Neaktualizované informace a zastaralý vzhled by tedy mohli odradit potenciálního zákazníka, jelikož se jedná o zápornou vizitku společnosti a zákazník nemůže vědět, že se ve skutečnosti jedná o dobrou společnost. Webová prezentace obsahuje také podstránku novinky a sloupec aktuality, ale obě tyto položky jsou prázdné a neobsahují žádné informace. Sloupec by měl být odstraněn a stránka novinky nahrazena referencemi od zákazníků, popřípadě by obsahovala seznam důležitých obchodních partnerů a ukázky úspěšně realizovaných zakázek. Pro zákazníka jsou totiž tyto informace při rozhodování o nákupu velmi důležité. Pokud by společnost chtěla sdělovat novinky nebo aktuality, měla by k tomu začít využívat sociální síť.

Dále jsou sice na webových stránkách uvedeny adresy provozoven, ale chybí jejich otevírací doba. Ta by měla být uvedena buď na hlavní stránce, anebo v položce kontakty. Pro lepší znázornění a usnadnění by měli být vloženy i mapky s lokací provozoven. Poté je nutné graficky a uživatelsky zpřehlednit a konkretizovat jednotlivé služby a uvést průměrnou dobu jejich realizace. Nato navazuje vytvoření formuláře nezávazné poptávky, kde by zákazník na základě jeho poptávky dostal informace o ceně a datu zhotovení poptávaného zboží nebo služeb. V neposlední řadě by měl být vytvořen zákaznický online chat, který by po dobu pracovní doby poskytoval odpovědi na základní otázky, jelikož oblast informačních technologií je tak specifická, že občas stačí pouze rada „zkoušel jste to vypnout a zapnout?“. Úprava webových stránek by se tedy řešila z interních zdrojů, protože někteří zaměstnanci společnosti dostatečně ovládají tvorbu webových stránek.

3.1.2 Sociální síť

Dalším důležitým prvkem marketingové strategie jsou v současnosti především sociální sítě (Facebook, Twitter, Google+, LinkedIn). Jak již bylo uvedeno v PESTLE analýze, stále více lidí využívá sociální sítě, tedy i více potenciálních zákazníků. Většina těchto uživatelů využívá sociální síť Facebook. Dalo by se říci, že firmy, které využívají sociální sítě, jdou s moderními trendy a získávají tak konkurenční výhodu, která pomáhá k nárůstu tržeb a budování značky, neboli brand buildingu. Společnost ComIT services s.r.o. však žádné této možnosti nevyužívá.

Společnost by si tedy měla založit vlastní stránku na sociální síti Facebook a propojit jí se svými webovými stránkami. Tuto síť by společnost používala jak k prezentaci podniku, tak i ke komunikaci se stávajícími a potenciálními zákazníky.

Při využívání sociálních sítí v rámci marketingu je velmi důležité vytvořit si určitou strategii a taktiku, která by vedla k naplnění předem stanovených cílů. Společnost by si měla jasně stanovit konkrétní zákaznickou skupinu, kterou bude oslovovat. Mohla by k tomuto využít i placené služby marketingového specialisty. Prostřednictvím Facebooku by se společnost mohla zaměřit například na komunikaci s mladší generací, na rodiny s dětmi a obyvatelstvo v důchodovém věku. Na mladou generaci z toho důvodu, že patří mezi nejaktivnější skupinu na těchto sítích. Je důležité jim poskytovat především novinky v rámci oboru, ukazovat nejmodernější technologie a různé triky v jejich ovládní. Rodinám s dětmi je důležité předvádět, jak moderní přístroje rozvíjí dětskou představivost a paměť. Co se týče obyvatelstva v důchodovém věku, jedná se o skupinu, která stále častěji začíná využívat těchto komunikací. Z tohoto důvodu je důležité s touto skupinou komunikovat, naslouchat jí a ukazovat, jak si pomocí informačních technologií může zjednodušit život, například nákupem přes internetové obchody nebo komunikací s vnoučaty prostřednictvím videohovorů. Důležité je však všem skupinám ukázat, že ICT nejsou tak špatné, jak se o nich vykládá.

Na druhou stranu, komunikace s podnikatelským sektorem by se neměla provádět prostřednictvím těchto sítí, pro ni je lepší používat formálnější, běžné způsoby. Společnost by však mohla sdílet příspěvky svých dodavatelů, což by mohlo posílit její pozici. Pro nábor nových zaměstnanců by společnost měla zvážit využívání profesní sociální sítě LinkedIn.

3.1.3 Zviditelnění Znojemské provozovny

Jak již bylo uvedeno výše, provozovna ve městě Znojmě je špatně viditelná, moc lidí o ní nemá povědomí, a to i přesto, že už se tam nachází celou řadu let. Společnost nechce příliš viditelné cedule, aby nenarušila historický ráz budovy. Pro zviditelnění provozovny je tedy důležité využít nějakého reklamního prostředku v její nedaleké blízkosti. Nejlépe se nabízí reklamní kampaň v podobě billboardů. Společnost se nachází přes silnici naproti hypermarketu Kaufland, na ulici Jarošova, kde jsou dostupné k pronájmu dvě plochy. Jako ta lepší se jeví ta, která se nachází přímo naproti společnosti a navíc je hned vedle příjezdu a odjezdu z parkoviště hypermarketu, takže ji každý zákazník Kauflandu vidí. Jedná se o běžnou plochu pro billboard o velikosti 5,1 x 2,4 metru. Na plakátu by měl být jednoduchý obsah s logem společnosti, tematický obrázek, kontaktní údaje a šipka mířena na provozovnu.

Popřípadě akční slevy na zboží, které leží už delší dobu na skladě. Podoba této reklamy bude zkontrolována s externím odborníkem. Tisk a nálep poskytuje poskytovatel plochy prostřednictvím svého subdodavatele. Podobnou reklamu, akorát s pozměněnou směrůvkou a vzdáleností, by pro společnost bylo ještě dobré umístit na ulici Dr. Milady Horákové, kde se nachází autobusové a vlakové nádraží. Tato zvolená plocha je viditelná na vzdálenost 100 metrů a má také výhodu v tom, že jde vidět ze všech stran, a to především z hlavního tahu na Vídeň. Náklady na billboardovou kampaň jsou uvedeny v následující tabulce č. 26. Pro společnost by bylo lepší, kdyby umístila billboardy na delší dobu, jelikož nájemci reklamní plochy poskytují procentuální slevu na dlouhodobější nájem. Zahájení kampaně by v současnosti mohla provést společnost ihned, třeba pouze na měsíc. Za nejvhodnější okamžik bude však považováno zimní roční období, kdy je více lidí doma a nepracuje se tolik na zahradách apod. Lidé se tedy nudí a kupují si „hračky“. Navíc se musí brát v úvahu samozřejmě i Vánoce.

Tabulka č. 26 – Náklady na billboardovou kampaň (autor na základě 73, 74)

Znojmo, ulice Jarošova	Měsíční nájemné za plochu	5 490 Kč
	Tisk papírového plakátu	650 Kč
	Výlep plakátu	550 Kč
Znojmo, ulice Dr. Milady Horákové	Měsíční nájemné za plochu	6 000 Kč
	Tisk papírového plakátu	650 Kč
	Výlep plakátu	550 Kč
Celkem		13 890 Kč

3.1.4 Zviditelnění firemní značky

Společnost často prodává zboží, které lze považovat za „bezejmenné krabice“. Jedná se především o různé počítačové sestavy poskytnuté na míru nebo servery, které neobsahují žádnou viditelnou značku výrobce. Společnost by tedy mohla v podobě jednoduchých samolepek, které by obsahovaly logo společnosti a kontakt polepovat tento poskytovaný hardware. Dalo by se říct, že by se jednalo o něco podobného jako revizní štítky, akorát by to sloužilo trochu jinak. Zákazník by měl logo společnosti pořád na očích, to by tak sloužilo jako reklama a v případě poruchy by zákazník nemusel složitě hledat kontakt nebo se obracet na konkurenci. Mohlo by se jednat například o kulaté samolepky o průměru čtyř centimetrů. Náklady na 1000 ks těchto samolepek by byly ve výši 1 390 Kč (75).

3.1.5 Eventy

V posledním kroku v rámci marketingu by společnost měla navázat kontakty s veřejností prostřednictvím eventů, které by se konaly v sídle vybrané provozovny. Těmito akcemi by se společnost lépe dostala do podvědomí veřejnosti. Jednalo by se o různé přednášky a semináře v oblasti IT. Například by společnost ukázala jak postupovat při běžných poruchách zařízení, anebo výpadku internetu. Dále ukázky, jak správně zabezpečit počítač nebo osobní údaje jak antivirovým programem, tak správně stanoveným heslem.

3.2 Human resource management

Fluktuace zaměstnanců je ve společnosti minimální, ale když už nějaký zaměstnanec firmu opustí, většinou má společnost velký problém najít za něho náhradu. Pro společnost je tedy důležité udržet si své současné, zkušené a kvalifikované zaměstnance. Pokud by se jí to nedařilo, vznikaly by jí provozní náklady na praxi a rekvalifikaci nových zaměstnanců. Společnost se současné zaměstnance snaží udržet nadprůměrným finančním ohodnocením a základními zaměstnaneckými benefity. Mezi ně patří příspěvek na stravování v podobě stravenek, mobil, notebook a osobní automobil. V tomto oboru podnikání se však jedná pouze o běžné výhody, které nabízí každý druhý zaměstnavatel. Společnost by tedy měla vybudovat nové spektrum zaměstnaneckých benefitů. Kam by například patřil příspěvek na bydlení, třináctý plat, placené studijní volno, sick days, jazykové vzdělání, sportovní nebo kulturní vyžití, rekreace k moři a v omezené míře pružná pracovní doba. Zaměstnavatel by měl hlavně tedy zaměstnanci především ukázat, že mu není lhostejné ani to, co dělá ve volném čase a měl by mu poskytovat dostatek prostoru pro jeho osobní rozvoj.

Vzdělávání zaměstnanců je v rámci neustále se vyvíjejících informačních technologií velmi důležité. Školení zaměstnanců firmě poskytuje její největší dodavatel, v rámci odběratelsko-dodavatelských vztahů. Ta však neškolí všechny zaměstnance, jenom pár určených vedením společnosti. Tito zaměstnanci dále školí své kolegy v prostorách společnosti. Společnost by si měla držet optimální věkovou strukturu, aby ti starší, zkušenější zaměstnanci mohli těm mladším předávat svoje zkušenosti a svůj pohled na situaci a naopak ti mladí jim ukazovali nejnovější finty a vymoženosti moderní doby. Společnost by měla mít dále určeného jednoho pracovníka, za kterým by se v případě potřeby zaměstnanci chodili poradit. Tento pracovník by se teda snažil o to, aby každý pracovník si rozšiřoval svoje znalosti a uměl je dobře používat. Přesně vymezené časové období, jak často by mělo být ve společnosti prováděno školení, by si společnost neměla stanovovat, ale spíše ho dávkovat podle potřeby. Například když vzniknou nové technologie nebo aktualizace.

V současnosti se společnost snaží najít nového zaměstnance, který by zastával roli obchodníka IT produktů v provozovně ve Znojmě. Společnost po tomto zaměstnanci vyžaduje především znalost technické angličtiny a praxi z oboru. Společnost by však měla hledat v první řadě zaměstnance, který vlastní řidičské oprávnění skupiny B a umí provádět i servis. Tyto požadavky by společnosti umožnily lepší pružnost při využívání tohoto zaměstnance, mohla by ho využívat jak v obchodním, tak i servisním oddělení. Při výběru by také společnost měla myslet na optimální věkovou strukturu společnosti, aby se prolínalo jak mládí, tak i zkušenosti. V současnosti by podle věkového složení zaměstnanců měla společnost hledat zaměstnance kolem třiceti let, který by působil jako spojka mezi staršími a mladšími zaměstnanci.

Z důvodu nedostatku kvalifikovaných pracovníků by společnost měla navázat spolupráci se středními školami nebo odbornými učiteli, které vyučují obory spjaté s jejím oborem podnikání. V obou městech, ve kterých se nachází provozovny společnosti, sídlí alespoň jedna škola, které má zaměřený nejméně jeden obor na informační technologie. V městě Znojmo se konkrétně jedná o GPOA Znojmo (Gymnázium, Střední pedagogická škola, Obchodní akademie a Jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky Znojmo), která vyučuje přímo obor informační technologie. V Přerově se jedná o Střední průmyslovou školu Přerov, která vyučuje obory elektrotechnika se zaměřením na počítačové řízení a elektronika se zaměřením na techniku počítačů. Dále se v městě Přerov nachází i Vysoká škola logistiky o.p.s., která nabízí obor informační management. S výše uvedenými školami by měla společnost navázat spolupráci, která by byla založena především na poskytování povinné praxe pro studenty. Těm co by se osvědčili, by pak společnost mohla nabídnout po jejich řádném ukončení studia stálé pracovní místo, anebo je využívat na příslužby.

K 30. 06. 2018 předčasně končí svoji činnost program Cesta pro mladé. Tento program propojoval studenty a firmy mezi sebou. Studentům byla poskytnuta stáž ve vybrané firmě a měl ho na starost tzv. mentor, za jehož vynaložený čas společnost dostávala náhradu, která se lišila podle poskytnuté pozice. Tento projekt realizoval Fond dalšího vzdělání, státní příspěvková organizace Ministerstva práce a sociálních věcí. (76)

3.3 Výpadek specializovaného dodavatele

Tato skutečnost by na společnost měla veliký dopad, jelikož společnost sama nic nevyrobí. To tedy znamená, že je na svých dodavatelích životně závislá. Poměr jednotlivých dodavatelů byl znázorněn v grafu č. 14, v kapitole 2.4.4. Společnosti se nabízejí dvě

možnosti, jak problém řešit. První možností je rozložit svoje objednávky mezi více dodavatelů, aby žádný nepřesahoval kupříkladu hranici 20 % celkového objemu dodávaného zboží. Chybějících 20 % dodávky by poté společnost nahradila u ostatních dodavatelů jednodušeji, než například 50 %. Druhou možností je smluvní pojistka vzájemné spolupráce s určitým dodavatelem na dané časové období. Pokud by dodavatel od smlouvy odstoupil, měl by povinnost poskytovat své služby ještě do konce následujícího měsíce. Společnost by tak měla dostatek času tuto ztrátu nahradit jiným dodavatelem. Skutečnost, že by společnost přišla o svého dodavatele kvůli ukončení jeho činnosti je mizivá.

3.4 Slábnoucí pozice na trhu

Pozice společnosti je na trhu ovlivňována mnoha skutečnostmi a v čase se mění, jelikož trh se neustále vyvíjí. V posledních letech nejvýrazněji trh s prodejem IT vybavením ovlivnil nástup internetových obchodů, které se okamžitě staly oblíbenými, což mělo za následek pokles tržeb z prodeje zboží. Bylo to především způsobeno skutečností, že kamenné prodejny nemohou internetovým obchodům cenou konkurovat. V současnosti i společnost ComIT services s.r.o. se musela trhu přizpůsobit a provozuje také svůj e-shop, avšak nějakou konkurenční výhodu jí to nepřineslo, jelikož už si takhle konkurují téměř všechny podniky v oboru. Navíc zlepšená ekonomická situace měla za následek, že na trh vstoupili další lokální „hráči“, což mělo za následek mírně oslabení pozice společnosti na trhu. Pozici firmy na trhu ovlivňuje tedy vliv konkurence a také vysoká vyjednávací síla dodavatelů a odběratelů.

Vliv dodavatelů nemůže společnost nějak výrazně snížit, jelikož ti mají zpravidla jasně stanovenou cenu a navíc je na nich společnost plně závislá. V souvislosti s odběrateli nemá také společnost mnoho možností, je tedy pro ni důležité snížit vliv konkurence. Jednou z mála možností, jak získat konkurenční výhodu nad konkurencí je diferenciací produktů, jelikož společnost má od dodavatelů širokou škálu možností nabízet jiné značky než konkurence. Dále například objemem výroby společnost nemůže nad konkurencí získat výhodu, jelikož nic nevyrobí. Společnost by tedy měla rozšířit svoji pracovní dobu na čas, kdy konkurence má zavřeno.

3.4.1 Rozšíření pracovní doby

Společnost ComIT services s.r.o. v současnosti prodává zboží a poskytuje služby pouze v pracovní dny. V Přerově, kde má společnost jednu z dvou provozoven existuje konkurent, který má otevřeno neustále, tudíž tady by svoji pracovní dobu společnost nějak neupravovala. Naproti tomu ve Znojmě, kde má společnost druhou provozovnu, konkurence

poskytuje prodej a služby pouze v sobotu dopoledne. To konkurenci přináší výhodu, jelikož získává zákazníky, kteří přes týden nemají kvůli pracovnímu vytížení čas. Proto by společnost ComIT services s.r.o. měla využít skutečnosti, že v sobotu odpoledne a v neděli žádný její konkurent nemá otevřeno.

Společnost by tedy měla rozšířit svoji pracovní dobu na sobotu od 14:00 do 18:00, přičemž by na pobočce byl jeden zaměstnanec, který by zároveň dělal prodej i servis. Na druhý den v neděli by pokračoval od 10:00 do 14:00, měl by tedy odpracovaný celý den, za který by měl 1,5 násobek mzdy. Na pobočce ve Znojmě jsou pro tuto činnost vhodné čtyři zaměstnanci, ty by se tedy střídali, takže by služba na každého vyšla jednou za měsíc. Pokud by samostatný zaměstnanec tuto práci po pár testovacích dnech nezvládal, tak by se zavedl druhý pracovník, který by měl příslužbu na telefonu a v případě potřeby by kolegovi pomohl. Tento pracovník by mohl být vyslán i do terénu, aby poskytl servis přímo u zákazníka. Pro běžnou příslužbu na pobočce by mohla společnost využívat studenty nebo bývalé pracovníky, kteří už jsou v důchodu. Ke zlepšení pozice na trhu společnosti pomohou i dva předchozí návrhy, jelikož kvalitní marketing a zaměstnanci evidentně vedou ke zlepšení konkurenční pozice.

3.5 Nevyužití peněžních prostředků

Společnost v posledních letech kumuluje peněžní prostředky na svých bankovních účtech a v hotovosti, což má za následek klesající výnosnost společnosti. Společnost sice každý rok hospodáří podobně, ale nedostatečně využívá svoje aktiva. Společnost je téměř z 80 % financována vlastním kapitálem. Po vynaložení několika peněžních prostředků do předchozích návrhů by společnost měla ještě do něčeho investovat. Měla by se zaměřit především na investici do přírodních zdrojů, tedy do polí a lesů a pak udělat projekt na zadržování vody, na který jsou dotace, anebo přímo investovat do vodních zdrojů. Investice do těchto přírodních aktiv je výhodná, jelikož jejich objem je omezený a jejich cena je pod úrovní, to znamená, že v budoucnu ještě poroste. Navíc se společnost nachází v Jihomoravském kraji, kde začíná být situace s vodou kritická. Další alternativou by mohla být investice do garáží, na které není potřeba tak velký obnos investic jako na byty. Pokud by jich navíc společnost vlastnila více, mohla by výrazně zvyšovat cenu za jejich pronájem. Společnost by dále dlouhodobě měla pokračovat v propagaci svého podnikání a neměla by se ani bát investic do vzdělání svých zaměstnanců.

3.6 Odezva na rizika

Z níže uvedené tabulky č. 27 je patrné, že se u všech vybraných rizik při aplikaci navrhovaných opatření povedlo snížit jejich hodnotu. Jednalo se tedy o jejich redukci. Všechna opatření měla především za následek snížení pravděpodobnosti, v jednom případě došlo i ke snížení dopadu. Změny jsou znázorněny světle oranžovou barvou.

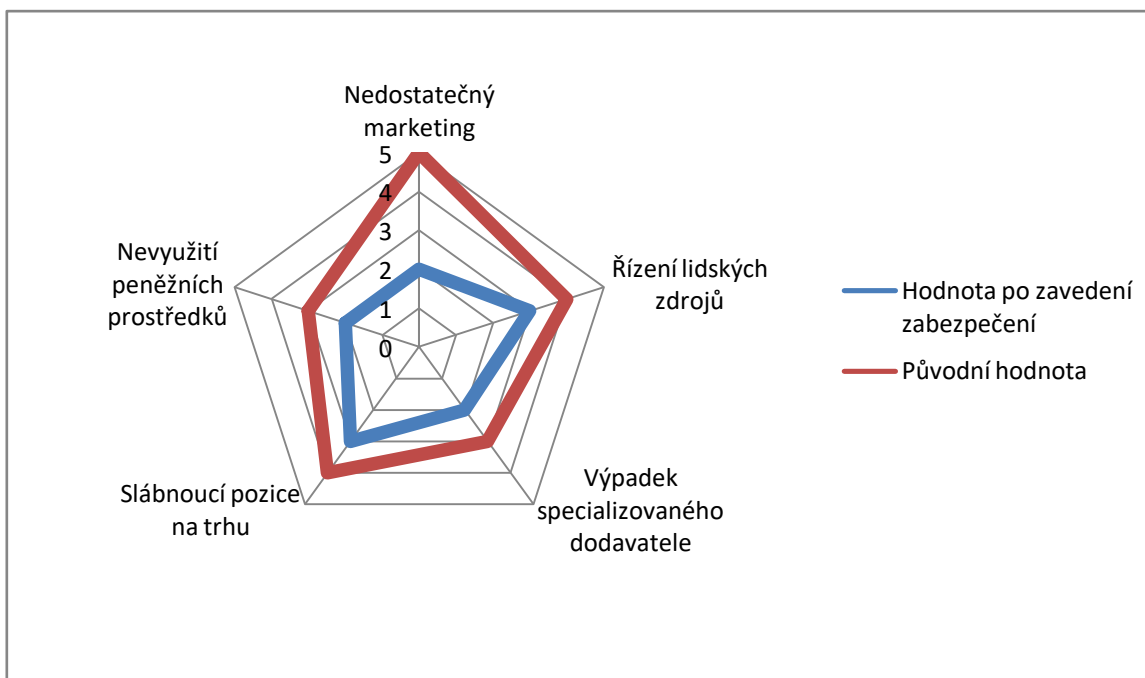
Tabulka č. 27 – Odezva na rizika (autor)

Číslo	Riziko	Scénář	Hodnota rizika	Opatření	PTS	Dopad	Nová hodnota rizika
R1	Nedostatečný marketing	Přicházení o potenciální zákazníky, úslé tržby	VVHR	Stanovení marketingové strategie	VNP	VD	NHR
R2	Human Resource Management	Nedostatek kvalifikovaných pracovníků	VHR	Nové spektrum benefitů, spolupráce se středními školami	NP	VD	SHR
R3	Výpadek specializovaného dodavatele	Nedostatek zboží, omezení prodeje, pokles tržeb	SHR	Smluvní pojistka spolupráce, rozložení dodavatelů	VNP	SD	NHR
R4	Slábnoucí pozice na trhu	Úbytek zákazníků, pokles tržeb	VHR	Marketingová strategie, rozšíření pracovní doby	NP	VD	SHR
R5	Nevyužití peněžních prostředků	Pokles výnosnosti	SHR	Marketingová strategie, investice do přírodních aktiv	NP	SD	NHR

3.7 Celkové posouzení rizik

Analyzovaná rizika, která mohou nastat u společnosti ComIT services s.r.o. jsou podobná jako u ostatních malých podniků zabývajících se všeobecně prodejem zboží nebo poskytováním služeb.

V následujícím grafu č. 16 jsou zobrazeny hodnoty rizika před a po navrhnutí opatření. Pro lepší znázornění bylo verbální hodnocení nahrazeno stupnicí 1–5, kde 5 znamená velmi vysokou hodnotu rizika a 1 velmi nízkou hodnotu rizika.



Graf č. 16 – Pavučinový graf rizik po zavedení opatření (autor)

3.7.1 Ostatní rizika

V této kapitole jsou uvedena další identifikovaná rizika, která nebyla zahrnuta do analýzy RIPRAN a společnost je může buď mírně ovlivnit, ale nemůže je odstranit, anebo rizika s kterými nenadělá vůbec nic.

Snížení zájmu o studium informačních a komunikačních technologií může společnost ovlivnit nabízením firemních stipendií, psaním prací, poskytováním praxe a placenými brigády. Rostoucí míru inflace nemůže ovlivnit. Růst mezd může společnost zbrzdovat poskytováním benefitů, že nechá vysokou pohyblivou složku. Růst cen elektrických energií společnost nemůže ovlivnit a bude to znamenat zvyšování nákladů a změna legislativy může vyvolat další náklady na činnost. Vysoká stávající konkurence znamená, že společnost musí být prostě lepší než konkurence, musí se diferencovat vůči té konkurenci. Hrozba vstupu nové konkurence se odstranit nedá a slabší pozice vůči dodavatelům a odběratelům také ne. Substitut existuje a nové, rychle se vyvíjející technologie musí společnost zachycovat a mít v rámci řízení lidských zdrojů pracovníka, který tomu rozumí a ostatní pracovníky by zaškoloval.

ZÁVĚR

Cílem překládané diplomové práce bylo pro zvolený podnikatelský subjekt zpracovat ekonomickou a strategickou analýzu vybranými metodami. Na základě zjištěných výsledků identifikovat a vyhodnotit zjištěná rizika a s přihlédnutím ke specifickým oboru podnikání formulovat návrhy a doporučení umožňující snížení některých z nich. Pro práci jsem si zvolil firmu ComIT services s.r.o., která se orientuje na prodej a servis výpočetní techniky.

Nejprve jsem si v první části práce musel prohloubit své teoretické poznatky, a to především o vybraných metodách strategické a ekonomické analýzy. Konkrétně byla popsána PESTLE analýza, Porterův model pěti sil, analýza účetních výkazů, Analýza 7S, Kralickův Quick test a SWOT analýza. Na problematiku těchto metod bylo nahlíženo z pohledu více autorů, aby se mohlo vycházet z co nejširšího spektra odborných názorů.

Na začátku druhé části práce jsem se musel podrobně seznámit s analyzovanou firmou. Ta je představena v kapitole 2.1, kde je uveden její předmět podnikání, rozsah působnosti, počet zaměstnanců a zákazníci. Následně byly provedeny jednotlivé analýzy uvedené v předchozí části, se závěry, jak na firmu působí jednotlivé faktory vnějšího, oborového nebo vnitřního okolí. Na základě výsledku těchto analýz poté byla v kapitole 2.7 vypracována SWOT analýza a výsledky všech analýz posloužily k identifikování rizik v kapitole 2.8, kterou jsem zpracoval formou metody RIPRAN, jelikož se jedná o jednoduchou a přehlednou metodu.

Identifikovaná rizika, která jsou ovlivnitelná až odstranitelná, jsou identifikována v kapitole 2.8.1 a pro tato rizika jsem navrhl opatření či doporučení, která budou snižovat jejich vliv. Jedná se konkrétně o nedostatečný marketing, řízení lidských zdrojů, výpadek specializovaného dodavatele, slábnoucí pozici na trhu a nevyužívání peněžních prostředků. U rizik neodstranitelných jsem se snažil formulovat doporučení, jejichž realizací by se vliv těchto rizik snížil.

Doufám, že provedené analýzy poslouží firmě ComIT services s.r.o. jako kvalitní zdroj informací a že navržená řešení pro ni budou přínosná a budou mít pozitivní vliv na její budoucí rozvoj.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. 252 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- (2) BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- (3) SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. 121 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
- (4) JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 368 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- (5) KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.
- (6) KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2012. 264 s. Eupress. ISBN 978-80-7408-060-9.
- (7) SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 488 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.
- (8) GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
- (9) MCGRATH, James a Bob BATES. *89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi*. Přeložila Hana ŠKAPOVÁ. Praha: Management Press, 2015. 264 s. ISBN 978-80-7261-382-3.
- (10) SYNEK, Miloslav, Eva KISLINGEROVÁ a kol. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. 445 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.
- (11) BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0396-X.

- (12) PORTER, Michael E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance: with a new introduction*. New York: Free Press, 1998. 592 s. ISBN 0-684-84146-0.
- (13) PORTER, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction*. New York: Free Press, 1998. 396 s. ISBN 0-684-84148-7.
- (14) DVOŘÁČEK, Jirí a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C.H. Beck, 2012. 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
- (15) WATERMAN, Robert H. a Thomas J. PETERS. *Hledání dokonalosti: zkušenosti z činnosti nejlépe prosperujících amerických společností*. Praha: Pragma, 2001. 336s. ISBN 80-7205-817-7.
- (16) RESEARCH METHODOLOGY. Uber McKinsey 7S Model. *Research Methodology* [online]. ©2018 [2018-04-21]. Dostupné z: <https://research-methodology.net/uber-mckinsey-7s-model-2/>
- (17) Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů.
- (18) ŠTEKER, Karel a Milana OTRUSINOVÁ. *Jak číst účetní výkazy: základy českého účetnictví a výkaznictví*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. 288 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0048-4.
- (19) KOVANICOVÁ, Dana a Pavel KOVANIC. *Poklady skryté v účetnictví*. 5. aktualiz. vyd. Praha: Polygon, 1998. 248 s. ISBN 80-85967-73-1.
- (20) PROKŮPKOVÁ, Danuše a Michal SVOBODA. *Jak číst účetní výkazy vybraných účetních jednotek*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. 152 s. ISBN 978-80-7478-522-1.
- (21) BAŘINOVÁ, Dagmar a Iveta VOZŇÁKOVÁ. *Vyhodnocení a využití účetních výkazů pro manažery, společníky a akcionáře*. Praha: Grada, 2005. 99 s. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 80-247-1115-X.
- (22) KNÁPKOVÁ, Adriana a kol. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. 232 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.

- (23) Vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 S., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví.
- (24) LANDA, Martin. *Jak číst finanční výkazy: [analýza účetních výkazů, hodnocení finanční výkonnosti, měření efektivnosti investic: případové studie, příklady, koncepce podnikového účetního systému]*. Brno: Computer Press, 2008. 192 s. ISBN 978-80-251-1994-5.
- (25) NOVOTNÝ, Pavel. *Účetnictví pro úplné začátečníky*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2018. 208 s. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-271-0870-1.
- (26) KRALICEK, Peter. *Základy finančního hospodaření: [bilance, účet zisků a ztrát, cash-flow, základy kalkulace, finanční plánování, systémy včasného varování]*. Přeložil: Josef SPAL. Praha: Linde, 1993. 110 s. New business line. ISBN 80-85647-11-7.
- (27) KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. 135 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-713-5.
- (28) MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ. *Finanční analýza*. 2., přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2006. 228 s. ISBN 978-80-87314-31-9.
- (29) SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 160 s. ISBN 978-80-251-3386-6.
- (30) RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 160 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.
- (31) KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. 3., rozš. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2017. 328 s. ISBN 978-80-7380-646-0.
- (32) GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a Roman HORÁK. *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. Brno: Computer Press, 2008. 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7.
- (33) JANÍČEK, Přemysl a Jiří MAREK a kol. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. Praha: Grada, 2013. 592 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4127-7.
- (34) TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. V Praze: C.H. Beck, 2006. 396 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-7179-415-5.

- (35) FOTR, Jiří a Jiří HNILICA. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 304 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5104-7.
- (36) KAFKA, Tomáš. *Průvodce pro interní audit a risk management*. Praha: C.H. Beck, 2009. 167 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-121-5.
- (37) RIPRAN. Metoda pro analýzu projektových rizik. *RIPRAN* [online]. [cit. 2018-05-03]. Dostupné z: <http://www.ripran.cz>
- (38) MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. Výpis z obchodního rejstříku ComIT services s.r.o. *Justice.cz* [online]. ©2012-2015 [cit. 2018-05-21]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=614736&typ=PLATNY>
- (39) COMIT. *ComIT* [online]. [cit. 2018-05-21]. Dostupné z: <http://www.com-it.cz/>
- (40) MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. Sbíрка listin ComIT services s.r.o. *Justice.cz* [online]. ©2012-2015 [cit. 2018-05-21]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=50478800&subjektId=614736&spis=732570>
- (41) CZECHINVEST. Definice malého a středního podnikatele. *CzechInvest* [online]. ©1994-2018 [cit. 2018-05-21]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-male-a-stredni-podnikatele/Chcete-dotace/OPPI/Radce/Definice-maleho-a-stredniho-podnikatele>
- (42) MAPA ČESKÉ REPUBLIKY. Slepá mapa ČR. *Mapa České republiky* [online]. [cit. 2018-05-21]. Dostupné z: <http://www.mapaceskerekpubliky.cz/img/slepa-mapa-kraju-cr.jpg>
- (43) IDNES.CZ. Sobotkův kabinet podal demisi. *iDNES.cz* [online]. Praha: MAFRA, ©1999-2018 [cit. 2018-05-21]. Dostupné z: https://zpravy.idnes.cz/demise-vlady-bohuslava-sobotka-dmn-/domaci.aspx?c=A171129_102934_domaci_kop
- (44) Sdělení Státní volební komise č. 352/2017 Sb., o vyhlášení a uveřejnění celkových výsledků voleb do Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky ve dnech 20. a 21. října 2017.
- (45) LIDOVKY.CZ. Premiér Babiš podal demisi a hned poté dostal od Zemana druhý pokus. *LIDOVKY.cz* [online]. Praha: MAFRA, ©2018 [cit. 2018-05-21]. Dostupné z: https://www.lidovky.cz/premier-babis-podal-demisi-a-hned-pote-dostal-od-zemana-druhy-pokus-10l-/zpravy-domov.aspx?c=A180124_071158_ln_domov_ele

- (46) IDNES.CZ. DOKUMENT: Plný text návrhu programového prohlášení vlády ANO s ČSSD. *iDNES.cz* [online]. Praha: MAFRA, ©1999-2018 [cit. 2018-05-21]. Dostupné z: <https://zpravy.idnes.cz/dokument-prohlaseni-vlada-ano-cssd>
- (47) IDNES.CZ. Výsledky krajských voleb. *iDNES.cz* [online]. Praha: MAFRA, ©1999-2018 [cit. 2018-05-21]. Dostupné z: <https://volby.idnes.cz/kraje-2016.aspx>
- (48) CENTRUM PRO VÝZKUM VEŘEJNÉHO MÍNĚNÍ. Spokojenost se stavem vybraných oblastí veřejného života – leden 2017. *ccvm.soc.cas.cz* [online]. ©2017 [cit. 2018-05-21]. Dostupné z: <https://cvvm.soc.cas.cz/cz/tiskove-zpravy/politicke/hodnoceni-politicke-situace/2153-spokojenost-se-stavem-vybranych-oblasti-verejneho-zivota-leden-2017>
- (49) INFO.CZ. Proč jednání o odchodu Británie z EU drhnou a co bude po roce 2019? *INFO.CZ* [online]. ©2001-2018 [cit. 2018-05-21]. Dostupné z: <https://www.info.cz/evropska-unie/eu-wiki/proc-jednani-o-odchodu-britanie-z-eu-drhnou-a-co-bude-po-roce-2019-6-palcivych-otazek-o-brexitu-25593.html>
- (50) KURZYCZ. Vývoj HDP v ČR. *Kurzy.cz* [online]. ©2000-2018 [cit. 2018-05-21]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?G=3&A=2&page=1>
- (51) ČESKÉ NOVINY. Inflace v Česku loni stoupla o 2,5 procenta, nejvíc za pět let. *České noviny* [online]. ©2018 [cit. 2018-05-21]. Dostupné z: <http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/inflace-v-cesku-loni-stoupla-o-2-5-procenta-nejvic-za-pet-let/1571199>
- (52) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Inflace – druhy, definice, tabulky. *Český statistický úřad* [online]. 10. 05. 2018 [cit. 2018-05-21]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace
- (53) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Podíl nezaměstnaných osob, pracovní místa v evidenci úřadu práce. *Český statistický úřad* [online]. 12. 05. 2018 [cit. 2018-05-21]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-parametry&pvo=ZAM09&sp=A&pvokc=&katalog=30853&z=T>
- (54) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Průměrná hrubá měsíční mzda a medián mezd. *Český statistický úřad* [online]. 12. 05. 2018 [cit. 2018-05-21]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-parametry&sp=A&pvokc=&katalog=30852&pvo=MZD07&z=T>

- (55) FINANCE.CZ. 13 faktů, které vám řeknou vše o intervencích ČNB. *FINANCE.cz* [online]. ©2017 [cit. 2018-05-21]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/489618-intervence-cnb/>
- (56) KURZYCZ. Statistický graf kurzu euro / česká koruna (EUR / CZK). *Kurzy.cz* [online]. ©2000-2018 [cit. 2018-05-21]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/nr/CZK-EUR/od-21.5.2013/>
- (57) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Jihomoravského kraje. *Český statistický úřad* [online]. 16. 08. 2017 [cit. 2018-05-21]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xb/zakladni_tendence_demografickeho_socialniho_a_ekonomickeho_vyvoje_jihomoravskeho_kraje
- (58) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Investice v ICT. *Český statistický úřad* [online]. 04. 09. 2017 [cit. 2018-05-21]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/investice_v_ict
- (59) IDNES.CZ. Česko má přes 10,6 milionu obyvatel, vrací se na úroveň z konce války. *iDNES.cz* [online]. Praha: MAFRA, ©1999-2018 [cit. 2018-05-21]. Dostupné z: https://zpravy.idnes.cz/pocet-obyvatel-cesko-ceska-republika-2017-csu-cesky-statisticky-urad-1dy-/domaci.aspx?c=A180321_093614_domaci_bur
- (60) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Věkové složení obyvatelstva. *Český statistický úřad* [online]. 01. 05. 2018 [cit. 2018-05-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vekove-slozeni-obyvatelstva-2017>
- (61) INFOABSOLVENT. Vývoj počtu absolventů SŠ a VOŠ. *Infoabsolvent* [online]. [cit. 2018-05-21]. Dostupné z: <http://www.infoabsolvent.cz/Temata/ClanekAbsolventi/5-1-08/Vyvoj-poctu-absolventu-SS-a-VOS/1>
- (62) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Statistická ročenka České republiky 2017 – vzdělávání. *Český statistický úřad* [online]. 22. 11. 2017 [cit. 2018-05-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/23-vzdelavani-v11rbqtuq6>
- (63) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Statistická ročenka České republiky 2017 – informační společnost. *Český statistický úřad* [online]. 22. 11. 2017 [cit. 2018-05-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/67309455/32019817g22.pdf/9fedb06a-4a1e-486b-8171-fe65c4c0084a?version=1.1>

- (64) MANAGEMENT MANIA. Cloud. *Management Mania* [online]. ©2011-2016 [cit. 2018-05-201]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/cloud-computing>
- (65) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Využívání informačních a komunikačních technologií v domácnostech a mezi jednotlivci – 2017. *Český statistický úřad* [online]. 19. 12. 2017 [cit. 2018-05-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyuzivani-informacnich-a-komunikacnich-technologie-v-domacnostech-a-mezi-jednotlivci-2017>
- (66) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Statistická ročenka Jihomoravského kraje – 2017. *Český statistický úřad* [online]. 18. 05. 2018 [cit. 2018-05-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statisticka-rocenka-jihomoravskeho-kraje-2017>
- (67) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Využívání informačních a komunikačních technologií v podnikatelském sektoru. *Český statistický úřad* [online]. 28. 11. 2017 [cit. 2018-05-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyuzivani-informacnich-a-komunikacnich-technologie-v-podnikatelskem-sektoru-2016-2017>
- (68) ZÁKONY PRO LIDI.CZ. Nejpoužívanější předpisy. *Zákony pro lidi.cz* [online] ©2010-2018 [2018-05-21]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/popularni>
- (69) FINANČNÍ SPRÁVA. Kontrolní hlášení – základní informace. *Finanční správa ČR* [online]. ©2013-2018 [2018-05-21]. Dostupné z: <http://www.financnisprava.cz/cs/dane/dane/dan-z-pridane-hodnoty/kontrolni-hlaseni-DPH>
- (70) JAK NA E-TRŽBY. 5 nejdůležitějších informací o EET. *Jak na e-tržby* [online]. © 2015 [2018-05-21]. Dostupné z: <http://www.jaknaetrzby.cz/eet/zakladni-informace/>
- (71) FINANČNÍ ANALÝZA. Ukazatelé likvidity. *Finanční analýza* [online]. ©2011 [2018-05-21]. Dostupné z: <https://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-likvidity/>
- (72) AT COMPUTERS. *AT Computers* [online]. ©1998-2018 [2018-05-21]. Dostupné z: <https://www.atcomp.cz/>
- (73) PRONÁJEM-BILLBOARDŮ.CZ. Nabízené reklamní nosiče. *pronajem-billboardů.cz* [online]. ©1998-2018 [2018-05-21]. Dostupné z: <http://www.pronajem-billboardu.cz/billboard-znojmo-jarosova-kaufland-121927.htm>
- (74) MOJEBILLBOARDY. Billboard, Znojmo (Dr.M.Horákové). *mojeBillboardy* [online]. ©2011-2018 [2018-05-21]. Dostupné z: <http://www.mojebillboardy.cz/panel/76100024-billboard-znojmo-dr-m-horakove>

(75) MÍSTECKÁ TISKÁRNA. Samolepky – etikety. MÍSTECKÁ TISKÁRNA [online]. [2018-05-21]. Dostupné z: <http://www.misteckatiskarna.cz/tisk/samolepky-etikety-91.html>

(76) CESTA PRO MLADÉ. Stáže s Cestou pro mladé v kostce. CESTA PRO MLADÉ [online]. ©2016 [2018-05-21]. Dostupné z: <http://www.cestapromlade.cz/detail-clanku-69-staze-s-cestou-pro-mlade-v-kostce>

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1 – Vlivy působící na podnik.....	13
Obrázek č. 2 – PEST analýza vlivu prostředí	16
Obrázek č. 3 – Model pěti konkurenčních sil	17
Obrázek č. 4 – McKinseyho model 7S	21
Obrázek č. 5 – Vzájemná provázanost účetních výkazů	26
Obrázek č. 6 – Matice SWOT	29
Obrázek č. 7 – Čtyři druhy podnikatelských rizik.....	31
Obrázek č. 8 – Logo sopečnosti ComIT services s.r.o.	37
Obrázek č. 9 – Umístění provozoven v rámci České republiky.....	38

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf č. 1 – Spokojenost s politickou situací v ČR v %.....	40
Graf č. 2 – Graf vývoje kurzu EUR/CZK	42
Graf č. 3 – Počet ekonomických subjektů v JMK	43
Graf č. 4 – Investice do ICT vybavení a softwaru v běžných cenách.....	43
Graf č. 5 – Přehled o počtech absolventů středních a vyšších škol v denním studiu.....	45
Graf č. 6 – Studenti ICT oborů na vysokých školách v ČR	46
Graf č. 7 – Domácnosti v ČR s různými typy počítačů, 2017.....	47
Graf č. 8 – Jednotlivci v ČR používající počítač, 2017	48
Graf č. 9 – Jednotlivci využívající vybrané informační a komunikační technologie v JMK..	49
Graf č. 10 – Struktura aktiv společnosti.....	53
Graf č. 11 – Struktura oběžných aktiv společnosti	54
Graf č. 12 – Struktura pasiv společnosti	56
Graf č. 13 – Struktura cizích zdrojů společnosti.....	57
Graf č. 14 – Dodavatelé.....	63
Graf č. 15 – Souhrnné hodnocení Kralickova Quick testu.....	69
Graf č. 16 – Pavučinový graf rizik po zavedení opatření.....	84

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka č. 1 – Základní struktura rozvahy	24
Tabulka č. 2 – Základní struktura výkazu zisku a ztráty	25
Tabulka č. 3 – Stupnice hodnocení Kralickova Quick testu	28
Tabulka č. 4 – Doporučené metody pro obecné řešení problému rizika ve firmě	34
Tabulka č. 5 – Třídy pravděpodobnosti	36
Tabulka č. 6 – Třídy dopadu na projekt.....	36
Tabulka č. 7 – Třídy hodnoty rizika	36
Tabulka č. 8 – Přřazení hodnoty rizika	36
Tabulka č. 9 – Vývoj HDP	41
Tabulka č. 10 – Míra inflace	41
Tabulka č. 11 – Míra nezaměstnanosti	41
Tabulka č. 12 – Mzdy v ČR	42
Tabulka č. 13 – Obyvatelstvo v ČR.....	44
Tabulka č. 14 – Počet studentů středního vzdělávání s maturitní zkouškou – odborné	45
Tabulka č. 15 – Počet studentů oborů elektrotechnika, telekomunikační a výpočetní technika	45
Tabulka č. 16 – Počet studentů vysokých škol podle skupin studijních programů.....	45
Tabulka č. 17 – Rozvaha společnosti – strana aktiv	52
Tabulka č. 18 – Likvidita společnosti.....	55
Tabulka č. 19 – Rozvaha společnosti – strana aktiv.....	56
Tabulka č. 20 – Výkaz zisku a ztráty společnosti	59
Tabulka č. 21 – Vyhodnocení Kralickova Quick testu.....	68
Tabulka č. 22 – SWOT analýza.....	70
Tabulka č. 23 – Ovlivnitelná rizika	72
Tabulka č. 24 – Neovlivnitelná rizika.....	73
Tabulka č. 25 – Kvantifikace vybraných rizik	74
Tabulka č. 26 – Náklady na billboardovou kampaň.....	78
Tabulka č. 27 – Odezva na rizika	83

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

aj.	a jiné
apod.	a podobně
a.s.	Akciová společnost
ASEAN	Sdružení národů jihovýchodní Asie
atd.	a tak dále
CF	Cash flow
CZK	mezinárodní označení Koruny české
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
EUR	Mezinárodní označení Eura
HDP	hrubý domácí produkt
HKK	Královéhradecký kraj
ICT	Informační a komunikační technologie
IT	Informační technologie
JHC	Jihočeský kraj
JMK	Jihomoravský kraj
Kč	Koruna česká
KS	konečný stav
LBK	Liberecký kraj
mld.	miliarda
MSK	Moravskoslezský kraj
MZ	Maturitní zkouška
NAFTA	Severoamerická dohoda o volném obchodu
OLK	Olomoucký kraj
o.p.s.	Obecně prospěšná společnost
OV	Odborné vzdělání
PAK	Pardubický kraj
PESTLE	politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické faktory
PS	počáteční stav
PST	pravděpodobnost
ROA	rentabilita celkového kapitálu

Sb.	sbírky
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
STC	Středočeský kraj
SWOT	silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby
tis.	tisíc
tj.	to je, to jest
VH	výsledek hospodaření
VK	vlastní kapitál
VYS	Kraj Vysočina
ZLK	Zlínský kraj

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Rozvaha – aktiva v tis. Kč	99
Příloha č. 2 – Rozvaha – pasiva v tis. Kč.....	102
Příloha č. 3 – Výkaz zisku a ztráty v tis. Kč	104
Příloha č. 4 – Údaje pro Quick test pro roky 2012, 2013 a 2014 v tis. Kč	106

Příloha č. 1 – Rozvaha – aktiva v tis. Kč

ROZVAHA

v plném rozsahu

ke dni 31.12.2016

(v celých tisících Kč)

IČO
2 7 6 7 7 3 9 7

Název a sídlo účetní jednotky
ComIT services s.r.o.

Jarošova 11/1236
Znojmo
669 02

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé ús. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	001	13 675	2 000	11 675	9 350
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek (B.I. + B.II. + B.III.)	003	3 246	2 000	1 246	1 516
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (součet B.I. 1. až B.I.5.2.)	004				
1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	005				
2.	Ocenitelná práva	006				
2.1.	Software	007				
2.2.	Ostatní ocenitelná práva	008				
3.	Goodwill	009				
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010				
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1. až B.II.5.2.)	014	3 246	2 000	1 246	1 516
1.	Pozemky a stavby	015				
1.1.	Pozemky	016				
1.2.	Stavby	017				
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	3 246	2 000	1 246	1 516
3.	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	019				
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020				
4.1.	Pěšlitélské celky trvalých porostů	021				
4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	022				
4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023				
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	024				
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025				
5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026				

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Mínulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (součet B.III.1. až B.III.7.2.)	027				
1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	028				
2.	Zápůjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba	029				
3.	Podíly – podstatný vliv	030				
4.	Zápůjčky a úvěry – podstatný vliv	031				
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032				
6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	033				
7.	Ostatní dlouhotrvající finanční majetek	034				
7.1.	Jiný dlouhotrvající finanční majetek	035				
7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	036				
C.	Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)	037	10 346		10 346	7 762
C.I.	Zásoby (součet C. I.1. až C.I.5.)	038	466		466	485
1.	Materiál	039	1		1	1
2.	Nedokončená výroba a polotovary	040				
3.	Výrobky a zboží	041	465		465	484
3.1.	Výrobky	042				
3.2.	Zboží	043	465		465	484
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	044				
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	045				
C.II	Pohledávky (C.II.1 + C.II.2)	046	2 574		2 574	3 099
1.	Dlouhodobé pohledávky	047	1		1	1
1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	048				
1.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	049				
1.3.	Pohledávky – podstatný vliv	050				
1.4.	Odložená daňová pohledávka	051				
1.5.	Pohledávky - ostatní	052	1		1	1
5.1.	Pohledávky za společnosti	053				
5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054				
5.3.	Dohadné účty aktivní	055				
5.4.	Jiné pohledávky	056	1		1	1

Označení A	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulá úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
2.	Krátkodobé pohledávky	057	2 573		2 573	3 098
2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	068	2 496		2 496	2 923
2.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	069				
2.3.	Pohledávky – podstatný vliv	060				
2.4	Pohledávky - ostatní	061	77		77	175
4.1.	Pohledávky za společnosti	062				
4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063				
4.3.	Stát - daňové pohledávky	064	14		14	109
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	63		63	66
4.5.	Dohadné účty aktivní	066				
4.6.	Jiné pohledávky	067				
C.III.	Krátkodobý finanční majetek (C.III.1. + C.III.2.)	068				
1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	069				
2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	070				
C.IV.	Peněžní prostředky (C.IV.1. + C.IV.2.)	071	7 306		7 306	4 178
1.	Peněžní prostředky v pokladně	072	2 253		2 253	1 682
2.	Peněžní prostředky na účtech	073	5 053		5 053	2 496
D.	Časové rozlišení aktiv (D.1. + D.2.+ D.3.)	074	83		83	72
1.	Náklady příštích období	075	83		83	72
2.	Komplexní náklady příštích období	076				
3.	Příjmy příštích období	077				

Příloha č. 2 – Rozvaha – pasiva v tis. Kč

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
	PASIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	078	11 675	9 350
A.	Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.VI.)	079	9 060	7 402
A.I.	Základní kapitál (A.I.1. + A.I.2. + A.I.3.)	080	200	200
1.	Základní kapitál	081	200	200
2.	Vlastní podíly (-)	082		
3.	Změny základního kapitálu	083		
A.II.	Ážlo a kapitálové fondy (součet A.II.1. + A.II.2.)	084		
1.	Ážlo	085		
2.	Kapitálové fondy	086		
2.1.	Ostatní kapitálové fondy	087		
2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	088		
2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	089		
2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	090		
2.5.	Rozdíly z oceňování při přeměnách obchodních korporací (+/-)	091		
A.III.	Fondy ze zisku (A.III.1. + A.III.2.)	092	20	20
1.	Ostatní rezervní fondy	093	20	20
2.	Statutární a ostatní fondy	094		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-) (A.IV.1. + A.IV.2. + A.IV.3.)	095	7 182	5 605
1.	Nerozdělený zisk minulých let	096	7 182	5 605
2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	097		
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	098		
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	099	1 658	1 577
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	100		
B. + C.	Cizí zdroje (součet B. + C.)	101	2 529	1 939
B.	Rezervy (součet B.1. až B.4.)	102		
1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	103		
2.	Rezerva na daň z příjmů	104		
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	105		
4.	Ostatní rezervy	106		

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném úš. období 5	Stav v minulém úš. období 6
C.	Závazky (C.I. + C.II.)	107	2 529	1 939
C.I.	Dlouhodobé závazky (součet C. I.1. až C.I.9.)	108	639	639
1.	Vydané dluhopisy	109		
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	110		
1.2.	Ostatní dluhopisy	111		
2.	Závazky k úvěrovým institucím	112		
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	113		
4.	Závazky z obchodních vztahů	114		
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	115		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	116		
7.	Závazky - podstatný vliv	117		
8.	Odloužený daňový závazek	118		
9.	Závazky - ostatní	119	639	639
9.1.	Závazky ke společníkům	120	639	639
9.2.	Dohadné účty pasivní	121		
9.3.	Jiné závazky	122		
C.II.	Krátkodobé závazky (součet C. II.1. až C.II.8.)	123	1 890	1 300
1.	Vydané dluhopisy	124		
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	125		
1.2.	Ostatní dluhopisy	126		
2.	Závazky k úvěrovým institucím	127		
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	128		
4.	Závazky z obchodních vztahů	129	1 499	907
5.	Krátkodobé směnky k úhradě	130		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	131		
7.	Závazky - podstatný vliv	132		
8.	Závazky ostatní	133	391	393
8.1.	Závazky ke společníkům	134		
8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	135		
8.3.	Závazky k zaměstnancům	136	170	164
8.4.	Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění	137	90	82
8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	138	118	123
8.6.	Dohadné účty pasivní	139		
8.7.	Jiné závazky	140	13	24
D.	Časové rozlišení pasiv (D.1. + D.2.)	141	86	9
1.	Výdaje příštích období	142	86	9
2.	Výnosy příštích období	143		

Příloha č. 3 – Výkaz zisku a ztráty v tis. Kč

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

v plném rozsahu
ke dni 31.12.2016

(v celých tisících Kč)

IČO
2 7 6 7 7 3 9 7

Název a sídlo účetní jednotky
COMIT services s.r.o.

Jarošova 11/1236
Znojmo
669 02

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	mínulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	5 417	4 335
II.	Tržby za prodej zboží	02	17 760	19 957
A.	Výkonová spotřeba (součet A.1. až A.3.)	03	16 412	19 114
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	14 613	17 082
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	509	707
3.	Služby	06	1 291	1 325
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07		
C.	Aktivace (-)	08		
D.	Osobní náklady (součet D.1. až D.2.)	09	3 888	3 536
D. 1.	Mzdové náklady	10	2 944	2 693
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	944	843
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	794	703
2.2.	Ostatní náklady	13	150	140
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (součet E.1. až E.3.)	14	723	548
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	723	548
1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	723	548
1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17		
2.	Úpravy hodnot zásob	18		
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19		
III.	Ostatní provozní výnosy (součet III.1 až III.3.)	20	165	1 257
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21		710
2.	Tržby z prodaného materiálu	22	142	116
3.	Jiné provozní výnosy	23	23	431
F.	Ostatní provozní náklady (součet F.1. až F.5.)	24	301	436
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25		244
2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26		
3.	Daně a poplatky	27	26	28
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	-36	
5.	Jiné provozní náklady	29	311	164
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	2 018	1 915

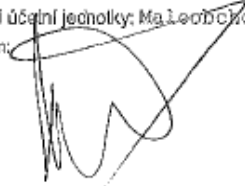
Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly (součet IV. 1 + IV.2.)	31		
1.	Výnosy z podílů – ovládaná nebo ovládající osoba	32		
2.	Ostatní výnosy z podílů	33		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (souč. V. 1 + V.2.)	35		
1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládející nebo ovládaná osoba	36		
2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (součet VI. 1 + VI.2.)	39	5	10
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba	40	5	10
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41		
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (součet J.1 + J.2.)	43		
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládané nebo ovládající osoba	44		
2.	Ostatní nákladové úroky podobné náklady	45		
VII.	Ostatní finanční výnosy	46		2
K.	Ostatní finanční náklady	47	4	4
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	1	8
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	2 019	1 923
L.	Daň z příjmů (součet L. 1 + L.2.)	50	361	346
L. 1.	Daň z příjmů splatná	51	361	346
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52		
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	1 658	1 577
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	1 658	1 577
	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII:	56	23 347	25 561

Sestaveno dne: 23.3.2017

Právní forma účetní jednotky: s.r.o.

Předmět podnikání účetní jednotky: Maloobchod s ostatním zbožím ve specializovaných prodejnách

Podpisový záznam:



Příloha č. 4 – Údaje pro Quick test pro roky 2012, 2013 a 2014 v tis. Kč

v tis. Kč	2012	2013	2014
Vlastní kapitál	1 754	3 772	5 825
Celková aktiva	5 957	8 006	8 575
Závazky	4 203	4 234	2 750
Cash flow	2 056	2 780	2 884
Tržby	19 920	19 594	20 457
VH po zdanění	1 534	2 018	2 053