

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Dovednosti v řízení podniku s využitím ekonomické  
analýzy**

**Bc. Markéta Králíková**

© 2018 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Markéta Králíková

Podnikání a administrativa

Název práce

**Dovednosti v řízení podniku s využitím ekonomické analýzy**

Název anglicky

**Skills in business management with the use of economic analysis**

---

### Cíle práce

Cílem diplomové práce je objasnit podstatu manažerského rozhodování ve firmě a jeho základní prvky s využitím ekonomicko-finanční analýzy ve vybraném podniku za sledované období. Ekonomicko-finanční analýza bude provedena na základě rozboru veřejně dostupných výročních zpráv a vybraných ukazatelů finanční analýzy za sledované období. Dále budou navržena opatření vedoucí ke zlepšení stávajícího stavu sledovaného podniku.

### Metodika

Diplomová práce se skládá ze dvou částí, teoretické a praktické. Teoretická část je zpracována na základě bibliografické rešerše, zahrnující teorii vypracovanou převážně ze současné odborné literatury související s tématem práce. Praktická část je zpracována na základě provedení ekonomicko-finanční analýzy, zahrnující analýzu okolí, analýzu vybraných ukazatelů finanční analýzy a SWOT analýzy ve vybraném podniku za sledované období. Ekonomická analýza je řešena z pohledu externího uživatele na základě veřejně dostupných výročních zpráv společnosti. Analýza okolí obsahuje prozkoumání makroprostředí a mikroprostředí podniku. Finanční analýza je zpracována na základě absolutních, rozdílových a poměrových ukazatelů. Dále jsou charakterizovány silné a slabé stránky pomocí SWOT analýzy a jsou navržena opatření vedoucí ku prospěchu sledovaného podniku.

**Doporučený rozsah práce**

50 – 60 stran

**Klíčová slova**

manažerské rozhodování, rozhodovací proces, rozhodovací problém, ekonomická analýza, finanční analýza, okolí podniku, SWOT analýza

---

**Doporučené zdroje informací**

- FOTR, J. *Manažerské rozhodování : postupy, metody a nástroje*. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-15-9.
- HNILICA, J. – KISLINGEROVÁ, E. *Finanční analýza : krok za krokem*. Praha: C.H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-321-3.
- KOPKÁNĚ, H. – SYNEK, M. – KUBÁLKOVÁ, M. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. V Praze: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-154-3.
- KOVANICOVÁ, D. – KOVANIC, P. *Poklady skryté v účetnictví. Díl 2, Finanční analýza účetních výkazů*. Praha: Polygon, 1995. ISBN 80-901778-4-0.
- PAVELKOVÁ, D. – KNÁPKOVÁ, A. – ŠTEKER, K. *Finanční analýza : komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4456-8.
- RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza : metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5534-2.
- SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera : finanční analýza v řízení firmy*. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-562-8.
- SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.
- VOCHOZKA, M. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3647-1.
- ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.
- 

**Předběžný termín obhajoby**

2017/18 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Marek Dvořák, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 10. 10. 2017

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 1. 11. 2017

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 29. 01. 2018

---

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Dovednosti v řízení podniku s využitím ekonomické analýzy" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 9. 3. 2018

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu diplomové práce Ing. Marku Dvořákovi, Ph.D., za odborné vedení, ochotu a cenné informace při zpracování této diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala generálnímu řediteli společnosti XERTEC a. s. Ing. Ladislavu Smelikovi a ostatním zaměstnancům firmy za poskytnuté informace a ochotu spolupracovat při zpracování diplomové práce. Ráda bych poděkovala i své rodině a přátelům, kteří mi byli oprou po celou dobu mého studia.

# Dovednosti v řízení podniku s využitím ekonomické analýzy

## Abstrakt

Předložená diplomová práce je zaměřena na zhodnocení dovedností v řízení podniku XERTEC a. s. na základě provedení ekonomické analýzy v letech 2012 – 2016. Diplomová práce se člení na teoretickou a praktickou část a každá z nich se člení na další kapitoly a podkapitoly. V první části jsou shrnuty teoretické poznatky o ekonomické analýze, jejich ukazatelích a dalších analýzách vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Teoretické poznatky jsou v praktické části aplikovány na vybraný podnik. Výsledky praktické části a navržená doporučení vedoucí ke zlepšení stávajícího stavu sledovaného podniku jsou shrnuty v kapitole „Zhodnocení výsledků a doporučení“.

**Klíčová slova:** manažerské rozhodování, rozhodovací proces, rozhodovací problém, ekonomická analýza, finanční analýza, okolí podniku, SWOT analýza

# **Skills in business management with the use of economic analysis**

## **Abstract**

This diploma thesis is focused on the evaluation on the management skills of company XERTEC a. s. based on the implementation of the economic analysis in the period 2012 – 2016. The thesis is divided into the theoretical and practical part and each of them is divided into other chapters and subchapters. The first part summarizes the theoretical knowledge about economic analysis, its indicators and other analyzes of the internal and external environment of the company. The theoretical knowledge is applied in the practical part to the selected company. The results of the practical part and the suggested recommendations for improving the current state of the monitored company are summarized in the chapter on the “Evaluation of results and recommendations”.

**Keywords:** managerial decision-making, decision-making process, decision-making problem, economic analysis, financial analysis, around the business, SWOT analysis

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
2.1 Cíl práce .....	12
2.2 Metodika .....	12
<b>3 Teoretická část.....</b>	<b>13</b>
3.1 Teorie rozhodování .....	13
3.1.1 Vymezení rozhodovacího procesu a problému.....	14
3.1.2 Fáze rozhodovacích procesů .....	15
3.1.3 Prvky rozhodovacího procesu.....	17
3.2 Ekonomická analýza .....	19
3.2.1 Předmět ekonomické analýzy .....	19
3.2.2 Komu slouží výsledky analýzy? .....	19
3.3 Co je finanční analýza a k čemu slouží? .....	19
3.3.1 Uživatelé finanční analýzy.....	20
3.3.2 Zdroje informací pro finanční analýzu .....	22
3.3.2.1 Rozvaha .....	22
3.3.2.2 Výkaz zisku a ztráty .....	23
3.3.2.3 Příloha v účetní závěrce.....	24
3.3.2.4 Přehled o peněžních tocích (výkaz cash flow) .....	24
3.3.2.5 Přehled o změnách vlastního kapitálu .....	25
3.3.3 Metody a ukazatele finanční analýzy.....	26
3.3.3.1 Absolutní ukazatele .....	27
3.3.3.2 Rozdílové ukazatele.....	27
3.3.3.3 Poměrové ukazatele.....	28
3.4 Okolí podniku.....	35
3.4.1 Mikroprostředí podniku .....	35
3.4.2 Makroprostředí podniku .....	36
3.5 SWOT analýza .....	37
<b>4 Praktická část .....</b>	<b>39</b>
4.1 Charakteristika společnosti .....	39
4.1.1 Základní údaje společnosti.....	39
4.1.2 Historie.....	40
4.1.3 Organizační struktura společnosti.....	41
4.1.4 Produkty a služby.....	43



4.1.5	Certifikace a modernizace společnosti .....	46
4.1.6	Společenská odpovědnost společnosti .....	47
4.1.7	Odběratelé .....	47
4.1.8	Dodavatelé .....	48
4.1.9	Konkurence .....	49
4.1.10	Makroprostředí podniku .....	50
4.2	Analýza absolutních ukazatelů .....	54
4.2.1	Horizontální analýza rozvahy .....	54
4.2.2	Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty .....	56
4.2.3	Vertikální analýza rozvahy .....	57
4.3	Analýza rozdílových ukazatelů .....	58
4.3.1	Čistý pracovní kapitál .....	58
4.3.2	Čisté pohotové prostředky .....	59
4.4	Analýza poměrových ukazatelů .....	59
4.4.1	Ukazatele likvidity .....	59
4.4.2	Ukazatele rentability .....	61
4.4.3	Ukazatele zadluženosti .....	64
4.4.4	Ukazatele aktivity .....	66
4.5	SWOT analýza .....	69
4.5.1	Vhodné strategie vyplývající ze SWOT analýzy .....	70
<b>5</b>	<b>Zhodnocení výsledků a doporučení .....</b>	<b>71</b>
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>76</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>78</b>
<b>8</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>84</b>
	Příloha A: Rozvaha 2012 – 2016 v celých tisících Kč.....	85
	Příloha B: Výkaz zisku a ztráty 2012 – 2016 v celých tisících Kč .....	91

## **SEZNAM OBRÁZKU**

Obrázek č. 1:	Cyklický charakter rozhodovacího procesu .....	16
Obrázek č. 2:	Struktura rozvahy .....	23
Obrázek č. 3:	Struktura výkazu cash flow .....	25
Obrázek č. 4:	Konstrukce čistého pracovního kapitálu .....	28
Obrázek č. 5:	SWOT analýza .....	37
Obrázek č. 6:	Logo společnosti XERTEC a. s. ....	39
Obrázek č. 7:	Struktura společnosti XERTEC a. s. ....	42

## SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Vývoj počtu zaměstnanců společnosti XERTEC a. s. v letech 2012 – 2016 .....	43
Tabulka č. 2: Vývoj osobních nákladů společnosti XERTEC a. s. v letech 2012 – 2016.....	43
Tabulka č. 3: Vývoj ČPK v letech 2012 – 2016, v tis. Kč.....	58
Tabulka č. 4: Vývoj ČPP v letech 2012 – 2016, v tis. Kč .....	59
Tabulka č. 5: Vývoj běžné likvidity v letech 2012 – 2016.....	59
Tabulka č. 6: Vývoj pohotové likvidity v letech 2012 – 2016 .....	60
Tabulka č. 7: Vývoj okamžité likvidity v letech 2012 – 2016.....	60
Tabulka č. 8: Vývoj rentability tržeb v letech 2012 – 2016, v % .....	61
Tabulka č. 9: Vývoj rentability celkového kapitálu v letech 2012 – 2016, v % .....	62
Tabulka č. 10: Vývoj rentability vlastního kapitálu v letech 2012 – 2016, v %.....	62
Tabulka č. 11: Vývoj celkové zadluženosti v letech 2012 – 2016, v % .....	64
Tabulka č. 12: Vývoj míry zadluženosti v letech 2012 – 2016, v % .....	64
Tabulka č. 13: Vývoj vybavenosti vlastním kapitálem v letech 2012 – 2016, v %.....	65
Tabulka č. 14: Vývoj obratu celkových aktiv v letech 2012 – 2016 .....	66
Tabulka č. 15: Vývoj doby obratu zásob v letech 2012 – 2016, ve dnech .....	66
Tabulka č. 16: Vývoj doby obratu pohledávek v letech 2012 – 2016, ve dnech.....	67
Tabulka č. 17: Vývoj doby obratu závazků v letech 2012 – 2016, ve dnech .....	68
Tabulka č. 18: SWOT analýza.....	69

## SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Horizontální analýza aktiv v letech 2012 – 2016, v tis. Kč.....	54
Graf č. 2: Horizontální analýza pasiv v letech 2012 – 2016, v tis. Kč .....	55
Graf č. 3: Horizontální analýza zisku a ztráty v letech 2012 – 2016, v tis. Kč .....	56
Graf č. 4: Vertikální analýza aktiv v letech 2012 – 2016, v % .....	57
Graf č. 5: Vertikální analýza pasiv v letech 2012 – 2016, v % .....	58
Graf č. 6: Ukazatele likvidity v letech 2012 – 2016 .....	61
Graf č. 7: Ukazatele rentability v letech 2012 – 2016 .....	63
Graf č. 8: Ukazatele zadluženosti v letech 2012 – 2016.....	65
Graf č. 9: Ukazatele aktivity v letech 2012 – 2016, ve dnech .....	68

# 1 Úvod

Diplomovou prací musí vytvořit a obhájit každý student závěrečného ročníku magisterského studia na vysoké škole. Student by měl prokázat, že umí samostatně zpracovat stanovené téma na základě teoretických poznatků, uplatnit své schopnosti a dovednosti získané během studia a za použití vlastního výzkumu přinést nové praktické poznatky.

Tématem diplomové práce je „Dovednosti v řízení podniku s využitím ekonomické analýzy“. Téma bylo autorkou vybráno zejména proto, že je v současném tržním prostředí pro podnikatele velmi důležité efektivně hospodařit se svými prostředky, být konkurenceschopný a činit správná obchodní rozhodnutí vedoucí k budoucímu rozvoji podniku.

Důležité je nespojovat pojmy ekonomická a finanční analýza, i když je možné jejich význam chápat stejně. Ekonomická analýza sleduje určitý ekonomický celek, který je možné pro podrobnější prozkoumání a hodnocení rozložit na dílčí složky a stanovit tak způsoby vedoucí k jejich zlepšení. Finanční analýza je součástí ekonomické analýzy a představuje jeden z jejích nástrojů. Vychází z dat uvedených v účetních výkazech podniku a pomocí vybraných ukazatelů je možné hodnotit finanční zdraví podniku. Ekonomická analýza představuje pro podnikatele neodmyslitelnou součást systematického řízení podniku, kterým lze zhodnotit hospodaření podniku a včas reagovat na případné příležitosti či ohrožení. V současném velmi silném konkurenčním prostředí je možné zdravě fungovat pouze v případě, že podnik dokáže správně ovládat své podnikatelské činnosti a činit správná obchodní rozhodnutí.

Diplomová práce je rozdělena na dvě základní části, teoretickou a praktickou část. V první teoretické části jsou zpracovány teoretické poznatky o ekonomické analýze, finanční analýze, jejích ukazatelích a dalších analýzách vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Praktická část je zaměřena na rozbor ekonomické situace a aplikování nástrojů těchto analýz na společnost XERTEC a. s., jejímž předmětem podnikání je obchodní a servisní činnost v oblasti kancelářské techniky a kancelářských produktů. Na základě účetních výkazů společnosti a poskytnutých interních údajů je finanční analýza provedena za období 2012 – 2016. Výsledky z praktické části a navržená doporučení vedoucí ke zlepšení stávajícího stavu podniku jsou shrnuty v závěrečné kapitole „Zhodnocení výsledků a doporučení“.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem diplomové práce je objasnit podstatu manažerského rozhodování ve firmě a jeho základní prvky s využitím ekonomicko-finanční analýzy ve vybraném podniku za sledované období. Ekonomicko-finanční analýza bude provedena na základě rozboru veřejně dostupných zpráv a vybraných ukazatelů finanční analýzy za sledované období. Dále budou navržena opatření vedoucí ke zlepšení stávajícího stavu sledovaného podniku.

### **2.2 Metodika**

Diplomová práce byla zpracována v několika postupných krocích. V prvním kroku byla zpracována teoretická východiska vycházející především ze současné odborné literatury související s tématem práce, ale také z odborných článků, zákonů či jiných zdrojů v elektronické podobě. Na základě prostudování těchto materiálů byl proveden výběr teoretických východisek dané problematiky. V teoretické části je popsána podstata manažerského rozhodování, význam ekonomické analýzy, metody a jednotlivé ukazatele finanční analýzy, okolí podniku a SWOT analýza. Teoretické poznatky jsou poté aplikovány v praktické části na vybraný podnik.

V druhém kroku byla zpracována praktická část diplomové práce, která vychází z aplikace teoretických poznatků. Na začátku je uvedena základní charakteristika vybraného podniku, jeho historický vývoj až po současnost, jeho nabízené produkty a služby, vývoj počtu zaměstnanců, organizační struktura, certifikace a modernizace podniku, společenská odpovědnost podniku, dodavatelsko-odběratelské vztahy a konkurence. Dále jsou prostřednictvím aplikace Microsoft Excel vypočítány a zpracovány jednotlivé analýzy. Jejich výsledky jsou pro přehlednost a lepší vypovídající schopnost vytvořeny tabulky a grafy, které jsou následně okomentovány. Jako podkladová data pro zpracování těchto analýz byly použity veřejně dostupné výroční zprávy společnosti, především výkazy Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty za všechna sledovaná období a dále poskytnuté interní údaje samotné společnosti. Na základě zjištěných výsledků byly poté charakterizovány silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby podniku pomocí SWOT analýzy.

V posledním kroku diplomové práce bylo provedeno zhodnocení všech získaných výsledků a konečné zhodnocení společnosti, které bylo dosaženo v praktické části práce. Byla navržena doporučení a opatření vedoucí ku prospěchu sledovaného podniku.

### 3 Teoretická část

Teoretická část se v úvodu zabývá teorií manažerského rozhodování a jsou definovány základní prvky rozhodování, jako je rozhodovací problém a rozhodovací proces. Dále se teoretická část zabývá významem ekonomické a finanční analýzy a metodami, které se při finanční analýze využívají. V poslední části je vysvětlen význam okolí podniku a podstata a využití SWOT analýzy.

#### 3.1 Teorie rozhodování

Manažerské rozhodování patří mezi jednu z nejvýznamnějších aktivit manažerů, které v rámci své podnikatelské funkce vykonávají. Význam rozhodování se odvíjí od velikosti zdrojů společnosti, nejčastěji peněžních prostředků, o kterých se rozhoduje. Čím je částka vyšší, tím je rozhodování významnější (podstatnější). Kvalita rozhodování zásadním způsobem ovlivňuje efektivní fungování společnosti a její budoucí růst a prosperitu. Naopak nekvalitní rozhodování je jednou z možných příčin podnikatelského selhání či neúspěchu.

U rozhodovacích procesů rozlišujeme dvě stránky rozhodování (Fotr a kol., 2006, s. 16), a to:

- stránku **meritorní** (obsahovou) a
- stránku **formálně-logickou** (procedurální).

Meritorní (obsahová) stránka teorie rozhodování spočívá v odlišnosti jednotlivých rozhodovacích procesů neboli jejich typů, tzn., že každé rozhodování má svou specifickou obsahovou náplň. Vzájemně se od sebe liší například rozhodování o přestavbě podniku, rozhodování o výrobě nového produktu, rozhodování o marketingové strategii nebo rozhodování o výběru nového pracovníka. Každý z těchto druhů rozhodovacích procesů má své specifické rysy, odlišené od těch ostatních.

Naopak formálně-logická (procedurální) stránka řeší společné znaky a vlastnosti rozhodovacích procesů, bez ohledu na jejich odlišný obsah. Jedná se o proceduru řešení, neboli rámcový postup, který se aplikuje u každého rozhodnutí, a to od identifikace problému a jejich příčin, stanovení variant řešení a jejich hodnocení až po výběr varianty a její realizaci. Jednotlivé rozhodovací procesy může spojovat právě použití stejné metody napomáhající k volbě řešení rozhodovacích problémů (Fotr a kol., 2006).

Předmětem teorie rozhodování je studium společných znaků rozhodovacích procesů. Jednotlivé teorie rozhodování se od sebe liší pohledem na určité aspekty procesů (Fotr a kol., 2006, s. 16), mohou to být například:

- **teorie utility** (užitku) – stanovuje celkové ohodnocení variant u většího počtu kritérií hodnocení,
- **sociálně-psychologické teorie rozhodování** – základním prvkem je subjekt a jeho chování,
- **kvantitativně orientované teorie rozhodování** – aplikace matematických metod a modelů.

### 3.1.1 Vymezení rozhodovacího procesu a problému

**Rozhodovací proces** je proces řešení určitého problému, který má alespoň dvě varianty řešení. Proces spočívá v posouzení jednotlivých variant řešení a následný výběr rozhodnutí, tedy nejvhodnější varianty a její implementace.

Rozlišujeme několik typů rozhodovacích procesů. Z pohledu závislosti rozdělujeme rozhodovací procesy na závislé a nezávislé. Vzájemná závislost může být věcná nebo časová. V případě, že rozhodnutí v určitém útvaru podniku má dopad i na jiné oddělení, jedná se o věcnou závislost. Jestliže tomu tak není, jde o rozhodnutí nezávislé. Časová závislost se týká jak minulosti, tak budoucnosti. Některá rozhodnutí v minulosti mohou ovlivnit současné rozhodovací procesy a naopak některá rozhodnutí v současnosti mohou ovlivnit budoucí rozhodování.

Dále rozlišujeme typy rozhodovacích procesů z několika dalších hledisek (Fotr a kol., 2006, s. 31), a to:

- podle počtu subjektů:
  - procesy s individuálním subjektem rozhodování (individuální rozhodování),
  - procesy s kolektivním subjektem rozhodování (skupinové rozhodování),
- podle počtu kritérií hodnocení:
  - procesy s jediným kritériem hodnocení (jednokriteriální rozhodování),
  - procesy s větším počtem kritérií (vícekriteriální rozhodování),
- podle řídicí úrovně, na které procesy probíhají a délky časového horizontu:
  - procesy strategické (rozhodování v dlouhodobém časovém horizontu),
  - procesy taktické (rozhodování ve střednědobém časovém horizontu),
  - procesy operativní (rozhodování v krátkodobém časovém horizontu).

**Rozhodovací problém** je rozdíl (odchylka) mezi žádoucím a skutečným stavem, kdy skutečný stav je horší, než stav žádoucí. Většinou je žádoucí stav plánovaným stavem, tedy stanovený plánem či normou. Zjištěný rozdíl od skutečného stavu představuje právě rozhodovací problém, který musí organizace vyřešit. Potenciální problémy, které se mohou objevit v budoucnu, můžou firmu buď ohrozit – například růst cen surovin či vstup konkurence na trh, nebo jí přinášet příležitosti – jako například objevení nové technologie či ústup konkurence.

Rozhodovací problémy členíme podle složitosti na *dobře strukturované rozhodovací problémy* a *špatně strukturované rozhodovací problémy*. Dobře strukturované rozhodovací problémy označujeme jako jednoduché problémy, které se většinou opakovaně vyskytují v oblasti operativního řízení podniku a používají se pro ně zaběhlé postupy řešení. Dobře strukturovaný problém je například rozhodování o stanovení velikosti objednávky materiálu. Naopak špatně strukturované rozhodovací problémy se objevují na operativní úrovni řízení podniku, které se vyskytují nově a jsou neopakovatelné. Je zde větší počet faktorů, které ovlivňují řešení daného problému. Při řešení těchto rozhodovacích problémů neexistují standardní postupy řešení, a proto vyžadují rozsáhlé znalosti a zkušenosti řídicích pracovníků. Jako příklad špatně strukturovaného problému lze uvést např. rozhodování o vytvoření společného podniku (Fotr a kol., 2006).

### 3.1.2 Fáze rozhodovacích procesů

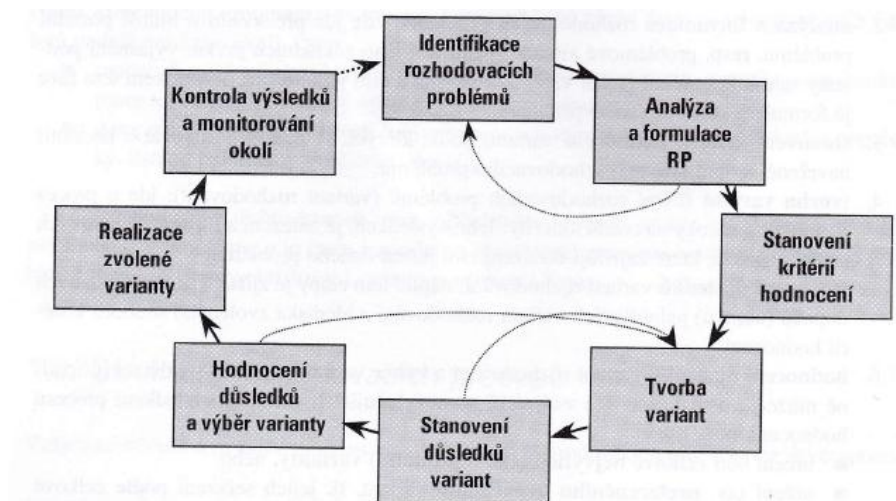
Rozhodovací procesy lze členit do jednotlivých etap (fází) více způsoby. První způsob členění se využívá v případě malého počtu činností a zahrnuje celkem čtyři nejdůležitější etapy (Fotr a kol., 2006, s. 19), a to analýzu okolí, návrh řešení, volbu řešení a kontrolu výsledků:

- **analýza okolí** – identifikace rozhodovacího problému a objasnění příčin jeho vzniku,
- **návrh řešení** – tvorba a analýza možných variant činností,
- **volba řešení** – hodnocení variant a volba nejlepšího řešení určeného k realizaci,
- **kontrolu výsledků** – hodnocení skutečně dosažených výsledků varianty po realizaci.

Druhý způsob podrobnějšího členění rozhodovacích procesů zahrnuje tyto etapy (Fotr a kol., 2006, s. 19):

- 1. identifikace** rozhodovacího problému – získávání a analýza zjištěných informací o firmě a jejím okolí,
- 2. analýza a formulace** rozhodovacího problému – hlubší poznání problému, stanovení jeho základních příčin vzniku a jeho výsledná formulace,
- 3. stanovení kritérií hodnocení** variant – posouzení a hodnocení navržených variant,
- 4. tvorba variant** řešení rozhodovacích problémů – nalezení a formulace aktivit k dosažení stanovených cílů řešení problému,
- 5. stanovení důsledků** variant rozhodování – stanovení možných dopadů jednotlivých variant rozhodování z hlediska kritérií hodnocení,
- 6. hodnocení důsledků** variant rozhodování a **výběr varianty** určené k realizaci,
- 7. realizace** zvolené varianty rozhodování – praktická implementace rozhodnutí,
- 8. kontrola výsledků** realizované varianty – stanovení odchylek skutečně dosažených výsledků realizace vzhledem k předpokládaným výsledkům řešení (stanoveným cílům).

**Obrázek č. 1:** Cyklický charakter rozhodovacího procesu



Zdroj: Fotr a kol., 2006, s. 20

Zpravidla mají rozhodovací procesy cyklický charakter. V některých případech mohou mít i zpětnovazební charakter tzn., že nově získané informace (výsledky) vyvolají potřebu vrátit se k některé z předchozích etap.



### 3.1.3 Prvky rozhodovacího procesu

Rozhodovací proces obsahuje klíčové pojmy, které jsou nezbytné pro samotný proces rozhodování. Mezi základní prvky rozhodovacího procesu řadíme (Fotr a kol., 2006, s. 21):

- cíl rozhodování,
- kritéria hodnocení,
- subjekt rozhodování,
- objekt rozhodování,
- varianty rozhodování a jejich důsledky,
- stavy světa.

**Cíl rozhodování** je určitý stav organizace, kterého chce pomocí rozhodovacího procesu dosáhnout, např. zvýšení zisku, snížení nákladů, zvýšení produkce, spokojenost zaměstnanců apod. Většinou organizace řeší ještě několik dílčích cílů, které spolu mohou navzájem souviset nebo mezi nimi existují určité vazby. V případě, že se dílčí cíle vzájemně doplňují, hovoříme o tzv. komplementaritě. To znamená, že splnění jednoho cíle napomáhá k dosažení druhého cíle. Například dílčí cíl snižování nákladů může později vést ke zvýšení zisku. Jednotlivé cíle se také mohou dělit podle toho, jaké oblasti se týkají. Zejména se jedná o cíle ekonomické, sociální a technické. Ekonomickým cílem může být například zvýšení zisku, snížení nákladů, zvýšení tržeb apod. Sociální cíle jsou zaměřené především na okolí podniku a na širší společenskou zodpovědnost. Sociálním cílem může být například vytváření pracovních míst, vzdělávání zaměstnanců nebo ochrana životního prostředí. Technické cíle jsou zaměřené především na technickou stránku podniku, např. nové technologie, zavádění nových výrobků apod. Jednotlivé cíle mohou být vyjádřeny buď číselně (kvantitativní cíle – např. dosažení určité rentability kapitálu) nebo pomocí slovních popisů (kvalitativní cíle – např. zlepšení pracovních podmínek zaměstnanců) (Fotr a kol., 2006, s. 22).

**Kritéria hodnocení** jsou faktory (hlediska), které stanovuje rozhodovatel. Slouží k posouzení výhodnosti jednotlivých variant rozhodování. Jedná se o stanovená kritéria, podle nichž se hledají ty nejlepší varianty řešení. Kritéria hodnocení jsou většinou odvozeny od stanovených cílů, které se vyjadřují jako maximalizace, resp. zvýšení nebo minimalizace, resp. snížení. I zde se dají kritéria hodnocení vyjádřit buď číselně (kvantitativní kritérium – např. zisk, rentabilita) nebo slovně (kvalitativní kritérium). Slovní kritérium hodnocení představuje důsledky jednotlivých variant, např. dopad na životní prostředí při hodnocení investic. U číselných (kvantitativních) kritérií rozlišujeme kritéria výnosového typu a kritéria nákladového typu. U výnosových kritérií rozhodovatel preferuje vyšší hodnoty před nižšími,

např. zisk, tržby. Naopak u nákladových kritérií dává přednost nižším hodnotám před těmi vyššími, např. náklady (Fotr a kol., 2006, s. 22).

**Subjekt rozhodování** je rozhodovatel, který skutečně rozhoduje a vybírá optimální variantu řešení k následné realizaci. Rozhodovatelem může být buď jedna osoba (jednotlivec) nebo skupina lidí, tzv. orgán. Jestliže je rozhodovatelem jedna osoba jedná se o individuální subjekt rozhodování. Naopak pokud je rozhodovatelem skupina lidí, jde o tzv. kolektivní subjekt rozhodování. K volbě varianty řešení u kolektivního rozhodování dochází hlasováním jednotlivých členů orgánu. V praxi se rozlišují dva termíny, a to statutární a skutečný rozhodovatel. Statutární rozhodovatel je subjekt, který je oprávněn k volbě varianty řešení a nese také zodpovědnost za následky (dopady) varianty, kdežto skutečný rozhodovatel je subjekt, který skutečně rozhoduje (Fotr a kol., 2006, s. 24).

**Objektem rozhodování** se rozumí určitá oblast organizace, které se konkrétní rozhodnutí týká, ve které byl problém formulován a byl stanoven cíl řešení. Objektem rozhodování může být např. tržní orientace produkce. S objektem úzce souvisí i pojem varianta řešení problému (Fotr a kol., 2006, s. 25).

**Varianta rozhodování** představuje možný postup jednání řešitele, jehož výsledkem je splnění stanovených cílů. Příkladem varianty řešení u tržní orientace produkce může být buď zaměření na domácí trh, nebo na zahraniční trh. V některých případech rozhodovacího problému jsou varianty rozhodování předem známé, ale u mnoha složitějších problémů je tvorba varianty náročnější na vyhledávání a zpracování informací. S variantami úzce souvisí i důsledky rozhodování, které představují následné dopady jednotlivých variant řešení na objekt rozhodování a jeho okolí (Fotr a kol., 2006, s. 25).

**Stavy světa** chápeme jako rizikové situace, které mohou nastat v budoucnu po realizaci varianty rozhodování a to buď uvnitř firmy, nebo v jejím okolí. Tyto situace významně ovlivňují možné důsledky varianty v rámci stanovených kritérií (Fotr a kol., 2006, s. 25).

## **3.2 Ekonomická analýza**

Podle některých odborných publikací lze ekonomickou analýzu chápat jako sledování určitého ekonomického celku (jevu nebo procesu) a jeho rozklad na dílčí složky z důvodu jejich podobnějším zkoumání a hodnocení za účelem stanovení způsobů jejich zlepšení a jejich opětovnou skladbu do upraveného celku, a to s cílem zlepšení jeho fungování a zvýšení výkonnosti. Ekonomická analýza zahrnuje další činnosti včetně finanční analýzy, specifických matematicko-statistických metod, metod hodnocení apod. Součástí ekonomické analýzy je hodnocení a návrhy na zlepšení stávajícího stavu podniku (Synek a kol., 2009, s. 151).

### **3.2.1 Předmět ekonomické analýzy**

Předmětem ekonomické analýzy může být podnik jako celek, jeho výsledky a všechny jeho činnosti nebo pouze jeho část v podobě vnitropodnikových útvarů či středisek. Ekonomická analýza je spojena s kontrolou a zahrnuje analýzu zjištěného skutečného stavu, jeho porovnání s plánem, s minulým obdobím, s konkurencí apod. Zahrnuje také stanovení příčin odchylek od stanoveného plánu a navržení opatření, které vedou ke zlepšení současného stavu (Synek a kol., 2009, s. 152).

### **3.2.2 Komu slouží výsledky analýzy?**

Důležitým vlivem při rozboru je určení, komu a jakému účelu hodnocení slouží. Typickými subjekty, které analýzu vyžadují, jsou manažeři, vedení podniku, investoři, akcionáři, obchodní partneři, zaměstnanci, banky a jiní věřitelé. Pro všechny subjekty se používá označení „stakeholders“, což jsou všechny zainteresované osoby, které mají určitý vztah s podnikem.

## **3.3 Co je finanční analýza a k čemu slouží?**

Finanční analýza slouží k celkovému rozboru finanční situace podniku. Poskytuje souhrnné zhodnocení finanční situace a napomáhá objasnit, zda je podnik ziskový, zda efektivně využívá své zdroje a celou řadu dalších významných skutečností.

*„Finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech“ (Růčková, 2015, s. 9).*

*„Finanční analýza slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku, je nedílnou součástí finančního řízení“ (Knápková a kol., 2013, s. 17).*

*„Finanční analýza je formalizovanou metodou, která umožňuje získat představu o finančním zdraví podniku. Její tvorba spadá do kompetencí finančního manažera a také vrcholového vedení podniku“ (Vochozka, 2011, s. 12).*

Finanční analýza zobrazuje vývoj finanční situace a hospodaření podniku v minulosti, současnosti a předpovídá budoucí vývoj finančních podmínek. Odhaluje možné příčiny zlepšení či zhoršení finančního stavu. Vyjadřuje, zda je podnik finančně zdravý, což znamená, že je schopen včas plnit své závazky a dosahuje dostatečné rentability. Opakem finančního zdraví je finanční tíseň, kdy se podnik dostává do finančních problémů. Takový podnik není schopen dostát svým závazkům, ani vytvářet zisk.

Finanční analýza zahrnuje celou řadu metod vedoucí k řešení nejrůznějších rozhodovacích problémů v podniku. Průběžné sledování finanční situace umožňuje manažerům správné rozhodování týkající se získávání finančních zdrojů, stanovení optimální finanční struktury, rozdělování zisku a mnoho dalších záležitostí. Je důležité, aby jakékoliv finanční rozhodování bylo podloženo finanční analýzou.

Finanční analýza vychází především z minulých dat, ale je rozhodujícím výsledkem pro budoucí rozhodování. Proto je znalost finančního postavení podniku důležitá, zejména pro odhad budoucího finančního vývoje. Kvalitní manažer by měl vědět, jaké rentability podnik dosahuje a jaký lze očekávat budoucí vývoj. Hlavním důvodem finanční analýzy je tedy příprava podkladů pro kvalitní rozhodování manažerů o fungování podniku.

### **3.3.1 Uživatelé finanční analýzy**

Finanční ukazatele jsou základní nástroje jednoduché finanční analýzy, jelikož přinášejí odpovědi na různé otázky související s finanční situací podniku. Rozhodujícím vlivem pro volbu metody finanční analýzy je výběr cílové skupiny, pro kterou jsou výsledky analýzy zpracovávány. S využíváním různých finančních ukazatelů souvisí i to, pro koho je finanční analýza zpracovávána a pro koho je důležitá. Finanční analýza neslouží pouze pro další rozhodování manažerů nebo pro samotné vedení podniku, ale také pro jiné uživatele, které mají s podnikem finanční, investiční či jiný vztah (Růčková, 2015).

Uživatele finanční analýzy lze rozdělit na externí a interní (Vochozka, 2011, s. 12):

- Externí uživatelé finanční analýzy:

- stát a jeho orgány,
- investoři,
- banky a jiní věřitelé,
- obchodní partneři,
- konkurence, apod.

- Interní uživatelé finanční analýzy:

- manažeři,
- zaměstnanci,
- odboráři.

**Stát** se zaměřuje především na kontrolu vykazovaných daní. Dále využívají získané informace o podniku k tvorbě statistik a k podobným účelům.

**Vlastníci** nebo také **investoři** využívají finanční analýzu k ověření, zda jejich investované prostředky jsou správně zhodnocovány a řádně využívány. Jejich základním cílem je maximalizace tržní hodnoty vlastního kapitálu společnosti. Investory zajímá především vývoj tržních ukazatelů, ukazatelů ziskovosti a vztah peněžních toků k dlouhodobým závazkům.

Pro **banky** je zpravidla nejdůležitější sledování dlouhodobé likvidity a hodnocení ziskovosti v dlouhém časovém období. Využívají informace pro rozhodnutí, zda poskytnout či neposkytnout úvěr a za jakých podmínek. Důležitá je pro ně rovněž schopnost tvorby finančních prostředků a stabilita jejich toků.

Pro **ostatní věřitele** je podstatné, zda je podnik schopen dostát svým závazkům. Zajímá je skutečné plnění uzavřených smluv, platební schopnost podniku, zdroje finančních prostředků (oběžná aktiva) a krátkodobé závazky.

**Akciónáři** hledají odpovědi na otázky týkající se současné výnosnosti akcií. Obchodní partnery a dodavatele zajímá schopnost podniku včas splatit fakturu za dodané zboží. Sledují především zadluženost, solventnost a likviditu podniku.

**Manažeři** využívají finanční analýzu pro potřeby finančního řízení, jejichž úkolem je naplánování základních cílů podniku.

**Zaměstnanci** mají zájem na prosperitě a stabilitě podniku. Věnují pozornost především jistotě zaměstnání, mzdové a sociální stabilitě podniku.

Hlavním úkolem finanční analýzy je získat potřebné informace z účetních výkazů a dalších zdrojů pro posouzení finančního zdraví podniku. Zda je podnik stabilní, či jaká jsou jeho úskalí a slabiny. Veškeré získané informace slouží jako podklady pro potřebná řídicí rozhodnutí. Každému uživateli slouží výsledky analýzy k různým účelům, ovšem jedno mají společné, a to potřebu znát a vědět, aby se mohli rozhodnout a řídit.

### **3.3.2 Zdroje informací pro finanční analýzu**

Pro zpracování finanční analýzy je potřeba zjistit vstupní data (potřebné informace), které tvoří východisko pro kvalitní zpracování a dosažení relevantních výsledků. Základním zdrojem informací pro finanční analýzu výkazy, které jsou součástí účetní závěrky. Obsah a zpracování účetní závěrky upravuje zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví. Obsahem jsou tři základní výkazy: rozvaha, výkaz zisku a ztráty a příloha. Může zahrnovat i přehled o peněžních tocích (cash flow) a přehled o změnách vlastního kapitálu. Informace se dají získat také ze zpráv vedení podniku, ze zpráv vedoucích pracovníků, z rozhovorů s manažery a interními analytiky, z firemních statistik a podobných zdrojů.

#### **3.3.2.1 Rozvaha**

Rozvaha zobrazuje přehled majetku a zdrojů podniku k určitému datu. Udává přehled o majetkové a finanční struktuře podniku. Sestavuje se tedy k určitému dni a musí platit, že aktiva se rovnají pasivům, jelikož jde o dvojí pohled na jednu a tutéž věc. Rozvaha na straně aktiv vyjadřuje strukturu majetku podniku, kterým podnik disponuje a na straně pasiv pak zdroje krytí tohoto majetku neboli jeho způsob financování. Aktiva jsou vložené prostředky, které mají podniku přinést ekonomický prospěch, kdežto závazky jsou dluhy, které budou v budoucnu tento prospěch snižovat.

$\Sigma \text{ Aktiva} = \Sigma \text{ Pasiva}$
---

Majetek podniku (aktiva) se dělí na dvě základní skupiny – na dlouhodobý majetek a oběžný majetek. Třetí skupinu tvoří časové rozlišení, což je specifická skupina přechodných aktiv. Pasiva podniku jsou členěny z hlediska vlastnictví zdrojů financování na vlastní kapitál (vlastní zdroje) a cizí kapitál (cizí zdroje). Třetí složkou pasiv je opět časové rozlišení, které zahrnuje především dohadné účty (Růčková, 2015).

**Obrázek č. 2:** Struktura rozvahy

AKTIVA		PASIVA	
A.	Pohledávky za upsaný ZK	A.	Vlastní kapitál
B.	Dlouhodobý majetek	A.I.	Základní kapitál
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	A.II.	Kapitálové fondy
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	A.III.	Rezervní fondy, ...
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	A.IV.	VH minulých let
		A.V.	VH běžného úč. období
C.	Oběžná aktiva	B.	Cizí zdroje
C.I.	Zásoby	B.I.	Rezervy
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	B.II.	Dlouhodobé závazky
C.III.	Krátkodobé pohledávky	B.III.	Krátkodobé závazky
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci
D.	Časové rozlišení	C.	Časové rozlišení

Zdroj: Knápková a kol., 2013, s. 23

### 3.3.2.2 Výkaz zisku a ztráty

Účetní výkaz zisku a ztráty neboli výsledovka, podává přehled o nákladech, výnosech a výsledku hospodaření podniku za dané účetní období. Smyslem tohoto výkazu je poskytovat informace o finanční výkonnosti podniku.

*„Výnosy můžeme definovat jako peněžní částky, které podnik získal z veškerých svých činností za dané účetní období bez ohledu na to, zda v tomto období došlo k jejich inkasu. Náklady pak představují peněžní částky, které podnik v daném období účelně vynaložil na získání výnosů, i když k jejich skutečnému zaplacení nemuselo ve stejném období dojít“* (Knápková a kol., 2013, s. 37).

Výsledek hospodaření se spočítá jako rozdíl mezi celkovými výnosy a celkovými náklady podniku. Může vyjít kladný (zisk) nebo záporný (ztráta).

<b>Výsledek hospodaření (VH) = výnosy – náklady</b>
---

#### Obecná struktura výkazu zisku a ztráty

- Provozní výsledek hospodaření
- Finanční výsledek hospodaření
- **Výsledek hospodaření před zdaněním**
- Daň z příjmů (splatná, odložená)
- **Výsledek hospodaření po zdanění**
- Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům
- **Výsledek hospodaření za účetní období**
- **Čistý obrat za účetní období**

Výkaz zisku a ztráty může být sestaven v druhovém členění nebo účelovém členění. V druhovém členění jsou provozní náklady členěny dle druhu na spotřebu materiálu a energie, služby a osobní náklady. Sleduje se povaha nákladů, tedy jaké druhy nákladů byly vynaloženy. V účelovém členění jsou provozní náklady členěny na náklady výroby/poskytování služeb, správy (administrativy) a odbytu. Sleduje se účel, za kterým byly náklady vynaloženy.

### 3.3.2.3 Příloha v účetní závěrce

Příloha v účetní závěrce je upravena vyhláškou pro podnikatele č. 500/2002 Sb. Příloha představuje dokument, který vysvětluje a doplňuje informace obsažené v rozvaze a ve výkazu zisku a ztráty. Obsahuje cenné informace, které se nedají vyčíst pouze z výkazů. Příkladem údajů, které lze v příloze nalézt jsou zejména informace o obecných účetních zásadách, použitých účetních metodách, způsobech odepisování, způsobech stanovení opravných položek a opravek k majetku, dále také informace o průměrném počtu zaměstnanců, výši půjček a úvěrů, a mnoho dalších informací (Knápková a kol., 2013, s. 58,59).

### 3.3.2.4 Přehled o peněžních tocích (výkaz cash flow)

Přehled o peněžních tocích neboli výkaz cash flow zachycuje vznik a použití peněžních prostředků v podniku. Podává přehled příjmů a výdajů podniku za určité období, přičemž žádoucím stavem je, pokud příjmy převyšují výdaje. Základem výkazu je tedy krátkodobý likvidní majetek, jako jsou peníze v pokladně, ceniny, peníze na účtu a peníze na cestě (Vochozka, 2011, s. 18).

$$\text{Cash flow} = \text{příjmy} - \text{výdaje}$$

Výkaz lze rozdělit na tři základní části, a to provozní činnosti, investiční činnost a finanční činnost. Nejdůležitější část tvoří provozní činnost, jelikož nám umožňuje zjistit, do jaké míry výsledek hospodaření za běžnou činnost podniku odpovídá skutečně vydělaným penězům. Investiční činnost zahrnuje příjmy z prodeje investičního majetku a zobrazuje výdaje týkající se pořízení investičního majetku. V oblasti finanční činnosti je hodnoceno vnější financování, zejména pohyb dlouhodobého kapitálu podniku – splácení a přijímání úvěrů, výplata dividend, zvyšování vlastního jmění apod. (Růčková, 2015, s. 35).



**Obrázek č. 3:** Struktura výkazu cash flow

Zisk po úhradě úroků a zdanění
+ odpisy
+ jiné náklady
- výnosy, které nevyvolávají pohyb peněz
<b>Cash flow ze samofinancování</b>
± změna pohledávek (+ úbytek, - přírůstek)
± změna krátkodobých cenných papírů (+ úbytek)
± změna zásob (+ úbytek)
± změna krátkodobých závazků (+ přírůstek)
<b>Cash flow z provozní činnosti</b>
± změna fixního majetku (+ úbytek)
± změna nakoupených obligací a akcií (+ úbytek)
<b>Cash flow z investiční činnosti</b>
± změna dlouhodobých závazků (+ přírůstek)
+ přírůstek vlastního jmění z titulu emise akcií
- výplata dividend
<b>Cash flow z finanční činnosti</b>

Zdroj: Růčková, 2015, s. 36

Výkaz cash flow lze sestavit pomocí dvou metod – přímé a nepřímé. Přímá metoda představuje přehled peněžních toků, který je sestaven na základě skutečných plateb neboli čistých peněžních toků uvedených v samostatné bilanci peněžních toků. K počátečnímu stavu peněžních prostředků se přičítají příjmy a odečítají výdaje podniku. Nepřímá metoda vychází z výsledku hospodaření podniku, který se transformuje na tok peněz, tzn. na rozdíl mezi příjmy a výdaji. Transformace vychází ze skutečnosti, že každý náklad nemusí být současně výdajem a naopak a každý výnos nemusí být příjmem a naopak (Knápková a kol., 2013, s. 49,51).

### 3.3.2.5 Přehled o změnách vlastního kapitálu

Přehled o změnách vlastního kapitálu obsahuje informace týkající se změn vlastního kapitálu. Účelem jeho sestavení je vysvětlit snížení nebo zvýšení vlastního kapitálu, ke kterému během účetního období dochází. Změny se týkají především transakcí s vlastníky (např. zvyšování a snižování vlastního kapitálu, rozdělování zisku), ale mohou také vyplývat z ostatních operací (např. změny z přecenění finančních aktiv a závazků, změny účetních metod). „Výkaz o změnách vlastního kapitálu má vysvětlit u každé položky vlastního kapitálu rozdíl mezi jejím počátečním a konečným stavem“ (Knápková a kol., 2013, s. 57).

### 3.3.3 Metody a ukazatele finanční analýzy

Metody a postupy finanční analýzy se v průběhu historického vývoje standardizovaly. Lze je považovat za tradiční a v praxi velmi oblíbené metody převážně z důvodu své jednoduchosti. Existují i složitější postupy v podobě nejrůznějších matematicko-statistických metod, které jsou používány především na specializovaných či výzkumných pracovištích. K základním metodám, které se při finanční analýze využívají, patří (Knápková, 2013, s. 61):

- **analýza stavových (absolutních) ukazatelů**, která slouží k analýze majetkové a finanční struktury podniku, vztahuje se k určitému časovému okamžiku (data z rozvahy),
- **analýza tokových ukazatelů**, která se vztahuje k určitému časovému intervalu (data z výkazu zisku a ztráty) a zahrnuje analýzu výnosů, nákladů, zisku a cash flow podniku,
- **analýza rozdílových ukazatelů**, ve které je nejdůležitějším ukazatelem čistý pracovní kapitál,
- **analýza poměrových ukazatelů**, která zahrnuje především analýzu ukazatelů likvidity, rentability, aktivity, zadluženosti a dalších ukazatelů.

Volba metody finanční analýzy by měla být učiněna s ohledem na její účelnost, tzn., že finanční analýza musí odpovídat předem stanovenému cíli a účelu, k jakému má být sestavena – komu a k čemu získané výsledky slouží. Na jednoduché otázky hledáme odpovědi v jednoduchých postupech finanční analýzy, naopak vyšší metody závisí na hlubších znalostech matematické statistiky.

Jednotlivé metody finanční analýzy zahrnují finanční ukazatele, které představují číselnou charakteristiku ekonomické činnosti podniku. Existuje celá řada ukazatelů, které se v rámci analýzy používají. Finanční analýza pracuje s ukazateli, kterými jsou položky účetních výkazů nebo čísla, která jsou z nich odvozená. Hodnocení podniku založené na vytvoření časové řady poskytuje kvalitní a objektivní výsledky. Čím je doba posuzování podniku delší a čím více informací máme k dispozici, tím je výsledek přesnější a lépe interpretovatelný.

**Standardním členěním ukazatelů finanční analýzy je na** (Růčková, 2015, s. 41):

- absolutní ukazatele,
- rozdílové ukazatele,
- a poměrové ukazatele.

### 3.3.3.1 Absolutní ukazatele

Absolutní ukazatele se využívají především k analýze vývojových trendů – srovnání vývoje v čase (horizontální analýza) a k procentnímu rozboru jednotlivých položek výkazů (vertikální analýza).

**Horizontální analýza** se zabývá porovnáním jednotlivých výkazů v časové posloupnosti. Kvantifikuje meziroční změny, tzn., o kolik procent se jednotlivé položky rozvahy změnilo oproti minulému roku, popř. o kolik se jednotlivé položky změnilo v absolutních číslech. Počítá se absolutní výše změn a její procentní vyjádření k danému roku. Výpočet je následující (Knápková a kol., 2013, s. 68):

$$\text{Absolutní změna} = \text{ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1}$$

$$\% \text{ změna} = (\text{absolutní změna} \times 100) / \text{ukazatel}_{t-1}$$

**Vertikální analýza** spočívá ve vyjádření jednotlivých položek účetních výkazů jako procentního podílu k jediné zvolené základně položené jako 100 %. Pro rozbor rozvahy je obvykle za základnu zvolena výše aktiv nebo pasiv a pro rozbor výkazu zisku a ztráty velikost celkových výnosů nebo nákladů (Knápková a kol., 2013, s. 68).

### 3.3.3.2 Rozdílové ukazatele

Rozdílové ukazatele se počítají jako rozdíl určité položky aktiv s určitou položkou pasiv. Nejpoužívanější rozdílové ukazatele jsou „Čistý pracovní kapitál“ a „Čisté pohotové prostředky“.

- **Čistý pracovní kapitál (ČPK)** (*Net working capital*) patří mezi nejpoužívanější rozdílové ukazatele, který se počítá jako rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky. Představuje část oběžných aktiv krátkodobého majetku, který je financován dlouhodobými finančními zdroji a podnik s ním může volně disponovat. Můžeme ho také chápat jako část prostředků, které by podniku umožnily v omezeném rozsahu pokračovat ve své podnikatelské činnosti v případě, že by museli splatit převážnou část nebo všechny své krátkodobé závazky. Napomáhá oddělit peněžní prostředky v oběžných aktivech na část, která slouží bezprostředně k úhradě závazků a na část, která je relativně volná a může být využita manažerem ve finanční politice firmy (Růčková, 2015, s. 57).

$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobá pasiva}$
--

**Obrázek č. 4:** Konstrukce čistého pracovního kapitálu



Zdroj: Knápková a kol., 2013, s. 83

- **Čisté pohotové prostředky (ČPP)** určují okamžitou likviditu právě splatných krátkodobých závazků. Vypočítají se jako rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky. Mezi pohotové peněžní prostředky se zahrnují nejenom peníze v hotovosti a peníze na běžných účtech, ale také krátkodobé cenné papíry a krátkodobé termínované vklady, protože jsou rychle přeměnitelné na peníze (Knápková a kol., 2013, s. 84).

$$\text{ČPP} = \text{pohotové peněžní prostředky} - \text{okamžitě splatné závazky}$$

### 3.3.3.3 Poměrové ukazatele

Analýza poměrovými ukazateli vychází výhradně z údajů ze základních účetních výkazů podniku. Využívají se veřejně dostupné informace, a proto jsou poměrové ukazatele nejčastěji používaným rozbohem účetních výkazů podniku. Poměrový ukazatel se vypočítá jako poměr jedné nebo několika položek základních účetních výkazů k jiné položce, nebo k jejich skupině (Růčková, 2015, s. 53).

Základní členění poměrových ukazatelů:

- ukazatele likvidity,
- ukazatele rentability,
- ukazatele zadluženosti,
- ukazatele aktivity.

## Ukazatele likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku uhradit splatné závazky. Patří mezi klíčové charakteristiky finanční analýzy, jelikož schopnost podniku splácet své závazky představuje jednu ze základních podmínek existence podniku, a proto je důležité sledovat jeho průběh. Ukazatele likvidity poměřují to čím je podnik schopen zaplatit (čítatel) to, co je nutné zaplatit (jmenovatel). Oběžný majetek se z hlediska likvidity dělí do tří skupin, a to od nejméně likvidních zásob, přes pohledávky až po nejlikvidnější krátkodobý finanční majetek – peníze v pokladně (Kovanic a kol., 1995, s. 292).

Z hlediska finanční rovnováhy podniku je likvidita velmi důležitá, neboť jen dostatečně likvidní podnik je schopen uhradit své závazky. Naopak příliš vysoký ukazatel likvidity představuje nepříznivý jev pro vlastníky podniku, jelikož finanční prostředky jsou vázány v aktivech a tím pádem nedochází k jejich zhodnocování (Růčková, 2015, s. 55).

### • **Běžná likvidita**

Běžná likvidita v čitateli zahrnuje všechny složky oběžného majetku. Výpočtem se měří, kolikrát oběžná aktiva pokryjí krátkodobé závazky podniku. Tzn., kolikrát by podnik uspokojil své věřitele v případě, že by veškerá svá oběžná aktiva přeměnil na hotovost. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím je pravděpodobnější udržení platební schopnosti podniku. Běžná likvidita by se měla pohybovat v intervalu 1,5 – 2,5, ovšem nikdy by neměla klesnout pod hodnotu 1 (Růčková, 2015, s. 56).

Ukazatel	Vzorec
Běžná likvidita	$\frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}}$

### • **Pohotová likvidita**

*„Pro pohotovou likviditu platí, že čítatel by měl být stejný jako jmenovatel, tedy poměr 1 : 1, případně až 1,5 : 1. Pokud by byl poměr 1 : 1 znamená to, že podnik by byl schopen se vyrovnat se svými závazky, aniž by musel prodat své zásoby. Vyšší hodnota ukazatele je příznivější pro věřitele, ovšem nikoliv pro akcionáře a vedení podniku“ (Růčková, 2015, s. 56).*

*„Ukazatel by měl nabývat hodnot v rozmezí 1 – 1,5. Při poměru menším než 1 musí podnik spoléhat na případný prodej zásob“ (Knápková a kol., 2013, s. 92).*

Ukazatel	Vzorec
Pohotová likvidita	$\frac{\text{krátkodobé pohledávky} + \text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}}$

#### • Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita představuje nejužší vymezení likvidity. Obsahuje jen ty nejvíce likvidní položky z rozvahy. Krátkodobý finanční majetek je v některé literatuře nahrazován pojmem pohotově platební prostředky, kam řadíme peníze v pokladně, peníze na běžném účtu a ekvivalenty v hotovosti – šeky, obchodovatelné cenné papíry. Součástí krátkodobých cizích zdrojů jsou krátkodobé závazky, běžné bankovní úvěry a krátkodobé finanční výpomoci. Z americké literatury je doporučená hodnota ukazatele v rozmezí 0,9 – 1,1, ovšem pro Českou republiku to bývá především interval 0,2 – 0,5 přičemž spodní hranice je často označována za kritickou (Růčková, 2015, s. 55).

Ukazatel okamžité likvidity by měl nabývat hodnot v rozmezí 0,2 – 0,5. Při vyšších hodnotách podnik neefektivním způsobem využívá finanční prostředky (Knápková a kol., 2013, s. 92).

Ukazatel	Vzorec
Okamžitá likvidita	$\frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}}$

#### Ukazatele rentability

Rentabilita (ziskovost podniku), resp. výnosnost vloženého kapitálu vyjadřující schopnosti podniku dosahovat zisku a vytvářet nové zdroje prostřednictvím využití investovaného kapitálu. Měří se efektivnost, se kterou podnik vlastní kapitál využívá. Rentabilita je formou vyjádření míry zisku podniku, která slouží jako hlavní kritérium pro rozdělení (alokaci) kapitálu. Vyjadřuje se jako poměr vyprodukovaného zisku k vlastnímu kapitálu (Knápková a kol., 2013, s. 98).

Při výpočtech ukazatelů rentability se lze obecně setkat se třemi základními kategoriemi zisku, které se dají vyčíst přímo z výkazu zisku a ztráty (Růčková, 2015, s. 58):

- **EBIT** = zisk před odečtením úroků a daní, který odpovídá provoznímu výsledku hospodaření; v rámci finanční analýzy se využívá převážně tam, kde je nutné zajistit mezipodnikové srovnání,

- **EAT** = zisk po zdanění (také čistý zisk), který ve výkazu zisku a ztráty odpovídá výsledku hospodaření za běžné účetní období,
- **EBT** = zisk před zdaněním, tedy provozní zisk snížený nebo zvýšený o finanční výsledek hospodaření, od kterého ještě nebyly odečteny daně.

- **Rentabilita tržeb (ROS)**

Zisk uvedený v čitateli může mít podobu všech tří základních kategorií zisku. Položka tržeb nejčastěji zahrnuje tržby, které tvoří provozní výsledek hospodaření. Ukazatel vyjadřuje, kolik korun zisku připadá na 1 Kč tržeb. Udává, jak ziskové jsou tržby podniku, jaká je celková zisková marže podniku. „Ukazatel vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb, tedy kolik dokáže podnik vyprodukovat efektu na 1 Kč tržeb“ (Růčková, 2015, s. 62).

Ukazatel	Vzorec
Rentabilita tržeb (Return On Sales)	$\frac{\text{zisk (EBIT)}}{\text{tržby}}$

- **Rentabilita celkového kapitálu (ROA)**

Ukazatel rentability celkového kapitálu vyjadřuje výkonnost neboli produkční sílu podniku. Měří výkonnost podniku bez vlivu zadlužení a daňového zatížení (Knápková a kol., 2013, s. 99). Ukazatel hodnotí rentabilitu (výnosnost) celkového vloženého kapitálu podniku a to bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly financovány. Ukazatel se používá pro měření souhrnné efektivnosti podniku. Celkový vložený kapitál představuje v rozvaze stranu aktiv, tedy celková aktiva (Růčková, 2015, s. 59).

Ukazatel	Vzorec
Rentabilita celkového kapitálu (Return On Assets)	$\frac{\text{zisk (EBIT)}}{\text{aktiva}}$

- **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)**

Ukazatel rentability vlastního kapitálu vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého do podniku akcionáři či vlastníky. Měří efektivnost využívání vlastního kapitálu, tedy kolik čistého zisku připadá na 1 Kč kapitálu. Pomocí tohoto ukazatele je možné zjistit, zda je kapitál vložený do podniku vlastníky, reprodukován s náležitou intenzitou odpovídající riziku investice. V případě růstu ukazatele se může jednat o zlepšení výsledku hospodaření podniku,

zmenšení podílu vlastního kapitálu nebo o pokles úročení cizího kapitálu (Růčková, 2015, s. 60).

Dosahované hodnoty je nutné posuzovat v delším časovém horizontu, jelikož krátkodobě může docházet k výkyvům, které ovšem nemusejí znamenat naléhavé problémy. „Výsledek ukazatele by se měl pohybovat alespoň několik procent nad dlouhodobým průměrem úročení dlouhodobých vkladů. Kladný rozdíl mezi úročením vkladů a rentabilitou se nazývá *prémie za riziko*. Je odměnou vlastníkům, kteří postupují riziko“ (Knápková a kol., 2013, s. 100).

Ukazatel	Vzorec
Rentabilita vlastního kapitálu (Return On Equity)	$\frac{\text{čistý zisk (EAT)}}{\text{vlastní kapitál}}$

#### Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti vyjadřují, v jakém rozsahu podnik využívá k financování aktiv cizí zdroje. Slouží jako indikátory výše rizika, které podnik nese při daném poměru a struktuře vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Obecně platí, že čím vyšší zadluženost podnik má, tím vyšší riziko nese, jelikož musí být schopen splatit své závazky bez ohledu na to, jak se mu aktuálně daří. Ovšem určitá výše zadlužení je pro podnik užitečná, neboť využívání cizích zdrojů je pro podnik výhodnější (cizí zdroje jsou levnější než vlastní zdroje), což je dáno skutečností, že úroky z cizího kapitálu snižují daňové zatížení podniku a úrok jako součást nákladů může být odečten od celkové výše daně (Knápková a kol., 2013, s. 84,85).

##### • Celková zadluženost

Ukazatel celková zadluženost (debt ratio) představuje základní ukazatel, který se využívá při analýze zadluženosti podniku. Vyjadřuje se jako podíl cizích zdrojů k celkovým aktivům podniku. Doporučená hodnota ukazatele se uvádí mezi 30 – 60 % (Knápková a kol., 2013, s. 85).

Čím vyšší je hodnota ukazatele celkové zadluženosti, tím vyšší představuje riziko pro věřitele, kteří obecně preferují nízké hodnoty tohoto ukazatele. Je nutné ukazatel posuzovat s celkovou výnosností podniku a také v souvislosti se strukturou cizího kapitálu (Růčková, 2015, s. 65).



Ukazatel	Vzorec
Celková zadluženost	$\frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}}$

- **Míra zadluženosti**

Ukazatel míra zadluženosti vyjadřuje poměr mezi cizím a vlastním kapitálem podniku. Pro posuzování tohoto ukazatele je důležitý jeho časový vývoj, zda se podíl cizích zdrojů zvyšuje, či snižuje. Ukazatel naznačuje, do jaké míry by mohly být ohroženy nároky věřitelů podniku. Výsledek tohoto ukazatele je významný pro banky, které se rozhodují o poskytnutí bankovního úvěru podniku (Knápková a kol., 2013, s. 86).

Ukazatel	Vzorec
Míra zadluženosti	$\frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$

- **Vybavenost vlastním kapitálem**

Ukazatel vybavenosti vlastním kapitálem neboli koeficient samofinancování (equity ratio) představuje doplňkový ukazatel k ukazateli celkové zadluženosti, přičemž jejich součet by měl být přibližně roven 1. Tento ukazatel se používá k měření poměru vlastního kapitálu k celkovým aktivům podniku. Vyjadřuje jak je podnik schopen krýt svá aktiva vlastními zdroji (Růčková, 2015, s. 65).

Ukazatel	Vzorec
Vybavenost vlastním kapitálem	$\frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$

### Ukazatele aktivity

Pomocí ukazatelů aktivity se měří schopnost podniku využívat vložené (investované) finanční prostředky a současně také vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv. Ukazatele aktivity nejčastěji vyjadřují počet obrátek jednotlivých složek zdrojů nebo aktiv nebo dobu obratu, která vyjadřuje obrácenou hodnotu k počtu obrátek. Tyto ukazatelé ukazují, jak podnik hospodaří se svými aktivy a s jejich jednotlivými složkami a také jaký vliv má toto hospodaření na rentabilitu a likviditu (Růčková, 2015, s. 67).

- **Obrat celkových aktiv**

Ukazatel obratu celkových aktiv je vyjádřen jako poměr tržeb k celkovým aktivům. Ukazatel měří rychlost obratu celkových aktiv, tzn., že udává, kolikrát se celková aktiva obrátí za jeden rok. Ukazuje, jak podnik efektivně hospodaří se svými aktivy a vyjadřuje, jaké tržby přinese jednotka aktiv. Obecně platí, že čím vyšší hodnota ukazatele je, tím lépe pro podnik, dochází tak k efektivnímu využívání celkových aktiv podniku. Naopak nízká hodnota ukazatele značí neúměrnou majetkovou vybavenost podniku a jeho neefektivní využívání. Doporučovaná hodnota tohoto ukazatele je 1. (Knápková a kol., 2013, s. 104).

Ukazatel	Vzorec
Obrat celkových aktiv	$\frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$

- **Doba obratu zásob**

Tento ukazatel vyjadřuje průměrnou dobu od nákupu zásob až po prodej výrobků, zahrnuje tedy dodávkový a výrobní cyklus (Synek a kol., 2011, s. 336). Ukazatel udává, jakou dobu (počítáno v dnech) podnik v průměru prodá své zásoby, tedy jak dlouho jsou tyto zásoby uskladněny a vážou tak na sebe finanční prostředky. „Ukazatel udává, jak dlouho trvá jeden obrat, tj. doba nutná k tomu, aby peněžní fondy přešly přes výrobky a zboží znovu do peněžní formy“ (Knápková a kol., 2013, s. 104).

Ukazatel	Vzorec
Doba obratu zásob	$\frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}} \times 365$

- **Doba obratu pohledávek**

Doba obratu pohledávek představuje dobu existence kapitálu ve formě pohledávek. „Tento ukazatel vyjadřuje období od okamžiku prodeje na obchodní úvěr, po které musí podnik v průměru čekat, než obdrží platby od svých odběratelů“ (Knápková a kol., 2013, s. 105).

„Tento ukazatel vypovídá o tom, jak dlouho je majetek podniku vázán ve formě pohledávek, respektive za jak dlouho jsou pohledávky v průměru splaceny. Doporučovanou hodnotou je samozřejmě běžná doba splatnosti faktur. Je-li doba obratu pohledávek delší než běžná doba splatnosti faktur, znamená to nedodržování obchodně-úvěrové politiky ze strany

obchodních partnerů. Rozhodně je v tomto případě důležité přihlédnout k tomu, jaká je velikost analyzované firmy, neboť pro malé firmy delší doba splatnosti pohledávek může v konečném důsledku znamenat značné finanční problémy, zatímco velké firmy jsou z finančního hlediska schopny tolerovat delší dobu splatnosti“ (Růčková, 2015, s. 67).

Ukazatel	Vzorec
Doba obratu pohledávek	$\frac{\text{krátkodobé pohledávky}}{\text{tržby}} \times 365$

- **Doba obratu závazků**

Doba obratu závazků vyjadřuje dobu od vzniku závazku do doby jeho zániku (úhrady). Měří dobu, za kterou společnost průměrně hradí své závazky. Doba obratu závazků by měla být delší než doba obratu pohledávek, aby nebyla narušena finanční rovnováha firmy. Tento ukazatel může být užitečný i pro věřitele či potenciální věřitele, kteří z něho získají informace o tom, jak firma dodržuje obchodně-úvěrovou politiku (Růčková, 2015, s. 68).

Ukazatel	Vzorec
Doba obratu závazků	$\frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}} \times 365$

### 3.4 Okolí podniku

V literatuře se nejvíce setkáme s definováním okolí podniku jako vnější podmínky, které působí na podnik zvenčí, je to vše co působí na podnik z vnějšku. „Okolím podniku rozumíme vše, co je za pomyslnými hranicemi podniku jako sociálně ekonomického a technického systému a čím je podnik ovlivňován a co případně sám může ovlivnit. Vliv okolí na podnik je zpravidla velmi silný, zatímco možnost podniku ovlivňovat okolí je spíše omezená“ (Synek a kol., 2010, s.15). Ovšem z marketingového hlediska lze na podnik a jeho okolí nahlížet z pohledu makroprostředí a mikroprostředí.

#### 3.4.1 Mikroprostředí podniku

Mikroprostředí (vnitřní prostředí) představuje zkoumání prostředí samotné firmy. Vnitřní okolí představuje souhrn sil, které působí uvnitř podniku a které mají určité dopady na řízení podniku. Takové prostředí lze ovlivňovat a zahrnuje především podnik jako celek, jeho produkty a služby, finanční politiku, jeho zákazníky, dodavatele, konkurenci apod.

*„Síly blízko společnosti, které ovlivňují její schopnost sloužit zákazníkům – společnost, distribuční firmy, zákaznické trhy, konkurence a veřejnost, které společně vytvářejí systém poskytování hodnoty firmy“ (Kotler, 2007, s. 130).*

### **3.4.2 Makroprostředí podniku**

Makroprostředí podniku představuje prostředí, které nelze ovlivnit, ale je potřeba se mu přizpůsobit. Představuje společnost a všechny ostatní aktivní účastníky, kteří vytvářejí příležitosti nebo představují pro podnik ohrožení (hrozby).

*„Širší společenské síly, které ovlivňují celé mikroprostředí – demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní faktory“ (Kotler, 2007, s. 130).*

Pro zkoumání makroprostředí podniku může být použita PEST analýza, která dělí vlivy makroprostředí do čtyř základních skupin, a to na politicko-právní faktory, ekonomické faktory, sociální a kulturní faktory a technické a technologické faktory (Srpková a kol., 2010, s. 131).

Obecně vnější okolí podniku zahrnuje tyto vlivy:

- **Politické prostředí** zahrnuje faktory, které tvoří společenský systém, ve kterém firmy uskutečňují svou podnikatelskou činnost. Systém je řízen mocenským zájmem politických stran a je ovlivňován vývojem politické situace v dané zemi (Srpková a kol., 2010, s. 131). Zahrnuje převážně aktuální politickou situaci, stabilitu vlády, monetární a fiskální politiku země, podporu zahraničního obchodu a mnoho dalších faktorů.
- **Ekonomické prostředí** zahrnuje především faktory, které ovlivňují kupní sílu a nákupní zvyky spotřebitele. Jedná se například o úrokové sazby, hospodářský růst, inflaci, směnné kurzy a další faktory. Marketingový specialista musí sledovat hlavní trendy a také chování spotřebitelů mezi jednotlivými trhy (Kotler, 2007, s. 146).
- **Sociální prostředí** je dáno společností, její strukturou, sociální skladbou obyvatelstva, společenskými a kulturními zvyky (Srpková a kol., 2010, s. 131). Je třeba sledovat demografické změny společnosti, vzdělanost obyvatelstva, jejich příjmy a kupní sílu, rodinné hodnoty a mnoho dalších vlivů. Jakákoliv změna v sociálním prostředí může ovlivňovat změnu poptávky po produktech a změnu spotřebitelského chování.

- **Technické prostředí** zahrnuje faktory, které vytvářejí nové technologie a podílejí se tím na vytváření nových produktů a nových příležitostech na trhu. Technologické prostředí se velmi rychle mění, a proto by marketingové oddělení podniku mělo neustále sledovat vývoj technologických trendů (Kotler, 2007, s. 152).

### 3.5 SWOT analýza

SWOT analýza je považována za jednu z jednodušších, ale nejvíce využívaných metod pro zhodnocení vnitřních i vnějších podmínek (faktorů) ovlivňujících úspěšnost podniku. Napomáhá pro stanovení firemní strategické situace a hodnotí fungování celého podniku. Informuje o silných a slabých stránkách podniku, tak i o možných příležitostech a hrozbách. Název **SWOT** analýzy je odvozen od prvních písmen anglických slov (Blažková, 2007, s. 155), a to:

- **S** = strengths (silné stránky),
- **W** = weaknesses (slabé stránky),
- **O** = opportunities (příležitosti),
- **T** = threats (hrozby).

*“The basic assumption of a SWOT analysis is that a company must align internal activities with external realities to be successful. The SWOT analysis provides a framework for analysing strengths and weaknesses (internal), and opportunities and threats (external). It helps to focus on strengths, to minimise weaknesses, and to take the greatest possible advantage of opportunities available”* (Nadine, 2009, s. 4).

**Obrázek č. 5:** SWOT analýza

<p><b>Silné stránky</b> (strengths)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p><b>Slabé stránky</b> (weaknesses)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p><b>Příležitosti</b> (opportunities)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p><b>Hrozby</b> (threats)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Zdroj: Jakubíková, 2008, s. 103

**Silné stránky** se vztahují k vnitřnímu prostředí podniku a umožňují identifikovat oblasti, ve kterých je podnik lepší oproti konkurenci. Silné stránky pomáhají podniku posilovat její pozici na trhu. Jedná se o posuzování podnikových schopností a dovedností. Definují to, v čem je podnik dobrý a co dělá dobře. Cílem podniku je silné stránky maximalizovat. Vycházet z nich pro další činnost, jelikož právě díky nim se podniku vytvářejí jedinečné konkurenční výhody.

**Slabé stránky** se také vztahují k vnitřnímu prostředí podniku, ale jsou přesným opakem stránek silných. Zobrazují oblasti, ve kterých si podnik vede hůře (je slabší) oproti své konkurenci. Cílem podniku je tedy slabé stránky minimalizovat.

**Příležitosti** představují možné potenciální skutečnosti, které mohou podniku přinést úspěch nebo užitek. Jejich využitím může podnik dále růst, efektivněji naplňovat stanovené cíle, vytvářet konkurenční výhodu a mnoho dalších.

**Hrozby** naopak představují nepříznivé situace nebo překážky, které mohou vést k neúspěchu. V nejhorším případě i k úpadku podniku. Proto na ně musí být podnik připraven a rychle na ně reagovat. Důležité je hrozby včas minimalizovat či úplně odstranit.

## 4 Praktická část

### 4.1 Charakteristika společnosti

V praktické části diplomové práce se autorka věnuje společnosti XERTEC a. s., která se zabývá obchodní a servisní činností v oblasti kancelářské techniky a kancelářských produktů. Společnost poskytuje kancelářskou techniku a technologie světoznámých značek po celé České republice. Pro veškeré své výrobky zajišťuje také poradenství a servis.

#### 4.1.1 Základní údaje společnosti

<u>Obchodní název:</u>	<b>XERTEC a. s.</b>
<u>Datum vzniku společnosti:</u>	1. září 1991
<u>Sídlo:</u>	Údolní 212/1, Braník, 147 00 Praha 4
<u>Identifikační číslo:</u>	273 99 508
<u>Právní forma:</u>	akciová společnost
<u>Předmět podnikání:</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>• výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona</li><li>• výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení</li></ul>
<u>Předmět činnosti:</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>• pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor bez poskytování jiných než základních služeb zajišťujících řádný provoz nemovitostí, bytů a nebytových prostor</li></ul>
<u>Statutární orgán – představenstvo:</u>	Ing. Ladislav Smelik (jedná za společnost samostatně)
<u>Základní kapitál:</u>	15 000 000 Kč

Zdroj: Sbíрка listin XERTEC a. s., Veřejný rejstřík a Sbíрка listin, www.justice.cz, 2017

**Obrázek č. 6:** Logo společnosti XERTEC a. s.



Zdroj: XERTEC a. s., 2017

#### 4.1.2 Historie

Generální ředitel Ing. Ladislav Smelik dříve pracoval jako vedoucí dovozu a vývozu ve společnosti, která dovážela mimo jiné i kopírky značky Xerox. Zde se zrodila myšlenka založení společnosti ve spolupráci s holandskými partnery, kteří na počátku vlastnili 90% podíl firmy. Společnost zahájila svoji činnost dne 1. 9. 1991 tehdy s názvem XERTEC Praha, spol. s r. o., kterou tvořil tým pouze šesti lidí.

Na začátku se prodávali jen kopírky od značky Xerox a v 1993 se do sortimentu přidali skartovače, vazače a další stroje specializované na manipulaci s korespondencí. Následně se nabídka rozšířila o výplatní stroje a pálkovače od firmy Bell & Howell.

V roce 1994 byla ukončena spolupráce s Xeroxem, který odkoupil část společnosti XERTEC. S tím souvisel i odchod části zaměstnanců, a proto se společnost soustředila na ostatní nabízené produkty a na nábor nových zaměstnanců. V této době došlo i k nákupu dalšího podílu firmy ze strany současného ředitele, který tímto získal celkem 30% podíl.

V roce 2006 byla ukončena spolupráce s holandskými partnery a došlo ke změně právní formy podniku a to na akciovou společnost. V roce 2010 došlo k ukončení spolupráce s posledním českým společníkem firmy a od té doby je současný ředitel jediným akcionářem a vlastníkem firmy. Za dlouhá léta působnosti společnost celkem čtyřikrát změnila své sídlo podnikání a dohromady zaměstnala celkem 325 zaměstnanců. V roce 2016 společnost oslavila 25 let úspěšného podnikání na českém trhu.

V současné době společnost sídlí v nové budově areálu pivovaru Braník na Praze 4, kde má k dispozici moderní a nadstandardně technicky vybavené kanceláře. Dostačující skladové prostory zaručují firmě držet velkou část svých výrobků skladem, což umožňuje rychlou dodávku zboží jejich zákazníkům.

#### Mise společnosti

*„Posláním naší společnosti je poskytování řešení v oblasti kancelářské techniky a technologií na zpracování dokumentů a korespondence. Jsme připraveni pružně reagovat na jakékoliv změny a novinky v oboru. Pro svou práci využíváme moderní technologie a našim zákazníkům poskytujeme pouze kvalitní služby.“ (XERTEC a. s., 2017)*



## **Vize společnosti**

*„Chceme být významným distributorem a dodavatelem. Naším cílem je pozice číslo jedna na trhu ve všech oblastech, kterým se věnujeme. Pro naše zákazníky chceme být symbolem spolehlivosti, kvality a profesionality. Chceme být důvěryhodným partnerem, který plně uspokojuje potřeby svých zákazníků a pomáhá tak zvyšovat jejich konkurenceschopnost na trhu.“ (XERTEC a. s., 2017)*

### **4.1.3 Organizační struktura společnosti**

Organizační struktura ve společnosti je hierarchická, kdy nejvyšší nadřízený je generální ředitel a zároveň majitel firmy. Struktura společnosti se skládá z několika oddělení, a to: obchodní oddělení, oddělení marketingu, oddělení servisu, oddělení softwaru, sklad, účtárna a zákaznické centrum.

Vedoucí prodeje spravuje oblast přímého a nepřímého prodeje. Přímý prodej představuje dodávku zboží nebo služeb koncovým zákazníkům, o který se starají obchodníci. Nepřímý prodej zahrnuje oblast dealerů a spolupráci s nimi.

Oddělení marketingu má na starosti tvorbu propagačních materiálů, akčních nabídek, správu e-shopu a také připravuje firemní akce.

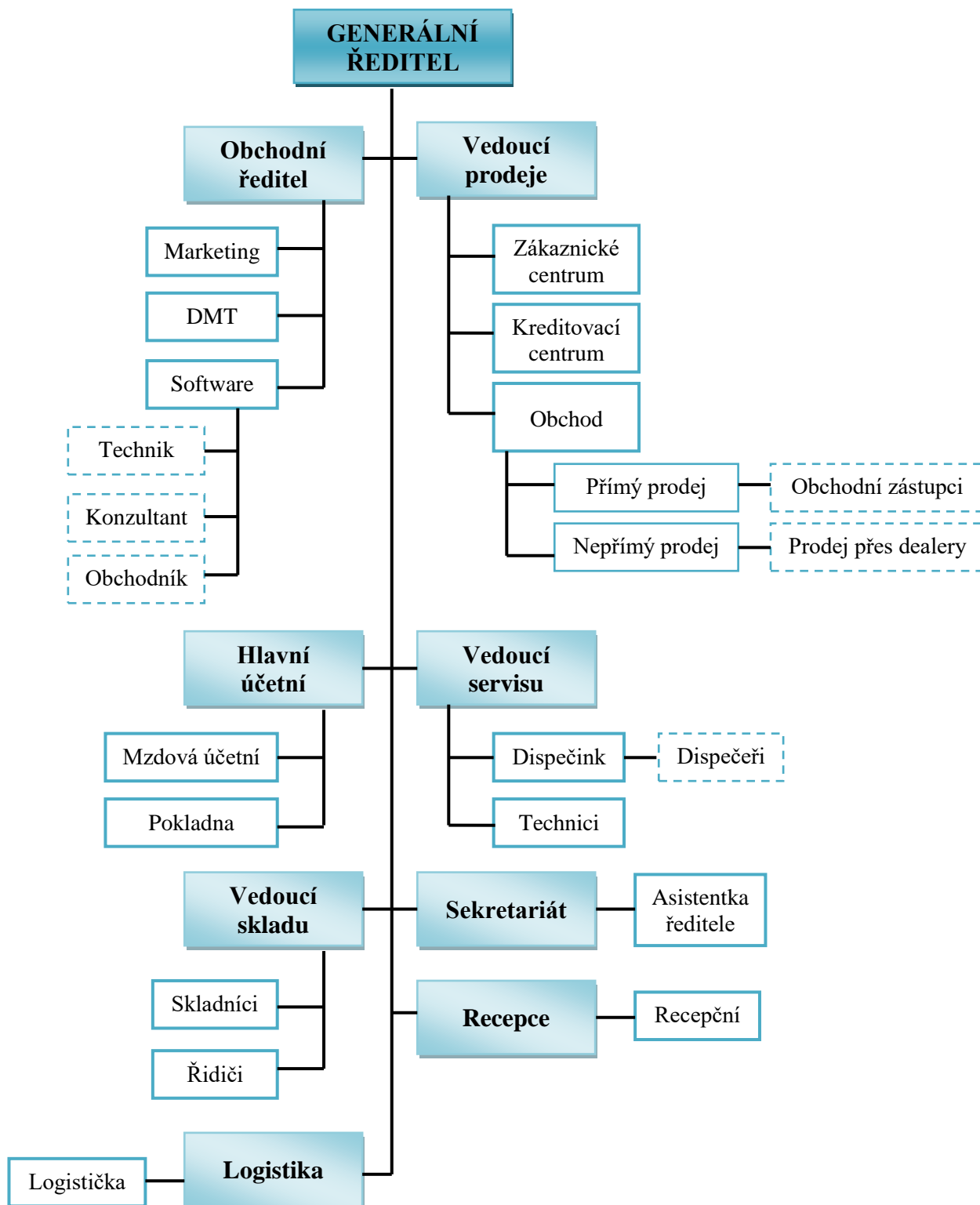
Oddělení servisu zajišťuje pravidelnou údržbu strojů a poskytuje záruční i pozáruční servis všech svých prodávaných značek po celé České republice, a to buď přímo u svých zákazníků, nebo v podnikovém servisním středisku. V případě smluvních zákazníků poskytuje oddělení servisu nepřetržitou servisní pohotovost.

Ve společnosti je také oddělení softwaru, které se zaměřuje na prezentaci nabízených softwarových produktů a jejich následnou implementaci do zákaznickových systémů.

Expedice zboží probíhá ze skladu, kterých má společnost hned několik. Celkem má k dispozici tři sklady, a to sklad s novými produkty, sklad náhradních dílů a sklad reklamních předmětů. Součástí skladu je i archiv.

Zákaznické centrum společnosti má na starosti vyřizování všech příchozích dotazů, ať už telefonem či emailem, ze strany svých zákazníků a vyřizování objednávek.

Obrázek č. 7: Struktura společnosti XERTEC a. s.



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních údajů společnosti XERTEC a. s., 2017

**Tabulka č. 1:** Vývoj počtu zaměstnanců společnosti XERTEC a. s. v letech 2012 – 2016

	<b>Zaměstnanci společnosti</b>				
	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Průměrný počet zaměstnanců</b>	42	39	38	39	40
<b>- z toho řídicích pracovníků</b>	4	4	4	4	4

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních údajů podniku, 2017

**Tabulka č. 2:** Vývoj osobních nákladů společnosti XERTEC a. s. v letech 2012 – 2016

<b>v celých tisících Kč</b>	<b>Osobní náklady společnosti</b>				
	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Mzdové náklady	18 907	16 972	18 980	19 387	20 158
Náklady na sociální zabezpečení	6 683	5 991	6 571	6 742	6 872
Sociální náklady	810	734	871	915	1 074
<b>Osobní náklady celkem</b>	<b>26 400</b>	<b>23 697</b>	<b>26 422</b>	<b>27 044</b>	<b>28 104</b>

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních údajů podniku, 2017

Výše uvedené tabulky zobrazují vývoj počtu zaměstnanců a vývoj osobních nákladů společnosti v letech 2012 – 2016. Můžeme říci, že v žádném roce nebyl stav zaměstnanců stejný. V roce 2013 se počet zaměstnanců snížil nejvíce a to o 3 zaměstnance. Naopak od roku 2014 se stav zaměstnanců vždy zvýšil o jednoho nového zaměstnance. V současné době společnost zaměstnává celkem 39 kmenových zaměstnanců, z čehož čtyři jsou na mateřské dovolené. Společnost se snaží o své zaměstnance náležitě pečovat, o čemž svědčí množství benefitů, které zaměstnancům poskytuje. Společnost poskytuje svým zaměstnancům stravenky v hodnotě 90 Kč denně, přičemž 50 % hradí zaměstnavatel. Dalším benefitem jsou čím dál tím více oblíbené dny volna pro zaměstnance v případě náhlého onemocnění, tzv. „sick days“. Společnost nabízí svým zaměstnancům 3 dny Sick days ročně. Společnost také přispívá zaměstnancům na penzijní připojištění. Výše závisí od odpracované doby ve společnosti, přičemž minimálně příspěvek činí 200 Kč měsíčně a maximálně 3 500 Kč měsíčně.

#### 4.1.4 Produkty a služby

Společnost nabízí široký sortiment produktů a služeb z oblasti kancelářské techniky. V současné době poskytuje svým zákazníkům přes tisíc produktů a služeb. Ovšem portfolio produktů se mění a modernizuje podle požadavků zákazníků a náročnosti trhu. Společnost eviduje největší zájem a prodej skartovačů, kterých se za posledních deset let prodalo více než 52 000 kusů, přičemž nejprodávanějším typem je Rexel Alpha S.

### Produktové portfolio společnosti zahrnuje:

- kancelářskou techniku,
- prezentační techniku,
- frankování a korespondenci,
- obálkovací stroje a třídící systémy,
- paketovací lisy
- a software.

**Kancelářská technika** zahrnuje produkty, jako jsou skartovačky, laminátory, vazače, řezačky, bankovní technika, docházkové systémy, zabezpečovací technika a mnoho dalších. Kancelářské stroje a pomůcky nabízí od značky REXEL, která patří pod společnost ACCO BRANDS. Některé kancelářské vybavení systému domácího zabezpečení nebo některé skartovače poskytuje od značky OLYMPIA. Od značky D-CLEAN společnost poskytuje prostředky na čištění a údržbu výpočetní a kancelářské techniky.

Skartovaček společnost poskytuje hned několik a rozděluje je podle objemu dokumentů určených na skartaci a jejich velikosti na tři základní skupiny, a to na skartovačky pro osobní použití (domácí kancelář), kancelářské skartovačky pro menší počet uživatelů a skupinové skartovačky. Laminátory slouží k povrchové úpravě dokumentů, fotek či jiného materiálu pomocí folie. Zalaminované dokumenty jsou chráněny před vnějšími vlivy, mechanickým poškozením nebo vodou. Laminovací fólie jsou dodávány od značky AVELI a laminovací a vázací stroje od značky GBC. Některé laminátory nabízí i od značky OLYMPIA. Vazače velmi rychle a jednoduše svážou všechny potřebné dokumenty. Společnost nabízí čtyři hlavní typy vazeb, a to CLIC vazbu, hřebenovou vazbu, tepelnou vazbu a kroužkovou vazbu. U řezaček si mohou zákazníci vybrat ze dvou druhů, kotoučových a pákových řezaček. Kotoučové řezačky nabízejí několik řezacích stylů, např. rovný řez, vlnkový řez, ohyb nebo perforaci. Pákové řezačky jsou lépe použitelné při řezání většího množství papíru či papíru větší gramáže, např. kartonu. Bankovní technika představuje stroje na počítání bankovek a mincí, třídíčky mincí nebo také detektory padělků, které dokážou peníze nejenom spočítat, ale také ověřit jejich pravost prostřednictvím ověření ochranných prvků. Docházkové systémy evidují docházku zaměstnanců, kteří se mohou registrovat kartou, čipem, kódem nebo otiskem prstu. Detektory bankovek, počítačky a docházkové systémy společnost nabízí od značky SAFESCAN.

**Prezentační technika** zahrnuje veškeré kancelářské potřeby a pomůcky využívané převážně při prezentování. Jedná se projekční techniku (projekční plátna), tabule, flipcharty, interaktivní obrazovky, nástěnky apod. Veškerou prezentační techniku společnost nabízí od značky NOBO, která patří pod společnost ACCO BRANDS.

**Frankování a korespondence** představuje nabídku moderních a chytrých strojů, které zvládnou zpracování korespondence. Jedná se především o otevíračky obálek, skládačky dokumentů a tiskárny adres. Otevíračky obálek automaticky otevírají a stohují obálky různých velikostí a skládačky dokumentů skládají faktury či jiné dokumenty do požadovaného formátu obálky. Tiskárny adres zvládnou vytisknout adresy, čárové kódy nebo sdělení přímo na obálku. Frankovací stroje, skládačky a otevíračky společnost nabízí od švýcarské značky FRAMA.

**Obálkovací stroje a systémy** slouží k vložení dokumentů do obálek v požadovaném pořadí a k jejímu následnému zalepení. **Třídící systémy** dodávané od společnosti Pitney Bowes představují chytré stroje, které zvládnou roztrždit zásilku podle zadaných kritérií, např. podle místa určení. Dokážou zpracovat až 45 tisíc zásilek za hodinu.

**Paketovací lisy** slouží k lisování volně loženého materiálu, který už je odpadem. Dokážou snížit množství odpadu až o 90 % a šetří náklady na jeho likvidaci a odvoz. Společnost nabízí svým zákazníkům horizontální poloautomatické lisy do 50 t a do 75 t. Paketovací lisy značky MacFab nabízí tři druhy, a to jednokomorové, vícekomorové a speciální.

Společnost nabízí i možnost koupě **softwaru**. Malým a středním podnikům společnost doporučuje software Flex Mail od společnosti Flex Systems a velkým společnostem naopak EngageOne od značky Pitney Bowes.

Portfolio služeb společnosti zahrnuje:

- servis,
- poradenství,
- pronájem.

Poskytovanými službami jsou především servis, poradenství a pronájem. Společnost nabízí pravidelnou údržbu všech strojů a rychlý záruční i pozáruční servis týmem servisních techniků, kteří jsou pravidelně školeni. Servis je zajišťován u všech prodávaných značek po celé České republice přímo u konečných zákazníků nebo v servisním středisku společnosti. Poradenství poskytují profesionálně vyškolení obchodní zástupci, kteří navrhnou optimální

řešení zakázky přesně podle zákaznických požadavků. Každé zakázce je věnována dostatečná pozornost tak, aby byla ekonomicky i provozně výhodná. Společnost pro své zákazníky nabízí také možnost pronájmu vybraných strojů z oblasti zpracování korespondence či lisování odpadu.

#### **4.1.5 Certifikace a modernizace společnosti**

##### **ISO 9001:2016**

Certifikační orgán CERTLINE, akreditovaný Českým institutem pro akreditaci, o. p. s., vydal 27. 06. 2017 na základě kladného výsledku posuzování společnosti XERTEC a. s. certifikát č. QMS-940-2017 potvrzující zavedení a shodu systému managementu kvality. Certifikace dokazuje kvalitu poskytovaných služeb v oblasti velkoobchodu, maloobchodu, poskytování softwaru a poradenství v oblasti informačních technologií, instalace a oprav strojů, přístrojů a zařízení na vrcholové úrovni v oboru.

K úspěšnému provedení certifikačního auditu významně přispělo i efektivní a systematické řízení vztahů se zákazníky společnosti a pravidelné přizpůsobování interních procesů firmy potřebám trhu.

##### **Zelená firma**

Společnost se zapojila do projektu „Zelená firma“, který se týká sběru elektroodpadu v České republice. Cílem tohoto projektu je ochrana životního prostředí zabezpečením zpětného odběru a ekologickou recyklací již nevyužívaného elektroodpadu.

Tento projekt je určen firmám, které chtějí vyřešit problematiku firemního elektroodpadu. Zapojení do projektu a udělení certifikátu představuje benefit pro zaměstnance firmy, kteří se mohou ekologickým způsobem zbavit vysloužilých drobných domácích elektrospotřebičů a baterií. Velmi jednoduše odkládají nepotřebný elektroodpad do sběrného boxu, který je umístěn v administrativní budově firmy. Společnost ekologickou šetrnou likvidací elektroodpadu dokazuje své ekologické myšlení ve prospěch celé společnosti a podílí se tak na ochraně životního prostředí.

##### **Heureka.cz – Ověřeno zákazníky**

Společnost XERTEC a. s. obdržela prestižní certifikát „Ověřeno zákazníky“, který uděluje internetový nákupní rádce Heureka.cz na základě zkušeností nakupujících a recenzí ověřených zákazníků. Certifikát označuje kvalitní a spolehlivé e-shopy.

## **Mezinárodní certifikát AA**

Společnost získala prestižní certifikát a Mezinárodní hodnocení AA. Ocenění AA značí prestiž společnosti a její vysokou kvalitu. Takto ohodnocená společnost je vhodnou volnou pro obchodování nejen na území České republiky, ale i po celé Evropě díky mezinárodnímu přesahu certifikace. Certifikát potvrzuje spolehlivost, důvěryhodnost a minimální rizikovost spolupráce s takto oceněnou firmou. Ocenění mohou získat pouze vybrané firmy, které splňují přísná kritéria hodnocení a podmínky certifikace. Přísná kritéria zaručují exkluzivitu společnosti a její silnou pozici na trhu.

V roce 2012 se společnost stala jedním z členů elitního klubu dynamických firem, do kterého patří firmy s víceletým růstem a minimálně dvouročním trvajícím stabilním postavením v České republice. Využívání certifikátu a loga „Dynamická firma 2012“ přináší vyšší důvěryhodnost firmy pro nové zákazníky, ale také potvrzuje důvěryhodnost a spolehlivost v očích obchodních partnerů.

### **4.1.6 Společenská odpovědnost společnosti**

Společnost XERTEC a. s. zapojuje společenskou odpovědnost do své firemní strategie. Zakládá si na společenské odpovědnosti a odpovědnosti vůči životnímu prostředí. Aktivně a pravidelně se účastní podpory zdravotně postižených, podporuje výuková centra nebo také ohrožené památky. Mezi podporované projekty a organizace patří například Nadační fond vila Tugendhat, Diakonie ČCE Vsetín, Mateřské centrum Paleček, Pomozte dětem, Základní a mateřská škola Čtyřlístek, s. r. o. a mnoho dalších.

V roce 2013 společnost podpořila Agenturu pro neslyšící, jejímž hlavním cílem je aktivně působit na rozvoj zdravého a stabilního trhu práce a na zvýšení dostupnosti a kvality sociálních služeb pro neslyšící. V roce 2014 podpořila Nadační fond vila Tugendhat, jehož posláním je podpora památkové obnovy vily, která je zapsána na Seznamu světového kulturního dědictví UNESCO. V témže roce společnost podpořila organizaci Pestrá společnost, o. p. s. zabývající se kvalitním výcvikem asistenčních psů pro lidi s postižením. V roce 2016 společnost podpořila Základní školu speciální v Jablonném v Podještědí, která je určená pro žáky se zdravotním postižením.

### **4.1.7 Odběratelé**

Společnost XERTEC a. s. má v současné době celkem stovky zákazníků. Má velice široké portfolio svých odběratelů, které rozděluje podle sortimentu, který od nich odběratelé

nakupují. V případě kancelářské techniky se jedná o obchodníky, kteří prodávají výrobky dalším zákazníkům. Jsou to e-shopy, IT distribuce, katalogové firmy a drobní prodejci kancelářské techniky. Ti nakupují velice často a někteří z nich objednávají zboží až několikrát denně. Zboží objednávají prostřednictvím e-shopu společnosti, resp. pomocí objednávkového portálu. Naopak největší odběratelé zasílají své objednávky prostřednictvím komunikace EDI, tzn., že objednávka vytvořená v informačním systému odběratele se automaticky přenesou do informačního systému dodavatele.

Výrobky jako skartovací stroje, frankovací stroje a lisy nakupují převážně města, obce, státní správa a soukromé společnosti. Zboží nejčastěji objednávají e-mailem, telefonicky nebo prostřednictvím e-shopu. Spotřební materiál k frankovacím strojům nakupují pravidelně, zhruba jednou za měsíc a ostatní výrobky objednávají dle potřeby.

Velké systémy jsou dodávány individuálně na základě uzavření smluv. Fyzickým osobám společnost své produkty příliš neprodává. Velmi zřídka si někdo objedná například malý skartovací stroj, ale to je tak jednou za dva měsíce.

Nové zákazníky společnost získává ve většině případů přímým osobním kontaktem. Snaží se propagovat značku XERTEC pomocí účastí na výstavách a prezentacích a také se účastní některých společenských akcí, kde uvádí logo společnosti. Své výrobky a služby propaguje na svých internetových stránkách nebo také prostřednictvím reklamních bannerů.

#### **4.1.8 Dodavatelé**

Hlavními dodavateli společnosti XERTEC a. s. jsou tyto zahraniční firmy:

- Pitney Bowes Inc.,
- Acco Brands Corporation,
- Frama AG,
- SafeScan b.y.,
- MacFab Ltd.,
- Intimus GmbH.

Společnost Pitney Bowes Inc. se specializuje na tisková řešení, jako jsou tvorba a generování dokumentů nebo faktur, a na software pro řízení marketingových kampaní a pro datové transformace. XERTEC navázala spolupráci v roce 1996 pro prodej velkých strojů v oblasti korespondence. Pro velký úspěch byla navázána bližší spolupráce zejména při



prodeji menších obálkovacích strojů. Od roku 2001 nabízí společnost kompletní sortiment obálkovacích strojů a tiskáren obálek společnosti Pitney Bowes.

Acco Brands Corporation je americká firma s mezinárodní působností a je největším dodavatelem značkových kancelářských potřeb. Historie spolupráce sahá až do roku 1992, která začala distribucí termo-vazačů a spotřebního materiálu. Své výrobky prodává pod značkami GBC, REXEL, NOBO a KENSINGTON.

V roce 1994 společnost XERTEC zahájila spolupráci se společností Framma AG. Společnost Framma je švýcarská společnost specializovaná na vývoj a výrobu poštovních řídicích systémů. Spoléhá na specifické technologie a vyrábí stroje pro pohodlné zpracování poštovních a balíkových zásilek.

Společnost SafeScan sídlí v Nizozemsku a nabízí kvalitní, spolehlivé a cenově dostupné produkty. Produkty jako například počítačky bankovek, detektory padělků nebo docházkové systémy. Společnost XERTEC nabízí sortiment Safescan od roku 2011.

Společnost MacFab poskytuje finančně efektivní paketovací lisy, které nabízí řešení pro zpracování veškerého odpadu. Paketovací lisy umožňují zmenšit objem odpadu až o 90 % a snižují tak náklady na odstraňování odpadu.

Společnost Intimus GmbH nabízí celosvětově řešení pro zajištění dat a informací. Jejich oborem je zabezpečení dat a jejich likvidace. Dodává především skartovací stroje, které díky inovacím a vynálezům umožňují skartovat i sponky a datová média a nabízí tak nové možnosti bezpečnosti dat. Spolupráce s touto firmou sahá až do roku 1993.

#### **4.1.9 Konkurence**

Konkurence společnosti XERTEC a. s. je rozdělena podle skupin výrobků, které nabízí.

- Kancelářská technika: Ave Tech, PALA, s. r. o., Univox
- Skartovací stroje: HSM, Fellowes
- Frankovací stroje: EVROFIN Int, spol. s r. o., Albacon Systems, a. s.
- Lisy: HSM, Lux
- Obálkovací stroje: Kern, Docutec
- Software: Docucom CEE

Značka Avetech nabízí stroje a spotřební materiál pro kanceláře, kopírovací centra nebo tiskárny na českém trhu již od roku 1994. Společnost PALA, s. r. o. jako velkoobchodní dodavatel se specializuje na kancelářskou techniku s hlavním zaměřením na stroje a materiál

pro konečnou úpravu dokumentů. Fellowes je globální výrobce a distributor výrobků, jako jsou kancelářská zařízení, řešení pro archivaci, čističe vzduchu a příslušenství k mobilním zařízením. Firma byla založena v roce 1917 a dnes se jedná o světovou firmu, která působí v zemích, jako jsou Spojené království, Kanada, Austrálie, Francie, Německo, Itálie, Holandsko, Polsko, Japonsko, Čína, Rusko a mnoho dalších. Společnost EVROFIN Int. spol. s r. o. byla založena v roce 1993 a specializuje se na služby spojené s prodejem a servisem technologií spojených s oběhem a zpracováním dokumentů. Sídlo společnosti je v Ústí nad Labem, ale pobočky má také v Praze, Brně, Bratislavě a v Budapešti. Společnost Albacon Systems, a. s. se od roku 1990 specializuje na servis a dodávky produktů pro zpracování hotovosti a od roku 1993 se zabývá dodávkami a servisem frankovacích a obálkovacích strojů. V oblasti softwaru se jedná o konkurenční společnost Docucom CEE s. r. o., která byla založena v roce 2008 jako dceřiná společnost švýcarské firmy Docucom AG. Společnost Docucom CEE sídlí v Praze a zabývá se navrhováním efektivních využití dostupných zdrojů, technologií a jednotlivých procesů.

#### **4.1.10 Makroprostředí podniku**

V této kapitole jsou popsány vybrané vlivy vnějšího prostředí, které mají na podnik zásadní vliv, které ho nejvíce ovlivňují. Cílem prozkoumání makroprostředí podniku je zjištění možných příležitostí či hrozeb.

#### **Politické prostředí**

Od roku 1993, kdy se Česká republika stala samostatným státem, je politické prostředí víceméně stabilní. Každý podnik musí v rámci své podnikatelské činnosti dodržovat řadu zákonů. Aby mohla společnost provozovat svou činnost, musí splňovat určité právní a legislativní podmínky, dodržovat řadu zákonů a sledovat u nich jejich novelizace. Zákonná opatření přesně vymezují pravomoci a povinnosti podniku, ale v některých případech mohou zákony podnikatele v určitých oblastech omezovat.

Společnost XERTEC a. s. musí v rámci své podnikatelské činnosti dodržovat několik zákonů, například zákon o obchodních korporacích, Občanský zákoník, zákon o nemocenském pojištění, zákon o pojistném na sociální zabezpečení, zákon o účetnictví, zákon o oceňování majetku, zákon o daních z příjmů, zákon o dani z přidané hodnoty a mnoho dalších zákonů. Například od 1. 1. 2016 došlo v zákoně o účetnictví k několika změnám, kterým se podnik musel přizpůsobit. Změny se týkají například nového uspořádání a označování položek v účetních výkazech (rozvaha a výkaz zisku a ztráty) nebo také úpravy

účetového rozvrhu podnikatele, kdy některé účty byly přejmenované nebo zcela zrušené. Jedná se především o výnosové položky, které musejí být nově zahrnuty do nákladů a mimořádné náklady, resp. výnosy, které byly zcela zrušeny. Vlivem změn ve výkazech museli být údaje z roku 2015 pro vytvoření výkazů za rok 2016 reklasifikovány, aby byla zajištěna srovnatelnost dat ([www.podnikatel.cz](http://www.podnikatel.cz), 2018).

Celková administrativní zátěž podnikatelů v České republice klesá. Ministerstvo průmyslu a obchodu uvádí, že v porovnání s rokem 2005 se v roce 2016 administrativní zátěž podnikatelů snížila o 31 %. Stát realizoval dohromady dvacet tři opatření, které vedly ke snížení byrokracie pro podnikatele a firmám tak celkem ubylo 675 informačních povinností. Ke snížení zátěže přispěla především řada zákonů, které byly novelizovány, např. zákon o soudních poplatcích nebo zákon o integrovaném registru znečišťování životního prostředí. Dále byla například snížena odměna notáři při zápisu právnické osoby do veřejného rejstříku, došlo ke zjednodušení zadávacích podmínek ve veřejných zakázkách nebo také ke snížení nákladů nutných k založení podniku ([www.ekonomickymagazin.cz](http://www.ekonomickymagazin.cz), 2018).

Změny se ovšem nedotýkají všech podnikatelských subjektů, a proto u nich i nadále administrativní zátěž přetrvává. Vysoká administrativní zátěž podnikatelů je negativním faktorem, který významně ztěžuje fungování podniku. Jedná se o náklady, které musí podnik vynakládat na splnění všech informačních a jiných povinností, které jim ukládá stát a právní předpisy ([www.spcr.cz](http://www.spcr.cz), 2018).

Daňová politika je v České republice také relativně stabilní. Především daň z příjmů právnických osob je od roku 2010 stejná, a to ve výši 19 %. Příliš vysoké daňové zatížení může aktivity firmy omezit a vede k tomu, že se podnik soustředí pouze na své základní činnosti a současný chod podniku. Nízká sazba daně by měla podporovat firmy v jejich růstu a případných investicích ([www.az-data.cz](http://www.az-data.cz), 2018).

Od 1. ledna 2015 platí v České republice tři sazby daně z přidané hodnoty (DPH). Základní sazba činí 21 %, snížená 15 % a další snížená sazba ve výši 10 % na léky, knihy a kojeneckou výživu. Od roku 2017 patří do 10% sazby také noviny a časopisy, na které se dříve vztahovala 15% sazba. Z roku 2012 na rok 2013 došlo ke zvýšení sazby DPH a to v případě základní i snížené sazby. Od ledna 2014 se sazby DPH nezměnily a od ledna 2015 přibyla nová již zmíněná sazba ve výši 10 %. Od roku 2016 nedošlo k žádné změně sazby DPH ([www.aktualne.cz](http://www.aktualne.cz), 2018).

## **Ekonomické prostředí**

Vláda České republiky zvedá od roku 2018 minimální mzdu o 1 200 Kč oproti minulému roku. Od 1. ledna 2018 činí minimální mzda 12 200 Kč, což představuje největší skok v historii České republiky. Od roku 2013 narostla minimální mzda o více než čtyři tisíce korun. Podle propočtů ministerstva práce a sociálních věcí dojde u podnikatelů vlivem zvýšení minimální mzdy ke zvýšení nákladů kolem 3,1 miliardy. Podle Hospodářské komory ohrožuje takto rychlé tempo zvyšování platového minima hospodářství v České republice a konkurenceschopnost podniků (www.businessinfo.cz, 2018).

Podle údajů z Českého statistického úřadu výrazně klesá obecná míra nezaměstnanosti v České republice. Od září 2016 do září 2017 klesla o 1,4 %. Celková zaměstnanost se ve 4. čtvrtletí 2017 meziročně zvýšila o 75,3 tisíc osob a dosáhla hodnoty 5 262,7 tisíc. Jedná se o nejvyšší hodnotu od vzniku samostatné České republiky. Míra zaměstnanosti v roce 2017 ve věkové skupině 15-64letých činila 74,3 % a počet nezaměstnaných osob se snížil o 63,1 tisíc osob (www.czso.cz, 2018).

Hrubý domácí produkt vzrostl na konci roku 2014 o 2 %, v roce 2015 o 4,3 % a v roce 2016 o 2,3 %. V roce 2017 předběžně meziročně vzrostl o 5 %. V případě, že dochází k růstu hrubého domácího produktu, znamená to velmi pozitivní jev v ekonomice, jelikož dochází k rychlému růstu domácí poptávky a roste spotřeba domácností i investice firem (www.kurzy.cz, 2018).

V roce 2014 činila míra inflace 0,4 %, v roce 2015 byl zaznamenán mírný pokles na 0,3 % a v roce 2016 opět vzrostla na 0,7 %. Míra inflace v České republice meziročně vzrostla, průměrná roční míra inflace v roce 2017 dosáhla 2,5 %. Hodnota inflace se pohybuje v přiměřené výši zdravé ekonomiky. Výraznější růst vede ke snížení kupní síly obyvatelstva a negativně ovlivňuje výši poptávky. Vyšší míra inflace znehodnocuje příjmy a úspory obyvatelstva (www.czso.cz, 2018).

## **Sociální prostředí**

Podle Českého statistického úřadu je rozložení obyvatel v Praze téměř vyrovnané. Ženy tvoří 51,46 % a muži 48,54 %, přičemž průměrný věk mužů je 40 let a u žen je to 43 let. Celkový počet obyvatel v Praze činí 1 280 508 osob. V roce 2015 došlo ke zvýšení počtu osob a to o 8 370 lidí (www.czso.cz, 2018).

Podle statistiky ČSÚ výrazně poklesl počet obyvatel, kteří měli pouze základní vzdělání. Celkem 33 % obyvatel dosáhlo na střední odborné vzdělání a v současné době roste

počet vysokoškolsky vzdělaných lidí. Úroveň vzdělanosti obyvatel v České republice stále roste (www.czso.cz, 2018).

Kupní síla obyvatel České republiky oproti roku 2015 výrazně stoupla. Roste už čtvrtým rokem za sebou, ale v roce 2017 byl růst nejvýraznější. Z průzkumů provedených v roce 2017 je dokázáno, že průměrný Čech má ročně k dispozici o tisíc eur více. V roce 2015 byla kupní síla na jednoho obyvatele 7 313 eur, v roce 2016 byla 7 766 eur a v roce 2017 se zvýšila na 8 394 eur. V České republice zůstává nesilnějším regionem Praha, jejíž kupní síla dosahuje kolem 131,3 % českého průměru, zatímco u nejslabšího regionu Bruntál činí 82 % (www.aktualne.cz, 2018).

V roce 2016 vzniklo více než 28 tisíc nových firem a meziročně se jednalo o zvýšení o 4,8 %. Téměř polovina firem zaregistrovaných v roce 2016 má oficiální sídlo v Praze. Podíl akciových společností v podnikatelské sféře klesá, i přesto, že v roce 2016 bylo založeno nejvíce akciových společností (www.ekonomickymagazin.cz, 2018). V roce 2017 vzniklo v České republice více než 32 tisíc obchodních společností a zaniklo jich přes 12 tisíc. Počet vzniklých i zaniklých společností byl nejvyšší v celé historii České republiky. Oproti roku 2016 přibýlo obchodních společností o pár desítek, celkový přírůstek za rok 2017 činí 20 457 obchodních společností. V Praze vzniklo více než 14 tisíc společností a jedná se o největší přírůstek firem oproti ostatním krajům. Čistý přírůstek počtu obchodních společností se od roku 2014 téměř nemění, každý rok jich přibude kolem dvaceti tisíc. Ovšem počet zaniklých společností se zvyšuje rychleji, než počet nových (www.informaceofirmach.cz, 2018).

### **Technologické prostředí**

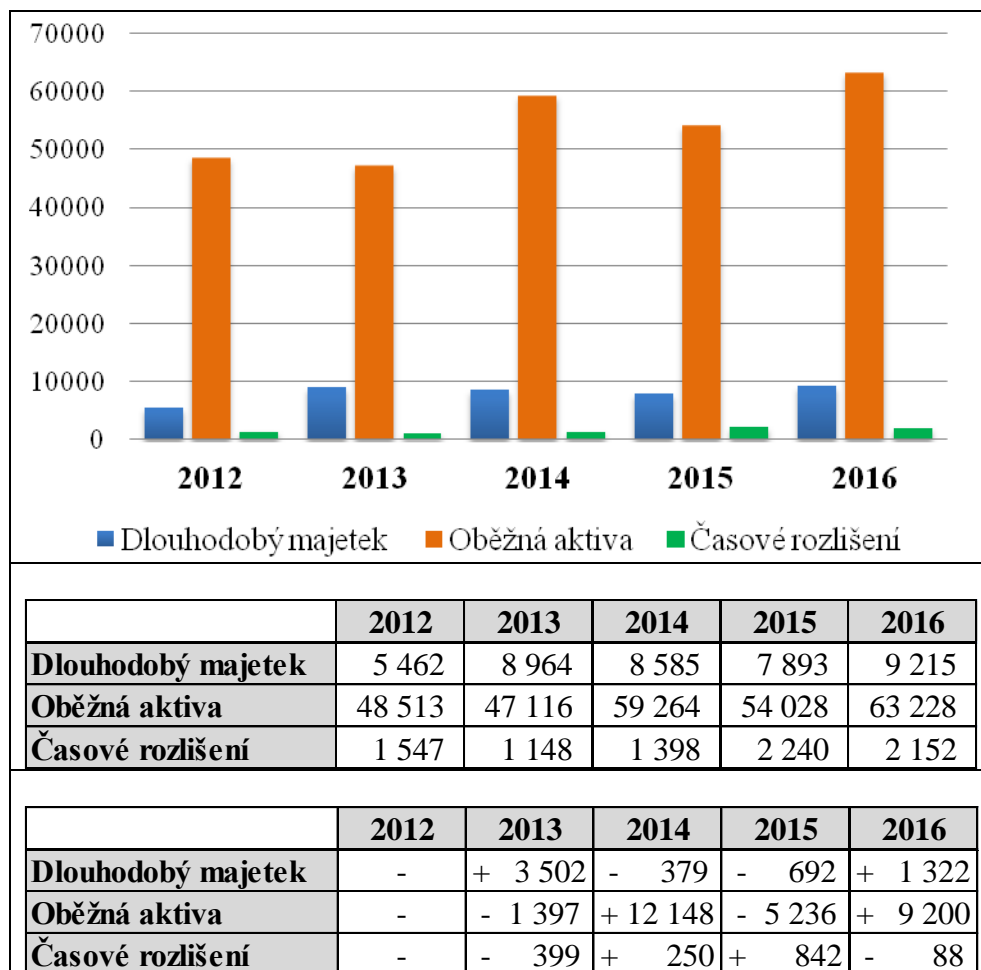
Technologické prostředí patří mezi nejprogresivnější, jelikož v posledních letech je zaznamenán významný rozmach právě v oblasti technologií. Nové technologické postupy se neustále vyvíjejí s ohledem na potřeby trhu a potřeby uživatelů. Vývoj je mnohem rychlejší i v dnešních kancelářích, právě díky novým pracovním postupům. Pro správný chod organizace je kancelářská technika a stále nezbytnou potřebou (www.rmol.cz, 2018).

Pracovní prostory a jejich podoba se mění, vývoj jde kupředu. Jelikož se vyvíjí styl a náplň práce je potřeba k tomu přizpůsobit i vybavení kanceláří. Pracovní prostředí má dopad nejenom na kulturu organizace a její výkonnosti, ale také na získávání a udržování schopných zaměstnanců. Moderní kancelář usnadňuje zpracování dokumentů a korespondence ve firmě a tím také podporuje efektivní růst produktivity práce organizace. Dobře vybavené kanceláře firem podporují jejich rozvoj (www.novinky.cz, 2018).

## 4.2 Analýza absolutních ukazatelů

### 4.2.1 Horizontální analýza rozvahy

**Graf č. 1:** Horizontální analýza aktiv v letech 2012 – 2016, v tis. Kč

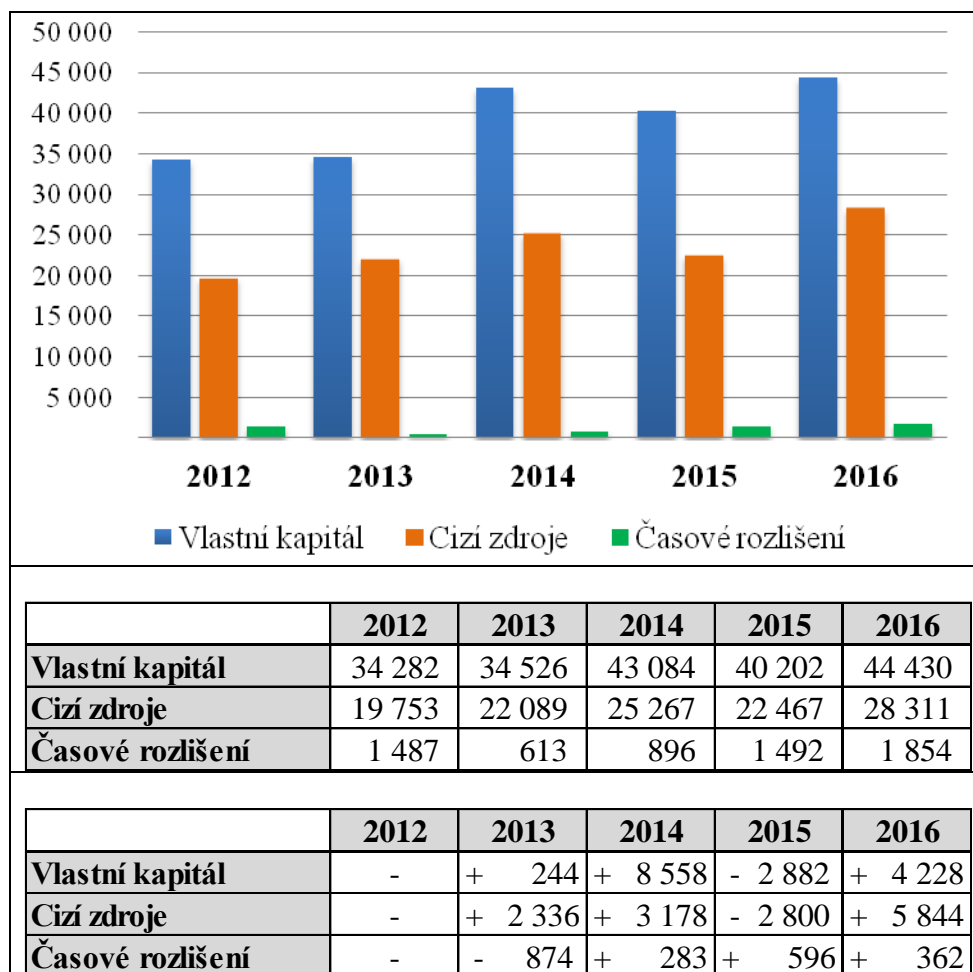


Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti, 2017

Výše uvedený graf zobrazuje horizontální analýzu aktiv ve vybraných letech v absolutním vyjádření. Z grafu vyplývá, že dlouhodobý majetek podniku vykazoval největší přírůstek v roce 2013, který činil 3 502 tis. Kč a to převážně z důvodů nárůstu dlouhodobého hmotného majetku. V letech 2014 a 2015 došlo k mírnému poklesu, ale v roce 2016 došlo opět k navýšení, které představuje nejvyšší hodnotu dlouhodobého podniku za všechna sledovaná období, a to 9 215 tis. Kč. Zvýšení se projevilo jak v dlouhodobém nehmotném majetku tak v dlouhodobém hmotném. U oběžného majetku byl zaznamenán výraznější vývoj. Největší přírůstek oběžného majetku byl v roce 2014, kdy majetek vzrostl o 12 148 tis. Kč a to převážně z důvodů pořízení většího objemu materiálu a zboží a navýšení krátkodobého finančního majetku – peněz v pokladně a na účtech v bankách. V roce 2015

naopak poklesl o 5 236 tis. Kč vlivem snížení zboží, pohledávek z obchodních vztahů. V roce 2016 byl zaznamenán opět růst oběžného majetku o 9 200 tis. Kč a jeho hodnota je nejvyšší za všechna sledovaná období, a to ve výši 63 228 tis. Kč. Růst byl způsoben převážně zvýšením krátkodobých pohledávek, konkrétně pohledávek z obchodních vztahů a zvýšením peněžních prostředků na bankovních účtech. Obecně lze říci, že aktiva podniku dosahují rostoucího trendu, což lze jednoznačně považovat za pozitivní jev.

**Graf č. 2:** Horizontální analýza pasiv v letech 2012 – 2016, v tis. Kč



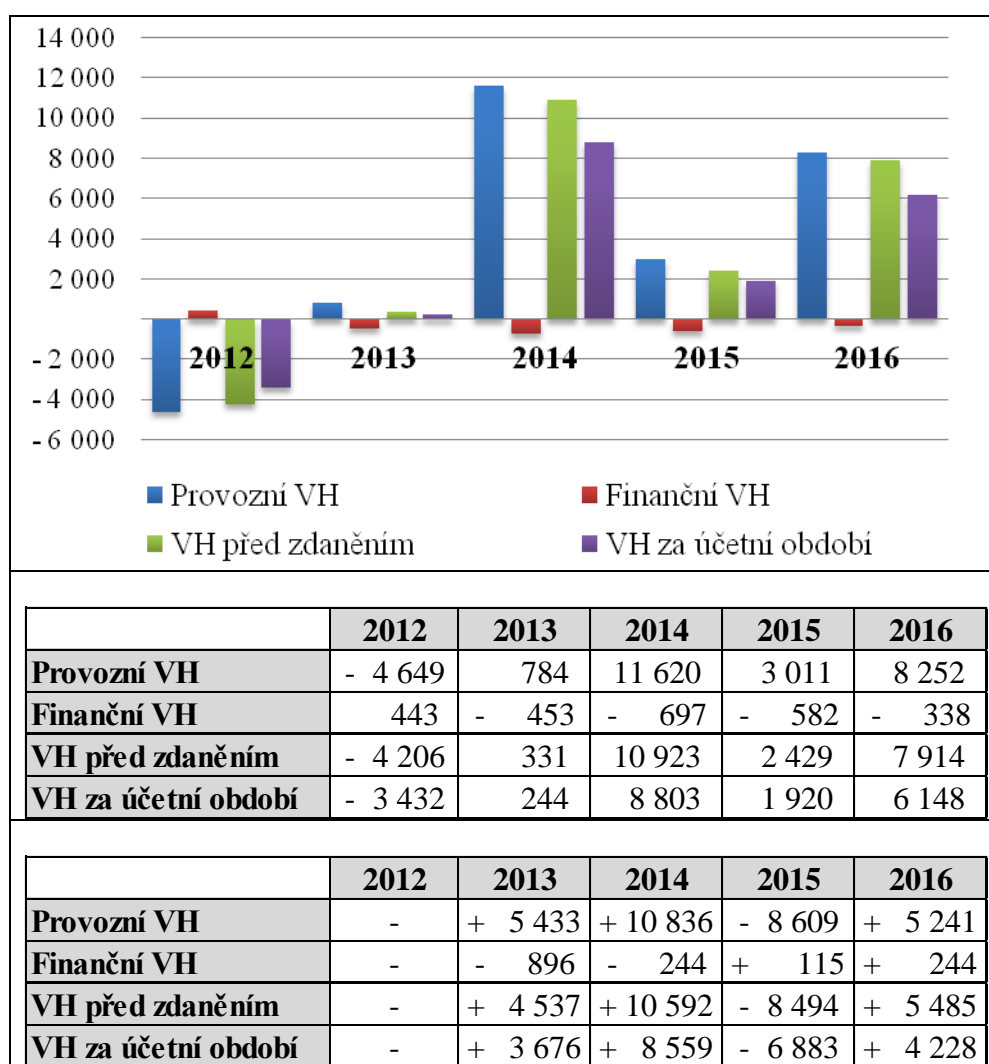
Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti, 2017

Výše uvedený graf zobrazuje horizontální analýzu pasiv ve vybraných letech v absolutních číslech. Z grafu vyplývá, že v podniku převažuje vlastní kapitál nad cizími zdroji, tzn., že společnost financuje svou provozní činnost převážně z vlastních zdrojů. Vlastní kapitál vykazuje převážně růst, kromě roku 2015 kdy došlo ke snížení z důvodu poklesu výsledku hospodaření běžného účetního období. V roce 2016 byl zaznamenán opět růst o 4 228 tis. Kč a vlastní kapitál vykazuje nejvyšší hodnotu za sledované období, a to 44 430 tis. Kč. Růst byl ovlivněn naopak zvýšením výsledku hospodaření běžného

účetního období. Cizí zdroje obecně za všechna období vykazují růst. Pouze v roce 2015 došlo k mírnému snížení cizích zdrojů a to vlivem snížení dlouhodobých závazků – přijaté zálohy, závazků z obchodních vztahů, závazků k zaměstnancům a daňovým závazkům a dotacím. V roce 2016 došlo k nejvyššímu navýšení cizích zdrojů za sledované období a současně vykazují i nejvyšší hodnotu za celé období a to 28 311 tis. Kč. Zvýšení bylo způsobeno z důvodu tvorby ostatních rezerv, nárůstu závazků z obchodních vztahů a daňových závazků a dotací.

#### 4.2.2 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

**Graf č. 3:** Horizontální analýza zisku a ztráty v letech 2012 – 2016, v tis. Kč



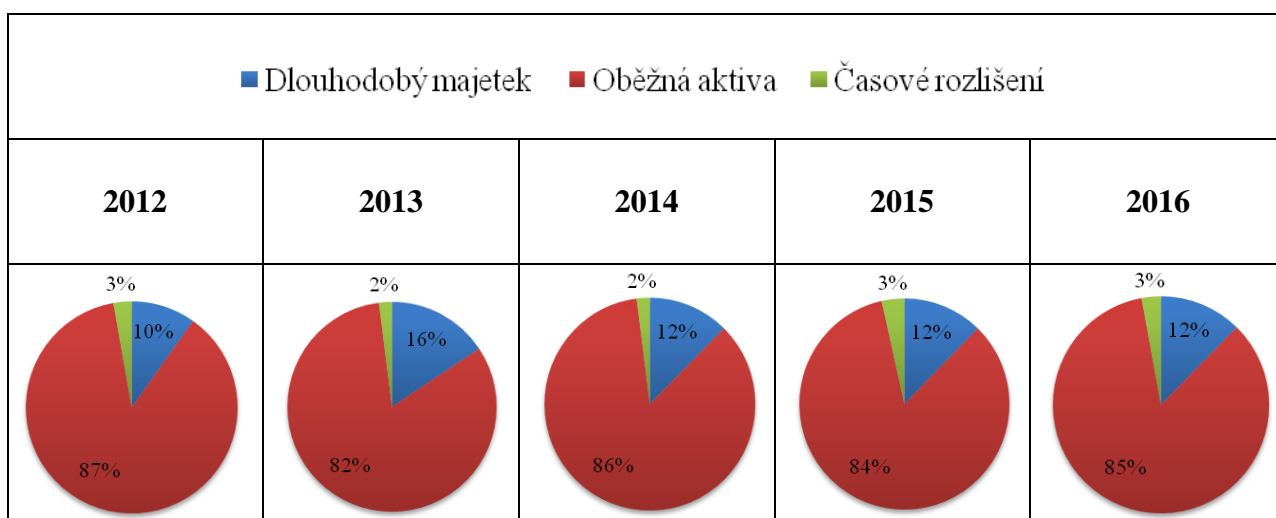
Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti, 2017



Z grafu horizontální analýzy výkazu zisku a ztráty vyplývá, že zlomovým bodem se stal rok 2014, kdy došlo k nejvyššímu nárůstu provozního výsledku hospodaření. Ke zvýšení došlo převážně vlivem nárůstu tržeb za prodané zboží a tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb. Těchto výsledků se podařilo dosáhnout především oddělením softwarových služeb a nepřímého prodeje. Finanční výsledek hospodaření je vykazován v záporných číslech, což značí především vysoké ostatní finanční náklady podniku.

#### 4.2.3 Vertikální analýza rozvahy

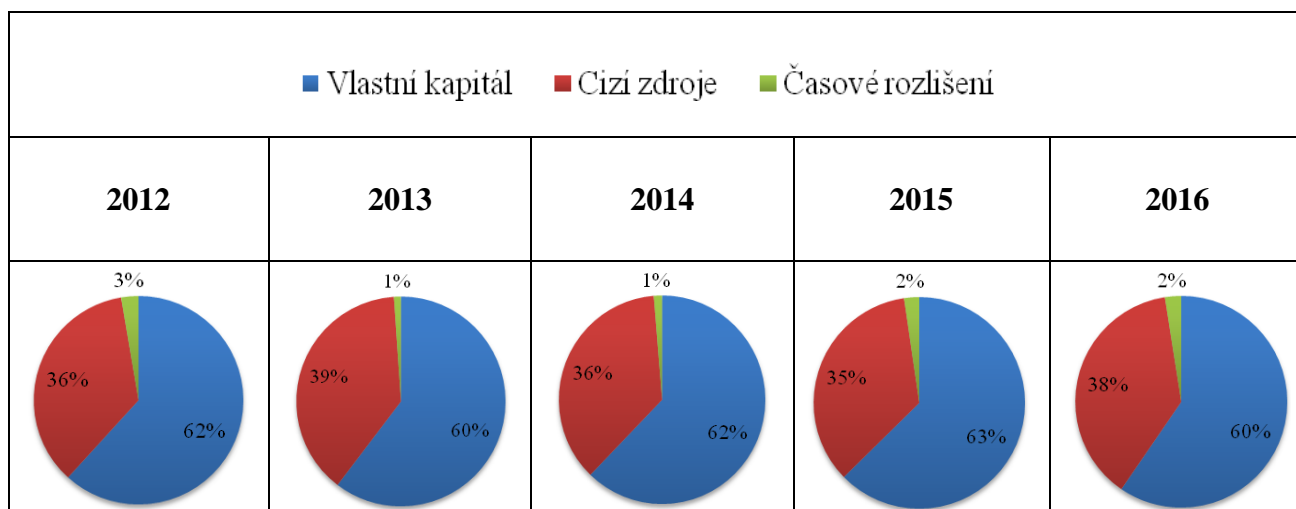
**Graf č. 4:** Vertikální analýza aktiv v letech 2012 – 2016, v %



Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti, 2017

Uvedené grafy jsou výsledkem vertikální analýzy aktiv v letech 2012 – 2016, ve kterých je zobrazena účast dlouhodobého majetku, oběžných aktiv a časového rozlišení na zvolenou základnu celkových aktiv podniku. Jak vyplývá z vyobrazení, lze říci, že oběžná aktiva výrazně převažují nad dlouhodobým majetkem podniku ve všech sledovaných obdobích. Časové rozlišení zastává minimální účast. K nejvyššímu nárůstu došlo mezi roky 2012 a 2013, kdy byla účast dlouhodobého majetku na celkových aktivech podniku zvýšena celkem o 6 %. Účast oběžného majetku na celkových aktivech podniku byla zvýšena mezi roky 2013 a 2014 a to celkem o 4 %.

**Graf č. 5:** Vertikální analýza pasiv v letech 2012 – 2016, v %



Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti, 2017

Uvedené grafy jsou výsledkem vertikální analýzy pasiv v letech 2012 – 2016, které vyjadřují účast vlastního kapitálu, cizích zdrojů a časového rozlišení jako procentní podíl ke zvolené základně celkových pasiv podniku. Z grafů vyplývá, že vlastní kapitál převažuje nad cizími zdroji. Sestava celkových pasiv nenaznamenala ve sledovaném období žádnou výraznou změnu. Poměr vlastního kapitálu a cizích zdrojů je přibližně stejný za všechna období. Časové rozlišení má zde opět minimální účast. Nejvyšší nárůst byl zaznamenán mezi roky 2012 a 2013, kdy byla účast cizích zdrojů na celkových pasivech podniku zvýšena celkem o 3 %, ovšem mezi roky 2013 a 2014 došlo naopak ke stejnému snížení, tedy také o 3 %. Stejně zvýšení cizích zdrojů bylo zaznamenáno i mezi roky 2015 a 2016.

### 4.3 Analýza rozdílových ukazatelů

#### 4.3.1 Čistý pracovní kapitál

**Tabulka č. 3:** Vývoj ČPK v letech 2012 – 2016, v tis. Kč

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Čistý pracovní kapitál</b>	29 401	26 009	35 283	32 606	37 846

Zdroj: vlastní výpočty na základě účetních výkazů společnosti, 2017

Výše uvedená tabulka zobrazuje vývoj čistého pracovního kapitálu v jednotlivých letech, který je počítán jako rozdíl celkových oběžných aktiv a krátkodobých pasiv podniku. Ve všech letech jsou výsledky v kladných hodnotách, což znamená, že podnik disponuje

přebytkem krátkodobých likvidních aktiv nad krátkodobými zdroji. Obecně lze říci, že má čistý pracovní kapitál rostoucí trend, což je pro podnik pozitivní. Oběžná aktiva podniku rostou rychleji, než krátkodobé závazky. V roce 2012 činil ČPK 29 401 tis. Kč a v roce 2016 činil 37 846 tis. Kč, což představuje nárůst více než o 22 %.

#### 4.3.2 Čisté pohotové prostředky

**Tabulka č. 4:** Vývoj ČPP v letech 2012 – 2016, v tis. Kč

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Čisté pohotové prostředky</b>	-2 590	-5 567	-3 342	-1 441	-3 361

Zdroj: vlastní výpočty na základě účetních výkazů společnosti, 2017

Ve výše uvedené tabulce je uveden vývoj čistých pohotových prostředků v jednotlivých letech, který se počítá jako rozdíl pohotových peněžních prostředků a okamžitě splatných závazků. Pohotové peněžní prostředky zahrnují peníze v hotovosti a peníze na běžných účtech. Okamžitě splatné závazky představují krátkodobé závazky. Výsledky určují okamžitou likviditu právě splatných krátkodobých závazků, která je ve všech sledovaných letech v minusových číslech. Záporné hodnoty čistých pohotových prostředků mohou naznačovat problémy se splácením krátkodobých závazků v důsledku nedostatečného množství peněžních prostředků v hotovosti a na běžných účtech. Ovšem problémy s likviditou se u společnosti neočekávají, jelikož pohotové peněžní prostředky spolu s krátkodobými pohledávkami převyšují ve všech letech množství krátkodobých závazků. Což navíc značí i výsledky čistého pracovního kapitálu. Navíc z účetních výkazů není možné zjistit, jaké množství krátkodobých závazků je okamžitě splatných.

#### 4.4 Analýza poměrových ukazatelů

##### 4.4.1 Ukazatele likvidity

###### Běžná likvidita

**Tabulka č. 5:** Vývoj běžné likvidity v letech 2012 – 2016

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Běžná likvidita</b>	2,5	2,2	2,5	2,5	2,5

Zdroj: vlastní výpočty na základě účetních výkazů společnosti, 2018

Jak vyplývá z tabulky č. 5, která zachycuje vývoj ukazatele běžné likvidity v letech 2012 – 2016, ve všech letech se běžná likvidita nachází v optimálním intervalu 1,5 – 2,5.

Tento ukazatel měří, kolikrát oběžná aktiva podniku pokryjí jeho krátkodobé závazky. Ukazatel tedy udává, že v letech 2012, 2014, 2015 a 2016 pokrývala oběžná aktiva krátkodobé cizí zdroje 2,5krát. Pouze v roce 2013 byla hodnota nižší a oběžná aktiva tak pokrývala krátkodobé závazky 2,2krát. Oběžná aktiva podniku stále rostou a v roce 2016 dosahoval oběžný majetek nejvyšší hodnoty za všechna sledovaná období. Krátkodobé cizí zdroje podniku představují převážně krátkodobé závazky z obchodních vztahů, závazky vůči zaměstnancům, závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění, daňové závazky a dotace a krátkodobé přijaté zálohy. Společnost nevyužívá žádné krátkodobé bankovní úvěry či finanční výpomoci. Vyšší hodnota tohoto ukazatele naznačuje velmi silnou platební schopnost podniku a vysokou pravděpodobnost udržení této schopnosti. Lze tedy vývoj běžné likvidity společnosti považovat za velmi pozitivní.

#### Pohotovává likvidita

**Tabulka č. 6:** Vývoj pohotovává likvidity v letech 2012 – 2016

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Pohotovává likvidita</b>	1,7	1,3	1,5	1,5	1,7

Zdroj: vlastní výpočty na základě účetních výkazů společnosti, 2018

Výše uvedená tabulka zobrazuje vývoj pohotovává likvidity v letech 2012 – 2016, a jak vyplývá z výsledků, tak i pohotovává likvidita podniku dosahuje vysokých hodnot. Pro pohotovává likviditu platí, že výsledný poměr čitatele a jmenovatele by měl být stejný, tedy 1 : 1, případně 1,5 : 1. Což výsledky tohoto ukazatele dokazují. V letech 2013, 2014 a 2015 dosahovala pohotovává likvidita optimálního intervalu, který je 1 – 1,5. V letech 2012 a 2016 došlo k mírnému překročení intervalu a pohotovává likvidita byla 1,7. Jelikož jsou hodnoty tohoto ukazatele optimální, nemusí společnost spoléhat na nucený prodej svých zásob v případě úhrady krátkodobých závazků.

#### Okamžitává likvidita

**Tabulka č. 7:** Vývoj okamžitává likvidity v letech 2012 – 2016

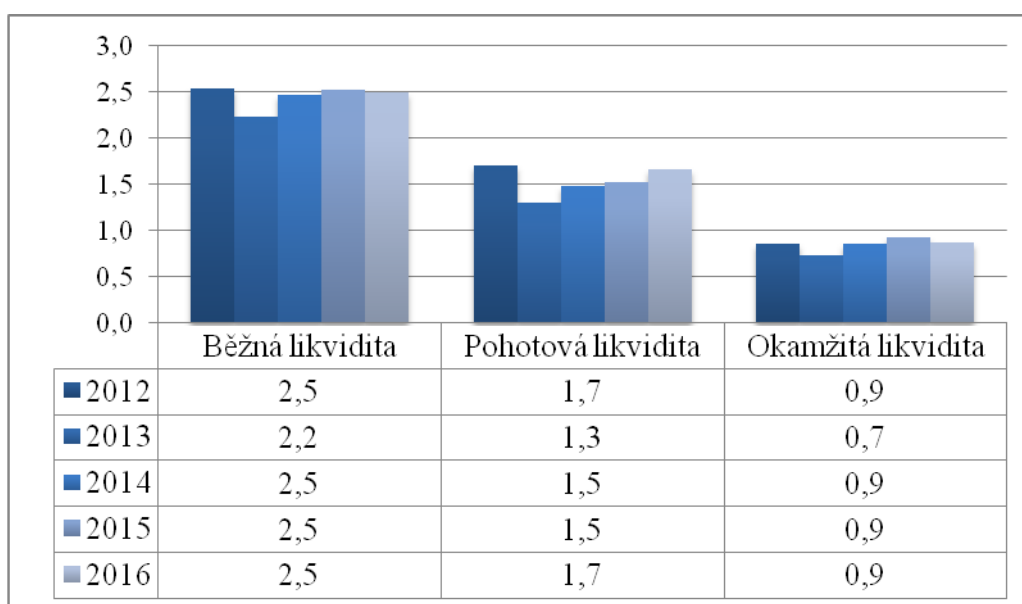
	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Okamžitává likvidita</b>	0,9	0,7	0,9	0,9	0,9

Zdroj: vlastní výpočty na základě účetních výkazů společnosti, 2018

Do výpočtu okamžitává likvidity vstupují nejlikvidnější položky rozvahy, a to krátkodobý finanční majetek. Krátkodobý finanční majetek společnosti tvoří peníze v hotovosti a peníze

na běžných účtech. Okamžitá likvidita dosahuje ve všech obdobích, kromě roku 2013 stejné hodnoty a to 0,9. V roce 2013 byla hodnota tohoto ukazatele nižší a to 0,7. Obecně se tento ukazatel pohybuje nad doporučenými hodnotami. Okamžitá likvidita by měla nabývat hodnot v rozmezí 0,2 – 0,5, což není ani v jednom roce splněno. Vyšší hodnoty mohou pro společnost znamenat neefektivní způsob využívání svých finančních prostředků.

**Graf č. 6:** Ukazatele likvidity v letech 2012 – 2016



Zdroj: vlastní zpracování na základě vlastních výpočtů, 2018

Výše uvedený graf zobrazuje souhrn jednotlivých ukazatelů likvidity, a to běžné likvidity, pohotové likvidity a okamžité likvidity. Výsledný graf slouží pro přehlednost porovnání jednotlivých výsledků ukazatelů ve vybraných letech. Žádný ze sledovaných ukazatelů se nenachází pod doporučenými hodnotami, což lze obecně považovat za pozitivní jev pro společnost. Běžná likvidita a pohotová likvidita dosahují velmi příznivých hodnot a splňují doporučené intervaly. Pouze okamžitá likvidita dosahuje vyšších hodnot, než jsou doporučené limity.

#### 4.4.2 Ukazatele rentability

##### Rentabilita tržeb (ROS)

**Tabulka č. 8:** Vývoj rentability tržeb v letech 2012 – 2016, v %

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Rentabilita tržeb (ROS)</b>	-5,0	0,9	9,3	2,7	4,8

Zdroj: vlastní výpočty na základě účetních výkazů společnosti, 2018

Výše uvedená tabulka zobrazuje vývoj rentability tržeb v letech 2012 – 2016 uvedený v procentech. Výpočet ukazatele rentability tržeb je definován jako poměr zisku a tržeb podniku. Pro výpočet rentability tržeb byl použit zisk EBIT, tedy zisk před odečtením úroků a daní, který odpovídá provoznímu výsledku hospodaření. Položka tržeb zahrnuje veškeré tržby, které tvoří provozní výsledek hospodaření podniku. Ukazatel rentability tržeb vyjadřuje, kolik korun zisku připadá na 1 Kč tržeb. V roce 2012 byl podnik ztrátový a rentabilita tržeb byla záporná, činila -5 %. Naopak v roce 2013 došlo k výraznému obratu a společnost dosahovala opět zisku. Dokázala ze ztrátového období navýšit svůj zisk téměř o šestnásobek hodnoty. Rentabilita tržeb činila 0,9 %. V roce 2014 dosahovala rentabilita tržeb nejvyšší hodnoty za všechna sledovaná období a to 9,3 %. Šlo o více než osminásobek hodnoty v předešlém roce. Společnost dokázala z 1 Kč tržeb vyprodukovat 0,093 korun zisku před zdaněním. V roce 2015 došlo k poklesu a rentabilita tržeb činila 2,7 %, ovšem v roce 2016 došlo opět k navýšení a to o dvojnásobek hodnoty a zisk na tržbách tvořil 4,8 %.

#### Rentabilita celkového kapitálu (ROA)

**Tabulka č. 9:** Vývoj rentability celkového kapitálu v letech 2012 – 2016, v %

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Rentabilita celkového kapitálu (ROA)</b>	-8,4	1,4	16,8	4,7	11,1

Zdroj: vlastní výpočty na základě účetních výkazů společnosti, 2018

Ukazatel rentability celkového kapitálu se počítá jako poměr zisku k celkovým aktivům podniku. Pro výpočet byl opět použit zisk EBIT, tedy provozní výsledek hospodaření. Vývoj tohoto ukazatele v jednotlivých letech je zobrazen ve výše uvedené tabulce. Ukazatel rentability celkového kapitálu měří výnosnost vloženého kapitálu podniku, bez ohledu na zdroj financování. Nejnižší hodnota rentabilita celkového kapitálu byla naměřena v roce 2012 vlivem záporného výsledku hospodaření. Naopak nejvyšší hodnota byla naměřena v roce 2014 a činila 16,8 %. Výsledky tohoto ukazatele sdělují produkční sílu společnosti.

#### Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

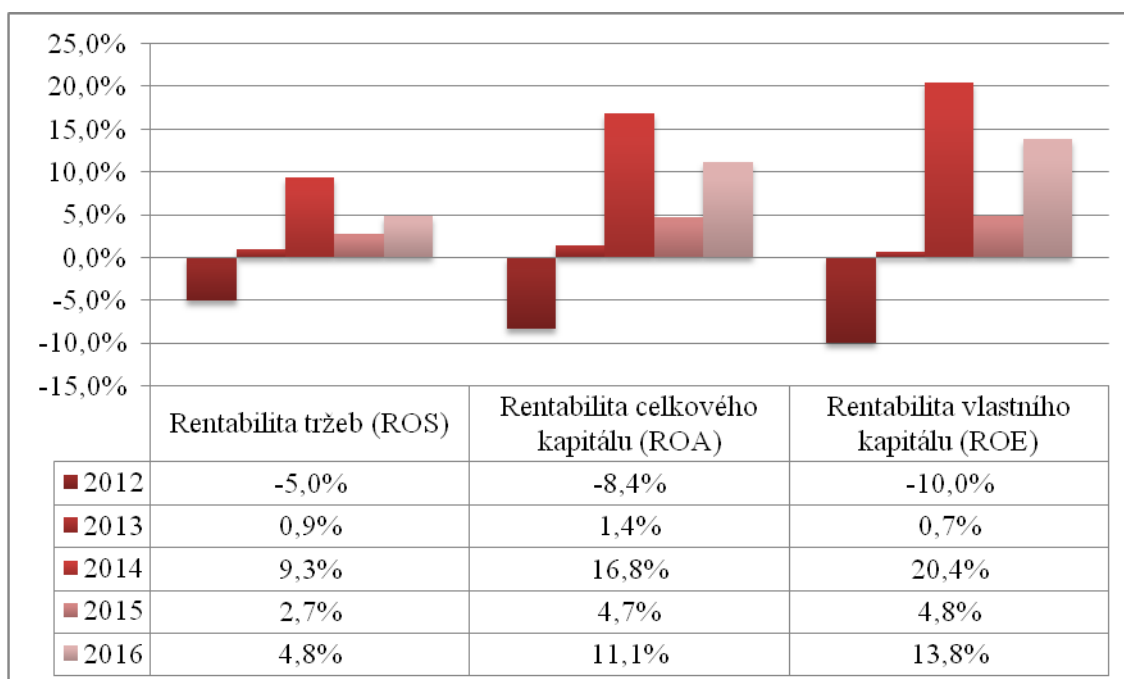
**Tabulka č. 10:** Vývoj rentability vlastního kapitálu v letech 2012 – 2016, v %

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)</b>	-10,0	0,7	20,4	4,8	13,8

Zdroj: vlastní výpočty na základě účetních výkazů společnosti, 2018

Ukazatel rentability vlastního kapitálu se vyjadřuje jako poměr čistého zisku k vlastnímu kapitálu podniku. Čistý zisk EAT představuje zisk po zdanění, který ve výkazu zisku a ztráty odpovídá výsledku hospodaření za běžné účetní období. Tento ukazatel vyjadřuje výnosnost kapitálu, který byl do podniku vložen akcionáři či vlastníky. Nejvyšší hodnota rentability byla naměřena v roce 2014 a činila 20,4 %. Šlo o téměř dvacetinásobek hodnoty oproti předešlému roku. Zvýšení bylo způsobeno převážně z důvodu zlepšení výsledku hospodaření společnosti. V roce 2015 došlo ke snížení rentability vlastního kapitálu o 15,6 % a v roce 2016 došlo opět k navýšení rentability a to o 9 %, což znamená, že na 1 Kč kapitálu připadá 13,8 % čistého zisku. Obecně lze říci, že výsledky v jednotlivých letech kolísají, ale důležité je, že dosahují kladných hodnot. Ukazatel by se měl pohybovat několik procent nad průměrem úročení dlouhodobých vkladů. V případě, že se bude jednat o dlouhodobý termínovaný vklad na 5 let, který je v průměru úročen 3 – 4 %, pak můžeme říci, že výkonnost společnosti je hodnocena velmi pozitivně. Z výsledků je patrné, že společnost od roku 2014 efektivně využívá cizí zdroje.

**Graf č. 7:** Ukazatele rentability v letech 2012 – 2016



Zdroj: vlastní zpracování na základě vlastních výpočtů, 2018

Výše uvedený graf zobrazuje souhrn jednotlivých ukazatelů rentability, a to rentabilitu tržeb, rentabilitu celkového kapitálu a rentabilitu vlastního kapitálu. Graf slouží pro přehlednost srovnání jednotlivých ukazatelů ve sledovaných letech. Nejvýznamějších hodnot u jednotlivých ukazatelů rentability dosahovala společnost v roce 2014, což bylo způsobeno především vysokým nárůstem hospodářského výsledku.

#### 4.4.3 Ukazatele zadluženosti

##### Celková zadluženost

**Tabulka č. 11:** Vývoj celkové zadluženosti v letech 2012 – 2016, v %

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Celková zadluženost</b>	35,6	38,6	36,5	35,0	38,0

Zdroj: vlastní výpočty na základě účetních výkazů společnosti, 2018

Výše uvedená tabulka zobrazuje vývoj celkové zadluženosti podniku v letech 2012 – 2016 uvedených v procentech. Celková zadluženost se vyjadřuje jako podíl cizích zdrojů k celkovým aktivům podniku. Společnost nemá žádné bankovní úvěry či výpomoci a do roku 2016 netvořila žádné rezervy. Má jen v menším zastoupení dlouhodobé závazky, ale většinu cizích zdrojů představují krátkodobé závazky, z nichž největší podíl tvoří závazky z obchodních vztahů. Z výsledků je patrné, že celková zadluženost společnosti se pohybuje v optimálním intervalu, který je 30 – 60 %, což je pro podnik pozitivní jev. V roce 2013 byla zaznamenána nejvyšší hodnota celkové zadluženosti a činila 38,6 %. Naopak v roce 2015 byla celková zadluženost nejnižší, a to 35 %. V roce 2016 celková zadluženost opět narostla a to vlivem zvýšení převážně závazků z obchodních vztahů a daňových závazků a dotací.

##### Míra zadluženosti

**Tabulka č. 12:** Vývoj míry zadluženosti v letech 2012 – 2016, v %

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Míra zadluženosti</b>	57,6	64,0	58,6	55,9	63,7

Zdroj: vlastní výpočty na základě účetních výkazů společnosti, 2018

Ukazatel míry zadluženosti, jehož vývoj v jednotlivých letech je zobrazen ve výše uvedené tabulce, vyjadřuje poměr mezi cizím a vlastním kapitálem podniku. Z výsledků je zřejmé, že v letech 2014 a 2015 došlo ke snížení tohoto ukazatele, zatímco v letech 2013 a 2016 došlo ke zvýšení míry zadluženosti. V roce 2014 šlo o největší snížení a to o 5,4 %, což bylo způsobeno převážně vlivem zvýšení vlastního kapitálu společnosti oproti předešlému období. V roce 2016 šlo naopak o největší zvýšení míry zadluženosti za všechna sledovaná období a to o 7,8 % oproti předešlému roku. Optimálního stavu je dosahováno, pokud jsou cizí zdroje podniku nižší, než jeho vlastní kapitál. Společnost má ve všech sledovaných obdobích vlastní kapitál vyšší, než cizí zdroje, což lze jednoznačně označit za pozitivní jev.



## Vybavenost vlastním kapitálem

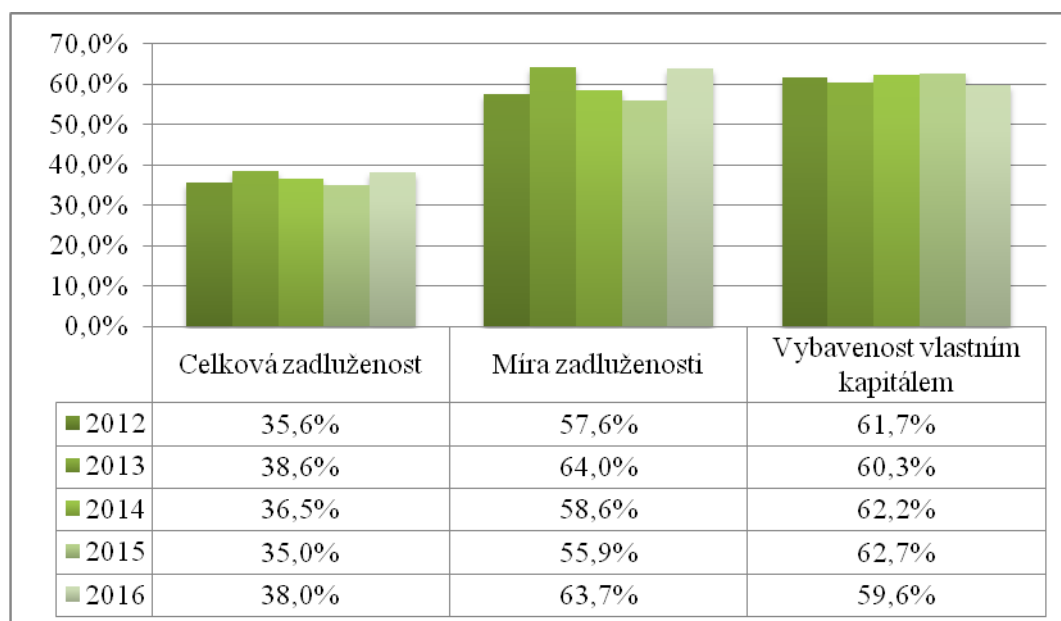
**Tabulka č. 13:** Vývoj vybavenosti vlastním kapitálem v letech 2012 – 2016, v %

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Vybavenost vlastním kapitálem</b>	61,7	60,3	62,2	62,7	59,6

Zdroj: vlastní výpočty na základě účetních výkazů společnosti, 2018

Vývoj ukazatel vybavenosti vlastním kapitálem ve vybraných letech je zobrazen ve výše uvedené tabulce. Tento ukazatel se vyjadřuje jako poměr vlastního kapitálu k celkovým aktivům podniku. Vyjadřuje jak je podnik schopen pokrýt svá aktiva vlastními zdroji, tzn., že v roce 2012 společnost byla schopna vlastním kapitálem pokrýt 61,7 % svých celkových aktiv, v roce 2013 celkem 60,3 % celkových aktiv, v roce 2014 celkem 62,2 % celkových aktiv, v roce 2015 celkem 62,7 % celkových aktiv a v roce 2016 celkem 59,6 % celkových aktiv. Z výsledků je patrné, že od roku 2013 docházelo ke zvyšování tohoto ukazatele, což je jednoznačně pozitivní jev. K největšímu zvýšení došlo v roce 2014 a to celkem o 1,9 %, což souviselo opět se zvyšováním vlastního kapitálu společnosti. Ovšem v roce 2016 došlo ke snížení tohoto ukazatele a to o 3,1 %. Obecně lze říci, že jsou hodnoty tohoto ukazatele přiměřeně vyrovnané. Pokud dochází ke snížení či zvýšení, jedná se pouze o malé změny hodnot tohoto ukazatele.

**Graf č. 8:** Ukazatele zadluženosti v letech 2012 – 2016



Zdroj: vlastní zpracování na základě vlastních výpočtů, 2018

Výše uvedený graf zobrazuje souhrn jednotlivých ukazatelů zadluženosti, a to celkovou zadluženost, míru zadluženosti a vybavenost vlastním kapitálem. Výsledný graf slouží pro přehlednost porovnání jednotlivých ukazatelů ve sledovaných letech. Hodnoty ukazatelů zadluženosti se v jednotlivých letech mění, spíše kolísají. Ovšem důležité je, že vlastní kapitál společnosti dlouhodobě převyšuje cizí kapitál a celkově lze tedy zadluženost podniku zhodnotit jako bezproblémovou.

#### 4.4.4 Ukazatele aktivity

##### Obrat celkových aktiv

**Tabulka č. 14:** Vývoj obratu celkových aktiv v letech 2012 – 2016

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Obrat celkových aktiv</b>	1,65	1,59	1,79	1,70	2,29

Zdroj: vlastní výpočty na základě účetních výkazů společnosti, 2018

Tabulka zobrazuje vývoj obratu celkových aktiv v letech 2012 – 2016. Obrat celkových aktiv se vyjadřuje jako poměr tržeb k celkovým aktivům podniku. Ukazatel udává počet obrátek celkových aktiv za sledované období, během kterého bylo dosaženo daných tržeb. Vyjadřuje, jaké tržby přinese jednotka aktiv. V roce 2012 připadalo na jednu korunu aktiv 1,65 Kč tržeb. V roce 2013 došlo k mírnému snížení a z jedné koruny majetku bylo dosaženo 1,59 Kč tržeb. V roce 2014 připadalo na 1 Kč aktiv 1,79 Kč tržeb a v roce 2015 bylo z jedné koruny aktiv dosaženo 1,70 Kč tržeb. V roce 2016 byla hodnota tohoto ukazatele nejvyšší a z jedné koruny aktiv bylo dosaženo 2,29 Kč tržeb. Tato velmi vysoká míra obratu aktiv byla dána především zvýšením tržeb téměř o více než 36 % oproti předešlému roku. Hodnoty jsou ve všech letech vysoké a splňují kritérium doporučené hodnoty minimálně 1. Čím vyšší hodnota, tím lépe pro podnik. Z výsledků je tedy patrné, že společnost efektivně využívá svá aktiva.

##### Doba obratu zásob

**Tabulka č. 15:** Vývoj doby obratu zásob v letech 2012 – 2016, ve dnech

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Doba obratu zásob</b>	62	77	70	71	45

Zdroj: vlastní výpočty na základě účetních výkazů společnosti, 2018

Výše uvedená tabulka zobrazuje vývoj doby obratu zásob v letech 2012 – 2016. Ukazatel doby obratu zásob vyjadřuje průměrnou dobu (ve dnech), za kterou podnik prodá své zásoby, tedy dobu, po kterou jsou tyto zásoby uskladněny a vážou na sebe finanční prostředky. Tento ukazatel vykazuje vysokou hodnotu v roce 2013, kdy společnost zvýšila na konci roku objem svých zásob, aby se předzásobila na další rok, ale tržby v tomto roce byly nižší než v roce předešlém. Poté se v roce 2014 doba obratu zásob snížila na 70 dní. V tomto roce došlo ke zvýšení zásob i tržeb. Nejnižší hodnota ukazatele je v roce 2016, kdy doba obratu zásob činila 45 dní, což bylo způsobeno převážně zvýšením tržeb o více než 36 % oproti předešlému roku a současně se jednalo o nejvyšší tržby za všechna sledovaná období.

#### Doba obratu pohledávek

**Tabulka č. 16:** Vývoj doby obratu pohledávek v letech 2012 – 2016, ve dnech

	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Doba obratu pohledávek</b>	54	38	41	39	41

Zdroj: vlastní výpočty na základě účetních výkazů společnosti, 2018

Výše uvedená tabulka zobrazuje vývoj doby obratu pohledávek v letech 2012 – 2016. Tento ukazatel vyjadřuje dobu (ve dnech), po kterou musí podnik průměrně čekat na platbu od svých odběratelů. Vyjadřuje, jak dlouho je majetek podniku vázán ve formě pohledávek. Z výsledků lze říci, že trend doby obratu pohledávek je klesající, což je pro společnost jednoznačně pozitivní. Je doporučováno, aby doba obratu pohledávek byla kratší, než je běžná doba splatnosti faktur. Splatnost běžných vydaných faktur převážně u nových odběratelů je 14 dní. Pouze u některých stálých zákazníků je po oboustranné dohodě splatnost prodloužena například na 21 dní, nebo na 30 dní. Společnost je tedy schopna tolerovat i delší dobu splatnosti faktur. V roce 2012 byla doba obratu pohledávek 54 dní, což je nejvyšší hodnota za sledované období. Poté došlo k výraznému snížení a v roce 2013 činila doba obratu pohledávek 38 dní, což představuje snížení o 16 dní oproti předešlému roku. Jedná se o největší snížení za všechna sledovaná období. Z výsledků je zřejmé, že doba obratu pohledávek je vyšší, než běžná doba splatnosti faktur, což může znamenat nedodržování obchodně-úvěrové politiky ze strany obchodních partnerů, ale je důležité zmínit, že převážná část těchto krátkodobých pohledávek je do konce roku splacena. Za sledované období pěti let se pohledávky po lhůtě splatnosti týkají 8 % z celkových pohledávek společnosti.

## Doba obratu závazků

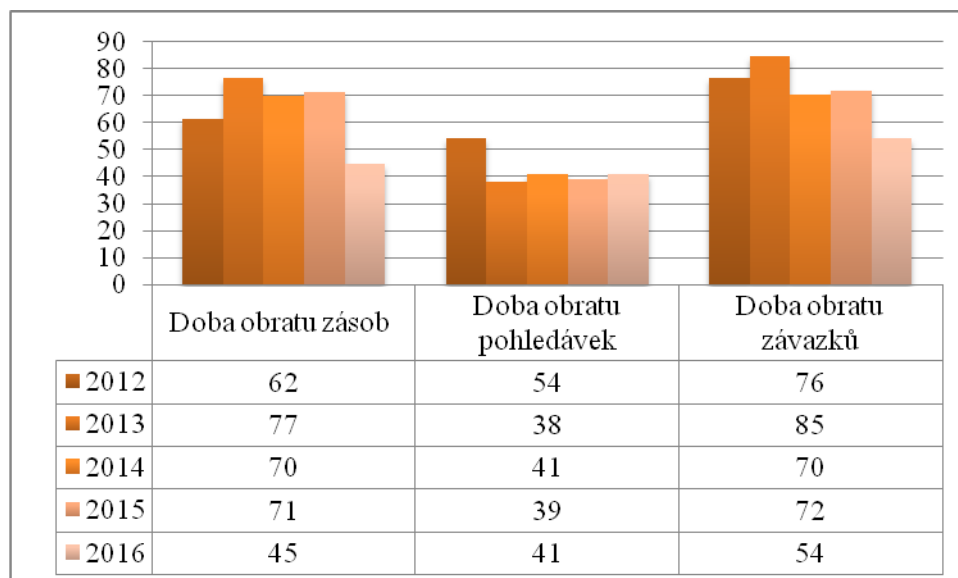
**Tabulka č. 17:** Vývoj doby obratu závazků v letech 2012 – 2016, ve dnech

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Doba obratu závazků</b>	76	85	70	72	54

Zdroj: vlastní výpočty na základě účetních výkazů společnosti, 2018

Tabulka zobrazuje vývoj doby obratu závazků v letech 2012 – 2016. Doba obratu závazků vyjadřuje dobu, za kterou společnost v průměru hradí své závazky. Představuje dobu od vzniku závazku až po jeho zánik (úhradu). Jak vyplývá z tabulky, vykazuje tento ukazatel klesající charakter, což je pro podnik jednoznačně pozitivní jev. V roce 2013 byla doba obratu závazků nejdelší, tedy 85 dní, což mohlo být způsobeno převážně vlivem vzniklé ztráty z minulého období. Situace se ovšem další rok zlepšila a tím se zkrátila i doba obratu závazků na 70 dní. V roce 2016 byla doba obratu závazků nejnižší a činila 54 dní. Od roku 2012 se tato doba snížila ze 76 dní na 54 dní, což představuje snížení celkem o 22 dní. Doba obratu závazků by měla být vyšší, než doba obratu pohledávek, což společnost podle zjištěných výsledků splňuje. Z toho plyne, že společnost nejprve dostává zaplacené pohledávky a až poté hradí své závazky. Struktura závazků společnosti je dlouhodobě bezproblémová a od roku 2014 společnost neeviduje žádné závazky po lhůtě splatnosti. Je tedy zachována finanční rovnováha a společnost dodržuje obchodně-úvěrovou politiku.

**Graf č. 9:** Ukazatele aktivity v letech 2012 – 2016, ve dnech



Zdroj: vlastní zpracování na základě vlastních výpočtů, 2018

Výše uvedený graf zobrazuje souhrn ukazatelů aktivity, a to dobu obratu zásob, dobu obratu pohledávek a dobu obratu závazků. I přes vysoké hodnoty doby obratu pohledávek je převážná část pohledávek do konce roku splacena. V některých případech dochází k prodloužení doby splatnosti a to především u stálých odběratelů. Své závazky společnost hradí až po přijetí platby od odběratelů a za poslední tři roky neviduje žádné závazky po lhůtě splatnosti. Je tedy zachována finanční rovnováha a dodržována obchodně-úvěrová politika. Zjištěné výsledky lze zhodnotit pozitivně, společnost efektivně využívá svá aktiva a struktura pohledávek i závazků je bezproblémová.

#### 4.5 SWOT analýza

SWOT analýza je sestavena na základě výsledků předchozích analýz. Tato analýza představuje silné a slabé stránky společnosti XERTEC a. s. a příležitosti a ohrožení přicházející z vnějšího prostředí společnosti.

**Tabulka č. 18:** SWOT analýza

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Kvalitní produkty a služby	Vysoká okamžitá likvidita
Široké portfolio produktů	Nízké povědomí o značce
Dlouhodobá působnost na trhu (stabilita)	Nedodržení doby splatnosti faktur ze strany odběratelů
Dobrá úroveň marketingu	
Rychlost dodávek a profesionální přístup	
Kvalifikovaní zaměstnanci	
Aktivní přístup k zákazníkům	
Vlastní zdroje financování	
Dobré obchodní výsledky	
Důraz na ochranu životního prostředí	
Společenská odpovědnost	
Certifikace	
Dostatečná technická vybavenost	
Příležitosti (O)	Ohrožení (T)
Vstup na nové trhy	Legislativní změny (změny zákonů)
Nové segmenty trhu	Zvýšení sazby DPH
Spolupráce s novými dodavateli	Zlepšení nabídky ze strany konkurence
Růst počtu nově vzniklých firem	Měnicí se potřeby zákazníků
Vývoj techniky a technologií	Administrativní zátěž podnikatelů

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

#### 4.5.1 Vhodné strategie vyplývající ze SWOT analýzy

**Strategie S – O** – tato strategie kombinuje silné stránky a příležitosti. Ze SWOT analýzy vyplývá několik možností, které by tyto kombinace mohly přinést. Dlouhodobá působnost na trhu (stabilita) a aktivní přístup k zákazníkům může společnosti otevřít vstup na nové trhy nebo se soustředit na nové segmenty trhu. Společnost nabízí široké portfolio kvalitních produktů kancelářské techniky, díky kterému může zaujmout i nové firmy přicházejících na trh. Z výsledků analýzy vnějšího prostředí byl zaznamenán růst počtu nově vzniklých firem, které budou zcela určitě potřebovat kancelářské vybavení. Sledování změn na trhu společnosti přináší příležitost včas zareagovat na vývoj techniky a technologií na trhu a případně pozměnit své portfolio nabízených produktů za modernější a aktuálně vyhledávané produkty.

**Strategie W – O** – tato strategie odstraňuje slabé stránky pro vznik nových příležitostí. Zde by bylo možné využít příležitosti vstupu na nové trhy a nové segmenty trhu nebo příležitosti růstu počtu nově vzniklých firem, které by mohli eliminovat spolupráci s odběrateli, kteří neplní své závazky včas. Dále by společnost mohla využít příležitosti růstu počtu nově vzniklých firem a své silné stránky dobré úrovně marketingu k propagaci své značky a k odstranění tak slabé stránky nízkého povědomí o značce.

**Strategie S – T** – použití silných stránek pro zamezení hrozeb. Zde by měla společnost využít svých silných stránek, aby eliminovala hrozby. Sledováním změn na trhu a aktivním přístupem k zákazníkům je možné připravit se na případné hrozby týkající se zlepšení nabídky ze strany konkurence nebo měnící se potřeby zákazníků. Společnost by se měla i nadále snažit své portfolio produktů přizpůsobit současným trendům a požadavkům svých zákazníků.

## 5 Zhodnocení výsledků a doporučení

Tato část práce je zaměřena na zhodnocení zjištěných výsledků všech analýz, které byly provedeny na společnosti XERTEC a. s., ve sledovaném období 2012 – 2016. Výsledky byly vyjádřeny v tabulkách či grafech a následně interpretovány. Ze shrnutí těchto výsledků by měly vyplynout závěry, ze kterých bude možno společnosti navrhnout jistá doporučení či opatření vedoucí ke zlepšení stávajícího stavu.

Na základě provedených rozhovorů s generálním ředitelem společnosti XERTEC a. s. bylo zjištěno, že společnost nepovažuje navázání spolupráce s novými dodavateli nebo změnu sídla společnosti za zásadní rozhodnutí, které by výrazně ovlivnilo její fungování. Dříve byla společnost v nájmu u jiné firmy, která se rozhodla rozšířit své obchodní zájmy a bylo tedy nutné použít i zbývající část prostor ve stávající budově, které pronajímala. V srpnu roku 2015 tedy došlo ke změně sídla společnosti. V současné době sídlí v nově postavené budově v městské části Braník na Praze 4. Areál dřívějšího pivovaru prošel revitalizací a společnost tak získala možnost sdílet velké a nově upravené prostory. Tím, že společnost změnila své sídlo, získala samostatnost a větší skladové prostory, což jí v současné době umožňuje držet velkou část svých výrobků skladem a rychlou dodávku zboží jejich zákazníkům.

V rámci provedené finanční analýzy je prostřednictvím horizontální a vertikální analýzy viditelný určitý vývoj sledovaných položek rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Z horizontální analýzy aktiv vyplynulo, že dlouhodobý majetek a oběžná aktiva podniku vykazují progresivní růst. U oběžného majetku byl zaznamenán výraznější vývoj, kdy největší přírůstek majetku byl zaznamenán v roce 2014 a to především zvýšením objemu materiálu a zboží a navýšením krátkodobého finančního majetku – peněz v pokladně a na účtech v bankách. Vertikální analýza prokazuje, že oběžná aktiva výrazně převažují nad dlouhodobým majetkem podniku ve všech sledovaných obdobích, v průměru dosahuje oběžný majetek 85 %. Z výsledného grafu horizontální analýzy pasiv vyplynulo, že meziročně roste jak vlastní, tak cizí kapitál podniku. Ovšem vlastní kapitál převažuje nad cizími zdroji, což dokazuje i graf vertikální analýzy pasiv. Za sledovaná období tvoří vlastní kapitál v průměru 61 %. Z toho vyplývá, že společnost financuje svou provozní činnost převážně z vlastních zdrojů. Sestava celkových pasiv nezaznamenala ve sledovaném období žádnou výraznou změnu. Výsledek hospodaření podniku je od roku 2013 kladný, přičemž v roce 2014 došlo k nejvyššímu nárůstu provozního výsledku hospodaření vlivem

nárůstu tržeb za prodané zboží a tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb. Těchto výsledků se podařilo dosáhnout především oddělením softwarových služeb a nepřímého prodeje.

Dále byla provedena analýza rozdílových ukazatelů. Čistý pracovní kapitál jednoznačně dosahuje rostoucího trendu, kdy ve všech sledovaných letech byly výsledky tohoto ukazatele v kladných hodnotách a každým rokem se zvyšovaly. To znamená, že podnik disponuje přebytkem krátkodobých likvidních aktiv nad krátkodobými zdroji a jeho oběžná aktiva rostou rychleji, než krátkodobé závazky. Za sledovaná období vzrostl tento ukazatel o více než 22 %. Vývoj čistých pohotových prostředků byl ve všech sledovaných letech v minusových číslech, což naznačovalo problémy s likviditou. To se ovšem u analýzy poměrových ukazatelů neprokázalo. Problémy s likviditou se u společnosti neočekávají, jelikož pohotové peněžní prostředky spolu s krátkodobými pohledávkami převyšují ve všech letech množství krátkodobých závazků. Z účetních výkazů nebylo možné přesně určit, jaké množství krátkodobých závazků je okamžitě splatných.

Následovala analýza poměrových ukazatelů, která zahrnovala vybrané ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity. Ukazatel běžné likvidity se ve všech letech nacházel v optimálním intervalu. Oběžná aktiva podniku stále rostou a na konci roku 2016 dosahoval oběžný majetek nejvyšší hodnoty za všechna sledovaná období. Z výsledků bylo zjištěno, že oběžná aktiva pokrývala krátkodobé cizí zdroje v průměru 2,5krát. Společnost nevyužívá žádné krátkodobé bankovní úvěry či finanční výpomoci a vyšší hodnota tohoto ukazatele naznačuje velmi silnou platební schopnost podniku a vysokou pravděpodobnost udržení této schopnosti. Vývoj běžné likvidity za sledovaná období lze považovat za velmi pozitivní.

Ukazatel pohotové likvidity také dosahoval optimálního intervalu, což dokazuje, že společnost nemusí spoléhat na nucený prodej svých zásob v případě úhrady krátkodobých závazků.

Naopak okamžitá likvidita se ve všech sledovaných letech pohybovala nad doporučenými hodnotami. Vyšší hodnoty mohou značit, že pohotové prostředky společnosti, v tomto případě hlavně peníze na běžných účtech jsou neefektivně zhodnoceny, přinášejí velmi nízký úrok. Vhodným řešením by bylo investovat do produktu s vyšší úrokovou mírou, než které je dosahováno na běžném bankovním účtu, například do dlouhodobého termínovaného vkladu. Pokud firma dlouhodobě nedosahuje doporučených hodnot, ale hospodáří bez větších problémů, lze očekávat, že bude i nadále úspěšnou a pravděpodobně se stejnými hodnotami.



Vypočtené hodnoty poměrových ukazatelů rentability dokazují, že je podnik od roku 2013 ziskový, přičemž rok 2014 byl pro podnik zásadní, jak už bylo řečeno výše. V tomto roce došlo k nejvyššímu nárůstu hospodářského výsledku. V roce 2012 byl podnik ztrátový a rentabilita tržeb byla záporná, činila -5%. Naopak v roce 2013 došlo k výraznému obratu a společnost dosahovala opět zisku. Dokázala ze ztrátového období navýšit svůj zisk téměř o šestnásobek hodnoty. V roce 2014 dosahovala rentabilita tržeb nejvyšší hodnoty za všechna sledovaná období a to 9,3 %, šlo o více než osminásobek hodnoty v předešlém roce.

Výsledky rentability celkového kapitálu byly podobné, jako výsledky rentability tržeb. V roce 2012 byla naměřena nejnižší hodnota vlivem záporného výsledku hospodaření a naopak v roce 2014 byla naměřena nejvyšší hodnota. Obecně byl zaznamenán nárůst tohoto ukazatele, což značí zvyšující se výnosnost vloženého kapitálu podniku.

Výsledky ukazatele rentability vlastního kapitálu v jednotlivých letech kolísají, ovšem důležité je, že dosahují kladných hodnot. Výkonnost společnosti je hodnocena pozitivně a je z výsledků je patrné, že společnost od roku 2014 efektivně využívá cizí zdroje.

Zjištěné výsledky poměrových ukazatelů zadluženosti se ve všech sledovaných obdobích pohybovaly v doporučených intervalech, což je pro podnik jednoznačně pozitivní jev. Společnost nemá žádné bankovní úvěry či jiné výpomoci a do roku 2016 netvořila žádné rezervy. Většinu cizích zdrojů představují krátkodobé závazky, z nichž největší podíl tvoří závazky z obchodních vztahů. V rámci ukazatelů míry zadluženosti a vybaveností vlastním kapitálem bylo zjištěno, že společnost má ve všech sledovaných obdobích vlastní kapitál vyšší, než cizí zdroje, což je jednoznačně pozitivní. Vlastní kapitál dlouhodobě převyšuje cizí kapitál a celkově lze tedy zadluženost společnosti zhodnotit jako bezproblémovou.

V rámci poměrových ukazatelů aktivity bylo zjištěno, že obrat celkových aktiv dosahuje rostoucího trendu, což znamená, že společnost každým rokem z jedné koruny majetku vytvořila větší tržby, než které vytvořila v předešlém roce. Hodnoty tohoto ukazatele jsou ve všech sledovaných letech vysoké a z toho vyplývá, že společnost efektivně využívá svá aktiva.

Výsledky ukazatele doby obratu zásob vykazují taktéž vysoké hodnoty a to především v roce 2013, kdy společnost zvýšila na konci roku objem svých zásob, aby se předzásobila na další rok. V roce 2016 byla naměřena nejnižší hodnota tohoto ukazatele, což bylo způsobeno převážně zvýšením tržeb o více než 36 % oproti předešlému roku a současně se jednalo o nejvyšší tržby za všechna sledovaná období.

Hodnoty doby obratu pohledávek ve sledovaných letech spíše kolísají. V roce 2012 byla doba obratu pohledávek nejvyšší za všechna sledovaná období a to 54 dní. V roce 2013 došlo k výraznému snížení a to celkem o 16 dní. Ovšem z výsledků je zřejmé, že doba obratu pohledávek je vyšší, než běžná doba splatnosti faktur. To může znamenat nedodržování obchodně-úvěrové politiky ze strany obchodních partnerů. I přes vysoké hodnoty je převážná část těchto krátkodobých pohledávek do konce roku splacena. Pro nové odběratele společnost uplatňuje splatnost faktur 14 dní a u stálých a ověřených zákazníků je schopna tolerovat i delší dobu splatnosti faktur, například 21 nebo 30 dní. Zde by bylo možné společnosti doporučit preventivní způsob řešení a to aby zjišťovala hospodářské informace o tom, jaká je platební morálka odběratele. Dále je možné doporučit, aby společnost navrhla kratší dobu splatnosti faktur pro nové odběratele, nebo žádala platbu či alespoň zálohu předem.

Z výsledků doby obratu závazků bylo zjištěno, že společnost nejprve dostává zaplacené pohledávky a až poté hradí své závazky. Struktura závazků společnosti je dlouhodobě bezproblémová a od roku 2014 společnost neeviduje žádné závazky po lhůtě splatnosti. Je tedy zachována finanční rovnováha a společnost dodržuje obchodně-úvěrovou politiku.

Podle tabulky vývoje počtu zaměstnanců lze konstatovat, že v každém sledovaném roce docházelo ke změně počtu zaměstnanců. Od roku 2012 do roku 2014 došlo ke snížení průměrného počtu zaměstnanců, celkem o 4 pracovníky. Na konci roku 2016 došlo naopak ke zvýšení a společnost zaměstnávala o 2 pracovníky více. Obecně lze říci, že během sledovaného období docházelo spíše ke snižování průměrného počtu zaměstnanců. Odchodem zaměstnanců společnost přichází o své zaškolené pracovníky a snižuje se produktivita. Zde je možné společnosti doporučit, aby investovala do školení a rozvoje svých zaměstnanců, které jim dokazuje, že společnost přemýšlí nad jejich budoucností.

Výstupy z prozkoumání vnitřního prostředí společnosti jsou shrnuty ve SWOT analýze, kde jsou přehledně zpracovány do silných a slabých stránek a jsou zde uvedeny i příležitosti a ohrožení vycházející z vnějšího okolí.

Ze zjištěných výsledků a závěrů byly společnosti doporučeny možné strategie. Dlouhodobá působnost společnosti na trhu a aktivní přístup k zákazníkům může společnosti otevřít vstup na nové trhy nebo se soustředit na nové segmenty trhu. Nabízí široké portfolio kvalitních produktů kancelářské techniky, díky kterému může zaujmout i nové firmy přicházející na trh. Sledování změn na trhu společnosti přináší příležitost včas reagovat na vývoj techniky a technologií na trhu a případně pozměnit své portfolio nabízených produktů za modernější a aktuálně vyhledávané produkty. Dále by společnost mohla využít

příležitosti vstupu na nové segmenty trhu nebo příležitosti růstu počtu nově vzniklých firem, které by mohli eliminovat spolupráci s odběrateli, kteří neplní své závazky včas. Dobrá úroveň marketingu společnosti by mohla přispět k propagaci značky a odstranění tak slabé stránky nízkého povědomí o značce. Sledováním změn na trhu a aktivním přístupem k zákazníkům je možné připravit se na případné hrozby týkající se zlepšení nabídky ze strany konkurence nebo měnící se potřeby zákazníků.

## 6 Závěr

Tématem diplomové práce bylo „Dovednosti v řízení podniku s využitím ekonomické analýzy“. Práce byla zaměřena na zhodnocení dovedností v řízení ve vybraném podniku, konkrétně ve společnosti XERTEC a. s. na základě provedení ekonomické analýzy za období 2012 – 2016.

V teoretické části této práce autorka shrnula teoretické poznatky a o ekonomické analýze, jejich ukazatelích a dalších analýzách vnitřního a vnějšího prostředí. V praktické části se autorka nejprve věnovala vnitřnímu prostředí společnosti XERTEC a. s., která se zabývá obchodní a servisní činností v oblasti kancelářské techniky a kancelářských produktů. Autorka objasnila základní informace o společnosti, její historický vývoj až po současnost, dále pak charakterizovala organizační strukturu společnosti, nabízené produkty a služby, obdržené certifikace, dodavatelsko-odběratelské vztahy a konkurenci. Další část byla věnována prozkoumání vnějšího prostředí podniku a finanční analýze. Na základě účetních výkazů společnosti a poskytnutých interních údajů byla finanční analýza provedena za období 2012 – 2016. Na základě zjištěných výsledků byly poté charakterizovány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti pomocí SWOT analýzy, ze kterých byly následně navrženy vhodné strategie. Výsledky z praktické části a navržená doporučení vedoucí ke zlepšení stávajícího stavu podniku byly shrnuty v závěrečné kapitole „Zhodnocení výsledků a doporučení“.

Prostřednictvím finanční analýzy byly nalezeny trendy vývoje vybraných ukazatelů a zjištěné výsledky potvrzují, že se jedná o podnik se stabilními ekonomickými výsledky a vysokou likviditou, která značí velmi silnou platební schopnost podniku. Společnost disponuje přebytkem krátkodobých likvidních aktiv nad krátkodobými zdroji a oběžný majetek stále roste. Společnost financuje svou provozní činnost převážně z vlastních zdrojů. Dále bylo zjištěno, že společnost efektivně využívá cizí zdroje a zvyšuje se výnosnost vloženého kapitálu. Společnost nemá žádné bankovní úvěry či jiné výpomoci a vlastní kapitál je vyšší než cizí. Struktura závazků společnosti byla také zhodnocena jako dlouhodobě bezproblémová.

Výsledky z prozkoumání vnitřního a vnějšího prostředí společnosti byly shrnuty ve SWOT analýze, ze kterých byly společnosti doporučeny možné strategie. Díky dlouhodobé působnosti na trhu, silnému zázemí a aktivnímu přístupu k zákazníkům může společnost vstoupit na nové trhy. Neustálé sledování trendů a změn na trhu přináší společnosti příležitost

včasně reagovat na vývoj nové techniky a technologií. Společnost by měla využít své dobré úrovně marketingu a neustále pracovat na zvýšení povědomí o značce a její propagaci.

Z celkového hlediska lze společnost XERTEC a. s. zhodnotit jako stabilní a finančně zdravou společnost s dobrými obchodními výsledky. Společnost se snaží provádět správná obchodní rozhodnutí a svými výsledky upevňuje pozici na českém trhu.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### Monografické publikace:

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

FOTR, Jiří. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-15-9.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.

KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J. *Finanční analýza: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck, 2005. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-321-3.

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

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOVANIC, P., KOVANICOVÁ, D. *Poklady skryté v účetnictví*. Díl 2, Finanční analýza účetních výkazů. Praha: Polygon, 1995. ISBN 80-901778-4-0.

NADINE PAHL. ANNE RICHTER. *SWOT Analysis - Idea, Methodology And A Practical Approach*. München: GRIN Verlag, 2009. ISBN 9783640303038.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.

SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera: finanční analýza v řízení firmy*. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-562-8.

SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.

SYNEK, Miloslav, Heřman KOPKÁNĚ a Markéta KUBÁLKOVÁ. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. V Praze: C.H. Beck, 2009. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-154-3.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

VOCHOZKA, M. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3647-1.

ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4008-9.

### **Internetové zdroje:**

Avetech: Svět kancelářské techniky. *Avetech.cz*. [online]. Avetech, © 2011 [cit. 2018-02-06]. Dostupné z: <http://www.avetech.cz/>

Certifikát Zelená firma. *Regionální rozvojová agentura Pardubického kraje*. [online]. Regionální rozvojová agentura Pardubického kraje, © 2017 [cit. 2017-12-28]. Dostupné z: <http://rrapk.cz/certifikat-zelena-firma>

Co jsou cíle podnikání a jak na ně? *Podnikatel.cz*. [online]. Internet Info, s. r. o., © 2007 – 2017 [cit. 2017-09-12]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/co-jsou-cile-podnikani-a-jak-na-ne/>

CRIF: V roce 2017 vzniklo 32 557 obchodních společností, nejvíce v historii ČR. *CRiBiS.cz. Informace o firmách*. [online]. CRIF – Czech Credit Bureau, a. s., © 2014 [cit. 2018-02-01]. Dostupné z: <http://www.informaceofirmach.cz/crif-v-roce-2017-vzniklo-32-557-obchodnich-spolecnosti-nejvice-v-historii-cr/>

CZECHTRADE. Minimální mzda naroste nejvíc v historii. Ohrožuje firmy? *BusinessInfo. Oficiální portál pro podnikání a export*. [online]. Praha: CzechTrade, © 1997-2018 [cit. 2018-01-10]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/minimalni-mzda-naroste-nejvic-v-historii-ohrozuje-firmy-98726.html>

Daň z příjmů právnických osob. *AZDATA*. [online]. AZ-data.cz, © 2015 [cit. 2018-01-10]. Dostupné z: <http://www.az-data.cz/clanky/dan-prijmu-pravnickych-osob>

HDP 2018, vývoj HDP v ČR – 5 let. *Kurzy.cz*. [online]. Kurzy.cz, spol. s r. o., © 2000-2018 [cit. 2018-01-11]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/makrodata-eu/hdp/statistiky/vyvoj-hdp/>

Inflace – druhy, definice, tabulky. *Český statistický úřad*. [online]. Český statistický úřad, © 2018 [cit. 2018-01-11]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_inflace](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace)

Jaké poměrové ukazatele ve FinAnalysis používáme. *FinAnalysis*. [online]. Atlantis PC s. r. o., © 2000-2017 [cit. 2017-09-20]. Dostupné z: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>

Kdo jsme? *Fellowes*. [online]. Fellowes Polska S.A., © 2018 [cit. 2018-02-06]. Dostupné z: <https://www.fellowes.cz/o-nas/index,o-nas.html>

Kupní síla Čechů výrazně stoupla, ukazuje nové porovnání. Evropský průměr ale dohání pomalu. *Aktuálně.cz*. [online]. Economia, a. s., © 1999-2018 [cit. 2018-01-10]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/nakupovani/kupni-sila-cechu-vyrazne-stoupla-ukazuje-nove-porovnani-evro/r~e7019398cfaf11e7984d0cc47ab5f122/>

Legislativa a podnikatelské prostředí. *Svaz průmyslu a dopravy České republiky*. [online]. Svaz průmyslu a dopravy České republiky, © 2018 [cit. 2018-01-10]. Dostupné z: <http://www.spcr.cz/muze-vas-zajimat/pravni-infoservis/9601-legislativa-a-podnikatelske-prostreni>

Loni v Česku vzniklo i zaniklo nejvíce firem v celé historii. *Ekonomický magazín*. [online]. Ekonomický magazín, © 2017 [cit. 2018-02-01]. Dostupné z: <https://www.ekonomickymagazin.cz/2018/02/loni-v-cesku-vzniklo-i-zaniklo-nejvice-firem-v-cele-historii/>

Naše historie. *EVROFIN*. [online]. EVROFIN Int. spol. s r. o., © 2014-2018 [cit. 2018-02-06]. Dostupné z: <http://www.evrofin.eu/cz/o-nas-aa/nase-historie/>

Novela zákona o účetnictví od roku 2016. *Podnikatel.cz*. [online]. Internet Info, s. r. o., © 2007-2018 [cit. 2018-01-09]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/novela-zakona-o-ucetnictvi-od-roku-2016/>

O nás: Certifikace. *XERTEC – Víme, co vaše kancelář potřebuje*. [online]. XERTEC a. s. – Kancelářská technika, © 1991-2017 [cit. 2017-12-28]. Dostupné z: <https://www.xertec.cz/o-nas/certifikace/>

O nás: Heureka. *Heureka nakupujte s přehledem*. [online]. Heureka Shopping s. r. o., © 2000-2017 [cit. 2017-12-28]. Dostupné z: <https://www.heurekashopping.cz/o-nas>



O nás: O společnosti. *XERTEC – Víme, co vaše kancelář potřebuje*. [online]. XERTEC a. s. – Kancelářská technika, © 1991-2017 [cit. 2017-10-09]. Dostupné z: <https://www.xertec.cz/o-nas/o-spolecnosti/>

O nás: Podpořili jsme. *XERTEC – Víme, co vaše kancelář potřebuje*. [online]. XERTEC a. s. – Kancelářská technika, © 1991-2017 [cit. 2017-11-07]. Dostupné z: <https://www.xertec.cz/o-nas/podporili-jsme/>

O společnosti. *ALBACON*. [online]. ALBACON, © 2012 [cit. 2018-02-06]. Dostupné z: <http://www.albacon.eu/>

O společnosti. *Docucom*. [online]. Docucom CEE s. r. o., © 2016 [cit. 2018-02-06]. Dostupné z: <https://docucom.net/#o-spolecnosti>

O společnosti. *PALA*. [online]. PALA, s. r. o., © 2018 [cit. 2018-02-06]. Dostupné z: <https://www.pala.cz/info/o-spolecnosti>

Obyvatelstvo: vzdělanostní struktura obyvatelstva. *Český statistický úřad*. [online]. Český statistický úřad, © 2018 [cit. 2018-01-11]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/13-2130-03--3\\_8\\_vzdelanostni\\_struktura\\_obyvatelstva](https://www.czso.cz/csu/czso/13-2130-03--3_8_vzdelanostni_struktura_obyvatelstva)

Počet obyvatel v obcích – k 1. 1. 2017. *Český statistický úřad*. [online]. Český statistický úřad, © 2018 [cit. 2018-01-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/pocet-obyvatel-v-obcich-k-112017>

Pohyb obyvatelstva v hl. m. Praze v roce 2015. *Český statistický úřad*. [online]. Český statistický úřad, © 2018 [cit. 2018-01-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xa/pohyb-obyvatelstva-v-hl-m-praze-v-roce-2015>

Produkty. *XERTEC – Víme, co vaše kancelář potřebuje*. [online]. XERTEC a. s. – Kancelářská technika, © 1991-2017 [cit. 2017-12-28]. Dostupné z: <https://www.xertec.cz/produkty/>

Přehled změn v účetnictví od roku 2016. *Portál.Pohoda.cz*. [online]. STORMWARE s. r. o., © 2012 [cit. 2018-01-09]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/ucetnictvi/prehled-zmen-v-ucetnictvi-od-roku-2016/>

Přehledné srovnání termínovaných vkladů. *Ušetřeno.cz*. [online]. Ušetřeno.cz. s. r. o., © 2010-2018 [cit. 2018-02-09]. Dostupné z: <https://www.usetreno.cz/terminovane-vklady/>

Prívěťivé kanceláře podporují rozvoj firem. *Novinky.cz*. [online]. Borgis, a. s., © 2003-2018 [cit. 2018-01-10]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/kariera/358780-privetive-kancelare-podporuji-rozvoj-firem.html>

Sazby daně z přidané hodnoty a změny DPH. *Aktuálně.cz*. [online]. Economia, a. s., © 1999-2018 [cit. 2018-01-10]. Dostupné z: <https://www.aktualne.cz/wiki/finance/dph-dan-z-pridane-hodnoty-sazby-zmeny/r~0d2bd12edbab11e488b0002590604f2e/?redirected=1517925617>

Sbírka listin XERTEC a. s. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin*. [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, © 2012-2015 [cit. 2017-08-16]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=527734&typ=PLATNY>

Spořicí účty a termínované vklady 2017:přehled na trhu. *Měšec.cz*. [online]. Internet Info, s. r. o., © 1998-2018 [cit. 2018-02-09]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/clanky/sporici-ucty-a-terminovane-vklady-2017-prehled-na-trhu/>

Strategické řízení (Strategic Management). *ManagementMania.com*. [online]. ManagementMania's Series of Management, © 2011-2016 [cit. 2017-09-11]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/strategie-rizeni>

Vývoj trendů v oblasti kancelářské techniky. *Reseller Magazine*. [online]. Praha: DCD Publishing, s. r. o., © 2009-2018 [cit. 2018-02-10]. Dostupné z: <https://www.rmol.cz/novinky/vyvoj-trendu-v-oblasti-kancelarske-techniky>

Za dvanáct let klesla administrativní zátěž podnikatelů o třetinu. *Ekonomický magazín*. [online]. Ekonomický magazín, © 2017 [cit. 2018-01-09]. Dostupné z: <https://www.ekonomickymagazin.cz/2017/07/za-dvanact-let-klesla-administrativni-zatez-podnikatelu-o-tretinu/>

Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS – 4 čtvrtletí 2017. *Český statistický úřad*. [online]. Český statistický úřad, © 2018 [cit. 2018-01-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/zamestnanost-a-nezamestnanost-podle-vysledku-vsps-4-ctvrtleti-2017>

Zákon o účetnictví. *Businesscenter.cz*. [online]. HAVIT, s. r. o., © 1998-2017 [cit. 2017-09-20]. Dostupné z: <https://business.center.cz/business/pravo/zakony/ucto/>

**Interní zdroje:**

Interní informace poskytnuté generálním ředitelem a ostatními zaměstnanci společnosti XERTEC, a. s.

XERTECOVINY: mimořádné vydání interních novin k 25. výročí od vzniku společnosti

## **8 Přílohy**

Příloha A: Rozvaha 2012 – 2016 v celých tisících Kč

Příloha B: Výkaz zisku a ztráty 2012 – 2016 v celých tisících Kč

**Příloha A:** Rozvaha 2012 – 2016 v celých tisících Kč

Označení	Název položky	2012	2013	2014	2015	2016
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>55 552</b>	<b>57 228</b>	<b>69 247</b>	<b>64 161</b>	<b>74 595</b>
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0	0
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>5 462</b>	<b>8 964</b>	<b>8 585</b>	<b>7 893</b>	<b>9 215</b>
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	259	114	256	185	304
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	0	0	0	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0	0
3.	Software	259	93	182	132	248
4.	Ocenitelná práva	0	0	0	0	0
5.	Goodwill	0	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	21	74	53	56
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	5 203	8 850	8 329	7 708	8 911
B. II. 1.	Pozemky	0	0	0	0	0
2.	Stavby	0	0	0	0	0
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	5 203	8 850	8 329	6 968	8 911
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0	0
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	740	0

9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	0	0
<b>B. III.</b>	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B. III. 1.</b>	<b>Podíly-ovládaná osoba</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
4.	Půjčky a úvěry-ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	0	0	0	0	0
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>48 513</b>	<b>47 116</b>	<b>59 264</b>	<b>54 028</b>	<b>63 228</b>
<b>C. I.</b>	<b>Zásoby</b>	<b>15 418</b>	<b>19 132</b>	<b>23 791</b>	<b>21 224</b>	<b>20 954</b>
<b>C. I. 1.</b>	<b>Materiál</b>	<b>5 026</b>	<b>5 261</b>	<b>5 587</b>	<b>5 875</b>	<b>5 729</b>
2.	Nedokončená výroba a polotovary	0	0	0	0	0
3.	Výrobky	0	0	0	0	0
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0	0
5.	Zboží	10 392	13 871	18 204	15 349	15 225
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0	0
<b>C. II.</b>	<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>516</b>	<b>417</b>	<b>35</b>	<b>23</b>	<b>20</b>
<b>C. II. 1.</b>	<b>Pohledávky z obchodních vztahů</b>	<b>61</b>	<b>49</b>	<b>35</b>	<b>23</b>	<b>20</b>
2.	Pohledávky-ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
3.	Pohledávky-podstatný vliv	0	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a účastníky	0	0	0	0	0

	sdružení					
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0	0	0	0
6.	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0
7.	Jiné pohledávky	0	0	0	0	0
8.	Odložená daňová pohledávka	455	368	0	0	0
<b>C. III.</b>	<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>16 057</b>	<b>12 027</b>	<b>14 799</b>	<b>12 800</b>	<b>20 233</b>
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	13 438	9 397	13 869	11 683	19 291
2.	Pohledávky-ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
3.	Pohledávky-podstatný vliv	0	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a účastníky sdružení	0	0	0	0	0
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0	0
6.	Stát-daňové pohledávky	2 282	411	0	168	0
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	0	1 778	487	638	658
8.	Dohadné účty aktivní	5	0	0	0	0
9.	Jiné pohledávky	332	441	443	311	284
<b>C. IV.</b>	<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	<b>16 522</b>	<b>15 540</b>	<b>20 639</b>	<b>19 981</b>	<b>22 021</b>
C. IV. 1.	Peníze	55	7	37	74	41
2.	Účty v bankách	16 467	15 533	20 602	19 907	21 980
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
<b>D. I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>1 547</b>	<b>1 148</b>	<b>1 398</b>	<b>2 240</b>	<b>2 152</b>
D. I. 1.	Náklady příštích období	1 474	1 061	1 315	2 147	1 942
2.	Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	73	87	83	93	210
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>55 522</b>	<b>57 228</b>	<b>69 247</b>	<b>64 161</b>	<b>74 595</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>34 282</b>	<b>34 526</b>	<b>43 084</b>	<b>40 202</b>	<b>44 430</b>
A. I.	Základní kapitál	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000

A. I.	1.	Základní kapitál	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000
	2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	0	0	0	0	0
	3.	Změny základního kapitálu	0	0	0	0	0
A. II.		Kapitálové fondy	3 550	3 550	3 550	3 550	3 550
A. II.	1.	Emisní ážio	0	0	0	0	0
	2.	Ostatní kapitálové fondy	3 550	3 550	3 550	3 550	3 550
	3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	0	0	0
	4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0	0	0	0	0
	5.	Rozdíly z přeměn společnosti	0	0	0	0	0
	6.	Rozdíly z ocenění při přeměnách společnosti	0	0	0	0	0
A. III.		Fondy ze zisku	19 164	15 732	12 732	12 732	12 732
A. III.	1.	Rezervní fond	3 000	3 000	0	0	0
	2.	Statutární a ostatní fondy	16 164	12 732	12 732	12 732	12 732
A. IV.		Výsledek hospodaření minulých let	0	0	2 999	7 000	7 000
A. IV.	1.	Nerozdělený zisk minulých let	0	0	3 000	7 000	7 000
	2.	Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	0	0
	3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let	0	0	- 1	0	0
A. V.		Výsledek hospodaření běžného účetního období	- 3 432	244	8 803	1 920	6 148
<b>B.</b>		<b>Cizí zdroje</b>	<b>19 753</b>	<b>22 089</b>	<b>25 267</b>	<b>22 467</b>	<b>28 311</b>
B. I.		Rezervy	0	0	0	0	2 091
B. I.	1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0	0	0	0
	2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0	0	0
	3.	Rezerva na daň z příjmů	0	0	0	0	0
	4.	Ostatní rezervy	0	0	0	0	2 091
B. II.		Dlouhodobé závazky	641	982	1 286	1 045	838



B. II.	1.	Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0
	2.	Závazky-ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
	3.	Závazky-podstatný vliv	0	0	0	0	0
	4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	0	0	0	0	0
	5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	641	982	933	715	723
	6.	Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
	7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0	0	0
	8.	Dohadné účty pasivní	0	0	0	0	0
	9.	Jiné závazky	0	0	0	0	0
	10.	Odložený daňový závazek	0	0	353	330	115
B. III.		Krátkodobé závazky	19 112	21 107	23 981	21 422	25 382
B. III.	1.	Závazky z obchodních vztahů	11 896	15 035	16 976	15 904	17 826
	2.	Závazky-ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
	3.	Závazky-podstatný vliv	0	0	0	0	0
	4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	0	0	0	0	0
	5.	Závazky k zaměstnancům	1 462	1 300	1 645	1 602	1 685
	6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	711	722	879	919	883
	7.	Stát-daňové závazky a dotace	3 188	2 040	4 386	2 733	4 942
	8.	Krátkodobé přijaté zálohy	1 851	2 010	95	114	46
	9.	Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
	10.	Dohadné účty pasivní	0	0	0	150	0
	11.	Jiné závazky	4	0	0	0	0
B. IV.		Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0	0	0
B. IV.	1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	0	0	0

2.	Krátkodobé bankovní úvěry	0	0	0	0	0
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0	0
<b>C. I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>1 487</b>	<b>613</b>	<b>896</b>	<b>1 492</b>	<b>1 854</b>
C. I. 1.	Výdaje příštích období	219	266	138	186	350
2.	Výnosy příštích období	1 268	347	758	1 306	1 504

**Příloha B: Výkaz zisku a ztráty 2012 – 2016 v celých tisících Kč**

Označení	Název položky	2012	2013	2014	2015	2016
I.	Tržby za prodej zboží	59 310	59 026	84 560	74 064	137 731
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	37 348	39 839	57 186	52 692	106 452
+	Obchodní marže	21 962	19 187	27 374	21 372	31 279
II.	Výkony	32 113	32 086	39 630	34 889	32 733
II.	1. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	32 113	32 086	39 630	34 889	32 733
	2. Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0	0	0	0
	3. Aktivace	0	0	0	0	0
B.	Výkonová spotřeba	30 019	25 287	26 864	23 554	23 759
B.	1. Spotřeba materiálu a energie	6 051	5 827	5 575	7 386	6 151
	2. Služby	23 968	19 460	21 289	16 168	17 608
+	Přidaná hodnota	24 056	25 986	40 140	32 707	40 253
C.	Osobní náklady	26 400	23 698	26 422	27 044	28 104
C.	1. Mzdové náklady	18 907	16 972	18 680	17 547	20 158
	2. Odměny členům orgánu společnosti a družstva	0	0	300	1 840	-
	3. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	6 683	5 991	6 571	6 742	6 872
	4. Sociální náklady	810	735	871	915	1 074
D.	Daně a poplatky	145	110	87	94	3
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	3 038	2 726	3 532	3 420	3 803
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	752	423	536	989	533
III.	1. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	315	339	323	848	256
	2. Tržby z prodeje materiálu	437	84	213	141	277
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodob. majetku a materiálu	191	114	266	277	306

F.	1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	18	74	123	206	55
	2.	Prodaný materiál	173	40	143	71	251
G.		Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	249	- 282	- 3	443	2 091
IV.		Ostatní provozní výnosy	937	1 144	1 556	895	1 659
H.		Ostatní provozní náklady	371	403	308	302	323
V.		Převod provozních výnosů	0	0	0	0	0
I.		Převod provozních nákladů	0	0	0	0	0
*		<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>- 4 649</b>	<b>784</b>	<b>11 620</b>	<b>3 011</b>	<b>8 252</b>
VI.		Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0	0	0
J.		Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
VII.		Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
VII.	1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
	2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	0	0	0	0	0
	3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
VIII.		Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
K.		Náklady z finančního majetku	0	0	0	0	0
IX.		Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0	0
L.		Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0	0

M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	0	0	0	0	0
X.	Výnosové úroky	92	102	79	71	17
N.	Nákladové úroky	0	0	0	0	0
XI.	Ostatní finanční výnosy	867	561	298	1 157	663
O.	Ostatní finanční náklady	516	1 116	1 074	1 810	1 018
XII.	Převod finančních výnosů	0	0	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	0	0	0	0	0
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>443</b>	<b>- 453</b>	<b>- 697</b>	<b>- 582</b>	<b>- 338</b>
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	- 774	87	2 120	509	1 766
Q.	1. - splatná	0	0	1 398	532	1 981
	2. - odložená	- 774	87	722	- 23	- 215
**	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>- 3 432</b>	<b>244</b>	<b>8 803</b>	<b>1 920</b>	<b>6 148</b>
XIII.	Mimořádné výnosy	0	0	0	0	-
R.	Mimořádné náklady	0	0	0	0	-
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0	-
S.	1. - splatná	0	0	0	0	-
	2. - odložená	0	0	0	0	-
*	<b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-</b>
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	0	0	0	0	0
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>- 3 432</b>	<b>244</b>	<b>8 803</b>	<b>1 920</b>	<b>6 148</b>
****	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>- 4 206</b>	<b>331</b>	<b>10 923</b>	<b>2 429</b>	<b>7 914</b>