

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky



Diplomová práce

Analýza společnosti MAKRA DIDAKTA, s. r. o.

Bc. Michaela Krausová

© 2019 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Michaela Krausová

Provoz a ekonomika

Název práce

Analýza společnosti MAKRA DIDAKTA, s. r. o.

Název anglicky

Analysis of the MAKRA DIDAKTA, s .r. o.

Cíle práce

Hlavním cílem práce je ekonomická analýza společnosti MAKRA didakta, s. r. o. a po vypracování všech dílčích cílů uvést doporučení pro analyzovanou společnost. Dílčími cíli je zhodnocení vnitřního a vnějšího prostředí podniku a finanční analýza. V teoretických východiscích budou uvedeny potřebné údaje k sestavení analýzy na základě odborné literatury.

Metodika

Teoretická východiska jsou sepsána na základě studia odborné literatury. V praktické části se objevují následující metody hodnocení podniku a finanční analýzy:

- SWOT
- BSC
- PEST
- Porterův model
- Poměrové ukazatele (likvidity, aktivity, zadluženosti, rentability)
- Index bonity
- Altmanovy modely
- Index IN
- Tamariho model
- Vitalita dle H. Pollaka

Vitalita dle H. Pollaka bude provedena na základě rozhovorů, včetně případného objasnění vychýlených hodnot v analýze.

Doporučený rozsah práce

60 – 80

Klíčová slova

MAKRA didakta, finanční analýza, bonitní model, bankrotní model, SWOT

Doporučené zdroje informací

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing : strategie a trendy*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3., kompletně aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.
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.
TULEJA, P. *Analýza pro ekonomy*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1801-6.
VOCHOZKA, M. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3647-1.

Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Karel Malec, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra ekonomiky

Elektronicky schváleno dne 7. 11. 2018

prof. Ing. Miroslav Svatoš, CSc.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 12. 11. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 25. 03. 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Analýza společnosti MAKRA DIDAKTA, s. r. o." 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 neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 25. 3. 2019

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Karlu Malcovi, Ph.D za odborné vedení při zpracování práce, cenné rady a vstřícnost při zpracování práce. Dále bych ráda poděkovala panu Martinu Krausovi st. za detailní, přesné a pravdivé informace o společnosti MAKRA DIDAKTA, s. r. o. a dále panu Martinu Krausovi ml. za poskytnutá potřebná data a kontrolu výpočtů.

Analýza společnosti MAKRA DIDAKTA, s. r. o.

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá různými metodami analýzy podniku, které následně aplikuje na společnost MAKRA didakta, s. r. o. Cílem práce je zhodnotit společnost z pohledu stability na trhu a finanční stability a na základě výsledků analýz navrhnout opatření pro zlepšení společnosti či upozornit na možná ohrožení jejího fungování. Teoretická část se zabývá popisem jednotlivých metod, které byly v práci použity, praktická část je poté aplikuje na výše uvedenou společnost. Na základě výsledků analýz lze konstatovat, že společnost si vede dobře ve většině oblastí, konkrétní problematické oblasti jsou včetně možných řešení uvedeny v závěru této práce.

Klíčová slova: MAKRA didakta, finanční analýza, poměrové ukazatele, Balanced Scorecard, bonitní model, bankrotní model, PEST analýza, Porterův model, Vitalita dle H. Pollaka, SWOT, TOWS, Tamariho model, Index IN, Index bonity, Altmanův model.

Analysis of the MAKRA DIDAKTA, s. r. o.

Abstract

This thesis deals with methods of business analysis which than applies to the MAKRA didakta company. The target of this work is to evaluate the company from the perspective of market stability and financial stability and based on the results of the analysis, suggest measures to improve the company or draw attention to possible threats to its functioning. The theoretical part deals with the description of individual methods used in the thesis, practical part than applies these methods to the above company. Based on the analysis results, it can be stated that the copany is doing well in most areas, specific problem areas and their solutions are presented in the conclusion of this work.

Keywords: MAKRA didakta, financial analysis, ratios, Balanced Scorecard, creditworthy model, PEST analysis, Porter model, vitality according to H. Pollak, SWOT, TOWS, Tamari model, Index IN, index of creditworthiness, Altman model.

Obsah

1. Úvod.....	13
2. Cíl práce a metodika	14
1.1 Cíl práce	14
1.2 Metodika	14
1.2.1 Analýza vnitřního prostředí	14
1.2.1.1 Finanční analýza	14
1.2.1.2 Bonitní a bankrotní modely	20
1.2.1.3 Balanded Scorecard (BSC).....	24
1.2.1.4 Analýza marketingového mixu.....	24
1.2.2 Analýza vnějšího prostředí	25
1.2.2.1 PEST analýza.....	25
1.2.2.2 Porterův model	25
1.2.3 Vitalita dle H. Pollaka.....	26
1.2.4 SWOT analýza.....	27
1.2.5 Matice TOWS	28
3. Teoretická východiska	29
1.3 Důvody analýzy	29
1.4 Podklady pro analýzu	30
1.4.1 Rozvaha	30
1.4.1.1 Aktiva	30
1.4.1.2 Pasiva.....	31
1.4.2 Výkaz zisku a ztráty.....	32
1.4.3 Cash flow	32
1.5 Analýza vnitřního prostředí.....	32
1.5.1 Balanded Scorecard (BSC)	33
1.5.1.1 Výběr oblasti	33
1.5.1.2 BSC tým	35
1.5.1.3 Součásti BSC	35
1.5.1.4 Strategické mapy	36
1.5.1.5 Stanovení cílů pro perspektivy	36
1.5.1.6 Stanovení ukazatelů pro jednotlivé cíle.....	36
1.5.1.7 Výsledná BSC	37
1.5.1.8 Shrnutí	38

1.5.2	Analýza marketingového mixu	38
1.6	Analýza vnějšího prostředí	41
1.6.1	PEST analýza	41
1.6.1.1	Politické faktory.....	41
1.6.1.2	Ekonomické faktory.....	41
1.6.1.3	Sociální faktory.....	42
1.6.1.4	Technologické faktory	42
1.6.1.5	Varianty PEST analýzy.....	42
1.6.2	Porterův model.....	42
1.6.2.1	Stávající konkurenti	42
1.6.2.2	Potenciální konkurenti	43
1.6.2.3	Substituty	44
1.6.2.4	Dodavatelé	44
1.6.2.5	Zákazníci.....	44
1.7	Vitalita dle H. Pollaka	44
1.8	SWOT analýza	45
1.8.1.1	Analýza OT.....	46
1.8.1.2	Analýza SW	47
1.8.1.3	Matice vycházející ze SWOT analýzy.....	48
4.	Vlastní práce	49
1.9	Charakteristika společnosti MAKRA didakta, s. r. o.	49
1.10	Analýza vnitřního prostředí.....	49
1.10.1	Finanční analýza	49
1.10.1.1	Horizontální analýza.....	49
1.10.1.2	Vertikální analýza.....	50
1.10.1.3	Poměrové ukazatele	52
1.10.1.4	Pyramidový rozklad.....	57
1.10.2	Bonitní a bankrotní modely.....	57
1.10.2.1	Index bonity	57
1.10.2.2	Altmanův model	57
1.10.2.3	Indexy IN	58
1.10.2.4	Tamariho model.....	58
1.10.3	Balanced Scorecard.....	59
1.10.4	Analýza marketingového mixu	60
1.11	Analýza vnějšího prostředí.....	62

1.11.1	PEST analýza	62
1.11.2	Porterův model pěti sil	68
1.12	Vitalita dle H. Pollaka	70
1.13	SWOT analýza	71
1.14	TOWS matice	72
5.	Zhodnocení výsledků a doporučení	73
	Závěr	75
	Seznam použitých zdrojů	77

Seznam obrázků

Obrázek 1:	pyramidový rozklad	20
Obrázek 2:	Porterův model pěti sil	26
Obrázek 3:	SWOT analýza	27
Obrázek 4:	TOWS matice	28
Obrázek 5:	znaky potřeby změnit systém měření výkonnosti	34
Obrázek 6:	BSC graficky	37
Obrázek 7:	Cibulový model	39
Obrázek 8:	Matice TOWS	48
Obrázek 9:	Pyramidový rozklad	57
Obrázek 10:	BSC společnosti MAKRA didakta, s. r. o.	60
Obrázek 11:	Prognóza vývoje úrokových sazeb (3M PRIBOR)	64
Obrázek 12:	Prognóza kurzu CZK/EUR	64
Obrázek 13:	Porterův model pěti sil společnosti MAKRA DIDAKTA, s. r. o.	70
Obrázek 14:	SWOT analýza	71
Obrázek 15:	TOWS matice	72

Seznam tabulek

Tabulka 1:	Hodnocení indexem bonity	21
Tabulka 2:	Hodnocení indexem IN99	22
Tabulka 3:	Tamariho model	23
Tabulka 4:	Hodnocení dle H. Pollaka	26
Tabulka 5:	Výsledek hodnocení dle H. Pollaka	27
Tabulka 6:	Vztah mezi "4P" a "4C"	38
Tabulka 7:	Složení pasiv	51
Tabulka 8:	Ukazatele zadluženosti	52
Tabulka 9:	Ukazatele likvidity	52
Tabulka 10:	Tamariho model	58
Tabulka 11:	Prognóza živě narozených v ČR	67
Tabulka 12:	Přidělení bodů dle H. Pollaka	70

Seznam použitých zkratk

BSC – Balanced scorecard
CK – cizí kapitál

ČPK – čistý pracovní kapitál
DM – dlouhodobý majetek
EBIT – zisk před zdaněním a úroky
EAT – čistý zisk
OM – oběžný majetek
OA – oběžná aktiva
VK – vlastní kapitál
ROA – rentabilita aktiv
ROE – rentabilita VK
ROS – rentabilita tržeb

1. Úvod

Analýza společnosti je velice důležitá nejen pro management, ale také pro finanční instituce, investory, obchodní partnery či státní instituce. Pravděpodobně každý vrcholový manažer analyzuje podnik po finanční a ekonomické stránce, jeho vnitřní a vnější prostředí.

Tyto analýzy dokáží odhalit hrozby podniku, varovat vedení před finančními problémy a pomáhají při rozhodování o dalším vývoji společnosti. Využívají se pro prognózování budoucího vývoje, pro posouzení vhodnosti složení kapitálu, a tedy i pro volbu způsobu dalšího financování podniku.

Z pohledu finanční instituce jde především o posouzení schopnosti společnosti splácet své závazky. K tomuto účelu slouží řada bonitních a bankrotních modelů, které mají predikovat (na základě předchozích zkušeností), zda je podnik ziskový či má blízko ke krachu.

Pro investory je především finanční analýza velice důležitá, jelikož je zajímavá, jak se zhodnotí jimi vložený kapitál do společnosti. Zaměřují se primárně na rentabilitu kapitálu. Obchodní partneři využívají ukazatele, které poukazují na schopnost splácet ve stanovené lhůtě své závazky, což mimo jiné zajímá i zaměstnance společnosti.

2. Cíl práce a metodika

1.1 Cíl práce

Hlavním cílem práce je zhodnocení společnosti MAKRA DIDAKTA, s. r. o. z pohledu stability na trhu a s ní spjaté finanční stability.

Díličními cíli je zhodnocení vnějšího a vnitřního prostředí podniku včetně finanční analýzy. V metodice a teoretických východiscích budou uvedeny potřebné údaje k sestavení analýzy pro zhodnocení stavu společnosti na základě studia odborné literatury.

1.2 Metodika

Teoretická východiska jsou sepsána na základě studia odborné literatury. V praktické části se objevují níže uvedené metody analýzy společnosti.

1.2.1 Analýza vnitřního prostředí

1.2.1.1 Finanční analýza

Finanční analýza se zaměřuje na finanční zdraví podniku. Nezabývá se tedy prostředím či produktem, ale výhradně finanční stránkou společnosti.

Horizontální analýza

Horizontální analýza porovnává změny položek jednotlivých výkazů v čase. Porovnání je možné v absolutních hodnotách i v procentním vyjádření k výchozímu roku.

$$\text{změna v čase } t = \text{ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1} \quad (1)$$

$$\% \text{ změna} = \frac{(\text{absolutní změna} \cdot 100)}{\text{ukazatel}_{t-1}} \quad (2)$$

Vertikální analýza

Vertikální analýza se zabývá jednotlivými položkami, které tvoří celek. Výkazy se tak nezabývá v čase, ale zkoumá jejich složení. Uvádí se v % ke zvolenému celku.¹

$$\% \text{ podíl jedné položky} = \frac{\text{položka}}{\text{celek}} \cdot 100 \quad (3)$$

Poměrové ukazatele

¹ KNÁPKOVÁ, PAVELKOVÁ, REMEŠ, ŠTEKER. 2017.

Poměrové ukazatele umožňují získat rychlou představu o finanční situaci podniku. Ukazatelů je mnoho a lze je rozdělit do několika skupin, a to ukazatele: aktivity, likvidity, rentability, zadluženosti a kapitálového trhu. Analýzu kapitálového trhu tato práce nezohledňuje, jelikož praktická část se týká společnosti s ručením omezeným ve vlastnictví manželského páru.

Analýza zadluženosti

Ukazatele zadluženosti hodnotí podnik z hlediska složení vlastních a cizích zdrojů. Obecně platí: čím nižší je zadluženost, tím nižší riziko společnost podstupuje. Ovšem určitá míra zadluženosti podniku prospívá, výše této zadluženosti záleží na druhu podniku. To je dáno tzv. daňovým štítem, který zohledňuje fakt, že je cizí kapitál levnější, jelikož úroky snižují daňové zatížení společnosti.

Celková zadluženost

Celková zadluženost uvádí procentuální podíl cizích zdrojů na aktivech, která jsou ve stejné výši jako pasiva, tedy udává procentuální podíl složení zdrojů. Doporučená hodnota je mezi 30 a 60 %, tento interval je poměrně velký právě proto, že záleží na typu podniku.

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}} \quad (4)$$

Takto uvedená rovnice vyjadřuje, kolik korun cizího zdroje přísluší na 1 Kč aktiv. Pro vyjádření procentem je třeba celý zlomek vynásobit stem.

Míra zadluženosti

Míra zadluženosti je důležitá například při žádosti o úvěr. Poměruje vlastní a cizí zdroje a tím do jisté míry poukazuje na možné problémy s placením závazků.² Je tak důležitý především vývoj ukazatele v čase.

$$\text{míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní zdroje}} \quad (5)$$

Výsledek určuje, kolik Kč cizích zdrojů připadá na 1 Kč vlastních zdrojů. Pro výsledek v % vynásobíme stem. Výše cizích zdrojů by neměla překročit jeden a půl násobek zdrojů vlastních. Výsledná hodnota by tedy měla být nižší, než 1,5, v případě procentuálního vyjádření 150 %.³

Úrokové krytí

² KNÁPKOVÁ, PAVELKOVÁ, REMEŠ, ŠTEKER. 2017.

³Atlantis PC, s. r. o. [online].

Tento ukazatel poukazuje na schopnost podniku splácet nákladové úroky společnosti. Opět se sleduje jeho vývoj v čase. Pracuje se ziskem před zdaněním neboli EBIT. Lze použít také cash flow z provozní činnosti.

$$\text{úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}} \quad (6)$$

Výsledná hodnota 1 značí, že podnik tvoří zisk dostačující na splácení úroků věřitelům.

Doporučená hodnota je vyšší než 5.

Doba splácení dluhů

Doba splácení dluhů by měla mít v čase klesající tendenci.

$$\text{doba splácení dluhů} = \frac{\text{cizí zdroje} - \text{rezervy}}{\text{provozní cash flow}} \quad (7)$$

Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji

Ukazatel ověřuje, zda se podnik řídí zlatým pravidlem financování, které zní: „Dlouhodobý majetek by měl být krytý dlouhodobými zdroji“

Pokud je výsledek nižší než 1, potom je podnik podkapitalizovaný a kryje část dlouhodobého majetku krátkodobými zdroji. Tato strategie financování je velice riziková. ⁴

$$\text{krytí DM dlouhodobými zdroji} = \frac{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé cizí zdroje}}{\text{dlouhodobý majetek}} \quad (8)$$

Hodnota větší než 3 je považována za dobrou, od 6 poté za výbornou. ⁵

Analýza likvidity

Schopnost podniku hradit své krátkodobé závazky, se nazývá likviditou. Jinými slovy jde o schopnost podniku přeměnit aktivum na peníze.

Hotovostní likvidita

Hotovostní likvidita, nebo také likvidita I. stupně, zohledňuje pouze nejlikvidnější část oběžného majetku, tedy peněžní prostředky. Mezi peněžní prostředky se řadí peníze v hotovosti, na běžném bankovním účtu, krátkodobé cenné papíry, šeky apod. Hodnotí tak schopnost podniku hradit krátkodobé závazky v daný okamžik.

$$\text{Hotovostní likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (9)$$

⁴ KNÁPKOVÁ, PAVELKOVÁ, REMEŠ, ŠTEKER. 2017.

⁵ Atlantis PC, s. r. o. [online].

Tento ukazatel by se měl pohybovat okolo 0,2, tedy na 1 Kč krátkodobého závazku připadá 20 haléřů peněžních prostředků. Při vyšší hodnotě společnost zbytečně drží peněžní prostředky, které lze využít efektivnějším způsobem.

Pohotovává likvidita

Pohotovává likvidita neboli likvidita II. stupně, přidává k peněžním prostředkům ještě krátkodobé pohledávky, je tedy vyšší než likvidita hotovostní.

$$\text{Pohotovává likvidita} = \frac{OA - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (10)$$

Tato likvidita by měla dosahovat hodnoty v intervalu od 0,7 do 1. Výsledek určuje, kolik Kč peněžních prostředků a krátkodobých pohledávek připadá na 1 Kč krátkodobých závazků.

Běžná likvidita

Běžná likvidita, nebo také likvidita III. stupně, je nejvyšší ze všech likvidit, jelikož zahrnuje i nejméně likvidní složku oběžného majetku, tedy zásoby.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{OA}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (11)$$

Běžná likvidita by se měla pohybovat v intervalu od 1,6 do 2,5. Výsledek opět vyjadřuje, kolik Kč oběžného majetku připadá na 1 Kč krátkodobých závazků.⁶

Podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech

Podíl čistého pracovního kapitálu (ČPK), vyjadřuje krátkodobou finanční stabilitu.

$$\text{Podíl ČPK na OA} = \frac{OA - \text{krátkodobé cizí zdroje}}{OA} \quad (12)$$

Opět by měl dosahovat 30 – 50 %, je ale třeba hledět na ostatní ukazatele likvidity, jelikož tento ukazatel počítá s oběžnými aktivy jako s celkem.⁷

⁶ VOCHOZKA, 2011.

⁷ KNÁPKOVÁ, PAVELKOVÁ, REMEŠ, ŠTEKER. 2017.

Analýza rentability

Ukazatele rentability, nebo taky též výnosnosti, poměřují hospodářský výsledek k určitému vstupu.

Rentabilita aktiv

Rentabilita aktiv (ROA – Return on Assets) udává, kolik Kč zisku připadá na 1 Kč aktiv.

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva} \quad (13)$$

Rentabilita vlastního kapitálu

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – Return on Equity) udává, kolik Kč zisku připadá na 1 Kč vlastního kapitálu.

$$ROE = \frac{EBIT}{vlastní\ kapitál} \quad (14)$$

Rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb (ROS – Return on Sales) udává, kolik Kč zisku připadá na 1 Kč tržeb.

$$ROS = \frac{EBIT}{tržby} \quad (15)$$

Využívá se i obměněný vzorec pro výpočet ROS, kde se v čitateli objevuje čistý zisk. Tento vzorec potom udává, kolik Kč čistého zisku připadá na 1 Kč tržeb.⁸

Analýza aktivity

Analýza aktivity zkoumá, zda podnik efektivně využívá vložené prostředky. Tyto ukazatele se zaměřují na výpočet obratu, případně doby obratu.

Obrat aktiv

$$obrat\ aktiv = \frac{tržby}{aktiva} \quad (16)$$

Minimální doporučená hodnota tohoto ukazatele je 1 a čím větších hodnoty nabývá, tím lépe. Ukazatel nelze porovnávat napříč odvětvím, jelikož to má na obrat aktiv samozřejmě vliv. Nízká hodnota poukazuje na neúměrnou vybavenost podniku.

Obrat dlouhodobého majetku

⁸ VOCHOZKA, 2011.

Tento ukazatel se omezuje pouze na obrat DM a je ovlivněn mírou odepsání majetku. Hodnota ukazatele je tedy při dosažení stejné výše tržeb vyšší při vyšším odepsání. To je důležité především pro srovnání obratu DM v čase. To, že ukazatel v čase stoupá ještě neznamená lepší využití DM, může se jednat pouze o pravidelné odpisy.

$$\text{obrat DM} = \frac{\text{tržby}}{\text{DM}} \quad (17)$$

K dalšímu zkrácení tohoto ukazatele může dojít při financování finančním leasingem, který v aktivech v rozvaze není zohledněn.

Doba obratu zásob

Doba obratu zásob určuje, jak dlouho trvá uskutečnění jednoho koloběhu oběžného majetku (OM). Tedy jde o dobu, za jak dlouho se peněžní prostředky změni přes zásoby zpět na peněžní prostředky.

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{průměrný stav zásob}}{\text{tržby}} \cdot 360 \quad (18)$$

V případě hodnocení jednotlivých druhů zásob je vhodnější na místo tržeb použít náklady na prodané zboží. Ukazatel se posuzuje na základě vývoje v čase a porovnání s odvětvím.

Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek udává, za jak dlouho průměrně zaniká existence pohledávky. Jde tedy v podstatě o průměrnou dobu splatnosti obchodního úvěru.

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{průměrný stav pohledávek}}{\text{tržby}} \cdot 360 \quad (19)$$

Čím větší hodnota ukazatele, tím větší je potřeba úvěrů a tím i vyšší náklady. Ukazatel se porovnává s odvětvím a srovnává se se splatností faktur.

Doba obratu závazků

Průměrná doba obratu závazků udává průměrnou dobu splatnosti závazků. Otázkou je, jaké závazky do výpočtu zahrnout. Lze zahrnout pouze krátkodobé závazky z obchodních vztahů nebo k nim přidat i ostatní závazky, jako jsou závazky vůči státu či zaměstnancům. Závazky lze poměřit k tržbám či k výkonové spotřebě, která je k vyjádření průměrné doby splatnosti závazků, vhodnější. Při použití výkonové spotřeby je vhodné použít pouze závazky z obchodních vztahů.

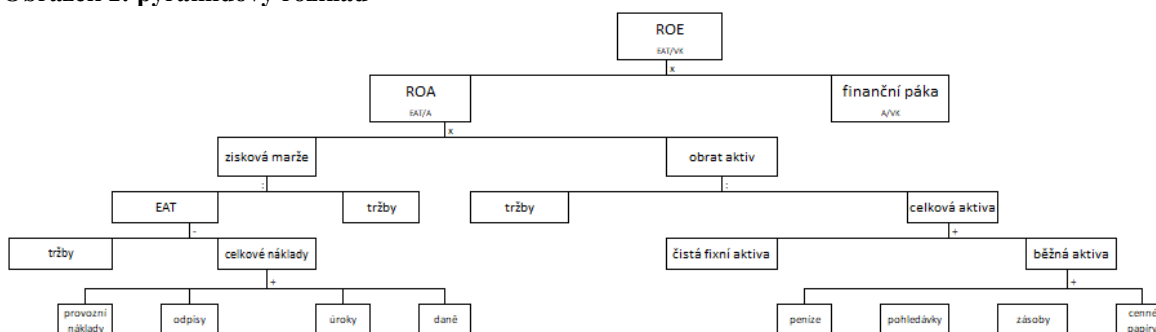
$$\text{doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky z obchodních vztahů}}{\text{výkonová spotřeba}} \cdot 360 \quad (20)$$

Pokud je doba obratu závazků větší, než součet dob obratu zásob a pohledávek, dodavatelské úvěry financují zásoby i pohledávky, což je pro podnik velice výhodné. Ukazatelé aktivity jsou ovšem úzce provázány s ukazateli likvidity, které tato skutečnost může negativně ovlivnit.⁹

Pyramidová analýza

Pyramidová analýza rozkládá poměrové ukazatele od základního syntetického až po jednotlivé analytické, které ho vysvětlují a kvantifikují.¹⁰

Obrázek 1: pyramidový rozklad



Zdroj: vlastní zpracování dle SYNEK, KOPKÁNĚ, KUBÁLKOVÁ, 2009.

1.2.1.2 Bonitní a bankrotní modely

Tyto modely jsou důležité především pro banky, které na jejich základě schválí či zamítnou žádost o úvěr.

⁹ KNÁPKOVÁ, PAVELKOVÁ, REMEŠ, ŠTEKER, 2017.

¹⁰ SYNEK, KOPKÁNĚ, KUBÁLKOVÁ, 2009.

Index bonity

Index bonity vychází z šesti poměrových ukazatelů a slouží k rozdělení podniků na bonitní a bankrotní.

$$\text{Index bonity} = 1,5 \cdot \frac{\text{cash flow}}{\text{cizí zdroje}} + 0,08 \cdot \frac{\text{aktiva}}{\text{cizí zdroje}} + 10 \cdot \frac{\text{zisk}}{\text{aktiva}} + 5 \cdot \frac{\text{zisk}}{\text{výnosy}} + 0,3 \cdot \frac{\text{zásoby}}{\text{výnosy}} + 0,1 \cdot \frac{\text{výnosy}}{\text{aktiva}} \quad (21)$$

Kromě dělení podniků na bonitní a bankrotní, kde kritickou hodnotou je 0, umožňuje index bonity také podrobnější hodnocení ekonomické situace podniku, hodnoty zobrazuje následující tabulka:¹¹

Tabulka 1: Hodnocení indexem bonity

Výsledek	Hodnocení	Podnik
$(-\infty; -2)$	Extrémně špatná ekonomická situace	Bankrotní
$<-2; -1)$	Velmi špatná ekonomická situace	Bankrotní
$<-1; 0)$	Špatná ekonomická situace	Bankrotní
$<0; 1)$	Problematická ekonomická situace	Bonitní
$<1; 2)$	Dobrá ekonomická situace	Bonitní
$<2; 3)$	Velmi dobrá ekonomická situace	Bonitní
$<3; \infty)$	Extrémně dobrá ekonomická situace	Bonitní

Zdroj: VOCHOZKA, 2011.

Altmanův model

Altmanův model zařazuje podnik do tří pásem, do pásma bankrotu, prosperity a šedé zóny. Podniky v pásmu bankrotu jsou kandidáty pro bankrot, v pásmu prosperity jsou bezproblémové a v pásmu šedé zóny se mohou vyvíjet oběma směry vyžadují tak velkou pozornost.¹²

Altmanův model byl upravený speciálně pro potřeby českých společností:

$$Z_{CZ} = 3,3 \cdot \frac{\text{zisk}}{\text{aktiva}} + 0,99 \cdot \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} + 0,6 \cdot \frac{VK}{\text{celkové závazky}} + 1,4 \cdot \frac{\text{nerozdělený zisk}}{\text{aktiva}} + 6,56 \cdot \frac{\text{čistý prac, kapitál}}{\text{aktiva}} - 1 \cdot \frac{\text{závazky po splatnosti}}{\text{výnosy}} \quad (22)$$

Hodnoty menší než 1,8 zařazují podnik do pásma bankrotu, větší, než 2,99 do pásma prosperity a šedá zóna se vyskytuje mezi těmito hodnotami.

¹¹ VOCHOZKA, 2011.

¹² SYNEK, KOPKÁNEŠ, KUBÁLKOVÁ, 2009.

Index IN

Jsou definovány celkem čtyři indexy IN, první byl formován v roce 1995, jde o index IN95, dále jsou definovány indexy IN99, IN01 a IN05. Tato práce bude pracovat s indexem IN99 a IN05.

Index IN99

Tento index je vlastnickou variantou indexu IN, nedělí podniky na bonitní či bankrotní, ale dělí je dle tvorby hodnoty.

$$IN99 = -0,017 \cdot \frac{\text{aktiva}}{\text{cizí zdroje}} + 4,573 \cdot \frac{\text{zisk}}{\text{aktiva}} + 0,481 \cdot \frac{\text{výnosy}}{\text{aktiva}} + 0,015 \cdot \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkod. cizí kap.}} \quad (22)$$

Tabulka 2: Hodnocení indexem IN99

Výsledek	Hodnocení
$<2,070; \infty)$	Podnik tvoří hodnotu
$(1,590; 2,070>$	Podnik spíše tvoří hodnotu
$(1,220; 1,590>$	Šedá zóna
$(0,684; 1,220>$	Podnik spíše netvoří hodnotu
$(-\infty; 0,684>$	Podnik netvoří hodnotu

Zdroj: VOCHOZKA, 2011.

Index IN05

Index IN05 je komplexní variantou indexu IN a dělí podniky na bonitní a bankrotní.

$$IN05 = 0,13 \cdot \frac{\text{aktiva}}{\text{cizí zdroje}} + 0,04 \cdot \frac{\text{zisk}}{\text{nákladové úroky}} + 3,97 \cdot \frac{\text{zisk}}{\text{aktiva}} + 0,21 \cdot \frac{\text{výnosy}}{\text{aktiva}} + 0,09 \cdot \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkod. cizí kap.}} \quad (22)$$

Podnik s indexem IN vyšším nebo rovno 1,6, je podnikem bonitním. Naopak nižší hodnota než 0,9, indikuje podnik bankrotní. Mezi těmito hodnotami se nachází šedá zóna.

Tamariho model

Tamariho model se skládá z několika poměrových ukazatelů, které jsou bodově ohodnoceny.

Podnik se poté hodnotí dle počtu získaných bodů.

Tabulka 3: Tamariho model

Ukazatel	Interval	Body
Ta1 = vlastní kapitál/cizí zdroje	(0,5; ∞)	25
	(0,4; 0,5>	20
	(0,3; 0,4>	15
	(0,2; 0,3>	10
	(0,1; 0,2>	5
	(-∞; 0,1>	0
Ta2 = absolutní hodnota zisku Ta3 = zisk/celková aktiva společnosti	Ta2 za posledních 5 let kladná a Ta3> horní kvartil oborových hodnot	25
	Ta2 za posledních 5 let kladná a Ta3> medián oborových hodnot	20
	Ta2 za posledních 5 let kladná	15
	Ta3> horní kvartil oborových hodnot	10
	Ta3> medián oborových hodnot	5
	Ta3<medián oborových hodnot	0
Ta4 = běžná likvidita = oběžná aktiva/kr. závazky	(2; ∞)	20
	(1,5; 2>	15
	(1,1; 1,5>	10
	(0,5; 1,1>	5
	(-∞; 0,5>;0	0
	Ta5 = výrobní spotřeba/průměrný stav pohledávek	>horní kvartil oborových hodnot
>medián oborových hodnot		6
>dolní kvartil oborových hodnot		3
<dolní kvartil oborových hodnot		0
Ta6 = tržby/průměrný stav pohledávek	>horní kvartil oborových hodnot	10
	>medián oborových hodnot	6
	>dolní kvartil oborových hodnot	3
	<dolní kvartil oborových hodnot	0
Ta7 = výrobní spotřeba/ČPK	>horní kvartil oborových hodnot	10
	>medián oborových hodnot	6
	>dolní kvartil oborových hodnot	3
	<dolní kvartil oborových hodnot	0

Zdroj: VOCHOZKA, 2011.

Hodnocení podniku poté vychází ze součtu získaných bodů. Více než 60 bodů indikuje bonitní podnik, naopak méně než 30 bodů poukazuje na podnik bankrotní. Mezi těmito hodnotami, včetně jich samotných, se nachází šedá zóna.¹³

¹³ VOCHOZKA, 2011.

Pro získání oborových hodnot byly vybrány společnosti se stejným zaměřením a hodnoty pro účely modelu spočítány z dostupných zdrojů v obchodním rejstříku.

1.2.1.3 Balanced Scorecard (BSC)

BSC je metoda pro zvolení či změnu strategie ve společnosti. Důležitý je dobře zvolený tým pro analýzu a následnou tvorbu nové strategie.

Dále se zvolí oblasti zájmu podniku, většinou se jedná o oblast finanční, zákaznickou, procesní a inovace a učení se. V každé této oblasti se stanoví cíl, tyto cíle se samozřejmě nesmí vzájemně vylučovat a musí být postaveny na shodnou úroveň.

Ke každé oblasti je také stanoven způsob kontroly dané oblasti, tedy ukazatel, který měří plnění daného cíle. Tyto oblasti dohromady skládají celkový cíl podniku.¹⁴

1.2.1.4 Analýza marketingového mixu

Marketingový mix zahrnuje cenu, distribuci, marketingovou komunikaci a produkt. Postupem času různí autoři rozšířili marketingový mix o různé další prvky, např. o politickou moc, formování veřejného mínění, etiku či proces. Pro účel této diplomové práce bude stačit analýza marketingového mixu pouze základních „4P“ tedy ceny, distribuce, marketingové komunikace a produktu.

¹⁴ Niven, R. Paul. *Balanced scorecard step-by-step*. 2006. ISBN: 978-0-471-78049-6.

1.2.2 Analýza vnějšího prostředí

1.2.2.1 PEST analýza

Tato analýza se zabývá vnějším prostředím, analyzuje oblast ekonomickou, politickou, sociální a technologickou.

Při tvorbě PEST analýzy je potřeba nastavit důležitost jednotlivých oblastí a následně hloubku zkoumání. PEST hledá odpovědi na tři základní otázky:

- Které z faktorů mají vliv na společnost?
- Jaké jsou možné účinky daných faktorů?
- Které z uvedených faktorů jsou nejdůležitější v blízké budoucnosti?

Tato analýza se tvoří zejména při zavádění nového produktu na trh, vstupu do nového regionu, při nové cestě na stávající trh či jako součást strategického řízení.¹⁵

1.2.2.2 Porterův model

Porterův model zobrazuje síly, které působí na podnik. Jedná se o stávající konkurenty, potenciální konkurenty, dodavatele, kupující a substituty. Model lze dále rozšířit o chování vlády a trh komponentů.¹⁶

Uvedené metody jsou blíže popsány v kapitole 3 – Teoretická východiska.

¹⁵ Magazín o marketingu. *PEST analýza*. In: www.marke.cz/pest-analyza/ [online]-

¹⁶ *Analýza pěti sil 5F (Porter's Five Forces)*. In: ManagementMania.com [online].

Obrázek 2: Porterův model pěti sil



Zdroj: Analýza pěti sil 5F (Porter's Five Forces). In: ManagementMania.com [online], 2016.

1.2.3 Vitalita dle H. Pollaka

Tato metoda patří mezi metody komplexního hodnocení podniku. H. Pollak určil deset oblastí, které mají charakterizovat zdravý hospodářský podnik. Těmto oblastem přiřadil určitý počet bodů, jejichž součet určí vitalitu podniku.

Tabulka 4: Hodnocení dle H. Pollaka

Charakteristika	Cílový počet bodů
Finanční výsledek	8
Uspokojení finančních účastníků	11
Spokojení zákazníci	11
Výrobky odpovídající trhu	12
Školený a motivovaný personál	8
Kapitálová základna	10
Schopní dodavatelé	7
Výhodné stanoviště	9
Poměr k životnímu prostředí	11

Zdroj: SYNEK, KOPKÁNĚ, KUBÁLKOVÁ, 2009.

Tabulka 5: Výsledek hodnocení dle H. Pollaka

Ukazatel vitality	Hodnocení
81 – 100	Vitalita je zaručena
61 – 80	Vitalita je velmi pravděpodobná
41 – 60	Vitalita bez zásahu není zajištěna
21 – 40	Podnik je nemocný
0 – 20	Podnik je v krizi

Zdroj: SYNEK, KOPKÁNĚ, KUBÁLKOVÁ, 2009.

Vitalita dle H. Pollaka bude provedena na základě rozhovorů.

1.2.4 SWOT analýza

SWOT analýza se zabývá vnitřním i vnějším prostředím společnosti, jejími silnými a slabými stránkami, příležitostmi a hrozbami.

U zpracování SWOT analýzy se doporučuje začít analýzou OT, tedy příležitostmi a hrozbami přicházejícími z vnějšího prostředí a pokračuje se analýzou SW, tedy prostředím vnitřním.¹⁷

Obrázek 3: SWOT analýza

<p><u>Silné stránky</u> (<i>strenghts</i>)</p> <p>S</p> <p>Silné stránky přinášející výhody zákazníkům i společnosti.</p>	<p><u>Slabé stránky</u> (<i>weakness</i>)</p> <p>W</p> <p>Slabé stránky společnosti, kde je konkurence lepší či kde se firmě nedaří.</p>
<p><u>Příležitosti</u> (<i>opportunities</i>)</p> <p>O</p> <p>Skutečnosti, které mohou podniku přinést větší prosperitu a zvýšení poptávky.</p>	<p><u>Hrozby</u> (<i>threats</i>)</p> <p>T</p> <p>Skutečnosti, které mohou způsobit nespokojenost zákazníků a snížení poptávky.</p>

Zdroj: Vlastní zpracování dle Jakubíková, 2013.

¹⁷ JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing*. 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

1.2.5 Matice TOWS

Matice TOWS vychází se SWOT analýzy, kromě silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb určuje i strategie, jaké použít, pokud nastane daná situace (viz obrázek 4).

Obrázek 4: TOWS matice

	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Příležitosti (O)	<p><u>Strategie (SO)</u></p> <p>Ofenzivní přístup</p> <p><i>maxi - maxi</i></p> <p>komparativní výhoda, využívat zdrojů a poptávky</p>	<p><u>Strategie (WO)</u></p> <p>Opatrný přístup</p> <p><i>mini - maxi</i></p> <p>investice do produktů, sklizení, kooperace</p>
Hrozby (T)	<p><u>Strategie (ST)</u></p> <p><i>maxi - mini</i></p> <p>mobilizace zdrojů pro překonání hrozeb</p>	<p><u>Strategie (WT)</u></p> <p><i>mini - mini</i></p> <p>ustupovat, dělat kompromisy, odejít</p>

Zdroj: Vlastní zpracování dle Jakubíková, 2013

3. Teoretická východiska

1.3 Důvody analýzy

Z ekonomického hlediska lze provádět různé analýzy podniku. Nejrozšířenější analýzou je pravděpodobně analýza finanční.

Finanční analýza slouží k hodnocení podniku, na základě této analýzy lze tedy zjistit, zda má podnik vhodnou strukturu kapitálu, zda je ziskový, zda je rentabilní a efektivně využívá své zdroje nebo zda je schopný včas splácet své závazky.

Na základě těchto údajů mimo jiné finanční analýza pomáhá manažerům v rozhodování. Rozhodují se o dalším financování podniku nebo naopak o umístění volných finančních prostředků, o budoucím vývoji společnosti apod. Analýza má svůj význam i směrem k minulosti, kde vedení hodnotí, zda se podařily naplnit cíle společnosti, zda se podnik někam posunul či stagnuje nebo kde vzniknul problém při nenaplnění cílů.

Kromě vedení podniku slouží finanční analýza i dalším subjektům, především investorům a finančním institucím, ale i obchodním partnerům, konkurentům, zaměstnancům nebo státní správě.¹⁸

Stát prostřednictvím svých orgánů kontroluje především správnost odvodu daně, dále poté může analýza posloužit při statistických výzkumech, sledování finančního zdraví podniků, kterým byla svěřena veřejná zakázka. Analýza může sloužit i pro přerozdělování financí.

Investoři se na základě analýz rozhodují o umístění svého kapitálu, je pro ně tedy důležitá míra rizika a rentabilita. Investoři se nejvíce zajímají o finanční zdraví podniku v akciových společnostech, kde je odlišnost vedení a vlastníků nejčastější.

Finanční instituce, tedy především banky, a jiní věřitelé se zajímají především o finanční zdraví podniku. Rozhoduje se, zda se věřitelem vůči podniku stane.

Obchodní partnery zajímá především zadluženost, solventnost a likvidita podniku. Na základě těchto skutečností lze odhadnout, zda společnost dokáže dostát svým závazkům.

¹⁸ KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D., REMEŠ, D., ŠTEKER, 2017.

Zaměstnanci můžou na základě analýz odhadnout jistotu svého zaměstnání a mzdové ohodnocení.¹⁹

Kromě finanční analýzy se provádí i situační analýza, která zkoumá vnější a vnitřní prostředí. Nalézá příležitosti a hrozby pro společnost, schopnost podniku vytvářet, inovovat a prodávat výrobky. Analyzuje příležitosti a zdroje a schopnosti firmy tyto příležitosti využít. Součástí situační analýzy může být i marketingová situační analýza, která se zabývá prostředím firmy, konkurencí a trhem. Tato analýza slouží jako podklad pro navržení nové strategie.²⁰

1.4 Podklady pro analýzu

Pro finanční analýzu společnosti slouží účetní výkazy, ovšem analýzu prostředí lze provést jen na základě znalosti vnitřní struktury společnosti, konkurence, trhu, makroekonomických ukazatelů a jejich prognózy. Tyto analýzy tedy mohou být zkrácené pohledem zpracovatele. Dále se bude práce věnovat hmatatelným podkladům, tedy podkladům k finanční analýze.

1.4.1 Rozvaha

Rozvaha je jedním ze základních výkazů podniku. Zobrazuje hodnotu a složení aktiv a pasiv, tedy majetku a zdrojů jeho krytí. Z toho vyplývá, že aktiva a pasiva se musejí rovnat, jelikož majetek podniku musel být něčím financován, a to buď vlastním, nebo cizím kapitálem.

1.4.1.1 Aktiva

Aktiva, tedy majetek podniku, se v rozvaze dělí na tři části, a to na stálá aktiva, oběžná aktiva a časové rozlišení aktiv.

Stálá aktiva neboli dlouhodobý majetek, se dále rozlišuje na hmotný, nehmotný a finanční. Doba použití je delší než jeden rok, postupně se opotřebovávají a toto opotřebení je vyjádřeno pomocí odpisů. Kumulované odpisy se v rozvaze zobrazují ve sloupci „Korekce“, který upraví hodnotu „Brutto“ na hodnotu „Netto“. Ve sloupci „Netto“ je poté zůstatková cena dlouhodobého majetku. Existují výjimky, kdy se dlouhodobý majetek neodepisuje, protože se neopotřebovává a nemusí ztrácet hodnotu. Klasickým příkladem takového majetku jsou umělecká díla.

¹⁹ VOCHOZKA M. 2011.

²⁰ JAKUBÍKOVÁ. 2013.

Oběžná aktiva mění svou podobu a doba spotřeby je kratší než jeden rok. Pro krátkodobý (oběžný) majetek je typický koloběh, který zajišťuje chod podniku, tedy koloběh začínající finančními prostředky, za které podnik nakoupí materiál. Z materiálu poté vyrobí výrobky, které následně prodá a tím mu vzniká pohledávka. Po splacení pohledávky podnik inkasuje finanční prostředky a celý koloběh se opakuje.

Do časového rozlišení patří náklady příštích období a příjmy příštích období. Náklady příštích období se účtují tehdy, když faktura předchází reálnému uskutečnění nákladu. Naopak příjmy příštích období vznikají v případě, že výnos vzniknul dříve, než došlo k inkasu finančních prostředků, případně vzniku pohledávky.²¹

1.4.1.2 Pasiva

Pasiva se dělí na vlastní kapitál, cizí zdroje a časové rozlišení pasiv. Vlastní kapitál tvoří zejména základní kapitál, který vzniká při založení společnosti, kdy většina obchodních společností musí základní kapitál tvořit, ovšem v různé výši. Základní kapitál lze v průběhu podnikání měnit, ovšem není to příliš častý jev.

Další položkou rozvahy jsou kapitálové fondy, které obsahují emisní ážio, což je důležitá položka u akciových společností. Další položkou jsou rezervní fondy, které některé společnosti tvoří povinně ze zákona. Poslední položky vlastního kapitálu se týkají výsledku hospodaření, který se dělí na výsledek hospodaření z minulých let a na výsledek hospodaření běžného období.

Cizí zdroje představují především závazky, zvláštní položkou jsou rezervy, které podnik tvoří na budoucí výdaje, aby větší suma byla v nákladech účtována rovnoměrně, nikoliv celá najednou. Závazky se dělí na dlouhodobé, krátkodobé a bankovní úvěry. Dlouhodobé závazky jsou splatné déle než do jednoho roku. Krátkodobé jsou naopak splatné do jednoho roku.

Časové rozlišení pasiv zahrnuje výnosy příštích období a výdaje příštích období. Stejně jako u časového rozlišení aktiv vzniká kvůli časovému rozestupu mezi spotřebou a výdejem či mezi příjmem a výnosem.²²

²¹ KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D., REMEŠ, D., ŠTEKER, 2017.

²² STROUHAL, ŽIDLICKÁ, CARDOVÁ. 2012.

1.4.2 Výkaz zisku a ztráty

Dalším ze vstupů finanční analýzy je výkaz zisku a ztráty. Jedná se o základní účetní výkaz, který porovnává náklady a výnosy podniku a zachycuje výsledek hospodaření za daný rok.²³ Výsledek hospodaření je rozdíl mezi výnosy a náklady. Výnosy lze 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 jako spotřebované vstupy v peněžním vyjádření.

Výkaz zisku a ztráty tedy obsahuje výnosy, náklady a výsledek hospodaření. Může být sestaven dvěma způsoby, druhovým a účelovým.

Druhové členění, jak již tento název napovídá, respektuje povahu nákladů. Jednotlivé druhy se do výkazu promítají během účetního období. Od roku 2016 také náklady zahrnují aktivace a změna stavu zásob vlastní výroby.

Účelové členění se zabývá příčinou vzniku nákladů a do výkazu jsou promítnuty až v okamžiku vykazání výnosu, ke kterému se váží, tedy, pro jehož účel byly vynaloženy. Pokud náklad nelze takto přiřadit, tak se ve výkazu zobrazují v období vzniku.²⁴

1.4.3 Cash flow

Dalším základním výkazem je výkaz cash flow neboli přehled o peněžních tocích. Jedná se o zachycení příjmů a výdajů společnosti, a tak doplňuje rozvahu a výkaz zisku a ztráty.

Sestavení lze provést dvěma způsoby: metodou přímou a nepřímou.

Přímá metoda zachycuje hlavní skupiny peněžních příjmů a výdajů, naopak nepřímá vychází ze změn v rozvaze a dalších nepeněžních operací podniku.

Cash flow se dělí na tři části: provozní, investiční a finanční.²⁵

1.5 Analýza vnitřního prostředí

Prostředí lze rozdělit na vnitřní a vnější, vnitřní prostředí představuje prostředí podniku.

Pro správné řízení podniku je důležitá analýza prostředí, především pro určení změn do budoucna, cílů a směřování podniku.

Analýzou prostředí společnosti obvykle začíná marketingová situační analýza. Na podnik působí různé faktory, ať už kladné nebo záporné. Podnik na změny v marketingovém

²³ VOCHOZKA. 2011.

²⁴ KNÁPKOVÁ, PAVELKOVÁ, REMEŠ, ŠTEKER. 2017.

²⁵ STROUHAL, ŽIDLICKÁ, CARDOVÁ. 2012.

prostředí musí reagovat, aby se na trhu udržel a prosperoval. Tyto změny je tedy důležité identifikovat a analyzovat.²⁶

1.5.1 **Balanced Scorecard (BSC)**

BSC je metoda, která se zaměřuje na budoucnost ve čtyřech oblastech: finanční, zákaznické, procesní a inovace a učení se.

Finanční oblast odráží zájmy majitelů společnosti, zákaznická se zabývá zájmy zákazníků a jejich uspokojení, procesní zkoumá rozvoj a standardizaci podnikových procesů a oblast inovací a učení se se zaměřuje na zaměstnance společnosti.²⁷

Hodnocené oblasti, tedy perspektivy společnosti, nemusí být vždy tyto konkrétní, každá společnost si může stanovit perspektivy dle vlastního zaměření.

Nejdůležitějším principem u BSC je princip vyváženosti cílů. Ten klade důraz na vzájemné propojení cílů ve zvolených oblastech.²⁸

Před samotnou tvorbou BSC je důležité, aby měl podnik zpracovanou strategii. Strategie by měla být zpracována v písemném dokumentu. Toto je velice důležité, jelikož tato metoda slouží k hodnocení strategie společnosti, nikoliv k její tvorbě.²⁹

1.5.1.1 Výběr oblastí

Důležité je stanovit oblast, u které se s BSC začne. K tomuto rozhodování slouží několik kritérií. Prvním kritériem je strategie. U strategie je důležité se zamyslet nad tím, zda má daná jednotka jasnou a promyšlenou strategii. Dalším kritériem je vedení. U tohoto kritéria je důležité mít podporu vedení, jelikož pokud vedení není přístupné změnám a výsledkům BSC, je snaha o jeho tvorbu a užití bezcenná. Potřeba BSC je kritérium, které klade otázky, zda je opravdu tato metoda zapotřebí, zda je nutné změnit systém měření výkonnosti.

Pro určení, zda je nutné změnit systém měření výkonnosti, existuje poměrně jednoduchý způsob. Pokud společnost vykazuje některý ze znaků uvedených v obrázku 5, potom je třeba uvažovat o změně.

²⁶ JAKUBÍKOVÁ. 2013.

²⁷ SYNEK, KOPKÁNĚ, KUBÁLKOVÁ. 2009.

²⁸ BERAN. 2017.

²⁹ NIVEN. 2006.

Obrázek 5: znaky potřeby změnit systém měření výkonnosti

Výkonnost je přijatelná ve všech oblastech kromě zisku. Zaměření na kvalitu a ostatní opatření vedlo ke zlepšení v jednotlivých oblastech, ale ne k zisku.
Zákazníci nenakupují i při konkurenceschopných cenách. Problém může být ve výkonnosti oproti konkurenci.
Nikdo neoznámí, když nejsou hotové zprávy o měření výkonu. Data ve zprávě už neobsahují smysluplné informace pro rozhodování.
Manažeři stráví významný čas debatou o významu opatření. Opatření musí být jasně spojena se strategickými cíly.
Cena akcií je latergická i přes dobré finanční výsledky. Wall Street potřebuje vědět, že společnost investuje do dlouhodobých aktivit, které vytváří hodnotu.
Společnost dlouhou dobu nezměnila výkonnostní měřítko. Měření výkonnosti by mělo být dynamické, založené na strategickém směru společnosti.
Společnost nedávno změnila strategii. Všechny opatření by měla být ve shodě se strategií společnosti.

Zdroj: Vlastní zpracování dle NIVEN, Paul, 2006.

Čtvrtým kritériem pro zvolení začátku tvorby BSC je podpora klíčových manažerů a inspektorů. Toto kritérium uvádí, že před výběrem oblasti je třeba udělat řádné hodnocení managementu a vedoucích, jelikož právě oni budou na tvorbě BSC spolupracovat a podporovat ji.

Organizační rámec je kritériem, které říká, že oblast, kterou vybereme, by měla provozovat soubor činností typických v hodnotovém řetězci společnosti. Jinak řečeno, měla by mít strategii, určené zákazníky, specifické procesy, operace a administrativu. Výsledkem výběru oblasti s úzkým zaměřením, bude BSC s úzkým zaměřením.

Předposledním kritériem jsou data. Toto kritérium zahrnuje dvě skutečnosti. První skutečnost je, zda oblast podporuje kulturu měření, zda je schopné se přizpůsobit vedení dle BSC. Druhá podmínka je, zda bude oblast schopna dodat potřebná data pro měření výkonu. Posledním kritériem jsou zdroje. Nelze stavět nový manažerský systém pouze na jedné osobě. BSC je postaveno na společném směřování ke stejnému cíli.

Tento rozhodovací proces je důležité zachytit písemně. Každému ze 7 kritérií je přidělena určitá váha, kterou si společnost může zvolit libovolně. Důraz je ale kladen především na strategii a sponzorství. Každé kritérium se pro danou oblast ohodnotí body do 10, následně se body přepočítají váhou, čímž je stanoven konečný počet bodů kritéria a po sečtení celé oblasti.

Toto hodnocení není důležité jen pro výběr oblasti pro započítání BSC, ale i pro odhalení silných a slabých stránek jednotlivých oblastí či zmírnění rizik.

1.5.1.2 BSC tým

Pro sestavení BSC je důležitý tým, není vhodné, aby BSC sestavoval jednatel. Rozhodujícím členem takového týmu je výkonný garant, který přebírá vlastnictví BSC a je na něm založena interakce se seniorským výkonným týmem. Dále poskytuje nezbytné pozadí pro strategii a metodiku k týmové práci.

Dalším členem je BSC mistr, který má odpovědnost za schůzky, plánování a reporty. Poskytuje týmu myšlenkové vedení BSC metodiky, poskytuje veškeré relevantní materiály dostupné týmu, zpětnou vazbu výkonnému garantovi a usnadňuje rozvoj týmu.

Samotný tým si nadále vybírá právě výkonný garant. Mnoho z nich oslovuje kolegy, žádá jména nejvýkonnějších pracovníků a manažerů z lidských zdrojů. Je důležité, aby se členové týmu nebáli dát najevo svůj názor i když s ním většina nesouhlasí. Doporučený rozsah týmu je 3 – 30 osob. K sestavení BSC na vysoké úrovni, je třeba mít v týmu vždy zástupce z každého oddělení, tedy alespoň z oblasti financí, lidských zdrojů a informačních technologií. Společnost si musí uvědomit, že žádná osoba nemá veškeré potřebné znalosti k sestavení BSC, tyto znalosti mají zaměstnanci napříč celou organizací.

Posledním členem je expert na organizační změny, který zvyšuje povědomí o organizačních změnách a pracuje s týmem na řešeních rizik spojených s riziky spojených se změnami.

1.5.1.3 Součásti BSC

BSC se skládá z poslání společnosti, základních hodnot, vizí a strategie. Je důležité určit, zda je Balanced Scorecard, kterou společnost vytvořila, v souladu s výše uvedenými složkami.

Poslání společnosti odpovídá na otázku, proč existuje. Mezi charakteristiky efektivního poslání společnosti lze zařadit inspiraci pro změnu, dlouhodobost, jednoduché porozumění a komunikace. Pro vývoj poslání společnosti existuje několik škol. Jedna z metod je založena na konceptu „5 Whys“, která se ptá, proč jsou naše produkty důležité.

Hodnoty nejsou pouze číselná vyjádření, mohou zahrnovat nadstandartní strategii, inovativní produkty nebo výborné služby zákazníkům.

Vize zahrnuje nutnost určení cíle a účelu společnosti. Zahrnuje představu o tom, čím se společnost v budoucnu chce stát. Může jít o 5 ale i 15 let. Efektivní vizi lze

charakterizovat jako stručnou, oslovující všechny zúčastněné strany, ověřitelnou, proveditelnou a inspirující, kde jsou v souladu cíle a hodnoty. K určení vývoje vizí slouží několik otázek, které zpracovatele odpověďmi dovedou k vývojovému plánu.

O důležitosti strategie není pochyb, uvedeme tedy několik rozhodujících principů pro správnou strategii: různorodé činnosti, kompromisy, způsobilost, návaznost, různé myšlenkové procesy.

1.5.1.4 Strategické mapy

Strategická mapa lze definovat jako jednostránkové grafické znázornění, které zobrazuje, co musí společnost udělat dobře v oblasti čtyř perspektiv, tedy finanční, zákaznické, procesní a inovace a učení se. Proč to musí dělat dobře je zodpovězeno formou cílů společnosti. Ke správné tvorbě strategické mapy je důležité vybrat si správné perspektivy, tedy zvážit, zda právě tyto čtyři jsou pro společnost ty pravé. Je potřeba shromáždit a zhodnotit základní informace, u těch je potřeba zvážit zdroje. Informace, které je třeba zvážit, jsou: výroční zprávy, poslání podniku, hodnoty, vize, strategický plán, projektový plán, poradenské studie, zprávy o výkonu, data o konkurenci, historii organizace, analytické zprávy, odborné články a srovnávací zprávy.

1.5.1.5 Stanovení cílů pro perspektivy

Dalším krokem k vytvoření BSC je stanovení jednotlivých cílů ke každé ze čtyř perspektiv. Dané cíle musí být samozřejmě v souladu jak mezi sebou, tak se strategií podniku, je také důležité mít perspektivy vhodně zvolené, aby odpovídaly charakteristice podniku.

1.5.1.6 Stanovení ukazatelů pro jednotlivé cíle

Dalším krokem k úspěšné BSC je stanovení ukazatelů pro měření zadaných cílů. Pro finanční oblast existuje mnoho různých ukazatelů, podniky nejčastěji používají metodu EVA, akciové společnosti často hledí na cenu akcií. Je důležité zvolit takové ukazatele, které dobře zhodnotí plnění zadaných cílů.

V perspektivě zákazníků lze cíle hodnotit na základě spokojenosti zákazníků, jejich loajality, podílu na trhu či pomocí počtu zákazníků na jednoho zaměstnance.

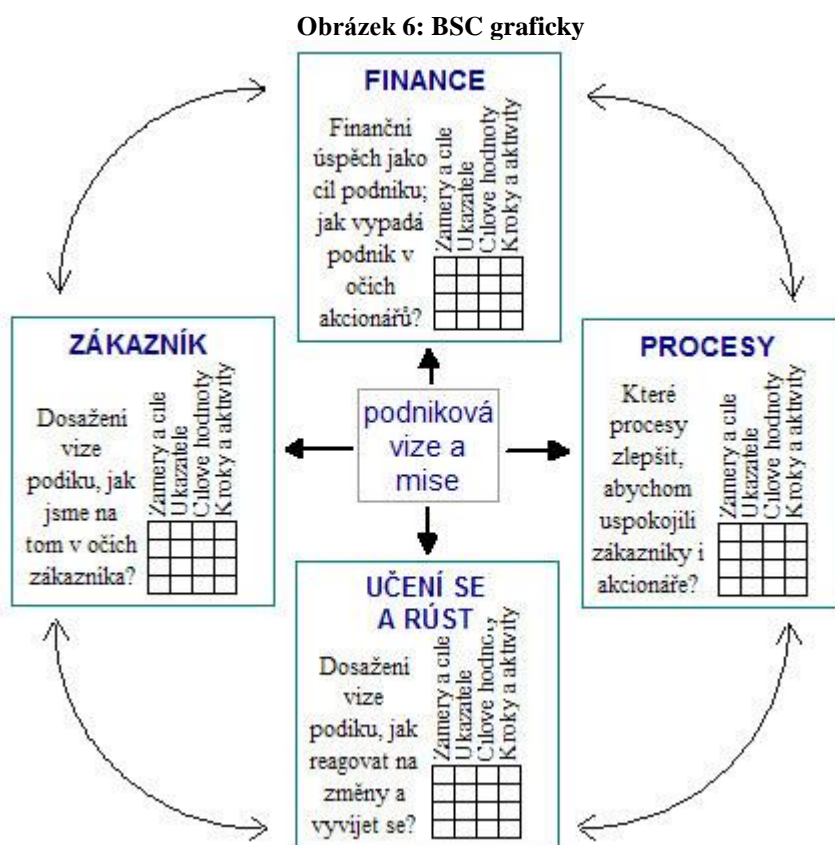
Pro procesní perspektivu lze využít průměrnou cenu za transakci, průměrný věk patentů, obrat zásob či přesnost plánování.

K měření perspektivy inovace a učení se lze využít průměrnou dobu zaměstnání, dosahování zadaných osobních cílů či produktivitou zaměstnanců.³⁰

1.5.1.7 Výsledná BSC

Po všech výše uvedených procesech je hotový systém hodnocení podniku, tedy jsou stanovené cíle jednotlivých perspektiv, jsou mezi sebou provázány, nevylučují se a jsou určeny ukazatele, kterými se plnění cílů bude měřit. Společnost má zpracovanou a jasně definovanou strategii. BSC následně umožňuje sledovat plnění strategie a jednotlivých cílů a pokroky v jednotlivých oblastech. Cíle se dle stanovených ukazatelů pravidelně hodnotí a samozřejmě se dle potřeby aktualizují.

Výslednou BSC si lze poté představit jako 4 oblasti, které jsou složeny z několika cílů a jejich hodnocení, a které spojuje hlavní poslání podniku, vize, hodnocení a strategie (viz obrázek 6).



Zdroj: www.finance-management.cz, 2010.

³⁰ NIVEN. 2006.

1.5.1.8 Shrnutí

Metoda BSC vznikla pro potřebu orientace podniku do budoucna, je tedy zaměřena na strategické řízení podniku. Důležité je jasně definovat cíle v jednotlivých oblastech, které vedou k dosažení podnikové vize.

Cíle musí být navzájem propojeny a nesmí si odporovat. Neméně důležitý je tým, který se na BSC podílí. Je důležité zvolit správné ukazatele měření zadaných cílů, které budou opravdu odrazem výkonnosti.³¹

1.5.2 Analýza marketingového mixu

Marketingový mix „4P“ je propojený s mixem „4C“, což je tzv. strategický marketingový mix a zahrnuje: zákazníky, konkurenty, schopnosti firmy a charakteristiky firmy. Jak jsou tyto mixy propojeny, zobrazuje tabulka 6.³²

Tabulka 6: Vztah mezi "4P" a "4C"

„4P“	„4C“
Produkt	Hodnota z hlediska zákazníka
Cena	Náklady pro zákazníka
Místo	Pohodlí
Marketingová komunikace	Komunikace

Zdroj: Jakubíková, 2013.

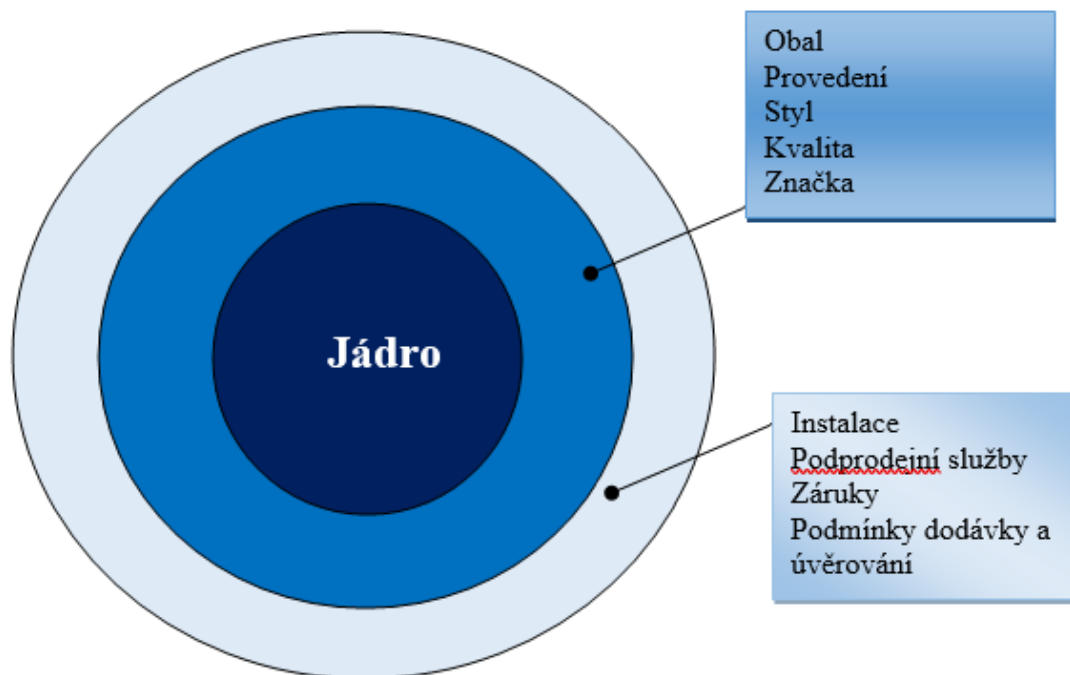
Produkt

Produkt se dá rozdělit do několika částí, v podstatě vrstev. Dle Kotlera se dá vyjádřit graficky, takové vyjádření bývá nazýváno cibulovým modelem. Proč je model takto označován, zobrazuje obrázek č. 7.

³¹ VYSUŠIL, 2004.

³² JAKUBÍKOVÁ, 2013.

Obrázek 7: Cibulový model



Zdroj: Vlastní zpracování dle Zamazalová a kol., 2010.

Z obrázku je patrné, co vše produkt zahrnuje a co je potřeba při jeho analýze brát v potaz.

Cena

Cenová tvorba vychází z celkové marketingové koncepce a vychází z pěti základních zdrojů:

- Náklady
- Kompetence
- Srovnatelnost
- Soutěž
- Komunikace

Náklady zahrnují kromě prosté kalkulace nákladů i prognózy ekonomického vývoje, náklady na vývoj a uvedení výrobku na trh, odhad rizika apod.

U kompetence je třeba výrobek zasadit do situací, ve kterých bude fungovat, posoudit, zda se jedná o luxusní, módní výrobek či o produkt denní potřeby. Na základě těchto úvah se dále stanovuje cenový model.

Při srovnatelnosti výrobku hodnotíme jeho vlastnosti oproti konkurenci. Soutěž může zahrnovat různé strategie, které jsou ohraničené strategií price leader a cost leader. Price leader je výrobce (případně značka), která určuje nejvyšší úroveň cen v dané komoditě. Dává důraz na kvalitu, má dobrou reklamu i logistiku. Cost leader určuje dolní hranici ceny, jde cestou maximálních úspor.

Komunikace zahrnuje sledování, co výrobek komunikuje, tedy znaky vnímanými kupujícími. Komunikaci je ale vhodnější zařadit celkově včetně distribuce a dalších složek do marketingové komunikace.

Distribuce

Distribuce zahrnuje všechny kroky, které zahrnují dodávku produktů od výrobce k zákazníkovi. K distribuci mohou být použity různé mezičlánky, které ale cestu k zákazníkovi prodlužují a zvyšují konečnou cenu výrobku.

Marketingová komunikace

Marketingová komunikace se používá k informování, přesvědčování nebo ovlivňování spotřebitelů, prostředníků i skupin veřejnosti. Tuto komunikaci lze dělit na interní (uvnitř společnosti) a externí (vně společnosti). Součástí marketingového mixu je tzv. komunikační mix, který zahrnuje reklamu, podporu prodeje, osobní prodej a vztahy s veřejností (Public Relations – PR).³³

³³ ZAMAZALOVÁ a kol., 2010.

1.6 Analýza vnějšího prostředí

Vnější prostředí společnosti je velice důležité sledovat, snažit se odhadnout jeho vývoj a mít připravené plány pro různé situace. To zabrání nečekaným hrozbám podniku, který bude mít připravený krizový plán a implementuje ho.

Vnější prostředí se dělí na mikroprostředí a makroprostředí. Makroprostředí obsahuje takové faktory, které podnik nemůže ovlivnit vůbec nebo je může ovlivnit jen velice málo. Jedná se především o politicko-právní, ekonomické, ekologické, geografické, technologické a sociokulturní faktory.

Mikroprostředí naopak zahrnuje faktory, které společnost může svým jednáním ovlivnit. Jedná se především o odvětví, ve kterém společnost působí, tedy především obchodní partneři a konkurence.

1.6.1 PEST analýza

PEST analýza slouží ke zhodnocení vnějšího prostředí společnosti. Její název vzniknul dle počátečních písmen faktorů, které tato analýza zohledňuje. Jedná se o faktory politické, ekonomické, sociální a technologické.

K dobře zpracované analýze je vhodné, aby na ni pracovalo více lidí. Dále je vhodné mít co nejvíce relevantních informací, které lze získat především od Českého statistického úřadu, České národní banky, Evropská unie, mezinárodní organizace či národních ministerstev.³⁴

1.6.1.1 Politické faktory

Politické faktory se zabývají stabilitou politické scény. Tedy nejde přímo o složení stran, ale o politickou stabilitu. Politika je důležitá z legislativního hlediska. Je tedy vhodné sledovat politickou scénu v současnosti, ale i směřování do budoucnosti. Jedná se tedy o sledování návrhů zákonů a chování regulačních orgánů.

1.6.1.2 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory jsou důležité především k určení cen, a to nejen konečných produktů, ale také surovin či pracovní síly. Za ekonomické faktory jsou považovány i daně, cla, stabilita měny, hospodářský cyklus či makroekonomické veličiny.

³⁴ JAKUBÍKOVÁ. 2013.

1.6.1.3 Sociální faktory

Sociální faktory jsou důležité zejména pro podniky, které prodávají zboží přímo koncovému zákazníkovi. Jedná se o různé demografické faktory, trendy životního stylu, náboženské otázky apod. Do sociálních faktorů se ale řadí i vnímání reklamy spotřebitelem či veletrhy.

1.6.1.4 Technologické faktory

Technologické faktory se zabývají zejména infrastrukturou, ať už surovin nebo telekomunikace. Dále jde o podporu vědy, kdy se tyto faktory prolínají s politickými především v oblasti duševního vlastnictví.³⁵

1.6.1.5 Varianty PEST analýzy

PEST analýza prošla vývojem a vzniklo několik jejích variant. Nejrozšířenější je analýza PESTLE, která ke stávajícím faktorům přidává faktor legislativní a ekologický. Další modifikace pracují s faktory etiky, demografickými, mezinárodními a vzdělávacími.³⁶

1.6.2 Porterův model

Michale Eugene Porter se zabýval otázkou, čím je společnost ovlivňována. Sestavil tak model pěti sil, které podnik ovlivňují. Jedná se o konkurenční rivalitu, hrozbu vstupu nových konkurentů, hrozbu vzniku nových substitutů, vyjednávací sílu dodavatelů a vyjednávací sílu zákazníků.³⁷

První tři oblasti zahrnují horizontální subjekty na trhu, tedy konkurenci, a zbylé dvě oblasti zahrnují vertikální subjekty, které vytvářejí dodavatelský řetězec. Tato metoda byla stvořena pro aplikaci na vysoce příbuzné produkty, což je také patrné ze zkoumaných oblastí.

Model tedy zobrazuje stávající konkurenty, potenciální konkurenty, dodavatele, kupující a substituty. Lze ho dále rozšířit o chování vlády a trh komponentů.

1.6.2.1 Stávající konkurenti

V oblasti stávající konkurence je dobré si uvědomit rozdíly mezi jednotlivými konkurenty, což podniku pomůže s vývojem vlastní strategie. Nejdůležitější je velikost podniku a podíl na trhu. Existují dva indexy pro měření konkurenční rivality.

³⁵ ZIKMUND. 2010.

³⁶ TEAM FME, *PEST analysis: Strategy skills*. 2013.

³⁷ ZIKMUND. 2011.

Index CRx (Concentration Ratio) měří konkurenci na základě celkové produkce vyrobené v průmyslu daným počtem korporací. Tedy index CR4 měří podíl na trhu 4 největších organizací v odvětví, CR5 měří 5 organizací apod.

Výsledek je v procentech od 0 do 100 a rozděluje kategorie žádná, slabá, střední, vysoká a úplná koncentrace. Pokud tedy vyjde CR4 100 %, potom celý trh zaujímají 4 největší společnosti v odvětví.

Index HHI (Herfindahl-Hirschman Index) je více komplexní a vhodnější pro měření větších organizací. Nabývá hodnoty od nuly do jedné, kde nula představuje dokonalou konkurenci a jednička monopol.

1.6.2.2 Potenciální konkurenti

Tato oblast zkoumá hrozbu, kterou s sebou přináší potenciální konkurenti, tedy nově vstupující podniky na trh. Tato hrozba se zvětšuje, pokud na trhu existuje malé (nebo žádné) povědomí o značce, nízká či žádná loajalita k podniku apod. Toto prostředí je pro vstup nových společností na trh vhodné.

Naopak existují bariéry, které zabraňují vstupu dalších konkurentů na trh. Jsou to různá vládní opatření, patenty a vlastní znalosti, specifické aktivity, interní ekonomické stupnice či bariéry pro případný výstup z trhu.

Všechny tyto skutečnosti je třeba vzít v úvahu, aby byla společnosti na případné nové konkurenty připravena.

1.6.2.3 Substituty

Substituty bezesporu ovlivňují i jiný trh než ten svůj. Je tedy třeba jejich vývoj sledovat a případně být připraven na změny na trhu, na kterém společnost působí.

Ohrožení substituty je nízké, pokud jsou náklady na přechod na substitut vysoké, tedy pokud je substitut horší, co se týče ceny či kvality či v ideálním případě, substitut vůbec neexistuje. Ani v případě, že substitut neexistuje se však nevyplatí tuto oblast podceňovat, jelikož kdykoliv může vhodný substitut vstoupit na trh.

1.6.2.4 Dodavatelé

V této části je třeba posoudit sílu dodavatele, především co se týče podmínek a ceny. Společnost musí hlídat, zda se vyjednávací síla dodavatele nedostane do mezí, kdy si dodavatel bude moci diktovat podmínky i ceny.

Nejvhodnější variantou je, když může společnost relativně snadno změnit dodavatele, v takovém případě není možné, aby vyjednávací síla dodavatele přerostla do neúnosných mezí.

1.6.2.5 Zákazníci

Zákazníci mohou mít také velkou vyjednávací sílu a vyvíjet tlak na trh. Tato situace může nastat především pokud jsou zákazníci více koncentrovaní než prodejci, náklady na přechod k jinému výrobku jsou nízké, zákazníci dobře znají produkt, jsou citliví na cenu nebo pokud jsou mezi výrobky jen malé rozdíly.³⁸

1.7 Vitalita dle H. Pollaka

Ukazatel vitality dle H. Pollaka pracuje s body, které jsou podniku přiřazeny na základě deseti oblastí podniku, podle kterých zdravý hospodářský podnik musí: mít dostatečný finanční výnos, uspokojit obchodní partnery, zákazníky, zaměstnance i okolí, mít stále zákazníky, mít produkt odpovídající potřebám trhu, věnovat se výzkumům trhu a jejich výsledkům, mít kvalifikované a motivované zaměstnance, pracovat s optimální kapitálovou strukturou, mít výkonné a spolehlivé dodavatele, nalézat se na výhodném stanovišti a mít dobrý poměr k životnímu prostředí.

³⁸ TEAM FME, *Porter's five forces: Strategy skills*. 2013.

Z těchto potřeb vyšlo deset oblastí, které se bodují. Autor uvádí několik podmínek pro získání plného počtu bodů v dané oblasti.

Finanční výsledek – 15 % nad bodem zvratu (minimum získá podnik insolventní).

Uspokojení finančních účastníků – dodatečné výhody akcionářům, veškeré pohledávky zaplacený, všechny závazky zaplacený.

Spokojení zákazníci – nepřetržitý růst obratu, bez reklamací.

Výrobky odpovídající trhu – výzkum trhu, flexibilita nabídky.

Výzkum trhu cílený na pokrok – sledování výzkumu v pokročilých zemích, ocenění zralosti výrobků a služeb.

Školený a motivovaný personál – stanovení funkční odpovědnosti a pravomoci podle funkčních popisů, ostrá selekce personálu, školení, odměny za dobrý výkon.

Kapitálová základna – žádné dluhy, zdravý poměr vlastního k cizímu kapitálu, dostatečné provozní rezervy.

Schopní dodavatelé – zodpovědnost za kvalitu, dodávky včas a v pořádku, záruka dodávek do budoucna.

Výhodné stanoviště – blízko k trhu a hlavním dodavatelům, dobrá dopravní infrastruktura.

Poměr k životnímu prostředí – žádné restriktivní opatření proti vlastní činnosti, účast v místních institucích, účast v ekologických programech.

Tato metoda je, oproti jiným komplexním metodám hodnocení podniku, subjektivní.³⁹

1.8 SWOT analýza

SWOT je známá metoda situační analýzy, která využívá matici rozdělenou do čtyř částí a sice: silné stránky, slabiny, příležitosti a hrozby.

Tato analýza je v dnešním světě široce používanou metodou, která se hodí pro použití v průmyslu, finančních institucích, ale i v dobrovolnických a charitativních společnostech.

Mezi výhody SWOT analýzy patří jednoduchost, není složitá na pochopení a vytvořit ji tedy dokáže i manažer bez zvláštních matematických znalostí. Metoda je využitelná na jakékoliv úrovni společnosti. Může být tedy sestavena pro konkrétní tým v rámci podniku i pro celou společnost.

Mezi nevýhody lze zařadit subjektivnost vytvořené analýzy, nemožnost oddělení prvků analýzy a sběru dat a následně možnost zkreslení hodnocení výsledků.

³⁹ SYNEK, KOPKÁNĚ, KUBÁLKOVÁ, 2009.

SWOT analýza se dělí na analýzu SW a OT. Analýza SW se týká vnitřního prostředí, analýza OT se naopak týká vnějšího prostředí, a to jak mikroprostředí, tak makroprostředí.⁴⁰

1.8.1.1 Analýza OT

U analýzy vnějšího prostředí je důležité nejprve identifikovat faktory, které na společnost ve vnějším prostředí působí. Je to například trh, který zahrnuje především poptávku a konkurenci, dále jde o změny v ekonomice, nové technologie, legislativu a v neposlední řadě je zde skupina faktorů, které nelze předvídat. Může se jednat například o přírodní katastrofu.

Pokud jsou faktory identifikované, potom je lze rozdělit na příležitosti a hrozby.

Příležitosti

Příležitosti mohou plynout z nových technologií, situace na trhu, módy či ve změně životního stylu spotřebitele.

Pro úspěch společnosti je klíčové pravidelně zkoumat trh a tvořit strategie, jak si na trhu udržet pozici či ji dokonce zvýšit. Důležité při identifikaci příležitostí je jejich zvážení pro daný trh či přímo produkt. Skutečnost, která působí jako příležitost na jednom trhu, může působit jako hrozba na trhu druhém. Pokud tedy společnost vyrábí dva různé produkty pro dva různé trhy, je možné, že se nějaká událost ocitne jako hrozba pro jeden produkt a zároveň jako příležitost pro produkt druhý.

Hrozby

Hrozby jsou události přicházející z vnějšího prostředí, které podnik nemůže ovlivnit. Jejich identifikací ale může minimalizovat rizika. Daná událost potom podnik nepřekvapí, bude na ni připraven a případně může použít krizový plán, který si pro takovou událost vytvořil.

Jednou z hlavních hrozeb je neočekávané chování konkurence, především snížení ceny konkurenta bývá hrozbou většiny společností. Dalšími hrozbami můžou být vládní regulace, výkyvy v ekonomice či změna chování spotřebitelů.

Při tvorbě hrozeb se management nesmí ostýchat s vyslovením i těch nejhorších scénářů, jelikož právě hrozby jsou důležitou součástí SWOT analýzy a je přínosné, aby byl podnik na hrozby připraven.⁴¹

⁴⁰ SARSBY. 2016.

⁴¹ TEAM FME, *SWOT analysis: Strategy skills*. 2013.

1.8.1.2 Analýza SW

U analýzy SW se hodnotí prostředí společnosti, tedy prostředí vnitřní. U vnitřního prostředí je důležité identifikovat silné a slabé stránky společnosti. Ty se identifikují na základě vnitropodnikových analýz a hodnotících systémů.

Jako výchozí hodnotící kritéria mohou být použity jednotlivé části marketingového mixu, tedy produkt, cena, distribuce a komunikace. Dále se jednou z výzkumných technik, jako je např. brainstorming, diskuse apod., stanoví jednotlivá kritéria. Těm se následně přiřadí váha od jedné do pěti a proběhne jejich vyhodnocení pomocí škálování. Nejčastěji používaná škála je v rozmezí 0 - 10, kde nula vyjadřuje, že kritérium nepatří ani k silným ani k slabým stránkám.⁴²

Silné stránky

Silné stránky jsou výhody, které podnik má oproti konkurenci. Mají pozitivní dopad na podnik, mezi silné stránky lze řadit informační systémy, patenty, distribuční cesty a další. Společnost by si při stanovení silných stránek měla odpovědět na otázky:

- Co dělá dobře?
- Jaké aspekty produktu vedou zákazníka ke koupi?
- Jaké zdroje jsou třeba k distribuci?
- Co vidí okolí jako silné stránky?
- V jakých oblastech se považuje za experty?

Jako silné stránky lze zařadit něco, co zákazník neočekává, co společnost předem negarantuje. Pokud bude garantovat nějakou skutečnost, potom ji nelze zařadit mezi silné stránky, jelikož zákazník toto automaticky předpokládá.

Slabé stránky

Mezi slabé stránky patří takové skutečnosti, které mají potenciál růstu. Je zde tedy možnost je zlepšit, jelikož jinak pro podnik představují nevýhodu oproti konkurenci.

Ke zjištění slabých stránek by si měla společnost položit několik základních otázek:

- Co může zlepšit?
- Co děláme špatně?
- Jak si vede v porovnání s ostatními?
- Jaký je její výkon oproti konkurenci?
- Jaké jsou reakce zákazníků?

⁴² JAKUBÍKOVÁ. 2013.

- Jak reaguje na odezvu zákazníků?
- Čemu by se měla vyhnout?
- Jak třetí strany hodnotí její výkon?
- Jaké má omezení?

Čím více se slabých stránek podaří identifikovat, tím větší vypovídací hodnotu má SWOT analýza. Stejně jako u hrozeb je ale potřeba, aby si zpracovatel tyto slabé stránky uměl přiznat. Je zde riziko, že zpracovatel se bude bát o své pracovní místo, proto je nejvhodnější zpracování právě od vedení podniku.⁴³

1.8.1.3 Matice vycházející ze SWOT analýzy

Ze SWOT analýzy vychází několik dalších analýz. Nejčastější je matice TOWS, která slouží k sestavení jednotlivých strategií podniku.

Obrázek 8: Matice TOWS

	<u>Silné stránky (S)</u> 1..... 2..... : 10.....	<u>Slabé stránky (W)</u> 1..... 2..... : 10.....
<u>Příležitosti (O)</u> 1..... 2..... : 10.....	<u>Strategie SO</u> Ofenzivní přístup <i>Maxi-maxi</i> Komparativní výhoda	<u>Strategie WO</u> Opatrný přístup <i>Mini-maxi</i> Investice do produktů
<u>Hrozby (T)</u> 1..... 2..... : 10.....	<u>Strategie ST</u> <i>Maxi-mini</i> Příprava zdrojů na překonání hrozeb	<u>Strategie WT</u> <i>Mini-mini</i> Tvorba kompromisů a ústupků

Zdroj: Vlastní zpracování dle Jakubíková, 2013.

Z matic SWOT a TOWS vychází matice EFE, IFE, IE a SPACE.

Matice EFE hodnotí faktory externí analýzy, slouží k výběru příležitostí a hrozeb z externího prostředí, které mají zásadní vliv na strategický plán společnosti. Matice IFE se odlišuje tím, že hodnotí faktory vnitřního prostředí.

Matice IE vychází z matic EFE a IFE a slouží ke stanovení vhodných strategií na základě vnitřních i vnějších faktorů.

Matice SPACE hodnotí vnitřní a vnější charakteristiky pozice podnikatelského subjektu.⁴⁴

⁴³ TEAM FME, *SWOT analysis: Strategy skills*. 2013.

⁴⁴ JAKUBÍKOVÁ. 2013.

4. Vlastní práce

1.9 Charakteristika společnosti MAKRA didakta, s. r. o.

Společnost MAKRA didakta s. r. o. vznikla v roce 2013, ovšem její kořeny sahají až do roku 1993, kdy byla stejná činnost provozována jako živnost. Později, v roce 2007 byla již živnost převedena na spol. s. r. o., její název byl MAKRA toys, s. r. o.

Společnost se od počátku specializuje na vybavení mateřských škol, v této oblasti nabízí veškerý nábytek, vybavení zahrad, hračky, interaktivní výuku, didaktické a motorické pomůcky, dětské kuchyňky, obchody, dílny a další.

Kromě vybavení mateřských škol je možné si u společnosti objednat kuchyňskou linku, které taktéž vyrábí od svého prvopočátku, nebo vestavěný nábytek či kancelářský nábytek na míru.

Jednateli společnosti jsou společníci s vkladem Martin a Klára Krausovi. Základní kapitál společnosti je 22 mil. 973 tis. Kč.⁴⁵

1.10 Analýza vnitřního prostředí

1.10.1 Finanční analýza

1.10.1.1 Horizontální analýza

Horizontální analýza není příliš rozsáhlá, jelikož společnost sice existuje od roku 2007, ale dle účetních závěrek lze snadno dovodit, že až do roku 2012 společnost nevyvíjela žádnou aktivitu. Samotná analýza má tedy smysl až od roku 2013. Vypovídající hodnoty jsou dostupné až pro rok 2015, kdy se hodnoty běžného i minulého roku ustálily a je proto možné je vzájemně porovnat.

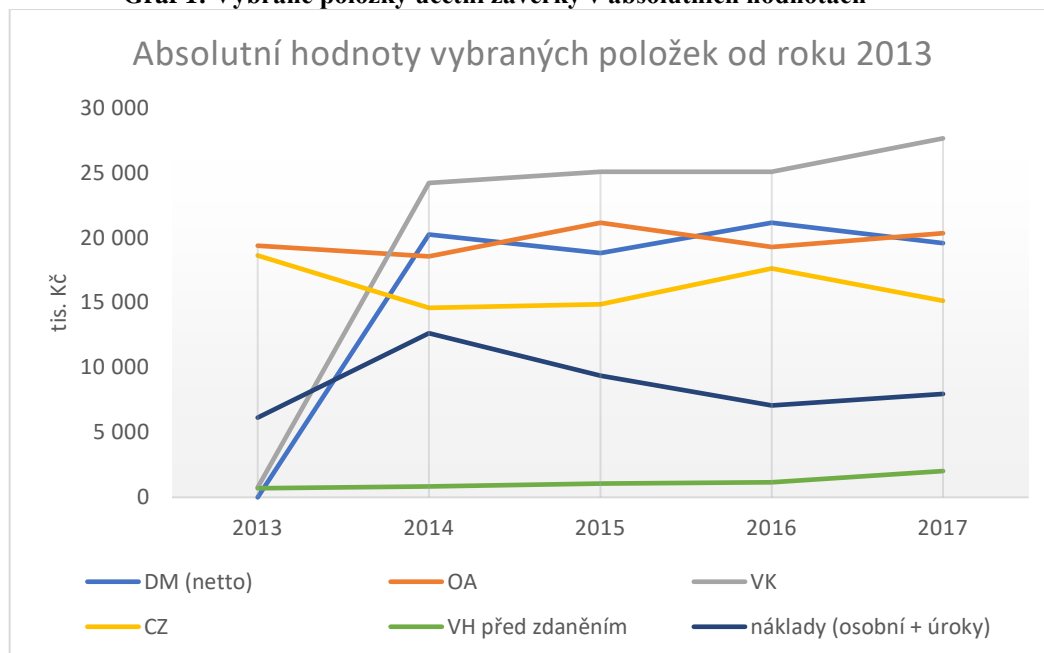
V předchozích letech se objevují výkyvy v řádech tisíce procent, jelikož většina položek závěrky byla v roce 2011 rovna nule, v roce 2012 mírně vzrostla, ale až v roce 2013 se dostaly hodnoty do řádů milionů Kč, kde se ustálily do současnosti.

Absolutní hodnoty od roku 2013 zobrazuje graf 1, můžeme vidět, že vlastní kapitál a dlouhodobý majetek ještě do roku 2014 rapidně vzrostly, jinak se nevyskytují žádné větší výkyvy. Náklady v čase klesají, přesto výsledek hospodaření neustále roste.

⁴⁵ MAKRA didakta, s. r. o., 2016.

Skokový nárůst DM a VK v roce 2014 lze vysvětlit vkladem společníka Martina Krause, který obsahoval výrobní a skladovací prostory v Nymburce.

Graf 1: Vybrané položky účetní závěrky v absolutních hodnotách

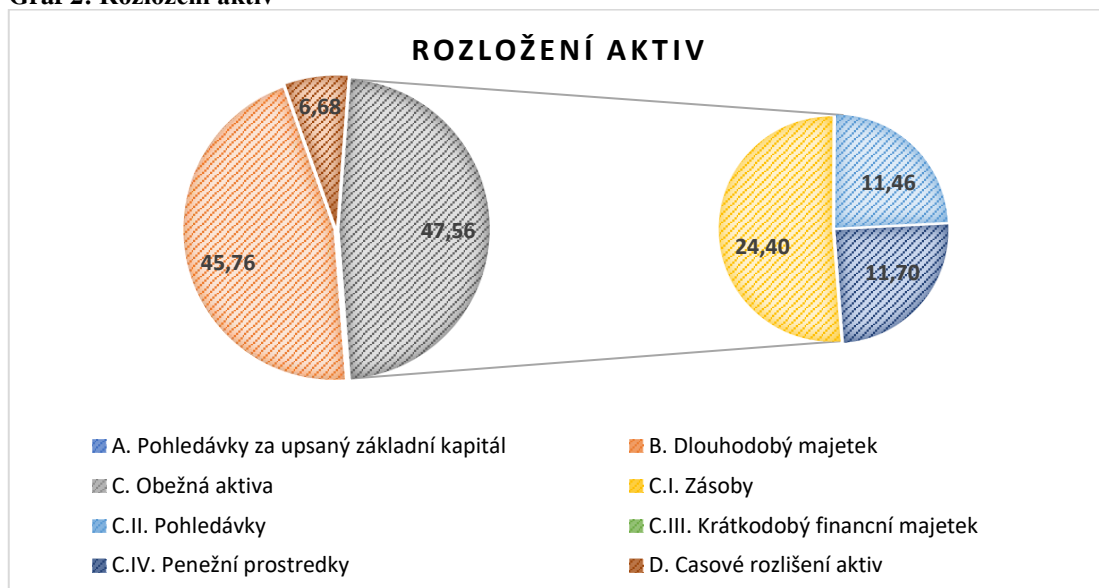


Zdroj: vlastní zpracování, 2018.

1.10.1.2 Vertikální analýza

Pro vertikální analýzu byla použita rozvaha z roku 2017. Graf 2 zobrazuje rozložení aktiv ve společnosti. V levém koláči lze vidět rozložení na dlouhodobá aktiva, oběžná aktiva a časové rozlišení. V pravém koláči je detailnější náhled na složení oběžných aktiv. Krátkodobý finanční majetek v grafu nenalezneme, jelikož společnost žádný nevlastní. Z grafu 2 je zřejmé, že dlouhodobý a oběžný majetek jsou přibližně ve stejné výši. Z oběžných aktiv tvoří největší položku zásoby (přes 50 %), otázkou zůstává, zda jsou zásoby v takové výši opravdu nutné, nebo zda jsou v nich zbytečně vázány finanční prostředky.

Graf 2: Rozložení aktiv



Zdroj: vlastní zpracování, 2018.

Složení pasiv zobrazuje tabulka 7 níže. Dle ní je zřejmé, že převažuje vlastní kapitál nad cizím. Cizí kapitál tvoří pouze závazky, kde jasně převažují krátkodobé závazky nad dlouhodobými. Vlastní kapitál v největší míře zastupuje základní kapitál společnosti, který je dále doplněný výsledky hospodaření.

Tabulka 7: Složení pasiv

PASIVA CELKEM	100,00
A. Vlastní kapitál	64,62
A.I. Základní kapitál	53,68
A.II. Ážio a kapitálové fondy	0,00
A.III. Fondy ze zisku	0,00
A.IV. Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	7,12
A.V Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	3,82
A.VI. Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	0,00
B.+C. Cizí zdroje	35,38
B. Rezervy	0,00
C. Závazky	35,38
C.I. Dlouhodobé závazky	9,73
C.II. Krátkodobé závazky	25,65

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018.

1.10.1.3 Poměrové ukazatele

Ukazatele zadluženosti

V oblasti zadluženosti si společnost vede dobře, téměř všechny hodnoty vychází v doporučeném intervalu. Jediný ukazatel, který je mimo doporučenou hodnotu je krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji, kde je hodnota považována za dobrou větší než 3. Společnost má tento ukazatel 1,62, což svědčí o příliš velkých dlouhodobých aktivech, která z největší části tvoří budova sídla společnosti, kde je soustředěna výroba, sklady i část administrativy. Tato budova sice byla vkladem, tedy je zohledněna i ve výši vlastního kapitálu, ovšem od té doby proběhla modernizace zařízení (výrobní stroje apod.) a také přistavení dalšího skladu. Opět je u tohoto faktoru nutné zohlednit zaměření podniku, kde výrobní podnik bude mít více aktiv, aby zajistil výrobu. Podnik není podkapitalizovaný, jelikož jeho hodnota je vyšší, než 1.

Tabulka 8: Ukazatele zadluženosti

Ukazatel	Hodnota společnosti	Doporučená hodnota
Celková zadluženost	0,35	0,3 – 0,6
Míra zadluženosti	0,55	< 1,5
Úrokové krytí	5,15	> 5
Doba splácení dluhů	4,64	> 1
Krytí DM dlouhodobými zdroji	1,62	min. > 1 (> 3 dobré)

Zdroj: vlastní zpracování dle KNÁPKOVÁ, PAVELKOVÁ, REMEŠ, ŠTEKER. 2017.

Ukazatele likvidity

I. stupeň likvidity vychází vyšší, než je doporučená hodnota. Dalo by se tedy říci, že peněžní prostředky jsou zbytečně nepoužity k jinému účelu. Avšak tato situace je lepší, než kdyby naopak likvidita byla nižší a společnost by tak neměla dostatek peněžních prostředků pro splácení svých závazků.

Ostatní stupně likvidity již vychází v doporučených hodnotách.

Tabulka 9: Ukazatele likvidity

Ukazatel	Hodnota společnosti	Doporučená hodnota
Likvidita I. stupně	0,46	cca 0,2
Likvidita II. stupně	0,90	0,7 - 1
Likvidita III. stupně	1,85	1,6 – 2,5
Podíl ČPK na OA	46 %	30 – 50 %

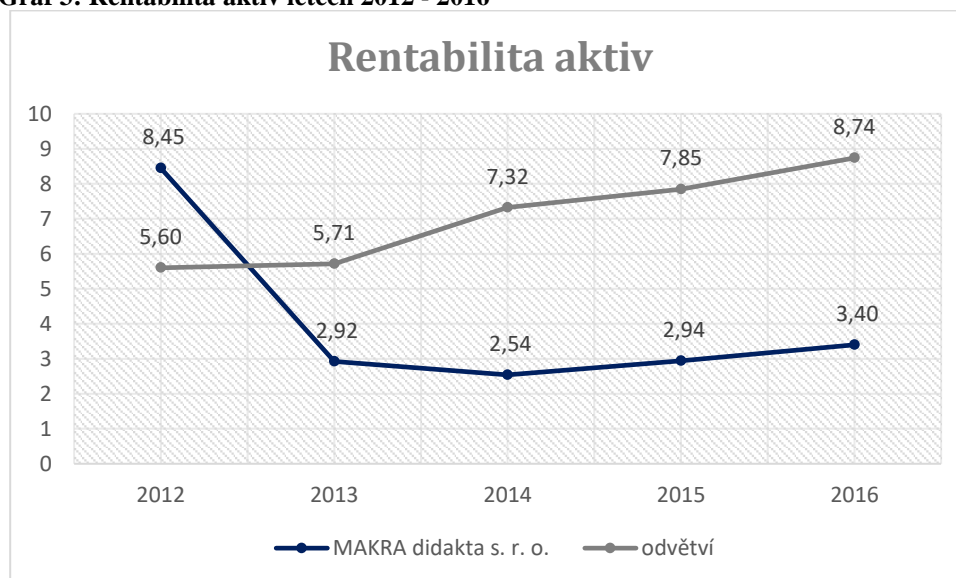
Zdroj: vlastní zpracování dle VOCHOZKA, 2017.

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability byly porovnány v čase s odvětvím. Podklady odvětví pocházejí z Českého statistického úřadu, s „Výrobou nábytku“, což není jedinou činností společnosti. Porovnání zobrazují grafy č. 3, 4 a 5.

Rentabilita aktiv

Graf 3: Rentabilita aktiv letech 2012 - 2016



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat Českého statistického úřadu, 2017.

Rentabilita aktiv dosahovala ještě v roce 2012 nadprůměrné hodnoty oproti odvětví, ovšem v roce 2013 strmě klesla. Tato změna byla způsobena tím, že společnost začala aktivně fungovat, tedy aktiva se zvýšila o zásoby – materiál a zboží a tím klesla rentabilita.

Rentabilita aktiv je hluboko pod průměrem odvětví, což indikuje, že společnost nevyužívá svá aktiva efektivně. Ovšem velkou část aktiv tvoří areál s výrobními a skladovacími halami, které jsou v období vysoké poptávky plně vytíženy. Mimo období vysoké poptávky, které zpravidla přichází především v období letních prázdnin a koncem roku, nemusí být tato aktiva využívána s vysokou efektivitou, avšak pro společnost je z výše uvedeného důvodu nutnost těmito sklady disponovat. Řešením by mohl být sezónní pronájem, což by ale nemuselo být finančně výhodné a toto řešení by s sebou neslo mnoho rizik, např. vzdálenost od sídla společnosti, nemožnost opět si sklad pronajmout, potřeba vyšší kapacity mimo smluvené termíny nájmu apod.

Koncem roku 2017 došlo ve společnosti k organizačním změnám a rentabilita vzrostla na 5,87 %, ovšem data pro odvětví zatím nejsou uveřejněna.

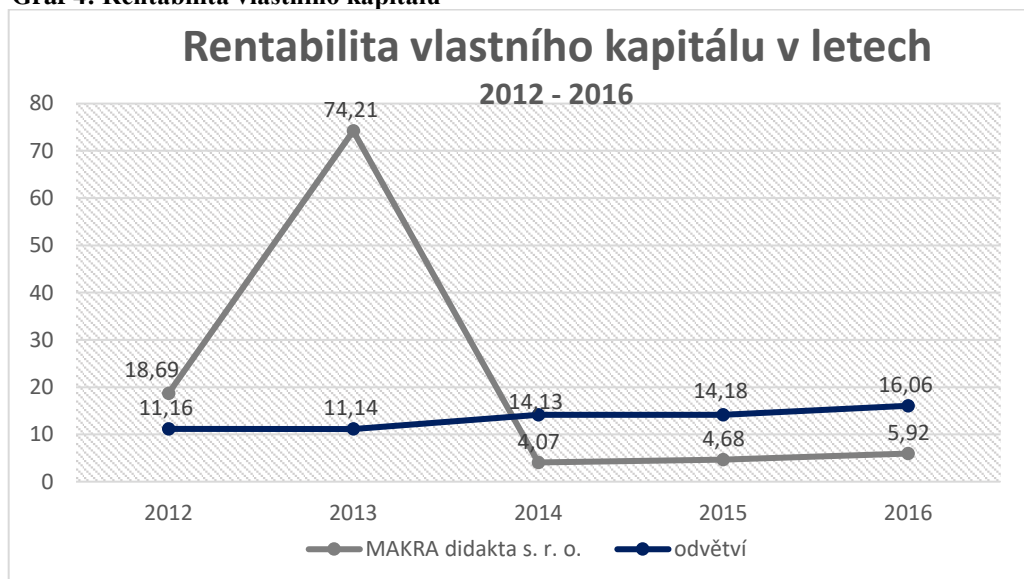
Rentabilita vlastního kapitálu

Rentabilita vlastního kapitálu je taktéž dlouhodobě pod průměrem odvětví. Většinu vlastního kapitálu tvoří již zmiňované budovy. Jelikož společnost vyrábí nábytek převážně pro mateřské a základní školy, podléhá na rozdíl od většiny odvětví (výrobci nábytku pro domácnosti a kanceláře) silné sezónnosti.

I zde by se tedy nižší hodnota dala vysvětlit výše uvedeným důvodem. V roce 2017 již rentabilita vlastního kapitálu dosáhla 9,08 %, vykazuje tedy vzestupnou tendenci.

Výkyv v níže uvedeném grafu v roce 2013 je způsobený tím, že společnost začíná být aktivní, tedy její tržby rostou, ale vlastní kapitál stoupá až v dalším roce.

Graf 4: Rentabilita vlastního kapitálu

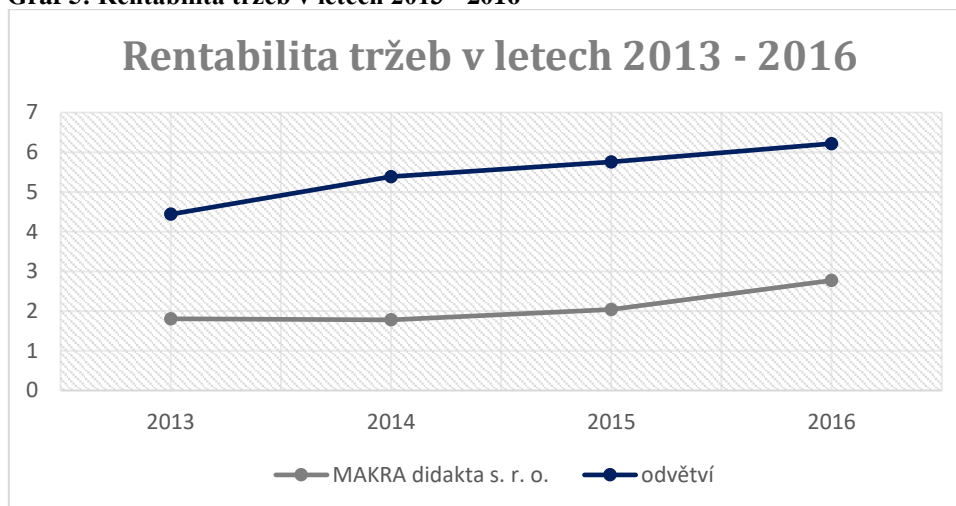


Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat Českého statistického úřadu, 2017.

Rentabilita tržeb

Jako předešlé dvě rentability, i rentabilita tržeb je nízko pod odvětvovým průměrem. To indikuje, že společnost efektivně nevyužívá získané tržby.

Graf 5: Rentabilita tržeb v letech 2013 - 2016



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat Českého statistického úřadu

V roce 2017 již rentabilita opět stoupla, a to na 3,78 %, což stále není dost, ovšem je vidět pozitivní tendence v souvislosti s provedenou organizační změnou koncem roku 2017.

V oblasti rentability dosahují konkurenti na základě dostupných dat taktéž lepších výsledků. Ovšem jejich specializace je odlišná od společnosti MAKRA didakta, s. r. o. Nábytek buď přímo nevyrábí, nebo má užší specializaci. Širší sortiment má větší nároky na stroje a prostory pro výrobu a skladování, které by mohla společnost využívat efektivněji. Je však připravená na období zvýšené poptávky, kterou je schopna díky vysokým aktivům uspokojit.

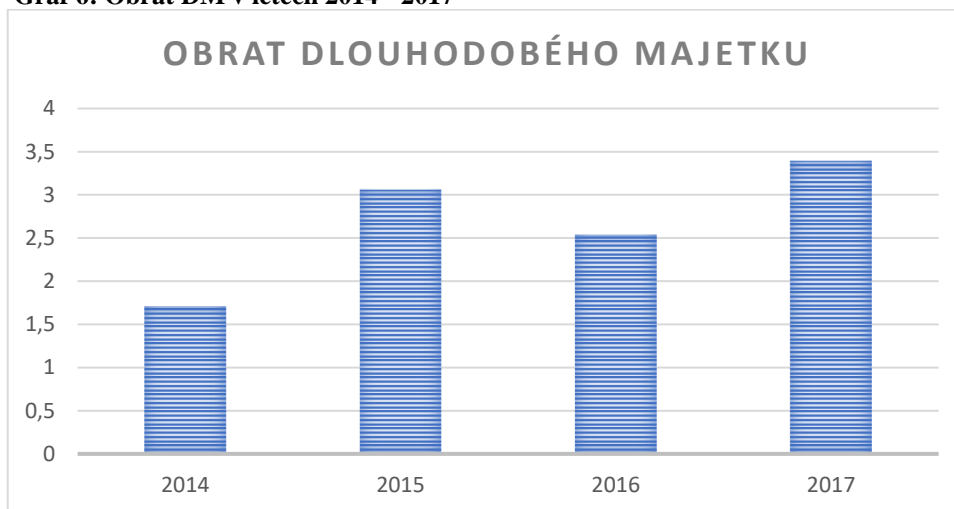
Ukazatele aktivity

Obrat aktiv společnosti vychází přibližně na 1,55, což je hodnota vyšší než 1, tudíž považována za přijatelnou.

Obrat dlouhodobého majetku přibližně je 3,4 což je oproti konkurenci nesrovnatelně nízko, ovšem konkurence má dlouhodobý majetek z velké části odepsaný, tudíž tento odpis ukazatel zkresluje.

V čase je tento ukazatel prozatím nestálý, jak ukazuje graf č. 6 níže.

Graf 6: Obrat DM v letech 2014 - 2017



Zdroj: vlastní zpracování, 2018.

K výraznému zlepšení při využití dlouhodobého majetku došlo v roce 2015, kdy se ukazatel zvýšil výrazně, ale odpisy se nijak výrazně nezvýšily. V roce 2016 došlo opět k poklesu a po organizační změně ve společnosti v roce 2017 ukazatel opět roste. Není to ale již výrazný nárůst, tedy může to být právě z důvodu pravidelných odpisů.

V oblasti zásob si společnost vede dobře. Obrat zásob je přibližně 57 dní, kdy konkurence, která se zabývá taktéž výrobou, dosahuje hodnoty přibližně 92 dní.

Doba obratu pohledávek činí skoro 18 dní, což je hodnota srovnatelná s konkurenty i se splatností faktur, která je průměrně 15 dní. Rozdíl 3 dnů může vznikat např. vlivem státních svátků, primárně společnost nemá problém s neplatiči.

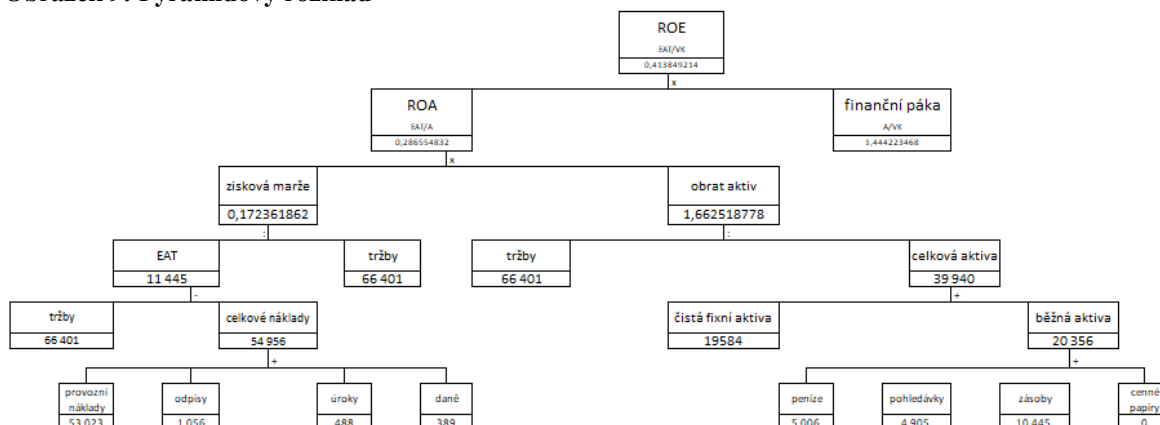
Doba obratu závazků je téměř 72 dní, výhodnější by pro společnost byla hodnota minimálně 75 dnů, ovšem ani tato hodnota není špatná vezmeme-li v potaz obvyklou dobu pro splatnost závazků.

V oblasti aktivity by společnost měla usilovat o to, aby doba obratu závazků byla vyšší, než součet doby obratu zásob a pohledávek, jelikož to je z hlediska cash-flow výhodné. Začít by měla u doby obratu pohledávek, ze které vyplývá, že některé faktury jsou splacené až po datu splatnosti, ovšem dle vyjádření společnosti, nemají problém s neplatiči. Je tak více než pravděpodobné, že výše uvedený rozdíl je způsoben na příklad státními svátky.

1.10.1.4 Pyramidový rozklad

Dle obrázku č. 1 byl vytvořen obrázek č. 9, který zobrazuje konkrétní hodnoty pyramidového rozkladu.

Obrázek 9: Pyramidový rozklad



Hodnoty lze interpretovat stejně jako ve finanční analýze, i když se můžou mírně lišit, jelikož metodika výpočtu je trochu odlišná. V této metodě nejsou zahrnuty všechny položky finančních výkazů, což udává mírně zjednodušený pohled na společnost.

Rozdíl můžeme vidět především v ukazatelích ROA a ROE, kde je výchozí poměr počítám z EAT, v poměrových ukazatelích byl ale použit EBIT. To ovlivňuje i interpretaci tohoto ukazatele. ROA v pyramidovém rozkladu ukazuje, kolik čistého zisku po zdanění generuje jedna koruna aktiv. Analyticky poté ROE generuje stejný ukazatel s vlastním kapitálem. Můžeme tedy říci, že tento ukazatel je pro podnikatele jednodušší, ale neméně důležitý, jelikož majitele většinou zajímá čistý zisk společnosti.

1.10.2 Bonitní a bankrotní modely

1.10.2.1 Index bonity

Index bonity pro společnost MAKRA didakta, s. r. o. vychází přibližně 1,6. Tato hodnota ji zařazuje mezi bonitní podniky s dobrou ekonomickou situací.

1.10.2.2 Altmanův model

Dle Altmanova modelu se společnost MAKRA didakta, s. r. o. s hodnotou více než 3, řadí do pásma prosperity.

1.10.2.3 Indexy IN

IN99

U indexu IN99 dosáhla společnost hodnoty 0,9, která indikuje, že podnik spíše netvoří hodnotu. Na horší hodnotu indexu mají vliv aktiva společnosti, která jsou v poměru k tržbám a zisku vysoká.

IN05

Index IN05 dosahuje výše 1,1. Tato hodnota spadá do šedé zóny a tak nelze říci, zda je podnik bonitní či bankrotní, může se vyvíjet oběma směry.

1.10.2.4 Tamariho model

Tamariho model pracuje především s porovnáním s kvartily oborových hodnot. Byly tedy vybrány podniky s podobným zaměřením (jelikož podnik nabízející podobné portfolio jako MAKRA didakta, s. r. o. nebyl nalezen) a na základě dostupných dat spočteny kvartily požadovaných ukazatelů. Výše uvedené společnosti byly vybrány na základě informace o konkurenci od jednatele společnosti a vyhledáním podobných společností na internetu. Oborové hodnoty tedy tvoří společnosti: TVAR, výrobní družstvo Klatovy, Moderní škola – školní nábytek, ESO, R-Market, s. r. o., MULTIP Moravia, s. r. o., KB-BK, s. r. o. a Nábytek Honza.

Tabulka 10: Tamariho model

Ukazatel	Body
Ta1 = vlastní kapitál/cizí zdroje	25
Ta2 = absolutní hodnota zisku Ta3 = zisk/aktiva	15
Ta4 = běžná likvidita	15
Ta5 = výrobní spotřeba/průměrný stav pohledávek	10
Ta6 = tržby/průměrný stav pohledávek	6
Ta7 = výrobní spotřeba/ČPK	10
Celkem	81

Zdroj: vlastní zpracování

Společnost je nad hranicí 60 bodů, která dělí bonitní podniky od ostatních. Lze tedy s jistotou říci, že dle Tamariho modelu je podnik bonitní.

1.10.3 Balanced Scorecard

Ve spolupráci s jednatelem a ředitelem byl vytvořen návrh BSC. Tedy návrh nesestavoval celý tým, jak by to mělo být, protože společnost neví, zda tuto metodu využije a v posledním roce řešili spíše reorganizaci společnosti, tedy úvaha nad touto metodou byla prozatím odložena. Nutno podotknout, že se jedná o malou společnost, kde ředitel společnosti má přehled o všech oblastech, proto byl schopen kvalifikovaně sestavit model BSC. Zároveň dočasně zastupuje i vedoucího výroby, tudíž má opravdu přehled i o čistě provozních záležitostech.

V případě, že by společnost tuto metodu realizovala, BSC tým by vypadal následovně:

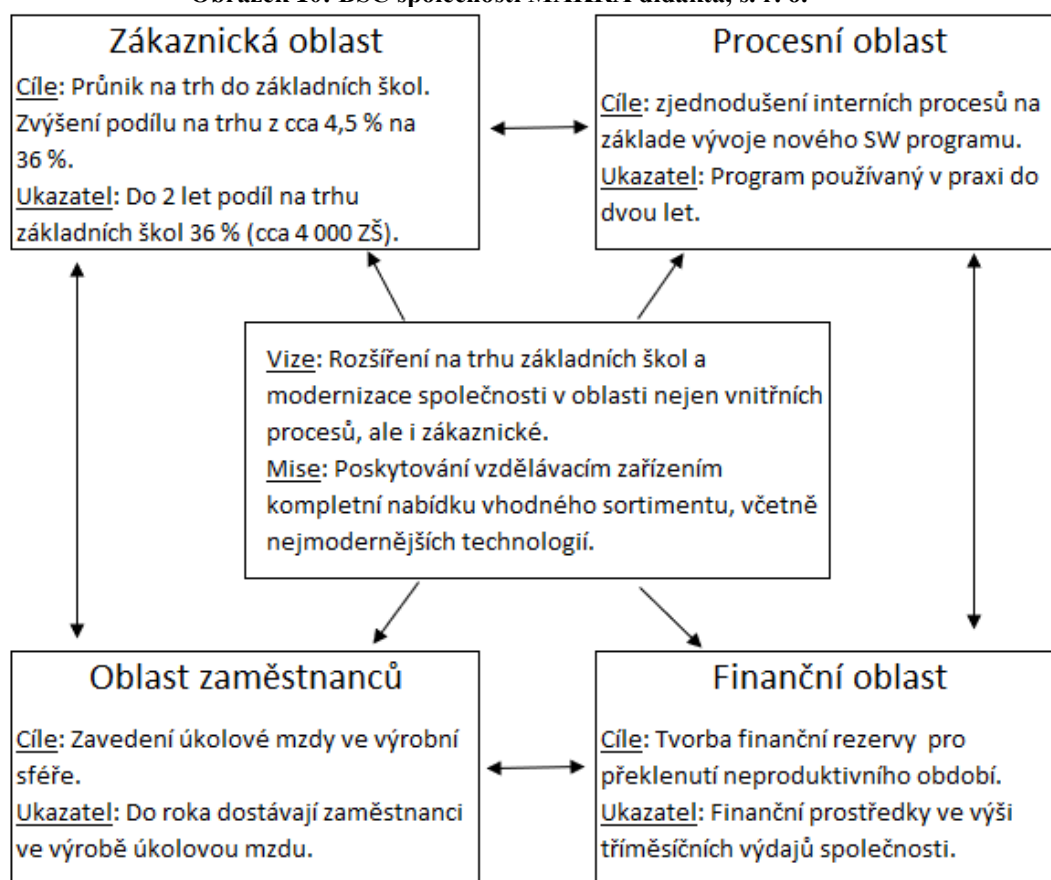
Výkonný garant:	jednatel, ředitel společnosti
Mistr:	analytik
Expert na organizační změny:	zástupce vedoucího továrny
Členové týmu:	jednatelka, finanční ředitelka vedoucí výroby Vedoucí oddělení obchodu

Tým je menší, než by se dalo očekávat u velkých společností, ovšem MAKRA didakta, s. r. o. je malá společnost, kde právě i ředitel společnosti má dobrý přehled o všech procesech, proto takto sestavený tým stačí a může fungovat velice dobře.

Zároveň byly mírně upraveny oblasti k potřebám společnosti, kdy inovace se týká spíše procesů, tedy tu obsahuje procesní oblast a oblast inovace a učení se byla nahrazena zaměstnaneckou oblastí, jelikož ve společnosti v této souvislosti docházelo v poslední době k řadě změn, a je pravděpodobné, že budou v mírnějším tempu pokračovat dále.

Návrh metody BSC ukazuje obrázek č. 10.

Obrázek 10: BSC společnosti MAKRA didakta, s. r. o.



Zdroj: vlastní zpracování, 2018.

Většina zvolených ukazatelů se nemusí složitě počítat, dané cíle lze změřit tak, zda tento cíl byl uveden v praxi, či nebyl.

1.10.4 Analýza marketingového mixu

Produkt

Převládajícím produktem je nábytek do mateřských škol na míru, ať už pro běžné použití (skříňky, stolky, židle) nebo pro hraní (kuchyňky, dílny, obchody). Jádro produktu je tedy v pořádku, plní přání zákazníka, jelikož společnost vše vyrobí dle jeho přání. V případě složitějšího řešení pomůže zákazníkovi najít optimální řešení pro daný problém.

Kvalita je u těchto výrobků velice vysoká, fungují roky i přes vysokou denní zátěž. Styl je jedinečný, jelikož společnost v ČR začala vyrábět tyto výrobky jako první po roce 1989.

Další výhodou společnosti je vlastní doprava a montáž na místě, zákazník tedy dostává opravdu požadovaný výrobek na požadovaném místě. Tím, že společnost sama nábytek vyrábí, může při výskytu problémů ještě nábytek na místě upravit dle potřeby. Co podnik

nenabízí je možnost úvěrování. Tuto možnost bych ovšem ani nedoporučila, protože je vhodnější spíše pro koncového zákazníka, spotřebitele jako fyzickou osobu, pro společnost to nemusí být výhodné. Společnost prodává na fakturu, což je jistý druh úvěru a je to mezi obchodními subjekty běžné.

Cena

Podnik má oproti konkurenci poněkud vyšší ceny, které jdou ruku v ruce s vyšší kvalitou. Bohužel často si zákazníci vybírají právě podle ceny, kdy společnost přichází o klienty. Na druhou stranu klienti, kteří se rozhodli kvalitnější produkt koupit, se velice rádi vracejí, protože produkty jim vydrží řadu let bez poničení. Cena je tedy stanovena dle nákladů na výrobu.

Distribuce

Jak již bylo zmíněno výše, společnost má vlastní vozový park, kterým zajišťuje dodání výrobku koncovému zákazníkovi. Prodává tedy výrobek přímo koncovému zákazníkovi bez mezičlánku.

Marketingová komunikace

Společnost nemá příliš rozšířenou marketingovou komunikaci z důvodu její velikosti. Nejvyužívanějším médiem je tištěný katalog, který obsahuje celé portfolio společnosti (kromě nábytku na míru) a je zasílán zdarma na všechny mateřské školy v České republice.

Dále se společnost účastí různých výstav. Pravidelně jezdí na vybrané zahraniční výstavy, kde prezentuje své výrobky a získává obchodní partnery pro další spolupráci. Dále také navštěvuje akce okresního charakteru zaměřené na výchovu dětí, kde má stánek pro představení svých produktů.

Do jisté míry ve společnosti funguje osobní prodej. V minulosti měla společnost obchodní zástupce, kteří osobní prodej realizovali, avšak aktuálně na to již nezbyvá kapacita a ani to není příliš žádoucí, jelikož větší zakázky je potřeba získávat přes výběrová řízení. Osobní prodej se ale stále realizuje přes sprátcenou společnost, která prodává své zboží, ale nevyrobí nábytek. Pokud tedy zákazníci požadují nábytek, nabízejí produkty společnosti MAKRA DIDAKTA, s. r. o.

Dalším tahem společnosti jsou nálepky na dveře, s nápisem „tady se o děti starají dobře“ s logem společnosti. Tyto nálepky jsou dobré i ve vztahu ke konkurenci, která na první pohled může vidět, že sem dodává vybavení právě tato společnost.

Další komunikace probíhá samozřejmě na sociální síti a internetu, kde má společnost odkazy na tematických webových stránkách.

1.11 Analýza vnějšího prostředí

1.11.1 PEST analýza

Politické faktory

Mezi politické faktory patří stabilita vlády, která je v dnešní době velice diskutabilní, avšak má většinovou podporu, tudíž ji lze považovat za stabilní.

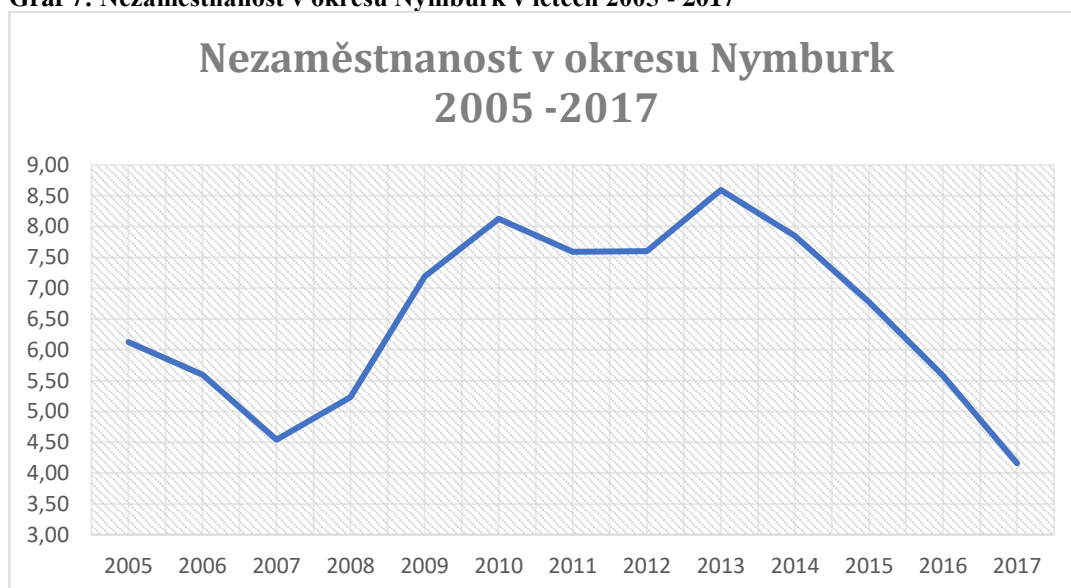
Na rok 2019 se nechystá žádná zásadní změna zákonů či vyhlášek, která by měla vliv na společnost. Nutno ale podotknout, že současná vláda je špatně předvídatelná, tedy nějaké změny nastat mohou. Vedení společnosti politickou scénou sleduje, tudíž by o každé případné změně měla včas informace. Jediné změny, které se společnosti týkají, jsou změny ohledně technické kontroly vozidla, jelikož MAKRA didakta, s. r. o. vlastní vozový park.

Společnost podniká i se zahraničím, v Číně a Thajsku nakupuje plastové a kovové součásti a vyváží vlastní výrobky do Evropské unie a Dubaje. Je tedy důležité sledovat i politické prostředí v těchto zemích. Aktuální je bezesporu Brexit, jelikož společnost vyváží i do Spojeného království, musí být tedy připravena na změny v partnerských zemích a umět se novým podmínkám přizpůsobit. Co se týče Brexitu, je pozitivní, že společnost má jiné primární trhy. Pokud přijde o trhy v Británii, nebude to pro ni existenční problém.

Ekonomické faktory

Makra didakta, s. r. o. se v poslední době potýká s problémem při hledání nových zaměstnanců, a to především z důvodu nízké nezaměstnanosti. Výhodou je, že společnost nehledá nové zaměstnance příliš často, tudíž tento problém řeší pouze nárazově.

Graf 7: Nezaměstnanost v okrese Nymburk v letech 2005 - 2017



Zdroj: Vlastní zpracování dle dat Českého statistického úřadu, 2018.

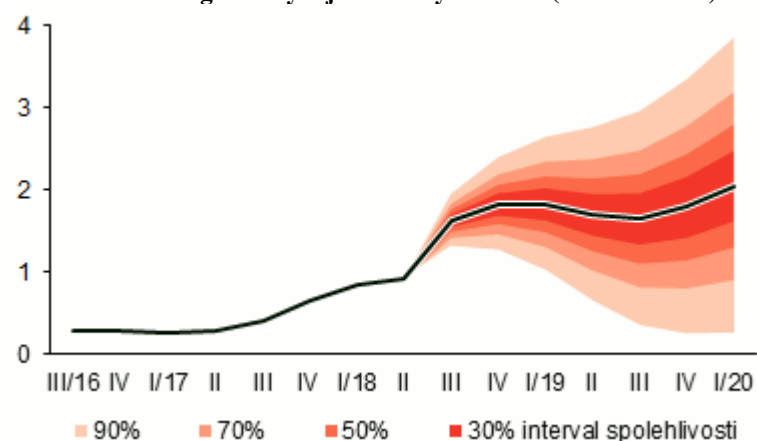
Z uvedeného grafu je patrné, že v posledních letech nezaměstnanost prudce klesá. Je zřejmé, že tato se dříve nebo později změní. Nezaměstnanost společnost nemůže ovlivnit, tudíž jedinou možností, jak nízké nezaměstnanosti čelit, je být plně konkurenční na trhu práce, mít jasně vypracovaný systém benefitů a dbát na dobré chování nadřízených ke svým zaměstnancům.

Predikce na nezaměstnanost v následujících letech jsou stále nízké. Tudíž problém s hledáním zaměstnanců ještě bude přetrvávat. Dalším problémem je málo vyučených pracovních sil, což podnik řeší kompletním zaškolením zaměstnance, který dosud danou činnost vůbec neprovozoval. Dává tedy příležitost neodborným silám začít novou kariéru, čímž se stává na trhu práce konkurenceschopnější, avšak za cenu delšího zaškolení zaměstnance. V současné situaci je ovšem konkurenceschopnost na trhu práce důležitější než délka zaškolení nového zaměstnance.

Kromě nezaměstnanosti je pro společnost důležité sledovat úrokové sazby pro případ nutnosti využití úvěru. V současnosti již společnost úvěry splácí, i z tohoto hlediska je tedy důležité situaci na finančním trhu sledovat.

Česká národní banka v prognóze na 3 roky předpokládá zvyšování úrokových sazeb až na 2,4 % v roce 2020.

Obrázek 11: Prognóza vývoje úrokových sazeb (3M PRIBOR)



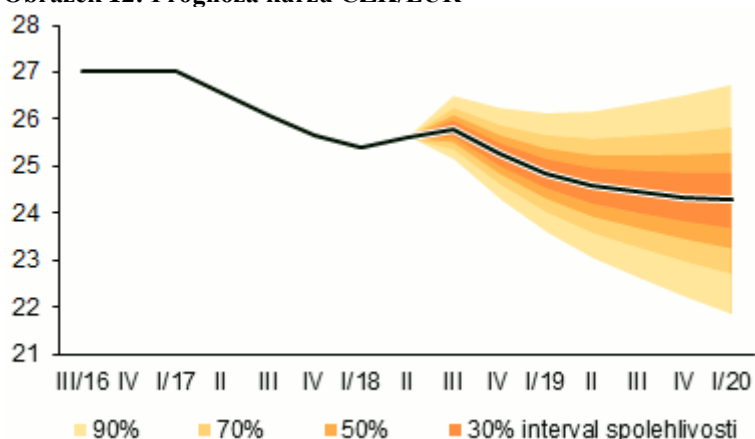
Zdroj: Česká národní banka, 2018.

Vzhledem k prognóze je dobré zjistit potřebu financování cizími zdroji a případně s tímto financováním začít v době příznivých úrokových sazeb.

Jak bylo zmíněno výše, společnost obchoduje i se zahraničím, nakupuje v USD a prodává v EUR. Z tohoto důvodu se jí dotkne i případná změna kurzu těchto měn.

Prognózu vývoje kurzu CZK/EUR zobrazuje obrázek 11.

Obrázek 12: Prognóza kurzu CZK/EUR



Zdroj: Česká národní banka, 2018.

Z obrázku je patrné, že ČNB počítá s výrazným poklesem kurzu, tedy posílením koruny. Pro společnost, jako pro exportéra to je nepříznivý jev, ovšem v posledních letech byly časté zásahy centrální banky a umělé snižování hodnoty koruny. Pokud by vývoj odpovídal prognóze, je otázka, jak by se společnost mohla s daným faktem vyrovnat. Její konkurenceschopnost v zahraničí klesne, jelikož ceny vyváženého zboží se zvýší. Záležet bude ale na vstupních nákladech, které by se za určitých podmínek mohly snížit a tím by se vyvážené zboží mohlo zlevnit. Řešením by mohl být i prodej v jiné měně, ovšem to by bylo na delší vyjednávání s obchodními partnery.

Vstupní náklady závisí také na kurzu CZK/USD, jelikož společnost za USD dováží část vstupního materiálu z Asie.

„Očekává se, že dvoustranné směnné kurzy eura zůstanou v horizontu projekcí beze změny na průměrné úrovni platné během dvoutýdenního období končícího ke dni uzávěrky 21. srpna 2018. To by znamenalo, že průměrný směnný kurz eura bude v roce 2018 na úrovni 1,18 USD za euro a v letech 2019–2020 na úrovni 1,14 USD za euro v porovnání s 1,18 USD za euro podle projekcí z června 2018“⁴⁶

Kurz EUR a USD by měl tedy podle Evropské centrální banky zůstat přibližně ve stejné výši. Pokud bude koruna posilovat vůči EURu, dalo by se tedy očekávat, že posílí i vůči USD, což by pro společnost bylo naopak výhodné.

Společnost ovšem více zboží dováží, tudíž posílení koruny by pro ni bylo spíše výhodné.

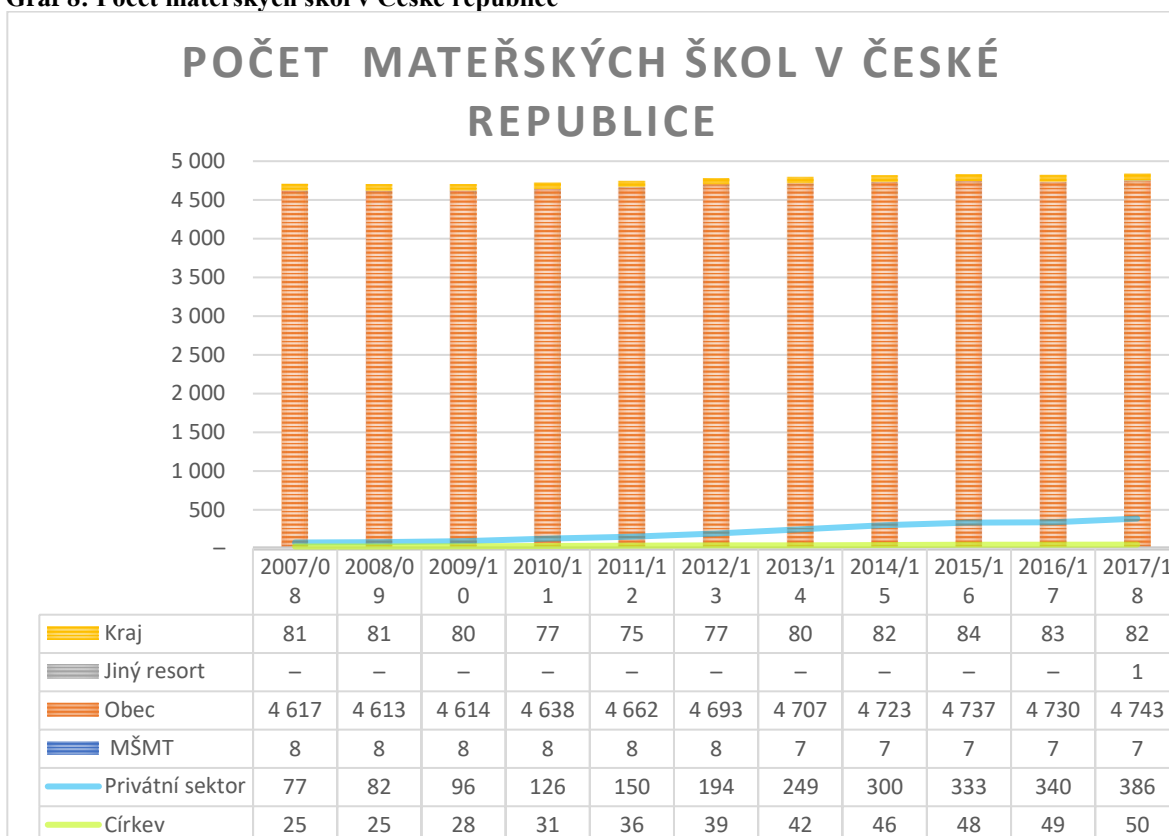
Sociální

Ze sociálních faktorů má na podnik největší vliv počet živě narozených dětí, jelikož zde existuje předpoklad, že čím více dětí se narodí, tím více jich chodí do mateřské (následně základní) školy. Pokud je dětí, hlásících se do mateřských škol příliš mnoho, vznikají školy nové, ať už státní či soukromé. Společnost poté může nově vzniklé školy vybavovat, stejně tak nabízí řešení v případě rozšíření školy či její modernizaci.

V posledních letech lze sledovat expanzi soukromých mateřských škol, kdy za posledních 10 let bylo zřízeno přes 300 nových zařízení, jak zobrazuje graf č. 8.

⁴⁶ Evropská centrální banka, 2018.

Graf 8: Počet mateřských škol v České republice



Zdroj: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2018.

Jak je z grafu patrné, nejvíce mateřských škol bezkonkurenčně zřizuje obec.

Závislost mezi počtem mateřských škol a počtem živě narozených dětí je s přihlédnutím k časovému posunu (4 roky) přes 70 %. Pro výpočet byly porovnány časové řady od roku 1989. Předpoklad, že se tyto skutečnosti ovlivňují, je tedy správný. Počet živě narozených dětí v České republice zobrazuje graf č. 9.

Graf 9: Živě narození v ČR



Zdroj: Český statistický úřad, 2018.

Prognóza do roku 2050, kterou zpracoval Český statistický úřad, počítá s dlouhodobým poklesem živě narozených dětí v ČR.

Tabulka 11: Prognóza živě narozených v ČR

Rok	Nízká varianta	Střední varianta	Vysoká varianta
2005	94,4	97,5	101,7
2010	90,1	96,7	103,5
2015	83,7	93,6	102,8
2020	76,3	88,7	99,8
2025	68,6	82,4	94,9
2030	64,9	80,2	93,7
2035	63,4	80,1	95,0
2040	61,4	80,2	97,9
2045	57,8	78,3	98,2
2050	53,5	75,0	96,5

Zdroj: Český statistický úřad, 2002.

Jak je ovšem z tabulky 10 patrné, prognóza byla tvořena před několika lety (v r. 2002) a je zřejmé, že se nenaplnila. Místo dlouhodobého poklesu můžeme od roku 2013 sledovat zvyšování tohoto ukazatele.

Společnost by ovšem měla být připravena na pokles narozených dětí pro případ, že mateřské školy budou stagnovat, nebo se dokonce rušit. MAKRA didakta, s. r. o. už v současnosti s takovým vývojem počítá, zaměřuje se tedy také na inovace a moderní výukové pomůcky, které se neustále vyvíjejí a můžou tak společnosti zajistit zisky i v případě poklesu počtu mateřských škol.

Technologické

V oblasti infrastruktury je vše v pořádku, nepředpokládá se problém s dovozem surovin, vývozem zboží, dodávkou energie či problémem s telekomunikací. Společnost však musí sledovat předpisy pro mateřské školy nejen v České republice, ale také v zemích, do kterých zboží vyváží. Další činností společnosti je nákup hraček v Asii a následný prodej v Evropské Unii. Zde je také potřeba sledovat, zda nakoupené hračky splňují předpisy EU.

1.11.2 Porterův model pěti sil

Stávající konkurence

Na stávajícím trhu je konkurence poměrně vysoká, avšak nespornou výhodou společnosti MAKRA didakta, s. r. o. je komplexnost nabízeného zboží. U ostatních konkurentů povětšinou zákazníci nenaleznou tak široké portfolio. Dále také společnost nabízí řešení přímo na míru, tedy nemá jen ustálené výrobky, ale běžně vyrábí nábytek na míru a přání daného zákazníka.

Na trhu je jen pár společností s takto komplexní nabídkou. Ovšem zákaznicky, kteří chtějí pouze určitý druh zboží, jednoduše získá místní řemeslník, který je v některých případech schopen zboží vyrobit za nižší cenu z důvodu stejné lokality, a tedy nízkých či žádných nákladů na dopravu.

Potenciální konkurence

Potenciální konkurence se může stát v podstatě ze všech společností vyrábějící nábytek či prodávající hračky a výukové pomůcky. Ovšem vstup na trh není jednoduchý, protože počet finančních prostředků je zde omezen vzhledem k tomu, že většina škol je závislá na státních penězích. Vstup na trh ve větší míře by tedy znamenal vytlačení společnosti, která již na tomto trhu působí.

Dodavatelé

Dodavatele má společnost rozdělena do několika skupin. Dělí je na tuzemské a zahraniční a na dodavatele zboží a dodavatele materiálu.

Zahraniční dodavatelé jsou už léty ověřeni, pokud by rapidně zvedly ceny a společnost byla nucena hledat jiného dodavatele, tak by v hledání nebyl problém. Ovšem změna dodavatele ve třetích zemích je velice riskantní, platba se provádí ve většině případů předem. Pokud by se ukázalo, že byl dodavatel nevěrohodný, společnost by mohla přijít o velkou sumu finančních prostředků. Vyjednávací síla tedy není vyloženě na straně dodavatele, ovšem pro společnost by nebylo výhodné hledat jiného dodavatele.

Tuzemských dodavatelů má společnost několik. V první řadě nakupuje dřevo a dřevěné desky pro výrobu, kde má společnost jednoho hlavního dodavatele a jednoho dodavatele vedlejšího. Společnost je schopna zatlačit na dodavatele ohledně ceny, jelikož vedlejší dodavatel jí v některých případech nabízí nižší cenu. Nemá však

výhodnou dobu splatnosti, je tu tedy snaha primárně nakupovat od hlavního dodavatele.

Při nákupu dřevěných židlí a školního nábytku má společnost 3 dodavatele, kdy pro každý rok probíhají jednání a výběrové řízení. Dodavatel s nejlepšími podmínkami je poté zařazen do aktuálního katalogu a objednávky se provádí pouze u něj. Vyjednávací síla je tedy taktéž na straně společnosti.

Obrácený případ nastává v případě interaktivních a didaktických tabulí. V tuzemsku je pouze jeden dodavatel, který sám tabule do škol nabízí. Pokud tedy chce zákazník po společnosti MAKRA didakta, s. r. o. komplexní řešení a vybavení celé třídy, tuto tabuli prodává s 15% provizí. Vyjednávací síla je tedy na straně dodavatele.

Další stálé dodavatele má společnost pro molitany a látky, ovšem zde je trh rozsáhlý, tudíž by v případě nespokojenosti nebyl problém dodavatele změnit.

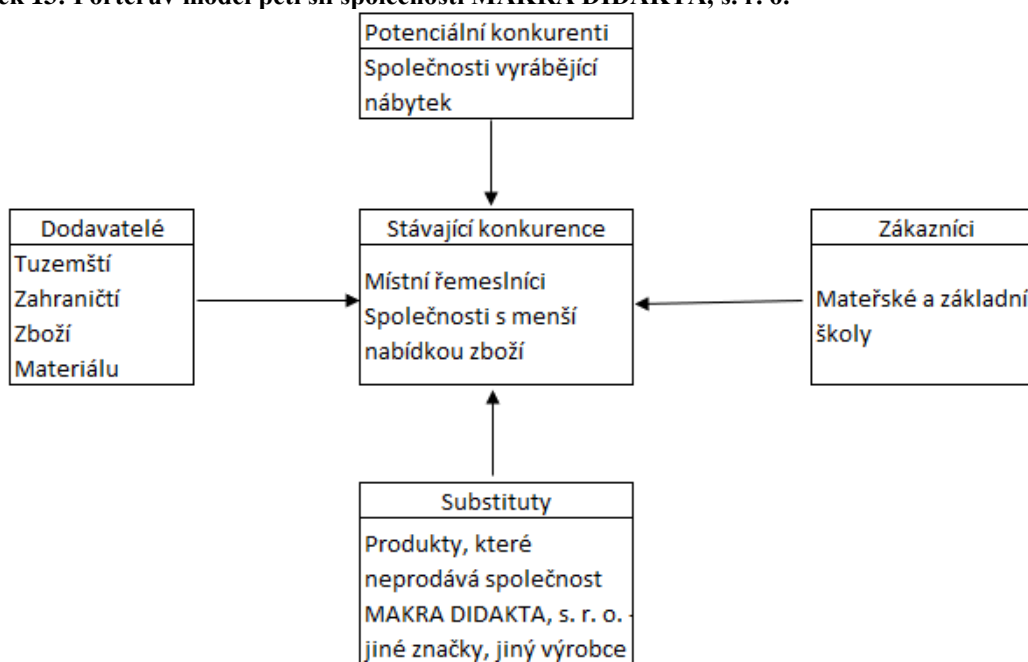
Zákazníci

Hlavními odběrateli jsou mateřské školy, pro které podnik nabízí komplexní řešení interiérů i zahrad. Za léta svého působení má již společnost stálé zákazníky, ale i pravidelně nabízí své produkty. Její vyjednávací síla však není velká, ceny zvedat příliš nemůže, jelikož by v konkurenčním prostředí nepřežila. Je tedy snaha o komplexní nabídku s nízkými cenami.

Substituty

Substituty pro hračky a dětský nábytek není, ovšem hračky se dají koupit kdekoliv. Stejně tak není substitut pro kancelářský stůl, ovšem škola ho může koupit v řetězci či u truhláře. Tedy hrozba substitutu je nízká, ovšem hrozba konkurence z jiného oboru je velká.

Obrázek 13: Porterův model pěti sil společnosti MAKRA DIDAKTA, s. r. o.



Zdroj: vlastní zpracování, 2019.

Výše uvedený obrázek 13 shrnuje předchozí text do přehledné grafické podoby.

1.12 Vitalita dle H. Pollaka

Vitalita dle H. Pollaka byla provedena na základě rozhovoru s jednatelem společnosti.

Počty bodů v jednotlivých oblastech jsou uvedeny v tabulce 12.

Tabulka 12: Přidělení bodů dle H. Pollaka

Oblast hodnocení	Počet bodů
Výzkum trhu cílený na pokrok	12
Výrobky odpovídající trhu	10
Kvalita a služby odpovídající očekávání	10
Veškeré pohledávky zaplacený	10
Poměr k životnímu prostředí	11
Kapitálová základna	9
Výhodná lokalizace podniku	9
Zaměstnanci	8
Finanční výsledek	7
Spolehliví dodavatelé	7
Celkem	93

Zdroj: vlastní zpracování, 2018.

Dle součtu bodů je vitalita podniku téměř zaručena, což znamená, že počinání vedení jsou předpokladem pro úspěch společnosti.

1.13 SWOT analýza

SWOT analýza byla sestavena ve spolupráci s jednatelem a ředitelem společnosti.

Obrázek 14: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Diferencovaný produkt Vlastní výroba Vlastní doprava Montáž na místě Vysoká kvalita	Omezená kapacita výroby Vyšší cena oproti konkurenci Nizká rentabilita
Příležitosti	Hrozby
Dotační programy pro MŠ Navýšení počtu školních zařízení Expanze do ZŠ	Nedostatečné finanční prostředky školských zařízení Cena jako rozhodující kritérium výběrových řízení Snižování počtu školských zařízení

Velká nevýhoda společnosti je vyšší cena, což má důvod ve vyšší kvalitě. Ovšem zejména školská zařízení musí často sortiment volit právě podle ceny. Naopak spokojení zákazníci, kteří mají vybavení již několik let a stále funkční, se rádi vracejí pro jiné produkty.

1.14 TOWS matice

TOWS matice vychází z výše uvedené SWOT matice.

Obrázek 15: TOWS matice

		Silné stránky					Slabé stránky		
		Diferencovaný produkt	Vlastní výroba	Vlastní doprava	Montáž na místě	Vysoká kvalita	Omezená kapacita výroby	Vyšší cena oproti konkurenci	Nízká rentabilita
Příležitosti	Dotační programy pro školy	A				A	B	C	A
	Navýšení počtu školních zařízení	A		A		A	B	C	A
	Expanze do ZŠ	A				A	B	C	A
Hrozby	Nedostatečné finanční prostředky školských zařízení	D				D		D	D
	Cena jako rozhodující kritérium výběrových řízení	D						C	
	Snížení počtu školských zařízení	D				A		C	

Strategie:

A – Zvýšení intenzity prodeje (osobní prodej, marketingová komunikace)

B – Navýšení kapacity (zvážení dlouhodobého hlediska)

C – Snížení ceny, množstevní a jiné slevy (u produktů, kde je to možné)

D – Tvorba nových příležitostí - průnik na jiný trh, než jsou školní zařízení (obchody, kanceláře, apod.)

5. Zhodnocení výsledků a doporučení

Cílem práce bylo za použití uvedených metod zhodnotit stav společnosti, její finanční stránku a postavení na trhu.

Jako první byla provedena finanční analýza, kde si společnost vede dobře. Všechny poměrové ukazatele vycházejí v doporučených hodnotách, ovšem nízká je rentabilita. Je na místě poznamenat, že doporučené hodnoty nezohledňují zaměření podniku, v oblasti výroby musí být hodnoty zákonitě nižší než například u služeb, protože je potřeba více aktiv pro výrobu. Rentabilita aktiv tedy vždy u těchto podniků bude nižší. Dalším ukazatelem, který je ovlivněný vysokými aktivy, je krytí dlouhodobého majetku z cizích zdrojů, ovšem tam je důvod stejný jako u rentability, kde není zohledněné zaměření společností. Jako problematický ukazatel se taktéž může jevit ukazatel likvidity I. stupně, který říká, že společnost zbytečně drží finanční prostředky. Ukazatel byl ovšem počítán ke konci roku, tedy může být tímto zkreslený. Tento stav je příznivější, než stav obrácený, že by společnost neměla dostatek finančních prostředků pro placení svých závazků.

Dále byla společnost prověřena z hlediska bonity, kde opět většina metod vychází pro společnost příznivě. Jedinou problematickou metodou se stal Index IN, kde u Indexu IN99 společnosti vyšla hodnota, dle níž podnik spíše netvoří hodnotu. Opět je tento index ovlivněn výší aktiv, tedy mělo by být zohledněno i zaměření podniku. Index IN05 vyšel už o něco lépe, kde MAKRA didakta, s. r. o. spadá do tzv. „šedé zóny“, kde nelze předpokládat, zda se podnik bude vyvíjet jako bonitní nebo bankrotní. Opět ho ale ovlivňuje výše aktiv.

U Tamariho modelu byl spočítán odvětvový průměr na základě společností podnikajícím ve stejném oboru. Tyto společnosti byly vytipovány na základě vyhledávání informací a především na základě informací od vedení společnosti MAKRA didakta, s. r. o.

Metoda Balanced Scorecard byla uvedena pouze jako návrh, který společnost může využít, z pohledu hodnocení společnosti je v ní přehledně zobrazeno, jakých cílů chce společnost dosáhnout a tedy i jaké jsou její nedostatky v současnosti.

Analýza marketingového mixu byla provedena spíše okrajově, jelikož je tato problematika velice rozsáhlá. Společnost má oproti konkurenci v oblasti produktu několik výhod, především komplexní nabídku, specifický produkt a dopravu a montáž.

Dále byla provedena analýza vnějšího prostředí, pomocí které bylo zjištěno, že společnost s největší pravděpodobností ohrozí zavírání či nerozšiřování vzdělávacích zařízení z důvodu dostačující kapacity.

Další metodou, která bylo použita pro analýzu vnějšího prostředí, je Porterův model, kde společnost má ve většině případů na výběr z několika obchodních partnerů. Jediná nevýhoda je v oblasti prodeje smartboardů, ovšem to není hlavní zájem společnosti, tudíž by to na ní nemělo existenční vliv.

Všechny uvedené metody a jejich nejdůležitější výsledky, byly shrnuty do TOWS matice, která zobrazuje i možnost řešení dané situace. Další metodou, stojící stranou od uvedených metod, je metoda komplexního hodnocení podniku dle H. Pollaka, která pro společnost dopadla příznivě, ovšem jedná se o metodu subjektivní, tudíž je potřeba toto brát na vědomí.

Z výsledků analýz lze konstatovat, že společnost si ve většině oblastí vede dobře. Nízkou rentabilitu by společnost mohla vylepšit například vícesměnným provozem, ovšem otázka zní, zda by všechny vyrobené produkty následně našly uplatnění, jelikož další nevýhodou je omezená poptávka po těchto produktech (omezený počet vzdělávacích zařízení). V případě nasycení trhu by společnost musela hledat příležitosti na jiných trzích. Uplatnit by se mohla například v oblasti dětských koutků či heren, kde jsou zákazníci obdobní, a tedy by společnost nemusela projít výraznou změnou. Uplatnit by se jistě mohla i v oblasti kancelářského a jiného nábytku, ovšem tam by bylo na trh těžší prorazit, jelikož je zde mnoho výrobců sériového nábytku, a kromě těchto společností i již zaběhlí výrobci nábytku na míru.

Naopak společnost si dobře vede v oblasti produktu, obsluha zákazníka je také na velice vysoké úrovni, kdy se zaměstnanec společnosti na místě domluví se zákazníkem, co a v jakém designu potřebuje, pomůže mu řešit různé problémy s umístěním apod., následně zákazník dostane v podstatě hotový produkt připravený k užívání. Další velkou výhodou je vysoká kvalita, která je motivací pro zákazníky se vracet ke společnosti.

Závěr

Cílem práce je zhodnocení společnosti MAKRA didakta, s. r. o., její finanční stability a postavení na trhu. K tomuto byly použity uvedené metody, které zhodnotily vnější i vnitřní prostředí společnosti.

Jak již bylo uvedeno výše, byla provedena analýza vnitřního prostředí, včetně analýzy finanční. Finanční analýza dopadla pro podnik dobře, problematickými oblastmi je oblast rentability, krytí dlouhodobého majetku z dlouhodobých zdrojů a Likvidita prvního stupně. U rentability a krytí DM z dlouhodobých zdrojů je špatný výsledek způsoben vysokými aktivy, které ovšem společnost potřebuje ke svému fungování. Velkou část aktiv tvoří výrobní hala a sklady, které má společnost v sezóně plně vytížené. Možným řešením by bylo zavést dvousměnný provoz, ovšem není jisté, zda by se společnosti podařilo zvýšenou produkci prodat. Dalším možným řešením by bylo najmout si sklady sezónně dle potřeby, tato možnost by byla velice riziková a vzhledem k tomu, že sklady jsou součástí areálu společnosti, nereálná.

Dále bylo vypočteno několik bonitních a bankrotních modelů, kde u Tamariho modelu byla společnost porovnána s ostatními společnostmi v odvětví, jejichž hodnoty byly vypočteny na základě účetních závěrek. Indexy IN nevyšly pro společnost MAKRA didakta, s. r. o. příliš příznivě, ovšem to je způsobeno vysokými aktivy společnosti, jejichž vhodná výše není v Indexech IN zohledněna. Ostatní modely vyšly pro společnost příznivě, řadily ji mezi bonitní podniky tedy podniky, které tvoří hodnotu a do budoucna by se měla vyvíjet jako společnost prosperující.

Další analýzy vnitřního prostředí ukázaly, že podnik má jasné cíle na další léta, které jsou splnitelné. Společnost má k dispozici vhodný produkt, který hodlá dále zdokonalovat. Další výhodou společnosti je prozákaznický přístup, vysoká kvalita a řešení pomocí nových technologií. Naopak nevýhodou může být omezený počet zákazníků či vyšší cena.

V oblasti vnější analýzy bylo za pomoci metod PEST analýzy a Porterovy analýzy pěti sil zjištěno, že nejpravděpodobnější hrozba je nezájem či nemožnost nákupu vzdělávacích zařízení. Dále je možná hrozba nižšího počtu narozených dětí, který by se s určitým zpožděním projevil i v počtu vzdělávacích zařízení či jejich finančních prostředků. V takovém případě by společnost musela hledat jiné trhy, které by mohla

najít na příklad v dětských koutcích. Všechny uvedené metody byly shrnuty do TOWS matice, která pro společnost určuje vhodné strategie v případě nastalých událostí.

Další metodou byla metoda komplexního hodnocení podniku dle H. Pollaka, která podnik hodnotí také dobře. Je nutno dodat, že výsledky této metody jsou subjektivní, jelikož jednotlivá kritéria jsou hodnocena jednatelem společnosti.

Cíl práce, tedy zhodnocení stability podniku, bylo provedeno dle odborné literatury. Doporučení na základě výsledků analýzy jsou uvedena v kapitole 5. Metoda Balaced Scorecard byla vypracována jen jako návrh pro společnost, avšak do praxe uvedena prozatím není. Není ovšem vyloučena možnost, že společnost tuto metodu aplikuje do praxe. Nutno poznamenat, že tato metoda je vhodná spíše pro větší podniky, kde jednotlivé oblasti nejsou příliš propojeny, MAKRA didakta, s. r. o. je malou společností a všechny tyto oblasti řídí ředitel, který tak má povědomí o všem v podniku.

Společnost MAKRA didakta, s. r. o. byla takto analyzována poprvé od svého vzniku. Analýza dopadla pro společnost dobře, pro takto malé společnosti je těžké se udržet na trhu a obstát proti velkým společnostem, ovšem díky svému jedinečnému produktu má MAKRA didakta, s. r. o. dobré postavení na trhu s vybavením pro vzdělávací zařízení. Na druhou stranu jsou oblasti, ve kterých by se mohla zlepšit a tím své postavení na trhu podpořit.

Účetní závěrky, ze kterých tato práce vychází, jsou k dispozici v obchodním rejstříku.

Seznam použitých zdrojů

Tištěné zdroje:

EVROPSKÁ CENTRÁLNÍ BANKA. *Makroekonomické projekce pro eurozónu sestavené pracovníky ECB*. Frankfurt nad Mohanem: 2018. ISSN: 2529-4415.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

NIVEN, Paul R. *Balanced scorecard step-by-step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. Druhé vydání. Canada: John Wiley, 2006. ISBN 978-0-471-78049-6.

SARSBY, A., *SWOT Analysis: A guide to SWOT for business studies students*. England: Spectaris. 2016. ISBN 978-0-9932504-2-2.

STROUHAL, Jiří a Renata ŽIDLICKÁ. *Účetnictví: velká kniha příkladů*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-265-0154.

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.

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

VYSUŠIL, J. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: Implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. 2004. ISBN: 807259005-7.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

Internetové zdroje

Analýza pěti sil 5F (Porter's Five Forces). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2018, 22.05.2016 [cit. 08.05.2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>

Atlantis PC, s. r. o. *70+ poměrových ukazatelů používaných ve FinAnalysis* [online]. In: Finanalysis.cz. [cit. 2018-08-01]. Dostupné z: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>

BERAN Jiří. *Balanced Scorecard (BSC)*. ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2018, 06. 03. 2017 [cit. 23. 03. 2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/balanced-scorecard>

MAGAZÍN O MARKETINGU. *PEST analýza* [online]. [cit. 2018-04-07]. Dostupné z: www.marke.cz/pest-analyza/

MAKRA_didakta, s. r. o.. *O nás*. [online]. [cit. 2018-04-07]. Dostupné z: <https://www.makra.cz/o-nas.html>

STŘEDOEVROPSKÉ CENTRUM PRO FINANCE A MANAGEMENT. *Balanced scorecard (BSC)*. www.finance-management.cz [online]. [cit. 2018-03-24]. Dostupné z: <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X=Balanced+ScoreCard&IdPojPass=56>

TEAM FME. *SWOT Analysis: strategy skills*. [online]. 2013, [2018-3-19]. Dostupné z: <http://www.freemanagementbook.com/index.html>. ISBN: 978-1-62620-951-0.

TEAM FME. *PEST Analysis: strategy skills*. [online] 2013, [2018-4-7]. Dostupné z: www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-pestle-analysis.pdf. ISBN 978-1-62620-998-5

TEAM FME. *Porter's Five Forces: strategy skills*. [online]. 2013, [2018-05-08]. Dostupné z: <http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-five-forces-framework.pdf>. ISBN 978-1-62620-999-2.

ZIKMUND, Martin. *Kde se vzala a k čemu je PEST analýza*. [online]. 29. 11. 2010 [cit. 2018-04-07]. Dostupné z: www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza

ZIKMUND, Martin. *Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business*. [online]. 6. 1. 2011 [cit. 2018-04-07]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>