

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

**ROZVOJOVÉ CÍLE, VÝKONNOST PODNIKU A
PODNIKATELSKÝ PROJEKT**

Bc. Lenka Poláková

© 2009 ČZU v Praze

Zadání diplomové práce

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji tímto, že svou diplomovou práci na téma: „Rozvojové cíle, výkonnost podniku a podnikatelský projekt.“ 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 literatury 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 14. dubna 2009

Lenka Poláková

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji paní Ing. Pavle Římovské za její odbornou pomoc a vedení při zpracovávání této diplomové práce. Zároveň děkuji pracovníkům společnosti Michael Huber CZ s.r.o. za poskytnutí materiálů a informací. Zejména pak děkuji jednateři společnosti panu Ing. Martinovi Polákovi za odborné vedení, rady a za projevenou ochotu a trpělivost během konzultací praktické části diplomové práce.

Lenka Poláková

SOUHRN

V diplomové práci je provedena analýza výkonnosti společnosti Michael Huber CZ s.r.o. v letech 2005-2007. Tato firma se zabývá prodejem a výrobou tiskových barev. Cílem práce je zhodnocení ekonomické situace podniku, pomocí vybraných metod a analýz. Zdrojem údajů byly účetní výkazy podniku (rozvaha, výkaz zisků a ztrát) a výroční zprávy auditorů. Ostatní informace byly získávány z odborných publikací a ze statistik EuPIA (Evropské sdružení výrobců tiskových barev). Teoretická část se zabývá základními pojmy a současnou problematikou a popisem vybraných metod hodnocení výkonnosti podniku. Na tuto část navazuje metodická část s vybranými vzorci a postupy jednotlivých analýz a detailní charakteristika podnikatelského subjektu a jeho podnikatelského okolí. Následuje praktická část, kde jsou různé způsoby hodnocení podniku aplikovány na danou. V závěrečné části práce jsou výsledky provedených analýz shrnuty a je učiněn závěr. Hlavním cílem této práce bylo na základě poznatků z rozboru navrhnout a vypracovat vhodný podnikatelský projekt, který by napomohl dalšímu rozvoji podniku. Byl zvolen investiční záměr (investice do míchárny), díky kterému se zlepší flexibilita prodeje přímých barev na Moravu.

Klíčová slova

Ekonomická analýza, bonitní model, faktorová, analýza výrobního portfolia, analýza životního cyklu jednotlivých výrobků, analýza konkurentů, analýza objemu zakázek, analýza skupin odběratelů podle marže, analýza pokrytí trhu, analýza efektivnosti současných rozvojových cílů, podnikatelský záměr, podnikatelský projekt.

SUMMARY

In the diploma work is an efficiency analysis of Michael Huber CZ s.r.o. company for the years 2005-2007. This company deals in the sales and manufacturing of printing ink. The aim of this work is to assess the economical situation of the company via chosen methods and analyses. The data resources were accounting statements of the company (balance profit and loss report) and the auditor's annual reports. Other information were gathered from professional publications and EuPIA statistics (EuPIA – European Printing Ink Association). The theoretical chapter contains basic terms and current problematic and description of chosen methods. The methodical chapter follows with chosen formulas and operations of individual analyses and the detail characteristic of a business subject and its business environment. The company is evaluated in different ways in the following practical chapter. Results of these analyses are summarized in the final chapter and the business project is suggested. The main aim of this work was to find applicable project for further development of the company. An investment project was chosen (investment into a mixing plant), thanks to which flexibility of direct sales of ink to Moravia will improve.

Key words

Financial analysis, Value model, Factor analysis, Analysis of the product portfolio, Product lifecycle analysis, Competitors analysis, Orders volume analysis, Customers analysis according to profit margin, Market covering analysis, Analysis of current development goals efficiency, Business plan, Business project

**ROZVOJOVÉ CÍLE, VÝKONNOST PODNIKU A
PODNIKATELSKÝ PROJEKT**

**DEVELOPMENT OBJECTIVES, ECONOMIC
PERFORMANCE OF THE COMPANY AND
BUSINESS PLAN**

1	Úvod	10
2	Literární rešerše	11
2.1	Průmyslový a obchodní trh	11
2.2	Podnik	11
2.2.1	Bonita podniku	11
2.3	Rozvojové cíle podniku.....	12
2.3.1	Interní manažerský audit – zhodnocení současné situace podniku.....	12
2.3.2	Management změn	13
2.3.2.1	Carbage Can – Model.....	13
2.3.2.2	Systém řízení organizace.....	15
2.3.3	Management inovačních rizik.....	18
2.3.3.1	Rizika skrytá v lidských zdrojích.....	20
2.4	Ekonomická analýza výkonnosti podniku	22
2.4.1	Jednotlivé části ekonomické analýzy	23
2.4.1.1	Finanční analýza.....	23
2.4.1.2	Bankrotní a bonitní.....	31
2.4.2	Analýza zaměření podniku.....	36
2.4.2.1	BCG matice	36
2.4.3	Analýza objemu zakázek podle Vollmutha.....	37
2.5	Podnikatelský projekt.....	37
2.5.1	Náplň podnikatelského záměru.....	37
2.5.1.1	Přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie	38
3	Cíl Práce a metodika	40
3.1	Cíl práce	40
3.1.1	Podkladové údaje	40
3.2	Metodika	40
3.2.1	Rešerše	40
3.2.2	Popis podnikatelského subjektu	40
3.2.3	Ekonomická analýza	41
3.2.4	Finanční analýza pomocí bonitního modelu	41
3.2.4.2	Syntéza	45
3.2.4.3	Faktorová analýza	48
3.2.5	Analýza výrobního portfolia.....	51
3.2.6	Analýza životního cyklu jednotlivých výrobků	51
3.2.7	Analýza konkurentů	51
3.2.8	Analýza objemu zakázek podle Vollmutha.....	51
3.2.9	Analýza skupin odběratelů podle marže	51
3.2.10	Analýza pokrytí trhu	51
3.2.11	Analýza efektivnosti současných rozvojových cílů	51
3.2.12	Shrnutí výsledků a vytvoření podnikatelského projektu.....	52
4	Charakteristika podnikatelského subjektu a jeho podnikatelského prostředí	53

4.1	Základní charakteristika podniku	53
4.1.1	Konkurenční výhoda	53
4.2	Produktové portfolio	53
4.3	Organizační a řídicí struktura podniku	54
4.3.1	Systém organizace a řízení	55
4.3.2	Management firmy	55
4.4	Komunikační systém	55
4.4.1	Komunikace s okolím - zákazníci	55
4.4.2	Propojení organizačních jednotek – uvnitř firmy	56
4.4.3	Informační systém se zahraničím	56
4.5	Řízení lidských zdrojů	56
4.6	Dodavatelsko odběratelské vztahy	56
4.7	Technologické vybavení firmy	57
4.7.1	Míchárna ofset	57
4.7.2	Míchárna flexo	57
4.7.3	Umístění technologického vybavení	57
4.8	Marketingová strategie	58
4.8.1	Produkt	58
4.8.2	Cena	58
4.8.3	Místo	59
4.8.4	Propagace	59
4.9	Inovační aktivity podniku	59

5 Analýza ekonomické výkonnosti podniku a efektivnosti současných rozvojových cílů.60

5.1	Finanční analýza pomocí bonitního modelu	60
5.1.1	Rentabilita	60
5.1.1.1	Zdaněná rentabilita vlastního kapitálu	60
5.1.1.2	Nezdaněná rentabilita celkového kapitálu	60
5.1.1.3	Index finanční páky	60
5.1.1.4	Zdaněná a nezdaněná rentabilita	61
5.1.2	Likvidita	61
5.1.2.1	Provozní pohotová likvidita	61
5.1.2.2	Krytí zásob pracovním kapitálem	62
5.1.3	Finanční stabilita	62
5.1.3.1	Krytí dluhové služby	62
5.1.3.2	Doba splácení dluhů	63
5.1.3.3	Úrokové krytí	63
5.1.4	Ukazatele zadluženosti	64
5.1.5	Syntéza	64
5.1.5.1	Index bonity firmy (IBf)	64
5.1.5.2	Index bonity – verze pro podnik (IB)	65
5.1.6	Analýza finančního chování	66
5.1.6.1	Faktorová analýza	66
5.2	Analýza výrobního portfolia	71
5.3	Analýza životního cyklu jednotlivých výrobků	73
5.4	Analýza konkurentů	74

5.5	Analýza objemu zakázek podle Vollmutha.....	74
5.6	Analýza skupin odběratelů podle marže	76
5.7	Analýza pokrytí trhu	77
5.8	Analýza efektivnosti současných rozvojových cílů	78
6	Shrnutí výsledků provedených analýz, vytvoření a zhodnocení podnikatelského projektu	80
6.1	Shrnutí výsledků provedených analýz	80
6.1.1	Současná situace na Moravě	81
6.1.2	Podnikatelský záměr	81
6.1.3	Analýzy rizika projektu.....	84
6.2	Vytvoření a zhodnocení podnikatelského projektu.....	82
6.2.1	Investiční fáze projektu	82
7	Závěr	86
8	Seznam literatury	88
9	Přílohy.....	90

1 Úvod

Trh a organizace se mění denně. Tato změna je často náhodná, nekontrolovatelná, postupná a nepozorovaná. Opakem je plánovaná změna. K takové změně organizace nebo její části je zapotřebí vědomé rozhodnutí a úsilí celé organizace a řízení pomocí managementu. Ke změnám vedou organizaci hlavně změny v konkurenčním prostředí (hyperkonkurence), krize vyvolané vzájemným působením externích vlivů (inflace, zdražování energií) a skoky ve vývoji podnikového růstu. Stále důležitější roli hraje management změn.

Zabezpečení prosperity a úspěšného rozvoje podniku v náročných podmínkách nestabilní tržní ekonomiky není jednoduchou záležitostí. Jedním z významných předpokladů dosažení tohoto cíle je promyšlená rozvojová strategie podniku a příprava a realizace projektů, kterými podnik uskutečňuje tuto strategii. Podnikatelské projekty představují významný nástroj pro řízení rozvoje podniku.

Cílem této práce je na základě shromážděných dat, vybrat relevantní informace a údaje pomocí analýz ekonomické výkonnosti podniku a zhodnotit současnou situaci podniku a jeho podnikatelského prostředí. Tyto výsledky jsou dále použity jako podklad pro realizaci podnikatelského projektu.

Pro hodnocení ekonomické výkonnosti podniku a efektivnosti rozvojových cílů byla zvolena společnost MICHAEL HUBER CZ s.r.o., která vznikla v roce 1998. Tato dceřiná firma patří do odvětví polygrafického (tiskařského) průmyslu, které je částečně cyklické. Veškerá produkce podniku je určena pro domácí trh. Rozhodující činností firmy je koupě zboží za účelem dalšího prodeje a výroba tiskařských barev.

Veškeré informace k diplomové práci se opírají o odborné (ekonomické) publikace, skripta a firemní údaje z let 2005 až 2007. Jde především o výroční zprávy a finanční výkazy firmy Michael Huber CZ. Pro účely diplomové práce byla umožněna studie podkladových materiálů pro management společnosti (tj. vývojové grafy, tabulky atd.). Ostatní informace byly získávány z odborných publikací a ze statistik EuPIA¹.

¹ Evropské sdružení výrobců tiskových barev

2 Literární řešerše

2.1 Průmyslový a obchodní trh

„Průmyslový trh zahrnuje všechny, kteří nakupují zboží a služby za účelem výroby dalších výrobků a služeb, které se pak prodávají, pronajímají, nebo dále dodávají. ... V rámci průmyslového trhu se pohybuje více peněz a zboží než na spotřebitelském trhu.“ (Kotler, 1991) Další specifika průmyslového trhu jsou: menší počet větších zákazníků, úzké dodavatelsko-odběratelské vztahy, geografická koncentrace zákazníků, závislost poptávky po průmyslovém zboží na poptávce na spotřebním trhu, nepružnost dodávky atd.

„Obchodní trh sestává ze všech jednotlivců a organizací, kteří nakupují zboží a služby za účelem jejich dalšího prodeje nebo pronájmu se ziskem. Místo výroby nabízejí obchodníci čas, místo a prodejní služby.“ (Kotler, 1991)

2.2 Podnik

Podle Synka (Synek a kol., 1996) je podnik základní jednotka, v níž je realizována výroba nebo jsou poskytovány služby. Wöhe (Wöhe, 1995) vymezuje pojem podnik jako plánovitě organizovanou hospodářskou jednotku, v níž se zhotovují a prodávají věcné statky a služby. Na podnik lze také nahlížet jako na kombinaci výrobních činitelů (práce, investiční majetek, materiál a dispoziční faktor řízení podniku), s jejichž pomocí chtějí vlastníci podniku dosáhnout konkrétních cílů.

Podnik je tedy základní hospodářskou jednotkou národního hospodářství využívající výrobní faktory k produkci statků a služeb. Lze definovat podle:

- Velikosti (malý, střední, velký)
- předmětu činnosti (výroba, prodej výrobků, poskytování služeb atd.)
- právní formy (akciová společnost, spol. s r. o., družstvo atd.)
- způsobu provozování (státní podnik, soukromý podnik).

Podle Obchodního zákoníku je podnik vymezen jako objekt právních vztahů, dále pak jako soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. (OZ, Oddíl II., § 5 odst. 1) V Obchodním zákoníku je též vymezen pojem podnikání.

Podnikání je soustavná činnost, prováděná podnikatelem, vlastním jménem a na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku. Účelem podnikání je rozmnožit vynaložený kapitál.

2.2.1 Bonita podniku

Podle Pelce je to dobrá obchodní pověst firmy, zejména úvěruschopnost; zjišťuje se především před navázáním nových komerčních spojení. Sleduje především potenciální ekonomický efekt, tj. návratnost a míru zhodnocení vloženého kapitálu. Podstatné jsou finanční situace firmy a hodnocení technické a technologické úrovně firmy, obchodních kontaktů, úroveň managementu, marketingu a důchodové situace podniku. (Pelc, 1995) Bonita podniku se zjišťuje pomocí ekonomické analýzy. Obsah a význam ekonomické analýzy je popsán v kapitole 2.4.

2.3 Rozvojové cíle podniku

2.3.1 Interní manažerský audit – zhodnocení současné situace podniku

Zkušenosti ukázaly, že značný počet malých a středních podniků je řízen intuitivně, metodou pokus omyl a vedení si vlastně ani neuvědomuje, že má nějaký systém řízení organizace (SŘO), natož aby byl zapotřebí. Podnik ale nemůže jen vyrábět. K úspěchu přispívá také kvalitní způsob řízení a pravidelné zlepšování SŘO. Zejména v malých podnicích má intuitivní přístup své místo, avšak časem bude nahrazen racionálním a systémovým přístupem k permanentnímu zlepšování SŘO. (Truneček a kol., 2004)

Pro podnik podle Trunečka není dobré zavádět veškeré novinky řízení a nejmodernější trendy, zjm. do podniku s tradiční podnikovou kulturou. Optimálním způsobem je vytvářet vlastní komplexní systém řízení „ušitý na míru“ daného podniku, pro jehož úspěch je rozhodující dokonalá znalost objektu řízení. Dobrý manažer je pak ten, „který umí vybrat ten systém řízení, který se nejlépe jeho podniku hodí, respektuje při tom konkrétní podmínky, vtiskne podniku víru v tento systém a naučí všechny zaměstnance podle něj pracovat“ (Truneček a kol., 2004)

Podstatný prvek efektivnosti SŘO je synergie SŘO. Jde o skutečnost, že celek je větší než prostý součet jeho jednotlivých částí. Audit SŘO je pak analýza současného skutečného stavu podnikového řízení jako celku pomocí analýzy všech jeho částí. Naproti účetnímu auditu je audit SŘO více kreativní a nemá žádnou ustálenou podobu. Jeho výsledky nemohou být nikdy dokonale objektivní, neboť jsou vždy tvůrčím počinem auditora. Po poznání současného stavu, jeho silných a slabých stránek, se navrhuje nový stav a podoba SŘO. Vedení podniku v tomto bodě musí hlavně správně odhadnout, na co jeho podnik má a na co nemá.

Společnost se stále vyvíjí a podnik je těmito změnami ovlivňován. Proto je nutné zapojit do řízení podniku proces permanentního zlepšování systému podnikového řízení. (viz obr. 1)

Obr.1



Zdroj: Truneček a kol., 2004

2.3.2 Management změn

Jednou z nejdůležitějších změn je vývoj společnosti od industriální ke znalostní společnosti. „Za těchto podmínek se mohou úspěšně podnikatelsky rozvíjet jen ty organizace, které dokáží znalosti, kterými disponují všichni jejich pracovníci, tvůrčím způsobem zhodnotit.“ (Pitra, 2006) Posun od klasického stylu řízení k managementu změn lze chápat jako reakci managementu na novou společensko-ekonomickou skutečnost tzn. posun ke společnosti znalostní.

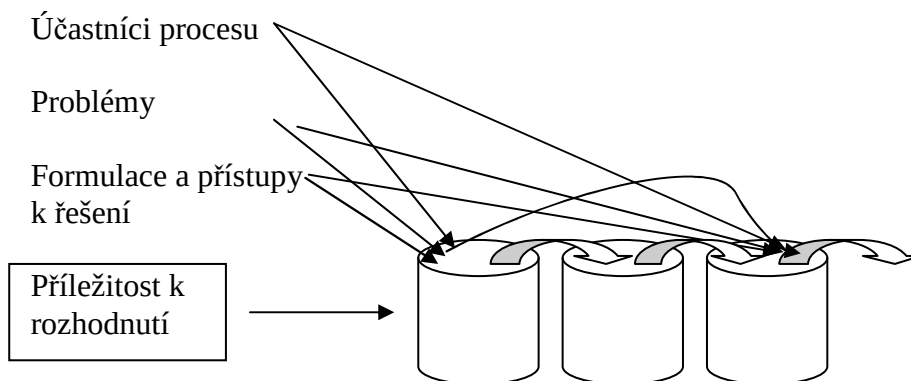
Upouští se od funkčního (operačního) přístupu managementu a přechází se k procesnímu systému řízení. Dále pak silné turbulence v 70. letech, spojené s ropnými problémy a následnými cenovými šoky způsobující výraznou politickou, sociální a ekonomickou diskontinuitu, zesilující globalizace a vznik tzv. super- nebo megakonkurence přispívají ke vzniku nové filozofie podnikového řízení. V 80. letech se turbulence ještě prohlubuje do stavu, který je charakterizován také jako chaos. „Předvídání, základ metodiky klasického strategického řízení, v tomto prostředí ztrácí smysl, protože vytvořit dostatečně pravděpodobnou předpověď v delším časovém horizontu při nepředvídatelném vývoji okolí je nereálné.“ (Truneček a kol., 2004) Všechny tyto změny vyvolaly potřebu nového způsobu řízení v proměnlivém okolí, kterým se stává řízení změn.

Vývoj podnikatelského prostředí směřuje od spojitého k turbulentnímu (diskontinuítnímu). Vývoj trhu již nelze předvídat: střídání prosperity a recese trhu či životní cyklus výrobku. „V současném podnikatelském prostředí není nic konstantního nebo předvídatelného.“ (Truneček a kol., 2004)

2.3.2.1 Garbage Can – Model

Nepředvídatelností dalšího vývoje se zabývá také Kieser. (Kieser a kol., 1998) Na Garbage Can – Modelu ukazuje, jak lze přistupovat k reorganizaci „jako plachtění v chaosu“ („Reorganisation als Segeln im Chaos“). Následující obrázek znázorňuje, jak dochází k rozhodnutí ve vícestačné situaci.

Obr. 2



Zdroj: Kieser a kol., 1998

Model Garbage Can (plechovka smetí) se tak jmenuje proto, že autor chtěl vystihnout iracionalitu výběru. Každá plechovka na obrázku představuje jedno sezení (schůzi na pracovišti), kdy se veškeré faktory (na obrázku vlevo nahoře), které mohou ovlivnit rozhodnutí, spojí dohromady. Elementy tohoto problému jsou:

- Problémy: často se „vylijí ze břehů“ nebo nemají vztah k důvodům reorganizace.
- Řešení: jsou částečně „předvyrobená“, často jsou také bez přímého vztahu k problému.
- Účastníci: jsou nestálí, střídají se.
- Příležitost k rozhodnutí: je to prostor (aréna) pro prosazení určitých zájmů, např.: konference, workshopy, zasedání, schůze účastníků projektu.

Rozhodnutí vzniká za nejednoznačné situace. Cíle podniku jsou nekonsistentní a často protichůdné (snížení nákladů X potřeba nových poboček). Nejednoznačné interpretace minulosti, měnící se zájmy pracovníků na daném rozhodnutí a kompetence k rozhodnutí, které nejsou jednoznačně určeny přispívají k chaosu. „*Jak vzniknou která řešení nelze přesně předvídat.*“ (Kieser a kol., 1998)

Byly vymezeny tři styly rozhodování v modelu Cabbage Can. Rozhodovací proces může probíhat jako: „klasické řešení problému“, přehlížení nebo jako útek. S použitím klasického řešení problému je prosazeno maximálně racionální řešení problému (relativně nepravděpodobné). Pokud klasické řešení není možné, musí být problém řešen za pomoci „omezeně racionálního“ chování. Jako přehlédnutí je definován rozhodovací styl, kdy je rozhodnutí uděláno rychle, předtím než množství problému naroste. Použitím útěku se účastníci procesu snaží uniknout konfliktům tím, že vzniklá rozhodnutí jsou „bezproblémová“, ale tím pádem většinou nic neřeší.

Kieser dále definuje tři typy zacházení s Cabbage Can rozhodovacím procesem. Jde o zastánce reformy, pragmatiky a nadšence. Zastánce reformy se pokouší prosadit racionální postupy hledání řešení (nepravděpodobný úspěch). Pragmatik používá zvláštnosti Cabbage Can procesu k prosazení vlastních zájmů. Nadšenec podporuje Cabbage Can procesy, protože v nich vidí tržiště problémů a řešení a je si jistý, že díky tomu bude nalezena nějaká supervize.

Jako shrnutí slouží jakési pokyny pro pragmatické zacházení s Cabbage Can modelem:

- 1) Investuj čas a pozornost do rozhodnutí, i když jde o vzácné statky.
- 2) Buď trpělivý. Návrh, který je dnes odmítnut, může být zítra díky měnícím se účastníkům procesu a jejich zájmům přijat.
- 3) Nahraď podstatu problému symboly. Pro mnoho zúčastněných je důležitější symbolický úspěch než vlastní obsah.
- 4) Umožni účastníkům, kteří jsou proti reorganizaci, aby se aktivně zúčastnili se svými námitkami a požadavky. Zamezíš tak jejich frustraci a tím spíš stáhnou své námitky zpět. (Budou motivováni participací na úkolu.)
- 5) Využij příležitost. Jediný návrh může být snadno odmítnut. Účastník s více návrhy bude mít spíš úspěch.
- 6) Pozastav příležitost k rozhodnutí, zatímco odvracíš nedůležité problémy a řešení. To vede k bezproblémové příležitosti k rozhodnutí (zasedání, porada).
- 7) Nenápadně řiď hledání řešení. Více malých zásahů je účinnějších a vyvolá méně pozornosti a opozice než méně velkých zásahů.
- 8) Vysvětli historii. Pochopení minulých rozhodnutí podá vysvětlení k aktuálnímu vzoru chování a dodá tvé argumentaci legitimitu. (Kieser a kol., 1998)

Zvyšující se nestabilita přináší do řízení kvalitativní změnu. Je sice potřeba očekávat neočekávané, ale určité jevy očekávat lze. Nestabilita trhu-okolí již není chápána jen jako hrozba. Pro ty připravené se mění na ideální podnikatelské prostředí.

Pro úspěch současného podnikání definoval P. F. Drucker kritické faktory. Jsou jimi účelnost (zda je rozumné danou činnost dělat), účinnost (jak dělat lépe to, co už děláme)

a pro turbulentní dobu nutná přizpůsobivost. Jde o to, aby správné věci, byly prováděny správným způsobem a zároveň mít „schopnost pružné reakce na okolní měnící se podmínky“ (In Truneček a kol., 2004).

V současné době je jedinou jistotou podniku neustálá a rychlá změna. Proto se stal management řízením změn, kde nejde jen o změnu organizačního chování, ale o kompletní přeměnu podniku. Cílem není jen zvýšení výkonnosti, do popředí se dostává také humanizace práce. Mění se také způsob tvorby změny. Zpočátku se provedla reorganizace jednorázově a potom následoval dlouho (2-5 let) nezměněný stav. Tento stav klidu měli za úkol manažeři udržovat, dokud původní rozvržení fungovalo. Velká část pracovníků tak byla ve stresu z nadcházejících velkých změn a trpěla strachem před změnou i v době změny, což negativně ovlivňovalo výkonnost.

Management změny se snaží přizpůsobit se realitě turbulentního prostředí znalostní ekonomiky tak, že přistupuje k reorganizaci jako k permanentním změnám. Organizace je nucena se neustále zdokonalovat a aby přežila v silné konkurenci, musí to dělat systematicky a nepřetržitě. Management musí reagovat na změnu každý den, změna jednou za dva roky už k přežití nestačí.

Důležité je při řízení změn respektovat dvě roviny: tvrdou část, která se týká metodiky a technik řízení a měkkou část, která se týká lidí (pracovníků) a jejich postojů ke změnám. „Je zřejmé, že při řízení změn musí být obě roviny vyrovnané. Naučit lidi nebát se permanentně prováděných změn je stejně potřebné, jako znát metodiku a techniku jejich provádění.“ (Truneček a kol., 2004)

Stejně důležité, jako aby tyto permanentní změny uměl management korigovat, je, aby měl manager systémové myšlení. Jelikož podnik je systém², jde o komplexní chápání jevu ve spojení všech vnitřních a vnějších souvislostí daného problému. Na základě vzájemného působení jednotlivých částí může totiž podnik jako systém vykazovat řadu funkcí nebo vlastností, „jejichž kvalita překračuje původní individuální omezení jednotlivých částí. ... Systém jako celek je možné rozdělit na jednotlivé části, ale rozložením celistvost jako podstata systému zanikne.“ (Truneček a kol., 2004)

2.3.2.2 Systém řízení organizace

Systém řízení organizace lze vymezit jako „soubor mnoha vzájemně provázaných principů a pravidel, které paralelně a koordinovaně řeší více problémů najednou v zájmu dosažení společného cíle.“ (Truneček a kol., 2004) Důležité je, aby se k organizaci přistupovalo jako k celku, protože mnohdy mohou být řešení konkrétních dílčích problémů kontraproduktivní. Každá realizovaná změna v dílčím úseku ovlivní určitým způsobem i ostatní části podniku nebo jeho prostředí. Je nutné stanovovat a plnit celopodnikový cíl v souladu s podnikovou strategií. „Za systémový přístup k řízení podniků můžeme podle Trunečka považovat pouze takový, jehož „pozitivní efekt z implementace v jedné části nesníží výkon podniku v jeho ostatních částech a nesníží ani výkon podniku jako celku.“ Gibson přirovnává k systému vzájemně propojených článků vytvářejících řetěz, jehož pevnost (Výkonnost podniku) závisí na pevnosti (výkonu) toho nejslabšího článku řetězu. To znamená, že ke zlepšení výkonu organizace je nutné zlepšovat výkon od těch nejslabších částí. (In Truneček a kol., 2004)

² systém je „soubor vzájemně provázaných částí, které vykonávají požadované funkce uvnitř sebe sama a na základě vzájemného působení a spolupráce vykazují požadovanou vlastnost, funkci nebo vzorek chování“ (Truneček a kol., 2004)

Před tím, než se přistoupí ke komplexnímu zlepšení výkonnosti podniku, je potřeba popsat současný stav podniku. Nejen k tomu slouží Interní audit systému řízení organizace. Interní audit SŘO slouží ke kontrolní činnosti, ale je zapojen i do řízení podniku a slouží jako nástroj zvyšování efektivnosti, který je pevně svázán s restrukturalizací a permanentním zlepšováním podnikového řídicího systému.

Interní audit SŘO má za úkol provádět neustálou analýzu silných a slabých stránek podniku a navrhopvat různá opatření na zlepšení situace, kontrolovat soulad strategie podniku se strategickým a taktickým řízením, informovat vedení o všech odchylkách od cíle podniku, vyhodnocovat účelnost vynaložení zdrojů podniku a mapovat vývojové tendence a nové metody systému řízení.

Interní audit mají na starost pracovníci podniku. Jeho cíle jsou širší než cíle externího auditu. Pracovníci, ačkoliv zaměstnanci podniku, musejí být ve svém názoru a při následujících rozhodnutích nestranní a neovlivnitelní. V některých případech u malých a středních podniků, kdy firma nemá sama dostatek kvalifikovaných pracovníků, kteří by mohli provést interní audit, plní tuto roli outsourcingová firma. Zapojení poradenské firmy, která se na tuto problematiku specializuje, přináší výhody i nevýhody a situaci je nutno řešit případ od případu. (Truneček a kol., 2004)

Hlavní funkcí interního auditu se stává audit operací. Podle American Management Association jde o formální a systematickou revizi prováděnou kvalifikovanými odborníky proto, aby určili, do jaké míry plní konkrétní organizace cíle stanovené vedením a dále proto, aby zjistili, které podmínky je třeba zlepšit. Audit operací se týká hlavně operací podniku a je zaměřen na hodnocení současné situace a očekávaného vývoje. (Je také nazýván audit řízení nebo operativní audit.) V auditu operací je třeba sestavovat pro každou činnost nebo oblast specifický program, přizpůsobený na charakteristické rysy podniku a jeho cíle. Jeho výsledky však nemohou být závazné jako např. výsledky finančního auditu, jelikož není prováděn podle norem a zásad, ale řídí se zdravým rozumem, logickým uvažováním a srovnáváním.

„Interní audit operací musí vycházet ze současných podmínek a respektovat názory a vývojové trendy na soudobé podnikání.“ (Truneček a kol., 2004) Základní kritéria pro interní audit operací shrnuje Drucker do 6 často protichůdných požadavků, které tvoří základní rámec, v němž by se měl auditor při auditu SŘO pohybovat: účelnost, účinnost, hospodárnost, spravedlnost, prostředí a etika.

Účelnost znamená děláním správných věcí. Tyto věci pak mají být prováděny správným způsobem – účinně (správná organizace, metody, efektivní tok informací). Hospodárnost zahrnuje nutnost děláním věcí s minimálními náklady (normy, rozpočty, organizace sledu pracovních operací, nízká zmetkovitost). Dále je důležité dělat věci spravedlivě a podle práva. (V současné době nabývá na významu sociální odpovědnost podniku vůči společnosti a vlivu podnikových aktivit na společnost.) Roste také důležitost odpovědnosti podniků za vliv na životní prostředí. Tento rámec uzavírá pravidlo dělat věci morálně, eticky. Dobrý manažer umí všechny tyto požadavky dodržovat navzájem, optimalizovat výsledek tak, aby se zlepšením jednoho kritéria nezhoršilo jiné.

Truneček a kol. předpokládá systémový přístup k systému řízení podniku a jako metodiku interního auditu SŘO vybírá model poradenské společnosti Accenture 6b tzv. 6 bublin – viz Příloha 4. (In Truneček a kol., 2004)

2.3.2.2.1 Charakteristika a zásady modelu 6b

„Model 6b (šest bublin) nahlíží na podnik jako na systém složený z několika navzájem provázaných subsystémů.“ (Truneček a kol., 2004) V centru pozornosti je nejprve záměr. Dosažení záměru (cíle, úmyslu) se děje skrze podnikové způsobilosti. Těmi jsou podnikové procesy a podniková kultura. Ty jsou dále stimulovány technickou, organizační a personální architekturou. (viz obr. 3)

„Při respektování principu systémovosti pak jakýkoli zásah do jedné úrovně přirozeně vyvolá změny i v ostatních úrovních. Cílem je zajistit soulad mezi komponentami tak, aby došlo k optimalizaci výkonnosti organizace jako celku.“ (Truneček a kol., 2004)

Obr. 3



Zdroj: Truneček a kol., 2004

Strategie tedy definuje cíl organizace a samotný smysl podnikání. Pravidlem je, aby „hierarchicky nižší strategie respektovaly a byly v souladu se strategiemi hierarchicky vyššími. Podnikové procesy představují skupiny logicky provázaných a průběžně se vyvíjejících aktivit, seskupených za účelem dosažení konkrétního výstupu, daného strategickým záměrem firmy. Kultura je odrazem společné vize, uznávaných vzorců chování a sdílených hodnot mezi všemi zaměstnanci napříč společností. Z toho vyplývá schopnost firmy obstát na trhu lépe než konkurence.

Technická architektura vyjadřuje úroveň podniku realizovat svěřené úkoly efektivní cestou skrze dostupnost požadovaných informací ve správný čas, na správném místě. Organizační architektura primárně popisuje, jak podnik vypadá. Její snahou je však porozumět tomu, co organizace ve skutečnosti dělá a tyto procesy následně podpořit oficiálním uspořádáním vztahům nadřízenosti a podřízenosti.“ Lidský kapitál musí dostatečně podporovat zaměstnance při plnění cílů. Jde o „správné nastavení systému náboru, rozvoje pracovních sil a systému hodnocení a odměňování. (Truneček a kol., 2004) Tento model je vhodný u velkých soukromých ale i veřejných společností. Pro náš případ malé dceřiné společnosti (management představuje jedna osoba, a to jednatel společnosti) se tato analýza proto příliš nehodí. (Truneček a kol., 2004)

Aby se podnik dlouhodobě udržel na trhu při současné vysoké konkurenci, musí být dlouhodobě konkurenceschopný, aby byl schopný udržet svůj podíl na trhu. Toho lze dosáhnout například trvale nízkými náklady a tím udržovat nízkou (konkurenční) hladinu cen. Další možností je, že se podnik bude něčím odlišovat. Jednou z možností, jak se odlišovat vedle kvality výrobku, nabízených službami, či způsobem distribuce, je

inovace. Inovace je obnova v oblasti lidské činnosti, myšlení nebo výroby. Podle Schumpetera zahrnuje inovaci výrobku, výrobního procesu, trhu, nového zdroje surovin anebo změnu v řízení a organizaci výroby. (In Švejda, 2007)

Ne každý podnik si může dovolit založit svou konkurenční výhodu na inovaci. Na inovaci je podle Švejdy potřeba pracovat systematicky a je k tomu potřeba mnoho schopností a dovedností, které spadají pod kompetence manažera. Jejich vzájemným propojením se tvoří inovační strategie podniku. K jejímu úspěchu je zapotřebí systematické shromažďování podnětů a informací vedoucích k inovaci (spolupráce s odborníky), správná motivace a dostatečná kreativita všech spolupracovníků v dobře zvoleném týmu a jejich průběžné vzdělávání. Dále je pak zapotřebí schopnost řídit takový projekt, schopnost posoudit reálnost úspěchu inovace a s tím odhadnout a přijmout spojená rizika. Poslední podmínkou je schopnost financovat inovační aktivity. (Švejda, 2007)

2.3.3 Management inovačních rizik

Podle Pitry se musejí manažeři, kteří chtějí být úspěšní, řídit zásadami podnikatelského myšlení. To znamená, že se musejí opírat o tři základní sloupy, a ty jsou: strategické myšlení, systémový přístup a finanční řízení. Tyto tři pilíře podnikatelského chování jsou základem pro zodpovězení otázek: „co?“, „kdy?“ a „kde?“ neboli „Jaké trendy povedou k rychlejšímu rozvoji?“, „V čem se může podnik odlišit od konkurentů v oboru?“ a „Jak uplatnit využít nové trendy pro vytvoření diferenciace?“. Propojením těchto tří okruhů vznikne oblast pro uplatnění dalšího rozvoje podniku, tedy i pro možnou inovaci.

V současném globálním prostředí je inovační aktivita „jedinou účelnou odpovědí na dynamický vývoj podnikatelského prostředí ... a svou podstatou představuje výhodný (tzn. účelný a efektivní) a prakticky jediný účinný způsob reakce organizace na vznik nové podnikatelské příležitosti v jejím okolí.“ (Pitra, 2006)

Úspěšný vstup inovace na cílový trh vyžaduje změnu současného podnikatelského chování podniku, tedy změnu stavu jejího vnitřního chování. Pro komerční úspěch inovace je důležité, aby přinesla zákazníkovi nějaký konkrétní užitek, který jim pomůže vyřešit problém nebo udělat nějakou práci, hodnotu – která je přesvědčí o výhodnosti pořízení. Dále se musí lišit od konkurentů nabízenou kvalitou a také nabídkou nové distribuční cesty.

Podle Pitry je vznik nových trhů pro inovace způsoben zrychlujícím se tempem vědecko-technického rozvoje, které vede k výraznému navýšení nabídky výrobku, která převyšuje poptávku a zkracováním výrobních inovačních cyklů, které vede k eliminaci konkurenční výhody, protože konkurenti dokáží velice rychle kvalitní výrobek napodobit.

„Zkušenosti z podnikatelské praxe jednoznačně potvrzují to, že zvyšování výnosů (zisku) prostřednictvím snižování vlastních nákladů má jen omezenou účinnost – je nutné, aby se firma zaměřila primárně na zvyšování tržeb! ... Pozornost je nutné zaměřit pouze na snižování zbytečných (nepřidávajících hodnot) nákladů. Zvýšení tržeb vyžaduje zvýšení nákladů na inovace (a také na výzkum a vývoj) i na marketing. ... Vedení organizace může připustit pouze vznik produktivních nákladů a musí usilovat o jejich udržení na nezbytně nutné výši. Takové, která podmiňuje maximalizaci tržeb z prodeje produktů/služeb.

Základním požadavkem při hodnocení podnikatelské výkonnosti firmy je udržet (či spíše zvyšovat) úroveň její výdělečné síly či rentability celkových aktiv (kapitálu). Zároveň musí být obchodní politika organizace orientována tak, aby se dosahované výnosy z podnikání co nejrychleji transformovaly do podoby příjmů.

Rozvoj inovačního podnikání organizace musí představovat komplexní, systémově uzavřený a jasně definovaný proces!“ (Pitra, 2006)

„Cílem podnikatelského úsilí je zákazník.... Čím větší výhody nabízí změny v řešení produktu a čím menší požadavky akceptování těchto změn klade na potřebu provedení změn v chování zákazníka, tím větší naději má inovace na komerční úspěch. ... Podmínkou dosažení vysoké úrovně tržeb je vysoká míra uspokojení zákazníka. Všechny podnikatelské procesy organizace proto musí být nastaveny tak, aby jejich výstupy (nabízené nové produkty/služby) překonaly nabídku konkurentů a tím naplnily očekávání zákazníků na všech cílových trzích.“

Pitra hodnotí efektivnost podnikání firmy pomocí tzv. Balanced Scorecard (BCS). Tato výsledková listina má podobnou funkci jako Model 6 bublin. Podnik je hodnocen z více úhlů pohledů, a ze všech těchto úhlů musí být výsledek uspokojivý. (Pitra, 2006)

„Inovační aktivity jakékoliv organizace jsou vždy doprovázeny celou řadou podnikatelských rizik. Jsou zaměřeny do budoucnosti – nikdo však budoucnost nezná. A právě tato neúplná znalost budoucnosti je zdrojem rizik inovačního podnikání. Ta se projevují primárně při realizaci rozhodovacích procesů managementu organizace. ... Současně však management organizace disponuje také účinnými metodickými a technickými nástroji, které mu umožňují tato rizika minimalizovat.“ (Pitra, 2006)

Podle Pitry rozlišujeme 3 hlavní kategorie rizik:

- Riziko nízkého využití existujících aktiv
- Riziko způsobilosti a motivace pracovního chování
- Riziko nenaplnění očekávání vlastních podnikatelských slibů zákazníkům.

Hlavní kategorie inovačních rizik podle Pitry představují:

- ❖ „Technologická rizika: jejich příčiny spočívají v inovačních člancích řetězce procesů, navyšujících hodnotu inovace pro zákazníka, jako jsou:
 - nesprávná identifikace potřeb a požadavků cílového segmentu trhu;
 - chyby v koncepci výzkumu a při volbě technických řešení v rámci vývoje nových produktů/služeb;
 - špatná volba distribučních cest.
- ❖ Provozní a komerční rizika: jejich příčiny je možné hledat v procesních člancích hodnotového řetězce (včetně spolupracujících strategických partnerů) a tvoří je např.:
 - Nevhodné výrobní a pracovní postupy, nespolehliví subdodavatelé;
 - Nesprávná propagace a nevhodná cenová politika, špatná volba prodejců.
- ❖ Finanční rizika: vyplývají z nevhodné realizace procesů post-prodejního servisu a spočívají např. v:
 - Nesolventnosti zákazníků;
 - Ve výši inflace anebo vývoji měnových kurzů;
 - Neočekávaných legislativních úpravách uživatelských podmínek inovace.“

„Úspěch realizace inovačního záměru je založen primárně na schopnosti vedení organizace vyhledat vhodnou podnikatelskou příležitost, nebo využít novou technologii

anebo uplatnit nový model podnikání. K tomu musí organizace využít řadu zdrojů, kterými většinou ne vždy sama disponuje. Realizace inovačního záměru organizace musí proto probíhat v celém inovačním ekosystému na bázi komerčních vazeb.“ (Pitra, 2006)

2.3.3.1 Rizika skrytá v lidských zdrojích

2.3.3.1.1 Odpor ke změnám

Vedle hlavních inovačních rizik, jak je vidí Pitra, se můžeme obávat dalšího neméně důležitého rizika, které pramení ze samotného nitra organizace. Podle Schirmera (Schirmer, 2000) jde o tzv. vrozený odpor ke změně (Widerstand gegen Wandel). Odpor ke změně je na rozdíl od setrvačnosti (konzervativnost, lenivost, nechuť k čemukoliv novému) aktivního typu. Jde o boj o pozice moci pomocí nepsaných pravidel společnosti. Odpor ke změnám může způsobit frustraci, agresi a následně strach z neznámého a z nezaměstnanosti. Také nerovnováha mezi přínosem zaměstnance pro firmu a stimuly, kterými zaměstnanec firma pobízí, působí negativně na vyrovnanost zaměstnanců. Dále působí negativně také nepravdivé (zveličované) informace o konkurenci atd. Následkem toho jsou zaměstnanci demotivováni a výkonnost práce se snižuje. Tento odpor lze překonat pomocí kvalitní informovanosti, vhodného stylu řízení a participaci zaměstnanců. (Schirmer, 2000)

2.3.3.1.2 Motivace a nahraditelnost zaměstnanců

Během reorganizačního procesu je také důležité, aby pracovníci byli neustále motivováni. Pobídky (motivační stimuly), kterými motivujeme zaměstnance, zajišťují trvalý výkon pracovníků a tím přínos po organizaci. Motivátory stimulují složení, udržení a ukončení chování, stejně jako jeho směr a intenzitu. Můžeme je rozdělit na materiální (plat, prémie, důchodové zajištění) a nemateriální (sociální vztahy, typ úkolů, možnost růstu) stimuly. (Schirmer, 2000)

Systém pobídek je založený na vyvážení vztahu mezi cíly podniku a zájmy zaměstnance. Pro podnik je nutné, aby zaměstnanec znal zájmy a cíle podniku (informovanost, participace), aby se s nimi mohl ztotožnit. Pokud jsou potřeby zaměstnance naplněny v momentě, kdy vykonává práci vedoucí k cílům podniku, je tak naplněn zároveň i cíl zaměstnance. Pro vytvoření funkční formy systému motivačních stimulů je nutné, aby se záměry podniku a potřeby zaměstnanců sloučily ve společný cíl.

Po sladění společných preferencí a tvorbě technické podoby systému motivačních stimulů následuje rozdělení zaměstnanců (stakeholderů) do motivačních skupin (podle (ne)nahraditelnosti zaměstnance pro podnik a síly atraktivnosti pro něj jiných externích možností zaměstnání) a následné zefektivnění kritérií (volba intenzity konkrétních stimulů u konkrétních zaměstnanců).

Podle Picota a kol. (Picot, a kol., 1999) se analýza zaměstnanců může provádět pomocí tohoto rozdělení (viz Obr. 4):

		NENAHRADITELNOST zaměstnance pro reorganizační proces	
		Vysoká	Nízká
Atraktivita OUTSIDE OPTION (jiné, nové možnosti místa) pro pracovníka	Vysoká	Bere se výrazný ohled na zájmy zaměstnance, aby se snížila možnost jeho odchodu.	Porušení zájmů zaměstnance činí volbu jiné možnosti (Outside-Option) zaměstnání pravděpodobnější.
	Nízká	Je brán ohled na preference zaměstnance, kvůli snížení vnitřních výpovědí.	Poškozování zájmů pracovníka. Pomoc při zvýšení tržní hodnoty, podpora při hledání jiného místa (Outside-Option), a zvýšení tak pravděpodobnosti odchodu.

Zdroj: Picot a kol., 1999

2.3.3.1.3 Problémy učící se organizace

Problémy při změně dále vznikají díky schopnosti odnaučit se. Změnu můžeme totiž z hlediska učení se (Organisationales Lernen) rozdělit na dvě části. V první části se všichni zúčastnění musí naučit nová pravidla, novému jednání atd. Zároveň je ale důležité umět zapomenout na stará pravidla a způsoby vykonávání daných činností. Pracovníci musí přijmout nové normy a naučit se podle nich jednat.

Pokud tento proces neproběhne úspěšně, může podle Fassauer a Schirmera (Fassauer, Schirmer, 2006) nastat v podniku protichůdnost norem a předpisů (Diskrepanzen in normativen Strukturen.) Tyto neshody v normách lze rozdělit na 4 typy:

- Diskrepance 1 - Pracovník neví, co má dělat, ani neví jak.
- Diskrepance 2 - Pracovník ví, co má dělat, ale nesoulad je v postupu. Způsob využití prostředků je nejasný. (Např.: Nejasnost, zdá má být dostatečně levná výroba nebo dostatečně kvalitní výrobek.)
- Diskrepance 3 - Pracovníkovi je jasný postup i cíl (jak a co má dělat), ale je nejasná interpretace. (Např.: Nadřízený na firemní schůzi řekne: „Musíme se více zaměřit na zákazníky.“ Neřekne ale dál, co to znamená. Nespecifikuje daný úkol.)
- Diskrepance 4 - Je naprosto jasné co a jak je potřeba dělat, ale v podniku chybí zdroje. (Např.: Pracovník dostane za úkol rozjet projekt, ale nemá k dispozici žádné spolupracovníky.)

Tyto nesrovnalosti v normách (často protichůdnost či nepřítomnost norem) mohou vést k názorové dezorientaci a celkové nejistotě v podniku.

Na tuto situaci reagují zaměstnanci různými způsoby. Podle Fassauer a Schirmera (13) jde toto chování rozdělit na 5 reakčních typů:

- Konformista (Konformist) – Člověk, který akceptuje cíl organizace, ať je jakýkoliv. Pokud nastane nějaký problém, myslí si, že není v organizaci, ale v něm. Je přátelský a orientuje se na zákazníka.
- Rebel (Rebellion) – Odmítá řízené cíle i způsob práce v organizaci. Maří aktivity, které mají přivést nové nápady k životu, vždy oponuje druhým.
- Ritualista (Ritualismus) - Tento typ není v souladu s cílem organizace. Pracuje stále podle starých metod a norem. Silně orientovaný na standardizaci a programování. Často se vyskytuje ve státním sektoru.
- Zpátečník / Ustupující (Rückzug) – Odmítá nové cíle. Dlouho trvá, než se ztotožní s novými pracovními metodami. (Např. Když je iniciativní manažer konfrontován s nedostatkem zdrojů nebo uznání.)
- Inovátor (Innovation) – Jde většinou o experty, kteří nepracují podle žádné systematické předlohy (modelu). Přijímají nový risk a jakkoliv odvážné cíle. (Fassauer, Schirmer, 2006)

Nejběžnějšími reakčními typy jsou podle empirické studie Fassauer a Schirmera ritualisté (ve státním sektoru) a inovátoři. Podle této studie se lze domnívat, že rozumné množství anomie (nesouladu, odchylek) v normách, a tím vyvolaného tlaku v organizaci, podporuje její životaschopnost. (Fassauer, Schirmer, 2006)

2.4 Ekonomická analýza výkonnosti podniku

Pro důkladné popsání současné ekonomické výkonnosti podniku a efektivnosti současných rozvojových cílů je nutné shromáždit a vybrat relevantní informace a provést jejich analýzy pomocí několika komplexně propojených metod, které by měly být spojitě zaměřeny na všechny oblasti fungování podniku..

Vyhodnocení získaných poznatků by managementu podniku mělo umožnit posoudit dosavadní úroveň a nové možnosti zabezpečení prodeje, posoudit předpoklady pro inovaci výrobků a technologických postupů a usnadnit rozhodnutí o formách rozvoje a modernizace výrobních kapacit. Velmi obecně lze říci, že ekonomická výkonnost podniku představuje významnou a nezbytnou složku zabezpečování konkurenční výhody podniku. (Římovská, 2008)

Také Synek popisuje tento pojem ze široka. Říká, že ekonomická analýza je metoda poznání, neboli způsob myšlení a přístupu ke zkoumání ekonomické reality. Pomocí ekonomické analýzy je možné zkoumat ekonomickou realitu a pochopit síly stojící v pozadí ekonomických jevů. Dále říká, že analýza ekonomické situace podniku je široký pojem, který v souhrnu znamená zhodnocení celkové hospodářské situace podniku. Toto zhodnocení se zpracovává jako podklad pro vypracování návrhů řešení při změně podnikové strategie nebo pro její vylepšení. (Synek a kol., 1996)

Analýza ekonomických jevů a procesů probíhajících v podniku je pro úspěšné řízení podniku nezbytná. V hospodářské praxi se podle Synka spíše než ekonomická analýza používá pojem rozbor, resp. rozbor výkonnosti podniku či rozbor hospodaření podniku. Rozbor výkonnosti podniku využívá výstupů ekonomických disciplín zabývajících se sběrem a tříděním informací a transformuje je do informací pro rozhodování a řízení. Rozbor tedy tvoří zázemí pro zvládnutí manažerských rozhodovacích problémů a

používá nástroje ekonomické analýzy, které umožňují vyhodnocení skutečností a vytvoření informačního materiálu pro rozhodování manažerů. (Synek a kol., 1996)

2.4.1 Jednotlivé části ekonomické analýzy

2.4.1.1 Finanční analýza

Finanční analýza (dále také FA) je součástí širší ekonomické analýzy podniku. Jde o rozbor účetních údajů, jejichž prvotním a zpravidla hlavním zdrojem je finanční účetnictví. Hlavním smyslem je rozbor finanční situace podniku, odvětví nebo státu a připravit podklady pro rozhodování. K tomu jsou využity nejen účetní statistické informace o bezprostřední minulosti, ale i současná tržní tendence.

Účelem FA je hodnocení neboli oceňování podniku, jde tedy jak o analytický, tak i o hodnotící (oceňovací) proces. Má-li FA poskytnout co nejkvalitnější podklady pro podnikatelská rozhodnutí, měla by zahrnovat kromě základních zdrojů dat (finanční účetnictví podniku) také důležité nefinanční informace a propojovat technickou a fundamentální analýzu. (Sůvová a kol., 1997)

2.4.1.1.1 Předmět a účel FA

FA propojuje účetnictví a finanční řízení podniku tak, že účetnictví poskytuje data a informace pro rozhodování pomocí základních finančních výkazů: rozvahy, výkazu zisků a ztrát a přehledu o peněžních tocích (cash-flow). Účetnictví slouží především pro ekonomická rozhodnutí.

FA je metoda, která poměřováním jednotlivých údajů (stavových a tokových veličin) mezi sebou rozšiřuje jejich vypovídací hodnotu a umožňuje tak dospět k určitým závěrům o hospodaření podniku. Jejím cílem je odhalit slabiny, poznat silné stránky podniku, zjistit finanční zdraví podniku.

Základními požadavky na FA je komplexnost a soustavnost. To znamená, že je třeba vnímat hospodářský proces jako celek mnoha vzájemně spjatých vlastností a že by se FA neměla provádět jen jednou do roku, ale naopak pravidelně a měla by se tak stát běžnou součástí řízení podniku. FA dále poskytuje finanční informace při posouzení výkonnosti a perspektivy podniku ve srovnání s jinými (konkurenčními) podniky a s odvětvovým průměrem. (Kovanicová, Kovanic, 1995)

2.4.1.1.2 Historické milníky FA

Původní kořeny finanční analýz můžeme hledat v jednoduchých rozbořech účetních dat. Nejtradičnějším stupněm vývoje je horizontální a vertikální analýza, jakož to různé formy a možnosti srovnání údajů finanční analýzy.

Horizontální analýzy se nejčastěji prováděly v podobě porovnávání údajů časových řad vybraných ukazatelů, posuzovaly se odchylky a vývoj ve stanovených časových úsecích (trend, cykličnost, sezónnost). Dále se tyto hodnoty vynášely do grafů a ty se porovnávaly s jinými podniky nebo s průměrnými hodnotami odvětví.

Vertikální analýza slouží k posuzování struktury (skladby) daného ukazatele, složeného z dílčích položek. Sledují se dílčí podíly (např. tržby za jednotlivé typy výrobků na celkových tržbách) daného ukazatele a vývoj jednotlivých faktorů.

Horizontální analýza je analýza vývojových trendů sleduje tempo a intenzitu změn absolutních ukazatelů v čase (výnosových, nákladových a rozvahových položek) a vyjadřuje změnu jednotlivé položky v procentech nebo indexem.

Nejdříve se vypočte rozdíl z hodnot dvou po sobě jdoucích období (let) a poté se vyjádří poměr k hodnotě výchozího roku v procentech.

Dále lze změnu vyjádřit pomocí indexu a to bazického (porovnání hodnoty daného ukazatele s hodnotou téhož ukazatele ve stále stejném období) nebo řetězového (porovnání hodnot v jednotlivých obdobích s hodnotou z předchozího období). Tyto změny je nutné při interpretaci chápat ve vzájemném vztahu a nezapomínat při tom na inflaci, která může výsledky zkreslit. (Synek a kol., 1996)

Vertikální analýza je procentní rozbor komponent neboli strukturální analýza srovnává účetní informace v prostoru vždy jen v jednom časovém období.

Popisuje strukturu dílčích položek výkazů v procentech a jejich poměr k celkovým aktivům či pasívům (k objemu výnosů či tržeb). Tato metoda spočívá v převedení absolutních ukazatelů na relativní procentní vyjádření, kde se za základ (100%) bere např. celkový výnos (obrat). Z takto propočtené prostorové struktury u dané společnosti za několik po sobě jdoucích obdobích lze vysledovat postupné změny majetkové základny, tj. změnu poměru vlastního a cizího kapitálu. Následným porovnáním s podobným podnikem (průřezová analýza), nebo s průměrnými hodnotami daného odvětví lze usuzovat, do jaké míry se struktura podniku shoduje s obvyklým standardem. Tato analýza změny sice odhalí, ale neukáže už jejich příčiny. (Grünwald, Holečková, 1997)

Vstup do EU a následná globalizace trhů rozšířila možnosti srovnávání podniků na mezinárodní úroveň. V tomto případě platí problematika srovnatelnosti dvojnásob. Hlavní součástí komplexního hodnocení tak zůstává hodnocení finanční výkonnosti firmy. I přes jasné nesrovnalosti se lze domnívat, že tradiční přístupy k FA budou ještě určitou dobu přetrvávat a to pro svou jednoduchost, srozumitelnost a snadnou měřitelnost. (Šulák, Vacík, 2003)

Poměrové ukazatele jsou jádrem FA. Vznikají vydělením jedné položky (skupiny položek) jinou položkou, které mezi sebou mají obsahovou souvislost. Existuje mnoho poměrových ukazatelů, ale jejich síla není v kvantitě použitých ukazatelů. Důležitý je správný výběr několika relevantních ukazatelů podle toho, co pomocí nich chceme změřit a zjistit. Důležitý není jen výběr správných ukazatelů, ale také jejich interpretace a význam, který jim bude přikládán. Tyto ukazatele mohou odhalit problém, který bude muset být dále podrobně zkoumán. Poměrovými ukazateli by FA neměla končit, ale začínat.

Mezi tradiční a zároveň základní ukazatele patří absolutní ukazatele, a to stavové a tokové. Dále je to soustava rozdílových ukazatelů, která se dělí na 5 nejdůležitějších oblastí:

- Ukazatelé rentability
- Ukazatelé likvidity

- Ukazatelé aktivity
- Ukazatelé produktivity
- Ukazatelé zadluženosti (Synek a kol., 1996)

Samostatnou množinou FA jsou **konstruované ukazatele (globální, složené)**. Ty vznikají kombinací primárních ukazatelů, které mají sami o sobě jen omezenou a dílčí vypovídací hodnotu. Tyto ukazatele často vznikají tak, že jsou jednotlivým poměrovým ukazatelům přiřazovány různé váhy. Jako příklad lze uvést Altmanův index, který charakterizuje nebezpečí úpadku podniku v blízké budoucnosti.

Jako další krok ve vývoji FA a jejích ukazatelů je třeba zmínit **pyramidovou soustavu poměrových ukazatelů**, která navazuje na dílčí poměrové ukazatele, na které lze každá pyramida rozdělit. V pyramidě má tak každý ukazatel své místo, které vyplývá z vlastní logiky rozkladu a z charakteru matematických a statistických vazeb. Pyramidové rozklady umožňují identifikaci a kvantifikaci vlivu jednotlivých činitelů na vrcholový ukazatel, který je zvolen jako nejdůležitější.

Mezi tradiční ukazatele podle Šuláka a Vacíka dále řadíme souhrnné ukazatele pro měření finanční výkonnosti firem, které lze dále rozdělit na ukazatele jednorozměrné (Beaverův test, Edmisterova analýza) a vícerozměrné (Altmanův test, Tamariho index rizika, koeficient ZCR, Tafflerův ukazatel atd.). (Šulák, Vacík, 2003)

2.4.1.1.3 Výhody a nevýhody FA

Výhody:

- ✓ Dostupnost pro široký sortiment uživatelů (viz. kap. 2.4.1.1.7 Uživatelé FA)
- ✓ Jednoduchost výpočtu
- ✓ Přehlednost
- ✓ Možnost porovnání s jiným podnikem či celým odvětvím
- ✓ Možnost srovnání s předchozími lety podniku, predikce budoucího vývoje

Nevýhody:

Jednoduchost analýzy je příčinou jisté statiky výsledků. Spočítat a porovnat základní poměrové ukazatele s doporučenými hodnotami je snadné, avšak tyto výsledky je nutné zvážit s ohledem na celkovou situaci podniku a na jeho okolí. Záleží také na odvětví, ve kterém podnik podniká a na jeho specifikách.

Dále je důležité poznamenat, že systém FA není nikým kodifikován, není žádným způsobem legislativně ukotven právními předpisy a neexistují žádné obecně platné standardy jako je tomu v účetnictví nebo daňové politice, což značně komplikuje provádění FA, způsobuje nejednotnost terminologie a postupů, nejednoznačnost výkladu a interpretace jejích výsledků.

Základní rozborové techniky obsahují jak práci s daty obsaženými v účetních výkazech, tak s údaji s nimi odvozenými, s ukazateli. Metoda absolutní se zabývá přímo položkami účetních výkazů a metoda relativní analyzuje poměry těchto údajů. (Grünwald, Holečková, 1997)

2.4.1.1.4 Zdroje informací finanční analýzy

Základní zdrojem informací finanční analýzy jsou výstupy finančního účetnictví - finanční výkazy. Ty je možno bezplatně obdržet ve výroční zprávě, kterou mají společnosti za povinnost vydávat. Základními zdroji tedy jsou:

- **rozvaha** - neboli bilance, ukazuje stav majetku a zdrojů jeho krytí k určitému datu a za určitý podnik
- **výkaz zisku a ztráty** - výkaz o tocích výnosů a nákladů za určité období
- **přehled o peněžních tocích** - cash flow - toky příjmů a výdajů

Dalšími cennými zdroji běžně dostupnými ve výroční zprávě jsou zpráva akcionářům, dále zprávy o budoucím rozvoji a chystaných změnách v organizaci či produkci. Nutno je však také zmínit slabé stránky účetních výkazů. Především se vztahují k minulosti, z čehož nám vyplývá riziko neaktuálnosti. (Synek a kol., 1996)

Podle Šuláka a Vacíka hlavním prvkem nesouladu je to, co se chce měřit a co je fakticky měřeno. V podnikání se chce měřit to, co se děje, zatímco se měří to, co již proběhlo, čímž se pak ve skutečnosti interpretuje i mnoho dalších zavádějících jevů. Proto se při posuzování budoucí úspěšnosti podniku hledají měřítka, která bývají odvozena i z jiných než účetních výkazů. (Šulák, Vacík, 2003)

2.4.1.1.5 Technická a fundamentální analýza

V podstatě jde o dva základní přístupy k hodnocení hospodářských jevů. V případě úzkého pojetí se FA jeví jako účelově vybraná podmnožina široce chápané ekonomické analýzy. Výsledky této kvantitativní neboli technické finanční analýzy je však nutno podrobit kvalitativnímu ekonomickému posouzení, mají-li posloužit správnému rozhodnutí o podniku.

Při následujícím kvalitativním hodnocení se nelze obejít bez dalších poznatků získaných mimo účetní výkazy a zpravidla i jiných postupů. V této fázi se uplatňuje tzv. fundamentální analýza, která se opírá jak o kvantitativní údaje, tak i o kvalitativní informace, znalosti vzájemných souvislostí mezi ekonomickými a mimoekonomickými jevy, o zkušenosti odborníků a jejich schopnost subjektivních odhadů. (Sůvová a kol., 1999)

Jako fundamentální analýza je podle Synka označována analýza, jejímž cílem je hledat na akciovém trhu akcie vhodné pro nákup a cílem tohoto nákupu je dosahování kapitálového zisku. Základem je zde znalost souvislostí mezi ekonomickými a mimoekonomickými jevy, zkušenosti, subjektivní odhad i cit pro řešení situací. Fundamentální analytik zkoumá vliv makroekonomických veličin, analyzuje jednotlivá odvětví a jejich vývoj, strukturu odvětví i jednotlivé společnosti. (Synek a kol., 1996)

Pojetí fundamentální analýzy se u jednotlivých autorů různí. Společné je pojetí fundamentální analýzy v tom, že má spíše kvalitativní, verbální povahu a nepoužívá algoritmizované postupy. Využívá vzájemně související informace formální i neformálního, ekonomického i neekonomického charakteru z podniku i jeho okolí.

Tím se liší od tzv. technické finanční analýzy, která používá kvantitativní informace jako základní zdroj. Využívá matematických, matematicko-statistických a dalších, většinou kvantitativních algoritmizovaných metod, na jejichž základě se zjišťují výsledky, které se dále kvalitativně interpretují. (Synek a kol., 1996)

Pojetí technické a fundamentální analýzy podle Fotra a Součka má dočista jiný charakter. Tito autoři vidí pod tímto názvem část podnikatelského projektu. Nazývají ji

také feasibility study a svým obsahem se podobá spíše ekonomické analýze podniku než finanční analýze. Jejím cílem je detailní zpracování technických, ekonomických, finančních, manažerských aj. aspektů projektu. (Fotr, Souček, 2005)

2.4.1.1.6 Užší a širší pojetí FA

Podle Kovanicové a Kovanice užší pojetí finanční analýzy definovat podle následujících pěti kroků:

- 1) Výpočet ukazatelů zkoumaného podniku
- 2) Porovnání hodnot ukazatelů s odvětvovými průměry
- 3) Analýza časových řad
- 4) Hodnocení vzájemných vztahů ukazatelů pomocí pyramidové soustavy
- 5) Návrh na opatření ve finančním plánování a řízení. (Kovanicová, Kovanic, 1995)

Ostatní autoři mají odlišné členění, ale podstata zůstává stejná jako v případě Kovanicové. Užší pojetí FA se dělí dle Sůvové na tři etapy:

- V první etapě analýzy se údaje z účetních výkazů rozkládají na dílčí prvky a zjišťuje se jejich vliv na celkové hospodářské výsledky
- Ve druhé etapě se dílčí prvky a faktory pomocí různých metod kombinují a vyhodnocuje se jejich působení ve vzájemných souvislostech. Z této základny údajů je možné vyvozovat potřebné závěry. Tato etapa je syntetickou částí práce.
- Dověšením rozborové práce je formulace závěrů (dedukce), které vyjadřují určitý stupeň hodnocení a oceňování podniku. Tyto závěry představují výsledný podklad pro podnikatelské rozhodnutí. (Sůvová a kol., 1997)

Užší pojetí FA (zahrnuje hlavně poměrové ukazatele) je metoda, která v tržní ekonomice svůj přínos pro řízení efektivnosti firmy již dávno prokázala.

V širším pojetí FA je rozbor dat, jehož základním zdrojem je sice finanční účetnictví, ale má-li poskytnout co nejvyšší podklady pro podnikatelská rozhodnutí, měla by zahrnovat důležité nefinanční informace a propojovat technickou a fundamentální analýzu. Stále však platí, že FA je především analýzou finančního systému podniku. (Sůvová a kol., 1997)

Přehled základních metod finanční analýzy:

- 1) Analýza stavových (absolutních) ukazatelů
 - analýza trendů (horizontální)
 - procentní analýza (vertikální)
- 2) Analýza rozdílových a tokových ukazatelů
 - analýza fondů finančních prostředků
 - analýza cash flow
- 3) Analýza poměrových ukazatelů
 - analýza ukazatelů rentability
 - analýza ukazatelů aktivity a nákladovosti
 - analýza ukazatelů zadluženosti a finanční struktury
 - analýza ukazatelů likvidity
 - analýza ukazatelů kapitálového trhu
 - analýza ukazatelů na bázi finančních fondů a cash flow

- 4) Analýza soustav ukazatelů
pyramidové rozklady
predikční modely (Sůvová a kol., 1997)

2.4.1.1.7 Uživatelé FA

K hodnocení podniku, tedy pro výpočet výkonnosti podniku lze použít mnoho různých metod, které se liší svou složitostí, podrobností a vhodností použití. Pro posouzení výkonnosti podniku je důležitý první krok, a to je výběr správné metody, kterou bude analýza provedena. Pro tuto volbu je důležité si uvědomit, pro jaké účely bude analýza výkonnosti podniku prováděna. Jinak lze hodnotit výkonnost podniku z hlediska vlastníka (investora), manažera či věřitele. O výsledky finanční analýzy se zajímá široké spektrum uživatelů s různými nároky a potřebami. V zásadě je dělíme do následujících skupin.

Investoři - jak již bylo řečeno, kapitál je základem pro rozvoj podniku. Poskytovatelé kapitálu jsou investoři či akcionáři, kteří mají primární zájem o finanční informace z hlediska investování. Jde především o míru rizika a míru výnosnosti jimi vloženého kapitálu.

Manažeri - informace finančního účetnictví jsou relevantní pro manažery především z hlediska dlouhodobého a operativního řízení. Mají praktický význam v rozhodování o optimální majetkové struktuře, výběru vhodného financování a při alokaci volných prostředků atd. Další význam vězí ve zjištění finanční pozice konkurence, dodavatelů, odběratelů a dalších zájmových skupin. Výhodou je, že management podniku není závislý pouze na účetní závěrce, ale má k dispozici mnohem širší spektrum informací, které získává průběžně.

Obchodní partneři – odběratelé, dodavatelé. Zde se jasně rysuje zájem o likviditu, solventnost, prosperitu a stabilitu partnera. Zákazníci pak také vybírají a vyvíjí vztahy na základě finanční situace podniku.

Banky a jiní věřitelé - rozhodování o poskytování úvěrů je již tradičně založeno na posouzení kvality (bonity) dlužníka. Na základě finanční analýzy se rozhoduje také o úvěrové politice obecně.

Stát a jeho orgány - stát svůj zájem zakládá především na potřebě kontroly plnění daňových povinností, statistické analýzy, informovanosti kvůli formulování hospodářské politiky státu a z dalších důvodů.

Zaměstnanci - zainteresovanost zaměstnanců na situaci podniku je zřejmá z pohledu stability a jistoty zaměstnání a mzdových podmínek, nebo dokonce jako prostředku motivace a odměn.

Konkurenti – získávají informace hlavně pro vzájemné srovnání s jinými podniky nebo s odvětvím. Konkurenci zajímají především informace o ziskovosti, rentabilitě, cenové politice, investičních aktivitách, o hodnotě zásob a jejich obratovosti. Podnik, který není ochoten zveřejnit nebo zkresluje informace o své finanční situaci, se sám vyřazuje ze hry (vyšší úvěr, špatná pověst). Proto by mělo být hlavním zájmem manažerů podávat externím subjektům včasné a nezkreslené informace o hospodářské situaci podniku.

Podle toho, kdo provádí FA, můžeme ji dělit do dvou oblastí:

Externí FA – jde o analýzu z veřejně dostupných finančních a účetních dokladů, které jsou pro veřejnost k získání většinou jednou ročně v podobě účetní závěrky. Podle těchto informací okolí usuzuje o dalším možném vývoji daného podniku, jaké má vyhlídky, pravděpodobnost úpadku či rovoje atd.

Interní analýza – jde o rozbor hospodaření podniku. V tomto případě má management k dispozici mnohem hlubší informace finančního, manažerského nebo vnitropodnikového (nákladového) účetnictví, které získá např. z podnikových kalkulací, statistiky nebo plánů. (Grünwald, Holečková, 1997)

2.4.1.1.8 Pyramidová soustava finančních ukazatelů

Jelikož mají jednotlivé ukazatele jen omezenou vypovídací schopnost, vytvářejí se soustavy ukazatelů. Finanční ukazatele jsou propojeny tak, že po jejich vypočtení dostaneme jen jeden konečný výsledek, umístěný na vrcholu pyramidy. Jde např. o Du-Pontovu pyramidu. (Synek a kol., 1996)

2.4.1.1.9 Moderní přístupy

Tyto přístupy se zaměřují na využívání finančních ukazatelů k měření ekonomické výkonnosti podniku. Současné trendy finančního managementu směřují k analýze výkonnosti společnosti přes tvorbu hodnoty akcionáře. Snižuje se význam tradičního podnikatelského cíle tvořeného ziskem a nahrazují jej cíle, které poměřují dosažený zisk s náklady vynaložených zdrojů. Přístup, jehož cílem je sjednocení cílů, strategií a způsobů rozhodování managementu se zájmy akcionáře, je označován termínem Value Based Management.

Nově hodnotové ukazatele pro měření výkonnosti firem, jako jsou například EVA, MVA, CFROI mohou pracovat i s dalšími faktory, jako jsou časová hodnota peněz a podstupované podnikatelské riziko, a nacházejí stále větší uplatňování při provádění manažerských rozhodnutí.

Existují i komplexní přístupy k měření výkonnosti firem, jako jsou metody BSC, EFQM, které se kromě ekonomických kritérií opírají také kvalitativní a časové aspekty podnikání. Jejich smyslem je možnost kvantifikovat i to, co firmy teprve čeká, místo pouhých pohledů do minulosti, které umožňují suchá finanční měření.

Vývoj v posledním desetiletí, ovlivněný zavedením jednotného evropského trhu a jednotné měny Euro, přinesl trendy zesilování konkurence, které začínají podněcovat restrukturalizaci společností, přeskupování na trzích a různé stupně strategických integrací. Změny v tržním prostředí mají za následek zvyšování přidané hodnoty především prostřednictvím nehmotného majetku podniku.

Moderní měřítka výkonnosti se odvozují od kvality lidského kapitálu, inovačních programů, kapacity nových vědeckovýzkumných programů a schopnosti organizačně zvládnout změny podnikatelského prostředí – jde o základní prvky ekonomiky, založené na znalostech.

Proto existuje snaha doplnit stávající analytický model měření výkonnosti hledáním nových hodnotících kritérií, která by byla akceptovatelná pro investory, vlastníky i kapitálové trhy.

2.4.1.1.9.1 Metoda EVA

Existuje mnoho modelů od různých autorů (Maříkovi, Neumaierovi, Kislingerová atd.) Maříková a Mařík používají k ocenění podniku upravený koncept Economic Value Added (EVA), který v roce 1991 ve Spojených státech zpracovala poradenská firma Stern, Stewart & Co. Koncept EVA charakterizujeme jako operativní zisk snížený o náklady na veškerý kapitál použitý k produkci toho to zisku. (Maříková, Mařík, 2001)

EVA lze použít nejen jako ukazatel finanční analýzy, ale umožňuje využít účetní hospodářský výsledek i k oceňování podniku. V tomto případě dosahuje přibližně stejného výsledku jako u nás často používaná metoda k oceňování podniku, založená na diskontovaných peněžních tocích. Nástroj EVA kombinuje hospodářský výsledek s velikostí podniku. Tímto způsobem sblížuje účetní veličinu s pohledy kapitálového trhu a investorů, kteří na něm působí.

Základem této metody je rozlišování zisku, který je vykazován v účetnictví, a ekonomického zisku tzv. nadzisku. Pokud je účetní zisk větší než náklady na vložený vlastní kapitál, vykazuje podnik též ekonomický zisk. Jinými slovy dosahuje podnik ekonomického zisku, když jsou uhrazeny nejen běžné náklady, ale i náklady kapitálu, především náklady na vlastní kapitál.

Ukazatel EVA chápeme jako čistý výnos z provozní činnosti podniku snížený o náklady kapitálu a lze vypočítat pomocí vzorce:

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - \text{Capital} * \text{WACC}$$

Kde je:

NOPAT	zisk z operativní činnosti podniku (z provozních operací) po zdanění
Capital	kapitál vázaný v aktivech, která slouží operativní činnosti podniku, tj. aktivech potřebných k hlavní činnosti podniku (závisí na povaze podnikatelské činnosti podniku)
WACC	průměrné vážené náklady kapitálu

Ukazatel EVA se používá k ohodnocení podniku především hlavní podnikatelské neboli operativní činnosti dané společnosti, která může být velmi různorodá (výroba, prodej výrobků, prodej služeb atd.). Hospodářský výsledek (zde NOPAT) bude tedy počítán jen z operativní činnosti podniku, která se v našem účetnictví nejvíce podobá provozní činnosti.

EVA umožňuje:

- Využít co nejvíce informací a údajů poskytovaných účetnictvím, včetně údajů, které jsou na účetních údajích postaveny.
- Zahrnuje kalkulaci rizika.
- Umožňuje hodnocení výkonnosti a zároveň ocenění podniku.
- Vykazuje velmi úzkou vazbu na hodnotu akcií.

Ukazatel Eva se používá při stanovení hodnoty podniku. Je-li tento ukazatel kladný, roste hodnota podniku. Ukazatel EVA lze znázornit pyramidálním rozkladem, z něhož lze pak snadno vyčíst možnosti zvyšování ukazatele EVA. (Šulák, Vacík, 2003)

2.4.1.2 Bankrotní a bonitní modely

Tyto modely slouží jako metody testování finančního zdraví a finančního chování podniku. Finanční zdraví podniku nelze přímo vypočítat, ale analýza kvantitativních charakteristik financí podniku tvoří právem základ diagnostických metod. Testování finančního zdraví spočívá ve zjišťování přítomnosti obvyklých příznaků oslabení nebo odolnosti podnikových financí vzhledem k vybraným aspektům finanční kondice. Nejde tedy o komplexní vyšetření, ba právě výsledek testů vyvolává otázky, které je třeba vyjasnit ještě před navržením diagnózy. (Grünwald, 1997)

Standardní FA testuje stav finančního zdraví poměrovými ukazateli. Základní poměrové ukazatele testují tři aspekty finančního zdraví: rentabilitu, likviditu a finanční stabilitu.

Tyto ukazatele volíme tak, aby se daly interpretovat bez ohledu na odvětvovou příslušnost podniku a aby byla zajištěna srovnatelnost mezi libovolnými podniky. Pro všechny podniky lze tedy stanovit interval přijatelných hodnot takového univerzálního poměrového ukazatele. Krajním bodem intervalu je krajní přijatelná hodnota.

Univerzální poměrové ukazatele vznikají z finančních (nehmotných) položek, uvedených v pasivech, někdy v aktivech a také ve výkazu zisků a ztrát a ve vykazovaných peněžních tocích.

Pro posuzování stavu finančního zdraví nebo pro účely plošného screeningu určité množiny podniků se nehodí ukazatel běžné likvidity (oběžná aktiva zahrnují zásoby) nebo ukazatele aktivity (tržby zahrnují věcné a osobní náklady, jejichž podíl je objektivně diferencovaný podle specifík příslušného druhu podnikání). (Grünwald, 1997)

Ve jmenovateli univerzálních poměrových ukazatelů jsou rizikové faktory, především položky z pasiv rozvahy. V jejich čitateli jsou položky, představující krytí (jištění) rizik, především zisk v jeho různých vyjádřeních, ale také krytí některými aktivy.

Výsledky analýzy mají vyústit v syntézu, která vyjadřuje komplexní úsudek o aktuálním stavu finančního zdraví podniku.

Ke shrnujícímu výsledku, který vznikne formalizovaným postupem slouží vícerozměrné modely, které sdružují více poměrových ukazatelů do jednoho výstupního údaje, charakterizujícího celkovou úroveň finančního zdraví. Rozlišujeme bankrotní a bonitní modely. (Grünwald, 1997)

2.4.1.2.1 Bankrotní model

Bankrotní modely (Altmanovo Z-skóre) mají poskytovat včasné varování před úpadkem. Výběr a váha zařazených poměrových ukazatelů ve vzorci jsou stanoveny statisticky srovnáním vývoje poměrových ukazatelů v podnicích, které se ocitly v konkurzu s vývojem v podnicích, které bankrot neohrozil. Dosadí-li se do vzorce potřebné hodnoty a nedosahuje-li výsledek stanovené minimální hodnoty, počítejme v dohledné době s úpadkem.

Nedostatkem těchto modelů je, že po dosažení hodnot poměrových ukazatelů se dozvíme jen výsledný verdikt, ale nepřijdeme na příčinu. Další kritikou je fakt, že údaje pro vznik Altmanova indexu byly získávány v amerických podnicích z velké množiny organizací za 40 let v cca 70. letech 20. století a krajní hodnoty by tedy bylo dobré aktualizovat a upravit pro české poměry. (Grünwald, 1997)

2.4.1.2.2 Bonitní model

Grünwald testuje finanční důvěryhodnost podniku podle stavu a vývoje finančního zdraví. Hlavním zdrojem informací je v tomto případě rozvaha a výkaz zisků a ztrát za běžný a minulý rok. Bonitní model pro testování finančního zdraví je založen na šesti základních (univerzálních) poměrových ukazatelích, které vyjadřují jištění (v čitateli) finančních rizik (ve jmenovateli). Rozmezí přijatelných hodnot ukazatelů je stanoveno podle žádoucích ekonomických vztahů s přihlédnutím k empirickým poznatkům, získaným při FA podniků v Česku.

Poměrem zjištěné hodnoty poměrového ukazatele ke krajní přijatelné hodnotě je určen počet bodů, připočtených v bonitním modelu za příslušnou stránku finančního zdraví. Pásma finančního zdraví (pevné zdraví, dobré zdraví, slabší zdraví, churavění) jsou vymezena podle míry odolnosti financí podniku vůči finančním rizikům. (Grünwald, 1997)

Příčiny vývoje finančního zdraví se zkoumají faktorovou (pyramidovou) analýzou tj. rozkladem šesti základních (univerzálních) ukazatelů na ekonomicky smysluplné součinitele.

Stav finančního zdraví, zjištěný pomocí bonitního modelu, se následně ještě prověřuje i vztahy, založenými na analýze peněžních toků.

V příručce nalézá uplatnění široká paleta tradičních nástrojů FA. V souvislosti se snahou vyjádřit finanční zdraví a důvěryhodnost libovolného podniku dochází k modifikovanému řešení v těchto případech:

- Běžná likvidita (current ratio) se nahrazuje krytím zásob pracovním kapitálem; (autoři používaných bankovních bonitních modelů se také odvracejí od běžné likvidity a hledají náhradu v některém ukazateli založeném na pracovním kapitálu).
- Pohotová likvidita (quick ratio) se nahrazuje provozní pohotovou likviditou, do níž ve jmenovateli krátkodobé bankovní úvěry; (nevznikají totiž spontánně provozní činností, nýbrž vědomou finanční činností, a splácejí se tedy ze zisku po zdanění, z odpisů a z některých dalších složek peněžních toků). (Grünwald, 1997)

FA je rozbořem stavu a vývoje financí podniku, zjm. podle údajů z účetních výkazů. Slouží především pro posuzování finanční důvěryhodnosti podniku z hlediska investorů a věřitelů, jakož i k posouzení spolehlivosti financí podniku jako záštity věcného podnikání.

Finanční důvěryhodnost vyjadřuje pravděpodobnost, že partneři podniku (externí uživatelé FA) neberou na sebe nepřiměřené riziko finanční ztráty, a že mohou očekávat odpovídající výnosy v dohledné budoucnosti.

Finanční spolehlivost znamená, že provozní rizika jsou jištěna přiměřenou oporou ve financích podniku. Finanční důvěryhodnost a finanční spolehlivost se opírá o finanční zdraví a o finanční chování.

Finanční zdraví je dáno aktuálním stavem podnikových financí. Finančně zdravý podnik nejeví příznaky finančního ohrožení svého pokračujícího trvání, protože lze předpokládat, že v dohledné době nedojde ani k platební neschopnosti ani k předlužení. Podlomení finančního zdraví se projevuje jako finanční tíseň. Podnik je ve finanční tísní, když jsou finanční potíže tak vážné, že nemohou být vyřešeny bez výrazných změn v provozní nebo finanční činnosti. (Grünwald, 1997)

Finančně zdravý podnik vykazuje dostatečnou rentabilitu a přiměřené jištění finančních rizik (likviditu a finanční stabilitu).

Finanční chování spočívá ve způsobu, jakým podnik reaguje na finančně relevantní podněty – interní (z provozní činnosti) nebo externí (tržní vlivy). Je charakterizováno změnami ve finančním zdraví za dva nebo více roků.

Podle Grünwalda musí podnikatelé, kteří mají povinnost dát si účetní závěrku ověřit auditorem, zveřejnit hlavní údaje z účetní závěrky v Obchodním věstníku, kromě toho, že je také uvedou ve výroční zprávě. Mezi povinně zveřejňovanými údaji však chybějí nákladové úroky a daň z příjmů, což jsou údaje nezbytné pro standardní FA. (Ve výroční zprávě se s nimi však podnikatelé zpravidla netají.) (Grünwald, 1997)

Pokud má zainteresovaný uživatel k dispozici úplnou rozvahu, úplný výkaz zisků a ztrát i přílohy, má k dispozici údaje nad rámec potřeby pro standardní FA. Jde například v rozvaze o vyjádření aktiv v hodnotě brutto (bez opravných položek) nebo podrobnější členění některých položek aktiv a pasiv (krátkodobé závazky a pohledávky). V příloze nalezneme údaje o rozdělení zisku, o majetku, jehož tržní ocenění se výrazně liší od ocenění v účetnictví nebo rozvržení výnosů z běžné činnosti podle hlavních činností podniku v členění na tuzemsko a zahraničí.

Tyto doplňující údaje se využijí při objasňování otázek, vyvolaných standardní analýzou finanční důvěryhodnosti a spolehlivosti.

Uplatňování účetních principů má některé důsledky, které narušují vypovídací schopnost účetních výkazů pro účely FA: ocenění DHM v historických cenách, nespolehlivost odpisů jako vyjádření opotřebení v aktuální cenové hladině, zachycování oběžných aktiv, výnosů a nákladů v běžných cenách, což znesnadňuje meziroční porovnání poměrových ukazatelů. (Grünwald, 1997)

Bonitní modely si kladou za cíl klasifikovat podniky podle stupně finančního zdraví v rozsahu od velmi nadějného až po velmi chabé. Zjištěné hodnoty poměrových ukazatelů se hodnotí počtem bodů a pak se podle daných pravidel podle dosaženého celkového počtu bodů přisoudí podniku určitý stupeň finančního zdraví. V tomto modelu se výběr poměrových ukazatelů i požadavky na jejich výši určují na základě ekonomických vztahů, doplněných o empirické poznatky finančních analytiků.

Bonitní model má pro stanovení finanční důvěryhodnosti tyto přednosti:

- Vystačí s několika málo údaji zjistitelných z účetních výkazů zkoumaného podniku. Nevyžaduje statistické zpracování někdy obtížně dostupných dat z velké množiny organizací za několik let.
- Výběr ukazatelů a jejich bodové ohodnocení lze odůvodnit ekonomickou úvahou, nikoli jen statistickou významností.
- Model umožňuje plynulé odstupňování finančního zdraví podle finanční důvěryhodnosti z hlediska investorů i z hlediska obchodních a neobchodních věřitelů.
- Zavedené poměrové ukazatele odpovídají předpokladům pro univerzální uplatnění navrženého bonitního modelu. (Grünwald, 1997)

Meziroční změna indexu bonity charakterizuje racionalitu finančního chování z hlediska péče managementu o finanční zdraví. Meziroční změna jednotlivých univerzálních ukazatelů dokládá, ve kterých směrech k upevnění nebo oslabení zdraví dochází.

Na změně univerzálních poměrových ukazatelů se podílí různou měrou změna čitatele a změna jmenovatele. Příčiny změny čitatele nebo jmenovatele zkoumá faktorová analýza (např. Du Pontova pyramidová analýza rentability). Relativní změna čitatele nebo jmenovatele se poměřuje ve vztahu ke společné srovnávací veličině, např. k tržbám nebo k aktivům. Při tom dochází k rozkladu každého univerzálního ukazatele na dva nebo více smysluplných součinitelů faktorů. Faktory jsou opět vyjádřeny poměrovými ukazateli. Faktorové ukazatele jsou vhodné pro hodnocení meziročního vývoje a pro porovnání se střední hodnotou daného ukazatele v rámci odvětví nebo oboru. Nedá se však podle nich hodnotit stav finančního zdraví.

Od jisté doby se paralelně s analýzou stavových veličin provádí analýza tokových veličin. Analýza peněžních toků zjišťuje čisté peněžní toky vytvořené v provozní, v investiční a ve finanční činnosti. Zjištěné hodnoty se porovnávají mezi sebou navzájem a také k některým dalším veličinám. Na základě toho se hodnotí jednotlivé aspekty finančního zdraví (rentabilita, likvidita, finanční stabilita).

Finanční chování se na základě poměrových ukazatelů testuje podle meziroční změny indexu bonity, tj. porovnáním indexu bonity za běžný a minulý rok. Zjišťuje schopnost managementu řídit finance podniku v souladu se zájmy investorů a schopnost upevnit finanční zdraví podniku pro budoucnost. (např. soulad se zlatým pravidlem financování - dlouhodobé investice by se neměly financovat krátkodobými zdroji).

Analýza vývoje zisku hledá příčiny v meziročních změnách jednotlivých položek výnosů a nákladů. Zkoumá se jaký vliv na zisk může mít změna aktivity podniku (analýza bodu zvratu - metoda, s jejíž pomocí lze určit bod zvratu, při kterém se výše tržeb rovná výši nákladů. Stanovuje se tak, že se pro různé objemy výroby vyčíslí celkové výnosy a celkové náklady). (Grünwald, 1997)

2.4.1.2.2.1 Hodnocení finanční důvěryhodnosti podniku

Finanční důvěryhodnost je založena na poznatcích o finančním zdraví (jak je podnik po stránce finančního zdraví daleko „od dna“) a o finančním chování (jak rychle se „ke dnu“ přibližuje, nebo jak rychle se od něj vzdaluje).

Finanční důvěryhodnost je finanční zdraví + „životospráva“. (Grünwald, 1997)

Finanční chování testujeme na základě změny indexu bonity. Vzestupný vývoj k lepšímu značíme znaménkem plus, sestupný vývoj znaménkem minus, připojeným za písmenné označení stupně finančního zdraví.

Hodnocení finanční důvěryhodnosti se vyznačí kombinací písmenného symbolu, znaménkem plus a připojením (v závorce) indexu bonity a jeho relativní změny. V našem případě: A+ (2,06; 1,97). Takový výsledek patří podniku, který patří do kategorie nadprůměrně dobrého zdraví a jehož finanční chování je výrazně pozitivní.

Základem finanční důvěryhodnosti je finanční zdraví (Stupeň A-D). Čím výše se nachází číselné vyjádření indexu bonity v intervalu daného pásma, tím se jeví důvěra zmíněných externích partnerů jako oprávněnější.

Znaménko plus utvrzuje partnera v úsudku, že dané pásmo zůstane přinejmenším zachováno, protože management úspěšně pracuje na posilování finančního zdraví. Čím větší je kladná relativní změna indexu bonity, tím je příznivý úsudek oprávněnější. Znaménko minus varuje externího partnera, že dané pásmo nemusí být udržitelné.

Výsledky analýzy, založené na univerzálních a faktorových ukazatelích, se ověřují paralelní analýzou tokových veličin:

- Analýzou peněžních toků,
- Analýzou zdrojů financování a jejich užití a
- Analýzou vývoje zisku. (Grünwald, 1997)

2.4.1.2.2.2 Hodnocení finanční spolehlivosti podniku

Provozní činnost nalezne ve finančním zdraví spolehlivou oporu při nezdarech a nesnázích v podnikání, pokud uskutečňovaný finanční plán respektuje omezení, daná finančním zdravím podle poslední vykázané skutečnosti.

Finanční spolehlivost je finanční zdraví + odpovídající finanční plán. (Grünwald, 1997)

Finanční plánování navazuje na podnikové cíle, na zvolenou strategii k jejich dosažení a na finanční politiku firmy.

Nejobecnějším cílem podnikání je zajišťovat pokračující trvání podniku při co nejvyšší tržní hodnotě podniku. Strategie stanoví cestu k dosažení strategických cílů za předpokladu, že se okolí podniku bude vyvíjet prognózovaným způsobem. Rozlišujeme tři základní strategie: expanze, stabilita, útlum.

Těmto strategiím lze přiřadit odpovídající pásma finančního zdraví a určité typy finanční politiky:

- Pevné zdraví je předpokladem pro strategii expanze. Upevňuje se restrukturalizací, která vede k adaptaci podnikových financí na využití nových tržních možností
- Dobrému zdraví vyhovuje strategie stability při umírněném rozvíjení dosavadních podnikatelských aktivit. Dobré zdraví se chrání dodržováním obecných zásad dividendové, likvidní, dluhové a úvěrové politiky.
- Slabší zdraví dovoluje při patřičné opatrnosti pokračovat v provozní činnosti na dosavadní úrovni. Je vhodné provést nápravu financí podniku restrukturalizací provozní činnosti (změnou výrobkové struktury, zeštíhlením majetku, úsporami nákladů).
- Při churavění je vhodné volit strategii útlumu. Dále vyžaduje nastoupit cestu zásadní restrukturalizace, a to provozní i finanční činnosti. (Grünwald, 1997)

Finanční politika se ve finančním plánu snoubí s finančními cíli a s projektem k jejich zabezpečení. Dále sleduje zachování úrovně finančního zdraví, pokud je tento stupeň dostatečný pro bezpečnou realizaci plánované strategie. Součástí strategického finančního plánu je plán peněžních toků, podle kterého se dá hodnotit plánovaný vývoj tržní hodnoty podniku a plánovaná rozvaha, která implikuje vývoj finančního zdraví v plánovaných letech. Není-li úroveň finančního zdraví dostatečná, lze uvažovat o restrukturalizaci, která by uvedla finanční politiku do souladu se strategií. Restrukturalizace spočívá v cílené změně struktury aktiv a pasiv.

Finanční plán by měl sloužit k účinnému řízení podniku a poskytuje podniku spolehlivou ochranu před ztroskotáním. Bývá také pokládán za jeden z průkazů finanční důvěryhodnosti při posuzování úvěrové způsobilosti.

V tomto bodě bude provedena analýza podle zveřejňovaných údajů z účetní závěrky. Mezi těmito údaji chybějí nákladové úroky a daň z příjmů. Tyto údaje budou nahrazeny

jinými údaji, které jsou kvalifikovaným odhadem pružně reagujícím na individuální aktuální vidění světa a vývoje daného odvětví. (Grünwald, 1997)

2.4.2 Analýza zaměření podniku

Slouží k zhodnocení zdrojů podniku, které jsou tvůrci konkurenceschopnosti podniku. Konkurenceschopnost podniku je definována jako schopnost podniku udržet svůj podíl na trhu, resp. tento podíl u jednotlivých komodit stále zvyšovat. Jedná se o aktivaci různých zdrojů výroby, které se projevují na straně nákladů (cenová konkurence), kvality (konkurence kvalitou) a schopnosti získat na trhu nezastupitelné místo (konkurence pomocí diferenciací, inovací). Schopnost rychlé tržní adaptability, výzkum, rozvoj a kvalitní know-how jsou považovány za základ konkurenční schopnosti. (Porter, 1994)

Struktura poskytovaných výrobků a služeb se souhrnně nazývá výrobní program. Ten je tvořen výrobky a službami, které v určitém čase nabízí podnik svým zákazníkům. Popisem výrobního programu podniku se zabývá analýza výrobního programu, na kterou navazuje analýza výrobního portfolia.

Analýza výrobního portfolia slouží pro stanovení vhodné výrobní strategie pro jednotlivé skupiny výrobků podniku. Tato analýza umožňuje definovat výrobní program a následně tržní strategie (tržní kombinaci výrobků) podniku i pro delší časové období. Jako analytické nástroje lze použít například matici GE nebo matici BCG. (Porter, 1994)

2.4.2.1 BCG matice

Analytický nástroj pro rozhodování a alokaci zdrojů, vyvinutý poradenskou firmou Boston Consulting Group pro vyhodnocování portfolia podniku. BCG matice je nástroj pro formulaci strategií firmy nebo jednotlivých strategických obchodních jednotek.

BCG matice se skládá ze čtverce o čtyřech polích. Na osách čtverce jsou vyneseny hodnoty relativního tržního podílu (osa x) a růst trhu dané výrobní skupiny (osa y). Podle vynesitelných hodnot na osách se jednotlivé produkty portfolia zařadí do určitého pole, pro které je vhodné použít určitou marketingovou strategii. Velikost kruhů jednotlivých produktů znázorňuje velikost podílu výrobku na celkovém produktovém portfoliu. Do výrobního portfolia jsou zahrnuty také služby, které firma nabízí. Produkty jsou rozděleny do čtyř skupin:

- otazníky,
- hvězdy,
- dojné krávy,
- psi.

Pro tyto čtyři skupiny produktů přicházejí v úvahu čtyři alternativní strategie:

- strategie budování,
- strategie udržování,
- strategie sklízění,
- strategie ústupu (zbavování se). (Porter, 1994)

2.4.3 Analýza objemu zakázek podle Vollmutha

Jde o metodu analýzy výrobního zaměření podniku resp. Výrobního programu (poskytovaných služeb). Vychází z následující myšlenky: malé zakázky jsou pracné a v důsledku toho i drahé (nákladné). Velikost zakázky lze volit se zřetelem k velikosti podniku. Obecně se uvádí, že malé podniky se mohou orientovat na malé zakázky, ale velké podniky by měly malé zakázky omezovat. Velikost zakázky pro určitý podnik souvisí:

- s počtem zakázek určité hodnoty,
- s podílem konkrétní zakázky na celkovém obrátu (tržbách). (Římovská, 2008)

2.5 Podnikatelský projekt

Zpracovávání podnikatelských plánů, záměrů a projektů je důležité jednak pro vnitropodnikové účely a to při plánování, rozhodování, kontrole odchylek a jako nástroj managementu při stanovování rozpočtu. Jednak pro mimopodnikové účely při hledání poskytovatele potřebného kapitálu.

Nejprve vzniká rámcová vize rozvoje, následuje identifikace cílových záměrů v podobě například vybraných ukazatelů růstu a zefektivnění ekonomiky podniku. Ve fázi podnikatelského záměru jsou specifikovány představy vrcholného managementu o nové aktivitě. (Římovská, 2008)

„Aktuálně stanovené cílové záměry jsou postupně konkretizovány ve formě projektu, respektive je ověřována perspektivnost a realizovatelnost vytýčených cílů a návazně jsou vybrané cíle zpracovávány v rámci jednotlivých fází tvorby podnikatelského projektu (plánu).“ (Římovská)

V rámci podniku slouží konkrétní podnikatelské projekty jako plánovací nástroj a nástroj pro rozhodování. Vhodný je při řešení dalšího rozvoje podniku. (Římovská, 2008)

Fotr a Souček hovoří o podnikatelském záměru. Jako synonymum pro podnikatelský záměr se často používá podnikatelský plán nebo také business plán. Fotr a Souček však chápe podnikatelský plán jako celofiremní dokument, charakterizující kompletně všechny oblasti firmy a jejich žádoucí vývoj. Podnikatelským záměrem pak označují podnikatelský plán zpracovaný v souvislosti s realizací určitého investičního projektu nebo souboru těchto projektů. (Fotr, Souček, 2005)

„Tento záměr slouží zpravidla dvěma účelům. Jednak je to určitý vnitřní dokument, sloužící jako základ pro vlastní řízení firmy. A značný význam má externí uplatnění záměru v případě, že firma hodlá využít externí zdroje k financování realizace projektu. Kvalitně zpracovaný podnikatelský záměr může pak významně podpořit získání potřebného kapitálu. V tomto případě je tedy námi označovaný podnikatelský projekt označován autory jako podnikatelský záměr. (Fotr, Souček, 2005)

2.5.1 Náplň podnikatelského záměru

Podnikatelský záměr by měl probíhat ve čtyřech na sebe navazujících krocích:

- Příprava realizace investičního projektu
- Technicko-ekonomická studie projektu (feasibility study)
- Finanční analýza a hodnocení projektu
- Řízení rizika projektu

Základní informační vstupy pro zpracování podnikatelského záměru projektu nebo skupiny projektů, které hodlá firma realizovat, poskytují výsledky technicko-ekonomických studií projektů, investiční program firmy a její finanční plán.

Tvorba podnikatelských záměrů a následně projektů oficiálně nepodléhají žádným zvláštním metodickým předpisům kromě zásady, že mají být vypracovány podle nejlepšího vědomí a svědomí. Propracovanost a metodický postup projektu se mohou výrazně lišit s ohledem na závažnost řešených problémů a cílů podniku, typ podniku, oblast podnikání atd. (Římovská)

Podnikatelský záměr (dokument) v konečné podobě by měl podle Fotra a Součka obsahovat tyto základní části:

- Realizační resumé
- Charakteristiku firmy a jejích cílů
- Organizaci řízení a manažerský tým
- Přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie
- Shrnutí a závěry
- Přílohy (Fotr, Souček, 2005)

2.5.1.1 Přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie

V této části jsou shrnuty základní výsledky a závěry technicko-ekonomické studie, týkající se:

- Výrobního programu resp. poskytovaných služeb, tvořících náplň projektu
- Analýzy trhu a tržní konkurence
- Marketingové strategie
- Velikosti výrobní jednotky, technologie, výrobního zařízení a základních materiálů
- Umístění výrobních jednotky
- Pracovních sil
- Finančně-ekonomických analýz a finančních záměrů
- Analýzy rizika projektu.

Tato část by měla poskytnout přehledné informace týkající se nejen finančně-ekonomické stránky daného projektu, ale i celé firmy. Na tomto místě podnikatelského záměru je třeba uvést jednak přehled hodnot kritérií pro posouzení ekonomické výhodnosti projektu, (jako jsou rentabilita, doba úhrady, vnitřní výnosové procento), jednak výsledky posouzení komerční životnosti (finanční stability) projektu. Projekt je dále třeba integrovat s ostatními aktivitami firmy jako celku. (Fotr, Souček, 2005)

Závěrečný oddíl podnikatelského záměru, týkající se rizikové stránky projektu by měl charakterizovat základní výsledky analýzy rizika tohoto projektu. A to především klíčové faktory rizika, jejich potenciální dopady na firmu, přijatá opatření na snížení podnikatelského rizika včetně plánů korekčních opatření, umožňujících pružnou a nákladově efektivní reakci firmy na možný výskyt rizikových faktorů. Management rizika je potřeba chápat jako aktivitu, která prolíná a ovlivňuje všechny předchozí fáze zpracování. (Fotr, Souček, 2005)

Při plánování rozvoje naprosté většiny podnikatelských subjektů je kladen důraz na přiměřenou bezpečnost projektů, tzn. na návratnost a očekávaný pozitivní přínos vynaloženého kapitálu s dlouhodobou perspektivou (vypracování několikaletého výhledu).

Rizika lze eliminovat pravidelnými kontrolami a porovnáváním skutečně dosažených výsledků s plánem stanovenými hodnotami. Proces tvorby a realizace projektu je dynamický proces, takže během procesu dochází k vývojovým změnám (positivním i negativním odchylkám), které se vyskytují většinou po celé období životnosti projektu. Je důležité důkladně provádět následné porovnání výsledků plánů se skutečností a následná analýza příčin vzniku odchylek s pružným reagováním na výsledky. (Římovská, 2008)

3 Cíl Práce a metodika

3.1 Cíl práce

První částí diplomové práce je část analytická. Tato část má za úkol rozložení poznávané problematiky na jednotlivé části, jednodušší prvky s cílem vymezení podstatných znaků a uspořádání dat do základních skupin. V druhé – syntetické – části je proveden souhrn výsledků všech analýz tak, aby bylo možno dospět k určitým praktickým závěrům se zřetelem k výchozím teoretickým předpokladům.

Cílem této práce je získat dostatečné množství relevantních dat k tomu, abychom byli schopni zhodnotit ekonomickou výkonnost podniku Michael Huber CZ, s.r.o. a její schopnost plnit rozvojové cíle podniku. Po shrnutí dostupných dat bychom měli navrhnout a použít konkrétní metody vhodné pro naše účely.

Hlavním cílem této práce bylo na základě poznatků z rozboru navrhnout a vypracovat vhodný podnikatelský projekt, který by napomohl dalšímu rozvoji podniku. Byl zvolen investiční záměr (investice do míchárny), díky kterému se zlepší flexibilita prodeje přímých barev na Moravu.

3.1.1 Podkladové údaje

Veškeré informace k diplomové práci se opírají o odborné (ekonomické) publikace, skripta a firemní údaje z let 2005 až 2007. Jde především o výroční zprávy a finanční výkazy firmy Michael Huber CZ. Byla umožněna studie podkladových materiálů pro management společnosti (tj. vývojové grafy, tabulky atd.). Ostatní informace byly získávány z odborných publikací a ze statistik EuPIA³.

3.2 Metodický postup

3.2.1 Zpracování literární rešerše

Na začátku této diplomové práce bylo nutno shromáždit odborné poznatky o vývoji a podstatě konceptů, o chápání problematiky managementu podniků a následným tříděním z nich vytěžit relevantní informace pro řešení tématického úkolu Diplomové práce. Tyto informace byly sepsány v kapitole 2 Literární rešerše této práce podle vlastního názoru autora na jejich souvztažnost a metodickou návaznost. V úvodu byly vymezeny základní pojmy, dále pak byly shrnuty a popsány použité metody.

3.2.2 Popis podnikatelského subjektu

V kapitole 4 Základní charakteristika podniku byl detailně popsán podnik Michael Huber CZ s.r.o. z několika různých hledisek (ekonomický, technologický, personální atd.).

³ Evropské sdružení výrobců tiskových barev

3.2.3 Ekonomická analýza

Kapitola 5 Analýza ekonomické výkonnosti podniku a efektivnosti rozvojových cílů posloužila k identifikaci podnikatelského záměru. V této kapitole byly provedeny tyto analýzy:

- Finanční analýzy pomocí bonitního modelu
- Faktorová analýza
- Analýza výrobního portfolia
- Analýza životního cyklu jednotlivých výrobků
- Analýza konkurentů
- Analýza objemu zakázek podle Vollmutha
- Analýza skupin odběratelů podle marže
- Analýza pokrytí trhu
- Analýza efektivnosti současných rozvojových cílů

3.2.4 Finanční analýza pomocí aplikace bonitního modelu

3.2.4.1.1 Rentabilita

V bonitním modelu se pro analýzu finančního zdraví počítají dva typy rentability. Rentabilita vlastního kapitálu i rentabilita celkového kapitálu splňují kritéria pro univerzální ukazatele: v čitateli i jmenovateli jsou finanční veličiny. (Grünwald, 2001)

3.2.4.1.1.1 Zdaněná rentabilita vlastního kapitálu

Zdaněná rentabilita vlastního kapitálu (RVK, ROE – return on equity) vyjadřuje vztah zisku po zdanění (Zisk po zdanění (Z, EAT – earnings after taxes) vytváří zájem na podnikání, představuje tlumící polštář vůči budoucím možným ztrátám, je zdrojem samofinancování rozvoje, zdrojem pro splácení úvěrů, používá se jako nástroj motivace manažerů.) k účetní hodnotě kapitálu VK, který patří vlastníkům podniku:

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = (\text{zisk po zdanění} / \text{vlastní kapitál}) \times 100 \quad (\%)$$

RVK slouží k testování

- možné účasti vlastního kapitálu na zvyšování kapitálových zdrojů,
- udržitelné míry růstu podniku, odvozené od tempa růstu vlastního kapitálu,
- šance na udržení reálné hodnoty vlastního kapitálu v podmínkách inflace,
- úrovně výnosnosti vlastního kapitálu ve srovnání s náklady na cizí kapitál.

3.2.4.1.1.2 Nezdaněná rentabilita celkového kapitálu

Nezdaněná rentabilita celkového kapitálu (RCK, ROA – return on assets) vyjadřuje vztah zisku před úroky a zdaněním (Zisk před úroky a zdaněním (ZUD, EBIT – earnings before interest and taxes) je částka, která může být rozdělena mezi věřitele, vlastníky a stát. Je plodem majetku, který byl pořízen za veškerý investovaný kapitál.) k účetní hodnotě veškerého majetku A (aktiva), a tedy i k účetní hodnotě veškerého vloženého kapitálu P (pasiva):

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu} = (\text{zisk před úroky a zdaněním} / \text{aktiva}) \times 100 \quad (\%)$$

RCK slouží porovnání výnosnosti podniků s různou skladbou pasiv (s různou zadlužeností). Na výdělkovou schopnost působí jednak vlivy technické, jednak ekonomické. Dále má vliv velikost podniku, organizace výroby a vyspělost technologie. (Grünwald, 2001)

3.2.4.1.1.3 Index finanční páky

Východiskem pro stanovení krajní přijatelné hodnoty předchozích dvou ukazatelů rentability je doporučený finanční vztah, že poměr nezdaněné rentability vlastního kapitálu k nezdaněné rentabilitě celkového kapitálu (tzv. index finanční páky IFP) má být větší než jedna:

$$\text{IFP} = (\text{ZD/VK}) : (\text{ZUD/A}) > 1$$

... kde ZD je zisk před zdaněním (EBT – earnings before taxes)

Respektive $\text{IFP} = (\text{EBT/VK}) : (\text{EBIT/A}) > 1$ čili nezdaněná ROE : ROA > 1. Tento vztah je splněn, když průměrná úroková sazba z přijatých úvěrů je nižší, než nezdaněná rentabilita celkového kapitálu. Podnikatel by měl mít zájem, aby použitím cizího kapitálu dosáhl vyšší rentability vlastního kapitálu.

Běžný rok $\text{IFP} = (17\,173/48\,673)/(14\,992/71\,620) > 1$
1,686 > 1

Minulý rok $\text{IFP} = (15\,915/46\,660)/(10\,945/95\,845) > 1$
2,987 > 1

3.2.4.1.1.4 Zdaněná a nezdaněná rentabilita

Nezdaněná rentabilita celkového kapitálu musí být: $10 \% < \text{ROA}$

Běžný rok $10 \% < 20,93 \%$

Minulý rok $10 \% < 11,42 \%$

Jelikož se rentabilita vlastního kapitálu běžně vyjadřuje vztahem zisku po zdanění (EAT) k vlastnímu kapitálu, je třeba jako její krajní přijatelnou hodnotu přijmout průměrnou úrokovou míru, která je zdaněná sazbou z daně z příjmů. Potom platí:

Nezdaněná průměrná úroková míra z přijatých úvěrů (kalkulační úrok. míra) = 10 %

Zdaněná průměrná úroková míra z přijatých úvěrů (kalk. úrok. míra) = $10 \% \times (1-d)$

...kde d je sazba daně z příjmů = 19 %

Výpočet zdanění = $10 \times (1 - 0,19) = 8,1 \%$

3.2.4.1.2 Likvidita

Finanční rizika jsou vyvolána dluhy. Existence podniku může být ohrožená platební neschopností (insolvencí), tj. neschopností uhradit včas a v plné výši dlužné částky, a také předlužením, když dluhy převyšují hodnotu majetku. (Grünwald, 2001)

3.2.4.1.2.1 Krátkodobá likvidita

Krátkodobá likvidita je míra schopnosti podniku uhradit ze stávajícího likvidního majetku krátkodobé dluhy (tzn. krátkodobé závazky a krátkodobé bankovní úvěry). Včas a v plné výši, až nastane jejich splatnost. Krátkodobá likvidita klade důraz na to, aby v poměrovém ukazateli byly jen krátkodobé položky. Testuje se pomocí běžné likvidity (oběžná aktiva/krátkodobé dluhy) a pohotové likvidity (oběžná aktiva bez zásob/ krátkodobé dluhy).

Poměrové ukazatele se pro bonitní model nehodí, protože se nehodí jako univerzální ukazatele pro libovolný podnik. Položka zásoby v čitateli běžné likvidity je hmotná, specifická pro podnikový technologický cyklus a položka Krátkodobý bankovní úvěr, obsažená ve jmenovateli, patří jeho tvorbou a splácením do sféry finanční činnosti a v ČR se poskytuje na dlouhodobé potřeby. (Grünwald, 2001)

3.2.4.1.2.2 Provozní likvidita

V provozní činnosti vznikají spontánně jen krátkodobé závazky (přijetím obchodního úvěru při nákupu od dodavatelů a odkladem platby mezd a daní). Provozní likvidita vyjadřuje pravděpodobnost, že v krátké době (do roka) nedojde k finanční tísní vyvolané obtížemi, jak krýt z provozních (běžných) příjmů provozní (běžné) výdaje. Provozní likvidita klade důraz na to, aby položky v čitateli a ve jmenovateli pocházely jen z provozní činnosti. (Grünwald, 2001)

3.2.4.1.2.3 Provozní pohotová likvidita

Provozní pohotová likvidita PPL vyjadřuje poměr likvidního majetku (krátkodobých pohledávek KP a finančního majetku FM) ke krátkodobým závazkům KZ. Krátkodobé bankovní úvěry se do PPL nezahrnují, protože nepocházejí z provozní činnosti.

Prahovou hodnotou tohoto ukazatele je 1,0, při níž krátkodobé pohledávky spolu s finančním majetkem právě tak stačí na úhradu krátkodobých závazků. Některé stávající krátkodobé pohledávky mohou zůstat v příštím období nesplacené a některé závazky budou možná splatné před vytvořením patřičných likvidních peněžních zdrojů. Proto krajní přijatelnou hodnotu PPL stanovujeme vyšší o 20%, než je prahová hodnota, a to 1,2. (Grünwald, 2001)

3.2.4.1.2.4 Krytí zásob pracovním kapitálem

V pravidlech pro financování podniku se doporučuje, aby trvale obracející se zásoby byly kryty dlouhodobým kapitálem. Do kategorie dlouhodobého kapitálu patří vlastní kapitál, dlouhodobé závazky a dlouhodobé bankovní úvěry. Pracovní kapitál (PK, někdy také Čistý pracovní kapitál) je dán rozdílem mezi oběžnými aktivy a krátkodobými pasivy (krátkodobými závazky a krátkodobými bankovními úvěry). Pracovní kapitál se financuje dlouhodobým kapitálem.

Prahovou hodnotou tohoto ukazatele je 1,0, tj. krytí veškerých (v tom i trvale se obracejících) zásob. (* pravděpodobně ne všechny zásoby by se ukázaly jako trvale se obracející, kdyby je bylo možno z účetní závěrky identifikovat. Lze tedy připustit, aby část zásob byla financována z krátkodobých zdrojů. Krajní přijatelnou hodnotu krytí zásob lze tedy stanovit pod prahovou hodnotou, např. 0,7.) (Grünwald, 2001)

3.2.4.1.3 Finanční stabilita

Finanční stabilita je dána bezpečnou úrovní tvorby čistých peněžních toků z provozní činnosti k úhradě ročního objemu úroků a splatných dluhů, které vznikají spontánně v provozní činnosti i vědomě ve finanční činnosti. Finanční stabilita má osvědčit, že:

- v případě okamžitého nedostatku likvidity budou ve finančním zdraví rezervy, které by pomohly překlenout dočasné finanční potíže, pramenící z provozní činnosti,
- snižování neobchodních dluhů by nepřivodilo platební neschopnost, a tedy že pokračující trvání firmy je z finančního hlediska patřičně jištěno.

Ve finanční činnosti vznikají dluhy vědomě. Úroky se platí z nákladů, kdežto splátky se hradí ze zisku po zdanění upraveného o nepeněžní výdaje, nejčastěji v podobě „zisk po zdanění + odpisy“ (= EAT + odpisy).

Všechny bankovní úvěry, splatné v příštím roce, se vykazují jako krátkodobé bankovní úvěry. (Grünwald, 2001)

3.2.4.1.3.1 Krytí dluhové služby

Finanční stabilita z pohledu bankovních úvěrů je testována ukazatelem Krytí dluhové služby KDLS:

$$KDLS = (\text{zisk po zdanění} + \text{odpisy} + \text{úroky}^*) / (\text{úroky} + \text{krátkodobý bankovní úvěr})$$

$$[KDLS = (EAT + Odp. + NÚ) / (NÚ + KBÚ)]$$

(*jelikož se úroky platí z nákladů, použijeme k výpočtu nákladové úroky)

Finanční stabilita se obvykle testuje zvlášť:

- z hlediska schopnosti platit úroky ze všech úročených dluhů
- z hlediska doby, za kterou by se daly postupně uhradit veškeré dluhy (včetně krátkodobých závazků).

3.2.4.1.3.2 Doba splácení dluhů

Doba splácení dluhů DSD je vyjádřena počtem roků, po jejichž uplynutí by byly všechny dluhy splaceny, kdyby všechny odpovídající peněžní toky (zpravidla zisk po zdanění + odpisy) zůstaly na úrovni běžného roku, a kdyby se používaly výhradně na splácení dluhů:

$$DSD = \text{dluhy} / (\text{zisk po zdanění} + \text{odpisy}) \dots \text{kde dluhy jsou cizí zdroje minus rezervy.}$$

Prahová hodnota DSD = 1 vyjadřuje možnost splatit všechny dluhy podniku do jednoho roku. Vzhledem k rozdílům ve lhůtě splatnosti jednotlivých dluhů lze reálně předpokládat, že krajní přijatelná hodnota doby splácení dluhů může být značně delší.

V Česku může vyvolat obavy poskytovatelů krátkodobého revolvingového⁴ úvěru, pokud jde o návratnost půjčených prostředků, když ukazatel doby splácení dluhů je např. delší než 3,5 roku. (Grünwald, 2001)

⁴ Revolvingový úvěr je úvěr určený k financování oběžných aktiv, obvykle pohledávek z obchodního styku a doplňkově i zásob. Limit pro poskytnutí úvěru je dohodnut na dobu jednoho roku a do výše schváleného limitu jsou klientovi poskytovány peněžní prostředky během roku, přičemž výše čerpání

3.2.4.1.3.3 Úrokové krytí

Úrokové krytí ÚK vyjadřuje násobek zisku před úroky a zdaněním vzhledem k nákladovým úrokům (NÚ). Zračí se v něm míra pravděpodobnosti, že věřitelé nebudou přicházet o výnos z poskytnutého úvěru:

$$\text{ÚK} = \text{zisk před úroky a zdaněním} / \text{úroky} \quad [\text{krát}]$$

$$\text{ÚK} = \text{EBIT} / \text{NÚ}$$

Ukazatel doby splácení dluhů se v bonitním modelu nahradí jeho převrácenou hodnotou, tj. Krytím dluhů peněžními toky KDPT:

$$\text{KDPT} = (\text{zisk po zdanění} + \text{odpisy}) / \text{dluhy}$$

...kde dluhy = cizí zdroje mínus rezervy.

Krajní přijatelná hodnota je též vyjádřena převrácenou hodnotou, tj. $= 1 / 3,5 = 0,29 \approx 0,3$.

3.2.4.1.4 Ukazatele zadluženosti

Často doporučované ukazatele zadluženosti (cizí zdroje/aktiva, cizí zdroje/vlastní kapitál, vlastní kapitál/aktiva, vlastní kapitál/cizí zdroje...) jsou sice složeny výhradně z finančních položek, ale žádná z nich nepředstavuje jištění (krytí) rizikového faktoru.

Jsou to ukazatele struktury pasiv, které vystupují jako podpůrné ukazatele ve faktorové analýze. Nejsou to ale ukazatele univerzální, a tak je nelze použít k testování úrovně finanční stability ani k porovnání mezi podniky. (Grünwald, 2001)

3.2.4.2 Syntéza

Výsledky analýzy finančního zdraví vyústí v syntézu, která vyjadřuje komplexní úsudek o aktuální úrovni finančního zdraví. K výsledku je třeba dospět jednotným, formalizovaným postupem, který přispěje k první orientaci. Bonitní modely zjištěné poměrové ukazatele hodnotí počtem bodů a podle stanoveného algoritmu přisoudí k dosaženému počtu bodů určitý stupeň finančního zdraví. Bonitní modely se zakládají především na ekonomických souvislostech, doplněných o empirické poznatky finančních analytiků.

Bodové hodnocení každého ukazatele je limitováno maximálním počtem 3 bodů, neboť extrémně příznivé hodnocení jednoho ukazatele by mohlo v souhrnu zakrývat nedostatečnost v jiných ukazatelích. Minimální hodnocení je limitováno nulou body. Případný záporný výsledek se nahradí nulou, takže ani index IB nemůže být nižší než nula. (Grünwald, 2001)

3.2.4.2.1 Poměrové finanční ukazatele

Poměrové ukazatele nedávají čitelný signál v případě, že je v čitateli kladné číslo a ve jmenovateli číslo záporné, číslo nepatrné či nula (např. viz. Finanční stabilita 5.1.3.). To se zohledňuje v jejich bodovém hodnocení takto:

úvěru pro jednotlivá úvěrová období (tranže) je regulována v souladu s bankou stanovenými pravidly regulace.

(<http://www.postovnisporitelna.cz/podnikatele-a-firmy/produkty/697/revolvingovy-uver/>)

- je-li ve jmenovateli záporné číslo, je bodové hodnocení poměrového ukazatele nula,
- je-li ve jmenovateli číslo nepatrné nebo nula, je třeba zprvu takový ukazatel vyloučit z propočtu bonitního indexu a poté posoudit, jak absence daného faktoru (dluhů, úroků) koriguje hodnocení, které by vycházelo podle zbývajících ukazatelů.)

3.2.4.2.2 Index bonity

Index bonity představuje syntézu za všechny sledované aspekty finančního zdraví:

$$IB = 1/6 (A/a + E/e + L/l + P/p + T/t + U/u) \quad [\text{bodů}]$$

(Legenda k této rovnici pro výpočet IB viz Příloha 1 - Tabulka: Výpočet indexu bonity IB)

Index bonity je aritmetický průměr z počtu bodů získaných za jednotlivé poměrové ukazatele. Je-li tento průměr alespoň 1 bod či více, jde o uspokojivé finanční zdraví. Méně než 1 bod signalizuje možné finanční potíže – dříve či později. (Grünwald, 2001)

3.2.4.2.3 Finanční zdraví podniku

Míra finančního zdraví podniku má vyjádřit, jak velkým rizikům z provozní činnosti pravděpodobně finance podniku odolají. Je vyjadřována zařazením podniku do některého ze čtyř pasem, označených slovním ohodnocením a písemným rozlišením:

- A – Pevné zdraví
Pevné zdraví by jistilo podnik i při závažných nezdarech v provozní činnosti či při externím ohrožení.
- B – Dobré zdraví
Dobré zdraví by podrželo podnik při přechodných nesnázích v provozní činnosti. Čím je blíže k úrovni pevného zdraví, tím větší je odolnost proti externímu ohrožení.
- C – Slabší zdraví
Při slabším zdraví by případné poruchy v podnikání mohly způsobit přechodné finanční potíže.
- D – Churavění
Churavění přivádí podnik do finanční tísně. Nelze vyloučit, že dojde k úpadku.

Není-li splněna druhá podmínka, klesne podnik do nižšího pásma, kde podmínky splňuje. Určitý stav finančního zdraví lze charakterizovat kombinací písemného symbolu a indexu bonity, např. A (2,1). (Grünwald, 2001)

3.2.4.2.4 Finanční zdraví firmy

Finanční zdraví firmy se testuje Indexem bonity firmy IBf:

$$IBf = 1/3 (A/a + L/l + T/t) \quad [\text{bodů}]$$

(Zkratky jsou vysvětleny viz. Příloha 1: Tabulka: Výpočet indexu bonity IB – legenda.)

Pásma finančního zdraví jsou obdobná jako pásma finančního zdraví podniku, s přiměřenou úpravou doplňkových podmínek, které lze propojit s indexem bonity např. takto:

- A – Pevné zdraví IB = 2,0 body a více
a přitom všechny poměrové ukazatele alespoň 1,0 bodu,
- B – Dobré zdraví IB = 1,0 až 1,9 bodu
a přitom provozní pohotová likvidita alespoň 1,0 bodu,
- C – Slabší zdraví IB = 0,5 až 0,9
a přitom provozní pohotová likvidita alespoň 1,0 bodu,
- D – Churavění IB = méně než 0,5 bodu.

Firmou se rozumí menší podnikatelské subjekty, např. ty, které využívaly jednoduché účetnictví. Do propočtu vstupuje pouze rentabilita celkového kapitálu, provozní pohotová likvidita a krytí dluhů peněžními toky. Mnohý podnik, i při neuspokojivé situaci pro podnikatele, může přežít jako firma. V takových případech je bonita firmy někdy dokonce vyšší než bonita podniku.⁵

Vypočtený index bonity vyjadřuje odolnost financí podniku, který je vystaven relativně stabilním vnějším podmínkám.

Takový typ podniku nalezneme nejspíš ve výrobním odvětví, které není cyklické, většina produkce jde na průhledný vnitřní trh, tempo technického pokroku v oboru není nijak prudké. Jde o podnik, který disponuje střední finanční silou, pokud jde o mohutnost kapitálu a peněžních toků.

Relativně slabší známka z finančního zdraví postačí podniku, který vykazuje stabilně vysoký podíl na trhu, který pracuje v oligopolním prostředí nebo podniku, který je součástí skupiny či nadnárodní korporace. Naopak vyšším stupněm finančního zdraví by měl disponovat podnik, který je v cyklickém odvětví, dodává na zahraniční trhy, pracuje v podmínkách dokonalé konkurence nebo je finančně slabý.

Podle těchto podmínek posuzujeme, zda není vyznačený stupeň finančního zdraví nadhodnocený nebo podhodnocený za daných okolností.

Následuje analýza faktorů, které působí změnu jednotlivých univerzálních poměrových ukazatelů. (Grünwald, 2001)

3.2.4.2.5 Finanční chování podniku

3.2.4.2.5.1 Vývoj finančního chování

Finančním chováním se rozumí způsob, jakým management podniku reaguje na relevantní externí (tržní) podněty a interní (provozní) problémy. Finanční chování se posuzuje podle meziročního vývoje finančního zdraví, s přihlédnutím k příznivým či nepříznivým okolnostem, které podnik v uplynulém období provázely. Kvalita finančního chování, prokázaná dosavadním jednáním managementu, je významným faktorem finanční důvěryhodnosti.

⁵ Pojem bonita z hlediska podnikání: dobrá obchodní pověst firmy, zjm. úvěru schopnosti, zjišťuje se především před navázáním nových obchodních spojení. Podstatné jsou: finanční situace firmy, hodnocení technické a technologické úrovně, obchodní kontakty, úroveň managementu a marketingu, důchodová situace firmy. (Pelc, 1995.)

Racionální finanční chování spočívá v zužitkování dosaženého stupně finančního zdraví. A to při využívání příležitostí, překonávání hrozivých situací a v péči o upevnění finančního zdraví pro budoucnost. Způsob reagování na podněty určitého druhu by měl být ustálený.

Analýza finančního chování umožňuje vyslovit úsudek o finanční politice podniku. Finanční chování se na základě poměrových ukazatelů testuje podle meziroční změny indexu bonity, tj. porovnáním indexu bonity za běžný a za minulý rok.

Následuje analýza faktorů, které působí změnu jednotlivých univerzálních poměrových ukazatelů. (Grünwald, 2001)

3.2.4.3 Faktorová analýza

Poměr indexu bonity běžného a minulého roku vyjadřuje tendenci vývoj celkového finančního zdraví – k lepšímu nebo k horšímu.

Poměr jednotlivých univerzálních ukazatelů běžného a minulého roku vyjadřuje směr vývoje jednotlivých aspektů finančního zdraví: rentability, likvidity a finanční stability. Slabé stránky by se měly zlepšovat, silné stránky by se měly stabilizovat a upevňovat.

Změna univerzálního poměrového ukazatele je způsobena jednak změnou čitatele, jednak změnou jmenovatele. Faktor představující jištění je v čitateli, faktor vyvolávající finanční riziko je ve jmenovateli. Je třeba posoudit, u kterých faktorů (rizikových nebo jistících) došlo k relativní změně, ovlivňující pozitivně nebo negativně některý univerzální poměrový ukazatel, a tím i finanční zdraví.

Faktorové poměrové ukazatele typu č/j vznikají poměrením čitatele č a jmenovatele j ke společné srovnávací proměnné s:

$$\text{č/j} = \text{č/s} * \text{s/j} \quad \text{nebo} \quad \text{č/s} : \text{j/s}$$

3.2.4.3.1 Faktory rentability

3.2.4.3.1.1 Rentabilita celkového kapitálu

Rentabilita celkového kapitálu lze rozložit na dva faktory:

- Provozní ziskové rozpětí: $\text{PZR} = \text{EBIT}/\text{T}$ a
- Obrat aktiv = T/A .

Potom $\text{ROA} = \text{EBIT}/\text{A} = \text{EBIT}/\text{T} * \text{T}/\text{A}$.

Provozní ziskové rozpětí

Provozní ziskové rozpětí různých podniků bývá diferencované, a to i ve stejném odvětví, kde by se v tržní ekonomice daly předpokládat zhruba stejné ceny za stejné výrobky. Projevují se v něm rozdílné výrobně-technické schopnosti a obchodní zdatnost. Tento ukazatel má řadu výhod pro sledování jeho vývoje v čase:

- Čítel i jmenovatel jsou ve stejné, aktuální cenové hladině,
- Čítel i jmenovatel jsou oba tokovými veličinami,
- Provozní zisk i tržby se zveřejňují i během roku.

Obrat aktiv

Obrat aktiv vyjadřuje, kolikrát za rok se hodnota aktiv obrátí v tržbách.

3.2.4.3.1.2 Rentabilita vlastního kapitálu

Rentabilita vlastního kapitálu se rozkládá na tři faktory:

Rentabilitu tržeb = EAT/T ,

Obrat aktiv = T/A a

Finanční páku = A/VK .

Potom $ROE = EAT/VK = EAT/T * T/A * A/VK$.

Rentabilita tržeb RT (ROS – return on sales) je vlastně jedním z druhů ziskového rozpětí a vyjadřuje efektivnost provozní i finanční činnosti.

Obrat aktiv - stejně jako v předchozí kapitole.

Finanční páka FP (financial leverage) vyjadřuje, jakou účast na rentabilitě vlastního kapitálu mělo doplnění vlastního kapitálu cizími zdroji. Pokud jsou cizí zdroje levnější než rentabilita celkového kapitálu, vede vyšší finanční páka k vyšší rentabilitě vlastního kapitálu.

3.2.4.3.2 Faktory likvidity

3.2.4.3.2.1 Provozní pohotová likvidita

Provozní pohotovou likviditu (PPL) lze rozložit na:

- Dobu obratu nehmotných oběžných aktiv $DONOA$ (dobu obratu krátkodobých pohledávek KP a finančního majetku FM) a
- Dobu splacení krátkodobých závazků (KZ) $DSKZ$.

$DONOA = (KP + FM) : (T / 360)$ [dnů]

$DSKZ = KZ : (T / 360)$ [dnů]

3.2.4.3.2.2 Krytí zásob pracovním kapitálem

Zásoby mají tendenci zvyšovat se úměrně s růstem tržeb, očekává se tedy, že úměrně růstu tržeb se bude zvyšovat i pracovní kapitál. Z to ho vyplývá rozdělení krytí zásob pracovním kapitálem ($KZPK$) na dva faktory:

- Vývoj poměru pracovního kapitálu k tržbám = PK/T a
- Vývoj poměru zásob k tržbám = $Zás/T$.

Potom platí $KZPK = PK/T * T/Zás = PK/T : Zás/T$.

Stabilizovaný poměr pracovního kapitálu k tržbám je uznávanou vazbou ve finančním plánování a také ve finanční analýze má tento ukazatel větší vypovídací schopnost, než např. podíl pracovního kapitálu v oběžných aktivech nebo v aktivech celkem.

Ukazatel obratu zásob umožňuje zaujmout kritický postoj k příčinám jeho změny, zjm. z hlediska účinnosti řízení zásob. (Grünwald, 2001)

3.2.4.3.3 Faktory finanční stability

3.2.4.3.3.1 Krytí dluhů peněžními toky

Vývoj krytí dluhů peněžními toky souvisí s vývojem:

- Peněžních toků a
- Dluhů (= cizí zdroje – rezervy).

Obě veličiny lze vztáhnout k vlastnímu kapitálu v podobě cash flow rentability vlastního kapitálu (cfRVK) a ukazatele zadluženosti typu „debt/equity“ (DL/VK):

$$\begin{aligned} \text{KDPT} &= \text{cfRVK} : (\text{DL}/\text{VK}) = \\ &= ((\text{EAT} + \text{Odpisy}) / \text{VK}) / ((\text{cizí zdroje} - \text{rezervy}) / \text{VK}) \end{aligned}$$

3.2.4.3.3.2 Úrokové krytí

Vývoj úrokového krytí ÚK závisí na vývoji tří faktorů:

- Rentability celkového kapitálu EBIT/A,
- Podílu úročených dluhů na aktivech úrDL/A a
- Průměrné úrokové míry z úročených dluhů Ú/úrDL.

$$\text{ÚK} = \text{EBIT}/\text{A} : \text{úrDL}/\text{A} : \text{Ú}/\text{úrDL}$$

3.2.4.3.4 Využití faktorových ukazatelů

K původním 6 univerzálním ukazatelům přibýlo dalších 12 ukazatelů, charakterizujících faktory ovlivňující jejich vývoj. Faktorové ukazatele jsou vhodné pro časové porovnání jejich meziročního vývoje v určitém podniku nebo pro zjištění, jak se jednotlivé faktory podílejí na vývoji univerzálního poměrového ukazatele. Dále jsou vhodné pro posouzení vývoje u rizikových faktorů na jedné straně (pasiva ve jmenovateli), a na druhé straně vývoje jistících faktorů (položky z výsledovky nebo aktiva v čitateli).⁶

Porovnání meziročního vývoje faktorových ukazatelů a zjišťování jejich účasti na vývoji univerzálního ukazatele – souhrn:

Několik rizikových faktorů se relativně zhoršilo (finanční páka), u dvou ukazatelů není jasné, zda je jejich dopad - vzhledem k jejich vysokým hodnotám - příznivý (doba obratu nehmotných oběžných aktiv a doba splacení krátkodobých závazků), většina se však relativně zlepšila (obrat zásob, obrat tržeb, úrokové krytí atd).

Jistící faktory se relativně zlepšily (rentabilita tržeb, cash flow rentability vlastního kapitálu, provozní ziskové rozpětí, rentabilita celkového kapitálu, poměr pracovního kapitálu k tržbám).

Provozní ziskové rozpětí je stabilní. Vývoj poměru zásob k tržbám má klesající tendenci, tzn. že i přes rostoucí tržby se objem zásob snižuje. Může to být způsobeno nedostatkem skladových prostor ale i zlepšením logistiky uvnitř podniku. Proto je u toho faktoru označení H s otazníkem⁷. (Grünwald, 2001)

⁶ Krytí zásob pracovním kapitálem se vymyká z tohoto pravidla, ve jmenovateli je totiž položka z aktiv. Tento ukazatel se opírá o pragmatickou zásadu financování.

⁷ Tyto nové ukazatele nemohou být kromě rentability celkového ukazatele považovány za univerzální ukazatele, protože buďto obsahují hmotné, nefinanční položky, nebo vyjadřují strukturu pasivních položek, nikoliv jižnění zadluženosti, anebo odrážejí podnikově diferencované úvěrové podmínky.

3.2.5 Analýza výrobního portfolia

Tato analýza byla vypracována podle návodu v odborné literatuře (Porter, 1994). Informace získané z odborných zdrojů byly utříděny a slovně vyhodnoceny.

3.2.6 Analýza životního cyklu jednotlivých výrobků

Tato analýza vznikla spojením BCG matice a grafu životního cyklu výrobku. Na graf byly umístěny všechny typy výrobků firmy MH CZ a následně byl výsledek slovně ohodnocen.

3.2.7 Analýza konkurentů

Pro tuto analýzu byla shromážděna data o největších konkurentech. Tato data byla utříděna do čtyř oblastí podle typu výrobků a pak byla slovně ohodnocena.

3.2.8 Analýza objemu zakázek podle Vollmutha

Tato analýza byla provedena podle návodu v odborné literatuře. (Římovská, 2008)

3.2.9 Analýza skupin odběratelů podle marže

Firma MH CZ má asi 300 odběratelů⁸. Tito odběratelé byli seřazeni podle výše obrátu v prodejních cenách v roce 2007. Celá skupina odběratelů pak byla rozdělena na 10 stejně velkých skupin. U těchto skupin byla vypočítána marže dané skupiny a relativní podíl marže dané skupiny na celkové hodnotě celé marže podniku. Marže skupin byla počítána jako:

$$\text{Marže} = \sum \text{Marže netto} / \sum \text{Obrat netto}$$

$$\text{Marže netto} = \text{Obrat netto} - \text{Výdej v PC} + \text{Marže brutto (viz Příloha 2)}$$

3.2.10 Analýza pokrytí trhu

Po průzkumu internetu a odborných časopisů byl sestaven seznam všech ofsetových tiskáren v ČR (v dané době produktivních). Tento seznam byl spojen se seznamem všech odběratelů firmy MH CZ. Dále bylo zjišťováno, do kterých tiskáren firma MH CZ dodává (zelená pole s označením ANO) a do kterých nedodává (červená pole s označením NE). Tiskárny byly seřazeny podle krajů a v nich pak byl vypočten relativní podíl pokrytí trhu firmy MH CZ. (viz Příloha 3)

3.2.11 Analýza efektivnosti současných rozvojových cílů

Tržby firmy MH CZ za rok 2007 byly rozděleny podle typu výrobků do čtyř výrobních skupin. U těchto skupin byl porovnán předběžný plán tržby pro rok 2007 u jednotlivých skupin se skutečnými tržbami za rok 2007. Následné odchylky byly podrobeny kritice a byly nalezeny a zhodnoceny důsledky těchto odchylek. Hodnota

⁸ Na žádost jednatele firmy MH CZ byla jména zákazníků nahrazena označením Odběratel.

celkové odchylky byla udána v procentech, aby tak byla lépe patrná schopnost managementu odhadnout budoucí vývoj celkového prodeje.

3.2.12 Shrnutí výsledků a vytvoření podnikatelského projektu

Výsledky všech analýz byly shrnuty a po jejich vzájemné interakci byl navrhnut a vytvořen podnikatelský záměr. Jako první krok podnikatelského záměru (penetrace na Moravský trh) byl navrhnut investiční podnikatelský projekt.

Součástí tvorby tohoto projektu byl propočet nákladů a budoucích možných zisků tohoto projektu na několik měsíců dopředu. Všechny propočty byly provedeny pomocí podkladů podnikového účetnictví a odborného dohledu jednatele firmy. V závěru byla popsána možná rizika tohoto projektu.

4 Charakteristika podnikatelského subjektu a jeho podnikatelského prostředí

4.1 Základní charakteristika podniku

Firma Michael HUBER CZ s. r. o., založená počátkem roku 1999, patří k nejmladším společnostem skupiny HUBER GRUPPE, která zahrnuje celkem 30 firem a více než 200 zastoupení v celém světě a patří se svým ročním obratem 850 miliónů USD mezi největší světové producenty tiskových barev. Se svojí výrobní kapacitou 300 000 tun barvy ročně má vedoucí pozici v ofsetovém a obalovém tisku. Zakládající listina Michal Huber München nese datum 29. září 1765. Je to privátní firma z vlastního kapitálu mateřské firmy.

Firma MICHAEL HUBER CZ (dále také MH CZ), která vznikla v roce 1998, patří do odvětví polygrafického (tiskařského) průmyslu, které je částečně cyklické. Veškerá produkce podniku je určena pro domácí trh.

Rozhodující činností firmy je koupě zboží za účelem dalšího prodeje a výroba tiskařských barev (citace z Přílohy k účetní závěrce Společnosti Michael Huber CZ s.r.o. k 31. 12. 2007). V současné době firma prodá asi 2 000 tun barev ročně, z toho sama vyrobí asi 35 tun ročně, tj. 1,75 %. Omezujícím faktorem výroby je nedostatek pracovní síly v míchárně při sezónních výkyvech, kdy je práce více.

Firma má dobré výzkumné a vývojové zázemí v podobě mateřské firmy v Mnichově. Na domácím trhu se setkává s různě silnou domácí i zahraniční konkurencí. Vnější podmínky jsou relativně stabilní s občasnými, různě silnými výkyvy v poptávce.

4.1.1 Konkurenční výhoda

K přednostem firmy MICHAEL HUBER CZ patří velmi pružné řešení případných technických problémů při tisku. Firma má vlastní techniku, předního odborníka na tisk, který je kdykoliv připraven pomoci řešit problémy na místě u tiskového stroje.

Společnost MICHAEL HUBER CZ vedle kvalitního obchodního a technického zázemí disponuje vlastní míchárnou ofsetových i flexotiskových barev. Je tak schopna, podle přání zákazníka, dodat do 24 hodin jakýkoliv požadovaný odstín barvy jak podle systému PANTONE®, tak podle HKS®, případně dle dodaného vzorku barvy a papíru. Výroba barev probíhá podle originálních receptů mateřské firmy Michael Huber München a ze stejných surovin. Proto lze míchané odstíny „nastavit“ podle přání zákazníka, např. pod UV lak, pod lamino, k tisku na folie, zvýšenou oděruschopnost, bezzápachovost apod.

Takto pohodová výroba přímých barev je tiskárnami ceněna. Svědčí o tom i sedminásobné zvýšení produkce mícháren během pěti let.

4.2 Produktové portfolio

Michael Huber CZ pokračuje v kontinuitě prodeje barev, laků a přípravků, které zná již několik generací českých tiskařů. Nosným produktem prodeje jsou především škálové ofsetové archové barvy, zejména univerzální rychleschnoucí řada pro matné křídly

RESISTA®, kde má firma MH CZ vynikající reference při tisku náročných barevných publikací pro zahraniční nakladatele. Další skupinou jsou rotační novinové a heat-set barvy, které odebírá celá řada velkých tiskáren. Pro svoji kvalitu a cenu jsou stále více objednávané dispersní i tiskové laky Huber. Sortiment produktů obsahuje celkem 690 skladových položek v těchto skupinách:

- Škálové barvy archové RAPIDA, REFLECTA®, RESISTA®
- Škálové barvy rotační cold-set, heat-set
- Přímé barvy HKS® a PANTONE®
- Barvy metalické-zlato, stříbro, bronz
- UV barvy
- Speciální barvy – teple odolné, fluorescenční, ceninové aj.
- Foliové barvy
- Flexotiskové barvy
- Tiskové laky
- Dispersní laky
- UV laky
- Poprašovací prášky
- Přípravky do barev
- Přípravky do vody

Nejdůležitější je ale dělení na 4 základní skupiny barev a to na:

- Ofsetové barvy rotační novinové,
- Ofsetové barvy rotační časopisecké,
- Ofsetové barvy archové a
- Flexotiskové barvy.

Dále lze produkty rozdělit podle toho, zda jsou předmětem nákupu a prodeje, nebo zda je firma MHCZ sama vyrábí, což jsou barvy míchané.

4.3 Organizační a řídicí struktura podniku

Firma Michael Huber se řadí svou velikostí k malým podnikům. V současné době má 16 pracovníků a ve firmě jsou zaměstnaní jako: jednatel a vedoucí pracovník v jedné osobě, technik pro ofsetové barvy, technik pro flexo barvy, obchodní zástupce, zaměstnanci, kteří se zabývají vývojem a mícháním přímých ofsetových barev (dva) a přímých flexo barev, dále pak pracovníci pro odbyt, fakturaci, účetnictví, dva skladníci a dva řidiči.

Tato firma má pouze jeden stupeň řízení. V pracovním kolektivu je kladen velký důraz na sebekontrolu a sebeřízení. Jednatel – vedoucí pracovník řídí a kontroluje všechny zaměstnance a určuje hlavní směr vývoje podniku. Na každého zaměstnance je delegována část povinností a s ní spojených pravomocí. Případné nejasnosti s odběrateli řeší jednatel nebo jeho obchodní zástupce, s mateřskou firmou komunikuje – kromě technických záležitostí - pouze jednatel.

Vedoucí pracovník se dále stará se o získávání nových zakázek a hlídá konkurenci. Po dojednání spolupráce s novým odběratelem většinou jednatel deleguje další starost o zákazníka na spolupracovníka, který má na starost prodej či na jednoho ze svých techniků. Podle situace na trhu následovně upravuje ceny a strategii. Ostatní zaměstnanci mají své dlouhodobé cíle, na kterých soustavně pracují.

Z pohledu personálního jde tedy o malý podnik, neboť za malý podnik lze považovat „takový podnik, který nemá personální útvar ani specializovaného personalistu a personální řízení v něm zajišťuje majitel či nejvyšší vedoucí pracovník, který v případě potřeby deleguje určité pravomoci a práce v této oblasti na další pracovníky.“ (Koubek,1996)

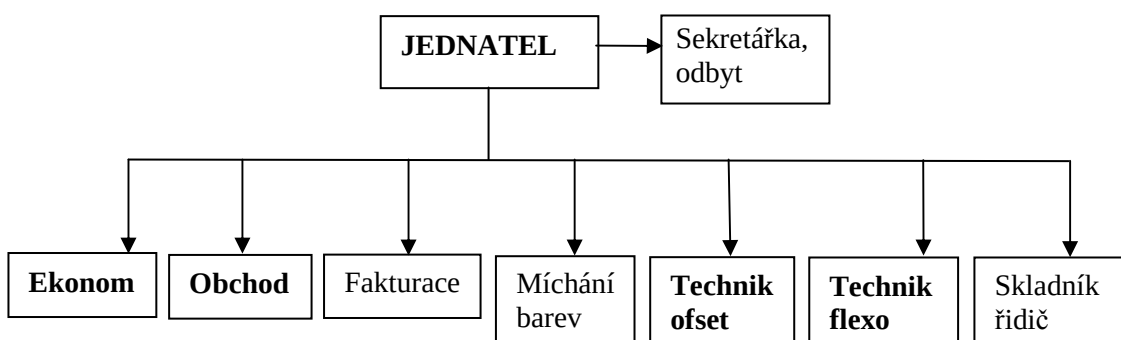
4.3.1 Systém organizace a řízení

Firma Michael Huber CZ je dceřiná firma. To znamená, že „právo veta“ má v tomto případě vedení mateřské firmy Michael Huber München. V dceřiné společnosti zastává hlavní řídicí funkci jednatel firmy. Tomu se zodpovídají všichni zaměstnanci a pouze od něho vycházejí všechny návody, příkazy a prohlášení zaměstnancům. V podniku funguje liniový řídicí systém.

Na Obr. č. 5 jsou tučným písmem znázorněni zaměstnanci s rozšířenou pravomocí a odpovědností. Tito spolupracovníci jsou zpravidla v užším kontaktu se zákazníkem (technici) nebo spravují veškeré finanční i nefinanční transakce v podniku (ekonom).

Řídicí schéma podniku

Obr. 5



4.3.2 Management firmy

Firma Michael Huber je malá firma (16 zaměstnanců), kde jednatel zastává všechny důležité funkce managementu (organizování, plánování, vedení, personální zajištění, kontrolu (Hron, 2004)) a rozhoduje o všech důležitých krocích podniku.

Jednatel firmou je zkušený vedoucí pracovník, který v polygrafickém průmyslu pracoval celý život. V branži má váženou pozici a zvučné jméno. K jeho hlavním přednostem patří široká základna pracovních kontaktů, silné know-how podpořené mnohaletou praxí a velmi dobré manažerské schopnosti a dovednosti.

4.4 Komunikační systém

4.4.1 Komunikace s okolím - zákazníci

Zákazníci si objednávají barvy většinou telefonicky, faxem nebo e-mailem. Asi 10 % všech odběratelů (hlavně malých odběratelů) si jezdí pro barvu přímo do sídla firmy. Ostatním zákazníkům dodávky barvy zajišťuje firma MH CZ. Menší zakázky

míchaných barev jsou zasílány odběratelům kurýrem do 24 hodin. Větší zakázky rozváží řidiči podniku (3 dodávky Tranzit) nebo jsou pronajímána větší nákladní vozidla (výjimečně, v případě hodně velkých zakázek).

Společnost MH CZ má také nové internetové stránky na adrese <http://www.mhcz.cz>. Stránky mají nový vzhled 2 roky. Stránky mají spíš funkci servisu, kde si mohou lidé rychle stáhnout potřebné bezpečnostní listy nebo technické informace.

4.4.2 Propojení organizačních jednotek – uvnitř firmy

Sídlo firmy je umístěno ve dvoupodlažní budově. V přízemí je umístěn sklad a míchárna. V prvním poschodí je administrativní část firmy a vedení. Všichni zaměstnanci jsou propojeni pomocí telefonních linek. Všichni zaměstnanci jsou napojeni na firemní systém BYZNYS Win 50, což je nástroj pro komplexní řízení podniku na všech úrovních podnikové architektury.

4.4.3 Informační systém se zahraničím

Firma MH CZ je s mateřskou firmou propojena pomocí informačního systému SAP. Pomocí něho dceřiná firma objednává v Mnichově dodávky barev. V dceřiné firmě má k počítači s tímto programem přístup pouze jeden zaměstnanec, který má tuto komunikaci s Mnichovem na starost.

4.5 Řízení lidských zdrojů

Průměrný počet zaměstnanců byl v roce 2007 15,5. Osobní náklady celkem (mzdové náklady, odměny, náklady na sociální zabezpečení atd.) se zvýšily oproti předchozímu období o 9,3%. Počet zaměstnanců má rostoucí tendenci. V současné době má firma 16 zaměstnanců.

Firma má pro každou pozici v podniku vypracovaný vlastní motivační program. Zaměstnanci s rozšířenou pravomocí, kteří jednají se zákazníky jsou motivováni finančními jednorázovými prémie (např. provize za získání nového zákazníka), zaměstnanci s rozšířenou odpovědností se řadí do vyššího tarifního stupně se zvláštními požadavky na pracovníka a zaměstnanci v míchárně mají smluvně dohodnuté prémie, když přesáhnou dané množství namíchané barvy. Jednatel podniku má smluvně dohodnuté tantiémy s mateřskou firmou. (finanční odměna členů představenstva obchodní společnosti vyplácená ze zisku (<http://www.slovník-cizich-slov.cz>)) Všichni zaměstnanci, kromě jednatele, dostávají 13. plat a 14. plat. Průměrná mzda zaměstnanců (bez managementu) vzrostla v roce 2007 o 6,2 %.

4.6 Dodavatelsko odběratelské vztahy

Jediným dodavatelem firmy MH CZ je její mateřská firma Michael Huber, München. Objednávky probíhají pomocí informačního systému SAP. Uzávěrka objednávek z Čech je v pondělí a středu. Z Mnichova přijíždí kamion dvakrát týdně – průměrná dodávka je 16 500 kg brutto, tj. 14 000 kg netto (vlastní barva).

Odběratelské vztahy jsou popsány v kapitole 4.4.1 Komunikace s okolím - zákazníci a v kapitole 5.6 Analýza skupin odběratelů podle marže.

4.7 Technologické vybavení firmy

4.7.1 Míchárna ofset

V podniku probíhá výrobní proces míchání přímých barev. Tento proces má tyto stádia:

- Vývoj správné receptury
- Zadání receptury do programu automatického dávkovače Betz
- Promíchání nadávkovaných komponentů
- Plnění namíchané barvy do expedičních obalů
- Nalepení příslušných etiket
- Odvezení do skladu k následné expedici

V laboratoři proběhne v první řadě několik zkušebních nátisků barvy. Tato barva se posuzuje optickým porovnáním (srovnatelnost předlohy a vyvinuté barvy) a pomocí spektrofotometru (převod barvy do číselného vyjádření). Dále je receptura zadána do programu automatického dávkovače, který pomocí pump ze skladu nadávkuje požadované komponenty do připravené nádoby. Ve stejné nádobě jsou komponenty promíchány a následně nadávkovány do jednotlivých plechovek, které jsou vakuově uzavřeny. Nakonec opatří pracovník mícháreny uzavřené plechovky příslušnými etiketami a takto připravené expediční obaly jsou odvezeny do skladu. Ve skladu čekají barvy v regálech na odběratele. Po příjezdu zákazníka, je zakázka dopravena ze skladu do přistaveného vozidla nebo je rozvezena zaměstnanci firmy k zákazníkovi přímo „do domu“.

4.7.2 Míchárna flexo

Podobný proces probíhá také při výrobě přímých flexo barev. V tomto případě dochází k navážení a promíchání jednotlivých komponentů přímo do expedičního obalu poloautomatickou dávkovací stanicí DROMONT Italy (pomocí zubového míchadla). Nátisky probíhají ručně válečkem. Při vývoji správné receptury pracovník používá pro optimální výsledky zářivku s normovaným světlem.

4.7.3 Umístění technologického vybavení

Firma MH CZ je vybavena tímto technologickým vybavením:

Míchárna Flexo:

Poloautomatická dávkovací stanice DROMONT

Zářivka s normovaným světlem 6 500 Kelvina JUST Normlicht

Nanášecí válečky Pamarco

Laboratoř:

Nátiskový přístroj ERICHSEN (Flexo)

Nátiskový přístroj IGT C1 (Ofset)

Spektrofotometr Spectro Eye X.RITE

Analytické váhy

Řezačka papíru Meopta 635

Temperovaný sklad barev:

Pumpy BETZ

Míchárna Ofset:

Automatický dávkovač BETZ Color mix

Hnětač Varimixer (a jiné míchačky, např. kuchyňský robot Kenwood)

Vakuová míchačka Geiger

Automatická plnička Geiger

Vakuovačka

Sklad:

Regálový systém STOW

Vysokozdvíhací vozík Retrack CAT (elektrický), CAT (ruční)

Nízkozdvíhací vozík CAT

Čelní motorový vozík Yale AF 16-32

Kompresorovna:

Šroubový kompresor Schneider

Automatická sušička vzduchu a odkalovač

4.8 Marketingová strategie

V našem případě zhodnotíme úroveň marketingu pomocí posouzení využití marketingového mixu společnosti MH CZ.

4.8.1 Produkt

Společnost MH CZ prodává výrobek vysoké kvality. K výrobku se pojí také služby. Služby nabízené společností MH CZ patří v oboru k těm nadstandardním viz Kapitola 4.1.1 Konkurenční výhoda. U větších zákazníků zajišťuje firma dodávku přímo „do domu“. Firma tak dává důraz na kvalitu služeb jako součást výrobku. Barvy jsou u zákazníků za jejich vysokou kvalitu i za kvalitu služeb velmi ceněny.

4.8.2 Cena produktů a služeb

Firma nabízí vysokou kvalitu výrobků s velmi kvalitními službami. Zároveň má ceny asi o 6 % vyšší, než je průměrná cena tiskových barev v ČR a o 3 % vyšší, než jsou ceny hlavních konkurentů. Firma tedy používá premiantskou cenovou strategii. Zákazník si kupuje za vyšší cenu vyšší kvalitu.

Hlavním cílem společnosti MH CZ je každému zákazníkovi „ušít na míru“ cenovou strategii. Z tabulky v Příloze 2 je patrné, že se tato možnost týká hlavně větších odběratelů. S těmito zákazníky má firma MH CZ dohodu o různých skontech a bonusech. Skonta se týkají zákazníků, kteří odeberou barev za více než 160 000 Kč ročně a bonusy se týkají zákazníků, kteří odeberou barvy nad 850 000 Kč ročně.

4.8.3 Místo

Sídlo firmy se nachází ve Vestci na jižním okraji Prahy v průmyslové a obchodní zóně. Asi 100 metrů od sídla dochází v současné době k výstavbě dálničního objezdu na jih od Prahy. V těchto místech bude také v budoucnu sjezd z okruhu. Sídlo je tedy na velmi dobrém strategickém místě jak pro zákazníky (velmi dobrá dostupnost), tak i z hlediska dodavatele (snadný nájezd na dálnici).

4.8.4 Propagace

Nejsilnější stránkou propagace jsou obchodní zástupci firmy a její jednatel. Ti nabízejí zákazníkům nadstandardní péči a osobní přístup. Často využívaným typem propagace jsou reklamy a články v odborných časopisech, účast na veletrzích a sponzorování (např. fotbalový klub SK Slovan Kunratice). Kamion, který dopravuje barvy z Mnichova do Prahy, má na plachtě celoplošnou reklamu na společnost MH CZ. (viz Obr. 6)

Obr. 6



Firma má dále širokou škálu dárkových předmětů v podobě: propisovacích per, USB flash disků, kšiltovek, toaletních vod, deštníků, kapesních nožů atd. Každý rok na podzim pořádá společnost Michael Huber pro své nejvěrnější zákazníky vícedenní společenské zájezdy do Německa (Bierfest, sjíždění řeky na voru atd.).

Jedinou slabší stránkou propagace jsou internetové stránky firmy. Úvodní stránka je zastaralá. Nutno dodat, že tuto slabou stránku před dvěma lety firma oproti původním stránkám (odkazy byly nefunkční a vzhled byl velmi zastaralý) zlepšila. Tuto formu komunikace navíc v tomto oboru využívá velmi málo zákazníků. Internetové stránky tak zákazníkům slouží hlavně jako možnost rychlého stažení potřebných dokumentů a jiných informací o firmě.

4.9 Inovační aktivity podniku

Co se týče inovačních aktivit podniku, jsou rozděleny do dvou celků. Inovace, které mají původ v mateřské firmě (MH CZ má povinnost tyto inovace v daném období přijmout) a inovace, se kterými přichází dceřiný podnik V nedávné minulosti probíhaly oba typy najednou. Mateřská firma uvedla na trh nový typ barev a bylo nutno na tuto skutečnost (nové vlastnosti barev, vyšší ceny) připravit zákazníky. Dceřiná společnost se ve stejné době stěhovala do nového sídla, jelikož stávající budova byla pro rychle rostoucí společnost nedostačující.

5 Analýza ekonomické výkonnosti podniku a efektivnosti současných rozvojových cílů

Pro naše účely bude použit tento soubor analýz:

- Finanční analýza pomocí bonitního modelu
- Analýza výrobního portfolia pomocí relativního podílu na trhu a očekávaného růstu trhu (BCG matice)
- Analýza životního cyklu jednotlivých výrobků
- Analýza konkurentů
- Analýza objemu zakázek podle Vollmutha
- Analýza skupin odběratelů podle marže
- Analýza pokrytí trhu
- Analýza efektivnosti současných rozvojových cílů

5.1 Finanční analýza pomocí bonitního modelu

5.1.1 Rentabilita

V bonitním modelu se pro analýzu finančního zdraví počítají dva typy rentability. Rentabilita vlastního kapitálu i rentabilita celkového kapitálu.

5.1.1.1 Zdaněná rentabilita vlastního kapitálu

Rentabilita vlastního kapitálu = (zisk po zdanění / vlastní kapitál) x 100 (%)

Běžný rok ROE = $12\,013 / 48\,673 \cdot 100 = 24,68 \%$

Minulý rok ROE = $12\,101 / 46\,660 \cdot 100 = 25,95 \%$

5.1.1.2 Nezdaněná rentabilita celkového kapitálu

Rentabilita celkového kapitálu = (zisk před úroky a zdaněním/aktiva) x 100 (%)

Běžný rok ROA = $14\,992 / 71\,620 \cdot 100 = 20,93 \%$

Minulý rok ROA = $10\,945 / 95\,845 \cdot 100 = 11,42 \%$

5.1.1.3 Index finanční páky

Východiskem pro stanovení krajní přijatelné hodnoty předchozích dvou ukazatelů rentability je doporučený finanční vztah, že poměr nezdaněné rentability vlastního kapitálu k nezdaněné rentabilitě celkového kapitálu (tzv. index finanční páky IFP) má být větší než jedna:

$IFP = (ZD/VK) : (ZUD/A) > 1$

... kde ZD je zisk před zdaněním (EBT – earnings before taxes)

Běžný rok	IFP = (17 173/48 673)/(14 992/71 620) > 1 1,686 > 1
Minulý rok	IFP = (15 915/46 660)/(10 945/95 845) > 1 2,987 > 1

5.1.1.4 Zdaněná a nezdaněná rentabilita

Jelikož si firma v posledních letech prakticky nepůjčuje, nelze vypočítat průměrnou úrokovou sazbu z přijatých úvěrů. Pro tento výpočet je proto použit kalkulační úrok 10%. (Tento úrok zahrnuje obchodní rizika, projektové riziko, inflaci, bezrizikovou míru výnosovosti investice atd.)

Nezdaněná rentabilita celkového kapitálu musí být: 10 % < ROA

Běžný rok 10 % < 20,93 %

Minulý rok 10 % < 11,42 %

Nezdaněná rentabilita celkového kapitálu byla v běžném i minulém roce vyšší než krajní přijatelná hodnota, daná průměrnou úrokovou mírou z přijatých úroků (kalkulačním úrokem). Jelikož se ale rentabilita vlastního kapitálu běžně vyjadřuje vztahem zisku po zdanění (EAT) k vlastnímu kapitálu, je třeba jako její krajní přijatelnou hodnotu přijmout průměrnou úrokovou míru, která je zdaněná sazbou z daně z příjmů. Potom platí:

Nezdaněná průměrná úroková míra z přijatých úvěrů (kalkulační úrok. míra) = 10%

Zdaněná průměrná úroková míra z přijatých úvěrů (kalkulační úrok. míra) = 10% x (1-d)

...kde d je sazba daně z příjmů = 19%

Výpočet zdanění = 10 x (1 - 0,19) = 8,1%

Zdaněná rentabilita vlastního kapitálu ROE musí být: 8,1 < ROE

Běžný rok 8,1 < 24,68 %

Minulý rok 8,1 < 25,95 %

Rentabilita vlastního kapitálu byla v běžném i minulém roce vyšší než krajní přijatelná hodnota, daná zdaněným kalkulačním úrokem a to dokonce více než třikrát větší. Míra inflace či bezriziková úroková míra nesplňují pragmatický požadavek, aby údaj byl k dispozici v účetní rozvaze. Jsou to ovšem jinak legitimní doplňující hlediska.

5.1.2 Likvidita

5.1.2.1 Provozní pohotová likvidita

PPL = (Krátkodobé pohledávky + finanční majetek) / krátkodobé závazky

Běžný rok PPL = (45108 + 2325) / 22 534 = 2,105

Minulý rok PPL = (45422 + 7162) / 49 083 = 1,071

Prahovou hodnotou tohoto ukazatele je 1,0, při níž krátkodobé pohledávky spolu s finančním majetkem právě tak stačí na úhradu krátkodobých závazků. Některé stávající krátkodobé pohledávky mohou zůstat v příštím období nesplacené a některé závazky budou možná splatné před vytvořením patřičných likvidních peněžních zdrojů. Proto krajní přijatelnou hodnotu PPL stanovíme vyšší o 20%, než je prahová hodnota, a to 1,2.

Provozní pohotová likvidita byla v minulém období nižší, než je krajní přijatelná hodnota (ale vyšší než prahová hodnota). V běžném roce je PPL skoro dvakrát vyšší, než krajní přijatelná hodnota. Hlavním důvodem se zdá být fakt, že se hodnota krátkodobých závazků oproti minulému roku snížila o více než dvojnásobek.

5.1.2.2 Krytí zásob pracovním kapitálem

Krytí zásob pracovním kapitálem KZPK je dáno podílem pracovního kapitálu na financování zásob:

$$\text{KZPK} = \text{pracovní kapitál} / \text{zásoby}$$

$$\text{Běžný rok KZPK} = 42\,023 / 16\,762 = 2,507$$

$$\text{Minulý rok KZPK} = 19\,193 / 15\,209 = 1,262$$

Prahovou hodnotou tohoto ukazatele je 1,0, tj. krytí veškerých (v tom i trvale se obracejících) zásob⁹.

Krytí zásob pracovním kapitálem bylo v běžném i minulém roce vyšší, než krajní přijatelná hodnota. V běžném období je hodnota pracovního kapitálu více než dvojnásobná, zásoby se příliš nezměnily.

5.1.3 Finanční stabilita

5.1.3.1 Krytí dluhové služby

Finanční stabilita z pohledu bankovních úvěrů je testována ukazatelem Krytí dluhové služby KDLS:

$$\text{KDLS} = (\text{zisk po zdanění} + \text{odpisy} + \text{úroky}^*) / (\text{úroky} + \text{krátkodobý bankovní úvěr})$$
$$[\text{KDLS} = (\text{EAT} + \text{Odp.} + \text{NÚ}) / (\text{NÚ} + \text{KBÚ})]$$

(* jelikož se úroky platí z nákladů, použijeme k výpočtu nákladové úroky)

$$\text{Běžný rok KDLS} = (12\,013 + 2\,925 + 0) / (0 + 0) = 0$$

$$\text{Minulý rok KDLS} = (12\,101 + 3\,337 + 109) / (109 + 0) = 142,716$$

I v případě, že by banky trvaly v příštím roce nejen na úhradě úroků, ale i na splacení krátkodobého bankovního úvěru, stačily by mnohonásobně odpovídající zdroje k uspokojení dluhové služby. To platí pro rok minulý. V běžném roce již nelze ukazatel spočítat, protože firma neměla žádné krátkodobé bankovní úvěry.

⁹ Pravděpodobně ne všechny zásoby by se ukázaly jako trvale se obracející, kdyby je bylo možno z účetní závěrky identifikovat. Lze tedy připustit, aby část zásob byla financována z krátkodobých zdrojů. Krajní přijatelnou hodnotu krytí zásob lze tedy stanovit pod prahovou hodnotou, např. 0,7.)

Úvěrová zadluženost v žádném případě nepřivodí platební neschopnost z nedostatečných zdrojů na splácení bankovních úvěrů. Připravenost podniku vyhovět aktuálním nárokům na dluhovou službu je vysoká.

5.1.3.2 Doba splácení dluhů

Doba splácení dluhů DSD je vyjádřena počtem roků, po jejichž uplynutí by byly všechny dluhy splaceny, kdyby všechny odpovídající peněžní toky (zpravidla zisk po zdanění + odpisy) zůstaly na úrovni běžného roku, a kdyby se používaly výhradně na splácení dluhů:

$DSD = \text{dluhy} / (\text{zisk po zdanění} + \text{odpisy})$...kde dluhy jsou cizí zdroje mínus rezervy.

Běžný rok DSD = $22\,650 / (12\,013 + 2\,925) = 1,508$ roku

Minulý rok DSD = $49\,083 / (12\,101 + 3\,337) = 3,178$ roků

Prahová hodnota DSD = 1 vyjadřuje možnost splatit všechny dluhy podniku do jednoho roku. Vzhledem k rozdílům ve lhůtě splatnosti jednotlivých dluhů lze reálně předpokládat, že krajní přijatelná hodnota doby splácení dluhů může být značně delší.

Z hlediska doby splácení dluhů je finanční stabilita v běžném roce velmi dobrá, v minulém roce byla pouze uspokojivá. Hodnota se blížila ke krajní přijatelné hodnotě.

5.1.3.3 Úrokové krytí

Úrokové krytí ÚK vyjadřuje násobek zisku před úroky a zdaněním vzhledem k nákladovým úrokům (NÚ). Zračí se v něm míra pravděpodobnosti, že věřitelé nebudou přicházet o výnos z poskytnutého úvěru:

$ÚK = \text{zisk před úroky a zdaněním} / \text{úroky}$ [krát]

$ÚK = EBIT / NÚ$

Běžný rok ÚK = $14\,992 / 0 = 0$

Minulý rok ÚK = $10\,945 / 109 = 100,413$ krát

Prahová hodnota ÚK = 1 by znamenala, že celý zisk před úroky a zdaněním by padl na úroky. Budoucí výnosy věřitelů by jistilo teprve úrokové krytí vyšší, v Česku např. nejméně 2,5 krát vyšší.

V běžném roce tato hodnota vypočítat nelze, protože firma žádné úroky nesplácí. V minulém období bylo úrokové krytí více než stonásobné. Z hlediska úrokového krytí je finanční stabilita více než uspokojivá. Firma by si v budoucnu mohla vypůjčit bez rizika i vyšší objemy cizího kapitálu.

Ukazatel doby splácení dluhů se v bonitním modelu nahradí jeho převrácenou hodnotou, tj. Krytím dluhů peněžními toky KDPT:

$KDPT = (\text{zisk po zdanění} + \text{odpisy}) / \text{dluhy}$...kde dluhy = cizí zdroje mínus rezervy.

Krajní přijatelná hodnota je také vyjádřena převrácenou hodnotou, tzn. $= 1 / 3,5 = 0,29 \approx 0,3$.

Běžný rok KDPT = $(12\,013 + 2\,925) / 22\,650 = 0,663$

Minulý rok KDPT = $(12\,101 + 3\,337) / 49\,083 = 0,315$

V obou obdobích je hodnota ukazatele vyhovující, stejně jako v případě ukazatele Doby splácení dluhů DSD.

5.1.4 Ukazatele zadluženosti

Často doporučované ukazatele zadluženosti (cizí zdroje/aktiva, cizí zdroje/vlastní kapitál, vlastní kapitál/aktiva, vlastní kapitál/cizí zdroje...) jsou sice složeny výhradně z finančních položek, ale žádná z nich nepředstavuje jištění (krytí) rizikového faktoru.

Nejde ani o univerzální ukazatele. Z tabulky je patrná struktura cizích a vlastních zdrojů. Cizích zdrojů rapidně ubylo. Vlastní kapitál se podílí na aktivech skoro 70 %. Podle zlatého pravidla financování by si firma mohla půjčit cizí zdroje ještě do výše 20% aktiv.

Tabulka 1

Ukazatele zadluženosti	2007	2006	2005
cizí zdroje / aktiva	31,625	51,211	59,233
vlastní kapitál / aktiva	67,960	48,683	40,680
převrácená hodnota: aktiva / VK	147,145	205,411	245,822
cizí zdroje / vlastní kapitál	46,535	105,193	145,608
převrácená hodnota: VK / cizí zdroje	214,892	95,063	68,678

* hodnoty jsou udány v %

5.1.5 Syntéza

5.1.5.1 Index bonity firmy (IBf)

Tabulka 2

	Ukazatel (symbol)	Krajní přijatelná hodnota	Zjištěná hodnota za běžný rok	Bodové hodnocení - běžný rok	Zjištěná hodnota za minulý rok	Bodové hodnocení - minulý rok	Index	
		sloupec 1	sloupec 2	sl.3(=sl.2/sl.1)	sloupec 4	sl.5(=sl.4/sl.1)	sl.3 / sl.5	
A/a	ROA (v %)	10,000	20,933	2,093	11,419	1,142	1,833	
L/l	PPL	1,2	2,105	1,754	1,071	0,893	1,965	
T/t	KDPT	0,286	0,663	2,321	0,315	1,103	2,105	
3	Součet	X	X	6,168	X	3,137	X	
	Průměr	X	X	2,056	X	1,046	1,966	bodů
INDEX BONITY [IF 1/3 (A/a + L/l + T/t) [body]								

Pro firmu Michael Huber CZ je vhodný Index bonity firmy. Firma nedisponuje žádnými bankovními úvěry a krátkodobé závazky mají zanedbatelnou hodnotu (viz. Příloha ? : Rozvaha), takže hodnota Úrokového krytí a Krytí dluhů peněžními toky by byla nulová a to by ovlivnilo výsledek celého zlomku. (viz. kapitola 5.2.1. Poměrové ukazatele) Z uvedených výsledků je patrné, že firma Michael Huber CZ spadá do pásma dobrého finančního zdraví. Hodnota indexu bonity je mezi 1,0 a 1,9 body (dokonce o něco vyšší) a provozní likvidita je vyšší než 1,0 bodu. V našem případě splňuje firma dokonce podmínky, pro vyšší pásmo, tzn. A - pásmo pevného zdraví. Všechny poměrové ukazatele jsou (v běžném období) vyšší než 1,0 bodu. Tento stav lze označit indexem bonity firmy B (1,97).

Pro všechny tři ukazatele platí, že jejich index je větší než nula. To znamená, že v běžném období si firma vedla lépe, než v období minulém. Zlepšující se tendenci vykazují všechny poměrové ukazatele i v indexu bonity podniku kromě rentability vlastního kapitálu s hodnotou indexu meziročního porovnání 0,95 bodu.

Finanční chování svědčí o dobrých úmyslech a schopnostech managementu posilovat finanční zdraví i při oslabení tržního postavení, kdy se hospodářský výsledek za běžnou činnost v běžném období mírně snížil (o 1%). K pozitivním rysům finančního chování přispělo nadprůměrným způsobem (indexem větším než 1,30) především krytí dluhů peněžními toky (index 2,10), krytí zásob pracovním kapitálem (index 1,99), provozní pohotová likvidita (index 1,97) a rentabilita celkového kapitálu (index 1,83). Rentabilita vlastního kapitálu má index 0,95, takže finanční zdraví podniku spíše zhoršuje. Zároveň mají oba ukazatele rentability zhoršující se tendenci (meziroční index bonity za roky 2007/2006 je nižší než index bonity za roky 2006/2005). Úrokové krytí nelze vypočítat vzhledem k absenci cizího kapitálu v podniku.

Nejlépe jsou na tom tedy ukazatele finanční stability, dále pak ukazatele likvidity. Finanční zdraví podniku oslabují ukazatele rentability.

Následuje analýza faktorů, které působí změnu jednotlivých univerzálních poměrových ukazatelů.

5.1.5.2 Index bonity – verze pro podnik (IB)

Tabulka 3

	Ukazatel (symbol)	Krajní přijatelná hodnota	Zjištěná hodnota r.2007	Bodové hodnocení r.2007	Zjištěná hodnota r.2006	Bodové hodnocení r.2006	Zjištěná hodnota r.2005	Bodové hodnocení r.2005	Index meziročního porovnání	Index meziročního porovnání
		sloupec 1	sloupec 2	sl.3(=sl.2/sl.1)	sloupec 4	sl.5(=sl.4/sl.1)	sl.6	sl.7(=sl.6/sl.1)	sl.3 / sl.5	sl.5/sl.7
A/a	ROA (v %)	10,000	20,933	2,093	11,419	1,142	4,441	0,444	1,833	2,571
E/e	ROE (v %)	8,100	24,683	3,047	25,954	3,204	21,786	2,690	0,951	1,191
L/l	PPL	1,2	2,105	1,754	1,071	0,893	0,818	0,681	1,965	1,310
P/p	KZPK	0,7	2,507	3,581	1,262	1,803	0,514	0,734	1,987	2,455
T/t	KDPT	0,286	0,663	2,320	0,315	1,101	0,232	0,813	2,107	1,355
U/u	ÚK	2,5	#DIV/0!	#DIV/0!	100,413	40,165	13,189	5,276	#DIV/0!	7,613
6	Součet	X	X	#DIV/0!	X	48,308	X	10,638	X	X
	Průměr	X	X	#DIV/0!	X	8,051	X	1,773	bodů	
	Součet - úprava			#DIV/0!	X	9,136	X	7,939		
	Průměr - úprava			#DIV/0!	X	1,523	X	1,323	bodů	
INDEX BONITY [IB] = 1/6 (A/a + E/e + L/l + P/p + T/t + U/u) [body]										

V tabulce je uvedeno všech 6 limitovaných hodnot, jejichž hodnocení může být max 3 body. V běžném roce je u všech ukazatelů alespoň 1 bod nebo více, což se v minulém a předminulém období nestalo. Ukazatel úrokového krytí nelze v běžném období vypočítat, ale z předešlých let je znatelný rostoucí charakter. Hodnoty jsou natolik vysoké, že by deformovaly výsledné hodnoty indexu. Uvažujeme-li pouze prvních 5 ukazatelů, bude bodové hodnocení následující:

Tabulka 4

	2007	2006	2005
Součet bodů	12,797	8,143	5,362
Průměr	2,559	1,629	1,072

5.1.6 Analýza finančního chování

Meziroční index za období 2007/2006 potom bude 1,571 a za období 2006/2005 je roven 1,519 bodům.

Finanční zdraví podniku: $IB = B(2,559)$ dobré zdraví

Finanční chování podniku: $2,559/1,629 = 1,571$

Finanční důvěryhodnost podniku: $A+(2,559;1,571)$

Finanční zdraví firmy: $IB_f = A(2,056)$ pevné zdraví

Finanční chování firmy: 1,966

Finanční důvěryhodnost firmy: $A+(2,056;1,966)$

Finanční zdraví firmy i podniku má zlepšující se tendenci. Firma vykazuje pevné zdraví, ale finanční zdraví podniku dopadlo o stupeň hůř, tedy dobré zdraví. Tento rozdíl je způsoben rentabilitou vlastního kapitálu. Tento faktor je do výpočtu zahrnut jen v indexu bonity podniku a je menší než 1. Podmínkou dostat se do kategorie A – pevného zdraví je, mít všechny ukazatele vyšší než jedna.

Zásluhy na pevném zdraví firmy má zlepšení finanční stability a likvidity. Rentabilita vlastního kapitálu se jako jediný faktor ze šesti meziročně slabě zhoršila, ale rentabilita celkového kapitálu se zlepšila. V běžném roce se podílejí zásoby na oběžných aktivech 26 %. Zásoby jsou 7krát větší, než finanční majetek firmy. Na oběžných aktivech se značnou částí podílejí krátkodobé pohledávky, a to 70 %. Podobnou strukturu oběžných aktiv vykazovala firma MH CZ i v letech 2005 a 2006.

Podnik vykazuje ukazatele odpovídající dokonce i úrovni v západních zemích: úrokové krytí je tak velké, že je nevyčísitelné, doba splácení dluhů je 1,508 roku a provozní pohotová likvidita je 2,105, což znamená, že má firma kryté své závazky dvojnásobkem pohotového kapitálu.

Předběžný úsudek: Finanční zdraví firmy je pevné i podle světových měřítek. Finanční důvěryhodnost této firmy je nepochybná.

5.1.6.1 Faktorová analýza

Faktorové poměrové ukazatele typu č/j vznikají poměrením čitatele č a jmenovatele j ke společné srovnávací proměnné s:

$$\text{č/j} = \text{č/s} * \text{s/j} \quad \text{nebo} \quad \text{č/s} : \text{j/s}$$

5.1.6.1.1 Faktory rentability

5.1.6.1.1.1 Rentabilita celkového kapitálu

Rentabilita celkového lze rozložit na dva faktory:

- Provozní ziskové rozpětí: $PZR = EBIT/T$ a
- Obrat aktiv = T/A .

Potom $ROA = EBIT/A = EBIT/T * T/A$.

Provozní ziskové rozpětí

Běžný rok $PZR = 14\,992 / 275\,720 = 0,0544 * 100 = 5,44\%$

Minulý rok $PZR = 10\,945 / 196\,491 = 0,0557 * 100 = 5,57\%$

Meziroční index je 0,98.

Provozní rozpětí je stabilizované. Cenová politika podniku se pravděpodobně nemění.

Obrat aktiv

Běžný rok $PZR = 275\,720 / 71\,620 = 3,85$

Minulý rok $PZR = 196\,491 / 95\,845 = 2,05$

Meziroční index je 1,88.

Obrat aktiv výrazně vzrostl. Možná, že udržení stálých cen, zatímco šla konkurence s cenami nahoru, vedl k růstu tržeb.

5.1.6.1.1.2 Rentabilita vlastního kapitálu

Rentabilita vlastního kapitálu se rozkládá na tři faktory:

Rentabilitu tržeb = EAT/T ,

Obrat aktiv = T/A a

Finanční páku = A/VK .

Potom $ROE = EAT/VK = EAT/T * T/A * A/VK$.

$RT (ROS) = EAT/T$

Běžný rok $RT = 12\,013 / 275\,720 = 0,0436 * 100 = 4,36 \%$

Minulý rok $RT = 12\,101 / 196\,491 = 0,0616 * 100 = 6,16 \%$

Meziroční index je 0,71.

$ObrA = T/A$

Běžný rok $ObrA = 275\,720 / 71\,620 = 3,85$

Minulý rok $ObrA = 196\,491 / 95\,845 = 2,05$

Meziroční index je 1,88.

$FP = A/VK$

Běžný rok $FP = 71\,620 / 48\,673 = 1,47$

Minulý rok $FP = 95\,845 / 46\,660 = 2,05$

Meziroční index je 0,72.

Rentabilita tržeb se lehce snížila. Nejspíš to bylo způsobeno silným poklesem zadluženosti. Obrat aktiv vzrostl. Možná, že tržby vzrostly díky udržení stálých cen, (zatím co šla konkurence s cenami nahoru).

5.1.6.1.2 Faktory likvidity

5.1.6.1.2.1 Provozní pohotová likvidita

Provozní pohotovou likviditu (PPL) lze rozložit na:

Dobu obratu nehmotných oběžných aktiv DONOA (doba obratu krátkodobých pohledávek KP a finančního majetku FM) a Dobu splácení krátkodobých závazků (KZ10) DSKZ.

$$\text{DONOA} = (\text{KP} + \text{FM}) : (\text{T} / 360) \quad [\text{dnů}]$$

$$\text{DSKZ} = \text{KZ} : (\text{T} / 360) \quad [\text{dnů}]$$

DONOA

$$\text{Běžný rok DONOA} = (45\,108 + 2\,325) / (275\,720 : 360) \approx 62 \text{ dnů}$$

$$\text{Minulý rok DONOA} = (45\,422 + 7\,162) / (196\,491 : 360) \approx 96 \text{ dnů}$$

Meziroční index je 0,65.

DSKZ

$$\text{Běžný rok DSKZ} = 22\,534 / (275\,720 : 360) \approx 29 \text{ dnů}$$

$$\text{Minulý rok DSKZ} = 49\,083 / (196\,491 : 360) \approx 90 \text{ dnů}$$

Meziroční index je 0,32.

Doba splácení krátkodobých závazků je v minulém období vysoká. Obvyklá úroveň je kolem 60 dnů. Doba splácení krátkodobých závazků se snížila na třetinu. Tento faktor také pozitivně působí na provozní pohotovou likviditu. Oba tyto parametry mají klesající tendenci.

Pro dobu obratu krátkodobých pohledávek a pro dobu splácení krátkodobých závazků se někdy navrhuje krajní přijatelná hodnota na úrovni 60 dnů – s ohledem na obvyklé platební podmínky a se zřetelem k situaci v podnicích, které nejeví známky finanční tísně¹¹.

5.1.6.1.2.2 Krytí zásob pracovním kapitálem

Rozdělení krytí zásob pracovním kapitálem (KZPK) na dva faktory je:

- Vývoj poměru pracovního kapitálu k tržbám = PK/T a
- Vývoj poměru zásob k tržbám = $\text{Zás}/\text{T}$.

Potom platí $\text{KZPK} = \text{PK}/\text{T} * \text{T}/\text{Zás} = \text{PK}/\text{T} : \text{Zás}/\text{T}$.

¹⁰ V příloze se liší krátkodobé závazky od podnikových podkladů o dohadné účty pasivní.

¹¹ Obvykle se místo DONOA počítá doba obratu krátkodobých pohledávek (bez FM), vytrácí se tak ale vliv peněžních prostředků na likviditu.

Obrat: PK/T

Běžný rok PK/T = $42\,023 / 275\,720 = 0,15$

Minulý rok PK/T = $19\,132 / 196\,491 = 0,10$

Meziroční index je 1,54.

Obrat: Zás/T

Běžný rok Zás/T = $16\,762 / 275\,720 = 0,06$

Minulý rok Zás/T = $15\,209 / 196\,491 = 0,08$

Meziroční index je 0,75.

KZPK = pracovní kapitál / zásoby

Běžný rok KZPK = $42\,023 / 16\,762 = 2,51$

Minulý rok KZPK = $19\,193 / 15\,209 = 1,26$

Meziroční index je 1,99.

Obrat zásob je stabilizovaný. Krytí zásob pracovním kapitálem bylo v běžném i minulém roce vyšší, než krajní přijatelná hodnota (0,7). Zvýšilo se vlivem značného relativního vzestupu obratu pracovního kapitálu. Hodnota zásob se příliš nezvýšila, pracovní kapitál se ale více než zdvojnásobil.

Stabilizovaný poměr pracovního kapitálu k tržbám je uznávanou vazbou ve finančním plánování a také ve finanční analýze má tento ukazatel větší vypovídací schopnost, než např. podíl pracovního kapitálu v oběžných aktivech nebo v aktivech celkem.

Ukazatel obratu zásob umožňuje zaujmout kritický postoj k příčinám jeho změny, zejména z hlediska účinnosti řízení zásob.

5.1.6.1.3 Faktory finanční stability

5.1.6.1.3.1 Krytí dluhů peněžními toky

Vývoj krytí dluhů peněžními toky souvisí s vývojem:

Peněžních toků a

Dluhů (= cizí zdroje – rezervy).

Obě veličiny lze vztáhnout k vlastnímu kapitálu v podobě cash flow rentability vlastního kapitálu (cfRVK) a ukazatele zadluženosti typu „debt/equity“ (DL/VK):

$KDPT = cfRVK : (DL/VK) =$

$= ((EAT + Odpisy) / VK) / ((cizí zdroje - rezervy) / VK)$

cfROE

Běžný rok cfROE = $(12\,013 + 2\,925) / 48\,673 = 0,31$

Minulý rok cfROE = $(12\,101 + 3\,337) / 46\,660 = 0,33$

Meziroční index je 0,94.

DL/VK

Běžný rok DL/VK = $(22\,650 - 0) / 48\,673 = 0,47$

Minulý rok DL/VK = $(49\,083 - 0) / 46\,660 = 1,05$

Meziroční index je 0,45.

KDPT

Běžný rok cfRVK : (DL/VK) = 0,31 / 0,47 = 0,66

Minulý rok cfRVK : (DL/VK) = 0,33 / 1,05 = 0,31

Meziroční index je 2,13.

Díky rozloženému výpočtu ukazatele KDPT je patrné, že krytí dluhů peněžními toky se zlepšilo díky významnému poklesu dluhů, kdežto cash flow rentabilita vlastního kapitálu byla relativně stabilní, resp. poklesla jen mírně.

5.1.6.1.3.2 Úrokové krytí

Vývoj úrokového krytí ÚK závisí na vývoji tří faktorů:

- Rentability celkového kapitálu EBIT/A,
- Podílu úročených dluhů na aktivech úrDL/A a
- Průměrné úrokové míry z úročených dluhů $\bar{U}/\text{úrDL}$.

$\text{ÚK} = \text{EBIT/A} : \text{úrDL/A} : \bar{U}/\text{úrDL}$

EBIT/A

Běžný rok EBIT/A = 14 992 / 71 620 = 0,209 * 100 = 20,93%

Minulý rok EBIT/A = 10 945 / 95 845 = 0,114 * 100 = 11,42%

Meziroční index je 1,83.

úrDL/A

$\bar{U}/\text{úrDL}$

Meziroční index je 0. Tyto ukazatele nelze vypočítat vzhledem k absenci úročených dluhů.

Ukazatel rentability celkového kapitálu přispěl ke zlepšení úrokového krytí. Z Rozvahy je patrná tendence k oddlužování podniku. Pokud by zbývající dva ukazatele bylo možné vypočítat, měli by také zlepšující se charakter¹².

5.1.6.1.4 Využití faktorových ukazatelů

K původním 6 univerzálním ukazatelům přibýlo dalších 12 ukazatelů, charakterizujících faktory ovlivňující jejich vývoj. Přehled faktorových ukazatelů je uveden v Tabulce 5. Tabulka je zároveň využitelná jako metodický nástroj pro provedení celkového shrnutí závěrů z aplikace finanční analýzy pomocí Bonitního modelu. (Grünwald, 2001)

¹² Podíl úročených dluhů v aktivech se liší od podílu cizích zdrojů, protože rezervy a krátkodobé závazky nejsou úročené. Důležitý je také účinek změny průměrné úrokové míry.

Tabulka 5

Symbol	Index Bodů	Zlepšení L / Zhoršení H	Název faktoru	Vzorec	Běžný rok 1	Minulý rok 2	Index sl. 1/sl.2 3	L / H 4
ROA	1,833	L	Provozní ziskové rozpětí Obrat aktiv	EBIT/A*100 T/A	5,44% 3,85	5,57% 2,05	0,98 1,88	= L
ROE	0,951	H	Rentabilita tržeb Obrat aktiv Finanční páka	EAT/T*100 T/A A/VK	4,36% 3,85 1,47	6,16% 2,05 2,05	0,71 1,88 0,72	H L H
PPL	1,965	L	DONOA DSKZ	(KP+FM)/(T/360) KZ/(T/360)	62 dnů 29 dnů	96 dnů 90 dnů	0,65 0,32	L L
KZPK	1,987	L	Poměr PK k tržbám Poměr zásob k tržbám	Prac. K/T Zásoby/T	0,15 0,06	0,10 0,08	1,54 0,75	L H?
KDPT	2,105	L	cf ROE Ukazatel zadluženosti	(Z+Odpisy)/VK DL/VK	0,31 0,47	0,33 1,05	0,94 0,45	H L
ÚK	–	nelze spočítat		EBIT/A*100	20,93%	11,42%	1,83	L

Poznámka: Otazník značí pochybnosti o příznivém dopadu na finanční zdraví. Znaménko „rovná se“ znamená, že je stav daného faktoru stabilní.

Zdroj: Grünwald, 2001

Porovnání meziročního vývoje faktorových ukazatelů a zjišťování jejich účasti na vývoji univerzálního ukazatele – souhrn:

Několik rizikových faktorů se relativně zhoršilo (finanční páka), u dvou ukazatelů není jasné, zda je jejich dopad - vzhledem k jejich vysokým hodnotám - příznivý (doba obratu nehmotných oběžných aktiv a doba splácení krátkodobých závazků), většina se však relativně zlepšila (obrat zásob, obrat tržeb, úrokové krytí atd).

Jistící faktory se relativně zlepšily (rentabilita tržeb, cash flow rentability vlastního kapitálu, provozní ziskové rozpětí, rentabilita celkového kapitálu, poměr pracovního kapitálu k tržbám).

Provozní ziskové rozpětí je stabilní. Vývoj poměru zásob k tržbám má klesající tendenci, tzn. že i přes rostoucí tržby se objem zásob snižuje. Může to být způsobeno nedostatkem skladových prostor ale i zlepšením logistiky uvnitř podniku. Proto je u toho faktoru označení H s otazníkem.

V tabulce 5 je zarážející výše doby obratu nehmotných oběžných aktiv a dobu splácení krátkodobých závazků. Tato hodnota je v minulém období nepříznivě vysoká. V běžném období jsou tyto hodnoty již příznivější. Svědčí o tom klesající tendence indexů (0,65 a 0,32). Rozdílné hodnoty Indexu bodů v tabulce 5 jsou způsobeny větším zaokrouhlováním ve faktorové analýze.

Většina zjištěných hodnot se zlepšila. Potvrdil se zhoršující se vývoj rentability vlastního kapitálu. Původní úsudek podle interpretace výsledků využití bonitního modelu (IB a IBf) se potvrzuje.

Podnik je finančně důvěryhodný pro investory i věřitele vzhledem k vysokému stupni finančního zdraví i k vynikajícímu finančnímu chování. Finanční důvěryhodnost odpovídá i náročnějším trhům.

5.2 Analýza výrobního portfolia

Pro analýzu portfolia je vzhledem k možnosti získání podkladových materiálů vhodné použít BCG matici. Údaje procentního podílu na produktovém portfoliu jsou zjišťovány

za rok 2007, a to v tunách. Tempo růstu trhu vzniklo jako podíl prodaných tun barev na Českém trhu za rok 2007 k roku 2006 podle jednotlivých výrobních skupin. (viz Obr. 7)

Podklady pro Ofsetové barvy rotační novinové:

Relativní podíl na trhu	48,5 %
Tempo růstu trhu daného výrobku	0 %
Procentní podíl na produktovém portfoliu firmy MH CZ.....	40 %
Fáze životního cyklu produktu: fáze dospělosti, zralosti	

Podklady pro Ofsetové barvy rotační časopisecké:

Relativní podíl na trhu.....	7,0 %
Tempo růstu trhu daného výrobku	7,4 %
Procentní podíl na produktovém portfoliu firmy MH CZ.....	22,0 %
Fáze životního cyklu produktu: fáze růstu	

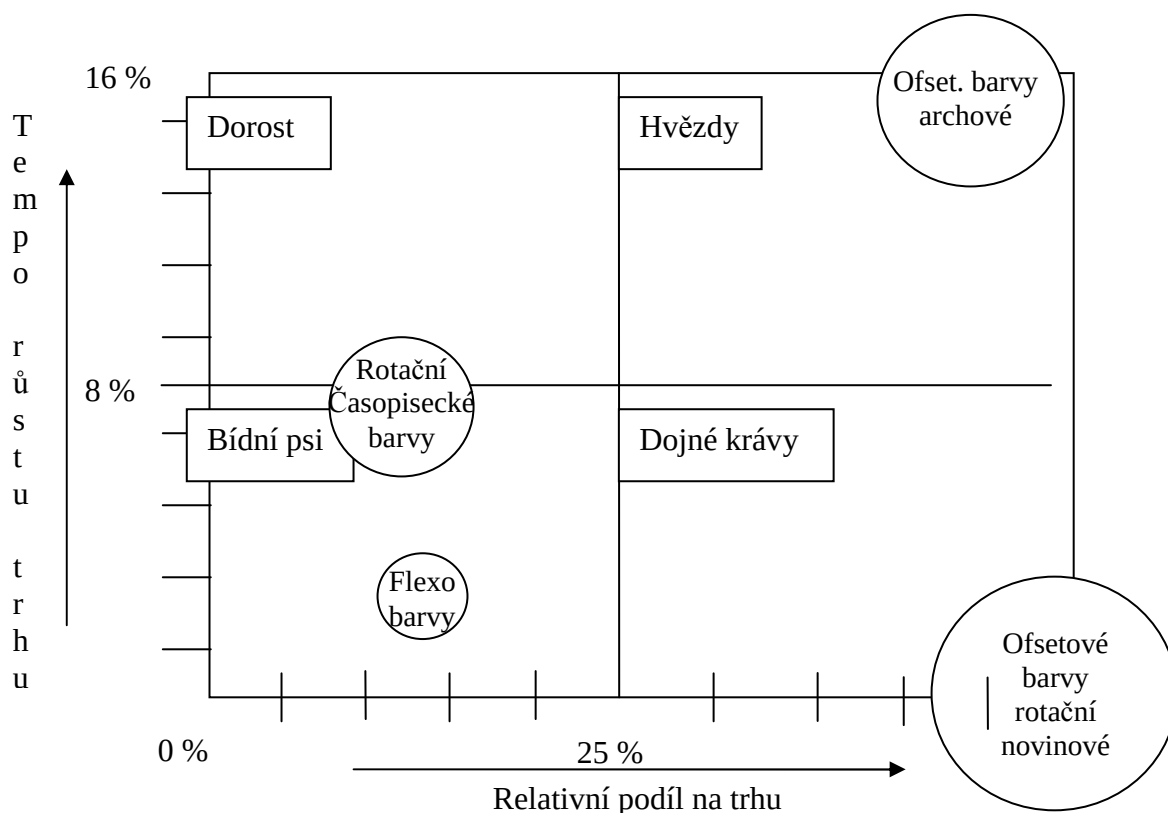
Podklady pro Ofsetové barvy archové:

Relativní podíl na trhu	41,3 %
Tempo růstu trhu daného výrobku	15,4 %
Procentní podíl na produktovém portfoliu firmy MH CZ.....	29,0 %
Fáze životního cyklu produktu: fáze útlumu	

Podklady pro Flexotiskové barvy:

Relativní podíl na trhu	13,2 %
Tempo růstu trhu daného výrobku	2,8 %
Procentní podíl na produktovém portfoliu firmy MH CZ.....	9,0 %
Fáze životního cyklu produktu: fáze útlumu	

Zdroj: EuPIA (European Printing Ink Association) – statistika od asociace výrobců tiskových barev, 2007

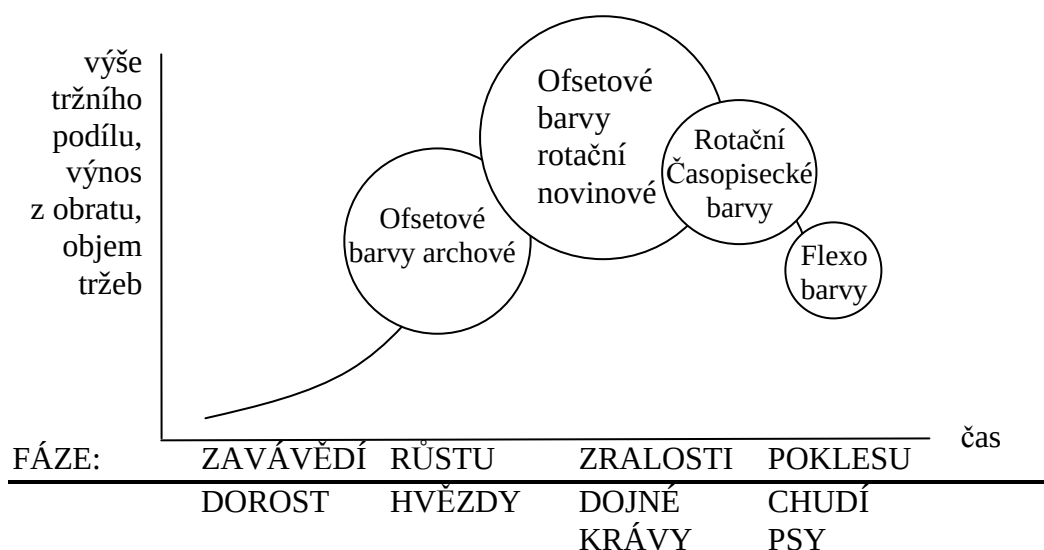


Noviny v počtu výtisků se v posledních letech snižují, naproti tomu se zvyšuje barevnost tiskovin. Díky tomu se drží prodej barev na stejné úrovni. Novinové barvy jsou hlavním tahounem prodeje, ačkoliv vykazují nulový růst prodeje. Na nárůstu spotřeby barev pro akcidenční (časopisecké) rotačky se podílí především segment tisku reklamních letáků supermarketů, vkládaných do schránek zákazníkům. U archových barev je nárůst ovlivněn hlavně v oblasti potiskování obalů, kde se barevnost stále zvyšuje. Flexo barvy vykazují dlouhodobě přirozený, pomalý růst.

5.3 Analýza životního cyklu jednotlivých výrobků

Spojením výsledků z matice BCG a analýzy životního cyklu výrobku vidíme, že flexo barvy jsou ve fázi útlumu a rotační časopisecké barvy jsou na hraně fází zralosti a útlumu. Z hlediska teorie BCG matice se zdá být vhodné zvolení strategie ústupu, tj. stažení výrobku z prodeje. Na druhou stranu mají tyto výrobky, z obchodního hlediska, největší možnost růstu, jelikož firma MH CZ zastupuje na tomto trhu relativně malý podíl. Flexo barvy navíc vykazují sice pomalý, ale trvalý růst.

U novinových a archových barev další zvětšování podílu očekávat nelze. Společnost MH CZ vlastní totiž na těchto trzích největší podíl. U obou typů barev je podíl firmy vůči konkurentům více než dvojnásobný. Na novinových trzích je navíc situace více nestálá. Tiskárny uzavírají s dodavateli barev většinou jen krátkodobé smlouvy a vybírají si dodavatele podle aktuálně nejvýhodnějších podmínek. Životní fáze jednotlivých výrobků jsou znázorněny na obrázku 8.



5.4 Analýza konkurentů

Tabulka 6

Podíly na trhu firmy MH CZ a jejich největších konkurentů:

Sortiment	MH CZ	Flint Group	SUN Chemical	Ostatní
Ofsetové barvy rotační novinové	48	15	20	17
Ofsetové barvy archové	45	25	10	20
Flexotiskové barvy	13	50	20	17
Ofsetové barvy rotační časopisecké	7	20	60	13

* hodnoty jsou udávány v %

Na trhu novinových a archových barev si firma MH CZ drží jisté prvenství. Nejsilnějším konkurentem na trhu novinových rotačních barev je firma SUN Chemical, v těsném závěsu za ní je firma Flint Group. Ostatní konkurenční výrobci nepředstavují reálnou hrozbu, jelikož jsou příliš malí. U ofsetových barev zůstává jediným významným konkurentem firma Flint Group. Ta má také hlavní podíl na trhu s flexotiskovými barvami. Na tomto trhu je společnost MH CZ až třetím největším hráčem. V rotačních časopiseckých barvách si jasné prvenství drží firma SUN Chemical, na které společnost MH CZ ztrácí více než 50 % tržního podílu. Firma SUN Chemical má sídlo v Brně, a tak má velmi silné zastoupení hlavně na Moravě.

Na trhu tiskových barev převládá nabídka nad poptávkou. V současné době na trh také vstoupila nová konkurence v podobě japonských, italských a maďarských tiskových barev, která zaútočila na stávající dodavatele pomocí velmi nízkých cen.

5.5 Analýza objemu zakázek podle Vollmutha

Velikost zakázky pro určitý podnik souvisí:

- s počtem zakázek určité hodnoty,
- s podílem konkrétní zakázky na celkovém obratu (tržbách).

V Tabulce 7 je aplikován metodický postup analýzy objemu zakázek podle Vollmutha, kde je využito Paterovo pravidlo. Použitelnost metody pro řízení obchodních aktivit menší firmy je podle autora práce diskutabilní (viz komentář).

Tabulka 7

Zakázky s hodnotou objemu v Kč	počet zakázek jednotlivě		počet zakázek kumulovaně	
	počet	%	počet	%
1 - 1 000	74	1,2	74	1,2
1 001 - 5 000	866	13,8	940	15,0
5 001 - 10 000	1457	23,3	2397	38,3
10 001 - 25 000	1337	21,3	3734	59,6
25 001 - 50 000	1689	27,0	5423	86,6
50 001 - 100 000	277	4,4	5700	91,0
nad 100 000	564	9,0	6264	100,0
celkem	6264	100,0		

Zakázky s hodnotou objemu v Kč	Obrat (tržby) jednotlivě		Obrat (tržby) kumulovaně	
	Kč	%	Kč	%
1 - 1 000	27 942,0	0,01	27 942,0	0,01
1 001 - 5 000	2 465 492,0	1,0	2 493 434,0	1,0
5 001 - 10 000	10 520 119,0	4,2	13 013 553,0	5,2
10 001 - 25 000	22 134 024,0	8,8	35 147 577,0	13,9
25 001 - 50 000	64 138 900,0	25,4	99 286 477,0	39,4
50 001 - 100 000	17 586 945,0	7,0	116 873 422,0	46,3
nad 100 000	135 395 478,0	53,7	252 268 900,0	100,0
celkem	252 268 900,00 Kč	100,0		

A) Analýza struktury zakázek podle objemu obratu (tržeb):

Pouhých 9 % zakázek nad 100 000 Kč představuje 53,7 % obratu a k tomu 4,4% zakázek v rozmezí 50 000 – 100 000 dělá 7 % obratu. To znamená, že celkem **13,4 % zakázek** s hodnotou nad 50 000 Kč představuje **60,7 % celkového obratu**. Zbytek, tj. 86,6 % zakázek, tvoří pouze 39,4 % obratu. Z toho 27 % zakázek v rozmezí 25 000 až 50 000 činí 25,4 % celkového obratu. Zbýlých 59,6 % zakázek dělá zbývajících 13,9 % obratu.

B) Analýza struktura zakázek podle počtu zakázek:

Nejsilnější základna co do počtu zakázek je mezi zakázkami o velikosti 5 000 – 50 000 Kč. Zakázky střední velikosti činí 71,6 % všech zakázek a 58,5 % celkového obratu. Z této kategorie se nejvíce na obratu, a to 39,4 %, podílí zakázky o velikosti 25 000 – 50 000 Kč. Zakázky do hodnoty 25 000 Kč tvoří **59,6 % všech zakázek**, ale představují pouze **13,9 % celkového obratu**.

Závěr z této analýzy:

Hlavní podíl na obratu mají velké zakázky nad 100 000 Kč. Malé zakázky (stejně náročné na administrativu a organizaci) jsou v souhrnu mnohem menším přínosem pro dosahovaný objem tržeb. Kromě toho mají silnou pozici také zakázky střední velikosti 25 000 – 100 000 Kč.

V této metodě by mělo důležitou roli hrát Paretovo pravidlo (*Pravidlo 80/20 formuloval italský ekonom Vilfredo Pareto (1848–1923) jako obecnou zásadu, kterou

lze uplatnit na celou řadu skutečností: 20 % obchodníků zajistí 80 % zakázek, 20 % klientů tvoří 80 % obrátu a 20 % vynaloženého času přinese 80 % výsledků (a také 80 % zisku.). Jinak to lze vyjádřit takto: 20 % činností přináší 80 % problémů v podnikových procesech.

Komentář: Jak už je zřejmé z úvodu, tato metoda by se měla používat spíš u velkých podniků. Na náš typ podniku se příliš nehodí a proto je potřeba zakázku zanalyzovat jinou formou s důrazem na jiný faktor, než na velikost zakázek. Pro malé podniky bývají i malé zakázky velmi důležité. Z této analýzy je však již zřejmé, že velkou důležitost zde hrají zakázky střední velikosti.

5.6 Analýza skupin odběratelů podle marže

Firma Michael Huber CZ měla v roce 300 aktivních odběratelů (zákazníků). Tyto odběratele lze rozdělit na mnoho podskupin podle několika kritérií. Jedním z kritérií je výše marže (viz Příloha 2), kterou má podnik na zakázkách s jednotlivými zákazníky. S velkými podniky, které odebírají barvu za více než 200 000 Kč ročně, má firma MH CZ dohody na různá skonta a bonusy. Tím pádem je u těchto firem mnohem nižší marže než u malých a středních zákazníků.

Všichni zákazníci byli seřazeni podle výše celkové ceny nakoupeného zboží za rok 2007 v prodejních cenách. Podniky byly rozděleny do 10ti stejně velkých skupin a dále byla pro tyto skupiny vypočítána marže.

Největší zákazníci v první skupině (10 % všech zákazníků), jejichž marže je jen 17,5 %, tvoří zároveň 72,2 % celkové marže. Jde o podniky, které odebírají barvu za více než 1,5 mil Kč ročně.

Odběratelé střední velikosti (50 % všech zákazníků), kteří odeberou barvu v hodnotě 7 000 – 1,5 mil Kč ročně, tvoří 27,4 % veškerého objemu marže, ale průměrná výše jejich marže je 33,87 %.

Pro malé podniky (40 % všech zákazníků), odebírající barvy v hodnotě pod 7 000 Kč ročně je hodnota marže 40,8 %, ale na celkovém objemu marže se podílejí pouze 0,4 %.

Závěr z této analýzy:

Rotační tiskárny (pouze ty jsou v první skupině, neboť jsou největšími odběrateli novinových a akcidenčních rotačních barev) jsou obecně v polygrafickém průmyslu nestálými zákazníky. Díky velkému zájmu o tyto odběratele mezi konkurencí, jsou tito zákazníci velmi nestálí¹³.

Z důvodů nestálosti těchto odběratelů a vzhledem k výsledkům analýzy objemu zakázek podle marže by se firma MH CZ měla orientovat více na střední zákazníky, kteří tvoří 50 % jejich odběratelů.

Tato metoda vznikla během konzultace s jednatelem podniku společnosti MH CZ na téma analýza zakázek. Více k metodě viz Příloha 2.

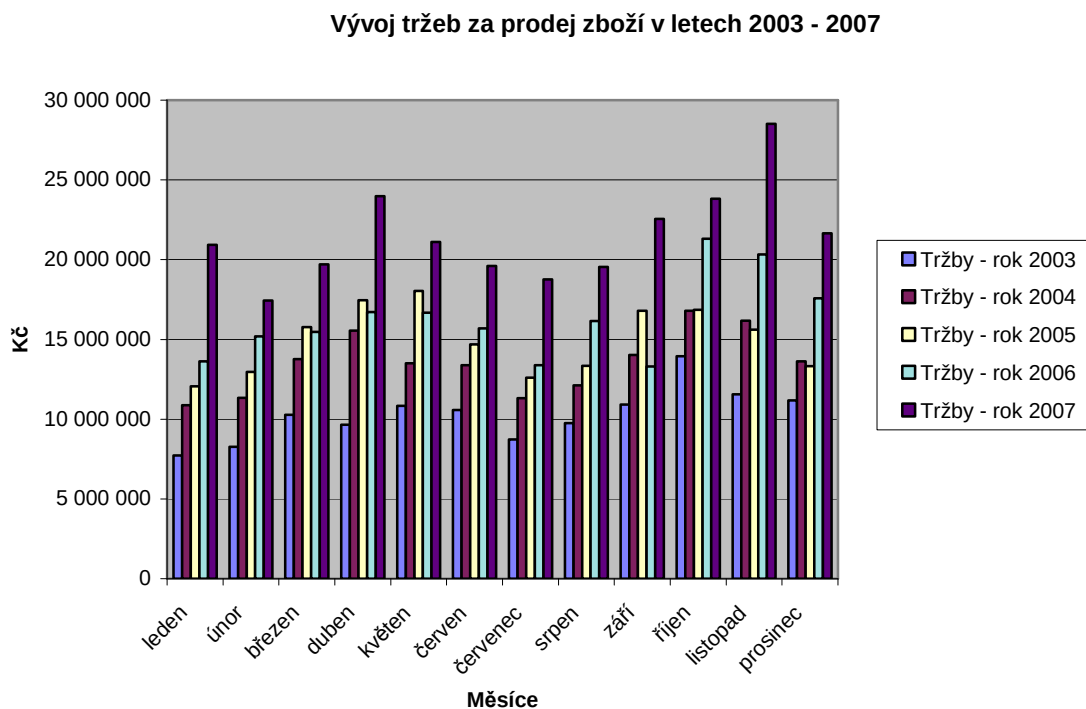
¹³ Příkladem je firma Ringier Print, která byla do roku 2007 stálým zákazníkem firmy MH CZ, na rok 2008 odešla ke konkurenci kvůli nižším cenám, aby se po roce zase vrátila k firmě MH CZ zpět.

5.7 Analýza pokrytí trhu

Vývoj firmy Michael Huber projevovat během posledních 5 let neustálý nárůst. (viz. obr. 9) Na grafu jsou patrné sezónní vlivy kolem měsíce ledna, července a prosince. I přes tyto pravidelné poklesy je patrný neustálý růst tržeb. (Během roku 2006 a 2008 došlo k výraznějšímu poklesu v tržbách v důsledku odchodu několika velkých a důležitých zákazníků. Přesto, že se po čase situace ustálila a vývoj nabral správný směr, stalo se toto období varováním možného zhoršení.)

Do budoucna je nutné posílit vliv společnosti MH CZ na trhu, aby firmou tolik neotřásl případný odchod většího zákazníka. Jako výhodnější se z tohoto hlediska jeví získat více malých a středních zákazníků, než aby byla mezera po velkém odběrateli nahrazena jiným gigantom. Firma MH CZ má v současné době cca 300 odběratelů, z toho 6 výrazně velkých a dalších 26 zákazníků, kteří odebírají zboží v hodnotě nad 2 mil Kč ročně.

Obr. 9



Bylo zmapováno procentuální zastoupení na trhu a alokace na trhu v ČR. (viz. Tabulka 8) Toto zmapování proběhlo zjištěním, ve kterých ofsetových tiskárnách má firma MH CZ zastoupení a do kterých naopak nedodává. (viz Příloha 3)

Po průzkumu internetu a odborných časopisů byl sestaven seznam všech ofsetových tiskáren v ČR (v dané době produktivních). Tento seznam byl spojen se seznamem všech odběratelů firmy MH CZ. Dále bylo zjišťováno, do kterých tiskáren firma MH CZ dodává (zelená pole s označením ANO) a do kterých nedodává (červená pole s označením NE). Tiskárny byly seřazeny podle krajů a v nich pak byl vypočten relativní podíl trhu firmy MH CZ.

Tabulka 8

Kraj	Zastoupení MH CZ v %
Plzeňský kraj	62,5
Praha	61,8
Středočeský kraj	57,4
Vysočina	55,6
Severo- a Západočeský kraj	50,0
Východočeský kraj	47,4
Liberecký kraj	46,2
Jihočeský kraj	45,0
Olomoucký kraj	27,3
Zlínský kraj	15,4
Jihomoravský kraj	12,5
Moravskoslezský kraj	9,1

* metodický postup je uveden v Příloze 2 a v kapitole 3 Cíl práce a metodika

Zejména na Moravě má firma zastoupení velmi slabé. Tam by mělo být také v budoucnu zaměřeno její snažení. (Podíl na trhu v Čechách byl 59 %, na Moravě jen 16 %.) Tím pádem bude potřeba nejdříve vyřešit „regionální“ problém, který nastává právě v oblasti Moravy, neboť je v úzkém polygrafickém okruhu známo heslo, že Pražák na Moravě barvu neprodá.

5.8 Analýza efektivnosti současných rozvojových cílů

Vedení společnosti MH CZ je povinno odevzdávat mateřské firmě plány rozvoje (rozvojové cíle) na jeden rok dopředu. Tyto plány byly vždy odhadnuty dost přesně, většinou však byly v daném roce překročeny.

Plány byly tvořeny tak, aby ctily minulý vývoj (relativní růst/pokles atd.), plnily funkci motivačního faktoru, ale zároveň nebyly přeceňovány možnosti podniku. Pro příklad jsou odchylky mezi plánem na rok 2007 a skutečností zaznamenány v následující tabulce:

Tabulka 9

	Plán	Skutečnost	Odchylka
Novinové barvy	1080	1009	-71
Časopisecké barvy	780	550	-230
Archové barvy	657	720	63
Flexo barvy	163	229	66
Součet	2680	2508	-172
Obrat/Tržby	252 000	254 849	1,13%

* Hodnoty prodaných barev jsou udány v tunách. Obrat/tržby jsou udány v tis. Kč.

Je patrné, že management dokáže realisticky odhadnout budoucí vývoj trhu. (V současné době, kdy je veškeré obchodní a ekonomické dění ovlivněno globální krizí, je velmi obtížné sestavit relevantní odhad vývoje poptávky po tiskařských barvách.

Jistota již není ani v udržení hlavních trendů. Jediný fakt, který lze říci s jistotou, že spotřeba tiskařských barev bude klesat. Ovšem nelze říci jak dlouho to bude.)
Odchylka proti plánu u novinových barev byla způsobena převedením tisku deníku Metro z Moravské typografie do tiskárny MAFRA, kam firma barvy nedodává. U časopiseckých barev bylo počítáno s 250 tunami barev pro tiskárnu Merkurtisk. Tyto dodávky se kvůli změně vlastníka nerealizovaly.

6 Shrnutí výsledků provedených analýz, vytvoření a zhodnocení podnikatelského projektu

6.1 Shrnutí výsledků provedených analýz

Cílem této práce je zhodnotit výkonnost podniku. Tu je možné posoudit pomocí výsledků ekonomické analýzy. Její součástí je finanční analýza a další analýzy podniku a jeho okolí. Výsledky těchto analýz jsou provázané a vzájemně spolu souvisí, proto jsou i tyto výsledky prezentovány dohromady.

Finanční situace podniku byla ohodnocena pomocí bonitního modelu a faktorové analýzy. V analytické části bylo zjištěno že, firma MH CZ prokazuje pevné finanční zdraví a zlepšující se tendenci finančního chování. To znamená, že finanční důvěryhodnost firmy je vysoká.

Analýza ekonomické výkonnosti podniku byla vypracována pomocí různých analýz podniku a jeho okolí. Bylo vypracováno i několik vlastních analýz pro popis specifických parametrů, týkajících se tiskařského oboru.

Firma Michael Huber CZ vyrábí a prodává na českém trhu tiskové barvy. Tyto barvy lze dělit na ofsetové barvy rotační novinové, ofsetové barvy rotační časopisecké, ofsetové barvy archové a flexotiskové barvy. Na trhu novinových a archových barev má firma velmi silné zastoupení. Dalo by se říci, že podíl na těchto trzích již dál nemůže růst (zvláště na trzích novinových a archových barev). Firma se tedy nachází v situaci, kdy je nucena hledat jiné možnosti prodeje, jiné trhy.

Jelikož jde o dceřinou firmu německého podniku Michael Huber, nelze uvažovat o expanzi na zahraniční trhy. Inovace výrobků a produktových řad je zásadně otázkou mateřské firmy.

Firma MH CZ v posledních několika letech prokazovala znatelný ekonomický růst s nevýraznými sezónními výkyvy ve výsledku hospodaření. V současné době, kdy je světová ekonomika ovládána globální krizí, je očekáván pokles tržeb i v polygrafickém průmyslu. K jistému poklesu již došlo, ale přesto firma MH CZ vykazuje dobré finanční zdraví, na změny trhu reaguje dobře a dostatečně flexibilně a finanční důvěryhodnost si tak udržuje i nadále.

Na trhu tiskových barev převládá nabídka nad poptávkou. V současné době na trh také vstoupila nová konkurence v podobě japonských, italských a maďarských tiskových barev, která zaútočila na stávající dodavatele pomocí velmi nízkých cen. Z analýzy skupin odběratelů jsme se dozvěděli, že jsou pro firmu velmi důležití odběratelé střední velikosti. Na tuto skupinu by se měla firma orientovat hlavně do budoucna.

Z analýzy prodejních oblastí vyšel jasný výsledek: firma má výrazně slabší zastoupení na Moravě a Slezsku. V této oblasti převládají malí a střední odběratelé. Tímto směrem by měla v budoucnu firma MH CZ napnout své síly.

6.1.1 Současná situace na Moravě

V roce 2007 činil celkový prodej na Moravě pouze 13,7 % obratu MH CZ. Z toho pouze 4 odběratelé byli dodáváni přímo z Prahy (MH CZ):

➤ Moravská typografie, Brno – noviny	8 697 290 Kč
➤ POINT CZ, Medlov u Brna – archový tisk	3 893 123 Kč
➤ Model Obaly, Opava – obaly	2 858 828 Kč
➤ Moraviapress, Břeclav – časopisy	361 873 Kč

Další desítky tiskáren byly zásobovány prostřednictvím dealerů:

➤ Hanák – Print Consulting, Brno	8 683 204 Kč
➤ SYMAT, Olomouc	6 210 051 Kč
➤ M 3 Trading, Opava	2 745 927 Kč
➤ PS POLY, Mikulov	1 973 359 Kč

Za Moravský kraj byly tedy v roce 2007 tržby celkem ve výši 35 423 655 Kč. Podobně vypadala situace v dodávkách přímých (míchaných) barev, kterých bylo pro Moravu vyrobeno a dodáno 5 400 kg. To představuje 15,4 % podíl z celkové roční výroby přímých barev firmy MH CZ.

Prodejci obhospodařují především malé a střední tiskárny, protože nemohou mít tak pružnou cenovou politiku. MH CZ používá 6 cenových pásem podle velikosti (měsíčních) odběrů.

Příklad: Škálová barva RAPIDA pestrá (Gelb, Cyan, Magenta)

➤ Ceník		179,-
➤ Odběr měsíčně	100 kg	170,-
	• 200 kg	165,-
	• 300 kg	160,-
	• 500 kg	155,-
	• 1000 kg	150,-

Prodejce má stanovenou nákupní cenu jako ceník minus rabat 13 %, tzn. v tomto konkrétním případě 155,73 Kč a je jasné, že má zájem prodávat za ceníkovou cenu. Tím je na druhou stranu předurčeno jeho poslání obsluhovat malé, maximálně střední tiskárny.

6.2 Podnikatelský záměr – návrh řešení

Získání větší tiskárny (POINT CZ) panem Hanákem (moravský prodejce) vyřešil jednatel firmy převzetím dodávek tohoto zákazníka a dodávkami přímo z Prahy, tzn. vynecháním prodejce z distribučního procesu. S panem Hanákem byla dohodnuta forma odměňování v podobě měsíčních provizí z obratu této tiskárny.

Komentář: Z toho je zřejmé, že zvýšení podílu barev Michael Huber na moravském regionálním trhu je možné pouze (i s použitím sloganu „Pražák na Moravě barvu neprodá“) zainteresováním jednoho z moravských prodejců na vytvoření pobočky Michael Huber CZ – Morava. Cílem (záměrem) pro rok 2010 firmy MH CZ by tedy mělo být vytvoření nové pobočky na Moravě.

Tato pobočka by samozřejmě měla stejné možnosti tvorby cen i stejné vybavení výrobním zařízením jako MH CZ Praha. Převzala by zásobování stávajících tiskáren i moravských dealerů, což by znamenalo zpružnění a zkvalitnění dodávek i zkrácení vzdáleností (tzn. úspora na nákladech na distribuci).

Současně, s přihlédnutím k podílu barev Huber v Čechách, se dá reálně očekávat 2,5 násobek obratu i vlastní výroby přímých barev v regionu Morava během maximálně tří let.

Na základě této úvahy a se znalostí ekonomiky firmy MH CZ v prvních dvou letech po založení, kdy byly tržby 52,2 mil. Kč a 84,7 mil. Kč, by bylo možné zpracovat projekt založení této pobočky včetně ekonomické rozvahy. To ovšem není smyslem této diplomové práce.

Z diskusí s různými pracovníky firmy MH CZ vyšel jako nejvhodnější vedoucí pobočky pan Ing. František Hanák (z hlediska odborných znalostí v oblasti barev, osobního profilu i umístění v regionu). Firma však bude muset prostřednictvím technicko organizační studie vyřešit v rámci projektu několik záležitostí.

6.3 Vytvoření a zhodnocení podnikatelského projektu

Podnikatelský projekt se skládá z několika částí (viz. kapitola 2.5 Podnikatelský projekt). V průběhu diplomové práce jsou některé části již vypracovány (Charakteristika firmy, analýza trhu a tržní konkurence, marketingové strategie atd.) a proto se na tomto místě věnujeme jen některým.

6.3.1 Příprava a realizace investičního projektu

Jako první krok k realizaci pobočky na Moravě bude uskutečněn investiční projekt. Jde o rozvojový projekt, který má za úkol zvýšení objemu produkce (tržeb). Firma MH CZ zafinancuje míchárenu barev, aby bylo možné míchat přímé barvy i na Moravě.

Propočet míchání:

Za rok 2008 se namíchalo pro tiskárny na Moravě 5 400 kg barev, tj. 450 kg měsíčně. Hrubá marže na 1 kg barvy je 380 Kč, z toho 60 % by zůstalo firmě MH CZ a 152 Kč by měla míchárenna na Moravě.

Marže měsíčně:	450 kg	68 400	(450 kg * 152 Kč/kg)
Náklady měsíčně:	Mzdové	21 150	
	35%	7 403	
	Energie	1 500	
	PHM	4 000	(1 950 km * 2,05 Kč)
	Opravy	3 000	
	Nájem	14 833	(viz. bod Investice do mícháreny)
	Ostatní	1 000	
	Plechovky	6 615	14,70 Kč/ks
	Spalovna	930	
	Σ nákladů	60 431	
Rozdíl:		7 969	

Investice do mícháreny:

Fotospektrometr	350 000	odpisy 5 let
Váha velká	48 000	odpisy 5 let
Nátiskový přístroj	264 000	odpisy 5 let
Váha analytická	58 000	odpisy 5 let
Míchačka vibrační	170 000	odpisy 5 let

Celkem: 890 000 14 833

Přiblížení výroby barev moravským zákazníkům a tím zpružnění dodávek by mělo umožnit minimálně zdvojnásobení prodeje těchto barev. Dnes si je řada tiskáren pro urychlení míchá sama ze základních Pantone barev. Přitom ovšem tiskař nemůže vyrábět (tisknout) a drahý tiskařský stroj stojí (netiskne) a to stojí tiskárnu nemalé peníze.

6.3.2 Technologicko-ekonomická a finanční studie projektu

Následuje Tabulka 11, ve které je namodelován počátek provozního využití dané investiční aktivity – nové mícháreny. Je zde naznačen vývoj kapacity výrobního zařízení, pracovníků, dopravy a ostatních provozních nákladů a výnosů.

Tabulka 11

Ekonomický propoččet míchání při zdvojnásobení prodeje přímých barev:

míchání měsíčně		450 kg	500 kg	600 kg	700 kg	800 kg	900 kg	1 000 kg
Marže měsíčně		68 400	76 000	91 200	106 400	121 600	136 800	152 000
7 Kč/kg	základní mzda	18 000	18 000	18 000	33 000	33 000	33 000	45 000
	pobídková složka	3 150	3 500	4 200	4 900	5 600	6 300	7 000
	pojištění 35%	7 403	7 525	7 770	13 265	13 510	13 755	18 200
14,70 Kč rež.mat. - plechovky		6 615	7 350	8 820	10 290	11 760	13 230	14 700
16,8+5 dkg	spalovna 9,50 Kč/kg	930	1 040	1 240	1 450	1 660	1 870	2 070
	energie	1 500	1 670	2 000	2 330	2 670	3 000	3 330
2,05 Kč/km	PHM	4 000	4 440	5 330	6 220	7 110	8 000	8 890 9 km/Kg
	opravy	3 000	3 200	3 400	3 500	3 700	3 900	4 000
	nájem / odpisy	14 833	14 833	14 833	14 833	14 833	14 833	14 833
ostatní		1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
celkem náklady		60 431	62 558	66 593	90 788	94 843	98 888	119 023
hrubý zisk		7 969	13 442	24 607	15 612	26 757	37 912	32 977

Míchání přímých tiskových barev (stejně tak jako např. autolaků) je ekonomicky velmi lukrativní záležitost. V nákladech však není započtena správní režie (podíl na nákladech vedení, účetní a rozvážejícího řidiče).

Měsíční vývoj růstu míchaných kilogramů je odvozen ze dvou již proběhnuvších procesů. Za prvé z růstu namíchaných barev v samotné mateřské firmě MH CZ na jejím počátku. Za druhé z vývoje růstu dodávaných míchaných barev na Moravu (viz Tabulka 12 a 13).

Tabulka 12

MH CZ - počáteční vývoj míchaných barev

	1999	2000	2001	2001	2003	2004	2004/2003	2004/2000	2004/1999
Archové míchané	6 410	11 060	17 712	21 762	22 188	31 283	141%	282,80%	488%
Flexo míchané	0	6 564	12 086	24 736	26 520	30 192	113,80%	460%	0%

* údaje v tabulce jsou v kg a %

Tabulka 13

Morava - počáteční vývoj dodávaných míchaných barev

	2003	2004	2005	2006	2007	2007/2006	2007/2004	2007/2003
Míchané barvy	7	52	188	310	444	143,20%	853,80%	6343%

* tabulka udává průměrné namíchané množství kg/měsíc

Míchárna by byla financována mateřskou firmou MH CZ. Počáteční vklad 890 000,- Kč (viz. Investice do mícháreny) by se firmě MH CZ vrátil za 5 let formou pravidelných splátek ve výši 14 833,- Kč měsíčně.

Maximální kapacita jedné pracovní síly v mícháreně je 600 kg namíchané barvy za měsíc. V momentě, kdy na Moravě začnou míchat více než 600 kg barev měsíčně, bude zapotřebí najmout dalšího pracovníka do mícháreny, čímž se zvýší měsíční náklady o cca 20 000,- Kč. Tento pracovník by na rozdíl od prvního zaměstnance mícháreny pouze míchal barvy (první pracovník má na starost míchání plus vývoj receptur barev), proto je jeho mzda nižší. Při 1 000 kg měsíčně by bylo nutné uvažovat o modernizaci mícháreny nebo přijmutí pomocné síly na mytí míchacích nádob. Zde byla použita varianta pomocné síly.

Rozjetí investičního projektu by se mohlo uskutečnit od září 2009. Do té doby by měla proběhnout potřebná obchodní a organizační jednání s moravským prodejcem.

6.3.3 Analýzy rizik projektu

V současné době, kdy globálním trhem hýbe světová hospodářská krize, je velmi nesnadné učinit jakoukoliv predikci budoucího vývoje trhu. Podle výsledků statistiky EuPIA¹⁴ se prodej tiskových barev v Evropě pohybuje již čtvrté čtvrtletí v záporných číslech proti předchozímu roku. Tato tendence s největší pravděpodobností zasáhne se skluzem i ČR. Na tuto situaci by si vedení podniku mělo připravit krizový plán.

Dalšími (konkrétními) riziky projektu jsou nalezení vhodného objektu k pronájmu a jeho vybavení, právní a obchodní otázka týkající se osoby pana Hanáka a silná konkurence na Moravě:

- Pronájem vhodného objektu v Brně nebo blízkém okolí o rozměrech 300 – 500 m². Nahlédnutím na internetové stránky s realitami se lze snadno přesvědčit, že nabídka v této oblasti je široká, ceny se ve městě Brně pohybují od 55 do 85 Kč/m² měsíčně.

¹⁴ Evropské sdružení výrobců tiskových barev

- Vybavení tohoto objektu nezbytným kancelářským nábytkem a zejména zařízením pro míchání barev. Sem patří především:

Míchačka vibrační	170 000,-
Nátiskový přístroj	264 000,-
Fotospektrometr	350 000,-
Váha malá	48 000,-
Váha analytická	58 000,-
Celkem míchárna	890 000,- Kč

Tato suma ve vztahu k plánovaným ročním investicím firmy MH CZ ve výši 4 mil Kč není nijak závratná. Návratnost těchto prostředků je očekávána v délce do pěti let:

Tabulka 10

	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Kg	5 400	7 000	9 000	12 000	16 200
Marže	583 200	756 000	972 000	1 296 000	1 749 600
Kumulovaně	583 200	1 339 200	2 311 200	3 607 200	5 356 800

* průměrná marže na 1 kg barvy je 108 Kč (pro MH CZ od prodejců)

- Vyřešení osoby pana Hanáka (či jiného pracovníka). Pan Hanák v současné době soukromě podniká jako dodavatel polygrafických firem nejen barev Michael Huber, ale i tiskových desek, ofsetových gum, čistících a jiných přípravků pro tisk. Takto široké portfolio je optimální pro malé tiskárny, které odebírají širokou škálu materiálů od jednoho dodavatele. Na druhou stranu je otázka, jak lze skloubit tuto činnost se zaměstnaneckým poměrem. Bude nutné vyřešit právní a obchodní vztah mezi společností MH CZ a panem Hanákem.
- Na Moravě je nejsilnějším konkurentem firma SUN Chemical. Tato společnost má sídlo a sklady v Brně. Společnost MH CZ, se sídlem v Praze, nemá v současné době optimální podmínky na konkurenční souboj s touto firmou. Pobočka na Moravě by mnohé usnadnila, firma MH CZ by získala silnější pozici na moravském trhu.

7 Závěr

Název této diplomové práce zní „Rozvojové cíle, výkonnost podniku a podnikatelský projekt“. Řešení tématu se vztahuje k podnikatelskému subjektu MICHAEL HUBER CZ s.r.o. Tato dceřiná společnost firmy Michael Huber München vznikla v roce 1998. Firma patří do odvětví chemického průmyslu a je dodavatelem polygrafického (tiskařského) průmyslu. Veškerá produkce podniku je určena pro domácí trh. Rozhodující činností firmy je koupě zboží za účelem dalšího prodeje a výroba tiskařských barev.

Cílem práce bylo zhodnocení ekonomické situace podniku pomocí vybraných metod a analýz. Veškeré informace se opírají o odborné (ekonomické) publikace, skripta a firemní údaje z let 2005 až 2007. Jde především o finanční výkazy firmy Michael Huber CZ a výroční zprávy auditorů. Pro účely diplomové práce byla umožněna studie podkladových materiálů pro management společnosti (tj. vývojové grafy, tabulky atd.). Ostatní informace byly získávány například ze statistik EuPIA (Evropské sdružení výrobců tiskových barev).

Teoretická část se zabývá vysvětlením základních pojmů, současnou problematikou managementu změn a popisem vybraných metod hodnocení výkonnosti podniku. Na tuto část navazuje metodická část s vybranými vzorci a postupy jednotlivých analýz a detailní charakteristika podnikatelského subjektu a jeho podnikatelského okolí.

Finanční situace podniku byla ohodnocena pomocí aplikace bonitního modelu a faktorové analýzy. Analýza ekonomické výkonnosti podniku byla vypracována pomocí těchto dílčích analýz: finanční analýza, analýza výrobního portfolia pomocí relativního podílu na trhu a očekávaného růstu trhu (BCG matice), analýza životního cyklu jednotlivých výrobků, analýza konkurentů, analýza objemu zakázek podle Vollmutha, analýza skupin odběratelů podle marže, analýza pokrytí trhu a analýza efektivnosti současných rozvojových cílů. Část metod byla vypracována přesně podle postupů v odborné literatuře, některé metody a postupy byly pozměněny, aby lépe odpovídaly firmě MH CZ. Bylo vypracováno i několik vlastních analýz pro popis specifických parametrů, týkajících se tiskařského oboru.

V analytické části se podařilo řadou ekonomických analýz prokázat, že firma MH CZ vykazuje pevné finanční zdraví a zlepšující se tendenci finančního chování. To znamená, že finanční důvěryhodnost firmy je vysoká a firma si může bez problému půjčit i větší finanční obnos.

Hlavním přínosem této diplomové práce je detailní popis a rozbor firmy Michael Huber CZ a jejího současného stavu. Díky tomuto základu byly odhaleny silné i slabé stránky podniku (cenová strategie, know-how, nadstandardní služby; propagace). Na trhu byly objeveny nové příležitosti rozvoje (malí a střední zákazníci, moravský kraj) a bylo nalezeno také několik faktorů, které by mohly firmu ohrozit (silná konkurence a nová konkurence vstupující na trh).

Navrhovaným řešením současné ekonomické situace podniku je penetrace na moravský trh. Jako první krok k realizaci pobočky na Moravě bude uskutečněn investiční projekt. Jde o rozvojový projekt, který má za úkol zvýšení objemu produkce (tržeb). Společnost MH CZ by zafinancovala míchárenu barev, aby bylo možné míchat přímé barvy i na Moravě. Přiblížení výroby barev moravským zákazníkům a tím zpružnění dodávek by mělo umožnit minimálně zdvojnásobení prodeje těchto barev do tří let.

Podnikatelské projekty představují významný nástroj pro řízení rozvoje podniku. Proto je podnikatelský projekt i v této práci klíčem ke stimulaci rozvoje firmy. Tento investiční projekt je prvním krokem podnikatelského záměru penetrovat na moravský trh v podobě pobočky Michael Huber - Morava. Firma MH CZ by tak dospěla k vyrovnanému pokrytí celého českého trhu.

Tato pobočka by samozřejmě měla stejné možnosti tvorby cen i stejné vybavení výrobním zařízením jako MH CZ Praha. Převzala by zásobování stávajících tiskáren i moravských dealerů, což by znamenalo zpružnění dodávek i zkrácení vzdáleností (tzn. úspora na nákladech na distribuci). Současně, s přihlédnutím k podílu barev Huber v Čechách, se dá maximálně do tří let reálně očekávat 2,5 násobek obrátu i vlastní výroby přímých barev v regionu Morava.

Výsledek práce je důležitý zvláště pro vedení firmy Michael Huber CZ. Praktická část této diplomové práce poslouží jako podkladové dokumenty pro navázání užší spolupráce s inženýrem Hanákem (moravský prodejce). V práci byly použity nové metody při analyzování ekonomické situace podniku. Díky tomu by mohla být tato práce jistým přínosem i pro odbornou veřejnost.

8 Seznam literatury

- 1) **EuPIA** (European Printing Ink Association). Statistika Asociace výrobců tiskových barev, 2007
- 2) J. **Fotr**, I. **Souček**. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0939-2
- 3) R. **Grünwald**. Analýza finanční důvěryhodnosti podniku. Praha: EKOPRESS, 2001. ISBN 80-86119-47-5
- 4) R. **Grünwald**, J. **Holečková**. Finanční analýza a plánování podniku. Praha: VŠE Praha, 1997. ISBN 80-7079-587-5
- 5) J. **Hron**. Teorie řízení Praha: PEF ČZU Praha, 2004. ISBN 80-213-0695-5
- 6) E. **Kislingerová**, I. **Neumaierová**. Rozbor výkonnosti firmy (případová studie). Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2000. ISBN 80-45-027-2
- 7) D. **Kovanicová**, P. **Kovanic**. Podklady skryté v účetnictví (I. – III.). Praha: Polygon, 1995. ISBN 80-7179-387-6
- 8) P. **Kotler**. Marketing Management. Analýza, Plánování, realizace a kontrola. Přel. Václav Dolanský. Praha: Prentice Hall, 1991. ISBN 80-85605-08-2
- 9) P. **Maříková**, M. **Mařík**. Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniků. Praha: EKOPRESS, 2001. ISBN 80-86119-36-X
- 10) V. **Pelc**. Encyklopedický slovník podnikatele. Praha: Grada Publishing, 1995. ISBN 80-7169-209-3
- 11) Z. **Pitra**. Management inovačních aktivit. Praha: Professional Publishing, 2006. ISBN 80-86946-10-X
- 12) M., E. **Porter**. Konkurenční strategie. Přel. K. Kvapil. Praha: Victoria Publishing, 1994 přel. z: Competitive Strategy. ISBN 80-85605-11-2
- 13) E. **Rosochatecká a kol**. Ekonomika podniků. Praha: ČZU Praha, 2005. ISBN 80-213-0994-6
- 14) P. **Římovská**. Metodické postupy v projektování podnikatelských projektů. Praha: ČZU Praha, 2008. ISBN 978-80-213-1828-1
- 15) M. **Synek a kol**. Manažerská ekonomika. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-247-0515-X

- 16) **H. Sůvová a kol.** Finanční analýza. Praha: Bankovní institut, 1997. ISBN 80-85920-79-4
 - 17) **H. Sůvová a kol.** Finanční analýza v řízení podniku, v bance a na počítači. Praha: Bankovní institut, 1999. ISBN 80-7265-027-0
 - 18) **M. Šulák, E. Vacík.** Měření výkonnosti firem. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2003. ISBN 80-7043-258-6.
 - 19) **P. Švejda a kolektiv.** Inovační podnikání. Praha: Asociace inovačního podnikání ČR, 2007. ISBN 978-80-903153-6-5
 - 20) **J. Truneček a kol.** Interní manažerský audit. Praha: Kamil Mařík – PROFESSIONAL PUBLISHING, 2004. ISBN 80-86419-58-4
 - 21) **G. Wöhe.** Úvod do podnikového hospodářství. Praha: C. H. Beck, 1995. ISBN 80-7179-014-1
-
- 22) **Fassauer, G./Schirmer, F.** (2008): Market Rationalism, Workplace Norms and Anomie in Organisations. Presented at International Labour Process Conference, Dublin. ISSN 0038-6073 – časopis
 - 23) **Fassauer, G./Schirmer, F.** (2006): Moderne Leistungssteuerung und Anomie. Eine konzeptionelle und indizienbasierte Analyse aktueller Entwicklungen in Organisationen. ISSN 0019-848x – časopis
 - 24) **Kieser, A./Hegele, C./Klimmer, M.** (1998): Kommunikation im organisatorischen Wandel. Stuttgart. ISBN 3-7910-1300-9
 - 25) **Nadler, D.A.** (1995): Organizational Architecture: Designing for High Performance. In: Nadler, D.A./Shaw, R.B./Walton, A.E.: Discontinuous Change. San Francisco. ISBN 1-55542-443-0
 - 26) **Picot, A./Freudenberg, H./Gaßner, W.** (1999): Management von Reorganisationen. Wiesbaden. ISBN 3-409-11525-0
 - 27) **Schirmer, F.** (2000): Reorganisationsmanagement. Wiesbaden. ISBN 3-8244-9036-6
 - 28) **Staeble, W.H.** (1999): Management. 8.A., München. ISBN 3-8006-2344-7

9 Přílohy

Příloha 1 - Tabulka: Výpočet indexu bonity IB – legenda

<u>Poměrové ukazatele rentability</u>	
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	
A ...	Zisk před úroky a zdaněním / Aktiva [%]
a ...	Průměrná úroková míra z přijatých úvěrů u [%]
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	
E ...	Zisk po zdanění / Vlastní kapitál
e ...	Průměrná zdaněná úroková míra z přijatých úvěrů ... u * (1-d) kde d je sazba daně z příjmů
<u>Poměrové ukazatele likvidity</u>	
Provozní pohotová likvidita	
L ...	(Krátkodobé pohledávky + Finanční majetek) / Krátkodobé závazky
I ...	Raději více než jedna, v našem případě 1,2
Krytí zásob pracovním kapitálem (přiměřenost pracovního kapitálu)	
P ...	(Oběžná aktiva - Krátkodobé závazky - Krátkodobé bankovní úvěry) / Zásoby
p ...	Méně než jedna, v našem případě 0,7
<u>Poměrové ukazatele finanční stability</u>	
Krytí dluhů peněžními toky	
T ...	(Zisk + Odpisy) / dluhy (tj. převrácená hodnota doby splácení dluhů)
t ...	I mnohem méně než jedna, v našem případě cca 0,3
Úrokové krytí	
U ...	Zisk před úroky a zdaněním / Úroky
u ...	I mnohem více než jedenkrát, v našem případě 2,5 krát

Příloha 2 - Analýza skupin odběratelů podle marže

Tržby a marže 2007 Skupiny = 300 zákazníků, 10 % = 30 zákazníků

Marže netto = Obrat netto - výdej v PC + Marže brutto

Marže dané skupiny = ? Marže netto / ? Obrat netto

Prodeje celkem

Odběratel	Výdej v PC	faktur	skonto	bonus	Obrat netto	Marže brutto	Marže netto
Odběratel číslo 1	35 935 952	60	1 078 079	718 719	34 139 154	6 313 694	4 516 897
Odběratel číslo 2	30 740 966	107	922 229	922 229	28 896 508	6 479 316	4 634 858
Odběratel číslo 3	20 424 790	37	612 744		19 812 046	2 998 946	2 386 202
Odběratel číslo 4	15 469 059	139	464 072	309 381	14 695 606	3 195 563	2 422 110
Odběratel číslo 5	14 463 475	93	433 904		14 029 571	1 812 793	1 378 889
Odběratel číslo 6	12 416 559	58	372 497		12 044 062	2 177 868	1 805 371
Odběratel číslo 7	8 697 291	44	130 459		8 566 831	2 432 371	2 301 912
Odběratel číslo 8	8 683 204	182		173 664	8 509 540	1 972 649	1 798 985
Odběratel číslo 9	6 495 038	134	194 851	519 603	5 780 584	2 467 778	1 753 323
Odběratel číslo 10	6 210 051	154		124 201	6 085 850	1 458 831	1 334 630
Odběratel číslo 11	5 305 092	98			5 305 092	1 506 772	1 506 772
Odběratel číslo 12	5 060 514	60	151 815		4 908 698	978 251	826 435
Odběratel číslo 13	3 893 123	67	38 931		3 854 192	696 407	657 475
Odběratel číslo 14	3 820 149	87	76 403	76 403	3 667 343	1 324 192	1 171 386
Odběratel číslo 15	3 576 359	75	107 291	143 054	3 326 014	738 511	488 165
Odběratel číslo 16	3 341 052	98			3 341 052	1 576 185	1 576 185
Odběratel číslo 17	3 095 577	82	61 912	61 912	2 971 754	592 052	468 229
Odběratel číslo 18	2 858 829	61			2 858 829	1 033 371	1 033 371
Odběratel číslo 19	2 641 916	80	26 419		2 615 496	667 527	641 108
Odběratel číslo 20	2 625 512	73			2 625 512	643 362	643 362
Odběratel číslo 21	2 584 351	119	51 687		2 532 664	771 188	719 501
Odběratel číslo 22	2 576 083	20	77 282	77 282	2 421 518	462 286	307 721
Odběratel číslo 23	2 489 424	45	74 683	174 260	2 240 482	413 947	165 005
Odběratel číslo 24	2 462 644	34			2 462 644	242 074	242 074
Odběratel číslo 25	2 073 957	59	41 479		2 032 478	413 998	372 518
Odběratel číslo 26	2 061 542	55	41 231		2 020 312	366 174	324 943
Odběratel číslo 27	1 973 359	96			1 973 359	391 826	391 826
Odběratel číslo 28	1 849 993	51	37 000		1 812 993	445 837	408 837
Odběratel číslo 29	1 584 808	56			1 584 808	379 242	379 242
Odběratel číslo 30	1 494 800	47		14 948	1 479 852	-160 345	-175 293
					208 594 845	82,81%	36 482 041
Odběratel číslo 31	1 454 033	34	29 081	29 081	1 395 872	447 075	388 913
Odběratel číslo 32	1 442 763	47			1 442 763	353 178	353 178
Odběratel číslo 33	1 416 936	70			1 416 936	404 338	404 338
Odběratel číslo 34	1 353 634	88			1 353 634	446 027	446 027
Odběratel číslo 35	1 255 901	60	25 118		1 230 783	367 191	342 073
Odběratel číslo 36	1 165 048	46	11 650		1 153 397	353 377	341 727
Odběratel číslo 37	1 113 406	45		22 268	1 091 138	299 781	277 513
Odběratel číslo 38	1 083 531	28			1 083 531	183 699	183 699
Odběratel číslo 39	1 011 002	17	20 220		990 782	178 871	158 651
Odběratel číslo 40	963 485	140			963 485	517 731	517 731
Odběratel číslo 41	888 820	35		8 888	879 932	461 268	452 380
Odběratel číslo 42	849 695	31			849 695	278 692	278 692
Odběratel číslo 43	783 827	25	15 677		768 150	294 108	278 431
Odběratel číslo 44	780 211	16			780 211	392 173	392 173
Odběratel číslo 45	750 834	64			750 834	168 763	168 763
Odběratel číslo 46	694 896	114			694 896	248 589	248 589
Odběratel číslo 47	671 970	42			671 970	108 598	108 598
Odběratel číslo 48	657 187	24	6 572		650 615	221 295	214 723
Odběratel číslo 49	649 981	81			649 981	301 446	301 446
Odběratel číslo 50	648 724	46	12 974		635 750	197 397	184 422
Odběratel číslo 51	648 464	31			648 464	167 720	167 720
Odběratel číslo 52	629 262	49	6 293		622 970	202 259	195 966
Odběratel číslo 53	627 288	20	6 273		621 015	207 200	200 927
Odběratel číslo 54	602 810	82			602 810	160 548	160 548
Odběratel číslo 55	599 381	54	11 988		587 393	189 178	177 190
Odběratel číslo 56	562 899	37	11 258		551 641	157 104	145 846
Odběratel číslo 57	541 120	38			541 120	178 368	178 368
Odběratel číslo 58	520 204	32			520 204	172 091	172 091
Odběratel číslo 59	499 152	25	4 992		494 161	158 387	153 395
					24 644 131	9,78%	7 594 122
Odběratel číslo 60	497 266	27	4 973		492 294	178 594	173 621
Odběratel číslo 61	491 218	66	14 737		476 481	203 679	188 942
Odběratel číslo 62	460 181	4			460 181	68 614	68 614
Odběratel číslo 63	453 763	19			453 763	98 318	98 318
Odběratel číslo 64	453 754	66			453 754	138 931	138 931

část z celkové marže

72,22%

marže dané skupiny

17,49%

část z celkové marže

15,03%

marže dané skupiny

30,82%

Odběratel číslo 65	449 104	13	4 491		444 613	115 952	111 461	
Odběratel číslo 66	436 328	13	4 363		431 964	174 390	170 027	
Odběratel číslo 67	431 195	26	4 312		426 883	181 592	177 280	
Odběratel číslo 68	425 972	27			425 972	126 948	126 948	
Odběratel číslo 69	421 735	33			421 735	134 486	134 486	
Odběratel číslo 70	406 623	45			406 623	142 124	142 124	
Odběratel číslo 71	395 970	55			395 970	169 545	169 545	
Odběratel číslo 72	392 664	30			392 664	216 801	216 801	
Odběratel číslo 73	361 873	52			361 873	115 288	115 288	
Odběratel číslo 74	344 353	43			344 353	113 043	113 043	
Odběratel číslo 75	330 000	2			330 000	85 168	85 168	
Odběratel číslo 76	324 384	17			324 384	92 221	92 221	
Odběratel číslo 77	322 196	18			322 196	104 471	104 471	
Odběratel číslo 78	319 247	7	3 192		316 055	89 239	86 046	
Odběratel číslo 79	318 679	27			318 679	90 372	90 372	
Odběratel číslo 80	308 032	14			308 032	124 189	124 189	
Odběratel číslo 81	307 684	70			307 684	107 998	107 998	
Odběratel číslo 82	301 834	30			301 834	85 944	85 944	
Odběratel číslo 83	297 405	19			297 405	129 300	129 300	
Odběratel číslo 84	279 550	24	8 387		271 164	92 368	83 982	
Odběratel číslo 85	264 369	39			264 369	116 526	116 526	
Odběratel číslo 86	246 321	23			246 321	76 608	76 608	
Odběratel číslo 87	235 776	28			235 776	54 903	54 903	
Odběratel číslo 88	221 993	34			221 993	83 202	83 202	část z celkové marže
					10 455 014	4,15%	3 466 360	6,86%
Odběratel číslo 89	218 486	22			218 486	87 831	87 831	marže dané skupiny
Odběratel číslo 90	217 360	6			217 360	65 554	65 554	33,15%
Odběratel číslo 91	214 211	19			214 211	69 406	69 406	
Odběratel číslo 92	213 606	32			213 606	60 544	60 544	
Odběratel číslo 93	213 230	52			213 230	147 368	147 368	
Odběratel číslo 94	212 242	22			212 242	58 440	58 440	
Odběratel číslo 95	206 542	10			206 542	58 239	58 239	
Odběratel číslo 96	197 533	33			197 533	90 134	90 134	
Odběratel číslo 97	169 432	25			169 432	52 725	52 725	
Odběratel číslo 98	169 259	17			169 259	40 384	40 384	
Odběratel číslo 99	168 842	30	3 377		165 465	58 175	54 798	
Odběratel číslo 100	167 287	12			167 287	49 244	49 244	
Odběratel číslo 101	162 250	24			162 250	48 811	48 811	
Odběratel číslo 102	157 250	24			157 250	46 919	46 919	
Odběratel číslo 103	156 421	16			156 421	39 894	39 894	
Odběratel číslo 104	154 963	21			154 963	69 608	69 608	
Odběratel číslo 105	150 830	5			150 830	43 058	43 058	
Odběratel číslo 106	141 625	17			141 625	52 549	52 549	
Odběratel číslo 107	141 567	54			141 567	81 455	81 455	
Odběratel číslo 108	134 764	9			134 764	42 409	42 409	
Odběratel číslo 109	132 820	21			132 820	44 648	44 648	
Odběratel číslo 110	128 965	9			128 965	22 807	22 807	
Odběratel číslo 111	125 732	9			125 732	25 236	25 236	
Odběratel číslo 112	123 315	14			123 315	31 106	31 106	
Odběratel číslo 113	122 195	32			122 195	31 058	31 058	
Odběratel číslo 114	121 665	15			121 665	38 370	38 370	
Odběratel číslo 115	115 507	17			115 507	44 875	44 875	
Odběratel číslo 116	114 643	13			114 643	36 092	36 092	
Odběratel číslo 117	103 190	17			103 190	29 302	29 302	část z celkové marže
					4 652 355	1,85%	1 562 864	3,09%
Odběratel číslo 118	100 865	14			100 865	33 993	33 993	marže dané skupiny
Odběratel číslo 119	100 634	15			100 634	33 620	33 620	33,59%
Odběratel číslo 120	99 444	5			99 444	29 611	29 611	
Odběratel číslo 121	98 015	16			98 015	48 244	48 244	
Odběratel číslo 122	97 805	8			97 805	46 791	46 791	
Odběratel číslo 123	96 131	10			96 131	23 101	23 101	
Odběratel číslo 124	95 648	8			95 648	58 662	58 662	
Odběratel číslo 125	93 945	26			93 945	30 345	30 345	
Odběratel číslo 126	85 633	9			85 633	25 841	25 841	
Odběratel číslo 127	84 488	16			84 488	23 023	23 023	
Odběratel číslo 128	82 647	26			82 647	43 686	43 686	
Odběratel číslo 129	81 019	16			81 019	25 507	25 507	
Odběratel číslo 130	77 618	20			77 618	19 230	19 230	
Odběratel číslo 131	74 920	8			74 920	57 536	57 536	
Odběratel číslo 132	70 975	20			70 975	26 425	26 425	
Odběratel číslo 133	70 342	9			70 342	35 451	35 451	
Odběratel číslo 134	69 120	7			69 120	15 468	15 468	

Odběratel číslo 135	65 649	10			65 649	23 375	23 375	
Odběratel číslo 136	65 536	1			65 536	11 748	11 748	
Odběratel číslo 137	63 139	8			63 139	23 803	23 803	
Odběratel číslo 138	61 583	12			61 583	23 744	23 744	
Odběratel číslo 139	59 807	6			59 807	15 784	15 784	
Odběratel číslo 140	56 411	11			56 411	15 460	15 460	
Odběratel číslo 141	56 334	17			56 334	31 072	31 072	
Odběratel číslo 142	53 488	12			53 488	16 027	16 027	
Odběratel číslo 143	53 099	4			53 099	33 868	33 868	
Odběratel číslo 144	51 777	6			51 777	19 301	19 301	
Odběratel číslo 145	50 623	23			50 623	13 578	13 578	
Odběratel číslo 146	50 403	19			50 403	27 154	27 154	
Odběratel číslo 147	49 162	16			49 162	23 554	23 554	
Odběratel číslo 148	48 130	5			48 130	12 150	12 150	
Odběratel číslo 149	44 387	7			44 387	12 978	12 978	
Odběratel číslo 150	44 377	14			44 377	21 553	21 553	
Odběratel číslo 151	44 291	7			44 291	12 608	12 608	část z celkové marže
					2 397 443	0,95%	914 293	1,81%
Odběratel číslo 152	43 994	6			43 994	13 875	13 875	marže dané skupiny
Odběratel číslo 153	43 733	3			43 733	9 824	9 824	38,14%
Odběratel číslo 154	43 166	7			43 166	12 747	12 747	
Odběratel číslo 155	43 057	16			43 057	14 352	14 352	
Odběratel číslo 156	42 232	9			42 232	8 370	8 370	
Odběratel číslo 157	38 825	10			38 825	13 093	13 093	
Odběratel číslo 158	37 725	5			37 725	9 688	9 688	
Odběratel číslo 159	37 166	23			37 166	25 087	25 087	
Odběratel číslo 160	34 681	24			34 681	16 832	16 832	
Odběratel číslo 161	34 577	2			34 577	8 416	8 416	
Odběratel číslo 162	34 479	17			34 479	10 334	10 334	
Odběratel číslo 163	34 081	3			34 081	5 371	5 371	
Odběratel číslo 164	32 635	5			32 635	10 755	10 755	
Odběratel číslo 165	32 157	7			32 157	10 338	10 338	
Odběratel číslo 166	30 242	4			30 242	9 219	9 219	
Odběratel číslo 167	30 226	31			30 226	10 140	10 140	
Odběratel číslo 168	29 921	11			29 921	-4 112	-4 112	
Odběratel číslo 169	28 087	17			28 087	10 662	10 662	
Odběratel číslo 170	27 972	11			27 972	9 358	9 358	
Odběratel číslo 171	26 780	8			26 780	9 293	9 293	
Odběratel číslo 172	25 333	5			25 333	15 059	15 059	
Odběratel číslo 173	24 248	2			24 248	2 792	2 792	
Odběratel číslo 174	23 813	8			23 813	9 778	9 778	
Odběratel číslo 175	23 792	2			23 792	15 513	15 513	
Odběratel číslo 176	23 101	8			23 101	6 967	6 967	
Odběratel číslo 177	22 457	5			22 457	8 531	8 531	
Odběratel číslo 178	20 521	11			20 521	8 279	8 279	
Odběratel číslo 179	20 407	9			20 407	7 417	7 417	
Odběratel číslo 180	19 744	8			19 744	14 023	14 023	
Odběratel číslo 181	19 517	9			19 517	10 363	10 363	část z celkové marže
					928 669	0,37%	312 366	0,62%
Odběratel číslo 182	18 707	8			18 707	6 138	6 138	marže dané skupiny
Odběratel číslo 183	17 956	4			17 956	5 294	5 294	33,64%
Odběratel číslo 184	17 915	4			17 915	6 281	6 281	
Odběratel číslo 185	17 293	9			17 293	12 270	12 270	
Odběratel číslo 186	17 216	8			17 216	9 451	9 451	
Odběratel číslo 187	16 008	15			16 008	6 663	6 663	
Odběratel číslo 188	15 488	5			15 488	7 536	7 536	
Odběratel číslo 189	14 952	6			14 952	4 335	4 335	
Odběratel číslo 190	14 811	5			14 811	4 710	4 710	
Odběratel číslo 191	13 411	8			13 411	3 766	3 766	
Odběratel číslo 192	13 290	6			13 290	2 046	2 046	
Odběratel číslo 193	13 160	1			13 160	2 660	2 660	
Odběratel číslo 194	13 097	4			13 097	2 978	2 978	
Odběratel číslo 195	12 328	7			12 328	5 990	5 990	
Odběratel číslo 196	12 262	2			12 262	4 637	4 637	
Odběratel číslo 197	11 449	2			11 449	3 400	3 400	
Odběratel číslo 198	11 060	6			11 060	9 292	9 292	
Odběratel číslo 199	10 591	1			10 591	3 404	3 404	
Odběratel číslo 200	10 448	3			10 448	7 054	7 054	
Odběratel číslo 201	10 320	5			10 320	4 504	4 504	
Odběratel číslo 202	10 280	9			10 280	4 186	4 186	
Odběratel číslo 203	10 019	3			10 019	5 086	5 086	
Odběratel číslo 204	9 699	5			9 699	3 319	3 319	
Odběratel číslo 205	9 658	5			9 658	3 339	3 339	
Odběratel číslo 206	9 453	4			9 453	3 026	3 026	
Odběratel číslo 207	8 929	4			8 929	3 435	3 435	

Odběratel číslo 208	8 924	3			8 924	6 780	6 780	
Odběratel číslo 209	8 899	5			8 899	3 629	3 629	
Odběratel číslo 210	8 250	1			8 250	3 307	3 307	
Odběratel číslo 211	7 641	7			7 641	3 068	3 068	
Odběratel číslo 212	7 168	3			7 168	2 617	2 617	část z celkové marže
					380 684	0,15%	154 199	0,31%
Odběratel číslo 213	6 940	3			6 940	3 205	3 205	marže dané skupiny
Odběratel číslo 214	6 707	4			6 707	5 116	5 116	40,51%
Odběratel číslo 215	6 694	4			6 694	2 229	2 229	
Odběratel číslo 216	6 328	2			6 328	1 893	1 893	
Odběratel číslo 217	6 175	3			6 175	3 370	3 370	
Odběratel číslo 218	6 087	1			6 087	2 111	2 111	
Odběratel číslo 219	5 985	3			5 985	2 934	2 934	
Odběratel číslo 220	5 945	2			5 945	4 560	4 560	
Odběratel číslo 221	5 876	4			5 876	3 376	3 376	
Odběratel číslo 222	5 586	3			5 586	2 147	2 147	
Odběratel číslo 223	5 326	4			5 326	1 823	1 823	
Odběratel číslo 224	5 305	1			5 305	3 648	3 648	
Odběratel číslo 225	5 296	1			5 296	1 637	1 637	
Odběratel číslo 226	4 939	1			4 939	3 775	3 775	
Odběratel číslo 227	4 789	4			4 789	2 058	2 058	
Odběratel číslo 228	4 640	1			4 640	1 135	1 135	
Odběratel číslo 229	4 490	1			4 490	1 989	1 989	
Odběratel číslo 230	4 340	2			4 340	1 470	1 470	
Odběratel číslo 231	4 284	2			4 284	1 620	1 620	
Odběratel číslo 232	4 250	2			4 250	2 446	2 446	
Odběratel číslo 233	4 200	1			4 200	1 401	1 401	
Odběratel číslo 234	4 119	2			4 119	900	900	
Odběratel číslo 235	3 673	1			3 673	894	894	
Odběratel číslo 236	3 601	1			3 601	1 017	1 017	
Odběratel číslo 237	3 593	3			3 593	1 033	1 033	
Odběratel číslo 238	3 542	1			3 542	482	482	
Odběratel číslo 239	3 481	1			3 481	1 311	1 311	
Odběratel číslo 240	3 410	7			3 410	1 168	1 168	
Odběratel číslo 241	3 344	2			3 344	1 489	1 489	
Odběratel číslo 242	3 249	2			3 249	1 551	1 551	
Odběratel číslo 243	3 225	2			3 225	1 789	1 789	část z celkové marže
					149 418	0,06%	65 577	0,13%
Odběratel číslo 244	3 211	2			3 211	1 807	1 807	marže dané skupiny
Odběratel číslo 245	3 172	2			3 172	2 048	2 048	43,89%
Odběratel číslo 246	3 159	1			3 159	802	802	
Odběratel číslo 247	3 032	2			3 032	2 280	2 280	
Odběratel číslo 248	2 955	4			2 955	724	724	
Odběratel číslo 249	2 946	2			2 946	955	955	
Odběratel číslo 250	2 900	1			2 900	410	410	
Odběratel číslo 251	2 625	1			2 625	-227	-227	
Odběratel číslo 252	2 595	1			2 595	1 870	1 870	
Odběratel číslo 253	2 528	2			2 528	742	742	
Odběratel číslo 254	2 492	1			2 492	783	783	
Odběratel číslo 255	2 420	1			2 420	656	656	
Odběratel číslo 256	2 400	1			2 400	1 164	1 164	
Odběratel číslo 257	2 360	2			2 360	956	956	
Odběratel číslo 258	2 304	2			2 304	1 013	1 013	
Odběratel číslo 259	2 294	1			2 294	224	224	
Odběratel číslo 260	2 172	1			2 172	1 236	1 236	
Odběratel číslo 261	2 109	1			2 109	1 496	1 496	
Odběratel číslo 262	2 100	1			2 100	700	700	
Odběratel číslo 263	2 100	1			2 100	701	701	
Odběratel číslo 264	2 100	1			2 100	1 004	1 004	
Odběratel číslo 265	2 048	1			2 048	648	648	
Odběratel číslo 266	1 820	1			1 820	657	657	
Odběratel číslo 267	1 806	5			1 806	629	629	
Odběratel číslo 268	1 776	1			1 776	688	688	
Odběratel číslo 269	1 741	1			1 741	369	369	
Odběratel číslo 270	1 731	1			1 731	434	434	
Odběratel číslo 271	1 689	3			1 689	693	693	
Odběratel číslo 272	1 593	1			1 593	519	519	část z celkové marže
					68 177	0,03%	25 980	0,05%
Odběratel číslo 273	1 564	4			1 564	684	684	marže dané skupiny
Odběratel číslo 274	1 436	2			1 436	875	875	38,11%
Odběratel číslo 275	1 362	1			1 362	318	318	
Odběratel číslo 276	1 229	1			1 229	631	631	
Odběratel číslo 277	1 195	1			1 195	379	379	
Odběratel číslo 278	1 135	1			1 135	286	286	
Odběratel číslo 279	1 122	2			1 122	508	508	

Odběratel číslo 280	1 120	1			1 120	304	304
Odběratel číslo 281	1 112	1			1 112	760	760
Odběratel číslo 282	1 081	1			1 081	471	471
Odběratel číslo 283	1 060	1			1 060	460	460
Odběratel číslo 284	1 016	1			1 016	295	295
Odběratel číslo 285	988	1			988	760	760
Odběratel číslo 286	987	1			987	284	284
Odběratel číslo 287	950	1			950	200	200
Odběratel číslo 288	829	1			829	208	208
Odběratel číslo 289	805	1			805	-10 413	-10 413
Odběratel číslo 290	700	1			700	221	221
Odběratel číslo 291	544	1			544	166	166
Odběratel číslo 292	508	1			508	352	352
Odběratel číslo 293	495	1			495	156	156
Odběratel číslo 294	299	1			299	36	36
Odběratel číslo 295	258	1			258	-1 460	-1 460
Odběratel číslo 296	188	1			188	62	62
Odběratel číslo 297	169	1			169	130	130
Odběratel číslo 298	128	1			128	-828	-828
Odběratel číslo 299	-24 116	1			-24 116	-7 447	-7 447
Odběratel číslo 300	-386 034	1			-386 034	-47 723	-47 723

260 463 653

5 204 894 3 375 893 251 882 866 59 099 264 50 518 477

20,06%

Příloha 3 - Analýza pokrytí trhu

Praha

	ANO	NE
3P	*	
3 N DESIGN		*
A.A. Potištěné lepicí pásy s.r.o.	*	
A.K.F. Praha		*
ACAN		*
AF BKK	*	
AG Print Praha		*
AkniTISK CZ		*
Aleš Zápotocký - AZ Servis	*	
Arsprint		*
Amigraf	*	
AMOS Typografické studio	*	
B+F, tisk a kopírování		*
Bestia		*
Blesková tiskárna	*	
Bohemia Print		*
Borgis a.s., tiskárna Neotypia	*	
BROUČEK TISKÁRNA	*	
Calamarus	*	
Cyklos - Š+Š - M. Štola		*
CZ -	*	
Diatech	*	
Česká pošta	*	
Česká republika - ministerstvo obrany	*	
Česká Unigrafie	*	
ČIHÁK TISK		*
ČTK Repro-tiskárna		*
D&S Design Prague		*
Decibel Production	*	
Denoc		*
DOT	*	
PRINT	*	
DOT tiskárna	*	
Dr. Eduard Grégr a syn		*
Ekon, družstvo (pobočka Praha)	*	
Europoint Modřany	*	
FABIÁN VÁCLAV - TISKÁRNA		*
Filip Hercuba - Pressatelier	*	
Folio potisk - Zít	*	
FRANCES	*	
František Maitner - Maitner Print		*
G PRINT	*	
Gaudeo	*	
Gemi	*	
Göfi print	*	
GRAFOTECHNA PRINT	*	
Harder	*	
Print	*	
Hart press (pobočka Praha)		*

Odběratelé firmy Michael Huber CZ ofsetové tiskárny

Severo a západočeský kraj

	ANO	NE
Antonín Halla		*
Axin		*
Děčínská grafická tiskárna		*
Dinocommerce		*
GEOPRINT	*	
Grafiatisk		*
HB Print	*	
Chebská tiskárna		*
Axin (pobočka Česká Kamenice)		*
Ing.Jan Třešňák-Tiskárna Bárta		*
Jan Bodrov - studio Oko	*	
Jaromír Latislav-Tiskárna		*
Jiří Bartoš - SLON		*
Jiří Bílek	*	
Jiří Mänzel		*
KVTISK	*	
MARIENPRINT	*	
mellier direct cz	*	
Milan Horák - tiskárna	*	
Milan Machač - Brama		*
Pharming	*	
RASG		*
SCA Packaging Česká republika	*	
SEVEROGRAFIA	*	
SEVEROTISK	*	
STI česko	*	
STIPO - Tiskárna		*
STIRPack	*	
Studio Litera		*
Tabuc - Pack		*
Teplická papírna	*	
Tiskárna K & B	*	
Tisk Krásná Lípa	*	
Ústecké tiskárny	*	
VICTORYPRESS	*	

50%

Liberecký kraj

	ANO	NE
G - Tisk Plus		*
IRBIS	*	
J.I.M.	*	

Print24	*	
Printing Services.cz	*	
První dobrá	*	
RASG (pobočka Praha)	*	
REPROSERVIS	*	
Ringier Print Praha	*	
Roman Čechura - Visit	*	
Sdružení MAC	*	
Septim tisk	*	
SPRINT SERVIS TISKÁRNA-KNIHÁRNA	*	
STÁTNÍ TISKÁRNA CENIN	*	
Střední škola polygrafická Praha	*	
Svoboda Press	*	
Tercie Praha	*	
Tigis	*	
Tisk Expres	*	
TISKAP	*	
Tiskárna Avalon	*	
Tiskárna Daniel	*	
Tiskárna Flora	*	
Tiskárna Fokus	*	
Tiskárna GARMOND	*	
Tiskárna GTA	*	
Tiskárna Guliver	*	
Tiskárna Hugo	*	
Tiskárna IV.	*	
Tiskárna JDS	*	
Tiskárna Kaliba	*	
Tiskárna Libertas	*	
Tiskárna PRATR (pobočka Praha)	*	
Tiskárna ministerstva vnitra	*	
Tiskárna reproprint	*	
Tiskárny Havlíčkův Brod (Praha)	*	
TiskCentrum Praha	*	
Tomáš Daňha - Printhouse	*	
TOMOS Praha a.s.	*	
Triangl	*	
TRICO	*	
Typo	*	
Uniprint (pobočka Praha)	*	
Vako - tisk	*	
VARIUS PRAHA	*	
Victoria security printing	*	
VM tisk	*	
VS TISK	*	
Wana Printing	*	
Zdeněk Kavka	*	
ZETKA TISK	*	

61,80%

Středočeský kraj

ANO NE

Stepa	*	
Tisk AS	*	
Tiskárny B. N. B.	*	
Tiskárna Dobel	*	
Tiskárna PRATR	*	
Tiskárna Rentis	*	
TISKÁRNA HORÁČEK	*	
Luděk Kovařík	*	
Vlastimil Vaňous - G - Tisk	*	
UNIPRESS	*	
Uniprint	*	
Východočeská tiskárna	*	

Westvaco Svitavy
Zetka tisk

47,40%

Vysočina

ANO NE

Apis Press	*	
Ekon, družstvo	*	
Etis	*	
IMP - press	*	
Jaroslav Samek	*	
JIPRINT	*	
Studio KKB	*	
Tiskárny Havlíčkův Brod	*	
Tiskárna Šanda	*	

55,60%

Jihomoravský kraj

ANO NE

A+A Tisk	*	
Abev	*	
Adast	*	
Alena Punčochářová	*	
Alois Schovanec	*	
Artax	*	
Artron	*	
Artron Design	*	
Bekros	*	
Blažej Pálka	*	
Bolit	*	
Boma Print	*	
Brko	*	
Centrpress	*	
CPI Moravia Books	*	
Druckmanagement	*	

Agentura Erb CZ	*		Dušan Velímský	*
Apolys	*		Eso printer	*
Astroprint		*	Exprint - Kocián	*
BOOM tisk	*		František Baďuřík	*
CDL design	*		GAD Studio	*
ČTK Repro		*	Grafis	*
Disk Davle	*		Jiva	*
Durabo - Iva Vodáková	*		Josef Zezula	*
Grafiatisk (pobočka Dolní Břežany)		*	MORAVIAPRESS	*
Grafika a tisk MK. 45		*	Moraviatisk Vyškov	*
GRAFOBA	*		Moravská typografie	*
L	*		OLD PRINT	*
GZ Digital Media	*		OLD PRINT	*
Ivan Gryč - Grafia - Gryč		*	Pavel Theimer	*
Jaroslav Toman Printom	*		Petr Hruška-Dape tiskárna	*
Jiří Hulička	*		POINT cz	*
Karel Havlík - Tiskárna Mníšek		*	PRINTECO	*
Karel Zpěvák		*	Protisk	*
Label design	*		Reprocentrum	*
Lenka Mádllová		*	RETIS reklama tisk	*
Martin Macík	*		Retuš	*
Martin Zícha		*	Sorg	*
Mediapack		*	T.S. Print	*
Moldau press	*		TAVA Graphical	*
M.I.B. production service	*		Tiskárna A. M. G.	*
Oldřich Kirchner		*	Tiskárna Afel	*
Oldřich Vančát - Van druck		*	TISKÁRNA D+H	*
OTK	*		Tiskárna Expodata - Didot	*
Pb tisk	*		TMK Brno	*
Petr Pošík - tiskárna	*		Voštěp	*
Prestige Press		*		
Příbramská tiskárna	*			
Rapy	*			
Robert Fritzl		*		
Roman Linda - Tiskárna Linda Press		*		
S - Typo Nenačovice	*			
Samba servis, spol.s r.o.	*			
Spektrum - Nova		*		
STUDIO PRESS	*			
Supra press		*		
systemprint Dreschner	*			
THIMM Obaly	*			
Tiskárna Jiskra	*			
Tiskárna Kočka		*		
Tiskárna Lysá nad Labem		*		
Tiskárna Úvaly	*			
TNM Print	*			
Tomáš Matějovský		*		
TRIA	*			
u & ww Advertising	*			
Unitisk		*		
Václav Tupý profiprint Kolín	*			
Wendy		*		

WEP

57,40%

Jihočeský kraj

	ANO	NE
Akcent tiskárna Vimperk	*	
Antonín Popadič - AP - tiskárna Písek		*
Artpa Holubov	*	
BACHL	*	
BBS tiskárna Vimperk		*
Blatenská tiskárna		*
Herbia	*	
Herbiaprint		*
Inpress		*
Irena Kadečková - Tiskárna Strakonice		*
Jaroslav Karmášek tiskárna	*	
Jihočeské tiskárny	*	
Josef Posekaný		*
Libor Komenda - Typodesign list		*
NICOS		*
Patera Václav - Reat		*
Tiskárna Protisk	*	
Tiskárna Vyšehrad	*	
Typodesign		*
VLTAVA-LABE-PRESS	*	
	45%	

Plzeňský kraj

	ANO	NE
Dail		*
DRAGON PRESS	*	
d - PRESS	*	
F - TISK	*	
Kalous & Skřivan	*	
KPRINT		*
Lieblprint		*
NAVA TISK	*	
NIKOTISK	*	
OV media	*	
Petr Znamenáný		*
PRIMA PRESS	*	
Rondo obaly	*	
Václav Fencel - TYPOGRAFIK CENTR	*	
Zdeněk Bartošek		*
	62,50%	

Tiskárna FGP studio

Zdeněk Paulíček - Pauli

27,30%

Zlínský kraj

	ANO	NE
Avela		*
Barbora Hrnčířová - HIL		*
Colora Valašské Meziříčí		*
Graspo cz	*	
Hart press		*
Ing. Richard Jecho - Interexpo Zlín		*
Jiří Žárský		*
Leopold Vyšenka L. V. print		*
OBAL PRINT		*
Vladimír Šiška		*
Z Studio		*
Zdeněk Pořízek - zámečnictví		*
Zlínské tiskárny	*	
	15,40%	

Moravskoslezský kraj

	ANO	NE
Cooc		*
David Tichý Tiskárna Tichý		*
Duotisk		*
Grafis		*
Hanák - PRINT Consulting	*	
Josef Kleinwächter		*
Kamila Vyšňková		*
Karel Vrátný Cicero, ofsetová tiskárna	*	
Luboš Šustek		*
Lupress		*
Martin Čudejko		*
MIKES		*
Oldřich Harok - Tiskárna		*
Pavel Kašpárek		*
Presfin CZ		*
Printo		*
Retis		*
T - print		*
Tiskárna Krnov		*
Tiskárna Schneider		*
TISKSERVIS		*
	9,10%	

Ostatní

	ANO
Bratislavská papírenská společnost	*

Příloha 4 – Interní audit podle modelu poradenské společnosti Accenture 6b

Charakteristika podniku

Název podniku	Michael Huber CZ s.r.o.		
Počet zaměstnanců (stav k 1.1.2007)	16		
Obrat (výnosy v Kč za rok 2007)	259 mil Kč		
Vlastní zahraniční kapitál nad 50 % základního jmění?	Ano		
Dosažené vzdělání zaměstnanců (poměr ZŠ/SŠ/VŠ)	ZŠ: 6	SŠ: 5	VŠ: 5
Hlavní obory podnikání	Prodej a výroba tisk. barev		
Portfolio výstupů (produkované výrobky a služby)	Viz. Kapitola 4		

Systémy řízení

SŘ budeme analyzovat tak, že ho nejprve rozdělíme do šesti subsystémů (kapitola A), které zanalyzujeme samostatně. Součinnost a vzájemnou provázanost těchto subsystémů poté zhodnotíme v kapitole Synergie (kapitola C).

A Subsystémy

Dosažení strategického záměru je umožněno skrze podnikové způsobilosti, tzn. podnikové procesy a podnikovou kulturu (chování zaměstnanců, sdílené hodnoty apod.). Ty jsou dále stimulovány technickou architekturou, organizační strukturou a systémem řízení lidských zdrojů. Jednotlivé subsystémy popisujte pomocí zaškrtování nabízených možností nebo hodnotící stupnice. V případě potřeby poté přidejte slovní komentář.

Strategie

Strategie – koncept celkového chování organizace, dlouhodobý program a způsob činností organizace a alokace zdrojů potřebných k dosažení zamýšlených záměrů.

Existuje ve firmě strategie v definovaném pojetí? Nebo v jiném pojetí?
→ Strategii firmy určuje jednatel podniku, dlouhodobě definována není.

Jak strategie vzniká?
→ Vytvořil ji jedinec (manažer).

Je strategie sdílena všemi částmi firmy? (vyznačte na stupnici 1 – 4)

1	2	3	4
Strategii nosí v hlavě jediný člověk a podle ní řídí firmu.			Strategie je známa všem pracovníkům firmy.

Funguje strategie jako systém? (tj. vzniká nejprve celopodniková strategie, která se poté rozpadá na substrategie jednotlivých útvarů? Jsou všechny části firmy nasměrovány směrem k uskutečnění celopodnikové strategie?)

1	2	3	4
Jednotlivé útvary neodvozují své cíle od celopodnikové strategie. Proto často dochází k tomu, že je chování útvarů vzájemně nekoordinované.			Strategie funguje jako systém, takže jednotlivé útvary si své cíle odvozují od cílů nadřazených a celopodnikových. Díky tomu všechny útvary směřují k naplnění celopodnikové strategie.

Je strategie pouhým svazkem papíru v šuplíku nebo reálně funguje v praxi?

1	2	3	4
Formalizovaná strategie je dokumentem zamčeným v šuplíku, který se prakticky nepoužívá.			Strategie je důležitý dokument, na který se navazuje v každodenní práci, zejména je používána při důležitých koncepčních rozhodnutích.

Další komentář: Vzhledem k velikosti podniku není nutné tvořit objemné dokumenty. Firmu flexibilně řídí jednatel podniku.

Procesy

Jaká je většinová tendence v přístupu k řízení ve firmě? Zaměřuje se hlavně na procesy nebo spíše na jednotlivé operace?

1	2	3	4
Úplné zaměření na procesy.	Hlavní tendence směřuje k řízení procesů, ale významné je i zaměření na operace.	Hlavní tendence směřuje k řízení operací, ale významné je i zaměření na procesy.	Naprosté zaměření na operace.

Jsou úkoly a cíle manažerů spjaté spíše s řízením pracovníků, kteří mají podobnou funkční specializaci, nebo s řízením skupiny pracovníků složené z více profesí tak, aby na konci jejich práce byl konkrétně definovaný výstup?

1	2	3	4
Odpovědnost manažerů výhradně za provoz funkčních útvarů.			Odpovědnost manažerů zejména za konkrétně definované výstupy.

Má každý výstup (polotovár) konkrétně definovaného manažera, který zodpovídá za jeho vyprodukování a kvalitu?

1	2	3	4
Všechny procesy mají konkrétně definovaného vlastníka.	Většina procesů má konkrétně definovaného vlastníka.	Menší část procesů má konkrétně definovaného vlastníka.	Nejsou definováni vlastníci procesů.

Pro měření výkonnosti jsou používány nějaké nástroje nebo není měřena vůbec?

1	2	3	4
Výkonnost procesů je měřena a údaje jsou zásadním podkladem pro řízení.			Výkonnost procesů není měřena.

Jsou procesy zajišťovány interně nebo externě?

	vnitropodnikový proces	outsourcing	nevyužívá se
výroba		X	
marketing	X		
obchod	X		
finance, účetnictví	X		
externí logistika	X		
opravárenství		X	
personalistika	X		
vývoj a výzkum		X	
nákup, MTZ	X		

Kultura

Jak je podniková kultura silná? Jsou jednotlivé složky podnikové kultury rozšířeny mezi všemi pracovníky a pevně zakotveny v jejich uvažování a chování, nebo je naopak rozšíření a zakotvení jednotlivých prvků kultury slabé?

Je kultura organizace řízena? Má vedení firmy povědomí a snahu o cílevědomé korigování podnikové kultury?

1	2	3	4
Management firmy se kulturu nesnaží cílevědomě ovlivňovat.	Vedení si existenci kultury uvědomuje, ale omezuje se maximálně na dílčí zásahy.	Management vyvíjí snahu o koncepční řízení kultury, avšak bez znatelných úspěchů.	Kultura firmy je systematicky a cílevědomě řízena vedením firmy.

Snažíte se formovat kulturu vaší organizace spíše do podoby rigidní precizně organizované firmy, kde zaměstnanci vykonávají jasně specifikované úkoly, nebo budujete prostředí, kde převažuje pocit důvěry a vzájemného respektu, kde je zaměstnancům dán prostor pro generování vlastních nápadů a s možností sebeorganizování, samostatného rozhodování a přejímání zodpovědnosti?

1	2	3	4
Chceme, aby zaměstnanci respektovali vztahy podřízenosti a vykonávali pouze přidělené úkoly			Vedení společnosti definuje pouze cíle, kterých je třeba dosáhnout. Způsob dosažení těchto cílů však vědomě necháváme na našich zaměstnancích. Iniciativa, kreativita a zdravá konkurence jsou důležitými prvky naší kultury.

Ohodnoťte na škále 1 – 4, jak se z hlediska následujících charakteristik chová většina zaměstnanců firmy:

	nízká intenzita			vysoká intenzita
profesionalita	1	2	3	4
nadšení pro práci a dosahování cílů	1	2	3	4
hrdost na firmu, její výsledky a??	1	2	3	4

IS architektura

Jaký je počet používaných osobních počítačů ve firmě? (zahrňte všechny stanice včetně notebooků).

počet počítačů	13
počet pracovníků na jeden počítač	1,23

Existuje ve firmě útvar, který se zabývá využitím informačních technologií? V jaké formě?

→ Jako samostatný podnikatelský subjekt, který tázané organizaci poskytuje komplexní zázemí v oblasti IT jako externí dodavatel (v rámci tzv. outsourcingu).

V jakých podnikových procesech jsou informační technologie nasazeny?

	vůbec			vysoce komplexně
aplikace / moduly účetní a pro řízení finančních toků	1	2	3	4
pro řízení nákupu a skladového hospodaření	1	2	3	4
pro řízení a podporu a distribuce a prodeje	1	2	3	4
pro řízení výroby / vnitropodnikových logistických řetězců	1	2	3	4
pro řízení lidských zdrojů	1	2	3	4
pro podporu rozhodování (datové velkosklady, EIS apod.)	1	2	3	4
pro podporu a řízení prodeje	1	2	3	4
pro řízení údržby / servis	1	2	3	4
pro řízení projektů	1	2	3	4
aplikace pro CAD / grafiku	1	2	3	4

Jaký je stupeň integrace (propojenosti) jednotlivých systémů?

1	2	3	4
Izolované systémy bez propojení.			Propojení systémů je takové, že dohromady fungují jako systém jediný.

Organizační struktura

Jaký je počet stupňů řízení? ...1...

Kolik podřízených má v průměru manažer první linie? ...15...

Útvary vznikají na základě jakého kritéria?

→ Specializace a kvalifikace pracovníků

Od kolika manažerů dostává podřízený instrukce? ...1...

Jak intenzivně je využívána týmová práce?

1	2	3	4
Týmy nejsou tvořeny vůbec.			Týmové uspořádání pracovníků je základem fungování firmy.

Jaká je pružnost organizační struktury?

1	2	3	4
Úkoly jsou rozděleny na specializované jednovětvové části.			Pracovníci spolupracují na společných úkolech.

Jaký směr komunikace uvnitř firmy převažuje?

→ Převažuje horizontální orientace (tj. po linii kolegů na stejné úrovni)

Lidské zdroje

Jaká je míra delegování pravomocí ve firmě?

1	2	3	4
Manažeři s v rukou ponechávají většinu svých pravomocí.			Manažeři se snaží předat pravomoci podřízeným vždy, kdy je to možné.

Útvar personalistiky a personální práce manažerů ve firmě se zaměřuje především na:

→ Tzv. personální administrativu, tj. výpočet výše mezd, dodržování předpisů apod.

Existuje ve firmě formalizovaný systém povyšování a kariérního růstu? Vytváří se a periodicky se aktualizuje plán další kariéry, povyšování a vzdělávání pro každého pracovníka firmy? Je pro každé důležité pracovní místo zpracováván seznam možných nástupců?

1	2	3	4
Systém kariérního plánování ve firmě neexistuje vůbec.			Pro každého pracovníka se periodicky zpracovává plán jeho kariérního růstu.

B Techniky řízení

Zjistěte, které konkrétní specifické techniky řízení firma využívá a v jaké intenzitě:

hodnotící stupnice				
0	1	2	3	4
ve firmě je tento pojem neznámý	znalost pojmu a jeho podstaty	plánuje se, že bude v budoucnu využito	technika je využívána nedokonale nebo je v procesu implementace	technika řízení je plně využívána

Označte na hodnotící stupnici 1 – 4.

Balanced Score Card	0	1	2	3	4
Controlling	0	1	2	3	4
Řízení kvality (QM)	0	1	2	3	4
Procesní řízení	0	1	2	3	4
Reengineering	0	1	2	3	4
Teorie omezení (Goldratt)	0	1	2	3	4
Open Book Management	0	1	2	3	4
Projektové řízení	0	1	2	3	4
Just In Time (JIT)	0	1	2	3	4

C Synergie

Kapitola Synergie popisuje součinnost a provázanost jednotlivých subsystémů řízení (tj. například provázanost IT na podnikové procesy, problémy fungování organizační struktury ve firemní kultuře apod.). Cílem je popsat soubor subsystémů jako jeden fungující organismus.

Způsob provázanosti subsystémů je popsán obrázkem v kapitole A.

Ohodnoťte celkovou synergii subsystémů ve firmě (tj úroveň součinnosti všech subsystémů řízení podniku jako celku).

1	2	3	4
Minimální provázanost subsystémů a z toho vyplývající zásadní problémy ve fungování podniku.			Vysoká synergie, vysoký stupeň provázanosti subsystémů.

Závěr:

Podle tohoto interního auditu je synergie podniku velmi nízká. (Ve skutečnosti se zdá být funkčnost interních vazeb ve velmi dobrém stavu.) Otázka je, nakolik je tento výsledek ovlivněn nevhodností této metody pro daný podnik. Pro tuto metodu je firmy MH CZ příliš malá a mnoho otázek bylo tudíž irelevantních nebo nevhodně či zbytečně položených.

Příloha 5 – Souhrn z Rozvahy

MH CZ s.r.o. - ROZVAHA - zkrácená verze					
Položky rozvahy	2007	2006	2005	2006-07	2005-06
	v tis.Kč	v tis.Kč	v tis.Kč	v %	v %
AKTIVA CELKEM	71620	95845	84929	74,72	112,85
Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	0	0	0		
Stálá aktiva	6766	27528	27721	24,58	99,30
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0		
Dlouhodobý hmotný majetek	6766	27528	27721	24,58	99,30
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0		
Oběžná aktiva	64256	67856	56883	94,69	119,29
Zásoby	16762	15209	17347	110,21	87,68
Krátkodobé pohledávky	45108	45422	38945	99,31	116,63
Dlouhodobé pohledávky	61	63	104	0,00	0,00
Finanční majetek	2325	7162	487	32,46	1470,64
Ostatní aktiva - přechodné účty aktiv	598	522	325	114,56	160,62
PASIVA CELKEM	71 620	95 845	84 929	74,72	112,85
Vlastní kapitál	48 673	46 660	34549	104,31	135,05
Základní kapitál	10 000	10 000	10 000	100,00	100,00
Kapitálové fondy	0	0	0	0,00	0,00
Fondy ze zisku	1000	1000	1000	100,00	100,00
Hospodářský výsledek minulých let	25659	23550	16022	108,96	146,99
Hosp. výsledek běžného účet.obd.	12014	12110	7527	99,21	160,89
Dlouhodobý cizí kapitál	116	0	2088	#DIV/0!	0,00
Dlouhodobé rezervy	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
Dlouhodobé závazky	116	0	2088	0,00	0,00
Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
VK + DCK	48789	46660	36637	104,56	127,36
Krátkodobý cizí kapitál	22534	49083	48218	45,91	101,79
Krátkodobé závazky	22534	49083	48218	45,91	101,79
Běžné bankovní úvěry	0	0	0	0,00	0,00
Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0,00	0,00
Ostatní pasiva - přechodné účty pasivní	297	102	74	291,18	137,84
Cizí zdroje (DCK + KCK)	22650	49083	50306	46,15	97,57
Pracovní kapitál ((VK + DCK) - SA)	42 023	19 132	8 916	219,65	214,58
Pracovní kapitál ((OA+OstA) - (KCK+OstP))	42023	19193	8916	218,95	215,26

Příloha 6 – Výkaz zisků a ztrát

VÝKAZ ZISKU A ZTRAT FIRMY MH CZ s.r.o. v plném rozsahu						
řádek č.	Položka	2007	2006	2005	2006-07	2005-06
		v tis.Kč	v tis.Kč	v tis.Kč	v %	v %
1	Tržby za prodej zboží	235749	178113	161625	132,4	110,2
2	Náklady vynaložené na prodané zboží	200555	152098	142893	131,9	106,4
3	Obchodní marže (ř.1 - 2)	35194	26015	18732	135,3	138,9
4	Výkony (ř.5+6+7)	18785	17950	17153	104,7	104,6
5	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	18891	17976	17407	105,1	103,3
6	Změna stavu vnitropodnikových zásob	-106	-26	-254	407,7	10,2
7	Aktivace	0	0			
8	Výkonová spotřeba (ř.9+10)	17248	14332	13835	120,3	103,6
9	Spotřeba materiálu a energie	7367	9370	8307	78,6	112,8
10	Služby	9881	4962	5528	199,1	89,8
11	Přidaná hodnota ((ř.3+4) -8)	36731	29633	22050	124,0	134,4
12	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	16429	15032	13005	109,3	115,6
13	Mzdové náklady	12030	10989	9488	109,5	115,8
14	Odměny členům orgánů společnosti .	0	0	0		
15	Náklady na sociální zabezpečení	4205	3842	3316	109,4	115,9
16	Sociální náklady	194	201	201	96,5	100,0
17	Daně a poplatky	662	46	39	1439,1	117,9
18	Odpisy nehmotného a hmotného inv. maj.	2925	3337	3672	87,7	90,9
19	Tržby z prodeje inv. majetku a mat.	21080	402	0	5243,8	#DIV/0!
20	Zůstatková cena prod. inv. majetku a mat.	20948	282	0	7428,4	#DIV/0!
21	Zúčtování rezerv a čas.rozl.provoz.výnosů	0	0		#DIV/0!	#DIV/0!
22	Tvorba rezerv a čas.rozl.provoz. nákladů	88	-68	876	-129,4	-7,8
23	Zúčtování opr. položek do provoz. výnosů		0			#DIV/0!
24	Zúčtování opr. položek do provoz. nákladů		0		#DIV/0!	#DIV/0!
25	Ostatní provozní výnosy	435	383	276	113,6	138,8
26	Ostatní provozní náklady	2202	844	962	260,9	87,7
27	Přenos provozních výnosů	0	0	0		
28	Převod provozních nákladů	0	0	0		
29	Provozní hospodářský výsledek (ř. 11-12-17-18+19-20+21-22+23-24+25-26+(-27)-(-28))	14992	10945	3772	137,0	290,2
30	Tržby z prodeje cenných pap. a vkladů	0	0	0		
31	Prodané cenné papíry a vklady	0	0	0		
32	Výnosy z finančních investic (ř.33+34+35)	0	0	0		
33	Výnosy z cen.pap. a vkladu v pod.ve skup.	0	0	0		
34	Výnosy z ostatních inv. cen.pap. a vkladu	0	0	0		
35	Výnosy z ostatních finančních investic	0	0	0		
36	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0		
37	Zúčtování rezerv do finančních výnosů	0	0	0	#DIV/0!	
38	Tvorba rezerv na finanční náklady	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
39	Zúčtování opravných položek do fin.výnosů	0	0	0		
40	Zúčtování opravných položek do fin.nákl.	0	0	0		
41	Výnosové úroky	146	35	18	417,1	194,4
42	Nákladové úroky	0	109	286	0,0	38,1
43	Ostatní finanční výnosy	4123	5428	7519	76,0	72,2
44	Ostatní finanční náklady	2089	393	510	531,6	77,1
45	Převod finančních výnosů	0	0	0		
46	Převod finančních nákladů	0	0	0		
47	Hospodářský výsledek z finančních operací (ř. 30-31+32+36+37-38+39-40+41-42+43-44+(-45)-(-46))	2180	4961	6741	43,9	73,6
48	<i>Daně z příjmů za běžnou činnost</i>	5159	3805	2992	135,6	127,2
49	splatná (+)	5042	3764	3035	134,0	124,0
50	odložená	117	41	-43		
51						
52	Hospodářský výsledek za běžnou činnost (ř.29+47-48)	12013	12101	7521	99,3	160,9
53	Mimořádné výnosy	1	18	18	5,6	100,0
54	Mimořádné náklady	0	9	12	0,0	75,0
55	<i>Daně z příjmu z mimořádné činnosti (ř. 56+57)</i>	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
56	splatná	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
57	odložená	0	0	0		
58	Mimořádný hospodářský výsledek (ř.53-54-55)	1	9	6	11,1	150,0
59	Převod podílu na hosp.výsledku společníkům	0	0	0		
60	Hospodářský výsledek za účetní období (ř.52+58-59)	12014	12110	7527	99,2	160,9
61	Hospodářský výsledek před zdaněním (ř.29+47+53-54)	17173	15915	10519	107,9	151,3