

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra ekonomiky**



**Diplomová práce**

**Ekonomická analýza vybraného podniku**

**Klára Šejnohová**

© 2020 ČZU v Praze



## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Klára Šejnohová

Ekonomika a management  
Provoz a ekonomika

Název práce

**Ekonomická analýza vybraného podniku**

Název anglicky

**Economic analysis of a chosen enterprise**

---

### Cíle práce

Cílem diplomové práce je zhodnocení ekonomické situace vybraného podniku pomocí rozboru účetních výkazů, analýzy vnějšího prostředí, konkurenčních sil a jednotlivých nástrojů marketingového mixu, a na základě zjištěných výsledků uvést vhodná doporučení pro budoucí vývoj podniku.

### Metodika

Studium odborné literatury, internetových materiálů, účetních výkazů, právních norem.

Komparace a analýza teoretických a praktických přístupů.

Rozhovory s odborníky z oboru.

Aplikace nastudovaných teoretických poznatků na reálném příkladu.

Časový harmonogram práce:

Přehled řešené problematiky: II.- VI. 2019

Cíl práce a metodika: do X. 2019

Informace o podniku a základní rozbor dat: do XII. 2019

Analýzy dat a základní výsledky: II. 2020

Závěrečné hodnocení a návrhy: III. 2020

## **Doporučený rozsah práce**

60-80 stran

## **Klíčová slova**

ekonomická analýza, finanční analýza, finanční ukazatele, PESTLE analýza, SWOT matice

---

## **Doporučené zdroje informací**

KISLINGEROVÁ, E., HNILICA J., 2005. Finanční analýza: krok za krokem. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 137 s. ISBN 80-7179-321-3.

KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D., ŠTEKER, K., 2013. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada. 236 s. ISBN 978-80-247- 4456-8.

KOTLER, P., 2007. Moderní marketing, 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada. 788 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

RŮČKOVÁ, P., 2008. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi, 2., aktualizované vydání. Praha: Grada. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.

SEDLÁČEK, J., 2001. Účetní data v rukou manažera – finanční analýza v řízení firmy. 2. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 220 s. ISBN 80-7226-562-8.

---

## **Předběžný termín obhajoby**

2019/20 LS – PEF

## **Vedoucí práce**

Ing. Zdeňka Gebeltová, Ph.D.

## **Garantující pracoviště**

Katedra ekonomiky

---

Elektronicky schváleno dne 26. 2. 2020

**prof. Ing. Miroslav Svatoš, CSc.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 27. 2. 2020

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 27. 03. 2020

### **Čestné prohlášení**

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

V Praze dne 31.3.2020

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala své vedoucí diplomové práce Ing. Zdeňce Gebeltové, Ph.D. za odborné vedení a za cenné rady a připomínky, které mi pomohly k vypracování této práce.

# Ekonomická analýza vybraného podniku

## Abstrakt

Cílem diplomové práce je zhodnotit ekonomickou situaci firmy *Less Mess Storage, s.r.o* a na základě zjištěných výsledků uvést vhodná doporučení pro budoucí vývoj podniku. Kromě teoretických východisek byly ke zpracování praktické části využity také účetní závěrky z let 2014 – 2018. Na základě rozboru absolutních a poměrových ukazatelů, *PESTLE*, *Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil* a analýzy *7P* bylo zjištěno: rychlý obrat zásob (r. 2018 – 157,95), vysoká rentabilita aktiv (r. 2018 – 14,39 %), vlastního kapitálu (r. 2018 – 21,50 %), tržeb (r. 2018 – 39,16 %) a nákladů (r. 2018 – 52,92 %), vysoká produktivita práce (r. 2018 – 4 076,1 tis. Kč / rok) a likvidita, kde se hodnoty v roce 2018 pohybovaly v intervalu 12 – 14, a delší doba splatnosti krátkodobých pohledávek (r. 2018 – 33,51 dní). Pokud se jedná o marketingové nástroje, zanedbává firma pouze firemní sociální síť, které spadají do marketingové komunikace. Za ohrožení lze považovat např. možnou stagnaci firmy, zvyšující se konkurenci nebo ekonomický vývoj, a to především v souvislosti s virovým onemocněním COVID – 19. Příležitostí pro firmu je naopak rostoucí zájem o nabízenou službu nebo časté využívání sociálních sítí. Zlepšit stávající situaci by firma mohla např. zaměřením se na firemní sociální síť, investicí do dalšího rozvoje nebo také zavedením opatření týkající se včasného splácení krátkodobých pohledávek.

**Klíčová slova:** ekonomická analýza, finanční analýza, ukazatele, *PESTLE*, marketingový mix, služby, sklad, *SWOT*

# Economic analysis of a chosen enterprise

## Abstract

The diploma thesis provides an economic analysis of the *Less Mess Storage, s.r.o.* This selected company is seated in Prague and is doing business in the field of a personal storage. The goal of this thesis is to evaluate the economic situation of the company and based on the results to create a list of solutions to improve its current situation. Apart from theoretical basis the financial statements from the period of 2014 – 2018 were used to develop the practical part of the thesis. It starts from describing the selected company in general grounds. Based on the analysis of absolute and relative financial indicators, *PESTLE*, *Proter's Five Forces* analysis, and *7P* analysis the following points were observed: rapid stock turnover (2018 – 157,95), high profitability of assets (2018 – 14,39 %), equity (2018 – 21,50 %), sales (2018 – 39,16 %) and costs (2018 – 52,92 %), high work productivity (2018 – 4 076,1 thousand CZK / year), high liquidity with values found within an interval of 12 – 14, and longer maturity of short-term receivables (2018 – 33,51 days). Regarding marketing tools, the company neglects the corporate social networks, which belong to marketing communication. As for the threat it is possible to mention, for example, a potential stagnation of the company, an increasing competition or economic development, especially in connection with the viral disease COVID – 19. Opportunity for the company is, on the other hand, seen in growing interest in the offered service or in frequent use of social networks. The company could improve the current situation, for example, by focusing on corporate social networks, investing in further development, or by introducing measures relating to the timely payment of short-term receivables.

**Keywords:** economic analysis, financial analysis, indicators, *PESTLE*, marketing mix, services, storage, SWOT



# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>12</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>13</b>
2.1 Cíl práce .....	13
2.2 Metodika práce.....	13
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>16</b>
3.1 Finanční analýza.....	16
3.2 Metody finanční analýzy.....	17
3.2.1 Analýza absolutních ukazatelů .....	18
3.2.2 Analýza poměrových ukazatelů.....	19
3.3 PESTLE analýza .....	25
3.4 Porterova analýza pěti konkurenčních sil .....	26
3.5 Analýza 7P .....	28
3.5.1 Produkt.....	30
3.5.2 Cena .....	32
3.5.3 Distribuce.....	33
3.5.4 Marketingová komunikace .....	34
3.5.5 Lidé .....	36
3.5.6 Materiální prostředí.....	36
3.5.7 Procesy .....	37
3.6 SWOT matice.....	37
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>39</b>
4.1 Charakteristika podniku .....	39
4.2 Aplikace metod Finanční analýzy .....	40
4.2.1 Analýza absolutních ukazatelů .....	40
4.2.2 Analýza poměrových ukazatelů.....	52
4.3 Analýza vnějšího prostředí.....	57
4.4 Porterova analýza pěti konkurenčních sil .....	60
4.5 Analýza 7P .....	62
4.5.1 Produkt.....	62
4.5.2 Cena .....	63
4.5.3 Distribuce.....	63
4.5.4 Marketingová komunikace .....	64
4.5.5 Lidé .....	65
4.5.6 Materiální prostředí.....	66
4.5.7 Procesy .....	67

4.6 SWOT matice .....	67
<b>5 Zhodnocení a doporučení .....</b>	<b>70</b>
<b>6 Závěr.....</b>	<b>75</b>
<b>7 Seznam použité literatury.....</b>	<b>77</b>
<b>8 Přílohy .....</b>	<b>.....</b>

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1: Časové hledisko hodnocení informací při finanční analýze a plánování .....	17
Obrázek 2: Tři úrovně produktu.....	30
Obrázek 3: Základní a doplňkový produkt služby .....	31
Obrázek 4: Spotřební marketingové kanály .....	34
Obrázek 5: Příklady jednotlivých faktorů ve SWOT matici .....	38
Obrázek 6: Logo firmy <i>Less Mess Storage, s.r.o.</i> .....	62
Obrázek 7: <i>Less Mess Storage, s.r.o.</i> – Dejvice.....	66
Obrázek 8: <i>Less Mess Storage, s.r.o.</i> – Sklady .....	67

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Vzorce poměrových ukazatelů.....	15
Tabulka 2: Horizontální analýza aktiv – absolutní rozdíl .....	40
Tabulka 3: Horizontální analýza aktiv –rozdíl.....	41
Tabulka 4: Horizontální analýza pasiv – absolutní rozdíl.....	43
Tabulka 5: Horizontální analýza pasiv – relativní rozdíl .....	44
Tabulka 6: Horizontální analýza výsledovky – absolutní rozdíl.....	45
Tabulka 7: Horizontální analýza výsledovky – relativní rozdíl .....	46
Tabulka 8: Vertikální analýza aktiv .....	47
Tabulka 9: Vertikální analýza pasiv.....	48
Tabulka 10: Vertikální analýza nákladů .....	50
Tabulka 11: Vertikální analýza výnosů .....	50
Tabulka 12: Zlaté bilanční pravidlo .....	51
Tabulka 13: Pravidlo vyrovnání rizika.....	51
Tabulka 14: Pari pravidlo.....	52
Tabulka 15: Ukazatele rentability .....	52

Tabulka 16: Ukazatele likvidity.....	53
Tabulka 17: Ukazatele aktivity .....	54
Tabulka 18: Ukazatele zadluženosti .....	55
Tabulka 19: Ukazatele produktivity .....	56
Tabulka 20: Porovnání průměrných mezd v odvětví a ve firmě <i>Less Mess Storage, s.r.o.</i> .....	57
Tabulka 21: Průměrná roční míra inflace v České republice.....	58
Tabulka 22: Meziroční vývoj celkové inflace v České republice.....	58
Tabulka 23: SWOT matice .....	69

## **Seznam použitých zkratk**

- EAT (Earnings after taxes) = zisk po zdanění; čistý zisk
- EBT (Earnings before taxes) = zisk před zdaněním; hrubý zisk
- EBIT (Earning before interest and taxes) = zisk před odečtením úroků a daní
- EBITDA (Earnings before depreciasion, interest and taxes) = zisk před odečtením úroků, daní a odpisů

# 1 Úvod

Při neustále se rozšiřujícím trhu a zvyšující se konkurenci je důležité, aby firmy sledovaly okolní prostředí, tedy možné příležitosti a hrozby, a přizpůsobovaly tomu své podnikání. Aby tomu tak bylo a stávající firmy na trhu byly schopny odolávat konkurenci, je nutné, aby firmy sledovaly a analyzovaly nejen svou finanční situaci. Finanční analýza pomáhá odhalit, zda firma prosperuje, efektivně využívá svá aktiva, zhodnocuje vlastní kapitál apod., a má tak dostatek prostředků pro samotné fungování a další rozvoj. I přesto, že je stabilita firmy pro další rozvoj nezbytná, nemusí být zárukou, neboť jednotlivé kroky firmy musí vždy respektovat změny okolního prostředí a specifika odvětví, ve kterém firma podniká. V opačném případě by podniknuté změny nebyly efektivní a nevedly by k vytyčenému cíli.

Existuje mnoho odvětví, ve kterých je možné podnikat. Pokud se jedná o odvětví, kde je primárním produktem služba, je důležité, aby plánování nové strategie bylo s ohledem na specifické vlastnosti služeb. Produkt služba představuje určitý proces, který vzniká mezi poskytovatelem služby a zákazníkem, oba tak mají vliv na výslednou kvalitu služby. Právě kvalita je to, co službu definuje, proto je důležité, aby na ni nebylo pohlíženo jen jako na komunikaci mezi poskytovatelem a zákazníkem, ale aby bylo bráno v potaz také prostředí, ve kterém je služba poskytována.

Hlavním zájmem firem je zákazník a jeho potřeby a přání, které se firmy snaží uspokojit. To vyžaduje jejich dobrou znalost jednak pro správnou identifikaci cílové skupiny, ale také k vytváření dlouhodobých a ziskových vztahů. S ohledem na legislativní změny, technologický pokrok, ekonomický vývoj apod. se ale preference a chování spotřebitelů mění. To vše musí firmy sledovat a dle toho dále postupovat. Pro sestavení nového plánu je běžně využívána SWOT matice sloužící k vytyčení příležitostí a hrozeb, které mají vliv na činnost firmy, a dále silných a slabých stránek firmy. SWOT matice tak obsahuje shrnutí předchozích analýz, na jejichž základě manažeři volí a uplatňují nové strategie.

Ekonomická analýza tak představuje komplexní sledování určitého subjektu. Po konkrétnějším rozboru jednotlivých složek, jejich podrobném zkoumání a hodnocení a při zohlednění všech vnějších vlivů slouží ekonomická analýza jako podklad pro vedení a rozhodování o firmě. V diplomové práci je tímto subjektem firma *Less Mess Storage, s.r.o.* zabývající se osobním skladováním, jejím primárním produktem je tedy služba.

## 2 Cíl práce a metodika

### 2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je zhodnocení ekonomické situace firmy *Less Mess Storage, s.r.o.* pomocí rozboru účetních výkazů, analýzy vnějšího prostředí, konkurenčních sil a jednotlivých nástrojů marketingového mixu, a na základě zjištěných výsledků uvést vhodná doporučení pro budoucí vývoj podniku.

Díličními cíli této práce jsou:

- zhodnocení finanční situace vybraného podniku na základě finančních ukazatelů
- analýza faktorů vnějšího prostředí (PESTLE), které ovlivňují činnost firmy *Less Mess Storage, s.r.o.*, a odvětví, ve kterém firma *Less Mess Storage, s.r.o.* podniká
- zhodnocení jednotlivých nástrojů marketingového mixu *Less Mess Storage, s.r.o.*
- souhrnné vyhodnocení výsledků ekonomické analýzy
- řešení vedoucí ke zlepšení ekonomické situace firmy *Less Mess Storage, s.r.o.*

### 2.2 Metodika práce

Ve vlastní práci je nejprve popsána charakteristika firmy *Less Mess Storage, s.r.o.* včetně organizační struktury, a to na základě osobní zkušenosti z pohledu zaměstnance a rozhovoru s generálním ředitelem firmy pro Českou republiku. Další část práce se zabývá finanční analýzou společnosti. Nejprve je provedena analýza absolutních ukazatelů, jsou tedy rozebrány účetní výkazy pomocí vertikální a horizontální analýzy.

Vertikální analýza je prováděna jako poměr položek účetních výkazů ve vztahu k určité základní veličině.

- *Vertikální analýza* [32]<sup>1</sup>  
$$n / N * 100, [\%] \quad (1)$$

V případě horizontální analýzy, kde dochází k porovnání hodnot jednotlivých období *n*, je využita jak rozdílová, tak podílová analýza.

- *Rozdílová horizontální analýza* [32]  
$$n - (n-1), [\text{tis. Kč}] \quad (2)$$

---

<sup>1</sup> Vedle standardního odkazu na literaturu je v této kapitole použito toto značení [ ], viz seznam literatury.

- *Podílová horizontální analýza* [32]

$$n / (n-1) * 100, [\%] \quad (3)$$

Při zpracování této analýzy jsou ověřována tři bilanční pravidla:

- *Zlaté bilanční pravidlo* [39]

$$\text{Dlouhodobý kapitál} - \text{Dlouhodobý majetek} \quad (4)$$

- *Pravidlo vyrovnání rizika* [39]

$$\text{Vlastní kapitál} - \text{Cizí zdroje} \quad (5)$$

- *Pari pravidlo* [32]

$$\text{Dlouhodobý majetek} - \text{Vlastní kapitál} \quad (6)$$

Jako součást finanční analýzy je dále provedena analýza poměrových ukazatelů, konkrétně ukazatelů rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti a produktivity. Vzorce pro výpočet daných ukazatelů jsou uvedeny v Tabulce 1.

Pro kompletní výpočet všech ukazatelů je nutné provést také několik mezi výpočtů:

- *Přidaná hodnota* = Obchodní marže + Výrobní marže
- *Obchodní marže* = Tržby za prodej zboží – Náklady na prodané zboží
- *Výrobní marže* = Výkony – Výkonová spotřeba
- *Výkony* = Tržby z prodeje výrobků a služeb + Změna stavu zásob vlastní činnosti + Aktivace
- *Výkonová spotřeba* = Náklady vynaložené na prodané zboží + Spotřeba materiálu a energie + Služby

V další části práce je nejprve analyzováno vnějšího prostředí dle analýzy *PESTLE*. Na základě vlastní zkušenosti jsou vybrány a popsány jednotlivé faktory prostředí, které na firmu působí. Zdrojem při této analýze byl také rozhovor s generálním ředitelem, který se týkal technologického pokroku v oblasti skladování.

Dále je zpracována *Porterova analýza pěti konkurenčních sil* neboli analýza odvětví, a to zejména na základě rozhovoru s generálním ředitelem, který se týkal konkurence, bariér při vstupu na daný trh a dodavatelů. V menší míře jsou dále využity internetové zdroje.

Následně jsou analyzovány marketingové nástroje v oblasti služeb (*Analýza 7P*), mezi které patří produkt, cena, distribuce, komunikace, lidé, materiální prostředí a procesy. Jednotlivé nástroje jsou analyzovány na základě vlastní zkušenosti z pohledu zaměstnance, rozhovoru s generálním ředitelem a dále webových stránek a sociálních sítí společnosti *Less Mess Storage, s.r.o.* V tomto případě se rozhovor týkal cenotvorby a marketingové

komunikace. Rozbor jednotlivých nástrojů se zaměřuje především na jednu ze tří poboček společnosti. Konkrétně se jedná o pobočku v ulici Evropská, v Praze 6, která byla vybrána na základě vlastní zkušenosti z pohledu zaměstnance.

V další části práce je sestavena SWOT matice, která vychází z předešlých analýz. V matici jsou identifikovány silné a slabé stránky firmy a příležitosti a hrozby, které mohou společnost *Less Mess Storage, s.r.o.* ovlivnit. Na základě získaných dat je následně provedeno jejich zhodnocení a vytvořen návrh na zlepšení stávající situace.

Tabulka 1: Vzorce poměrových ukazatelů

<i>Rentabilita</i>		
Rentabilita aktiv (ROA)	$EBIT / \sum \text{Aktiva}$	[32]
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	$EAT / \text{Vlastní kapitál}$	[5]
Rentabilita tržeb (ROS)	$EAT / \text{Tržby}$	[32]
Rentabilita nákladů (ROC)	$EAT / \sum \text{Náklady}$	[30]
<i>Likvidita</i> <sup>2</sup>		
Běžná likvidita	$\text{Oběžná aktiva} / \text{Krátkodobé závazky}$	[26]
Pohotová likvidita	$(\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}) / \text{Krátkodobé závazky}$	[32]
Okamžitá likvidita	$\text{Peněžní prostředky} / \text{Krátkodobé závazky}$	[5]
<i>Aktivita</i>		
Obrat celkových aktiv	$\text{Tržby} / \sum \text{Aktiva}$	[15]
Rychlost obratu zásob	$\text{Tržby} / \text{Zásoby}$	[15]
Doba obratu zásob	$(\text{Zásoby} / \text{Tržby}) * 360$	[15]
Doba splatnosti pohledávek	$(\text{Pohledávky} / \text{Tržby}) * 360$	[15]
Doba splatnosti krátkodobých závazků	$(\text{Krátkodobé závazky} / \text{Tržby}) * 360$	[15]
<i>Zadluženost</i>		
Věřitelské riziko	$\text{Cizí zdroje} / \sum \text{Aktiva}$	[15]
Zadluženost vlastního kapitálu	$\text{Cizí zdroje} / \text{Vlastní kapitál}$	[15]
Úrokové krytí	$EBIT / \text{Úrokové náklady}$	[7]
<i>Produktivita</i>		
Osobní náklady k přidané hodnotě	$\text{Osobní náklady} / \text{Přidaná hodnota}$	[32]
Produktivita práce	$\text{Přidaná hodnota} / \text{Počet pracovníků}$	[32]
Průměrná mzda	$\text{Osobní náklady} / \text{Počet pracovníků}$	[32]

Zdroj: Vlastní zpracování dle teoretických východisek

<sup>2</sup> U běžné a pohotové likvidity jsou z oběžných aktiv vyjmuty dlouhodobé pohledávky, pracuje se tedy pouze s krátkodobými pohledávkami.

## Teoretická východiska

Aby podnik prosperoval, je nutné sledovat a analyzovat ekonomické jevy a procesy, jež v podniku probíhají. Ekonomická analýza (nebo také rozbor) představuje podklad pro rozhodování a řízení firmy, proto je důležité umět jevy správně identifikovat a vyhodnotit (Synek a kol., 2011). Ekonomickou analýzu lze tedy chápat jako *sledování určitého ekonomického celku, jeho rozklad na dílčí složky a jejich podrobnější zkoumání a hodnocení za účelem stanovení způsobů jejich zlepšení a jejich opětovnou skladbu do upraveného celku, a to s cílem zlepšení jeho fungování a zvýšení efektivnosti*. Nejedná se ovšem pouze o analyzování jevů finančního charakteru, ale také o kvalitativní neekonomické analýzy (Synek, Kopkáně, Kubálková, 2009).

### 2.3 Finanční analýza

Existuje mnoho definic, které vymezují pojem „*finanční analýza*“. Jedna ze základních popisuje finanční analýzu jako *systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech*. Účetnictví předkládá informace o peněžních hodnotách vztahujících se k určitému okamžiku. Aby bylo možné tyto údaje patřičně využít (např. k ohodnocení finančního zdraví podniku), je nutné je podrobit finanční analýze (Růčková 2011). Ta pomáhá odhalit, zda podnik dostatečně prosperuje, zda má vyhovující kapitálovou strukturu, zda jsou efektivně využívána aktiva apod., a představuje tak komplexní zhodnocení finanční situace podniku, které manažeři potřebují znát (Knápková, Pavelková, 2010). Je tedy zřejmé, že mezi účetnictvím a řízením podniku existuje určitá závislost, a proto je nutné prostřednictvím finanční analýzy připravit takové podklady, které budou pro firmu představovat zdroj kvalitního rozhodování o jejím fungování (Růčková, 2011).

Smyslem finanční analýzy a následně finančního řízení je dosáhnout finanční stability, kterou je možné klasifikovat pomocí schopnosti podniku dosahovat zisku a platební schopnosti podniku. Schopnost generovat zisk, ale také zajišťovat přírůstek majetku a zhodnocovat vložený kapitál se považuje za základní cíle firmy, neboť představují podstatu podnikání jako takového (Růčková, 2011).

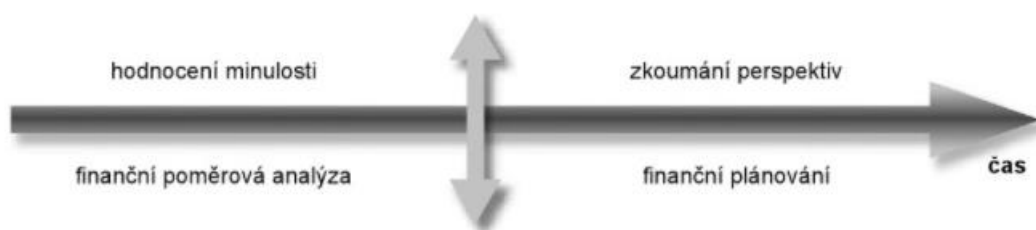
O finanční analýze se uvažuje ve dvou časových rovinách. První se týká minulosti a zhodnocení toho, jakým způsobem se do teď firma vyvíjela.



Druhá rovina následně představuje proces budoucího (ať už krátkodobého či strategického – dlouhodobého) finančního plánování (obr. 1). Jinými slovy lze říci, že údaje z minulosti tvoří podklad pro zpracování finanční analýzy a výsledky z analýzy potom jako výchozí data pro utváření finančních plánů do budoucna (Růčková, 2011). Existují ovšem i jiná možná využití finanční analýzy.

Jedná se například o volbu optimální kapitálové struktury, o rozhodování o investičních záměrech nebo o financování dlouhodobého majetku (Knápková, Pavelková, 2010).

Obrázek 1: Časové hledisko hodnocení informací při finanční analýze a plánování



Zdroj: Růčková, 2011

Koncepce finanční analýzy je rozdělena do několika základních etap:

1. Volba a výpočet ukazatelů za daná období a ze srovnávacích základů (např. plán, nejsilnější konkurenti).
2. Analýza vývoje absolutních, rozdílových a poměrových ukazatelů a jejich soustav v porovnání se srovnávacími základnami, posouzení příčin stavu a vývoje.
3. Hodnocení vztahů mezi poměrovými ukazateli, objevení příčin stavu a vývoje.
4. Návrhy řešení vedoucí ke zlepšení (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2014).

## 2.4 Metody finanční analýzy

Vzhledem k neustálému rozvoji matematických, statistických a ekonomických věd došlo ke vzniku celé řady metod hodnotících finanční zdraví podniku, které je možné aplikovat. Při výběru vhodné metody je nutné brát v potaz rozdílné metodické postupy tak, aby byly přiměřené tomu, co je zapotřebí zjistit. Výběr metody tedy musí být realizován s ohledem na:

- **Účelnost** – daná metoda musí vždy odpovídat zadanému cíli. Proto je nutné si uvědomit, že ne v každé firmě je možné aplikovat jednu konkrétní metodu či soustavu ukazatelů.
- **Nákladnost** – analýza vyžaduje čas a kvalifikované pracovníky, což souvisí s náklady, které je nutné vynaložit. Podstatnou podmínkou je zde přiměřená návratnost těchto nákladů.
- **Spolehlivost** – té je zaručeno kvalitním využitím všech dostupných dat. Jinými slovy, čím spolehlivější budou vstupní informace, tím kvalitnější by měly být výsledky vycházející z dané analýzy.

Obecně lze tedy říci, že čím lepší výběr vhodné metody, tím spolehlivější výsledky a nižší riziko špatného rozhodnutí, což zvyšuje pravděpodobnost na úspěch. Kromě vhodné volby metody je dále nutné brát v potaz, pro koho je analýza určena, a tomu přizpůsobit výslednou prezentaci. Pro firmu není podstatné, jak se k výsledkům došlo, ale co mohou znamenat pro její rozvoj (Růčková, 2019). Mezi základní metody, které jsou při finanční analýze využívány jsou např.: *analýza absolutních, poměrových a rozdílových ukazatelů*, *analýza soustav ukazatelů* a jiné (Knápková, Pavelková, 2010).

#### **2.4.1 Analýza absolutních ukazatelů**

Analýza absolutních nebo také stavových ukazatelů je analýza majetkové a finanční struktury, která je prováděna pomocí horizontálního a vertikálního rozboru účetních výkazů (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).

##### *Horizontální analýza*

Horizontální nebo také vodorovná analýza sleduje, jak se jednotlivé položky účetních výkazů vyvíjejí v čase, dále posuzuje stabilitu a vývoj z hlediska adekvátnosti ve všech položkách, a nakonec sleduje sílu vývoje. Existují dva způsoby, jak horizontální rozbor provést. Jedná se o *podílovou analýzu*, kdy je sledován relativní růst hodnoty (%) položky účetního výkazu, jinými slovy se porovnává hodnota v období  $n$  s hodnotou v období  $n - 1$ . Druhou možností je *analýza rozdílová*, kde je sledován absolutní růst hodnoty účetního výkazu, tedy rozdíl položky v období  $n$  a  $n - 1$  (Scholleová, 2017).

##### *Vertikální analýza*

Vertikální neboli svislá analýza sleduje poměr položek účetních výkazů ve vztahu k určité základní veličině.

Zjišťuje tak, zda se při vývoji společnosti mění proporcionalita jednotlivých položek, nebo zda je struktura majetku a kapitálu neměnná, či dochází k vývoji. Cílem této analýzy je zjistit podíl majetkových položek na celkových aktivech, dále zdrojů financování na celkových pasivech a jednotlivých složek výkazu zisku a ztrát na tržbách (Scholleová, 2017).

Při analýze absolutních ukazatelů se aplikují také bilanční pravidla, kterými jsou: zlaté bilanční pravidlo, pravidlo vyrovnání rizika a pari pravidlo. Pro firmy má smysl pravidla dodržovat jen v určitých případech. *Zlaté bilanční pravidlo* poměruje dlouhodobý majetek a dlouhodobé zdroje, kdy ideální je vyrovnanost. Podstatný je zde ale časový soulad mezi majetkem a zdroji, ze kterých je majetek financován. *Pravidlo vyrovnání rizika* tvrdí, že vlastní zdroje by měly převažovat nad cizími. V případě, že cizí zdroje převyšují vlastní zdroje, vzniká riziko, které je v tomto případě chápáno jako neschopnost uhradit své závazky (Vochozka, Mulač a kol., 2012). Pravidlo by tedy mělo být dodrženo v případě, že firma požaduje úvěr či jiné další cizí zdroje. *Pari pravidlo* říká, že vlastního kapitálu by mělo být méně než dlouhodobého majetku, výjimečně se mohou rovnat. Pravidlo by ale mělo být dodrženo jen v případě, že firma nevyužívá dlouhodobý cizí kapitál. (Scholleová, 2017).

#### **2.4.2 Analýza poměrových ukazatelů**

Tato analýza se zabývá skupinami ukazatelů, které měří určitou část finančního zdraví podniku, přičemž jsou si tyto skupiny rovnocenné. Jednotlivé absolutní hodnoty ukazatelů jsou dávány do vzájemných poměrů, aby bylo možné následně analyzovat vzájemné vazby a souvislosti mezi danými ukazateli, mezi něž patří např.: *rentabilita, likvidita, aktivita, zadluženost, produktivita* (Scholleová, 2017).

##### **Ukazatele rentability**

Rentabilita nebo také výnosnost vloženého kapitálu vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku za použití investovaného kapitálu (Růčková, 2008). Obecně ukazatele rentability porovnávají výsledný zisk, který podnik dosáhl svou podnikatelskou činností, se zvolenou veličinou (Scholleová, 2017), přičemž se vychází z výkazu zisku a ztráty a z rozvahy (Růčková, 2008). Rentabilita není důležitá jen pro podnik, ale také pro akcionáře a potencionální investory, i z toho důvodu patří tyto ukazatele k těm nejzásadnějším. V případě porovnávání různých rentabilit, je důležité, aby se vycházelo pouze ze stejného odvětví, neboť výnosnosti mohou v různých odvětvích nabývat různých hodnot.

Při výpočtu rentability může být zisk, který je v čitateli, vyjádřen různými způsoby: EAT, EBT, EBIT, EBITDA.

Každý ze zisků má své předpoklady pro různé analýzy. Čistý zisk neboli EAT je například vhodný proto, že vyjadřuje takovou výši zisku, která už zůstane v podniku. Hrubý zisk neboli EBT eliminuje rozdílné daňové sazby v různých zemích či obdobích a je tak ideální pro srovnávání (Černohorský, Teplý, 2011). Podobně je tomu tak i u dalších druhů zisku, kdy jednou je s daněmi odstraněn i vliv úroků a u EBITDA i vliv odpisů. Mezi nejběžnější ukazatele rentability se řadí rentabilita aktiv, vlastního kapitálu a tržeb.

#### *Rentabilita aktiv (Return on Assets, ROA)*

ROA porovnává zisk podniku s celkovými vloženými aktivy nehledě na to, jak byly financovány (Scholleová, 2017). Rentabilita aktiv vyjadřuje efektivnost podniku jako celku tím, že hodnotí výnosnost celkového vloženého kapitálu. ROA dále může vyjadřovat výdělečnost podniku a jeho produkční sílu (Růčková, 2008).

#### *Rentabilita vlastního kapitálu (Return of Equity, ROE)*

ROE je vyjádřena jako poměr mezi ziskem po zdanění (někdy i před zdaněním) a mezi vlastním kapitálem, který byl vložen do firmy. Rentabilita vlastního kapitálu tedy vykazuje míru zhodnocení vlastních zdrojů, které investor použil (Fotr, Souček, 2005). Ukazatelé rentability vlastního, ale i celkového kapitálu vykazují určité nedostatky, jedná se zejména o problém časovosti (timing problem), rizikovosti (risk problem), problém oceňování (value problem), anebo také o fakt, že se příliš nedá předvídat jejich vývoj (Marinič, 2008).

#### *Rentabilita tržeb (Return on Sales, ROS)*

Tento ukazatel se na rozdíl od těch předchozích liší v tom, že není vztažen k žádné velikosti kapitálu, ale pouze k tržbám (Černohorský, Teplý, 2011). Výnosnost tržeb se stanoví jako poměr mezi ziskem a tržbami z prodeje vlastních výrobků a služeb a z prodeje zboží. ROS vyjadřuje, kolik korun zisku připadá na jednu korunu tržeb. V případě, že tento ukazatel nevykazuje dobré výsledky, lze předpokládat, že u ostatních ukazatelů tomu nebude jinak (Scholleová, 2017). Mezi ukazateli je využíván také ukazatel *rentability nákladů*, který je považován za doplňkový rentabilitě tržeb a je vyjádřen jako poměr zisku a celkových nákladů. Hodnota tohoto ukazatele udává, kolik korun zisk připadá na 1 Kč firemních nákladů, s jakými náklady byla vytvořena 1 Kč tržeb. Stejně jako je tomu u ostatních ukazatelů rentability, i tento by měl v čase růst (Růčková, Roubíčková, 2012).

## **Ukazatele likvidity**

Likviditu vymezuje Scholleová (2017) jako *schopnosti podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky a těmi krýt včas, v požadované podobě a na požadovaném místě všechny splatné krátkodobé závazky*. Růčková (2008) dále zohledňuje likviditu určité složky majetku a likviditu firmy. V případě určité složky majetku se jedná o schopnost přeměny majetku na peněžní prostředky, a to rychle a bez velké ztráty hodnoty. Tato vlastnost často bývá nazývána jako likvidnost, zatímco likvidita firmy znamená schopnost podniku uhradit včas své závazky. Při nedostatku likvidity dochází k tomu, že společnost během svého podnikání nijak nevyužívá ziskové příležitosti, anebo nesplácí své běžné závazky a přestává být solventní, což může vést až k bankrotu. Mezi solventností a likviditou tedy existuje určitá závislost, neboť aby byla firma solventní, musí být likvidní. Mezi ukazatele likvidity se řadí: běžná, pohotová a okamžitá likvidita.

### *Běžná likvidita (Current Ratio)*

Běžná likvidita říká, kolikrát jsou oběžná aktiva vyšší než krátkodobé závazky. V případě této likvidity jsou složky oběžného majetku (zásoby, krátkodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek) schopny přeměnit se na hotovost během kratšího časového rozmezí za účelem zaplacení daných závazků (Režňáková a kol., 2010). Doporučené hodnoty pro tuto likviditu se pohybují mezi 1,8 – 2,5.

### *Pohotová likvidita (Quick Asset Ratio)*

Při výpočtu této likvidity je z oběžných aktiv odebrána nejméně likvidní položka, tedy zásoby. Logicky tak ve výsledku nabývá nižších hodnot, ideálně v intervalu 1 – 1,5. Pohotová likvidita tedy představuje zpřísnění likvidity běžné (Scholleová, 2017).

### *Okamžitá likvidita (Cash Position Ration)*

Okamžitá likvidita je ukazatel, který porovnává finanční prostředky a krátkodobé závazky. Vzhledem k tomu, že peněžní prostředky představují nejlikvidnější aktiva, vyjadřuje ukazatel poměr, v jakém je možné okamžitě splatit své krátkodobé závazky (Černohorský, Teplý, 2011). V tomto případě jsou doporučené hodnoty mezi 0,2 – 0,5 (Scholleová, 2017).

## **Ukazatele aktivity**

Ukazatele aktivity nebo také ukazatele řízených aktiv měří, zda firmy hospodaří se svými aktivy efektivně.

Velké množství aktiv s sebou nese také vyšší náklady, což má následně vliv na zisk. V opačném případě, pokud má firma malé množství aktiv, má i málo výrobních prostředků, a přichází tím tak o tržby. Při používání těchto ukazatelů je důležité respektovat odvětví, ve kterém firma podniká, neboť každé odvětví vykazuje jiné hodnoty (Rejnuš, 2014). V případě této skupiny ukazatelů je možné se setkat s obratovostí a s dobou obratu (Scholleová, 2017). Ukazatele aktivity jsou následující:

#### *Obrat celkových aktiv (Total Assets Turnover Ratio)*

Tento ukazatel měří, jak efektivně jsou využívána všechna aktiva, které má podnik k dispozici. Považuje se za jeden z nejkompexnějších ukazatelů této skupiny (Rejnuš, 2014). Vypočítá se jako podíl tržeb a celkových aktiv (Kislingerová, 2001). Ukazatel tak udává, kolikrát se za rok obrátí celková aktiva, přičemž by se jeho hodnota měla udržovat minimálně na úrovni 1, měly by se tedy během roku přeměnit alespoň jednou. Čím je počet obrátek vyšší, tím je majetek v podniku kratší dobu a zvyšuje se tak zisk (Scholleová, 2017).

#### *Obrat zásob (Inventory Turnover Ratio)*

Obrat zásob vychází z podílu tržeb a zásob (Kislingerová, 2001). Výsledek tohoto ukazatele značí, kolikrát se za rok zásoby přemění na další formy oběžného majetku, na prodej již hotového výrobku a zpět na pořízení zásob.

#### *Doba obratu zásob (Inventory Turnover)*

Tento ukazatel udává dobu, po kterou jsou zásoby v podniku až do stádia, kdy jsou spotřebovány nebo prodány. Vzhledem k tomu, že výsledek je vyjádřen ve dnech, pracuje se při výpočtu s ekonomickým rokem, tj. 360 dnů (Scholleová, 2017). Ukazatel se počítá jako podíl zásob a tržeb, výsledek je následně vynásoben 360 (Kislingerová, 2001). Firmy by se měly snažit o co nejkratší dobu obratu a zároveň tak o maximalizaci obrátek, neboť právě to vede k navyšování zisku.

#### *Doba splatnosti pohledávek (Average Collection Period)*

Doba splatnosti pohledávek je opět vyjádřena ve dnech a vyjadřuje tak dobu, během které firma čeká na zaplacení již prodaného materiálu a služeb (Scholleová, 2017), přičemž počet dnů by měl odpovídat době splatnosti vystavených faktur. U tohoto ukazatele je důležité brát v potaz velikost firem, zatímco u menších firem může dlouhá doba splatnosti znamenat brzký krach, u větších firem tomu tak být nemusí (Růčková, 2008). Ukazatel vychází z podílu pohledávek a tržeb, výsledek je i zde vynásoben 360 (Kislingerová, 2001).

### *Doba splatnosti krátkodobých závazků (Creditors Payment Period)*

Podobně jako u předchozího ukazatele, i zde je výsledek udáván ve dnech a vymezuje dobu, po kterou dodavatelé čekají na uhrazení již prodaného materiálu či služeb. Společnosti tak využívají bezplatný obchodní úvěr, který je poskytován jejich dodavateli (Scholleová, 2017). Z pravidla by doba splatnosti krátkodobých závazků měla být delší než doba splacení pohledávek, případně by měly být v rovnováze (Růčková, 2011). Ukazatel se počítá jako podíl krátkodobých závazků a tržeb, výsledek je následně opět vynásoben 360 (Kislingerová, 2001).

### **Ukazatele zadluženosti**

Ukazatele zadluženosti udávají zadlužení vlastního kapitálu, ale i samotné proporce vlastního a cizího kapitálu (Kislingerová, 2001). Ukazatele jsou sestavovány jako podíl cizího kapitálu a celkového či vlastního kapitálu (Kraftová, 2002) a ovlivňují je zejména daně, rizika a typy aktiv (Scholleová, 2017). Je možné je rozdělit na:

#### *Ukazatel celkové zadluženosti (Total Debt to Total Assets)*

Tento ukazatel se někdy nazývá také jako ukazatel věřitelského rizika a je vyjádřen jako podíl cizích zdrojů a celkových aktiv. Udává tedy, jaká část majetku kryje cizí zdroje. Pokud firma využívá k financování cizí zdroj, znamená to, že úrok, který firma musí platit za poskytnutý cizí kapitál, se zahrnuje do nákladů, což následně snižuje daňový základ. Nevýhodou ovšem je, že čím vyšší je v podniku podíl cizích zdrojů, tím vyšší je i riziko, na které věřitel může reagovat zvýšením ceny za poskytnutý kapitál, případně ho nepůjčí vůbec (Kislingerová, 2001). Obdobným způsobem je možné zjistit dlouhodobou (Scholleová, 2017) či krátkodobou zadluženost, kdy v tomto případě místo celkových cizích zdrojů jsou dány do poměru pouze ty krátkodobé (Kraftová, 2002).

#### *Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu (Equity Indebtedness)*

Ukazatel zadluženost charakterizuje, jaký je poměr mezi cizími a vlastními zdroji, přičemž je doporučován poměr 1:1, nezávisle na druhu odvětví, ve kterém daná firma podniká. Tento ukazatel se využívá také k vyjádření míry finančního rizika. Z tohoto pohledu se za základní bezpečnou míru považuje 40 % cizího kapitálu v poměru k vlastnímu (Kislingerová, 2001).

#### *Ukazatel úrokového krytí (Time Interest Earned Ratio)*

Ukazatel úrokového krytí udává, kolikrát je zisk (EBIT) větší než úrokové platby.

Jeho hodnota se zjistí poměrem zisku (před úroky a zdaněním) a úrokových nákladů, přičemž je doporučováno, aby výsledky dosahovaly hodnot 3 – 4, to znamená, že zisk by měl být alespoň třikrát větší než objem úroků, které je nutné zaplatit (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2012). Takové hodnoty jsou žádoucí z toho důvodu, že po zaplacení úrokových nákladů, by měl stále zůstat dostatečný efekt pro akcionáře. Čím vyšších tržeb firma dosahuje, tím více je schopna využívat cizí kapitál, neboť mohou splácet fixní úrokový náklad. V opačném případě, pokud společnost není schopna splácet své úrokové závazky ze zisku, je pravděpodobné, že brzy dojde k jejímu úpadku (Růčková, 2011). Pokud firma pracuje pouze s vlastním kapitálem, hodnota tohoto ukazatele prudce roste. V praxi se doporučuje sledovat tuto hodnotu maximálně do výše 9 (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2012).

### **Ukazatele produktivity**

Ukazatele hodnotí produktivitu práce neboli výkonnost firmy ve vztahu k počtu zaměstnanců. Pokud při analyzování nějakého podniku nejsou k dispozici data o počtu zaměstnanců, je možné použít v účetních výkazech položku mzdové (osobní) náklady. Ukazatele patřící do této skupiny jsou:

#### *Osobní náklady k přidané hodnotě*

Tyto ukazatele informují o tom, jakou část z toho, co bylo vytvořeno v podniku, tvoří náklady na zaměstnance. Hodnota se určí jako podíl osobních nákladů a přidané hodnoty, přičemž platí, že čím je výsledek menší, tím je výkonnost na jednu korunu mzdových nákladů vyšší.

#### *Produktivita práce z přidané hodnoty*

Zde je sledováno, jak velkou přidanou hodnotu vytváří jeden pracovník. Produktivita práce z přidané hodnoty se vypočítá jako poměr přidané hodnoty a počtu pracovníků. Výsledek se dá potom porovnávat s průměrnou mzdou na jednoho zaměstnance, která se vypočítá jako podíl osobních nákladů a počtu pracovníků. Mzda je zde brána z pohledu zaměstnavatele, a jde tedy o veškeré náklady, jež jsou zaměstnavatelem ve vztahu k zaměstnanci vypláceny. Vysoký efekt ze zaměstnance vychází z vysoké produktivity práce a z nízké průměrné mzdy. Je ovšem nutné dbát na přiměřenost, neboť by mohlo dojít k situaci, že by již pracovníci nechtěli v podniku setrvávat (Scholleová, 2017).



## 2.5 PESTLE analýza

Analýza PESTLE slouží k analýze vnějšího prostředí za účelem následného marketingového plánování. Analýza zkoumá faktory makroprostředí, a to o politické, ekonomické, sociokulturní, technické a technologické, legislativní a ekologické (Palátková, Mráčková, Kittner, Kašťák, Šesták, 2013). Analýza tak definuje klíčové trendy a vlivy, které na podnik působí, přičemž by měla zodpovědět základní otázky typu:

- Co vyvolává určité změny?
- Jaký bude dopad očekávaných změn na podnikovou strategii?
- Jaký vliv budou mít dané trendy v budoucnu?
- Jak to ovlivní vztah ke konkurenci?
- Apod. (Mallya, 2007).

### **Politické faktory**

Politické faktory a trendy vytvářejí zázemí pro činnost nejrůznějších podniků. Určitá pravidla a omezení se odvíjejí od typu vlády a politického systému dané země, od politické stability (zda se jedná např. o zemi před válečným nebo ve válečném stavu apod.), od politických vazeb státu na jiné země, od vztahu politiky k firmám tuzemským ale i zahraničním, anebo například od korupčního prostředí. V neposlední řadě je důležité si uvědomit, že společnosti neovlivňuje pouze domácí politika, ale i ta zahraniční (Jakubíková, 2012).

### **Ekonomické faktory**

Situace podniku je značně ovlivněna současným, ale i budoucím stavem ekonomiky, jež je charakterizována ekonomickými faktory. „*Základními indikátory stavu makroekonomického okolí, které mají bezprostřední vliv na plnění základních cílů každého podniku, jsou míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika, kupní síla, vývoj cen energií a trendy HDP.*“ Při ekonomickém růstu dochází ke zvyšování spotřeby, což přináší nové příležitosti, ale také hrozby. Úroková míra má vliv na investiční činnosti podniku, tedy jeho rozvoj, skladbu finančních prostředků a celkovou výnosnost podniku. Míra inflace definuje stabilitu ekonomického vývoje, přičemž zvyšující se míra inflace tento vývoj limituje a to tím, že podniky méně investují. Důležité je brát v úvahu také rozhodnutí státu, jež mohou ovlivňovat schopnost podniků fungovat. Je proto nutné kroky státu sledovat a snažit se je předvídat (Sedláčková, 2006).

### **Sociokulturní faktory**

Klíčovými faktory této skupiny jsou zejména společensko-politický systém, klima ve společnosti, hodnoty a postoje zákazníků, dodavatelů, konkurentů apod., životní úroveň a styl, zdravotní stav a struktura obyvatel (Keřkovský, Vykypěl, 2006). Přesto, že se všechny tyto faktory v čase vyvíjejí, vždy jde především o uspokojení potřeb a přání zákazníka. Změny demografické struktury, životního stylu lidí, které se promítají např. do způsobu trávení volného času, ve stylu oblékání se apod., musí podniky sledovat a reagovat na ně, aby získaly výhody oproti konkurenci a udržely se tak na trhu.

### **Technické a technologické faktory**

Aby organizace nějakým způsobem nezaostávala, musí sledovat technický a technologický pokrok a mít přehled o inovacích týkajících se daného odvětví. Vliv na toto prostředí má zejména rychlost zastarávání, nové objevy, podpora výzkumu a vývoje vládou a celkový stav technologie (Sedláčková, 2006).

### **Legislativní faktory**

Pokud se jedná o legislativní faktory, klíčovou roli hraje stát. Vyskytuje se zde řada zákonů, právních norem a vyhlášek, které definují podmínky podnikání. Legislativa má tedy zásadní vliv na současné chování podniku, ale také na jeho budoucí rozhodování. Mezi tyto trendy se řadí např. „*státní regulace hospodářství (např. výroba elektřiny), daňové zákony, občanský zákoník, ochrana osobního vlastnictví, obchodní zákoník, bezpečnostní zákon*“ a jiné (Mallya, 2007).

### **Ekologické faktory**

Při strategickém plánování je důležité zabývat se také ekologickými a klimatickými změnami, neboť právě i změny těchto faktorů mohou představovat určité hrozby (v krajních případech může dojít až k zákazu určité činnosti organizace), ale i příležitosti. V souvislosti s ekologickými faktory se dnes hovoří především o rychlém úbytku přírodních zdrojů, je proto čím dál více vytvářen tlak na hospodárnější využívání přírodních zdrojů a spotřeby energií. Ekologické faktory tedy významně ovlivňují chování společností (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

## **2.6 Porterova analýza pěti konkurenčních sil**

Analýza, jež je také nazývána *Porterovův pětifaktorový model konkurenčního prostředí* či *Analýza odvětví*, je považována za užitečný nástroj oborového okolí společnosti.

Slouží k identifikaci faktorů, které působí na vyjednávací pozici podniku v odvětví. Analýza vychází z předpokladu, že tato pozice je určována působením pěti sil: *vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba substitutů a rivalita působící v daném odvětví* (Hanzelková, Keřkovský, Odehnalová, Vykypěl, 2009).

### **Vyjednávací síla zákazníků**

Podniky si nejdříve musí uvědomit, kdo jsou jejich zákazníci a jaké jsou jejich potřeby a očekávání. Stejně tak důležití jsou ale i potenciální zákazníci, které by společnosti mohly získat. To vyžaduje identifikaci trendů, které by mohly vést ke změně požadavků a celkového chování zákazníků. Dále je nutné zohlednit demografické a geografické aspekty zákazníků a geografické rozmístění trhů (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Vyjednávací síla zákazníků spočívá v nátlaku na snížení cen, vyžadování lepšího a kvalitnějšího servisu, popř. podmínek. Síla ze strany zákazníků je vysoká v případě, existují-li substituty a pokud cena, kterou zákazníci zaplatí pro ně představuje malé procento výdajů, zatímco pro podnik představuje významnou položku.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Podniky si vybírají dodavatele dle kvality a ceny poskytovaného produktu. Právě proto vyjednávací síla dodavatelů představuje především změny cen a objemů dodávek. Jejich kompetence o to víc rostou ve chvíli, kdy jsou dodávané produkty pro podnik velmi důležité, a podnik je tak na dodavateli závislý, či dodavatele není možné (nebo jen velmi těžko) změnit (Kozel, 2006).

### **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Ať už se jedná o jakékoliv odvětví, se vstupem nových firem jsou spojené určité bariéry. Pokud jsou bariéry vyskytující se jak na vstupu, tak na výstupu vysoké, potenciální zisk je taktéž vysoký. V opačném případě, kdy vstup na trh a odchod z trhu představuje jen zanedbatelné překážky, dochází často k malé výnosnosti firem (Kozel, 2006). Hrozba vstupu potenciálních konkurentů se zvyšuje především v situaci, kdy se na trhu vyskytuje větší počet stejně silných konkurentů, nebo když náklady a investice spojené se vstupem na trh jsou nízké, případně když výrobky a služby jsou si navzájem podobné a k výrobě či poskytnutí služby není vyžadováno speciální know-how, licence a podobně.

### **Hrozba substitutů**

Veškeré substituty daného odvětví, které mohou nahradit produkty určitého podniku, omezují ceny a následně také jeho celkový vývoj.

Je proto důležité sledovat, jak se vyvíjejí ceny ostatních substitutů (Kozel, 2006). Mezi faktory, které zvyšují hrozbu substitutů se dále řadí nízké náklady přechodu od stávajícího produktu k substitutu, fakt zvyšující se celkové nabídky produktů a dále firmy, které nabízejí substituty, jež se pojí s nižšími náklady.

### **Rivalita v daném odvětví**

Stejně jako u zákazníků je důležité správně identifikovat, kdo pro daný podnik představuje konkurenci, neboť často dochází k tomu, že podniky definují své konkurenty příliš úzce. Podnik musí své konkurenty velice dobře znát, včetně jejich cílů, strategií a silných a slabých stránek, aby se od nich mohl jednak odlišit, ale také aby mohl včas odhadnout veškeré hrozby a příležitosti (Karlíček, 2018). Rivalita v odvětví roste především při zvyšujícím se počtu konkurujících si podniků, jež si snaží udržet místo na trhu, při nedostatečné diferenciaci produktů, při vysokých vstupních bariérách apod. (Hanzelková, Keřkovský, Odehnalová, Vykypěl, 2009).

## **2.7 Analýza 7P**

Proměnné „P“ představují nástroje tzv. marketingového mixu, který firmy využívají k upravování své nabídky dle cílových trhů. Zahrnují tedy vše, co může společnost udělat, aby změnila poptávku po svých produktech (Kotler, 2007). Za základní marketingový mix se považují čtyři složky: *Produkt* (product), *Cena* (price), *Distribuce* (place) a o *Komunikace* (promotion). Nástroje jsou mezi sebou vzájemně provázány a kombinovány tak, aby došlo k uspokojení potřeb zákazníka. V některých případech dochází k rozšiřování marketingového mixu o další složky „P“, neboť základní mix nestačí pro účinné vytvoření marketingových plánů. Příkladem mohou být firmy, jež poskytují služby, pro které platí rozšíření tradičního mixu o další tři nástroje: *Lidé* (people), *Materiální prostředí* (physical evidence) a *Procesy* (processes). Tyto složky poté pomáhají především se zhmotněním služby a s jejím poskytováním.

Před samotnou analýzou je důležité zohlednit vlastnosti služeb, a oddělit je tak od klasického hmotného zboží (Vaščíková, 2014).

Kotler (2007) definuje službu jako „*jakoukoliv aktivitu nebo výhodu, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví. Její produkce může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem.*“

Jednou ze základních charakteristik služeb je tedy její nehmotnost, mezi další vlastnosti dále patří neoddělitelnost, heterogenita (proměnlivost), zničitelnost (pomíjivost) a absence vlastnictví.

*Nehmotnost* je nejcharakterističtější vlastností služby. Důvodem je fakt, že si službu není možné před koupí prohlédnout a zřídka ji lze předem vyzkoušet. Stejně tak prvky, které definují kvalitu služby, jako je spolehlivost, osobní přístup poskytovatele k zákazníkovi, důvěryhodnost, jistota atd., je možné vyzkoušet až při nákupu a užívání služby. Z tohoto důvodu je pro zákazníka těžké si vybrat mezi konkurujícími si firmami. Ty se proto za pomoci marketingového mixu snaží o co největší zhmotnění nabízené služby, což spočívá především ve vylepšování materiálního prostředí a posilování značky a dobrého jména firmy.

*Neoddělitelnost* služeb od poskytovatele služeb znamená, že služba je produkována v přítomnosti zákazníka a stává se tak její neoddělitelnou součástí. Poskytovatel služby a zákazník se tak musí sejít v určitém čase a na daném místě, aby služba mohla být poskytnuta. Zákazník většinou nemusí být přítomen po celou dobu realizování služby, pokud se nejedná např. o návštěvu u lékaře, kadeřnice apod. Neoddělitelnost dále hraje důležitou roli při vývoji služby. Na rozdíl od hmotného zboží, které je nejprve vyrobeno a následně prodáváno a spotřebováno, služba je nejprve prodána a až poté produkována a spotřebována zároveň.

*Heterogenita* nebo také proměnlivost či variabilita má zásadní vliv na kvalitu služby, neboť během poskytování služby jsou přítomni lidé, zákazníci a poskytovatelé služby a jejich chování nelze vždy předvídat, zejména u zákazníků je velmi náročné stanovit určité vzorce chování. Z toho důvodu je možné, že poskytnutí jedné a té samé služby může mít rozdílný výsledný efekt, a to i v případě, že službu poskytuje stejný člověk, ale například za jiných okolností. Firma, která službu poskytuje, by proto měla stanovit pravidla chování zaměstnanců a motivovat je k tomu, aby tato pravidla vždy dodržovali a poskytovali tak kvalitní služby.

*Zničitelnost* služby souvisí s nehmotností, a to tím, že služby není možné skladovat, uchovávat či vracet. To znamená, že služba, která není spotřebována v čase, kdy je nabízena, je v ten daný okamžik zničena.

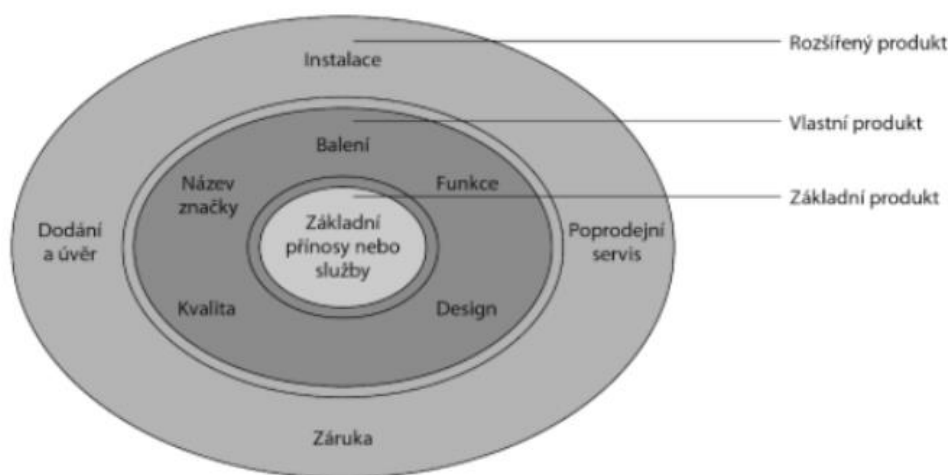
U většiny špatně poskytnutých služeb je ovšem možná reklamace, například nahrazením jinou službou, vrácení peněz za zaplacenou službu apod. Zamezit zničitelnosti služeb je možné sladěním nabídky s poptávkou.

*Absence vlastnictví* neboli nemožnost službu vlastnit znamená, že zákazník si při zaplacení služby kupuje pouze právo na poskytnutí služby (např. právo zaparkovat na určitém místě), nikoliv právo vlastnit, jako je tomu u klasického zboží. Firmy proto musí především zdůrazňovat výhody nevlastnění a možnosti nahrazení služeb za zboží. Důraz je zde kladen také na distribuční cesty, kterými se služba k zákazníkovi dostává (Vašítková, 2014).

### 2.7.1 Produkt

Produkt zahrnuje vše, co může firma nabídnout cílovým zákazníkům ke koupi, použití či spotřebě a co uspokojí jejich potřeby a přání. Produktem může být hmotný předmět, služba, osoba, místo, organizace a myšlenka (Kotler, 2007). Z pohledu marketingu představuje produkt komplex vlastností zahrnující balení, jméno, značku, design, ale také např. instalaci a veškeré výhody, které s produktem souvisí. To vše poté pro zákazníka vytváří hodnotu, na základě které se zákazník o produktu rozhoduje (Jakubíková, 2012). Kotler (2007) veškeré tyto vlastnosti zohledňuje rozdělením produktu na tři úrovně. Jednotlivé vrstvy produktu jsou zobrazeny na Obrázku 2.

Obrázek 2: Tři úrovně produktu

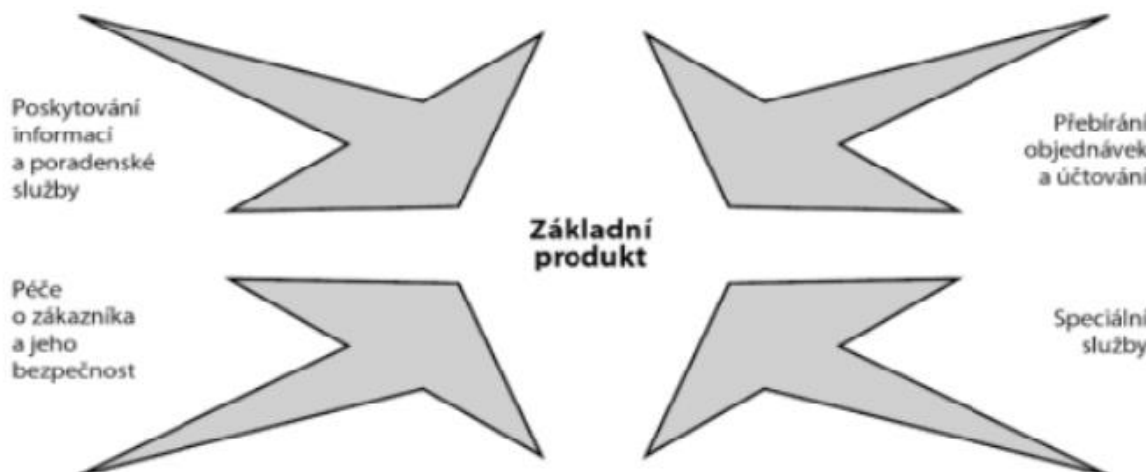


Zdroj: Kotler, 2007

Produkt služba představuje určitý proces, který zahrnuje produkci, distribuci a spotřebu. Zároveň tak dochází k budování vztahu mezi zákazníkem a poskytovatelem služby a k vytváření image samotné služby, jež je pro získání nových klientů klíčová. Nabízenou službu lze rozdělit na tzv. základní (neboli klíčový) a doplňkový (neboli periferní) produkt, kdy klíčový představuje pro zákazníky hlavní motivaci koupě služby, zatímco periferní je

poskytován jako součást základní služby a vytváří k ní určitou hodnotu. Základní produkt a veškeré složky doplňkového produktu zobrazuje Obrázek 3.

Obrázek 3: Základní a doplňkový produkt služby



Zdroj: Vašítková, 2014

*Poskytování informací a poradenské služby* zákazníci (většinou ti noví a potenciální) využívají ve chvíli, kdy se potřebují dozvědět, kde je služba poskytována, jak se tam dostanou, kolik služba stojí a jak ji získat, jakým způsobem je služba poskytována apod. Dále se to také týká informací zahrnujících podmínky objednávek, prodeje, reklamaci nebo např. rezervací. Informace poskytují především zaměstnanci firmy, který službu nabízejí, dále je možné získat informace prostřednictvím internetu či bezplatných telefonních linek a služeb call-center. Poradenská služba představuje domluvu se zákazníkem, kdy na základě získaných informací dochází k vytváření ideální nabídky.

*Přebírání objednávek a účtování* je jedním z dalších procesů doplňkového produktu, který pomáhá vytvářet dlouhodobé vztahy se zákazníky. Je důležité, jakým způsobem bude tato doplňková služba realizována, neboť zdlouhavé vyřizování objednávek jen vede k nepříjemným pocitům zákazníků a zároveň tak dochází ke zdržení celkového poskytnutí služby.

Stejně tak by měl být klientům umožněn co nejsnazší a nejrychlejší způsob platby za službu, s čímž dále souvisí řádné vyúčtování, aby zákazník věděl, kolik za dané služby platí.

*Péče o zákazníka a jeho bezpečnost* je žádoucí jednak po celou dobu poskytování určité služby, ale i během čekání klienta, než bude služba realizována. Může se jednat o zhotovení čekáren, občerstvení, toalet pro zákazníky, šaten nebo i dětských koutků.

Součástí péče o klienta je také vyřizování stížností a následná kompenzace za způsobené problémy. Bezpečnost zahrnuje hlídaná parkoviště, hlídané šatny, bezpečnostní schránky apod.

*Speciální služby* se týkají netradičního způsobu poskytnutí celkové služby dle požadavků klienta. Může se jednat například o zdravotní stav, náboženské přesvědčení, tělesné postižení a jiné. Je důležité, aby zaměstnanci firmy byli na dané požadavky připraveni, a především aby byli ochotni je splnit, neboť právě tak společnost vyjadřuje zájem o uspokojení potřeb a přání zákazníka (Vašítková, 2014).

### **2.7.2 Cena**

Cena vyjadřuje částku, za kterou jsou produkty nabízeny a prodávány na trhu, a vyjadřuje tak hodnotu pro zákazníka. Pro firmy představuje cena jeden z nejdůležitějších marketingových nástrojů, který mohou ovládat. Cena je významná zejména proto, že ovlivňuje poptávku, tedy tržby firem, ale i efektivnost obchodních a výrobních činností. V neposlední řadě je možné cenu považovat za prostředek komunikace, ke které dochází nastavením určité cenové hladiny, jež koresponduje s užitekem a kvalitou nabízeného výrobku či služby.

Vzhledem k důležitosti ceny je pro firmy často poměrně obtížné ji správně určit (Zamazalová, 2009). Před samotným stanovením ceny, tedy zvolením metody cenotvorby, je klíčové, aby si společnost stanovila cíle, kterých chce dosáhnout. Mezi běžné cíle patří např. přežití, maximalizace zisku, podílu na trhu apod. (Jakubíková, 2013). Při určování cen se firmy nemohou soustředit pouze na to, jakým způsobem daná cena působí na zákazníka, ale musí vycházet také z nákladů a reakcí konkurence (Zamazalová, 2009). Jakubíková (2013) vymezuje několik metod pro tvorbu cen, mezi nejčastější ovšem řadí metody orientované na náklady, konkurenci a poptávku. *Nákladově orientovaná tvorba ceny* je ze zmiňovaných metod nejjednodušší, neboť firmy mohou přesně určit, v jaké výši jsou jejich náklady. Zpravidla se určuje přírůžkem nebo dle cílové rentability. Pomocí této metody je tedy možné určit minimální výši ceny, která pokryje náklady a zisk.

*Konkurenčně orientovaná tvorba ceny* je metodou, která sleduje ceny svých konkurentů a následně se jim přizpůsobuje. Při této tvorbě je ovšem také důležité sledovat, jakým způsobem zareagovali na stanovenou cenu jednotliví konkurenti (Zamazalová, 2009).



*Poptávkově orientovaná tvorba ceny* je nazývána také jako hodnotová cenotvorba, neboť zde je cena stanovována na základě zákazníkem vnímané užitné hodnoty výrobku či služby (Šiman, Petera, 2010). Východiskem této metody je určení poměrně nízkých cen za kvalitní produkty (Zamazalová, 2009).

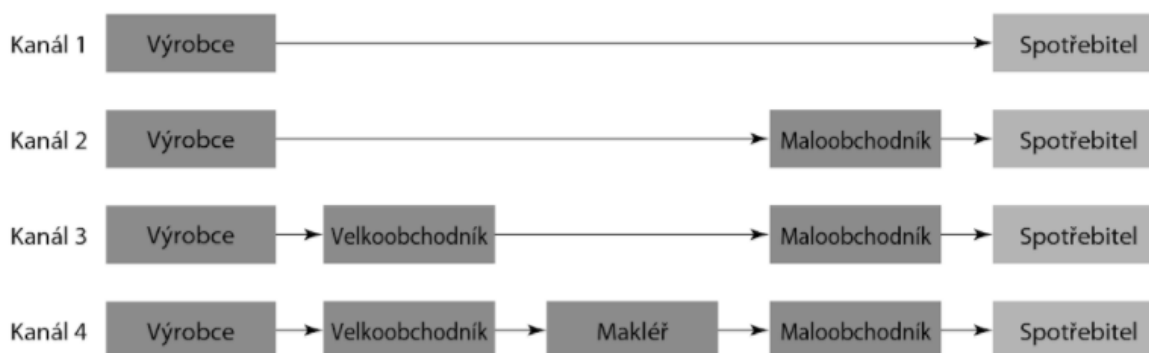
Zamazalová (2009) dále uvádí, že jednotlivé cenové hladiny musí být stanovovány s ohledem na cílové skupiny, přičemž rozděluje ceny do tří skupin: nízké, průměrné a vysoké. Nízké ceny jsou pro skupinu zákazníků, jež jsou cenově nejcitlivější, průměrné pro ty, kteří vyhledávají poměr ceny a kvality, a vysoké jsou určené pro nejnáročnější zákazníky, kteří požadují především značkové zboží a očekávají dodatečné služby.

### **2.7.3 Distribuce**

Distribuce je založena na bezproblémovém doručení výrobků a služeb na místo, kde je to pro zákazníky nejvhodnější, v čase, ve kterém to zákazníci potřebují a v množství a kvalitě, ve které to požadují. Součástí distribuce je tedy získávání informací, budování vztahů, vybírání místa pro ukázkou a prodej výrobků a služeb, načasování prodeje a další činnosti (Jakubíková, 2013). Jiným slovy lze říci, že se jedná o zajištění dostupnosti výrobků a služeb zákazníkovi. S ohledem na rozlišení funkční, anebo emocionální dostupnosti produktu, existují tři distribuční strategie. Jedná se o intenzivní, exkluzivní a selektivní. *Intenzivní* distribuce spočívá ve využití co největšího počtu distribučních cest, aby byl produkt dostupný kdykoliv a kdekoliv. *Exkluzivní* distribuce je pravým opakem intenzivní, dochází zde k omezování distribučních míst i distributorů. Podstatou této distribuce je zážitek, který je s produktem poskytován. *Selektivní* distribuce představuje střed mezi intenzivní a exkluzivní distribucí (Vašítková, 2014).

Výrobci a producenti služeb se rozhodují, jakým způsobem budou své výrobky a služby distribuovat, přičemž si mohou vybrat ze dvou možností. Jedná se o distribuci přímou, kdy si dodávání zboží a služeb zajišťují sami, nebo o distribuci nepřímou, která je zajišťována odbornými firmami, jež mají více zkušeností a kontaktů, a v obsluhování trhů jsou tak lepší (Jakubíková, 2013). Typy distribučních cesty zobrazuje Obrázek 4.

Obrázek 4: Spotřební marketingové kanály



Zdroj: Kotler, 2007

Kanál 1 neobsahuje žádné prostředníky, a představuje tak přímou distribuční cestu. Příkladem může být prodej po telefonu, na internetových stránkách či prostřednictvím osobního prodeje. Ostatní kanály, jež obsahují jednoho nebo více zprostředkovatelů, znázorňují nepřímé distribuční cesty. V rámci nepřímé distribuce jsou jednotliví prostředníci dále propojeni různými vztahy, jedná se o platební a vlastnické vztahy, a o toky produktů, reklam a informací (Kotler, 2007).

#### 2.7.4 Marketingová komunikace

Podstatou jednotlivých nástrojů marketingového mixu je jejich vzájemná provázanost. Aby tedy firmy mohly svým zákazníkům prodávat a distribuovat zboží a služby, musí o nich nejprve dát vědět a následně komunikaci zajistit, aby si zákazník daný produkt chtěl koupit. Prostřednictvím komunikace dochází k prezentaci základních charakteristik jednotlivých nabízených výrobků a služeb, což mimo jiné umožňuje porovnání rozsahu i kvality produktů konkurence. Pro maximální zefektivnění komunikace si firmy najímají reklamní agentury, agentury pro komunikaci s veřejností, specialisty na podporu prodeje (Cetlová, 2007), případně školí své zaměstnance, aby byli přátelští a přesvědčiví. Firmy tedy řeší zejména to, jakým způsobem by měli komunikovat a kolik na různé komunikační nástroje mají vynaložit prostředků.

Souhrn komunikačních nástrojů, které firmě slouží k prosazení svých obchodních cílů, se nazývá komunikační mix. Marketingový komunikační mix zahrnuje pět základních nástrojů, jedná se o reklamu, osobní prodej, podporu prodeje, public relations a přímý marketing.

*Reklama* je placený způsob neosobní prezentace a propagace zboží, služeb či myšlenek (Kotler, 2007). Řadí se mezi nejstarší a nejdůležitější nástroje komunikačního mixu. Reklama může mít tištěnou podobu (např. plakáty, billboardy, inzeráty v novinách a časopisech, letáky, prospekty, brožury apod.), může se ale jednat také o reklamy na velkoplošných obrazovkách, světelných tabulích, fasádách staveb, v televizi, ve filmech atd. (Vašítková, 2014). *Osobní prodej* představuje osobní formu komunikace s jedním či více zákazníky s cílem okamžitého prodeje. Při poskytování služeb má tento komunikační nástroj několik výhod, jednou z nich je právě osobní kontakt, kdy je možné zákazníka sledovat a snáze ho přimět ke koupi, a dále upevňování vztahů, což může vést k podněcování nákupu dalších služeb (Vašítková, 2014). *Podpora prodeje* zahrnuje krátkodobé aktivity, popř. stimuly, jež by měly zajistit prodej výrobků služeb (Kotler, 2007). Příkladem jsou cenové slevy (množstevní i sezonní), výstavy, veletrhy, reklamní a dárkové předměty a jiné (Vašítková, 2014). *Public relations* (PR) spočívá ve vytváření dobrých vztahů s různými cílovými skupinami na základě budování dobrého jména firmy a zpochybňování fám a nepříznivých informací, které firmu jakýkoliv způsobem poškozují (Kotler, 2007). Cílem PR je tedy budovat důvěryhodnost společnosti a zlepšovat vztahy s veřejností navenek (zákazníci, občané, dodavatelé apod.) i uvnitř se zaměstnanci (Vašítková, 2014). *Přímý marketing* představuje přímou komunikaci s vybranými potenciálními spotřebiteli. Cílem tohoto nástroje je jednak vzbudit v zákaznících zájem o nabízené produkty, ale i navázání trvalých vztahů. Přímý marketing je uskutečňován prostřednictvím pošty, telefonu, faxu, e-mailu, internetu apod. (Kotler, 2007).

Dalším důležitým odvětvím je internetový marketing, který dnes představuje nejvíce sledované informační médium vůbec. Důvodem je především globální dosah, který umožňuje vzájemnou komunikaci po celém světě. Firmy tak mají k dispozici informace o produktech, zákaznících a jejich reakcích apod., což jim značně usnadňuje identifikovat jednotlivé cílové skupiny. Výhody internetové komunikace nespočívají pouze v získávání informací, ale také k samotné prezentaci firmy, což umožňuje zlepšit její image, či se zviditelnit (Vašítková, 2014). Napomáhají tomu např. on-line reklamy, jejichž význam stále roste (Přikrylová, 2019). Častým příkladem je e-mailing, PPC reklama, bannery (textové i obrazové), PR články apod. PPC (*pay per click*) je placená reklama, za kterou inzerenti platí jen ve chvíli, kdy na ni někdo klikne.

Zobrazuje se buď ve vyhledávací síti v podobě textových inzerátů nebo v obsahové síti opět ve formě textových inzerátů nebo grafických bannerů. Při správném zacílení reklamy dochází k efektivnímu budování značky, ale i ke zvyšování tržního podílu (Viktora, Jebavá, Šupolíková, Veselá, Sállová, 2015).

Součástí internetového marketingu je i samotné on-line nakupování, které dnes úzce souvisí se sociálními sítěmi. Aby společnosti mohly dosahovat veškerých výhod (zisk z nových zákazníků, PR, vylepšení image, šíření nabídky apod.), které sociální sítě nabízejí, musí být někdo, kdo se o komunikaci na sociálních sítích bude pravidelně starat.

### **2.7.5 Lidé**

Jedná-li se o služby, lidé představují v marketingovém mixu významnou složku, neboť právě oni se podílejí na poskytování většiny služeb. Mezi základní skupiny lidí, podílející se na procesu, jsou zaměstnanci, zákazníci a veřejnost, jako např. rodiny či přátelé (Vašítková, 2014). Dále se mezi poskytovatele služeb mohou řadit investoři, vlastníci, dodavatelé nebo i obchodní mezičlánky, přičemž mají všichni vliv na celkovou kvalitu poskytnuté služby a tím i na spokojenost zákazníka (Jakubíková, 2012).

Jakákoliv firma je na zákaznících závislá, protože právě oni představují pro firmu hlavní důvod její existence. A právě kvůli tomu se zaměstnanci společností neustále snaží zvyšovat kvalitu a přidanou hodnotu toho, co firma nabízí (Vašítková, 2014). Aby ovšem zaměstnanci mohli uspokojovat potřeby a přání zákazníků a zvyšovat tak ziskovost firmy, i oni musí mít zajištěnou patřičnou péči, která vychází z určitých potřeb. Jedná se zejména o potřebu důvěry, naděje, ocenění a o potřebu cítit se kompetentní (Branham, 2009).

### **2.7.6 Materiální prostředí**

Materiální prostředí má velký význam především kvůli nehmotnosti služeb, cílem této složky mixu je proto co nejvíce službu přiblížit skutečnosti (Vašítková, 2014). Materiální prostředí zahrnuje širokou řadu činností, které jsou spojeny s tvorbou firemní značky (loga) a s celkovou image společnosti. Týká se zejména vzhledu exteriéru a interiéru, o kterých lze říci, že představují tzv. obal služeb, které daná firma nabízí (Cetlová, 2007). Přesto, že pro tuto oblast neexistují žádné normy, které by měly být respektovány, komplexně prostředí utváří určitou atmosféru, která v zákaznících následně vyvolává různé pocity, na jejichž základě se rozhoduje, zda si produkt koupí.

Vždy je to ale především otázkou vkusu a módy (Vašítková, 2014). Jakubíková (2009) dále apeluje na vhodnou volbu místa, dispozičního rozmístění, osvětlení, barev, ale i dalších prvků, jako je např. vůně a hudba.

### 2.7.7 Procesy

Procesy ve službách jsou veškeré postupy, činnosti, mechanismy a rutiny, které zaměstnanci respektují, dodržují a vykonávají s cílem poskytnutí kvalitní služby. Aby tomu tak bylo, musí být procesy prováděny s ohledem na bezpečnost, hygienu, spolehlivost, rychlost apod. (Cetlová, 2007). Přesto, že procesy poskytování služeb řídí zaměstnanci, vždy dochází ke kontaktu se zákazníkem. Ať už se jedná o vyšší či nižší míru kontaktu se zákazníkem, firmy své procesy poskytování služeb musí vždy přizpůsobit (Vašítková, 2014).

## 2.8 SWOT matice

SWOT matice poskytuje informace o silných (*Strength*) a slabých (*Weakness*) stránkách firmy, ale také o možných příležitostech (*Opportunities*) a hrozbách (*Threats*), a funguje tak jako nástroj pro určení firemní strategie (Kozel, 2006).

*Silné stránky* představují interní faktory, oblasti, ve kterých je firma dobrá, a pomocí kterých dosahuje silné pozice na trhu. Silné stránky je možné použít jako podklad pro stanovení konkurenční výhody, přičemž se jedná o posouzení podnikových schopností a dovedností, možností využití zdrojů, potenciálu apod. *Slabé stránky* naopak představují ty oblasti, ve kterých je společnost špatná. Slabá stránka může představovat i nedostatek určité silné stránky, což vede k neefektivnímu podnikání. *Příležitosti* pro firmu znamenají možnosti, jež mohou mít za následek růst, lepší využití disponibilních zdrojů, naplnění cílů a jiné. Aby se tak stalo, musejí být příležitosti identifikovány, jen tak může firma rozvíjet a dosáhnout zvýhodnění nad konkurencí. *Hrozby* jsou veškeré nepříznivé situace a změny, které nastanou v okolí podniku a mohou představovat riziko úpadku či nebezpečí neúspěchu. Aby se toho firma vyvarovala, musí na tyto změny v okolí vždy rychle reagovat (Blažková, 2007). Příklady jednotlivých faktorů jsou znázorněny ve SWOT matici na Obrázku 5.

Obrázek 5: Příklady jednotlivých faktorů ve SWOT matici

Příklady jednotlivých faktorů ve SWOT matici:	
<p><b>Silné stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• silná značka</li> <li>• dobré povědomí mezi zákazníky</li> <li>• cenová výhoda díky know-how</li> <li>• exkluzivní přístup k přírodním zdrojům</li> <li>• aktivní přístup k výzkumu a vývoji</li> </ul>	<p><b>Slabé stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nedostatek marketingových zkušeností</li> <li>• špatné umístění firmy</li> <li>• špatná reputace mezi zákazníky</li> <li>• nedostatečný přístup k distribučním cestám</li> <li>• vysoké náklady</li> </ul>
<p><b>Příležitosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nové technologie</li> <li>• nenaplněné potřeby zákazníků</li> <li>• odstranění mezinárodních bariér</li> <li>• rozvoj nových trhů</li> <li>• akvizice, joint ventures</li> </ul>	<p><b>Hrozby</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vstup nových konkurentů na trh</li> <li>• konkurenti s nižšími náklady, lepším výrobkem</li> <li>• nová regulační opatření, daňová zatížení</li> <li>• změny v zákaznických preferencích</li> <li>• zavedení obchodních bariér</li> </ul>

Zdroj: Blažková, 2007

Cílem společnosti by mělo být omezení slabých stránek a rozvoj stránek silných. Zároveň by firma měla věnovat pozornost potenciálním příležitostem, ale i hrozbám (Sedláčková, 2006), které mohou nastat působením jejího vnějšího prostředí (Jakubíková, 2008). Změny mohou přicházet jak z makroprostředí, kam spadají faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické a přírodní (Vašítková, 2008), tak z mikroprostředí, kde se jedná o zákazníky, dodavatele, odběratele, konkurenci a veřejnost. Analýza silných a slabých stránek se týká vnitřního prostředí společnosti, což jsou cíle, systémy, zdroje, procedury, materiální prostředí, mezilidské vztahy, organizační kultura a jiné. Je možné je tedy identifikovat na základě vnitropodnikových analýz. Při hodnocení silných a slabých stránek je možné vycházet z klasifikace hodnotících kritérií buď podle jednotlivých složek marketingového mixu 4P – *Produkt* (product), *Cena* (price), *Místo prodeje* (place), *Marketingová komunikace* (promotion), nebo podrobněji podle jejich dílčích znaků (Jakubíková, 2008).

Všechny zjištěné faktory je žádoucí posuzovat v souvislostech, není možné je sledovat odděleně. Jinými slovy silné a slabé stránky je nutné sledovat ve vztahu k potenciálním příležitostem a hrozbám, zároveň musí být stanoveno, který faktor je pro firmu důležitý a který závažný (Blažková, 2007).

### 3 Vlastní práce

Předmětem této práce je firma *Less Mess Storage, s.r.o.* se sídlem v Praze 7 – Holešovicích, zabývající se pronájmem nebytových prostor. Firma v současné době působí na českém a polském trhu. V České republice jsou tři pobočky, v Polsku jich má firma devět. Tato práce se zaměřuje pouze na český trh, a dále konkrétněji na jednu ze tří poboček. Je to z toho důvodu, že při návrhu nové strategie je výhodnější ji nejprve uplatnit na jedné pobočce, a v případě pozitivních výsledků následně i na ostatních pobočkách. Jedná se o pobočku sídlící v blízkosti zastávky Nádraží Veleslavín.

#### 3.1 Charakteristika podniku

Obchodní firma: *Less Mess Storage, s.r.o.*

Sídlo: Argentinská 40/516, Praha – 7, 17000

Datum vzniku a zápisu: 19. 6. 2000 (Justice.cz, 2020, online)

Předmět podnikání: 52100: Skladování, 4778: Ostatní maloobchod s novým zbožím ve specializovaných prodejnách, 6820: Pronájem a správa vlastních nebo pronajatých nemovitostí (ARES, 2020, online).

*Less Mess Storage, s.r.o.* je malá firma, která se zabývá primárně pronájmem nemovitostí a nebytových prostor. Hlavním cílem firmy je neustálý růst, tedy zvyšování počtu poboček.

Předchůdcem firmy *Less Mess Storage, s.r.o.* byla původem norská společnost *City Self – Storage, s.r.o.*, která se zabývala pronájmem osobních skladů v několika evropských zemích (např. skandinávské země, či Polsko). První pobočka vznikla v současném sídle společnosti v roce 2001. Později v Praze vznikly další dvě pobočky, jedna se nachází na Pankráci, v ulici Na Křivíně a další v ulici Evropská. V roce 2014 odkoupil od *City Self – Storage, s.r.o.* současný jednatel společnosti se svým tehdejším společníkem pět poboček, tři pražské a dvě polské. Dnes je v Polsku devět poboček a v Praze stále tři. Majoritním vlastníkem je investiční skupina *Metric Capital Partners*.

Společnosti *Less Mess Storage, s.r.o.* má jednoho jednatele, který ji zastupuje samostatně.

V každé zemi dále působí jeden generální ředitel, a na každé pobočce jeden manažer. Další pozicí je asistent manažera a na konci hierarchie jsou brigádníci, kteří pracují výhradně o víkendu.

## 3.2 Aplikace metod finanční analýzy

### 3.2.1 Analýza absolutních ukazatelů

Tabulky č. 2 a č. 3 obsahují vývoj jednotlivých aktiv v letech 2013 – 2018.

Tabulka 2: Horizontální analýza aktiv – absolutní rozdíl

Rozvaha		Absolutní rozdíl				
		V tis. Kč				
Označ.	AKTIVA	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
	Aktiva celkem	69207	10241	16065	14702	16754
B.	<b>Stálá aktiva</b>	65586	4738	1698	32482	-2049
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	-62	-62	26	-22	-21
B.I.2.	Ocenitelná práva	-62	-62	26	-22	-21
B.I.2.2.	Software	-62	-62	26	-22	-21
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	65648	-620	-3408	-1765	-3717
B.II.1.	Pozemky a stavby	65909	-3595	123	-2819	-3778
B.II.1.1.	Pozemky	4000	0	-543	0	0
B.II.1.2.	Stavby	61909	-3595	666	-2819	-3778
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	-427	-591	-16	-84	-148
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na DHM a nedokončený DHM	166	3566	-3515	1138	209
B.II.5.2.	Nedokončený DHM	166	3566	-3515	1108	239
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na DHM	0	0	0	30	-30
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	5420	5080	34269	1689
B.III.3.	Zápůjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba	0	5420	5080	34269	1689
C.	<b>Oběžná aktiva</b>	4229	5520	14521	-17980	18845
C.I.	Zásoby	-155	58	21	42	-11
C.II.	Pohledávky	1333	2033	-87	-613	273
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	2000	200	-981	0	0
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	-667	1833	894	-613	273
C.IV.	Peněžní prostředky	3051	3429	14587	-17409	18583
D.	<b>Časové rozlišení</b>	-608	-17	-154	200	-42

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky, vzorec (2)



Tabulka 3: Horizontální analýza aktiv –rozdíl

Rozvaha		Relativní rozdíl				
Označ.	AKTIVA	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
	Aktiva celkem	68,4%	6,0%	8,9%	7,5%	7,9%
B.	<b>Stálá aktiva</b>	75,2%	3,1%	1,1%	20,4%	-1,1%
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	-41,3%	-70,5%	100,0%	-42,3%	-70,0%
B.I.2.	Ocenitelná práve	-41,3%	-70,5%	100,0%	-42,3%	-70,0%
B.I.2.2.	Software	-41,3%	-70,5%	100,0%	-42,3%	-70,0%
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	75,4%	-0,4%	-2,2%	-1,2%	-2,5%
B.II.1.	Pozemky a stavby	77,8%	-2,4%	0,1%	-1,9%	-2,6%
B.II.1.1.	Pozemky	22,0%	0,0%	-2,4%	0,0%	0,0%
B.II.1.2.	Stavby	93,1%	-2,8%	0,5%	-2,2%	-3,1%
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	-28,9%	-56,2%	-3,5%	-18,9%	-41,0%
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na DHM a nedokončený DHM	18,0%	327,2%	-75,5%	99,7%	9,2%
B.II.5.2.	Nedokončený DHM	18,0%	327,2%	-75,5%	97,1%	10,6%
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	-	-	93,7%	326,4%	3,8%
B.III.3.	Zápůjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba	-	-	93,7%	326,4%	3,8%
C.	<b>Oběžná aktiva</b>	32,3%	31,9%	63,6%	-48,1%	97,3%
C.I.	Zásoby	-37,6%	22,6%	6,7%	12,5%	-2,9%
C.II.	Pohledávky	54,3%	53,7%	-1,5%	-10,7%	5,3%
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	203,9%	6,7%	-30,8%	0,0%	0,0%
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	-45,2%	226,9%	33,9%	-17,3%	9,3%
C.IV.	Peněžní prostředky	29,9%	25,8%	87,4%	-55,7%	134,0%
D.	<b>Časové rozlišení</b>	-68,5%	-6,1%	-58,8%	185,2%	-13,6%

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky, vzorec (3)

Z Tabulky 2 je možné vidět, že hodnoty stálých aktiv rostly až do roku 2017, poté klesly, což bylo zapříčiněno zejména poklesem dlouhodobého hmotnému majetku. Hodnota DHM se ovšem snižuje již od roku 2014, což ale nemělo negativní vliv na stav aktiv, protože roste dlouhodobý finanční majetek, v roce 2017 dokonce o 326 % (tab. 3). Dlouhodobý nehmotný majetek vykazuje v porovnání s ostatními položkami malé hodnoty. Zatímco hodnota DHM se od roku 2014 pohybuje nad hranicí 140 000 tis. Kč, hodnota DFN činila v roce 2014 88 000 Kč a v roce 2018 už jen 9 000 Kč. Jediný vliv na DNM mají ocenitelná práva – software, jehož stav se od roku 2016 snižuje. Mezi lety 2016 a 2017 se hodnota DNM snížila o 22 000 Kč, v následujícím roce o 21 000 Kč. Zásadním hybatelem DHM jsou pozemky a stavby.

U pozemků je zaznamenána změna v roce 2016, kdy byl prodán pozemek v Evropské ulici (tab. 2). Šlo však jen o 2,4 % změnu (tab. 3). U staveb k žádnému prodeji nedošlo, i tak se ovšem vzhledem k odpisům jejich hodnota snižuje. Mezi lety 2016 a 2017 se hodnota snížila o 2 819 tis. Kč a mezi lety 2017 a 2018 o 3 778 tis. Kč. DFM se od roku 2014 stále zvyšuje. Důvodem je poskytnutí půjček (tab. 2).

Oběžná aktiva stále rostou s výjimkou roku 2017, kdy došlo k jejich poklesu zejména kvůli peněžním prostředkům, jejichž hodnota se ten rok snížila o více jak 50 % (tab. 3). Dlouhodobé pohledávky se v roce 2016 snížily o 981 tis. Kč a od té doby jsou konstantní. Krátkodobé pohledávky mírně kolísají, ve větší míře ovšem rostou. Krátkodobé pohledávky klesly mezi lety 2013 a 2014 o 667 tis. Kč, do roku 2016 potom rostly. V roce 2017 opět klesly, a to o 613 tis. Kč. V následujícím roce 2018 vzrostly o 273 tis. Kč (tab. 2). Od roku 2014 firma *Less Mess Storage, s.r.o.* stále zvyšuje svou obsazenost, a má tedy více klientů. S tím je ale spojené větší riziko, že přibude lidí, kteří nebudou platit tak, jak mají. Krátkodobé pohledávky jsou tedy především vůči klientům s nezodpovědnou platební morálkou. Peněžní prostředky od roku 2014 rostou s výjimkou roku 2017, kdy došlo k jejich poklesu. V následujícím roce však opět vrostly, a to o 134 % (tab. 3). Růst je zapříčiněn z důvodu větší prosperitou firmy.

Tabulky č. 4 a č. 5 obsahují vývoj jednotlivých pasiv v letech 2013 – 2018. Z Tabulky 4 je možné vidět, že vlastní kapitál se stále zvyšuje. Jak již bylo zmíněno, firma od roku 2014 dosahuje stále většího zisku, díky čemuž je možné navyšovat vlastní kapitál. Společnost od té doby také usiluje o to, aby byl majetek financován spíše z vlastních zdrojů než z cizích. Tomu odpovídá i vývoj závazků, které se v průběhu času stále snižují.

Rezervy mírně kolísají. V roce 2015 vzrostly o 1 675 tis. Kč, v dalším roce o 346 tis. Kč. Od roku 2017 poté klesaly, nejprve o 1 223 tis. Kč a v roce 2018 o 499 tis. Kč. Důvodem byly investice do vybudování nového patra na pobočce v Argentinské ulici a jeho kolaudace a odměny.

Dlouhodobé závazky v posledních dvou letech klesají. Mezi lety 2015 a 2016 ovšem vzrostly, a to o 28,2 % (tab. 5). Největší podíl na tom mají závazky kategorie C.I.6. V dalších letech mají největší vliv na pokles dlouhodobých závazků ostatní závazky. Krátkodobé závazky nejprve mezi lety 2013 a 2014 značně stouply, a to o více jak 1000 % (tab. 5), a následně v roce 2016 oproti roku 2015 klesly o 92,5 % (tab. 5).

Důvodem bylo především splacení krátkodobých přijatých záloh a závazků kategorie C.II.6. V roce 2017 krátkodobé závazky opět vzrostly, a to zejména z důvodu závazků z obchodních vztahů, které se zvýšily o 83 % (tab. 5).

Tabulka 4: Horizontální analýza pasiv – absolutní rozdíl

Rozvaha		Absolutní rozdíl				
		V tis. Kč				
Označ.	PASIVA	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
	Pasiva celkem	69207	10241	16065	14702	16754
A.	<b>Vlastní kapitál</b>	19643	10921	18298	19318	22770
A.I.	Základní kapitál	0	0	0	0	0
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	2000	0	0	0	0
A.III.	Fondy ze zisku	400	0	0	0	0
A.IV.	Výsledek hospodaření min. let	14542	3281	10924	18295	19318
A.V.	Výsledek hospodaření BÚ období	2701	7640	7374	1023	3452
B.	<b>Rezervy</b>	-284	1675	346	-1223	-499
C.	<b>Závazky</b>	50291	-3253	-2920	-4211	-5305
C.I.	Dlouhodobé závazky	21928	-4434	26784	-4958	-4806
C.I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	264	4	43
C.I.6.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	-60120	-17212	30732	-637	1272
C.I.8.	Odložený daňový závazek	1706	261	470	357	374
C.I.9.	Závazky – ostatní	0	92859	-4682	-4682	-6495
C.II.	Krátkodobé závazky	28363	1181	-29704	747	-499
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	3	-30	-257	0	0
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	196	-337	355	873	-945
C.II.6.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	0	29627	-29627	0	0
C.II.8.	Závazky – ostatní	-807	892	-175	-126	446
D.	<b>Časové rozlišení</b>	-443	898	341	818	-212

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky, vzorec (2)

Tabulka 5: Horizontální analýza pasiv – relativní rozdíl

Rozvaha		Relativní rozdíl				
Označ.	PASIVA	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
	Pasiva celkem	68,4%	6,0%	8,9%	7,5%	7,9%
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	134,4%	31,9%	40,5%	30,4%	27,5%
A.I.	Základní kapitál	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	-	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
A.III.	Fondy ze zisku	-	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	-11,3%	-2,9%	-9,8%	-18,2%	-23,6%
A.V.	Výsledek hospodaření BÚ období	465,7%	232,9%	67,5%	5,6%	17,9%
<b>B.</b>	<b>Rezervy</b>	-92,2%	6979,2%	20,4%	-59,8%	-60,7%
<b>C.</b>	<b>Závazky</b>	63,0%	-2,5%	-2,3%	-3,4%	-4,4%
C.I.	Dlouhodobé závazky	28,4%	-4,5%	28,2%	-4,1%	-4,1%
C.I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	-	-	-	1,5%	16,0%
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů	-	-100,0%	-	-	-
C.I.6.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	-77,7%	-100,0%	-	-2,1%	4,2%
C.I.8.	Odložený daňový závazek	-	15,3%	23,9%	14,6%	13,4%
C.I.9.	Závazky – ostatní	-	-	-5,0%	-5,3%	-7,8%
C.II.	Krátkodobé závazky	1109,7%	3,8%	-92,5%	31,2%	-15,9%
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	1,1%	-10,5%	-100,0%	-	-
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	23,4%	-32,6%	50,9%	83,0%	-49,1%
C.II.6.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	-	-	-100,0%	-	-
C.II.8.	Závazky – ostatní	-56,3%	142,3%	-11,5%	-9,4%	36,6%
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	-6,9%	15,1%	5,0%	11,4%	-2,7%

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky, vzorec (3)

Následující tabulky č. 6 a č. 7 obsahují vývoj položek výkazu zisku a ztrát v letech 2013 – 2018. Z Tabulky 6 je možné vidět, že tržby z prodeje výrobků a služeb od roku 2015 rostou. To se ovšem nedá říci o tržbách z prodeje zboží, které v roce 2018 klesly, s čímž souvisí také pokles nákladů vynaložených na prodané zboží. Výkonová spotřeba od roku 2014 klesala. Změna nastala až v roce 2017, kdy všechny položky spotřeby vzrostly. Výkonová spotřeba tak vzrostla o 10 % (tab. 7).

Tabulka 6: Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát – absolutní rozdíl

Označ.	Výkaz zisků a ztrát	Absolutní rozdíl (v tis. Kč)				
		2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	-1176	3719	6865	4177	2579
II.	Tržby za prodej zboží	-173	-25	83	80	-116
A.	Výkonová spotřeba	-7147	-205	-1207	1548	-527
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	-37	-49	97	91	-56
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	-50	-191	204	595	-506
A.3.	Služby	-7097	-14	-2167	862	35
D.	Osobní náklady	-1159	-2176	194	-608	626
D.1.	Mzdové náklady	-872	-1568	140	-457	487
E.	Úprava hodnot v provozní oblasti	-210	-892	-228	116	-151
III.	Ostatní provozní výnosy	86	199	2518	-1279	-164
F.	Ostatní provozní náklady	-96	-2157	2171	-365	327
*	Provozní VH	7388	9370	9177	2305	2024
V.I.	Výnosové úroky a podobné výnosy	-10	53	282	879	545
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	2725	1653	-224	-269	-279
VII.	Ostatní finanční výnosy	41	1137	-770	1388	1828
K.	Ostatní finanční náklady	1631	-1164	264	3006	968
*	Finanční VH (ztráta)	-4325	701	-528	-470	1684
**	VH před zdaněním	3063	10071	8649	1835	3708
L.	Daň z příjmu	362	2431	1275	812	256
**	VH po zdanění	2701	7640	7374	1023	3452
***	VH za účetní období	2701	7640	7374	1023	3452

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky, vzorec (2)

Osobní náklady klesaly od roku 2014, největší změna nastala v roce 2015, kdy náklady klesly o 33 % (tab. 7). Jedním z důvodů byl odchod tehdejší generální ředitelky a dalších dvou zaměstnankyň a změna majitele (rok 2014), který na některých pozicích snížil mzdové ohodnocení. Mezi lety 2015 a 2016 osobní náklady stouply o 4,4 % (tab. 7), důvodem byla vyšší prosperita firmy, kdy mohly být vypláceny vyšší bonusy, dále došlo ke zvýšení mezd. Ostatní provozní výnosy a náklady kolísají. Provozní výsledek hospodaření stále roste, i když už o něco pomaleji než v předešlých letech, kdy mezi lety 2013 a 2014 vzrostl o 567 % (tab. 7), v následujícím období o 107,8 % (tab. 7). V roce 2018 se zvýšil proti předešlému roku o 6,9 % (tab. 7). Nákladové úroky klesají, což jen odpovídá snižování závazků. Finanční výsledek hospodaření vykazuje ve všech letech ztrátu. Největší ztráta byla v roce 2017, nejmenší naopak v roce 2018, kdy se oproti předešlému roku snížila o 31,5 % (tab. 7). Důvodem je pokles nákladových úroků a větší nárůst ostatních finančních výnosů. Ty vzrostly o 70,6 % (tab. 7).

Zisk společnosti *Less Mess Storage, s.r.o.* vzrostl nejvíce mezi lety 2013 – 2015, kdy se nejprve zvýšil o 465,7 % (tab. 7) a poté o 232,9 % (tab. 7). V roce 2018 už je růst pomalejší, mezi lety zisk vzrostl o 17,9 % (tab. 7).

Tabulka 7: Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát – relativní rozdíl

Označ.	Výkaz zisků a ztrát	Relativní rozdíl				
		2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	-2,9%	9,4%	15,9%	8,3%	4,7%
II.	Tržby za prodej zboží	-14,1%	-2,4%	8,1%	7,2%	-9,7%
A.	Výkonová spotřeba	-29,8%	-1,2%	-7,3%	10,1%	-3,1%
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	-5,0%	-6,9%	14,7%	12,0%	-6,6%
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	-2,9%	-11,5%	13,8%	35,4%	-22,2%
A.3.	Služby	-31,9%	-0,1%	-14,3%	6,7%	0,3%
D.	Osobní náklady	-15,0%	-33,2%	4,4%	-13,3%	15,8%
D.1.	Mzdové náklady	-14,9%	-31,6%	4,1%	-12,9%	15,8%
E.	Úprava hodnot v provozní oblasti	-3,9%	-17,4%	-5,4%	2,9%	-3,7%
III.	Ostatní provozní výnosy	29,3%	52,4%	434,9%	-41,3%	-9,0%
F.	Ostatní provozní náklady	-3,0%	-69,9%	234,2%	-11,8%	12,0%
*	Provozní VH	567,0%	107,8%	50,8%	8,5%	6,9%
V.I.	Výnosové úroky a podobné výnosy	-66,7%	1060,0%	486,2%	258,5%	44,7%
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	207,9%	41,0%	-3,9%	-4,9%	-5,4%
VII.	Ostatní finanční výnosy	5,2%	136,3%	-39,1%	115,6%	70,6%
K.	Ostatní finanční náklady	741,4%	-62,9%	38,4%	316,1%	24,5%
*	Finanční VH (ztráta)	598,2%	-13,9%	12,1%	9,6%	-31,5%
**	VH před zdaněním	528,1%	276,4%	63,1%	8,2%	15,3%
L.	Daň z příjmu	-	671,5%	45,6%	20,0%	5,2%
**	VH po zdanění	465,7%	232,9%	67,5%	5,6%	17,9%
***	VH za účetní období	465,7%	232,9%	67,5%	5,6%	17,9%

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky, vzorec (3)

Následující Tabulka č. 8 obsahuje proporce jednotlivých aktiv v letech 2014 – 2018. Z Tabulky 8 je možné vidět, že zásadní podíl na celkových aktivech mají ve všech letech stálá aktiva. Tento podíl je během sledovaného období mírně proměnlivý. Jejich nejmenší složkou je dlouhodobý nehmotný majetek, který tvoří jen nepatrnou část stálých aktiv. V roce 2018 představoval DNM jen 0,005 % stálých aktiv.

V opačném případě je tomu u dlouhodobého hmotného majetku, který se po celou dobu pohyboval nad hranicí 75 %, a má tedy na stálých aktivech největší podíl. Jejich stav se ovšem snižuje. Zatímco v roce 2014 tvořil DHM 99,9 % dlouhodobého majetku, v roce 2018 to bylo 75,5 %.

Příčinou je zvyšující se podíl dlouhodobého finanční majetku, kterým v roce 2014 společnost vůbec nedisponovala a v roce 2018 představoval 24,5 % stálých aktiv. DHM majetek tvoří zejména pozemky a stavby, ve větší míře stavby.

Tabulka 8: Vertikální analýza aktiv

Rozvaha						
Označ.	Aktiva	2014	2015	2016	2017	2018
	Aktiva celkem	100%	100%	100%	100%	100%
B.	<b>Stálá aktiva</b>	89,7%	87,2%	81,0%	90,7%	83,1%
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0,06	0,02%	0,03%	0,02%	0,005%
B.I.2.	Ocenitelná práva	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
B.I.2.2.	Software	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	99,9%	96,5%	93,4%	76,6%	75,5%
B.II.1.	Pozemky a stavby	98,6%	96,6%	98,9%	98,2%	98,1%
B.II.1.1.	Pozemky	14,7%	15,1%	14,7%	15,0%	15,4%
B.II.1.2.	Stavby	85,3%	84,9%	85,3%	85,0%	84,6%
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	0,7%	0,3%	0,3%	0,2%	0,2%
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na DHM a nedokončený DHM	0,7%	3,1%	0,8%	1,6%	1,7%
B.II.5.2.	Nedokončený DHM	100,0%	100,0%	100,0%	98,7%	100,0%
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na DHM	-	-	-	1,3%	-
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	-	3,4%	6,6%	23,4%	24,5%
B.III.3.	Zápůjčky a úvěry – ovládaná nebo o ovládající osoba	-	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
C.	<b>Oběžná aktiva</b>	10,2%	12,6%	19,0%	9,2%	16,8%
C.I.	Zásoby	1,5%	1,4%	0,9%	2,0%	1,0%
C.II.	Pohledávky	21,9%	25,5%	15,4%	26,4%	14,1%
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	78,7%	54,6%	38,4%	43,0%	40,8%
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	21,3%	45,4%	61,6%	57,0%	59,2%
C.IV.	Peněžní prostředky	76,6%	73,1%	83,7%	71,6%	84,9%
D.	<b>Časové rozlišení</b>	0,2%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky, vzorec (1)

Stav oběžných aktiv se zákonitě v průběhu sledovaného období také měnil. Největší podíl na celkových aktivech měla oběžná aktiva v roce 2016 – 19 %. Příčinou bylo navýšení peněžních prostředků, které jsou zároveň největším hybatelem krátkodobého majetku. Podíl PP se stále zvyšuje s výjimkou roku 2017, kdy došlo k jejich poklesu. Proto se ten samý rok zvýšil podíl pohledávek na oběžných aktivech, a pohledávky tak tvořily 26,4 % oběžného majetku. Proporce pohledávek se v čase také mění. Zatímco v roce 2014 tvořily dlouhodobé pohledávky 78,7 % a ty krátkodobé tedy jen 21,3 %, roce 2018 je tomu jinak.

Krátkodobé pohledávky časem narůstaly a dlouhodobé klesaly. V roce 2018 jsou tedy dlouhodobé a krátkodobé pohledávky v poměru 40,8 % a 59,2 %. Nejmenší podíl na oběžných aktivech mají zásoby.

Tabulka 9 obsahuje proporce jednotlivých pasiv v letech 2014 – 2018.

Tabulka 9: Vertikální analýza pasiv

Rozvaha						
Označ.	Pasiva	2014	2015	2016	2017	2018
	Pasiva celkem	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	20,1%	25,0%	32,3%	39,2%	46,3%
A.I.	Základní kapitál	417,7%	316,8%	225,4%	172,8%	135,6%
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	5,8%	4,4%	3,2%	2,4%	1,9%
A.III.	Fondy ze zisku	1,2%	0,9%	0,6%	0,5%	0,4%
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	-334,3%	-246,2%	-158,1%	-99,1%	-59,4%
A.V.	Výsledek hospodaření BÚ období	9,6%	24,2%	28,8%	23,3%	21,5%
<b>B.</b>	<b>Rezervy</b>	0,01%	0,9%	1,0%	0,4%	0,1%
<b>C.</b>	<b>Závazky</b>	76,4%	70,3%	63,0%	56,7%	50,2%
C.I.	Dlouhodobé závazky	76,2%	74,7%	98,1%	97,4%	97,7%
C.I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	-	-	0,2%	0,2%	0,3%
C.I.6.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	-	-	25,3%	25,8%	28,0%
C.I.8.	Odložený daňový závazek	1,7%	2,1%	2,0%	2,4%	2,8%
C.I.9.	Závazky – ostatní	98,3%	97,9%	72,5%	71,6%	2,4%
C.II.	Krátkodobé závazky	23,8%	25,3%	1,9%	2,6%	2,3%
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	0,9%	0,8%	-	-	-
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	3,3%	2,2%	43,9%	61,2%	37,1%
C.II.6.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	93,7%	92,3%	-	-	-
C.II.8.	Závazky – ostatní	2,0%	4,7%	56,1%	38,8%	62,9%
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	3,5%	3,8%	3,6%	3,8%	3,4%

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky, vzorec (1)

Největší podíl na celkových pasivech mají závazky, dále vlastní kapitál a v malé míře časové rozlišení a rezervy. Zatímco závazky tvořily během sledovaného období minimálně 50 % celkových pasiv, rezervy tvořily 0,01 % - 1 % celkových pasiv. Pokud se jedná o VK, tvořil během sledovaného období 20 % – 40 % celkových pasiv, zatímco časové rozlišení bylo stále pod hranicí 4 % celkových pasiv. Podíl VK na celkových pasivech se stále zvyšuje, důvodem je zejména snižování závazků. Velkou část VK tvoří základní kapitál, jehož velikost se nijak nemění, jeho podíl na VK ovšem ano.



Největší podíl byl v roce 2014, kdy ZK tvořil 417,7 % celkových pasiv. Nejmenší podíl byl naopak v roce 2018, kdy VK tvořil 135,6 celkových pasiv. Příčinou je snižující se podíl výsledku hospodaření minulých let, který také tvoří zásadní část vlastního kapitálu. Stejně jako základní kapitál, i ážio a kapitálové fondy a fondy ze zisku mají neměnnou velikost. Podíly na VK se tedy mění dle ostatních položek.

Největší změna v podílech rezerv na celkových pasivech nastala mezi lety 2014 – 2015, kdy se stav rezerv zvýšil až o 6 979 % (tab. 5). Největší podíl rezerv byl poté v roce 2016, kdy měla společnost *Less Mess Storage, s.r.o.* nejvíce rezerv během sledovaného období.

Jak již bylo zmíněno, závazky představují zásadní část pasiv. Se snižováním stavu závazků se snižuje také jejich podíl. V roce 2018 závazky tvořily 50,2 % celkových pasiv. Ve větší míře se poté jedná o dlouhodobé závazky, jejichž podíl se stále zvyšuje, a to i přesto, že jejich stav se snižuje. Důvodem je jednak množství krátkodobých závazků, které bylo od začátku sledovaného období značně nižší, a jednak fakt, že od roku 2016 rapidně klesly, a to až o 92 % (tab. 5). Mezi lety 2014 – 2017 měly největší podíl na dlouhodobých závazcích závazky kategorie C.I.9, v roce 2018 závazky kategorie C.I.6. U krátkodobých se od roku 2016 jedná o závazky z obchodních vztahů a dále závazků ostatních. Změnu podílů zapříčinilo zejména splacení přijatých záloh a závazků kategorie C.II.6.

Tabulka 10 obsahuje proporce jednotlivých nákladů v letech 2014 – 2018. Největší podíl na nákladech má po celé sledované období výkonová spotřeba, tento podíl se ovšem snižuje. Zatímco v roce 2014 tvořila spotřeba 45,5 % celkových nákladů, v roce 2018 to bylo 38,1 %. Příčinou je jednak pokles výkonové spotřeby, ale i nárůst ostatních finančních nákladů. Na stav spotřeby mají největší vliv služby, které se během let nedostaly pod 80 % hranici. Také podíl osobních nákladů se na celkových nákladech snižuje. Největší rozdíl je zaznamenán mezi lety 2014 – 2015. Nejmenší podíl na celkových nákladech je zaznamenán v roce 2017, kdy došlo k poklesu osobních nákladů a tvořily tak 9,5 % celkových nákladů. Další příčinou byl nárůst finančních nákladů. Majoritní část osobních nákladů tvoří mzdy. Poměr nákladových úroků je v průběhu času proměnlivý. Největší podíl byl zaznamenán v roce 2015 – 16,1 %, což bylo způsobeno jednak vzrůstem těchto nákladů, ale i poklesem provozních nákladů. Proto provozní náklady tvoří v roce 2015 jen 2,6 % celkových nákladů. Z tabulky je dále možné vidět nárůst podílu daně z příjmu.

Vzhledem k tomu, že společnost *Less Mess Storage, s.r.o.* dosahuje stále lepších výsledků hospodaření, vede to také k většímu zdanění z příjmu.

Tabulka 10: Vertikální analýza nákladů

Výkaz zisků a ztrát						
Označ.	Náklady	2014	2015	2016	2017	2018
	Náklady celkem	100%	100%	100%	100%	100%
A.	Výkonová spotřeba	45,5%	47,0%	41,0%	40,5%	38,1%
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	4,2%	4,0%	4,9%	5,0%	4,8%
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	9,9%	8,9%	10,9%	13,4%	10,8%
A.3.	Služby	90,1%	91,1%	84,2%	81,6%	84,4%
D.	Osobní náklady	17,8%	12,4%	12,2%	9,5%	10,7%
D.1.	Mzdové náklady	75,6%	77,4%	77,2%	77,5%	77,5%
E.	Úprava hodnot v provozní oblasti	11,5%	12,0%	10,7%	9,9%	9,3%
F.	Ostatní provozní náklady	8,3%	2,6%	8,2%	6,5%	7,1%
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	10,9%	16,1%	14,5%	12,4%	11,4%
K.	Ostatní finanční náklady	5,0%	1,9%	2,5%	9,5%	11,4%
L.	Daň z příjmu	1,0%	7,9%	10,8%	11,7%	11,9%

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky, vzorec (1)

Tabulka 11 obsahuje proporce jednotlivých výnosů v letech 2014 – 2018.

Tabulka 11: Vertikální analýza výnosů

Výkaz zisků a ztrát						
Označ.	Výnosy	2014	2015	2016	2017	2018
	Výnosy celkem	100%	100%	100%	100%	100%
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	94,6%	92,2%	89,7%	88,8%	86,5%
II.	Tržby za prodej zboží	2,5%	2,2%	2,0%	2,0%	1,6%
III.	Ostatní provozní výnosy	0,9%	1,2%	5,5%	3,0%	2,5%
V.I.	Výnosové úroky a podobné výnosy	0,01%	0,1%	0,6%	2,0%	2,7%
VII.	Ostatní finanční výnosy	2,0%	4,2%	2,1%	4,2%	6,7%

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky, vzorec (1)

Největší podíl na celkových výnosech mají tržby z prodeje výrobků a služeb, a to i přesto, že se jejich poměr k výnosům snižuje. V roce 2014 tvořily tyto tržby oproti ostatním rokům 94,6 % celkových výnosů, a to i přesto, že v roce 2015 byly zmíněné tržby vyšší než v předešlém roce. V roce 2014 ovšem došlo ke snížení výnosových úroků, které v tomto roce tvořily jen 0,01 % celkových výnosů. V roce 2015 vzrostly finanční výnosy o 136,6 % (tab. 7) a poměr jednotlivých položek se tak změnil.

Tržby za prodej zboží tvoří jen malou část výnosů. V roce 2018 je to dokonce jen 1,6 %, což je zároveň nejméně za sledované období. Podíl ostatních provozních výnosů na celkových je proměnlivý. Největší podíl byl zaznamenán v roce 2016, kdy se po tržbách z prodeje výrobků a služeb jednalo o druhý největší podíl na celkových výnosech. Důvodem byl větší nárůst ostatních provozních výnosů, ale také pokles finančních výnosů.

Při analýze absolutních ukazatelů se zohledňují také bilanční pravidla. Hodnoty vztahující se k jednotlivým pravidlům jsou obsaženy v Tabulkách 12 – 14.

Tabulka 12: Zlaté bilanční pravidlo

<b>Zlaté bilanční pravidlo</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Dlouhodobý majetek	152802	157540	159238	191720	189671
Dlouhodobý kapitál	133539	141701	187129	200266	217731
DK – DM	-19263	-15839	27891	8546	28060
DK / DM	87,39%	89,95%	117,52%	104,46%	114,79%

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky, vzorec (4)

Principem zlatého bilančního pravidla je vyrovnanost dlouhodobého majetku a dlouhodobého kapitálu. Takový stav by byl pro firmu *Less Mess Storage, s.r.o.* ideální, pravidlo ovšem není splněno, neboť firma využívá i krátkodobé cizí zdroje. Hodnoty položek se od sebe ale příliš neliší. Téměř vyrovnané byly položky v roce 2017, kdy dlouhodobý kapitál převyšoval DM jen o 4,46 %. V následujícím roce se ovšem poměr opět zvýšil.

Podstatou pravidla vyrovnání rizika (tab. 13) je, že by vlastní kapitál měl být vyšší než cizí zdroje. Ani zde ovšem firma pravidlo nedodržuje. Během celého sledovaného období cizí zdroje převyšují VK, z počátku dokonce o značnou část. Firma *Less Mess Storage, s.r.o.* ovšem nežádá o úvěr, a pravidlo tedy dodržovat nemusí.

Tabulka 13: Pravidlo vyrovnání rizika

<b>Pravidlo vyrovnání rizika</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Vlastní kapitál	34255	45176	63474	82792	105562
Cizí zdroje	130203	128625	126051	120617	114813
VK – CZ	-95948	-83449	-62577	-37825	-9251
VK / CZ	26,31%	35,12%	50,36%	68,64%	91,94%

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky, vzorec (5)

Tabulka 14: Pari pravidlo

<b>Pari pravidlo</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Dlouhodobý majetek	152802	157540	159238	191720	189671
Vlastní kapitál	34255	45176	63474	82792	105562
DM – VK	118547	112364	95764	108928	84109
DM / VK	446,07%	348,72%	250,87%	231,57%	179,68%

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky, vzorec (6)

Pari pravidlo vychází z předpokladu, že pokud firma nepoužívá dlouhodobý cizí kapitál, je dobré, aby se vlastní kapitál rovnal dlouhodobému majetku. Vzhledem k tomu, že společnost *Less Mess Storage, s.r.o.* využívá dlouhodobé cizí zdroje, pari pravidlo splňovat nemusí. Jak je možné vidět z tabulky, během celého sledovaného období je hodnota VK nižší než DM. Hodnota VK ale stále roste, a poměr mezi položkami se tedy stále snižuje. V roce 2018 převyšoval DM vlastní kapitál téměř o 80 %.

### 3.2.2 Analýza poměrových ukazatelů

Tabulka 15: Ukazatele rentability

<b>Rentabilita</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Rentabilita aktiv (ROA)	4,51%	10,74%	14,15%	13,90%	14,39%
Rentabilita VK (ROE)	9,58%	24,17%	28,82%	23,33%	21,50%
Rentabilita tržeb (ROS)	8,08%	25,24%	35,68%	34,81%	39,16%
Rentabilita nákladů (ROC)	8,88%	30,91%	48,69%	46,20%	52,92%

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky (tab. 1)

Tabulka 15 obsahuje ukazatele rentability, které vypovídají o výnosnosti jednotlivých položek účetních výkazů. Je tedy dobré, pokud mají hodnoty ukazatelů rostoucí tendenci, což je možné říci o aktivech, tržbách a nákladech. U všech ukazatelů došlo k největší změně mezi lety 2014 – 2015 kdy bylo v roce 2015 dosaženo mnohem většího zisku než v předešlém roce. Vzhledem k tomu, že položky jsou dávány do poměru se ziskem, ať už s čistým nebo hrubým, ovlivnilo to téměř všechny ukazatele.

Jak již bylo zmíněno, rentabilita aktiv stále roste. Mezi lety 2014 – 2018 rostla jak aktiva, tak zisk, rentabilita vzrostla téměř o 10 %. Po celou dobu jsou navíc hodnoty vyšší, než jsou hodnoty odvětví (52100: Skladování). Například v roce 2018 byla výnosnost aktiv daného odvětví 6,39 % (MPO, 2019, online). Pro výpočet tohoto ukazatele byl použit hrubý zisk EBIT, tedy zisk před odečtením daní a úroků, výsledné hodnoty jsou tedy ovlivněny také úroky.

Pokud se jedná o rentabilitu vlastního kapitálu, hodnoty lehce kolísají. Nejvyšší hodnoty výnosnosti vlastního kapitálu bylo dosaženo v roce 2016, kdy zásadně vzrostl zisk. V tomto roce byla výnosnost VK firmy *Less Mess Storage, s.r.o.* vyšší až o 20 %, než průměrná hodnota odvětví (MPO, 2019, online). Od té doby hodnoty klesají. V roce 2018 je hodnota ukazatele pro dané odvětví 8,08 % (MPO, 2019, online).

Také rentabilita tržeb má rostoucí tendenci. Během sledovaného období klesla jen jednou, a to v roce 2017. Příčinou byl menší nárůst čistého zisku oproti nárůstu tržeb. V roce 2018 už výnosnost tržeb dosahuje 39,16 %, od roku 2014 tedy vzrostla o více jak 30 %. Doplnkovým ukazatelem je rentabilita nákladů, která se během sledovaného období (kromě roku 2017) zvyšuje, což je pro firmu pozitivní. Nejnižší hodnoty bylo dosaženo v roce 2014 (8,88 %), v roce 2018 je to potom o 44,04 % více. Větší rozdíl (17,78 %) byl zaznamenán také mezi lety 2015 a 2016. Bylo to způsobeno zejména tím, že zatímco celkové náklady meziročně vzrostly přibližně o 2 000 tis. Kč, čistý zisk vzrostl o více jak 7 000 tis. Kč.

Tabulka 16: Ukazatele likvidity

Likvidita	2014	2015	2016	2017	2018
Běžná likvidita (1,8 - 2,5)	0,464	0,61	14,67	5,46	13,62
Pohotová likvidita (1 - 1,5)	0,455	0,60	14,53	5,34	13,48
Okamžitá likvidita (0,2 - 0,5)	6,81	0,52	13,06	4,41	12,28

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky (tab. 1)

Tabulka 16 obsahuje hodnoty ukazatelů likvidity, jež nám určují schopnost podniku splácet své platební závazky včas. Již na první pohled je zřejmé, že hodnoty jsou od daných intervalů poměrně vzdálené, ale také značně kolísají.

V roce 2014 a 2015 byla nízká hodnota běžné likvidity způsobena velkým počtem krátkodobých závazků a menším množstvím oběžných aktiv. Nejvyšší hodnoty (14,67) bylo ve sledovaném období dosaženo v roce 2016, kdy došlo k velkému poklesu krátkodobých závazků (o 92 %, tab. 5). V následujícím roce 2017 propad způsobil pokles oběžných aktiv (o 48 %, tab. 3), kdy k největší změně došlo u peněžních prostředků a u krátkodobých pohledávek, a růst krátkodobých závazků. Opačný trend byl zaznamenán v roce 2018, kdy došlo k navýšení oběžných aktiv téměř o 100 %, příčinou byl značný nárůst peněžních prostředků, a to o 134 % (tab. 3), a mírné zvýšení krátkodobých pohledávek o 9,3 % (tab. 3). Krátkodobé závazky v tomto roce naopak klesly.

Během sledovaného období byl vývoj zásob poměrně konstantní a v žádném roce zásoby nedosahovaly (oproti jiným aktivům) velkých hodnot. Z toho důvodu jsou hodnoty a vývoj pohotovité likvidity velmi podobné likviditě běžné. I v případě okamžité likvidity je trend neměnný, vzhledem k tomu, že k největším změnám docházelo právě u peněžních prostředků.

Ve všech letech jsou hodnoty likvidit příliš vysoké, což sice vykazuje schopnost podniku splácet své závazky včas, ale také to značně snižuje jeho výnosnost vzhledem k volným peněžním prostředkům. Výjimkou je rok 2014 a 2015, kdy běžná a pohotová likvidita dosahují nižších hodnot, než je stanovený interval. Jen v případě likvidity okamžité je hodnota doporučené hranici intervalu nejbližší.

Tabulka 17: Ukazatele aktivity

<b>Aktivita</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Obrat celkových aktiv (krát)	0,24	0,24	0,26	0,26	0,25
Obratu zásob (krát)	157,99	137,36	152,60	146,83	157,95
Doba obratu zásob (dny)	2,28	2,62	2,36	2,45	2,28
Doba splatnosti pohledávek (dny)	33,59	48,44	40,27	33,22	33,51
Doba splatnosti krátkodobých závazků (dny)	274,13	267,09	16,82	20,39	16,42

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky (tab. 1)

V Tabulce 17 jsou zobrazeny hodnoty jednotlivých ukazatelů aktivity. První ukazatel (obrat CA), který udává, kolikrát se celková aktiva obrátí za rok, by měl dosahovat minimálně hodnoty 1. Ohled by se ovšem měl brát také na odvětví, ve kterém firma podniká. Z tabulky je patrné, že v tomto případě se aktiva za rok neobrátní ani jednou. Znamená to, že firma *Less Mess Storage, s.r.o.* nevyužívá efektivně svá aktiva a nezvyšuje tím tak svůj zisk. To, že by obrat aktiv měl být rychlejší, dokazují také průměrné hodnoty daného odvětví, kdy např. v roce 2018 je rychlost obratu aktiv odvětví 0,79 (MPO, 2019, online).

Obrat zásob má obdobný význam jako předešlý ukazatel, v tomto případě ale ukazatel dosahoval poměrně vysokých hodnot, a to po celou dobu sledovaného období i přesto, že hodnoty lehce kolísají. K nejrychlejšímu obratu zásob došlo v roce 2014 a k nejpomalejšímu v následujícím roce, což bylo způsobeno větším zvýšením stavu zásob a pomalejším růstem tržeb. V roce 2018 už rychlost obratu dosahuje téměř stejné hodnoty jako té nejvyšší z roku 2014.

Doba splatnosti pohledávek udává, za jak dlouho jsou pohledávky uhrazeny odběratelem, přičemž počet dnů by měl odpovídat době splatnosti vystavených faktur.

V případě *Less Mess Storage, s.r.o.* je to 14 dní. Z Tabulky 17 je tedy patrné, že pohledávky jsou spláceny pomaleji, než by měly. Nejhorší situace byla v roce 2015, kdy doba splatnosti pohledávek byla 48,44 dní. Hodnota odpovídá navýšení pohledávek (až o 50 %) oproti menšímu nárůstu tržeb.

Ukazatel doby splatnosti krátkodobých závazků vypovídá o tom, jak rychle firma splácí své závazky. Z pravidla by doba měla být delší než doba splácení pohledávek, případně by měly být v rovnováze. Zatímco na začátku sledovaného období dosahovala doba splatnosti krátkodobých závazků poměrně vysokých hodnot, v roce 2016 se doba podstatně zkrátila, což je pozitivní aspekt zejména pro věřitele.

Tabulka 18: Ukazatele zadluženosti

<b>Zadluženost</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Věřitelské riziko	76,41%	71,21%	64,08%	57,06%	50,32%
Zadluženost VK	380,10%	284,72%	198,59%	145,69%	108,76%
Úrokové krytí (krát)	1,90	3,41	5,09	5,66	6,68

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky (tab. 1)

V Tabulce 18 jsou vypočítány ukazatele zadluženosti. Věřitelské riziko nebo také celková zadluženost vychází z poměru cizích zdrojů a celkových aktiv. Z Tabulky 18 je vidět, že věřitelské riziko stále klesá, což je pro firmu velmi pozitivní. Z počátku sledovaného období byly cizí zdroje kryty více než 70 % majetku. V dalších letech se hodnoty snižovaly z důvodu pozvolného úbytku cizích zdrojů (zejména závazků) a většího navyšování celkových aktiv, jak na straně stálých aktiv, tak na straně aktiv oběžných. V roce 2018 už jsou poté cizí zdroje kryty 50 % majetku firmy.

Zadluženost vlastního kapitálu je vyjádřena jako poměr mezi cizími zdroji a vlastními kapitálem. I přesto, že v letech 2014 – 2016 byly cizí zdroje mnohem větší než vlastní kapitál, hodnoty ukazatele se stále snižují a roce 2018 už byly položky téměř vyrovnané. Právě vyrovnanost těchto položek se doporučuje, neboť je to bezpečné, na druhou stranu ovšem méně výnosné. Vzhledem k prosperitě firmy *Less Mess Storage, s.r.o.* a době, po kterou firma na trhu působí, by bylo možné uvažovat o poměru cizích zdrojů a vlastního kapitálu 60 : 40, což by společnosti mohlo zvýšit rentabilitu VK a snížit finanční náklady.

Úrokové krytí vyjadřuje, kolikrát je zisk vyšší než placené úroky, přičemž jeho hodnota by měla být alespoň 3 – 4 (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2012).

Toho je dosaženo ve všech letech kromě roku 2014, kdy je k poměru nákladových úroků (4 036 tis. Kč) generován malý zisk EBIT (7 678 tis. Kč). Během celého sledovaného období hodnota úrokové krytí roste.

Tabulka 19: Ukazatele produktivity

<b>Produktivita</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Osobní náklady k PH	28,41 %	16,21 %	13,04 %	10,52 %	11,27 %
Produktivita práce (tis. Kč) / rok	2565,7	3379,9	3899,7	4190,6	4076,1
Průměrná roční mzda (tis. Kč)	728,8	547,9	508,6	441,0	459,5
Průměrná měsíční mzda (Kč)	60 731,5	45 656,3	42 379,6	36 750,0	38 291,7

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky (tab. 1)

Tabulka 19 obsahuje ukazatele produktivity. Poměr osobních nákladů k přidané hodnotě vychází z předpokladu, že čím je jeho hodnota nižší, tím je podnik výkonnější. Z Tabulky 19 je možné vidět, že vývoj ukazatele má klesající tendenci. Větší rozdíl nastal mezi lety 2014 a 2015, kdy došlo ke snížení osobních nákladů při dosažení vyšší přidané hodnoty. Nejnižší hodnoty bylo dosaženo v roce 2017, kdy firma vykazovala nejnižší osobní náklady za celé sledované období.

Ukazatel produktivity práce říká, kolik Kč přidané hodnoty vytvořil jeden pracovník za rok. Vzhledem k tomu, že průměrný počet zaměstnanců se pohybuje okolo 9 – 10, jsou výsledky poměrně vysoké. Hodnoty produktivity práce se stále zvyšují, i přesto, že se počet zaměstnanců zásadně nezvyšuje. Podíl na tom má také mrtvá práce.<sup>3</sup> O průměrné mzdě se to ovšem říci nedá. Největší rozdíl v průměrných mzdách je mezi lety 2014 – 2015. Jedním z důvodů byl odchod tehdejší generální ředitelky a dalších dvou zaměstnankyň a změna majitele (rok 2014), který na některých pozicích snížil mzdové ohodnocení. V roce 2015 bylo navíc v průměru o jednoho zaměstnance méně než v předešlém roce, následně se počet zaměstnanců opět navýšil. V roce 2018 byl průměrný počet zaměstnanců z celého sledovaného období největší. Ze zjištěných hodnot je zřejmé, že z tohoto pohledu si podnik vede dobře. Nutné je ale dodat, že mezi zaměstnanci je také generální ředitel, který průměrnou měsíční mzdu zásadně zvyšuje. Ostatní zaměstnanci mají tedy mzdu nižší.

<sup>3</sup> Mrtvá práce je zapříčiněna automatizací a rozvojem informačních a komunikačních technologií (Buchtová, Šmajš, Boleloucký, 2013).



Pro další srovnání je možné využít průměrné hrubé mzdy odvětví, které jsou počítány pouze se mzdovými náklady, a představují tak podíl průměrné měsíční mzdy připadající na jednoho zaměstnance (CZSO, 2020, online). Pro srovnání byla uplatněna stejná metodika pro firmu *Less Mess Storage, s.r.o.* Srovnání průměrných hrubých mezd obsahuje Tabulka 20.

Tabulka 20: Porovnání průměrných mezd v odvětví a ve firmě *Less Mess Storage, s.r.o.*

<b>Průměrné mzdy (v Kč)</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Odvětví doprava a skladování	23 879	24 657	25 822	27 438	29 372
Less Mess Storage, s.r.o.	45 935	35 344	32 713	28 481	29 692

Zdroj: CZSO, 2020, online, VZZ (2014 – 2018) firmy *Less Mess Storage, s.r.o.*

Z Tabulky 20 je možné vidět, že průměrná hrubá mzda se ve firmě *Less Mess Storage, s.r.o.* pohybuje po celou dobu nad hodnotami odvětví. V roce 2018 se sice průměrná hrubá mzda ve firmě *Less Mess Storage, s.r.o.* zvýšila oproti roku 2017, ale ve srovnání s roky 2014 – 2016 je nižší. Mzdové náklady, které tvoří majoritní část osobních nákladů, by se už dále neměly snižovat, aby nedocházelo k demotivaci zaměstnanců a jejich následnému odlivu.

### 3.3 Analýza vnějšího prostředí

#### Legislativní faktory

Pokud se jedná o legislativní faktory, tak kromě zákonů, které se týkají podnikání a které musí být respektovány, se společnost musela v nedávné době přizpůsobit zákonu o evidenci tržeb – Zákon č. 112/2016 Sb. (Finanční správa, 2017, online). Evidenční povinnost měla firma *Less Mess Storage, s.r.o.* od roku 2017.

Dále společnost ovlivnilo nařízení o ochraně osobních údajů (GDPR), které je účinné v celé EU od 25. května 2018. Právní nařízení se týká všech firem (a dále institucí a jednotlivců), které pracují s osobními údaji svých zaměstnanců, zákazníků, ale např. i dodavatelů v jakémkoliv odvětví. V České republice se 24. dubna 2019 stal účinným nový zákon č. 110/2019 Sb. o zpracování osobních údajů a další doprovodný zákon č. 111/2019 Sb. Pro soukromé podniky se ale v tomto případě nic zásadního nezměnilo (GDPR, 2019, online). Pro firmu *Less Mess Storage, s.r.o.* to znamenalo zejména zvýšení nákladů za právníky, pokud se ovšem jedná o samotnou ochranu osobních údajů, žádné zásadní změny ve firmě nenastaly.

## Ekonomické faktory

Na firmu působí několik ekonomických faktorů. Jedním z nich je kupní síla obyvatelstva České republiky. Ta se v roce 2019 zvýšila oproti předešlému období o 5 %. Nejvyšší úroveň kupní síly je v Praze, kde se pohybuje okolo 30 % nad celostátním průměrem, což je vzhledem k umístění poboček výhodné. Druhou největší kupní sílu mají obyvatelé Středočeského kraje a potom Jihomoravského kraje (SOCR, 2019, online).

Firmu dále ovlivňuje inflace, která se následně promítá např. v cenách skladů. Tabulka 21 obsahuje průměrné roční míry inflace v České republice mezi lety 2014 – 2019. V roce 2019 vykazovala inflace v průměru hodnotu 2,8 % (CZSO, 2020, online). Dosavadní vývoj inflace v roce 2020 (leden – březen) obsahuje Tabulka 22.

Tabulka 21: Průměrná roční míra inflace v České republice

2014	2015	2016	2017	2018	2019
0,4 %	0,3 %	0,7 %	2,5 %	2,1 %	2,8 %

Zdroj: CZSO, 2020, online

Tabulka 22: Meziroční vývoj celkové inflace v České republice

Leden	Únor	Březen
3,3 %	3,5 %	3,6 %

Zdroj: ČNB, 2020, online

Pozitivní vliv na společnost *Less Mess Storage, s.r.o.* mají dále stále se zvyšující ceny nebytových prostor a také to, že nové byty často nemají sklep. Ceny rostou ale i za pronájem garáží (IHNEC.cz, 2018, online). Rostoucí ceny se týkají i spotřeby elektřiny a plynu. Kromě toho, že to ovlivňuje koupěschopnost domácnosti i firem, to způsobuje také zvýšení firemních nákladů. Ceny se zvyšovaly od léta roku 2018, v roce 2020 rostou v celostátním průměru o 1,3 % (Tzbinfo, 2019, online).

V neposlední řadě ovlivňuje firmu vývoj české ekonomiky, s níž jsou provázány další ukazatele, které mohou mít následně dopad na chod společnosti. Zatímco začátkem roku 2020 byla prognóza, že růst české ekonomiky zpomalí na 2,2 % z předešlých 2,5 % (ČT24, 2020, online), v současnosti se prognózy s ohledem na nové virové onemocnění COVID – 19 mění. Dle analytika *České spořitelny* by české HDP mělo podle aktuálního vývoje růst o 1 % (Kurzy.cz, 2020, online), ani to ovšem nemusí být definitivní, auditorská firma *Deloitte* očekává stagnaci české ekonomiky (Kurzy.cz, 2020, online).

Každé vládní opatření poté stupňuje tlak na ekonomiku. Zásadní vliv na českou ekonomiku má vývoj globální, případně evropské ekonomiky, kde se očekává zpomalení. *Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj* (OECD) odhaduje zpomalení globální ekonomiky na 2,4 %, přičemž varuje, že by růst HDP mohl zpomalit až na 1,5 %. V případě, že se v blízké době nepodaří zastavit šíření onemocnění, mohla by ekonomika v prvním čtvrtletí dokonce klesnout. Agentura *Bloomberg* poté ve svém nejhorším scénáři předpokládá recesi ve Spojených státech, v eurozóně a Japonsku a rekordně nízký růst v Číně (Ekonom, 2020, online). To bude mít následně dopad na českou ekonomiku.

### **Sociokulturní faktory**

Trend skladování věcí je převzat z USA a dále ze západní Evropy, kde je takový způsob podnikání naprosto běžný a také hojně využívaný. Jen v USA je desítek tisíc poboček, které nabízejí osobní skladování. Tento trend je v České republice stále poměrně nový, a i přesto, že pozvolna roste, nedá se zatím s USA ani západní Evropou srovnávat. Jednou z příčin růstu jsou měnící se preference lidí a způsob života. Lidé se stále více stěhují do měst, ve velké míře do Prahy. S tím se pojí také výstavba nových bytů v Praze, kterým ovšem často chybí úložný prostor. Příčinou jsou dále zvyšující se ceny bydlení, kanceláří atd. (IHNEC.cz, 2016, online).

### **Technické a technologické faktory**

Zásadním faktorem, který na firmu *Less Mess Storage, s.r.o.* působí, jsou informační a komunikační technologie a s tím spojený zvyšující se podíl používání sociálních sítí. Zájem roste nejen na straně běžných uživatelů, ale i na straně firem. Ty jsou díky různým platformám schopny propagovat svou nabídku produktů a služeb. Mohou tím ale také zjistit názory na své produkty nebo dokonce najít nové zaměstnance (Statistika & My, 2019, online).

Nejvíce ze sociálních sítí využívají malé a střední české firmy Facebook. Starají se zde o svou firemní stránku a rozšiřují tím tak svou podnikatelskou působnost. Význam této sítě dokládá fakt, že až 80 % českých uživatelů je propojeno s malými a středními firmami přes Facebook (IHNEC.cz, online, 2019). Vhodný je ale i při obchodování mezi firmami. Další využívanou sítí je Instagram, který je pro firmy důležitý z pohledu budování značky. To spočívá v prezentaci kreativních a zajímavých příspěvků, v současnosti na oblibě rostou i videa. Velmi důležitá je dále také aktivita na těchto sociálních sítích. V nadcházejících letech se očekává nárůst i sítí LinkedIn a Youtube (Semtix, 2019, online).

Na firmu dále působí technologický vývoj týkající se přímo skladování. Firma pokrok sleduje, ale zatím se tomu nepřizpůsobuje. Je to z toho důvodu, že český trh je v tomto odvětví poměrně stále mladý, a tak se zákazníci se službou zatím spíše seznamují. Nejnovější technologie by tedy nemuseli ocenit. Jedná se např. o samoobslužné mechanismy, které umožňují výběr a pronájem skladu bez dalšího lidského faktoru.

### **3.4 Porterova analýza pěti konkurenčních sil**

#### **Vyjednávací síla zákazníků**

Zákazníkem je pro firmu *Less Mess Storage, s.r.o.* kdokoliv, kdo potřebuje uskladnit osobní a jiné věci. Tato služba v České republice (a i ve východní Evropě) zatím není tak známá a běžná jako např. v USA. Zákazníci jsou tedy především lidé ve věku 20 – 45 let, kteří více cestují a mají zkušenosti ze zahraničí. Většinou se jedná o lidi, kteří mají čistý měsíční příjem nad 25 000 Kč. Mezi zákazníky se dále řadí také firmy a cizinci. V menší míře starší lidé. S tím, že tato služba zde zatím není tak běžná, souvisí fakt, že lidé mohou službu vnímat jako nadstandardní a nemají tak potřebu platit vyšší cenu za sklad, když si mohou uskladnit věci např. někde v garáži, která je podstatně levnější. Dodatečné služby, které jsou zákazníkům společnosti nabízeny (např. zabezpečení, neustálá klientská podpora, pojištění apod.) a které tvoří přidanou hodnotu a zvyšují tak cenu, mohou někteří lidé zatím stále vnímat jako nadbytečné.

#### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Firma *Less Mess Storage, s.r.o.* má v současné době tři dodavatele, od kterých si nechává dodávat obalový materiál. Jedná se pouze o české dodavatele, které si firma vybírá s ohledem na cenu a kvalitu. Generální ředitel tvrdí, že dnes není těžké v České republice najít dodavatele. Konkurence na straně dodavatelů stále roste, a stávají se tak i více flexibilní. Firma si tak může dovolit objednat i menší objem zboží, nechat na obalový materiál natisknout logo apod. Dříve dodavatelské firmy malé zakázky odmítaly, dnes si to při větší konkurenci nedovolí.

#### **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Aby nějaká firma mohla podnikat v tomto odvětví, musí mít pozemky, případně prostory, a to ať už pronajaté nebo vlastní. Zároveň by prostory měly být ideálně v centru města nebo alespoň ne na okrajích měst, měly by být dostupné MHD a také by měly mít parkoviště. V Praze je ale v současné době velmi těžké takové prostory sehnat.

Hlavním důvodem je jejich nedostatek, neboť Praha díky mnoha developerským projektům už nemá příliš co nabídnout. Pro vybudování firmy, ale i pro její další růst, je nutné mít investory. I přesto, že firma *Less Mess Storage, s.r.o.* má investory schopné investovat v podstatě ihned, současné podmínky to v Praze neumožňují. Generální ředitel to vysvětluje tím, že je nutné brát v potaz, že hlavním předmětem podnikání je skladování. Proto pro firmu nemá příliš velký smysl investovat velké částky do pozemku, kde například jiná firma bude chtít vybudovat luxusní byty. Situaci dále ztěžuje fakt, že Praha je historické centrum a je zde kladeno mnoho požadavků ze strany památkářů. Dále je důležité brát v potaz také územní plánování, neboť i v případě, že by společnost našla nějaký průmyslový prostor, nemusí být povolena jeho rekonstrukce, případně nová stavba. Generální ředitel dále tvrdí, že ale samotná činnost firmy je velmi jednoduchá.

### **Hrozba substitutů**

Substituty pro firmu mohou představovat například možnosti skladování v garážích a v jiných nebytových prostorech od samotných majitelů. Při využití této služby dojde k uspokojení primární potřeby, tedy k uskladnění věcí. Většinou ale součástí takové služby už není např. kamerový systém, přístupový kód a jiná zabezpečení, pojištění, úklid, odolnost vůči počasí, možnost změny velikosti skladu apod. Služby jsou proto výrazně levnější, což pro mnoho lidí může znamenat klíčový faktor, proč si vybrat tuto možnost místo uskladnění věcí ve firmě, jako je např. *Less Mess Storage, s.r.o.* Aspekt, který zvyšuje hrozbu substitutů, je dále fakt, že takovou službu může nabídnout kdokoliv, kdo má nějaký volný nebytový prostor k pronájmu.

### **Rivalita v daném odvětví**

Pro firmu *Less Mess Storage, s.r.o.* představuje konkurenci jakákoliv jiná služba, jež umožňuje pronájem nebytových prostor za účelem uskladnění věcí. Jak již ovšem bylo zmíněno o odstavci výše, jedná o se o jiný způsob osobního skladování. V takovémto slova smyslu je v Praze největší konkurencí firma *Perfect Storage s.r.o.*, která vznikla v roce 2015. Společnost působí pouze v Praze, kde má tři pobočky (Holešovice, Vysočany, Žižkov), všechny jsou ovšem v pronájmu, což firmu *Less Mess Storage, s.r.o.* zvýhodňuje, protože si pronajímá prostory pouze u jedné z poboček. Firmě to tak umožňuje více s cenami hýbat. Další konkurencí je společnost *Parkuj Skladuj*, která nabízí jednak možnost uskladňování věcí, ale i parkování v garážích. Firma má v Praze čtyři pobočky na skladování, v porovnání s ostatními společnostmi ale s menším počtem skladů.

Dále má dvě pobočky na parkování. *Parkuj Skladuj* za sklady nabízí značně levnější nájmy než např. společnost *Less Mess Storage, s.r.o.* Generální ředitel však tvrdí, že i vzhledem k takovému cenovému rozdílu firma nemusí zásadně snižovat svou cenu, či brát každého zákazníka, protože jsou sklady z více jak 90 % obsazeny. Obecně zde zatím příliš velká konkurence není. Zatímco na Západě je tato služba naprosto běžná, v České republice (obecně ve východní Evropě) tolik známá není. Lidé se zde s tímto trendem zatím seznamují a v menší míře skladování využívají. V budoucnu je ale pravděpodobné, že se poptávka po této službě zvýší, což následně povede k větší konkurenci.

### 3.5 Analýza 7P

Tato kapitola se zabývá rozбором marketingového mixu z pohledu služeb ve společnosti *Less Mess Storage, s.r.o.* Analýza využití jednotlivých marketingových nástrojů je zaměřena především na pobočku v Dejvicích.

#### 3.5.1 Produkt

Firma *Less Mess Storage, s.r.o.* se zabývá pronájmem skladů a prodejem obalového materiálu. Velikosti skladů jsou standardně v rozmezí 1 m<sup>2</sup> – 30 m<sup>2</sup>, výjimečně jsou k dispozici větší nebytové prostory. Minimální doba pronájmu je jeden kalendářní měsíc, doba pronájmu ovšem může začít v jakýkoliv den v měsíci. Musí být pouze dodržena tato podmínka. Produkt firmy dále tvoří doplňkové služby, jako je věnování se klientům, prohlídky skladů, udržování čistoty na recepci a v jejím blízkém prostředí apod. Firma je stylizována do červené barvy, čemuž odpovídá také logo (obr. 6).

Obrázek 6: Logo firmy *Less Mess Storage, s.r.o.*



Zdroj: Less Mess Storage, 2020, online

Logo obsahuje anglický název firmy, kde „*less mess*“ v překladu znamená méně nepořádku a „*storage*“ úložný prostor.

Informace o produktech společnosti mohou lidé získat na internetu, na dané pobočce, případně telefonicky. Sjednat schůzku si poté mohou například prostřednictvím on-line objednávky, jejíž součástí jsou konkrétnější požadavky na sklad, na základě čehož je možné vytvořit nabídku. V případě uzavření nájemní smlouvy je následně nutné zaplatit minimální dobu pronájmu. Platit je možné hotově i kartou. Součástí nabízených produktů jsou také speciální služby jako např. zprostředkování stěhovacích služeb či přebírání zásilek za poplatek nebo vypůjčení si dodávky. Na přidanou hodnotu poskytované služby má vliv také péče o zákazníka a jeho bezpečnost. V případě této firmy jsou budovy zabezpečeny přístupovými kódy, kamerami a dále systémem, který je napojen na bezpečnostní složky. Klientům jsou při návštěvě pobočky k dispozici parkovací místa, toalety, úložný prostor pro oblečení a nápoje káva, čaj a voda.

### **3.5.2 Cena**

Cena za pronájem skladu se skládá z ceny za samotný sklad a z poplatků. Cena za sklad se odvíjí od velikosti a kvality. Tím jsou myšleny dispozice skladu a vzdálenost od výtahu, případně od východu. Poplatky poté zahrnují náklady na spotřebu energií a úklid společných prostor a dále pojištění. Poplatky za pojištění se odvíjejí od výše částky, na kterou je klient pojištěn. Ceny (včetně poplatků) jsou stanoveny na měsíc. V případě předplatby (min. na tři měsíce) je cena za sklad snížena minimálně o 2 %.

Ke stanovení kompletních cen za sklad je využita kombinace poptávkové, konkurenční a nákladové metody. Vzhledem k tomu, že společnost *Less Mess Storage, s.r.o.* má v Praze dvě ze tří poboček ve svém vlastnictví, ušetří za nájem a má tedy nižší náklady. To firmě umožňuje s cenami více hýbat.

Oproti konkurenci může ceny za sklady podstatně snížit, aniž by se dostala do ztráty. I za těchto podmínek je ale společnost nejdražší na českém trhu. Cena za sklad o velikosti 1 m<sup>2</sup> se ve firmě *Less Mess Storage, s.r.o.* pohybuje okolo 1400,- Kč za měsíc.

Ceny se během roku mohou mírně lišit dle sezónnosti. Například v létě je sezónnost vyšší, kolem prosince poptávka klesá a narůstá až začátkem jara.

### **3.5.3 Distribuce**

Všechny české pobočky se nacházejí v Praze a jsou v docházkové vzdálenosti od metra. Na pobočky je ale možné se snadno dostat i autem. Jedna sídlí v Argentinské ulici, druhá v ulici Na Křivíně a třetí se nachází v Dejvicích. Konkrétně poslední zmíněná pobočka se nachází v ulici Evropská v blízkosti metra Nádraží Veleslavín.

Otevírací doba poboček je ve všední dny od 8:00 do 18:00, v sobotu od 10:00 do 18:00. Během státních svátků jsou recepce na pobočkách zavřeny. Klienti mají ovšem přístup do skladu každý den od 7:00 do 22:00 nebo non-stop v případě příplatku. V okolí poboček jsou vyhrazena parkovací místa, v Dejvicích jsou parkoviště dvě, kdy jedno z nich je zabezpečeno příjezdovou bránou. Lidé by zde měli parkovat pouze v době, kdy se nacházejí v prostorách budovy.

Firma využívá jak přímých, tak nepřímých distribučních cest. Přímé cesty jsou uplatňovány při prodeji služeb a hmotných produktů přímo na pobočkách. Nepřímé cesty jsou využívány při dodávání zboží přes daného distributora od výrobce. Společnost má v současné době tři dodavatele.

#### **3.5.4 Marketingová komunikace**

Z forem marketingové komunikace využívá společnost reklamu, osobní prodej, a podporu prodeje. K internetové komunikaci jsou použity webové stránky firmy a sociální sítě. Marketing si firma zajišťuje sama, jen o webové stránky se stará specializovaná společnost.

Vzhledem k neustále rostoucímu trendu využívání internetu a sociálních sítí, je důležité, aby se firmy zaměřily také na on-line reklamy. Z toho typu reklam společnost *Less Mess Storage, s.r.o.* využívá PPC reklamy v obsahové i vyhledávací síti. Pro propagaci má firma dále na svých budovách vystaveny velkoplošné reklamní plachty s logem, kontaktními údaji a stručnou nabídkou. Osobní prodej probíhá přímo na recepcích, kde dochází k prodeji služeb a obalového materiálu a dále k vyřizování veškeré administrativy. Důraz je zde kladen především na profesionální jednání, aby lidé jednak chtěli využít daných služeb, ale aby také tuto firmu doporučovali ostatním. Pokud se jedná o podporu prodeje, je uplatňována například formou zlevněné nabídky pro studenty, a to zejména v létě, kdy se zahraniční studenti vrací domů. Dále lidé mohou využít množstevní slevy při nákupu obalového materiálu. Pro stěhovací firmy je vytvořen speciální ceník tohoto materiálu. Zákazníci dále mohou získat finanční kompenzaci v případě, že doporučí sklad někomu dalšímu a ten danou službu využije.

Firma *Less Mess Storage, s.r.o.* má své webové stránky, které jsou přehledné a poměrně obsáhlé. Jsou zde veškeré informace o všech pobočkách, dále o skladech, kde informace zahrnují možnosti skladování, orientační ceník, popis, jak to ve firmě funguje, možnost rezervace a on-line nákupu prostřednictvím tzv. e-shopu.



Internetové stránky obsahují také informace o zabezpečení skladů, o nabízeném obalovém materiálu, galerii nebo také pracovní nabídku. Výhodou stránek je, že je možné obsah stránek přeložit do anglického nebo polského jazyka (Less Mess Storage, 2019, online). Ze sociálních sítí využívá firma Facebook, kde je poměrně aktivní, stránku ovšem sleduje jen 1430 lidí. Jsou zde kontaktní údaje, odkaz na webové stránky a e-shop, a fotky a videa (Facebook, 2020, online). Dále má společnost účet na Instagramu, zde ale není aktivní vůbec, nemá žádný příspěvek a jen dva sledující (Instagram, 2020, online). Zde je tedy prostor na zlepšování. Další využívanou sociální sítí je Twitter, který si firma založila v roce 2015 a od té doby společnost nic nesdílela, což odpovídá také sledovanosti – pouze 5 sledujících (Twitter, 2020, online). V poslední řadě využívá firma Youtube, kde česká videa téměř nejsou (Youtube, 2020, online), a LinkedIn.

### **3.5.5 Lidé**

Jak již bylo zmíněno, firma má některé služby zajištěné zvenčí (outsourcované), konkrétně se jedná o účetnictví, tvorbu a spravování webových stránek a o úklid. Dle organizační struktury je zřejmé, že do kontaktu s klienty přijdou zejména zaměstnanci na recepcích.

Ve všední den jsou na pobočce vždy dva zaměstnanci, manažer/ka a asistent/ka, výjimečně brigádník, pokud je to nutné. Je to z toho důvodu, aby byla pokryta celková otevírací doba, která je desetihodinová. V sobotu je v práci vždy jen jeden brigádník. Když je pobočka zavřená, stávající klienti mají k dispozici kontakt na manažerku, pokud by nastal nějaký problém. Klientská podpora je tedy k dispozici v podstatě kdykoliv.

Obecnou náplní práce zaměstnanců je veškerá komunikace se stávajícími i s potenciálními zákazníky a s tím administrativní spojená. Jedná se např. o prohlídky skladů, uzavírání a vypovídání smluv apod. Dále mají zaměstnanci na starost prodej obalového materiálu a chod recepce. Další funkce se odvíjejí od postavení ve firmě. Zaměstnanci na plný úvazek mají stálý plat, ke kterému se připočítávají bonusy za uzavřené smlouvy, množství prodaného materiálu apod. Benefit za uzavřené smlouvy mají také brigádníci, jen v menší míře. Ti jsou poté placeni od hodiny.

Zaměstnancům je během pracovní doby umožněna přestávka na kouření, k dispozici dále mají vlastní kuchyňku, toalety a parkovací místa.

### 3.5.6 Materiální prostředí

Všechny české pobočky jsou stylizované stejně, každá se však liší dispozičně a okolím. Dejvická pobočka je třípatrová budova s cca 600 sklady. Budova je šedá s červenými okenními rámy doplněná o červené reklamní plochy (obr. 7).

Po stranách domu se nacházejí dvě parkoviště, vzadu za budovou je parkoviště zabezpečené příjezdovou bránou. Dále je na zadní straně budovy přistavěna rampa pro snazší stěhování.

Recepce je poměrně prostorná, uprostřed se nachází recepční pult a stolek s místy na sezení. Po stranách je několik málo kusů nábytku a většina nabízeného obalového materiálu. Výhodou je, že se dovnitř dostane hodně světla díky velkým oknům, které tvoří 2/3 obvodu recepce. Interiér je stylizovaný (stejně jako budova) do červené a šedé barvy.

Obrázek 7: *Less Mess Storage, s.r.o.* – Dejvice



Zdroj: *Firmy.cz*, 2016, online

Také prostory uvnitř budovy není možné opomenout, protože i ty jsou součástí poskytované služby. I zde je využita kombinace červené a šedé barvy (obr. 8). Sklady jsou čisté a temperované, to znamená, že je uvnitř udržována stále stejná teplota. Je to především z toho důvodu, aby se skladované věci nezničily (např. elektronika).

Obrázek 8: *Less Mess Storage, s.r.o.* – Sklady



Zdroj: Less Mess Storage, 2019, online

### 3.5.7 Procesy

Procesy jsou posledním článkem marketingového mixu služeb, a i na ně je kladen značný důraz, neboť při procesech dochází především k budování vztahů se zákazníky.

V případě, že potenciální zákazníci zaujme nabídka služeb a kontaktují danou společnost, začnou zaměstnanci vytvářet konkrétní nabídku na základě klientských požadavků. Standardním postupem je nejprve prohlídka budovy a skladů, zákazníkovi jsou vysvětleny veškeré podmínky a informace týkající se pronájmu. Následně je uzavřena smlouva a zaplácena minimální doba pronájmu. V průběhu trvání nájemní smlouvy je stále udržován kontakt v případě problémů, různých změn apod. Smlouva trvá do doby, dokud se klient nerozhodne ji ukončit, což je zároveň posledním procesem ze strany společnosti.

## 3.6 SWOT matice

V této kapitole jsou shrnuty příležitosti a hrozby, plynoucí z předešlých analýz, konkrétně z analýzy vnějšího prostředí a odvětví. Dále jsou zde specifikovány silné a slabé stránky. Vzhledem k tomu, že z části je podkladem analýza marketingových nástrojů, větší pozornost je zaměřena na pobočku v Dejvicích. Silné a slabé stránky jsou dále identifikovány na základě finanční analýzy.

Silné stránky společnosti *Less Mess Storage, s.r.o.* jsou klientská podpora (s. 68), dostupnost do skladu (s. 66), čímž je myšleno jak z pohledu umístění, tak i samotného přístupu do skladu, a cena služeb (s. 66). Díky tomu, že firma značně ušetří za nájem prostor, si může dovolit s cenou více hýbat a ovlivňovat tak situaci na trhu. Mezi další silné stránky patří nadprůměrná rentabilita – vlastního kapitálu a aktiv.

Vysoké hodnoty výnosnosti mají ale i tržby a náklady (s. 55). Další silnou stránkou firmy je rychlý obrat zásob (s. 57) a vysoká produktivita práce (s. 59).

Mezi slabé stránky naopak patří sociální sítě (zejména Instagram a Youtube), které společnost využívá jen zřídka (s. 67), dále vysoká likvidita (s. 56) a delší doba splatnosti krátkodobých pohledávek (s. 57).

Mezi příležitosti, které se firmě *Less Mess Storage, s.r.o.* naskýtají, patří potenciální růst zájmu lidí o tuto službu (s. 61). Trend pronájmu skladů je v tuzemsku stále poměrně nový, v budoucnu je ale pravděpodobné, že se poptávka bude zvyšovat. Firma tedy má prostor se dále rozšiřovat a je v pozici, kdy by měla rozšiřovat povědomí o této službě. V takové situaci je dobré, že stále roste využívání sociálních sítí, a to jak pro osobní účely, tak pro podnikání (s. 62). Vyvíjejí se také technologie týkající se přímo skladování (s. 62). Pozitivem dále je, že se zvyšuje kupní síla lidí, největší je v Praze (s. 60). Příležitostí pro firmu je i fakt, že se stále více lidí stěhuje do měst, tedy i do Prahy (s. 61).

Příležitostmi jsou i zvyšující se ceny nebytových prostor a výstavba bytů, které často nemají sklep. Společnosti se tak rozšiřuje skupina potenciálních zákazníků (s. 60). Výhodou pro společnost je dále větší množství dodavatelských firem, které si více konkurují a jsou tak více flexibilní (s. 63).

Hrozby pro firmu představují jiné alternativy uskladnění, které je možné využít (s. 63). Problémem je zde především skutečnost, že prostor k pronájmu může nabídnout kdokoliv, kdo ho má. Další hrozbou je možná stagnace v důsledku malé nebo příliš drahé nabídky nemovitostí a pozemků v Praze (s. 63). Firma *Less Mess Storage, s.r.o.* tak nemá možnost se rozrůstat. V případě zvyšujícího se zájmu o tuto službu vzroste s velkou pravděpodobností také konkurence, která by mohla společnost ohrozit (s. 61). Hrozbou je dále také vývoj ekonomiky zejména s ohledem na virové onemocnění COVID – 19 (s. 61).

Jednotlivé faktory jsou shrnuty v Tabulce 23, která představuje SWOT matici:

Tabulka 23: SWOT matice

<p style="text-align: center;"><b>Silné stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Klientská podpora</li> <li>• Dostupnost – flexibilita</li> <li>• Cena služeb</li> <li>• Nadprůměrná rentabilita oproti hodnotě odvětví</li> <li>• Rychlý obrat zásob</li> <li>• Vysoká produktivita práce</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Slabé stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Firemní sociální síť</li> <li>• Vysoká likvidita</li> <li>• Delší doba splatnosti krátkodobých pohledávek</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Příležitosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenciální růst zájmu o službu</li> <li>• Časté využívání sociálních sítí</li> <li>• Zvyšující se kupní síla</li> <li>• Rostoucí ceny nebytových prostor</li> <li>• Výstavba bytů bez sklepa</li> <li>• Větší tlak na dodavatele</li> <li>• Technologický pokrok</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Hrozby</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jiné alternativy uskladnění</li> <li>• Možná stagnace firmy</li> <li>• Budoucí nárůst konkurence</li> <li>• Vývoj ekonomiky</li> <li>• Virové onemocnění COVID - 19</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování

## 4 Zhodnocení a doporučení

Společnost *Less Mess Storage, s.r.o.* funguje pod tímto názvem od roku 2014. Od té doby má firma stále tři pobočky.

Zisk společnosti se stále zvyšuje, od roku 2013 do roku 2018 vzrostl zisk o 789 %, konkrétně mezi lety 2017 a 2018 o 17,9 %. To vede k navýšení i vlastního kapitálu. Díky prosperitě firmy dochází ke snižování závazků a celkově se tak snižuje i poměr mezi VK a cizími zdroji, kdy v roce 2018 převyšovaly CZ vlastní kapitál jen o 8,76 % (viz Tabulka 18). Položky CZ a VK jsou tedy téměř vyrovnané. V roce 2018 byly CZ a VK v poměru 52,1 : 47,9, což je pro podnikání bezpečné. Na druhou stranu to firmě neumožňuje příliš zvyšovat rentabilitu vlastního kapitálu. Z toho důvodu by bylo dobré zvážit poměr VK a cizích zdrojů 40 : 60. Dále se zásadně zvyšuje také dlouhodobý finanční majetek a peněžní prostředky, které v roce 2018 činily 32 456 tis. Kč, a oproti předešlému roku 2017 tak vzrostly o 134 %. Velké množství peněžních prostředků ale zapříčiňuje vysokou likviditu, která se v roce 2018 pohybovala v intervalu 12 – 14. To sice vykazuje schopnost podniku splácet své závazky včas, ale také to snižuje výnosnost aktiv. To, že je firma bonitní, dokládají i nadprůměrné rentability (oproti odvětvovým hodnotám), a to aktiv a vlastního kapitálu. Zatímco odvětvová hodnota rentability aktiv byla v roce 2018 6,39 %, v případě společnosti se jednalo o 14,39 %. Ve stejném roce byla rentabilita VK společnosti 21,50 %, přičemž odvětvová hodnota byla 8,08 %. Vysoké hodnoty výnosnosti mají ale i tržby a náklady. Výnosnost tržeb byla v roce 2018 39,16 % a nákladů 52,92 %. Vysokých hodnot dosahuje také obrat zásob, který v roce 2018 dosahoval hodnoty 157,95, což je pro firmu pozitivní. Obrat celkových aktiv se sice pohybuje pod doporučovanou hranicí (hodnota 1), ale vzhledem k předmětu podnikání to pro firmu není takový problém. Pokud se jedná o dobu splatnosti krátkodobých pohledávek, i zde je možné s ohledem na dobu splatnosti faktur (14 dní) říci, že dosahuje vysokých hodnot. V roce 2018 byla doba splatnosti pohledávek 33,51 dní. To může být pro malé podniky nebezpečné. Pozitivním aspektem pro firmu je vysoká produktivita práce, která v roce 2018 činila 4 076,1 tis. Kč / rok. Produktivitu práce by na druhou stranu mohly ohrozit klesající mzdy. Ty se sice pohybují po celou dobu sledovaného období nad odvětvovými hodnotami průměrné hrubé mzdy, nicméně se kromě roku 2018 stále snižují. V roce 2018 průměrná hrubá mzda ve firmě převyšovala průměrnou hrubou mzdu odvětví jen mírně, a to o 320 Kč.

Mzdy by se proto neměly dál snižovat, neboť by to mohlo zaměstnance demotivovat a jejich produktivita by se tak začala snižovat, případně by zaměstnání opustili úplně.

Chod firmy ovlivňují zejména ekonomické faktory, jako např. inflace, která v roce 2019 dosahovala 2,8 %. Inflace se nejvíce projevuje na cenách za sklad. Dále kupní síla, která je nejvyšší v Praze (až 30 % nad celostátním průměrem) a dále ve Středočeském kraji a poté v Jihomoravském kraji. To je pro společnost vzhledem k poloze jednotlivých poboček výhodné. Pozitivem jsou také zvyšující se ceny nebytových prostor a také to, že nové byty často nemají sklep, lidé tedy nemají dostatek úložného prostoru.

Rostoucí ceny se týkají i spotřeby elektřiny a plynu, což má naopak vliv negativní. Zásadní je samozřejmě také vývoj ekonomiky, který může následně ovlivnit všechny zmíněné příklady. S ohledem na koronavirus je jisté, že to světovou, a tedy i českou ekonomiku, oslabí. V současné chvíli *OECD* odhaduje zpomalení růstu globální ekonomiky na 2,4 %, není ale vyloučen ani její pokles. Dle *České spořitelny* by měl v roce 2020 růst HDP v České republice zpomalit na 1 %, firma *Deloitte* ale předpokládá stagnaci. Dále společnost ovlivňují technologické faktory, a to zejména informační a komunikační technologie a s tím spojený zvyšující se podíl používání sociálních sítí. Tomuto trendu se ale firma *Less Mess Storage, s.r.o.* příliš nepřizpůsobila. Příležitostí by mohly být i samoobslužné mechanismy, které umožňují výběr a pronájem skladu bez dalšího lidského faktoru. Takovýto technologický pokrok přichází ze Spojených Států, kde je tato služba velmi populární. Český trh na to zatím ale připravený není. V blízké době firmu ovlivnily také určité legislativní změny (např. GDPR, EET), které se projeví zejména v navýšení nákladů. Chod samotné společnosti to ale příliš nezatížilo.

Primárním předmětem podnikání firmy *Less Mess Storage, s.r.o.* je skladování. Zákazníkem je tedy každý, kdo potřebuje uskladnit osobní a jiné věci a má na to dostatek prostředků. Jedná se tedy především o lidi ve věku 20 – 45 let různých národností. Většinou se jedná o lidi, kteří mají čistý měsíční příjem nad 25 000 Kč. Službu ale využívají také firmy. Toto odvětví však v České republice není tak běžné, proto zde zatím není tak velká konkurence. Nejvíce firmě konkuruje společnost *Perfect Storage, s.r.o.* a poté *Parkuj Skladuj*. Firma *Less Mess Storage, s.r.o.* ale musí brát v potaz také ostatní možnosti skladování, např. v garážích majitelů. I když se jedná o jiný koncept, základní službu to poskytuje stejnou. Vedení takové společnosti, jak uvedl generální ředitel, je velmi snadné, v současnosti je ovšem problém firmu více rozšiřovat.

Hlavním důvodem je nedostatek pozemků, případně prostorů v Praze. V současnosti tedy hrozba vstupu nových konkurentů na trh není tak velká, v budoucnu tomu ovšem s rostoucím zájmem může být jinak.

Z marketingových nástrojů firma nejvíce zanedbává sociální sítě, které spadají do marketingové komunikace. Ze sítí využívá ve větší míře Facebook, ostatní však minimálně. S ohledem na současný trend tak může firma přicházet o potenciální zákazníky a konkurence tím získává výhodu. I v této situaci má ale společnost 90 % obsazenost. Na to má vliv mimo jiné také neustálá klientská podpora a veškeré procesy, které ve firmě probíhají.

Pozitivem je dále dobrá dostupnost, a to jak z pohledu umístění pobočky, tak i samotného přístupu do skladu. Ten je umožněn přístupovým kódem, přičemž je vše pod kamerovým dohledem. Samotné sklady jsou řešeny tak, aby byly odolné vůči okolním změnám teplot. To vše tvoří přidanou hodnotu, která se projevuje na ceně za sklad. Cena je pro společnost *Less Mess Storage, s.r.o.* klíčový nástroj, neboť s ní může částečně určovat cenu na trhu. Oproti firmě *Perfect Storage, s.r.o.* má totiž dvě ze tří poboček ve svém vlastnictví, a tak ušetří náklady za pronájem.

I přesto, že analýza 7P se ve větší míře zaměřovala na pobočku v Dejvicích, kroky návrhu nového řešení se týkají firmy jako celku. Dle analýzy nebylo zjištěno, že by daná pobočka musela např. renovovat interiér, případně upravovat jiné prostory. Návrh na zlepšení stávající situace vychází z identifikovaných slabých stránek společnosti s ohledem na možné příležitosti a hrozby.

Návrh změn ve společnosti *Less Mess Storage, s.r.o.* je následující:

- 1) Ze *sociálních sítí* by se společnost měla zaměřit především na Instagram. Měla by zde být více aktivní, což vyžaduje časté přidávání příspěvků týkajících se např. nabídky, cenových zvýhodnění, interiéru recepce a ostatních prostor apod. Nejde ovšem jen o samotný příspěvek, ale i o popis, který by měl v lidech vyvolat podnět k určité akci, např. navštívit webové stránky společnosti nebo některou z poboček firmy. Na oblibě roste i Youtube, kde má firma pouze polská videa, zaměřená na polský trh. Společnost by se tedy měla zaměřit i na český trh a sdílet videa týkající se např. prohlídky skladu, jak se do skladu / na pobočku dostat, rozhovor se spokojenými zákazníky apod. To poté sdílet i na ostatních sociálních sítích jako je např. Facebook a Instagram.



Podstatou je tedy zvýšit povědomí o této službě a dále konkrétně o společnosti *Less Mess Storage, s.r.o.* Při správné propagaci dané služby poroste zájem, což by následně vedlo k vyšší ziskovosti firmy.

- 2) *Vysoká likvidita*, se kterou se společnost potýká, sice vykazuje schopnost podniku splácet své závazky rychle a včas, ale také to může značně snižovat výnosnost aktiv vzhledem k volným peněžním prostředkům. Řešením je proto investice. Firma si je toho vědoma a nejradyji by investovala do pozemku či prostor v Praze, kde by mohla nadále rozšiřovat svou působnost, neboť prostředky na to má. Problém je ovšem ve stávající situaci na trhu s nemovitostmi. Důvodem je jejich nedostatek, neboť Praha díky mnoha developerským projektům už nemá příliš co nabídnout. Řešením by mohlo být zaměření se na jiné město, konkrétně Brno, kde zatím žádná taková firma není. Jako druhé největší město v České republice má vysokou hustotou obyvatel, přičemž ve městě pobývají také cizinci. Jihomoravský kraj, kde se Brno nachází, se dále vyznačuje třetí největší kupní silou v České republice. Společnost poptává pozemek či prostor s rozlohou přibližně 2 500 m<sup>2</sup>. Pokud by nabídka neodpovídala představám společnosti, je možné zvážit také pronájem skladovacích prostor. V Brně je v současné době nabídka skladových prostor velká. V centru Brna se měsíční nájemné takovýchto prostorů pohybuje okolo 200 000 Kč / měsíc. Primárně se firma *Less Mess Storage, s.r.o.* stále zajímá o Prahu, proto by firma měla neustále sledovat situaci na trhu s nemovitostmi.
- 3) *Doba splatnosti krátkodobých pohledávek* je s ohledem na splatnost faktur (14 dní) poměrně dlouhá. I když se nejedná o zásadní částky, neboť jde nejčastěji o měsíční faktury za nájemné, do budoucna by to na firmu mohlo mít negativní dopad, pro malou firmu jako je *Less Mess Storage, s.r.o.* obzvláště. Společnost by tedy měla zavést taková opatření, která klienty donutí platit včas. Jednat se může např. o penalizaci, která by byla účtována již týden po době splatnosti (dnes je to 14 dní). Dále by společnost měla vybírat vratné kauce, kterými by kryla nezaplacené faktury. Kauce by tedy měla být ideálně ve výši dvouměsíčního nájmu. Součástí řešení by mělo být také upozorňování klientů (např. e-mailem), že se blíží konec splatnosti faktury.

Pokud by ani v takovém případě lidé nezaplatili, měla by firma zablokovat klientům přístup do skladu po pěti dnech splatnosti. V případě delšího neplacení (např. tři měsíce) by společnost měla zajistit likvidaci uskladněných věcí. Možným řešením byla ale mohla být také sleva na obalový materiál pro klienty, kteří zaplatí včas. Tyto kroky by však měly být smluvně ošetřeny.

## 5 Závěr

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit na základě účetních výkazů, analýzy vnějšího prostředí, konkurenčních sil a jednotlivých nástrojů marketingového mixu ekonomickou situaci firmy *Less Mess Storage, s.r.o.* a v případě nutnosti navrhnout řešení, které povede ke zlepšení stávajícího stavu.

Teoretická východiska se týkají finanční analýzy, analýzy poměrových a absolutních ukazatelů, dále analýzy vnějšího prostředí a odvětví, marketingového mixu z pohledu služeb a SWOT matice. Kromě vymezených teoretických poznatků byla vlastní práce zpracována na základě účetních výkazů z let 2014 – 2018 a rozhovoru s generálním ředitelem.

Finanční analýza poukazuje jednak na rychlý obrat zásob, který v roce 2018 dosahoval hodnoty 157, 95, tak na nadprůměrné rentability (oproti odvětvovým hodnotám), a to aktiv a vlastního kapitálu. Zatímco odvětvová hodnota rentability aktiv byla v roce 2018 6,39 %, v případě společnosti se jednalo o 14,39 %. Ve stejném roce byla rentabilita VK společnosti 21,50 %, přičemž odvětvová hodnota byla 8,08 %. Vysoké hodnoty výnosnosti mají ale i tržby a náklady. Výnosnost tržeb byla v roce 2018 39,16 % a nákladů 52,92 %. Vysoké hodnoty dosahuje také produktivita práce, která v roce 2018 činila 4 076,1 tis. Kč / rok. Vedle toho finanční analýza poukazuje také na vysokou likviditu, která se pohybovala v intervalu 12 – 14. Finanční analýza dále poukazuje na dobu splatnosti krátkodobých pohledávek, která je s ohledem na splatnost faktur (14 dní) poměrně dlouhá. V roce 2018 byla splatnost krátkodobých pohledávek 33,51 dní. Pokud se jedná o vnější vlivy, na firmu působí zejména ekonomické faktory, a to kupní síla obyvatelstva, inflace a vývoj české, potažmo globální ekonomiky. Ten v současnosti s ohledem na virové onemocnění COVID – 19 není příliš příznivý. Globální ekonomika by měla zpomalit na 2,4 %, není ale vyloučen ani její pokles. V případě české ekonomiky se odhaduje zpomalení růstu HDP na 1 %, možná je ale i stagnace. Firmu dále ovlivňují informační a komunikační technologie, konkrétně využívání sociálních sítí. Tomu se firma *Less Mess Storage, s.r.o.* ovšem příliš nepřizpůsobuje. Vliv na firmu má dále samotný trend skladování věcí, který je zde stále poměrně nový, nicméně roste na oblibě. Zatím zde ale není příliš velká konkurence. Firmě konkuruje především společnost *Perfect Storage, s.r.o.* a firma *Parkuj Skladuj*. I když má tento druh podnikání potenciál, v současné době ho brzdí stávající situace na trhu nemovitostí. Z toho důvodu se firma delší dobu nijak nerozšířila. Klíčovým nástrojem marketingového mixu firmy je cena, pozitivem je i dostupnost.

Firmu vyzdvihuje také neustálá klientská podpora a prostředí, ve kterém je služba poskytována. Nejvíce potom firma zanedbává sociální sítě, které spadají do marketingové komunikace.

Dle předchozích analýz byla sestavena SWOT matice, a byly tak identifikovány silné a slabé stránky firmy a dále příležitosti a hrozby, které mají vliv na chod firmy. Z matice se vycházelo při sestavení nového návrhu řešení, který by měl zlepšit stávající situaci firmy *Less Mess Storage, s.r.o.* Návrh je zaměřen na slabé stránky firmy a týká se tedy využívání firemních sociálních sítí, likvidity a doby splatnosti krátkodobých pohledávek.

## 6 Seznam použité literatury

### Literární zdroje:

- [1] BLAŽKOVÁ, M., 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [2] BRANHAM, L., 2009. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 256 s. ISBN 978-80-247-2903-9.
- [3] BUCHTOVÁ, B., ŠMAJS, J., BOLELOUCKÝ, Z., 2013. *Nezaměstnanost. 2., přepracované a aktualizované vydání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 192 s. ISBN 978-80-247-4282-3.
- [4] CETLOVÁ, H., 2007. *Marketing služeb*. 4. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola. 212 s. ISBN 978-80-7265-127-6.
- [5] ČERNOHORSKÝ, J., TEPLÝ, P., 2011. *Základy financí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 304 s. ISBN 978-80-247-3669-3.
- [6] FOTR, J., SOUČEK, I., 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 322 s. ISBN 80-247-0939-2.
- [7] FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., HÁJEK, S., 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování, teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
- [8] HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., ODEHNALOVÁ, D., VYKYPĚL, O., 2009. *Strategický marketing, teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.
- [9] JAKUBÍKOVÁ, D., 2008. *Strategický marketing, strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [10] JAKUBÍKOVÁ, D., 2009. *Marketing v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 288 s. ISBN 978-80-247-3247-3.
- [11] JAKUBÍKOVÁ, D., 2012. *Marketing v cestovním ruchu: Jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 319 s. ISBN 978-80-247-4209-0.
- [12] JAKUBÍKOVÁ, D., 2013. *Strategický marketing, strategie a trendy, 2., rozšířené vydání*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [13] KARLÍČEK, M., 2018. *Základy marketingu, 2., přepracované vydání*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. 288 s. ISBN 978-80-247-5869-5.

- [14] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O., 2006. *Strategické řízení, teorie v praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- [15] KISLINGEROVÁ, E., 2001. *Oceňování podniku, 2. přepracované a doplněné vydání*. 2. vyd. Praha: H. C. Beck. 367 s. ISBN 80-7179-529-1
- [16] KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D., 2010. *Finanční analýza, komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 208 s. ISBN 978-80-247-3349-4.
- [17] KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D., ŠTEKER, K., 2013. *Finanční analýza, komplexní průvodce s příklady, 2. aktualizované vydání*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. 240 s. ISBN 978-80-247-4456-8.
- [18] KOZEL, R. a kolektiv., 2006. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [19] KOTLER, P. 2007. *Moderní marketing, 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 788 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [20] KRAFTOVÁ, I., 2002. *Finanční analýza municipální firmy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 206 s. ISBN 80-7179-778-2.
- [21] MALLYA, T., 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [22] MARINIČ, P., 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 240 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
- [23] MARTINOVIČOVÁ, D., KONEČNÝ, M., VAVŘINA, J., 2014. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 208 s. ISBN 978-80-247-5316-6.
- [24] PALÁTKOVÁ, M., MRÁČKOVÁ, E., KITTNER, M., KAŠŤÁK, O., ŠESTÁK, J., 2013. *Management cestovních kanceláří a agentur*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing. 244 s. ISBN 978-80-247-3751-5.
- [25] PŘIKRYLOVÁ, J., 2019. *Moderní marketingová komunikace: 2., zcela přepracované vydání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 344 s. ISBN 978-80-271-0787-2.
- [26] REŽŇÁKOVÁ, M. a kolektiv., 2010. *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 192 s. ISBN 978-80-247-3441-5.
- [27] RŮČKOVÁ, P., 2019. *Finanční analýza, metody, ukazatele, využití v praxi, 6. aktualizované vydání*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing. 160 s. ISBN 978-80-271-2028-4.

- [28] RŮČKOVÁ, P., 2011. *Finanční analýza, metody, ukazatele, využití v praxi, 4. rozšířené vydání*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing. 144 s. ISBN 978-80-247-3916-8.
- [29] RŮČKOVÁ, P., 2008. *Finanční analýza, metody, ukazatele, využití v praxi, 2. aktualizované vydání*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.
- [30] RŮČKOVÁ, P., ROUBÍČKOVÁ, M., 2012. *Finanční management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 296 s. ISBN 978-80-247-4047-8.
- [31] SEDLÁČKOVÁ, H., 2006. *Strategická analýza, 2. přepracované a rozšířené vydání*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck. 119 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [32] SCHOLLEOVÁ, H., 2017. *Ekonomická a finanční řízení pro neekonomy, 3., aktualizované vydání*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing. 272 s. ISBN 978-80-271-0413-0.
- [33] SYNEK, M. a kolektiv, 2011. *Manažerská ekonomika, 5., aktualizované a doplněné vydání*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing. 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
- [34] SYNEK, M., KOPKÁNĚ, H., KUBÁLKOVÁ, M., 2009. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 301 s. ISBN 978-80-7400-154-3.
- [35] ŠIMAN, J., PETERA, P., 2010. *Financování podnikatelských subjektů, teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 192 s. ISBN 978-80-7400-117-8.
- [36] VAŠTÍKOVÁ, M., 2008. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
- [37] VAŠTÍKOVÁ, M., 2014. *Marketing služeb – efektivně a moderně, 2., aktualizované a rozšířené vydání*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8.
- [38] VIKTORA, J., JEBAVÁ, L., ŠUPOLÍKOVÁ, J., VESELÁ, Z., SÁLOVÁ, A., 2015. *Copywriting*. 1. vyd. Brno: Albatros media. 231 s. ISBN 978-80-251-4589-0.
- [39] VOCHOZKA, M., MULAČ, P. a kolektiv. 2012. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 576 s. ISBN 978-80-247-4372-1.
- [40] ZAMAZALOVÁ, M., 2009. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

## Internetové zdroje:

- [1] ARES, 2020. *Less Mess Storage, s.r.o.* [online]. © 2020 Ministerstvo financí ČR. [cit. 2020-01-16]. Dostupné z: [https://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv\\_res.cgi?ico=26184168&jazyk=cz&xml=1](https://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_res.cgi?ico=26184168&jazyk=cz&xml=1)
- [2] CZSO, 2020. *Míra inflace.* [online]. [cit. 2020-01-27]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_inflace](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace)
- [3] CZSO, 2020. *Mzdy, náklady práce – časové řady.* [online]. [cit. 2020-03-06]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/pmz\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/pmz_cr)
- [4] ČNB, 2020, online. *Prognóza ČNB z února 2020.* [online]. [cit. 2020-03-12]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>
- [5] ČT24, 2020. *Česká ekonomika sice zbrzdí růst, ale pořád se jí bude dařit.* [online]. [cit. 2020-01-27]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/ekonomika/3017252-ceska-ekonomika-sice-zbrzdi-rust-ale-porad-se-ji-bude-darit>
- [6] EKONOM, 2020. *Jak koronavirus změní svět.* [online]. [cit. 2020-03-12]. Dostupné z: <https://ekonom.ihned.cz/c1-66733620-jak-koronavirus-zmeni-svet>
- [7] FACEBOOK, 2020. *Less Mess Storage CZ.* [online]. [cit. 2020-01-22]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/lessmess.cz/>
- [8] FINANČNÍ SPRÁVA, 2017. *Elektronická evidence tržeb.* [online]. [cit. 2020-01-22]. Dostupné z: <https://www.financnisprava.cz/cs/dane-elektronicky/danovy-portal/Elektronicka-evidence-trzeb>
- [9] FIRMY.CZ, 2016. *Less Mess Storage.* [online]. © 1996 – 2020 Seznam.cz. [cit. 2020-01-21]. Dostupné z: <https://www.firmy.cz/detail/1955781-less-mess-storage-praha-vokovice.html>
- [10] GDPR, 2019. *Obecné nařízení o ochraně osobních údajů prakticky.* [online]. [cit. 2020-01-22]. Dostupné z: <https://www.gdpr.cz/gdpr/>
- [11] IHNED.CZ, 2016. *V USA naprosto běžný byznys, v Česku rozjíždí síť s minisklady k pronájmu druhá firma.* [online]. [cit. 2020-01-28]. Dostupné z: <https://logistika.ihned.cz/c1-65547890-v-usa-a-zapadni-evrope-naprosto-bezny-byznys-v-cesku-rozjizdi-pronajem-miniskladu-druha-firma>
- [12] IHNED.CZ, 2018. *Do války skladů má Česko ještě daleko.* [online]. [cit. 2020-01-27]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-66210780-do-valky-skladu-ma-cesko->



[jeste-daleko-oboru-se-ale-dari-lide-maji-penize-a-proto-vyuzivaji-i-sluzby-ktere-se-mohou-zdat-nadstandardni](#)

- [13] IHNED.CZ, 2019. *Malé firmy využívají sociální sítě pro svůj obchod a expanzi. V čele je Facebook.* [online]. [cit. 2020-01-22]. Dostupné z: <https://infografiky.ihned.cz/fb-a-firmy/r~9c0c7cc67af911e998d70cc47ab5f122/>
- [14] INSTAGRAM, 2020. *Lessmess.storage.cz* [online]. [cit. 2020-01-22]. Dostupné z: <https://www.instagram.com/lessmess.storage.cz/>
- [15] JUSTICE.CZ, 2020. *Less Mess Storage, s.r.o.* [online]. [cit. 2020-01-14]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=530241&typ=PLATNY>
- [16] KURZY.CZ, 2020. *Aktuální odhady dopadů koronaviru a vývoj sazeb ČNB.* [online]. [cit. 2020-03-12]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/534255-aktualni-odhady-dopadu-koronaviru-a-vyvoj-sazeb-cnb/>
- [17] KURZY.CZ, 2020. *Ekonomika v karanténě: Dopady Covid-19 budou citelné, přijde poptávkový šok.* [online]. [cit. 2020-03-12]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/533968-ekonomika-v-karantene-dopady-covid-19-budou-citelne-prijde-poptavkovy-sok/>
- [18] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2019. *Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA [klasifikace CZ-NACE].* [online]. © 2015-2020 Ministerstvo průmyslu a obchodu. [cit. 2020-01-13]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/benchmarking/infa.html>
- [19] LESS MESS.STORAGE, 2019. *Osobní sklady.* [online]. [cit. 2020-01-22]. Dostupné z: <https://www.lessmess.storage/cs/osobni-sklady/>
- [20] PARKUJ SKLADUJ, 2020. *Skladování.* [online]. [cit. 2020-01-22]. Dostupné z: <https://www.parkujskladuj.cz/skladuj/>
- [21] PERFECT STORAGE, 2020. *Fotogalerie skladů.* [online]. [cit. 2020-01-22]. Dostupné z: <https://www.perfectstorage.cz/fotogalerie>
- [22] SEMTIX, 2019. *Sociální sítě v roce 2019.* [online]. [cit. 2020-01-22]. Dostupné z: <https://semtix.cz/jaka-socialni-sit-je-vhodna-pro-vase-podnikani-v-roce-2019/>
- [23] SOCR, 2019. *TZ GfK: Kupní síla průměrného Čecha se meziročně zvýšila o 1000 Kč měsíčně.* [online]. [cit. 2020-01-27]. Dostupné z: <http://www.socr.cz/vyhledavani/?q=kupn%C3%AD+s%C3%ADla>

- [24] STATISTIKA & MY, 2019. *Na sociálních sítích je už každý druhý*. [online]. [cit. 2020-01-22]. Dostupné z: <https://www.statistikaamy.cz/2019/03/na-socialnich-sitich-je-uz-kazdy-druhy/>
- [25] TWITTER, 2020. *Less Mess Storage CZ*. [online]. [cit. 2020-01-22]. Dostupné z: <https://twitter.com/lesscz>
- [26] TZBINFO, 2019. *Ceny elektřiny a plynu v roce 2020*. [online]. [cit. 2020-01-27]. Dostupné z: <https://www.tzb-info.cz/ceny-paliv-a-energie/19997-ceny-elektriny-a-plynu-v-roce-2020>
- [27] YOUTUBE, 2020. *Less Mess Storage – Official*. [online]. [cit. 2020-01-22]. Dostupné z: [https://www.youtube.com/results?search\\_query=less+mess+storage](https://www.youtube.com/results?search_query=less+mess+storage)

## 7 Přílohy

Příloha: Rozvaha 2018 ve zkráceném rozsahu

<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 100%; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <p style="font-size: small; margin: 0;">otisk podacího razítka</p> </div>	<p><b>ROZVAHA</b></p> <p><b>ve zkráceném rozsahu</b></p> <p>k. <b>3 1 . 1 2 . 2 0 1 8</b></p> <p>v tisících Kč</p> <table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;">iČ</td> <td style="padding: 2px;">2</td> <td style="padding: 2px;">6</td> <td style="padding: 2px;">1</td> <td style="padding: 2px;">8</td> <td style="padding: 2px;">4</td> <td style="padding: 2px;">1</td> <td style="padding: 2px;">6</td> <td style="padding: 2px;">8</td> </tr> </table>	iČ	2	6	1	8	4	1	6	8	<p>Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky  <b>LESS MESS STORAGE</b>  <b>s.r.o.</b></p> <p>Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  a místo podnikání, liší-li se od bydliště  <b>Argentinská 516/40</b>  <b>Praha</b>  <b>170 00</b></p>
iČ	2	6	1	8	4	1	6	8			

Označ.	AKTIVA	číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé období	
			Brutto	Korekce	Netto	Netto	
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>A.+B.+C.+D.</b>	<b>001</b>	<b>+307 882</b>	<b>-79 727</b>	<b>+228 155</b>	<b>+211 401</b>
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	účty 353	002				
B.	Stálá aktiva	B.I.+...+B.IV.	003	<b>+268 921</b>	<b>-79 250</b>	<b>+189 671</b>	<b>+191 720</b>
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	B.I.1.+...+B.I.4.	004	<b>+356</b>	<b>-347</b>	<b>+9</b>	<b>+30</b>
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	B.II.1.+...+B.II.4.	014	<b>+222 107</b>	<b>-78 903</b>	<b>+143 204</b>	<b>+146 921</b>
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	B.III.1.+...+B.III.4.	027	<b>+46 458</b>		<b>+46 458</b>	<b>+44 769</b>
C.	Oběžná aktiva	C.I.+C.II.+C.III.+C.IV.	037	<b>+38 695</b>	<b>-477</b>	<b>+38 218</b>	<b>+19 373</b>
C.I.	Zásoby	C.I.1.+...+C.I.4.	038	<b>+367</b>		<b>+367</b>	<b>+378</b>
C.II.	Pohledávky	C.II.1.+...+C.II.4.	046	<b>+5 872</b>	<b>-477</b>	<b>+5 395</b>	<b>+5 122</b>
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	C.II.1.1.+...+C.II.1.4.	047	<b>+2 200</b>		<b>+2 200</b>	<b>+2 200</b>
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	C.II.2.1.+...+C.II.2.4.	057	<b>+3 672</b>	<b>-477</b>	<b>+3 195</b>	<b>+2 922</b>
C.II.3.	Časové rozlišení aktiv	C.II.3.1.+...+C.II.3.4.	068				
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	C.III.1.+...+C.III.4.	072				
C.IV.	Peněžní prostředky	C.IV.1.+...+C.IV.4.	075	<b>+32 456</b>		<b>+32 456</b>	<b>+13 873</b>
D.	Časové rozlišení pasiv	D.1.+...+D.4.	078	<b>+266</b>		<b>+266</b>	<b>+308</b>

Označ.	PASIVA	číslo řádku	Běžné účetní období	Minulé období	
			Netto	Netto	
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>A.+B.+C.+D.</b>	<b>001</b>	<b>+228 155</b>	<b>+211 401</b>
A.	Vlastní kapitál	A.I.+A.II.+A.III.+A.IV.+A.V.+A.VI.	002	<b>+105 562</b>	<b>+82 792</b>
A.I.	Základní kapitál	A.I.1.+...+A.I.4.	003	<b>+143 100</b>	<b>+143 100</b>
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	A.II.1.+...+A.II.4.	007	<b>+2 000</b>	<b>+2 000</b>
A.III.	Fondy ze zisku	A.III.1.+...+A.III.4.	015	<b>+400</b>	<b>+400</b>
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	A.IV.1.+...+A.IV.4.	018	<b>-62 708</b>	<b>-82 026</b>
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	A.V.1.+...+A.V.4.	021	<b>+22 770</b>	<b>+19 318</b>
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	účty 432	022		
B.+C.	Cizí zdroje	B.+C.	023	<b>+114 813</b>	<b>+120 617</b>
B.	Rezervy	B.1.+...+B.4.	024	<b>+323</b>	<b>+822</b>
C.	Závazky	C.I.+C.II.+C.III.	029	<b>+114 490</b>	<b>+119 795</b>
C.I.	Dlouhodobé závazky	C.I.1.+...+C.I.4.	030	<b>+111 846</b>	<b>+116 652</b>
C.II.	Krátkodobé závazky	C.II.1.+...+C.II.4.	045	<b>+2 644</b>	<b>+3 143</b>
C.III.	Časové rozlišení pasiv	C.III.1.+...+C.III.4.	063		
D.	Časové rozlišení pasiv	D.1.+...+D.4.	066	<b>+7 780</b>	<b>+7 992</b>

Zdroj: Justice.cz, 2019, online

Příloha: Výkaz zisku a ztráty 2018

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY**

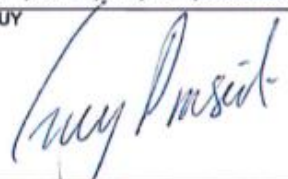


K. 3 1 . 1 2 . 2 0 1 8  
 Od: 1.1.2018 Do: 31.12.2018  
 v tisících Kč  
 IČ 2 6 1 8 4 1 6 8

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky  
**LESS MESS STORAGE**  
 s.r.o.  
 Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
 a místo podnikání, IČI či se od bydliště  
**Argentinská 516/40**  
**Praha**  
**170 00**

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v účetním období		
			sledovaném	minulém	
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	účty 601, 602	001	+56 888	+54 309
II.	Tržby za prodej zboží	účty 604	002	+1 078	+1 194
A.	Výkonová spotřeba	A.1., ..., A.n.	003	+16 414	+16 941
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	účty 504	004	+791	+847
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	účty 501, 502, 503	005	+1 769	+2 275
A.3.	Služby	účty 511, 512, 513, 518	006	+13 854	+13 819
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	účty 581, 582, 583, 584	007		
C.	Aktivace (-)	účty 585, 586, 587, 588	008		
D.	Osobní náklady	D.1., ..., D.n.	009	+4 595	+3 969
D.1.	Mzdové náklady	účty 521, 522, 523	010	+3 563	+3 076
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	D.2.1.+D.2.2.	011	+1 032	+893
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	účty 524, 525, 526	012	+962	+822
D.2.2.	Ostatní náklady	účty 527, 528	013	+70	+71
E.	Úprava hodnot v provozní oblasti	E.1., ..., E.n.	014	+3 984	+4 135
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	E.1.1.+E.1.2.	015	+4 198	+4 068
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	účty 551, 557	016	+4 198	+4 068
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	účty 559	017		
E.2.	Úpravy hodnot zásob	účty 559	018		
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	účty 558, 559	019	-214	+67
III.	Ostatní provozní výnosy	III.1., ..., III.n.	020	+1 654	+1 818
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	účty 641	021		
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	účty 642	022		
III.3.	Jiné provozní výnosy	účty 644, 646, 647, 648, 697	023	+1 654	+1 818
F.	Ostatní provozní náklady	F.1., ..., F.n.	024	+3 060	+2 733
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	účty 541	025		
F.2.	Prodaný materiál	účty 542	026		
F.3.	Daně a poplatky	účty 531, 532, 538	027	+2 204	+2 126
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	účty 552, 554, 555	028		
F.5.	Jiné provozní náklady	účty 543, 544, 545, 546, 547, 548, 549, 597	029	+856	+607
*	* Provozní výsledek hospodaření (+/-)	I+II+A-B-C-D-E-F.	030	+31 567	+29 543
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	IV.1., ..., IV.n.	031		
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	účty 661, 665	032		
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů	účty 661, 665	033		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	účty 561	034		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	V.1., ..., V.n.	035		

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	účty 561, 566	038	
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	VI.1.+...+VI.x	039	+1 764
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládaná osoba	účty 662, 665	040	+1 762
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	účty 662, 665	041	+2
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	účty 574, 579	042	
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	J.1.+...+J.x	043	+4 917
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládaná osoba	účty 592	044	+4 917
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	účty 592	045	
VII.	Ostatní finanční výnosy	účty 661, 663, 664, 666, 667, 668, 669, 698	046	+4 417
K.	Ostatní finanční náklady	účty 561, 563, 564, 565, 566, 567, 568, 569, 598	047	+4 925
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	IV.+V.+VI.+VII.-G.-H.-I.-J.-K.	048	-3 661
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	.	049	+27 906
L.	Daň z příjmů	L.1.+...+L.x	050	+5 136
L.1.	Daň z příjmů splatná	účty 591, 593, 595, 599	051	+4 761
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	účty 592	052	+375
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	** - L.	053	+22 770
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	účty 596	054	
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	** - M.	055	+22 770
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	L+I+II.+IV.+V.+VI.+VII.	056	+65 801

Sestaveno dne: <b>26.3.2019</b>	Podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou nebo statutárního orgánu účetní jednotky, poznámka
Právní forma: <b>společnost s ručením omezeným</b>	<b>PINSENT GUY</b>
účetní jednotky:	
Předmět podnikání:	
<b>Skladování</b> <b>Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení</b>	
Pozn.:	

Zdroj: Justice.cz, 2019, online

Příloha: Skladové prostory firmy *Less Mess Storage, s.r.o.*



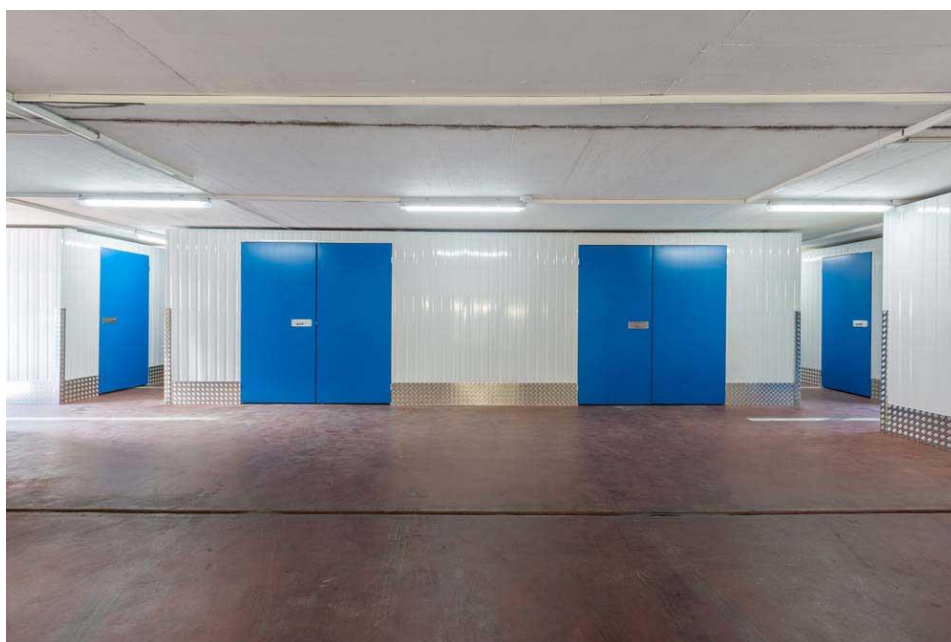
Zdroj: Less Mess Storage, 2020, online

Příloha: Skladové prostory firmy *Perfect Storage, s.r.o.*



Zdroj: Perfect Storage, 2020, online

Příloha: Skladové prostory firmy *Parkuj Skladuj*



Zdroj: Parkuj Skladuj, 2020, online