



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

ÚSTAV SOUDNÍHO INŽENÝRSTVÍ

INSTITUTE OF FORENSIC ENGINEERING

ODBOR RIZIKOVÉHO INŽENÝRSTVÍ

DEPARTMENT OF RISK ENGINEERING

NÁVRHY A DOPORUČENÍ UMOŽŇUJÍCÍ SNÍŽENÍ RIZIK VYBRANÉHO PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU

PROPOSALS AND RECOMMENDATIONS FOR REDUCING RISK IN A SELECTED BUSINESS ENTITY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Karolína Kotulánová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Helena Hanušová, CSc.

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Studentka: **Bc. Karolína Kotulánová**
Studijní program: Rizikové inženýrství
Studijní obor: Řízení rizik firem a institucí
Vedoucí práce: **Ing. Helena Hanušová, CSc.**
Akademický rok: 2018/19
Ústav: Odbor rizikového inženýrství

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

Návrhy a doporučení umožňující snížení rizik vybraného podnikatelského subjektu

Stručná charakteristika problematiky úkolu:

S přihlédnutím ke specifickým vybraného podnikatelského subjektu a oboru jeho podnikání vybrat vhodnou kombinaci analytických metod (především makro a mikrookolí).

Po vypracování analýz použít jejich výsledky k detekování rizik podnikatelského subjektu a pro ovlivnitelná rizika (některá) předložit návrhy na jejich snížení.

Cíle diplomové práce:

Na základě výběru vhodných analytických metod (především makro a mikrookolí) zpracovat příslušné analýzy, tak aby byla respektována specifika podnikatelského subjektu i oboru jeho podnikání.

Výsledky analýz použít jako východisko pro detekování rizik a pro vybraná odstranitelná rizika předložit návrhy vedoucí k jejich snížení.

Seznam doporučené literatury:

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza v rukou manažera:33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. 122 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 488 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

TICHÝ, Milík. Ovládání rizika: analýza a management. V Praze: C.H. Beck, 2006. 396 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-7179-415-5.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně, dne

L. S.

doc. Ing. Vladimír Adamec, CSc.
vedoucí odboru

doc. Ing. Aleš Vémola, Ph.D.
ředitel

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá strategickou a ekonomickou analýzou vybraného podnikatelského subjektu s cílem detekovat rizika, která plynou z použitých analýz, a pro vybraná ovlivnitelná rizika navrhnout opatření, která povedou k jejich snížení. Literární rešerše obsahuje poznatky potřebné k pochopení dané problematiky. V další části jsou provedeny analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, z kterých vyplývají rizika, která jsou analyzována pomocí metody RIPRAN. V poslední části jsou navržena opatření, která snižují zjištěná ovlivnitelná rizika.

Abstract

This Master`s thesis deals with a strategic and economic analysis of a chosen company. The aim is to identify the risks that arising from the used analyzes and to propose measures for the selected affectable risks to reduce them. The theoretical part contains needed information to understand the issue. In the nex part are realized the macroeconomic analysis and microeconomic analysis. From these analysis are arising the risks which are analyze by RIPRAN method. The measures are proposed that are helping to reduce the affectable risks are contained in the last part of this thesis.

Klíčová slova

Strategická a ekonomická analýza; finanční analýza; SWOT analýza; riziko; metoda RIPRAN.

Keywords

Strategic and economic analysis; financial analysis; SWOT analysis; risk; method RIPRAN.

Bibliografická citace

KOTULÁNOVÁ, Karolína. *Návrhy a doporučení umožňující snížení rizik vybraného podnikatelského subjektu* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-22]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/116433>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství, Odbor rizikového inženýrství. Vedoucí práce Helena Hanušová.

Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci na téma „Návrhy a doporučení umožňující snížení rizik vybraného podnikatelského subjektu“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou všechny citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že v souvislosti s vytvořením této diplomové práce jsem neporušila autorská práva třetích osob, zejména jsem nezasáhla nedovoleným způsobem do cizích autorských práv osobnostních anebo majetkových a jsem si plně vědoma následků porušení ustanovení § 11 a následujících autorského zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, včetně možných trestněprávních důsledků vyplývajících z ustanovení části druhé, hlavy VI. díl 4 Trestního zákoníku č. 40/2009 Sb.

V Brně

.....

Podpis autora

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala paní Ing. Heleně Hanušové, CSc., vedoucí diplomové práce, za její odbornou pomoc, ochotu, čas, rady, připomínky při zpracování této diplomové práce. Dále děkuji majiteli společnosti za ochotu a poskytnutí materiálů. Ráda bych také poděkovala své rodině a přátelům, kteří mě podpořili při vytváření této práce.

OBSAH

1	ÚVOD	10
2	REŠERŠE.....	11
2.1	Strategická analýza.....	11
2.2	Analýza makrookolí	12
2.2.1	<i>SLEPT analýza.....</i>	12
2.3	Analýza mikrookolí.....	13
2.3.1	<i>Porterův model pěti konkurenčních sil.....</i>	14
2.4	Vnitřní analýza	16
2.4.1	<i>McKinseyho model 7S.....</i>	16
2.5	Finanční analýza	17
2.5.1	<i>Analýza absolutních ukazatelů.....</i>	18
2.5.2	<i>Analýza rozdílových ukazatelů.....</i>	19
2.5.3	<i>Analýza poměrových ukazatelů.....</i>	19
2.5.4	<i>Provozní ukazatelé.....</i>	24
2.5.5	<i>Kralickův rychlý test.....</i>	24
2.6	Účetní výkazy	25
2.6.1	<i>Rozvaha.....</i>	26
2.6.2	<i>Výkaz zisku a ztráty.....</i>	27
2.6.3	<i>Přehled o peněžních tocích (Cash Flow).....</i>	28
2.6.4	<i>Příloha účetní závěrky.....</i>	28
2.7	SWOT analýza	29
2.8	Riziko	30
2.8.1	<i>Základní pojmy analýzy rizik.....</i>	30
2.8.2	<i>Analýza rizik.....</i>	32
2.9	Metoda RIPRAN.....	36
2.9.1	<i>Fáze metody.....</i>	36
3	FORMULACE PROBLÉMŮ A STANOVENÍ CÍLŮ ŘEŠENÍ	37
3.1	Vymezení problému	37
3.2	cíle práce	37
4	POUŽITÉ METODY A JEJICH ZDŮVODNĚNÍ	38
5	VLASTNÍ ŘEŠENÍ	39
5.1	Základní údaje o společnosti	39
5.2	Slept analýza.....	40
5.2.1	<i>Sociální faktory.....</i>	40
5.2.2	<i>Legislativní faktory.....</i>	43
5.2.3	<i>Ekonomické faktory.....</i>	44

5.2.4	<i>Politické faktory</i>	47
5.2.5	<i>Technické faktory</i>	47
5.3	Porterův model pěti konkurenčních sil	49
5.3.1	<i>Potenciální konkurenti</i>	49
5.3.2	<i>Stávající konkurenti v odvětví</i>	49
5.3.3	<i>Zákazníci (odběratelé)</i>	50
5.3.4	<i>Dodavatelé</i>	50
5.3.5	<i>Substituty</i>	51
5.4	McKinseyho model 7S	52
5.4.1	<i>Strategie</i>	52
5.4.2	<i>Struktura</i>	52
5.4.3	<i>Systémy</i>	53
5.4.4	<i>Styl vedení práce</i>	53
5.4.5	<i>Spolupracovníci</i>	53
5.4.6	<i>Schopnosti</i>	54
5.4.7	<i>Sdílené hodnoty</i>	54
5.5	Finanční analýza	55
5.5.1	<i>Analýza absolutních ukazatelů</i>	55
5.5.2	<i>Analýza rozdílových ukazatelů</i>	60
5.5.3	<i>Analýza poměrových ukazatelů</i>	61
5.5.4	<i>Provozní ukazatelé</i>	68
5.5.5	<i>Kralickův Quick test</i>	68
5.5.6	<i>Shrnutí finanční analýzy</i>	71
5.6	SWOT analýza	73
5.7	Analýza rizik.....	76
5.7.1	<i>Ovlivnitelná rizika</i>	76
5.7.2	<i>Neovlivnitelná rizika</i>	77
5.7.3	<i>Ohodnocení rizik</i>	77
6	ANALÝZA VÝSLEDKŮ ŘEŠENÍ	81
6.1	Nedostatečná marketingová propagace.....	81
6.1.1	<i>Propagační materiál</i>	81
6.1.2	<i>Polep firemních automobilů</i>	82
6.1.3	<i>Google ADS</i>	82
6.1.4	<i>Inzerce v odborném časopisu</i>	82
6.2	Webové stránky	83
6.3	Malé množství nových zákazníků.....	84
6.3.1	<i>Veletrhy</i>	84
6.3.2	<i>Průzkum trhu a zacílení na potenciální zákazníky</i>	85
6.4	Zvyšující se doba obratu pohledávek	85

6.4.1	<i>Skonto za včasnou platbu</i>	85
6.5	Rychlost vyřízení objednávky při pracovní neschopnosti	86
6.5.1	<i>Zastupitelnost</i>	86
6.6	Ztráta stavajícího Zákazníka.....	86
6.7	Odchod pracovníka.....	86
6.8	Rozvázání spolupráce s některým z partnerů	87
6.9	reakce na rizika	87
6.10	Celkové posouzení rizik.....	89
6.11	Ostatní rizika	89
7	ZÁVĚR	90
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	91
	SEZNAM TABULEK.....	97
	SEZNAM GRAFŮ.....	99
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	100
	SEZNAM ZKRATEK.....	101
	SEZNAM PŘÍLOH.....	102

1 ÚVOD

Vstup na otevřený trh je komplikovaný. Zvyšují se nároky na efektivní rozhodovací procesy, které mohou znamenat udržení se na trhu a následnou prosperitu, nebo také pravý opak. Aby byly rozhodovací procesy efektivní, je třeba detekovat rizika, která z žádného procesu nelze zcela vyloučit. Jedná se tedy o soustavnou činnost založenou na snaze minimalizovat eventuální negativní škody. S riziky je nutné počítat a systematicky postupovat tak, aby mohly být hrozby změněny v konkurenční výhodu. Počátek každé činnosti je proto vždy spjat s detekováním rizik, které se v daném odvětví vyskytují, a na základě kterých se pak začínající podnikatel rozhodne, zda v daném odvětví podnikat či nikoliv.

Rizika je ovšem nutné monitorovat i v průběhu podnikatelské činnosti a zjišťovat, zda se neobjevila nová či nevzrostla pravděpodobnost vzniku stávajících, aby si podnik udržel konkurenční výhodu. Je proto důležité mít přehled o aktuálním vnitřním i vnějším prostředí a o změnách, které podnik ovlivňují, a snažit se osvojit si inovativní technologie, které pomohou predikovat budoucí vývoj, a možným rizikům tak pomoci (jsou-li pozitivní) nebo je naopak alespoň snížit, či jim dokonce předejít (v případě negativních). Základem je tedy jejich včasná identifikace.

V dnešní současné době je charakteristické propojování světových trhů a tím pádem se zvyšují nároky klientů, kteří požadují neustálé zkvalitňování služeb. Objevují se stále nová rizika, která na sebe berou podobu buď příležitosti, nebo také hrozby. Je tedy třeba rizika nejen detekovat, stanovit jejich příčinu nebo následek, ale především navrhnout opatření nebo doporučení, která v budoucnosti zajistí snížení možnosti jejich vzniku nebo snížení možné finanční ztráty (v případě rizik negativních). Diplomová práce se proto soustředí na detekování, a především pak na hodnocení vybraných ovlivnitelných rizik, která působí na analyzovanou společnost z vnitřního a vnějšího okolí.

2 REŠERŠE

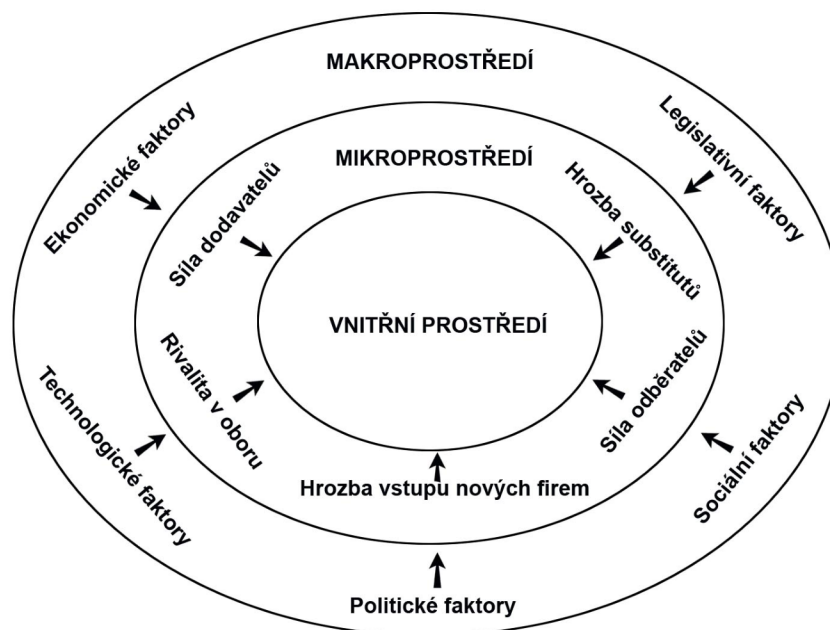
V této části práce se věnuji poznatkům z teorie potřebným k pochopení problematiky, které je věnována mojí diplomové práci.

2.1 STRATEGICKÁ ANALÝZA

Aby mohla být zformulována strategie podniku, která povede k dosažení konkurenčních výhod, musí se analyzovat vztahy a souvislosti podniku s jeho okolím. Vytvoření strategie podniku není jednoduchý proces a vyžaduje systematicky přistupovat k identifikaci a analýze externích faktorů majících vliv na podnik za současného zahrnutí zdrojů a schopností podniku. Hlavním úkolem strategie je připravit podnik na situace, které by mohly v budoucnu nastat. K tomu je nutná určitá strategická předvídatost [5, s. 8].

Východiskem pro formulaci strategie je strategická analýza, která má techniky, které jsou schopny identifikovat vztahy podniku a okolí, tedy především konkurenty, poměry v odvětví i na trhu a zdrojový potenciál podniku [5, s. 8].

V rámci strategické analýzy si všímáme vlivu vnějšího prostředí makrookolí a mikrookolí a provádíme vnitřní analýzu podniku. Pro posouzení vlivu makrookolí lze využít PEST analýzu, pro posouzení vlivu mikrookolí Porterův model pěti konkurenčních sil. Lze použít i metodu SWOT analýzy, která v sobě zahrnuje jak interní, tak externí analýzu [6, s. 131].



Obr. č. 1 – Okolí společnosti [8]

2.2 ANALÝZA MAKROOKOLÍ

Makrookolím rozumíme vnější prostředí, ve kterém podnik působí. Jedná se o faktory politické, ekonomické, sociální a technologické. Na úspěšnosti podniku se promítají faktory, jako je politická situace, dovozní omezení, velikost inflace, pohyb populace i technologické inovace. Různé podniky vykazují různou schopnost na tyto faktory reagovat, a to se může zásadně promítnout do jejich úspěšnosti [5, s. 16].

Jako první zkoumá tato analýza tendence a faktory, které leží mimo vliv podniku. Podnik na ně může pouze reagovat a připravit se na různé varianty scénářů těchto vlivů [5, s. 16].

Základním cílem analýzy makroprostředí je určit faktory, které připadají v úvahu, jsou pro podnik nejdůležitější (vybrat vhodné faktory pro daný podnik). Je velmi důležité, aby se při analýze věnovalo velké úsilí identifikaci dopadů jejich budoucího vývoje na podnik [7, s. 101].

2.2.1 SLEPT analýza

Analýza SLEPT je metoda umožňující zhodnocení působení vnějších faktorů na podnik. Slouží ke strategické analýze vnějšího prostředí, přičemž využívá údaje o faktorech ovlivňujících organizaci. Dále je podkladem pro zpracování prognóz o důsledcích pro budoucí rozvoj podniku [1, s. 178].

SLEPT analýza nám odpovídá na tři důležité otázky:

- jaké vnější faktory ovlivňují podnik nebo jeho části,
- jaké jsou jejich možné důsledky,
- které z nich jsou pro blízkou budoucnost nejdůležitější [1, s. 178].

Předpovědi vývoje vnějšího prostředí provedené touto metodou mohou hrát důležitou roli v rozhodovacích procesech a celkovému směřování podniku v budoucnosti [1, s. 179].

Někdy se SLEPT analýza uvádí jako PESTLE, kdy se analyzuje navíc ekologický faktor. PEST, STEP, naopak vynechává z původní SLEPT analýzy legislativní faktor [8, s. 42].

Pomocí metody SLEPT analyzujeme vliv vnějšího prostředí. Vnější prostředí je tvořeno těmito faktory:

- sociální,
- legislativní,
- ekonomické,
- politické,
- technologické [1, s. 179].

Sociální faktory

Do této skupiny faktorů se zařazují demografické charakteristiky, jako jsou velikost a věková struktura populace, její pracovní preference, její geografické rozložení a etnické složení. Dále makroekonomické charakteristiky trhu práce, jako jsou míra nezaměstnanosti a rozdělení příjmů, i sociálně kulturní aspekty, jako jsou životní úroveň, populační politika či rovnoprávnost pohlaví. Dále je sem zahrnut

vliv moderních informačních technologií a dopady zvyšujícího se využívání internetu. A v neposlední řadě pracovní zvyklosti, dostupnost pracovní síly, popřípadě i dostupnost zaměstnanců s požadovaným vzděláním, schopnostmi a dovednostmi, existence vzdělávacích zařízení schopných poskytnout pracovníky s potřebnou kvalifikací [1, s. 179].

Legislativní faktory

Za legislativní faktory se považuje funkčnost základních pracovních norem jako jsou daňové zákony, obchodní právo, regulační opatření a legislativní omezení některých činností, pracovní právo, problematika pracovní doby, ochrana životního prostředí, zdraví a bezpečnost práce. V neposlední řadě vymahatelnost práva včetně autorského a funkčnost soudů [1, s. 180].

Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory se řadí základní hodnocení makroekonomické situace, tj. míry inflace, úrokové míry, výše hrubého domácího produktu, hrubý domácí produkt na jednoho obyvatele, deficit či přebytek rozpočtu, měnový kurz, měnová stabilita. Toto vše se týká nejen situace ve státě, ale i v eurozóně ale i na světových trzích a v globálním bankovním světě. Dále sem patří přístup k finančním zdrojům, tj. dostupnost vhodných forem úvěrů, náklady na místní půjčky, a také daňové prostředí, tedy daňové zatížení, výše a vývoj daňových sazeb a cel [1, s. 179].

Politické faktory

Do této oblasti patří zhodnocení politického prostředí. Jedná se především o hodnocení celkové politické stability, stability vlády, klíčových úřadů a orgánů státní zprávy. Dále sem patří předpoklady o změnách ve složení vlády a parlamentu po následujících volbách a s tím související přístup k podpoře jednotlivých úseků hospodářství, postoj k zahraničním investorům, k regulačním opatřením v oblasti zdraví, bezpečnosti práce a životního prostředí. A v neposlední řadě hodnocení externích politických vztahů, jako stabilita situace v regionu či zahraniční konflikty [1, s. 179].

Technologické faktory

Do této oblasti patří výše výdajů státu na základní a aplikovaný výzkum, nové objevy v oboru, rychlost nasazování nových technologií, rychlost zastarávání stávajících technologií. Dále se sem zařazuje dopad změn, ke kterým dochází vlivem rozšiřování informačních technologií, všeobecnou technickou a technologickou úroveň oboru [1, s. 179-180].

2.3 ANALÝZA MIKROOKOLÍ

Pomocí této analýzy se hodnotí odvětví, ve kterém podnik pracuje a dává se důraz na konkurenční prostředí. Cílem analýzy je identifikovat faktory a síly, které ovlivňují atraktivnost daného odvětví [5, s. 16].

Nejdůležitější částí této analýzy je identifikace změnotvorných sil, které mají významný vliv na vývoj a změny v odvětví a identifikace klíčových faktorů úspěchu, které mohou významněji ovlivnit

neúspěšnost či úspěšnost podniků v příslušném odvětví. Ukazuje se, že stejný vývoj a tytéž trendy mají mnohdy odlišný dopad na podniky či skupiny podniků v daném odvětví [5, s. 16].

Důležitou částí analýzy mikrokolů je analýza konkurenčních sil navazující na analýzu odvětví. Ukazuje se, že podnik, který pracuje ve velmi atraktivním odvětví se může díky působícím konkurenčním silám dostat do velkých potíží [5, s. 16].

Za nejbližší konkurenční okolí podniku považujeme zpravidla odvětví, ve kterém podnik pracuje. Někdy je vhodné provést užší vymezení pomocí strategických konkurenčních skupin, a tím získat detailnější pohled na strukturu daného odvětví. Je nutno počítat i s tím, že některé konkurenční síly mohou mít původ i mimo odvětví, ve kterém sledovaný podnik pracuje [5, s. 16].

K analýze se používá Porterův model pěti sil. Ten je zaměřen na zviditelnění vlivů, které působí na výnosnost odvětví [5, s. 16].

2.3.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

Teorie byla vytvořena Michaelem Porterem pro analytické zhodnocení situace podniku a pro přípravu strategických plánů. Model, který napomáhá zhodnotit intenzitu konkurence, a tím i celkovou ziskovost služeb a výrobků [24, s. 184].

Kompletní analýza zkoumá 5 sil:

- zákaznickou vyjednávací sílu,
- vyjednávací sílu dodavatelů,
- hrozbu substitučních produktů,
- hrozbu nově vstupujících konkurentů,
- rivalitu uvnitř oboru podnikání [28, s. 6].

Potenciální konkurenti

Mezi potenciální konkurenty patří společnosti, které momentálně nepodnikají v daném odvětví, ovšem mají tu schopnost v tomto odvětví soutěžit, pokud se tak rozhodnou. Společnosti, které již v daném odvětví podnikají se často snaží odradit nově vstupující konkurenty, a to kvůli prostému důvodu, čím více společností se v odvětví nachází, tím těžší je bránit svůj tržní podíl a generovat tak zisk. Vysoká míra rizika vstupu nových konkurentů reprezentuje hrozbu ziskovosti již existujících podniků, naopak pokud je riziko nově vstupujících konkurentů nízké, existující společnosti mohou využít výhody této příležitosti, zvýšit tak svoje ceny a tím dosahovat vyšších tržeb [29, s. 43].

Zákazníci

Pokud mají zákazníci ve vybraném oboru podnikání značnou vyjednávací sílu, mohou velmi ovlivnit firemní strategii. Díky internetu mohou zákazníci svou kupní sílu zvýšit, a to kvůli skutečnosti, že informace jsou zde mnohem lépe dostupné než dříve. Zákazník tak má možnost porovnat nejen samotný produkt od různých konkurentů, ale i ceny, za které jsou produkty u jednotlivých prodejců nabízeny. V případě, že mají zákazníci možnost nahradit produkt dané firmy za jiné zboží či služby konkurenční

společnosti, měla by firma podniknout takové kroky, aby nahrazení produktu zabránila, například změnit cenovou politiku či nalézt zcela nový trh pro udržení či dosažení konkurenční výhody [30, s. 57].

Substituty

Substituční produkty jsou alternativní nabídkou, která může uspokojit zákaznickovy potřeby. Cena, kterou je zákazník ochoten zaplatit za produkt, je závislá právě na dostupnosti substitučních produktů. Navíc, dostupnost substitutů má značný vliv na zákaznickovu kupní sílu. Pokud jsou snadno dostupné nejen substituční produkty, ale je i dostatek nabízejících konkurentů, pak je kupní síla zákazníků vysoká. Hrozba substitutů je vysoká, pokud platí následující podmínky:

- existuje mnoho cenově efektivních strategií, jak uspokojit potřeby zákazníka,
- zákaznickovy náklady spojené s výměnou dodavatele (prodejce), jsou minimální,
- kupující začne poptávat substituční produkt jako reakci na zvýšení ceny původního produktu [31, s. 124-124].

Hrozba substitutů je závislá na skutečnosti, jestli dokáže nabídnout zákazníkovi lepší hodnotu než již existující produkt nebo služba – ať už svou cenou, odolností či výhodností užívání [31, s. 124–125].

Dodavatelé

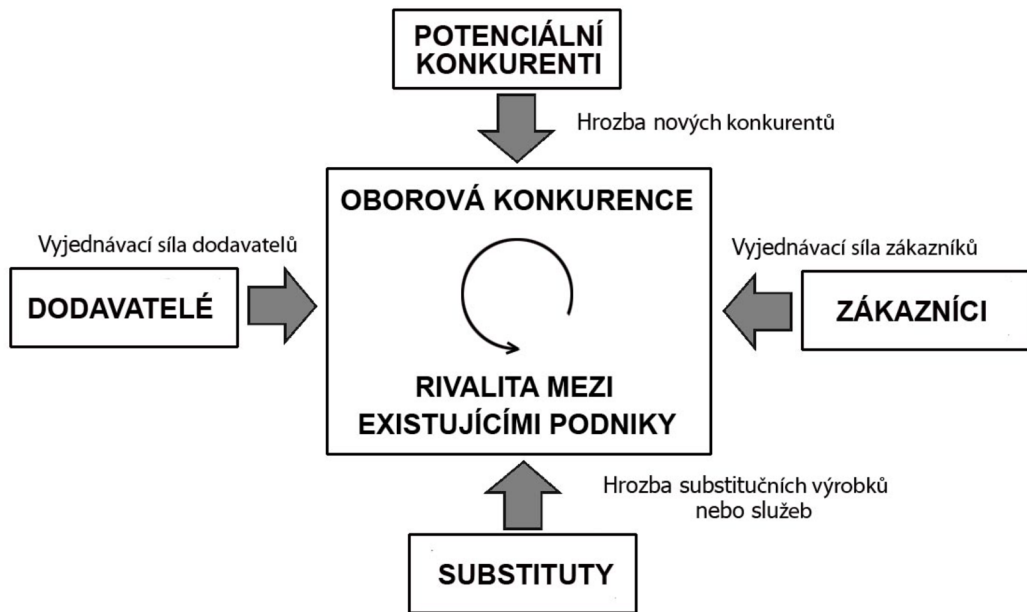
Faktory, které ovlivňují sílu dodavatelů jsou téměř identické s těmi, které ovlivňují kupní sílu zákazníků. Patří mezi ně: náklady na změnu dodavatele, koncentrace dodavatelů v daném odvětví, nabízení diferenciovaného produktu nebo substitučního, počet odběratelů, kterým dodávají, a další. Pokud je společnost na svých dodavatelských závislá, snaží se o formování dlouhodobých vztahů, které zajistí rychlou a kvalitní dodávku. Dodavatelé tak mají přímou moc nad vyjednáváním smluvních podmínek a určování cenové politiky, která pro ně bude výhodná [32, s. 35–36].

Oborová konkurence

Srdcem Porterova modelu pěti konkurenčních sil je rivalita uvnitř odvětví mezi existujícími podniky, ta může být ovlivněna výše zmíněnými dodavateli, zákazníky, substituty a potenciálními konkurenty, které na prostředí působí. Konkurenční podniky mezi sebou neustále soutěží, aby dosáhly výhodnější nebo si udržely stávající tržní pozici. Hospodářská soutěž v daném odvětví může mít mnoho forem, které mohou vyústit ve:

- snižování cen,
- představení nového produktu,
- reklamní kampaně,
- zlepšení produktového rozsahu nebo doprovodných služeb souvisejících s produktem,
- a další [33, s. 32].

Stupeň, jakým rivalita sníží zisky jednotlivých firem, a tím pádem celého odvětví, záleží na dvou faktorech, a to na intenzitě – kam až jsou konkurenční podniky v důsledku soutěže zajít, a na základech společností – jak moc jsou konkurenti silní [33, s. 32].



Obr. č. 2 – Hybné síly konkurence v okolí [4]

2.4 VNITŘNÍ ANALÝZA

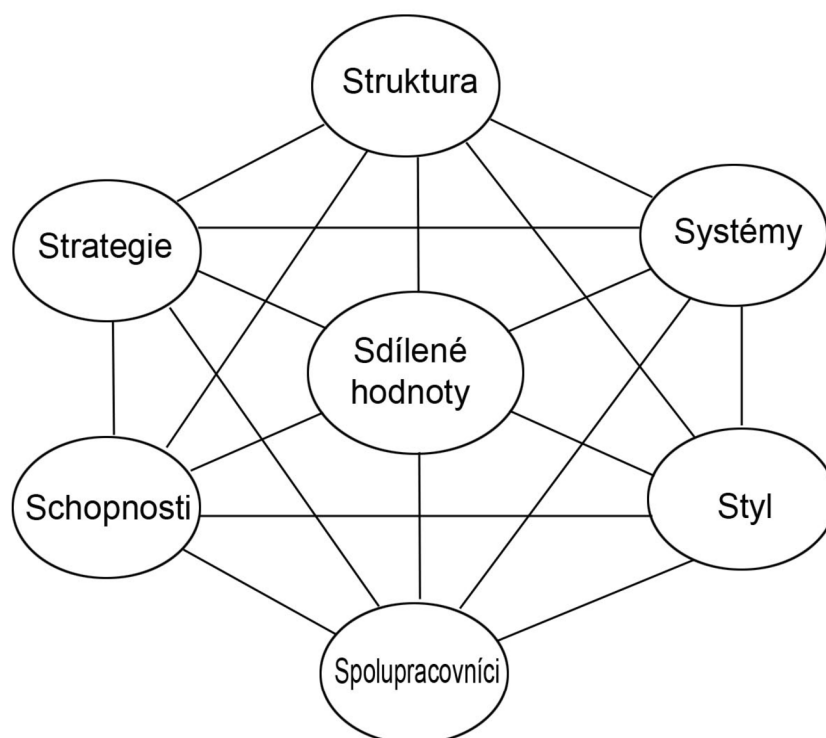
Vnitřní analýza zahrnuje především analýzu 7S McKinsey a finanční analýzu [1, s. 46].

2.4.1 McKinseyho model 7S

Model byl vytvořen v sedmdesátých letech pracovníky firmy McKinsey jako pomůcka pro manažery firem k analýze vnitřního prostředí organizace. Zahrnuje následujících sedm faktorů:

- strategie,
- struktura,
- systémy,
- styl,
- spolupracovníci,
- schopnosti,
- sdílené hodnoty [8, s. 73].

Tyto faktory jsou provázány a je nezbytné se zabývat všemi [8, s. 73].



Obr. č. 3 – McKinseyho model 7S [8]

Tvrdá „3S“

Strategie – udává, jak podnik reaguje na příležitosti a hrozby a jakým způsobem dosahuje svých vizí [8, s. 74].

Struktura – organizační uspořádání, tj. nadřízenost a podřízenost, vztahy mezi podnikatelskými jednotkami, kontrolní mechanismy, mechanismy sdílení informací [8, s. 74].

Systemy – řídicí procedury, tj. informační systémy, komunikační systémy, kontrolní systémy, inovační systémy [8, s. 74].

Měkká „4S“

Styl – přístup managementu k řízení a k řešení problémů, způsob chování k zákazníkům [8, s. 75].

Spolupracovníci – lidské zdroje a jejich kvalita, kvalifikace, funkce, vztahy, motivace [8, s. 74].

Schopnosti – znalosti a kompetence uvnitř organizace, kvalifikace pracovníků [8, s. 74].

Sdílené hodnoty – respektované ideje a principy, celkové směřování organizace [8, s. 75].

2.5 FINANČNÍ ANALÝZA

V souvislosti s neustálými změnami ekonomického prostředí dochází také ke změnám v podnicích, které jsou součástí tohoto prostředí. Z tohoto důvodu se pro úspěšné podniky stává rozbor jejich finanční situace nutností [9, s. 9].

V rámci finanční analýzy se zpracovávají finanční ukazatele, které se používají k hodnocení kvality strategie podniku s ohledem na ekonomické prostředí, tedy s ohledem na celkovou ekonomickou situaci, konkurenční pozice a tržní struktury [9, s. 9].

Nejvýstižnější definice finanční analýzy říká, že finanční analýzou rozumíme rozbor dat obsažených v účetních výkazech. Zahrnuje v sobě hodnocení minulosti podniku, jeho současnosti i prognózu budoucích finančních podmínek [9, s. 9].

Úkolem finanční analýzy je dát dohromady podklady pro kvalitní rozhodování o budoucnosti podniku. Účetnictví jako takové dává poměrně přesné údaje o finanční situaci podniku, ale ty se vztahují pouze k určitému okamžiku. Aby mohly být tyto údaje využity pro zhodnocení finanční úspěšnosti podniku, je nutné je podrobit finanční analýze [9, s. 9].

Z časového pohledu pracuje finanční analýze ve dvou rovinách:

1. Zabývá se minulostí a posuzuje, jak se podnik vyvíjel až do současnosti,
2. vytváří podklady pro finanční plánování, a to jak krátkodobé, související s každodenním chodem podniku, tak i strategické, spojené s vizí dlouhodobého rozvoje podniku [9, s. 9].

Metody finanční analýzy:

- analýza absolutních ukazatelů,
- analýza rozdílových a tokových ukazatelů,
- analýza poměrových ukazatelů,
- analýza soustav ukazatelů [12, s. 73].

2.5.1 Analýza absolutních ukazatelů

Slouží především k analýze vývojových trendů, tedy srovnání vývoje v čase a k procentuálnímu rozboru jednotlivých položek účetních výkazů rozvahy a výkazu zisku a ztráty [11, s. 67].

Horizontální analýza

V horizontální analýze se přejímají data přímo z účetních výkazů podniku, tj. z rozvahy a výkazu zisku a ztráty, nebo se využívá ročních zpráv. Sledují se změny absolutních hodnot v čase, zpravidla zpětně 3-10 let. Zjišťují se jejich relativní změny pomocí techniky procentního rozboru. Položky se zkoumají horizontálně, tedy po řádcích [15, s. 13].

$$\begin{aligned} \text{Absolutní změna} &= Ukazatel_t - Ukazatel_{t-1} \\ \% \text{ změna} &= \frac{Ukazatel_t - Ukazatel_{t-1}}{Ukazatel_{t-1}} \times 100 \end{aligned}$$

Vertikální analýza

Při této analýze se porovnávají položky finančních výkazů s určitou veličinou. Postupuje se dle vzorce, kde B_i je hodnota určité položky bilance a ΣB_i , pak součet hodnot všech položek daného celku [10, s. 13].

$$\text{Vertikální analýza} = \frac{B_i}{\Sigma B_i}$$

U rozvahy volíme za sumu položek celkovou bilanční sumu (celková aktiva celková pasiva). Každá z položek rozvahy nám pak udává, jak se procentuálně podílí na bilanční sumě [10, s.13].

2.5.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Tyto ukazatelé se používají k analýze finanční situace podniku s ohledem na jeho likviditu [11, s. 83].

Čistý pracovní kapitál (ČPK)

Je jedním z nejdůležitějších rozdílových ukazatelů. Definuje se jako oběžný majetek minus krátkodobé cizí zdroje. Tento ukazatel zobrazuje platební schopnost podniku [11, s. 83].

Likvidní podnik musí mít určitou výši relativně volného kapitálu, tedy vyšší krátkodobé likvidní aktiva než krátkodobé zdroje [1, s. 83].

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{Oběžná aktiva} - \text{Krátkodobé cizí zdroje}$$

Čisté pohotové prostředky (ČPP)

Tyto prostředky definují okamžitou likviditu právě splatných krátkodobých závazků. Stanovují se jako pohotové peněžní prostředky minus okamžitě splatné závazky. Pokud zahrneme do peněžních prostředků jen zůstatek na běžném účtu a hotovost, jedná se o nejvyšší stupeň likvidity. K pohotovým peněžním prostředkům se zařazují také krátkodobé termínové vklady a krátkodobé cenné papíry, neboť jsou v rámci funkčního kapitálového trhu rychle směnitelné za peníze [1, s. 84].

$$\text{Čisté pohotové prostředky} = \text{KFM} - \text{Krátkodobé závazky}$$

2.5.3 Analýza poměrových ukazatelů

Tyto ukazatelé představují nejčastěji používaný postup rozboru účetních výkazů a to proto, že analýza pomocí poměrových ukazatelů vychází pouze ze základních účetních výkazů, které jsou veřejně dostupné. Poměrový ukazatel je definován jako poměr jedné nebo i více účetních položek k jiné položce nebo ke skupině položek [10, s. 53].

Základní ukazatelé jsou:

- ukazatelé rentability,
- ukazatelé aktivity,
- ukazatelé zadluženosti,
- ukazatelé likvidity [12, s. 76].

Ukazatele rentability

Ukazatelé rentability (výnosnosti, návratnosti, profitability) zobrazují poměr výstupu podnikatelské činnosti ke vstupu. Popisuje vliv řízení aktiv, vliv financování podniku a vliv likvidity na rentabilitu. Ukazatele rentability v podstatě udávají, kolik korun zisku dostaneme z vložené koruny [13, s.98].

Tyto ukazatelé jsou v praxi nejsledovanější. Zobrazují efekt, který vyvolal vložený kapitál [10, s. 29].

$$\frac{\text{Výnos}}{\text{Vložený kapitál}}$$

Ukazatel rentability aktiv (ROA)

Za klíčové měřítko rentability považujeme ukazatel ROA, který porovnává zisk a celková aktiva investovaná do podnikání. Nebere se zde ohled na to, z jakých zdrojů jsou aktiva financována [12, s. 80].

$$ROA = \frac{\text{Zisk (EBIT)}}{\text{Celková aktiva}} \times 100$$

Ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE)

Poměrový ukazatel ROE vyčísluje celkovou výnosnost vlastních zdrojů, což znamená, že i jejich zhodnocení v zisku. Výše rentability vlastního kapitálu závisí na rentabilitě celkového kapitálu a na úrokové míře cizího kapitálu [12, s. 81].

$$ROE = \frac{\text{EAT}}{\text{Vlastní kapitál}} \times 100$$

Klesá-li ukazatel, může to znamenat, že podnik využívá nedostatečně vytvořené prostředky [12, s. 81].

Ukazatel rentability tržeb (ROS)

Ukazatel vyčísluje schopnost podniku produkovat zisk při dané úrovni tržeb. Někdy bývá označován jako ziskové rozpětí. Vypovídá, jak velký zisk vyprodukoval z jedné koruny tržeb, tedy posuzuje, s jakými náklady podnik produkuje zisk [16, 127].

Položka tržeb zahrnuje tržby, které tvoří provozní výsledek hospodaření. Mohou se zahrnout všechny tržby, a to v případě kdy místo provozního výsledku hospodaření použije čistý zisk [9, s. 53].

$$ROS = \frac{\text{EAT (EBIT)}}{\text{Tržby}} \times 100$$

Ukazatel rentability dlouhodobých zdrojů (ROCE)

Výkonnost kapitálu dlouhodobě vloženého do podniku se posuzuje pomocí ukazatele rentability kapitálu v podniku dlouhodobě vázaného. Tento kapitál reprezentují v rozvaze dlouhodobé cizí zdroje, tedy dlouhodobé půjčky, dlouhodobé dluhopisy, dlouhodobé bankovní úvěry a rezervy. Za dlouhodobý zdroj se považuje také vlastní kapitál podniku [16, s. 127].

Pomocí tohoto ukazatele se posuzuje schopnost podniku zhodnocovat vložené zdroje. Dá se říct, že je to vhodnější ukazatel než ukazatel rentability celkového kapitálu [16, s. 127].

$$ROCE = \frac{EBIT}{Dlouhodobé\ závazky + vlastní\ kapitál} \times 100$$

Ukazatele aktivity

Pomocí těchto ukazatelů se stanovují jednak schopnost podniku využít investované prostředky a také vázanost jednotlivých kapitálových složek v různých druzích aktiva a pasiv. Ukazatelé udávají počet obrátů složek zdrojů či aktiv a jejich reciproká hodnota udává doby obrátů. Pomáhají při posouzení, jaký vliv má hospodaření podniku na likviditu a výnosnost [9, s. 67].

Navazují na ukazatele rentability, nejvíc je to patrné u ukazatele obrátu celkových aktiv, který je někdy označován jako vázanost celkového vloženého kapitálu [9, s. 67].

Obrat celkových aktiv

Tento ukazatel vyčísluje, kolikrát se aktiva obrátí za zvolený časový interval, zpravidla za rok. Pokud je intenzita využívání aktiv nižší než průměrný počet obrátek v oboru, je nutno odprodat část aktiv či zvýšit tržby [15, s. 61].

$$Obrat\ aktiv = \frac{Tržby}{Aktiva}$$

Doba obrátu aktiv

Ukazatel stanovuje dobu obrátu celkových aktiv vůči tržbám. Optimální je krátká doba obrátu. Je ovlivněn dynamikou tržeb. Jeho hodnota je přímo úměrná podílu fixních aktiv [12, s. 86-87].

$$Doba\ obrátu\ aktiv = \frac{Celková\ aktiva}{Tržby/360}$$

Doba obrátu (splatnosti) pohledávek

Ukazatel stanovuje, kolik dní je inkaso peněz zadrženo v pohledávkách, tedy jakou dobu musí podnik čekat na inkaso platby za vyrobené výrobky či realizované služby. Zde hraje roli i velikost firmy, její postavení na trhu, zvyklosti v dané zemi a další faktory [13, s. 83].

$$Doba\ obrátu\ pohledávek = \frac{Krátkodobé\ pohledávky}{Tržby/360}$$

Doba obratu závazků

Tento ukazatel stanovuje, jak dlouhou dobu podnik odkládá platby faktur svých dodavatelů. Jedná se v podstatě o platební morálku podniku [15, s. 63].

Doba obratu závazků udává, jakou rychlostí splácí podnik své závazky. Z hlediska rovnováhy v podniku je výhodné, když není doba pohledávek větší než doba závazků. Potenciální věřitelé z něj vyčtou informaci o obchodně úvěrové politice podniku [9, s. 67-68].

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\text{Tržby}/360}$$

Ukazatele zadluženosti

Zadlužeností podniku se rozumí skutečnost, že podnik využívá cizí zdroje k financování aktiv. V praxi se však u větších podniků nestává, že by podnik financoval všechna svá aktiva jen z cizího anebo naopak jen z vlastního kapitálu [9, s. 64].

Použití pouze z vlastního kapitálu má za následek snížení výnosnosti vloženého kapitálu. Použití pouze cizích zdrojů je zase spojeno s problémy s jeho získáváním a zákony tuto situaci ani neumožňují. Vyžadují určitou výši vlastního kapitálu. Z pohledu finančního řízení podniku je tedy důležitá jak výše základního kapitálu, tak i optimální skladba zdrojů financování [9, s. 64].

Analýza zadluženosti spočívá v hledání optimální kapitálové struktury, tj. poměru mezi cizím a vlastním kapitálem [9, s. 64].

Tyto ukazatelé se odvozují v rozvaze z položek pasiv, které nám vypovídají o vzájemných vztazích mezi sebou nebo vztahu k souhrnné veličině bilanční sumy [16, s. 124].

Celková zadluženost

Tento ukazatel vyjadřuje podíl celkových dluhů (závazků) a celkových aktiv. Zobrazuje tak podíl věřitelů na celkovém kapitálu. Čím je jeho hodnota vyšší, tím je i riziko věřitelů vyšší. Vysoká zadluženost má vliv také na výnosnost podniku. Zadluženost jako taková není negativním jevem, není nezbytně nutné využívat k financování pouze vlastní kapitál. Znalost tohoto ukazatele je důležitá pro dlouhodobé věřitele [12, s. 78].

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Celková aktiva}} \times 100$$

Míra zadluženosti vlastního kapitálu

Ukazatel, který poměří cizí a vlastní kapitál. Tento ukazatel je velice významný pro banku, která se rozhoduje, jestli poskytne společnosti úvěr nebo naopak ne. U tohoto ukazatele je také důležitý časový vývoj, sleduje, zda se podíl cizích zdrojů zvyšuje nebo snižuje [11, s. 86]

$$\text{Míra zadluženosti vlastního kapitálu} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Vlastní kapitál}} \times 100$$

Koeficient samofinancování

Tento ukazatel stanovuje poměr vlastního kapitálu k celkovým aktivům. Doplňuje ukazatel věřitelského rizika. Součet těchto dvou ukazatelů by měl být přibližně 1 [9, s. 65].

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$$

Vyjadřuje, v jakém poměru jsou aktiva podniku financována z peněz akcionářů. Je to velmi důležitý poměrový ukazatel zadluženosti. Při hodnocení celkové situace podniku je však třeba zohlednit návaznost tohoto ukazatele na ukazatele rentability [9, s. 65].

Likvidita

Ukazatel likvidita stanovuje schopnost podniku měnit aktiva na peněžní prostředky, kterými následně pokryje existující splatné závazky. Tento ukazatel je mírou připravenosti a schopnosti podniku hradit v plné výši své krátkodobé peněžní závazky [14, s. 19].

Běžná likvidita (likvidita 3. stupně)

Stanovuje, kolikrát převyšuje oběžný majetek podniku jeho krátkodobé závazky [14, s. 19].

Výše tohoto ukazatele závisí jednak na oboru podnikání a dále na struktuře oběžného majetku a na ocenění nakoupených zásob i zásob z vlastní výroby. Jeho hodnota by měla být vyšší než 1. Za tohoto předpokladu je podnik schopen uhradit své krátkodobé dluhy [14, s. 19].

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Pohotová likvidita (likvidita 2.stupně)

Oproti běžné likviditě nezahrnuje tento ukazatel ty nejméně likvidní části oběžných aktiv, tedy zásoby surovin, materiálu, polotovarů a hotových či nedokončených výrobků [13, s. 78].

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Důležitější než samotná hodnota tohoto ukazatele, jsou jeho změny v čase. Obvykle se doporučují tyto hodnoty:

- konzervativní strategie podniku: 0,4–0,7,
- optimální strategie podniku: 0,7-1,0,
- agresivní strategie podniku: 1,1-1,5 [13, s. 79]

Má-li tento ukazatel hodnotu 1, je podnik schopen vyrovnávat své závazky, aniž by musel prodávat své zásoby. Z pohledu věřitelů jsou vyšší hodnoty, ale management podniku by se měl snažit o dosažení optimální úrovně, protože vyšší hodnoty tohoto ukazatele znamenají, že velká část oběžných aktiv přináší pouze minimální úrok, což negativně ovlivňuje výkonnost podniku [13, s. 79].

Hotovostní likvidita (likvidita 1. stupně)

Vyjadřuje, jaký podíl svých krátkodobých závazků je podnik schopen okamžitě splatit [14, s. 20].

Vysoká hodnota krátkodobého majetku a především hotovosti, ukazuje na neefektivní cash management. V období nestability či recese je však vhodné disponovat větší rezervou hotovosti. Ta umožní podniku vyrovnat se s výpadky v inkasu způsobené platební neschopností odběratelů [14, s. 20].

$$\text{Hotovostní likvidita} = \frac{\text{Peněžní prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

2.5.4 Provozní ukazatelé

Tyto ukazatelé vychází z tokových veličin, s důrazem na náklady, které hrají významnou roli v hospodaření podniku. Pomocí těchto ukazatelů se sleduje a analyzuje vývoj základních aktivit podniku [15, s. 71].

Nákladovost

Ukazatel podává informaci o poměru nákladů a výnosů, jeho hodnota by měla s časem klesat. Mimořádní výnosy se neberou v úvahu [15, s. 71].

$$\text{Nákladovost} = \frac{\text{Náklady}}{\text{Výnosy}}$$

2.5.5 Kralickův rychlý test

Kralickův rychlý test neboli Quick test, byl navrhnut v roce 1990 P. Kralickem. Řadí se zde bonitní a bankrotní modely. Tento test poskytuje velmi rychlou možnost, s poměrně i dobrou vypovídací schopností, ohodnotit analyzovanou společnost [15, s. 105].

Při jeho tvorbě bylo použito velké množství ukazatelů, které nesmějí podléhat rušivým elementům, a navíc mají za úkol vyčerpávajícím způsobem reprezentovat celý informační potenciál účetních výkazů, tedy rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Proto z každé ze čtyř základních oblastí (stability, likvidity, rentability a výsledku hospodaření) byl vybrán jeden zastupitelný ukazatel, aby byla zabezpečena analýza jak finanční stability, tak i výnosové situace podniku [15, s. 105].

Jedná se o tyto ukazatele:

1) Kvóta vlastního kapitálu

$$\text{Kvóta vlastního kapitálu} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}} \times 100$$

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

$$\text{Doba splácení dluhu z cash flow} = \frac{\text{Závazky}}{\text{CF}}$$

$$\text{CF} = \text{VH před zdaněním} + \text{odpisy} + \text{změna stavu rezerv}$$

3) Cash flow v procentech podnikového výkonu

$$\text{Cash flow v \% podnikového výkonu} = \frac{\text{Cash flow}}{\text{Tržby}} \times 100$$

4) Rentabilita celkového kapitálu

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

První dva ukazatelé, tedy kvóta vlastního kapitálu a doba splacení dluhu z cash flow, představují finanční stabilitu společnosti. Druhé dva ukazatelé, tedy cash flow v % podnikového výkonu a rentability celkového kapitálu, hodnotí výnosovou situaci podniku [10, s. 75].

Hodnota každého ukazatele se ohodnotí body z intervalu 1-5 (dle tabulky číslo 23) a výsledek se stanoví jako jejich aritmetický průměr. Průměrné bodové hodnocení počítáme jak pro finanční stabilitu, tak pro výnosovou situaci [15, s. 106].

2.6 ÚČETNÍ VÝKAZY

Hospodářské procesy, které v podniku probíhají, se zachycují v účetních výkazech podniku. Základní externí výkazy neboli finanční výkazy, které jsou součástí účetních uzávěrek jsou:

- rozvaha,
- výkaz zisku a ztráty
- přehled o peněžních tocích cash flow [12, s. 52].

V České republice je tato oblast upravena zákonem číslo 563/1991 Sb., o účetnictví, vyhláškou 500/2002 Sb. a ministerstvo financí vydává dle zákona o účetnictví České účetní standardy [11, s. 21-22].

Účetní uzávěrka dle § 18 zákona číslo 563/1991 Sb. musí obsahovat:

- obchodní firmu nebo název a sídlo,
- identifikační číslo,
- právní formu,
- předmět podnikání nebo jiné činnosti,
- rozvahový den nebo jiný okamžik, k němuž je sestavena účetní závěrka,
- okamžik sestavení účetní závěrky [18].

Účetní výkazy jsou systematicky utříděné informace vypovídající o majetkové situaci podniku, o finanční situaci podniku, o jeho struktuře a výsledcích hospodaření. Obsahují informace o zdrojích a užití peněžních prostředků jednotlivých účetních jednotek bez ohledu na jejich organizačně právní uspořádání [17, s. 44].

Cílem účetních výkazů je poskytnout informace o:

- stavu majetku účetní jednotky k danému datu a o jejich závazcích (rozvaha),

- výsledku hospodaření účetní jednotky za dané účetní období (výkaz zisku a ztráty),
- změnách finanční situace účetní jednotky (přehled o peněžních tocích),
- přehled finanční pozice účetní jednotky (přehled o změnách vlastního kapitálu),
- příloha účetní závěrky [17, s. 45].

Účelem těchto informací je sloužit jako podklady k ekonomickým analýzám a rozhodnutím. Jedná se tedy o nástroj pro finanční řízení podniku, nikoli o pouhou zákonnou povinnost [17, s. 45].

2.6.1 Rozvaha

Základním účetním výkazem je rozvaha. Ostatní výkazy vznikly později na základě potřeby detailnějšího sledování dalších ekonomických charakteristik [12, s. 52].

Rozvaha neboli bilance, zobrazuje finanční situaci podniku k danému datu a zahrnuje letošní i minulý rok. Patří k nejvýznamnějším účetním výkazům. Popisuje majetek podniku ze dvou hledisek. Má dvě strany, levou a pravou. Levá zobrazuje aktiva (majetkovou strukturu) a pravá pasiva a vlastní kapitál (zdrojovou strukturu). Na straně aktiv se uvádí, z jakých položek se skládá celkový majetek podniku. Zde se jedná o software, stavby, pozemky, nedokončené investice, zásoby, pohledávky, peníze a účty v bankách. Na straně pasiv se uvádí, z jakých zdrojů byly uvedené formy majetku pořízeny, zda z vlastních či z cizích [17, s. 46].

U položek aktiv sledujeme:

- **brutto stav** – ocenění majetkové složky,
- **korekce** – upravují ocenění majetku,
- **netto stav** – majetkové položky za běžné období,
- **netto stav** – majetkové položky za minulé období [17, s. 46].

Na straně pasiv sledujeme jen položky za běžné a minulé účetní období [11, 31].

Vyhláška číslo 500/2002 Sb. podrobně popisuje jednotlivé položky rozvahy, které jsou označeny kombinací velkých písmen latinské abecedy, římských a arabských číslic a názvem položky [11, s. 23].

Tab. č. 1 – Rozvaha [11, 23]

AKTIVA		PASIVA	
A.	Pohledávky za upsaný ZK	A.	Vlastní kapitál
B.	Dlouhodobý majetek	A.I.	Základní kapitál
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	A.II.	Kapitálové fondy
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	A.III.	Fondy ze zisku
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	A.IV.	VH minulých let
		A.V.	VH běžného účetního období
C.	Oběžná aktiva	B.+C.	Cizí zdroje
C.I.	Zásoby	B.	Rezervy

AKTIVA		PASIVA	
C.II.	Pohledávky	C.	Závazky
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	C.I.	Dlouhodobé závazky
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	C.II.	Krátkodobé závazky
C.III.	Krátkodobý finanční majetek		
C.IV.	Peněžní prostředky		
D.	Časové rozlišení aktiv	D.	Časové rozlišení pasiv

2.6.2 Výkaz zisku a ztráty

O výsledcích hospodaření podniku informuje výkaz zisku a ztráty. Zobrazuje vztahy mezi dosaženými výnosy a náklady v daném časovém období. Za výnosy se považují peněžní částky, získané podnikem v daném účetním období, za náklady pak peněžní částky, které podnik vynaložil na získání těchto výnosů. Náklady a výnosy však nezobrazují skutečné hotovostní toky (protože k platbám mohlo dojít mimo sledované období) [13, s. 40].

Výkaz zisku a ztráty má v České republice stupňovité uspořádání:

- provozní výsledek hospodaření,
- finanční výsledek hospodaření [13, s. 40].

Tab. č. 2 – Výkaz zisku a ztráty [11, 23]

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb
II.	Tržby za prodej zboží
A.	Výkonová spotřeba
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)
C.	Aktivace (-)
D.	Osobní náklady
E.	Úprava hodnot v provozní oblasti
III.	Ostatní provozní výnosy
F.	Ostatní provozní náklady
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku-podíly
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku
H.	Náklady související ostatním dlouhodobým finančním majetkem
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti
J.	Nákladové úroky a podobné náklady
VII.	Ostatní finanční výnosy

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	
K.	Ostatní finanční náklady
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)
L.	Daň z příjmů
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)
M.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)

2.6.3 Přehled o peněžních tocích (Cash Flow)

Výkaz Cash flow podává podrobnější informace o položkách peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů, které obsahuje rozvaha a podává bližší informace o peněžních tocích v průběhu daného období [17, s. 51].

„Pojmem peněžní tok se rozumí toková veličina, která odráží přírůstek nebo úbytek peněžních prostředků při jakékoli činnosti organizace.“ [17, s. 51]

Hlavním cílem sestavení přehledu o peněžních tocích je poskytování podrobných údajů o výsledcích finančního řízení [17, s. 51].

Peněžními prostředky se rozumí peníze v hotovosti včetně cenin, peněžní prostředky na účtech a peníze na cestě. Peněžní ekvivalenty zobrazují krátkodobý likvidní finanční majetek [19, s. 241].

Výkaz o peněžních tocích se dělí na tři části:

- provozní činnost,
- investiční činnost,
- finanční činnost [9, s. 34].

2.6.4 Příloha účetní závěrky

Hlavním úkolem přílohy je podat doplňující a vysvětlující informace k výkazu zisku a ztráty a k rozvaze. Mezi základní požadavky patří spolehlivost, neutralita a srozumitelnost vedení účetních záznamů. Poskytuje celkový obraz o majetku, závazcích, vlastním kapitálu, nákladech, výnosech a hospodářském výsledku. Základní forma obsahuje obecné údaje, informace o použitých účetních metodách, obecných účetních zásadách a způsobu oceňování [13, s. 50].

Vychází ze zásady významnosti a užitečnosti údajů pro externí uživatele. Umožňuje sledovat výkonnost podniku v čase [13, s. 50].

2.7 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza se řadí mezi jednu z nejvíce využívaných analytických metod [1, s. 296].

Metoda byla vytvořena americkým ekonomem Albertem Humpreym, který působil v 60. a 70. letech na Stanfordské univerzitě jako poradce v oblasti obchodu. Na základě analýzy 500 velkých amerických korporací vyvinul metodu pro plánování, kterou nazval SOFT analýza. Později ji upravil a tuto upravenou verzi pojmenoval SWOT analýza [1, s. 296].

„SWOT analýza je jednou z metod strategické analýzy výchozího stavu organizace nebo její části, kdy na základě vnitřní analýzy (silné a slabé stránky) a vnější analýzy (příležitosti a hrozby) jsou generovány alternativy strategií.“ [1, s. 296]

Vnější prostředí obsahuje faktory, které nejsou závislé na podniku a které podnik nemůže nijak ovlivnit. Z pohledu organizace se jedná o hrozby nebo příležitosti [24, s. 186].

Vnitřní prostředí obsahuje faktory, které jsou závislé na podniku a podnik je může ovlivňovat. Sem patří jeho silné a slabé stránky [24, s. 186].

SWOT analýza se tedy skládá ze dvou částí:

- analýza silných a slabých stránek (SW),
- analýza příležitostí a hrozeb (OT) [21, s. 97].

Nejprve se provádí analýza příležitostí a hrozeb a následně analýza silných a slabých stránek [21, s. 97].

Při strategické analýze se SWOT zařazuje na úplný závěr analýz, neboť je sumář nejdůležitějších závěrů všech uskutečněných analýz. Je cenným informačním zdrojem při formulaci strategie, která by měla být zaměřena na eliminaci slabín a hrozeb s využitím silných stránek a strategických příležitostí [21, s. 98].

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

Obr. č. 4 – Analýza SWOT [22]

2.8 RIZIKO

Samotné slovo riziko pochází z italského, kde dnes znamená nebezpečí. Tento výraz se údajně objevil až v 17. století v souvislosti s rozvojem lodní dopravy. Označoval původně vystavení se nepříznivým okolnostem. Až mnohem později začal být tento pojem spojován s nebezpečím možné ztráty. Dnes chápeme riziko jako nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty či zničení, případně nezdaru v podnikání [2, s. 90].

V současnosti neexistuje jedna všeobecně přijímaná definice rizika, a tak různí autoři definují riziko odlišnými způsoby, někteří i více způsoby.

Například Tichý uvádí devatenáct takzvaných technických definic a sám mezi nimi zvýrazňuje definici která říká, že riziko se dá chápat jako „*pravděpodobná hodnota ztráty vzniklé nositeli, popř. příjemci rizika realizací scénáře nebezpečí, vyjádřená v peněžních nebo jiných jednotkách.*“ [3, s. 15-16]

Velmi obecnou definici uvádí Janíček: „*Riziko je pravděpodobnost vzniku nestandardního stavu konkrétní entity v daném čase a prostoru.*“ [20, s. 306]

S rizikem jsou spjaty dva faktory:

- **neurčitý výsledek** – pokud není výsledek neurčitý a neexistuje více jeho variant, nejedná se o riziko, ale o znalost situace,
- **nežádoucí výsledek** – jedná se o ztrátu nebo o výsledek nižší než plánovaný či předpokládaný [2, s. 91].

S rizikem je spojen další jev, a to časová změna ekonomické veličiny charakterizující systém, která bude mít negativní či pozitivní odchylku oproti hodnotě předpokládané [2, s. 91].

Riziko je tedy třeba posuzovat ze dvou stránek a to z:

1. pozitivní stránky, kdy existuje naděje na dosažení vyššího zisku či většího úspěchu,
2. negativní stránky, kdy hrozí nebezpečí horších výsledků než předpokládaných [2, s. 91].

Lze hovořit o třech přístupech podnikatele či managementu k riziku:

- averze k riziku – v tomto případě se podnik snaží vyhnout rizikovým projektům a upřednostňovat projekty zaručující dobré nebo přijatelné výsledky,
- sklon k riziku – podnik vyhledává rizikové projekty, protože ty jsou zpravidla spojeny s vyššími zisky,
- neutrální postoj k riziku – spočívá v rovnováze mezi předchozími dvěma přístupy [2, s. 93].

2.8.1 Základní pojmy analýzy rizik

Chce-li podnik snížit rizika, je nutno nejprve provést jejich analýzu, tj. definovat hrozby, jejich dopady na aktiva a pravděpodobnosti jejich realizace [2, s. 95].

Základní pojmy analýzy rizik

K základní pojům analýzy rizik patří aktiva, hrozby, zranitelnost, protiopatření a riziko [2, s. 96-99].

Aktiva

„Aktivum je všechno, co má pro subjekt danou hodnotu, která může být zmenšena působením hrozby.“ [2, s. 96]

Aktiva rozdělujeme na hmotná a nehmotná. Mezi hmotná zařazujeme peníze, cenné papíry a nemovitosti, mezi nehmotná kvalitu zaměstnanců, dobré jméno firmy, záležitosti autorského a průmyslového práva a podobně [2, s. 96-97].

Základní charakteristikou aktiv jsou jejich hodnoty, které mohou být založeny na objektivním vyjádření jejich ceny, ale také na subjektivním posouzení jejich důležitosti [2, s. 97].

Hrozby

„Hrozba je síla, událost, aktivita nebo osoba, která má nežádoucí vliv na aktiva nebo může způsobit škodu, resp. poškodit organizaci jako celek.“ [2, s. 97]

Hrozby mohou být náhodné či úmyslné, mohou přicházet jak z vnějšího, tak i z vnitřního prostředí a mohou být způsobeny lidským faktorem nebo přírodními vlivy [2, s. 97].

Škody způsobené hrozbami na určitá aktiva se nazývají dopady hrozeb. Některé hrozby mohou postihnout i více aktiv, v těchto případech je třeba zvážit jejich vliv na celý podnik [2, s. 97].

Úroveň hrozby

Jedná se o základní faktor hodnocení hrozby. Hodnotí se dle těchto bodů:

- nebezpečnost hrozby – schopnost hrozby způsobit škodu,
- přístup – pravděpodobnost, že hrozba svým působením dosáhne k aktivu,
- motivace – zájem iniciovat hrozbu vůči aktivu [2, s. 97].

Při hodnocení závažnosti hrozeb je nutno přihlížet i ke zkušenostem z minulosti a počítat s faktem, že hrozby se mohou s časem měnit [2, s. 98].

Zranitelnost

„Zranitelnost je nedostatek, slabina nebo stav analyzovaného aktiva (případně subjektu nebo jeho části), který může hrozba využít pro uplatnění svého nežádoucího vlivu. Tato veličina je vlastností aktiva a vyjadřuje, jak citlivé je aktivum na působení dané hrozby. Výskyt zranitelnosti nepůsobí škodu jako takový, protože musí existovat hrozba, která ho využije.“ [2, s. 98]

Zranitelnost, ke které neexistuje žádná hrozba, nevyžaduje přijímání nějakých opatření. Samotná opatření mohou být účinná i neúčinná, závisí to na prostředí, ve kterém se realizuje [2, s. 98].

Základní charakteristikou zranitelnosti je úroveň zranitelnosti, která se posuzuje dle toho, jakou má:

- citlivost, tj. jak jsou aktiva náchylná k poškození danou hrozbou,
- kritičnost, tj. důležitost aktiva z pohledu hodnoceného subjektu [2, s. 98].

Protiopatření

„Protiopatření je postup, proces, procedura, technický prostředek nebo cokoliv, co by bylo speciálně navrženo na zmírnění působení hrozby (její eliminaci), snížení zranitelnosti nebo dopadu hrozby.“ [2, s. 98]

Aby se předešlo vzniku škod nebo se podnik snáze vyrovnal s následky vzniklých škod, navrhuje se protiopatření. Jejich základními charakteristikami jsou efektivita a náklady [2, s. 98].

Efektivita je jedním z hlavních parametrů při stanovování vhodnosti určitého protiopatření, které se zaměřuje na snížení jak úrovně hrozby, tak úrovně zranitelnosti i na snížení následků hrozby [2, s. 98-99].

Náklady na protiopatření jsou náklady na provozování, respektive pořízení protiopatření. Jde o to vybrat, co nejúčinnější a současně nejméně nákladné protiopatření [2, s. 99].

Riziko

„Riziko vzniká vzájemným působením hrozby a aktiva. Hrozba, která nepůsobí na žádné aktivum, nemusí být při analýze rizik brána v úvahu. Aktivum, na které nepůsobí žádná hrozba, není předmětem analýzy rizika. Úroveň rizika je určena hodnotou aktiva, zranitelností aktiva a úrovní hrozby. Na růstu úrovně rizika se podílí úroveň hrozby, zranitelnost a hodnota aktiva.“ [2, s. 99].

Protiopatření snižují úroveň rizika. Při jejich návrhu je třeba dodržet zásadu, že náklady na něj musí být přiměřené vůči hodnotě takto chráněných aktiv nebo hodnotě škod připadajících v úvahu [2, s. 99].

2.8.2 Analýza rizik

Analýza rizik spočívá v definování hrozeb, jejich dopadu na aktiva a stanovení pravděpodobnosti jejich uskutečnění. Analýza rizik obsahuje popis aktiv, které podnik vlastní, stanovení jejich hodnot a významu pro podnik, stanovení slabých míst podniku a druhů akcí a událostí, které mohou negativně ovlivňovat aktiva, a posouzení zranitelnosti podniku danou hrozbou a pravděpodobnosti výskytu této hrozby [2, s. 95-96].

Obecný postup analýzy rizik

V praxi se nesetkáváme s jedním izolovaným rizikem, téměř vždy se jedná o spolupůsobení více faktorů. Vždy je třeba stanovit ta nejpodstatnější z hlediska dopadu a zaměřit se na nejdůležitější rizikové oblasti. Při analýze rizik postupujeme podle následujících bodů [2, s. 102].

Stanovení hranice analýzy rizik

V tomto bodě se stanoví, která aktiva budou zahrnuta do analýzy rizik, a která tam zahrnuta nebudou. Toto rozdělení závisí na záměrech managementu pro budoucnost. Hranicí se rozumí pomyslná čára, která odděluje obě skupiny [2, s. 102].

Identifikace aktiv

Vytvoří se seznam aktiv nacházející se uvnitř zmíněné hranice, přičemž se u každého aktiva uvede jeho název a umístění [2, s. 102].

Stanovení hodnoty a seskupování aktiv

Hodnota aktiva se posuzuje na základě velikosti škody, kterou by způsobilo zničení či ztráta aktiva. Vychází se z nákladových charakteristik, jako jsou pořizovací ceny, a z výnosových charakteristik, tj. jaké výnosy přináší příslušné aktivum. Vzhledem k velkému množství a různorodosti lze aktiva seskupovat do skupin s podobnými vlastnostmi [2, s. 102-103].

Identifikace hrozeb

V tomto bodě se zjišťuje, které hrozby je nutno zahrnout do analýzy. Jsou to takové, které mají vliv alespoň na jedno aktivum podniku. Lze postupovat dle seznamu hrozeb získaného z literatury, z analýz provedených v minulosti a také z vlastní zkušenosti [2, s. 103].

Analýza hrozeb a zranitelností

Zhodnotí se vlivy každé hrozby na jednotlivá aktiva nebo na jejich skupiny. Stanoví se úroveň hrozby vůči tomuto aktivu a úroveň zranitelnosti aktiva vůči této hrozbě. Výsledkem této analýzy je soupis dvojic hrozba – aktivum spolu se stanovením výše uvedených úrovní [2, s. 104].

Pravděpodobnost jevu

Existuje řada situací, kdy není jasné, zda zkoumaný jev musí nastat. V tomto případě doplňujeme jeho popis ještě pravděpodobností jeho výskytu [2, s. 104].

Měření rizika

Riziko není ve všech situacích stejné, jeho velikost závisí na hodnotě a zranitelnosti daného aktiva a na úrovni hrozby. Posoudit riziko je zpravidla velmi těžké a jeho hodnota zpravidla spočívá v kvalifikovaném odhadu specialisty nebo na předchozích zkušenostech vyplývajících z minulosti podniku [2, s. 104-105].

Metody analýzy rizik

Při analýze rizik se používají dva základní postupy. Jsou to kvalitativní a kvantitativní metody vyjádření veličin, se kterými se pracuje [2, s. 112].

Kvalitativní metody

„Kvalitativní metody jsou postaveny na popisu závažnosti potenciálního dopadu a na pravděpodobnosti, že daná událost nastane.“ [2, s. 112]

Kvalitativní metody jsou z pohledu praxe jednoduché a rychlé, jsou však více zatíženy subjektivitou pohledu. Rizika se zde hodnotí pomocí bodové stupnice 1–10 bodů, nebo je odhadnuta jejich pravděpodobnost v intervalu 0–1. Lze použít i slovní hodnocení rizika jako malé, střední či velké [2, s. 112].

Kvantitativní metody

„Kvantitativní metody jsou založeny na matematickém výpočtu rizika z frekvence výskytu hrozby a jejího dopadu.“ [2, s. 112]

V kvantitativních metodách se pracuje s číselným vyjádřením jak pravděpodobnosti vzniku rizikové události, tak i při vyjádření finančního dopadu určité události. Pracuje se zde přímo s finančními částkami. Tyto metody jsou ve srovnání s kvalitativními mnohem přesnější, ale jsou časově pracnější a jejich výsledky jsou ovlivněny kvalitou vstupních údajů [2, s. 112].

Kombinované metody

Kombinované metody spojují oba předchozí postupy. Stejně jako kvantitativní metody vycházejí z číselných dat. Hodnocení je však kvalitativní [2, s. 112-113].

Metody snižování rizika

V podnikání i při řízení složitějších subjektů se rizikům nelze vyhnout. Je nutno počítat s málo předvídatelným chováním. Některým rizikům je ovšem možno se vyhnout, jiná lze přesunout nebo zadržet [2, s. 166].

Metody zvládání rizika je vhodné vybírat na základě výsledků hodnocení rizik s přihlédnutím k jejich finanční náročnosti. V zásadě existuje pět metod, jak se chránit před rizikem [2, s. 166].

1. Redukce rizika

Riziko lze výrazně redukovat vybudováním záložního provozu. Jde však o nejnákladnější variantu, kterou si ne každý podnik může dovolit realizovat [2, s. 166].

2. Přenesení rizika zajištěním náhradního výrobního provozu

Tento výrobní provoz je umístěn u jiného subjektu, což situaci komplikuje, protože dané zařízení nemusí být k dispozici kdykoli a nemusí být druhou stranou udržováno v optimálním stavu [2, s. 166].

3. Přenesením rizika pojištěním

Pojištěním se proti výpadku výroby může podnik minimalizovat finanční ztráty, bude však nákladné a může poškodit jméno podniku u zákazníků. Finanční ztráty sice uhradí pojišťovna, ale výrobky či služby na trhu nebudou [2, s. 166].

4. Vyhnutí se riziku

Pokud jsou podmínky pro nějakou činnost nevýhodné, podnik na ně nemusí přistoupit [2, s. 166].

5. Podstoupení (retence) rizika

Tato varianta přichází v úvahu, je-li pravděpodobnost hrozby malá nebo je-li její dopad únosný [2, s. 166].

Tab. č. 3 – Doporučené metody pro obecné řešení problému rizika ve firmě [2]

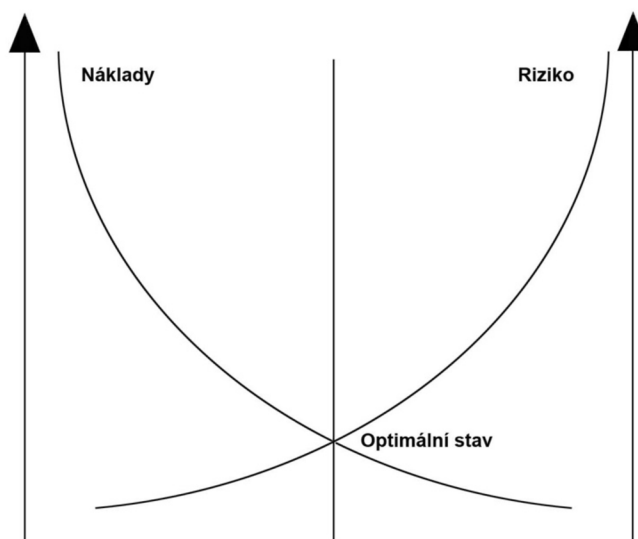
	Vysoká pravděpodobnost	Nízká pravděpodobnost
Vysoká tvrdost	Vyhnutí se riziku, redukce	Pojištění
Nízká tvrdost	Retence a redukce	Retence

Do předchozích kategorií však nespádají všechna rizika. Například podstoupení rizika není možné tam, kde jsou spojena s nepřijatelnými důsledky, jako jsou například ekologická katastrofa či úraz zaměstnanec, nebo tam, kde by došlo k porušení právních předpisů [2, s. 170].

Významnou částí rozhodovacího procesu o snížení nalezených rizik jsou náklady na snížení rizika. Dá se nalézt optimální poměr mezi škodami, které mohou rizika způsobit a náklady na jejich snížení [2, s. 170].

Z obr. č. 4 lze odvodit následující:

- nelze předpokládat nulové náklady na odstranění rizika
- stoprocentní odstranění rizika může vyžadovat nekonečně velké náklady



Obr. č. 5 – Vzájemný vztah nákladů na odstranění rizika a potenciálních škod [2]

2.9 METODA RIPRAN

Metoda RIPRAN byla vyvinuta na VUT v Brně pracovníkem Ústavu automatizace a informatiky Bronislavem Lackem původně pro vnitřní potřebu tohoto ústavu. Ukázalo se však, že po další úpravě je možno metodu používat k analýze širokého spektra rizik. Rozšířená metoda RIPRAN se používá od roku 2005. Informace o této metodě lze nalézt na webových stránkách www.ripran.cz nebo v knižních publikacích na kterých se autor podílel [25].

Metoda RIPRAN neboli Risk Project Analysis je empirická metoda analýzy rizik podniků, která je nejvhodnější pro velké a střední podniky. V této metodě je analýza rizik chápána jako posloupnost procesů, přičemž každý z nich má definovány vstupy, vlastní proces analýzy a výstupy. Analýza rizik touto metodou, se provádí ještě před realizací projektu. Během jeho realizace je nutné soubor rizik připadajících v úvahu udržovat v aktuálním stavu [25].

2.9.1 Fáze metody

Celý proces analýzy rizik se skládá z následujících fází:

- příprava analýzy rizika,
- identifikace rizika,
- kvantifikace rizika,
- odezva na riziko,
- celkové zhodnocení rizika [22, s. 90].

Pro kvantifikaci rizik lze použít tři druhy soustav verbálního hodnocení. Prvním druhem je soustava 2x2x2, která se používá jen pro přibližnou a orientační analýzu rizik. Její tabulky se označují jako Binární tabulky. Dalším možným druhem je soustava 3x3x3, která se používá pro běžnou analýzu rizik soft projektů a někdy i pro hard projekty s nedostatečnými statickými podklady. Poslední druh verbálního hodnocení je soustava, která se používá pro přesné hodnocení rizik hard projektů s dobře zajištěnými informacemi a označuje se jako soustava 5x5x5 [25].

3 FORMULACE PROBLÉMŮ A STANOVENÍ CÍLŮ ŘEŠENÍ

Tato kapitola diplomové práce se zaměřuje na formulaci problému a stanovení cíle řešení.

3.1 VYMEZENÍ PROBLÉMU

Pro zpracování diplomové práce bude analyzována společnost, která se zabývá nákupem zboží za účelem dalšího prodeje. Jedná se především o technické komponenty a zařízení. Společnost působí na českém a slovenském trhu téměř 20 let. Zákazníci analyzované společnosti jsou tvořeni výrobními a obchodními firmami, které působí téměř ve všech oborech hospodářství.

V dnešní turbulentní a dynamické době, kdy se ze dne na den vyvíjí nové technologie, je potřeba mít se stále na pozoru, a hlavně udržet si tržní podíl, který byl za celé dlouhé roky působení na trhu vytvořen.

Po dohodě s majitelem společnosti bude moje diplomová práce zaměřena na strategickou a ekonomickou analýzu společnosti. Po provedení analýz budou detekována rizika, která společnost ohrožují. Pro ovlivnitelná rizika budou navržena opatření pro jejich snížení nebo odstranění. Tato opatření by měla podniku pomoci udržet si stávající tržní podíl či jej dokonce zvýšit

3.2 CÍLE PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce bude vypracování návrhu na snížení či odstranění vybraných ovlivnitelných rizik, která budou identifikována na základě provedených ekonomických a strategických analýz současné situace vybrané společnosti.

Pro dosažení stanoveného cíle je potřeba splnit dílčí cíle, které spočívají ve:

- vytvoření teoretických poznatků k dané problematice,
- analýze současné situace vnějšího a vnitřního okolí společnosti,
- analýze rizik a ohodnocení ovlivnitelných rizik metodou RIPRAN,
- navrhnutí opatření pro snížení či odstranění vybraných ovlivnitelných rizik a poté reakce na rizika po opatření.

Vytvoření návrhů opatření pro ovlivnitelná rizika by mělo být pro analyzovanou společnost přínosné. Společnost tak bude moci mé návrhy využít jako vstupní prvek pro snížení či odstranění vybraných ovlivnitelných rizik, což bude hlavní cíl mé práce.

4 POUŽITÉ METODY A JEJICH ZDŮVODNĚNÍ

Tato část obsahuje použité metody v práci a jejich zdůvodnění.

Práce bude členěna na tyto části:

- rešerše, která bude obsahovat popis základních pojmů a teorii nutnou k pochopení daného tématu,
- vlastní řešení, které bude analyzovat vybranou společnost pomocí zvolených metod,
- analýzu výsledků, která bude zaměřena, dle zpracovaných výsledků, na doporučení ke snížení či odstranění ovlivnitelných rizik analyzované společnosti.

Při zpracování praktické části a zjištění současné situace analyzované společnosti bude využita strategická analýza, která v sobě zahrnuje analýzu vnějšího a vnitřního okolí. Vnější prostředí zahrnuje makroprostředí a mikroprostředí. Pomocí metody SLEPT bude analyzováno makroprostředí, které zkoumá faktory sociální, legislativní, ekonomické, politické a technické. Porterův model pěti konkurenčních sil bude analyzovat mikroprostředí společnosti, tedy odvětví, ve kterém společnost působí. Vnitřní prostředí bude analyzováno modelem McKinseyho 7S, který se zabývá strategií, strukturou, systémy, stylem vedení, spolupracovníky, schopnostmi a sdílenými hodnotami společnosti. Dále bude provedena finanční analýza společnosti, do které se řadí analýza absolutních ukazatelů (horizontální a vertikální analýza), rozdílových ukazatelů (čistý pracovní kapitál, čisté pohotovostní prostředky), poměrových ukazatelů (ukazatelé rentability, aktivity, zadluženosti, likvidity) a Kralickův Quick test.

Z uvedených analýz pak bude sestavena souhrnná analýza SWOT, která bude obsahovat celkovou analýzu vybrané společnosti. Rizika, která následně vyplynou z celkové analýzy, budou rozdělena na ovlivnitelná a neovlivnitelná. Ovlivnitelná rizika budou identifikována metodou RIPRAN, která byla vytvořena B. Lackem. Dále budou navržena opatření, která by měla dopomoci ke snížení či úplnému odstranění ovlivnitelných rizik analyzované společnosti. Po návrhu opatření budou rizika znovu ohodnocena, aby se zjistilo, zda mají navržená opatření pozitivní účinek na snížení hodnot daných rizik. Pro původní a nové hodnoty rizik bude vytvořena mapa rizik, která bude zobrazovat možné snížení hodnot rizik.

5 VLASTNÍ ŘEŠENÍ

V této části diplomové práce budou uvedeny základní údaje o společnosti. Dále zde bude provedena analýza vnějšího a vnitřního okolí společnosti a finanční analýza za roky 2013-2017. Na konci kapitoly budou analyzována rizika vyplývající z provedených analýz. Ovlivnitelná rizika budou ohodnocena metodou RIPRAN.

5.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI

Analyzovaná společnost vznikla jako společnost s ručením omezeným v roce 2003. Je zapsána v obchodním rejstříku. Byla založena zakladatelskou listinou jediným společníkem, který je do dnešního dne stále i jediným statutárním orgánem a náleží mu obchodní vedení společnosti. Předmětem činnosti jsou reklamní činnost a marketing, velkoobchod a specializovaný maloobchod. Základní vklad, který je zcela splacen, činí 200 000 Kč. Každoroční nárůst obchodních aktivit s sebou přinesl i zvýšené nároky na prostory, během let společnost změnila třikrát sídlo, naposledy v roce 2014 [34].

Na českém i slovenském trhu společnost realizuje své cíle bezmála dvacet let. Zabývá se prodejem vakuové technologie, a to jak jednotlivých komponentů, tak celých zařízení, významných evropských výrobců. Zvolená strategie, profesionální technická podpora a kvalitní služby související s dodávkami komponentů a zařízení, poskytují společnosti stabilní postavení na trhu [34].

Společnost je tedy přednostním a jediným zástupcem určitých významných evropských výrobců pro Českou republiku. Zabývá se prodejem a dodáváním vakuové techniky, vakuovými manipulátory a ochranou kabeláží. V oblasti vakuové techniky jde především o vakuové přísavky, které lze dělit podle odvětví, velikosti, sérií. Dále do této oblasti patří vakuové komponenty (různé generátory, ventily, řídicí technika, filtry, pružinové nosiče, spojky, konektory atd.) a úchopové systémy. V oblasti krytování strojů analyzovaná společnost nabízí stěrače, měchy, kryty různých druhů, rozvody pro kapaliny, ochranné pružiny, spojky, nosiče kabelů, kryty. Vakuové manipulátory lze dělit podle typu a oblasti, pro které slouží [34].



Obr. č. 6 – Vakuová technika [35, 36, 37]

5.2 SLEPT ANALÝZA

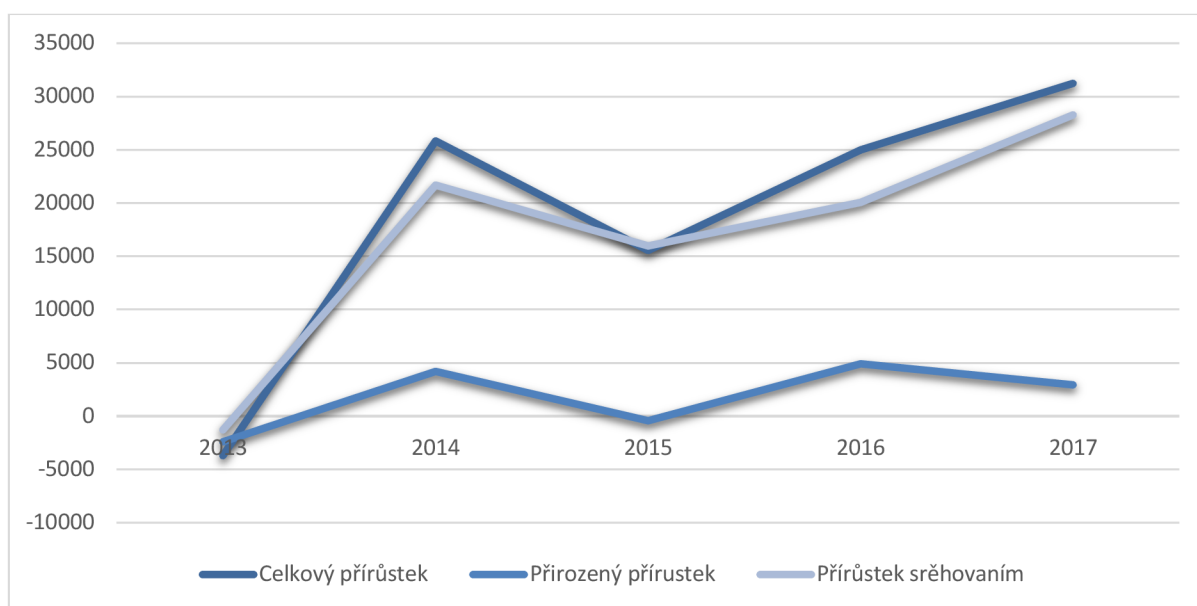
Tato analýza slouží ke zhodnocení makroekonomického vlivu okolí podniku. Počáteční písmena v jejím názvu značí jednotlivé oblasti, kterých se daný faktor týká. Společnost tyto faktory nemůže nijak ovlivnit.

5.2.1 Sociální faktory

Nejvíce tyto faktory ovlivňují danou společnost skrz potencionální a současné zákazníky a případné budoucí zaměstnance.

Demografické faktory

Patří mezi nejdůležitější sociální faktory. Počet obyvatel se v České republice v posledních letech mírně zvyšuje. Během posledních pěti let se celkový počet obyvatel zvyšuje zhruba o 0,2 % ročně. V roce 2017 měla Česká republika 10 610 tisíc obyvatel, což je zvýšení o 0,29 %. Nejvíce se na tomto navýšení podílelo saldo migrace. V posledním sledovaném období se do České republiky přistěhovalo téměř 46 000 lidí, což je nejvíce za posledních 8 let. Nejvíce přistěhovalců ze zemí mimo EU je z Ukrajiny, Vietnamu a z Ruska. Ze zemí EU se nejvíce lidí přistěhovalo ze Slovenska, Německa a Polska. Dále se na navýšení podílel přirozený přírůstek obyvatel (více lidí se narodilo, než zemřelo), který v posledním sledovaném období byl 2 962 [38, 39, 40].



Graf č. 1 – Přírůstek obyvatel za období 2013-2017 [39]

Z hlediska složení dle věkových skupin obyvatelstva nadále nejvíce narůstá skupina ve věku 65 a více let. To ovlivňuje i průměrný věk obyvatelstva, který se během posledních let zvyšuje. Za posledních pět let se zvýšil zhruba o rok. Počet žen a mužů se v posledních třech letech průměrně liší o 176 tisíc. Žen je tedy průměrně více [41].

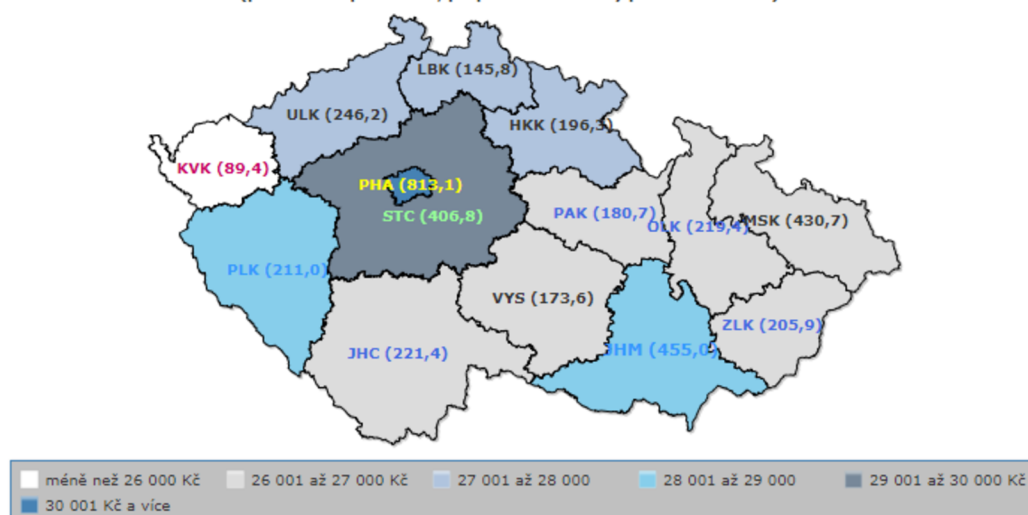
Tab. č. 4 – Demografické údaje v letech 2013-2017 v tisících osob [41]

		2013	2014	2015	2016	2017
Celkový počet obyvatel		10015	10538	10554	10579	10610
Věk	0-14	1577	1601	1624	1647	1671
	15-64	7109	7057	6998	6943	6899
	65 a více	1826	1880	1932	1989	2040
Průměrný věk (roky)		41,5	41,7	41,9	42	42,2

Průměrná mzda

Ve čtvrtém čtvrtletí roku 2018 vzrostla průměrná mzda meziročně o 6,9 % na 33 840 Kč. Po zohlednění růstu spotřebitelských cen se měsíční výdělek zvýšil reálně o 4,7 %. Za celý rok 2018 stoupla průměrná mzda meziročně o 8,1 % na 31 885 Kč. Reálně tedy zaznamenáváme nárůst o 5,9 % [64].

Průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnance podle krajů v roce 2017
(podle místa pracoviště, přepočteno na osoby plně zaměstnané)



Obr. č. 7 – Průměrné měsíční mzdy v krajích a průměrný počet zaměstnanců v tisících osob za rok 2017 [42]

Obr. č. 7 výše zobrazuje průměrné měsíční mzdy zaměstnanců za rok 2017 v jednotlivých krajích České republiky. Údaje v závorkách představují průměrné počty evidovaných zaměstnanců v tisících.

Tab. č. 5 uvádí vývoj průměrné měsíční mzdy a průměrný počet zaměstnanců během let 2013-2017. Údaje mají rostoucí charakter. Zaměstnanci společnosti mají buď středoškolské nebo vysokoškolské vzdělání, od toho se odvíjí i jejich ohodnocení. Rostoucí počet míry zaměstnaných a průměrné měsíční mzdy je pro společnost spíše negativní, protože v případě nábory nových zaměstnanců musí vynaložit vyšší kapitál na jejich přijetí, také stávající zaměstnanci mohou požadovat zvýšení mzdy, pokud by průměrná měsíční mzda rapidně rostla.

Tab. č. 5 – Průměrné počty zaměstnanců a průměrné hrubé mzdy v letech 2013-2017 [43]

Rok	Průměrný evidenční počet zaměstnanců (v tisících osob)	Průměrná měsíční mzda (v Kč)
2013	3737,4	25035
2014	3778,5	25768
2015	3856,9	26591
2016	3925,7	27764
2017	4004,7	29496

Vzdělání

Důležitým faktorem v sociální sféře je také vzdělání. Během posledních let se snižují počty občanů se středním vzděláním bez maturity či s maturitou. Tím, že analyzovaná společnost působí téměř ve všech oborech hospodářství, jsou pro ni důležité společnosti, které právě takovéto zaměstnance potřebují.

Druhým problémem v oblasti vzdělání je snižující se počet vysokoškolských a středoškolských studentů, kteří studují technické obory. Tito studenti jsou pro společnost potencionální pracovní síla. Velká část studentů v dnešní době dává přednost oborům jako je právní věda, ekonomické vědy, lékařské a farmaceutické vědy či humanitní vědy [44].

Tab. č. 6 – Nejvyšší dosažené vzdělání v letech 2012-2016 [44]

Nejvyšší dosažené vzdělání věkových skupin 25 až 64 let (v tisících osob)					
Rok	Základní	Střední bez maturity	Střední s maturitou	Vyšší odborné	Vysokoškolské
2012	164,4	1096,6	1140,7	68,1	671,4
2013	154,4	1081,4	1122,2	71,6	707,2
2014	141,7	1037,9	1206,5	82,3	723,2
2015	154,6	1000,4	1184,8	88,4	758,6
2016	165,1	977,5	1153,8	91,2	787,9

Z tab. č. 6 lze sledovat pokles absolventů středoškolského vzdělání bez maturity či s maturitou a růst absolventů vysokoškolského studia.

Z tab. č. 7 níže lze sledovat pokles studentů v technických oborech.

Tab. č. 7 – Počet studentů technických oborů v letech 2010-2016 [44]

Rok	2010	2014	2015	2016
Počet studentů technických oborů	86579	77936	73238	69212

Kvalita života

Podle analýzy společnosti Boston Consulting Group, která se zaměřila na kvalitu života ve 152 státech světa, patří Česká republika na 24. místo [45].

5.2.2 Legislativní faktory

Každá společnost, která podniká na území České republiky, musí dodržovat legislativu daného státu. Musí se tedy řídit zákony, vyhláškami, nařízeními a právními normami i regulacemi, které jsou vydány jak na území České republiky, tak i v rámci Evropské unie. Česká republika musí přejímat zákony v rámci EU a implementovat je do své legislativy. Neustálé změny jsou pro podnik stěžejní. Mezi základní předpisy, které podnik dodržuje se řadí:

- Ústava České republiky, která byla přijata Českou národní radou 16. prosince 1992 a je publikována v české sbírce zákonů pod číslem 1/1993 Sb.;
- Listina základních práv a svobod;
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích;
- Zákon č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon;
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník;
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce;
- Zákon č. 563/1991 Sb., zákon o účetnictví;
- Vyhláška č. 500/2002 Sb., vyhláška, která upravuje některá ustanovení Zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví;
- Zákon č. 586/1992 Sb., zákon České národní rady o daních z příjmů;
- Zákon č. 235/2004 Sb., zákon o dani z přidané hodnoty;
- Zákon č. 280/2009 Sb., zákon daňový řád;
- Zákon č. 589/1992 Sb., zákon České národní rady o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanost;
- Zákon č. 634/1992 Sb., zákon o ochraně spotřebitele;
- Zákon č. 526/1990 Sb., zákon o cenách [56].

Pořízení zboží z jiného členského státu je při splnění stanovených podmínek osvobozeným plněním. Aby se hovořilo o pořízení zboží z jiného členského státu ve smyslu zákona o DPH, musí být naplněna podmínka, že zboží je dodáváno osobou registrovanou k dani v jiném členském státě (která není osobou osvobozenou) a je skutečně odesláno nebo přepraveno do jiného členského státu od něj odlišného. V tuto chvíli tedy společnost nakupuje zboží z členských států bez daně z přidané hodnoty, která činí 21 %. V případě legislativní změny by toto bylo navýšení, které by byla společnost nucena akceptovat [57].

V současnosti je zákonem č. 586/1992 Sb., zákon České národní rady o daních z příjmů stanovena sazba daně z příjmu pro právnické osoby ve výši 19 %, pokud by byla legislativou změněna výše sazby, při výši daňového základu by i tato změna byla citelným finančním zatížením [58].

V květnu roku 2018 vstoupilo v platnost Obecné nařízení na ochranu osobních údajů neboli GDPR (General Data Protection Regulation). Je jedním z nejvíce ucelených souborů pravidel na ochranu osobních dat na světě. Toto nařízení se týká každého, kdo shromažďuje nebo zpracovává osobní údaje Evropanů. Toto nařízení platí i pro společnosti a instituce mimo území Evropské unie, které působí na evropském trhu. Nařízení tedy hlavně míří na společnosti, instituce a jednotlivce, kteří nakládají s osobními údaji

zaměstnanců, zákazníků, klientů nebo dodavatelů. GDPR nahradilo v České republice právní úpravu ochrany osobních údajů v podobě směrnice 95/46/ES a související zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů [59].

V lednu letošního roku 2019 přehlasovala poslanecká sněmovna senát ohledně vyplácení náhrady mzdy v případě pracovní neschopnosti. Přehlasování se týká novely, která ruší třídenní karenční dobu s účinností od července 2019. Společnosti tedy musí platit svým zaměstnancům náhradu mzdy již od prvního dne pracovní neschopnosti. Jedná se o náhradu 60 % redukováného denního vyměřovacího základu [60].

5.2.3 Ekonomické faktory

Dalšími faktory, které ovlivňují společnost, jsou makroekonomické charakteristiky, a to hrubý domácí produkt, míra inflace, nezaměstnanost a měnový kurz, neboť společnost obchoduje se zeměmi Evropské unie.

Hrubý domácí produkt

Hrubý domácí produkt patří mezi nejpoužívanější a klíčové ukazatele hospodářské výkonnosti země. Jde tedy o celkovou hodnotu statků a služeb vytvořenou za dané období na určitém území. Z tabulky uvedené níže vyplývá, že během posledních let dochází k růstu HDP [47]. Tato skutečnost zapříčiňuje kladný vývoj ekonomiky, což je pro společnost pozitivní. Neboť nadále bude o jejich služby zájem.

Tab. č. 8 – Vývoj HDP během let 2013-2017 [46]

Rok	2013	2014	2015	2016	2017
HDP v mld. Kč	4077,3	4261,1	4477,0	4712,9	5049,9
Meziroční změna HDP v %	-0,9	2,0	4,3	2,3	4,6

Inflace

Inflace značí opakovaný růst cen v dané ekonomice. Jde o oslabení kupní síly dané měny vůči zboží a službám, které spotřebitel kupuje. Pokud je v ekonomice přítomna inflace spotřebitelských cen, pak na nákup stejného zboží a služeb spotřebitel potřebuje větší množství jednotek měny. Míra inflace tedy udává změnu cenové hladiny za určité období [48].

Od začátku roku 2013 se inflace postupně snižovala. V roce 2017 začala rapidně stoupat. Na tomto zvýšení se nejvíce podílel růst cen v oddíle potravin a nealkoholické nápoje. Dále se zvyšovaly ceny v oddíle bydlení, a to za čisté nájemné, vodné a stočné [50].

Tab. č. 9 – Vývoj míry inflace během let 2013-2018 [49]

Rok	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Míra inflace (%)	1,4	0,4	0,3	0,7	2,5	2,1

Nezaměstnanost

Dalším důležitým ekonomickým faktorem je nezaměstnanost. Míra nezaměstnanosti se ve sledovaných letech snižuje, to zapříčiňuje ubývání obyvatel bez práce, a tudíž roste míra zaměstnanosti. Počet zaměstnaných se během posledních tří let zvyšuje průměrně o 83 tisíc osob [51].

Tab. č. 10 – Vývoj nezaměstnanosti a údaje s ní související [51]

	2013	2014	2015	2016	2017
Zaměstnaní (v tisících osob)	4937,1	4974,3	5041,9	5138,6	5221,6
Míra zaměstnanosti (%)	55,2	55,7	56,4	57,6	58,5
Míra nezaměstnanosti (%)	7,0	6,1	5,0	4,0	2,9
Míra ekonomické aktivity (%)	59,3	59,3	59,4	59,9	60,2

Nezaměstnanost ovlivňuje analyzovanou společnost hlavně z hlediska dostupnosti nových zaměstnanců. Pro získání kvalitních zaměstnanců musí vynaložit větší objem peněz. Na druhou stranu s dostatečným počtem kvalitních zaměstnanců i u odběratelů budou odebírat více produktů, a to přinese větší objem peněz.

Měnový kurz

Důležitou součástí ekonomických faktorů je směnný kurz. Jelikož společnost obchoduje se státy Evropské unie, je pro ni důležité, jak se kurz EUR/CZK vyvíjí. Z následující tabulky vyplývá, že kurz se držel od roku 2013 okolo 27 CZK/EUR. Od roku 2017 začal kurz klesat, tato změna byla způsobena tím, že Česká národní banka ukončila intervence, které držela od konce roku 2013. Hlavním důvodem držení bylo zabránit deflaci a držet stabilní kurz české koruny vůči euru [52, 53].

Tab. č. 11 – Směnný kurz za jednotlivé roky [52]

Rok	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Směnný kurz CZK/EUR	25,35	27,48	27,7	27,02	27,02	25,59

Již výše zmíněný pokles zobrazuje i následující graf (**Obr. č. 8**), kde je ukončení intervence, které nastalo v dubnu 2017 výrazně vidět. V následujících obdobích se pohybuje v rozmezí 25,5 – 26,00 CZK/EUR.



Obr. č. 8 – Vývoj směnného kurzu EUR/CZK [52]

Vývoj směnného kurzu, jak již bylo zmíněno výše, je pro společnost velmi důležitý, neboť ovlivňuje cenu dováženého zboží a také obchod.

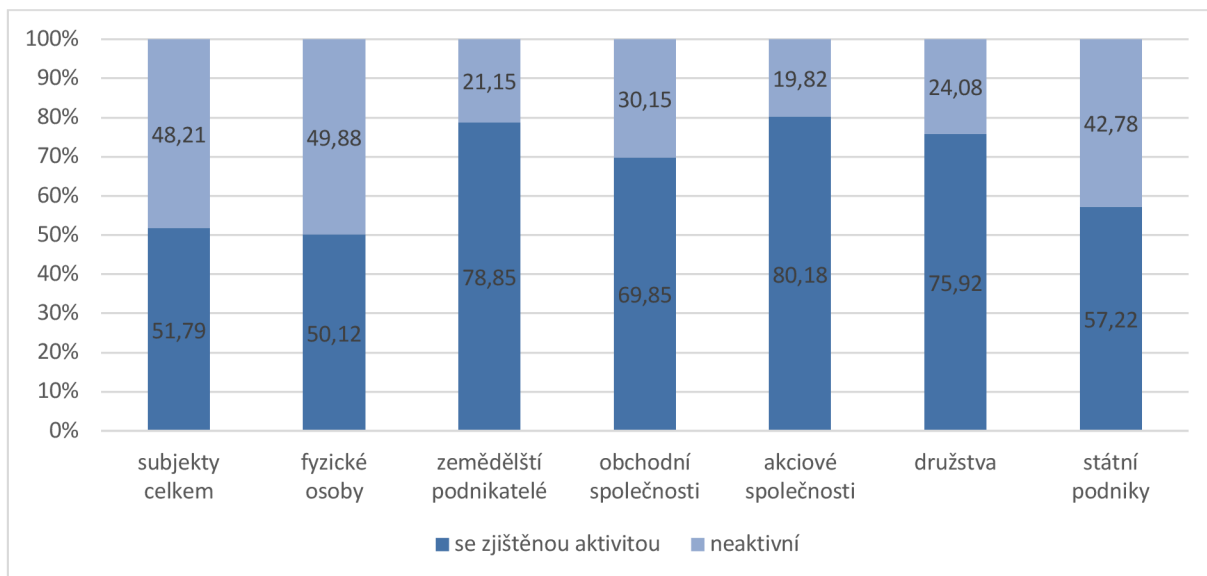
Ekonomické subjekty v České republice

Společnost prodává produkty po celé republice, proto je pro ni důležitý celkový vývoj ekonomických subjektů. Celkový počet ekonomických subjektů dlouhodobě roste. Ne jednu stranu je tento růst pro společnost velice pozitivní, neboť roste počet potenciálních zákazníků, ale na druhou stranu se zvyšuje i počet konkurentů, kteří nabízejí podobné produkty.

Tab. č. 12 – Počet ekonomických subjektů [55]

Vybrané právní formy					
Rok	Celkem	Soukromí podnikatelé	Obchodní společnosti	Družstva	Státní podniky
2013	2694737	1784155	399571	15216	67
2014	2733459	1833441	419444	15154	66
2015	2768953	1868632	440757	14831	61
2016	2807532	1894086	462099	14446	58
2017	2848672	1938739	482658	14103	56

V úvahu se musí brát fakt, že velké procento ekonomických subjektů je neaktivní. Následující **graf č. 2** zobrazuje procentuální podíl aktivních a neaktivních subjektů. Zobrazuje jak celkový podíl, tak i hodnoty v jednotlivých oborech [54].



Graf č. 2 – Podíl aktivních a neaktivních ekonomických subjektů k 31.12.2017 [54]

5.2.4 Politické faktory

Volby do poslanecké sněmovny v roce 2017, ve kterých byla volební účast 60,84 %, vyhrála politická strana hnutí ANO, která získala 78 mandátů v poslanecké sněmovně, a prezident Miloš Zeman jmenoval předsedu strany Andreje Babiše premiérem. Z dalších politických subjektů obhájila ODS 25 mandátů, hnutí Pirátská strana 22 mandátů, hnutí Svoboda a přímá demokracie 22 mandátů, Česká strana sociálně demokratická 15 mandátů, Komunistická strana Čech a Moravy 15 mandátů, Křesťanská a demokratická unie 10 mandátů, hnutí TOP-09 7 mandátů a Starostové a nezávislí 6 mandátů. Po složitých koaličních jednání byla vytvořena vláda ANO a ČSSD s podporou Komunistické strany Čech a Moravy [61].

Novelizace daňové soustavy dnes nejsou ani tak otázkou potřeby, ale spíše politickým nástrojem. Nelze odhadnout, kdy dojde k další novelizaci, ale jedním z impulsů by mohlo být neustále rostoucí zadlužování země a rovněž zvyšující se daňové zatížení. Zatímco podíl osobních příjmových daní neustále roste, jsou daně z příjmu právnických osob stále ještě pod úrovní předkrizového roku 2007. Dramaticky roste výběr příspěvků na sociální pojištění. Struktura daňových příjmů je zcela odlišná od ostatních zemí OECD (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj). Případná změna by mohla znamenat negativní ovlivnění hospodářského výsledku.

Dle výzkumů je s politickou situací v České republice spokojeno 2 % občanů, 21 % je spíše spokojeno, 35 % tak napůl, 27 % spíše nespokojeno, 12 % velmi nespokojeno a 3 % občanů neví [62].

5.2.5 Technické faktory

V dnešní době jsou vývoj a technologie velice důležité, a to z toho důvodu, že pokud chce společnost udržet krok s konkurencí, musí sledovat nejnovější trendy, aby nezaostávala a nepropásla tak příležitosti k dalšímu rozvoji. Analyzovaná společnost se zabývá nákupem zboží za účelem dalšího prodeje, ale i tak by se měla snažit používat moderní a aktuální technologie, které zajistí její kvalitní chod [34].

Shrnutí SLEPT analýzy

Sociální faktory na analyzovanou společnost působí spíše negativně. Počet obyvatel České republiky v posledních letech sice roste, což je pozitivní, i když růst je zapříčiněn hlavně saldem migrace. Průměrný věk však narůstá, protože populace stárne. Zvyšuje se počet obyvatel ve skupině 65 a více let a počet obyvatel v produktivním věku, tj. ve věkové skupině 15-64 let, klesá. Průměrná mzda během pěti sledovaných let narůstá, což je pro analyzovanou společnost negativní, protože pro udržení svých stávajících pracovníků musí zvyšovat mzdy. Dále jsou se zvyšováním mzdy spojeny vyšší náklady na odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění za zaměstnance. Vzdělání je další důležitou oblastí v sociální sféře. Počet občanů se středním vzděláním bez maturity či s maturitou v posledních letech klesá. Tím, že analyzovaná společnost působí téměř ve všech oborech hospodářství, jsou pro ni důležité společnosti, které právě takové pracovníky potřebují. Bez nich by společnosti neměly dostatečnou pracovní sílu a nepotřebovaly služby analyzované společnosti. Dále klesá počet studentů technických oborů, a to jak středoškolského, tak vysokoškolského vzdělání, což je pro analyzovanou společnost další negativum, protože právě takové zaměstnance potřebuje.

Legislativní faktory jsou pro analyzovanou společnost negativní, protože společnost se musí řídit zákony, vyhláškami, nařízeními, právními normami a regulacemi, které jsou vydány jak na území České republiky, tak i v rámci Evropské unie. Legislativa se neustále mění a zatěžuje tím společnost z byrokratického pohledu. V případě změn, jako například zvýšení sazby DPH nebo daně z příjmů právnických osob, by tato změna znamenala pro společnost citelné finanční zatížení.

Ekonomické faktory ovlivňují společnost také spíše negativně. Hrubý domácí produkt, který v posledních letech roste a působí tedy ekonomický růst, což je pro společnost pozitivum, však ovlivňuje růst konkurence, pokles nezaměstnanosti, růst průměrné měsíční mzdy, což pro společnost už tak pozitivní není. Míra inflace během posledních pěti let narůstá, což způsobuje zvyšování cen, tedy občan potřebuje více peněz na nákup stejného zboží. Na zvýšení se nejvíce podílí zvýšení cen v oddíle potravin a nealkoholických nápojů. Tento fakt ovlivňuje hlavně mzdu pracovníků společnosti, neboť budou očekávat zvyšování mzdy, analyzované společnosti by se tedy zvyšovaly osobní náklady. Míra nezaměstnanosti se snižuje v posledních letech, což je na jednu stranu negativum pro analyzovanou společnost, protože v případě potřeby nových pracovníků, bude muset vynaložit větší objem peněz pro jejich získání. Ale na druhou stranu s dostatečným počtem kvalitních zaměstnanců budou odběratelé odebírat větší objem produktů, což přinese společnosti větší objem peněz. Tím, že společnost obchoduje se státy Evropské unie, je pro ni velice důležitý směnný kurz CZK/EUR, který od poloviny roku 2017 začíná klesat a nyní se pohybuje okolo 26 CZK/EUR, což je pro společnost pozitivum. Další důležitou oblastí je počet ekonomických subjektů, který se stále zvyšuje. Na jednu stranu je tento růst pozitivní, protože společnost prodává produkty po celé České republice a zvyšuje se tím počet odběratelů, ale na druhou stranu se tímto růstem zvyšuje i počet potenciálních konkurentů.

Politické faktory působí na společnost negativně, i když současná vláda byla ustavena na základě voleb do poslanecké sněmovny v roce 2017, tak politická situace v České republice není dobrá. Politické

faktory ovlivňují každý podnikatelský objekt v České republice a souvisí s legislativními faktory, které ovlivňují.

Technologie jsou velice důležité, a pokud chce společnost udržet krok s konkurencí, musí sledovat nejnovější trendy, aby nezaostávala za svými konkurenty. Tím, že se společnost zabývá prodejem zboží za účelem dalšího prodeje, ji technologické faktory moc neovlivňují, ale měla by se snažit používat moderní a aktuální technologie, aby byl zajištěn kvalitní chod společnosti.

5.3 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL

Další důležitou analýzou je Porterův model, který se zabývá mikrookolím, tedy odvětvím, ve kterém společnost působí.

5.3.1 Potenciální konkurenti

Na český a slovenský trh, kde analyzovaný podnik prodává komponenty a zařízení, potřebné pro společnost působící téměř ve všech oborech hospodářství, může vstoupit jakákoliv společnost s obdobnými substituty. Konkurence s obdobnou nabídkou je velká. Většinou se jedná o zaběhlé firmy s dlouholetou tradicí na trhu. Proto vstup nových konkurentů nebude úplně snadný, neboť zákazníci jsou věrní svým stávajícím dodavatelům, popřípadě si hledají konkurenty, kteří jsou na trhu již déle a mají kladné recenze [34].

Dalším problémem pro nové konkurenty jsou vstupní bariéry, které jsou docela velké. Za hlavní bariéru se považuje kapitálová náročnost, kdy potenciální konkurent potřebuje kapitál na produkty, které bude nabízet, na zázemí pro zaměstnance, popřípadě ještě na zázemí pro stroje a sklad. Pokud se rozhodne substituty přímo vyrábět, budou nutné další náklady na nákup strojů na výrobu substitutů. Dále se sem řadí náklady na odborný personál, počáteční výdaje na legislativu, poplatky a marketing.

Další zásadní vstupní bariérou pro potenciální konkurenty je přístup k distribučním kanálům, kdy výrobce prodává své výrobky společně, které je prodávají dále, a mají s těmito společnostmi výhradní smlouvy. Pro budoucího konkurenta je téměř nemožné se s těmito společnostmi domluvit, neboť již mají své autorizované distributory, které jim zajišťují prodej jejich výrobků či služeb.

5.3.2 Stávající konkurenti v odvětví

Konkurentů v dané oblasti je na trhu velké množství, ale žádný z nich není výsadní konkurent. V daném odvětví se pohybuje plno malých i velkých společností či živnostníků. Žádná však nenabízí zcela identické produkty, neboť analyzovaná společnost je přednostním prodejcem daných komponentů a zařízení od určitých zahraničních společností. Konkurenti nabízejí podobné substituty buď od jiných výrobců nebo je přímo sami vyrábí. Za konkurenty se považují podniky s podobnou nabídkou, které působí po celé České republice.

Podniky mezi sebou soupeří hlavně cenami nabízených substitutů a služeb, ale také časem jejich dodání. Velkou slabinou analyzované společnosti oproti konkurentům jsou webové stránky bez dostatečných informací a bez možnosti okamžitého nákupu či zjištění ceny. Společnost má celkově slabý marketing oproti svým konkurentům.

5.3.3 Zákazníci (odběratelé)

Mezi odběratele analyzované společnosti se řadí spousta velkých a středních českých i slovenských společností, které působí v různých oblastech hospodářství a své výrobky prodávají do celého světa. Většinou se jedná o stálé odběratele, kteří odebírají komponenty a zařízení již řadu let a pravidelně. Mezi nejvýznamnější odběratele patří společnosti zabývající se strojírenstvím. Mezi jejich činnosti patří například výroba a montáž frézových a vyvrtávacích strojů a těžkých soustruhů. Dalším významným odběratelem je firma, která uplatňuje své výrobky v nejnáročnějších průmyslových odvětvích na všech světových trzích. Její výrobní program se skládá z výroby výkonných obráběcích center, různých automatů a multifunkčních strojů. Dalšími důležitými odběrateli jsou společnosti působící v různých oblastech průmyslu, jako je balicí, potravinářský, tiskařský a papírenský, plastikářský, dřevařský a sklářský či plechařský.

Vyjednávací síla odběratelů je malá, neboť komponenty a výrobky, které analyzovaná společnost nabízí, jsou na českém trhu jediné. Odběratel sice může přejít k jinému dodavateli, ten však nebude mít zcela shodné produkty, ale jen podobné substituty. Odběratel může samozřejmě vyjednávat o množstevní slevě, což nebylo neobvyklé v období, kdy byla krize. Analyzovaná společnost nemůže zcela ovlivňovat cenu komponentů a zařízení, protože u některých nabízených produktů jim cenu udává jejich dodavatel. Společnost se musí snažit mít srovnatelné ceny i s konkurencí, aby odběratelé, i když jsou dlouholetí, neodcházeli ke konkurenci a hlavně, aby společnost přilákala i nové zákazníky.

Analyzovaná společnost se snaží poskytnout všem svým zákazníkům profesionální technickou podporu a kvalitní služby související s dodávkami a prodejem jejich komponentů a zařízení. Protože je pro ni důležité, aby byl zákazník spokojen.

5.3.4 Dodavatelé

Aby byla zachována anonymita analyzované společnosti nebudou její dodavatelé přesně jmenováni.

Společnost téměř 20 let spolupracuje se čtyřmi zahraničními dodavateli, kteří mají své pobočky po celém světě, a analyzovaná společnost je zastupuje na českém a slovenském trhu. Mezi sortiment, který je analyzované společnosti dodáván, patří vakuová technika (přísavky, komponenty, systémy pro uchopení). Další důležitou oblast, která je společností dodávána, tvoří různé komponenty pro stroje, jako jsou například nosiče kabelů, rozvody pro chladící kapaliny, kluzné spojky, ocelové kryty atd. Poslední sortiment, který dodavatelé dodávají, jsou různé manipulátory skla a zdvihací zařízení.

Vyjednávací síla dodavatelů je velká, neboť je na ni závislý celý chod společnosti. Tím, že analyzovaná společnost spolupracuje s dodavateli již řadu let, mají spolu vytvořené velmi dobré vztahy. Vše

spolu mají i smluvně podložené, proto by neměla nastat žádná nepříznivá situace. Společnosti jsou natolik velké, že dodání komponentů a výrobků pro analyzovanou společnost je velmi rychlé a spolehlivé.

5.3.5 Substituty

Za substituty se považují všechny podobné komponenty a výrobky od jiných výrobců, které slouží ke stejným účelům jako nabízené produkty od analyzované společnosti. Na českém trhu neexistuje žádná společnost, která by nabízela úplně totožné komponenty. Hodně podniků nabízí podobné komponenty, kdy jsou společnosti autorizovanými distributory určité zahraniční společnosti nebo substituty sami vyrábí. Komponenty jsou vyrobeny například z jiného materiálu či sestaveny jiným principem, ale v konečné fázi udělají spotřebiteli podobnou službu.

Shrnutí Porterova modelu pěti konkurenčních sil

Bariéry vstupu do daného odvětví, kde analyzovaná společnost působí, nejsou malé. Tím, že společnost prodává komponenty a zařízení společně, které působí téměř ve všech oborech hospodářství, může sice na trh vstoupit jakákoliv společnost s obdobnými substituty, ale nikdy ne s úplně stejnými, neboť analyzovaná společnost je přednostním a jediným prodejcem komponentů a substitutů určitých evropských výrobců na českém a slovenském trhu. Další zásadní vstupní bariérou je především kapitálová náročnost, protože pokud by se potenciální konkurent rozhodl substituty vyrábět, potřebuje budovu, stroje a kapitál pro potřebný materiál a další finance pro počáteční a provozní náklady. Konkurentů má analyzovaná společnost velké množství, ale žádný z nich nenabízí stejné produkty jako analyzovaná společnost, protože ta je, jak již bylo několikrát zmíněno, výhradním prodejcem určitých evropských výrobců. Za konkurenty se považují podniky s podobnou nabídkou, které působí po celé České republice. Jedná se jak o malé, tak o velké společnosti či živnostníky. Konkurenti mezi sebou soupeří hlavně cenami nabízených produktů a služeb, ale také časem jejich dodání. Velkou slabinou analyzované společnosti oproti konkurentům je minimální marketing. Například webové stránky jsou bez dostatečných informací a možnosti okamžitého nákupu či zjištění ceny. Někteří z konkurentů mají na svých webových stránkách e-shop či ceníky. Mezi odběratele analyzované společnosti patří řada velkých i středních českých a slovenských společností, které působí v různých oblastech hospodářství a své výrobky prodávají do celého světa. Většinou se jedná o stálé odběratele, kteří odebírají komponenty a zařízení již řadu let a opakovaně. Vyjednávací síla je poměrně malá, neboť komponenty a výrobky, které analyzovaná společnost nabízí od daných evropských značek, jsou na českém trhu jediné. Odběratel může samozřejmě vyjednávat o množstevní slevě. Analyzovaná společnost nemůže úplně ovlivňovat cenu komponentů a zařízení, protože u některých nabízených produktů cenu udává jejich dodavatel. Společnost se snaží mít srovnatelné ceny se svými konkurenty, aby odběratelé nepřecházeli k jiným dodavatelům a hlavně, aby analyzovaná společnost přilákala nové potenciální zákazníky. Společnost se snaží poskytovat svým zákazníkům veškerou technickou podporu a kvalitní služby související s dodávkami a prodejem komponentů a zařízení, protože spokojenost zákazníka je pro analyzovanou společnost na prvním místě. Analyzovaná společnost spolupracuje již řadu let s evropskými dodavateli, které jako jediná zastupuje na českém a slovenském trhu. Vyjednávací síla dodavatelů je velká, neboť celý chod společnosti je závislý právě na těchto dodavatelích.

Tím, že s nimi společnost spolupracuje již řadu let, jsou jejich vztahy na té nejlepší úrovni. Vše mají smluvně podloženo, proto by neměla nastat žádná nepříznivá situace. Za substituty lze považovat všechny podobné komponenty a výrobky od jiných výrobců, které slouží ke stejným účelům jako produkty analyzované společnosti. Jak již bylo několikrát zmíněno, na českém trhu neexistuje společnost, která by nabízela stejný sortiment. I tak hodně podniků nabízí podobné výrobky, které v konečné fázi udělají spotřebiteli stejnou službu. Proto by se analyzovaná společnost měla co nejvíce snažit, aby její odběratelé nepřecházeli ke konkurenci a zaujala svou nabídkou a jednáním nové potenciální zákazníky.

5.4 MCKINSEYHO MODEL 7S

Model 7S se soustředí na analýzu interního prostředí společnosti a slouží k hodnocení kritických faktorů úspěchu podniku.

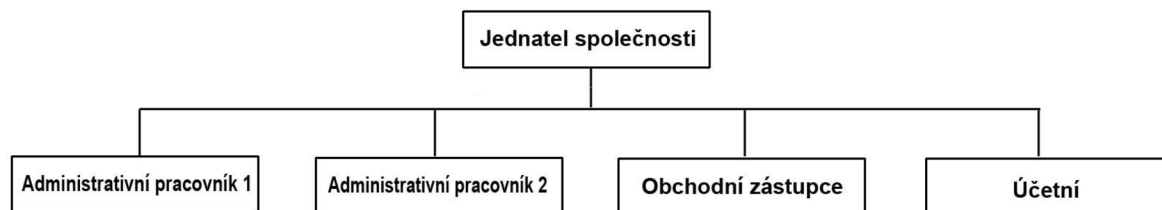
5.4.1 Strategie

Do dlouhodobé strategie společnosti patří nejen udržení stávající pozice na trhu, ale i její rozšiřování. Pro naplnění této strategie slouží vyvíjení vztahů se současnými zákazníky tak, aby služby vyhledávali opakovaně a zároveň také získávání zákazníků nových. Toho společnost dosahuje díky poskytování profesionální technické podpory, spolehlivé dodávky i prodej kvalitních zařízení a komponentů k nim potřebných [34].

Analyzovaná společnost je navíc vlastníkem mezinárodního ocenění AA, což poukazuje na její prestiž a vysokou kvalitu. Tato certifikace je díky svému mezinárodnímu přesahu uznatelná nejen v České republice, ale i v rámci celé Evropy. Zákazníci si tak mohou být jisti spolehlivostí, důvěryhodností a minimální rizikovostí spolupráce s danou společností, která je zapříčiněna díky absenci dlouhodobých závazků k obchodním partnerům, řádně uveřejněnými účetními závěrkami a dalšími aspekty, které jsou pro získání certifikace třeba [34].

5.4.2 Struktura

V čele společnosti stojí statutární orgán – jednatel, který má hlavní slovo v řízení celé společnosti. Rozhoduje o strategických rozhodnutích a veškerí další zaměstnanci jsou mu podřízeni. Dále jsou ve společnosti zaměstnáni administrativní pracovníci a obchodní zástupce, kteří vyřizují veškeré činnosti spojené s technickou a obchodní činností, to znamená, že poskytují veškerý přednákupní servis (schůzka s klienty, vyřízení požadavků klientů a následné objednání komponentů a další činnosti potřebné k vytvoření objednávky), nákupní servis (zpracování zadaných objednávek, dodávka komponentů a zařízení) a ponákupní servis (reklamace, servis). O účetnictví společnosti se stará externí účetní [34].



Obr. č. 9 – Struktura analyzované společnosti [Vlastní dle 34]

5.4.3 Systémy

Společnost využívá programy Microsoft Office Excel a ERP systém Premier, který je určen pro řízení malých, středních a středně velkých podniků. Tento systém dokáže pokrýt veškeré potřebné firemní agendy od obchodních přes výrobně-technické až po personální a je tak vhodný pro jakýkoliv obor podnikání [63].

ERP systém Premier je využíván především z hlediska ekonomického, a to k vedení účetnictví. K vedení objednávek, záznamů o klientech je používá Microsoft Excel a ERP systém Premier. Tato kombinace je pro společnost vyhovující [34].

Pro každodenní vyřizování veškerých dotazů či upřesňujících informací k objednávkám je používán telefon nebo e-mailový klient Outlook od Microsoft Office [34].

Veškeré programy jsou pravidelně aktualizovány a v případě potřeby jsou dokupovány další moduly [34].

5.4.4 Styl vedení práce

Jak již bylo napsáno výše, v čele společnosti stojí jednatel, který je zodpovědný za veškeré finanční zajištění chodu společnosti a má na starost strategická rozhodnutí, která následně musí být podřízenými zaměstnanci plněna [34].

To znamená, že obchodní zástupci mají na starosti klienty a starají se o to, aby byly splněny veškeré požadavky, které na zakázku mají, a dále s nimi komunikují veškeré detaily, které se týkají jejich objednávky. Administrativní pracovníci se pak starají o třídění, zakládání a zpracování dokumentace. Každý pracovník je odpovědný za kvalitně odvedenou práci tak, aby následně mohla proběhnout fakturace bez jakýchkoliv reklamací a s kladnými referencemi [34].

Společnost si svých zaměstnanců velice váží, proto jsou pravidelně pořádány porady, kde se reportuje současný stav a řeší se případné problémy a novinky, které by mohly vést ke zlepšení stávající situace a získání nových zákazníků [34].

5.4.5 Spolupracovníci

Společnost se dle počtu zaměstnanců řadí mezi malé podniky, kde je zastoupeno především mužské pohlaví. Vzhledem ke skutečnosti, že ve společnosti není příliš mnoho zaměstnanců, může se stát, že v případě více zakázek nebudou zaměstnanci schopni velmi rychle vyřídit všechny objednávky, což může

potenciální zákazníky odradit. Absenci zaměstnanců se však snaží vynahradit kvalitně odvedenou prací a technickou podporou, která je k dispozici všem zákazníkům každý pracovní den od 8:00 do 16:00 hodin [34].

5.4.6 Schopnosti

Zaměstnanci společnosti absolvují pravidelná školení, kde si prohlubují svou kvalifikaci, odbornost a učí se novým věcem, které ve svém zaměstnání mohou následně použít a zefektivnit tak ustálené procesy. Zaměstnanci mají zpravidla vysokoškolské vzdělání, vlastní řidičské oprávnění skupiny B a ovládají technickou angličtinu spojenou s oborem podnikání [34].

Společnost má také silné schopnosti v důvěryhodnosti, spolehlivosti a minimální rizikovosti v případě spolupráce s dalšími podniky i z pohledu zákazníků, protože je držitelem mezinárodního ocenění AA. Pro zákazníky to znamená především vysokou kvalitu zpracování a pro obchodní partnery absenci dlouhodobých závazků ze strany společnosti [34].

5.4.7 Sdílené hodnoty

Hodnoty společnosti spočívají především ve spokojenosti zákazníků, ale i zaměstnanců. Společnost si je totiž vědoma, že pokud má zaměstnanec silné a stabilní zázemí, odvádí pak skvělou práci, která je oceněna nejen vedením společnosti, ale i spokojenými zákazníky. Spokojený zákazník má pak tendence se k dané společnosti vracet, čímž roste jeho loajalita, a je tak daleko ochotnější poskytnout pozitivní reference a díky tomu přilákat nové potenciální zákazníky [34].

Shrnutí McKinseyho modelu 7S

Hlavní strategií podniku je udržet si stávající pozici na trhu a pokud možno ji rozšiřovat. Aby tato strategie byla naplněna, snaží se společnost vyvíjet vztahy se současnými zákazníky tak, aby služby vyhledávali opakovaně a zároveň aby získávali zákazníky nové. Analyzovaná společnost je vlastníkem mezinárodního ocenění AA, což poukazuje na její vysokou kvalitu. Společnost je tedy velice důvěryhodná a spolehlivá. Analyzovaná společnost se řadí mezi malé podniky dle počtu pracovníků. V čele společnosti stojí jednatel, který má hlavní slovo v celém řízení společnosti. Ostatní zaměstnanci jsou mu podřízeni. Pro společnost pracují administrativní a obchodní pracovníci a účetní. Společnost si svých pracovníků velice váží, proto se snaží vycházet jim vstříc ve všech ohledech. Tím, že ve společnosti pracuje malé množství pracovníků, může docházet v případě jejich absence k situaci, že ostatní pracovníci v případě velkého počtu poptávek, nebudou schopni vyřídit velmi rychle všechny objednávky, což by mohlo odradit potenciálního zákazníka. Absenci se však snaží vynahradit kvalitně odvedenou prací a technickou podporou, která je k dispozici všem zákazníkům každý pracovní den od 8:00 do 16:00. Společnost využívá základní programy jako jsou Microsoft Office Excel a ERP systém Premier, který je využíván především z ekonomického hlediska, tedy pro vedení účetnictví. Každý z pracovníků absolvuje pravidelně školení, kde si prohlubují svou kvalifikaci. Zaměstnanci mají zpravidla vysokoškolské vzdělání v technickém oboru, vlastní řidičské oprávnění skupiny B a ovládají technickou angličtinu spojenou s oborem podnikání. Hodnoty společnosti spočívají především ve spokojenosti zákazníků i zaměstnanců. Analyzovaná společnost si je vědoma,

že pokud má její zaměstnanec silné a stabilní zázemí, odvádí výbornou práci, která je oceněna nejen vedením společnosti, ale i spokojenými zákazníky. Spokojený zákazník pak k dané společnosti rád vrací a je tak ochotný poskytnout pozitivní reference a díky tomu přilákat nové potenciální zákazníky.

5.5 FINANČNÍ ANALÝZA

Následující část se bude zabývat finanční analýzou analyzované společnosti. Pro zpracování budou využity účetní výkazy analyzované společnosti, jedná se o rozvahu, výkaz zisku a ztráty. Finanční analýza bude provedena za roky 2013-2017. Finanční výkazy jsou poskytnuty přímo vedením společnosti.

5.5.1 Analýza absolutních ukazatelů

Do analýzy absolutních ukazatelů se řadí horizontální a vertikální analýza, pomocí které je proveden rozbor vybraných položek rozvahy a výkazu zisku a ztráty.

Horizontální a vertikální analýza aktiv

K největšímu růstu aktiv došlo v období 2016/2015, kdy vzrostla aktiva celkem o 2 638 000 Kč, což představuje 24,95 %. Tento nárůst aktiv byl nejvíce ovlivněn dlouhodobým majetkem, který vzrostl o 3 436 000 Kč. V roce 2014 aktiva klesala. Pokles byl způsoben snížením peněžních prostředků o 3 713 000 Kč. V roce 2015 celková aktiva rostou o 2 399 000 Kč, zvýšení bylo způsobeno nárůstem peněžních prostředků. V posledním sledovaném období je zaznamenáno jen mírné zvýšení celkových aktiv, které bylo nejvíce ovlivněné zvýšením krátkodobých pohledávek.

Tab. č. 13 – Horizontální analýza aktiv [Vlastní dle výkazů společnosti]

	2014/2013		2015/2014		2016/2015		2017/2016	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
Aktiva celkem	-724	-8,14	2399	29,35	2638	24,95	633	4,79
Dlouhodobý majetek	-224	-35,22	-307	-74,51	3436	3272,38	-1691	-47,75
Oběžná aktiva	507	6,18	2715	35,27	-775	-7,44	2331	24,19
Zásoby	-467	-50,98	57	12,69	114	22,53	67	10,81
Krátkodobé pohledávky	3673	186,45	-311	-5,51	-474	-8,89	1980	40,76
Peněžní prostředky	-3713	-69,82	2969	233,96	-415	-9,07	284	6,83
Časové rozlišení aktiv	7	12,07	-9	-13,85	-23	-41,07	-7	-21,21

Dlouhodobý majetek ve sledovaných letech klesá až na rok 2016, kdy nastal růst o 3 436 000 Kč. V roce 2014 dlouhodobý majetek klesá, důvodem snížení jsou oprávkky k automobilům, které byly pořízeny v roce 2011 a drobnému majetku, jako je kancelářské vybavení. V roce 2015 jsou důvodem snížení

dlouhodobého majetku opět oprávkou DM. V dalším sledovaném období nastává růst, který byl způsoben vlastněním 102 ks kmenových akcií po 20 000 Kč společnosti XYX, a. s. a pořízením automobilu. Malou částkou k tomu přispělo i zvýšení drobného majetku odepisovaného. Automobil pořízený v roce 2016 byl pořízen jako jediný na splátky, nejedná se ale o bankovní úvěr. V letech 2017 opět dlouhodobý majetek klesá. Důvodem jsou opět oprávkou u dlouhodobého hmotného majetku a snížení dlouhodobého finančního majetku, zde se jedná o podíly, které byly prodány. Společnost tyto podíly prodala s velkou ztrátou.

Oběžná aktiva ve sledovaných letech rostou kromě roku 2016, kdy byl zaznamenán pokles o 7,44 %. V prvním sledovaném období je zaznamenáno zvýšení oběžných aktiv o 6,18 %, nárůst nastal zvýšením krátkodobých pohledávek za odběrateli s dobou splatnosti do 1 roku. Zásoby a peněžní prostředky v daném roce klesají. Pokles peněžních prostředků je zapříčiněn uzavřením smlouvy o zápůjčce se společníkem společnosti v celkové výši 2 250 000 Kč s úrokem 8 % p. a. Dále byl pokles způsoben zaplacením krátkodobých závazků. Zásoby představují zboží na cestě. V období 2015/2014 oběžná aktiva rostou o 2 715 000 Kč. Změna je způsobena zvýšením peněžních prostředků, které rostou díky hospodářskému výsledku a zlepšením platební morálky odběratelů. Krátkodobé pohledávky klesají sice jen o 5,51 %, ale velkou roli zde hraje pohledávka za společníky tedy zápůjčka, která je zmíněna výše. V letech 2016/2015 je zaznamenán mírný pokles, který byl způsoben snížením položek krátkodobých pohledávek a peněžních prostředků. V posledním sledovaném období nastává zvýšení, na kterém se nejvíce podílel růst krátkodobých pohledávek, které bylo způsobeno další zápůjčkou společníkovi ve výši 1 555 000 Kč s úrokem opět 8 % p. a. Časové rozlišení aktiv představuje malou částku, která v posledních třech sledovaných období klesá. Téměř vždy se jedná o náklady příštích období, které se musí hradit dopředu.

Tab. č. 14 – Vertikální analýza aktiv [Vlastní dle výkazů společnosti]

	2013	2014	2015	2016	2017
Aktiva celkem	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Dlouhodobý majetek	7,15%	5,04%	0,99%	26,80%	13,36%
Oběžná aktiva	92,20%	94,16%	98,48%	72,95%	86,45%
Zásoby	10,29%	5,49%	4,79%	4,69%	4,96%
Krátkodobé pohledávky	22,14%	69,04%	50,43%	36,77%	49,39%
Peněžní prostředky	59,77%	19,64%	43,26%	31,48%	32,09%
Časové rozlišení aktiv	0,65%	0,80%	0,53%	0,25%	0,19%

Tab. č. 14 znázorňuje procentuální skladbu aktiv. Ze složení je patrné, že společnost je kapitálově lehká, neboť si nedrží velké množství dlouhodobého majetku. Kromě sedmi aut, drobného majetku a souboru movitých věcí (jedná se o televizor, notebooky, projektor, mobilní telefony, foťák, promítací zařízení a kuchyňskou linku) jinak žádný dlouhodobý majetek nevlastní. Prostory, ve kterých má kanceláře jsou pronajaty. Zásoby společnost účtuje způsobem B, zboží jde tedy hned do nákladů a na konci roku tedy účetního období se převede konečný stav zboží na účet 132. Krátkodobé pohledávky představují pohledávky z obchodních vztahů s dobou splatnosti do jednoho roku, pohledávky za společníky, krátkodobé

poskytnuté zálohy a jiné pohledávky. Společnost si drží docela velké peněžní prostředky na bankovním účtu. Časové rozlišení aktiv tvoří malou částku, která představuje náklady příštích období.

Horizontální a vertikální analýza pasiv

Největší nárůst pasiv je zaznamenán v období 2016/2015, který byl nejvíce ovlivněn zvýšením výsledku hospodaření minulých let a krátkodobých závazků. V období 2015/2014 rostou pasiva o 29,35 %. Toto zvýšení bylo způsobeno výsledkem hospodaření běžného účetního období, výsledkem hospodaření minulých let a krátkodobými závazky. V prvním sledovaném období pasiva klesají o 8,14 %, neboť poklesla položka krátkodobých závazků. V posledních letech pasiva rostou jen mírně, neboť klesají cizí zdroje a vlastní kapitál roste.

Tab. č. 15 – Horizontální analýza pasiv [Vlastní dle výkazů společnosti]

	2014/2013		2015/2014		2016/2015		2017/2016	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
PASIVA CELKEM	-724	-8,14	2399	29,35	2638	24,95	633	4,79
Vlastní kapitál	896	21,36	1511	29,68	1564	23,69	1060	12,98
Výsledek hospodaření minulých let	532	15,37	897	22,46	1511	30,89	1564	24,43
Výsledek hospodaření běžného účetního období	384	74,85	614	68,45	53	3,51	-504	-32,23
Cizí zdroje	-1456	-33,21	757	25,85	1009	27,38	-80	-1,70
Dlouhodobé závazky	0	0,00	0	0,00	372	Nelze	-343	-92,20
Krátkodobé závazky	-1371	-31,89	757	25,85	637	17,29	263	6,09
Časové rozlišení pasiv	-164	-51,41	131	84,52	85	29,72	-347	-98,86

Vlastní kapitál během sledovaných let narůstá, to je způsobeno přírůstkem výsledku hospodaření minulých let, neboť výsledek hospodaření běžného účetního období je vždy kladný. Největší nárůst vlastní kapitálu byl zaznamenán v období 2016/2015, protože v roce 2015 byl výsledek hospodaření běžného účetního období 1 511 000 Kč, proto v roce 2016 vzrostla položka výsledku hospodaření minulých let. V posledním sledovaném období je nárůst vlastního kapitálu jen o necelých 5 %, neboť klesá výsledek hospodaření běžného účetního období o 504 000 Kč. Základní kapitál je během sledovaných let pořád stejný a to 200 000 Kč a je 100 % splacen.

Cizí zdroje mají v prvním sledovaném období sestupnou tendenci. Klesají o 33,21 %. Tento pokles je způsoben snížením položky krátkodobých závazků o 1 371 000 Kč, protože společnost uhradila část svých krátkodobých závazků. Časové rozlišení pasiv se v prvním sledovaném období snižuje o 164 000 Kč. V dalším sledovaném období tedy 2015/2014 cizí zdroje rostou o 25,85 %, což představuje 757 000 Kč. Růst způsobilo zvýšení krátkodobých závazků, kde jsou zaznamenány i závazky po lhůtě splatnosti. Rostlo i časové rozlišení pasiv. V letech 2016/2015 cizí zdroje vzrostly nejvíce, opět se zvýšily krátkodobé závazky, ale v roce 2016 rostou i dlouhodobé závazky a to o 372 000 Kč. V posledním sledovaném období cizí zdroje

klesají, společnost splatila téměř většinu svých dlouhodobých závazků a snížilo se i časové rozlišení pasiv o 347 000 Kč. Krátkodobé závazky se sice mírně zvedají, ale oproti předešlým období je zvýšení minimální.

Tab. č. 16 - Vertikální analýza aktiv [Vlastní dle výkazů společnosti]

	2013	2014	2015	2016	2017
PASIVA CELKEM	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Vlastní kapitál	47,15%	62,28%	62,44%	61,81%	66,64%
Základní kapitál	2,25%	2,45%	1,89%	1,51%	1,44%
Výsledek hospodaření minulých let	38,90%	48,86%	46,26%	48,46%	57,54%
Výsledek hospodaření běžného účetního období	5,77%	10,97%	14,29%	11,84%	57,54%
Cizí zdroje	49,27%	35,82%	34,85%	35,53%	33,33%
Dlouhodobé závazky	0,00%	0,00%	0,00%	2,82%	0,21%
Krátkodobé závazky	48,31%	35,82%	34,85%	32,72%	33,12%
Časové rozlišení pasiv	3,59%	1,90%	2,71%	2,66%	0,03%

Tab. č. 16 představuje procentuální podíl jednotlivých položek na celkových pasivech. Vlastní kapitál představuje zhruba 60 % celkových pasiv až na první sledovaný rok 2013, kdy je podíl vlastního kapitálu na celkových pasivech 47,15 %. Základní kapitál je splacený ve výši 100 %, což je 200 000 Kč. Výsledek hospodaření minulých let stále narůstá, neboť je výsledek hospodaření za běžné účetní období stále kladný. U cizích zdrojů tvoří největší podíl na pasivech krátkodobé závazky, které představují především závazky z obchodních vztahů, které analyzovaná společnost poměrně rychle splácí. Dále se do krátkodobých závazků řadí závazky ke společníkům (společnost si půjčila od společníka) a minimální částky tvoří závazky k zaměstnancům (nevyplacené mzdy na konci účetního období), závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění a dohadné účty pasivní. V sledovaných letech společnost nemá žádný bankovní úvěr. Časové rozlišení tvoří malou částku a jedná se o výdaje příštích období.

Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát

Následující tabulka zobrazuje meziroční změny ve výkazu zisku a ztrát během let 2013-2017.

Tab. č. 17 – Horizontální analýza VZZ [Vlastní dle výkazů společnosti]

	2014/2013		2015/2014		2016/2015		2017/2016	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
Tržby za prodej zboží	4189	24,75	-2688	-127,27	-1616	-8,77	4439	26,41
Výkonová spotřeba	3711	23,61	-2908	-14,97	-1298	-7,86	4431	29,11
Osobní náklady	4	0,77	34	6,51	7	1,26	54	9,59
Úprava hodnot v provozní oblasti	5	1,01	-343	-68,74	197	126,28	151	42,78

	2014/2013		2015/2014		2016/2015		2017/2016	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
Ostatní provozní výnosy	42	466,67	63	123,53	499	328,29	797	122,43
Ostatní provozní náklady	0	0	155	231,34	-133	-59,91	4	4,55
Provozní výsledek hospodaření	457	73,71	507	47,08	139	8,78	654	37,96
Finanční výsledek hospodaření	22	440	190	703,7	-31	-14,29	-1274	-684,95
VH před zdaněním	479	76,64	697	63,13	108	6	-620	-32,48
Daň z příjmů za běžnou činnost	95	84,82	83	40,1	606	208,97	-117	-33,82
VH za účetní období	384	74,85	614	68,45	52	3,44	-503	-32,18

Analyzovaná společnost se zabývá nákupem zboží za účelem dalšího prodeje, proto hlavní tržby jsou za prodej zboží. Společnost prodává zboží i do zahraničí, a to do Slovenské republiky. Tuzemské tržby tvoří zhruba 90 % tržeb a zbylých 10 % jsou zahraniční tržby. Malou část tržeb tvoří i tržby z prodeje výrobků a služeb. V prvním sledovaném období mají stoupající tendenci. V roce 2014 se zvýšily tržby o 4 189 000 Kč. V dalších dvou letech tržby klesají. V posledním období tedy v letech 2017/2016 se tržby zvyšují o 4 439 000 Kč, což představuje 26,41 %.

Výkonová spotřeba má podobný vývoj jako tržby za prodané zboží. V prvním sledovaném období roste o 3 711 000 Kč, což je zapříčiněno hlavně zvyšováním tržeb. Se zvyšováním tržeb dochází i ke zvyšování nákladů, které souvisí s pořízením zboží (doprava, clo, deklarantské služby, poštovné, balné). Analyzovaná společnost se i přes tyto nutné náklady snaží redukovat celkové náklady na pořízení zboží. V dalších dvou letech výkonová spotřeba klesá, důvodem je snížení tržeb za zboží. V posledním roce je zaznamenán nárůst o 4 431 000 Kč. Náklady, které souvisejí s pořízením zboží, se v posledních zvyšují.

Osobní náklady každý rok mírně rostou, důvodem je mírné zvyšování mzdy každým rokem. Největší nárůst osobních nákladů byl zaznamenán v posledním sledovaném období.

Úprava hodnot v provozní oblasti představuje odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku. V druhém sledovaném období odpisy klesají, protože v roce 2015 je dlouhodobý majetek nejnižší. V dalších sledovaných letech odpisy rostou, důvodem je zvyšování dlouhodobého majetku, protože společnost v roce 2016 pořídila další automobil a malou částkou ke zvýšení přispělo i zvýšení odepisovaného drobného majetku a souboru movitých věcí.

Ostatní provozní výnosy ve sledovaných letech rostou. Největší nárůst je zaznamenán v posledním sledovaném období, tedy v roce 2017, kdy položka vzrostla téměř o 800 000 Kč. Položka se skládá z mimořádných výnosů, pojistného plnění a bonusů.

Ostatní provozní náklady netvoří nijak zásadní částky a mají kolísavý vývoj. Tato položka je tvořena především daněmi a poplatky, zůstatkovou cenou prodaného dlouhodobého majetku a ostatními náklady.

Nejvyšší provozní náklady jsou zaznamenány v roce 2015, kdy vzrostly oproti předešlému roku o 155 000 Kč. V dalším sledovaném období klesají náklady téměř o 60 %. V letech 2017/2016 je zaznamenán nárůst o 4 000 Kč.

Provozní výsledek hospodaření má ve sledovaných letech rostoucí tendenci. Největší nárůst je zaznamenán v roce 2017, kdy vzrostl výsledek oproti roku 2016 o 654 000 Kč. Tento růst nastal v důsledku zvýšení tržeb za prodej zboží, výrobků a služeb, hlavně se na tomto zvýšení podílely ostatní provozní výnosy, které nejvíce vzrostly právě v roce 2017.

Finanční výsledek hospodaření má v prvních dvou sledovaných obdobích rostoucí tendenci. V prvním roste o 22 000 Kč a v druhém o 190 000 Kč. V dalších dvou obdobích finanční výsledek klesá. Nejvíce se na finančním výsledku hospodaření podílely výnosy z dlouhodobého finančního majetku, tedy podíly, výnosové úroky a podobné výnosy, v neposlední řadě i ostatní finanční výnosy. V roce 2017 finanční výsledek hospodaření klesá o 1 274 000 Kč. Pokles zapříčinily náklady vynaložené na prodané podíly, které společnost od roku 2016 vlastnila a následující rok je prodala s velkou ztrátou.

Výsledek hospodaření za účetní období v prvních třech sledovaných obdobích narůstá, největší nárůst je zaznamenán v roce 2015, kdy se zvýšil o 6 14 000 Kč. I když v tomto období byl zaznamenán pokles tržeb, téměř ve stejném poměru se snížila i výkonová spotřeba, proto nastal růst provozního výsledku hospodaření. Malou částkou k tomuto růstu přispěl i finanční výsledek hospodaření, který se v tomto roce zvýšil o 190 000 Kč. V období 2016/2015 se zvyšuje výsledek hospodaření jen o 3,44 %, což představuje 52 000 Kč. V poslední sledovaném období výsledek hospodaření za účetní období klesá, i když v roce 2017 je zaznamenán největší nárůst provozního výsledku hospodaření, ale finanční výsledek hospodaření klesá téměř o 1 274 000 Kč, hlavním důsledkem tohoto poklesu jsou náklady, které společnost vynaložila na prodané podíly, které vlastnila.

5.5.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Do analýzy rozdílových ukazatelů patří výpočty čistého pracovního kapitálu a čistých pohotových prostředků. Ukazatele se používají k analýze finanční situace podniku s ohledem na jeho likviditu.

Čistý pracovní kapitál je jeden z nejdůležitějších rozdílových ukazatelů. Udává hodnotu dlouhodobých finančních zdrojů používaných k financování části oběžného majetku. Hodnota čistého pracovního kapitálu musí být kladná, pokud není, vzniká nekrytý dluh a podnik není schopen splácet své závazky. Vypočítá se jako oběžná aktiva mínus krátkodobé cizí zdroje [11, s. 83; 15, s. 35].

Čisté pohotové prostředky stanovují okamžitou likviditu právě splatných krátkodobých závazků. Vypočítá se jako rozdíl mezi krátkodobým finančním majetkem a krátkodobými závazky [11, s. 83].

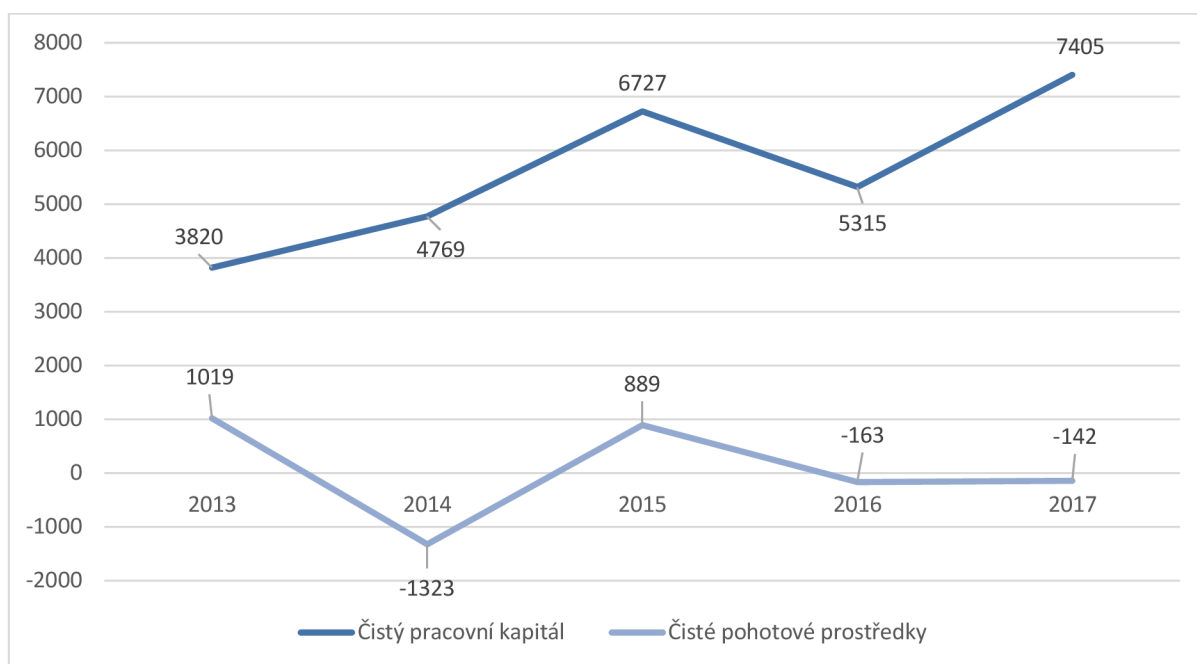
Tab. č. 18 – Analýza rozdílových ukazatelů [Vlastní dle výkazů společnosti]

(v tisících)	2013	2014	2015	2016	2017
Čistý pracovní kapitál	3820	4769	6727	5315	7383
Čisté pohotové prostředky	1019	-1323	889	-163	-142

Hodnoty čistého pracovního kapitálu ve sledovaných letech dosahují kladných hodnot. Z toho vyplývá, že krátkodobé závazky jsou nižší než krátkodobý majetek, který představuje zdroj pro splácení krátkodobých závazků. Analyzovaná společnost je schopna splácet své krátkodobé závazky z oběžných aktiv. V posledním sledovaném roce 2017 dosahuje čistý pracovní kapitál nejvyšších hodnot za posledních pět let. Důvodem je zvýšení položky oběžných aktiv, kde se zvyšují krátkodobé pohledávky, kde se promítla další zápůjčka společníkovi. V roce 2013 dosahoval čistý pracovní kapitál naopak nejnižších hodnot, neboť se snížila hodnota oběžných aktiv.

Čisté pohotovité prostředky dosahují v roce 2014 a posledních dvou sledovaných letech tedy 2016 a 2017 záporných hodnot. To znamená, že analyzovaná společnost není schopna pokrýt ze svého krátkodobého finančního majetku krátkodobé závazky. V roce 2014 byl krátkodobý finanční majetek nízký, proto ukazatel dosahoval výsledku -1 323 000 Kč. V posledních dvou letech záporné hodnoty představují jen malé částky a ty se snižují. A hlavně všechny krátkodobé závazky nepředstavují jen závazky za odběrateli (ty by byla schopna společnost uhradit ze svého krátkodobého finančního majetku). Krátkodobé závazky se skládají ze závazků ke společníkům, závazků k zaměstnancům, závazků ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění, závazků ke státu, krátkodobých přijatých záloh a dohadných účtů pasivních.

Následující **graf č. 3** zobrazuje vývoj čistého pracovního kapitálu a čistých pohotovostí prostředků během let 2013 až 2017.



Graf č. 3 – Vývoj ČPK a ČPP v letech 2013-2017 [Vlastní dle výkazů společnosti]

5.5.3 Analýza poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů zahrnuje ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity. Hodnoty jednotlivých ukazatelů jsou pak použity k hodnocení finančního zdraví podniku [15, s. 55].

Ukazatele rentability

Představují schopnost podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Používají se k hodnocení efektivnosti určité činnosti. U těchto ukazatelů se vychází z výkazu zisku a zrát, ale také z rozvahy [26, s. 79-80].

Tab. č. 19 – Ukazatele rentability [Vlastní dle výkazů společnosti]

	2013	2014	2015	2016	2017
ROA	7,25%	13,52%	17,03%	14,61%	9,46%
ROE	12,23%	17,62%	22,89%	19,14%	11,49%
ROS	3,03%	4,25%	8,20%	9,03%	4,86%
ROCE	15,38%	21,70%	27,28%	22,60%	14,15%

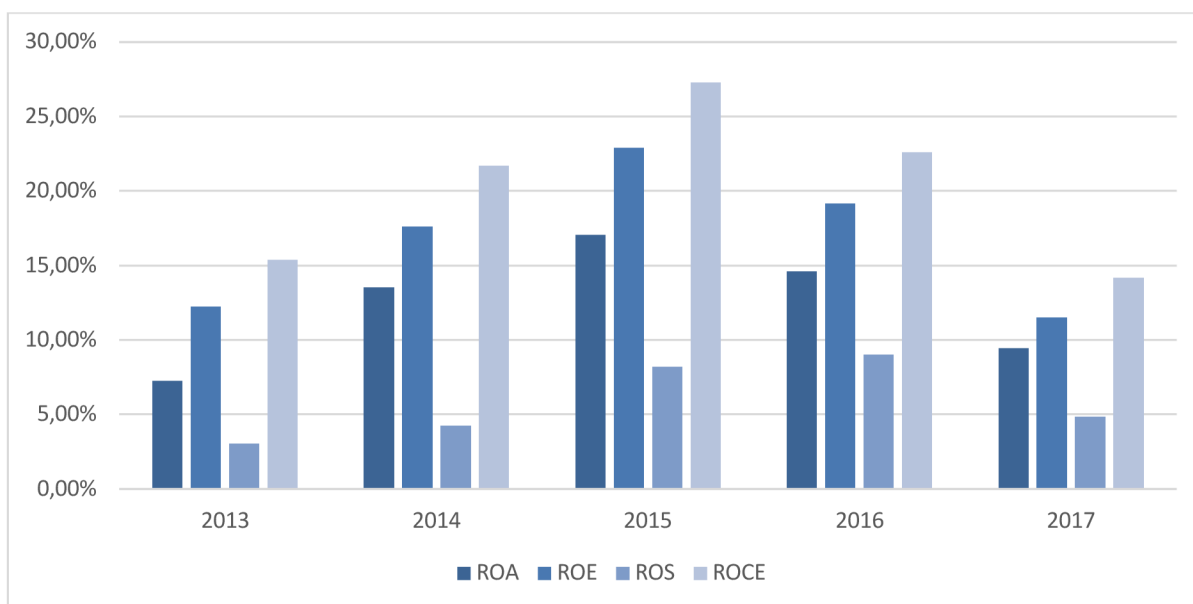
Rentabilita aktiv v prvních třech sledovaných letech roste, průměrně se zvyšovala o necelých 5 %. Od roku 2016 začíná klesat, což bylo zapříčiněno zvýšením celkových aktiv o 2 638 000 Kč. Změna nastala důsledkem vlastnění 102 ks kmenových akcií po 20 000 Kč společnosti XYX, a. s., kdy se tedy zvedla položka dlouhodobého finančního majetku a dále společnost pořídila automobil a malou částkou ke zvýšení přispěl i drobný majetek odepisovaný. Hlavní změny u aktiv tedy byla v dlouhodobém majetku. V roce 2017 je zaznamenán pokles ukazatele o 5,15 %. Snížení bylo způsobeno poklesem výsledku hospodaření o 620 000 Kč, tento pokles byl zapříčiněn záporným finančním výsledkem hospodaření. I když rentabilita aktiv v posledních letech klesá, stále jsou hodnoty analyzované společnosti velice dobré, neboť společnost je kapitálově lehká, protože se zabývá nákupem zboží za účelem dalšího prodeje. Nevlastní žádné stroje či budovy.

Ukazatel rentability vlastního kapitálu má stejný vývoj jako rentabilita aktiv. V prvních třech letech má stoupající tendenci a v posledních dvou tedy 2016 a 2017 začíná klesat. V roce 2015 dosahuje ukazatel hodnoty 22,89 %. V roce 2016 klesá ukazatel z důvodu zvýšení vlastního kapitálu, neboť se zvyšuje položka výsledku hospodaření minulých let, protože v roce 2015 se zvýšil výsledek hospodaření za běžné účetní období. Pokles v posledním sledovaném roce tedy 2017 byl zapříčiněn snížením výsledku hospodaření a mírným zvýšením vlastního kapitálu.

Rentabilita tržeb představuje schopnost podniku vytvářet zisk při dané úrovni tržeb. Ukazatel tedy udává, jak velký zisk společnost vyprodukovala z jedné koruny. Během prvních čtyř období ukazatel rentability tržeb roste. V roce 2017 klesá téměř o 5 %. Důvodem snížení je pokles výsledku hospodaření a zvýšení tržeb. U tohoto ukazatele rentability tržeb platí, čím vyšší hodnota, tím lépe pro společnost. Analyzovaná společnost si nevede špatně, ale i přesto by se měla snažit zvyšovat tržby a snižovat vynaložené náklady na tržby. I když v posledním roce dosahují tržby dobrých hodnot, jen výsledek hospodaření ovlivnil finanční výsledek, který je v tomto roce záporný.

Ukazatel rentability dlouhodobých zdrojů má podobný vývoj jako předešlý ukazatel rentabilita tržeb. V letech 2013 až 2016 má ukazatel rostoucí tendenci a v posledním roce tedy 2017 ukazatel klesá téměř o 8,5 %. Pokles nastal důsledkem snížení výsledku hospodaření a zvýšením dlouhodobých zdrojů, ty, které jsou vloženy do podniku déle než jeden rok. Za dlouhodobé cizí zdroje se považují dlouhodobé

závazky, tedy dlouhodobé půjčky, dlouhodobé dluhopisy, dlouhodobé bankovní úvěry a rezervy. Patří sem i vlastní kapitál společnosti.



Graf č. 4 – Vývoj ukazatelů rentability v letech 2013-2017 [Vlastní dle výkazů společnosti]

Ukazatele aktivity

Ukazatele hodnotící efektivnost hospodaření aktiv společnosti. Pokud je poměr aktiv velký, vznikají zbytečné náklady, které pak snižují zisk společnosti. Ale na druhou stranu nedostatek aktiv může zapříčinit nemožnost splnění podnikatelské příležitosti, a tím pádem by nastalo snížení výnosů, kterých by společnost mohla dosáhnout z možné příležitosti [15, s 60].

Ukazatele aktivity zahrnují obrat, tedy rychlost obratu a dobu obratu, tedy za jaký interval se přemění v peněžní prostředky [10, s 32].

Tab. č. 20 – Ukazatele aktivity [Vlastní dle výkazů společnosti]

	2013	2014	2015	2016	2017
Obrat aktiv [krát]	1,90	2,58	1,74	1,31	1,57
Obrat dlouhodobého majetku [krát]	26,61	51,24	175,47	4,89	11,78
Doba obratu aktiv [dny]	189,29	139,38	206,59	274,91	228,67
Doba obratu krátkodobých pohledávek [dny]	41,91	96,22	104,19	101,09	112,95
Doba obratu závazků [dny]	91,45	49,93	72,00	89,94	75,73

Obrat celkových aktiv udává, kolikrát se za určitý časový interval, tedy za rok, celková aktiva obrátí. Hodnota by měla dosahovat hodnoty vyšší než 1, což obrat aktiv analyzované společnosti ve všech sledovaných letech splňuje [15, s. 61]. V roce 2014 dosahuje obrat celkových aktiv nejvyššího výsledku. Aktiva se tedy obrátí 2,58krát. Tento vysoký výsledek nastal zvýšením tržeb za zboží. V dalších sledovaných letech 2015 a 2016 obrat celkových aktiv klesá. Důsledkem tohoto snížení je snížení tržeb

a zvýšení celkových aktiv. V roce 2017 obrat aktiv narůstá, neboť se zvyšují tržby za zboží téměř o 4 500 000 Kč.

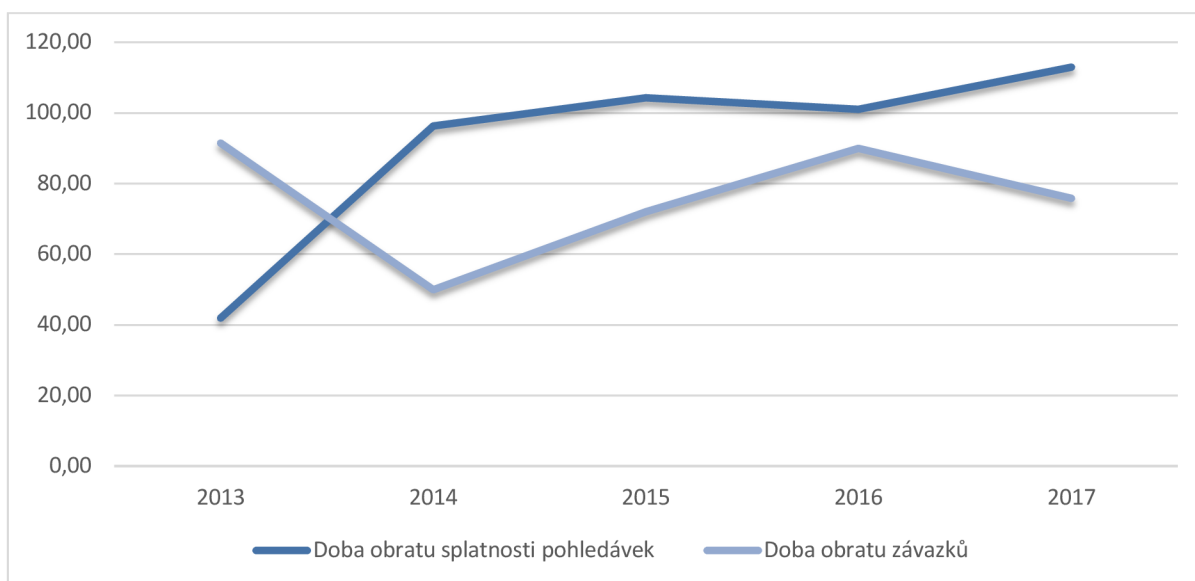
Obrat stálých aktiv neboli obrat dlouhodobého majetku udává kolikrát se dlouhodobý majetek obrátí v tržby. Hodnota by měla přesahovat obrat celkových aktiv [15, s. 61]. Toto pravidlo je u analyzované společnosti splněno, ale až příliš. Analyzovaná společnost totiž nevlastní žádné budovy, stroje, neboť se zabývá prodejem zboží. Bylo by to pro ni zbytečné a až příliš nákladné. V prvních třech letech ukazatel roste. V roce 2015 dosahuje nejvyšší hodnoty a to 175,47. V roce 2016 obrat dlouhodobého majetku klesá, protože společnost zvyšuje svůj dlouhodobý majetek. Růst DM způsobilo vlastnění 102 ks kmenových akcií po 20 000 Kč společnosti XYX, a. s. a pořízením automobilu. Malou částkou k tomu přispělo i zvýšení drobného majetku odepisovaného. V roce 2017 nastává pokles dlouhodobého majetku a obrat dlouhodobého majetku opět roste.

Doba obratu aktiv udává, za jak dlouhou dobu se přemění celková aktiva v tržby. Ukazatel se vypočítá jako poměr mezi celkovými aktivy a denními tržbami [12, s. 86-87]. Ukazatel má kolísavou tendenci. V roce 2014 ukazatel klesá. V dalších dvou letech roste obrovským způsobem. V roce 2016 dosahuje hodnoty 274,91 dnů. Ukazatel by měl dosahovat, co nejnižších výsledků. Což se u analyzované společnosti říci nedá. Enormní růst byl způsoben zvýšením celkových aktiv a úbytkem tržeb. V posledním sledovaném roce tedy 2017 doba obratu aktiv klesá v důsledku zvýšení tržeb za zboží.

Doba obratu krátkodobých pohledávek udává časový interval, za jakou dobu se pohledávky přemění v peněžní prostředky [9, s. 67]. Lze tedy říci, že ukazatel udává dobu od okamžiku prodeje zboží do doby obdržení platby od odběratele. Čím bude ukazatel nižší, tím lépe pro společnost, protože by to znamenalo, že je v podniku nastavena dobrá platební morálka. U analyzované společnosti to tak ale úplně není. Ukazatel ve sledovaných letech roste. V posledním sledovaném roce 2017 dosahuje hodnoty 112, 95. Od roku 2013 do roku 2016 se doba obratu pohledávek pohybovala v rozmezí 41,91-101,09 dnů. Společnost by se měla snažit ukazatel snižovat, protože takto poskytuje svým odběratelům bezplatný úvěr.

Ukazatel doby obratu krátkodobých závazků udává, za jak dlouhou dobu je společnost schopna uhradit své závazky [9, s. 67-68]. Ve sledovaných letech má ukazatel kolísavou tendenci. Pohybuje se zhruba od 50 do 90 dnů. V roce 2016 dosahoval nejvyššího výsledku. V roce 2017 již opět nastal pokles, a to na 75,73 dnů. Lze tedy říci, že společnost se snaží poměrně rychle splácet své závazky. To je taky důvod, proč má se svými dodavateli velmi dobré vztahy.

Následující **graf č. 5** poukazuje, jak se mění ukazatelé doba obratu krátkodobých pohledávek a doba obratu krátkodobých závazků. Z grafu lze vidět, že analyzovaná společnost má oproti svým odběratelům dobrou platební morálku.



Graf č. 5 – Vývoj doby obratu pohledávek a doby obratu závazků ve dnech [Vlastní dle výkazů společnosti]

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele, které popisují vztah mezi vlastními a cizími zdroji společnosti. V praxi se běžně používají kombinace obou zdrojů financování. Pokud společnost využívá jen vlastní kapitál, snižuje tím výnosnost vlastního kapitálu. Ale pokud použije jen cizí kapitál, je to velice komplikované, neboť jeho získání je spojeno s určitými obtížemi. Při této analýze se hledá optimální vztah mezi vlastním a cizím kapitálem. Obecně platí, čím je vyšší zadluženost, tím je vyšší riziko [11, s. 84-85].

Tab. č. 21 – Ukazatelé zadluženosti [Vlastní dle výkazů společnosti]

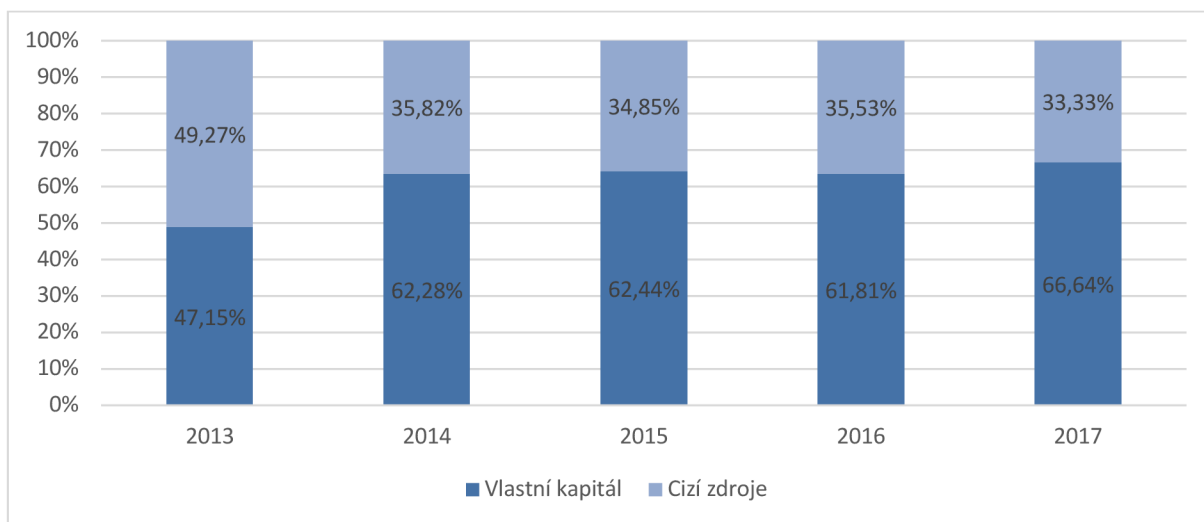
	2013	2014	2015	2016	2017
Celková zadluženost	49,27%	35,82%	34,85%	35,53%	33,33%
Míra zadluženosti vlastního kapitálu	1,05	0,58	0,56	0,57	0,50
Koeficient samofinancování	47,15%	62,28%	62,44%	61,81%	66,64%

Celková zadluženost představuje podíl celkových dluhů včetně závazků a celkových aktiv. Doporučená velikost tohoto ukazatele je 30-60 % [11, s. 85-86]. Analyzovaná společnost toto pravidlo ve všech sledovaných letech splňuje. V prvním sledovaném roce byl ukazatel celkové zadluženosti nejvyšší, dosahoval hodnoty 49,27 %. Tato vysoká hodnota byla zapříčiněna poměrně vysokými cizími zdroji. V dalších letech se ukazatel pohybuje v rozmezí 33,33 % - 35,82 %, což jsou optimální hodnoty. Nejnižší hodnota je zaznamenána v roce 2017. Celková zadluženost se začala snižovat v důsledku snížení cizích zdrojů, tato skutečnost nastala v roce 2014. Od roku 2015 se zvyšují celková aktiva, ale i cizí zdroje. Z výše uvedeného tedy vyplývá, že společnost by v případě potřeby neměla mít problém se získáním úvěru. Její celková zadluženost se pohybuje v doporučených hodnotách.

Míra zadluženosti vlastního kapitálu posuzuje, jaký zdroj financování společnost preferuje. Z této skutečnosti tedy vyplývá, že společnost preferuje financování vlastním kapitálem. U analyzované společnosti ukazatel převyšuje hodnotu 1 jen v prvním sledovaném období. V dalších letech se ukazatel

pohybuje kolem 0,5, což je nízká hodnota. Tato situace je způsobena tím, že společnost má velký vlastní kapitál oproti cizím zdrojům. Společnost tedy preferuje financování z vlastních zdrojů.

Koeficient samofinancování je doplňkovým ukazatelem k celkové zadluženosti. Měří, jak velkým podílem z celkových zdrojů společnost využívá vlastní zdroje [9, s 65]. V roce 2013 ukazatel dosahuje jen hodnoty 47,15 %, z této hodnoty vychází, že cizí zdroje jsou vyšší než vlastní. Tato skutečnost byla zjištěna i u ukazatele míra zadluženosti vlastního kapitálu. V dalších letech již hodnota přesahuje 60 %, což znamená, že vlastní kapitál je vyšší než cizí zdroje.



Graf č. 6 – Poměr vlastního kapitálu a cizích zdrojů [Vlastní dle výkazů společnosti]

Graf č. 6 zobrazuje skladbu vlastního kapitálu a cizích zdrojů analyzované společnosti za roky 2013-2017. V prvním sledovaném období jsou cizí zdroje vyšší než vlastní kapitál. V dalších letech se situace mění a vlastní kapitál se zvyšuje. Zhruba 60 % tvoří vlastní kapitál a zbytek cizí zdroje. Společnost tedy využívá více vlastní kapitál než cizí zdroje. Cizí zdroje zahrnují hlavně krátkodobé závazky.

Likvidita

Ukazatelé likvidity představují schopnost podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky a těmi krýt své závazky [15, s. 66].

Existuje likvidita běžná, pohotová a hotovostní [15, s. 55].

Tab. č. 22 – Ukazatele likvidity [Vlastní dle výkazů společnosti]

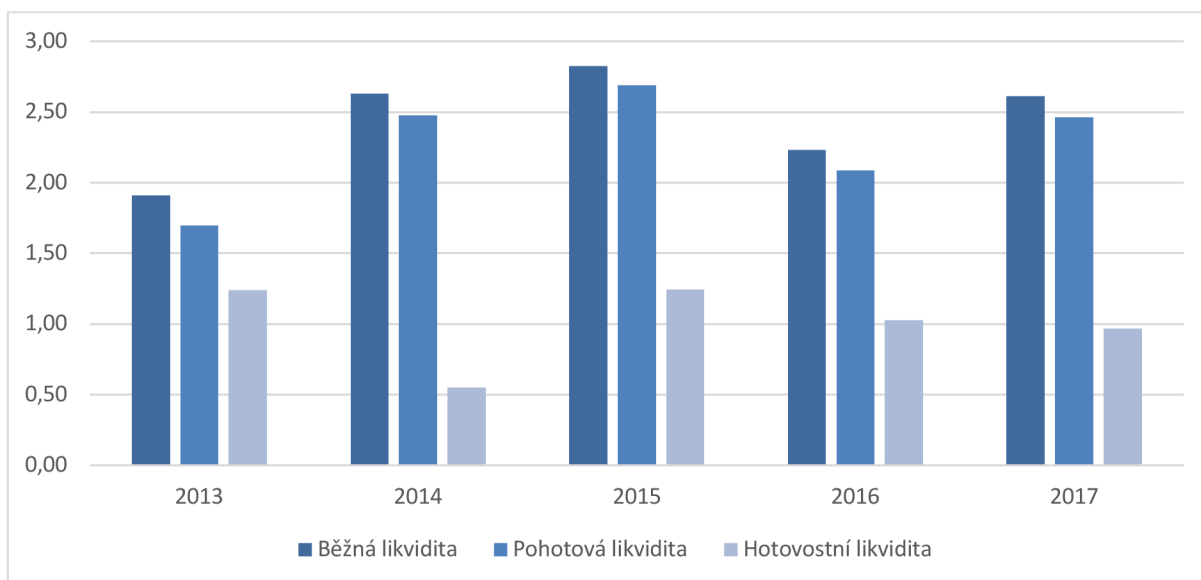
	2013	2014	2015	2016	2017
Běžná likvidita	1,91	2,63	2,83	2,23	2,61
Pohotová likvidita	1,70	2,48	2,69	2,09	2,46
Hotovostní likvidita	1,24	0,55	1,24	1,03	0,97

Doporučená hodnota pro běžnou likviditu je uvedena 1,6-2,5 [13, s. 104]. Běžná likvidita analyzované společnosti v prvních třech letech roste. V roce 2014 a 2015 přesahuje doporučenou hodnotu 2,5. Zvýšení nastalo v důsledku zvýšení oběžných aktiv, neboť se zvýšila položka peněžních

prostředků. V roce 2016 ukazatel klesá a pohybuje se v rozmezí doporučených hodnot. V posledním sledovaném období ukazatel opět mírně narůstá, a to díky zvýšení oběžných aktiv, kde se zvyšuje položka krátkodobých pohledávek, neboť společnost poskytla společníkovi další zápůjčku. Ve sledovaných letech se běžná likvidita pohybuje v rozmezí 1,91-2,83, což jen mírně překračuje doporučenou hodnotu, lze tedy konstatovat, že podnik eliminuje riziko nesplácení krátkodobých závazků. Protože je vždy lepší, když má ukazatel společnosti o něco vyšší hodnotu, než kdyby tomu bylo naopak.

Pohotovostní likvidita se ve sledovaných letech pohybuje v rozmezí 1,7-2,46. I u tohoto ukazatele je nejnižší hodnota v roce 2013 a nejvyšší v roce 2015. Doporučená hodnota pro pohotovostní likviditu je 0,5-1,5 [13, s. 105]. Analyzovaná společnost tedy vykazuje vyšší hodnoty, než jsou doporučené. Tento fakt je sice příznivý pro věřitele, protože vysoké hodnoty zvyšují jistotu úhrady závazků, ale pro vedení společnosti nikoli, protože je vázán velký objem oběžných aktiv ve formě pohotovostních prostředků, které nepřinášejí žádný nebo minimální úrok.

Hotovostní likvidita analyzované společnosti se pohybuje v rozmezí 0,55 do 1,24. Nejvyšších hodnot dosahuje v roce 2013 a 2015. V ostatních sledovaných letech klesá. V roce 2014 je hodnota nejnižší, a to bylo způsobeno rapidním snížením peněžních prostředků. V dalších letech již narůstají, proto se i ukazatel hotovostní likvidity zvyšuje. Dle doporučených hodnot by se tento ukazatel měl pohybovat v rozmezí 0,2 do 1,0 [13, s. 106]. Tento interval je v některých letech překročen, protože analyzovaná společnost má poměrně vysokou hodnotu peněžních prostředků, a to konkrétně na bankovním účtu. Na jednu stranu tento stav může signalizovat možné neefektivní udržování vysokých objemů oběžných aktiv, které by mohlo vést až ke snížení výkonnosti společnosti. Na druhou stranu je tento stav typický pro konzervativní řízení, kdy se společnost snaží předcházet nepříznivé a nestabilní situaci, která by mohla ovlivnit chod společnosti.



Graf č. 7 – Ukazatele likvidity v letech 2013-2017 [Vlastní dle výkazů společnosti]

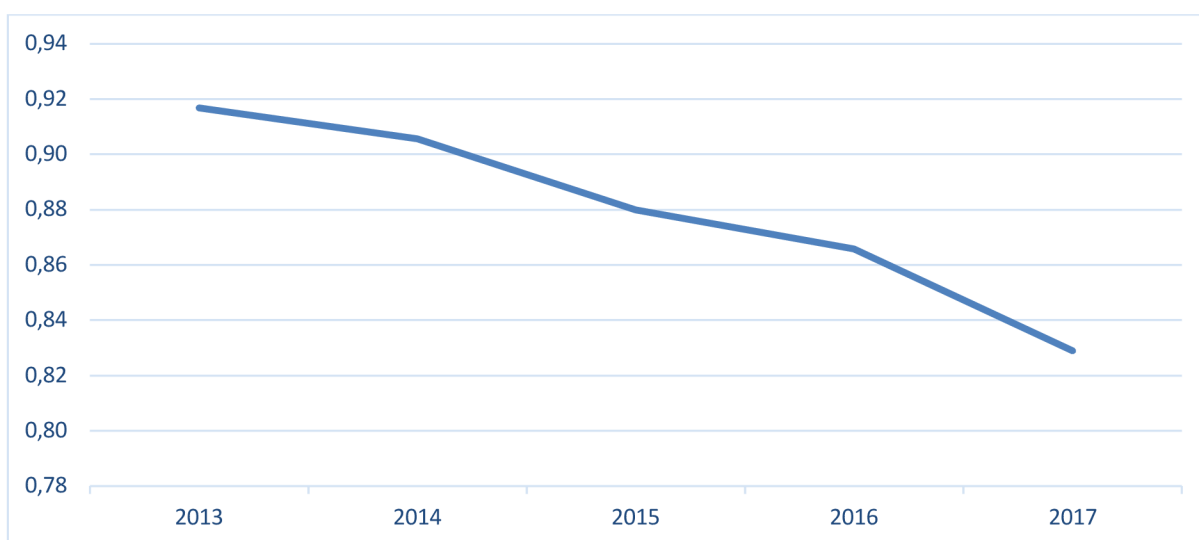
5.5.4 Provozní ukazatelé

Dalšími ukazateli finanční analýzy jsou provozní ukazatelé, které jsou zaměřeny dovnitř společnosti. Slouží hlavně pro management společnosti, protože ukazatelé sledují a analyzují vývoj základních aktivit společnosti. Jedním z nejdůležitějších těchto ukazatelů je nákladovost, která udává, kolik korun nákladů připadá na 1 Kč výnosů [15, s. 71].

Tab. č. 23 – Nákladovost v letech 2013-2017 [Vlastní dle výkazů společnosti]

	2013	2014	2015	2016	2017
Nákladovost	0,92	0,91	0,88	0,87	0,83

Nákladovost má ve sledovaných letech klesající tendenci, což je pro společnost pozitivní. Protože čím menší nákladovost tím lépe [15. s. 71]. V posledním sledovaném roce 2017 dosahuje ukazatel nejnižší hodnoty 0,83 Kč, což představuje, že společnost vynaloží na 1 Kč výnosů 0,83 Kč nákladů. Společnost se snažila ve sledovaných letech snižovat náklady, proto tento ukazatel postupně klesá. V roce 2013 dosahovala nákladovost 0,92 Kč. Během čtyř let se ukazatel snížil téměř o 0,1 Kč.



Graf č. 8 - Nákladovost v letech 2013-2017 [Vlastní dle výkazů společnosti]

5.5.5 Kralickův Quick test

Kralickův Quick test nebo také rychlý test se řadí mezi bonitní modely. Skládá se ze čtyř ukazatelů, a to kvóty vlastního kapitálu, doby splacení dluhu, cash flow v % podnikového výkonu a rentability celkového kapitálu. Ukazatelé jsou hodnoceny dle stupnice, která je uvedena níže. Znamka 1 vyjadřuje nejlepší výsledek a známka 5 naopak nejhorší hodnocení, při kterém je společnost v ohrožení [9, s 86-87]. Jako u předešlých ukazatelů jsou informace čerpány z účetních výkazů analyzované společnosti a test vypočítán za roky 2013-2017, aby byl zachycen vývoj bonity společnosti během posledních let.

Z celkových známek hodnocení je vypočítán průměr, který představuje celkové hodnocení společnosti. První dva ukazatelé tedy kvóta vlastního kapitálu a doba splacení dluhu z cash flow představují

finanční stabilitu společnosti. Druhé dva ukazatelé tedy cash flow v % podnikového výkonu a rentabilita celkového kapitálu hodnotí výnosovou situaci podniku [15, s 105-106].

Tab. č. 24 – Stupnice hodnocení Kralickova Quick testu [15]

Ukazatel	Stupnice hodnocení (známky)				
	Výborný (1)	Velmi dobrý (2)	Dobrá (3)	Špatný (4)	Ohrožen insolvenčí (5)
Kvóta vlastního kapitálu	> 30 %	> 20 %	> 10 %	> 0 %	negativní
Doba splácení dluhu z cash flow	< 3 roky	< 5 let	< 12 let	> 12 let	> 30 let
Cash flow v % podnikového výkonu	> 10 %	> 8 %	> 5 %	> 0 %	negativní
Rentabilita celkového kapitálu	> 15 %	> 12 %	> 8 %	> 0 %	negativní

Pokud je celková známka nižší než dva, podnik si vede velmi dobře. Celková známka mezi hodnotami dvě a tři značí šedou zónu. V momentě, kdy celkové hodnocení přesahuje hodnotu tři, tak se společnost nachází ve špatné finanční situaci [9, s 86].

Tab. č. 25 – Hodnocení Kralickova Quick testu [Vlastní dle výkazů společnosti]

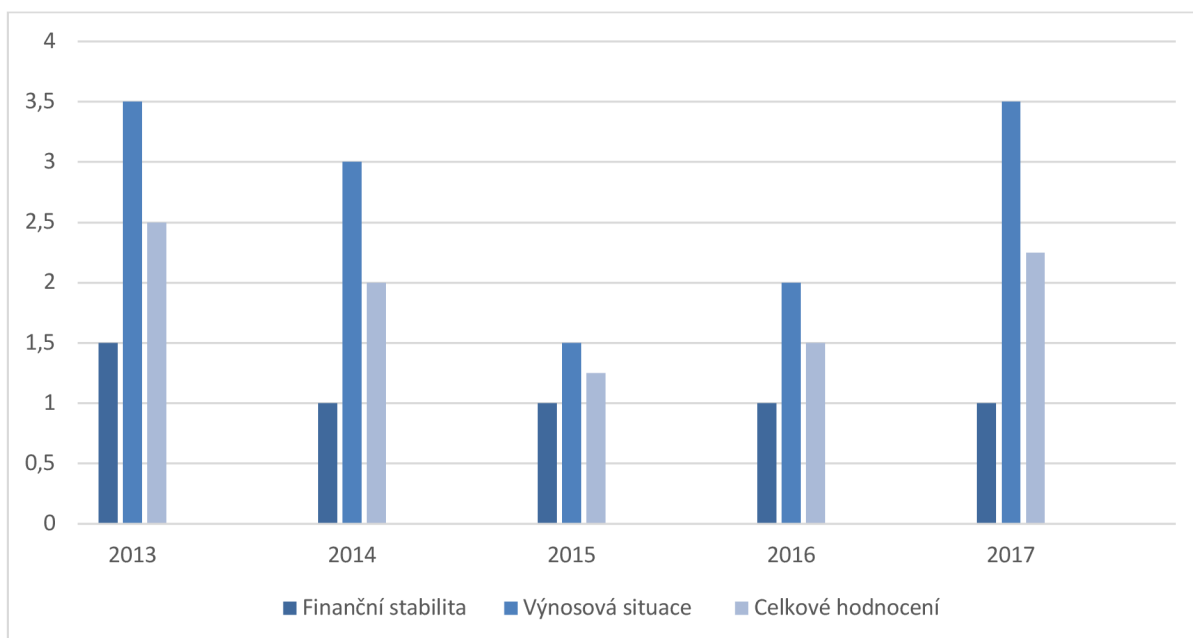
Výsledek/hodnocení	2013		2014		2015		2016		2017	
Kvóta vlastního kapitálu	47,15%	1	62,28%	1	61,40%	1	61,81%	1	66,64%	1
Doba splácení dluhu z Cash flow	3,8	2	1,8	1	1,9	1	2,1	1	2,6	1
Cash flow v % podnikového výkonu	6,61%	3	7,78%	3	10,40%	1	13,08%	1	7,53%	3
Rentabilita celkového kapitálu	5,95%	4	10,98%	3	14,05%	2	11,99%	3	7,78%	4
Finanční stabilita	1,5		1		1		1		1	
Výnosová situace	3,5		3		1,5		2		3,5	
Celkové hodnocení	2,5		2		1,25		1,5		2,25	

Finanční stabilita, která se skládá z ukazatelů kvóty vlastního kapitálu a doby splácení dluhu, je ve sledovaných letech na té nejlepší úrovni. Kromě prvního sledovaného roku 2013 dosahuje průměrné známky 1. Kvóta vlastního kapitálu, která měří finanční sílu společnosti udává hodnoty nad 30 %, což představuje výborný výsledek. Kromě roku 2013 se hodnoty pohybují nad 60 %, proto je tento ukazatel hodnocen známkou 1. Společnost je tedy nezávislá na cizím kapitálu. Druhým ukazatelem finanční stability je doba splácení dluhu z cash flow. Ukazatel se pohybuje okolo dvou let, což je hodnoceno známkou 1 a představuje výborný výsledek, neboť společnost je schopna splatit všechny své závazky do 3 let. Až na rok 2013, kdy tento ukazatel překročil hranici 3 roky, a jeho hodnotící známka je tedy 2. V posledním sledovaném období doba splácení mírně roste, a to na 2,6 roků, ale pořád je tento ukazatel hodnocen známkou jedna, jedná se tedy o výborný výsledek.

Výnosová situace je složena z dalších dvou ukazatelů, a to cash flow v % podnikového výkonu a rentability celkového kapitálu. Výnosová situace nedosahuje tak dobrých výsledků jako finanční stabilita. Nejhorší výsledek byl zaznamenán v roce 2013 a v posledním sledovaném roce 2017, kdy výnosová situace dosahuje hodnoty 3,5, což je pro společnost nevyhovující. Cash flow v % podnikového výkonu měří podíl cash flow na tržbách. V prvních dvou letech je ukazatel hodnocen známkou 3, což představuje, že výsledky jsou menší než 8 %, ale větší než 5 %. V letech 2015 a 2016 se situace zlepšuje a výsledek přesahuje 10 %, proto je ukazatel hodnocen známkou 1. V posledním sledovaném roce 2017 se situace opět zhoršuje a ukazatel klesá pod 8 %. Důvodem je snížení cash flow a zvýšení tržeb. Rentabilita celkového kapitálu představuje celkovou výdělečnou schopnost společnosti. Ukazatel nedosahuje moc dobrých výsledků až na rok 2015, kdy je ukazatel hodnocen známkou 2, tedy velmi dobře. ROA dosahuje nejhorších hodnot dle klasifikační stupnice v letech 2013 a 2017, kdy je ukazatel hodnocen známkou 4, protože nepřesahuje výsledek 8 %. Hodnoty jsou tak nízké, protože v roce 2013 měla analyzovaná společnost nízký výsledek hospodaření a v roce 2017 také klesnul výsledek hospodaření a zvýšila se aktiva. V ostatních sledovaných letech ROA společnosti přesahuje výsledku 8 % a tento výsledek je hodnocen jak dobrý, tedy známkou 3.

Celkové hodnocení společnosti je v roce 2014, 2015 a 2016 hodnoceno na velmi dobré úrovni. Nejhorších výsledků dosahuje analyzovaná společnost v roce 2013, v tomto roce měla i nejnižší výsledek hospodaření během 5 sledovaných let. V roce 2017 se ukazatel opět zhoršuje a společnost se nachází v šedé zóně jako v roce 2013. Tato situace není pro společnost úplně pozitivní a nejvíce se na tomto výsledku podílela rentabilita aktiv a cash flow v % podnikového výkonu, tedy výnosová situace podniku.

Následující **graf č. 9** poukazuje na to, které z oblastí nejvíce celkové hodnocení ovlivňují a které roky přesahují známku dvě, tedy velmi dobré hodnocení a dostávají společnost do šedé zóny.



Graf č. 9 – Hodnocení Kralickova Quick testu [Vlastní dle výkazů společnosti]

5.5.6 Shrnutí finanční analýzy

Analýza absolutních ukazatelů

Z analýzy absolutních ukazatelů aktiv vyplývá, že společnost nedrží velké množství dlouhodobého majetku. Analyzovaná společnost je tedy kapitálově lehká. Mezi dlouhodobý majetek společnosti patří automobily, drobný majetek a soubory movitých věcí odepisovaných. V roce 2016 se společnosti zvýšil dlouhodobý finanční majetek, neboť analyzovaná společnost vlastní 102 ks kmenových akcií. Prostory, ve kterých společnost provozuje kanceláře jsou pronajaty. Oběžná aktiva tvoří téměř 90 % celkových aktiv. Jsou zastoupeny zásoby, které tvoří zhruba 5 % a skládají se ze zboží na cestě. Největší část tvoří krátkodobé pohledávky, do kterých se řadí pohledávky z obchodních vztahů s dobou splatnosti do 1 roku, pohledávky za společníky, krátkodobé poskytnuté zálohy a jiné pohledávky. Společnost, během sledovaných let poskytla dvakrát zápůjčku společníkovi v celkové výši 3 805 000 Kč s úrokem 8 % p. a. Peněžní prostředky tvoří zbývající část. Společnost drží docela velké finanční prostředky na bankovním účtu. Časové rozlišení tvoří zanedbatelnou část, představuje zhruba 0,2 % na celkových aktivách.

Z analýzy pasiv je patrné, že vlastní kapitál tvoří zhruba 60 % z celkové položky pasiv. Základní kapitál se ve sledovaných letech nemění a jeho výše je 200 000 Kč a je 100 % splacen. Zvyšuje se položka výsledku hospodaření minulých let, neboť analyzovaná společnost ve všech pěti sledovaných letech dosahuje kladného výsledku hospodaření. Až na poslední sledovaný rok 2017 má výsledek hospodaření stoupající tendenci. Cizí zdroje tvoří necelých 40 % z celkových pasiv a jsou nejvíce ovlivněny krátkodobými závazky a v minimální částce i dlouhodobými. Mezi krátkodobé závazky se řadí především závazky z obchodních vztahů, které se snaží společnost rychle splácet. Dále závazky ke společníkům a minimální částku tvoří závazky k zaměstnancům a závazky ze sociálního zabezpečení a sociálního pojištění. Ve sledovaných letech nemá společnost žádný úvěr. Automobily jsou pořízeny na splátky.

Z analýzy výkazu zisku a ztráty vyplývá, že tržby společnosti tvoří nejvíce tržby za prodej zboží, což je patrné, neboť se analyzovaná společnost zabývá prodejem zboží významných evropských výrobců. Společnost prodává zboží i do zahraničí, a to do Slovenské republiky. Tuzemské tržby tvoří 90 % a zbylých 10 % je zahraničních. Náklady, které souvisí s pořízením zboží jsou především doprava, clo, deklarantské služby, poštovné a balné. Společnost se snaží náklady na pořízení zboží co nejvíce redukovat. Výsledek hospodaření ve sledovaných letech roste až na poslední sledovaný rok, kdy klesá, ale pořád je kladný. Pokles byl zapříčiněn hlavně finančním výsledkem hospodaření, který je v roce 2017 záporný. Důvodem jsou vysoké náklady vynaložené na prodané podíly.

Analýza rozdílových ukazatelů

Výsledky čistého pracovního kapitálu vycházejí v kladných hodnotách, společnost je tedy schopna ze svých oběžných aktiv splatit své krátkodobé závazky. Nejvyšších výsledků dosahuje ukazatel v roce 2017. Čisté pohotové prostředky již tak dobrých výsledků nedosahují. V letech 2014 a ve dvou posledních sledovaných tedy 2016 a 2017 dosahují záporných hodnot. Společnost by tedy nebyla schopna pokrýt své krátkodobé závazky z peněžních prostředků. I když na bankovních účtech drží společnost docela velké

prostředky, tak na všechny krátkodobé závazky by to nestačilo. Na druhou stranu společnost drží velký objem peněz v krátkodobých pohledávkách (například zápůjčky společníkovi).

Analyza poměrových ukazatelů

Rentabilita u analyzované společnosti dosahuje ve sledovaných letech dobrých výsledků. Nejlépe je na tom v roce 2015. V dalších letech výsledky klesají. V roce 2016 je zapříčiněn pokles hlavně mírnou změnou jmenovatele. V roce 2017 klesá výsledek hospodaření, hlavním důvodem je záporný finanční výsledek hospodaření. Z tohoto důvodu klesá i rentabilita.

Obrat celkových aktiv a obrat dlouhodobého majetku splňují doporučené hodnoty. U obratu celkových aktiv jsou hodnoty vyšší než jedna, což je vyhovující. Nejvyšší obrat aktiv je zaznamenán v roce 2014, kdy ukazatel dosahuje hodnoty 2,58krát. Obrat dlouhodobého majetku by měl přesahovat obrat celkových aktiv, což je u analyzované společnosti splněno, ale až příliš. Společnost totiž nevlastní žádné budovy, stroje, neboť se zabývá prodejem zboží a mít vlastní prostory by bylo zbytečně nákladné, proto si je pronajímá. Dlouhodobý majetek je tedy nízký. Ukazatel dosahuje až příliš vysokých hodnot.

Doba obratu pohledávek během sledovaných let roste. I když se ke krátkodobým pohledávkám řadí zápůjčka, která byla poskytnuta společníkovi v letech 2014 a 2017, měla by se snažit společnost snižovat dobu obratu pohledávek, protože takto poskytuje svým odběratelům bezplatný úvěr. V posledním sledovaném roce dosahuje doba obratu pohledávek hodnoty 112,95 dnů. Naopak doba obratu závazků se pohybuje v hodnotách do 90 dnů, což je pro společnost velice pozitivní, proto má i se svými dodavateli velice dobré vztahy.

Zadluženost se ve sledovaných letech pohybuje v doporučených hodnotách. V roce 2017 dosahuje nejnižší hodnoty a to 33,33 %. Analyzovaná společnost by tedy neměla mít problém se získáním úvěru díky těmto optimálním hodnotám. Společnost preferuje financování vlastním kapitálem. Tento fakt vyplývá z míry zadluženosti vlastního kapitálu, kdy jsou doporučené hodnoty kolem 1, a u analyzované společnosti se pohybuje tato hodnota kolem 0,5, což je velice nízká hodnota. Tato situace nastává v důsledku toho, že společnost má vysoký vlastní kapitál oproti cizím zdrojům. Koeficient samofinancování, který je doplňkovým ukazatelem pro celkovou zadluženost, potvrzuje fakt, že analyzovaná společnost využívá více vlastní kapitál, protože ukazatel přesahuje hodnotu 60 %.

Likvidita u analyzované společnosti se pohybuje většinou nad rozhraním doporučených intervalů. Na jednu stranu tato situace signalizuje neefektivní udržování vysokých objemů oběžných aktiv, tedy hlavně peněžních prostředků, ale na druhou stranu se společnost snaží předcházet nepříznivé a nestabilní situaci, která by mohla nastat a ovlivnit tak chod společnosti. Tato skutečnost je ale příznivá pro věřitele, protože vysoké hodnoty ukazatelů zvyšují jistotu úhrady závazků, což je pro dodavatele velice důležité. Analyzovaná společnost je pro ně tedy důvěryhodný odběratel.

Nákladovost u analyzované společnosti dosahuje velice dobrých výsledků. V posledních sledovaných letech klesá. V roce 2017 dosahuje hodnoty 0,83 Kč, což znamená, že společnost vynaloží na 1 Kč výnosů 0,83 Kč nákladů.

Celkové hodnocení u Kralickova Quick testu v roce 2013 a 2017 nedosahuje tak dobrých hodnot jako v předešlých letech, proto analyzovaná společnost spadá v těchto letech v celkovém hodnocení do šedé zóny. V ostatních sledovaných letech je hodnocena na výborné úrovni. Finanční stabilita společnosti je na té nejlepší úrovni. Negativně celkové hodnocení ovlivňuje výnosová situace, která v posledním roce dosahuje hodnoty 3,5, což není dobrý výsledek. Tato situace je způsobena hlavně nižším výsledkem hospodaření oproti ostatním rokům. V posledním roce výsledek hospodaření ovlivnil již několikrát zmíněný záporný finanční výsledek hospodaření. Provozní výsledek hospodaření byl oproti předešlým rokům vyšší.

5.6 SWOT ANALÝZA

Patří mezi metody strategické analýzy. Vychází ze stavu společnosti nebo její části, kdy na základě vnitřní analýzy (silné a slabé stránky) a vnější analýzy (příležitosti a hrozby) jsou generovány alternativy strategií [1, s. 296]. Představuje tedy souhrn závěrů z předchozích analýz.

Váha u SWOT analýzy představuje důležitost dané položky v rámci jedné kategorie. Celkový součet vah u jedné kategorie musí být roven 1. Hodnocení silných stránek a příležitostí se pohybuje na hodnotící škále 1 až 5, kdy hodnota 1 představuje nejmenší spokojenost a hodnota 5 nejvyšší spokojenost. Hodnocení u slabých stránek a hrozeb je opačné. Hodnota 1 představuje nejnižší nespokojenost a hodnota 5 nejvyšší nespokojenost [27, s. 42-45].

Tab. č. 26 -Silné a slabé stránky analyzované společnosti [Vlastní]

Silné stránky	Váha	Hodnocení	Součin	Celkem
Dlouholetá tradice na českém a slovenském trhu	0,10	4	0,40	3,31
Dobré jméno společnosti	0,05	4	0,20	
Jediný zástupce určitých evropských značek na českém a slovenském trhu	0,10	3	0,30	
Mezinárodní ocenění AA	0,10	5	0,50	
Sortiment, který slouží pro různé obory hospodářství	0,03	2	0,06	
Kvalitní vztahy s partnery (dodavateli)	0,10	3	0,30	
Stálí a důvěryhodní odběratelé	0,10	2	0,20	
Stabilní zázemí pro pracovníky	0,05	3	0,15	
Dobré vztahy na pracovišti	0,04	4	0,16	
Stálí zaměstnanci s dlouholetou praxí a technickým vzděláním	0,05	3	0,15	
Komunikace	0,05	4	0,20	
Nízká zadluženost	0,03	2	0,06	
Žádné bankovní úvěry	0,04	2	0,08	
Velký finanční polštář (finanční rezerva)	0,03	2	0,06	
Poměrně nízká doba obratu závazků	0,03	3	0,09	
Snižující se nákladovost	0,10	4	0,40	

Slabé stránky	Váha	Hodnocení	Součin	Celkem
Marketingová propagace	0,30	5	1,50	4,10
Nedostatečně propracované webové stránky	0,20	4	0,80	
E-shop, ceníky	0,10	4	0,40	
Malé množství nových zákazníků	0,20	4	0,80	
Rychlost vyřízení objednávek při velkém množství a při pracovní neschopnosti	0,10	3	0,30	
Doba obratu pohledávek	0,10	3	0,30	

Suma interních faktorů je 7,41.

Tab. č. 27 – Příležitosti a hrozby analyzované společnosti [Vlastní]

Příležitosti	Váha	Hodnocení	Součin	Celkem
Zvyšování počtu podnikatelských subjektů (potencionální odběratelé)	0,1	4	0,4	3,25
Zvyšování životní úrovně České republiky	0,05	2	0,1	
Noví zákazníci od konkurentů, kteří nabízejí podobný sortiment	0,15	3	0,45	
Vysoké náklady na vstup do odvětví	0,1	3	0,3	
Rozšíření sortimentu	0,1	3	0,3	
Vylepšení marketingové propagace	0,2	3	0,6	
Oslovení nových potenciálních zákazníků	0,25	4	1	
Růst HDP, nízká inflace	0,05	2	0,1	
Hrozby	Váha	Hodnocení	Součin	Celkem
Stárnoucí populace	0,01	3	0,03	3,97
Rostoucí průměrné měsíční mzdy (růst mezd pracovníků)	0,07	4	0,28	
Rostoucí míra zaměstnanosti	0,05	3	0,15	
Snižování absolventů technických oborů (středoškolské i vysokoškolské vzdělání)	0,1	4	0,4	
Zvyšování počtu podnikatelských subjektů (potencionální konkurenti)	0,05	3	0,15	
Směnný kurz CZK/EUR	0,095	3	0,285	
Neustálé změny v legislativě (ČR I EU)	0,05	4	0,2	
Zvýšení DPH a daně z příjmů právnických osob	0,05	3	0,15	
Nestabilní politická situace	0,05	3	0,15	
Substituty jiných značek	0,05	3	0,15	
Velká konkurence s podobnými substituty	0,05	3	0,15	
Ztráta stávajících zákazníků	0,075	5	0,375	
Rozvázání spolupráce s některým ze zahraničních partnerů (dodavatelů)	0,2	5	1	

Hrozby	Váha	Hodnocení	Součin
Odchod některého z pracovníků	0,1	5	0,5

Suma externích faktorů 7,22.

Výsledná hodnota SWOT analýzy je rovna bilanci mezi interními a externími faktory. Bilance pro analyzovanou společnost je 0,19. Podle dosažených výsledků je vhodné se zaměřit na zlepšení interních faktorů, a to především na slabé stránky společnosti.

Silné stránky

Mezi silné stránky analyzované společnosti patří dlouholetá tradice a dobré jméno na českém a slovenském trhu. Společnost je jediným zástupcem na českém a slovenském trhu některých evropských značek, které vyrábí nebo obchodují komponenty a zařízení potřebné téměř do všech oborů hospodářství. Společnost je vlastníkem mezinárodního ocenění AA, což poukazuje na její prestiž a vysokou kvalitu. Spolupracuje se svými dodavateli již řadu let, proto mají mezi sebou vytvořené velmi dobré vztahy. Mezi odběratele se řadí spousta velkých a středních českých i slovenských společností, které působí v různých oborech hospodářství. Většinou se jedná o stálé odběratele. Analyzovaná společnost má se svými pracovníky velmi dobré vztahy. Jedná se o zaměstnance, kteří mají dlouholetou praxi a technické vzdělání. Společnost se snaží svým pracovníkům vycházet maximálně vstříc, protože si je vědoma, že pokud má zaměstnanec silné a stabilní zázemí, odvádí pak dobrou práci, která je oceněna nejen vedením, ale hlavně spokojenými zákazníky. Finanční situace společnosti je na velmi dobré úrovni. Využívá k financování spíše vlastní zdroje, nemá tedy žádný bankovní úvěr. Na bankovním účtu se snaží držet určité množství peněz pro případnou potřebu. Své závazky se snaží splácet rychle, aby si udržela dobré jméno. V posledních letech společnosti klesá nákladovost, což je velice pozitivní, protože čím nižší nákladovost, tím lépe.

Slabé stránky

Marketingová propagace analyzované společnosti je na velmi nízké úrovni oproti konkurentům, kteří jsou na českém trhu. Oproti nim má společnost i minimálně propracované webové stránky, kde chybí některé důležité informace, například ceny. U některých z konkurentů lze i zboží přímo objednat, protože mají aktivní e-shop. V poslední době má analyzovaná společnost malé množství nových zákazníků. Většina odběratelů jsou stálí a dlouholetí zákazníci. Tím, že je společnost velmi malá a nemá velké množství pracovníků, může nastat situace, kdy při případné pracovní neschopnosti nestíhá společnost vyřídit všechny zakázky tak rychle, jako za normální situace. Doba obratu splatnosti krátkodobých pohledávek v posledních letech roste, společnost tedy poskytuje bezplatný úvěr některým svým dodavatelům.

Příležitosti

Mezi příležitosti analyzované společnosti patří především zvyšující se počet podnikatelských subjektů, může se tedy jednat o potenciální zákazníky. V posledních letech se zvyšuje životní úroveň České republiky, s tím je spojen i růst ekonomické situace. Pokud by analyzovaná společnost zlepšila svou marketingovou propagaci, mohla by přilákat nové zákazníky, kteří nakupují podobné substituty u konkurence, nebo by mohla oslovit nové potenciální zákazníky. Další příležitostí do budoucna je rozšíření

sortimentu. Tím, že má společnost dlouholetou tradici a dobré jméno na trhu, mohl by být o sortiment zájem.

Hrozby

Mezi hlavní hrozby společnosti se řadí nestabilní politická situace a tím i hrozba neustálých změn v legislativě (ČR i EU), která může negativně ovlivnit společnost například zvýšením DPH nebo daní z příjmů právnických osob. V posledních letech se zvyšuje míra zaměstnanosti a průměrná měsíční mzda. V případě nábory nových pracovníků by musela společnost vynaložit vyšší úsilí a kapitál na jejich získání. Další hrozbou je, že stávající pracovníci mohou požadovat zvýšení mzdy. V posledních letech se také snižuje počet studentů technických oborů. Mezi hrozby se dále řadí směnný kurz CZK/EUR. Tím, že společnost obchoduje se zahraničím, je pro ni velice důležitý. Z Porterova modelu pěti konkurenčních sil vyplynuly hrozby související s konkurencí, která nabízí podobné substituty, a případné rozvázání spolupráce s některým ze zahraničních dodavatelů nebo odchodu některého z pracovníků.

5.7 ANALÝZA RIZIK

Všechny provedené analýzy byly shrnuty v analýze SWOT, kde byly identifikovány slabé stránky a hrozby, které pro analyzovanou společnost představují rizika. Zjištěná rizika lze rozdělit do dvou skupin, a to na ovlivnitelná a neovlivnitelná. Ovlivnitelná rizika může společnost nějakým způsobem snížit nebo odstranit. Neovlivnitelná rizika, která vycházejí především z analýzy SLEPT, nemůže společnost nějakým způsobem odstranit, ale je dobré mít o nich povědomí, protože i z nich pak může vzniknout riziko ovlivnitelné a společnost by takto mohla riziku předejít.

5.7.1 Ovlivnitelná rizika

V následující **tabulce č. 28** jsou uvedena ovlivnitelná rizika, tedy taková, která mohou být společností nějakým způsobem snížena či odstraněna. V tabulce jsou uvedeny i analýzy, ze kterých bylo dané riziko identifikováno.

Tab. č. 28 – Ovlivnitelná rizika [Vlastní]

Číslo	Riziko	Analýza
R1	Slabá marketingová propagace	PORTER, SWOT
R2	Nedostatečně propracované webové stránky (ceníky, e-shop)	PORTER, SWOT
R3	Malé množství nových zákazníků	PORTER, SWOT
R4	Rychlost vyřízení objednávky při pracovní neschopnosti pracovníka	7S, SWOT
R5	Vyšší doba obratu pohledávek	Finanční analýza, SWOT
R6	Ztráta stávajících zákazníků	PORTER, SWOT
R7	Odchod některého ze stávajících pracovníků	7S, SWOT
R8	Rozvázání spolupráce s některým ze zahraničních partnerů	PORTER, SWOT

5.7.2 Neovlivitelná rizika

Neovlivitelná rizika představují rizika, která jsou identifikována především z analýzy SLEPT, působí tedy na analyzovanou společnost z makrookolí a společnost je nemůže nějakým způsobem odstranit. Je ale velice dobré mít o nich povědomí, protože i z nich mohou vznikat rizika ovlivnitelná a společnost by jim takto mohla předejít.

Tab. č. 29 – Neovlivitelná rizika [Vlastní]

Číslo	Riziko	Analýza
R9	Stárnoucí populace	SLEPT, SWOT
R10	Rostoucí průměrné měsíční mzdy (růst mezd pracovníků)	SLEPT, SWOT
R11	Rostoucí míra zaměstnanosti	SLEPT, SWOT
R12	Snižování počtu absolventů technických oborů (středoškolské i vysokoškolské vzdělání)	SLEPT, SWOT
R13	Zvyšování počtu podnikatelských subjektů (potencionální konkurenti)	SLEPT, SWOT
R14	Změna Směnného kurz CZK/EUR	SLEPT, SWOT
R15	Neustálé změny v legislativě (ČR I EU)	SLEPT, SWOT
R16	Zvýšení DPH a daně z příjmů právnických osob	SLEPT, SWOT
R17	Nestabilní politická situace	SLEPT, SWOT
R18	Substituty jiných značek	PORTER, SWOT
R19	Velká konkurence s podobnými substituty	PORTER, SWOT

5.7.3 Ohodnocení rizik

Pro analýzu ovlivnitelných rizik bude použita metoda RIPRAN, která slouží hlavně pro analýzu rizik projektu. Ale může být použita i pro analýzu současných rizik společnosti. Metod RIPRAN se skládá z několika kroků. Prvně jsou rizika identifikována, jedná se tedy o hrozbu a scénář. V dalším kroku je potřeba ohodnotit pravděpodobnost hrozby a scénáře, určit jaký to má dopad na společnost a vyhodnotit míru rizika. V třetím kroku jsou navržena opatření pro snížení rizik společnosti, a nakonec dojde k celkovému zhodnocení rizika. Jak již bylo několikrát zmíněno, neovlivnitelná rizika nebudou řešena, neboť je analyzovaná společnost ve většině případů nemůže ovlivnit, ale musí mít o nich povědomí.

Pro kvantifikaci rizik bude použita tabulka pro verbální hodnocení rizik v tzv. soustavě 5x5x5, která je doporučena pro přesnější hodnocení rizik, než je tomu u soustav 3x3x3 nebo 2x2x2. **Tabulka č. 30** zobrazuje třídy pravděpodobnosti.

Tab. č. 30 – Třídy pravděpodobnosti [25]

Zkratka	Třída	Pravděpodobnost
VVP	Velmi vysoká pravděpodobnost	nad 0,8
VP	Vysoká pravděpodobnost	nad 0,6 do 0,8 včetně

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

Následující **tabulky č. 31 a 32** vyjadřují třídy dopadu na projekt a třídy hodnoty rizik.

Tab. č. 31 – Třídy dopadu na projekt [25]

Zkratka	Třída	Dopad
VVD	Velmi velký dopad na projekt	nad 20 %
VD	Velký dopad na projekt	nad 10 % do 15 % včetně
SD	Střední dopad na projekt	nad 5 % do 10 % včetně
MD	Malý dopad na projekt	nad 1 % do 5 % včetně
VMD	Velmi malý dopad na projekt	do 1 % včetně

Tab. č. 32 – Třídy hodnoty rizika [25]

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

Tabulka č. 33 přiřazuje hodnoty rizika kombinací třídy pravděpodobností a třídy dopadu. Pokud je odlišná pravděpodobnost výskytu hrozby a scénáře, vybere se vždy menší hodnota [25].

Tab. č. 33 – Přiřazení hodnoty rizika [25]

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

V tabulce č. 34 jsou identifikována ovlivnitelná rizika a scénáře k nim.

Tab. č. 34 – Identifikace ovlivnitelných rizik [Vlastní]

Číslo	Hrozba	Scénář
R1	Nepropracovaná marketingová propagace	Ztráta potenciálních zákazníků, pokles tržeb.
R2	Nedostatečně propracované webové stránky (ceníky, e-shop)	Ztráta potenciálních zákazníků, pokles tržeb, přechod zákazníka ke konkurenci.
R3	Malé množství nových zákazníků	Malé množství objednávek. Snížení tržeb.
R4	Rychlost vyřizování objednávek při pracovní neschopnosti	Při velkém množství objednávek a pracovní neschopnosti některého z pracovníků může dojít ke zpoždění vyřízení objednávky. Ztráta zákazníka.
R5	Zvyšující se doba obratu pohledávek	Zvyšuje se doba obratu pohledávek, společnost poskytuje bezplatný úvěr.
R6	Ztráta stávajících zákazníků	Ztráta některého z dlouhodobých odběratelů. Odchod za lepším. Pokles tržeb.
R7	Odchod některého ze stávajících pracovníků	Odchod schopného a proškoleného pracovníka.
R8	Rozvázání spolupráce s některým se zahraničních partnerů	Rapidní pokles tržeb

V tabulce č. 35 je uvedena kvantifikace ovlivnitelných rizik.

Tab. č. 35 – Kvantifikace ovlivnitelných rizik [Vlastní]

Číslo	Hrozba	PST výskytu hrozby	Scénář	PST výskytu scénáře	Dopad	Hodnota rizika
R1	Nedostatečná marketingová propagace.	VP	Ztráta potenciálních zákazníků, pokles tržeb.	VP	VD	VVHR
R2	Nedostatečně propracované webové stránky (informace, ceníky e-shop).	VP	Ztráta potenciálních zákazníků, pokles tržeb, přechod zákazníka ke konkurenci.	SP	VD	VHR
R3	Malé množství nových zákazníků.	VP	Malé množství objednávek. Snížení tržeb.	VP	SD	VHR
R4	Rychlost vyřizování objednávek při pracovní neschopnosti.	NP	Při velkém množství objednávek a pracovní neschopnosti některého z pracovníků může dojít ke zpoždění vyřízení objednávky. Ztráta zákazníka.	NP	VD	SHR

Číslo	Hrozba	PST výskytu hrozby	Scénář	PST výskytu scénáře	Dopad	Hodnota rizika
R5	Zvyšující se doba obratu pohledávek.	SP	Zvyšuje se doba obratu pohledávek, společnost poskytuje dlužníkům bezplatný úvěr.	SP	MD	NHR
R6	Ztráta stávajících zákazníků.	NP	Ztráta některého z dlouhodobých odběratelů. Odchod za lepším. Pokles tržeb.	NP	VD	SHR
R7	Odchod některého ze stávajících pracovníků.	NP	Odchod schopného a proškoleného pracovníka.	NP	VD	SHR
R8	Rozvázání spolupráce s některým se zahraničních partnerů.	NP	Ukončení spolupráce. Rapidní pokles tržeb.	NP	VD	SHR

6 ANALÝZA VÝSLEDKŮ ŘEŠENÍ

Následující kapitola diplomové práce zahrnuje vlastní návrhy pro snížení či odstranění ovlivnitelných rizik analyzované společnosti, které byly identifikovány na základě provedených strategických a ekonomických analýz.

6.1 NEDOSTATEČNÁ MARKETINGOVÁ PROPAGACE

Mezi jednu z nejslabších stránek analyzované společnosti patří nedostatečná marketingová propagace. Analyzovaná společnost kromě webových stránek, které jsou již zastaralé, nepoužívá žádnou marketingovou propagaci. Společnost nevyužívá žádnou formu reklamy. Právě i z toho důvodu je možné, že má minimální počet nových zákazníků. Proto by se společnost měla na tuto oblast zaměřit a zlepšit ji.

6.1.1 Propagační materiál

Společnost v posledních letech svého fungování nevyužívá žádné propagační materiály k oslovení nových zákazníků s výjimkou vizitek. Bylo by tedy vhodné, aby byly vytvořeny například propagační letáky a brožurky k nabízenému zboží, aby se zvýšilo povědomí o společnosti. Tvorba letáků není jednoduchá, je dobré, aby leták na první pohled zaujmul a případný potenciální zákazník si společnost zapamatoval. Leták by měl obsahovat názvy produktů, výhody pro spotřebitele, údaje o společnosti a v neposlední řadě logo společnosti a živé fotografie, protože těm lidé více důvěřují. Leták by měl být vytvořen grafikem, který má zkušenosti s tvorbou efektivních letáků.

Tab. č. 36 – Orientační rozpočet pro tvorbu letáků [Vlastní dle 65, 66]

Položka (1 000 kusů)	Cena v Kč bez DPH
Práce grafika	3 900
Tisk	7 579
Cena celkem	11 479

Brožurky, které by sloužily hlavně pro orientační nabídku sortimentu pro potenciálního zákazníka. Brožurka analyzované společnosti by měla obsahovat název a logo společnosti, důvody pro výběr dané společnosti, výhody pro spotřebitele. Sortiment by byl popsán jen orientačně, aby brožura nebyla moc přehlčena. Je důležité, aby zaujmula. Dodatečné informace, pokud by zákazník měl zájem, zašle společnost elektronicky. Protože výroba brožur s veškerými informacemi by byla velice nákladná.

Tab. č. 37 – Orientační rozpočet pro tvorbu brožurky [Vlastní dle 65, 66]

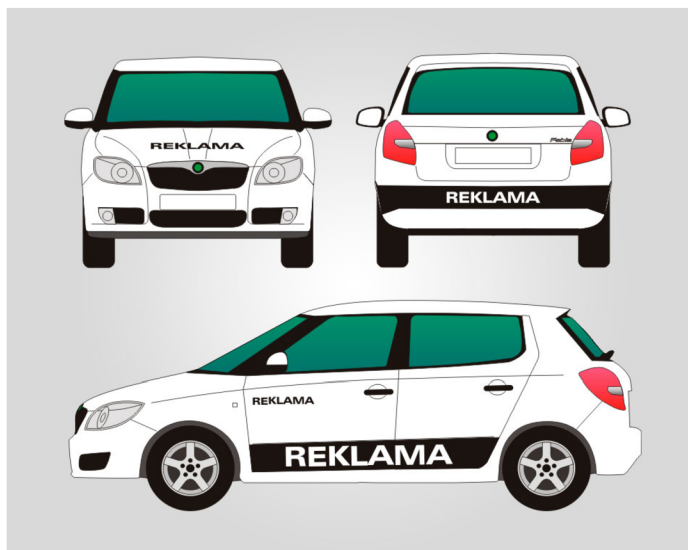
Položka (1 000 kusů)	Cena v Kč bez DPH
Práce grafika	8 500
Tisk	45 700
Cena celkem	54 200

6.1.2 Polep firemních automobilů

Vzhledem k tomu, že společnost vlastní několik firemních automobilů a obchodní zástupci jimi cestují po celé České republice, bylo by dobré zviditelnit analyzovanou společnost i tímto způsobem, protože i takto může společnost přilákat potenciálního zákazníka. Reklamní polep by byl v rozsahu kapoty, předních a zadních dveří a zadního nárazníku. Jednalo by se o vkusný a nepřehnaný polep, který by byl navrhnout grafikem.

Tab. č. 38 – Orientační rozpočet na polep automobilů [Vlastní dle 67]

Položka (6 osobní auta)	Cena v Kč bez DPH
Grafika	6 500
Polep	43 500
Celkem	50 000



Obr. č. 10 – Ukázka polepu auta [67]

6.1.3 Google ADS

Představuje online reklamní službu, která dává větší důležitost webové stránce v Google vyhledávání. Pro společnost by bylo nejvíce efektivní, kdyby si určila několik klíčových slov, které ji vystihují. V případě, kdy budou zadána do vyhledávače slova odpovídající klíčovým slovům, která si analyzovaná společnost zvolila, zobrazí se uživateli web analyzované společnosti. Registrace je zcela zdarma a cenu za kliknutí si může společnost nastavit sama. Dle průzkumu cena 3 000 Kč za měsíc představuje reklamu na velice dobré úrovni [68].

6.1.4 Inzerce v odborném časopisu

Další krokem v propagaci by mohl být inzerát (reklama) v odborných časopisech, které se zabývají obory související s produkty, které společnost nabízí. Jedním z nich by mohl být nejčtenější tuzemský strojírenský měsíčník MM průmyslové spektrum.

MM průmyslové spektrum je technický měsíčník specializovaný na strojírenství, který vychází v České republice od roku 1997. Přináší informace o českých i zahraničních trendech v jednotlivých odvětvích oboru s důrazem na výrobu a praxi. Je určen především střednímu a vyššímu managementu podniků. Přečte si ho v průměru 25 000 strojařů s rozhodovacím právem, jedná se o ředitele firem (generální, obchodní, technické) nebo o řídicí pracovníky [69].

Analyzovaná společnost by mohla svůj inzerát formou reklamy prezentovat jak v tištěné podobě, tak i na internetu, protože plno uživatelů dává přednost webovým stránkám. Následující **tabulka č. 39** vyčísluje náklady na inzerát v časopise a na internetu.

Tab. č. 39 – Rozpočet pro reklamu v měsíčníku MM spektrum [Vlastní dle 70, 71]

Položka	Cena v Kč bez DPH
Reklama v časopisu (10 opakování)	16 575
Reklama na internetu na bočních stranách stránek (6 měsíců)	36 000
Cena celkem	52 575

6.2 WEBOVÉ STRÁNKY

Webové stránky analyzované společnosti jsou již řadu let neupravovány a potřebují modernizaci a doplnění potřebných informací. Někteří z konkurentů, kteří nabízejí podobné substituty, mají na svých portálech i aktivní e-shopy, kde si může zákazník zboží hned objednat, a hlavně mají své webové stránky propracované a doplněné o ilustrace produktů. Webové stránky společnosti jsou mírně nepřehledné a chybí zde plno potřebných informací pro potenciálního zákazníka a ilustrace produktů.

Z uvedených důvodů je potřebné webové stránky modernizovat, protože v dnešní době pro většinu zákazníků představují jeden z aspektů při výběru potenciálního dodavatele.

Tím, že analyzovaná společnost již webové stránky má, nebude muset vynakládat náklady na pořízení domény.

Webové stránky by měly obsahovat všechny potřebné informace pro potenciálního zákazníka. V úvodu by měla být zmíněna historie společnosti a její hlavní strategie, protože dlouhodobé působení na trhu značí vysokou kvalitu společnosti. Mezi úvodními informacemi by také mělo být zmíněno, že společnost je držitelem mezinárodního ocenění AA, které značí, že analyzovaná společnost je velice důvěryhodná a úspěšná. Dále by stránky měly obsahovat kontakt a kontaktní formulář, díky kterému může potenciální zákazník hned společnost kontaktovat, aniž by musel zdlouhavě otevírat emailový portál. V neposlední řadě by webové stránky obsahovaly veškerý sortiment, který analyzovaná společnost nabízí. U každého z nich by byly ilustrace a všechny technické informace, které potenciální zákazník potřebuje. Byla by zde také možnost si produkt objednat formou aktivního e-shopu a u veškerého nabízeného sortimentu by byla uvedena cena jak s DPH, tak bez DPH. Hlavním cílem webových stránek je zaujmout vhodným výběrem grafiky a textů, ale také snadnou orientací v nich.

Tab. č. 40 - Orientační rozpočet pro tvorbu webových stránek a e-shopu [Vlastní dle 72]

Položka	Cena v Kč bez DPH
Grafický návrh	15 900
Vytvoření grafiky e-shopu na míru	10 700
Struktura textového obsahu	12 900
Plnění webu obsahem	12 500
Kódování e-shopu	32 000
Kontaktní formulář	2 500
Optimalizace pro vyhledavače a mobilní telefony	5 100
Školení	4 900
Technická podpora	3 000
Uvedení do provozu	2 000
Cena celkem	101 500

Tím, že by si společnost nechala vytvořit e-shop, by se mohla zaměřit také na zákazníky, kteří nenakupují tak velký objem produktů jako stávající zákazníci. Tento krok by tedy mohl vést k získání nových zákazníků, a hlavně ke zvýšení tržeb. V případě růstu stávajících zákazníků by e-shop ušetřil i náklady na dalšího pracovníka. Protože by e-shop ušetřil práci administrativním pracovníkům společnosti, zvládali by vše i při větším počtu objednávek.

6.3 MALÉ MNOŽSTVÍ NOVÝCH ZÁKAZNÍKŮ

V posledních letech společnost zaznamenává malé množství nových zákazníků, proto by se měla zaměřit na jejich oslovení. K tomu by samozřejmě mělo přispět i zlepšení propagace a tvorba nových webových stránek, které jsou analyzované společností doporučeny výše. Další možností, jak rozšířit portfolio zákazníků, je účast na veletrzích, které souvisí s nabízenými produkty. Jiným možným krokem je průzkum trhu a zacílení vhodným emailem na možné potenciální zákazníky.

6.3.1 Veletrhy

Analyzovaná společnost nabízí sortiment, který je potřebný téměř ve všech oborech hospodářství. Bylo by vhodné, aby se začala zúčastňovat veletrhů, kde je velké množství potenciálních zákazníků. Jeden z nejvýznamnějších veletrhů, kde by mohla společnost uspět, je Mezinárodní strojírenský veletrh, který se koná na brněnském výstavišti. Veletrh navštěvuje okolo 80 000 návštěvníků a účastní se ho více než 1 600 vystavovatelů. Analyzovaná společnost by mohla zaujmout nejen návštěvníky, ale především některou z vystavujících společností. Mezinárodní strojírenský veletrh je zaměřen na tyto oblasti:

- materiály a komponenty pro strojírenství,
- důlní, hutní, keramická, sklářská technika, slévárenství,
- pohony, hydraulika, pneumatiky, chladicí technika, klimatizace,
- plasty, pryže, kompozity, chemie pro strojírenství,

- kovoobráběcí a tvářecí stroje, nářadí, svařování, povrchové úpravy,
- energetika, silnoproudá elektrotechnika,
- elektronika, automatizace, měřicí technika,
- výzkum, vývoj, transfer technologií, finanční a jiné služby [74].

Společnost by pro svou prezentaci potřebovala větší počet letáků a dobře sestavenou prezentaci výrobků. Bylo by dobré, aby si nechala vyrobit i bannery, a ty měla vystavené u svého stánku. Společnost vlastní několik projekčních zařízení a notebooků, proto by technická podpora nebyla problémem. Na veletrhu by samozřejmě musel být přítomen jednatel společnosti a obchodní zástupci. Následující **tabulka č. 41** vyčísluje náklady na propagační materiál potřebný na veletrh.

Tab. č. 41 - Orientační rozpočet pro propagační materiál na veletrh [Vlastní dle 73, 65, 77]

Položka	Cena v Kč bez DPH
Tisk letáků (5 000 kusů)	7 798
Výroba banneru (3 kusy)	1 900
Výstavní expozici o velikosti 9 m2	70 000
Cena celkem	79 698

6.3.2 Průzkum trhu a zacílení na potenciální zákazníky

Dalším krokem, kterým může společnost získat nové zákazníky, je průzkum trhu, pomocí kterého by společnost analyzovala potenciální zákazníky, kteří by mohli mít o její produkty zájem. Dále by vybraným potenciálním zákazníkům rozesílala cílené e-maily, aby je svou nabídkou zaujala a přistoupili na případnou osobní schůzku s obchodním zástupcem, kde by byla uskutečněna prezentace nabízeného sortimentu a zodpovězeny všechny případné otázky zákazníka. Analyzovaná společnost má své obchodní zástupce vyškolené na té nejlepší úrovni.

6.4 ZVYŠUJÍCÍ SE DOBA OBRATU POHLEDÁVEK

Analyzovaná společnost v posledních letech zaznamenává zvyšující se dobu obratu pohledávek. V roce 2017 dosahuje nejvyšší hodnoty za posledních pět let, a to 112,95 dnů. Tento ukazatel poukazuje na to, že společnost takto poskytuje svým dlužníkům bezplatný úvěr. Proto by se měla snažit snižovat tuto dobu nějakými slevami, aby donutila odběratele k co nejrychlejší platbě. Nejvhodnější způsob je skonto za včasnou platbu.

6.4.1 Skonto za včasnou platbu

Opatření, které by mohlo přinutit dlužníky k rychlejšímu splácení svých dluhů k analyzované společnosti, je skonto za včasnou platbu. Při rychlejší platbě by společnost poskytla dlužníkovi určité procento slevy na částce, které společnosti dluží. Tato varianta by mohla být pro dlužníka zajímavá, sice by musel zaplatit dříve, ale získal by slevu, kterou by ušetřil své peněžní prostředky. Skonto by bylo

poskytováno v této výši slevy 2 % z celkové částky při splatnosti faktur do 30 dnů při platbě do 14 dnů. V případě faktury splatné do 60 dnů při platbě do 30 dnů sleva 1 % z celkové fakturované hodnoty.

Společnost musí samozřejmě tuto skutečnost účtovat a opravit tento případ i z daňového hlediska. Pro daňové účely musí společnost vystavit opravný daňový doklad, kde bude snížený základ daně a snížena daň o slevu. V účetnictví se tento případ účtuje do finančních nákladů, tedy na účet 568 [75].

6.5 RYCHLOST VYŘÍZENÍ OBJEDNÁVKY PŘI PRACOVNÍ NESCHOPNOSTI

V případě, kdy dojde k pracovní neschopnosti některého z administrativních pracovníků, který vyřizuje objednávky, může nastat situace, že při velkém počtu objednávek nebudou všechny vyřízeny tak rychle jako při plném pracovním nasazení. Proto by se měla snažit společnost, aby administrativní pracovník měl vždy nějakého zástupce, který při jeho pracovní neschopnosti vše vyřídí stejně rychle jako on. Protože případné pomalé vyřízení objednávky může zákazníka odradit.

6.5.1 Zastupitelnost

Analyzovaná společnost by měla mít lepší zastupitelnost administrativního pracovníka, který vyřizuje objednávky, aby nedocházelo ke zpoždění objednávek při pracovní neschopnosti tohoto pracovníka. Při menším počtu objednávek by měl být proškolen i druhý administrativní pracovník, který pracuje jen na půl úvazku, aby zvládal vše stejně dobře jako pracovník, který se stará o objednávky při klasickém chodu společnosti. Dále by měl mít o objednávkách povědomí i obchodní zástupce, který by byl v případě potřeby k dispozici.

6.6 ZTRÁTA STAVAJÍCÍHO ZÁKAZNÍKA

Případná ztráta některého ze stávajících zákazníků by pro společnost znamenala docela zásadní problém. Protože analyzovaná společnost má několik stálých zákazníků, kteří od ní odebírají produkty již řadu let. Aby tato situace nenastala, musí se společnost snažit udržet srovnatelnou cenu se svými konkurenty, kteří nabízejí podobné substituty. Dále se snažit vyřídít objednávku co nejrychleji a dodat výrobky do určené doby. Analyzovaná společnost by také měla svým stálým dodavatelům poskytovat slevy. Mohlo by se jednat o množstevní slevy a slevy za častý nákup. Například při objednávce nad 100 000 Kč by byla sleva 1 % z celkové ceny. Při objednávce dvakrát do měsíce by zákazník získal na třetí objednávku slevu 2 % z celkové hodnoty třetí objednávky.

6.7 ODCHOD PRACOVNÍKA

I přesto, že analyzovaná společnost má se svými stávajícími pracovníky ty nejlepší vztahy, může se stát, že některý z nich odejde za lepším platebním ohodnocením či za lepšími pracovními podmínkami. Proto by se analyzovaná společnost měla snažit svým pracovníkům poskytnout ty nejlepší pracovní podmínky. I když komunikace jednatele s pracovníky je na té nejlepší úrovni. Zaměstnanci také pravidelně navštěvují školení, které si po konzultaci s vedením přejí navštívit. Jednou za měsíc mají pravidelné porady,

kde se sejde jednatel se svými pracovníky a vše je prodiskutováno. V případě potřeby jsou porady častější. Téměř každý z pracovníků má firemní telefon a notebook. V případě potřeby jsou jim k dispozici firemní auta. Analyzovaná společnost by se měla snažit svým pracovníkům ještě více zpříjemnit práci různými benefity. Jeden z nich by mohl být home office, který by mohl každý z pracovníků využít jednou za týden. Dalším a velice zásadním benefitem je týden dovolené navíc, což by dle průzkumu ocenili pracovníci nejvíce. Týden dovolené navíc je pro zaměstnavatele daňově uznatelný náklad a pro zaměstnance je zdanitelným příjmem [76].

6.8 ROZVÁZANÍ SPOLUPRÁCE S NĚKTERÝM Z PARTNERŮ

Velmi nepravděpodobnou situací, která by mohla nastat, je rozvázání spolupráce s některým se stávajících partnerů. Tato hrozba je velice nepravděpodobná, protože analyzovaná společnost se snaží mít se svými partnery ty nejlepší vztahy. Dodané zboží se snaží zaplatit co nejrychleji, aby byla pro své partnery důvěryhodná. Opatřením, kterým by si mohla analyzovaná společnost se svými partnery ještě vylepšit vztahy, je pořádání společných akcí, kam by je zvala a tím s nimi zlepšila ještě více své dosavadní vztahy.

6.9 REAKCE NA RIZIKA

Dalším krokem analýzy rizik jsou návrhy opatření, které by měly vést ke snížení hodnoty rizika. V následující **tabulce č. 42** jsou uvedeny opatření a nové hodnoty rizik. U všech rizik se při opatření povedlo snížit hodnotu. U rizik R1, R2, R3, R4, R5, R7 a R8 se snížila pravděpodobnost a u rizika R6 se snížil dopad. Díky opatřením se u všech rizik povedla jejich redukce. Odpovědná osoba za navržená opatření by byl jednatel společnosti nebo administrativní pracovník. Změny jsou označeny zelenou barvou.

Tab. č. 42 – Odezva na rizika [Vlastní]

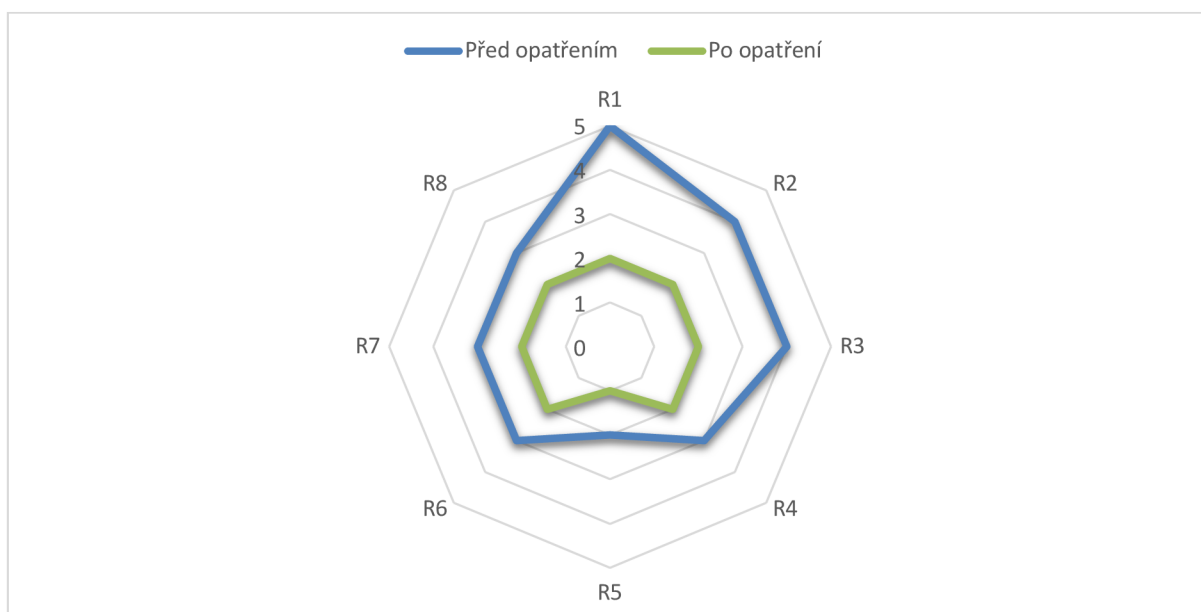
Číslo	Hrozba	Scénář	Hodnota rizika	Opatření	PST	Dopad	Nová hodnota rizika
R1	Nedostatečná marketingová propagace.	Ztráta potenciálních zákazníků, pokles tržeb.	VVHR	Zlepšení marketingové propagace (letáky, brožurky, polep automobilů, inzerce, Google ADS), Modernizace webových stránek.	VNP	VD	NHR
R2	Nedostatečně zpracované webové stránky (informace, ceníky, e-shop).	Ztráta potenciálních zákazníků, pokles tržeb, přechod zákazníka ke konkurenci.	VHR	Modernizace webových stránek, doplnění potřebných informací, tvorba e-shopu.	VNP	VD	NHR

Číslo	Hrozba	Scénář	Hodnota rizika	Opatření	PST	Dopad	Nová hodnota rizika
R3	Malé množství nových zákazníků.	Malé množství objednávek. Snížení tržeb.	VHR	Zlepšení marketingové propagace, inzerce, veletrhy, průzkum trhu a zacílení na potenciální zákazníky.	NP	SD	NHR
R4	Rychlost vyřizování objednávek při pracovní neschopnosti.	Při velkém množství objednávek a pracovní neschopnosti některého z pracovníků může dojít ke zpoždění vyřízení objednávky. Ztráta zákazníka.	SHR	Lepší zastupitelnost pracovníků, proškolení ostatních pracovníků.	VNP	SD	NHR
R5	Zvyšující se doba obratu pohledávek.	Zvyšuje se doba obratu pohledávek, společnost poskytuje dlužníkům bezplatný úvěr.	NHR	Skonto za včasnou platbu.	NP	MD	VNHR
R6	Ztráta stávajících zákazníků.	Ztráta některého z dlouhodobých odběratelů. Odchod za lepším. Pokles tržeb.	SHR	Srovnatelná cena s konkurenty, rychlost vyřízení objednávky, množstevní slevy a slevy za včasný nákup.	NP	SD	NHR
R7	Odchod některého ze stávajících pracovníků.	Odchod schopného a proškoleného pracovníka.	SHR	Home office, pět týdnů dovolené.	VNP	VD	NHR
R8	Rozvázání spolupráce s některým se zahraničních partnerů.	Ukončení spolupráce. Rapidní pokles tržeb.	SHR	Včasné platby, pořádání společných akcí.	VNP	VD	NHR

6.10 CELKOVÉ POSOUZENÍ RIZIK

Rizika, která byla identifikována u analyzované společnosti, nejsou nijak výjimečná, téměř každá menší společnost, která se zabývá podobným předmětem podnikání, se může setkat se stejnými či podobnými riziky. Hlavní je mít o rizicích povědomí a snažit se jim vyhnout nebo zvolit vhodná opatření k jejich snížení nebo úplnému odstranění.

V **grafu č. 10** je zobrazena mapa rizik analyzované společnosti, která zobrazuje hodnotu rizik před a po opatření. Pro lepší vyobrazení jsou slovním hodnotám rizik přidělena čísla na stupnici 1-5, kdy číslo 1 představuje velmi nízkou hodnotu rizika a číslo 5 představuje velmi vysokou hodnotu rizika.



Graf č. 10 – Mapa rizik před opatřením a po opatření [Vlastní]

6.11 OSTATNÍ RIZIKA

Mezi další rizika, která na analyzovanou společnost působí a společnost se je nemůže ovlivnit nebo je odstranit, jsou rizika neovlivnitelná, která vycházejí především z vnějšího okolí společnosti. Je ale dobré, aby společnost měla o všech rizicích, tedy i o těchto neovlivnitelných, povědomí, protože i z těchto rizik mohou nakonec vznikat rizika ovlivnitelná, a společnost by jim mohla předcházet nebo snižovat jejich vliv na společnost.

7 ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo vybrat pro vybraný podnikatelský subjekt vhodnou kombinaci analytických metod (především makro a mikrookolí). Dále zpracovat příslušné analýzy tak, aby byla respektována specifika vybraného podnikatelského subjektu i oboru jeho podnikání. Výsledky těchto analýz použít jako východisko pro detekování rizik a pro vybraná ovlivnitelná rizika předložit návrhy a doporučení vedoucí k jejich snížení.

Rešerše obsahuje teoretické poznatky k dané problematice. Jedná se hlavně o metody strategické a ekonomické analýzy. Pozornost tedy byla věnována SLEPT analýze, Porterovu modelu pěti konkurenčních sil, McKinseyho modelu 7S, finanční analýze a výkazům s ní související, Kralickovu Quick testu, SWOT analýze a v neposlední řadě rizikům, jejich analýze, a metodě RIPRAN.

Další část práce popisuje stanovení cílů řešení, formulaci problému a použité metody.

V kapitole Vlastní řešení byly popsány základní údaje o analyzované společnosti. Dále byly zhotoveny analýzy vnějšího a vnitřního okolí společnosti, finanční analýza, Kralickův Quick test. Výsledky jednotlivých provedených analýz byly shrnuty ve SWOT analýze. Na základě ní byly detekována ovlivnitelná a neovlivnitelná rizika, která na analyzovanou společnost působí. Ovlivnitelná rizika byla kvantifikována metodou RIPRAN, která byla vytvořena B. Lackem.

V poslední kapitole byly navrženy návrhy a doporučení, které sníží či odstraní ovlivnitelná rizika analyzované společnosti. Doporučení se týkala zlepšení marketingové propagace, kde bylo navrženo společnosti zlepšení reklamy formou propagačního materiálu, reklama formou Google ADS a inzerce v odborném časopisu, který se řadí mezi nejlepší specializovaný strojírenský měsíčník. Další doporučení se týkalo modernizace webových stránek a vytvoření e-shopu, který by mohl přilákat nové zákazníky, a hlavně pak vhodně zvolená grafická úprava webových stránek s jednoduchou orientací a všemi potřebnými informacemi, které mohou být z pohledu zákazníka rozhodující. Dále bylo zapotřebí dostat se do povědomí novým zákazníkům, proto bylo společnosti navrženo, aby prozkoumala trh a zacílila na možné potenciální zákazníky. Dalším možným krokem, jak se dostat do povědomí zákazníků, je vystavovat sortiment na Mezinárodním strojírenském veletrhu, kde je návštěvnost okolo 80 000 návštěvníků. Pro zvyšující se dobu obratu pohledávek bylo navrženo skonto za rychlou platbu. Společnost by se také měla zaměřit na zastupitelnost jednotlivých pracovníků, aby při pracovní neschopnosti nedocházelo ke zpoždění objednávek. Riziko ztráty stávajícího zákazníka může analyzovaná společnost zmírnit množstevními slevami pro stálé zákazníky nebo slevami za častý nákup. Pro vylepšení pracovních podmínek bylo navrženo pět týdnů dovolené a možnost jednou za týden pracovat z domova, tedy home office. Posledním opatřením, kterým by společnost vylepšovala vztahy se svými dodavateli, je pořádání společenských akcí, kde by své dosavadní výborné vztahy ještě více utužili. Po navrhnutých opatření byla ovlivnitelná rizika znovu ohodnocena a u všech rizik došlo ke snížení hodnoty rizika. Cíle diplomové práce byly tedy splněny.

Všechny návrhy, které by měly snížit zjištěná ovlivnitelná rizika byla předložena vedení analyzované společnosti.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [2] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 488 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.
- [3] TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. 2006. V Praze: C.H. Beck, 2006. Beckova edice ekonomie. 396 s. ISBN 80-717-9415-5.
- [4] PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-856-0511-2.
- [5] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. 122 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1.
- [6] SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. 427 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
- [7] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 362 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- [8] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. 246 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- [9] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. 152 s. ISBN 978-80-247-5534-2.
- [10] KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. 135 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-713-5.
- [11] KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Prosperita firmy. 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.
- [12] DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.
- [13] KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
- [14] REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. 191 s. ISBN 978-80-247-3441-5.
- [15] SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.

- [16] KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. 2015. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckova edice ekonomie. 342 s. ISBN 978-80-7400-538-1.
- [17] PROKŮPKOVÁ, Danuše a Michal SVOBODA. *Jak číst účetní výkazy vybraných účetních jednotek*. 2014. Praha: Wolters Kluwer, 2014. 150 s. ISBN 978-80-7478-522-1.
- [18] ZÁKONY PRO LIDI. Zákon č. 563 ze dne 12. prosince 1991 o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů (zákon o účetnictví) *Zákony pro lidi.cz* [online] © 2010-2019 [2019-02-19]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-563>
- [19] ŠTEKER, Karel a Milana OTRUSINOVÁ. *Jak číst účetní výkazy: základy českého účetnictví a výkaznictví*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Prosperita firmy. 284 s. ISBN 978-80-271-0048-4.
- [20] JANÍČEK, Přemysl a Jiří MAREK. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. 2013. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). 592 s. ISBN 978-80-247-4127-7.
- [21] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2002. Praha: C.H. Beck, 2002. C.H. Beck pro praxi. 172 s. ISBN 80-717-9578-X.
- [22] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). 526 s. ISBN 978-80-247-4275-5.
- [23] ZÁKONY PRO LIDI. Vyhláška 500 ze dne 6. listopadu 2002, kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví, (VYHLÁŠKA 500) *Zákony pro lidi.cz* [online] © 2010-2019 [2019-02-19]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-500>
- [24] MCGRATH, James a Bob BATES. *89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi*. 2015. Praha: Management Press, 2015. 261 s. ISBN 978-80-7261-382-3.
- [25] RIPRAN. *Metoda pro analýzu projektových rizik*. [online]. *ripran.cz*, 2019 [cit. 2019-02-25] Dostupné z: <https://ripran.cz>
- [26] GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha 2009. Praha: Ekopress, 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.
- [27] FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
- [28] MICHAUX, Stéphanie, Anna-Christine CADIAT, translation by Carly Probert, *Porter's five forces*, 50MINUTES.com, 2015. 32 p. ISBN-13: 978-2806268389.
- [29] HILL, Charles, Melissa SCHILLING and GARET Jones. *Strategic Management: Theory: An Integrated Approach*. South-Western College Pub; 12th edition edition (1 Jan. 2016). 2016. 528 p. ISBN-13: 978-1305502338.
- [30] BOONE, Louis, Herb MACKENZEL, Kim SNOW, David KUTZ. *Contemporary Marketing*. Hardcover, Nelson College Indigenous (Feb. 17 2009), 2009, ISBN-13: 978-0176500030.

- [31] MCIVOE, Ronan. *The Outsourcing proces, Strategies for Evaluation and Management*, Cambridge, June 2005, 338 p. ISBN: 9780521844116.
- [32] RAO, P.M, Joseph A. KLEIN. *Strategies for High-tech firms*, Routledge; 1 edition (February 10, 2013), 2013, 248 p. ISBN-13: 978-0765617989.
- [33] PORTER, Michael E. The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 2008, 86.1:25-40, Dostupné z: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32580687/HBR_on_Strategy.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1558383354&Signature=omUg2ibD0woJdTXQPI6%2FioSQXJ4%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DHBR_on_Strategy.pdf#page=25
- [34] MAJITEL SPOLEČNOSTI. *Interní informace o společnosti* [ústní sdělení]. Brno. 19. 1. 2019
- [35] Vakuové přísavky. In: *Google.com* [online]. 2019 [cit. 2019-01-21]. Dostupné z: <https://www.google.com/search?q=vakuov%C3%A9+p%C5%99%C3%ADsavky&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiApsiLgqPiAhUNULAKHVSqDeU>
- [36] Technické měchy. In: *Google.com* [online]. 2019 [cit. 2019-01-21]. Dostupné z: https://www.google.com/search?biw=1280&bih=625&tbm=isch&sa=1&ei=g-XeXKegD4jisAfl_LPQBw&q=technick%C3%A9+m%C4%9Bchy&oq=technick%C3%A9+m%C4%9Bchy&gs_l=img.3...751120.760010..760299...3.0..0.88.1385.18.....0....1..gws-wiz-img.....0j0i10i24j0i24.bGVsSWRyD2Y#imgsrc=KKAdBwYg6Wbb4M:
- [37] Vakuová technika. In: *Google.com* [online]. 2019 [cit. 2019-01-21]. Dostupné z: https://www.google.com/search?biw=1280&bih=625&tbm=isch&sa=1&ei=f0jeXKaTKIXekgXQ8LhA&q=vakuov%C3%A9+p%C5%99%C3%ADsavky&oq=vakuov%C3%A9+p%C5%99%C3%ADsavky&gs_l=img.3...104561.109323..109532...0.0..0.96.1224.16.....0....1..gws-wiz-img.....0i67j0i24.r9j7nArXYwA#imgsrc=RjJdqW4Bzgz40M:
- [38] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Obyvatelstvo. *Czso.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-01-25]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide
- [39] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Obyvatelstvo-roční časové řady. *Czso.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-01-25]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_hu
- [40] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Předběžné údaje zveřejňované Ředitelstvím služby cizinecké policie. *Czso.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-01-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/cizinci/predbezne-udaje-zverejnovane-rs-cp>
- [41] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Česká republika od roku 1989 v číslech. *Czso.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-01-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech-2018-2dochnafyq#01>
- [42] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Mzdy v krajích ČR, *Czso.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-01-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/mzdy-v-krajich-cr>

- [43] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Mzdy, náklady práce-časové řady. *Czso.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-01-25]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/pmz_cr
- [44] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Statistická ročenka České republiky-2017 *Czso.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-01-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/23-vzdelavani-v11rbqtuq6>
- [45] AKTUALNĚ. ZPRÁVY. Ekonomika-Kvalita života porovnání žebříček index. *Aktualne.cz* [online]. © 1999-2019. [cit. 2019-02-05]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/kvalita-zivota-porovnani-zebricek-index-seda/r~ada04a308b9411e8853fac1f6b220ee8/>
- [46] KURZYCZ. HDP 2019, vývoj hdp ČR-10 let. *Kurzy.cz* [online] © 2000-2019. [cit. 2019-02-05]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?imakroGraphFrom=1.1.2009>
- [47] FINANCE. Hrubý domácí produkt. *Finance.cz* [online] 2017. [cit. 2019-02-10]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/makrodata-eu/hdp/informace/>
- [48] FINANCE. Co je to inflace. *Finance.cz* [online] 2017. [cit. 2019-02-15]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/makrodata-eu/inflace/informace/>
- [49] KURZYCZ. Inflace-2019, míra inflace a její vývoj v ČR-10 let. *Kurzy.cz* [online] © 2000-2019. [cit. 2019-02-05]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/?imakroGraphFrom=1.1.2009>
- [50] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Indexy spotřebitelských cen-inflace-leden 2019. *Czso.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-02-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/indexy-spotrebitelskych-cen-inflace-leden-2019>
- [51] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Zaměstnanost, nezaměstnanost-časové řady. *Czso.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-02-20]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zam_cr
- [52] KURZYCZ. Graf EUR/Kč, ČNB grafy kurzy měn. *Kurzy.cz* [online] © 2000-2019. [cit. 2019-05-17]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/nr/CZK-EUR/od-17.5.2014/>
- [53] FINANCE. Intervence ČNB. *Finance.cz* [online] 2017. [cit. 2019-03-05]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/489618-intervence-cnb/>
- [54] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Podíl aktivních a neaktivních ekonomických subjektů v ČR K 31.12. 2018. *Czso.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-03-05]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/cr_od_roku_1989_res
- [55] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Organizační statistika-časové řady. *Czso.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-03-05]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/res_cr
- [56] ZÁKONYPROLIDI. Nejpoužívanější předpisy. *Zakonyprolidi.cz* [online]. © 2010-2019 [cit. 2019-03-05]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/>
- [57] ZÁKONY PRO LIDI. Zákon č. 235 ze dne 1. dubna 2004 o dani z přidané hodnoty (zákon o dani z přidané hodnoty) *Zákony pro lidi.cz* [online] © 2010-2019 [2019-03-06]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-235>

- [58] ZÁKONY PRO LIDI. Zákon č. 586 ze dne 20. listopadu 1992 o daních z příjmů (zákon České národní rady o daních z příjmů) *Zakony pro lidi.cz* [online] © 2010-2019 [2019-03-06]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586>
- [59] GDPR. Co je GDPR. *Gdpr.cz* [online] 2019 [2019-03-06]. Dostupné z: <https://www.gdpr.cz/gdpr/>
- [60] Podnikatel. Karenční doba se zruší, a to už od července 2019, *Podnikatel.cz* [online] © 2007-2019 [2019-03-10]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/karencni-doba-se-zrusi-a-to-uz-od-cervence-2019/>
- [61] IDNES. Volby 2017. *Idnes.cz* [online] © 1999-2019 [2019-03-10]. Dostupné z: <https://www.idnes.cz/volby/parlamentni?t=rozdeleni-mandatu>
- [62] CENTRUM PRO VÝZKUM VEŘEJNÉHO MÍNĚNÍ. Důležitost jednotlivých typů voleb očima veřejnosti-duben 2019. *Cvvm.soc.cas.cz* [online] © 2018 [2019-04-01]. Dostupné z: <https://cvvm.soc.cas.cz/cz/tiskove-zpravy/politicke/volby-a-strany/4919-dulezitest-jednotlivych-typu-voleb-ocima-verejnosti-duben-2019>
- [63] PREMIER. Popis produktu. *Premier.cz* [online] © 2019 [2019-04-01]. Dostupné z: https://www.premier.cz/cs/produkty_popis.asp
- [64] ČESKÉ NOVINY. Průměrná mzda v Česku se ve 4. čtvrtletí zvýšila na 33.840 Kč. *Ceskenoviny.cz* [online] 2019 [2019-04-01]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/prumerna-mzda-v-cesku-se-ve-4-ctvrtleti-zvysila-na-33-840-kc/1730231>
- [65] CENY TISKU. Tisk letáků. *Cenytisku.cz* [online] © 2019 [2019-05-10]. Dostupné z: <http://www.cenytisku.cz/sheetprint/>
- [66] YODAVISION. Grafické práce-ceník. *Yosavision.cz* [online] © 2014 [2019-05-10]. Dostupné z: <http://yodavision.cz/graficke-prace-cenik/>
- [67] POLEPY-AUT. Orientační ceník polepů aut. *Polepy-aut.cz* [online] © 2019 [2019-05-11]. Dostupné z: <http://www.polepy-aut.cz/cenik-polepu-aut.html>
- [68] ADS GOOGLE. Časté dotazy. *Ads.google.com* [online] 2019 [2019-05-11]. Dostupné z: https://ads.google.com/intl/cs_cz/home/faq/
- [69] MM SPEKTRUM. Základní informace. *Mmspektrum.cz* [online] © 2019 [2019-05-11]. Dostupné z: <https://www.mmspektrum.com/zakladni-informace.html>
- [70] MM SPEKTRUM. Ceník inzerce. *Mmspektrum.cz* [online] © 2019 [2019-05-11]. Dostupné z: <https://www.mmspektrum.com/tistena-inzerce-cenik.html>
- [71] MM SPEKTRUM. Ceník inzerce-internet. *Mmspektrum.cz* [online] © 2019 [2019-05-11]. Dostupné z: <https://www.mmspektrum.com/inzerce-na-internetu-cenik.html>
- [72] SHOPEA. Ceník. *Shopea.cz* [online] © 2019 [2019-05-13]. Dostupné z: <https://www.shopea.cz/cenik/>
- [73] BVV. Msv. *Bvv.cz* [online] © 2019 [2019-05-13]. Dostupné z: <https://www.bvv.cz/msv/jak-se-prihlasit/>

[74] BVV. Pozvánka pro vystavovatele MSV. *Bvv.cz* [online] © 2019 [2019-05-13]. Dostupné z: https://www.bvv.cz/_sys_/FileStorage/download/7/6754/pozvanka-pro-vystavovatele-msv-2019.pdf

[75] PORTAL POHODA. Bonus a skonto-daňové a účetní hledisko. *Portal.pohoda.cz* [online] © 2012 [2019-05-13]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/dph/bonus-a-skonto-%E2%80%93-danove-a-ucetni-hledisko/>

[76] IDNES. Které benefity jsou nejvýhodnější a na které se doplácí. *Idnes.cz* [online] © 1999-2019 [2019-03-10]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/zamestnani-benefity-bonusy-dane-dar-pwc-zamestnavatel.A180219_213920_podnikani_kho

[77] WEBDESIGN. Ceník bannerů. *Webdesign.izde.cz* [online] © 2004-2019 [2019-03-10]. Dostupné z: <https://www.webdesign.izde.cz/cenik/cenik-banneru/>

SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1 – Rozvaha	26
Tab. č. 2 – Výkaz zisku a ztráty	27
Tab. č. 3 – Doporučené metody pro obecné řešení problému rizika ve firmě	35
Tab. č. 4 – Demografické údaje v letech 2013-2017 v tisících osob	41
Tab. č. 5 – Průměrné počty zaměstnanců a průměrné hrubé mzdy v letech 2013-2017	42
Tab. č. 6 – Nejvyšší dosažené vzdělání v letech 2012-2016	42
Tab. č. 7 – Počet studentů technických oborů v letech 2010-2016	42
Tab. č. 8 – Vývoj HDP během let 2013-2017	44
Tab. č. 9 – Vývoj míry inflace během let 2013-2018	44
Tab. č. 10 – Vývoj nezaměstnanosti a údaje s ní související	45
Tab. č. 11 – Směnný kurz za jednotlivé roky	45
Tab. č. 12 – Počet ekonomických subjektů	46
Tab. č. 13 – Horizontální analýza aktiv	55
Tab. č. 14 – Vertikální analýza aktiv	56
Tab. č. 15 – Horizontální analýza pasiv	57
Tab. č. 16 – Vertikální analýza pasiv	58
Tab. č. 17 – Horizontální analýza VZZ	58
Tab. č. 18 – Analýza rozdílových ukazatelů	60
Tab. č. 19 – Ukazatele rentability	62
Tab. č. 20 – Ukazatele aktivity	63
Tab. č. 21 – Ukazatele zadluženosti	65
Tab. č. 22 – Ukazatele likvidity	66
Tab. č. 23 – Nákladovost v letech 2013-2017	68
Tab. č. 24 – Stupnice hodnocení Kralickova Quick testu	69
Tab. č. 25 – Hodnocení Kralickova Quick testu	69
Tab. č. 26 – Silné a slabé stránky analyzované společnosti	73
Tab. č. 27 – Příležitosti a hrozby analyzované společnosti	74
Tab. č. 28 – Ovlivnitelná rizika	76
Tab. č. 29 – Neovlivnitelná rizika	77
Tab. č. 30 – Třídy pravděpodobnosti	77
Tab. č. 31 – Třídy dopadu na projekt	78
Tab. č. 32 – Třídy hodnoty rizika	78
Tab. č. 33 – Přiřazení hodnoty rizika	78
Tab. č. 34 – Identifikace ovlivnitelných rizik	79
Tab. č. 35 – Kvantifikace ovlivnitelných rizik	79
Tab. č. 36 – Orientační rozpočet pro tvorbu letáků	81
Tab. č. 37 – Orientační rozpočet pro tvorbu brožurky	81

Tab. č. 38 – Orientační rozpočet na polep automobilů	82
Tab. č. 39 – Rozpočet pro reklamu v měsíčníku MM spektrum	83
Tab. č. 40 - Orientační rozpočet pro tvorbu webových stránek a e-shopu	84
Tab. č. 41 - Orientační rozpočet pro propagační materiál na veletrh	85
Tab. č. 42 – Odezva na rizika	87

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 – Přírůstek obyvatel za období 2013-2017	40
Graf č. 2 – Podíl aktivních a neaktivních ekonomických subjektů k 31.12.2017	47
Graf č. 3 – Vývoj ČPK a ČPP v letech 2013-2017	61
Graf č. 4 – Vývoj ukazatelů rentability v letech 2013-2017	63
Graf č. 5 – Vývoj doby obratu pohledávek a doby obratu závazků ve dnech	65
Graf č. 6 – Poměr vlastního kapitálu a cizích zdrojů	66
Graf č. 7 – Ukazatele likvidity v letech 2013-2017	67
Graf č. 8 - Nákladovost v letech 2013-2017	68
Graf č. 9 – Hodnocení Kralickova Quick testu	70
Graf č. 10 – Mapa rizik před opatřením a po opatření	89

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1 – Okolí společnosti	11
Obr. č. 2 – Hybné síly konkurence v okolí	16
Obr. č. 3 – McKinseyho model 7S	17
Obr. č. 4 – Analýza SWOT	29
Obr. č. 5 – Vzájemný vztah nákladů na odstranění rizika a potenciálních škod	35
Obr. č. 6 – Vakuová technika	39
Obr. č. 7 – Průměrné měsíční mzdy v krajích a průměrný počet zaměstnanců v tisících osob za rok 2017 ..	41
Obr. č. 8 – Vývoj směnného kurzu EUR/CZK	46
Obr. č. 9 – Struktura analyzované společnosti	53
Obr. č. 10 – Ukázka polepu auta	82

SEZNAM ZKRATEK

a.s. Akciová společnost
apod. a podobně
atd. a tak dále
CF Cash flow
CZK Koruna česká
ČPK Čistý pracovní kapitál
ČPP Čisté pohotovové prostředky
EU Evropská unie
EUR Euro
GDPR General Data Protection Regulation
HDP Hrubý domácí produkt
Kč Koruna česká
ks kus
OECD Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
ROA Rentabilita aktiv
ROE Rentabilita vlastního kapitálu
ROS Rentabilita tržeb
ROCE Rentabilita dlouhodobých zdrojů
Sb. Sbírký
s.r.o. Společnost s ručením omezeným
tj. to je
tis. tisíc

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha č. 1: Výkazy analyzované společnosti za rok 2013
- Příloha č. 2: Výkazy analyzované společnosti za rok 2014
- Příloha č. 3: Výkazy analyzované společnosti za rok 2015
- Příloha č. 4: Výkazy analyzované společnosti za rok 2016
- Příloha č. 5: Výkazy analyzované společnosti za rok 2017

Příloha č. 1: Výkazy analyzované společnosti za rok 2013 (v tisících Kč)

Označení	AKTIVA	Netto (v tisících Kč)
	AKTIVA CELKEM	8 898
B.	Dlouhodobý majetek	636
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	636
C.	Oběžná aktiva	8204
C.I.	Zásoby	916
C.III.	Krátkodobé pohledávky	1970
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	5318
D.I.	Časové rozlišení	58

Označení	PASIVA	Stav v běžném účetním období
	PASIVA CELKEM	8898
A.	Vlastní kapitál	4195
A.I.	Základní kapitál	200
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	3461
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+, -)	513
B.	Cizí zdroje	4384
B.II.	Dlouhodobé závazky	0
B.III.	Krátkodobé závazky	4299
C.I.	Časové rozlišení	319

Označení	TEXT	Stav v běžném účetním období
I.	Tržby za prodej zboží	16923
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	10616
+	Obchodní marže	6307
II.	Výkony	500
B.	Výkonová spotřeba	5102
+	Přidaná hodnota	1705
C.	Osobní náklady	518
D.	Daně a poplatky	23
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	494
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	8
IV.	Ostatní provozní výnosy	9
H.	Ostatní provozní náklady	67

Označení	TEXT	Stav v běžném účetním období
*	Provozní výsledek hospodaření	620
X.	Výnosové úroky	6
N.	Nákladové úroky	20
XI.	Ostatní finanční výnosy	263
O.	Ostatní finanční náklady	244
*	Finanční výsledek hospodaření	5
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	112
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	513
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	513
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	625

Příloha č. 2: Výkazy analyzované společnosti za rok 2014 (v tisících Kč)

Označení	AKTIVA	Netto
	AKTIVA CELKEM	8 174
B.	Dlouhodobý majetek	412
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	412
C.	Oběžná aktiva	7697
C.I.	Zásoby	449
C.III.	Krátkodobé pohledávky	5643
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	1605
D.I.	Časové rozlišení	65

Označení	PASIVA	Stav v běžném účetním období
	PASIVA CELKEM	8174
A.	Vlastní kapitál	5091
A.I.	Základní kapitál	200
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	3994
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+,-)	897
B.	Cizí zdroje	2928
B.II.	Dlouhodobé závazky	0
B.III.	Krátkodobé závazky	2928
C.I.	Časové rozlišení	155

Označení	TEXT	Stav v běžném účetním období
I.	Tržby za prodej zboží	21112
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	14630
+	Obchodní marže	6482
II.	Výkony	489
B.	Výkonová spotřeba	4799
+	Přidaná hodnota	2172
C.	Osobní náklady	522
D.	Daně a poplatky	18
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	499
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	51
H.	Ostatní provozní náklady	67
*	Provozní výsledek hospodaření	1077
X.	Výnosové úroky	20

Označení	TEXT	Stav v běžném účetním období
N.	Nákladové úroky	1
XI.	Ostatní finanční výnosy	358
O.	Ostatní finanční náklady	350
*	Finanční výsledek hospodaření	27
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	207
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	897
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	897
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	1104

Příloha č. 3: Výkazy analyzované společnosti za rok 2015 (v tisících Kč)

Označení	AKTIVA	Netto
	AKTIVA CELKEM	10 573
B.	Dlouhodobý majetek	105
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	105
C.	Oběžná aktiva	10412
C.I.	Zásoby	506
C.III.	Krátkodobé pohledávky	5332
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	4574
D.I.	Časové rozlišení	56

Označení	PASIVA	Stav v běžném účetním období
	PASIVA CELKEM	10573
A.	Vlastní kapitál	6602
A.I.	Základní kapitál	200
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	4891
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+,-)	1511
B.	Cizí zdroje	3685
B.II.	Dlouhodobé závazky	0
B.III.	Krátkodobé závazky	3685
C.I.	Časové rozlišení	286

Označení	TEXT	Stav v běžném účetním období
I.	Tržby za prodej zboží	18424
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	11453
+	Obchodní marže	6971
II.	Výkony	462
B.	Výkonová spotřeba	5068
+	Přidaná hodnota	2365
C.	Osobní náklady	556
D.	Daně a poplatky	19
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	156
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	40
IV.	Ostatní provozní výnosy	114
H.	Ostatní provozní náklady	222
*	Provozní výsledek hospodaření	1584

Označení	TEXT	Stav v běžném účetním období
X.	Výnosové úroky	188
N.	Nákladové úroky	0
XI.	Ostatní finanční výnosy	179
O.	Ostatní finanční náklady	150
*	Finanční výsledek hospodaření	217
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	290
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	1511
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	1511
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	1801

Příloha č. 4: Výkazy analyzované společnosti za rok 2016 (v tisících Kč)

Označení	AKTIVA	Netto
	AKTIVA CELKEM	13 211
B.	Dlouhodobý majetek	3 541
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	1501
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	2040
C.	Oběžná aktiva	9637
C.I.	Zásoby	620
C.III.	Krátkodobé pohledávky	4858
C.IV.	Peněžní prostředky	4159
D.I.	Časové rozlišení	33

Označení	PASIVA	Stav v běžném účetním období
	PASIVA CELKEM	13211
A.	Vlastní kapitál	8166
A.I.	Základní kapitál	200
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	6402
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+,-)	1564
B.	Cizí zdroje	4694
B.II.	Dlouhodobé závazky	372
B.III.	Krátkodobé závazky	4322
C.I.	Časové rozlišení	351

Označení	TEXT	Stav v běžném účetním období
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	491
II.	Tržby za prodej zboží	16809
A.	Výkonová spotřeba	15222
D.	Osobní náklady	563
E.	Úprava hodnot v provozní oblasti	353
III.	Ostatní provozní výnosy	651
F	Ostatní provozní náklady	88
*	Provozní výsledek hospodaření	1723
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku-podíly	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	188

Označení	TEXT	Stav v běžném účetním období
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	26
VII.	Ostatní finanční výnosy	94
K.	Ostatní finanční náklady	71
*	Finanční výsledek hospodaření	186
**	Výsledek hospodaření před zdanění (+/-)	1909
L.	Daň z příjmů	346
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	1563
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	1563
*	Čistý obrat za účetní období	18233

Příloha č. 5: Výkazy analyzované společnosti za rok 2017 (v tisících Kč)

Označení	AKTIVA	Netto
	AKTIVA CELKEM	13 844
B.	Dlouhodobý majetek	1 850
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	1850
C.	Oběžná aktiva	11968
C.I.	Zásoby	687
C.III.	Krátkodobé pohledávky	6838
C.IV.	Peněžní prostředky	4443
D.I.	Časové rozlišení	26

Označení	PASIVA	Stav v běžném účetním období
	PASIVA CELKEM	13844
A.	Vlastní kapitál	9226
A.I.	Základní kapitál	200
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	7966
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+, -)	1060
B.	Cizí zdroje	4614
B.II.	Dlouhodobé závazky	29
B.III.	Krátkodobé závazky	4585
C.I.	Časové rozlišení	4

Označení	TEXT	Stav v běžném účetním období
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	547
II.	Tržby za prodej zboží	21248
A.	Výkonová spotřeba	19653
D.	Osobní náklady	617
E.	Úprava hodnot v provozní oblasti	504
III.	Ostatní provozní výnosy	1448
F	Ostatní provozní náklady	92
*	Provozní výsledek hospodaření	2377
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku-podíly	612
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	2040
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	235
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	21
VII.	Ostatní finanční výnosy	362

Označení	TEXT	Stav v běžném účetním období
K.	Ostatní finanční náklady	236
*	Finanční výsledek hospodaření	-1088
**	Výsledek hospodaření před zdanění (+/-)	1289
L.	Daň z příjmů	229
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	1060
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	1060
*	Čistý obrat za účetní období	24452