



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

## HODNOCENÍ INTERNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SOUČASNÉ SITUACE

EVALUATION OF THE INTERNAL ENVIRONMENT IN THE FIRM AND PROPOSALS TO  
IMPROVEMENT OF CURRENT SITUATION

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Martin Šplíchal

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Michala Strnadová, Ph.D.

BRNO 2018

## Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav managementu  
Student: **Martin Šplíchal**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Ekonomika a procesní management  
Vedoucí práce: **Ing. Michala Strnadová, Ph.D.**  
Akademický rok: 2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

### **Hodnocení interního prostředí podniku a návrhy na zlepšení současné situace**

#### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

#### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Cílem bakalářské práce je provedení analýzy interního prostředí vybraného podniku, zjištění příčin stavu a vývoje finanční situace a navržení opatření vedoucí ke zlepšení stávajícího stavu.

#### **Základní literární prameny:**

DLUHOŠOVÁ, D. Finanční řízení a rozhodování podniku. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2008. 192 s. ISBN 978-80-86929-44-6.

KISLINGEROVÁ, E. Manažerské finance. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 714 s. ISBN 80-7179-8-2-9.

KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. Finanční analýza. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 240 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

SEDLÁČEK, J. Účetní data v rukou manažera. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2001. 212 s. ISBN 80-7226-562-8.

VALCH, J. a kol. Finanční řízení podniku. 2. vyd. Praha: Ekopress, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.

VLČEK, R. Hodnota pro zákazníka. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. 443 s. ISBN 80-726-068-6.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Bakalářská práce je zaměřena na hodnocení vnitřního prostředí podniku DOLP, s.r.o. Interní analýza je založena zejména na využití nástrojů strategické a finanční analýzy vycházející ze zdrojů poskytnutých analyzovanou společností (interní materiály, finanční výkazy). Práce je rozdělena do tří částí. První část se zabývá teoretickými východisky vybraných nástrojů interní analýzy, ve druhé části je provedena analýza zvoleného podniku a v poslední části jsou navržena opatření vedoucí ke zlepšení stávajícího stavu vycházející z provedených analýz.

## **Abstract**

Bachelor thesis is focused on interface of company DOLP, s.r.o. Intern analysis is based on utilization of strategical tools and financial analysis which are outgoing from resources provided by the company (intern materials, financial statements). This thesis is divided into three parts. First part is focused on theoretical basis, of the chosen analytical tools, in the second part is made an analysis of the chosen company and in the last part are mentioned improvements and suggestions for better running of the bussines based on the conducted analysis.

## **Klíčová slova**

strategická analýza, analýza interního prostředí, finanční analýza, hodnotový řetězec, SWOT analýza

## **Key words**

strategic anylysis, internal enviroment, financial analysis, value chain, SWOT analysis

## **Bibliografická citace**

ŠPLÍCHAL, M. *Hodnocení interního prostředí podniku a návrh na zlepšení současné situace*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 78 s.  
Vedoucí bakalářské práce Ing. Michala Strnadová, Ph.D

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 20. května 2018

---

podpis

## **Poděkování**

Tímto bych velice rád poděkoval vedoucí práce paní Ing. Michale Strnadové, Ph.D. za cenné rady a vstřícný přístup při tvorbě této práce. Dále zaměstnancům firmy DOLP s.r.o. stavební společnost za ochotu a přístup k informacím podniku, zejména pak jednatelem podniku Aleši Pospíšilovi.

# OBSAH

ÚVOD .....	12
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE .....	14
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	15
2.1 Strategická analýza .....	15
2.2 Analýza vnějšího prostředí .....	15
2.2.1 Analýza makrookolí .....	16
2.2.2 Analýza mikrookolí .....	18
2.3 Analýza vnitřního prostředí .....	23
2.3.1 Hodnotový řetězec .....	23
2.3.2 Finanční analýza .....	25
2.4 Analýza fondů finančních prostředků .....	27
2.4.1 Čistý pracovní kapitál .....	27
2.4.2 Čisté pohotové prostředky .....	28
2.4.3 Čistý peněžní majetek .....	28
2.5 Analýza poměrových ukazatelů .....	29
2.5.1 Ukazatele likvidity a platební schopnosti .....	30
2.5.2 Ukazatele rentability .....	31
2.5.3 Ukazatele zadluženosti .....	33
2.5.4 Ukazatele aktivity .....	33



2.6	Analýza soustav ukazatelů.....	35
2.6.1	Altmanův index finančního zdraví .....	35
2.6.2	Index důvěryhodnosti „IN“ .....	36
2.7	SWOT analýza.....	38
3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....	40
3.1	Základní informace o podniku.....	40
3.1.1	Historie společnosti.....	40
3.1.2	Vnitřní členění společnosti .....	41
3.2	PEST analýza.....	41
3.3	Hodnotový řetězec .....	43
3.3.1	Primární činnosti.....	44
3.3.2	Podpůrné činnosti .....	45
3.4	Porterův model pěti sil.....	46
3.5	Analýza absolutních ukazatelů .....	47
3.5.1	Horizontální analýza rozvahy .....	48
3.5.2	Vertikální (procentní) analýza rozvahy .....	49
3.6	Analýza tokových veličin .....	51
3.6.1	Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát .....	51
3.6.2	Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát .....	53
3.7	Analýza rozdílových ukazatelů .....	54

3.8	Analýza poměrových ukazatelů.....	55
3.8.1	Ukazatele likvidity a platební schopnosti .....	55
3.8.2	Ukazatele zadluženosti .....	57
3.8.3	Ukazatel aktivity .....	58
3.8.4	Ukazatel rentability .....	60
3.9	Analýza soustav ukazatelů.....	61
3.10	SWOT analýza.....	61
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	63
4.1	Provádění finanční analýzy .....	63
4.2	Zvýšení likvidity a řízení pohledávek .....	64
4.2.1	Prověření zákazníků.....	64
4.2.2	Zavedení skonta .....	65
4.2.3	Faktoring.....	66
4.3	Silná konkurence a vysoké požadavky zákazníků.....	67
	ZÁVĚR .....	69
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	70
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ .....	72
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	73
	SEZNAM TABULEK .....	74
	SEZNAM PŘÍLOH.....	76

PŘÍLOHY .....	i
---------------	---

## ÚVOD

V dnešní době se na trhu objevuje značná míra konkurence. Mnoho společností se nevypořádalo s konkurenční silou a z těchto důvodů musely tyto podniky vyhlásit bankrot. V současné době mají podnikatelské subjekty větší problém s dosažením ekonomického úspěchu, než tomu bylo dříve. Úspěchu v podnikání i za těchto nepříznivých podmínek, lze docílit pouze tehdy, pokud budou mít subjekty maximální znalost svého podniku. Právě proto jsem se rozhodl psát bakalářskou práci na téma „Hodnocení interního prostředí podniku a návrhy na zlepšení současné situace“.

Výnosnost firmy může být zajištěna pouze v případě, že jednatelé podniku mají dokonalý přehled o faktorech, které dopadají na podnik. Díky finanční analýze lze určit příčiny, případně předejít skutečnostem, které podniku způsobují ziskovost či ztrátu.

Jedna z možností, jak dojít k relevantním informacím o chodu podniku je interní analýza. Ta využívá nástrojů strategické analýzy a finanční analýzy podniku. Pomáhá majitelům či managementu najít silné a slabé stránky společnosti ale nejen pro ně. Sleduje faktory, které mají vliv na chod společnosti. Finanční analýza obsahuje důležité informace o finančních prostředcích podniku i pro investory, banky nebo i pro věřitele. Vyhodnocení situace pomáhá manažerům zlepšovat chod podniku nebo upozorňuje na jejich chyby, ale také napomáhá předcházet těmto problémům. Velkou výhodou finanční analýzy je, že dokáže analyzovat situaci z předešlých let a díky ní bude podnik vědět, jaký bude mít v budoucnu směr a zároveň dokáže odhadnout její vývojový trend v následujících letech. Výhodou strategické analýzy je, že dokáže vyhodnotit silné a slabé stránky podniku, ale i faktory, které firmu ohrožují.

Nesmím zapomenout na podloženou informaci o tom, že řada českých manažerů se nechce podrobit finanční analýze, právě z toho důvodu, že mají strach, jakou situaci jim tato analýza vyhodnotí. Manažeři mají strach, že jim rozbor vyhodnotí mnoho chyb ze strany managementu spojený s neúspěchem a špatným řízením podniku. Mnoho českých manažerů dělá chybu hlavně v tom, že když ve firmě vše funguje tak jak má, firma má ziskovost a dobrou likviditu, není potřeba podrobit se finanční analýze, ale takové

uvažování je zcela nepravdivé. Podnik by se měl podrobit analyzování i v situacích, kdy je podnik na velmi dobré ekonomické úrovni.

Pro svoji bakalářskou práci jsem si zvolil firmu DOLP stavební společnost s.r.o., která nabízí služby v oblasti stavebnictví. V předkládané práci se budu zabývat hodnocením finanční situace a strategickou analýzou zvolené firmy.

# 1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Hlavním cílem předkládané bakalářské práce je hodnocení interního prostředí vybraného podniku. Pro svoji práci jsem si vybral stavební firmu DOLP s.r.o. Na základě výsledků metod finanční analýzy rozpoznám chyby, které vedou k úspěchu a neúspěchu firmy. Díky výsledkům této analýzy navrhnou opatření vedoucí ke zlepšení finančního chodu společnosti. Na základě strategické analýzy firmy zjistím vliv okolí na podnik, jeho konkurenci a faktory, které ho ovlivňují.

V teoretické části se budu zabývat metodami strategické analýzy a hodnotovým řetězcem. Úzce se zaměřím na finanční analýzu a vybrané metody. Poznatky nabyté v teoretické části použiji pro aplikaci finanční a strategické analýzy pro podnik. Podnik budu zkoumat v pětiletém intervalu a konkrétně v letech 2012–2016. Informace do první části mé práce budu čerpat z odborné literatury a internetových zdrojů.

Pomocí zjištěných výsledků zpracuji poslední část své bakalářské práce, ve které navrhnou opatření ke zlepšení zdraví společnosti vycházející ze SWOT analýzy. Výsledkem jsou silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby firmy DOLP s.r.o.

## **2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE**

Před důkladným rozbohem finanční analýzy konkrétní společnosti je důležité se seznámit se základními informacemi nejenom o finanční, ale i o strategické analýze podniku, které jsou neodmyslitelnou součástí systematického řízení podniku z pohledu financí. Strategická analýza propojuje přítomnost s budoucností a zabývá se, s jakými problémy by se podnik mohl potýkat.

### **2.1 Strategická analýza**

Základem pro formulování strategie podniku, které vede k dosažení konkurenční výhody je nalezení souvislosti mezi podnikem a jeho okolím. Proces formulace strategie je složitý proces, který vyžaduje systematický přístup pro identifikaci a analýzu vnějších faktorů působících na firmu a jejich konfrontaci se zdroji a schopnostmi podniku. Nejdůležitějším úkolem této analýzy je připravit podnik na většinu situací, které by mohly v budoucnu nastat (Sedláčková, Buchta; 2006).

Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny faktory, které by mohly v budoucnu mít vliv na konečnou volbu cílů a strategické řízení. Důležité je posoudit vztahy, které se mezi faktory vyskytují (Sedláčková, Buchta; 2006).

Dle cílů strategické analýzy se rozděluje analýza na dva základní okruhy její orientace (Sedláčková, Buchta; 2006):

1. analýza orientovaná na vnější prostředí podniku;
2. analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku.

Nejedná se o dva nezávislé okruhy, ale je důležité zmínit, že tyto okruhy jsou vzájemně propojeny a souvisejí spolu (Sedláčková, Buchta; 2006).

### **2.2 Analýza vnějšího prostředí**

Zabývá se identifikací a rozbohem faktorů okolí podniku, které ovlivňují jeho strategickou pozici a vytvářejí potenciální příležitosti a hrozby pro jeho činnost. Sleduje vlivy trendů jednotlivých faktorů v makrookolí a v mikrookolí a jejich vzájemnými vazbami a souvislostmi (Sedláčková, Buchta; 2006).

### 2.2.1 Analýza makrookolí

Makrookolím se rozumí celkový politický, sociální a technologický rámec, v němž se firma pohybuje. Tyto vlivy mohou významně ovlivnit efektivnost podniku a jeho úspěšnost (Sedláčková, Buchta; 2006).

Na prvním místě tato analýza zkoumá faktory, které leží mimo podnik a nejsou v oblasti aktivního vlivu podniku. Toto okolí zahrnuje vlivy a podmínky, které vznikají mimo podnik bez ohledu na jejich chování. Firma zde nemá možnost aktivně ovlivňovat stav tohoto okolí, avšak může svým rozhodnutím na ně reagovat, připravit se na určité alternativy, a tím ovlivnit nebo změnit směr svého vývoje (Sedláčková, Buchta; 2006).

#### **PEST analýza**

Analýza dělí vlivy makrookolí do čtyř základních skupin. Každá skupina v sobě zahrnuje nějaký vliv makrookolí, který ovlivňuje různou měrou podniku. Důležitost těchto faktorů se může pro každý podnik lišit (Sedláčková, Buchta; 2006).

Účelem PEST analýzy je zodpovědět na tři základní otázky:

- Které z faktorů vnějšího okolí mají vliv na podnik nebo jeho části?
- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- Které z nich jsou v blízké budoucnosti ty nejdůležitější (Sedláčková, Buchta; 2006)

#### ***P - Politické a legislativní faktory***

Politické a legislativní faktory zahrnují stabilitu zahraniční a politické situace, členství země v EU apod. Tyto faktory představují pro podnik významné příležitosti, ale i hrozby. Politické faktory se dotýkají každého podniku prostřednictvím např. daňových zákonů, protimonopolních zákonů, cenové politiky, regulace importu a exportu apod. Stát tyto faktory ovlivňuje především zákony a kontrolou jejich dodržování (Sedláčková, Buchta; 2006).



### ***E - ekonomické faktory***

Ekonomické faktory vyplývají z ekonomické podstaty a základních směrů ekonomického rozvoje a mohou být tedy zjištěny stavem ekonomiky. Firma je ovlivňována vývojem makroekonomických trendů. Základními indikátory stavu makroekonomického okolí jsou míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika a směnný kurz (Sedláčková, Buchta; 2006).

Ekonomické faktory se zabývají těmi faktory, které souvisejí s toky peněz, zboží, služeb, informací a energie. Předmětem analýzy je tedy například:

- trend vývoje hrubého domácího produktu,
- životní cyklus podniku,
- nabídka peněz, úroková míra,
- inflace,
- nezaměstnanost,
- dostupnost energie a náklady na ně (Sedláčková, Buchta; 2006).

### ***S - sociální a demografické faktory***

Sociální a demografické faktory odrážejí vlivy spojené s postoji a životem obyvatelstva a jeho strukturou (Sedláčková, Buchta, 2006).

Sílicí ohlasy vyjadřující postoje k životnímu prostředí naznačují, že tyto faktory a tato oblast ovlivňují rozhodování firmy (Sedláčková a Buchta, 2006).

Podniky jsou nuceny měnit své technologické postupy, své výrobky apod. Sociální faktory jsou v neustálém rozvoji, který plyne z úsilí jednotlivců naplnit své tužby a potřeby (Sedláčková, Buchta; 2006).

### ***T - technologické faktory***

Aby se firma vyhnula zaostalosti, musí se zajímat o technologické a technické pokroky, které v okolí probíhají. Tyto změny mohou náhle a dramaticky ovlivnit okolí, ve kterém se podnik pohybuje. Sledování těchto faktorů se může stát významným činitelem v úspěšnosti podniku (Sedláčková, Buchta; 2006).

Souhrnná analýza technických a technologických faktorů spočívá ve studiích očekávaných vlivů nových technologií jak na stav okolí, tak na konkurenční pozice (Sedláčková, Buchta; 2006).

### **2.2.2 Analýza mikrookolí**

Analýza mikrookolí zahrnuje analýzu odvětví s důrazem na konkurenční prostředí. Základním cílem této analýzy je identifikovat síly a faktory, které činí odvětví více či méně atraktivním. Mikrookolí bezprostředně obklopuje podnik. Součástí mikrookolí jsou ale také dodavatelé, zákazníci firmy apod. (Sedláčková, Buchta; 2006).

Významnou součástí analýzy mikrookolí je analýza konkurenčních sil. Aby mohla být analýza uskutečněna, používají manažeři Porterův model pěti sil (Sedláčková, Buchta; 2006).

#### **Porterův model pěti sil**

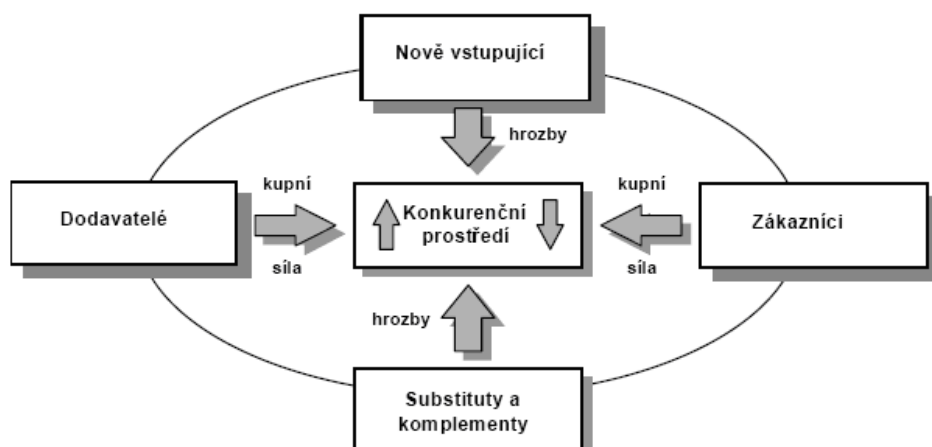
Model je zaměřen na analýzu:

- rizika vstupu potenciálních konkurentů,
- smluvní síly dodavatelů,
- smluvní síly odběratelů,
- rivalita mezi stávajícími podniky,
- hrozba substitučních výrobků (Sedláčková, Buchta; 2006).

Tyto síly omezují podniky ve zvyšování cen a dosahování vyššího zisku. Cílem modelu je pochopit síly, které v podniku působí a identifikovat, které z nich mají pro podnik v budoucnosti největší význam.

V Porterově modelu může vysoká konkurence znamenat hrozbu, protože snižuje ziskovost podniku. Naopak slabá konkurence může v podniku vypadat jako příležitost, neboť zvyšuje ziskovost firmy. Uvedené konkurenční síly ovlivňují jak vývoj podniku, tak i vývoj mikrookolí a obvykle se v průběhu času mění (Dedouchová, 2001).

Schematicky lze zmiňovaný model znázornit následovně:



Obr. 1: Porterův model pěti sil (upraveno dle Dedouchová, 2001)

### ***Potencionální konkurenti***

Potencionálními konkurenty jsou podniky, které v současné době nejsou konkurenty v daném mikrookolí, ale mají schopnost se konkurenty stát, pokud se tak rozhodnou. Vstup potencionálních konkurentů na trh práce představuje hrozbu pro ziskovost a podniků uvnitř mikrookolí. Vysoké riziko ohrožuje ziskovost firmy, avšak nízkého rizika může firma využitím pro zvýšení cen a tím zvýšení ziskovosti podniku (Dedouchová, 2001).

Hrozba konkurenční síly závisí na výši bariér vstupu na trh, tedy na řadě faktorů, které brání podniku prosadit se uvnitř mikrookolí. Překonání těchto bariér většinou zvyšuje náklady. Tzn., že čím vyšší jsou bariéry vstupu, tím vyšší náklady musí potencionální konkurenční podnik vynaložit (Dedouchová, 2001).

Rozlišují se tři základní zdroje bariér nového vstupu:

- oddanost zákazníků
- absolutní nákladové výhody
- míra hospodárnosti (Dedouchová, 2001).

### ***Konkurenční prostředí***

Další silou Porterova modelu pěti sil je konkurenční prostředí mezi stávajícími podniky uvnitř daného mikrookolí. Jestliže je konkurenční síla uprostřed mikrookolí slabá, firmy mají příležitost zvýšit ceny a dosáhnout vyššího zisku. Naopak je-li tato konkurenční síla silná, dochází k cenové konkurenci. Silná rivalita v konkurenčním prostředí vytváří hrozbu pro ziskovost (Dedouchová, 2001).

Rozsah rivality uvnitř mikrookolí je způsobeno vlivem tří faktorů:

- struktury mikrookolí
- poptávkových podmínek
- výšky vstupních bariér z daného mikrookolí (Dedouchová, 2001).

### ***Zákazníci***

Třetí z Porterových konkurenčních sil je smluvní síla kupujících. Kupující mohou vypadat jako hrozba, když tlačí ceny dolů nebo požadují vysokou kvalitu výrobků a služeb nebo lepší servis. Tzn., že slabí kupující představují pro podnik příležitost zvýšit ceny a tím zvýšit ziskovost (Dedouchová, 2001).

Kupující mají větší sílu za těchto podmínek:

- pokud se mikrookolí, které nabízí výrobky, skládá z řady malých podniků a kupujícími je malý počet velkých podniků; takové podmínky vedou k dominantnímu postavení kupujících;
- nakupují-li kupující ve velkém množství; za takových podmínek mohou kupující využít své kupní síly a působit na snížení ceny;

- když si kupující mohou při objednávce vybírat mezi podniky s nízkými cenami, a tak způsobují, že prodávající podniky stojí proti sobě a dochází ke snižování cen;
- jestliže je ekonomicky proveditelné, aby kupující mohli nakupovat od několika podniků najednou;
- mohou-li kupující pohrozit, že si své vstupy začnou vyrábět sami a dosáhnou tak snížení ceny (Dedouchová, 2001).

### ***Dodavatelé***

Čtvrtým z Porterových pěti faktorů je smluvní síla dodavatelů. Dodavatelé mohou působit jako hrozba, když dokáží zvyšovat ceny a podnik musí toto zvýšení zaplatit nebo se přizpůsobit snížením kvality svých výstupů. Obojí uvedené vede ke snížení zisku podniku. Na druhou stranu zase dodavatelé se slabší kupní silou dávají firmě příležitost snížit cenu a zvýšit tak kvalitu výrobků a služeb (Dedouchová, 2001).

Podle modelu jsou dodavatelé silnější v následujících případech:

- jestliže výrobky, které dodavatelé prodávají, mají málo substitutů;
- když mikrookolí, ve kterém podnik podniká, není pro dodavatele důležité; v takové případě existence dodavatelů na tomto mikrookolí nezávisí, dodavatelé tak nemají důvod snižovat ceny a zvyšovat kvalitu;
- pokud jsou dodavatelé natolik diferencovaní, že je pro podnik nákladní přejít od jednoho dodavatele k jinému; v takové případě je podnik závislý na daném dodavateli a není schopen proti tomu nic udělat;
- mohou-li dodavatelé pohrozit vertikální integrací směřující od daného mikrookolí; podniku přímo konkurovat a zvyšovat tak ceny (Dedouchová, 2001).

### ***Substituty a komplementy***

Posledním faktorem Porterova modelu pěti sil je konkurenční síla substitučních výrobků. Existence blízkých substitutů a komplementů vytváří konkurenční hrozbu limitující ceny, za které podnik prodává, a tím limituje i ziskovost daného podniku. Má-

li podnik málo blízkých substitutů a komplementů vzniká příležitost zvýšit ceny, a tím ovlivnit ziskovost podniku (Dedouchová, 2001).

## 2.3 Analýza vnitřního prostředí

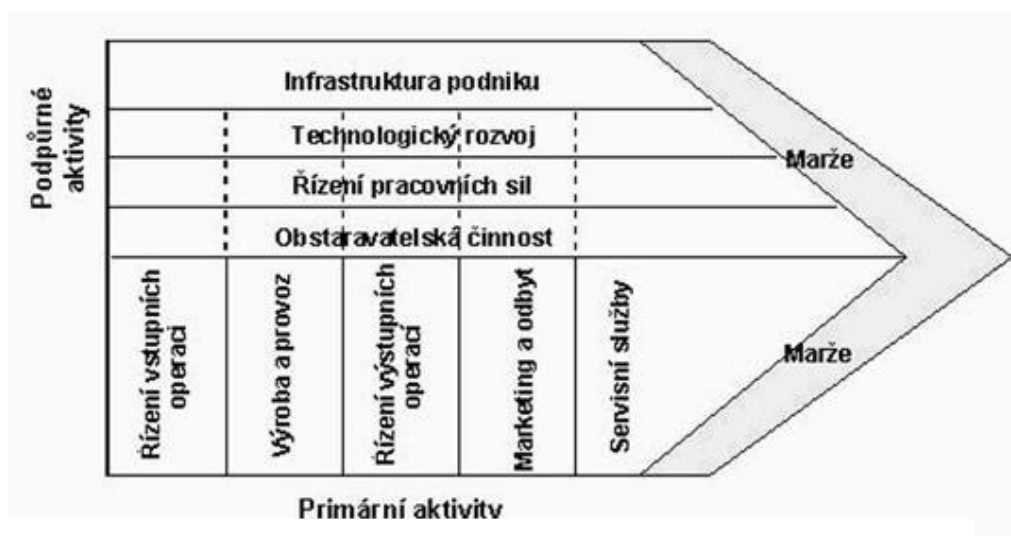
Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku je zásadním východiskem, protože je orientována na jednotlivé druhy zdrojů, i na schopnosti, jak tyto zdroje využívat. Komplexně pojatá analýza vnitřních zdrojů a schopností směřuje k identifikaci specifických předností podniku jako základu konkurenční výhody.

Cílem interní analýzy je odhalit silné a slabé stránky podniku. Je důležité určit, v čem je podnik silný a v čem se odlišuje od konkurentů, protože tyto silné stránky může použít proti konkurenci, například při zavedení novinky na trh (Dedouchová, 2001).

### 2.3.1 Hodnotový řetězec

Hodnotový řetězec je hlavním nástrojem pro identifikaci možností, jak vytvořit větší hodnotu pro zákazníky. Konkurenční výhodu získá společnost tím, že bude dělat činnosti levněji a lépe než konkurence. Každá firma má své aktivity, které navrhují, vyrábějí a podporují své výrobky. Hodnototvorný řetězec rozděluje firmu na devět typů aktivit, které vytvářejí hodnotu, měřenou množstvím peněz, které jsou pak zákazníci ochotni za výrobky společnosti zaplatit. Devět aktivit lze rozdělit na pět primárních a čtyři podpůrné činnosti (Kotler aj. 2007).

Schematicky lze vyjádřit následovně:



Obr. 2: Hodnotový řetězec (Kotler aj., 2007)

1. Mezi primární činnosti, které se zabývají fyzickou tvorbou výrobku, jeho prodejem, dodáním kupujícímu a následným servisem se řadí pět základních kategorií aktivit, a to:

- řízení vstupních operací-činnosti spojené s přejímáním, skladováním a rozdělováním vstupů pro daný výrobek,
- výroba a provoz-činnosti spojené se zpracováním vstupů do finální podoby výrobku,
- řízení výstupních operací-činnosti spojené s odvozem, skladováním a fyzickou distribucí výrobku kupující, např. uskladnění hotových výrobků, manipulace s nimi, provoz dodávkových vozidel, postupné zpracování objednávek a časový plán jejich vyřizování,
- marketing a odbyt-činnosti, které mají kupujícímu umožnit koupit si daný výrobek a přimět je ke koupi, např. reklama, propagační akce spojené s prodejem, činnost prodávaců, předběžné nabídky, výběr distribučních cest, vztahy mezi distribučními cestami a stanovení cen,
- servisní služby – činnosti spojené s poskytováním služeb k zvýšení nebo udržení hodnoty výrobku, např. jeho instalace, opravy, zaškolení obsluhy, dodávky náhradních dílů a seřízení výrobku (Keller, 2007).

2. Podpůrné činnosti, které se zabývají podporou primárních aktivit zajišťují:

- obstaravatelská činnost-jedná se o nákup vstupů užitých v hodnotovém řetězci podniku, nikoli o nakoupené vstupy samotné,
- technologický rozvoj – tato činnost zahrnuje technologický rozvoj, know-how, výrobní postupy nebo technologie vložené do výrobních zařízení,
- řízení pracovních sil-tato činnost zahrnuje nábor, najímání, výcvik, dalšího rozvoj a platy všech zaměstnanců,



- infrastruktura podniku-sestává z řady činností, jež zahrnují administrativu, plánování, finance, účetnictví, právní oddělení, správní záležitosti a řízení jakosti (Keller, 2007).

### 2.3.2 Finanční analýza

Existuje řada způsobů, jak lze definovat pojem finanční analýza. Jedna z definic popisuje finanční analýzu jako systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech. Finanční analýza zhodnocuje zdraví podniku, zahrnuje hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek (Růčková, 2011).

Manažeři potřebují finanční analýzu pro krátkodobé a zejména pak pro dlouhodobé finanční řízení podniku. Finanční analýza zahrnuje metody, které přispívají k řešení rozhodovacích úloh podniku. Vedle analýzy finančního postavení podniku je možno analýzu využít i při investičním rozhodování, o financování dlouhodobého majetku, při sestavování finančního plánu apod. (Knapková, Pavelková a Šteker, 2013).

K základním cílům finančního řízení podniku je možno zařadit především dosahování finančních stabilit, které je možno hodnotit pomocí dvou základních kritérií:

- schopnost vytvářet zisk, zajišťovat přírůstek majetku a zhodnocovat vložený kapitál – toto kritérium je velmi důležité, neboť každý subjekt vstupuje do podnikání za účelem dosažení zisku,
- zajištění platební schopnosti podniku – bez platební schopnosti většinou neexistuje možnost další podnikatelské činnosti firmy (Růčková, 2015).

Základními vstupy finanční analýzy jsou interní zdroje informací doplněné o externí zdroje. Mezi tyto zdroje patří zejména:

- finanční výkazy s účetní závěrkou a přílohou o účetní závěrce,
- data z účetnictví,
- podnikové statistiky, předpovědi vývoje (Růčková, 2015).

## **Analýza absolutních ukazatelů**

Absolutními ukazateli se rozumí údaje zjištěné přímo v účetních výkazech:

- veličiny stavové – jsou zobrazeny v rozvaze, kde vyjadřují stav k určitému časovému okamžiku,
- veličiny tokové – jsou zobrazeny ve výkazu zisku a ztráty a výkazu cash flow, vyjadřují vývoj za určitý časový interval (Hrdý a Krechovská, 2013).

Absolutní ukazatele jsou používány k analýze vývojových trendů jednotlivých položek účetních výkazů a k analýze struktury účetních výkazů (Hrdý, Krechovská, 2013).

### ***Horizontální analýza***

Horizontální analýza zkoumá změny absolutních ukazatelů v čase. Díky této analýze se zjišťuje, o kolik se jednotlivé položky změnilo oproti minulému období. Porovnání jednotlivých položek se provádí vždy po řádcích, tzn. horizontálně. Cílem analýzy je zjistit pohyby jednotlivých veličin a zjistit jejich intenzitu. Vzhledem k těmto důvodům je zapotřebí mít k dispozici údaje za několik po sobě jdoucích období (Hrdý a Krechovská, 2013).

Horizontální analýzu lze vyjádřit následujícími vzorci:

Tab. 1: Výpočet horizontální analýzy (Knapková, Pavelková a Šteker, 2013)

<b>Ukazatel</b>	<b>Výpočet</b>
Absolutní změna	běžné období – předchozí období
Procentní změna	$\frac{\text{běžné období} - \text{předchozí období}}{\text{předchozí období}} * 100$

## *Vertikální analýza*

Vertikální analýza vyjadřuje jednotlivé položky účetních výkazů jako procentní podíl na určité celkové hodnotě, ke které jsou vztaženy. U této metody se postupuje výkazy v jednotlivých letech shora dolů, tzn. vertikálně. Pomocí vertikální analýzy lze určit strukturu aktiv a pasiv. Struktura aktiv informuje o tom, kam firma investovala kapitál a zda při tom brala v úvahu výnosnost. Ze struktury pasiv se zjišťuje, z jakých zdrojů byla aktiva společnosti pořízena. Tuto analýzu lze použít při srovnání meziročních účetních výkazů v delším časovém horizontu, zároveň také pro mezipodnikové srovnání s jinými podniky v totožném oboru (Hrdý, Krechovská; 2013).

Vertikální analýza se vyjádří následovně:

Tab. 2: Výpočet vertikální analýzy (Hrdý, Krechovská; 2013)

Ukazatel	Výpočet
procentní rozbor	$\frac{\text{velikost položky bilance}}{\text{suma hodnot položek v rámci určitého celku}}$

## **2.4 Analýza fondů finančních prostředků**

Rozdílové ukazatele představují rozdíl dvou absolutních ukazatelů, které bývají často označovány také jako finanční fondy nebo fondy finančních prostředků (Knapková, Pavelková, Šteker, 2013).

Mezi nejčastěji používané rozdílové ukazatele patří:

- čistý pracovní kapitál,
- čisté pohotové prostředky,
- čistý peněžní majetek (Hrdý a Krechovská, 2013).

### **2.4.1 Čistý pracovní kapitál**

Čistý pracovní kapitál (ČPK), často označován jako provozní kapitál, se vypočte jako rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky (Hrdý, Krechovská; 2013).

Tab. 3: Výpočet čistého pracovního kapitálu (Hrdý, Krechovská; 2013)

Ukazatel	Výpočet
ČPK	oběžná aktiva – krátkodobé závazky

Čistý pracovní kapitál představují oběžná aktiva očištěná o závazky podniku, které bude nutno uhradit do jednoho roku. Jde o oběžná aktiva, která jsou hrazena dlouhodobými zdroji. ČPK je volný kapitál, který slouží k zajištění hospodářské činnosti podniku (Hrdý, Krechovská; 2013).

Ukazatel čistého pracovního kapitálu představuje indikátor platební schopnosti firmy. Platí, že čím větší je tento ukazatel, tím větší schopnost by měla firma mít při hrazení svých finančních závazků. Základní podmínkou je, že jeho hodnota musí být kladná. Nabývá-li záporných hodnot, jedná se o nekrytý dluh (Hrdý, Krechovská; 2013).

#### 2.4.2 Čisté pohotové prostředky

Čisté pohotové prostředky (ČPP) určují okamžitou likviditu právě splatných krátkodobých závazků. Jde o rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky. Pokud se zahrne do peněžních prostředků pouze hotovost a zůstatek na běžném účtu, jde o nejvyšší stupeň likvidity (Knapková, Pavelková, Šteker; 2013).

Pohotovými peněžními prostředky jsou také ekvivalenty peněz v hotovosti a na běžném účtu, a to například směnky, šeky, krátkodobé termínové vklady nebo krátkodobé cenné papíry (Hrdý, Krechovská, 2013).

Tab. 4: Výpočet čistých pohotových prostředků (Hrdý a Krechovská, 2013)

Ukazatel	Výpočet
ČPP	pohotové peněžní prostředky – okamžitě splatné závazky

#### 2.4.3 Čistý peněžní majetek

Čistý peněžní majetek představuje (ČPM) kompromis mezi výše uvedenými ukazateli. ČPM zahrnuje do oběžných aktiv vedle pohotových prostředků

a jejich ekvivalentů také krátkodobé pohledávky očištěné od nevymahatelných pohledávek (Hrdý a Krechovská, 2013).

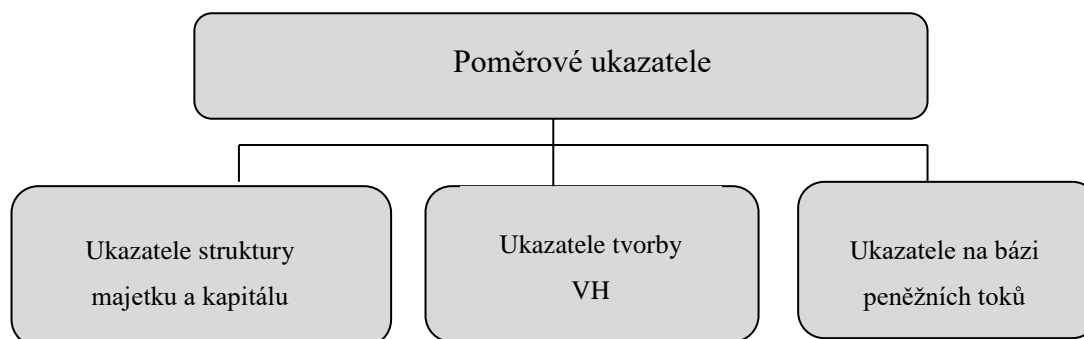
Tab. 5: Výpočet čistého peněžního majetku (Hrdý a Krechovská, 2013)

Ukazatel	Výpočet
ČPM	oběžná aktiva – zásoby – nelikvidní pohledávky – krátkodobá pasiva

## 2.5 Analýza poměrových ukazatelů

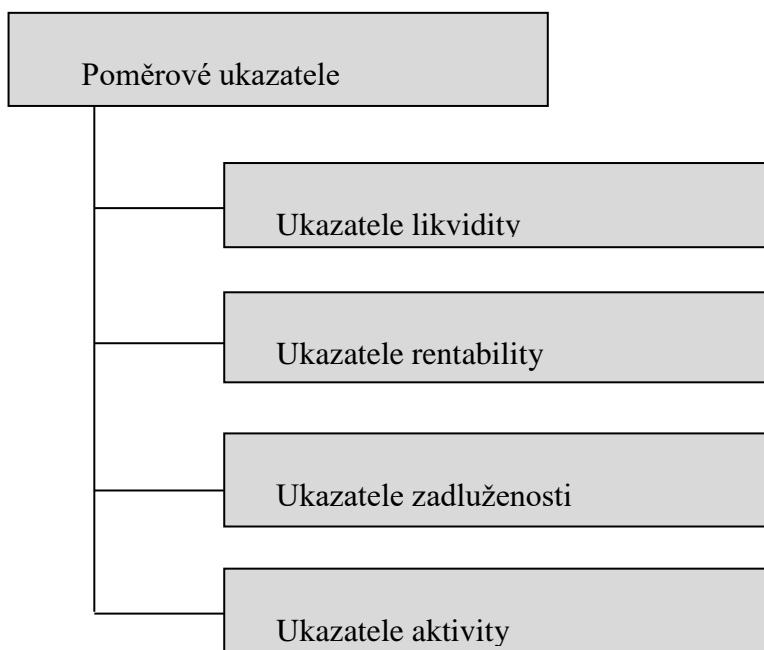
Poměrové ukazatele jsou nejčastěji využívaným rozborovým postupem k účetním výkazům z hlediska využitelnosti, ale i z hlediska jiných úrovní analýz. Analýza poměrovými ukazateli vychází výhradně z údajů ze základních účetních výkazů. Využívá tedy veřejně dostupné informace, ke kterým má přístup i externí finanční analytik. Tyto informace jsou veřejně dostupné, ale ne každá firma je zveřejňuje (Růčková, 2011).

Členění poměrových ukazatelů z hlediska výkazů, ze kterých jsou primárně čerpány je zobrazen na následujícím schématu (Růčková, 2011).



Obr. 3: Členění poměrových ukazatelů z hlediska výkazu (upraveno dle Růčková, 2011)

Další a obvyklejší dělení poměrových ukazatelů je zobrazeno v níže uvedeném schématu. Toto schéma zobrazuje pouze výčet skupin ukazatelů. Každá firma si vytváří svůj vlastní blok ukazatelů, které nejlépe vystihují podstatu její ekonomické činnosti (Růčková, 2011).



Obr. 4: Poměrové členění ukazatelů z hlediska zaměření (upraveno dle Růčková, 2011)

### 2.5.1 Ukazatele likvidity a platební schopnosti

Likvidita podniku znamená schopnost firmy uhradit včas své finanční závazky. Trvalá platební schopnost představuje jednu ze základních podmínek úspěšné existence podniku. Podnik je platebně schopný, pokud má ke dni splatnosti více hotových peněžních prostředků než splatných závazků. Ukazatele likvidity měří platební schopnost podniku pomocí poměru krátkodobých oběžných aktiv a krátkodobých dluhů. Rozlišují se tři základní stupně likvidity:

- **běžná likvidita** – neboli také current ratio, likvidita 3. stupně; ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku nebo také kolika jednotkami oběžných aktiv je kryta jedna jednotka krátkodobých závazků;
- **pohotová likvidita** – nazývaná také jako acid test, likvidita 2. stupně, vyjadřuje, jaká část krátkodobých závazků je kryta pouze majetkem podniku;
- **peněžní likvidita** – nazývaná také jako cash ratio, likvidita 1. stupně; vstupují jen nejlikvidnější položky, zejména hotovost, peníze na bankovním účtu, volně obchodovatelné cenné papíry, šeky atd. (Růčková, 2011).

Tab. 6: Základní ukazatele likvidity (Růčková, 2011)

Ukazatel	Výpočet
Okamžitá likvidita	$\frac{\text{krátkodobý finanční majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky} + \text{krátkodobé bankovní úvěry}}$
Pohotová likvidita	$\frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky} + \text{krátkodobé bankovní úvěry}}$
Běžná likvidita	$\frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky} + \text{krátkodobé bankovní úvěry}}$

K hodnocení likvidity firmy je nutné zaujmout postoj vzhledem k různým cílovým skupinám, které budou využívat výsledky finanční analýzy. Každá ze skupin bude totiž preferovat jiný stupeň likvidity. Vlastníci podniku budou preferovat mírnější stupeň likvidity, protože krátkodobý majetek představuje neefektivní vázanost finančních prostředků, kterými může být způsobeno snížení rentability vlastního kapitálu (Růčková, 2011).

### 2.5.2 Ukazatele rentability

Ukazatel rentability (výnosnost či ziskovost podniku) měří úspěšnost při dosahování podnikových cílů srovnáním zisku s jinými veličinami.

#### **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)**

Hodnocení podnikatelské činnosti pomocí ukazatele rentability se provádí poměřováním celkového zisku s výší vloženého kapitálu potřebného k jeho dosažení. Tento poměr se nazývá ukazatel rentability vlastního kapitálu, nebo také ukazatel míry zisku, který lze vypočítat následujícím vzorcem (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).

Rentabilitou vlastního kapitálu zjišťujeme, zda je podnik schopen dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).

Tab. 7: Ukazatel rentability vlastního kapitálu (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013)

Ukazatel	Výpočet
ROE	EAT / vlastní kapitál

### Rentabilita celkových aktiv (ROA)

Ukazatel, který měří výkonnost neboli produkční sílu podniku. ROA udává, kolik čistého zisku připadá na jednotku majetku zapojeného do podnikatelské činnosti. Rentabilita celkových aktiv vyjadřuje poměr mezi výsledkem hospodaření po zdanění a celkovými aktivy, které byly použity v podniku.

Tab. 8: Ukazatel rentability celkových aktiv (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013)

Ukazatel	Výpočet
ROA	EAT / aktiva celkem

### Rentabilita tržeb (ROS)

Rentabilita tržeb představuje poměr mezi výsledkem hospodaření v různých podobách a celkovými tržbami podniku. Do tržeb se zahrnují tržby, které ovlivňují provozní výsledek hospodaření. Tento ukazatel vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb, tedy kolik zisku připadá na 1 Kč tržeb (Růčková, 2011).

Tab. 9: Ukazatel rentability tržeb (Růčková, 2011)

Ukazatel	Výpočet
ROS	EAT / tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb + tržby z prodeje zboží

### Rentabilita úplatného kapitálu (ROCE)

Za úplatný kapitál je považován veškerý kapitál v podniku, který nese náklad, tzn., vlastní kapitál a dlouhodobé a krátkodobé cizí zdroje nesoucí úrok (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013).



Tab. 10: Ukazatel rentability úplatného kapitálu (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013)

Ukazatel	Výpočet
ROCE	EBIT / VK + rezervy + dlouhodobé závazky + bankovní úvěry dl.

### 2.5.3 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti zobrazují vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování firmy. Zobrazuje skutečnost, zda firma používá jako zdroj financování cizí zdroje, tedy používá dluh. Mezi tyto ukazatele patří (Růčková, 2015):

- **Ukazatel věřitelského rizika (celková zadluženost)**, který je vyjádřen jako poměr celkových závazků k celkovým aktivům. Čím vyšší je hodnota celkové zadluženosti, tím vyšší je riziko věřitelů (Růčková, 2015).
- **Koeficient samofinancování** vyjadřuje poměr vlastního kapitálu k celkovým aktivům a je považován za jeden z nejdůležitějších ukazatelů zadluženosti pro hodnocení finanční situace ve firmě (Růčková, 2015).
- **Ukazatel úrokového krytí**, ukazuje kolikrát je zisk vyšší než úroky. Používá se v případě, že chce firma zjistit, zda je pro ni ještě dluhové zatížení únosné (Růčková, 2015).

Tab. 11: Ukazatelé zadluženosti (Růčková, 2015)

Ukazatel	Výpočet
Celková zadluženost	Cizí kapitál / aktiva celkem
Koeficient samofinancování	Vlastní kapitál / aktiva celkem
Ukazatel úrokového krytí	EBIT / nákladové úroky

### 2.5.4 Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele zobrazují, jak účinně firma využívá investované finanční prostředky a vázanost jednotlivých položek aktiv a pasiv. Když je nadbytek těchto aktiv znamená to zbytečné náklady, které způsobují snížení zisku. Na druhou stranu při nedostatku těchto aktiv přichází podnik o možné výnosy, protože se musí vzdát některých podnikatelských

příležitostí. Tyto ukazatele nejčastěji měří počet obrátek jednotlivých složek nebo dobu obratu (Růčková, 2015).

**Ukazatel doby obratu zásob** udává průměrný počet dnů, po který zůstávají zásoby ve firmě. Počet dnů, během kterých se zásoby změní v hotové peníze či pohledávku, jsou také ukazatelem likvidity. Doba obratu zásob by měla být co nejnižší (Růčková, 2015).

**Doba obratu pohledávek** udává, jak dlouho je majetek podniku vázaný ve formě pohledávek. Vyjadřuje, za jakou dobu podnik dostane pohledávky zaplacený. Doporučovanou hodnotou je běžná doba splatnosti pohledávky, která je uvedena jako splatnost na faktuře vydané firmou. Pokud je běžná doba splatnosti pohledávek delší, znamená to, že obchodní partneři nedodrželi obchodně-úvěrovou politiku, což pro malé firmy může znamenat značné finanční problémy, zatímco velké firmy jsou z části schopné „tolerovat“ delší dobu splatnosti (Růčková, 2015).

**Doba obratu závazků** je z pohledu firmy opačným ukazatelem k době obratu pohledávek. Vyjadřuje dobu od vzniku závazku do jeho splacení. Ukazatel doby obratu závazků by měl mít stejnou nebo vyšší hodnotu než doba obratu pohledávek (Růčková, 2015).

**Obrat zásob** udává poměr tržeb a průměrného stavu zásob. Ukazatel vyjadřuje kolikrát je v průběhu roku každá položka zásob firmy prodána a znovu naskladněna. Platí, že čím vyšší je obratovost zásob a kratší doba obratu zásob, tím je lepší situace pro firmu (Růčková, 2015).

**Obrat stálých aktiv** měří využití dlouhodobého majetku. Ukazatel obratu aktiv a obratu stálých aktiv je ovlivněn mírou odepsanosti majetku. Požadované hodnoty tohoto ukazatele by měly být vyšší než u ukazatele využití celkových aktiv (Růčková, 2015).

Tab. 12: Ukazatele aktivity (Růčková, 2015)

Ukazatel	Výpočet
Doba obratu závazků	$Závazky / (tržby/360)$
Doba obratu zásob	$Zásoby / (tržby/360)$
Doba obratu pohledávek	$Krátkodobé závazky / (tržby/360)$
Obrat zásob	$Tržby / zásoby$
Obrat stálých aktiv	$Tržby / stálá aktiva$
Obrat celkových aktiv	$Tržby / celková aktiva$

## 2.6 Analýza soustav ukazatelů

Soustavy ukazatelů hodnotí finanční situaci podniku jediným koeficientem. Tyto soustavy ukazatelů se člení na bonitní a bankrotní modely. Mezi těmito ukazateli neexistuje jednoznačně vymezená hranice. Mají společnou schopnost přiřadit firmě jeden výsledný hodnotící koeficient (Mulačová, Mulač a kol., 2013).

### 2.6.1 Altmanův index finančního zdraví

Altmanův model byl publikován v roce 1968 profesorem financí Edwardem Altmanem. Altman použil pro svůj model jednotlivé váhy určitých poměrových ukazatelů, které jsou obsaženy jako proměnné tohoto modelu. Z původně 22 zkoumaných ukazatelů je uváděno v rovnici 5 nejvýznamnějších ukazatelů. Index je určen pro podniky obchodovatelné na burze, ale i pro podniky neobchodovatelné na burze (Hrdý, Krechovská, 2013).

Altmanův index finančního zdraví (Z-skóre) zahrnuje informace z jednotlivých oblastí činnosti podniku a zhodnocuje tedy celkovou finanční situaci firmy (Mulačová, Mulač a kol., 2013).

Pro podniky nekótované na kapitálovém trhu se používá níže uvedená varianta Altmanova modelu:

Tab. 13: Výpočet Altmanova indexu (Hrdý, Krechovská, 2013)

Ukazatel	Výpočet
Z	$0,717 * x_1 + 0,847 * x_2 + 3,107 * x_3 + 0,420 * x_4 + 0,998 * x_5$

Tab. 14: Charakteristiky indexů v Altmanově modelu (Hrdý a Krechovská, 2013)

Index	Výpočet
x <sub>1</sub>	Pracovní kapitál / aktiva celkem
x <sub>2</sub>	Nerozdělený zisk z minulých let/ aktiva celkem
x <sub>3</sub>	EBIT / aktiva celkem
x <sub>4</sub>	Vlastní kapitál / celkové závazky
x <sub>5</sub>	Tržby / aktiva celkem

Pro podniky uzavřené nebo neobchodovatelné na burze je index modifikován. Je-li podnik neobchodovatelný na burze, index se interpretuje tímto způsobem (Mulačová, Mulač a kol., 2013):

Tab. 15: Interpretace výsledků indexu (Mulačová, Mulač a kol., 2013)

$Z > 2,7$	Dobrá finanční kondice, podniku nehrozí bankrot
$2,7 > Z > 1,2$	Šedá zóna, nelze jednoznačně rozhodnout v jaké pozici se podnik nachází
$1,2 > Z$	Špatná finanční kondice, podniku hrozí bankrot

### 2.6.2 Index důvěryhodnosti „IN“

Index pro hodnocení finančního zdraví podniku byl v České republice sestaven Ivanem a Inkou Neumaierovými v roce 1995. Tento index je dost podobný Altmanovu indexu finančního zdraví, avšak jeho kritéria jsou sestaveny tak, aby lépe odpovídala specifikům českého prostředí. Tento index využívá analýzy českých účetních výkazů a současné ekonomické situace v ČR (Mulačová, Mulač a kol., 2013).

Každému ukazateli v indexu je přiřazena váha, která je váženým průměrem hodnot každého ukazatele v odvětví. Postupem času byly vytvořeny 4 varianty indexu důvěryhodnosti dle roku, ve kterém byl zkonstruován. V roce 2002 byl vytvořen index IN01 a to spojením indexů IN95 a IN99. V roce 2005 byl drobnou úpravou index IN01 upraven na index IN05, který lze vyjádřit následujícím způsobem (Hrdý, Krechovská, 2013).

Tab. 16: Výpočet IN05 indexu (Hrdý, Krechovská, 2013)

Ukazatel	Výpočet
IN05	$0,13 * x_1 + 0,04 * x_2 + 3,97 * x_3 + 0,21 * x_4 + 0,09 * x_5$

Tab. 17: Charakteristiky ve výpočtu IN05 indexu (Hrdý, Krechovská, 2013)

Index	Výpočet
X1	Aktiva celkem / cizí zdroje
X2	EBIT / nákladové úroky
X3	EBIT / celková aktiva
X4	Celkové výnosy / Aktiva celkem
X5	Oběžná aktiva / krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry a výpomoci

Hodnota vypočteného IN05 indexu se interpretuje následovně:

Tab. 18: Interpretace indexu IN05 (Hrdý, Krechovská, 2013)

$IN05 > 1,6$	Velmi dobrá finanční kondice
$1,6 > IN05 > 0,9$	Průměrná finanční kondice
$IN05 < 0,9$	Velmi špatná finanční kondice

## **2.7 SWOT analýza**

Cílem SWOT analýzy je identifikovat, do jaké míry jsou současná strategie podniku a její specifická silná a slabá místa schopna se vyrovnat se změnami, které nastávají v okolí podniku (Jakubíková, 2008).

SWOT analýza neboli analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, se skládá ze dvou analýz, a to z analýzy SW a analýzy OT. Doporučené je začínat analýzou OT, tedy příležitostí a hrozeb, které přichází z vnějšího prostředí firmy, a to jak z makrookolí, tak mikrookolí. Po důkladné analýze OT následuje analýza SW, která se zabývá vnitřním prostředím firmy, tedy silnými a slabými stránkami podniku (Jakubíková, 2008).

<p style="text-align: center;"><b>Silné stránky</b> (strengths)</p> <p style="text-align: center;">V tomto kvadrantu se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p style="text-align: center;"><b>Slabé stránky</b> (weaknesses)</p> <p style="text-align: center;">Do tohoto kvadrantu se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p style="text-align: center;"><b>Příležitosti</b> (opportunities)</p> <p style="text-align: center;">Do tohoto kvadrantu se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p style="text-align: center;"><b>Hrozby</b> (threats)</p> <p style="text-align: center;">V tomto kvadrantu se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Obr. 5: SWOT analýza (upraveno dle Jakubíková, 2008)

Silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby vychází z výše uvedené analýzy a její výsledky jsou sumarizovány. Sumarizaci výsledků umožňuje zpracování matice (Jakubíková, 2008).

### 3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této části bakalářské práce se budu zabývat analýzou současného stavu společnosti DOLP, s.r.o. K tomu využiji nástrojů zmíněných v kapitole 2.

#### 3.1 Základní informace o podniku

Název subjektu:	DOLP stavební společnost s.r.o.
Sídlo:	Bednářova 30a, 619 00 Brno
Den zápisu do OR:	24. 11. 1993
IČO:	49453190
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Internetové stránky:	<a href="http://www.dolp.cz">www.dolp.cz</a>
Základní kapitál:	1 302 000 Kč
Předmět podnikání:	provádění staveb, včetně jejich změn, udržovacích prací na nich a jejich odstraňování, projektová činnost ve výstavbě, činnost realitní agentury, obchodní živnost, koupě zboží za účelem dalšího prodeje a prodej

##### 3.1.1 Historie společnosti

Společnost vznikla spojením samostatných podnikatelů začátkem roku 1991 a pod jménem LP&L realizovala stavby a rekonstrukce v Brně a okolí.

V druhé polovině roku 1993 vznikla rozšířením LP&L firma DOLP stavební společnost s.r.o., která se kromě nové výstavby a rekonstrukce pro bytovou, průmyslovou a obchodní oblast zaměřuje rovněž na výstavbu a rekonstrukce inženýrských sítí.



### **3.1.2 Vnitřní členění společnosti**

V současné době disponuje firma 87 pracovníky v profesích potřebných pro komplexní dodávky, vlastní dopravou, mechanizací potřebnou pro většinu rozsahu staveb pozemního stavitelství a inženýrských sítí, vlastním skladovacím, dílenským, administrativním a ubytovacím zázemím.

Vrcholným orgánem společnosti jsou jednatele společnosti. Firma je členěna na následující úseky:

- technici výroby,
- příprava výroby,
- administrativa,
- skladové hospodářství.

## **3.2 PEST analýza**

Analýza makroprostředí se zaměřuje na faktory, které s podnikem souvisejí a ovlivňují marketing společnosti a její chod. Analýza se zaměřuje pouze na Jihomoravský kraj, zejména Brno a okolí, protože společnost provozuje svou činnost pouze v tomto regionu. Důležité je zdůraznit, že žádné z těchto faktorů nepředstavují pro společnost hrozbu, ale ani nevytvářejí nějakou významnou příležitost.

### **Politické a legislativní faktory**

Společnosti DOLP, s.r.o. se musí řídit obecně platnými předpisy, které ovlivňují její podnikatelskou činnost. Zákony, které musí společnost dodržovat jsou především:

- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích,
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu,
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,
- Zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční,
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

Kromě toho firma musí brát ohledy na zákon, který se týká daně z přidané hodnoty (DPH). Dnes je základní sazba daně 21 %, snížená sazba 15 % a druhá snížená sazba 10 %. Firma se však řídí pouze sazbou 21 %, protože sníženou sazbu mohou používat pouze případy, které jsou vymezeny v zákoně. Daň z příjmů právnických osob je nyní 19 %.

Firma musí dodržovat zákon o dani silniční, protože disponuje několika automobily, ať už osobními nebo nákladními. Zákoníkem práce se společností musí řídit zejména při splnění podmínek v souvislosti se získáváním pracovních sil.

### **Ekonomické faktory**

Podnik musí sledovat ekonomickou úroveň jednotlivých zemí v závislosti na Českou republiku. Podnik obchoduje pouze na tuzemském trhu, tudíž musí sledovat ekonomické faktory, které se objevují na území ČR. Jedním ze základních ukazatelů ovlivňující ekonomickou situaci je růst HDP. V nynější ekonomice ČR vyhazuje pokles HDP, ale od roku 2016 má mírný rostoucí trend.

Další faktor, který společnost zaznamenala, tak byly velmi nízké úrokové sazby, které se týkaly hypotečních úvěrů, díky kterým se zvýšila poptávka po stavbě rodinných domů. Hypoteční úvěry mají vliv na poptávku, protože zákazníci si převážně na stavbu RD berou hypoteční úvěry. V budoucích letech může mít vliv na poptávku po zboží a službách podniku zvyšování úrokových sazeb a zhoršení situace ohledně hypotečních úvěrů.

### **Sociální a demografické faktory**

Sociální a demografické faktory jsou propojeny s ekonomickou a politickou stabilitou země. Vliv na firmu mají veliké požadavky na získání úvěru na bydlení, tudíž nemají peníze a klesá tak poptávka po zboží zkoumané firmy. Je nutné zákazníky nějakým způsobem motivovat nákupem, můžou to být nějaké slevy či doprovodné služby související s nákupem.

Faktory, které souvisejí s rozložením obyvatelstva a změny jeho složení s firmou nijak nesouvisí.

Pracovní síla, kterou firma požaduje je na trhu práce dostupná a ve většině případů splňuje požadavky společnosti. Především jde o pozice v oblasti výroby. Vzhledem k ubytovně, kterou vlastní firma v Brně nemá problém zaměstnávat cizince, které ubytuje ve zmíněné ubytovně, která má 25 dvoulůžkových pokojů a 7 čtyřlůžkových pokojů. Součástí ubytovny je sociální zázemí, společné kuchyně s jídelnou v každém patře.

### **Technologické faktory**

Firma DOLP, s.r.o. musí sledovat, jak se vyvíjí technologie ve stavebnictví a to, jak po stránce vývoje materiálu, tak po stránce stavebních strojů, které potřebuje pro zabezpečení a provedení staveb. Jelikož se neustále zvyšují požadavky na kvalitu a technickou úroveň zařízení, tak společnost považuje za velmi důležité obnovovat stroje za méně náročné a výkonnější, a také zvyšovat kvalifikaci zaměstnanců.

Kvalifikace zaměstnanců se zvyšuje pomocí pravidelných školení, které firma pro zaměstnance pořádá. Jde o školení jak na nové technologie, tak na obsluhu strojů. Pro společnost je velmi důležité splňovat požadavky zákazníků a snaží se navrhnout vlastní řešení.

### **3.3 Hodnotový řetězec**

Hodnototvorný řetězec rozděluje firmu na devět typů aktivit, které vytvářejí hodnotu pro zákazníka.

Konečným produktem společnosti je zhotovená stavba a vše co se stavbou souvisí. Tyto stavby jsou výsledkem hodnototvorného řetězce, na který se v této kapitole budu zaměřovat. Bude se zde jednat o to, zda procesy, které se podílejí na tvorbě konečné hodnoty produkty jsou dostatečně efektivní.

Hodnotový řetězec jsem sestavoval na základě rozhovoru s vedením a zaměstnanci společnosti, zejména s vedoucím výroby.

### **3.3.1 Primární činnosti**

Primární činnosti se zabývají zejména vnitřní logistikou podniku. Dle managementu společnosti je podnik orientován na výrobu, takže jsou pro něj primární činnosti velmi důležité.

#### ***Vstupní logistika***

Společnost se řídí směrnici příručky jakosti ISO 9001. Společnost dbá na to, aby veškeré nakoupené výrobky byly kontrolovány a sledovány, což zajišťují jednotliví pracovníci podniku pomocí kontroly kvality. Veškeré materiály potřebné k vytvoření díla jsou atestované nebo certifikované výrobcem. Výrobce dodá certifikát o materiálu, který je předáván zákazníkovi společně s celou zakázkou. Firma vede evidenci a úschovnu dokladů o předání dodavatelem, které jsou součástí předání díla.

#### ***Operace***

Vedoucí pracovník určí na základě požadavku o stavební dílo vedoucího zakázky. Ten přebírá veškerou dokumentaci spojenou s realizací díla a realizuje nákup jednotlivých komponentů. Každá zakázka je individuálně určená zákazníkovi, tudíž realizace díla je spojena se smlouvou o dílo, na základě té se začne projekt provádět.

#### ***Výstupní logistika***

Skladování je ve společnosti řešeno jak fyzicky, tak účetně. Firma má několik fyzických skladů, jako jsou například sklady směsných materiálů (omítky lepidla), sklady zdravotně technické instalace, sklady mechanizací a nářadí. Ke všem skladovým zásobám je vedena dokumentace a probíhají pravidelné inventury.

#### ***Marketing a prodej***

Marketingová činnost je z části potlačena individualizací zakázek pro zákazníky. K propagaci společnosti jsou zavedeny odborné periodiky, kde společnost inzeruje reklamu na webových stránkách nebo na veřejnosti. Prodej je realizován na základě realizace plánu stavby, která je dokončena po kolaudaci stavby.

## ***Služby***

Společnost poskytuje veškeré služby se stavbou spojené. Nabízí zajištění materiálu, dovezení materiálu na stavbu apod. Zajišťuje dělníky, kteří budou stavbu provádět. Zařizují pracovníka, který bude na dělníky dohlížet. Cílem společnosti je zákazníkům nabídnout tzv. totální produkt.

### **3.3.2 Podpůrné činnosti**

Tyto činnosti zajišťují:

#### ***Nákup***

Společnost realizuje z části způsob zásobováním metodou „just in time“, což znamená, že se nákup uskutečňuje v čase potřeby, a to z toho důvodu, aby neměla velké skladové zásoby. Na některé potřebné materiály tuto metodu nepoužívá, a to jsou materiály, které jsou potřeba na každou realizaci díla. Dále používá metodu FIFO (Highest In First Out), což znamená, že pokud nakoupí něco dražšího, tak se to co nejdříve musí použít, aby nebyly zbytečně zadržovány drahé zásoby v podniku.

#### ***Technologický vývoj***

Firma se každoročně účastní vybraných školení, které jim napomáhají zdokonalovat svoje stavby. Firma zaměstnance posílá na individuální školení, které se zejména zabývá modernějším designem staveb, staveb, které chrání životní prostředí. Včasná implementace nových technologií a obměna technického vybavení může dát společnosti na určitou dobu konkurenční výhodu a přispěje k zefektivnění výrobního procesu a snížení celkových nákladů.

#### ***Řízení lidských zdrojů***

Podmětem pro vznik nové pracovní síly ve společnosti je zvýšení počtu zakázek. Rozhodujícím podmínkou pro přijetí nového zaměstnance jsou kvalifikační požadavky pracovníka včetně praxe a jeho dalších odborných znalostí. Po přijetí nového zaměstnance do firmy si přebírá zaměstnance vedoucí pracovník, který má za úkol

zaměstnance zaškolit v rámci bezpečnosti práce, cílem jakosti a je zařazen do výcviku nového zaměstnance společnosti. Motivování a odměňování pracovníku ve firmě je na velmi dobré úrovni. Odměňovací systém mají ve formě různých benefitů jako jsou např. stravenky, levnější ubytování, firemní vozy a každý rok jezdí jako firma na hory, většinou na 3-4 dny.

### ***Firemní infrastrukturu***

Firemní infrastruktura je zabezpečena výhradně na úrovni řízení dle směrnice příručky jakosti ISO 9001. Příručky jakosti se každý rok obnovují. Firma je rozdělena na jednotlivá oddělení. Veškerá rozhodnutí ve firmě provádějí jednatelé, kteří nařízení předávají vedoucím jednotlivých oddělení a ti je předávají svým podřízeným zaměstnancům. Vedoucí oddělení zodpovídají za chod společnosti jednatelům.

## **3.4 Porterův model pěti sil**

### ***Potencionální konkurenti***

Vstup do odvětví není náročný, co však může být pro potencionální konkurenty náročné, tak sehnat a udržet si zákazníky. Avšak pokud by na trh přišla konkurence s novějšími technologiemi, s výrazně nižšími cenami a rychlejší dobou dodání, mohla by si získat rychleji zákazníky i přetáhnout stálé investory. I přesto je riziko potencionálního vstupu nových konkurentů na trh velmi nízké.

### ***Konkurenční prostředí***

Nabídka konkurence se liší především v portfoliu nabízených produktů, ale také cenou a kvalitou zpracování. Jedním z konkurenčních podniků je firma KALAHA a.s., nachází se totiž ve stejném regionu jako společnost DOLP s.r.o. Nabízený sortiment těchto firem je téměř shodný.

Další konkurenční firmou, která působí také ve stejném regionu je KALÁB – stavební firma s.r.o. Hlavními konkurenčními faktory jsou přijatelné ceny, vysoká kvalita produktů. Hrozba konkurence existuje a bude existovat od zavedených firem, které mají upevněné postavení na trhu.

### ***Zákazníci***

Hlavními zákazníky jsou drobní investoři rodinných domů, kteří si nechávají dělat stavby na zakázku. Většinou to jsou celá sídliště, kdy každý dům je stejný. Zákazník i firma tak šetří projektové náklady, protože každý dům má stejný stavební projekt.

Další skupinou zákazníků jsou města či obce, které si objednávají rekonstrukci či výstavbu městských staveb, jako jsou např. školky, školy, knihovny, rekonstrukce bytových družstev, výstavba městských hal apod.

### ***Dodavatelé***

Společnost má své dlouholeté dodavatele, na které se může spolehnout, že bude mít včas dodaný materiál. Nejvýznamnějšími dodavateli jsou stavebniny STAVOSPOL s.r.o. a STAVMAT STAVEBNINY a.s.

Další skupinou dodavatelů jsou drobní živnostníci a subdodavatelé jako jsou např. MAMUT-THERM s.r.o., GipsCon s.r.o. a Euroizol Jirásek, S.r.o. Tito subdodavatelé a živnostníci dodávají společnosti zateplovací systémy, barvy, omítky, zajištění izolace apod.

### ***Substituty a komplementy***

Hrozbu substitutů lze v oboru stavebnictví zcela vyloučit. V tomto oboru se nachází pouze konkurenční produkty, které nabízí konkurenční firmy a liší se cenou nebo kvalitou materiálu, které se používají k realizaci staveb.

## **3.5 Analýza absolutních ukazatelů**

Analýza absolutních ukazatelů obsahuje horizontální a vertikální analýzu sledovaného podniku.

### 3.5.1 Horizontální analýza rozvahy

V níže uvedené tabulce jsou uvedeny změny rozvahových položek v relativních či absolutních hodnotách. Informace jsem získal z vybraných položek rozvahy.

Tab. 19: Horizontální analýza rozvahy

	2013 - 2012		2014 - 2013		2015 - 2014		2016-2015	
	v Kč	v %	v Kč	v %	v Kč	v %	v Kč	v %
<b>AKTIVA CELKEM</b>	-7 575	-16%	-4 624	-12%	9138	21%	-7279	-20%
Dlouhodobý majetek	570	69%	94	7%	1395	48%	-376	-15%
Nehmotný	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Hmotný	570	72%	94	7%	1395	49%	-376	-15%
Finanční	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Oběžná aktiva	-8 039	-18%	-4 709	-13%	7822	19%	-6772	-20%
Zásoby	1 530	18%	4 270	43%	6800	32%	-2800	-15%
Zboží	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Dlouhodobé pohledávky	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Krátkodobé pohledávky	-9 229	-39%	-1 254	-9%	-3685	-38%	1741	15%
Krátkodobý finanční majetek	-340	-3%	-7 725	-61%	4707	49%	-5713	-144%
Časové rozlišení	-106	-21%	-9	-2%	-79	-25%	-131	-72%

	2013 - 2012		2014 - 2013		2015 - 2014		2016-2015	
	v Kč	v %	v Kč	v %	v Kč	v %	v Kč	v %
<b>PASIVA CELKEM</b>	-7 575	-16%	-4 624	-12%	9138	27%	-7279	-20%
Vlastní kapitál	754	6%	822	6%	712	5%	605	4%
Základní kapitál	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Cizí zdroje	-8 329	-25%	-5 446	-21%	8426	42%	-7884	-38%
Krátkodobé závazky	-10 829	-32%	-2 946	-13%	5426	27%	-4884	-24%
Závazky z obchodních vztahů	1 585	9%	-1 931	-10%	-2268	-13%	-4722	-45%
Závazky k zaměstnancům,	-114	-21%	-21	-5%	-45	-11%	-51	-16%
Bankovní úvěry a výpomoci	2 500	0%	-2 500	-100%	3000	0%	0	0%
Časové rozlišení	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%

Vzhledem k částkám u celkových aktiv lze říci, že na začátku sledovaného období byla aktiva kladná, ale v dalších sledovaných obdobích se aktiva snižovala, změna nastala



až v roce 2014–2015, kdy aktiva vzrostla o 21 %, což je v absolutním vyjádření 9 138 Kč oproti roku 2013-2014.

Celková aktiva zahrnují jak stálá aktiva, kterými jsou dlouhodobý majetek, tak i aktiva oběžná. Dlouhodobý majetek je zpočátku nízký, v pozdějších letech má rostoucí tendenci, protože společnost nakoupila více firemních vozů. V roce 2015-2016 dlouhodobý majetek opět poklesl, protože firma musela nějaká auta rozprodat. S finančním a nehmotným dlouhodobým majetkem firma nedisponuje.

Od roku 2012 společnost zaznamenala pokles, který se změnil až v letech 2014 – 2015, kdy firma zaznamenává růst oběžných aktiv, protože došlo k úhradě pohledávek z předchozích let. Krátkodobý finanční majetek byl od roku 2012 nízký a stále klesal, a vzrůst vykazuje až v roce 2015, protože firma dostala uhrazeno více pohledávek než v předchozím roce 2014.

Z rozvahy pasiv je zřejmé, že základní kapitál nemá výraznou klesající ani rostoucí tendenci a je v každém roce téměř konstantní. Je vidět, že v roce 2012 a 2013 byly cizí zdroje v záporné hodnotě, růst nastal až v roce 2015. Ze struktury pasiv je známo, že firma neměla vysoké závazky vůči zaměstnancům, ale spíše závazky vůči dodavatelům. V roce 2012 si firma potřebovala vzít bankovní úvěr, protože byly nutné peníze na výstavbu nové haly, která slouží jako sklad.

### **3.5.2 Vertikální (procentní) analýza rozvahy**

V níže uvedené tabulce jsou zobrazeny podíly jednotlivých položek rozvahy na celkových aktivech a pasivech společnosti.

Tab. 20: Vertikální analýza rozvahy

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>AKTIVA CELKEM</b>	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100%
<b>Dlouhodobý majetek</b>	1,8%	3,6%	4,3%	6,6%	7%
Nehmotný	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0%
Hmotný	1,7%	3,5%	4,2%	6,5%	7%
Finanční	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0%
<b>Oběžná aktiva</b>	97,1%	95,4%	94,5%	92,7%	93%
Zásoby	18,0%	25,5%	41,3%	48,3%	50%
Zboží	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0%
Dlouhodobé pohledávky	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0%
Krátkodobé pohledávky	51,1%	37,3%	38,7%	22,1%	31%
Krátkodobý finanční majetek	28,0%	32,6%	14,5%	22,3%	11%
Časové rozlišení	1,1%	1,0%	1,1%	0,7%	0%

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>PASIVA CELKEM</b>	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100%
<b>Vlastní kapitál</b>	27,1%	34,3%	41,3%	34,3%	43%
Základní kapitál	2,8%	3,3%	3,8%	3,0%	4%
<b>Cizí zdroje</b>	72,9%	65,7%	58,7%	65,7%	57%
Krátkodobé závazky	72,9%	59,3%	58,7%	58,8%	57%
Závazky z obchodních vztahů	38,3%	49,8%	50,9%	35,0%	29%
Závazky k zaměstnancům	1,2%	1,1%	1,2%	0,9%	1%
Bankovní úvěry a výpomoci	0,0%	6,4%	0,0%	6,9%	8%
Časové rozlišení	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0%

V rozvaze převládají oběžná aktiva, a to o více než 70 % oproti dlouhodobému majetku. Největší podíl na oběžných aktivech mají krátkodobé pohledávky a dále zásoby a krátkodobý finanční majetek. Dlouhodobé pohledávky firma vůbec nezaznamenává, jsou v celém období nulová.

Z rozvahy je zřejmé, že dlouhodobý majetek byl v roce 2016 nejvyšší a v předchozích letech byl nízko. Největší podíl na dlouhodobém majetku má hmotný majetek. Nehmotný majetek je nulový v celém sledovaném období a finanční majetek je také na velmi nízké úrovni.

Ze struktury pasiv je vidět, že firma je financována z části cizími zdroji, které mají vyšší hodnotu než vlastní kapitál. Financování podniku vlastním kapitálem se od roku

2012 zvyšuje a snižuje se tak financování firmy cizími zdroji. V roce 2012 bylo financování cizími zdroji nejvyšší a od roku 2013 se hodnota snižovala.

Bankovní úvěry a výpomoci firma měla nulové až do roku 2013, kdy byly 6,4 % a v roce 2014 byly znovu nulové a nárůst byl až v roce 2015. Závazky k zaměstnancům byly ve sledovaném období téměř konstantní, držely se většinou kolem 1 %. Velký podíl na cizích zdrojích mají závazky z obchodních vztahů, které měly do roku 2014 rostoucí tendenci a v roce 2015 začaly klesat, protože firma začala více urgovat své obchodní partnery, aby plnili své závazky včas a s větší rezervou.

### **3.6 Analýza tokových veličin**

V následujících kapitolách jsem rozebral analýzu tokových veličin. Analyzoval jsem strukturu nákladů a výnosů, zhodnocení procentního podílu jednotlivých složek nákladů a výnosů na celkových nákladech, respektive výnosech a určení jejich vývoje.

#### **3.6.1 Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát**

V níže uvedené tabulce je zobrazen vývoj jednotlivých položek výkazu zisků a ztrát.

Tab. 21: Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát

	2013 - 2012		2014 - 2013		2015 - 2014		2016-2015	
	v Kč	v %	v Kč	v %	v Kč	v %	v Kč	v %
Tržby za prodej zboží	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	-13253	-14%	3564	4%	-3493	-4%	-170	0%
Výkony	-13343	-14%	6304	8%	-963	-1%	-4170	-5%
Výkonová spotřeba	-11693	-14%	6707	9%	-961	-1%	-10298	-13%
Spotřeba materiálu a energie	360	2%	210	1%	873	6%	232	1%
Přidaná hodnota	-1650	-17%	-403	-5%	-2	0%	-7572	-100%
Mzdové náklady	606	14%	59	1%	14	0%	-726	-14%
Tržby z prodeje DM a materiálu	-145	-18%	-669	-100%	605	0%	-605	-100%
Provozní VH (EBIT)	-66	-6%	-469	-43%	437	69%	38	4%
Nákladové úroky	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
VH za běžnou činnost	-79	-9%	68	9%	-110	-13%	-107	-15%
VH za účetní období (EAT)	-79	-9%	68	9%	-110	-13%	-107	-15%
VH před zdaněním (EBT)	-90	-9%	79	8%	-137	-13%	-78	-9%

Z výkazu zisku a ztrát je zřejmé, že se firma soustřeďuje na prodej z vlastních výrobků a služeb, že všechny tržby jsou právě z této činnosti. V tržbách nastala změna v roce 2015, kdy se firma soustředila na prodej dlouhodobého majetku a materiálu a prodej vlastních výrobků a služeb byl záporný. K prodeji dlouhodobého majetku docházelo z toho důvodu, že firma rozprodávala některá svá zařízení, která už nebyla potřebná pro činnost společnosti. Tato skutečnost nastalo také proto, že byla krize ve stavebnictví, a proto měla značně nižší tržby z výrobků a služeb. Tržby za prodej zboží sledovaná společnost nevykazuje v žádném roce.

Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb v roce 2012 jsou v záporných hodnotách. V celkových výkonech je vidět klesající tendence, v roce 2015 došlo k procentnímu poklesu oproti minulému období. S klesající hodnotou tržeb a celkových výkonů logicky dochází k poklesu výkonové spotřeby.

Provozní výsledek hospodaření se výrazně zvýšil až v roce 2015, v dalším sledovaném období mírně poklesl. Mzdové náklady mají celé sledované období klesající tendenci. Je důležité, že v posledních letech je hodnota provozního VH plusová a je vidět nárůst o necelých 70 % v roce 2015 a později pokles o 4 % v roce 2016. Hodnota v posledních dvou letech není záporná jako tomu bylo v letech 2012-2014. Výsledek zobrazuje, kolik firma vydělala svojí hlavní činností, což je realizace staveb.

### 3.6.2 Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát

Následující tabulky prezentují, jaký je podíl jednotlivých položek na celkových výnosech a celkových nákladech.

Tab. 22: Vertikální analýza výkazu zisků a ztrát - výnosy

	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby za prodej zboží	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	49,3%	49,3%	48,3%	47,5%	48,7%
Výkony	50,2%	50,2%	50,8%	51,6%	50,5%
Tržby z prodeje DM a materiálu	0,4%	0,4%	0,0%	0,4%	0,0%
Ostatní provozní výnosy	0,0%	0,1%	0,5%	0,6%	0,8%
Finanční výnosy	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Výnosové úroky	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Ostatní finanční výnosy	0,0%	0,0%	0,3%	0,0%	0,0%
Mimořádné	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Výnosy celkem</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

V analýze výnosů byla zvolena jako základna celkové výnosy. Z výše uvedené tabulky je vidět, že největší podíl na výnosech mají tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb a výkony, neboť je to hlavní činnost společnosti. Ostatní položky, zde mají nepodstatný vliv a tvoří malé procento podílu na celkových výnosech.

Tab. 23: Vertikální analýza výkazu zisků a ztrát - náklady

	2012	2013	2014	2015	2016
Náklady na prodané zboží	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0%
Výkonná spotřeba	89,8%	90,0%	90,6%	90,3%	90%
Osobní náklady	6,4%	8,5%	7,9%	8,0%	8%
Daně a poplatky	0,0%	0,0%	0,1%	0,0%	0%
Odpisy majetku	0,1%	0,3%	0,4%	0,7%	1%
Zůstatková cena prodaného dl majetku a materiálu	3,1%	0,5%	0,0%	0,0%	0%
Ostatní provozní náklady	0,3%	0,3%	0,5%	0,6%	1%
Nákladové úroky	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0%
Ostatní finanční náklady	0,1%	0,2%	0,2%	0,2%	0%
Daň z příjmu za běžnou činnost	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0%
Mimořádné náklady	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0%
<b>Náklady celkem</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100%</b>

V analýze nákladů jsou jako základna zvoleny celkové náklady a je patrné, že jejich největší část tvořila každý rok výkonová spotřeba, která se pohybuje okolo 90 %. Je zřejmé že společnost bude mít největší podíl na výkonné spotřebě, neboť je to stavební společnost a hlavní činností je poskytování služeb. Zbylá procenta tvoří osobní náklady, jejichž podíl se pohybuje v rozmezí od 6 % - 8,5 %. Ostatní náklady, které společnost vykazovala, nemají takový podíl na celkových nákladech jako výše zmíněné položky. Tyto náklady zahrnují sociální a zdravotní pojištění zaměstnanců a také mzdové náklady podniku.

### 3.7 Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele se vyjadřují jako rozdíl daných skupin aktiv a daných skupin pasiv, které jsou vztaženy ke stejnému okamžiku.

Tab. 24: Analýza rozdílových ukazatelů

	2012	2013	2014	2015	2016
ČPK	11 290	11 580	12 317	11 713	9 825
ČPM	2 890	4 150	-1 883	-6 287	-5 375
ČPP	0,38	0,55	0,25	0,38	0,19

## **Čistý pracovní kapitál**

Čistý pracovní kapitál vyjadřuje rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými dluhy. V celém sledovaném období byl ČPK kladný, což vyjadřuje schopnost podniku hradit včas své závazky. ČPK by se měl zhruba rovnat hodnotě zásob, což z výsledků je vidět, že se rovná i je převyšuje. Dále je patrné, že ČPK má rostoucí tendenci, a to je dobře pro podnik, protože má volné prostředky k úhradě neočekávaných situací.

## **Čistý peněžní majetek**

Čistý peněžní majetek je ve společnosti až do roku 2013 rostoucí, což vyjadřuje dobrou platební schopnost podniku. Změna nastala až v roce 2014, kdy ČPM značně kleslo až do záporných hodnot.

## **Čisté pohotové prostředky**

Čisté pohotové prostředky vycházejí z nejlikvidnějších aktiv a okamžitě splatných závazků. Z údajů, které jsou uvedeny v tabulce vychází, že za celé sledované období jsou hodnoty ČPP stejné. Což je vidět i v tabulce s údaji o likviditě, tam se také hodnoty příliš nemění.

## **3.8 Analýza poměrových ukazatelů**

V této kapitole budu analyzovat firmu pomocí poměrových ukazatelů, jako jsou ukazatele likvidity a platební schopnosti podniku, ukazatele zadluženosti, ukazatele aktivity a ukazatele rentability.

### **3.8.1 Ukazatele likvidity a platební schopnosti**

V následující kapitole rozeberu jednotlivé ukazatele likvidity a platební schopnosti.

Tab. 25: Ukazatele likvidity a platební schopnosti

	2012	2013	2014	2015	2016
Okamžitá likvidita	0,384	0,496	0,247	0,339	0,168
Pohotová likvidita	1,085	1,064	0,907	0,675	0,647
Běžná likvidita	1,333	1,452	1,611	1,410	1,414

### **Okamžitá likvidita**

Hodnoty okamžité likvidity jsou v každém sledovaném období v rozmezí doporučených hodnot, což znamená, že firma má dostatek krátkodobých finančních prostředků a nízké krátkodobé závazky. Hodnoty, které vyšly, znázorňují, že společnost má dostatek finančních prostředků k úhradě právě splatných závazků.

### **Pohotová likvidita**

Pohotová likvidita má doporučené rozmezí od 1 do 1,5. Pohotová likvidita tedy říká, že by její hodnoty neměly klesnout pod 1. Vzhledem k výsledkům se podnik pohybuje v roce 2012–2013 v doporučeném rozmezí. Poslední tři roky sledovaného období hodnota klesla, tzn., že podnik má příliš mnoho svých prostředků v zásobách podniku, tzn., že společnost není schopna uhradit své krátkodobé závazky, aniž by prodala své zásoby.

### **Běžná likvidita**

Běžná likvidita má doporučené rozmezí od 1,5 do 2,5. Z výsledků je patrné, že podnik je pod doporučeným rozmezím. Pokud by přeměnil svá oběžná aktiva v hotovost, není schopen uspokojit všechny své věřitele.



### 3.8.2 Ukazatele zadluženosti

V této kapitole se budu zabývat ukazateli zadluženosti.

Tab. 26: Ukazatele zadluženosti

	2012	2013	2014	2015	2016
Celková zadluženost	0,729	0,657	0,587	0,657	0,572
Koeficient samofinancování	0,271	0,343	0,413	0,343	0,428
Úrokové krytí	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Doba splácení dluhu	32,960	27,255	19,798	32,426	25,766

#### **Celková zadluženost**

Celková zadluženost vyjadřuje poměr dluhů na aktivech firmy. Věřitelé preferují nízký ukazatel zadluženosti. V tržní ekonomice je doporučená hodnota zadluženosti v rozmezí 30 % - 60 %. V roce 2012 koeficient narostl na více než 72 %. Ani v roce 2013 nebyla celková zadluženost v doporučeném rozmezí. V roce 2014 měla hodnotu celkové zadluženosti 58 %. Avšak v roce 2015 už nebyla zase v doporučeném rozmezí. Čím vyšší je koeficient tohoto ukazatele, tím vyšší je zadluženost společnosti, a tím je také vyšší riziko splácení dluhů. V posledním roce sledovaného období je koeficient zadluženosti nejnižší, a to 57 %.

#### **Koeficient samofinancování**

Z výsledku koeficientu samofinancování je patrné, že firma je z velké části financována cizími zdroji, neboť koeficient ani v jednom roce není více než 50 %. Společnost by se měla snažit zvýšit financování vlastními zdroji a omezit tak financování cizími zdroji.

#### **Úrokové krytí**

Ukazatel úrokového krytí vyjadřuje kolikrát je zisk před nákladovými úroky a před zdaněním větší než nákladové úroky. Z tabulky je patrné, že firma má úrokové krytí nulové, protože má nulové nákladové úroky. Nulové nákladové úroky má z toho důvodu, že má pouze investiční úvěry, tzn., že nákladové úroky už jsou započteny v ceně úvěru.

## Doba splácení dluhů

Ukazatel doby splácení dluhů vyjadřuje, po kolika letech by byl podnik schopen vlastními zdroji splatit své dluhy. Z tabulky je patrné, že v roce 2012 byla doba splácení dluhu 32 let a v posledním sledovaném roce tato doba mírně poklesla na 25 let. Firma by měla snížit splacení svého dluhu a hodnoty by měly být ustálenější.

### 3.8.3 Ukazatel aktivity

V následující tabulce jsou zobrazeny jednotlivé ukazatele aktivity, které podrobněji rozeberu

Tab. 27: Ukazatele aktivity

	2012	2013	2014	2015	2016
Obrat celkových aktiv	2,007	2,053	2,413	1,840	2,188
Obrat stálých aktiv	113,548	57,467	55,781	27,779	31,638
Obrat zásob	11,125	8,062	5,841	3,812	4,356
Doba obratu zásob	32,360	44,656	61,630	94,430	82,640
Doba splatnosti pohledávek	91,651	65,486	57,758	43,272	51,600
Doba splatnosti závazků	130,783	103,972	87,558	115,115	94,064

#### Obrat celkových aktiv

Doporučená hodnota obratu celkových aktiv by se měla pohybovat mezi 1,6 – 3. Z vypočítaných hodnot lze vidět, že hodnoty všech sledovaných období byly v doporučeném rozmezí. Pro firmu tyto hodnoty znamenají, že má dostatečné množství efektivně využívaného majetku, který potřebuje pro svou činnost.

#### Obrat stálých aktiv

Hodnota obratu stálých aktiv by měla být vyšší než hodnota obratu celkových aktiv. Z výsledků je patrné, že je toto doporučení splněno ve všech sledovaných obdobích. Avšak příliš vysoké hodnoty značí, že podnik špatně zachází se svými aktivy.

#### Obrat zásob

Tento ukazatel udává, kolikrát se zásoby za rok ve firmě přemění na ostatní oběžný majetek a poté se vrátí zpět jako nakoupené zásoby. Z tabulky je patrné, že obrat zásob

má klesající tendenci, je to způsobeno tím, že firma disponuje velkým množstvím zásob v podniku a nepřeměňuje je na finanční prostředky. V roce 2012 byla firma schopna přeměnit zásoby na finanční prostředky 11x za rok a v roce 2016 už pouze 4x za rok.

### **Doba obratu zásob**

Podnik je v normě, protože doba obratu zásob se v ČR pohybuje v rozmezí od 30 do 100 dní. Pokud je doba obratu delší, jak je patrné z tabulky, znamená to pro firmu menší riziko s nedostatkem zásob, avšak také zadržuje finanční prostředky v těchto zásobách. Firma by měla snížit dobu obratu zásob alespoň na hodnotu, které dosáhla v roce 2012 nebo 2013.

### **Doba obratu pohledávek**

Tento ukazatel říká, za jak dlouho zákazník zaplatí, tedy jak dlouho jsou v pohledávkách vázané finance. Nejvyšší doba byla v roce 2012 a to 91 dní. V roce 2015 se doba obratu snížila na 43 dnů. Firma by se měla snažit, aby doba obratu pohledávek byla co nejnižší.

### **Doba splatnosti závazků**

Tento ukazatel udává, jaká je průměrná doba od přijetí materiálu, zboží nebo služby až po úhradu závazku dodavatelům. Doba splatnosti závazků by měla být vyšší než doba splatnosti pohledávek, což podnik splňuje. Doba splatnosti závazků se pohybuje v rozmezí od 87–130 dnů. Firma by měla snížit dobu splatnosti závazků, protože volné prostředky na úhradu těchto závazků má, což lze vidět v roce 2015, kdy doba splatnosti pohledávek je 43 dní a doba splatnosti závazků 115 dní.

### 3.8.4 Ukazatel rentability

Tab. 28: Ukazatel rentability

	2012	2013	2014	2015	2016
ROI	0,025	0,028	0,018	0,025	0,031
ROA	0,018	0,019	0,024	0,016	0,017
ROE	0,066	0,056	0,058	0,048	0,039
ROS	0,009	0,009	0,010	0,009	0,008

#### **Rentabilita celkových aktiv – ROA**

Vypočtený poměr ukazuje, kolik Kč zisku připadá na jednu vloženou korunu majetku do výrobního procesu. Hodnota ukazatele by měla dosahovat co nejvyšších hodnot. Společnost ve sledovaném období vykazuje rentabilitu okolo 2 %, což znamená pro podnik jediné a to, že rentabilita celkových aktiv je v podniku nedostačující. Společnost by měla zvýšit ROA, aby byla schopnější z dostupných aktiv vytvářet zisk.

#### **Rentabilita vlastního kapitálu – ROE**

Rentabilita vlastního kapitálu slouží ke zhodnocení výnosnosti vlastního kapitálu. Rentabilita vlastního kapitálu by měla být vyšší než rentabilita celkových aktiv, což podnik ve všech pozorovaných letech splňuje. Doporučená hodnota je 3 %, což podnik v každém roce sledovaného období splňuje. V roce 2015 dosahuje hodnota 4,8 %, což znamená, že vložená 1 Kč kapitálu se zhodnotí o 0,048 Kč.

#### **Rentabilita tržeb – ROS**

Za dobrou úroveň ziskovosti tržeb na bázi hospodářského výsledku po zdanění se považuje hodnota od 0,02 až 0,06. Společnost nedosáhla ani minimum doporučené hodnoty v žádném roce sledovaného období, tzn., že v důsledku vysokých nákladů na skladování je nízký hospodářský výsledek po zdanění, a tudíž jsou nízké hodnoty tržeb.

### 3.9 Analýza soustav ukazatelů

Tab. 29: Analýza soustav ukazatelů

	2012	2013	2014	2015	2016
Altmanův index	2,518	2,713	3,250	2,483	2,984
Index IN05	0,745	0,785	0,817	0,716	0,808

Hodnota Altmanova indexu by neměla klesnout pod 1,2. Toto číslo společnost zatím neohrožuje, protože hodnota Altmanova indexu se pohybuje v rozmezí od 2,4 do 3,2. Z vypočtených hodnot vyplývá, že firma se nepohybuje před krachem, protože má hodnoty vysoko nad minimální hranicí. Firma má hodnoty vyšší jak 2,7 tzn., že je podnik ve výborné finanční kondici. Nejnižší hodnoty bylo dosaženo v roce 2015, ale i tak lze považovat firmu za prosperující. Nejvíce se v indexu projevuje ukazatel X5, protože firma vykazuje vysoké tržby.

Vypočtené hodnoty indexu IN jsou vyšší, jak kritická hodnota 0,75 tzn., že podnik netvoří hodnotu pro své vlastníky. Hodnoty všech sledovaných období jsou pod hodnotou 0,9 to znamená, že firma může být ohrožena vážnými finančními problémy.

### 3.10 SWOT analýza

Na závěr kapitoly jsem umístil SWOT analýzu, která zhodnocuje pozici společnosti nejen na trhu.

#### Silné stránky

- Velké zkušenosti v oboru (dlouholetá tradice) - vyplývá z toho dlouholetá spolupráce s dodavateli a nabídka kvalitního sortimentu;
- Moderní technologie – obnova strojů, školení zaměstnanců;
- Stabilní pozice na trhu – vychází ze zkušeností, dlouholeté spolupráce, dobré reference od zákazníků;

## **Slabé stránky**

- Tvorba velkých zásob;
- Nízká rentabilita – společnost má nízkou rentabilitu vloženého kapitálu, tzn. nemá hodnotu pro investory, rentabilita celkových aktiv by se také měla zvýšit, aby podnik dokázal z dostupných aktiv vytvářet zisk, rentabilita tržeb by se měla taktéž zvýšit, protože firma má vysoké skladové náklady;
- Nízké hodnoty likvidity – firma by měla zvýšit běžnou a pohotovou likviditu, vychází taktéž z vysokých zásob;

## **Příležitosti**

- Developerské projekty – firma zprostředkovává developerské projekty pro velké investory, v posledních letech se zvyšují tyto projekty;
- Inovace výrobních technologií – technologie šetrnější na životní prostředí, méně náročné, firma se nebojí zainvestovat do nových technologií a předpokládá návratnost této investice,
- Jistota, že poptávka po produktech podniku bude vždy existovat (domy se budou stavět neustále) – populace sice slábne, ale poptávka po bydlení je rok od roku vyšší.

## **Hrozby**

- Silná konkurence – v okolí je několik konkurenčních sil, které nabízejí stejný sortiment, tyto síly lze utlumit cenou, referencemi a kvalitou;
- Růst cen materiálu a nových technologií – z důvodu plánovaného růstu DPH je pravděpodobné, že se ceny materiálů a technologií se zvýší;
- Zvyšující se požadavky zákazníků – zákazníci v dnešní době jsou více nároční, vyplývá to z novostaveb, které firma v posledních letech postavila, zvyšuje se životní úroveň zákazníků.

## 4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Na základě provedené analýzy společnosti DOLP stavební společnost s.r.o. v této kapitole navrhu opatření k odstranění slabých stránek a k celkovému zlepšení stávající finanční situace. Společnost dle provedené finanční analýzy by neměla mít zásadní finanční problémy. I přesto se ale našly určité nedostatky, které lze prostřednictvím níže uvedených návrhů eliminovat a zlepšit tak finanční situaci společnosti.

### 4.1 Provádění finanční analýzy

Dle vedení společnosti podnik, který jsem analyzoval, vůbec finanční analýzu neprovádí. Z toho důvodu bych navrhl, aby začali provádět finanční analýzu. Finanční analýza bude ve firmě sloužit pro přijímání nových rozhodnutí, zjistí nedostatky na základě určitých ukazatelů. Na základě finanční analýzy podnik rozpozná možné problémy a zařídí opatření, aby k problémům nedošlo. Finanční analýzu doporučuji provádět nejméně jednou ročně.

Doporučuji provádět zejména analýzu platební schopnosti, kontrolovat likviditu a obrat zásob v podniku. Doporučují sledovat níže uvedené ukazatele:

**Ukazatele rentability** - sledovat rentabilitu aktiv, vlastního kapitálu a tržeb, zlepšit rentabilitu, aby podnik lépe využíval svá aktiva, snížit náklady na skladování a tím zvýšení tržeb;

**Ukazatele likvidity** - doporučuji sledovat pohotovou a běžnou likviditu, se kterou má firma problémy, aby podnik rozpoznal včas zda by byl schopen hradit své krátkodobé závazky v okamžiku její splatnosti;

**Ukazatele zadluženosti a koeficient samofinancování** - sledovat, zda firma nepoužívá příliš cizích zdrojů, které by ji mohli ohrozit v případě hledání nových investorů a spíše využívat financování vlastními zdroji

**Ukazatele aktivity** - sledovat obrat zásob, protože firma má příliš mnoho zásob a díky nim nemá vysoké hodnoty u ukazatele likvidity

## 4.2 Zvýšení likvidity a řízení pohledávek

Na základě ukazatelů likvidity byl zjištěn nedostatek finančních prostředků. Nedostatek finančních prostředků byl zjištěn už při analýze rozdílových ukazatelů, kdy čistý peněžní majetek vykazoval v posledních letech záporné hodnoty. Následně toto tvrzení potvrdily i ukazatele likvidity.

Ke zlepšení likvidity bych doporučil zlepšit řízení peněžních prostředků a sledování stavu vývoje příjmů a výdajů v jednotlivých časových úsecích.

### 4.2.1 Prověření zákazníků

Prvním návrhem ke zlepšení likvidity a k navýšení krátkodobého finančního majetku bych doporučil prověřování zákazníků. Prověřování zákazníků bych firmě doporučoval zejména u nových odběratelů, a zaměřil bych se na to, zda je partner důvěryhodný a bude platit včas své závazky nebo zda patří do skupiny neplatičů. Seznam o neplatičích je k nalezení na Centrálním registru dlužníků České republiky. Tento registr dlužníků je na webové stránce zpoplatněn a firmě bych doporučil zaplatit si na stránkách tarif s ročním poplatkem 1 000 Kč, kde je povinnost, aby společnost vkládala do seznamu všechny dlužníky s platbou po splatnosti delší než 30 dní.

Další možný způsob prověření zákazníků je analýza vybraných ukazatelů, zejména ukazatelů, které říkají jakou má zákazník platební schopnost a zda je schopen hradit své závazky.

Společnost si své zákazníky může rozdělit do několika skupin dle jejich bonity.

1. skupina **výborná bonita** – nízké riziko, platí včas, není nutná zvláštní kontrola,
2. skupina **dobrá bonita** – mírné riziko zákazník má nízké dluhy, dobrá platební morálka,
3. skupina **průměrná bonita** – zvýšené riziko, zákazník často nedodrжуje platební podmínky, nutná kontrola,



4. skupina **špatná bonita** – výrazné riziko, zákazník je často po splatnosti, nedodrží platební podmínky časté výpadky plateb, zákazník má vysoké dluhy,

5. skupina **žádná bonita** – insolventní zákazník, nutnost zastavení dodávek

Výše uvedené rozdělení zákazníků by mohla společnost použít pro stanovení podmínek úhrady dodávek za zboží. První a druhá skupina odběratelů platí své závazky včas a bez problémů a společnost by si měla s těmito dvěma skupinami udržovat dlouhodobé vztahy. Na základě včasné platby od odběratelů může společnost využít nějaké benefity či upřednostnění dodávky. Třetí skupina zákazníků je méně spolehlivý odběratel a firma by si měla tuto skupinu hlídat, popřípadě by mohla zavést zálohovou platbu. U třetí skupiny bych doporučovala 20 % zálohu z celkové ceny objednávky. U čtvrté skupiny bych navrhol 30-40 % zálohovou platbu. V případě poslední skupiny zákazníku bych doporučil zastavení dodávek, 100 % zálohovou fakturu či platbu v hotovosti.

Pokud firma narazila na odběratele, který má špatné hodnoty ukazatele likvidity či platební schopnosti musí zvážit, zda s takovým odběratelem bude spolupracovat. Hodnocení dle ukazatelů likvidity by měla firma provádět i u stávajících odběratelů, pokud by zde našla nějaké problémy, musí zjistit, zda se jedná o dočasné platební problémy nebo dlouhodobé.

#### 4.2.2 Zavedení skonta

Dalším návrhem je zavedení skonta pro zákazníky, kteří zaplatí své pohledávky včas a před její splatností, dle sjednaných podmínek. Skonto představuje procentní slevu z celkové hodnoty pohledávky. Firma má splatnost svých pohledávek 60 dní. Výše skonta bude stanovena pomocí vzorce WACC, který využívá přírážek za specifická rizika firmy. Hodnota WACC byla stanovena na základě hodnot oborového průměru odvětví a činí 7,14 %.

Za předpokladu, že má společnost DOLP stavební společnost s.r.o. má pohledávky s 60denní dobou splatností bude skonto stanoveno následovně. Výhody skonta může uplatnit odběratel, který uhradí pohledávku do čtyřiceti dnů od vystavení faktury.

Přepočtená alternativní výnosová míra je následující:

$$it = 0,0714 * 40/365 = 0,00782$$

Optimální výše skonta za splnění podmínek je uvedena v následujícím vzorci.

$$i_s = 0,00782 / (1 + 0,00782) = 0,0078 = 0,78 \%$$

Dle výsledku jsou stanovené platební podmínky pro odběratele s dobou splatnosti 60 dnů, a to 0,78/40 netto 60. Tedy pokud odběratel uhradí faktura 40 dní po vystavení, získá slevu 0,78 %.

Zavedením skonta společnost docílí včasného placení pohledávek a tím i navýšení krátkodobých finančních prostředků a zvýší se jí hodnoty likvidity.

#### 4.2.3 Faktoring

Další možností, jak zvýšit finanční prostředky ve společnosti je využití faktoringu. Jde o odkup krátkodobých pohledávek faktoringovou společností, který se stává věřitelem a nese veškerá rizika spojená s neschopností splácet pohledávky. Společnost by se tak mohla vyhnout nákladům, které souvisejí s vymáháním pohledávek od odběratelů.

Tab. 30: Srovnání nabídek faktoringu

	KB	ČSOB
Fakturovaná částka	11 364 tis. Kč	11 364 tis. Kč
Doba splatnosti	60 dní	60 dní
Výše první platby	80 %	90 %
Doplatek	20 %	10 %
Úrok z předfinancování	1M PRIBOR + úroveň sazeb krátkodobých úvěrů	1M PRIBOR + úroveň sazeb krátkodobých úvěrů
Faktoringový poplatek	$9091200 * 0,5 \% = 45456 \text{ Kč}$	$10227600 * 0,7 \% = 71593 \text{ Kč}$
Poplatek za předfinancování	$9091200 * 3,3 \% * 60/365 = 49 317 \text{ Kč}$	$10227600 * 3,3 \% * 60/365 = 55 481 \text{ Kč}$
Celkové náklady	94 773 Kč	127 074 Kč

Krátkodobé pohledávky byly v roce 2016 11 364 tis. Kč. Doba splatnosti pohledávek je nastavena na 60 dní. Faktoringová společnost vyplácí dodavateli tzv. předfinancování ve výši 70-90 %, KB nabízí předfinancování 80 % a ČSOB 90 %. Faktoringový poplatek, který společnost hradí zahrnuje zpracování postoupených pohledávek, správu, inkaso a je stanoveno na 0,5 % u KB a u ČSOB je stanoven na 0,7 %. Faktoringový poplatek by tedy činil 45 456 Kč u KB a 71 593 Kč u ČSOB. Poplatek za předfinancování by byl ve výši 49 317 Kč u jedné banky a 55 481 Kč u banky konkurenční. Poslední den splatnosti pohledávky by banka ČSOB zaslala zbývajících 10 % z celkové hodnoty pohledávek a KB zbývajících 20 %. Celkové náklady činí u KB 94 773 Kč a u ČSOB 127 074 Kč.

Tab. 31: Stav vybraných ukazatelů před a po použití faktoringu v roce 2016

Vybrané ukazatele	Původní hodnoty	Po použití faktoringu KB
Krátkodobé pohledávky	11 364,00	9 091,00
Doba obratu pohledávek	51,60	41,28
krátkodobý finanční majetek	3 977,00	13 068,00
čisté pohotovové prostředky	0,19	0,63
čistý peněžní majetek	-5 375,00	7 693,00
Běžná likvidita	1,42	2,25
Celková zadluženost	0,57	0,25

Výše uvedená tabulka porovnává stav vybraných ukazatelů z roku 2016 před a po použití faktoringu u KB. Zvolený systém má pozitivní vliv na všechny vybrané ukazatele. Krátkodobý finanční majetek vzrostl o 9 091 tis. Kč. Čistý peněžní majetek se zvýšil o 2 318 Kč. Běžná likvidita se po použití faktoringu nacházela v doporučených hodnotách a celková zadluženost byla pouhých 25 %.

### 4.3 Silná konkurence a vysoké požadavky zákazníků

Společnost by měla být připravena na velmi silnou konkurenci, která může přijít z okolních firem. Doporučuji, aby sledovala ceny a výrobní technologii konkurenčních podniků, v případě zlepšení konkurenčních podniků snížit ceny některých materiálů nebo zvýšit kvalitu výrobků a služeb.

Společnost musí být připravena na vysoké nároky, které budou přicházet od zákazníků. Doporučuji, aby firma byla obeznámena s nejznámějšími technologiemi, materiálem, designovými prvky a nejnovějšími trendy, aby nebyla požadavkem od

zákazníka zaskočena. Doporučuji intenzivnější školení zaměstnanců. Vyšší zaměstnanci a management školení mají jednou za dva měsíce. Doporučuji, aby školení probíhala každý měsíc a byla pravidelnější. Po školení vedoucích pracovníků a managementu doporučuji každý měsíc školení svých podřízeným pracovníkům.

## ZÁVĚR

Cílem předkládané bakalářské práce bylo zhodnocení finanční situace stavební společnosti DOLP s.r.o., za pomoci interní analýzy, konkrétně nástrojů strategické a finanční analýzy. Zjistit silné a slabé stránky podniku a navrhnout opatření pro jejich odstranění. Podnik jsem sledoval v časovém rozmezí mezi lety 2012–2016.

V teoretické části byly vymezeny pojmy, které objasňují celkový rozhled na strategickou analýzu firmu. V této analýze jsem rozebral PEST analýzu, která ovlivňuje makrookolí podniku a Porterův model pěti sil, který ovlivňuje mikrookolí podniku. Součástí teoretické části je i hodnotový řetězec, který pomáhá vytvářet větší hodnotu pro zákazníky. Dále jsem udělal finanční analýzu, která byla v práci rozebrána do detailů. Udělal jsem horizontální a vertikální analýzu, stanovil jsem hodnoty rozdílových ukazatelů, vypočítal jsem ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity a dále také Altmanův index a index důvěryhodnosti IN05.

Na základě údajů, které jsem zjistil v teoretické části, byla zhotovena praktická část, kde jsem se zabýval finanční analýzou podniku a strategickou analýzou podniku. Analýza současného stavu obsahovala také charakteristiku společnosti DOLP s.r.o. a její předmět podnikání. Z této části byly vyhodnoceny výsledky, v jaké finanční situaci se společnost nachází. Výpočty jsem prováděl z účetních výkazů, které mi společnost poskytla. Pomocí provedené finanční analýzy bylo zjištěno, že firma má stabilní postavení na trhu a bude si ho chtít do budoucna udržet a také ještě vylepšit. Společnost není v kritickém stavu, ale určité odchylky od doporučených hodnot se projeví. Při zjišťování aktivity, rentability a likvidity byly zjištěny takové výsledky, že firma je málo likvidní a také nemá dobrou rentabilitu. Firma by měla držet více peněz v hotovosti, nežli je mít v zásobách podniku. Pomocí strategické analýzy jsem zjistil, že podnik je připravený na většinu skutečností, které by mohly v konkurenčním prostředí nastat.

Poslední kapitola vychází z dříve zjištěných informací a obsahuje návrhy na zlepšení finančního zdraví podniku a odstranění slabých stránek společnosti. Největší důraz byl kladen na zlepšení likvidity společnosti a zvýšení krátkodobého finančního majetku.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- (1) RŮČKOVÁ, Petra, *Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8.
- (2) KNAPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. *Finanční analýza: Komplexní původce s příklady*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2013. 240 s. ISBN 978-80-247-4456-8.
- (3) RŮČKOVÁ, Petra, *Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi* 5. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2015. 160 s. ISBN 978-80-247-9931-5.
- (4) Finanční analýza (Financial Analysis) – ManagementMania.com. *Sociální síť pro business –ManagementMania.com* [online]. [cit. 2016-10-31]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/financni-analyza>
- (5) HRDÝ, M., M. KRECHOVSKÁ, *Podnikové finance v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. 268 s. ISBN 978-80-7478-011-0
- (6) MOSCALU M., G. VINTILA, *Business Failure Risk Analysis using Financial Ratios* [online]. [cit. 2016-11-23]. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com.ezproxy.lib.vutbr.cz/science/article/pii/S1877042812035641>
- (7) DOLP stavební společnost. *DOLP stavební společnost* [online]. [cit. 2016-11-23]. Dostupné z: <http://www.dolp.cz/>
- (8) MULAČOVÁ, V., P. MULAČ a kolektiv, *Obchodní podnikání ve 21. století*, Praha: Grada Publishing a.s., 2013. 520 s. ISBN 978-80-247-8638-4
- (9) SEDLAČKOVÁ, H., K. BUCHTA, *Strategická analýza*, 2. přepracované a doplněné vydání, Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1
- (10) DEDUCHOVÁ, Marcela, *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4

(11) JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, *Strategický marketing, Strategie a trend*, Praha: Grada Publishing a.s., 2008. 272 s. ISBN: 978-80-247-2690-8

(12) KOTLER, P., V. WONG, J. SAUNDERS a G. ARMSTRONG, *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 1041 s. ISBN: 978-80-247-1545-2

(13) KELLER, Kevin Lane, *Marketing management*, 12. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 788 s. ISBN: 978-80-247-1359-5

## **SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ**

ČPK - Čistý pracovní kapitál

ČPP - Čisté pohotové prostředky

ČPM - Čistý peněžní majetek představuje

ROI – rentabilita vloženého kapitálu

ROE – rentabilita vlastního kapitálu

ROA – rentabilita celkových aktiv

ROS – rentabilita tržeb



## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Porterův model pěti sil .....	19
Obr. 2: Hodnotový řetězec .....	23
Obr. 3: Členění poměrových ukazatelů z hlediska výkazu .....	29
Obr. 4: Poměrové členění ukazatelů z hlediska zaměření.....	30
Obr. 5: SWOT analýza .....	39

## SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Výpočet horizontální analýzy .....	26
Tab. 2: Výpočet vertikální analýzu .....	27
Tab. 3: Výpočet čistého pracovního kapitálu.....	28
Tab. 4: Výpočet čistých pohotových prostředků.....	28
Tab. 5: Výpočet čistého peněžního majetku .....	29
Tab. 6: Základní ukazatele likvidity.....	31
Tab. 7: Ukazatel rentability vlastního kapitálu .....	32
Tab. 8: Ukazatel rentability celkových aktiv .....	32
Tab. 9: Ukazatel rentability tržeb .....	32
Tab. 10: Ukazatel rentability úplatného kapitálu .....	33
Tab. 11: Ukazatelé zadluženosti .....	33
Tab. 12: Ukazatele aktivity .....	35
Tab. 13: Výpočet Altmanova indexu .....	36
Tab. 14: Charakteristiky indexů v Altmanově modelu .....	36
Tab. 15: Interpretace výsledků indexu .....	36
Tab. 16: Výpočet IN05 indexu.....	37
Tab. 17: Charakteristiky ve výpočtu IN05 indexu .....	37
Tab. 18 Interpretace indexu IN05 .....	37
Tab. 19: Horizontální analýza rozvahy .....	48

Tab. 20: Vertikální analýza rozvahy .....	50
Tab. 21: Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát .....	52
Tab. 22: Vertikální analýza výkazu zisků a ztrát - výnosy .....	53
Tab. 23: Vertikální analýza výkazu zisků a ztrát - náklady .....	54
Tab. 24: Analýza rozdílových ukazatelů.....	54
Tab. 25: Ukazatele likvidity a platební schopnosti .....	56
Tab. 26: Ukazatele zadluženosti.....	57
Tab. 27: Ukazatele aktivity .....	58
Tab. 28: Ukazatel rentability .....	60
Tab. 29: Analýza soustav ukazatelů.....	61
Tab. 30: Srovnání nabídek faktoringu.....	66
Tab. 31: Stav vybraných ukazatelů před a po použití faktoringu v roce 2016.....	67

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha: 1: Logo DOLP s.r.o. ....	i
Příloha: 2: Rozvaha .....	i
Příloha: 3: Výkaz zisků a ztrát .....	ii

## PŘÍLOHY

Příloha: 1: Logo DOLP s.r.o.



Příloha: 2: Rozvaha

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>AKTIVA CELKEM</b>	46 568	38 993	34369	43507	36228
Dlouhodobý majetek	823	1 393	1487	2882	2506
Nehmotný	0	0	0	0	0
Hmotný	788	1 358	1452	2847	2471
Finanční	35	35	35	35	35
Oběžná aktiva	45 239	37 200	32491	40313	33541
Zásoby	8 400	9 930	14200	21000	18200
Zboží	0	0	0	0	0
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	23 791	14 562	13308	9623	11364
Krátkodobý finanční majetek	13 048	12 708	4983	9690	3977
Časové rozlišení	506	400	391	312	181
<b>PASIVA CELKEM</b>	46 568	38 993	34369	43507	36228
Vlastní kapitál	12 619	13 373	14195	14907	15512
Základní kapitál	1 302	1 302	1302	1302	1302
Výsledek hospodaření minulých let	6 386	7 219	7973	8795	9507
Cizí zdroje	33 949	25 620	20174	28600	20716
Rezervy	0	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	33 949	23 120	20174	25600	20716
Závazky z obchodních vztahů	17 825	19 410	17479	15211	10489
Závazky k zaměstnancům	554	440	419	374	323
Bankovní úvěry a výpomoci	0	2 500	0	3000	3000
Časové rozlišení	0	0	0	0	0

Příloha: 3: Výkaz zisků a ztrát

	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby za prodej zboží	0	0	0	0	0
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	92 636	79 383	82947	79454	79284
Výkony	94 256	80 913	87217	86254	82084
Výkonová spotřeba	84 629	72 936	79643	78682	68384
Odpis dlouhodobého a hmotného majetku	60	252	395	572	786
Spotřeba materiálu a energie	15 006	15 366	15576	16449	16681
Přidaná hodnota	9 627	7 977	7574	7572	
Mzdové náklady	4 465	5 071	5130	5144	4418
Tržby z prodeje DM a materiálu	814	669	0	605	0
Provozní VH	1 167	1 101	632	1069	1107
Nákladové úroky	0	0	0	0	0
VH za běžnou činnost	833	754	822	712	605
VH za účetní období (EAT)	833	754	822	712	605
VH před zdaněním (EBT)	1 030	940	1019	882	804