



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## ÚSTAV SOUDNÍHO INŽENÝRSTVÍ

INSTITUTE OF FORENSIC ENGINEERING

### IDENTIFIKACE RIZIK PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU V OBLASTI MARKETINGOVÝCH SLUŽEB POMOCÍ VYBRANÝCH METOD EKONOMICKÉ A STRATEGICKÉ ANALÝZY

BUSINESS ENTITY'S RISKS IDENTIFICATION IN THE FIELD OF MARKETING SERVICES USING  
SELECTED METHODS OF ECONOMIC AND STRATEGIC ANALYSIS

#### DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

#### AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Michal Presse

#### VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Helena Hanušová, CSc.

BRNO 2017

Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství

Akademický rok: 2016/17

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

student(ka): Bc. Michal Presse

který/která studuje v **magisterském studijním programu**

obor: **Řízení rizik firem a institucí (3901T048)**

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

**Identifikace rizik podnikatelského subjektu v oblasti marketingových služeb pomocí vybraných metod ekonomické a strategické analýzy**

v anglickém jazyce:

**Business entity's risks identification in the field of marketing services using selected methods of economic and strategic analysis**

Stručná charakteristika problematiky úkolu:

Vyhodnotit výsledky ekonomické a strategické analýzy provedené vhodnými vybranými metodami (fundamentální analýza, vybrané metody finanční analýzy, SLEPTE analýza, Porterův model 5F, SWOT analýza, atp.) s cílem identifikovat rizika a formulovat návrhy a doporučení umožňující jejich snížení či eventuální odstranění.

Cíle diplomové práce:

Pomocí vybraných metod ekonomické a strategické analýzy identifikovat rizika podnikatelského subjektu podnikajícího v oblasti marketingových služeb.

Seznam odborné literatury:

KOVANICOVÁ, Dana a Pavel KOVANIC. Poklady skryté v účetnictví. Díl 1, Jak porozumět účetním výkazům [Kovanicová, 1997]. 4. aktualizované vyd. Praha: POLYGON. ISBN 80-85967-88-X.

PORTER, Michael E. Competitive Strategy (Orig.): Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. : Free Press. 1980.

SEDLÁČKOVÁ, Helena. Strategická analýza. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 2000. x, 101 s. ISBN 80-7179-422-8.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing. 2003. 242 s. ISBN 80-247-0198-7.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Helena Hanušová, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17.

V Brně, dne 21. 10. 2016



---

doc. Ing. Aleš Vémola, Ph.D.  
ředitel vysokoškolského ústavu

### ***Abstrakt***

Diplomová práce je zaměřena na identifikaci rizik ve společnosti podnikající v oblasti marketingových služeb prostřednictvím vybraných metod ekonomické a strategické analýzy. V první části práci jsou vybrané metody teoreticky popsány. V následující praktické části práce jsou tyto metody provedeny a na základě jejich výsledků jsou identifikována rizika, která jsou následně podle zvolené metodiky ohodnocena. Pro rizika, která byla ohodnocena jako nejvyšší, jsou v závěrečné části práce doporučena a navržena opatření, jejichž účelem je snížení původní těchto rizik. Nakonec jsou rizika po zavedení opatření znovu ohodnocena dle stejné metodiky, aby bylo ověřeno, že navrhovaná opatření skutečně vedla ke snížení hodnoty rizika.

### ***Abstract***

This master's thesis is focused on business entity's risk identification in the field of marketing services by using selected methods of economic and strategic analysis. The selected methods are theoretically described in the first part of the thesis. Then, in the following part, we executed these selected methods and, based on the outcomes of these methods, risks are identified and evaluated. Further, three risks of the highest score were chosen and dealt with. Measures to decrease the value of each risk are formulated. At the very end, each of three risks, after the measures were implemented, is evaluated again to prove the suitability of the recommended solution.

### **Klíčová slova**

SLEPTE analýza, Porterova analýza, SWOT analýzy, identifikace rizik, řízení rizik.

### **Keywords**

SLEPTE analysis, Porter's analysis, SWOT analysis, risk identification, risk management.

***Bibliografická citace***

PRESSE, M. *Identifikace rizik podnikatelského subjektu v oblasti marketingových služeb pomocí vybraných metod ekonomické a strategické analýzy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství, 2017. 114 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Helena Hanušová, CSc..

***Prohlášení***

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a že jsem uvedl všechny použité informační zdroje.

V Brně dne 24.5.2017

.....

podpis diplomanta

### ***Poděkování***

Na tomto místě bych rád nejprve poděkoval za cenné rady při zpracování této diplomové práce mé trpělivé a ochotné vedoucí Ing. Heleně Hanušové, CSc., jejíž odborný vhled a zkušenosti s problematikou byly pro mě zcela zásadní.

Obrovské poděkování za podporu, ať už materiální či jinou, během dlouhých let mého nejen vysokoškolského studia si zaslouží celá má rodina. Největší dík však patří mé matce, Evě Kašparové, která vždy stála v těžkých chvílích studentských při mně a byla mi nápomocna tak, jak to nejlépe dovedla, a proto Ji tuto diplomovou práci s láskou věnuji.

# OBSAH

ÚVOD.....	11
1 CÍL PRÁCE .....	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	12
2.1 MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA .....	13
2.1.1 SLEPTE analýza.....	14
2.1.2 Porterův model pěti konkurenčních sil.....	17
2.1.3 McKinseyho model 7S .....	21
2.1.4 SWOT analýza .....	28
2.2 FINANČNÍ ANALÝZA.....	31
2.2.1 Účetní výkazy.....	32
2.2.2 Vybrané metody finanční analýzy.....	35
2.2.3 Kralickův Quick test .....	36
2.3 RIZIKA.....	37
2.3.1 Obecná definice rizika .....	37
2.3.2 Základní pojmy .....	38
2.3.3 Analýza rizika .....	40
2.3.4 Řízení rizik.....	41
3 ANALYTICKÁ ČÁST .....	45
3.1 SPOLEČNOST UNIFER ALFA, A.S.....	45
3.1.1 Základní informace.....	45
3.1.2 Představení a historie společnosti.....	45
3.1.3 Charakteristika společnosti .....	47
3.1.4 Struktura společnosti .....	49
3.2 MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA .....	50
3.2.1 SLEPTE analýza.....	50



3.2.2	<i>Porterův model pěti konkurenčních sil</i> .....	68
3.2.3	<i>McKinseyho model 7S</i> .....	72
3.2.4	<i>SWOT analýza</i> .....	76
3.3	FINANČNÍ ANALÝZA.....	77
3.3.1	<i>Vybrané metody finanční analýzy</i> .....	77
3.3.2	<i>Kralickův Quick test</i> .....	87
3.3.3	<i>Shrnutí finanční analýzy</i> .....	88
3.4	ANALÝZA RIZIK .....	89
3.4.1	<i>Rizika vyplývající z SLEPTE analýzy</i> .....	89
3.4.2	<i>Rizika vyplývající z Porterova modelu</i> .....	89
3.4.3	<i>Rizika vyplývající ze McKinseyho 7S analýzy</i> .....	90
3.4.4	<i>Rizika vyplývající ze SWOT analýzy</i> .....	91
3.4.5	<i>Rizika vyplývající z finanční analýzy</i> .....	91
3.4.6	<i>Ovlivnitelná a neovlivnitelná rizika</i> .....	91
3.4.7	<i>Kvantifikace ovlivnitelných rizik</i> .....	92
3.4.8	<i>Hodnocení rizika</i> .....	93
3.4.9	<i>Mapa rizik</i> .....	94
4	NÁVRHOVÁ ČÁST .....	96
4.1	NÁPRAVNÁ OPATŘENÍ DLE JEDNOTLIVÝCH RIZIK .....	96
4.1.1	<i>Opatření vůči riziku nízkého a nemotivujícího finančního ohodnocení</i> .....	96
4.1.2	<i>Opatření vůči riziku slabého interního marketingu</i> .....	100
4.1.3	<i>Opatření vůči riziku nekvalitního náboru</i> .....	103
4.1.4	<i>Hodnocení rizika po zavedení opatření</i> .....	104
	ZÁVĚR.....	107
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	108
	SEZNAM ZKRATEK .....	110
	SEZNAM TABULEK .....	110

SEZNAM GRAFŮ .....	112
SEZNAM OBRÁZKŮ .....	113
SEZNAM PŘÍLOH .....	114

## ÚVOD

Tato práce se bude předně zabývat identifikací a analýzou rizik pomocí vybraných metod ekonomické a strategické analýzy ve společnosti UNIFER Alfa, a.s. Zmíněná společnost svojí hlavní činností působí v oblasti, která je náročná na digitální technologie – jedná se zejména o vývoj webových stránek nebo aplikací, tvorbu a správu online marketingových kampaní prostřednictvím platform třetích stran (Facebook, Google apod.) a další, na digitálních technologiích postavené, činnosti.

Vzhledem k aktuálním trendům na trhu a poptávce po těchto nástrojích se jedná o oblast, která se neustále vyvíjí, mění a „zesložituje“. Rychlost vývoje digitálních technologií spojených s online marketingem je mnohdy tak vysoká, že je velmi složité i pro společnost zaměřenou po odborné stránce právě na produkty těchto technologií udržet si přehled a „krok“, natož pak pro koncového uživatele, kterému mají sloužit (majitelé e-shopů, restaurací apod.).

I právě kvůli tomu, že se tyto marketingové platformy neustále vyvíjí směrem kupředu, čímž otvírají další možnosti získávání nových zákazníků, stává se jejich používání nedílnou součástí, ne-li základním kamenem, marketingových strategií téměř všech firem, od malých, přes středně velké až po nadnárodní korporace.

Navzdory tomu, že tyto technologie vyžadují velice náročné „hard-skills“, roste jejich popularita a dostupnost pro širší odbornou veřejnost, která je dále nabízí koncovým zákazníkům formou „freelancingu“. Taková skutečnost má za následek vstup mnoha a mnoha nových konkurentů na trh, s nimiž se větší společnosti podnikající v tomto oboru – mezi ně patří i společnost, o níž bude zpracována tato práce – musí denně vypořádávat. Takové skutečnosti s sebou přináší vysokou míru nejistoty a s tím související rizika, jimž společnosti, podnikající v tomto odvětví, musí čelit, aby udržely své postavení na trhu.

Nejen výše zmíněné skutečnosti, ale i další důvody – více jak čtyři roky pracovních zkušeností v oblasti digitálního marketingu, pracovní poměr ve výše zmíněné společnosti a v neposlední řadě prostý zájem a chuť nahlédnout problematiku podnikání v digitálním marketingu optikou rizik – vedly autora k výběru tohoto tématu a vypracování této diplomové práce.

# 1 CÍL PRÁCE

Hlavním cílem autora na základě v Úvodu popsané situace bude co nejpřesněji a co nejkompaktněji prostřednictvím vybraných strategických a ekonomických analýz a metod identifikovat a následně analyzovat rizika. Na základě provedené analýzy rizik poté autor doporučí a navrhne pro nejvyšší vybraná rizika taková opatření, která by je mohla zmírnit, popř. zcela eliminovat. Závěry, jež vzniknou z této práce, poté budou prezentovány vedení společnosti tak, aby mohly být implementovány.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

### 2.1 MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA

Marketingová situační analýza představuje komplexní analytický nástroj, který se skládá z mnoha částí, o němž je možné tvrdit, že představuje „základní stavební kámen“ při zjišťování postavení jakékoli firmy, resp. podniku, na trhu. Detailní – a na míru upravené – zpracování této analýzy by tak mělo podat dostatečný obraz toho, jak si ta která firma vede v porovnání s jejími konkurenty.

Mezi odbornou veřejností panuje většinová shoda o tom, co je součástí, resp. jaké jsou metody takové analýzy. Například (Kašík, 2009, s. 41) definuje obsah marketingové situační analýzy takto: *„Při popisu postavení podniku v podnikatelském okolí se v literatuře nejčastěji setkáváme s tzv. mikroprostředím a makroprostředím.“*

Pod pojmem mikroprostředí (tj. „blízké, vnitřní“) si můžeme představit dvě různé podmnožiny – jedná se o tzv. **vnitřní prostředí podniku** a o tzv. **blíží prostředí podniku**. (Kašík, 2009, s. 41) Vnitřní prostředí podniku tvoří veškeré funkční i organizační vztahy uvnitř podniku, v širším slova smyslu se jedná o zdroje, jež má podnik k dispozici, a schopnosti, jimiž podnik disponuje směrem k využívání těchto zdrojů. (Jakubíková, 2013, s. 109) Blíží prostředí podniku pak (Kašík, 2009, s. 43) definoval jako soubor subjektů, které sice nemohou být firmou napřímo řízeny, ale tyto subjekty mohou být činností firmy do značné míry ovlivňovány. Stejný názor vyslovila i (Jakubíková, 2013, s. 102), když říká, že *„[...] mikrookolí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami může výrazně ovlivnit.“*

Mezi nejpoužívanější metody analýzy mikrookolí patří například Porterův model pěti konkurenčních sil, který analyzuje postavení firmy v jejím odvětví za pomoci pěti faktorů, konkrétně jde ve vztahu k analyzované firmě o dodavatele, odběratele, nové konkurenty, substituční výrobky a stávající konkurenci. (Sedláčková, 2000, s. 6) Mezi další metody používané pro analýzu mikrookolí podniku, resp. v tomto případě přímo vnitřního prostředí, patří tzv. McKinseyho model 7S, který uvádí například (Smejkal, 2006, s. 33).

Naopak makroprostředí, resp. v literatuře někdy označované jako vnější prostředí firmy, je takové okolí firmy, které firma nemůže prostřednictvím své činnosti nebo činnosti jejích manažerů ovlivnit. (Jakubíková, 2013, s. 100) Své vydobyté místo v této části marketingové situační analýzy má metoda PESTEL, popř. SLEPTE nebo její základní verze – metoda PEST.

Určitým pojítkem, resp. můstkem, mezi vnějším a vnitřním prostředím, resp. makrookolím a mikrookolím firmy, je notoricky známá analýza SWOT, tedy analýza silných a slabých stránek uvnitř firmy a příležitostí a hrozeb, které firmě mohou plynout ze situace na trhu, ale i situace uvnitř firmy. V následujících stránkách detailně rozebereme jednotlivé metody a jejich dílčí části.

### 2.1.1 SLEPTE analýza

Jak již bylo řečeno výše, SLEPTE analýza, jejíž název je tvořen počátečními písmeny oblastí, jichž se analýza týká, patří mezi fundamentální metody analýzy makrookolí. V literatuře se můžeme setkat s různými označeními – např. (Kašík, 2009, s. 50) uvádí název STEEP, dále je možné setkat s označením PESTEL apod. Mnohem důležitější než to, pod jakým názvem je metoda označena, je jaké oblasti zkoumání v sobě tato metoda zahrnuje. Zpravidla se tedy jedná o oblasti sociální (popř. sociologickou), legislativní, ekonomické, politické, technologické a v poslední řadě ekologické. *„Tato analýza vychází z popisu skutečností důležitých pro vývoj externího prostředí, přičemž je zvažováno, jakým způsobem se mění uvedené faktory v čase a důležitost těchto změn pro další aktivity podniku.“* uvádí dále (Kašík, 2009, s. 50)

(Jakubíková, 2013, s. 101) ale také zmiňuje důležité nedostatky PEST i PESTEL analýzy, a to ve smyslu, že jí chybí dva důležité faktory, které mají na činnost firmy neméně vysoký vliv: demografický a přírodní faktor.

Stejný názor na účel této metody mají jak (Jakubíková, 2013, s. 101), tak (Sedláčková, 2000, s. 11), které tvrdí, že není hlavním cílem vypracovat širokosáhlý vyčerpávající seznam těchto oblastí a jejich vlivu na podnik, ale naopak vypracovat detailní seznam těch oblastí a jejich vlivu, které mají na firmu, vzhledem k její působnosti a činnosti na trhu, fatální vliv. Tato tvrzení můžeme tedy shrnout do dvou zásadních bodů, které je třeba stanovit:

- a) nejdůležitější faktory;
- b) vliv těchto faktorů a jejich vývoj v budoucnosti.

### **2.1.1.1 Sociální faktory**

*„V rámci průzkumu sociálního a kulturního prostředí se podnik zabývá životním stylem, demografickým vývojem, rozdělováním důchodů, mobilitou obyvatelstva, životním stylem, kulturními a nákupními zvyklostmi, mírou vzdělanosti, rozdílností kulturních dimenzí obyvatel, jejich postoji a názory atd.“* uvádí (Kašík, 2009, s. 51).

Další autoři se ve vymezení této oblasti velice úzce shodují. (Sedláčková, 2000, s. 10) ještě doplňuje, že detailní porozumění této oblasti ze strany firmy vede k získání konkurenční výhody oproti ostatním firmám v boji o zákazníka. Toto tvrzení je zcela logické, neboť ve chvíli, kdy firma disponuje dokonalými znalostmi o společnosti, ve které provádí svou činnost, tzn. o potenciálních odběratelích jejích služeb či výrobků, teprve tehdy může přizpůsobit své další marketingové aktivity.

### **2.1.1.2 Legislativní faktory**

Tato oblast zohledňuje situaci a snaží se predikovat vývoj v oblasti legislativní. V momentě, kdy se Česká republika stala součástí Evropské unie, byl už do té doby i tak přebujelý legislativní aparát rozšířen o evropské právo. Mimo to dochází neustále k navyšování počtu vnitrostátních norem nejen v oblasti podnikání, což na jedné straně může představovat pro firmy příležitosti, ale na straně druhé bezesporu i hrozby.

### **2.1.1.3 Ekonomické faktory**

Pravděpodobně nejpodstatnějšími faktory jsou faktory ekonomické charakteru. *„Tyto faktory vyplývají z ekonomické podstaty a základních směrů ekonomického rozvoje a jsou charakterizovány stavem ekonomiky.“* (Sedláčková, 2000, s. 10)

Každou firmu při plánování a finálním rozhodování o svých dalších aktivitách nemůžou neovlivňovat tradiční makroekonomické ukazatele jako je růst HDP, výše úrokové míry nebo inflace, popř. daňová politika nebo směnný kurz či míra nezaměstnanosti. Stejně tak sem patří monetární i fiskální politika vlády, resp. institucí přímo spojených se výkonnou mocí (např. centrální banka).

Na základě analýz výše uvedených veličin je možné poté jednotlivé země rozdělit do skupin dle rizik pro potenciální investory. Kategorii existuje hned sedm – od A do D, přičemž kategorie A má čtyři podskupiny. Pokud se země nachází ve skupině A1, míra ekonomického

rizika pro potenciálního investora je přijatelná. Analogicky umístění ve skupině D znamená vysokou míru ekonomického rizika. (Kašík, 2009, s. 51)

#### **2.1.1.4 Politické faktory**

Tato oblast bývá velmi často v literatuře slučována společně s oblastí legislativní pro jejich úzké propojení a jejich vzájemnou závislost [srov. (Kašík, 2009, s. 50) nebo (Jakubíková, 2013, s. 100)]. Na druhou stranu může pro podnik být žádoucí tyto oblasti oddělit a pohlížet na ně samostatně, a to například z důvodu relativní rigidity legislativního rámce vzhledem k typologii činnosti firmy, ale zároveň relativní nestabilitě politické situace v zemi. Z tohoto tvrzení tedy vyplývá, že politické faktory pojednávají zejména o tom, jakým způsobem je rozvržena politická moc, zdali je, či není stabilní (např. forma vlády, vymahatelnost práva), jaký vliv mají různá politická a zájmová sdružení na firmy, resp. na oblasti, které firmy dále ovlivňují. Patří sem samozřejmě i postoj státu vůči zahraničí, tedy členství v různých mezinárodních a nadnárodních organizacích aj.

#### **2.1.1.5 Technologické faktory**

V rámci analyzování technologických faktorů podnik posuzuje vyspělost dané země. (Kašík, 2009, s. 51). Být technologicky minimálně na stejné úrovni jako jeho konkurenti je pro podnik zcela zásadní. Z tohoto důvodu je nutné, aby se podnik v takovém prostředí, ve kterém je patrný výrazný technologický vývoj, nacházel a dále, aby o měl možnost být o takovém vývoji patřičně informován do té míry, aby jej mohl dále využít ke svému rozvoji.

V dnešní době, kdy jsme svědky takřka bleskového vývoje v IT oblasti, které má ale obrovský vliv na způsob vykonávání nejen podnikatelské činnosti, není pro společnosti přijatelné, aby nebyla schopna technologické inovace velmi rychle implementovat.

#### **2.1.1.6 Ekologické faktory**

Do těchto faktorů v první řadě musíme zařadit legislativní omezení, která se týkající ochrany životního prostředí (zde se částečně překrývají s legislativními faktory). V literatuře se můžeme setkat i s tím, že pod ekologické faktory jsou zahrnovány i faktory přírodní, mezi jejichž atributy patří např. klimatické podmínky, počasí, popř. přírodní zdroje nutné pro některé podniky jako vstupy do odvětví. [srov. (Jakubíková, 2013, s. 101)]



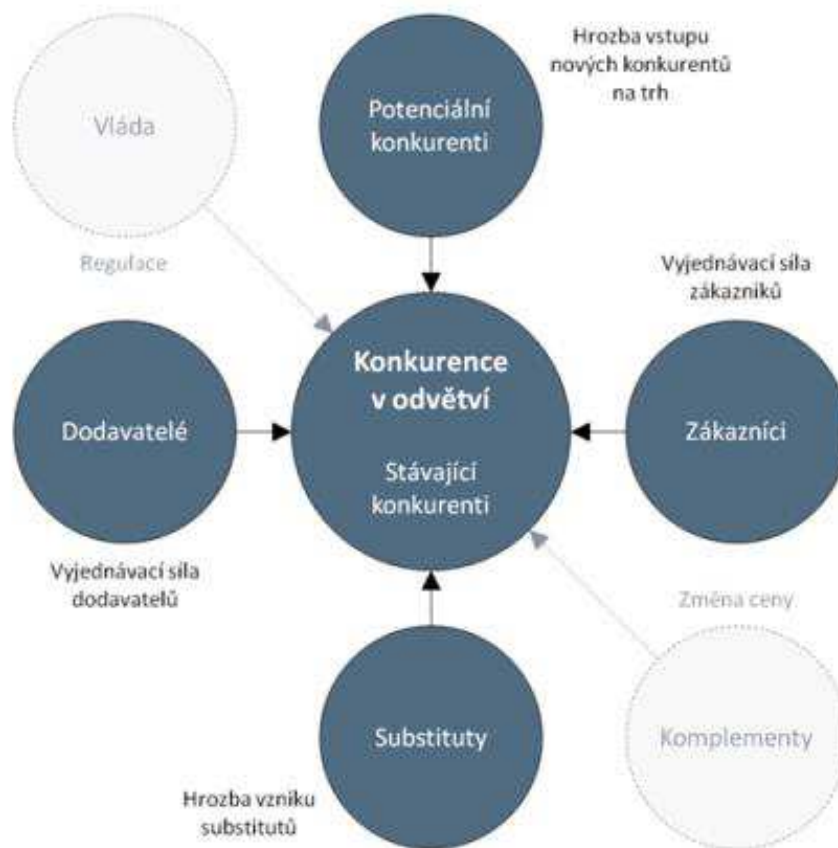
Níže uvedená tabulka uvádí zjednodušený souhrn jednotlivých vlivů makrookolí na podniky v rámci analýzy PEST:

Politicko-legislativní faktory	Ekonomické faktory
Antimonopolní zákony	Hospodářské cykly
Ochrana životního prostředí Ochrana spotřebitele	Trendy HDP
Daňová politika	Devizové kurzy
Regulace v oblasti zahraničního obchodu, protekcionismus	Kupní síla
Pracovní právo	Úroková míra
Politická stabilita	Inflace
	Nezaměstnanost
	Průměrná mzda
	Vývoj cen a energií
Sociokulturní faktory	Technologické vlivy
Demografický vývoj populace	Vládní podpora R&D
Změna životního stylu	Celkový stav technologie
Mobilita obyvatelstva	Nové objevy
Úroveň vzdělání	Změny technologie
Přístup k práci a volnému času	Rychlost zastarávání

*Tabulka 1 - Přehled vlivů makrookolí (souhrn) [zdroj: (Sedláčková, 2000, s. 12)]*

### 2.1.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

K analýze „bližšího“ mikroprostředí autor (Kašík, 2009, s. 47) uvádí, že nejsilnějším faktorem, který ovlivňuje postavení jakékoliv firmy na trhu, je právě konkurence a že právě tato skutečnost nutí firmy mimo jiné hledat odpovědi na otázky, kdo jsou jejich hlavní konkurenti, jaké mají strategie a cíle, jaké je jejich postavení na trhu. Způsob, jak odpovědět na tyto otázky, se snažil najít – a také našel – známý americký ekonom Michael E. Porter. Na základě svých studiích (Porter, 1980) vytvořil známý ekonomický model tzv. Pěti konkurenčních sil, které je v případě strategického marketingu nutné zohledňovat. Jedná se o dodavatele, potenciální konkurenty, odběratele a substituční produkty a v poslední řadě je nutné zohlednit i stávající konkurenci v odvětví.



Obrázek 1 - Schéma Porterova modelu pěti konkurenčních sil<sup>1</sup>

### 2.1.2.1 Stávající konkurence v odvětví

„Nejsilnější z konkurenčních sil většinou vyplývá z konkurenčního boje mezi podniky uvnitř konkurenčního okolí. Intenzita této konkurenční síly je odrazem energie, kterou soupeřící podniky vkládají do snahy o získání lepší tržní pozice, používaných nástrojů a konkurenční strategie.“ (Sedláčková, 2000, s. 36)

(Sedláčková, 2000, s. 36) dále uvádí, že „kdykoliv jeden z konkurentů učiní určitý strategický tah, lze očekávat, že ostatní odpoví prostřednictvím defenzivních a ofenzivních protitahů. Jinými slovy, konkurenční strategie podniku ovlivňuje a zároveň je ovlivňována tržními událostmi a posloupností tahů a protitahů soupeřících podniků.“

<sup>1</sup> Zdroj: Analýza pěti sil 5F (Porter's Five Forces) - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 01.05.2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>

Vztah mezi strategií jedné firmy a strategií firmy jiné funguje tedy na principu spojených nádob – krok, který učiní firma vůči ostatním firmám, učiní ostatní firmy s největší pravděpodobností vůči firmě první, neboť cíl všech firem působících na trhu je jeden: dominantní tržní postavení.

Při analýze této konkurenční síly je tedy nejprve nutné zcela porozumět pravidlům daného oborového odvětví. Poté je nutné prostřednictvím několika velmi často používaných a obvyklých faktorů odhadnout intenzitu této konkurenční síly. Jedná se mimo jiné zejména o faktory *počet a velikost konkurentů, míra růstu trhu, výše fixních nákladů, diferenciací produktů, výstupní bariéry z odvětví, akvizice slabších podniků nebo snaha o získání nových zákazníků v globálním měřítku*. (Sedláčková, 2000, s. 37)

Výše uvedené by mělo přinést dostatečné informace o tom, jak má firma odpovědět na otázku: Jakým způsobem můžeme zlepšit naše postavení na trhu vůči konkurenčním firmám?

### **2.1.2.2 Substituční produkty**

*„Je-li v segmentu více skutečných nebo potenciálních substitučních produktů vzhledem k těm, co dodává náš podnik, pak tyto limitují ceny, a tím i celkový zisk našeho podniku. [...] Pokud podniky dodávající na trh substituční produkty dosáhnou technologické výhody, ceny i zisky klesají. Není vyloučeno, zejména na neznámých, rozvíjejících se trzích, že něco nového nahradí potřebu služeb nebo výrobků poskytovaných určitým oborem nebo sektorem.“* (Kašík, 2009, s. 48)

Velice podobně definuje hrozbu substitučních výrobků i (Sedláčková, 2000, s. 37), která tvrdí, že oblíbenost produktů jedné firmy zákazníky a tím pádem i jejich důvěra v tuto značku je dána zejména cenou, ale i výkonem – ve smyslu tom, zdali tento výrobek uspokojuje dostatečně potřeby zákazníků.

Při analýze substitučních produktů je tedy nanejvýš důležité zjistit a následně mít stabilní přehled o tom, jakou hrozbu pro podnik představují tyto produkty z hlediska výše jejich ceny, do jaké míry jsou tyto produkty odlišné (tj. diferenciovány), a zároveň jaké by byly potenciální náklady na změnu v případě, že se podnik rozhodne pozměnit své portfolio směrem k substitutům.

### 2.1.2.3 Potenciální konkurenti

Pokud se jedná o hrozbu vstupu nových konkurentů na trh, shodují se jak (Kašík, 2009, s. 48), tak (Sedláčková, 2000, s. 38-40), že jde především o to, jakou roli v tomto ohledu hrají tzv. bariéry vstupu na tento trh. Zcela logicky pak vyplývá, že pokud existují na daném trhu nízké bariéry vstupu a zvýší-li se prudce zisk, je pro nové podniky zaprvé velice přitažlivé na daný trh vstoupit a zároveň to pro ně nemusí být vysoce obtížné.

Na základě výše uvedeného tedy častým jevem je, že se stávající firmy snaží vytvořit co nejvyšší bariéry vstupu na trh tak, aby předešly vzniku nových konkurentů. Konkrétně pak může jít o případy, kdy se firmy snaží využívat úspor z rozsahu produkce, vytvářet vysoké celkové náklady na vstup (zaplacení vstupních poplatků, náklady na pořízení kapitálu apod.). Další důležitý faktor pak představuje i pozice vládní politiky, která má pravomoci k udělování licencí, stanovování veškerých pravidel nutných pro vstup do odvětví. (Kašík, 2009, s. 48)

(Sedláčková, 2000, s. 39) ještě doplňuje výše uvedené o další typy bariér vstupu: například hovoří technologii, resp. know-how firmy, znalosti značky a oddanosti zákazníků, a nakonec zmiňuje ještě přístup stávajících firem k distribučním kanálům nutným pro vstup do odvětví.

### 2.1.2.4 Dodavatelé

(Kašík, 2009, s. 48) uvádí, že „*konkurenční postavení podniků záleží rovněž na vyjednávací síle dodavatelů. [...]*“ Podobný názor předkládá (Sedláčková, 2000), která tuto myšlenku o něco více rozvíjí a rozšiřuje:

*„Síla a vliv dodavatelů zdrojů nezbytných pro obor může být důležitým ekonomickým faktorem, protože může vést ke snižování ziskovosti jednotlivých podniků v odvětví. Silní dodavatelé surovin, energie, technologie, kvalifikované práce atp. mohou snižovat zisky svých odběratelů zvyšováním cen vstupů nebo snižováním jejich kvality.“* (Sedláčková, 2000, s. 40)

Je tedy důležité si uvědomit, že čím silnější budou dodavatelé, tím méně nezávislá společnost na okolním prostředí bude, a tím pádem pro ni bude složitější stanovovat si své strategické marketingové plány týkající se získávání většího podílu na trhu (stanovení cenotvorby atp.). Podnik by se tedy měl snažit zejména o to, aby se stal nezávislým na dodavatelích alespoň tím, že v první řadě bude rozšiřovat své dodavatelské portfolio, pokud

toto vůbec lze, dále, že bude zvyšovat odbornost svých zaměstnanců nebo že finance pro své investiční záměry bude alokovat výhradně ze svých zdrojů. (Sedláčková, 2000, s. 40)

### **2.1.2.5 Odběratelé**

*„Podobně jako silní dodavatelé mohou výrazně ovlivnit konkurenční podmínky v odvětví, mohou i silní zákazníci vyvinout na podniky v odvětví značné konkurenční tlaky. Silní kupující mohou způsobit ztráty potenciálních zisků podniků v odvětví.“* (Sedláčková, 2000, s. 41)

Jinými slovy řečeno, vztah mezi odběrateli a podniky, které odběratelům dodávají své produkty či služby, funguje na takřka stejném principu jako vztah mezi dodavateli a podniky. O takový případ se jedná především, existuje-li málo skupin kupujících, kteří ale naopak nakupují ve vysokém množství. Jejich cílem tak především bude dosažení nižší ceny, zvýšení kvality nebo třeba jiné platební podmínky, než které má firma ve své strategii nastaveny (např. prodloužení splatnosti apod.).

### **2.1.3 McKinseyho model 7S**

Tuto metodu analýzy vnitřního prostředí, která je známa pod jménem „McKinseyho model 7S“ ve skutečnosti připravili dva američtí ekonomové Peters a Waterman. V publikaci Hledání dokonalosti uvádí:

*„Náš obecný zájem o problémy efektivity managementu, a zvláštní zájem o podstatu vztahů mezi strategií, strukturou a efektivitou managementu nás od počátku roku 1977 vedl k sestavení dvou vnitřních operačních skupin u firmy McKinsey & Company. [...] Byla to, když chcete, verze firmy McKinsey o aplikovaném výzkumu. Vedli jsme (my, autoři) projekt organizační efektivity. (Peters, 2001, s. 25)*

*„Náš výzkum nám říkal, že jakýkoli inteligentní přístup k organizování musí být ze všech stran vzájemně závislý, alespoň v sedmi variantách: struktuře, strategii, lidech, manažerském stylu, systémech a postupech, koncepcích vedení a společných hodnotách (tj. metodách.), a na současném a nadějném úsilí nebo odbornosti organizace. [...] Definovali jsme tuto myšlenku ještě přesněji a definovali to, co vešlo ve známost jako Rámec McKinsey 7-S.“* (Peters, 2001, s. 31)

V podobě, jakou známe z dnešní praxe, metoda 7S zkoumá tedy stav vnitřního prostředí firmy v celkem sedmi definovaných faktorech. Jedná se o následující prvky: strategie, struktura, systémy, styl řízení, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty. (Smejkal, 2006, s. 33)

(Smejkal, 2006, s. 46-47) uvádí, že mechanické nebo účelové přeceňování některého z výše uvedených 7S faktorů nikdy nepovede k tomu, že bude podnikatel schopen vybudovat úspěšnou firmu. Na druhou stranu ale dále pokračuje, že ucelená aplikace těchto faktorů do velké míry zajistí mimo jiné prosperitu a zejména flexibilitu firmy a tím pádem i jistou ochranu před podnikatelskými riziky. Změny, které z takové aplikace vyplývají, pak velice úzce a zcela zásadně souvisí s tzv. „mistry změn“, tj. osobami, typicky lídry, které závěry vzniklé z analýzy 7S ve firmě budou schopni přetvořit v reálné akční kroky a inovace.

Níže popíšeme postupně všechny z těchto faktorů.

### **2.1.3.1 Strategie**

*„Strategie firmy je charakterizována dlouhodobou orientací firmy, dlouhodobým zamýšleným směřováním firmy k jednomu cíli nebo k množině cílů a konkrétními možnostmi firmy v daném prostředí, které umožňují tyto cíle uskutečňovat.“* (Smejkal, 2006, s. 34)

Jedná se tedy o soubor určitých, ne zcela konkrétně definovaných kroků, jež by měly být učiněny pro to, aby firma dosáhla vize, jež byla stanovena nejčastěji vrcholným managementem firmy nebo samotnými majiteli, pokud jsou tyto dvě entity odděleny. Uvnitř každé firmy jsou pak samozřejmě definovány různé druhy strategií, a to dle hierarchie a také dle toho, jaké organizační jednotky firmy se týkají (např. podnikatelská, obchodní, funkční apod.) (Smejkal, 2006, s. 35)

Základem stavebním kamenem každé strategie je nejčastěji dosažení určité konkurenční výhody, která firmě pomůže získat výsadní postavení na trhu. V odborné literatuře se setkáváme se dvěma stěžejními přístupy pro určení strategie společnosti, a to buď s tzv. „cost leadership strategy“ (tj. strategie založená na principu co nejnižších nákladů) nebo „differentiation strategy“ (tj. strategie založená na principu odlišení se od konkurence). (Smejkal, 2006, s. 35)

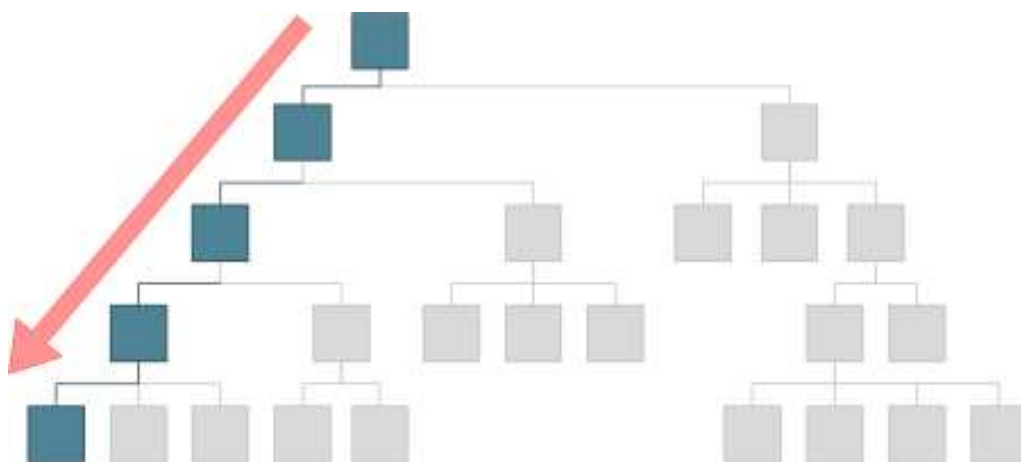
### **2.1.3.2 Struktura**

*„Základním posláním organizační struktury je optimální rozdělení úkolů, kompetencí a pravomocí mezi pracovníky organizace. Tyto struktury se postupně vyvinuly v několik*

*základních typů, pro něž je charakteristický vývoj směrem od jednodušších ke složitějším.“*  
(Smejkal, 2006, s. 37)

Běžně se tak můžeme setkat s těmito hlavními typy organizačních struktur:

- 1) **Liniová** – charakteristika: vztahy přímé nadřízenosti a podřízenosti, vysoké nároky na vedoucího z hlediska znalostí, poměrně rychlé rozhodování, vhodné pro menší firmy (Smejkal, 2006, s. 37)

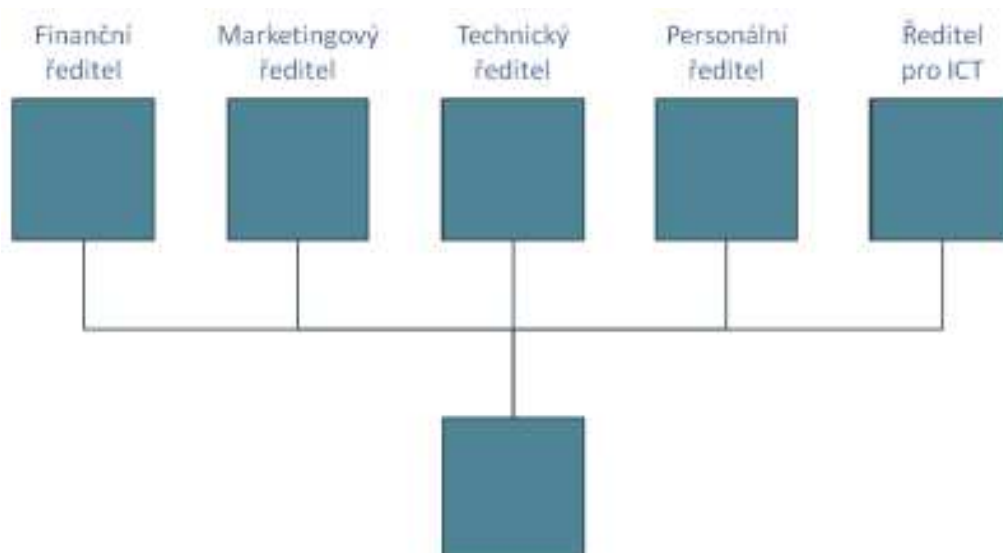


Obrázek 2 - Liniová organizační struktura<sup>2</sup>

- 2) **Funkcionální** – charakteristika: specializace řídicích funkcí dle odbornosti pracovníků, rozhodování dle kompetencí daných odborností, jasná definice odpovědnosti (Smejkal, 2006, s. 38)

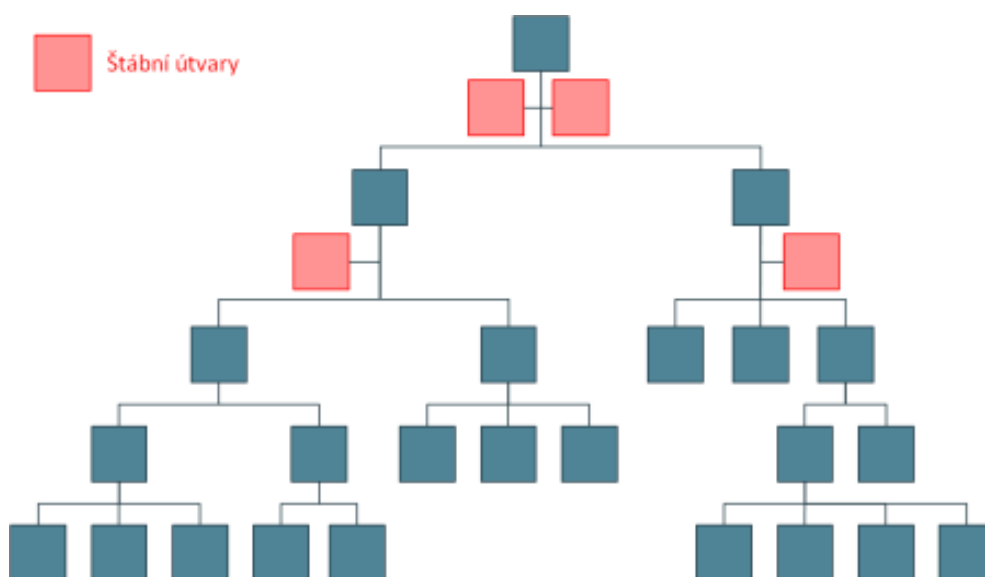
---

<sup>2</sup> Zdroj: Liniová organizační struktura (Linear Organizational Structure) - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 01.05.2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/liniova-organizacni-struktura>



Obrázek 3 - Funkcionální organizační struktura<sup>3</sup>

- 3) **Štábně-liniová** – charakteristika: syntéza liniové a funkcionální str., vedoucí (liniové) a specializované (funkcionální) organizační jednotky (tzv. štáby) (Smejkal, 2006, s. 39)



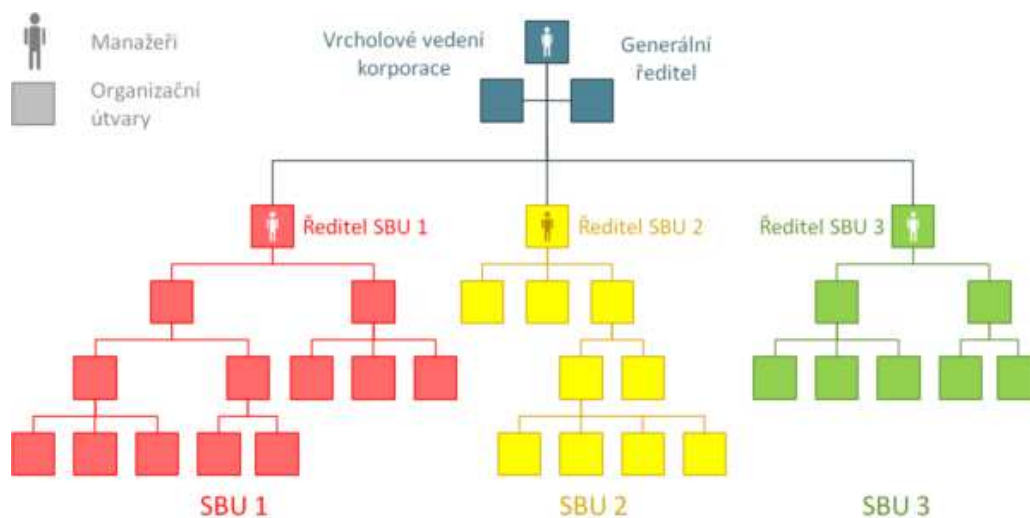
Obrázek 4 - Štábně-liniová organizační struktura<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Zdroj: Funkcionální organizační struktura - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 01.05.2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/funkcionalni-organizacni-struktura>

<sup>4</sup> Zdroj: Štábně-liniová organizační struktura (Staff & Line Organizational Structure) - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 01.05.2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/stabne-liniova-organizacni-struktura>



- 4) **Divizní** – charakteristika: samostatné organizační jednotky (divize) dle druhu služby, výroby, umístění, každá divize má vlastní úsek (finanční, obchodní atd.) (Smejkal, 2006, s. 39)

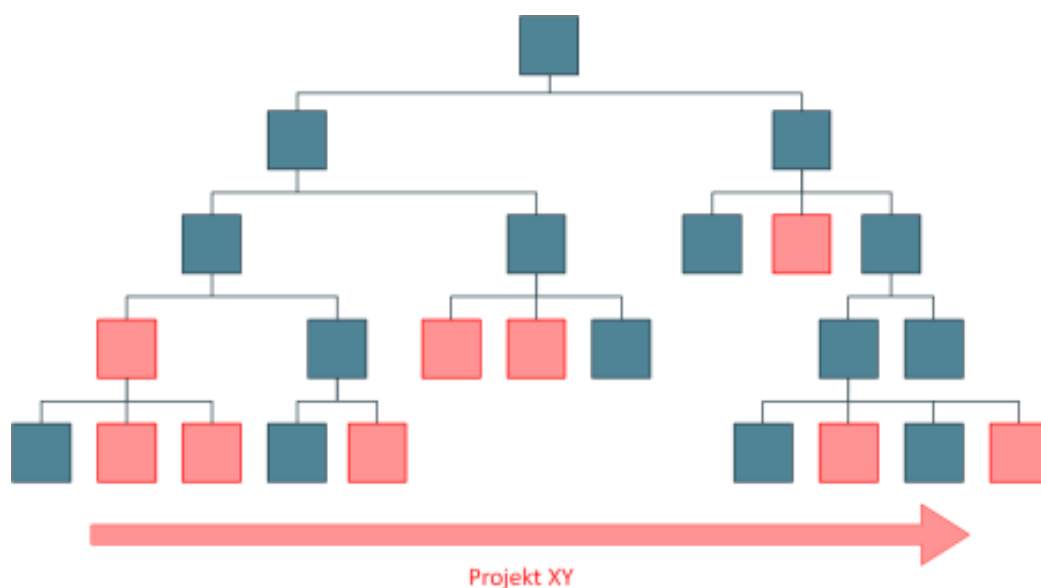


Obrázek 5 – Divizní struktura<sup>5</sup>

- 5) **Maticová** – charakteristika: spojení funkcionální a divizní org. struktury, uspořádání dle typu projektu/zákazníka, více nadřízených na jednoho pracovníka, rozdělení do funkčních týmů (Smejkal, 2006, s. 39)

---

<sup>5</sup> Zdroj: Strategické obchodní jednotky (SBUs) (Strategic Business Units) - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 01.05.2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/strategicke-obchodni-jednotky>



Obrázek 6 - Maticová organizační struktura<sup>6</sup>

### 2.1.3.3 Systémy

Tento faktor pod sebou skrývá tzv. informační systémy firmy, které zahrnují veškerá nastavená pravidla týkající se komunikace ve firmě. Lze tedy hovořit o formálních i neformálních komunikačních procesech, dále také o virtuální a ústní formě komunikace. Klasicky se tak jedná o komunikaci ve směru podřízení – nadřízení a opačně nebo o získávání, uchovávání a komunikaci informací prostřednictvím různých ERP nebo CRM systémů, které se snaží o automatizaci zpracování takových informací.

Čím níže se na organizační úrovni firmy nacházíme, tím více se z hlediska informačních systémů firmy jedná o automatizaci zpracování vznikajícího velkého množství informačních dat a naopak – snahou je nejrůznější data o financích, výrobě, klientech apod. zpracovávat automaticky a z těchto dat posléze získávat důležité informace sloužící pro management, které jsou vybírány „ručně“ ad hoc dle potřeby manažera. (Smejkal, 2006, s. 41-42)

---

<sup>6</sup> Zdroj: Maticová organizační struktura (Matrix Organizational Structure) - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 01.05.2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/maticova-organizacni-struktura>

#### 2.1.3.4 Styl řízení

Mezi základní styly řízení firmy patří zpravidla tři typy. Jedná se autoritativní, demokratický nebo tzv. laissez-faire styl řízení. **Autoritativní** styl řízení už z principu svého názvu vylučuje jakékoliv zapojení pracovníků do řízení firmy. Znamená to, že vedoucí rozhoduje o dalších krocích sám, bez dbání na názor svých podřízených. Ti pouze poskytují vedoucímu informace nutné pro učinění rozhodnutí. Vedle toho **demokratický** styl řízení je spojený s možností podřízených účastnit se rozhodování o řízení firmy. Vedoucí dává prosto svým podřízeným, aby se k agendě firmy vyjádřili, popř. může delegovat i značnou část svých pravomocí, pokud je to vhodné. Třetí styl řízení, **laissez-faire**, je z hlediska rozhodování pracovníků o řízení firmy nejliberálnější. Pracovníci si sami organizují práci a vedoucí do práce svých podřízených zasahuje minimálně. Hrozbou v tomto případě může být situace, kdy podřízení pracovníci nejsou schopni dle svých schopností věci efektivně rozhodovat a potřebovali by určité vedení. (Smejkal, 2006, s. 42)

#### 2.1.3.5 Spolupracovníci

*„Lidé jsou hlavním zdrojem zvyšování výkonnosti firmy (a její produktivity). Jednou ze základních manažerských dovedností každého úspěšného manažera je ovládat umění vhodně se spolupracovníky jednat.“* (Smejkal, 2006, s. 42)

Lidský kapitál představuje pro firmu zcela základní a zásadní faktor, který je alfou a omegou jejího úspěchu. Zároveň ale také právě spolupracovníci představují pro firmu nejvyšší provozní riziko, tj. velice jednoduše může dojít k ohrožení fungování firmy. Toto riziko představují pro firmu zejména zaměstnanci, kteří přijdou do styku s odběratelem firmy a kteří mají velký podíl na tom, jak je firma u odběratelů vnímána.

Z tohoto důvodu je nutné tento klíčový faktor společnosti velice pečlivě hodnotit a posuzovat. Je nutné vybudovat silnou kulturu firmy, která představuje především pocit sounáležitosti a loajalitu vůči firmě i vůči ostatním zaměstnancům firmy. Dále je nutné, aby vedoucí pracovníci o svých podřízených znali, jaká je jejich motivace pracovat ve firmě, jaké mají preference co do stylu řízení, jaké jsou jejich potřeby z hlediska kariérního rozvoje, aby nejen tyto atributy mohli vhodně podporovat a budovat tak silné vztahy k firmě jako takové ale i mezi zaměstnanci samotnými.

### 2.1.3.6 Sdílené hodnoty

Sdílené hodnoty tak, jak je definuje odborná literatura jsou velice úzce spojeny právě s výše uvedeným o spolupracovnících. Z logiky věci vyplývá, že sdílené hodnoty budou zcela obsaženy ve firemní kultuře. Jedná se tedy zejména o morální a etické hodnoty, zásady a pravidla, která ve firmě implicitně vládou a které každý zaměstnanec respektuje a – pokud možno – přijal za své.

### 2.1.3.7 Schopnosti

Posledním klíčovým faktorem firmy z hlediska úspěchu na trhu, resp. její konkurenční výhody, jsou schopnosti firmy, resp. úroveň schopností pracovníků firmy, které využívají k jejich každodenní pracovní činnosti. Obecně lze říct, že firma bude tak silná a úspěšná, jak schopný bude právě její nejslabší pracovník.

Je nutné dbát na to, aby firma pro své pracovníky vytvářela takové podmínky, aby se mohli ve svých odborných schopnostech a dovednost rozvíjet a přinášet tak firmě i nadále konkurenční výhodu.

### 2.1.4 SWOT analýza

Jak již bylo výše uvedeno, SWOT analýza je jakýmsi komplexním, ale do jisté míry zevrubným analytickým nástrojem pro popis vnějšího a vnitřního prostředí (okolí) podniku. Jedná se o notoricky známý a hojně používaný analytický nástroj nejen v oblasti ekonomické, ale i jiných. Zkratka SWOT je složena ze čtyř písmen, které ukrývají čtyři slova anglického původu: **S** – strengths (silné stránky), **W** – weaknesses (slabé stránky), **O** – opportunities (příležitosti) a **T** – threats (hrozby).

První dvě písmena S a W, tedy silné a slabé stránky podniku, směřují do vnitřního prostředí firmy, díky nimž mohou být včas odhaleny a posíleny možné budoucí úspěchy a zároveň odstraněny možné budoucí neúspěchy firmy. Další dvě písmena O a T této analýzy, tedy příležitosti a hrozby, se naopak orientují směrem „ven“ na trh do vnějšího prostředí a jejich účelem je poukázat na to, co lze v nejbližší budoucnosti od vývoje na trhu očekávat.

Výše uvedené tvrzení potvrzuje i (Jakubíková, 2013, s. 129), která uvádí: „*SWOT analýza je jednou z nejpoužívanějších a nejznámějších analýz prostředí. Jejím cílem je identifikovat to, do jaké míry jsou současné strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopna se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí.*“

Pro úplnost doplňujeme, že autorka pod spojením „[...] schopna se vyrovnat se změnami [...]“ zřejmě myslela právě ony příležitosti a hrozby, které se vyskytují na trhu, kde firma působí.

Dále (Jakubíková, 2013, s. 129) pokračuje: „[...] Doporučuje se začít analýzou OT – příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí firmy, a to jak makroprostředí (obsahuje faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické) (zde dochází k propojení SLEPTE analýzy, pozn. aut.), tak i mikroprostředí (zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence, veřejnost) (zde naopak dochází k propojení Porterova modelu, pozn. aut.). Po důkladně provedené analýze OT následuje analýza SW, která se týká vnitřního prostředí firmy (cíle, systémy, procedury, firemní zdroje, materiální prostředí, firemní kultura, mezilidské vztahy, organizační struktura, kvalita managementu aj.).“

Výstupem ze SWOT analýzy by tedy rozhodně nemělo být pouze sepsání vyčerpávajícího seznamu, který bude obsahovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, ale spíše promyšlená analýza, jež odráží reálnou situaci podniku, jak uvnitř, tak navenek a která je vstupem do dalších kroků při vytváření marketingové strategie podniku. Navíc je velice důležité si znovu uvědomit, že SWOT analýze by měly předcházet výše uvedené analýzy (SLEPTE, Porterův model, popř. další) a tato by je měla zohledňovat. (Sedláčková, 2000, s. 78)

#### **2.1.4.1 Silné stránky**

Pozitivní faktory, které jsou prospěšné podniku jako celku a přispívají tak k tvorbě zisku firmy, je nutné považovat za silné stránky. Čistě z praktického hlediska by měl podnik disponovat nejlépe takovými silnými stránkami, které nelze jednoduše napodobit ostatními podniky, a tím pádem budou pro podnik znamenat dlouhodobou konkurenční výhodu. Mezi základní silné stránky patří samozřejmě kvalitní výrobky a silné povědomí o značce, ale také například vysoká úroveň R&D<sup>7</sup>, kvalitně fungující zákaznický servis apod. (Horáková, 2003, s. 42)

#### **2.1.4.2 Slabé stránky**

Zcela logicky mezi slabé stránky řadíme právě takové faktory, popř. procesy či činnosti, uvnitř firmy, které brání jejímu plně efektivnímu fungování. Dále je nutné se z pozice manažerů

---

<sup>7</sup> angl. zkratka Research and Development, tj. výzkum a vývoj

na firmu podívat optikou konkurenčních firem a porovnat, ve kterých faktorech, popř. činnostech firma za konkurenčními subjekty zaostává. Kupříkladu se může jednat o nekvalitní výrobky, špatnou pověst podniku, omezené výrobní kapacity atd. (Horáková, 2003, s. 43)

#### **2.1.4.3 Příležitosti**

*„Příležitosti představují takové další možnosti podniku, s jejichž realizací stoupají vyhlídky na lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější splnění vytyčených cílů. [...] Je to velmi příznivá situace v podnikovém prostředí, která podnik zvýhodňuje vzhledem ke konkurenci.“* (Horáková, 2003, s. 44)

Jinými slovy řečeno, příležitost ve SWOT analýze představují takové situace, které – v případě, že na ně bude brán v marketingové strategii firmy zřetel a následně budou dostatečně efektivně přetvořeny v akční kroky – mohou přinést zvýšení poptávky, popř. jinak firmě pomoci zlepšit její postavení v rámci konkurence. Vysoký vliv na vznik nových příležitostí má mnoho faktorů, nejčastěji se ale jedná faktory geografické, legislativní, ekonomické. Mezi konkrétní faktory patří například zánik konkurentů, zrušení různých legislativních opatření (např. snížení regulace v určité oblasti podnikání a otevření trhu apod.) nebo zavedení moderních technologií.

#### **2.1.4.4 Hrozby**

Jestliže hovoříme o tom, že příležitosti mohou za určitých okolností podniku pomoci ke zvýšení jeho úspěchu, resp. ke zvýšení poptávky po jeho výrobcích či službách, tak v úplně opačném směru působí hrozby. Jedná se o takové nastavení podmínek vnějšího prostředí firmy, které je určitým způsobem ohrožující a firmě tak může způsobit právě snížení poptávky a tím pádem i snížení zisku a v konečném důsledku může vést i k úpadku firmy.

Je nutné se ale na veškeré potenciální hrozby, kterým by podnik musel v budoucnosti čelit, dívat optikou závažnosti a pravděpodobnosti jejich výskytu, a to nejen jako na jednotlivé události, ale i v jejich vzájemné kombinaci. Příklady hrozeb mohou být volný příchod zahraniční konkurence na domácí trhy, nepříznivé legislativní normy apod. (Horáková, 2003, s. 44)

## 2.2 FINANČNÍ ANALÝZA

(Kislingerová, 2010, s. 46) tvrdí, že mezi základní dovednosti finančního manažera patří být schopen provést kvalitně finanční analýzu podniku. Měla by tvořit každodenní součást jeho práce, a to z důvodu, že závěry z finanční analýzy slouží pro mnohá další rozhodnutí, které je třeba ve firmě činit (typicky různá strategická rozhodnutí o směřování firmy), nebo se dále využívají pro poskytování informací o stavu podniku stakeholderům, tj. vlastníkům, popř. osobám, které o budoucnosti firmy přímo nebo nepřímo rozhodují.

*„V oblasti teorie i praxe se vyskytuje velké množství definic finanční analýzy. Lze ji chápat jako soubor činností, jejichž cílem je zjistit a vyhodnotit komplexně finanční situaci podniku.“* (Kislingerová, 2010, s. 46)

Podobný názor zastává i (Sůvová, 1999, s. 15), která ale dodává, že z hlediska definice, resp. teorie finanční analýzy, se různá pojetí objevují především v hledisku obsahovém, časovém, uživatelském a případně i z hlediska subjektu finanční analýzy.

Obsahové hledisko zahrnuje otázku, do jaké míry, resp. hloubky, je finanční analýza prováděna. V zásadě se můžeme setkat se třemi přístupy:

- a) rozbor účetních výkazů, kdy se hovoří spíše o analýze finančních výkazů;
- b) o něco širší pojetí finanční analýzy zahrnuje následné hodnocení údajů zjištěných z finančních výkazů, typicky taková finanční analýza slouží k finančnímu rozhodování o podniku;
- c) konečně třetí, nejširší přístup k finanční analýze zahrnuje kromě dat dostupných z finančních výkazů i data další, jak z okolí podniku, tak i z jeho vnitřku.

Časové hledisko, které vstupuje do finanční analýzy, lze rozlišovat také třemi způsoby, a to na analýzu současného stavu, analýzu ex post (současnosti a minulosti) a analýzu ex ante (současnosti, minulosti a odhad do budoucna).

Mezi objekty finanční analýzy můžeme samozřejmě zařadit zejména právnické osoby (podniky), ale také veřejnoprávní korporace, např. obce, města či kraje.

Dále se také velmi často v literatuře uvádí [např. (Sůvová, 1999, s. 18)], že existují dva zcela základní přístupy k finanční analýze, a to tzv. finanční analýza fundamentální nebo finanční analýza technická. První zmíněná analýza je založena na analýze kvalitativních dat, kdy zpracovává zejména vzájemné souvislosti mezi ekonomickými a neekonomickými

událostmi, jakož i vztahy mezi položkami účetních výkazů. Kdežto technická finanční analýza je naopak založena na algoritimizovaných (tj. matematických) metodách, jejichž cílem je kvantitativně zpracovat data a následně je kvalitativně vyhodnotit.

## 2.2.1 Účetní výkazy

Základní přehled o tom, jak si podnik stojí z hlediska hospodaření nám přináší účetní výkazy. Účetní závěrku, kterou pravidelně a povinně zpracovává každý podnik dle zákona, tvoří celkem tři výkazy. V první řadě se jedná o rozvahu, dále o výkaz zisku a ztrát a na základě těchto dvou předchozích výkazů pak podnik ještě zpracovává výkaz cash-flow, neboli výkaz peněžních toků ve firmě. Každý z těchto výkazů podává pohled na hospodaření firmy z trochu jiného úhlu pohledu. Jejich kombinací však můžeme zjistit, jakým majetkem podnik disponuje, jaké má dluhy, kolik má peněz v pokladně, výši tržeb nebo kolik vyplatil na mzdách. Jinými slovy řečeno, finanční výkazy monitorují to, jakým způsobem firma funguje z hlediska výroby, posuzují její náklady a výnosy a v neposlední řadě i způsob jejího financování. (Jindřichovská, 2013, s. 208)

### 2.2.1.1 Rozvaha

*„Základní stavební prvky rozvahy jsou majetek (aktiva) a celková pasiva (zdroje), která se dále člení na vlastní kapitál a závazky [...]“* uvádí (Landa, 2008, s. 30). Velice důležitá informace o rozvaze je ta, kterou uvádí (Jindřichovská, 2013, s. 208), a to že se jedná o účetní výkaz, který podává přehled o majetku v určitém okamžiku, tedy jde o veličinu stavovou. Proto je nutné si uvědomit, že v situaci, kdy do rozvahy nahlížíme, například v polovině účetního období, může být majetková situace odlišná. V rozvaze také musí vždy platit základní pravidlo známé jako bilanční rovnováha, tedy že aktiva rovnají se pasivům.

Aktiva jsou definována odbornou literaturou jako *„určité prostředky, které jsou výsledkem minulých událostí, a u nichž se očekává, že podniku přinesou budoucí ekonomický prospěch, budoucí užitek.“* (Landa, 2008, s. 30) Dělíme je na tzv. dlouhodobá, tj. taková, u nichž se předpokládá, že budou přinášet ekonomický prospěch po dobu delší než jeden rok, dále na aktiva oběžná, jejichž účelem je okamžitá spotřeba a jako třetí typ aktiv jsou uváděny tzv. ostatní aktiva.

Pasiva na druhé straně představují způsob, resp. podávají přehled o tom, jak byla aktiva dané společnosti financována, tj. z jakých zdrojů – vlastních nebo cizích. Tím se



dostáváme i k samotnému dělení pasiv - pasiva vlastní a cizí. Mezi vlastní pasiva patří např. základní kapitál, fondy ze zisku atp. Do cizích zdrojů patří krátkodobé a dlouhodobé závazky nebo např. bankovní úvěry. (Jindřichovská, 2013, s. 209)

Zákon č. 563/1991 Sb., v pozdějších zněních, dále stanoví, jakým způsobem je tvořena struktura rozvahy, tedy kam jaké skupiny aktiv a pasiv patří, i to, jak se označují. Schématická struktura rozvahy vypadá následovně:

Aktiva	Struktura rozvahy		Pasiva
hodnota všech položek, do kterých podnik investoval	dlouhodobý majetek (stálá aktiva)	všechny zdroje, ze kterých byla aktiva pořízena	vlastní kapitál
	– dlouhodobý nehmotný majetek		– základní kapitál
	– dlouhodobý hmotný majetek		– fondy
	– dlouhodobý finanční majetek		– nerozdělený zisk minulých let
	oběžná aktiva		– výsledek hospodaření běžného roku (+,-);
	– zásoby		cizí zdroje
	– pohledávky		– dlouhodobé závazky a úvěry
	– investice (krátkodobý fin. majetek)		– krátkodobé závazky a úvěry
	– peníze		

Obrázek 7 - Struktura rozvahy<sup>8</sup>

### 2.2.1.2 Výkaz zisku a ztrát

„Výkaz zisku a ztrát vypovídá o tom, co se v podniku dělo během určitého období. Zachycuje činnost podniku z hlediska nákladů a výnosů. Je to výkaz o tocích, nikoliv o stavu, jako je tomu v rozvaze. Rozdíl mezi výnosy a náklady je zisk podniku. V tomto případě hrubý zisk, neboli zisk před zdaněním.“ (Jindřichovská, 2013, s. 210)

Dvěma prvky, které tvoří výkaz zisku a ztrát, jak již bylo řečeno, jsou tedy výnosy a náklady. Výnosy jsou definovány jako taková činnost, která vede v podniku ke zvýšení ekonomického prospěchu během sledovaného účetního období. Z toho logicky vyplývá, že se může o výnos jednat v případě, že dojde k navýšení peněz nebo jiného aktiva, popř. když dojde

<sup>8</sup> Zdroj: SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 9788024734941.

ke snížení závazku. Náklady jsou pak definovány analogicky opačným způsobem, tj. o nákladech mluvíme, když dochází ke snížení ekonomického prospěchu. (Landa, 2008, s. 37)

Struktura účetního výkazu může vypadat následujícím způsobem:

I.	Tržby za prodej zboží
A.	Náklady vynaložené na prodej zboží
	Obchodní marže (I. – A.)
II.	Výkony
B.	Výkonová spotřeba
	Přidaná hodnota (obchodní marže + II. – B.)
C.	Osobní náklady
D.	Daně a poplatky
E.	Odpisy
F. – I.	Další provozní náklady
III. – V.	Další provozní výnosy
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b> (přidaná hodnota – C. – D. – E. – další provozní náklady + další provozní výnosy)
VI. – XII.	Finanční výnosy
J. – O.	Finanční náklady

Obrázek 8 - Struktura výkazu zisku a ztrát (Scholleová, 2012)

*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b> (finanční výnosy – finanční náklady)
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost
**	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b> (provozní výsledek + finanční výsledek – daň z běžné činnosti)
XIII.	Mimořádné výnosy
R.	Mimořádné náklady
S.	Daň z příjmu z mimořádné činnosti
*	<b>Mimořádný výsledek z hospodaření</b> (XIII. – R. – S.)
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b> (běžná + mimořádná činnost)

Obrázek 9 - Struktura výkazu zisku a ztrát (pokračování)<sup>9</sup>

<sup>9</sup> SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 9788024740041.

## 2.2.2 Vybrané metody finanční analýzy

### 2.2.2.1 Horizontální analýza

(Sůvová, 1999, s. 78) tvrdí: Horizontální analýza položek účetních výkazů slouží ke sledování změny vývoje těchto položek oproti předcházejícímu účetnímu období vyjádřeném v procentech, tj. sledujeme vývoj tytéž položky v několika rocích.

$$\Delta = \frac{(ukazetel_{i+1} - ukazetel_i)}{ukazetel_i} * 100$$

### 2.2.2.2 Vertikální analýza

Vertikální analýza naopak funguje tím způsobem, že dává do poměru k jedné zvolené základní položce rozvahy, nebo výsledovky ostatní položky. Výhodou takového poměru je možnost srovnávat podnik v horizontu několika let, ale i mezi ostatními podniky. Rozvaha slouží v takové případě ke zjištění struktury aktiv nebo pasiv. Ve výsledovce se pak zpravidla porovnávají jednotlivé položky k tržbám. (Sůvová, 1999, s. 79)

### 2.2.2.3 Likvidita

*„Poměrové ukazatele likvidity zkoumají, jestli je firma likvidní, to znamená, jestli má dostatek prostředků na zaplacení krátkodobých závazků.“* (Jindřichovská, 2013, s. 213-214)

Běžná likvidita se vypočítá dle vztahu:

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

### 2.2.2.4 Zadluženost

*„Ukazatele zadluženosti zkoumají, jaká část majetku podniku je financována cizími zdroji.“* (Jindřichovská, 2013, s. 215)

$$\text{Dluh na aktiva} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva}}$$

### 2.2.2.5 Obrátkovost aktiv

*„Ukazatelé obrátek aktiv zkoumají efektivnost firmy při hospodaření s jednotlivými druhy aktiv. Intenzita využívání aktiv se odráží přímo v ziskovosti. Je tomu tak proto, že při*

*zlepšené intenzitě využívání aktiv potřebuje podnik pro dosažení stejných výkonů (např. tržeb) menší objemy aktiv.“ (Jindřichovská, 2013, s. 216)*

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

### 2.2.2.6 Rentabilita

*„Ukazatele rentability měří ziskovost firmy jako výnosnost jednotlivých skupin finančních zdrojů. Odpovídají na otázku, jaký zisk přináší investice do tohoto podniku.“ (Jindřichovská, 2013, s. 218)*

$$ROA = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Aktiva celkem}} * 100 [\%]$$

### 2.2.3 Kralickův Quick test

Tento analytický nástroj pochází z pera profesora Kralicka a jeho hlavním účelem je v krátkém čase posoudit finanční zdraví firmy prostřednictvím čtyřech vybraných poměrových ukazatelů (odtud „quick test“, tj. z angl. rychlý test). Jedná se o tzv. kvótu vlastního kapitálu, dobu splácení dluhu (závazku), procentuální podíl cash-flow na tržbách a rentabilitu celkového kapitálu (ROA). Kralickův quick test rozvíjela a na české poměry přetransformovala Kislingerová, dle které není vhodné ve výpočtech počítat s tzv. bilančním cash-flow upraveným na okamžitou hodnotu, ale spíše s cash-flow vypočítaným tokově (viz níže). Upravený Quick test tedy počítá výše uvedené veličiny následujícím způsobem (Kislingerová, 2005, s. 74):

**a) kvóta vlastního kapitálu:**

$$\text{kvóta vlastního kapitálu} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

**b) doba splácení dluhu (závazku) z cashflow**

$$\text{doba splácení dluhu z CF} = \frac{\text{krátkodobé} + \text{dlouhodobé závazky}}{\text{CF}}$$

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

**c) procentuální podíl cashflow na tržbách**

$$\text{procentuální podíl cashflow na tržbách} = \frac{\text{CF}}{\text{tržby}} * 100$$

**d) rentabilita celkového kapitálu**

$$ROA = \frac{VH \text{ po zdanění} + \text{úroky} * (1 - T)}{\text{celková aktiva}}$$

Vypočtené hodnoty poměrových ukazatelů následně porovnáme s bonitní tabulkou, přiřadíme je k odpovídajícím intervalům, pro které jsou stanovené váhy, a celkovou bonitu firmy vypočítáme právě jako aritmetický průměr z přiřazených vah k jednotlivým ukazatelům na daném intervalu za zvolené období. Níže uvádíme hodnoty vah bonitní tabulky pro jednotlivé poměrové ukazatele na daných intervalech:

p. uk.	HODNOTA				
	Výborný – 1	Velmi dobrý – 2	Průměrný – 3	Špatný – 4	Hroz. insolvence – 5
<b>A</b>	> 30 %	> 20 %	> 10 %	> 0 %	negativní
<b>B</b>	< 3 roky	< 5 let	< 12 let	> 12 let	> 30 let
<b>C</b>	> 10 %	> 8 %	> 5 %	> 0 %	negativní
<b>D</b>	> 15 %	> 12 %	> 8 %	> 0 %	negativní

*Tabulka 2 - Bonitní tabulka pro vyhodnocení Kralickova Quick Testu (zdroj: <http://www.finanalysis.sk/pouzite-bankrotni-modely.html>)*

Výsledné hodnocení je charakterizováno následujícím způsobem:

*interval (1; 2) – podnik je velmi dobrý;*

*interval (2; 3) – podnik se nachází v tzv. šedé zóně nevyhraněných výsledků;*

*interval (2; 5) – podnik se nachází ve velmi špatné finanční situaci.*

## **2.3 RIZIKA**

### **2.3.1 Obecná definice rizika**

Samotný původ slova „riziko“ se datuje k 17. století, když se objevil v souvislosti s námořními plavbami. Přeneseně se pak výraz používal v situacích, kdy byl subjekt „vystaven nepříznivým okolnostem“. Současný odborný názor na definici tohoto pojmu je ten, že riziko představuje „nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty či zničení“. (Smejkal, 2006, s. 90)

Ačkoliv co do obsahové stránky definice rizika panuje většinová shoda, po formální stránce existují různé názory, např.: „variabilita možných výsledků nebo nejistota jejich dosažení, odchýlení skutečných a očekávaných výsledků nebo možnost, že specifická hrozba využije specifickou zranitelnost systému. Vzhledem k zaměření této práce budeme pojem

riziko chápat především jako „*možnost, že se s určitou pravděpodobností dojde k události, jež se liší od předpokládaného stavu či vývoje.*“ (Smejkal, 2006, s. 90)

Obecně lze říct, že pojem riziko je mimo filozofických pojmů jako je nutnost a nahodilost, ještě spjat s důležitými pojmy „*neurčitost*“ a „*nežádoucnost*“. Pojem neurčitost je nutno chápat jako stav, kdy není dopředu známý výsledek, tj. výsledek je nejistý a existují přinejmenším alespoň dvě možné varianty výsledku. Pojem nežádoucnost je třeba chápat jako konečný výsledek, který je ale subjekty, na něž působí, chápán negativně. V případě ekonomických rizik jako příklad může posloužit situace, kdy namísto zisku dojde ke ztrátě apod. (Smejkal, 2006, s. 91)

Vztáhneme-li obecnou definici rizika na podmínky této práce, tedy oblast ekonomickou, resp. podnikatelskou, snadno můžeme konstatovat, že v tomto případě můžeme hovořit i o nebezpečí „*volatility finanční veličiny okolo očekávané hodnoty v důsledku změn řady parametrů.*“ (Smejkal, 2006, s. 91)

(Smejkal, 2006, s. 92-93) uvádí, že je nutné na zmíněné podnikatelské riziko nahlížet ze dvou směrů, a to pozitivního (např. naděje vyššího úspěchu, popř. vyššího zisku) a negativního (např. podnikatelský neúspěch). Zároveň ale také uvádí, že většina odborných publikací však chápe riziko, resp. na něj nahlíží pouze z negativní stránky. Z hlediska přístupu k podnikatelskému riziku pak existují v zásadě tři přístupy:

- a) averze k riziku: subjekt rizika se vyhýbá takovým aktivitám, které mají vyšší pravděpodobnost výskytu rizika,
- b) sklon k riziku – subjekt naopak vyhledává projekty s vyšší mírou pravděpodobnosti výskytu rizika,
- c) neutrální postoj – subjekt se hledá rovnováhu mezi prvním a druhým zmíněným přístupem.

### **2.3.2 Základní pojmy**

Z hlediska odborné terminologie se v oblasti rizik setkáváme s pojmy, které je nutné si pro správné pochopení tématu rizik definovat.

#### **2.3.2.1 Aktivum**

„*Aktivum je všechno, co má pro subjekt hodnotu, která může být zmenšena působením hrozby. Aktiva dělíme na hmotná a nehmotná.*“ (Smejkal, 2006, s. 96)

Z výše uvedené definice tedy zcela jasně vyplývá, že základním parametrem aktiva je jeho hodnota (pořizovací cena apod.).

### 2.3.2.2 Hrozba

*„Hrozba je síla, událost, aktivita nebo osoba, která má nežádoucí vliv na aktiva nebo může způsobit škodu, resp. poškodit organizaci jako celek. [...] Škoda, kterou způsobí hrozba při jednom působení na určité aktivum, se nazývá **dopad hrozby**.“* (Smejkal, 2006, s. 97)

Mezi bazální parametry hrozby, které je nutné hodnotit ve vztahu k danému aktivu z hlediska jejího dopadu, tedy patří její nebezpečnost, přístup a motivace.

### 2.3.2.3 Zranitelnost

*„Zranitelnost je nedostatek, slabina nebo stav analyzovaného aktiva (případně subjektu nebo její části), který může hrozba využít pro uplatnění svého nežádoucího vlivu. Tato veličina je vlastností aktiva a vyjadřuje, jak citlivé je aktivum na působení dané hrozby.“* (Smejkal, 2006, s. 98)

Parametry pro hodnocení zranitelnosti daného aktiva jsou v zásadě dva, a to citlivost a kritičnost. Citlivost značí náchylnost daného aktiva ke snížení jeho hodnoty působením hrozby, naopak kritičnost je chápána jako míra důležitosti daného aktiva pro analyzovaný subjekt.

### 2.3.2.4 Protiopatření

*„Protiopatření je postup, proces, procedura, technický prostředek nebo cokoliv, co bylo speciálně navrženo pro zmírnění působení hrozby (její eliminaci), snížení zranitelnosti (aktiva, pozn. aut.) nebo dopadu hrozby.“* (Smejkal, 2006, s. 98)

V případě protiopatření se hodnotí dvě hlediska, a to hledisko efektivity protiopatření, tedy to, do jaké míry bylo zavedené protiopatření schopné zmírnit, popř. eliminovat hrozbu, a dále hledisko nákladů. Jinými slovy řečeno nejprínosnějším protiopatřením je takové, které za co nejnižší náklady dokázalo přinést co nejvyšší snížení hrozby.

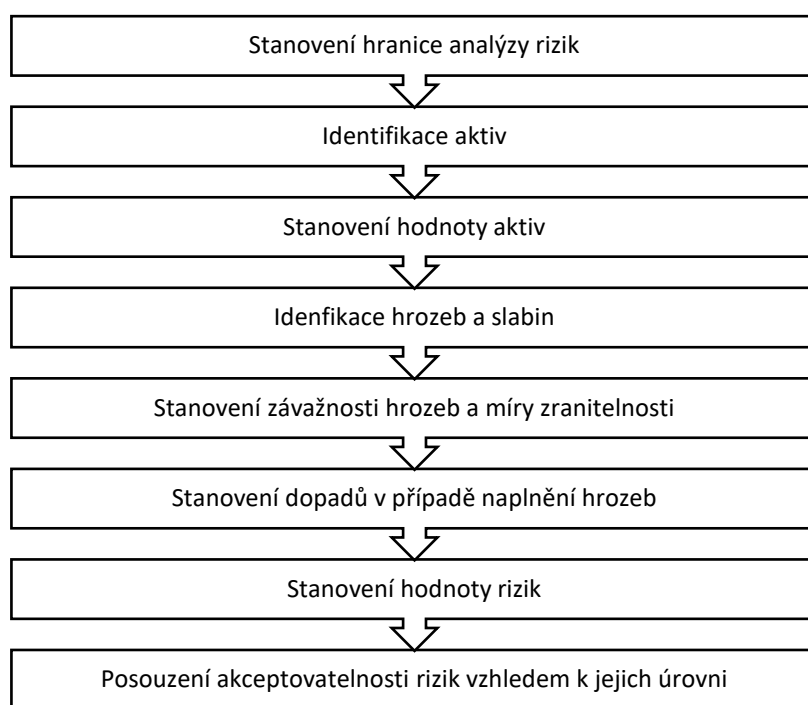
Do základních pojmů oblasti rizik patří samozřejmě také pojem rizika. Vzhledem k tomu, že jsme se tomuto pojmu věnovali v obecném úvodu, nebudeme jej více rozebírat. Pouze doplníme, že riziko vzniká při vzájemné interakci mezi aktivem a hrozbou a projevuje se jako změna, resp. ztráta hodnoty daného aktiva.

### 2.3.3 Analýza rizika

Důvodem, proč se nejen odborníci, ale i manažeři zabývají riziky je jejich snaha tato rizika snižovat na míru, která je přijatelná pro subjekty, které by měly být riziky ovlivňovány. Logicky tak vyplývá, že, abychom mohli rizika snižovat, je nutné je nejprve velice dobře rozpoznat, jinými slovy analyzovat.

*„Analýza rizik je obvykle chápána jako proces definování hrozeb, pravděpodobnosti, jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, tedy stanovení rizik a jejich závažnosti. Navazující činností je řízení rizik (management rizik).“ (Smejkal, 2006, s. 95)*

Proces analýzy rizik můžeme v zjednodušeném diagramu zobrazit následujícím způsobem:



Obrázek 10- Diagram procesu analýzy rizika (zdroj: vlastní zpracování)

#### 2.3.3.1 Metody analýzy rizika

*„Způsob vyjádření veličin, s nimiž se v analýze rizik pracuje, lze použít jako základní hledisko pro rozdělení těchto metod. Existují přitom dva základní přístupy k jejímu řešení: kvantitativní a kvalitativní metody vyjádření veličin analýzy rizik. V analýze rizik se používá buď jeden z těchto dvou přístupů, nebo jejich kombinace.“ (Smejkal, 2006, s. 112)*

##### ***Kvalitativní metody***



(Smejkal, 2006, s. 112) ke kvalitativním metodám dále uvádí, že se vyznačují zpravidla tím, že rizika jsou vyjádřena na určité škále, resp. intervalu. Můžou být buď obodovaná hodnotami <1 až 10>, určená pravděpodobností výskytu (0; 1) nebo slovně <malé, střední, velká>. Stanovení takové hodnoty se provádí kvalifikovaným odhadem. Dále je nutné zmínit, že kvalitativní metody jsou sice co do přípravy a zpracování jednodušší a rychlejší, ale více subjektivní. Příkladem kvalitativní metody analýzy rizik může být například metoda účelových pohovorů (Delphi metoda).

### ***Kvantitativní metody***

Z označení těchto metod už logicky vyplývá, že se jedná o metody, jež jsou primárně založeny na matematických výpočtech: „*Používají číselné ocenění jak v případě pravděpodobnosti vzniku události (či lépe řečeno incidentu), tak i při ocenění dopadu dané události. [...] Nejčastěji je riziko vyjádřeno ve formě roční předpokládané ztráty (annualized loss expectancy – ALE), která je vyjádřena finanční částkou.*“ (Smejkal, 2006, s. 112)

Při porovnání **kvalitativních** metod s metodami **kvantitativními** samozřejmě dojdeme k závěru, že kvantitativní metody – už ze své podstaty – jsou více exaktní a vzhledem k tomu, že takto stanovená rizika jsou vyjádřena finanční částkou, jsou i lépe uchopitelná ve smyslu následného managementu odhalených rizik. Na druhé straně ale tyto (kvantitativní, pozn. aut.) vyžadují více času na přípravu a tím pádem i vyšší náklady.

Mezi příklady kvantitativních metod patří například CRAMM, COBRA nebo MELISA. (Smejkal, 2006, s. 114)

### ***Kombinované metody***

Kombinované metody se pak definují jako metody, které využívají některé z prvků, jež nabízí obě předchozí metody. Vycházejí tedy z číselných údajů, tedy kvantitativních metod, a pro přesnější přiblížení se reálné pravděpodobnosti výskytu a dopadu rizika na aktivum používají jako jakýsi doplněk metody kvalitativní. Zde je nutné brát v úvahu, že do jisté míry je hledisko pravděpodobnosti a výskytu rizika zkruseno tím, jaká byla zvolena stupnice hodnocení. (Smejkal, 2006, s. 113)

## **2.3.4 Řízení rizik**

Hovoříme-li o řízení rizik (managementu) obecně, dojdeme k závěru, že je nutné tuto činnost dělit do „tematických“ celků dle toho, o jaké oblasti rizik z hlediska hodnoceného

subjektu se jedná. Odborná veřejnost tak mluví o řízení rizik v oblastech přírodních katastrof, ochrany životního prostředí, technologických, politických, bezpečnostních a konečně podnikatelských, které jsou pro nás vzhledem k tématu této práce nejdůležitější. Této oblasti řízení podnikatelských rizik se budeme věnovat v následujících částech.

Obecně lze proces řízení rizik definovat jako snahu zamezit působení již existujících i budoucích faktorů rizika a navrhnout řešení, která pomáhají eliminovat účinek nežádoucích vlivů a naopak umožňují využít příležitosti působení pozitivních vlivů. Nedílnou součástí managementu rizik je tedy rozhodování, vycházející z analýzy rizik, o tom, které z navrhovaných řešení použít na eliminaci zjištěných rizik i z hlediska frameworku cost&benefit. (Smejkal, 2006, s. 116)

#### **2.3.4.1 Management podnikatelských rizik**

Jak již bylo nastíněno výše, proces řízení podnikatelských rizik kromě samotné analýzy rizik zahrnuje – a to hlavně – několik dalších důležitých bodů:

- a) Výběr protiopatření
- b) Analýzu nákladů versus analýzu přínosů
- c) Implementaci protiopatření
- d) Komplexní testování a vyhodnocování efektivity opatření (Smejkal, 2006, s. 127)

Nelze nepodotknout, že abychom mohli skutečně efektivně rizika řídit, je nutné, aby platily některé předpoklady. Hovoříme zejména o předpokladu jasné definice strategie subjektu vzhledem k jeho cílům, fungujících procesech řízení rizik, včetně informačního systému, dále hovoříme o předpokladu managementu kladoucího důraz na řízení rizik, jak z hlediska strategického, tak z hlediska odpovědných osob a v neposlední řadě je nutné, aby firemní kultura byla natolik silná, aby se dokázala přizpůsobit výzvám, které přináší rizika.

Dle (Smejkal, 2006, s. 128) je žádoucí, aby management firmy při procesu řízení rizik zajišťoval zejména následující činnosti:

- a) Analýza, monitoring, měření a pochopení rizik
- b) Nastavení cílů z hlediska konstantního snižování rizik
- c) Určení a implementace nejefektivnější metody snižování rizik pro danou firmu
- d) Evaluace implementace rizikové strategie firmy v praxi

Jedním z klíčových problémů řízení rizik je jedna z jejich podstat – otázka nahodilosti. Výskyt událostí, které se objevily zcela poprvé, popřípadě v minulosti zřídka, je těžké předvídat a tím pádem tyto eliminovat, což pro management může znamenat, resp. pro hodnocený subjekt velmi vysoké náklady. Blíže se tímto problémem tzv. černých labutí zabýval Nicholas Tabel. (Smejkal, 2006, s. 129)

#### 2.3.4.2 Výpočet míry rizik a hodnocení rizika

*„Nezbytným a nejvýznamnějším krokem při řízení rizik je proto vypočet míry rizik a hodnocení rizik, včetně definování tzv. rizikové pozice firmy.“* (Smejkal, 2006, s. 131)

Neméně důležitým úkolem manažerů tedy je vyhodnocení zjištěných rizik z hlediska potencionálního dopadu na aktiva, pravděpodobnosti výskytu takového rizika a zejména pak stanovení priorit týkajících se toho, jakým rizikům je třeba se primárně věnovat, tj. rizika s vyšším hodnocením budou řešena přednostně než ta, která mají nižší hodnotu.

Není důležité jednotlivá rizika třídít do kategorií dle hrozeb, nýbrž je vhodné je seskupovat do kategorií dle konečných důsledků takových rizik. Příkladem může být bankrot firmy: není důležité, zdali je tento výsledek způsobem neefektivním řízením firmy nebo nesplacenými závazky, důležitý je konečný důsledek – bankrot firmy. V takovém případě všechna tato rizika patří do stejné skupiny. (Smejkal, 2006, s. 132)

Na základě potenciálního dopadu ztráty způsobené definovanými riziky můžeme tato rizika rozčlenit do následujících skupin: kritické riziko, důležité riziko, běžné riziko.

Míra rizika je pak finálně stanovena jako **míra pravděpodobnosti P** výskytu **rizika R** a jeho **dopadu D** na aktiva firmy, tedy:

$$R = P \times D$$

Panuje názor, že čím vyšší je míra rizika pro dvojici hrozba-aktivum, tím účinnější opatření musí být aplikována a implementována, aby se riziko eliminovalo nebo alespoň snížilo na přijatelnou úroveň. Ke stanovení hodnoty jednotlivých rizik pak slouží tzv. součtová matice rizik. (Smejkal, 2006, s. 132)

#### 2.3.4.3 Metody snižování rizika

Hovoříme-li o metodách sloužících pro snižování rizika, pak (Smejkal, 2006, s. 112) uvádí, že existují celkem 4 základní metody – viz tabulka:

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

Tabulka 3 - Metody snižování rizika (zdroj: (Smejkal, 2006, s. 112))

Níže si popíšeme vybrané metody trochu detailněji.

### ***Retence rizik***

Retence rizik v překladu do češtiny znamená zadržování rizika, tj. situace, kdy podnikatel, resp. dotčená osoba o riziku ví, resp. neví, ale proti riziku nic nedělá, tj. nepodniká žádná ochranná opatření. Hovoříme tak o retenci vědomé či nevědomé. Dále můžeme retenci rizik škálovat na dobrovolnou a nedobrovolnou. Dobrovolná retence znamená, že osoba o riziku ví, ale protože neexistují žádné efektivní možnosti opatření, přijímá v riziku obsaženou ztrátu. Nedobrovolnou retenci definujeme jako situaci, kdy jsou rizika nevědomě zadržena, popř. není možné je transferovat. (Smejkal, 2006, s. 115)

### ***Redukce rizika***

Redukce rizika sestává ze dvou možných směrů. Prvním ze směrů je orientace na příčiny vzniku rizika. Druhým ze směrů je pak orientace na eliminaci nepříznivých důsledků rizik. Typickým nástrojem pro první směr je přesun rizika. Do druhé skupiny patří např. diverzifikace nebo pojištění. (Smejkal, 2006, s. 115)

## 3 ANALYTICKÁ ČÁST

### 3.1 SPOLEČNOST UNIFER ALFA, A.S.

#### 3.1.1 Základní informace

**Datum zápisu:** 21. května 2013

**Obchodní firma:** UNIFER alfa a.s.

**Sídlo:** Holandská 878/2, Štýřice, 639 00 Brno

**Právní forma:** Akciová společnost

**Předmět podnikání:** Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

**Akcie:** 200 ks akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 10 000,- Kč

**Základní kapitál:** 2 000 000,- Kč

**Statutární orgán:** Představenstvo, počet členů 5

*(aktuální k 1.1.2017)*

#### 3.1.2 Představení a historie společnosti

Společnost UNIFER Alfa, a.s. vznikla 21. května roku 2013 v právní formě akciové společnosti. Základní kapitál společnosti činí 2 000 000 Kč. Sídlo společnosti se nachází na adrese Holandská, 878/2, Štýřice, 639 00 Brno. Provozovna společnosti však sídlí na adrese Zvonařka 92/5, Trnitá, 602 00, Brno v prostorách bývalých Vaňkových sléváren, nedaleko od hlavního brněnského nádraží s velice dobrou dostupností do centra města Brna.

Společnost byla původně založena brněnskou investiční skupinou DRFG. Cílem společnosti v počátku jejího založení v roce 2013 bylo zprostředkovávat vysokoškolským studentům pod vedením zkušených odborníků zejména v oboru marketingových služeb praxi na reálných projektech pro reálné klienty a tím zlepšovat jejich uplatnění na trhu práce po dokončení jejich univerzitního vzdělání. Jinými slovy řečeno, společnost měla mezi svými partnery kvalifikované odborníky, kteří vedli různé projekty po stránce odborné a zároveň byli zodpovědní za výstupy pro klienty, ale zároveň měli k dispozici ve svém týmu takovou skupinu vysokoškolských studentů, jejichž studijní zaměření odpovídalo zaměření projektu, díky čemuž

klient poté obdržel po stránce zpracování kvalitní, ale zároveň neotřelé řešení. Student na druhé straně získával mimo finančního ohodnocení tolik cennou praxi a důležité pracovní návyky. Mimo to se nezdálo, že student dostal od spokojeného klienta již během studia pracovní nabídku a mohl se tak dále rozvíjet ve firmě, kam by se jinak jen stěží dostával. Zkratka UNIFER znamená složeninu dvou slov, a to konkrétně „**un**iverzitní **transfe**r“, název tak logicky vystihuje i výše popsanou činnost, které se společnost věnovala a věnuje.

Služby, které společnost UNIFER Alfa, a.s. od počátku nabízela, byly poměrně široké a spojené zejména s marketingem, ale okrajově také s business development nebo právními službami. Mezi produkty firmy tak bylo možné najít od tvorby webových stránek, přes správu sociálních sítí nebo online marketingových kampaní, až po tvorbu business plánů, nebo skrze právní oddělení služby v oblasti zakládání společností s ručením omezeným. Z dlouhodobého ekonomického hlediska tak široké portfolio služeb nebylo možné udržet, a proto UNIFER prošel několika „reformami“.

Květen roku 2014 znamenal přestěhování z původní adresy Na Hlinkách v Brně do kreativně renovovaných, již zmíněných prostor bývalých Vaňkových sléváren. Do společnosti během „reformy“ vstoupili také další investoři – nejznámější český start-up, který roste obrovským tempem nejen na domácím, ale i zahraničním trhu, Kiwi.com.

Vzhledem k tomu, že nejvýkonnějším oddělením ve firmě bylo právě marketingové oddělení, k čemuž velmi pomohl i samotný trh, směřovala veškerá pozornost při prováděných reformách právě na tento segment a ze společnosti UNIFER se vyprofilovala full-servisová agentura, která má nyní, a nejen na brněnském trhu marketingových agentur, ale i například v Praze a jinde po České republice, své místo a jméno, o čemž svědčí klienti jako J&T banka, ŠKODA Auto, Česká spořitelna, AXA Česká republika, České dráhy nebo Microsoft a mnozí další.

Služby, které nyní UNIFER nabízí, zahrnují komplexní řešení na poli online marketingu, tj. tvorba webových stránek, tvorba vizuální identity firmy, správa sociálních sítí, správa výkonnostních online marketingových kampaní, PR služby a další. V oblasti „offline marketingu“ pak UNIFER nabízí tradiční řešení od reklamních tiskovin, po pořádání nejrůznějších eventů a konferencí nebo školení pro veřejnost.

V současné době tvoří po personální stránce zhruba 30 lidí a dále zhruba 20 stážistů, tj. vysokoškolských studentů. UNIFER i tak nadále pokračuje ve své misi, jež si stanovil na

začátku, ačkoliv v menší šíři z hlediska odvětví, ve kterých působí, a také s menším počtem stážistů.

Pokud se ale podíváme na to, jaký přínos měl vznik této společnosti zejména pro vysokoškolské studenty nejen v Brně, ale i například v Olomouci, zjistíme, že byl nesmírný. Za dobu fungování společnosti, tedy za více jak 4 roky, prošlo UNIFERem více jak 350 studentů, kteří zde získali svoji první pracovní praxi a mohli tak rozšířit své teoretické znalosti i o znalosti praktické. Mnozí z „alumni“ členů UNIFERu tak nyní, velice brzy po dokončení jejich univerzitního vzdělání, zastávají manažerské pozice ve společnost jako je Kiwi.com, Accenture nebo Notino.

### **3.1.3 Charakteristika společnosti**

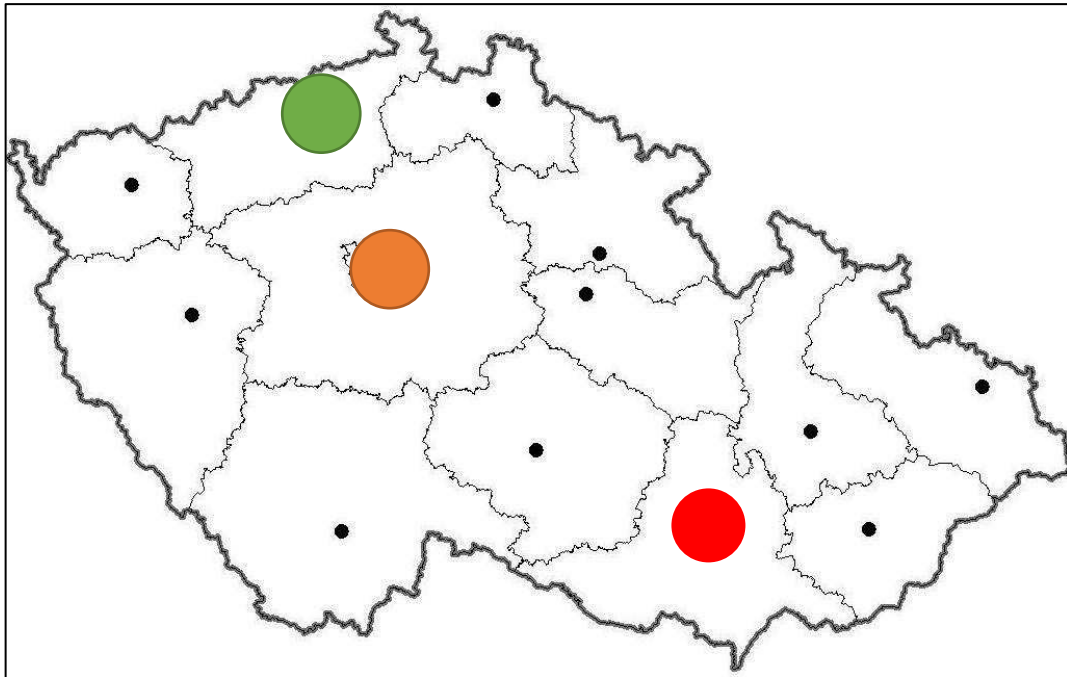
#### ***Komoditní trhy společnosti***

Společnost působí primárně na těchto komoditních trzích v marketingu:

- a) tvorba webových stránek
- b) správa sociálních sítí
- c) správa online marketingových kampaní
- d) tvorba tiskových materiálů
- e) konzultace a školení

#### ***Působnost společnosti na trzích z hlediska lokality***

Společnost působí zejména v regionu jihomoravského kraje, ale ve svém portfoliu má i klienty mimo tento region, zejména v Praze, případně v dalších městech České republiky (Litoměřice). K lepšímu přehledu o lokálních trzích společnosti slouží následující mapa klientů:



Obrázek 11 - Mapa klientů (vlastní zpracování)

Legenda:	Oblast	Počet klientů	Důležitost
<span style="color: red;">●</span>	Brno	$\geq 10$	Vysoká
<span style="color: orange;">●</span>	Praha	$\leq 5$	Střední
<span style="color: green;">●</span>	Ústí nad Labem	$\leq 3$	Nízká

Tabulka 4 - Legenda k mapě klientů

Z výše uvedené mapy klientů jasně vyplývá, že primární lokální trh společnosti je v Jihomoravském kraji. I z tohoto důvodu budou následující analýzy pracovat primárně s touto informací.

#### ***Dodavatelско-odběratelská charakteristika***

Společnost UNIFER Alfa, a.s. funguje jako full-servisová marketingová agentura. Ve svém portfoliu má různé druhy klientů co do velikosti. Najdeme zde, jak osoby podnikající na živnostenské oprávnění, tak i právnické osoby, tedy firmy o velikostech malých, středních i velkých (korporátní společnosti). Společnost je schopna nabízet své produkty, jak pro nejmenší podnikatelské subjekty, tak i pro ty největší. Dlouhodobý záměr společnosti pak spočívá v tom mít ve svém portfoliu co nejvíce dlouhodobých klientů o střední až velké velikosti. V současné chvíli platí obecné Paretovo pravidlo, že zhruba 80% obrátu společnosti tvoří 20% klíčových

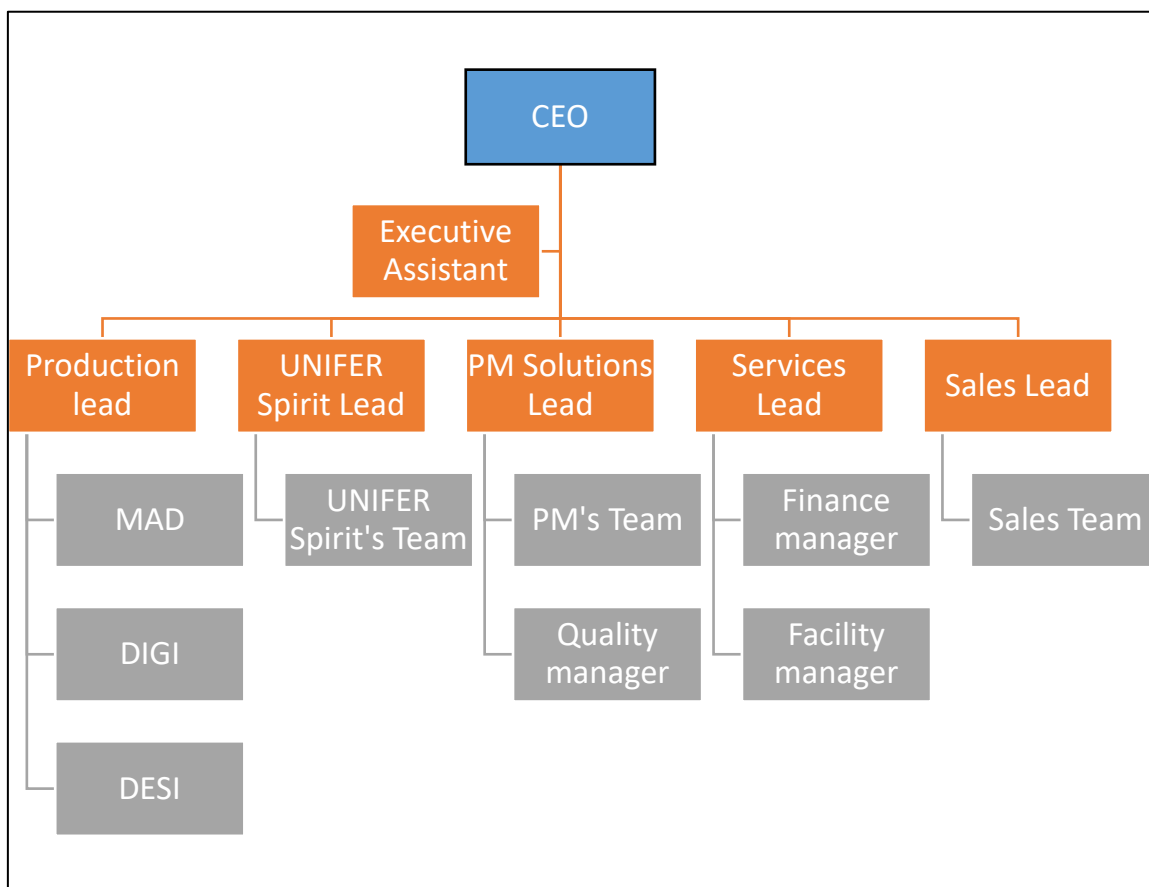


klientů. Takové rozhodnutí s sebou nese na jedné straně jistotu příjmu, ale na straně druhé pak i slabší vyjednávací pozici vůči odběratelům.

Co se týče dodavatelských vztahů, zde má společnost relativně široké portfolio firem, které v případě potřeby může oslovit. Nicméně, vzhledem k tomu, že stěžejní služby, které společnost poskytuje, jsou spojeny s digitální oblastí (tj. poskytuje zejména prostřednictvím IT systémů), využívá dodavatelských vztahů velmi zřídka (např. v případě tvorby tiskových materiálů).

### 3.1.4 Struktura společnosti

Organizační struktura společnosti je následující:



Obrázek 12 – Org. struktura společnosti UNIFER Alfa, a.s. (zdroj: vlastní zpracování)

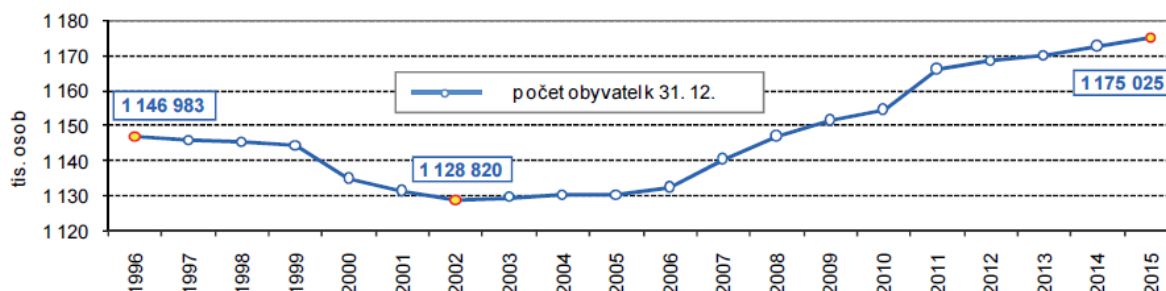
## 3.2 MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA

### 3.2.1 SLEPTE analýza

#### 3.2.1.1 Sociální faktory

Na sociální faktory, které ovlivňují společnost UNIFER Alfa, a.s. (dále jen „společnost“), je třeba se dívat optikou toho, v jakém business modelu společnost funguje primárně. Je nutné si uvědomit, že na rozdíl od jiných firem podnikajících v digitální sféře (e-shopy apod.), jejichž model je B2C, je business model analyzované společnosti naopak směřován do B2B sektoru. Zásadně společnost může ovlivňovat demografický vývoj v této oblasti. Mezi hlavní parametry, kterým je třeba se věnovat s ohledem na obor podnikání společnosti, patří zejména počet obyvatel, věková struktura populace, počet vysokoškolských studentů, počítačová gramotnost populace.

#### *Počet obyvatel*



Obrázek 13 - Počet obyvatel JMK<sup>10</sup>

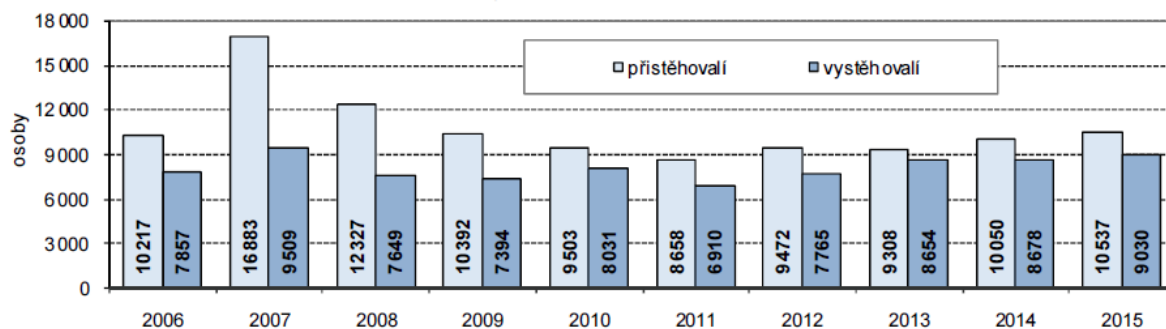
Data z konce roku 2016 uvádí, že Česká republika měla celkem 10 578 820 obyvatel. Jihomoravský kraj (dále „JMK“) disponoval celkem 1 178 812 obyvateli. Z níže uvedeného grafu je patrné, že počet obyvatel JMK je dlouhodobě rostoucí. Rok 2015 uvedený v grafu uvádí číslo 1 175 025 obyvatel. Meziročně tak došlo k nárůstu o 3 787 obyvatel. Tento trend je možné hodnotit pozitivně.

Do jisté míry je tato skutečnost způsobena dlouhodobým trendem přistěhovalectví do JMK. V průběhu roku 2015 se do JMK přistěhovalo celkem 10 537, ale těch, kteří se

---

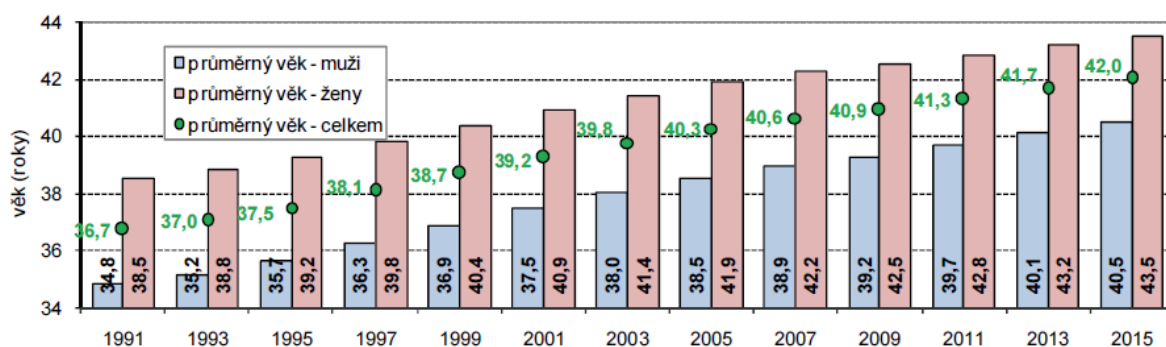
<sup>10</sup> Zdroj: Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Jihomoravského kraje - 2015 | ČSÚ. [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zakladni-tendence-demografickeho-socialniho-a-ekonomickeho-vyvoje-jihomoravskeho-kraje-2015>

vystěhovali bylo pouze 9 030. Nejpočetnější skupinou přistěhovalých byli lidé ve věku 15-34 let.



Obrázek 14 - Stěhování v JMK<sup>11</sup>

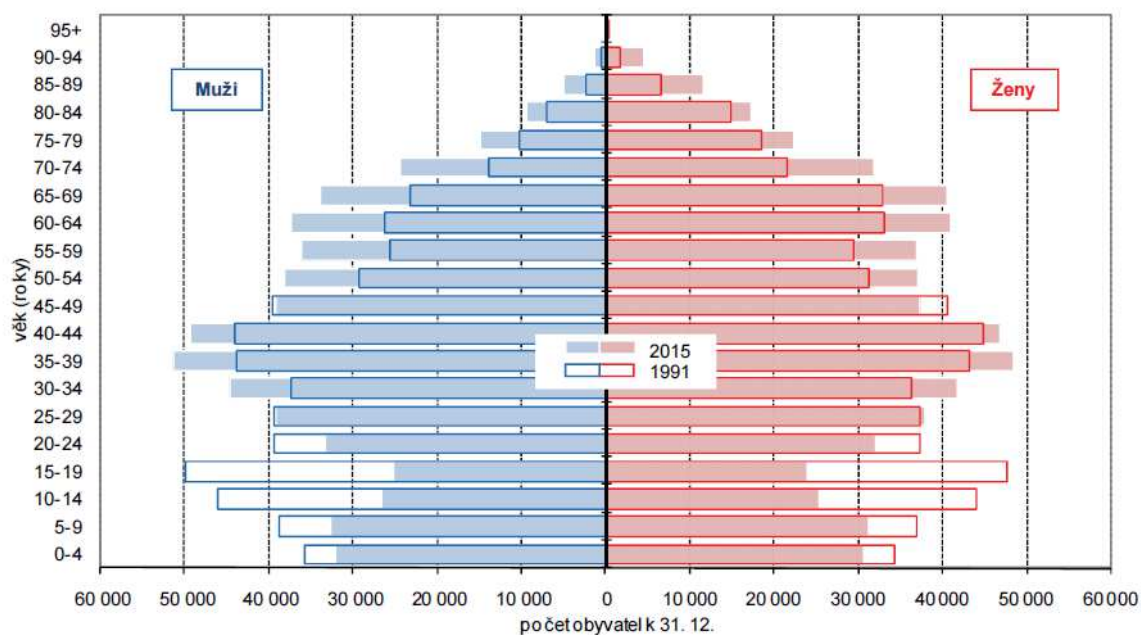
### Průměrný věk a věkové složení obyvatelstva



Obrázek 15 - Průměrný věk obyvatelstva JMK<sup>12</sup>

<sup>11</sup> Zdroj: Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Jihomoravského kraje - 2015 | ČSÚ. [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zakladni-tendence-demografickeho-socialniho-a-ekonomickeho-vyvoje-jihomoravskeho-kraje-2015>

<sup>12</sup> Zdroj: Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Jihomoravského kraje - 2015 | ČSÚ. [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zakladni-tendence-demografickeho-socialniho-a-ekonomickeho-vyvoje-jihomoravskeho-kraje-2015>



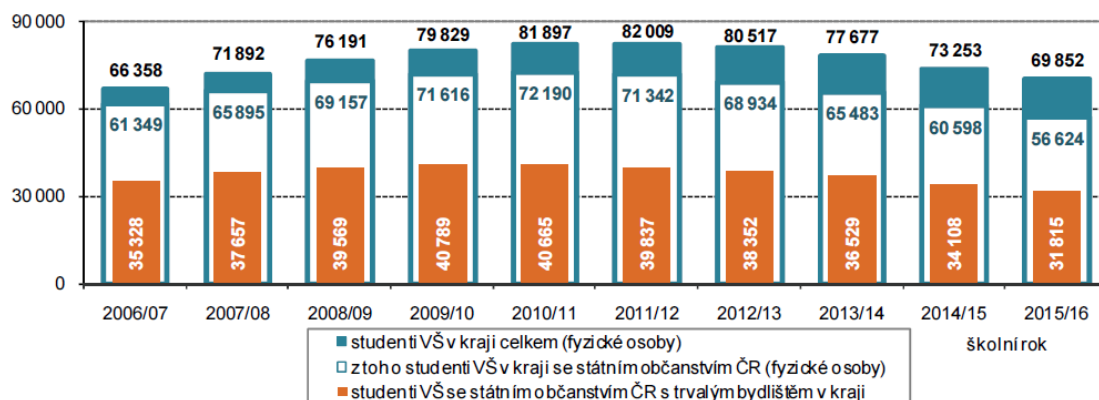
Obrázek 16 - Věkové složení obyvatelstva JMK<sup>13</sup>

Z výše uvedených grafů je patrné, že průměrný věk obyvatelstva se zvyšuje, tudíž populace v JMK stárne. Průměrný věk na konci roku 2015 dosáhl 42 let. Druhou nejpočetnější skupinou je skupina ve věku 35-39 let.

### *Vývoj počtu vysokoškolských studentů*

---

<sup>13</sup> Zdroj: Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Jihomoravského kraje - 2015 | ČSÚ. [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zakladni-tendence-demografickeho-socialniho-a-ekonomickeho-vyvoje-jihomoravskeho-kraje-2015>

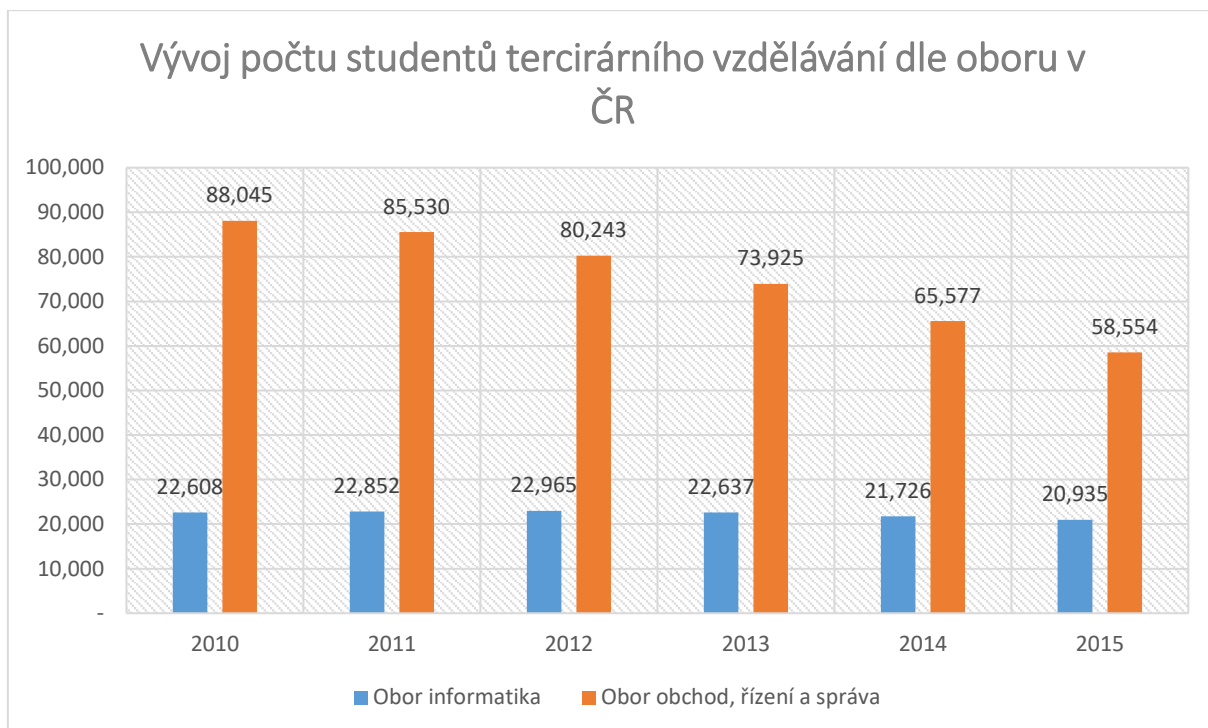


Obrázek 17 - Počet vysokoškolských studentů v JMK<sup>14</sup>

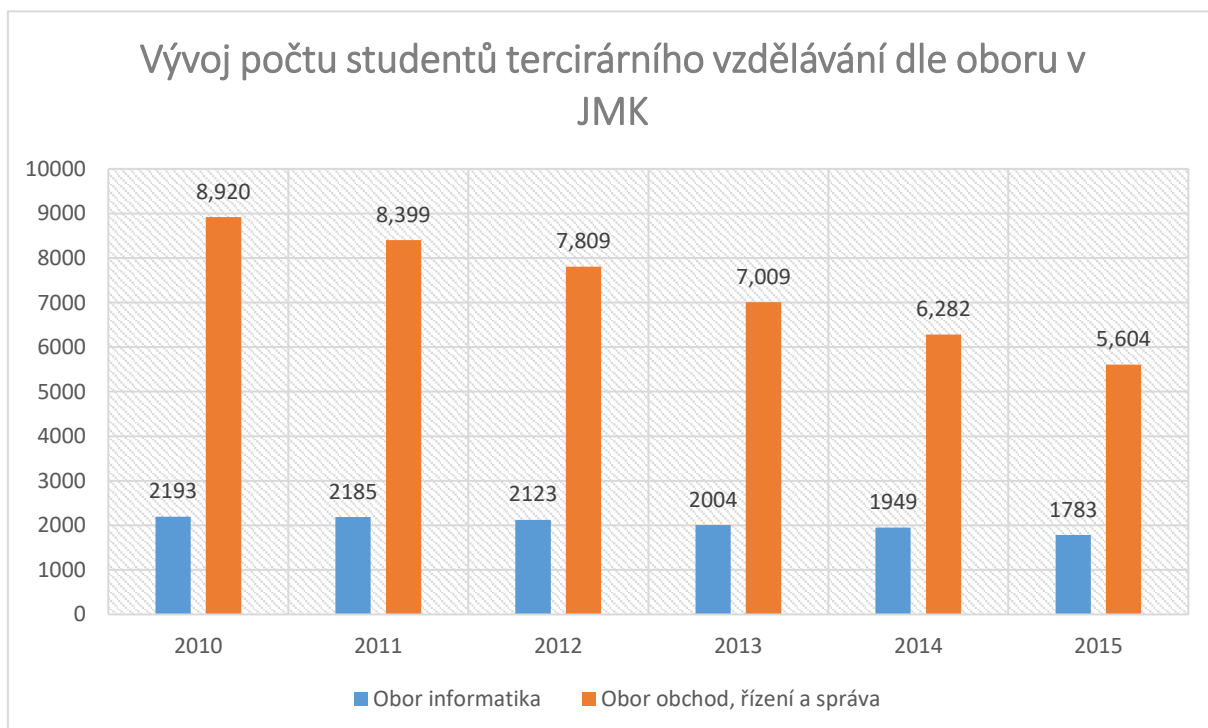
Z výše uvedeného grafu jasně vyplývá, že od školního roku 2011/2012 dochází k postupnému snižování celkového počtu studentů vysokých škol v JMK. Dále je nutné zmínit, že se stejně snižuje i počet vysokoškolských studentů s trvalým bydlištěm na území JMK.

Níže uvedené grafy ukazují trend vývoje terciárního vzdělávání v oborech, které jsou pro společnost klíčové, při zachování geografického rozlišení mezi Českou republikou a samostatně Jihomoravským krajem. V obou zvolených oborech a v obou oblastech můžeme sledovat klesající tendenci. Tato tendence je způsobena spíše než nezájmem o obor menším počtem přijímaných uchazečů o studium na vysokých školách.

<sup>14</sup> Zdroj: Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Jihomoravského kraje - 2015 | ČSÚ. [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zakladni-tendence-demografickeho-socialniho-a-ekonomickeho-vyvoje-jihomoravskeho-kraje-2015>



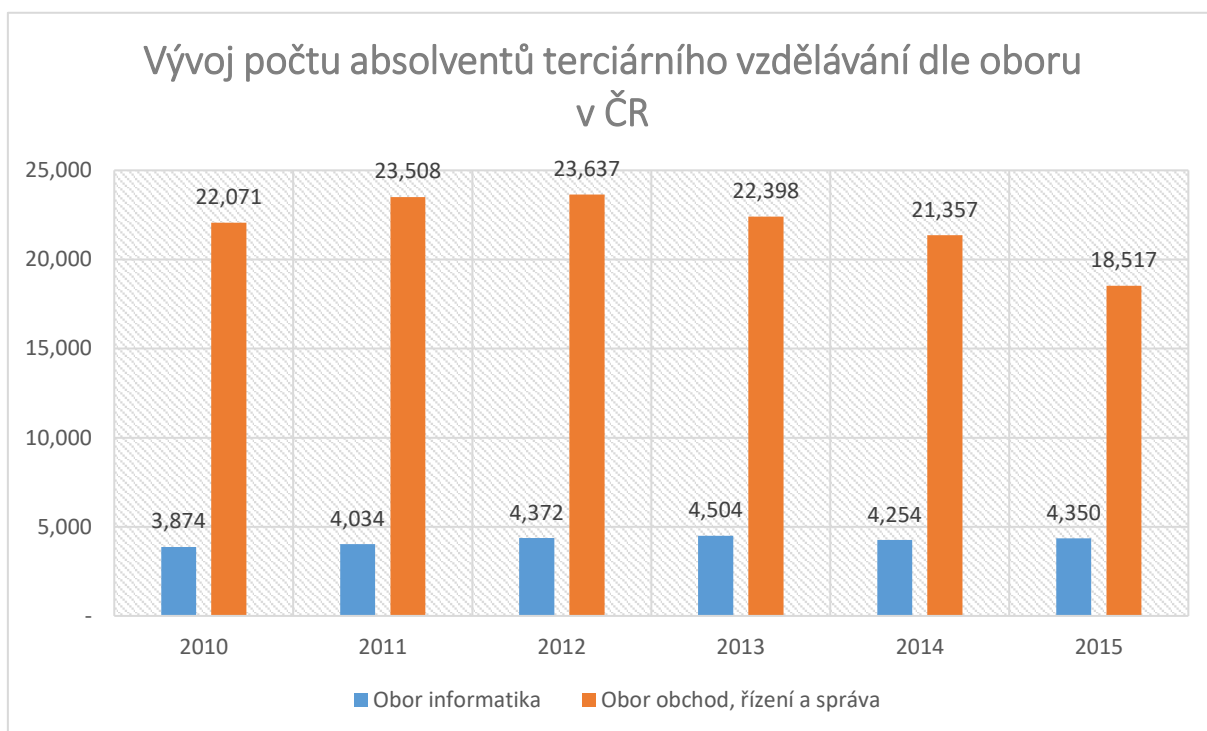
Graf 1 - Vývoj počtu studentů terc. vzdělávání dle oboru v ČR (zdroj: vlastní zpracování)



Graf 2 - Vývoj počtu studentů terc. vzdělávání dle oboru v JMK (zdroj: vlastní zpracování)

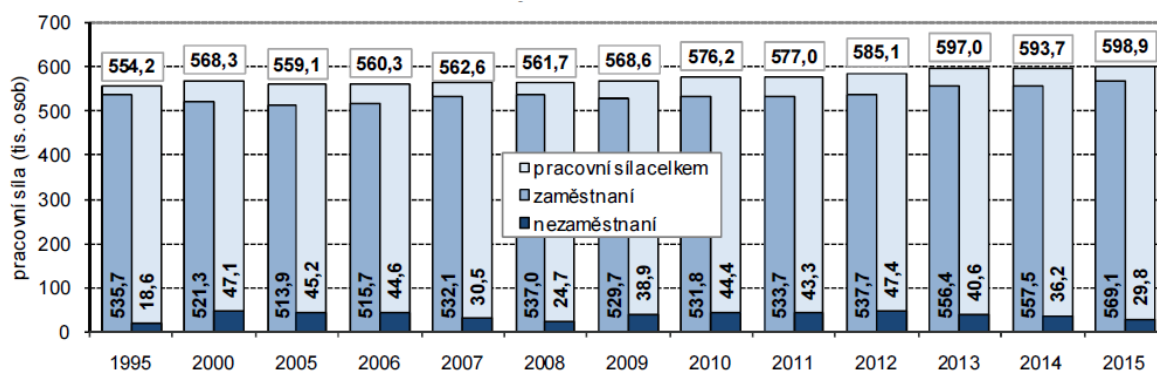
Níže uvedený graf ukazuje vývoj počtu absolventů v klíčových oborech pro společnost v rámci celé České republiky. V případě oboru „obchod, řízení a správa“ vidíme nejprve od

roku 2010 rostoucí tendenci a posléze od roku 2012 klesající tendenci až do roku 2015. V případě oboru informatika vidíme vzestup od roku 2010 do roku 2013 a poté mírný sestup, jež se ustálil kolem hodnoty cirka 4300 absolventů ročně, tedy na hodnotě z 2012.



Graf 3 - Vývoj počtu absolventů terc. vzdělávání dle oboru v ČR (zdroj: vlastní zpracování)

### Zaměstnanost

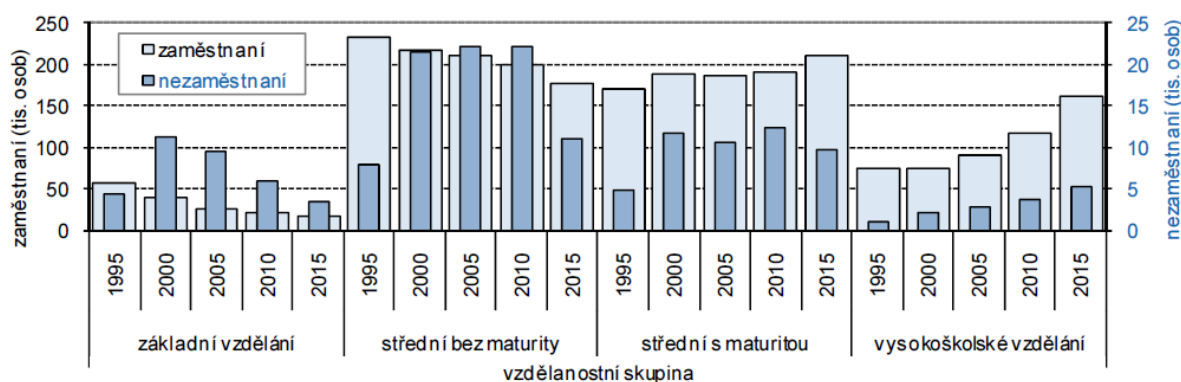


Obrázek 18 - Pracovní síla v JMK<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Zdroj: Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Jihomoravského kraje - 2015 | ČSÚ. [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zakladni-tendence-demografickeho-socialniho-a-ekonomickeho-vyvoje-jihomoravskeho-kraje-2015>

V dlouhodobém hledisku se snížila nezaměstnanost a zvýšila pracovní síla. Konkrétní čísla značí, že na území JMK bylo v roce 2015 569,1 tisíc zaměstnaných a 29,8 tisíc nezaměstnaných. Pracovní sílu tedy celkem tvořilo 598,9 tisíc osob. Obecná míra nezaměstnanosti činila v JMK v roce 2015 5,0 %. Jedná se o meziroční změnu ve výši 1,1 procentního bodu.<sup>16</sup>

V níže uvedeném grafu můžeme ještě porovnat pracovní sílu dle dosaženého vzdělání s předchozím grafem obecné pracovnímu bez rozlišení vzdělání.



Obrázek 19 - Pracovní síla v JMK dle dosaženého stupně vzdělání<sup>17</sup>

Dlouhodobě se ukazuje, že vysokoškolsky vzdělané osoby vykazují na území JMK nižší míru nezaměstnanosti. Nicméně, při pohledu na nezaměstnanost dle rozdělení do věkových skupin zjistíme, že věková skupina 15 - 29 let vykazuje 9,0 % míru nezaměstnanosti.<sup>18</sup>

Tento dlouhodobý trend potvrzuje i další graf, který zobrazuje počet uchazečů dle věkových skupin v pětiletých intervalech. Počet uchazečů o zaměstnání v cílové věkové skupině (20 až 24 a 35 až 29 let), spolu s mírou nezaměstnanosti, skýtá pro společnost

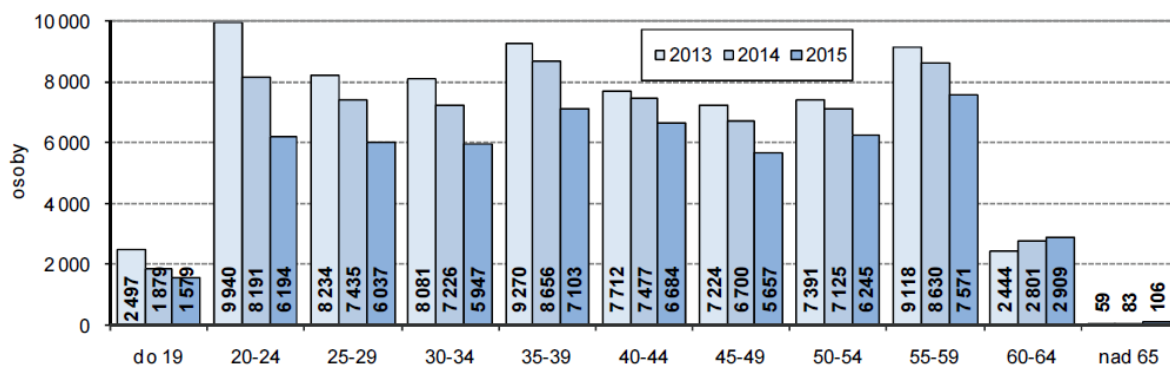
<sup>16</sup> Zdroj: Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Jihomoravského kraje - 2015 | ČSÚ. [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zakladni-tendence-demografickeho-socialniho-a-ekonomickeho-vyvoje-jihomoravskeho-kraje-2015>

<sup>17</sup> Zdroj: Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Jihomoravského kraje - 2015 | ČSÚ. [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zakladni-tendence-demografickeho-socialniho-a-ekonomickeho-vyvoje-jihomoravskeho-kraje-2015>

<sup>18</sup> Zdroj: Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Jihomoravského kraje - 2015 | ČSÚ. [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zakladni-tendence-demografickeho-socialniho-a-ekonomickeho-vyvoje-jihomoravskeho-kraje-2015>



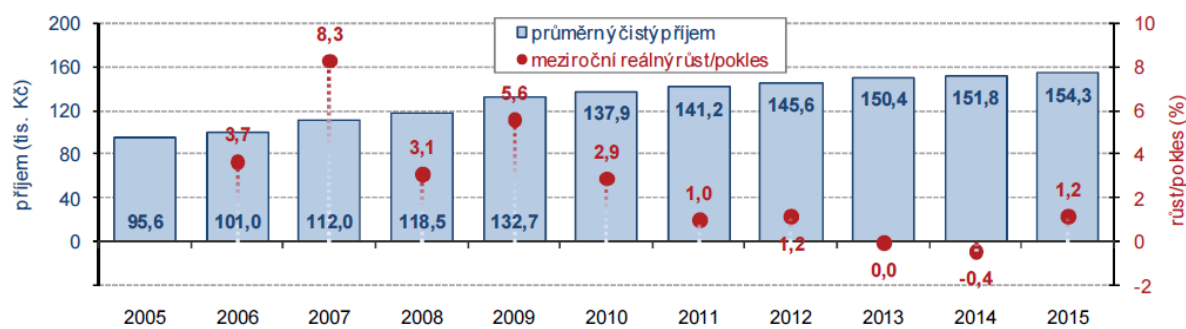
příležitosti pro nábor nových zaměstnanců. V takovém případě je ale nutné počítat s možným nutným dozděláním.



Obrázek 20 - Uchazeči o zaměstnání v JMK podle věkových skupin (k 31. 12.)<sup>19</sup>

### Mzdy

Následující graf ukazuje průměrný roční příjem na osobu ekonomicky aktivní v domácnosti v JMK. Ve srovnání s ostatními kraji České republiky se JMK umístil na 5. místě a hodnota této veličiny byla o 3,3 tis. Kč pod republikovým průměrem. Výše průměrné hrubá měsíční mzdy v kraji činila zhruba 25 718 Kč a vzrostla o 3,6 %, mezi kraji byla průměrná mzda 3. nejvyšší. Medián mezd pak činil 23 328 Kč (zvýšení o 4,2 %). (Český statistický úřad, 2016)



Obrázek 21 - Průměrný roční peněžní příjem na osobu v domácnosti v JMK<sup>20</sup>

<sup>19</sup> Zdroj: Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Jihomoravského kraje - 2015 | ČSÚ. [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zakladni-tendence-demografickeho-socialniho-a-ekonomickeho-vyvoje-jihomoravskeho-kraje-2015>

<sup>20</sup> Zdroj: Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Jihomoravského kraje - 2015 | ČSÚ. [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zakladni-tendence-demografickeho-socialniho-a-ekonomickeho-vyvoje-jihomoravskeho-kraje-2015>

Co se týče měsíčního příjmu na osobu v domácnosti, tak v JMK se příjem u 46% osob pohyboval v rozmezí 10 až 15 tisíc Kč. Pouze 2,3% domácností mělo čistý měsíční příjem na osobu vyšší než 30 tisíc Kč s tím rozdílem, že došlo k poklesu oproti předchozímu roku. Reálné mzdy vzrostly o 3,5%. (Český statistický úřad, 2016). Velice podstatnou informaci pak (Český statistický úřad, 2016) přináší, když tvrdí, že nejvyšší mzdy v JMK kraji byly v oblasti informačních technologií. Atraktivita povolání v oboru informatika tak bude i nadále růst. Ruku v ruce s tímto faktem jde i nedostatek uchazečů na tato volná místa, což v konečném důsledku vede k nezbytnému požadavku, aby firma byla schopna uchazeče přilákat nejen z finančního hlediska, ale i dalších.

### ***Sociální faktory v souvislosti s Generací Y***

Dalším důležitým sociální faktorem je tzv. Generace Y. Do této skupiny totiž spadají nejen současní spolupracovníci, ale i ti potenciální. Věková charakteristika této sociologické skupiny se napříč zdroji liší, ovšem nikoli výrazně. Prameny uvádí, že se jedná osoby narozené mezi lety 1975 až 2000. Důležitější než přesné definování věkové skupiny, je to, co se pod označením Generace Y skrývá z hlediska zaměstnanecké role.

Jedná se o osoby, které si na rozdíl od svých předchůdců z Generace X, váží mnohem více svého osobního života, a tudíž tuto hodnotu staví mezi prioritní. Proto je pro ně zcela zásadní souhra profesního i osobního života. Jejich cílem je mít smysluplnou práci, která je bude bavit a nebude pouze nástrojem obživy. Zároveň vyžadují na úrovni pracovní komunikace otevřenost a s touto tezí souvisí i to, že generace Y vnímá peníze pouze jako prostředek k tomu, aby si mohla užívat života, nikoliv jako cílovou hodnotu.

Další, neméně důležitou, charakteristikou Generace Y je skutečnost, že osoby do této skupiny spadající berou veškeré změny jako běžnou součást života. Jsou tedy velice flexibilní, ať už v osobním nebo pracovním životě.

Společnost, která působí v digitálním odvětví, a tedy mobilita jejich pracovníků je omezena téměř jen na připojení k internetu a elektrické energii, by s těmito fakty o Generaci Y měla pracovat a přizpůsobovat se. Výzkumy totiž uvádí, že pokud je zaměstnavatel v těchto základních otázkách této generaci schopen vyhovět, získá tak velmi loajální zaměstnance. Rovnice je totiž velice jednoduchá: podaří-li se společnosti přilákat nové zaměstnance tím, co

nabízejí, získají zaměstnance, jejichž produktivita práce bude stoupat a tím pádem bude stoupat i zisk společnosti.<sup>21</sup>

### 3.2.1.2 Legislativní faktory

Společnost má sídlo na území České republiky a je tedy zcela logické, že se řídí právním pořádkem České republiky. Společnost má právní formu akciové společnosti. Mezi stěžejní právní předpisy, kterými se společnost bezprostředně musí řídit patří tyto:

- a) Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů
- b) Zákon 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, ve znění pozdějších předpisů
- c) Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů
- d) Zákon č. 586/1991 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů
- e) Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů
- f) Zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů
- g) Zákon č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy a o změně a doplnění některých dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů
- h) Zákon č. 132/2010 Sb., o audiovizuálních mediálních službách na vyžádání,
- i) Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, ve znění pozdějších předpisů
- j) Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů
- k) Zákon 46/2000 Sb., o právech a povinnostech při vydávání periodického tisku, ve znění pozdějších předpisů

Externě, tj. v obchodních jednáních, je třeba dodržovat předpisy stanovené občanským zákoníkem. Zde je velmi nepravděpodobné, že by v krátkodobém horizontu došlo ke změnám, neboť tento nový občanský zákoník vešel v účinnost 1.1.2014.

Interně, ve vztahu ke spolupracovníkům, je třeba dodržovat zákoník práce. Velké množství stážistů, kteří ve společnosti pracují, smluvně funguje na tzv. dohodách konaných mimo pracovní poměr, typicky se jedná o dohodu o provedení práce, nebo dohodu o pracovní činnosti. V současné době se nepředpokládají změny v tomto právním předpisu.

---

<sup>21</sup> Zdroj: Příchod generace Y na trh práce. *KarieraWeb.cz* [online]. Economia, 2009 [cit. 2017-05-01]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-37310860-prichod-generace-y-na-trh-prace>

Co se týče daňové zákona, společnost je plátcem DPH, a to v základní sazbě 21%, neboť jejím portfoliem jsou služby. Tento zákon v historii novodobé České republiky prošel několika změnami a velmi často se mění v závislosti tom, zda-li je ve vládě levicově či pravicově orientovaná politická strana. Českou republiku čekají na podzim roku 2017 volby do Poslanecké sněmovny Parlamentu ČR. S ohledem na výsledky voleb tak můžeme očekávat určité změny v daňových zákonech, ačkoliv předvolební průzkumy zatím nasvědčují tomu, že by u moci měla zůstat alespoň některá z vládnoucích politických stran.<sup>22</sup>

Zákon o právu autorském je třeba vnímat a dodržovat velice pečlivě a striktně, neboť práva autorů, jež jsou předmětem tohoto zákona, jsou chráněny i Ochranným svazem autorským. Práva a povinnosti uživatelů autorských děl je tedy nutné mít na zřeteli zejména při používání těchto děl například v připravovaných marketingových kampaních. Z hlediska dlouhodobého nepředpokládáme radikální změny.

Zbylé zákony (zákon o regulaci reklamy, o audiovizuálních a mediálních službách na vyžádání, stejně jako o ochraně spotřebitele a o ochraně osobních údajů) je třeba brát v úvahu také nejen při přípravě (např. propagace tabákových výrobků, léčiv, alkoholické nápoje apod.), ale i při samotné exekuci a následném zpracování získaných osobních údajů. Za porušení těchto právních principů hrozí vysoké sankce.

Mezi další zákony, které mohou ovlivňovat společnost, patří například zákon č. 137/20016 Sb., o veřejných zakázkách. Společnost již několikrát absolvovala výběrová řízení na veřejné zakázky. Není to však primární a stěžejní segment, na který by se společnost orientovala. Nutnost jeho dodržování však v takovém případě bude vyžadovat dodatečné náklady.

Velice důležitý obecný legislativní faktor pro společnost je také stabilita právního pořádku, tj. jeho konzistentnost, a dále také vymahatelnost práva. Vyjma daňových zákonů, které byly zmíněny výše, se povětšinou dotčené zákony nijak výrazně nemění. Vymahatelnost práva v České republice nefunguje tak rychle, jak by bylo efektivní, resp. případné soudní spory mají vysokou délku trvání.

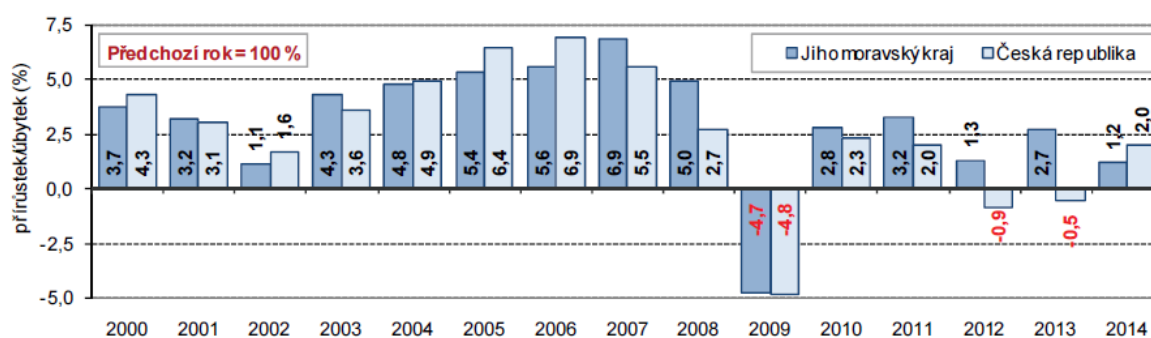
---

<sup>22</sup> Zdroj: STEM – volební preference – leden 2017 | Stem.cz. *Stem.cz* | nezisková organizace [online]. Copyright © Copyright Stem, powered by [cit. 01.05.2017]. Dostupné z: <https://www.stem.cz/stem-volebni-preference-leden-2017/>

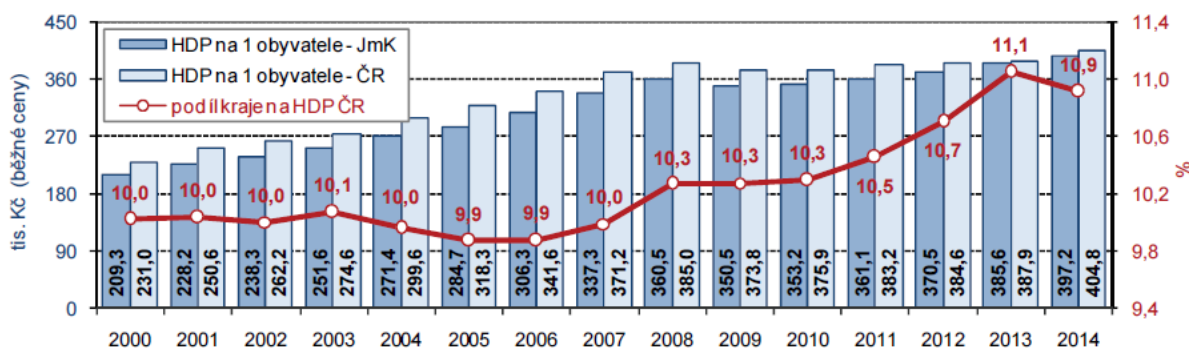
### 3.2.1.3 Ekonomické faktory

Jak již bylo několikrát zmíněno, společnost působí v sektoru B2B. Ekonomické faktory tedy hrají, spolu s faktory sociálními, výraznou roli z hlediska tvorby ekonomického zisku společnosti, neboť jejími primárními zákazníky jsou právě podniky. Platí tedy jednoduchá rovnice, že pokud se bude podnikům dařit, budou investovat do své propagace více. Tím pádem bude mít společnost více obchodních příležitostí. Vzhledem k tomu, že společnost působí především v oblasti JMK, bude analýza ekonomických faktorů zaměřena především na tuto oblast. Tam, kde to bude vhodné, bude doplňována ekonomickými ukazateli celostátní úrovně.

#### Vývoj HDP v JMK a ČR



Obrázek 22 - Vývoj regionálního HDP ve stálých cenách (předchozí rok = 100 %) <sup>23</sup>



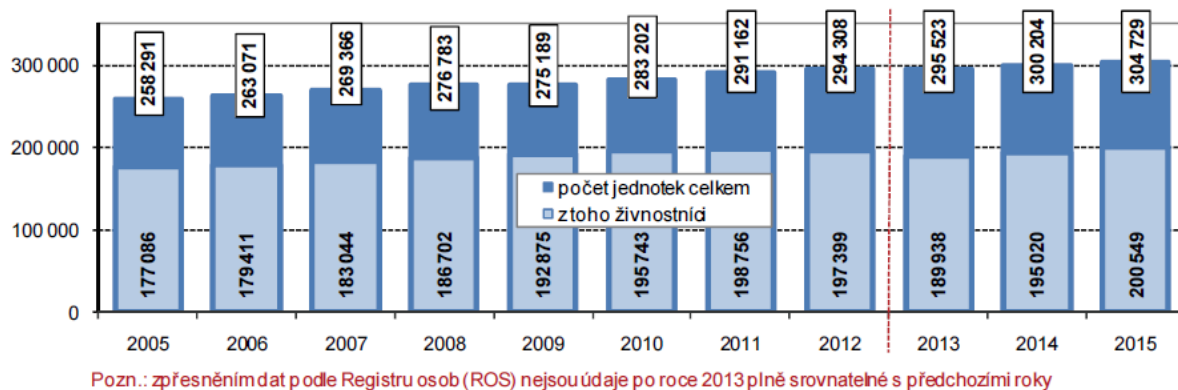
Obrázek 23 - HDP na obyvatele a podíl Jihomoravského kraje na HDP ČR <sup>24</sup>

<sup>23</sup> Zdroj: Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Jihomoravského kraje - 2015 | ČSÚ. [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zakladni-tendence-demografickeho-socialniho-a-ekonomickeho-vyvoje-jihomoravskeho-kraje-2015>

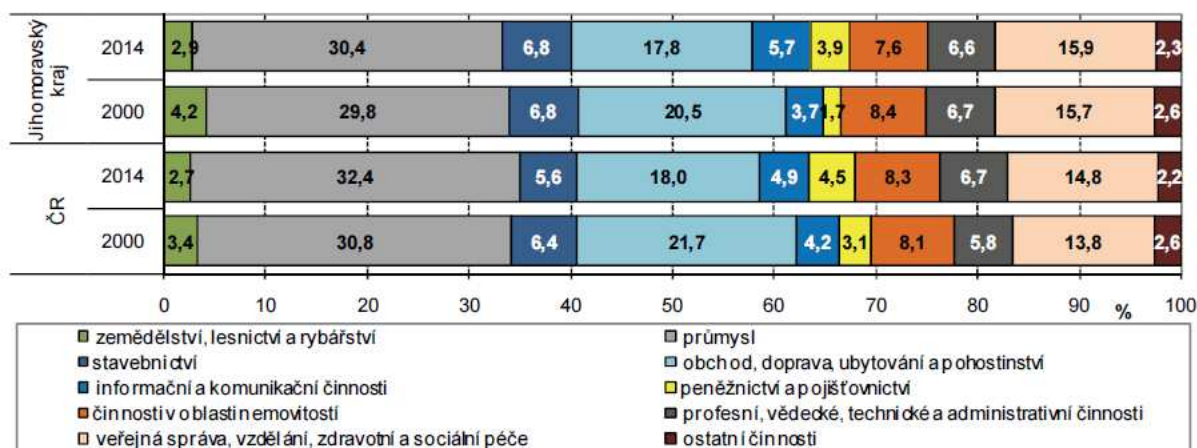
<sup>24</sup> Zdroj: Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Jihomoravského kraje - 2015 | ČSÚ. [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zakladni-tendence-demografickeho-socialniho-a-ekonomickeho-vyvoje-jihomoravskeho-kraje-2015>

Z výše uvedených grafů je patrné, že dochází růstu HDP, což značí pozitivní vývoj ekonomiky. V takovém případě platí premisa, že pokud se podnikům bude dařit v jejich odvětví, budou více investovat do své propagace, a to nejen z důvodů zvýšení disponibilních prostředků k tomu určených, ale také kvůli – s růstem HDP spojené – zvyšování konkurence.

### Ekonomické subjekty v JMK



Obrázek 24 - Ekonomické subjekty v Jihomoravském kraji<sup>25</sup>



Obrázek 25 - Odvětvová struktura hrubé přidané hodnoty<sup>26</sup>

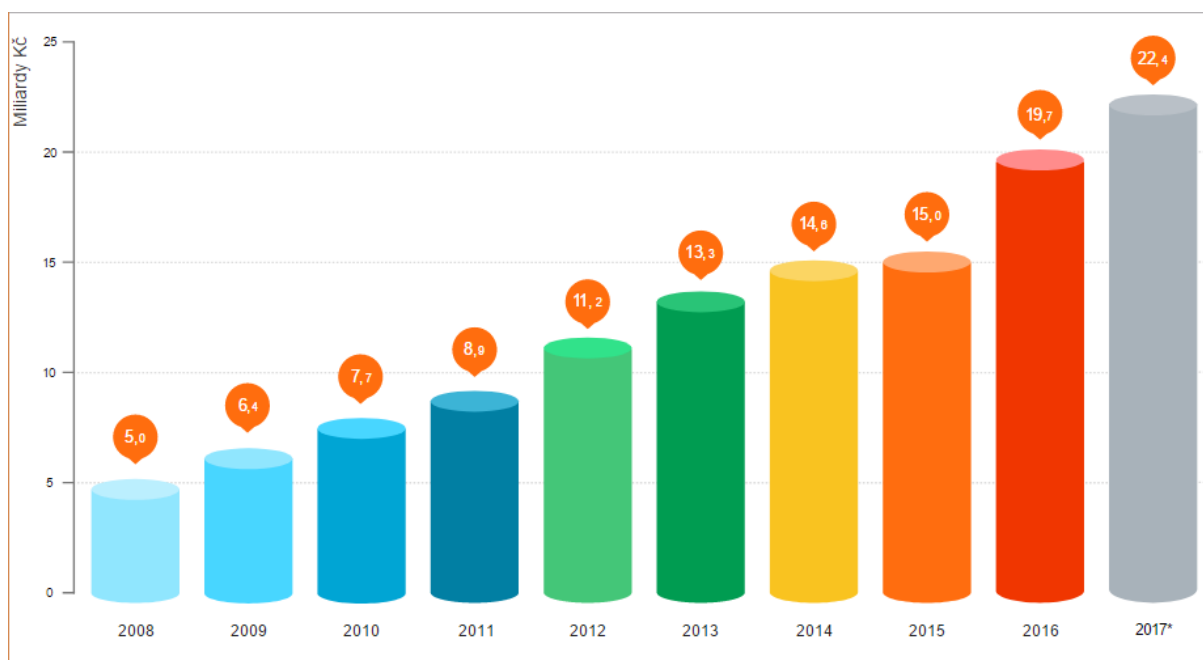
<sup>25</sup> Zdroj: Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Jihomoravského kraje - 2015 | ČSÚ. [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zakladni-tendence-demografickeho-socialniho-a-ekonomickeho-vyvoje-jihomoravskeho-kraje-2015>

<sup>26</sup> Zdroj: Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Jihomoravského kraje - 2015 | ČSÚ. [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zakladni-tendence-demografickeho-socialniho-a-ekonomickeho-vyvoje-jihomoravskeho-kraje-2015>

Počet registrovaných ekonomických subjektů v JMK dlouhodobě roste. Tato skutečnost může na jedné straně znamenat zvyšování počtu obchodních příležitostí, ale na straně druhé také zvyšování počtu konkurentů. V určitých produktech, resp. službách může totiž stejně dobře společnosti konkurovat „freelancer“ (osoba podnikající na živnostenský list). Podíváme-li se na výše uvedený graf Odvětvové struktury hrubé přidané hodnoty, zjistíme, že sektor služeb je zastoupen nejvyšším podílem.

### ***Vývoj investic do internetové reklamy***

Trend vývoje investic do reklamy je dlouhodobě rostoucí. Zadavatelé v roce 2015 investovali do internetové reklamy téměř 20 mld. Kč. I přes nepříznivé následky, které způsobila hospodářská krize, je patrné, že investice do reklamy v prostředí internetu rostly.



Graf 4 - Vývoj celk. výdajů do internetové inzerce od roku 2008 po současnost v mld. Kč<sup>27</sup>

Na základě tohoto vývoje můžeme předpokládat, že tento trend bude přítomen i v následujících letech. Zároveň je velmi pozitivní fakt, že navzdory případným hospodářským recesím podniky – pokud je to jen trochu možné – investují do internetové reklamy. Obecně v dnešní době totiž platí fakt, že firma, která neinzeruje, jakoby neexistovala.

<sup>27</sup> Zdroj: Průzkum inzertních výkonů SPIR 2015. Průzkum inzertních výkonů SPIR 2016 [online]. Copyright © 2017 [cit. 01.05.2017]. Dostupné z: <http://www.inzertnivykony.cz/rok2015/#graph1>

### 3.2.1.4 Politické faktory

Na celostátní úrovni v současné době vládne v České republice koalice politických stran ČSSD, KDU-ČSL a politického hnutí ANO. Předsedou této vlády, tedy premiérem je Mgr. Bohuslav Sobotka. Volební období této vlády se chýlí ke konci. Nové volby proběhnou 20. a 21. října 2017. Dle současných předvolebních průzkumů, které byly zmiňovány výše, mají nejvyšší předvolební preference sestupně politického hnutí ANO, politické strany ČSSD a KSČM. Česká republika je také členem mnoha mezinárodních organizací, zejména pak Evropské unie.

Hovoříme-li o regionální politice Jihomoravského kraje, volby do krajského zastupitelstva proběhly v relativně nedávné době – v říjnu roku 2016. Předchozí koalice vedená Michalem Haškem neobhájila své pozice a v krajských volbách tak zvítězilo hnutí ANO, které nyní vládne na území Jihomoravského kraje. Tato změna nijakým zásadním způsobem ale neovlivnila fungování společnosti, neboť společnost není nijak závislá na politicko-ekonomických činnostech Jihomoravského kraje.

Jiná situace ale může nastat po volbách do Poslanecké sněmovny. Současná levicově zaměřené vláda uzákonila mnoho ekonomicky orientovaných zákonů (známé „kontrolní hlášení“ stanovené zákonem č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů), které by v případě zrušení, popř. reformy měly nepatrný vliv co do snížení administrativní zátěže.

#### *Hledisko národní versus hledisko nadnárodní*

Na druhou stranu je nutné zdůraznit, že tradiční dělení politického spektra na levicové a pravicové není pro společnost příliš podstatné. Zákazníci společnosti jsou totiž především tuzemské společnosti, tudíž hledisko politického aspektu podpory společnosti přichází v úvahu spíše ve směru politického upřednostňování tuzemských podniků před nadnárodními korporacemi. V současné politické situaci se nelze – a ani by nebylo pro ekonomiku výhodné – izolovat od zahraničních investic, avšak pokud by byly systematicky podporovány tuzemští podnikatelé (podpora lokální produktů, pobídky apod.), mělo by to pozitivní dopad i na společnost, neboť takoví klienti tvoří převážnou většinu jejího zákaznického portfolia. V opačném případě je společnost natolik flexibilní (a toto již dokázala), že je schopna své produkty a služby nabízet i nadnárodním korporacím.



### 3.2.1.5 Technologické faktory

Technologické faktory je třeba rozdělit opět na dvě roviny, a to rovinu přístupu domácností k informačním technologiím (většina produktů, které společnost nabízí, má své využití v digitálním prostředí) a rovinu přístup samotné firmy k nejnovějším technologiím.

#### *Domácnosti*

Dle výsledků šetření Českého statistického úřadu o využívání informačních technologií v domácnostech a mezi jednotlivci vypadá situace následovně:

			%
	<b>Celkem</b>	<b>Stolní</b>	<b>Přenosný</b>
<b>Celkem</b>	<b>72,4</b>	<b>44,7</b>	<b>51,5</b>
Celkem (16–74 let)	77,9	48,2	56,0
<b><i>podle typu domácnosti</i></b>			
domácnosti bez dětí celkem	64,7	39,1	44,4
z toho domácnosti důchodců	9,9	7,4	3,0
domácnosti s dětmi	93,7	60,1	71,2
<b><i>podle příjmové skupiny domácnosti</i></b>			
první (nejnižší) kvartil	32,7	16,3	19,4
druhý kvartil	57,5	32,6	33,3
třetí kvartil	87,2	54,7	59,5
čtvrtý (nejvyšší) kvartil	97,4	64,0	80,2

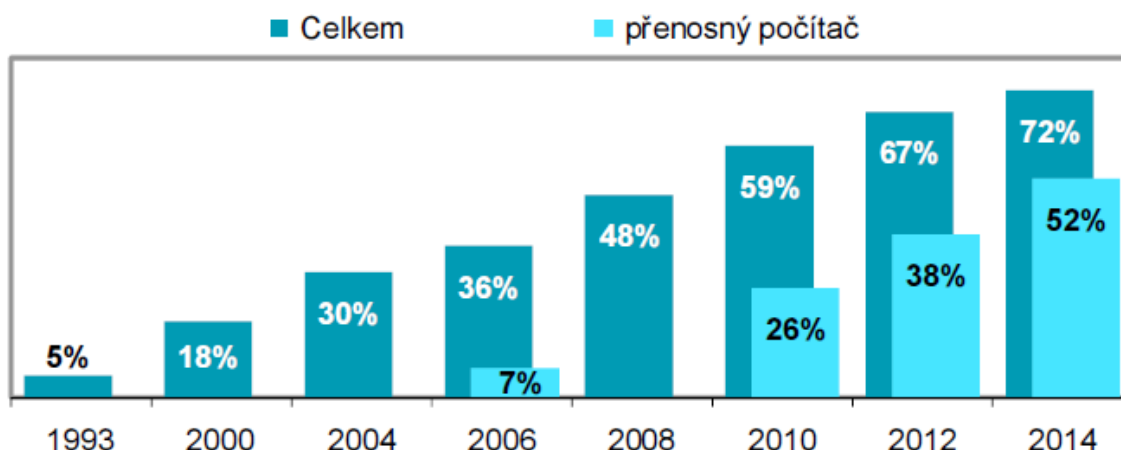
*podíl z celkového počtu domácností v dané sociodemografické skupině*

Obrázek 26 - Domácnosti s osobním počítačem; 2014<sup>28</sup>

Podrobnější tabulka ukazuje, že počet domácností buď s přenosným počítačem nebo stolním počítačem se konstantně zvyšuje a v současné době je odhadován nad 75% počtu

<sup>28</sup> Informační technologie v domácnostech a mezi jednotlivci | ČSÚ. Český statistický úřad | ČSÚ [online]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/domacnosti\\_a\\_jednotlivci](https://www.czso.cz/csu/czso/domacnosti_a_jednotlivci)

domácností.



Obrázek 27 - Domácnosti s počítačem<sup>29</sup>

Souvisejícím parametrem je i přístup domácností k internetovému připojení. Dle údajů z Českého statistického úřadu je i tento požadavek splněn nad 72%. (Informační technologie v domácnostech a mezi jednotlivci, 2015)

V tomto případě tedy můžeme uzavřít, že přístup českých domácností a možnosti využívání informačních technologií jsou na dostatečné úrovni, aby společnost mohla úspěšně ke své činnosti a pro své zákazníky využívat online marketingové kanály.

Druhá rovina, týkající se přístupu firmy k novinkách v dané oblasti, je závislá na dvou faktorech: prvním faktorem je dostupnost informačních technologií na úrovni státu a jeho investic do R&D v této oblasti, druhý faktor je pak hledisko zpřístupňování moderních, zejména online marketingových kanálů, jež vyvíjejí společnosti jako Google nebo Facebook a další, zemím z původního východního bloku. Empirická zkušenost je taková, že veškeré novinky jsou nejprve zpřístupňovány původně nekomunistickým zemím a poté až zemím ostatním, mezi které spadá i Česká republika. Tato skutečnost může být do jisté míry limitující v případech, kdy by klientem společnosti byl podnik působící na zahraničním trhu.

---

<sup>29</sup> Informační technologie v domácnostech a mezi jednotlivci | ČSÚ. *Český statistický úřad* | ČSÚ [online]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/domacnosti\\_a\\_jednotlivci](https://www.czso.cz/csu/czso/domacnosti_a_jednotlivci)

### **3.2.1.6 Ekologické faktory**

Ekologické faktory jsou pro společnost klíčové pouze v případech, které se odvíjí od jednotlivých klientů, kdy by bylo možné využít vlastnosti produktů k podpoře jejich propagace. Ostatní ekologické faktory mají na firmu pouze zanedbatelný vliv.

### **3.2.1.7 Shrnutí SLEPTE analýzy**

Z provedené SLEPTE analýzy jsme zjistili určité faktory, které by pro společnost mohly v budoucnu znamenat určité problémy.

Z hlediska sociálních faktorů se může jednat o problémy týkající se stárnutí populace, k čemuž na území JMK dochází, společnost totiž potřebuje vzhledem k oboru podnikání mladé, technologicky vzdělané pracovníky. Zároveň se snižuje počet vysokoškolských studentů, se kterými firma úzce spolupracuje, stejně tak se snižuje počet studentů terciárních vzdělávání v oborech informatika a obchod, řízení a správa. Zejména obor informatiky je pro firmu zásadní. Ve městě Brně je také vysoký nedostatek odborníků vzdělaných v oblasti IT, a tudíž i mzdy se v tomto oboru pohybují na nejvyšší úrovni a představují a do budoucna budou představovat vysoké osobní náklady společnosti. Je nutné dále velmi dobře pracovat s Generací Ypsilon, která má své specifické požadavky, tak, aby si firma zajistila do budoucna dostatek pracovní síly.

Z hlediska legislativních faktorů, vyjma předpokládaných změn v zákoně o dani z příjmů, nečekáme větší potíže.

Z hlediska ekonomických faktorů v JMK dochází k nárůstu počtu ekonomických subjektů, včetně osob podnikajících na živnostenské oprávnění, dochází tedy i k nárůstu konkurence.

Z hlediska politických faktorů určitou nejistotu a riziko představují nadcházející volby a s tím související podpora domácích, nebo zahraničních ekonomických subjektů. Tato rozhodnutí budou mít dopad na postavení firmy na trhu.

Technologické faktory můžou představovat riziko nedostupností nových nástrojů v oblasti online marketingu kvůli jejich postupnému (a v České republice opožděnému) zveřejňování.

Ekologické faktory jsou bez problému.

## 3.2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

### 3.2.2.1 Odběratelé

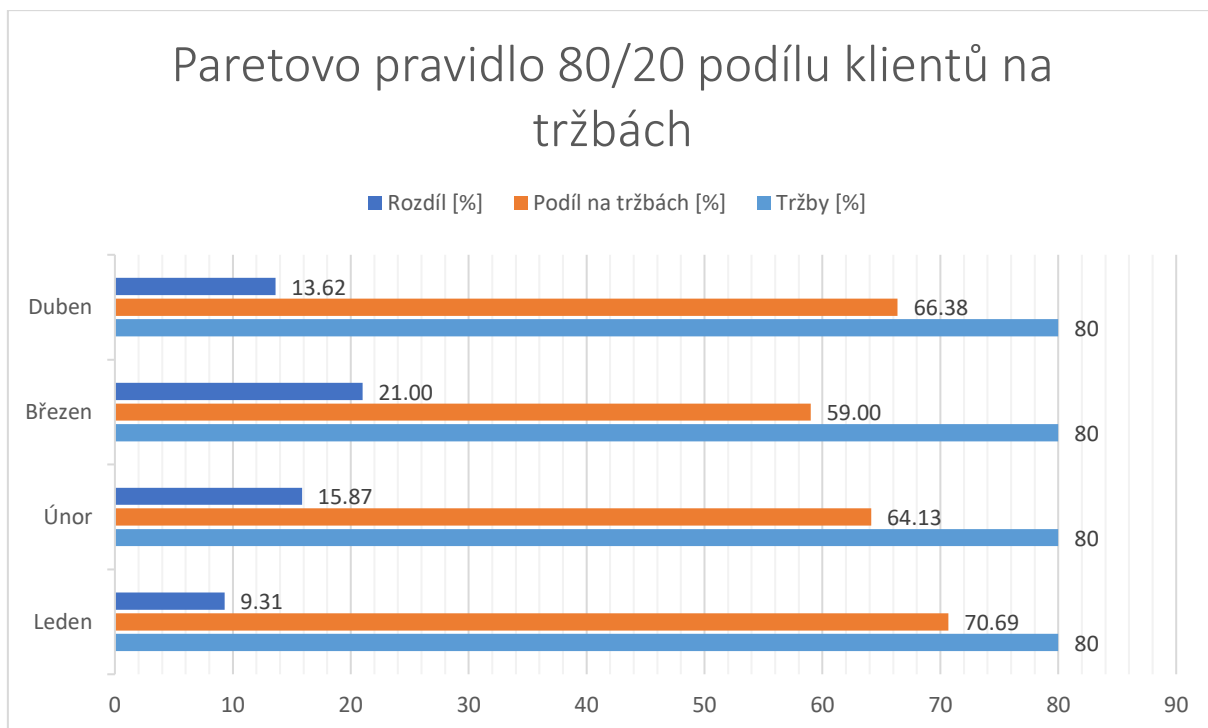
Nejprve je nutné si alespoň rámcově definovat, kdo je oním zákazníkem společnosti. Podíváme-li se do stávajícího portfolia Společnosti, zjistíme, že se v něm nachází, jak drobní živnostníci, tak i malé, střední i velké firmy (např. Kiwi.com, České dráhy, Česká spořitelna apod.). Společnost je tedy schopna nabízet své produkty a služby jak těm nejmenším obchodním značkám, tak i těm velkým. Na druhou stranu zde vzniká otázka, do jaké míry a rozsahu je společnost schopna zakázky poskytovat z hlediska svých vlastních kapacit, ať už personálních či finančních. Společnost tedy není fixována na specifické odvětví průmyslu, na které by musela zaměřovat svoji pozornost a kterým by byla primárně ovlivňována. Všichni klienti, se kterými společnost spolupracuje, mají své sídlo v České republice.

Při analýze odběratelů jsme se rozhodli ověřit, zda-li platí v našem případě teze Vilfreda Pareta<sup>30</sup>, že zhruba 80% procent tržeb tvoří 20% klientů. (Business Vize, 2011)<sup>31</sup> Výsledky grafu vizte níže:

---

<sup>30</sup> **Vilfredo Pareto** (15. července 1848 – 19. srpna 1923) byl italský ekonom, sociolog a politolog.

<sup>31</sup> stanoveno na základě interních dat společnosti o tržbách v 1.Q 2017



Graf 5 - Ověření Paretova pravidla (zdroj: vlastní zpracování)

Závěrem lze konstatovat, že sice není možné klienty, kteří tvoří pouze 20% tržeb ignorovat z hlediska jejich vyjednávací síly, ovšem primární pozornost by společnost měla cílit právě na pětinu klientů, kteří jí přinášejí 80% tržeb. Společnost by měla být proaktivní a snažit se sama přicházet s návrhy rozšíření spolupráce, jinými slovy budovat tzv. kvalitní CRM, tedy vztah se zákazníkem. Na základě dat, které byly společností poskytnuty, bylo zjištěno, že se jedná o středně velké podniky (Czech Nutrition, s.r.o., Nort Trappers, s.r.o.) a také korporace (Česká spořitelny, a.s., České dráhy, a.s. apod.)

Spolupráce a koncentrace na větší zákazníky s sebou vedle jistoty příjmu ale nese také rizika, která jsou spojena s dobou splatností pohledávek – běžná praxe v ČR je taková, že tyto středně velké podniky mají splatnost v od 30 dnů až po 120 dní. V případě zakázek, které převyšují cenu 50 000 Kč je placena záloha ve výši 50% z ceny zakázky před započítáním prací. Interní směrnice firmy stanoví, že doba splatnosti vystavených faktur je právě 30 dní, pokud není dohodnuto jinak. Podíváme-li se do účetních výkazů, zjistíme, že dle doby inkasa krátkodobých pohledávek je vyjednávací síla odběratelů relativně vysoká, ačkoliv trend vývoje je klesající:

Roky	Tržby [tis. Kč]	Krátkodobé pohledávky [tis. Kč]	Doba inkasa KP [dny]
2013	106	125	425
2014	8,357	2,851	123
2015	9,579	1,771	67

Tabulka 5 - Doba inkasa krátkodobých pohledávek (zdroj: vlastní zpracování)

### 3.2.2.2 Dodavatelé

Vzhledem k tomu, že většina zakázek je dodávána prostřednictvím internetového prostřední (webové stránky, online marketingové kampaně apod.) je vyjednávací síla dodavatelů marginální. V případech, kdy je plnění zakázky závislé na externích dodavatelích, typicky se jedná o tvorbu tiskovin, vyjednávací síla dodavatelů se zvyšuje, avšak nijak výrazně, neboť na tomto komoditním trhu existuje vysoká konkurence, tudíž není problém poptat jiného dodavatele.

### 3.2.2.3 Stávající konkurence v odvětví

Stávající konkurence v odvětví je vysoká. Vzhledem k tomu, že produkty, resp. služby, které jsou v tomto segmentu nabízeny, je možné velice jednoduše poskytovat i vzdáleným subjektům prakticky bez nutnosti se fyzicky potkávat, nelze hovořit pouze o konkurenci regionální, tedy v rámci Jihomoravského kraje – ačkoliv tento trh je primární –, ale jedná se i o konkurenci napříč celým územím České republiky.

Trh je roztržštěný, figuruje na něm velmi vysoké množství konkurentů. Přesto lze vyzorovat určitý charakter dominance – jedná se o marketingové agentury, které mají zahraniční kořeny a které na trhu působí prakticky od roku 1990 nebo ty, které získaly během posledních let výrazné jméno. Tyto agentury povětšinou získávají korporátní klientu a díky úsporám z rozsahu jsou poté schopny konkurovat cenou vůči jiným, menším agenturám. Typicky se jedná např. o agentury Ogilvy & Mather, Zaraguza, McCANN Prague, RobertNemec.com apod.

Z hlediska lokálního poté můžeme hovořit o konkurenčních digitálních agenturách jako jsou Better Marketing, Igloonet, Sun Marketing, Pecka Design, Foxy.cz apod.

Nedílnou součástí stávající konkurence jsou pro každý produktový segment portfolia společnosti osoby podnikající na živnostenské oprávnění, tzv. freelanceři. Tyto osoby jsou

vzhledem k nízkým nákladům schopny poskytovat v relativně stejné kvalitě služby, které nabízí společnost. Výhodou společnosti oproti těmto osobám jsou reference a úspěšně provedené kampaně, může tedy být jednodušší díky svému jménu provádět akvizici klientů na úkor freelancerů.

#### **3.2.2.4 Potenciální konkurenti**

Bariéry vstupu na trh jsou velmi nízké. Na základě výše uvedeného můžeme shrnout, že konkurence bude i nadále růst (srov. část 2.1.1.3), neboť mezi několik málo bariér vstupu na trh patří pouze dovednosti a schopnosti ve vztahu k nabízenému portfoliu, dále technické vybavení a připojení k internetu. Ostatní technické požadavky jako jsou inzertní platformy apod. jsou k dispozici zdarma.

#### **3.2.2.5 Substituční produkty**

Substituční produkty, tak jak je definuje teorie, neznáme. Tato teze vyplývá z názoru, že k digitálním produktům, které společnost má ve svém portfoliu a jejichž účelem je zejména propagace v digitálním světě, neexistuje ve světě reálném substituční řešení. Lze si jen stěží představit, že jakýkoliv odběratel bude namísto vlastní internetové prezentace (webových stránek) raději roznášet na veřejnosti tiskoviny, které budou obsahovat tytéž informace, a výsledek zůstane stejný. Stejně tak si nelze představit, že bude internetový obchod k propagaci svých akcí používat stejné řešení a dosáhne stejně efektivních výsledků (např. rozdávání tiskovin obsahující specifické produkty na nádraží podniku zcela jistě nezajistí zásah kýžené cílové skupiny jako věkově a dle pohlaví zacílená internetová kampaň apod.).

#### **3.2.2.6 Shrnutí Porterova modelu**

Odběratelé pro společnost představují riziko zejména v souvislosti s dlouhou dobou splatnosti pohledávek, kdy může dojít k platební neschopnosti firmy. Jejich vyjednávací síla je vysoká, což může být rizikem. Riziko vyplývající z dodavatelských vztahů není.

Naopak stávající konkurence představuje velké riziko, neboť je vysoká a konkurenční boj probíhá na základě několika parametrů: kvality zpracování, ceny a renomé společností. Je nutné odvádět prvotřídní práci. Velmi nízké jsou i bariéry vstupu, a tudíž bude konkurence přibývat, což představuje do budoucna další problém a tento názor potvrzuje i SLEPTE analýza v části Ekonomické faktory. Efektivní substituční produkty neexistují z důvodů, které byly popsány výše.

### **3.2.3 McKinseyho model 7S**

#### **3.2.3.1 Strategie**

Původní koncept, jež stanovil cíl fungovat jako společensky prospěšný projekt pro studenty vysokých škol – jako místo, kde můžou během svých studií získávat praxi na reálných projektech, už není aktuální.

Současnou dlouhodobou strategií společnosti UNIFER Alfa, a.s. je vyprofilovat se na trhu jako známá full-servisová agentura. S tím souvisí i cíl získat větší podíl na trhu marketingových agentur nejen v Jihomoravském kraji, ale výhledově i v hlavním městě Praha, následně je cílem tuto pozici udržet. Avšak tento cíl je vzhledem k relativní novosti společnosti, současné konkurenci a relativně nízkým bariérám vstupu na trh velmi těžké dosáhnout. Společnost se proto začala primárně věnovat větším podnikům, aby byla schopna tento dlouhodobý strategický cíl plnit.

Mezi střednědobé strategické cíle společnosti patří konsolidace a stabilizace personálního obsazení společnosti, které jsou právě v procesu. Cílem personální strategie je tedy snížit fluktuaci studentů, vybrat ty nejlepší z nich a s nimi následně dlouhodobě spolupracovat. Naplnění toho cíle je klíčové zejména z toho důvodu, aby se společnost stala 100% reakce-schopnou a nedocházelo k neočekávaným nedostatkům pracovní síly.

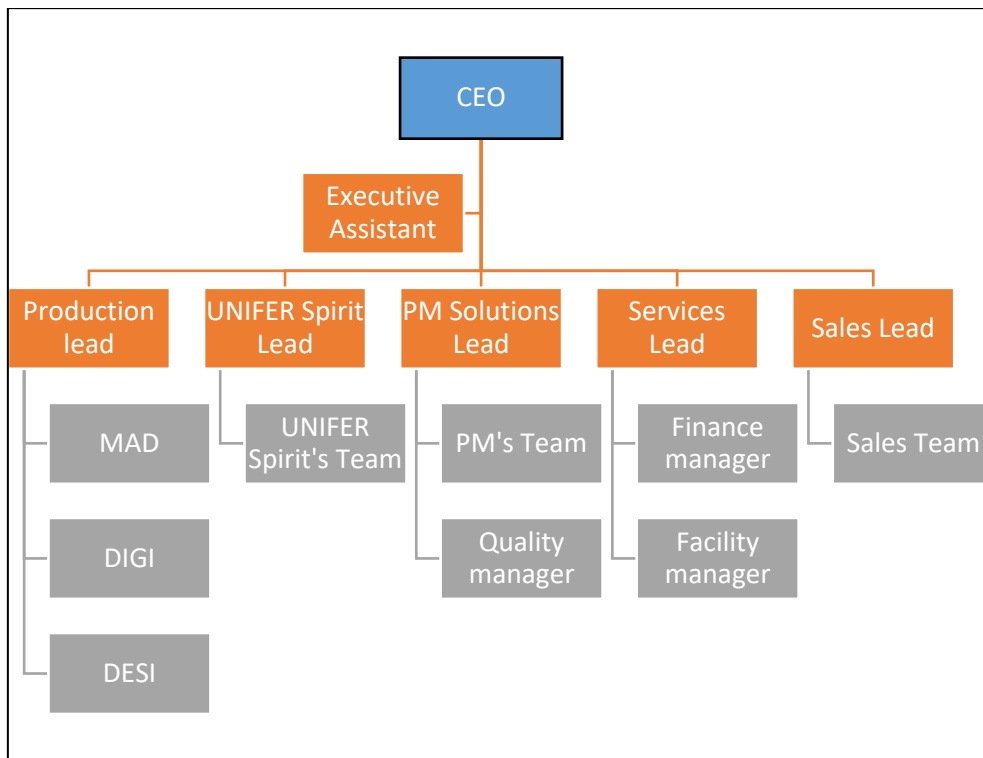
Před relativně krátkou dobou proběhly ve společnosti vlastnické změny, proto detailní strategie „krok po kroku“ je ve stádiu příprav.

#### **3.2.3.2 Struktura**

Struktura firmy z hlediska právního sestává ze statutárního ředitele a správní rady. Správní rada má jednoho člena, jímž je právě statutární ředitel. Z hlediska strategických rozhodnutí je tato struktura prospěšná, neboť je možné činit rozhodnutí velmi flexibilně.

Z hlediska organizačního je struktura firmy funkcionální a vypadá následujícím způsobem:





Obrázek 28 – Org. struktura společnosti UNIFER Alfa, a.s. (zdroj: vlastní zpracování)

Společnost vede CEO, který je zároveň statutárním ředitelem, který má k dispozici asistentku. Dále je společnost rozdělena do funkčních jednotek dle jejich účelu – hovoříme tedy o výrobě (Production), která je rozdělena do 3 oddělení – digitální (DIGI), designové (DESI) a kreativní (MAD), dále o interním marketingu (UNIFER Spirit), projektovém oddělení, oddělení služeb a obchodním oddělení. CEO se věnuje množství náročné agendy a jedním z řešení by bylo tuto agendu delegovat na jednotlivé vedoucí pracovníky více a věnovat se strategickému řízení.

### 3.2.3.3 Systémy

Ve společnosti je jako informační systém používán systém ERP (z angl. Enterprise Resource Planning), ve kterém jsou evidovány veškeré administrativní úkony, které souvisí s fungováním společnosti jako takové, tj. od klientů, přes jednotlivé zakázky, obchodní příležitosti až po spolupracovníky. Dále pro finanční sledování obchodních aktivit slouží interní systém Forecast vytvořený ve službě Google Drive, jež zajišťuje přehled o cashflow ze zakázek. Stejně tak většina dokumentů ve společnosti je uložena tamtéž, což není efektivní.

Společnost pro real time komunikaci používá moderní nástroje typu Slack<sup>32</sup>. Samozřejmostí je e-mailová komunikace.

### 3.2.3.4 Styl řízení

Styl řízení společnosti je s ohledem na její strukturu, hodnoty a personální obsazení společnosti (věkový průměr společnosti je zhruba 28 let) převážně demokratický. Na důležitých rozhodnutích a dalším vývoji společnosti se podílejí zejména CEO, Production Lead a jednotliví vedoucí výrobních oddělení, tj. DIGI, DESI a MAD. Pokud se jedná o záležitosti týkající se investic firmy řeší je CEO společně s CFO, tj. s finančním manažerem. Vedoucí ostatních funkčních jednotek se na strategických rozhodnutích nepodílí.

Dalším faktorem jsou procesy. Procesy, které zaštitují celý obchodní proces jsou často zdoluhavé, řeší se primárně skrze e-mailovou komunikaci a tím dochází k častým chybám, zejména např. ve tvorbě nabídek nebo objednávek. Zde je určitý prostor pro zlepšení.

### 3.2.3.5 Spolupracovníci

Jak již bylo řečeno výše, personální obsazení společnosti tvoří dva typy osob:

Osoby, které ve společnosti pracují na plný úvazek a ve většině případů ve společnosti začínali už při studiu a mají tak k firmě velmi blízký vztah, stejně jako k jejím kolegům, lze tedy hovořit o vysokém stupni loajality firmy, neboť pro většinu z nich se jedná o první pracovní zkušenost.

Dále ve společnosti pracují osoby, které dokončují svá vysokoškolská studia a vykonávají práci na dohody o práci konané mimo pracovní poměr, zpravidla v rozsahu minimálně polovičních úvazků. Z této skutečnosti pramení ovšem i problém, se kterým se společnost relativně často potýká. Jedná se o náhlý nedostatek pracovní síly, neboť určitá část spolupracujících studentů se ukáže jako ne zcela spolehlivá, popř. vzhledem ke studijnímu vytížení jako ne zcela flexibilně schopná reagovat. Dochází i k vysoké fluktuaci těchto pracovníků.

Mezi nejdůležitější pracovníky společnosti patří osoby, které jsou nositeli know-how a na nichž je tedy konkurenceschopnost firmy založena. Jedná se zejména o seniorní specialisty

---

<sup>32</sup> Dostupné z <https://www.slack.com/>

v oblasti výkonnostních kampaní, grafiky nebo informačních technologií. Těmto je tedy nutné věnovat speciální péči.

Vzdělávání pracovníků probíhá v rámci trajektorie senior specialista → junior specialista. Kromě toho jsou také pořádána interní školení. Externí školení spolupracovníci sice absolvují, ale nikoliv na základě stanoveného dlouhodobé plánu, hovoříme tedy spíše o ad hoc externích školeních.

Nábor spolupracovníků probíhá interně, tj. nové spolupracovníky vybírají jednotliví vedoucí oddělení společnosti, což představuje riziko nekvalitního náboru.

### 3.2.3.6 Sdílené hodnoty

Společnost si jakožto start-up založenými zejména na osobních vazbách, rovném přístupu k příležitostem a otevřené komunikaci samozřejmě stanovila i své základní hodnoty, na kterých staví a jejichž akceptaci vyžaduje po každém svém spolupracovníkovi. Těmito hodnotami jsou zejména **efektivita** při plnění pracovních úkolů, **zodpovědnost** v rámci kolektivu, ale i při plnění samostatných úkolů, **přidaná hodnota** ve smyslu, že společnost přináší řešení, která předčí očekávání klientů a **proaktivita**, tedy že člověk sám hledá řešení a snaží se zdokonalovat ve svém oboru.

### 3.2.3.7 Schopnosti

Mezi zcela zásadní schopnosti společnosti, resp. jejich pracovníků, patří flexibilita reagovat na požadavky klientů, neboť se nejedná o společnost, kde by procesy představovaly přílišné časové omezení jako tomu může být u větších agentur korporátního charakteru.

Mimo to je společnost vzhledem ke svému mladému a svěžímu kolektivu a také stážistům (VŠ studenti) schopna přinášet netradiční návrhy řešení, která řada klientů ocení, neboť ve většině případů nedostává „tuctové“ řešení (nápaditý webdesign, propojení marketingových kanálů apod).

### 3.2.3.8 Shrnutí McKinseyho analýzy 7S

Nejvýznamnější problémy jsme odhalili v rámci analýzy 7S.

Strategie společnosti se nově utváří po proběhnuvších změnách a je tedy nutné ji správně nastavit v krátkodobém i střednědobém výhledu, vykonávat a především aktualizovat a

optimalizovat. Koncentrace na velké klienty s sebou nese problémy, které byly zmíněny výše. Důležité bude vytvořit stabilní personální obsazení firmy.

Vzhledem k velikosti firmy je struktura až příliš složitá. Nabízí se otázka, zdali by nebylo výhodnější strukturu změnit, zjednodušit. Nicméně, v nedávné době prošla i struktura změnou, proto v tuto chvíli nedoporučujeme strukturu znovu měnit, ačkoliv ve střednědobém výhledu je to určitě téma k diskuzi. Problém spočívá i v neoddělení kompetencí.

Velkým problémem společnosti jsou systémy společnosti, které společnost používá. Ať už jde o systém ERP, který se nedostatečně využívá, resp. neposkytuje společnosti to, co potřebuje z hlediska interního trackingu, nebo o službu Google Drive, ve které jsou uloženy interní dokumenty. Je nutné všechny tyto systémy nejlépe sjednotit do jednoho tak, aby společnost nebyla zbytečně zatěžována problémy, které tímto vznikají (bezpečnostní rizika, nepřehlednost, velké množství dokumentů uložených na více místech apod.) Nabízí se možnosti zjednodušit stávající procesy.

Posledními dvěma body, které spolu souvisí, jsou spolupracovníci a jejich schopnosti, potažmo schopnosti celé firmy. Je nutné nejprve stabilizovat personální obsazení, tj. obsadit pozice, na které jsou vypsána výběrová řízení. Dále je nutné identifikovat klíčové lidi ve společnosti a ty následně adekvátně ohodnotit, aby nedošlo k jejich odchodu ze společnosti. Dále je nutné vytvořit efektivní systém vzdělávání, aby docházelo k přenosu důležitých informací.

### 3.2.4 SWOT analýza

V následující tabulce je zpracována SWOT analýza, která vyplývá z provedených marketingových situačních analýz:

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> <li>- záštita investiční skupiny DRFG</li> <li>- flexibilní společnost reagující na podněty uvnitř i vně</li> <li>- korporace v portfoliu klientů</li> <li>- působnost v Brně i Praze</li> <li>- nízké náklady na provoz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nízký počet dlouhodobých projektů</li> <li>- nový subjekt na trhu</li> <li>- omezená výrobní kapacita</li> <li>- nízké úspory z rozsahu</li> <li>- ne vždy kvalitní výstupy</li> <li>- interní marketing</li> <li>- fluktuace pracovníků</li> <li>- profesní zkušenosti pracovníků</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- společensky prospěšný projekt pro studenty</li> <li>- kreativní, netradiční řešení problémů klientů</li> <li>- spokojení klienti</li> <li>- mladý a sehraný kolektiv</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nízké mzdové ohodnocení</li> <li>- interní vzdělávání</li> <li>- interní nástroje</li> <li>- technická vybavenost</li> </ul>
<b>PŘÍLEŽITOSTI</b>	<b>HROZBY</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- rozvoj spolupráce s korporacemi</li> <li>- expanze na trhy do Vídně</li> <li>- doplnění služeb (spolupráce s PR agenturou)</li> <li>- sloučení dílčích produktů do produktových balíčků</li> <li>- zavedení vzdělávacího programu</li> <li>- zvýšení povědomí o vlastní značce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- konkurenční boj stávajících podniků</li> <li>- vstup nových hráčů na trh</li> <li>- nedostatek zakázek</li> <li>- nekoherentní strategická rozhodnutí akcionářů</li> <li>- nedostatečné personální obsazení</li> <li>- přísnější legislativní omezení</li> <li>- doba splácení inkasních pohledávek</li> </ul>

Tabulka 6 - SWOT analýza (zdroj: vlastní zpracování)

Společnost oplývá na jedné straně množstvím silných stránek, ale zároveň i množstvím slabých stránek a je pravděpodobné, že v budoucnu by mohla čelit určitým hrozbám, které jsou uvedeny výše a ze kterých vyplývají příslušná rizika. Těmto rizikům se budeme věnovat v následujících kapitolách.

### 3.3 FINANČNÍ ANALÝZA

#### 3.3.1 Vybrané metody finanční analýzy

##### 3.3.1.1 Horizontální analýza

Z účetních výkazů jsme v rámci horizontální analýzy zjistili následující:

*Období 2013 – 2014*

Položka	Období		Rozdíl	Index	Navýšení
	běžné	minulé			
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>6,866</b>	<b>2,641</b>	<b>4,225</b>	<b>2.600</b>	<b>160.0%</b>

<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>1,150</b>	<b>0</b>	<b>1,150</b>		
Dlouhodobý nehmotný majetek	466	0	466		
Dlouhodobý hmotný majetek	684	0	684		
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0		
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>5,716</b>	<b>2,641</b>	<b>3,075</b>	<b>2.164</b>	<b>116.4%</b>
Zásoby	0	0	0		
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0		
Krátkodobé pohledávky	2,932	467	2,465	6.278	527.8%
Krátkodobý finanční majetek	2,784	2,174	610	1.281	28.1%
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>6,866</b>	<b>2,641</b>	<b>4,225</b>	<b>2.600</b>	<b>160.0%</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>4,326</b>	<b>508</b>	<b>3,818</b>	<b>8.516</b>	<b>751.6%</b>
Základní kapitál	2,000	2,000	0	1.000	0.0%
Kapitálové fondy	10,867	0	10,867		
Fondy ze zisku	0	0	0		
Kumulované výdělků	-1,492	0	-1,492		
Výsledek hospodaření	-7,049	-1,492	-5,557	4.725	372.5%
<b>Cizí zdroje</b>	<b>2,540</b>	<b>2,133</b>	<b>407</b>	<b>1.191</b>	<b>19.1%</b>
Rezervy	0	0	0		
Dlouhodobé závazky	0	1,253	-1,253	0.000	-100.0%
Krátkodobé závazky	2,540	880	1,660	2.886	188.6%
Bankovní úvěry	0	0	0		

Tabulka 7 - Horizontální analýza rozvahy v letech za období 2013-2014 (zdroj: vlastní zpracování)

### Období 2014 – 2015

Položka	Období		Rozdíl	Index	Navýšení
	běžné	minulé			
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>4,896</b>	<b>6,866</b>	<b>-1,970</b>	<b>0.713</b>	<b>-28.7%</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>856</b>	<b>1,150</b>	<b>-294</b>	<b>0.744</b>	<b>-25.6%</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	273	466	-193	0.586	-41.4%
Dlouhodobý hmotný majetek	583	684	-101	0.852	-14.8%
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0		
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>4,040</b>	<b>5,716</b>	<b>-1,676</b>	<b>0.707</b>	<b>-29.3%</b>
Zásoby	0	0	0		
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0		
Krátkodobé pohledávky	1,776	2,932	-1,156	0.606	-39.4%
Krátkodobý finanční majetek	2,264	2,784	-520	0.813	-18.7%
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>4,896</b>	<b>6,866</b>	<b>-1,970</b>	<b>0.713</b>	<b>-28.7%</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>-26</b>	<b>4,326</b>	<b>-4,352</b>	<b>-0.006</b>	<b>-100.6%</b>
Základní kapitál	2,000	2,000	0	1.000	0.0%
Kapitálové fondy	10,867	10,867	0	1.000	0.0%
Fondy ze zisku	0	0	0		
Kumulované výdělků	-8,541	-1,492	-7,049	5.725	472.5%
Výsledek hospodaření	-4,352	-7,049	2,697	0.617	-38.3%
<b>Cizí zdroje</b>	<b>4,922</b>	<b>2,540</b>	<b>2,382</b>	<b>1.938</b>	<b>93.8%</b>
Rezervy	0	0	0		
Dlouhodobé závazky	0	0	0		
Krátkodobé závazky	4,922	2,540	2,382	1.938	93.8%
Bankovní úvěry	0	0	0		

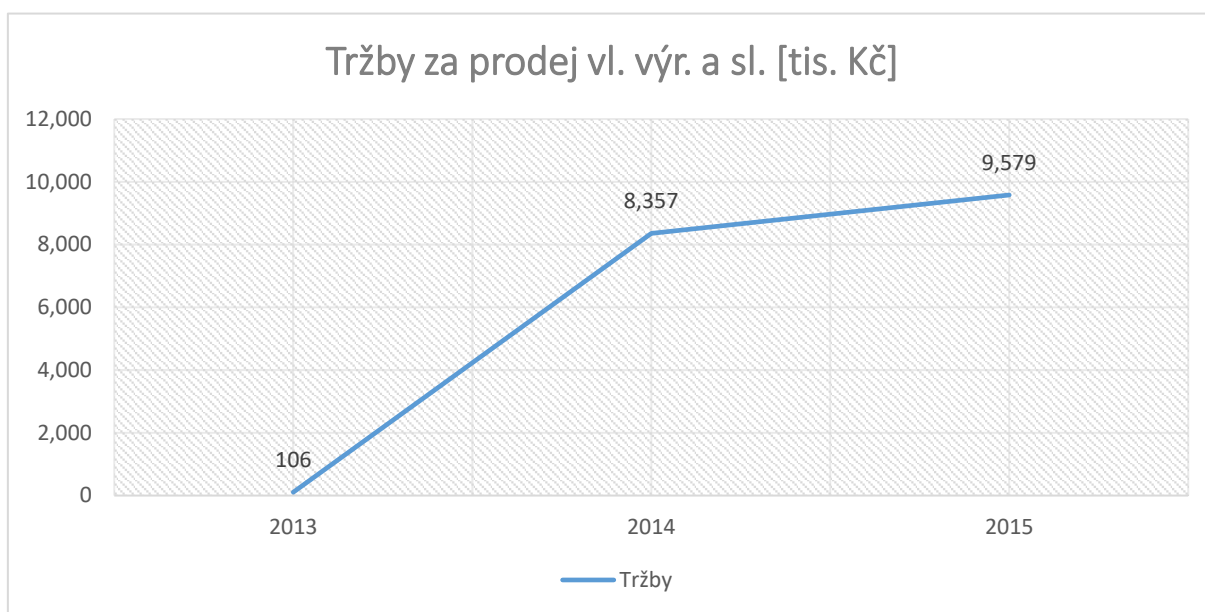
Tabulka 8 - Horizontální analýza rozvahy za období 2014 – 2015 (zdroj: vlastní zpracování)

Mimo to jsme dále provedli horizontální analýzu rozvahy ve spojení s výkazem zisku a ztráty:

**a) vývoj tržeb**

Tržby za prodej vl. výr. a sl. [tis. Kč]	Roky
106	2013
8,357	2014
9,579	2015

Tabulka 9 - Tržby v letech (zdroj: vlastní zpracování)



Graf 6 - Vývoj tržeb v letech (zdroj: vlastní zpracování)

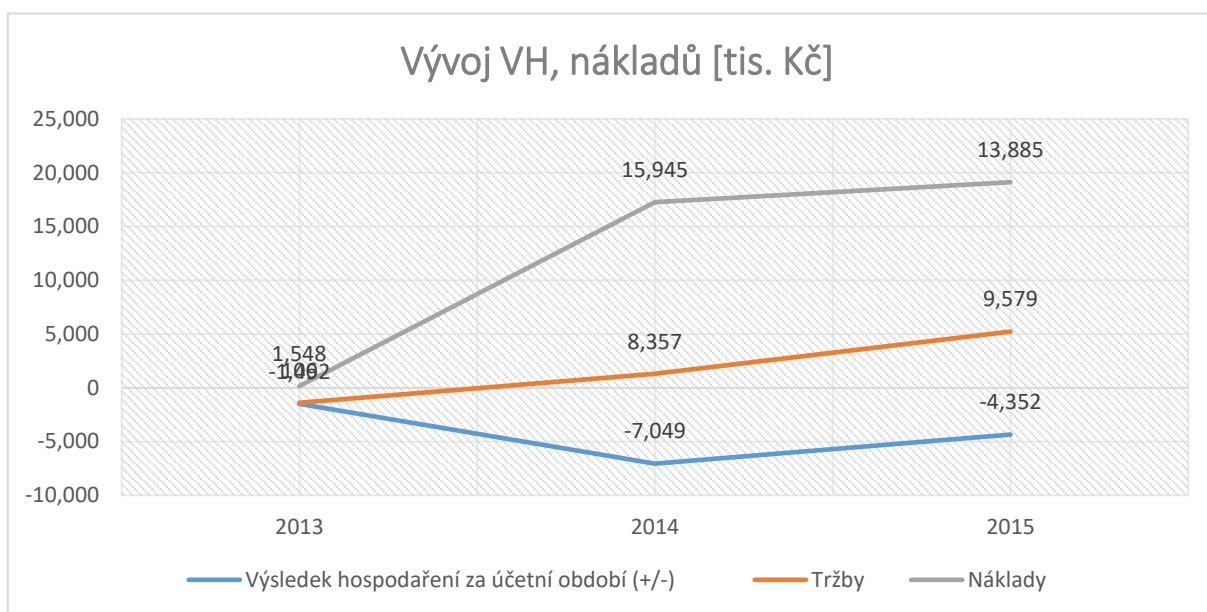
**b) vývoj výsledku hospodaření a nákladů v porovnání s tržbami**

Výsledek hospodaření za běžné účetní období [tis. Kč]	Roky
-1,492	2013
-7,049	2014
-4,352	2015

Tabulka 10 - Výsledek hospodaření za běžné účetní období (zdroj: vlastní zpracování)

Náklady [tis. Kč]	Roky
1,548	2013
15,945	2014
13,885	2015

Tabulka 11 - Náklady v letech (zdroj: vlastní zpracování)



Graf 7 - Vývoj VH a nákladů (zdroj: vlastní zpracování)

**c) vývoj osobních nákladů a výkonové spotřeby v porovnání s tržbami**

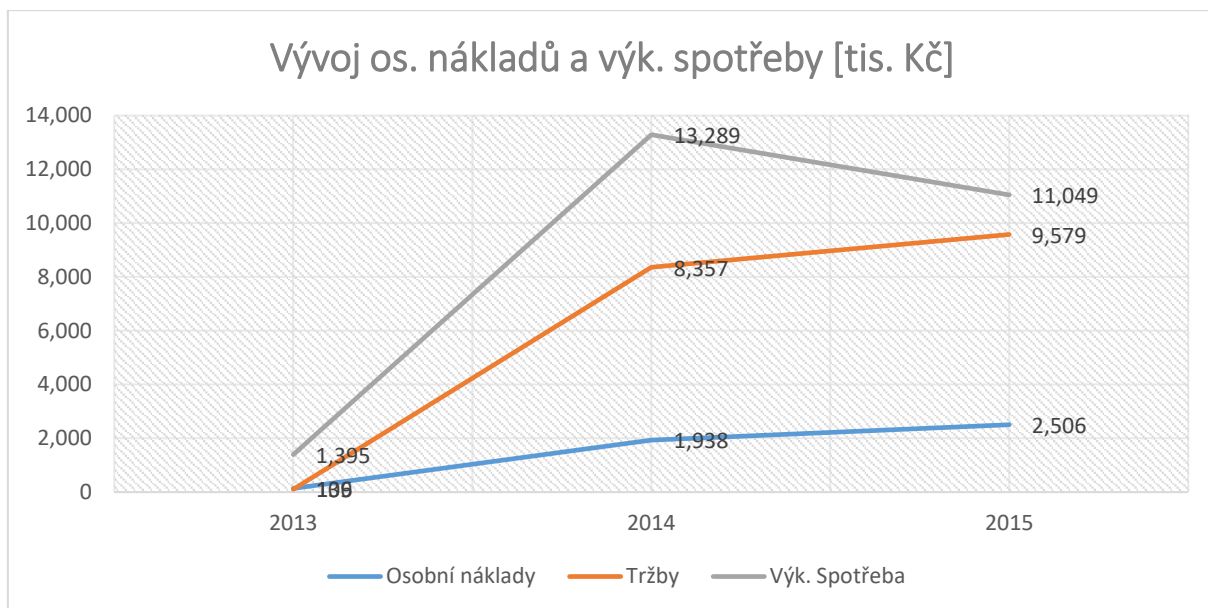
Osobní náklady [tis. Kč]	Roky
139	2013
1,938	2014
2,506	2015

Tabulka 12 - Osobní náklady (zdroj: vlastní zpracování)

Výk. Spotřeba	Roky
1,395	2013
13,289	2014
11,049	2015

Tabulka 13 - Výkonová spotřeba (zdroj: vlastní zpracování)





Graf 8 - Vývoj os. nákladů a výk. spotřeby (zdroj: vlastní zpracování)

### 3.3.1.2 Vertikální analýza

Z účetních výkazů jsme v rámci vertikální analýzy zjistili následující:

**Období 2013 – 2014**

Položka	Období		Podíl v období		Změna struktury
	běžné	minulé	běžném	minulém	
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>6,866</b>	<b>2,641</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>0.00%</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>1,150</b>	<b>0</b>	<b>16.75%</b>	<b>0.00%</b>	<b>16.75%</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	466	0	6.79%	0.00%	6.79%
Dlouhodobý hmotný majetek	684	0	9.96%	0.00%	9.96%
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0.00%	0.00%	0.00%
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>5,716</b>	<b>2,641</b>	<b>83.25%</b>	<b>100.00%</b>	<b>-16.75%</b>
Zásoby	0	0	0.00%	0.00%	0.00%
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0.00%	0.00%	0.00%
Krátkodobé pohledávky	2,932	467	42.70%	17.68%	25.02%
Krátkodobý finanční majetek	2,784	2,174	40.55%	82.32%	-41.77%
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>6,866</b>	<b>2,641</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>0.00%</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>4,326</b>	<b>508</b>	<b>63.01%</b>	<b>19.24%</b>	<b>43.77%</b>
Základní kapitál	2,000	2,000	29.13%	75.73%	-46.60%
Kapitálové fondy	10,867	0	158.27%	0.00%	158.27%
Fondy ze zisku	0	0	0.00%	0.00%	0.00%
Kumulované výděly	-1,492	0	-21.73%	0.00%	-21.73%
Výsledek hospodaření	-7,049	-1,492	-102.67%	-56.49%	-46.17%
<b>Cizí zdroje</b>	<b>2,540</b>	<b>2,133</b>	<b>36.99%</b>	<b>80.76%</b>	<b>-43.77%</b>
Rezervy	0	0	0.00%	0.00%	0.00%
Dlouhodobé závazky	0	1,253	0.00%	47.44%	-47.44%
Krátkodobé závazky	2,540	880	36.99%	33.32%	3.67%
Bankovní úvěry	0	0	0.00%	0.00%	0.00%

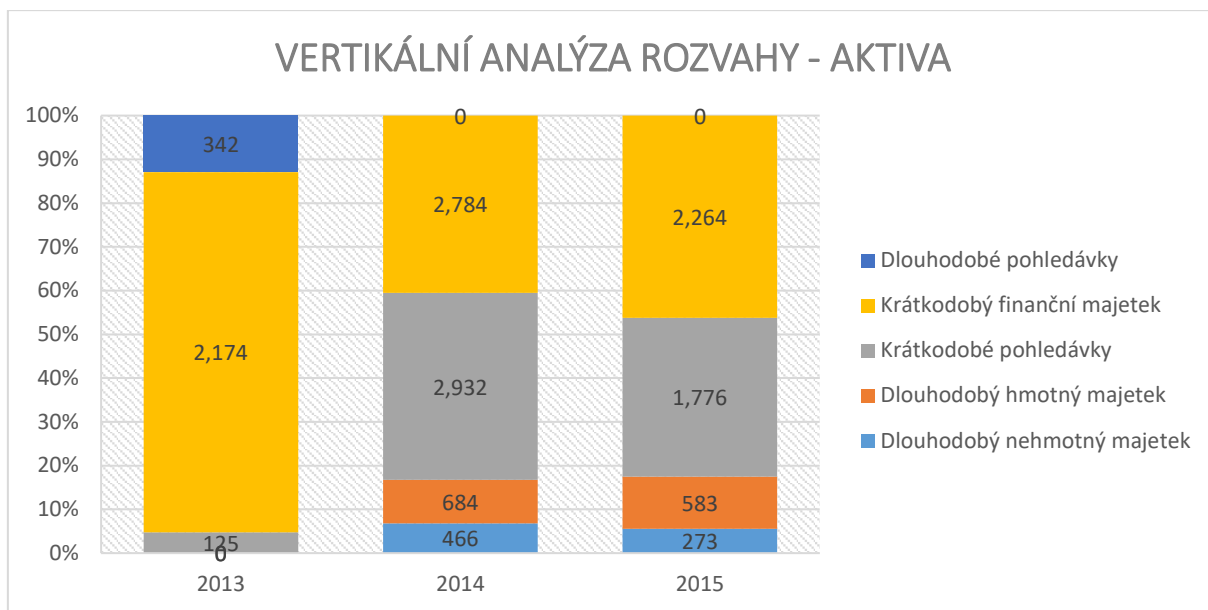
Tabulka 14 - Vertikální analýza rozvahy za období 2013 – 2014 (zdroj: vlastní zpracování)

**Období 2014 – 2015**

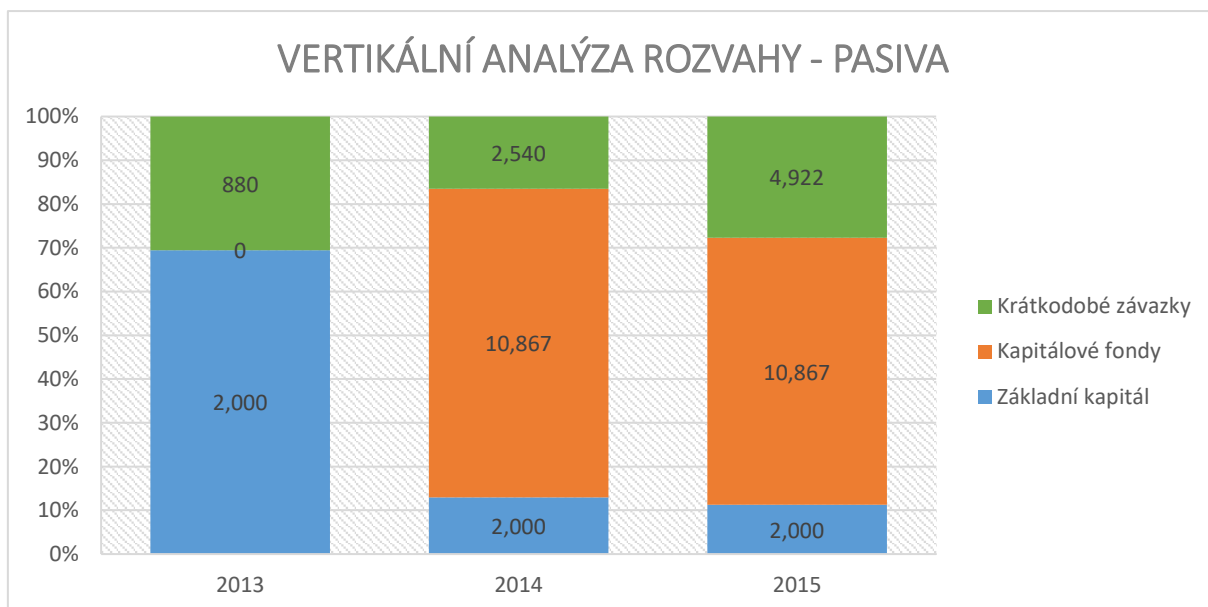
Položka	Období		Podíl v období		Změna struktury
	běžné	minulé	běžném	minulém	
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>4,896</b>	<b>6,866</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>0.00%</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>856</b>	<b>1,150</b>	<b>17.48%</b>	<b>16.75%</b>	<b>0.73%</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	273	466	5.58%	6.79%	-1.21%
Dlouhodobý hmotný majetek	583	684	11.91%	9.96%	1.95%
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0.00%	0.00%	0.00%
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>4,040</b>	<b>5,716</b>	<b>82.52%</b>	<b>83.25%</b>	<b>-0.73%</b>
Zásoby	0	0	0.00%	0.00%	0.00%
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0.00%	0.00%	0.00%
Krátkodobé pohledávky	1,776	2,932	36.27%	42.70%	-6.43%
Krátkodobý finanční majetek	2,264	2,784	46.24%	40.55%	5.69%
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>4,896</b>	<b>6,866</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>0.00%</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>-26</b>	<b>4,326</b>	<b>-0.53%</b>	<b>63.01%</b>	<b>-63.54%</b>
Základní kapitál	2,000	2,000	40.85%	29.13%	11.72%
Kapitálové fondy	10,867	10,867	221.96%	158.27%	63.68%
Fondy ze zisku	0	0	0.00%	0.00%	0.00%
Kumulované výděly	-8,541	-1,492	-174.45%	-21.73%	-152.72%
Výsledek hospodaření	-4,352	-7,049	-88.89%	-102.67%	13.78%
<b>Cizí zdroje</b>	<b>4,922</b>	<b>2,540</b>	<b>100.53%</b>	<b>36.99%</b>	<b>63.54%</b>
Rezervy	0	0	0.00%	0.00%	0.00%
Dlouhodobé závazky	0	0	0.00%	0.00%	0.00%
Krátkodobé závazky	4,922	2,540	100.53%	36.99%	63.54%
Bankovní úvěry	0	0	0.00%	0.00%	0.00%

Tabulka 15 - Vertikální analýza rozvahy 2014 – 2015 (zdroj: vlastní zpracování)

Na základě výše uvedených tabulek jsme sestavili grafy vyobrazující strukturu aktiv a pasiv společnosti:



Graf 9 - Struktura aktiv společnosti za období 2013 – 2015 (zdroj: vlastní zpracování)



Graf 10 - Struktura pasiv společnosti v letech 2013 – 2015 (zdroj: vlastní zpracování)

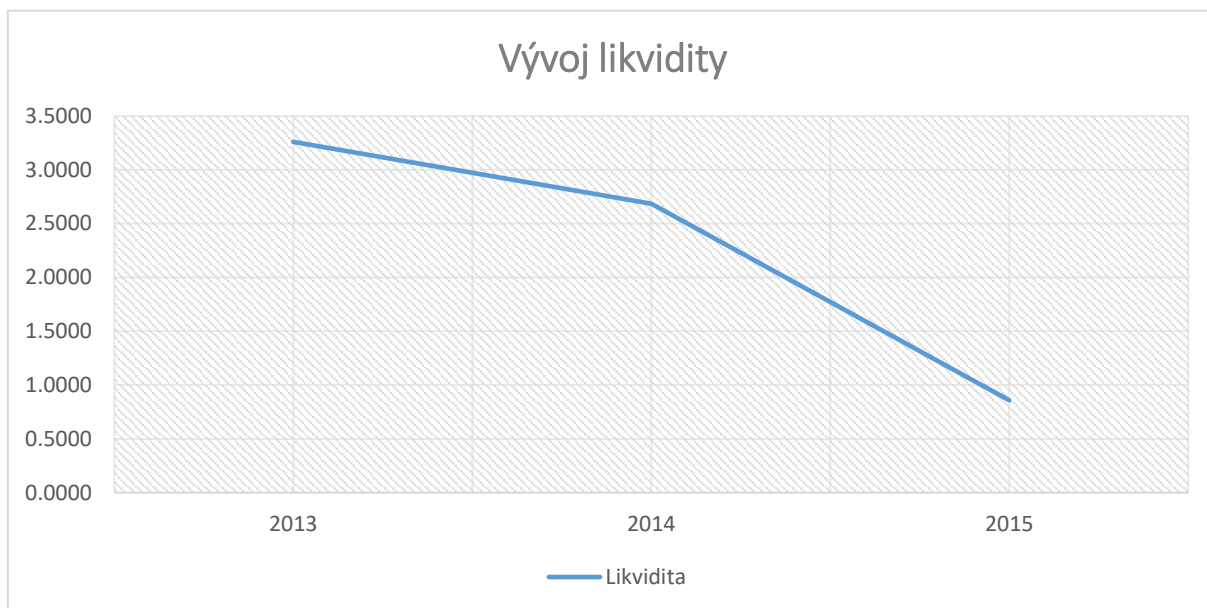
### 3.3.1.3 Běžná likvidita

V následující tabulce jsou uvedeny hodnoty běžné likvidity pro společnosti za období 2013 až 2015:

Roky	Oběžná aktiva / krátk. závazky
2013	3.2605
2014	2.6846
2015	0.8587

Tabulka 16 - Hodnoty běžné likvidity společnosti za období 2013-2015 (zdroj: vlastní zpracování)

Pro lepší přehlednost uvádíme ještě graf vývoje likvidity:



Graf 11 - Vývoj likvidity společnosti za období 2013-2015 (zdroj: vlastní zpracování)

Z grafu je patrné, že běžná likvidita společnosti v průběhu let klesala a společnost nedisponovala prostředky, kterými by mohl uhradit své krátkodobé závazky.

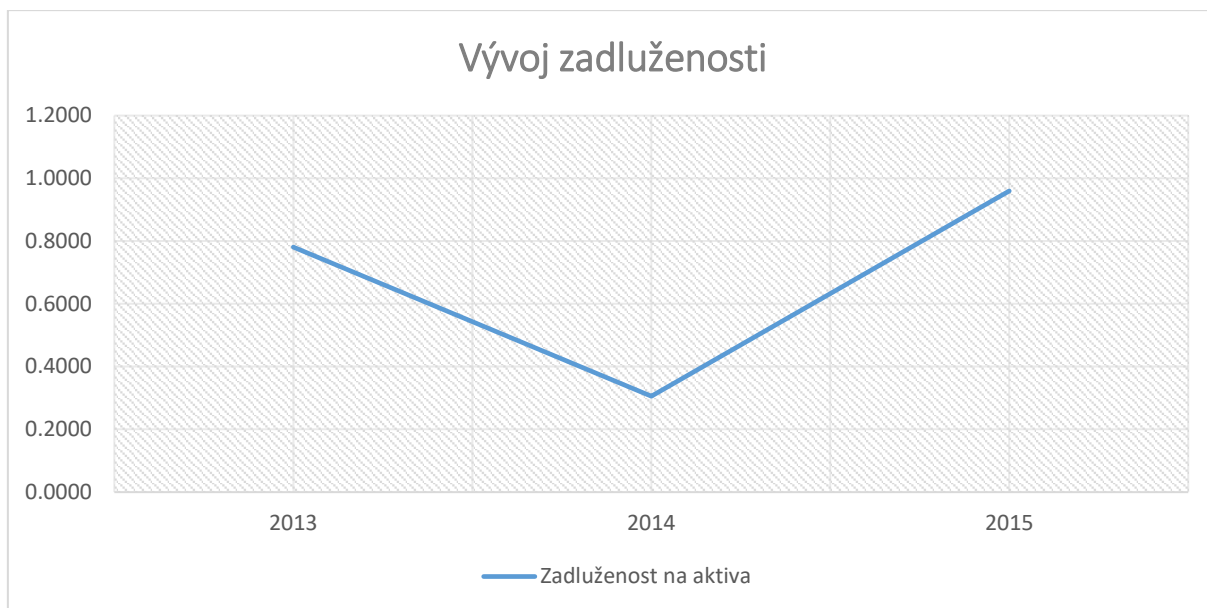
### 3.3.1.4 Zadluženost

V následující tabulce jsou uvedeny hodnoty zadluženosti společnosti v období 2013 až 2015:

Roky	Cizí zdroje / aktiva
2013	0.7811
2014	0.3057
2015	0.9598

Tabulka 17 - Hodnoty zadluženosti společnosti za období 2013-2015 (zdroj: vlastní zpracování)

Pro lepší přehlednost uvádíme ještě graf vývoje zadluženosti:



Graf 12 - Vývoj zadluženosti za období 2013-2015 (zdroj: vlastní zpracování)

Z grafu je patrné, že zadluženost společnosti rostla.

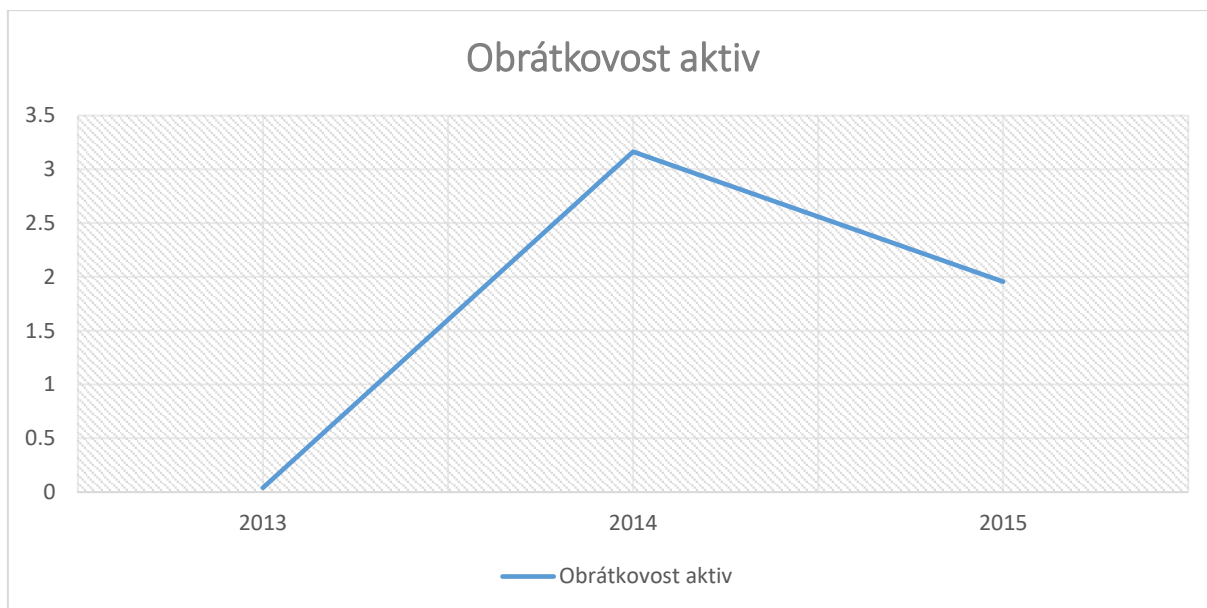
### 3.3.1.5 Obrátkovost aktiv

V následující tabulce jsou uvedeny hodnoty obrátkovosti aktiv společnosti v období 2013 až 2015:

Roky	Obrátkovost aktiv
2013	0.040136312
2014	3.164331693
2015	1.956495098

Tabulka 18 - Hodnoty obrátkovosti aktiv společnosti za období 2013-2015 (zdroj: vlastní zpracování)

Pro lepší přehlednost uvádíme ještě graf vývoje zadluženosti:



Graf 13 - Vývoj obrátkovosti aktiv společnosti za období 2013-2015 (zdroj: vlastní zpracování)

Z grafu je patrné, že obrátkovost nejprve rostla, což je dobrý signál, ale poté klesala, nikoliv tak strmě jako rostla.

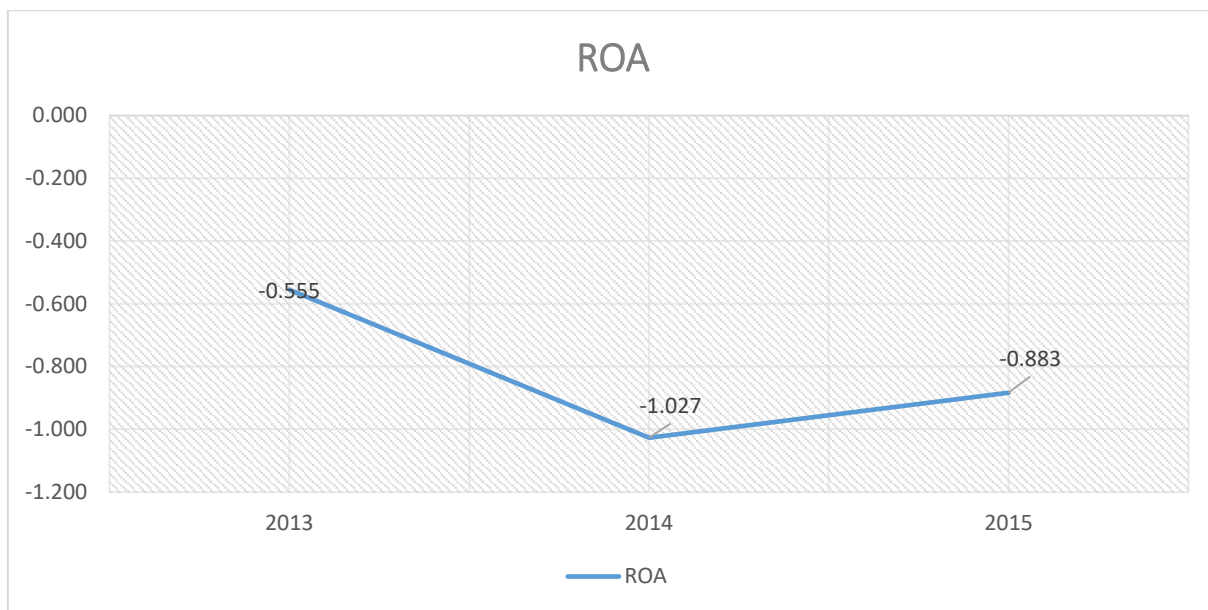
### 3.3.1.6 Rentabilita

V následující tabulce jsou uvedeny hodnoty obrátkovosti aktiv společnosti v období 2013 až 2015:

Roky	Rentabilita aktiv	Hodnota v %
2013	-0.564937524	-56.49375237
2014	-1.026653073	-102.6653073
2015	-0.888888889	-88.88888889

Tabulka 19 - Hodnoty rentability aktiv společnosti za období 2013-2015 (zdroj: vlastní zpracování)

Pro lepší přehlednost uvádíme ještě graf vývoje zadluženosti:



Graf 14 - Vývoj rentability aktiv společnosti za období 2013-2015 (zdroj: vlastní zpracování)

Z grafu je patrné, že rentabilita aktiv společnosti nedosahovala prozatím nikdy kladných hodnot.

### 3.3.2 Kralickův Quick test

V rámci finanční analýzy společnosti jsme také provedli Kralickův Quick test v modifikaci Kisligerové, který dává rychlý přehled o tom, jak si společnost stojí z hlediska bonity. Níže uvádíme jeho výsledky:

#### *Kvóta vlastního kapitálu*

Veličina	2013	2014	2015
Vlastní kapitál	508	4,326	-26
Celková aktiva	2,641	6,866	4,896
Kv. VK	0.192351382	0.630061171	0.005310458
<b>kv. VK (%)</b>	<b>19.2351</b>	<b>63.0061</b>	<b>-0.5310</b>
<b>Hodnota dle Tabulky bonity</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>5</b>

Tabulka 20 - Stanové kvóty vlastního kapitálu (zdroj: vlastní zpracování)

#### *Doba splácení dluhu z cashflow*

Veličina	2013	2014	2015
Krátkodobé závazky	810	2,099	4,699
Dlouhodobé závazky	1,253	0	0
Cashflow	-1,492	-6,858	-4,058
<b>Doba splácení dluhu [roků]</b>	<b>1.3827</b>	<b>0.3061</b>	<b>1.1580</b>
<b>Hodnota dle Tabulky bonity</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

Tabulka 21 - Stanovení doby splácení dluhu (zdroj: vlastní zpracování)

### Procentuální podíl cashflow na tržbách

Veličina	2013	2014	2015
Tržby	106	8,357	9,579
CF	-1,492	-6,858	-4,058
Podíl CF na tržbách	-14.0755	-0.8206	-0.4236
Podíl CF na tržbách [%]	-1407.55	-82.06	-42.36
<b>Hodnota dle Tabulky bonity</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

Tabulka 22 - Stanovení procentuálního podílu cashflow na tržbách (zdroj: vlastní zpracování)

### Rentabilita celkového kapitálu

Veličina	2013	2014	2015
úroky	33	0	36
VH po zdanění	-1,492	-7,049	-4,352
celková aktiva	2641.00	6866.00	4896.00
ROA	-0.555	-1.027	-0.883
ROA [%]	-55.494	-102.665	-88.301
<b>Hodnota dle Tabulky bonity</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>

Výsledné hodnocení Kralickova Quick testu je uvedené v následující tabulce:

Rok	2013	2014	2015
Kvóta VK	3	1	5
Doba splácení dluhu	1	1	1
Podíl CF na tržbách	5	5	5
ROA	5.00	5.00	5.00
Výsledná známka	3.500	3.000	4.000
<b>Slovní hodnocení</b>	<b>Šedá zóna nevyhraněných výsledků</b>	<b>Šedá zóna nevyhraněných výsledků</b>	<b>Šedá zóna nevyhraněných výsledků</b>

Tabulka 23 - Výsledky Kralickova Quick Testu (zdroj: vlastní zpracování)

### 3.3.3 Shrnutí finanční analýzy

Výsledky provedených metod finanční analýzy v řadě případů neodpovídají požadovaným standardům. Tyto hodnoty ale odrážejí specifika podnikání v oblasti marketingových služeb. Příkladem takové nestandardní hodnoty může být běžná likvidita, která je tvořena oběžnými aktivy ku krátkodobým závazkům. Její hodnota vychází velmi nestandardně, neboť společnost nemá prakticky žádné zásoby, protože je nepotřebuje ke své činnosti. Z Kralickova Quick testu je dále patrné, že bonita podniku je tedy velmi nízká. Je ale třeba tyto výsledky finanční analýzy interpretovat skrze specifika daného oboru, neboť skutečný stav podniku odráží pouze do jisté míry.



## **3.4 ANALÝZA RIZIK**

### **3.4.1 Rizika vyplývající z SLEPTE analýzy**

Na základě provedené SLEPTE analýzy jsme odhalili tato možná rizika, které jsme rozdělili do jednotlivých tematických skupin:

#### ***Sociální faktory***

- pokles odborníků v oblastech IT
- nízké a nemotivující finanční ohodnocení
- snižování počtu VŠ studentů

#### ***Legislativní faktory***

- zpřísnění daň. zákonů
- zpřísnění zákona o reklamě

#### ***Ekonomické faktory***

- recese ekonomiky
- nárůst konkurence

#### ***Politické faktory***

- politická podpora nadnárodních subjektů

#### ***Technologické faktory***

- stagnace vývoje a výstavby informační infrastruktury
- nedostupnost nejnovějších technologií uvnitř firmy

### **3.4.2 Rizika vyplývající z Porterova modelu**

Na základě provedené analýzy dle Porterova modelu jsme odhalili tato možná rizika, které jsme rozdělili do jednotlivých tematických skupin:

#### ***Odběratelé***

- ztráta klíčových a menších odběratelů
- dlouhá splatnost pohledávek společnosti odběrateli

### ***Dodavatelé***

Přímá rizika pro společnost nebyla zjištěna.

### ***Stávající konkurence***

- v porovnání s konkurencí nekvalitní zpracování produktů a služeb

### ***Potenciální konkurence***

- ztráta podílu na trhu v souvislosti s výší ceny

### ***Substituční produkty***

Přímá rizika pro společnost neexistují (viz Porterova analýza).

## **3.4.3 Rizika vyplývající ze McKinseyho 7S analýzy**

Na základě provedené 7S analýzy jsme odhalili tato možná rizika, které jsme rozdělili do jednotlivých tematických skupin:

### ***Strategie***

- nekvalitně nastavená dlouhodobá strategie

### ***Struktura***

- nepřehledná struktura

### ***Systémy***

- informační systémy neodpovídají požadavkům

### ***Styl řízení***

- netransparentní rozdělení pravomocí a kompetencí

### ***Spolupracovníci***

- pokles počtu IT odborníků
- nekvalitní nábor (nedostatečné know-how)
- nízké mzdy

### ***Sdílené hodnoty***

Přímá rizika pro společnost nebyla zjištěna.

### ***Schopnosti***

- nedostatečné know-how

### 3.4.4 Rizika vyplývající ze SWOT analýzy

Na základě provedené SWOT analýzy jsme odhalili tato možná rizika, které jsme rozdělili do jednotlivých tematických skupin:

#### *Slabé stránky*

- nekvalitní nábor (nedostatečné know-how)
- nedostatek pracovníků
- slabý interní marketing

#### *Hrozby*

- dlouhá splatnost pohledávek společnosti odběrateli

### 3.4.5 Rizika vyplývající z finanční analýzy

- krátkodobé závazky společnosti rostou a klesá likvidita, roste i zadluženost → riziko platební neschopnosti
- bonity společnosti dle Kralickova Quick testu je tzv. v „šedé zóně nevyhraněných výsledků“, riziko nedostupnosti úvěrů od bankovních institucí

### 3.4.6 Ovlivnitelná a neovlivnitelná rizika

Nyní rozdělíme rizika dle možnosti jejich redukce, resp. eliminace na ovlivnitelná a neovlivnitelná.

#### *Neovlivnitelná rizika*

#	Riziko
R1	Pokles odborníků v oblastech IT
R2	Snižování počtu VŠ studentů
R3	Zpřísnění daň. zákonů
R4	Zpřísnění zákona o reklamě
R5	Recese ekonomiky
R6	Politická podpora nadnárodních subjektů
R7	Stagnace vývoje a výstavby IT infrastruktury
R9	Nárůst konkurence na trhu

Tabulka 24 - Neovlivnitelná rizika (zdroj: vlastní zpracování)

#### *Ovlivnitelná rizika*

Níže je uvedena tabulka jednotlivých ovlivnitelných rizik:

#	Riziko
R8	Nízké a nemotivující finanční ohodnocení
R10	Zastaralé výrobní technologie uvnitř firmy
R11	Nekvalitní zpracování produktů a služeb
R12	Koncentrace pouze na klíčové odběratele
R13	Nekvalitní nábor spolupracovníků
R14	Nekvalitně nastavená strategie
R15	Nepřehledná struktura společnosti
R16	Zastaralé interní informační systémy
R17	Platební neschopnost společnosti
R18	Slabý interní marketing

Tabulka 25 - Ovlivnitelná rizika (zdroj: vlastní zpracování)

Dále je nutné z výše uvedených *Ovlivnitelných rizik* vybrat ta, která je možné řídit bez, resp. s externí spoluprací. Pro lepší přehlednost vybereme pouze ta rizika, která je třeba řešit v rámci spolupráci s externím dodavatelem. Jedna se o tato rizika:

- a) zastaralé výrobní technologie uvnitř firmy
- b) nekvalitní nábor pracovníků
- c) zastaralé informační systémy

Ostatní rizika je možné řídit interně v rámci firemního prostředí.

Celkem jsme tedy zjistili 18 různých rizik, které vyplynuly pro společnost z provedených analýz. Z těchto 18 různých rizik je celkem 10 rizik, které společnost může přímo ovlivnit.

### 3.4.7 Kvantifikace ovlivnitelných rizik

Pro správnou kvantifikaci rizik je nejdříve nutné zvolit si nejprve škálu, dle které budou rizika hodnocena. Hodnota rizika, jak již bylo uvedeno v teorii, sestává v **pravděpodobnosti jeho výskytu** a jeho **dopadu na hodnocený subjekt**. Velmi často se v praxi užívá následující škála hodnocení těchto dvou parametrů:

#### *Škála pravděpodobnosti výskytu rizika*

Stupeň	Číselné vyjádření	Slovní vyjádření
1	(0 ; 1)	Velmi nízká
2	(1 ; 2)	Nízká

3	(2 ; 3)	Střední
4	(3 ; 4)	Vysoká
5	(4 ; 5)	Velmi vysoká

Tabulka 26 - Škála pravděpodobnosti výskytu rizika (zdroj: vlastní zpracování)

### Škála dopadu rizika na hodnocený subjekt

Stupeň	Číselné vyjádření	Slovní vyjádření
1	(0 ; 1)	Zanedbatelný
2	(1 ; 2)	Málo významný
3	(2 ; 3)	Významný
4	(3 ; 4)	Kritický
5	(4 ; 5)	Katastrofický

Tabulka 27 - Škála dopadu rizika na hodnocený subjekt (zdroj: vlastní zpracování)

Dále je nutné stanovit příslušné kategorie rizik dle celkové hodnoty rizika:

Riz. kat.	Slovní vyjádření	Hodnota rizika	Požadavky na opatření
1	Bezvýznamné riziko	(0 ; 5)	není vyžadováno zvl. opatření
2	Akceptovatelné riziko	(5 ; 10)	nutno zvážit náklady na zavedení
3	Nežádoucí riziko	(10 ; 15)	nutno zavést ve stan. čas. období
4	Významné riziko	(15 ; 20)	urychlené zavedení opatření
5	Nepříjemné riziko	(20 ; 25)	okamžité zavedení opatření

Tabulka 28 - Kategorie rizik (zdroj: vlastní zpracování)

### 3.4.8 Hodnocení rizika

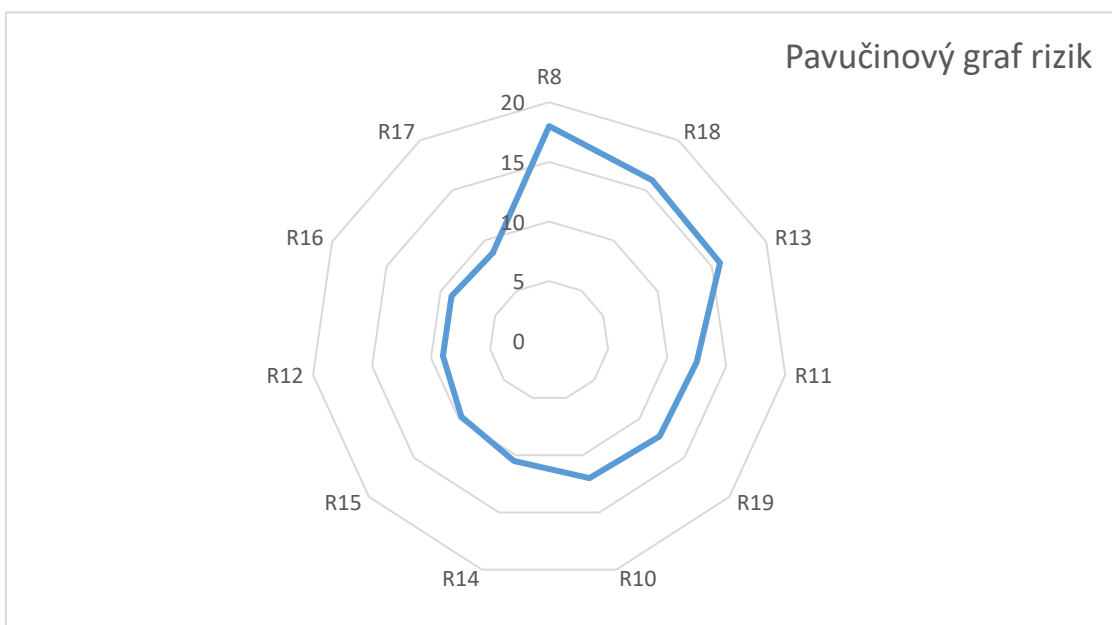
Hodnocení pravděpodobnosti a dopadu jednotlivých rizik proběhlo expertním odhadem a výsledky jsou uvedeny v následujících tabulce:

#	Riziko	P	D	Hodnota rizika
R8	Nízké a nemotivující finanční ohodnocení	4	4.5	<b>18</b>
R18	Slabý interní marketing	4	4	<b>16</b>
R13	Nekvalitní nábor spolupracovníků	3.5	4.5	<b>15.75</b>
R11	Nekvalitní zpracování produktů a služeb	2.5	5	<b>12.5</b>
R19	Nedostupnost bankovních úvěrů	3.5	3.5	<b>12.25</b>
R10	Zastaralé výrobní technologie uvnitř firmy	3	4	<b>12</b>
R14	Nekvalitně nastavená strategie	3	3.5	<b>10.5</b>

R15	Nepřehledná struktura společnosti	3	3.25	<b>9.75</b>
R12	Koncentrace pouze na klíčové odběratele	3	3	<b>9</b>
R16	Zastaralé interní informační systémy	3	3	<b>9</b>
R17	Platební neschopnost společnosti	2.5	3.5	<b>8.75</b>

Tabulka 29 - Hodnocení rizik expertním odhadem (zdroj: vlastní zpracování)

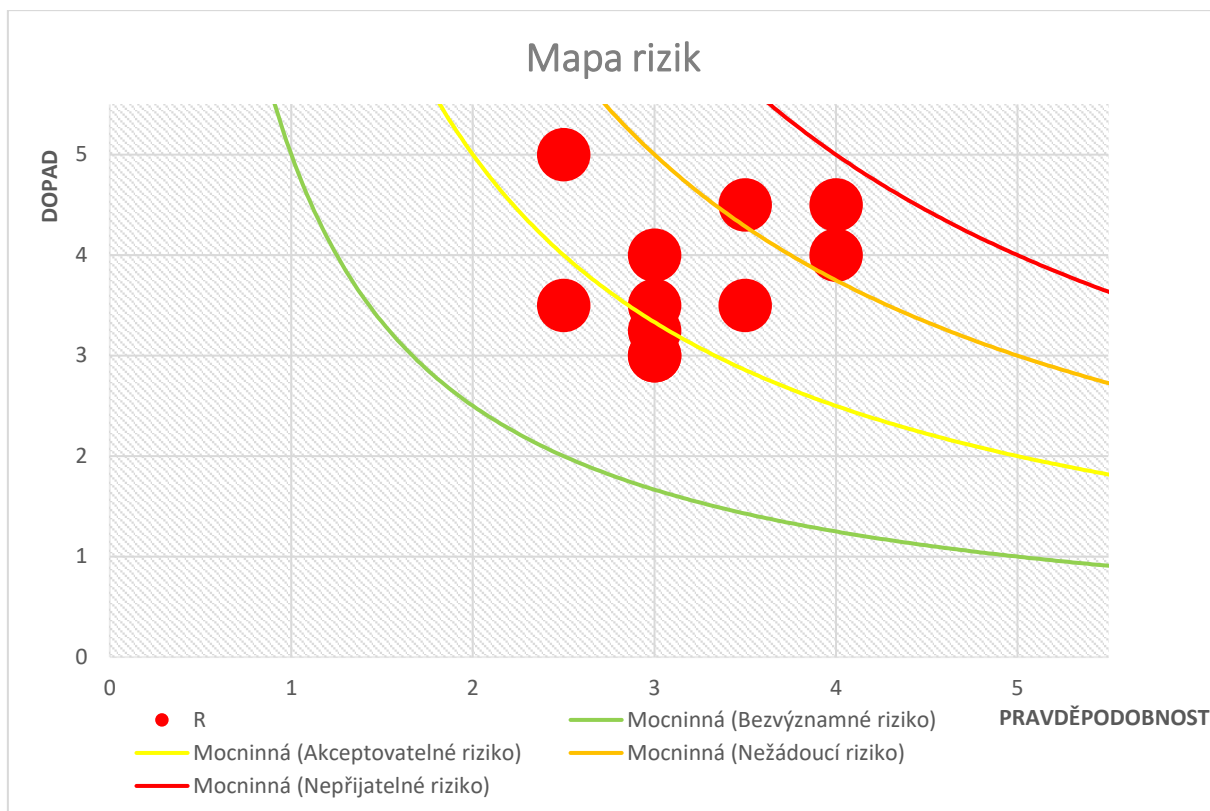
Na základě výše uvedené tabulky můžeme sestavit pavučinový graf rizik:



Graf 15 - Pavučinový graf rizik (zdroj: vlastní zpracování)

### 3.4.9 Mapa rizik

Pro lepší přehlednost, v jaké kategorii rizik se jednotlivá rizika nacházejí, níže jsme sestavili tzv. mapu rizik, která nám dá jasný přehled o tom, jak závažná jsou rizika, kterým musí firma čelit, a také která rizika je nutné řešit nejdříve.



Graf 16 - Mapa rizik (zdroj: vlastní zpracování)

Z výše uvedené mapy rizik vyplývá, že do kategorie „Významné riziko“, které dle výše uvedené klasifikace vyžaduje „urychlené zavedení opatření“, spadají celkem tři rizika:

- a) riziko nízkého mzdového ohodnocení spolupracovníků,
- b) riziko slabého interního marketingu,
- c) riziko nekvalitního náboru spolupracovníků.

Z tohoto důvodu se budeme v návrhové části práce zabývat právě těmito riziky a budeme navrhopvat taková opatření, která povedou k jejich snížení.

## 4 NÁVRHOVÁ ČÁST

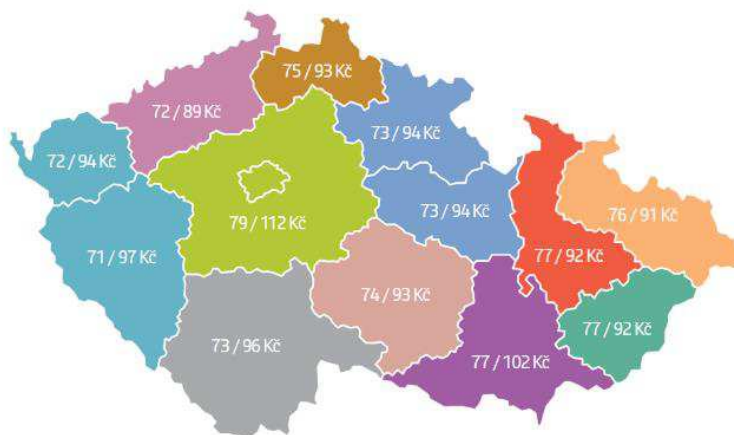
### 4.1 NÁPRAVNÁ OPATŘENÍ DLE JEDNOTLIVÝCH RIZIK

#### 4.1.1 Opatření vůči riziku nízkého a nemotivujícího finančního ohodnocení

Nejvyšší bodové hodnocení získalo riziko nízkého mzdového ohodnocení v porovnání s ostatními marketingovými agenturami v Brně. Vzhledem k tomu, že se jedná o riziko s vysokou pravděpodobností a vysokou tvrdostí, je nutné toto riziko redukovat. V případě, že dojde k naplnění této hrozby, tj. spolupracovníci nebudou spokojeni s výší své mzdy, dojde k jejich odchodu ze společnosti. Vzhledem k tomu, že nositelem veškerého know-how společnosti jsou právě spolupracovníci představuje právě toto riziko největší hrozbu, kterou je třeba eliminovat. Z provedené finanční analýzy je patrné, že se společnost nenachází v dobré finanční kondici, tudíž plošné zvýšení platů není pro společnost ceteris paribus reálné. Řešením, které by mohlo toto riziko redukovat při minimální finanční zátěži, jsou firemní benefity v různých podobách.

#### *Stravovací poukazy*

Nejrozšířenějším firemním benefitem v České republice jsou právě stravovací poukazy, které odebírá v roce 2017 1,3 milionu zaměstnanců. Výhoda těchto stravovacích poukazů spočívá v tom, že jsou uznatelné jako daňový náklad pro zaměstnavatele, jež odpovídá přesně 55% nominální hodnoty stravenky. Pokud vyjdeme z informací, které na svých stránkách uvádí společnost (Sodexo Benefity, 2017), zjistíme, že průměrné výše denního menu v JMK činí v roce 2016 zhruba 102 Kč, přičemž průměrná výše nominální hodnoty stravovacích průkazů poskytovaná zaměstnavateli na tomtéž území činí 77 Kč (viz následující graf):





Graf 17 - Průměrná hodnota stravenky / denního menu na území ČR v roce 2016 (zdroj: (Sodexo Benefits, 2017))

Níže uvádíme tabulky, ve kterých je zohledněno porovnání finančních nákladů z hlediska zaměstnavatele při zvolení firemních benefitů v podobě stravovacích poukazů, resp. standardního navýšení mzdy, přičemž výše nominálního navýšení mezd prostřednictvím obou možností zůstává stejná.

Výhodnost poskytování papírových/elektronických stravenek v porovnání se mzdou	Hodnota [Kč]
Předpokládaná hrubá mzda	27000
Zvažovaná denní výše příspěvku	90
Počet odpracovaných směn	20
Počet zaměstnanců	20

Tabulka 30 - Základní uvažovaná data při stanovení výhodnosti benefitů (zdroj: vlastní zpracování)

Položka	Mzda	Mzda + peněžní odměna	Mzda + stravenky
Nominální hodnota stravenky			90
Hodnota finanční odměny / stravenek (55%)		990	990
Hrubá mzda	27 000	28 437	27 000
Sociální pojištění – zaměstnanec 6,5 %	1 755	1 848	1 755
Zdravotní pojištění – zaměstnanec 4,5 %	1 215	1 280	1 215
Sociální pojištění 25 % – zaměstnavatel	6 750	7 109	6 750
Zdravotní pojištění 9 % – zaměstnavatel	2 430	2 559	2 430
Superhrubá mzda	36 180	38 106	36 180
Zálohová daň	5 427	5 716	5 427
Sleva na dani	2 070	2 070	2 070
<b>Čistá mzda</b>	<b>20 673</b>	<b>21 663</b>	<b>21 663</b>
Náklad na jednoho zaměstnance		<b>1 926</b>	<b>990</b>
Náklad na všechny zaměstnance		<b>38 512</b>	<b>19 800</b>
Oproti navýšení mzdy se jedná o úsporu:			<b>48,59%</b>
Měsíčně podnik uspoří (oproti peněžní odměně)			18 712 Kč
Ročně podnik uspoří (oproti peněžní odměně)			224 539 Kč

Tabulka 31 - Výpočet výhodnosti firemních benefitů (zdroj: vlastní zpracování)

Z výše uvedené tabulky je patrné, že pokud se firma rozhodne pro firemní benefity v podobě stravovacích poukazů v hodnotě 90 Kč namísto totožného nominálního navýšení mzdy, dosáhne roční úspory při průměrné hrubé mzdě ve společnosti, která činí 27 000 Kč

hrubého, a stávajícím počtu spolupracovníku ve výši zhruba 224 539 Kč. Vzhledem k tomu, že průměrná výše nominální hodnoty stravenek v JMK kraji činí 77 Kč na rozdíl od řešení, které počítá s nominální hodnotou 90 Kč, je možné toto řešení považovat nejen za řešení nízkého mzdového ohodnocení, ale zároveň i jako konkurenční výhodu. Jako agenta změny doporučujeme zvolit osobu finančního manažera. Vzhledem k tomu, že tento benefit je ovlivněn i zákonnými opatřeními jsou nabídky konkurenčních firem takřka totožné.

### ***Odborné a jazykové kurzy a vzdělávání***

Navýšení finančních standardů však není jediným způsobem, jak redukovat toto riziko. Další možností jsou například odborné a jazykové kurzy sloužící ke zvýšení kvalifikace spolupracovníků společnosti.

Doporučujeme vytvořit interní systém vzdělávání, které bude dostupné napříč společností pro všechny zájemce a které bude vedeno specialisty v dané oblasti. Příkladem může být kurz zaměřený na oblast tvorby webových stránek pod vedením seniorního webového developera přístupný jak grafikům, tak copywriterům apod. Důsledkem takového vzdělávání bude nejenom rozvíjení obecného přehledu všech zaměstnanců v oblastech, kterým se společnost věnuje, ale zároveň poslouží i k rozvoji soft skills zaměstnanců, které takové kurzy povedou. Zaměstnanci, které takové školení povedou pak za to budou odměněni navíc ke své standardní mzdě, a to dle své vlastní hodinové sazby. Za velmi nízké náklady tak společnost může rozvíjet své zaměstnance v oblastech, které sice nejsou jejich doménou, ale pro chápání souvislostí v daném oboru podnikání jsou velmi podstatné. Tato školení navrhujeme provést následujícím způsobem:

<b>Časové období</b>	<b>Téma</b>	<b>Zodpovědná osoba</b>	<b>Dozorující osoba</b>
<b>1. měsíc</b>	Webové stránky	IT Team leader	DIGI manager
<b>2. měsíc</b>	Správa sociálních sítí	Soc. media specialist	DIGI manager
<b>3. měsíc</b>	Webová grafika	Graphic Team leader	DESI manager

<b>4. měsíc</b>	Facebooková reklama	Senior Facebook Ads specialist	DIGI manager
<b>5. měsíc</b>	Grafika tiskovin	Graphic Team leader	DESI manager
<b>6. měsíc</b>	Google AdWords	Senior Google AdWords specialist	DIGI manager

*Tabulka 32 - Časový harmonogram interního vzdělávání na 6 měsíců (zdroj: vlastní zpracování)*

Vedle toho zároveň doporučujeme zavést i externí systém vzdělávání, který bude také zaměřen na zvyšování kvalifikace zaměstnanců, ale skrze nabízené kurzy vybraných a uznávaných specialistů na dané téma. Mechanika výběru kurzů je stanovena jednak dle aktuálních potřeb společnosti a jednak dle potřeb samotných zaměstnanců. Naopak výběr zaměstnanců, kteří budou moci takové kurzy navštěvovat, stanovíme na základě pracovních výsledků jednotlivců, např. každý měsíc budou mít možnost tři vybraní spolupracovníci navštívit kurz dle svého výběru, který se ale vztahuje k jejich pracovní pozici. Výběr takových pracovníků je plně v režii vedoucího oddělení. Absolvování takového kurzu, který je hrazen společností, je podmíněno závazkem ze strany zaměstnance setrvat ve společnosti alespoň následujících šest měsíců po skončení tohoto kurzu. Takový model nejenže zvyšuje schopnosti vybraných zaměstnanců (a následně pak celé společnosti), ale zároveň funguje jako incentiva k tomu, aby se spolupracovníci snažili odvádět co nejlepší výkon, a tudíž v konečném důsledku profituje společnost. Mimo to se také zdravým soupeřením tuží kolektiv a snižuje tendence zaměstnanců odcházet, neboť nedostatky ve výši mzdového ohodnocení jsou kompenzovány tímto způsobem.

Mezi ověřené kurzy v oblasti digitálního marketingu patří ty, které pořádá například brněnská agentura Better Marketing, s.r.o., pražská agentura H1, David Lörincz a jiní. Cena takové kurzu se pohybuje v řádech 4 000 až 5 000 Kč za osobu. Celkový náklad při výběru tři nejlepších zaměstnanců činí 12 000 až 15 000 Kč měsíčně.

Jazykové kurzy pak nepočítají s tradičním řešením skrze externí společnosti, ale skrze lektory podnikající v daném oboru na živnostenský list. Taková praxe má za následek mnohem nižší náklady.

### ***Zavedení home office***

Jako další firemní benefit doporučujeme zavést jednou za dva týdny v pátek pravidelnou možnost vzít si tzv. home office. Vzhledem k tomu, že společnost většinu své agendy řeší via internet i nyní v rámci svých kanceláří, bez nutnosti kontaktu tváří v tvář, je možné tuto změnu podstoupit téměř bez rizika.

### ***Teambuildingové akce***

Doporučujeme zavést teambuildingové akce, které pro úsporu nákladů budou organizovány interně. Může se jednat o jednodenní i vícedenní společné aktivity (výlety na kole, turistické výlety s přespaním apod.). Téma prvního teambuildingu je popsáno níže.

#### **4.1.2 Opatření vůči riziku slabého interního marketingu**

Druhým nejvýše hodnoceným rizikem bylo riziko slabého interního marketingu. Toto riziko dosáhlo hodnoty 16. Protože se jedná o riziko s vysokou pravděpodobností, ale s relativně nízkou tvrdostí, budeme riziko i nadále redukovat, tj. zaměříme se na jeho příčiny.

Příčinou rizika slabého interního marketingu je skutečnost, že ve společnosti v tuto chvíli neexistuje komplexní interní marketingová strategie, která by řešila zejména vlastní propagaci společnosti navenek. Současná pozice interního marketingu je definována zaprvé vlastním webem společnosti, aktivitou na sociálních sítích (zejména Facebook a Instagram) a networkingovými kanály (konference, workshop apod.). Pro správné fungování interního marketingu společnosti je nutné strategicky nastavit výše zmíněné oblasti.

### ***Webová prezentace společnosti***

Webové stránky společnosti jsou v tuto chvíli již zastaralé, a to jak z hlediska obsahového, tak hlediska technického. Obsahují velké množství informací, které již nekorespondují se současným děním ve společnosti. Pro nového návštěvníka jsou velmi nepřehledné a těžko srozumitelné. Je tedy nutné stránky zaprvé uživatelsky zjednodušit, udělat je intuitivní tím způsobem, že novému uživateli bude ihned jasné, co je UNIFER, v jaké oblasti působí a jaké služby poskytuje. Zadruhé je nutné stránky doplnit o aktuální informace – ve zkratce řečeno, že se společnost už před dvěma lety přeměnila v klasickou digitální marketingovou full-servisovou agenturu. Tento požadavek je důležitý zejména z toho hlediska, že webové stránky jsou zpravidla prvním kontaktem potenciálního zákazníka se společností, a tudíž jejich vzhled do značné míry určuje to, zdali společnost svoji službu či produkt prodá či nikoliv. Nová interní marketingová strategie počítá na nových webových stránkách i se sekci

Blog, která v tuto chvíli chybí. Tato sekce budou sloužit k prezentaci úspěšných projektů společnosti.

Otázkou zůstává, jak by nové webové stránky měly vypadat. Jedním z řešení, které zároveň posílí kolektiv pracovníků a které koresponduje s návrhy v části 4.1.1, jak odpovědět na tuto otázku, je uspořádat soutěž o nejlepší návrh webu v rámci teambuildingové akce. Účelem tedy bude vypracování návrhu na nové webové stránky společnosti. Vedení společnosti vytvoří zadání toho, co by měl nový web obsahovat. Spolupracovníci budou rozděleni do týmů tak, aby se každý tým skládal z osob s odlišnými oblastmi specializace. Každý tým bude mít za úkol vytvořit wireframy (drátové modely) webu. Vytvořené návrhy budou podrobeny kritice. Faktory, které se v návrzích objeví vícekrát, by měly být následně při konečné tvorbě zohledněny.

Výhodou takového postupu při návrhu webu je, že společnost tímto způsobem pokryje více rizikových faktorů – získá za minimální náklady návrh nového webu, zvýší angažovanost zaměstnanců na správě společnosti a jejich motivaci k práci.

Finální vývoj nového webu proběhne interně. Cena nového webu v nákladových cenách se pohybuje zhruba na úrovni 30 000 až 35 000 Kč.

### ***Sociální síť společnosti***

Dalším důležitým prvkem interní marketingové strategie jsou i sociální sítě společnosti. V tuto chvíli společnost disponuje těmito sociálními sítěmi: Facebook, Instagram, YouTube, LinkedIn. Doporučujeme snížit počet těchto sítí na celkem tři, tj. bez sociální sítě YouTube. Tvorbou obsahu na tyto sociální sítě je nepravidelná, tudíž je třeba vytvořit nový komunikační plán, jehož obsahem bude pravidelná tvorba obsahu a který bude počítat s různými specifiky té které sociální sítě:

- a) Facebook – formálnější prezentace společnosti: úspěchy i neúspěchy na projektech, co se chystá apod.
- b) Instagram – neformální komunikační kanál: zábavné momenty ze života firmy, práce na projektech, „moodové“<sup>33</sup> fotografie

---

<sup>33</sup> moodová fotografie = fotografie navozující určitý pocit, zpravidla z běžného života

- c) LinkedIn – výrazně formální komunikační kanál, slouží k prezentaci pracovních výsledků, kanál sloužící ke zveřejňování otevřených pozic

V níže uvedené tabulce uvádíme návrh publikačního plánu na sociální síť společnosti:

Den	Rubrika	Detailní popis	Účel
<b>Pondělí</b>	Novinky z oblasti dig. marketingu	Novinky z oblasti web developmentu, grafiky, online marketingu apod.	Firma si zvyšuje renomé u stávajících i potenciálních klientů.
<b>Úterý</b>	„Ze života firmy“	Každodenní pohled na práci společnosti (kanceláře, práce na projektech, apod.).	Firma ukazuje přátelskou atmosféru uvnitř. Motivace stávajících pracovníků a nalákání nových.
<b>Středa</b>	Prezentace úspěšných kampaní.	Výsledky kampaní, které realizovala.	Firma si zvyšuje renomé u stávajících i potenciálních klientů a u stávající konkurence.
<b>Čtvrtek</b>	Tipy na zajímavé vzdělávací akce.	Firma dává svým fanouškům tipy na zajímavé přednášky, semináře nejen z oblasti marketingu.	Firma ukazuje, že má ve své strategii i CSR.
<b>Pátek</b>	„Ze života firmy“	Každodenní pohled na práci společnosti (kanceláře, práce na projektech, apod.).	Firma ukazuje přátelskou atmosféru uvnitř. Motivace stávajících pracovníků a nalákání nových.

Tabulka 33 - Komunikační plán na sociální síť společnosti UNIFER, a.s. (zdroj: vlastní zpracování)

Součástí tohoto publikačního plánu je i návrh rozpočtu do propagace obsahu ve výši **min. 6 000 Kč měsíčně**, doporučujeme však **alespoň 10 000 Kč měsíčně**.

Při aplikaci této změny je nutné nejprve vyřešit otázku, zdali za správu sociálních sítí bude zodpovědný někdo ze stávajících zaměstnanců, nebo bude tato pozice obsazena nově. Každé řešení má své výhody i nevýhody:

Zodpovědná osoba	Výhody	Nevýhody
<b>Stávající zaměstnanec</b>	Zná firemní kulturu a nemusí se seznamovat.	Je zatížený historickým působením ve firmě. Nemusí být jednoduché vydobýt si respekt a ochotu ostatních spolupracovat při přechodu na novou pozici.

Nový zaměstnanec	Není zatížený historií působení ve firmě. Jednodušší pozice pro nastavení nové spolupráce.	Nezná firemní prostředí. Bude se muset naučit „jak to ve firmě chodí.“ Nutnost vyšší finanční i časové dotace.
------------------	--	--

Tabulka 34 - Výhody a nevýhody při obsazování pozice Správce soc. sítí (zdroj: vlastní zpracování)

Vedení společnosti si musí na základě znalosti odpovědět na rizika, která pramení z tabulky uvedené výše a na základě toho rozhodnout.

### *Eventy*

Poslední oblastí interního marketingu, kterou je nutné vyřešit, je pořádání eventů pro veřejnost v sídle firmy. Těmito akcemi se společnost dostává do podvědomí veřejnosti i v reálném světě, a nejen v tom digitálním. Mezi pořádáním eventů pro veřejnost, jejichž témata mohou být například workshopy, přednášky nebo semináře na různé oblasti v digitálním marketingu, a zvyšováním povědomí o značce platí přímá úměra. Typicky se tak může jednat např. o základy tvorby webových stránek, správy sociálních sítí, grafiky na počítači.

Je nutné odpovědět i na názor, že tímto si firma sama vytváří novou konkurenci. Toto však musí být odmítnuto, neboť oblast je natolik komplikovaná, že absolvováním jednoho školení není návštěvník schopen sám si nakódovat webové stránky, obdobná situace platí i v jiných oblastech. Naopak výhodou těchto akcí, které nebudou pořádány zdarma, je fakt, že se na jednom místě v jeden čas shromáždí velké množství osob, které mají potřebu řešit to, co firma nabízí ve svém portfoliu, tudíž se zde otvírá prostě pro uzavírání nových obchodů.

### **4.1.3 Opatření vůči riziku nekvalitního náboru**

Riziko nekvalitního náboru, které v současné chvíli provádí jednotliví vedoucí, odstraníme tím, že změníme princip náboru ve třech krocích:

- a) **první krok:** jasná definice schopností a vlastností, kterými by měl kandidát na pracovní pozici disponovat; **zodpovědná osoba:** vedoucí oddělení
- b) **druhý krok:** výběr personální agentury; **zodpovědná osoba:** Production lead
- c) **třetí krok:** personální agentura vybírá kvalitní uchazeče; **zodpovědná osoba:** personální agentura

#### *Ad a)*

Úkolem každého vedoucího, který požaduje nábor nových zaměstnanců, je nejprve jasná definice toho, jaké vlastnosti a schopnosti by měl kandidát mít. Jinými slovy řečeno, úkolem vedoucí je velice přesně nadefinovat hard skills a soft skills.

**Ad b)**

Po zdárné definici prvního úkolu přichází na řadu výběr personální agentury, která bude v kompetenci osoby na pozici Production Lead. V tomto případě je zadat výběrové řízení mezi vybrané personální agentury působící na území města Brna. Doporučujeme vybírat z následujících: ANEX (<http://www.anexperson.cz/>), Pragma (<http://www.e-pragma.cz/index.php>), APROFES (<http://www.aprofes.cz/>). Nedoporučujeme vybírat z korporátních personálních agentur, neboť jejich vyjednávací síla bude oproti výše uvedeným vysoká.

**Ad c)**

Následný finální výběr uchazečů probíhá již skrze samotnou agenturu a společnost dostane hotový produkt. Běžná tržní cena za zprostředkování úspěšného kandidáta, tj. kandidáta, který skutečně nastoupí na otevřenou pozici, se pohybuje zhruba ve výši 2x až 3x násobku hrubé mzdy kandidáta.<sup>34</sup> Tato cena však není fixní a záleží od rámcové smlouvy, kterou bude zodpovědná osoba schopna vyjednat.

#### 4.1.4 Hodnocení rizika po zavedení opatření

Níže uvádíme tabulku hodnoty rizik **před** a **po** zavedení opatření:

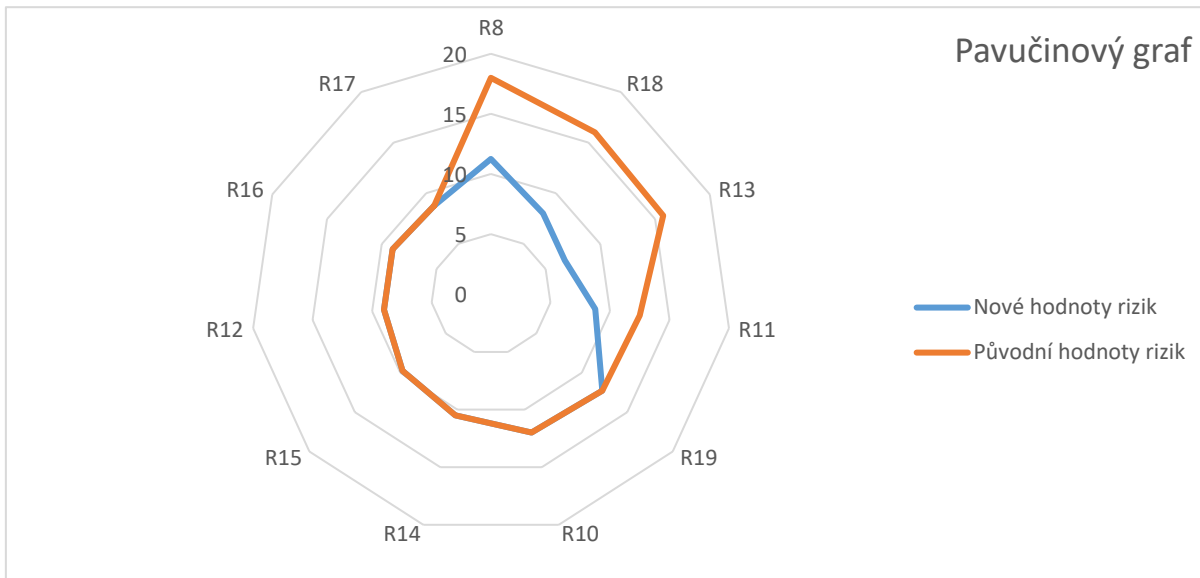
#	Hrozba	Původní hodnoty			Nové hodnoty		
		P	D	R	P2	D2	R2
R8	Nízké a nemotivující finanční ohodnocení	4	4.5	18	2.5	4.5	11.25
R18	Slabý interní marketing	4	4	16	2	4	8
R13	Nekvalitní nábor spolupracovníků	3.5	4.5	15.75	1.5	4.5	6.75
R11	Nekvalitní úroveň služeb	2.5	5	12.5	1.75	5	8.75
R19	Nedostupnost bankovních úvěrů	3.5	3.5	12.25	3.5	3.5	12.25
R10	Zastaralé výrobní technologie uvnitř firmy	3	4	12	3	4	12
R14	Nekvalitně nastavená strategie	3	3.5	10.5	3	3.5	10.5

<sup>34</sup> Informace byla zjištěna od majitele personální agentury Lékařům, s.r.o., pana Mgr. Davida Mlýnka

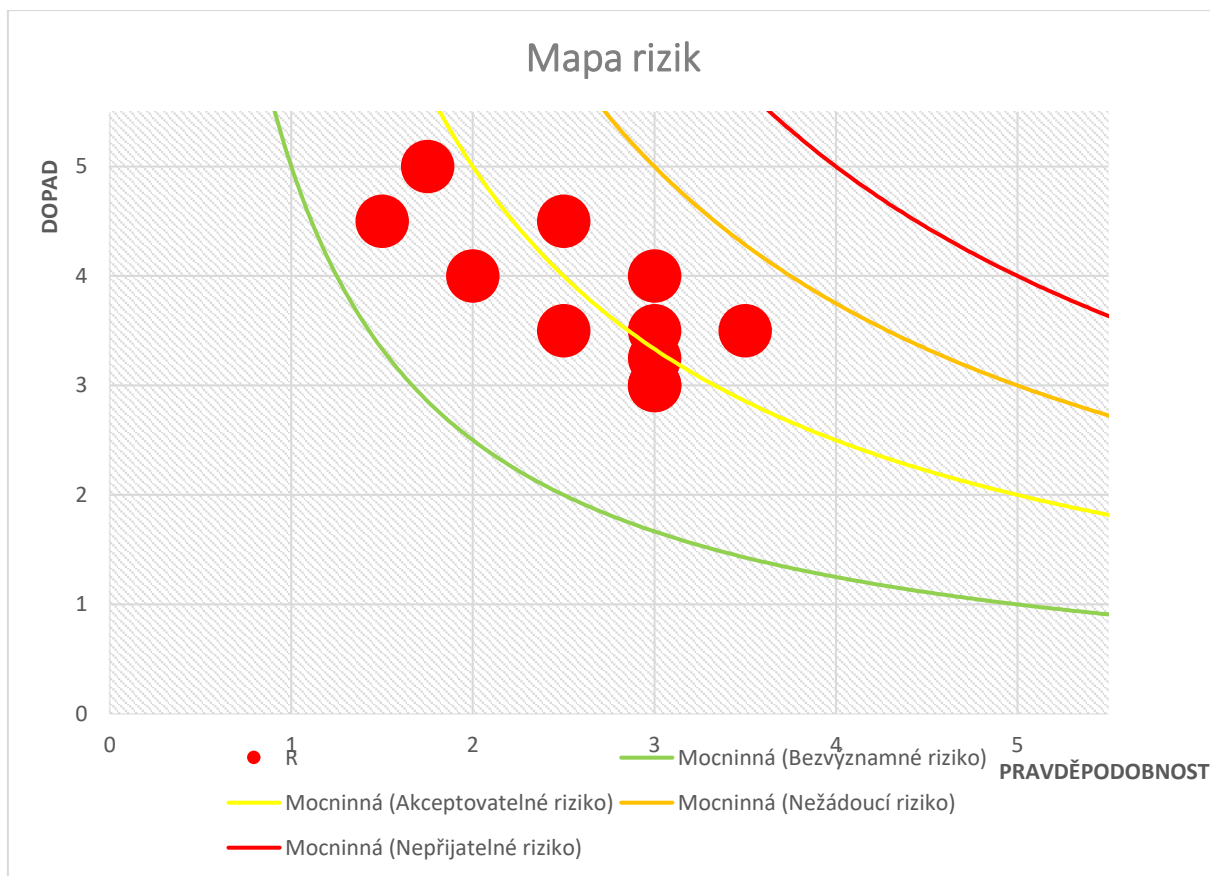


<b>R15</b>	Nepřehledná struktura společnosti	3	3.25	9.75	3	3.25	9.75
<b>R12</b>	Koncentrace pouze na klíčové odběratele	3	3	9	3	3	9
<b>R16</b>	Zastaralé interní informační systémy	3	3	9	3	3	9
<b>R17</b>	Platební neschopnost společnosti	2.5	3.5	8.75	2.5	3.5	8.75

Tabulka 35 - Hodnocení rizik expertním odhadem po zavedení opatření (zdroj: vlastní zpracování)



Graf 18 - Pavučinový graf po zavedení opatření (zdroj: vlastní zpracování)



Graf 19 - Mapa rizik po zavedení opatření (zdroj: vlastní zpracování)

Ve výše uvedené Tabulce 34, Grafu 18 a Grafu 19 je patrné, že při zavedení navrhovaných opatření dojde ke snížení celkové hodnoty rizika. Vzhledem k tomu, že jednotlivá rizika, která mají společná aktiva, tj. oblasti, které působí, jsou vzájemně propojena, došlo při zavedení třech opatření ke snížení i dalších rizik, konkrétně se jedná o riziko R11 – Nekvalitní zpracování produktů a služeb. Toto riziko bylo v pořadí čtvrté nejvyšší. Ačkoliv na něj nemířila navrhovaná opatření přímo, došlo k jeho poklesu. Navrhované řešení je tedy zvolené správně.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce bylo pomocí vybraných metod ekonomické a strategické analýzy identifikovat rizika, kterým čelí společnost UNIFER Alfa, a.s. Následně pak identifikovaná rizika vyhodnotit a poté formulovat a navrhnout opatření, kterými se hodnoty identifikovaných rizik sníží.

Mezi vybrané metody ekonomické a strategické analýzy byly zařazeny zvláštní analytické metody SLEPTE, Porterův model pěti konkurenčních sil, McKinsey 7S nebo SWOT analýzy. Mezi metody finanční analýzy byly vybrány mimo jiné metoda Kralickova quick testu v modifikaci Kislíngerové, popř. vertikální a horizontální analýza. Před praktickým provedením těchto analýz bylo nutné se s nimi nejprve teoreticky seznámit a prohloubit jejich znalost. Z tohoto důvodu jsou všechny metody použité v této práci popsány v teoretické části. Stejně tak jsme se v teoretické části věnovali i otázce rizik a jejich identifikaci a řízení.

V praktické části práci pak byly jednotlivé analýzy provedeny a na základě jejich výsledků stanovena jednotlivá rizika, se kterými se společnost za daných podmínek může do budoucna potýkat. Celkem bylo nalezeno 18 rizik. Všechna rizika byla následně rozdělena do dvou kategorií, a to na ovlivnitelná a neovlivnitelná rizika. Byla sestavena mapa rizik.

V následující části práce jsme se tedy věnovali rizikům ovlivnitelným, tj. těm, které společnost může určitým způsobem ovlivnit. Na základě provedeného bodového ohodnocení rizik jsme se rozhodli dále pracovat s třemi nejvyššími riziky, jimiž byly R8 - nízké a nemotivující finanční ohodnocení, R18 - slabý interní marketing a R13 – nekvalitní nábor pracovníků, a na tyto posléze navrhnout opatření, jejichž účelem bylo snížit hodnoty rizika. Po navržení nápravných opatření na zvolená tři rizika jsme provedli opět nové ohodnocení rizik dle stejné metodiky a bylo konstatováno, že navržená opatření, která jsou detailně popsána v části 4 NÁVRHOVÁ ČÁST, skutečně vedla ke snížení hodnoty rizik R8, R18, R13, ale zároveň i ke snížení rizika R11 - Nekvalitní zpracování produktů a služeb, neboť tato rizika spolu úzce souvisí. Tato skutečnost tak potvrdila relevanci a správnost navrhovaných řešení.

Všech dílčích cílů, které byly touto prací vytyčeny, bylo dosaženo. Můžeme tedy uzavřít, že byl naplněn i celkový cíl práce.

# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

## LITERATURA

HORÁKOVÁ, Helena, 2003. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 8024704471.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 9788024746708.

JINDŘICHOVSKÁ, Irena, 2013. *Finanční management*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074000522.

KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK, 2009. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 9788074080227.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2005. *Finanční analýza: krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071793213.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2010. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074001949.

LANDA, Martin, 2008. *Jak číst finanční výkazy: [analýza účetních výkazů, hodnocení finanční výkonnosti, měření efektivnosti investic : případové studie, příklady, koncepce podnikového účetního systému]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. ISBN 9788025119945.

PETERS, Thomas J., 2001. *Hledání dokonalosti: zkušenosti z činnosti nejlépe prosperujících amerických společností*. Praha: Pragma. ISBN 8072058177.

PORTER, Michael, 1980. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. 1980. New York: Free Press. ISBN 0029253608.

SCHOLLEOVÁ, Hana, 2012. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 9788024740041.

SEDLÁČKOVÁ, Helena, 2000. *Strategická analýza*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071794228.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2006. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 8024716674.

SŮVOVÁ, Helena, 1999. *Finanční analýza v řízení podniku, v bance a na počítači*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut. Bankovníctví. ISBN 8072650270.

## ELEKTRONICKÉ ZDROJE

BUSINESS VIZE, 2011. Paretova (ABC) analýza – mocný nástroj v logistice, marketingu i obchodu. *Business Vize* [online]. Praha: Nitana [cit. 2017-05-02]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/rizeni-a-optimalizace/paretova-abc-analyza-mocny-nastroj-v-logistice-marketingu-i-obchodu>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016. Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Jihomoravského kraje - 2015. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2017-04-30]. Dostupné z: [www.czso.cz/csu/czso/zakladni-tendence-demografickeho-socialniho-a-ekonomickeho-vyvoje-jihomoravskeho-kraje-2015](http://www.czso.cz/csu/czso/zakladni-tendence-demografickeho-socialniho-a-ekonomickeho-vyvoje-jihomoravskeho-kraje-2015)

Informační technologie v domácnostech a mezi jednotlivci, 2015. *Český statistický úřad* [online]. Praha: ČSÚ [cit. 2017-05-02]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/domacnosti\\_a\\_jednotlivci](https://www.czso.cz/csu/czso/domacnosti_a_jednotlivci)

SODEXO BENEFITY, 2017. Stravenky Gastro Pass od Sodexo - nejoblíbenější a daňově výhodný benefit. *Sodexo Benefit* [online]. Praha: Sodexo [cit. 2017-05-15]. Dostupné z: <http://cz.benefity.sodexo.com/benefity/stravenka-gastro-pass>

Analýza pěti sil 5F (Porter's Five Forces) - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 01.05.2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>

Finanční analýza - Použité bankrotní a bonitní modely. *Finanční analýza firmy* [online]. Plzeň: Atlantis PC, 2017 [cit. 2017-05-24]. Dostupné z: [www.finanalysis.sk/pouzite-bankrotni-modely.html](http://www.finanalysis.sk/pouzite-bankrotni-modely.html)

Příchod generace Y na trh práce. *KarieraWeb.cz* [online]. Economia, 2009 [cit. 2017-05-01]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-37310860-prichod-generace-y-na-trh-prace>

STEM – volební preference – leden 2017 | Stem.cz. *Stem.cz | nezisková organizace* [online]. Copyright © Copyright Stem, powered by [cit. 01.05.2017]. Dostupné z: <https://www.stem.cz/stem-volebni-preference-leden-2017/>

Průzkum inzertních výkonů SPIR 2015. *Průzkum inzertních výkonů SPIR 2016* [online]. Copyright © 2017 [cit. 01.05.2017]. Dostupné z: <http://www.inzertnivykony.cz/rok2015/#graph1>

## SEZNAM ZKRATEK

ERP – enterprise resource planning (v překl. plánování podnikových zdrojů)

CRM – customer relationship management (v překl. vztah se zákazníkem)

R&D – research & development (v překl. výzkum a vývoj)

CEO – chief executive officer (v překl. výkonný ředitel)

CFO – chief financial officer (v překl. finanční ředitel)

DIGI – digitální oddělení

DESI – designové oddělení

MAD – marketing and advertising

JMK – jihomoravský kraj

B2C – business to customers (v překl. business model pro koncové zákazníky)

B2B – business to business (v překl. business model pro firmy)

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Přehled vlivů makrookolí (souhrn) [zdroj: (Sedláčková, 2000, s. 12)].....	17
Tabulka 2 - Bonitní tabulka pro vyhodnocení Kralickova Quick Testu (zdroj: <a href="http://www.finanalysis.sk/pouzite-bankrotni-modely.html">http://www.finanalysis.sk/pouzite-bankrotni-modely.html</a> ) .....	37
Tabulka 3 - Metody snižování rizika (zdroj: (Smejkal, 2006, s. 112)) .....	44
Tabulka 4 - Legenda k mapě klientů .....	48
Tabulka 5 - Doba inkasa krátkodobých pohledávek (zdroj: vlastní zpracování) .....	70
Tabulka 6 - SWOT analýza (zdroj: vlastní zpracování) .....	77
Tabulka 7 - Horizontální analýza rozvahy v letech za období 2013-2014 (zdroj: vlastní zpracování) .....	78
Tabulka 8 - Horizontální analýza rozvahy za období 2014 – 2015 (zdroj: vlastní zpracování) .....	78
Tabulka 9 - Tržby v letech (zdroj: vlastní zpracování) .....	79

Tabulka 10 - Výsledek hospodaření za běžné účetní období (zdroj: vlastní zpracování) .....	79
Tabulka 11 - Náklady v letech (zdroj: vlastní zpracování) .....	80
Tabulka 12 - Osobní náklady (zdroj: vlastní zpracování) .....	80
Tabulka 13 - Výkonová spotřeba (zdroj: vlastní zpracování) .....	80
Tabulka 14 - Vertikální analýza rozvahy za období 2013 – 2014 (zdroj: vlastní zpracování).82	
Tabulka 15 - Vertikální analýza rozvahy 2014 – 2015 (zdroj: vlastní zpracování) .....	82
Tabulka 16 - Hodnoty běžné likvidity společnosti za období 2013-2015 (zdroj: vlastní zpracování) .....	84
Tabulka 17 - Hodnoty zadluženosti společnosti za období 2013-2015 (zdroj: vlastní zpracování) .....	84
Tabulka 18 - Hodnoty obrátkovosti aktiv společnosti za období 2013-2015 (zdroj: vlastní zpracování) .....	85
Tabulka 19 - Hodnoty rentability aktiv společnosti za období 2013-2015 (zdroj: vlastní zpracování) .....	86
Tabulka 20 - Stanové kvóty vlastního kapitálu (zdroj: vlastní zpracování) .....	87
Tabulka 21 - Stanovení doby splácení dluhu (zdroj: vlastní zpracování) .....	88
Tabulka 22 - Stanovení procentuálního podílu cashflow na tržbách (zdroj: vlastní zpracování) .....	88
Tabulka 23 - Výsledky Kralickova Quick Testu (zdroj: vlastní zpracování).....	88
Tabulka 24 - Neovlivnitelná rizika (zdroj: vlastní zpracování).....	91
Tabulka 25 - Ovlivnitelná rizika (zdroj: vlastní zpracování) .....	92
Tabulka 26 - Škála pravděpodobnosti výskytu rizika (zdroj: vlastní zpracování) .....	93
Tabulka 27 - Škála dopadu rizika na hodnocený subjekt (zdroj: vlastní zpracování).....	93
Tabulka 28 - Kategorie rizik (zdroj: vlastní zpracování) .....	93
Tabulka 29 - Hodnocení rizik expertním odhadem (zdroj: vlastní zpracování).....	94
Tabulka 30 - Základní uvažovaná data při stanovení výhodnosti benefitů (zdroj: vlastní zpracování) .....	97

Tabulka 31 - Výpočet výhodnosti firemních benefitů (zdroj: vlastní zpracování).....	97
Tabulka 32 - Časový harmonogram interního vzdělávání na 6 měsíců (zdroj: vlastní zpracování) .....	99
Tabulka 33 - Komunikační plán na sociální sítě společnosti UNIFER, a.s. (zdroj: vlastní zpracování) .....	102
Tabulka 34 - Výhody a nevýhody při obsazování pozice Správce soc. sítí (zdroj: vlastní zpracování) .....	103
Tabulka 35 - Hodnocení rizik expertním odhadem po zavedení opatření (zdroj: vlastní zpracování) .....	105

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 - Vývoj počtu studentů terc. vzdělávání dle oboru v ČR (zdroj: vlastní zpracování) ...	54
Graf 2 - Vývoj počtu studentů terc. vzdělávání dle oboru v JMK (zdroj: vlastní zpracování)	54
Graf 3 - Vývoj počtu absolventů terc. vzdělávání dle oboru v ČR (zdroj: vlastní zpracování)	55
Graf 4 - Vývoj celk. výdajů do internetové inzerce od roku 2008 po současnost v mld. Kč ...	63
Graf 5 - Ověření Paretova pravidla (zdroj: vlastní zpracování) .....	69
Graf 6 - Vývoj tržeb v letech (zdroj: vlastní zpracování).....	79
Graf 7 - Vývoj VH a nákladů (zdroj: vlastní zpracování) .....	80
Graf 8 - Vývoj os. nákladů a výk. spotřeby (zdroj: vlastní zpracování).....	81
Graf 9 - Struktura aktiv společnosti za období 2013 – 2015 (zdroj: vlastní zpracování).....	83
Graf 10 - Struktura pasiv společnosti v letech 2013 – 2015 (zdroj: vlastní zpracování) .....	83
Graf 11 - Vývoj likvidity společnosti za období 2013-2015 (zdroj: vlastní zpracování).....	84
Graf 12 - Vývoj zadluženosti za období 2013-2015 (zdroj: vlastní zpracování) .....	85
Graf 13 - Vývoj obrátkovosti aktiv společnosti za období 2013-2015 (zdroj: vlastní zpracování) .....	86
Graf 14 - Vývoj rentability aktiv společnosti za období 2013-2015 (zdroj: vlastní zpracování) .....	87



Graf 15 - Pavučinový graf rizik (zdroj: vlastní zpracování).....	94
Graf 16 - Mapa rizik (zdroj: vlastní zpracování).....	95
Graf 17 - Průměrná hodnota stravenky / denního menu na území ČR v roce 2016 (zdroj: (Sodexo Benefits, 2017)) .....	97
Graf 18 - Pavučinový graf po zavedení opatření (zdroj: vlastní zpracování).....	105
Graf 19 - Mapa rizik po zavedení opatření (zdroj: vlastní zpracování).....	106

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Schéma Porterova modelu pěti konkurenčních sil.....	18
Obrázek 2 - Liniová organizační struktura .....	23
Obrázek 3 - Funkcionální organizační struktura .....	24
Obrázek 4 - Štábně-liniová organizační struktura .....	24
Obrázek 5 – Divizní struktura .....	25
Obrázek 6 - Maticová organizační struktura .....	26
Obrázek 7 - Struktura rozvahy.....	33
Obrázek 8 - Struktura výkazu zisku a ztrát (Scholleová, 2012) .....	34
Obrázek 9 - Struktura výkazu zisku a ztrát (pokračování) .....	34
Obrázek 10- Diagram procesu analýzy rizika (zdroj: vlastní zpracování) .....	40
Obrázek 11 - Mapa klientů (vlastní zpracování) .....	48
Obrázek 12 – Org. struktura společnosti UNIFER Alfa, a.s. (zdroj: vlastní zpracování) .....	49
Obrázek 13 - Počet obyvatel JMK.....	50
Obrázek 14 - Stěhování v JMK .....	51
Obrázek 15 - Průměrný věk obyvatelstva JMK.....	51
Obrázek 16 - Věkové složení obyvatelstva JMK .....	52
Obrázek 17 - Počet vysokoškolských studentů v JMK .....	53
Obrázek 18 - Pracovní síla v JMK.....	55

Obrázek 19 - Pracovní síla v JMK dle dosaženého stupně vzdělání .....	56
Obrázek 20 - Uchazeči o zaměstnání v JMK podle věkových skupin (k 31. 12.).....	57
Obrázek 21 - Průměrný roční peněžní příjem na osobu v domácnosti v JMK.....	57
Obrázek 22 - Vývoj regionálního HDP ve stálých cenách (předchozí rok = 100 %) .....	61
Obrázek 23 - HDP na obyvatele a podíl Jihomoravského kraje na HDP ČR.....	61
Obrázek 24 - Ekonomické subjekty v Jihomoravském kraji.....	62
Obrázek 25 - Odvětvová struktura hrubé přidané hodnoty .....	62
Obrázek 26 - Domácnosti s osobním počítačem; 2014 .....	65
Obrázek 27 - Domácnosti s počítačem .....	66
Obrázek 12 – Org. struktura společnosti UNIFER Alfa, a.s. (zdroj: vlastní zpracování) .....	73

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1 – Účetní výkazy za rok 2013.....	115
Příloha 2 – Účetní výkazy za rok 2014.....	121
Příloha 3 – Účetní výkazy za rok 2015.....	127

**Příloha 1 – Účetní výkazy za rok 2013**

**Rozvaha**

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 62) = ř. 66	001	2,641	0	2,641	0
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002			0	0
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	0	0	0	0
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	004	0	0	0	0
B. I.	1. Zřizovací výdaje	005			0	
	2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006			0	
	3. Software	007			0	
	4. Ocenitelná práva	008			0	
	5. Goodwill (+/-)	009			0	
	6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010			0	
	7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011			0	
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012			0	
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	0	0	0	0
B. II.	1. Pozemky	014			0	
	2. Stavby	015			0	
	3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016			0	
	4. Pěstitelské celky trvalých porostů	017			0	
	5. Dospělá zvířata a jejich skupiny	018			0	
	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019			0	
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020			0	
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021			0	
	9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku (+/-)	022			0	
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	0	0	0	0
B. III.	1. Podíly v ovládaných a řízených osobách	024			0	
	2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025			0	
	3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026			0	
	4. Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám a účetním jednotkám pod podstatným vlivem	027			0	
	5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	028			0	
	6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029			0	
	7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030			0	

Označe ní a	AKTIVA b	Čís l o řádk	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 47 + 57)	031	2,641	0	2,641	0
C. I.	Zásoby (ř. 33 až 38)	032	0	0	0	0
C. I.	Materiál	033			0	
	2. Nedokončená výroba a polotovary	034			0	
	3. Výrobky	035			0	
	4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036			0	
	5. Zboží	037			0	
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038			0	
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 46)	039	342	0	342	0
C. II.	Pohledávky z obchodních vztahů	040	342		342	
	2. Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	041			0	
	3. Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem	042			0	
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043			0	
	5. Dohadné účty aktivní	044			0	
	6. Jiné pohledávky	045			0	
	7. Odložená daňová pohledávka	046			0	
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 48 až 56)	047	125	0	125	0
C. III.	Pohledávky z obchodních vztahů	048			0	
	2. Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	049			0	
	3. Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem	050			0	
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	051			0	
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	052			0	
	6. Stát - daňové pohledávky	053	111		111	
	7. Ostatní poskytnuté zálohy	054	14		14	
	8. Dohadné účty aktivní	055			0	
	9. Jiné pohledávky	056			0	
C. VI.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 58 až 61)	057	2,174	0	2,174	0
C. IV.	Peníze	058	1,921		1,921	
	2. Účty v bankách	059	253		253	
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	060			0	
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	061			0	
D. I.	Časové rozlišení (ř. 63 až 65)	062	0	0	0	0
D. I.	Náklady příštích období	063			0	
	2. Komplexní náklady příštích období	064			0	
	3. Příjmy příštích období	065			0	

Označení a	PASIVA b	Číslo řádk	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
	PASIVA CELKEM (ř. 67 + 84 + 117) = ř. 001	066	2,641	0
A.	Vlastní kapitál (ř. 68 + 72 + 77 + 80 + 83)	067	508	0
A. I.	Základní kapitál (ř. 69 až 71)	068	2,000	0
A. I.	Základní kapitál	069	2,000	
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	070		
	3. Změny základního kapitálu (+/-)	071		
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 73 až 76)	072	0	0
A. II.	Emisní ážio	073		
	2. Ostatní kapitálové fondy	074		
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+)	075		
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách (+/-)	076		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 78 až 79)	077	0	0
A. III.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	078		
	2. Statutární a ostatní fondy	079		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 81 + 82)	080	0	0
A. IV.	Nerozdělený zisk minulých let	081		
	2. Neuhrazená ztráta minulých let (-)	082		
A. V.	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) (ř. 01 - 68 - 72 - 77 - 80 - 84 - 117) = ř. 60 výkazu zisku a ztráty v plném rozsahu</b>	083	-1,492	0
B.	Cizí zdroje (ř. 85 + 90 + 101 + 113)	084	2,063	0
B. I.	Rezervy (ř. 86 až 89)	085	0	0
B. I.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	086		
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky	087		
	3. Rezerva na daň z příjmů	088		
	4. Ostatní rezervy	089		
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 91 až 100)	090	1,253	0
B. II.	Závazky z obchodních vztahů	091		
	2. Závazky k ovládaným a řízeným osobám	092		
	3. Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	093		
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a účastníkům	094		
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy	095		
	6. Vydané dluhopisy	096		
	7. Dlouhodobé směnky k úhradě	097		
	8. Dohadné účty pasivní	098		
	9. Jiné závazky	099	1,253	
	10. Odložený daňový závazek	100		

Označení a	PASIVA b	Číslo řádk	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 102 až 112)	101	810	0
B. III.	Závazky z obchodních vztahů	102	743	
	2. Závazky k ovládaným a řízeným osobám	103		
	3. Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	104		
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a účastníkům sdružení	105		
	5. Závazky k zaměstnancům	106	64	
	6. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	107		
	7. Stát - daňové závazky a dotace	108	3	
	8. Krátkodobé přijaté zálohy	109		
	9. Vydané dluhopisy	110		
	10. Dohadné účty pasivní	111		
	11. Jiné závazky	112		
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 114 až 116)	113	0	0
B. IV.	Bankovní úvěry dlouhodobé	114		
	2. Krátkodobé bankovní úvěry	115		
	3. Krátkodobé finanční výpomoci	116		
C. I.	Časové rozlišení (ř. 118 až 119)	117	70	0
C. I.	Výdaje příštích období	118	70	
	2. Výnosy příštích období	119		

## Výkaz zisku a ztrát

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02		
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03	0	0
II.	Výkony (ř. 05 + 06 + 07)	04	106	0
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	106	
II. 2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06		
II. 3.	Aktivace	07		
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	08	1,395	0
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	135	
B. 2.	Služby	10	1,260	
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 08)	11	-1,289	0
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	139	0
C. 1.	Mzdové náklady	13	139	
C. 2.	Odměny členům orgánu společnosti a družstva	14		
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15		
C. 4.	Sociální náklady	16		
D.	Daně a poplatky	17	14	
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18		
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20 + 21)	19	0	0
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20		
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23 + 24)	22	0	0
F.1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
F.2	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+/-)	25		
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	1	
H.	Ostatní provozní náklady	27	16	
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření [ř. 11 - 12 - 17- 18 + 19 - 22 - (+/-25) + 26 - 27 + (-28) - (-29)]	30	-1,457	0

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 až 36)	33	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění majetkových papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	41		
X.	Výnosové úroky	42		
N.	Nákladové úroky	43	33	
XI.	Ostatní finanční výnosy	44		
O.	Ostatní finanční náklady	45	2	
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření [ř. 31 - 32 + 33 + 37 - 38 + 39 - 40 - (+/- 41) + 42 - 43 + 44 - 45 + (- 46) - (- 47)]	48	-35	0
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	0	0
Q. 1.	- splatná	50		
Q. 2.	- odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	-1,492	0
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55	0	0
S.1.	- splatná	56		
S.2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58	0	0
W.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	-1,492	0



## Příloha 2 – Účetní výkazy za rok 2014

### Rozvaha

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM(ř. 02 + 03 + 31 + 62) = ř. 66	001	7,057	191	6,866	2,641
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002			0	
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	1,341	191	1,150	0
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	004	579	113	466	0
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005			0	
	2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006			0	
	3. Software	007	579	113	466	0
	4. Ocenitelná práva	008			0	
	5. Goodwill (+/-)	009			0	
	6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010			0	
	7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011			0	
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012			0	
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	762	78	684	0
B. II. 1.	Pozemky	014			0	
	2. Stavby	015	529	35	494	
	3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	233	43	190	
	4. Pěstitelské celky trvalých porostů	017			0	
	5. Dospělá zvířata a jejich skupiny	018			0	
	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019			0	
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020			0	
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021			0	
	9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku (+/-)	022			0	
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	0	0	0	0
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024			0	
	2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025			0	
	3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026			0	
	4. Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám a účetním jednotkám pod podstatným vlivem	027			0	
	5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	028			0	
	6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029			0	
	7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030			0	

Označe ní a	AKTIVA b	Čís o řádk	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 47 + 57)	031	5,635	0	5,635	2,641
C. I.	Zásoby (ř. 33 až 38)	032	0	0	0	0
C. I.	Materiál	033			0	
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034			0	
3.	Výrobky	035			0	
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036			0	
5.	Zboží	037			0	
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038			0	
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 46)	039	0	0	0	0
C. II.	Pohledávky z obchodních vztahů	040	0		0	
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	041			0	
3.	Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem	042			0	
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043			0	
5.	Dohadné účty aktivní	044			0	
6.	Jiné pohledávky	045			0	
7.	Odložená daňová pohledávka	046			0	
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 48 až 56)	047	2,851	0	2,851	467
C. III.	Pohledávky z obchodních vztahů	048	2,571		2,571	342
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	049			0	
3.	Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem	050			0	
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	051			0	
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	052			0	
6.	Stát - daňové pohledávky	053	13		13	111
7.	Ostatní poskytnuté zálohy	054	267		267	14
8.	Dohadné účty aktivní	055			0	
9.	Jiné pohledávky	056			0	
C. VI.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 58 až 61)	057	2,784	0	2,784	2,174
C. IV.	Peníze	058	1,818		1,818	1,921
2.	Účty v bankách	059	966		966	253
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	060			0	
4.	Požžovany krátkodoby finanční majetek	061			0	
D. I.	Časové rozlišení (ř. 63 až 65)	062	81	0	81	0
D. I.	Náklady příštích období	063	81		81	
2.	Komplexní náklady příštích období	064			0	
3.	Příjmy příštích období	065			0	

Označení a	PASIVA b	Číslo řádk	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
	PASIVA CELKEM (ř. 67 + 84 + 117) = ř. 001	066	6,866	2,641
A.	Vlastní kapitál (ř. 68 + 72 + 77 + 80 + 83)	067	4,326	508
A. I.	Základní kapitál (ř. 69 až 71)	068	2,000	2,000
A. I.	Základní kapitál	069	2,000	2,000
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	070		
	3. Změny základního kapitálu (+/-)	071		
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 73 až 76)	072	10,867	0
A. II.	Emisní ážio	073		
	2. Ostatní kapitálové fondy	074	10,867	0
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+)	075		
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách (+/-)	076		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 78 až 79)	077	0	0
A. III.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	078		
	2. Statutární a ostatní fondy	079		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 81 + 82)	080	-1,492	0
A. IV.	Nerozdělený zisk minulých let	081		
	2. <b>Neuhrazená ztráta minulých let (-)</b>	082	-1,492	0
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) (ř. 01 - 68 - 72 - 77 - 80 - 84 - 117) = ř. 60 výkazu zisku a ztrát v plném rozsahu	083	-7,049	-1,492
B.	Cizí zdroje (ř. 85 + 90 + 101 + 113)	084	2,099	2,063
B. I.	Rezervy (ř. 86 až 89)	085	0	0
B. I.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	086		
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky	087		
	3. Rezerva na daň z příjmů	088		
	4. Ostatní rezervy	089		
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 91 až 100)	090	0	1,253
B. II.	Závazky z obchodních vztahů	091	0	
	2. Závazky k ovládaným a řízeným osobám	092		
	3. Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	093		
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a účastníkům	094		
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy	095		
	6. Vydané dluhopisy	096		
	7. Dlouhodobé směnky k úhradě	097		
	8. Dohadné účty pasivní	098		
	9. Jiné závazky	099	0	1,253
	10. Odložený daňový závazek	100		

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 102 až 112)	101	2,099	810
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	102	1,439	743
2.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám	103		
3.	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	104		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a účastníkům sdružení	105		
5.	Závazky k zaměstnancům	106	186	64
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	107	14	
7.	Stát - daňové závazky a dotace	108	247	3
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	109	213	
9.	Vydané dluhopisy	110		
10.	Dohadné účty pasivní	111		
11.	Jiné závazky	112		
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 114 až 116)	113	0	0
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	114		
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	115		
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	116		
C. I.	Časové rozlišení (ř. 118 až 119)	117	441	70
C. I. 1.	Výdaje příštích období	118	421	70
2.	Výnosy příštích období	119	20	0

## Výkaz zisku a ztrát

Označení řádk	TEXT b	Číslo řádk	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	48	
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	166	
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03	-118	0
II.	Výkony (ř. 05 + 06 + 07)	04	8,357	106
II.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	8,357	106
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06		
3.	Aktivace	07		
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	08	13,289	1,395
B.	Spotřeba materiálu a energie	09	2,567	135
B.	Služby	10	10,722	1,260
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 08)	11	-5,050	-1,289
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	1,938	139
C.	Mzdové náklady	13	1,849	139
C.	Odměny členům orgánu společnosti a družstva	14		
C.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	41	0
C.	Sociální náklady	16	48	0
D.	Daně a poplatky	17	77	14
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	191	0
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a ma (ř. 20 + 21)	19	0	0
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20		
III. 2	Tržby z prodeje materiálu	21		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	0	0
F.1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
F.2	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+/-)	25		
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	278	1
H.	Ostatní provozní náklady	27	61	16
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření ř. 11 - 12 - 17- 18 + 19 - 22 - (+/-25) + 26 - 27 + (-28) - (-	30	-7,039	-1,457

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 až 36)	33	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění majetkových papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	41		
X.	Výnosové úroky	42		
N.	Nákladové úroky	43	0	33
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	2	0
O.	Ostatní finanční náklady	45	12	2
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření [ř. 31 - 32 + 33 + 37 - 38 + 39 - 40 - (+/- 41) + 42 - 43 + 44 - 45 + (- 46) - (- 47)]	48	-10	-35
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	0	0
Q. 1.	- splatná	50		
Q. 2.	- odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	-7,049	-1,492
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55	0	0
S.1.	- splatná	56		
S.2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58	0	0
W.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	-7,049	-1,492

## Příloha 3 – Účetní výkazy za rok 2015

### Rozvaha

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM(ř. 02 + 03 + 31 + 62) = ř. 66	001	5,381	485	4,896	6,866
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	1,341	485	856	1,150
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	004	579	306	273	466
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005			0	
	2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006			0	
	3. Software	007	579	306	273	466
	4. Ocenitelná práva	008			0	
	5. Goodwill (+/-)	009			0	
	6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010			0	
	7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011			0	
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012			0	
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	762	179	583	684
B. II. 1.	Pozemky	014	0		0	
	2. Stavby	015	529	71	458	494
	3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	233	108	125	190
	4. Pěstitelské celky trvalých porostů	017			0	
	5. Dospělá zvířata a jejich skupiny	018			0	
	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019			0	
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020			0	
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021			0	
	9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku (+/-)	022			0	
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	0	0	0	0
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024			0	
	2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025			0	
	3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026			0	
	4. Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám a účetním jednotkám pod podstatným vlivem	027			0	
	5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	028			0	
	6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029			0	
	7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030			0	

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 47 + 57)	031	4,035	0	4,035	5,635
C. I.	Zásoby (ř. 33 až 38)	032	0	0	0	0
C. I.	1. Materiál	033			0	
	2. Nedokončená výroba a polotovary	034			0	
	3. Výrobky	035			0	
	4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036			0	
	5. Zboží	037			0	
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038			0	
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 46)	039	0	0	0	0
C. II.	1. Pohledávky z obchodních vztahů	040			0	
	2. Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	041			0	
	3. Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem	042			0	
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043			0	
	5. Dohadné účty aktivní	044			0	
	6. Jiné pohledávky	045			0	
	7. Odložená daňová pohledávka	046			0	
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 48 až 56)	047	1,771	0	1,771	2,851
C. III.	1. Pohledávky z obchodních vztahů	048	1,557	0	1,557	2,571
	2. Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	049			0	
	3. Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem	050			0	
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	051			0	
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	052			0	
	6. Stát - daňové pohledávky	053			0	13
	7. Ostatní poskytnuté zálohy	054	214		214	267
	8. Dohadné účty aktivní	055			0	
	9. Jiné pohledávky	056			0	
C. VI.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 58 až 61)	057	2,264	0	2,264	2,784
C. IV.	1. Peníze	058	1,805	0	1,805	1,818
	2. Účty v bankách	059	459	0	459	966
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	060			0	
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	061			0	
D. I.	Časové rozlišení (ř. 63 až 65)	062	5	0	5	81
D. I.	1. Náklady příštích období	063	5	0	5	81
	2. Komplexní náklady příštích období	064			0	
	3. Příjmy příštích období	065			0	



Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
	PASIVA CELKEM (ř. 67 + 84 + 117) = ř. 001	066	4,896	6,866
A.	Vlastní kapitál (ř. 68 + 72 + 77 + 80 + 83)	067	-26	4,326
A. I.	Základní kapitál (ř. 69 až 71)	068	2,000	2,000
A. I.	1. Základní kapitál	069	2,000	2,000
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	070		
	3. Změny základního kapitálu (+/-)	071		
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 73 až 76)	072	10,867	10,867
A. II.	1. Emisní ážio	073		
	2. Ostatní kapitálové fondy	074	10,867	10,867
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	075		
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách (+/-)	076		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 78 až 79)	077	0	0
A. III.	1. Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	078		
	2. Statutární a ostatní fondy	079		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 81 + 82)	080	-8,541	-1,492
A. IV.	1. Nerozdělený zisk minulých let	081	0	0
	2. Neuhrazená ztráta minulých let (-)	082	-8,541	-1,492
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) (ř. 01 - 68 - 72 - 77 - 80 - 84 - 117) = ř. 60 v ýkazu zisku a ztráty v plném rozsahu	083	-4,352	-7,049
B.	Cizí zdroje (ř. 85 + 90 + 101 + 113)	084	4,699	2,099
B. I.	Rezervy (ř. 86 až 89)	085	0	0
B. I.	1. Rezervy podle zvláštních právních předpisů	086		
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky	087		
	3. Rezerva na daň z příjmů	088		
	4. Ostatní rezervy	089		
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 91 až 100)	090	0	0
B. II.	1. Závazky z obchodních vztahů	091		
	2. Závazky k ovládaným a řízeným osobám	092		
	3. Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	093		
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a účastníkům sdružení	094		
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy	095		
	6. Vydané dluhopisy	096		
	7. Dlouhodobé směnky k úhradě	097		
	8. Dohadné účty pasivní	098		
	9. Jiné závazky	099		
	10. Odložený daňový závazek	100		

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 102 až 112)	101	4,699	2,099
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	102	2,631	1,439
2.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám	103	1,266	0
3.	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	104		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a účastníkům sdružení	105		
5.	Závazky k zaměstnancům	106	93	186
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	107	16	14
7.	Stát - daňové závazky a dotace	108	105	247
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	109	588	213
9.	Vydané dluhopisy	110		
10.	Dohadné účty pasivní	111		
11.	Jiné závazky	112		
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 114 až 116)	113	0	0
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	114		
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	115		
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	116		
C. I.	Časové rozlišení (ř. 118 až 119)	117	223	441
C. I. 1.	Výdaje příštích období	118	223	421
2.	Výnosy příštích období	119	0	20

## Výkaz zisku a ztrát

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	0	48
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	0	166
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03	0	-118
II.	Výkony (ř. 05 + 06 + 07)	04	9,579	8,357
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	9,579	8,357
II. 2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	0	0
II. 3.	Aktivace	07	0	0
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	08	11,049	13,289
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	949	2,567
B. 2.	Služby	10	10,100	10,722
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 08)	11	-1,470	-5,050
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	2,506	1,938
C. 1.	Mzdové náklady	13	2,282	1,849
C. 2.	Odměny členům orgánu společnosti a družstva	14	0	0
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	122	41
C. 4.	Sociální náklady	16	102	48
D.	Daně a poplatky	17	36	77
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	294	191
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20 + 21)	19	0	0
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	0	0
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21	0	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23 + 24)	22	0	0
F.1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
F.2	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+/-)	25		
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	67	278
H.	Ostatní provozní náklady	27	60	61
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření [ř. 11 - 12 - 17- 18 + 19 - 22 - (+/-25) + 26 - 27 + (-28) - (-29)]	30	-4,299	-7,039

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 až 36)	33	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění majetkových papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	41		
X.	Výnosové úroky	42		
N.	Nákladové úroky	43	36	0
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	0	2
O.	Ostatní finanční náklady	45	17	12
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření [ř. 31 - 32 + 33 + 37 - 38 + 39 - 40 - (+/- 41) + 42 - 43 + 44 - 45 + (- 46) - (- 47)]	48	-53	-10
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	0	0
Q. 1.	- splatná	50		
Q. 2.	- odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	-4,352	-7,049
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55	0	0
S.1.	- splatná	56		
S.2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58	0	0
W.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	-4,352	-7,049