



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Strategie rozvoje obchodní společnosti

Vypracoval: Bc. Julie Žofková
Vedoucí práce: Ing. Jan Leština, CSc.

České Budějovice 2015

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Julie ŽOFKOVÁ**
Osobní číslo: **E13611**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Strategie rozvoje obchodní společnosti**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem práce je navrhnout na podkladě analýzy činností operačního a strategického managementu opatření, která zlepší součinnost operačního a strategického managementu a posílí kvalitu strategického rozhodování ve vybrané obchodní společnosti.

Metodika práce:

1. Prostudování odborné literatury.
2. Zpracování metodiky postupových prací v souladu s cíli diplomové práce.
3. Provedení a vyhodnocení analýz činností operačního a strategického managementu ve vybrané obchodní společnosti.
4. Návrh východisek jako podklad pro změny v součinnosti operačního a strategického managementu obchodní společnosti a návrh změn v přístupu k strategickému rozhodování managementu vrcholového.

Rámcová osnova:


1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Cíl a metodika,
4. Vlastní práce,
5. Závěr,
6. Použitá literatura,
7. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:

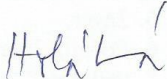
Janišová, D., & Křivánek, M. (2012). *Velká kniha o řízení firmy.* Praha: Grada Publishing.
Korecký, M., & Trkovský, V. (2011). *Management rizik projektů.* Praha: Grada Publishing.
Srpová, J. (2013). *Podnikatelský plán a strategie.* Praha: Grada Publishing.
Synek, M. (2011). *Manažerská ekonomika.* Praha: Grada Publishing.
Synek, M., & Kislíngerová, E. (2010). *Podniková ekonomika.* Praha: C. H. Beck.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jan Leština, CSc.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **10. ledna 2014**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2015**


doc. Ing. Ladislav Kolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská L.S. (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 13. ledna 2014

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s §47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce.

Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 17. dubna 2015

.....

Bc. Julie Žofková

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu diplomové práce panu Ing. Janu Leštinovi, CSc. za jeho odbornou pomoc, cenné rady a ochotu.

Dále pak paní ředitelce zkoumané společnosti, za její ochotu, vlídnost a poskytnuté informace.

Obsah

1 Úvod	10
2 Přehled řešené problematiky	11
2.1 Vize a poslání podniku	11
2.2 Strategické cíle	12
2.3 Podniková strategie.....	13
2.4 Strategický management.....	14
2.5 Strategická analýza	15
2.6 Analýza vnějšího prostředí	16
2.6.1 Analýza makrookolí	17
2.6.2 PESTL analýza	18
2.6.3 Analýza mikrookolí	21
2.6.4 Porterův model pěti sil.....	22
2.7 Interní analýza	24
2.7.1 Finanční analýza	25
2.7.2 Metody finanční analýzy	25
2.7.3 Vertikální a horizontální analýza.....	26
2.7.4 Analýza poměrových ukazatelů.....	27
2.7.5 Hodnotový řetězec	28
2.7.6 SWOT analýza.....	29
3 Cíl a metodika práce	32
3.1 Cíl práce.....	32
3.2 Postup při vypracování práce	32
3.3 Zdroje informací	34
4 Vlastní práce	35
4.1 Představení podniku a vymezení oblasti podnikání	35
4.2 Vymezení cílové skupiny zákazníků	35

4.3 Vymezení vize, cíle a strategie společnosti	35
4.5 Analýza makrookolí - PESTL analýza	36
4.5.1 Politické faktory	36
4.5.2 Ekonomické faktory	37
4.5.3 Sociální faktory.....	40
4.5.5 Technologické faktory.....	42
4.5.6 Legislativní faktory.....	43
4.5.7 Zhodnocení PESTL analýzy	47
4.6 Analýza mikrookolí - Porterův model pěti sil	48
4.6.1 Potencionální konkurenti.....	48
4.6.2 Smluvní síla odběratelů	48
4.6.3 Smluvní síla dodavatelů.....	49
4.6.4 Hrozba substitučních výrobků	49
4.6.5 Rivalita mezi podniky v mikrookolí.....	49
4.6.6 Hodnocení Porterova modelu	50
4.7 Hodnotový řetězec	50
4.7.1 Primární činnosti.....	52
4.7.2 Podpůrné činnosti	53
4.7.3 Vyhodnocení hodnotového řetězce	55
4.8 Finanční analýza.....	56
4.8.1 Vertikální a horizontální analýza rozvahy.....	57
4.8.2 Vertikální a horizontální analýza VZZ.....	61
4.8.3 Poměrová analýza.....	63
4.8.4 Zhodnocení finanční analýzy.....	68
4.9 SWOT analýza.....	71
4.9.1 Vyhodnocení SWOT analýzy.....	73
5 Závěr.....	75

5.1 Pozitiva	75
5.2 Negativa	77
5.3 Neutrální	79
5.4 Vyhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení.....	80
5.5 Návrhy a doporučení	80
6 Anotace	82
6.1 Summary.....	82
7 Přehled zdrojů.....	84
7.1 Přehled použité literatury.....	84
7.2 Přehled internetových zdrojů.....	86
8 Seznam obrázků, grafů, tabulek a příloh	88
9 Přílohy	91

1 Úvod

„I když se svět točí stále rychleji, bez dlouhodobé strategie není podnikatelský úspěch možný. Trvalé konkurenční výhody lze dosáhnout jen prostřednictvím strategie.“ Michael E. Porter.

Tvorba strategie představuje jeden z nejvýznamnějších procesů při řízení podniku. Kvalitně zpracovaná strategie a její implementace je výsledkem souboru klíčových rozhodnutí na strategické úrovni, jejichž cílem je efektivně využívat zdroje a zajistit firemní prosperitu v náročném konkurenčním prostředí. Zvolená strategie se pak odráží jak v krátkodobém chování firmy, jehož odrazem je její aktuální prosperita, tak v dlouhodobém vývoji směřujícím k růstu hodnoty podniku a podnícení zájmu investorů zhodnocovat jejím prostřednictvím svůj kapitál (Fotr, Vaclík, Souček, Špaček, Hájek, 2012).

Cílem práce bylo navrhnout na podkladě analýzy činností operačního a strategického managementu opatření, která zlepší součinnost operačního a strategického managementu a posílí kvalitu strategického rozhodování ve vybrané obchodní společnosti. Zkoumaný podnik se v předmětu svého podnikání orientuje na regionální a projektové poradenství včetně zpracování projektů podporovaných z veřejných zdrojů, zejména ze zdrojů Evropské unie. Specializovanou oblastí jsou aktivity v oblasti rozvoje lidských zdrojů.

Vzhledem ke stanovenému cíli byly provedeny analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Jedná se o faktory makroprostředí – politické, ekonomické, sociální a legislativní, kterými se zabývá PESTL analýza. Dále se jedná o analýzu mikroprostředí pomocí Porterova modelu pěti sil, který se zaměřuje na rivalitu mezi podniky, vyjednávací sílu dodavatelů i odběratelů, hrozbu substitutů a také hrozbu potencionálních konkurentů. Po zhodnocení analýzy vnějšího prostředí byla provedena analýza vnitřního prostředí podniku. Tato analýza zahrnovala analýzu hodnotového řetězce zkoumané firmy a následná finanční analýza. Na základě provedených analýz byly definovány silné a slabé stránky podniku, příležitosti a ohrožení. Pro jejich zhodnocení byla použita SWOT analýza a vyhodnocena byla pomocí Fullerova trojúhelníku. Po zhodnocení vypracovaných analýz byly generovány návrhy a doporučení pro rozvoj strategického rozhodování ve zkoumané společnosti, které jsou uvedeny v části Návrhy a doporučení.

2 Přehled řešené problematiky

2.1 Vize a poslání podniku

Vize je ve strategickém managementu chápána jako přesné a strukturované vyjádření stavu firmy v konkrétním budoucím časovém horizontu. Je to formalizovaná představa, jak bychom chtěli podnik vidět v budoucnosti (Fotr, Vaclík, Souček, Špaček, Hájek, 2012).

Jirásek (2003) pojmenovává vizí to, co se tvoří „v hlavě podniku“ vzhledem k přechodu od minulosti, přes přítomnost do budoucnosti. Je to myšlenka, představa, vidina na podnikové budoucnosti.

Poslání podniku vymezuje, na co se má podnik soustředit a jakým směrem jít. Všechna strategická rozhodnutí vyplývají dle Dedouchové (2001) z poslání podniků. Autoři strategií zpravidla doporučují zahrnout do poslání podniku tři komponenty:

- **definici podnikatelské aktivity podniku,**
- **stanovení základních cílů podniku,**
- **stanovení podnikové kultury.**

Poslání podniku vlastně určuje podstatu podnikání a nastavuje klíčové procesy, jež vedou ke koncovému zákazníkovi a přidávají mu hodnotu, kterou oceňuje tím, že si konečný produkt nebo službu kupuje. Jak běží podnikání firmy, může se poslání podniku časem měnit, proto je vhodné periodicky se k definici podnikání vrátit a poslání firmy případně aktualizovat (Janišová, Křivánek, 2013).

Poslání srozumitelně deklaruje „proč“ společnost existuje, aby všichni zaměstnanci pochopili, že uspořádání činností a jejich vykonávání směřuje k jeho soustavnému naplňování. Vize oproti poslání upřesňuje představu o budoucím podnikání firmy, zprůhledňuje směry jejího vývoje způsobem, který napomáhá zaměstnancům porozumět „proč“ a „jak“ jí mají podporovat a „posunuje stabilní poslání v souladu s měnícími se podmínkami reálného prostředí (Fotr, Vaclík, Souček, Špaček, Hájek, 2012).

Vize by měla minimálně obsahovat následující parametry:

- co budeme nabízet,
- na jakých trzích,
- jakými prodejními kanály,

- s jakým ziskem a tržním podílem,
- pro jaké zákazníky,
- za jakou cenu,
- v jaké kvalitě (Janišová, Křivánek, 2013).

Jauch a Glueck (1988) vymezili následující znaky dobře formulované vize:

- 1. Zaměřuje se na potřeby a prospěch zákazníka.**
- 2. Musí být natolik jasná, aby vedla k akci.**
- 3. Její součástí je definice předmětu podnikání.**
- 4. Určuje žádoucí způsob řízení a organizační politiky.**

2.2 Strategické cíle

Za primární cíl podnikání lze podle Synka (2000) označit za maximalizaci hodnoty podniku, resp. maximalizaci hodnoty pro vlastníky (shareholder value), to vše za existence řady sociálních a jiných vedlejších omezení a za existence cílů dalších zájmových skupin - shareholderů.

Při strategickém plánování se většinou rozlišují obecné cíle podniku, které vyplývají z poslání podniku, a cíle strategické. Strategické cíle popisují plánovaný konečný stav, ke kterému směřuje zpracování vize.

Stanovují se pro následující oblasti:

- finanční výkonnost podniku;
- růst podniku;
- trh;
- vývoj, výzkum, úroveň technologie a investic;
- sociální oblast, kvalita zaměstnanců a systémů inovace;
- implementace informačních systémů a životní prostředí (Fotr, Vaclík, Souček, Špaček, Hájek, 2012).

Strategické cíle tvoří zároveň podstatu strategií, neboť jsou hlavní součástí jejich obsahu. Cíle jsou nejdůležitějším kritériem pro hodnocení činnosti podniku. Je velmi důležité, aby autoři cílů nadefinovali podmínky, za kterých má být cíl dosažen. Cílově programový přístup spojuje cíle s vhodnými prostředky k jejich naplnění.

Cíle by měly být vymezeny tak, aby splňovaly následující vlastnosti:

- S „stimulating“ – musí stimulovat k co nejlepším výsledkům za jasně definovaných podmínek.
- M „measurable“ – měřitelnost cílů je motivačním činitelem. Dosažení, resp. nedosažení cíle by mělo být měřitelné.
- A „acceptable“ – cíle by měly být akceptovatelné neboli přijatelné pro ty, kteří je budou plnit. Tým pracovníků musí cíle přijmout za své.
- R „realistic“ – reálné, dosažitelné. Reálnost cílů často stěží definujeme.
- T „timed“ – vymezené v čase. Není zde důležitý pouze konečný termín, ale též termíny průběžných kontrol, jejichž výsledky nám ukážou, která ze zvolených cest je tou pravou a po které raději nejít (Kovář, 2008).

2.3 Podniková strategie

Dedouchová (2001) charakterizuje strategii jako připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii mají být stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných ke splnění daných cílů tak, aby tato strategie odpovídala potřebám podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku.

Pod pojmem strategie si Quinn (1980) představuje vzor nebo plán, který integruje hlavní cíle podniku, politiku a činnosti do soudržného celku. Dobře formulovaná strategie pomáhá přidělit a rozdělit prostředky podniku do jedinečné a životaschopné pozice.

Charvát (2006) uvádí primární rozdíl mezi cílem a strategií jednoduše tím, že cíle určují, čeho chceme dosáhnout, ale strategie říká, jak toho chceme dosáhnout. Pokud nemáme strategii, tak nemůžeme dlouhodobě dosahovat svých cílů.

Johson a Scholes (1993) uvádějí ve své publikaci osm základních charakteristik (atributů) strategie a strategického rozhodování:

1. Strategie míří do vzdálenější budoucnosti.
2. Strategie by měla firmě zajistit specifickou konkurenční výhodu.
3. Strategie určuje především základní parametry podnikání, soubor výrobků, služeb, objem výroby, trhy.

4. Strategie by měla sledovat dosažení souladu mezi aktivitami ale také jejím prostředím.
5. Strategie má stavět na klíčových zdrojích a schopnostech firmy.
6. Strategie by měla vymezovat základní způsoby zajištění zdrojů potřebných pro její realizaci.
7. Strategie zásadním způsobem určuje úkoly operativní a taktické úrovni řízení.
8. Strategie musí zohledňovat i firemní hodnoty, očekávání stakeholders a firemní kulturu.

Význam pojmu strategie se stále častějším používáním v různých oblastech lidské činnosti se účelově rozrůstal a dnes je už téměř nemožné najít jednu konkrétní definici. Přehledné shrnutí přístupů k vymezení pojmu strategie uvedl Henry Mintzberg.

Definuje strategii pomocí 5P:

- plan,
- ploy,
- pattern,
- position,
- perspektive (Tichá, Hron, 2010).

Vlastní zhodnocení alternativ a volba strategie se provádí na základě stanovení příležitostí a ohrožení, silných a slabých stránek. Tomu však předchází analýza vnějšího prostředí, analýza zájmových skupin a analýza vnitřního prostředí (Rolínek, 2003).

Obecných typologií podnikových strategií je více a obvykle uvádějí i podmínky, kdy je vhodné určité strategie uplatnit. Autoři Fotr, Vaclík, Souček, Špaček, Hájek (2012) uvádějí jako příklad členění strategií podle míry ofenzivnosti. **Podle tohoto hlediska se strategie rozlišují na:**

- defenzivní,
- stabilizační,
- ofenzivní,
- krizové.

2.4 Strategický management

Strategický management představuje soubor aktivit zaměřených na formulaci směrů dalšího rozvoje podniku. Jde o mimořádně složitý proces, jehož cílem je rozvíjení a udržování životaschopné shody mezi cíli a zdroji podniku na straně jedné a měnícími

se podmínkami tržních příležitostí na straně druhé. Zahrnuje identifikaci příležitostí a přijetí navazujícího strategického rozhodnutí týkajícího se alokace zdrojů a způsobu jejich využití (Sedláčková, Buchta, 2006).

Strategické řízení je uskutečňováno top managementem, případně i vlastníky firmy. To zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi firmou a prostředím, v němž firma existuje (Keřkovský, Vykypěl, 2002).

Podle Grasseové, Dubece a Řeháka (2010) můžeme proces strategického řízení rozdělit v souladu se základními funkcemi řízení na proces strategického plánování, proces implementace strategie a proces strategické kontroly a hodnocení. V rámci všech těchto funkcí řízení se provádí analyzování.

Důležitost a přínosy strategického managementu pro podnik spočívají především v:

- aktivním podílu firmy na vývoji vlastní budoucnosti,
- dosažení porozumění všech „stakeholders“,
- zvýšení prodejnosti svých výrobků a služeb a tím i své konkurenceschopnosti,
- řízení své finanční i nefinanční výkonnosti,
- poznatelnosti kroků konkurence,
- efektivní alokace zdrojů a času,
- pochopitelnosti prováděných změn,
- zabránění katastrofálnímu vlivu rizik,
- podpoře disciplíny při řízení podniku (Fotr, Vaclík, Souček, Špaček, Hájek, 2012).

2.5 Strategická analýza

Proces formulace strategie je proces složitý, který vyžaduje systematický přístup pro identifikaci a analýzu vnějších faktorů působících na firmu a jejich konfrontaci se zdroji a schopnostmi podniku. Nejvýznamnějším úkolem strategie je připravit podnik na všechny okamžiky, které s velkou pravděpodobností mohou v budoucnu nastat. K tomu je nezbytná strategická předvídatost založená na efektivním přístupu strategického myšlení (Sedláčková, Buchta, 2006).

Strategická analýza je proces, pomocí něhož stratégové monitorují okolí firmy a zjištěné skutečnosti vyhodnocují tak, aby v konečné fázi byli schopni určit příležitosti a hrozby, které jednotlivé faktory okolí pro podnik představují (Keřkovský, Vykypěl, 2002).

Každá podniková strategie by měla být zformulovaná na základě reálných faktů, zjištěných v průběhu analýz zaměřených na podstatné jevy ovlivňující strategická rozhodování. **Podle toho, kam a jak bude analýza zaměřena, rozlišujeme tři případy:**

1. Analýzu vnějšího prostředí podniku.
2. Analýzu očekávání důležitých stakeholders.
3. Analýzu vnitřního prostředí podniku.

Tyto tři analýzy by měly být provedeny před formulací jakékoliv strategie (Keřkovský, Vykypěl, 2002).

2.6 Analýza vnějšího prostředí

Strategická analýza okolního prostředí firmy je manažerům potřebná k tomu, aby si byli vědomi vlivů okolního prostředí a byli tak lépe informováni o situaci, ve které se jejich společnost nachází (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006).

Podle Keřkovského a Vykypěla (2002) podnikatelské prostředí, v němž se podnik nachází, zahrnuje faktory, jejichž působení obecně na jedné straně vytváří nové podnikatelské příležitosti, na straně druhé se může jednat o potenciální hrozby pro její existenci. Proto je nutné okolí firmy důkladně monitorovat a systematicky analyzovat.

Faktory ovlivňující okolí firmy a jejich členění je prezentováno různými autory různě. Podle Jaucha a Gluecka (1988) dělíme okolí podniku na obecné okolí a oborové okolí. Viz. Obrázek 1.

Obrázek 1 Členení okolí podniku



Zdroj: Jauch, Glueck, 1988

Cílem externí analýzy je najít v okolí podniku příležitosti a ohrožení. Strategie podniku by pak měla komplexně využít nabízené příležitosti a nalézt cestu, jak se ohrožením vyhnout nebo zmírnit jejich dopad na podnik. Při strategické analýze rozděluje Dedouchová (2001) okolí podniku na dvě části: mikrookolí, představované odvětvím, ve kterém podnik podniká; a makrookolí, které je společné pro všechna odvětví a vytváří společné prostředí pro všechna mikrookolí.

Analýza externího okolí se orientuje na rozbor faktorů, které mají vliv na strategickou pozici podniku. Soustřeďuje se na vlivy trendů jednotlivých složek makrookolí a mikrookolí. Od toho se členění se dále pak odvíjí i jednotlivé kroky strategické analýzy:

1. Analýza vlivu makrookolí.
2. Identifikace hlavních konkurenčních sil, analýza konkurentů, stanovení atraktivity odvětví.
3. Vymezení klíčových hrozeb a příležitostí.
→strategická pozice (Sedláčková, Buchta, 2006).

2.6.1 Analýza makrookolí

Makrookolí představuje celkový politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, v němž se podnik pohybuje. Takové vlivy mohou významně působit na efektivnost podniku a na jeho úspěšnost. Patří mezi ně politická stabilita, míra inflace, dovozní omezení týkající se surovin, demografický pohyb populace v dané oblasti či revoluční technologická inovace. Makrookolí zahrnuje vlivy a podmínky, které vznikají mimo podnik a obvykle bez ohledu na jeho konkrétní chování. Podnik tedy nemá

bezprostřední možnost aktivně stav tohoto okolí ovlivňovat, může však na něj pouze svým rozhodováním na ně aktivně reagovat, připravit se na různé alternativy, a tím ovlivnit, nebo změnit směr svého vývoje (Sedláčková, Buchta, 2006).

Pro potřeby strategické analýzy jsou zajímavé pouze ty faktory, které mají vliv na podnik, tj. vztah faktor → podnik. Analytickým prostředkem pro hodnocení vlivů makroprostředí je STEP analýza, příp. PEST, v některých publikacích rozšířená na PESTLE analýzu (Tichá, Hron, 2010).

2.6.2 PESTL analýza

PESTL analýza slouží jako metoda zkoumání vnějších faktorů působících na organizaci. Metoda se využívá pro strategickou analýzu vnějšího prostředí na základě faktorů, u kterých předpokládáme, že mohou podnik ovlivňovat, a dále jako podklad pro vypracování prognóz o důsledcích pro další rozvoj (Grasseová, Dubec, Řehák, 2010).

Účelem PEST analýzy je odpovědět na tři základní otázky:

- Které z faktorů vnějšího prostředí mají vliv na podnik nebo jeho části?
- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- Které z nich jsou v blízké budoucnosti ty nejdůležitější?

Za klíčové oblasti makrookolí lze označit faktory politické, legislativní, ekonomické, sociální, kulturní a technologické. Analýza, která dělí vlivy makrookolí do čtyř základních skupin, se proto označuje jako PEST analýza (Sedláčková, Buchta, 2006).

Politické faktory

Stát ovlivňuje fungování ekonomiky především zákony a kontrolou jejich dodržování. I v rozvinutých světových ekonomikách je stát významným zaměstnavatelem (státní správa a státní podniky) a rovněž významným spotřebitelem, který poptává zboží a služby prostřednictvím státních orgánů a financuje je ze státního rozpočtu. Stát ve vybraných oblastech kontroluje fungování trhů například prostřednictvím regulace cen, činností Úřadu pro hospodářskou soutěž nebo Státní obchodní inspekce.

Neméně významnou funkci státu představuje definování a realizace hospodářské politiky státu jako je podpora malých firem, exportu, výzkumu a technického rozvoje. Je tedy zřejmé, že vláda a její orgány mohou pro podniky na straně jedné vytvářet příležitosti, ale na straně druhé také hrozby (Keřkovský, Vykypěl, 2002).

Politicko-právní faktory také souvisejí s distribucí moci mezi lidmi, včetně jednání místních a zahraničních vlád. **Předmětem analýzy je např.:**

- stabilita vlády,
- regulace zahraničního obchodu,
- daňová politika,
- monopolní legislativa,
- ochrana životního prostředí (Tichá, Hron, 2010).

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory vyplývají z ekonomické podstaty a základních směrů ekonomického rozvoje a můžeme je charakterizovat stavem ekonomiky. Firma je při svém rozhodování významně ovlivněna vývojem makroekonomických trendů. Základními indikátory stavu makroekonomického okolí, mající bezprostřední vliv na plnění základních cílů každého podnik, jsou míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika a směnný kurz. Míra ekonomického růstu ovlivňuje úspěšnost firmy na trhu tím, že přímo vyvolává rozsah i obsah příležitostí, ale současně i hrozeb, kterým je podnik vystaven. Konkrétními propočty dopadu těchto faktorů se zabývá finanční analýza, jako součást analýzy zdrojů podniku.

Vývoj těchto ukazatelů může v současné době pro podniky představovat velké příležitosti, například využití příznivé výše úrokové míry k intenzivní investiční činnosti, ale také současně přináší i značná ohrožení, jako je změna devizových kurzů (Sedláčková, Buchta, 2006).

Ekonomické faktory zahrnují ty faktory, které souvisejí s toky peněz, zboží, služeb, informací a energií. **Předmětem analýzy jsou tedy:**

- trend vývoje domácího hrubého produktu,
- životní cyklus podniku,
- nabídka peněz, úroková míra,
- inflace,
- nezaměstnanost,
- dostupnost energie a náklady na ni (Tichá, Hron, 2010).

Sociální faktory

Podobně jako ekonomické faktory i sociální faktory vytvářejí příležitosti a hrozby. Jednou ze základních změn je trend vědomí v upevňování zdraví a zlepšování životního

prostředí. Důsledkem toho je vytváření hrozeb pro mnoho odvětví průmyslu (Dedouchová, 2001).

Faktory sociální mohou výrazně ovlivňovat poptávku po zboží a službách na jedné straně, na straně druhé ovlivňují i stranu nabídky – podnikavost, pracovní morálku.

Mezi nejvýznamnější sociální faktory patří:

- společensko-politický systém a klima ve společnosti,
- hodnotové stupnice a postoje lidí (konkurentů, zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců nebo jejich partnerů),
- životní styl,
- kvalifikační struktura populace,
- zdravotní stav a struktura populace,
- životní úroveň (Keřkovský, Vykypěl, 2002).

Technologické faktory

K tomu, aby se firma vyhnula zaostalosti a prokazovala aktivní inovační činnost, musí být informována o technických a technologických změnách, které v okolí probíhají. Změny v této oblasti mohou náhle a velmi dramaticky ovlivnit okolí, v němž se firma nachází.

Předvídatost vývoje těchto trendů rozvoje se může stát významným činitelem úspěšnosti firmy. Klíč k úspěchu v této oblasti spočívá v přesném předvídání budoucích schopností a pravděpodobných vlivů a provádějí souhrnné analýzy technologických vlivů na stav okolí a konkurenční pozici (Sedláčková, Buchta, 2006).

Technologické faktory zahrnují ty faktory, které souvisejí s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů a know-how. Především:

- vládní výdaje na vědu a výzkum,
- nové objevy, vynálezy, patenty,
- transfer technologií,
- míra zastarávání výrobních prostředků (Tichá, Hron, 2010).

Legislativní faktory

Řada důležitých legislativních omezení může firmy ovlivnit a limitovat jejich potencionální strategické možnosti. Antitrustové zákony mohou např. zabránit podnikům v pokusu dosáhnout dominantního postavení na trhu. Regulace v oblasti

znečišťování ovzduší, v souvislosti s úbytkem ozónové vrstvy, nutí podniky ke změnám technologií a k výrobě produktů, které tolik neničí životní prostředí (Dedouchová, 2001).

Legislativní faktory podle Grasseové, Dubce a Řeháka (2010) představují například:

- existence a funkčnost podstatných zákonných norem
- chybějící legislativa
- vymahatelnost práva

Tichá, Hron (2010) **vidí hlavní výhody PEST analýzy v tom, že:**

- zaměřuje pozornost na širší prostředí a jeho změny, které nemusejí být při sledování odvětví patrné;
- bere v úvahu i takové faktory, které nejsou prvoplánově „podnikatelské“ jako je životní styl a životní prostředí;
- pomáhá porozumět faktorům ovlivňující vývoj konkurenčního odvětví.

Jako nevýhodu této analýzy vidí to, že:

- analýza bohužel někdy nepřinese nic nového a může tak pouze vázat čas, který mohl být věnován analýze strategicky významnějších faktorů.

2.6.3 Analýza mikrookolí

Mikrookolí bezprostředně obklopuje podnik. Skládá se z podniků, které si zpravidla navzájem konkurují a jejichž výrobky se mohou vzájemně substituovat. Součástí mikrookolí jsou ale i další subjekty, například dodavatelé, zákazníci podniku apod.

Úkolem manažera je analyzovat konkurenční síly v mikrookolí a odhalit příležitosti nebo ohrožení podniku, jichž je nutno ve strategii využít, nebo naopak jejich negativní vliv omezit. Michael Porter vyvinul tzv. model pěti sil, který manažerům pomáhá tuto analýzu uskutečnit. **Model je zaměřen na analýzu:**

- rizika vstupu potenciálních konkurentů,
- smluvní síly dodavatelů,
- smluvní síly odběratelů,
- rivality mezi stávajícími podniky,
- hrozba substitučních výrobků (Dedouchová, 2001).

2.6.4 Porterův model pěti sil

Cílem Porterova modelu pěti sil je jasně pochopit síly, které v tomto prostředí působí, a identifikovat, které z nich mají pro podnik z hlediska jeho budoucího vývoje největší význam a které mohou být strategickými rozhodnutími managementu ovlivněny (Sedláčková, Buchta, 2006).

Podle Bowmana (1990) využíváme Porterův model k tomu, abychom získali hlubší pohled na soutěživost v daném oboru podniku.

Porterův model je postaven na předpokladu, že strategická pozice podniku působícím v určitém prostředí je určována především působením pěti základních činitelů (Grasseová, Dubec, Řehák, 2010).

Potencionální konkurenti

Potencionální konkurenti jsou podniky, které si v současné době nekonkurují v daném mikrookolí, ale mají schopnost se stát konkurenty, pokud se pro to rozhodnou. Vysoké riziko vstupu těchto potencionálních konkurentů představuje hrozbu pro podniky uvnitř mikrookolí. Na straně druhé, jestliže je riziko vstupu nízké, podniky uvnitř mikrookolí mohou využít této příležitosti ke zvýšení ceny, a tak zvýšit svůj zisk.

Hrozba konkurenční síly potencionálních konkurentů je závislá na výši bariér vstupu na trh, tedy na řadě faktorů, které brání podniku se prosadit v daném mikrookolí. Překonání těchto bariér obvykle významně zvyšuje náklady. Čím vyšší jsou bariéry, tím musí potencionální konkurenti vynaložit vyšší náklady. **Joe Bainem rozlišil tři základní zdroje bariér nového vstupu:**

- oddanosti zákazníka,
- absolutní nákladové výhody,
- míra hospodárnosti (Dedouchová, 2001).

Smluvní síla dodavatelů

Vliv a síla dodavatelů zdrojů nezbytných pro podnikání mohou být důležitým ekonomickým faktorem, protože může vést ke snižování výkonnosti firem v odvětví. Silní dodavatele technologie, surovin, energie nebo kvalifikované práce atp. mohou snižovat zisky svých odběratelů zvyšováním cen vstupů nebo snižováním jejich kvality. Pod pojmem dodavatel si můžeme představit i experty pro management, kvalifikované práce či poskytování kapitálu. Vliv dodavatelů je tím vyšší, čím větší je jejich vyjednávací síla. Vyjednávací síla je vysoká pokud:

- je vstup pro odvětví odběratelů velmi důležitý, kdy rozhodujícím způsobem ovlivňuje kvalitu výstupu, nebo tvoří významnou část celkových nákladů;
- je odvětví dodavatelů ovládáno několika velkými podniky, které využívají svoji tržní pozici;
- jsou příslušné vstupy natolik jedinečné, diferencované, že pro kupujícího je nesnadné nebo nákladně přejít k jinému dodavateli, nebo když je výrobní proces závislý na určitém speciálním vstupu dodavatele;
- nejsou odběratelé důležitými zákazníky dodavatele, pak dodavatelé nemají žádný motiv podporovat odvětví nižšími cenami, kvalitou nebo novými výrobky;
- pokud odběratelé nevykazují snahy vypovídající o možné zpětné vertikální integraci (Sedláčková, Buchta, 2006).

Smluvní síla odběratelů

Odběratelé mohou představovat hrozbu, když tlačí ceny dolů nebo když požadují vysokou kvalitu nebo lepší servis. To s sebou přináší vyšší výrobní náklady. Neboli, slabí kupující vytvářejí pro podnik příležitosti zvýšit ceny a tak získat vyšší zisk. Podle Portera mají kupující větší sílu za podmínek:

- pokud se mikrookolí nabízející výrobky skládá z řady malých podniků, zákazníci tvoří malý počet velkých podniků, takové podmínky vedou k dominantnímu postavení kupujících;
- nakupují-li zákazníci ve velkém množství, za těchto podmínek kupující mohou využít své kupní síly a tlačit ceny dolů;
- když si zákazníci mohou při objednávkách vybírat mezi podniky s nízkými cenami a tak způsobují, že prodávající podniky stojí proti sobě a musí snižovat ceny;
- pokud je ekonomicky proveditelné, aby zákazníci mohli nakupovat od několika podniků najednou;
- mohou-li zákazníci pohrozit, že si své vstupy začnou vyrábět sami (Dedouchová, 2001).

Hrozba substitučních výrobků

Substituty jsou takové statky, které se ve spotřebě vzájemně nahrazují. Stane-li se substitut díky své ceně, výkonu nebo obojím přitažlivější, pak budou někteří zákazníci v pokušení odvrátit svou přízeň od původního výrobku. Podniky v oborech, jež jsou dozajista substituty ohroženy, např. potravinářský průmysl, budou věnovat této hrozbě zvýšenou pozornost.

Firmy v jednom odvětví se často dostávají do konkurenčního vztahu s firmami v jiném odvětví, protože jejich výrobky jsou dobrými substituty. **Konkurenční síla plynoucí z hrozby substitučních výrobků je determinována následovně:**

- relativní výše cen substitutů,
- diferenciací substitutů,
- náklady na změnu.

Konkurenční síla vyplývající z hrozby substitutů je tím významnější, čím nižší je jejich cena, čím vyšší je jejich kvalita a také čím nižší jsou náklady přechodu zákazníků (Sedláčková, Buchta, 2006).

Rivalita mezi podniky v mikrookolí

Další silou Porterova modelu je rozsah mezi stávajícími podniky uvnitř daného mikrookolí. Pokud je tato konkurenční síla slabá, podniky mají příležitost zvýšit ceny a dosáhnout tak většího zisku. Je-li naopak tato síla velká, dochází k cenové konkurenci. Vzniká tak cenová válka, která může zesílit rivalitu mezi podniky. Cenová konkurence limituje ziskovost a snižuje tak výnos, kterého by mohlo být dosaženo prodejem.

Rozsah rivality mezi podniky uvnitř mikrookolí představují tři faktory:

- struktura mikrookolí,
- poptávkové podmínky,
- výška vstupních bariér z daného mikrookolí (Dedouchová, 2001).

2.7 Interní analýza

Základem pro úspěšnou strategii je její soulad mezi podnikovými zdroji a podmínkami vnějšího prostředí, čili nalezení způsobu, který umožňuje maximální využití příležitostí ve vnějším prostředí podniku se zdroji, které má k dispozici (Tichá, Hron, 2010).

Analýza vnitřních zdrojů podniku představuje diagnózu neboli vyhodnocení výchozí situace podniku, která nám umožňuje specifikovat jeho vnitřní zdroje a schopnosti a současně odhadnout její vývoj do budoucna. Hlavním úkolem této analýzy je identifikovat strategicky významné zdroje a schopnosti a následně specifické přednosti podniku jako zdroje konkurenční výhody (Sedláčková, Buchta, 2006).

Tichá a Hron (2010) se shodují, že se analýza vnitřního prostředí zaměřuje na teoretická východiska a popis metod použitelných ke zhodnocení dosavadní strategie podniku, jeho silných a slabých stránek, ale také strategicky významných zdrojů a kompetencí. Metodický aparát analýzy vnitřního prostředí vychází z metod ekonomické a finanční analýzy, matice podnikového portfolia z marketingového řízení. Za nejúčinnější způsob zhodnocení dosahovaných výsledků je považována finanční analýza. Nejrozšířenějšími typy této analýzy jsou ukazatele ziskovosti, likvidity, zadluženosti a aktiv podniku. Výsledky analýzy jsou porovnávány v časových řadách nebo srovnávají podniky ve stejném odvětví.

2.7.1 Finanční analýza

Finanční analýza zaujímá mezi dílčími analýzami nezastupitelnou úlohu. Jejím úkolem je charakterizovat co nejkompexněji finanční situaci firmy. Finanční analýzu můžeme považovat za velmi užitečný nástroj pro pochopení výše, struktury a užití zdrojů podniku z hlediska jeho strategických schopností (Sedláčková, Buchta, 2006).

Dle Kraftové (2002) je finanční analýza metodou hodnocení finančního hospodaření podniku, při kterém se zpracovávají data prvotně zachycená zpravidla v peněžních jednotkách. Získaná data se třídí, agregují, poměřují mezi sebou navzájem, kvantifikují se vztahy mezi nimi, hledají se kauzální souvislosti mezi nimi a určuje se jejich vývoj.

Finanční analýza se zaměřuje na identifikaci problémů, silných a slabých stránek procesů podniku. Informace získané pomocí této analýzy umožňují dospět k určitým závěrům o celkovém hospodaření a finanční situaci podniku, představují také podklad pro rozhodování jejího managementu.

2.7.2 Metody finanční analýzy

Mezi základní metody, které se při finanční analýze využívají, patří zejména:

- **Analýza stavových (absolutních) ukazatelů.** Jedná se o analýzu majetkové a finanční struktury, užitečným nástrojem je analýza trendů

(horizontální analýza) a procentní rozbor jednotlivých dílčích položek rozvahy (vertikální analýza).

- **Analýza tokových ukazatelů.** Tato metoda se týká především analýzy výnosů, nákladů, zisku a cash flow, u této metody je opět vhodné provést horizontální i vertikální analýzy.
- **Analýza rozdílových ukazatelů.** Za nejvýraznější ukazatel zde považujeme čistý pracovní kapitál.
- **Analýza poměrových ukazatelů.** Jedná se především o analýzu ukazatelů likvidity, rentability, aktivity, zadluženosti, produktivity, ukazatele kapitálového trhu, analýza ukazatelů na bázi cash flow.
- **Analýza soustav ukazatelů.**
- **Souhrnné ukazatele hospodaření** (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).

2.7.3 Vertikální a horizontální analýza

Chceme-li vhodným způsobem kvantifikovat meziroční změny, nabízí se hned několik postupů. Jednou z možností je využít **horizontální analýzu** tedy indexy nebo difference. To znamená zjistit, o kolik procent se jednotlivé položky bilance oproti předcházejícímu roku změnilo, popř. o kolik se jednotlivé položky změnilo v absolutních číslech.

Matematicky můžeme indexy formalizovat následujícím způsobem. Hodnotu bilanční položky si označíme i v čase t jako $B_i(t)$, pak indexem, který odráží vývoj položky v relaci k minulému časovému období, tedy:

$$I_{i/t-1}^t = \frac{B_i(t)}{B_i(t-1)} - 1$$

Vertikální analýza spočívá v tom, že na jednotlivé položky finančních výkazů pohlížíme v relaci k nějaké veličině. Pokud se hledaný vztah označí P_i , pak formalizovaný výpočet je následující (B_i značí velikost položky bilance a $\sum B_i$ pak sumu hodnot položek v rámci určitého celku):

$$P_i = \frac{B_i}{\sum B_i}$$

V případě rozvahy je suma položek jednoznačná – bilanční suma. Jednotlivé položky rozvahy pak při tomto poměru odrážejí, z kolika procent se podílejí na celkové sumě (Kislíngrová, Hnilica 2008).

2.7.4 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele umožňují srovnání určité firmy s jinými firmami nebo s odvětvovým průměrem resp. konkurencí. Při této analýze musíme přihlížet i k ekonomickému okolí podniku, především k tomu, na jakém typu trhu působí, zda dodává na místní trh nebo své výrobky vyváží, zda je prodej podniku sezónní, nebo zda se jedná o podnik s vysokým podílem aktiv.

Americká praxe podle Synka (2006) sleduje 5 skupin poměrových ukazatelů:

1) ukazatele likvidity

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$\text{rychlá likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

2) ukazatele aktivity

$$\text{obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{průměrná zásoba}}$$

$$\text{obrat stálých aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{stálá aktiva}}$$

$$\text{obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

3) ukazatele zadluženosti

$$\text{zadluženost} = \frac{\text{celkový dluh}}{\text{celková aktiva}}$$

$$\text{úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{placené úroky}}$$

$$\text{doba splácení dluhů} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{zisk po zdanění} + \text{odpisy}}$$

$$\text{zadluženost vlastního kapitálu} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$$

4) ukazatele výnosnosti

$$\text{rentabilita celkového kapitálu} = \frac{EBIT}{A}$$

$$\text{rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{EAT}{VK}$$

$$\text{rentabilita tržeb} = \frac{EAT}{\text{tržby}}$$

5) ukazatele tržní hodnoty podniku

$$\text{dividendy na akcii} = \frac{\text{dividendy pro společné akcionáře}}{\text{počet akcií}}$$

$$\text{krytí dividendy} = \frac{EAT}{\text{dividendy}}$$

$$\text{dividendový výnos} = \frac{\text{dividenda na akcii}}{\text{tržní cena akcie}}$$

2.7.5 Hodnotový řetězec

Podnik transformuje vstupní faktory na služby nebo výrobky. K této transformaci využívá tzv. hodnototvorných funkcí. Hodnota, kterou firma pomocí hodnototvorných funkcí vytvoří, je měřena množstvím peněz, které jsou pak zákazníci ochotni za tyto služby nebo výrobky zaplatit. Vytvořenou hodnotu též označujeme termínem vnímaná hodnota a vyjadřuje schopnost služeb nebo výrobků uspokojit požadavky a potřeby zákazníků.

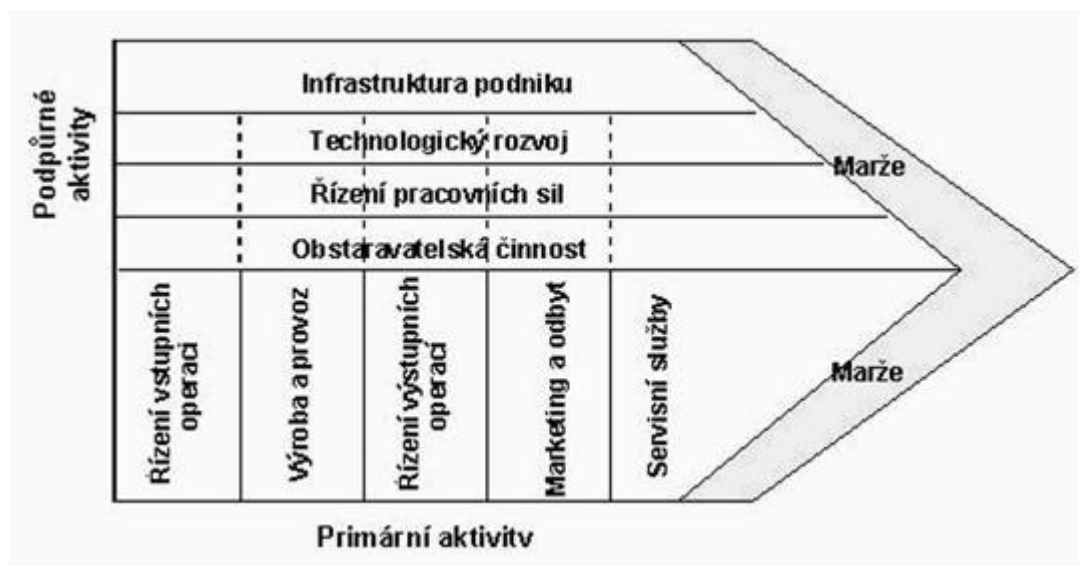
Podnik je ziskový, jestliže vytvořená hodnota přesahuje náklady. Aby podnik dosahoval vyššího zisku než konkurence, musí mít oproti konkurenci nižší náklady, nebo musí vyrábět takovým způsobem, kterým se diferencuje a tím získá cenovou prémii. To znamená, že musí mít specifickou přednost v jedné nebo více hodnotových funkcích. Tvorba hodnoty je ilustrována na základě hodnotového řetězce (Dedouchová, 2001).

Hodnotový řetězec identifikuje všechny strategicky významné aktivity. Tyto aktivity firmy se dle Keřkovského a Vykypěla (2002) dělí **na dvě základní skupiny:**

1. **Primární aktivity, které se přímo týkají fyzické výroby, dopravy výrobků a prodeje.** Do primárních aktivit se řadí pět základních kategorií aktivit a to:
 - vstupní logistika
 - operace
 - výstupní logistika
 - marketing a prodej
 - služby

2. **Podpůrné aktivity, které se vztahují především k podpoře primárních aktivit.** Zajišťují primárním aktivitám potřebné zdroje, vstupy, technologie, lidské zdroje a jiné. Dělí se:
 - opatrování
 - technologický rozvoj
 - řízení lidských zdrojů
 - infrastruktura firmy

Obrázek 2 Hodnotový řetězec



Zdroj: Tichá, Hron, 2010

2.7.6 SWOT analýza

SWOT analýza představuje jednoduchý nástroj, koncepční rámec pro systematickou analýzu, zaměřený na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku (Sedláčková, Buchta, 2006).

Cílem SWOT analýzy je identifikace rozsahu, kterým současná strategie organizace podporuje schopnost úspěšně se vypořádat s hrozbami a příležitostmi ve vnějším prostředí (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006).

SWOT znamená zkratku anglických slov **S**trengths (přednosti = silné stránky), **W**eaknesses (nedostatky = slabé stránky), **O**pportunities (příležitosti) a **T**hreats (hrozby), přičemž se jedná o nedostatky přednosti a organizačních kapacit a o příležitosti a hrozby v organizačním vnějším prostředí (Šuleř, 2003).

Hlavním cílem uplatnění SWOT analýzy je rozvíjet silné stránky a potlačovat slabé a současně být připraven na potenciální příležitosti a hrozby (Sedláčková, Buchta, 2006).

Grasseová, Dubec a Řehák (2010) se shodují na tom, že při realizaci SWOT analýzy je nezbytné, aby byl stanoven účel využití, tedy k čemu se budou výsledky získané touto analýzou využívat.

Keřkovký a Vykypěl (2002) považují SWOT analýzu za velmi cenný informační zdroj při formulaci strategie. Z její podstaty vyplývá základní logika strategického návrhu: návrh strategie by měl být zaměřen na eliminaci slabin a hrozeb využitím silných stránek a strategických příležitostí.

Za hlavní výhody SWOT analýzy považujeme její jednoduchost, přehlednost, srozumitelnost a názornost. Nevýhody analýzy jsou staticita – hodnotíme současnou situaci, subjektivita – výsledky jsou ovlivněny subjektivním pohledem toho, kdo analýzu provádí; a konzervatismus – analýza se snaží existující stav zlepšit, ale nehledá nová řešení (Kovář, 2008).

Vymezení konkrétních silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení pro daný podnik pochází z výše uvedené analýzy a její výsledky sumarizuje. Sumarizace výsledků analýzy umožňuje zpracování matice (viz obrázek 3) a první generování alternativ (Tichá, Hron, 2010).

Obrázek 3 SWOT matice

	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
	1. 2.	1. 2.
Příležitosti (O) 1. 2.	WO strategie “HLEDÁNÍ” (překonání slabé stránky využitím příležitosti)	SO strategie “VYUŽITÍ” (využití silné stránky ve prospěch příležitosti)
Ohrožení (T) 1. 2.	WT strategie “VYHÝBÁNÍ” (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)	ST strategie “KONFRONTACE” (využití silné stránky k odvrácení ohrožení)

Zdroj: Tichá, Hron, 2010

- SO strategie – využívání silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí.
- WO strategie – zaměření na odstranění slabých stránek využitím příležitostí.
- ST strategie – jsou možné tehdy, je-li podnik dost silný na přímou konfrontaci s ohrožením.
- WT strategie – obranné strategie zaměřené na odstranění slabé stránky a vyhnutí se ohrožení zvenčí (Tichá, Hron, 2010).

3 Cíl a metodika práce

3.1 Cíl práce

Cílem práce je navrhnout na podkladě analýzy činností operačního a strategického managementu opatření, která zlepší součinnost operačního a strategického managementu a posílí kvalitu strategického rozhodování ve vybrané obchodní společnosti.

3.2 Postup při vypracování práce

Práce byla rozdělena do několika částí. Prvním krokem bylo vyhledání odborné literatury zabývající se danou problematikou, prostudování a následné vypracování literárního přehledu.

Dalším krokem k vypracování diplomové práce znamenalo provést výběr vhodných analýz vnějšího a vnitřního prostředí. Keřkovský a Vykypěl (2002) ve své publikaci uvádějí, že analýza vnějšího prostředí má zpravidla podobu PEST analýzy. Užší vnější prostředí ovlivňují především konkurenti, dodavatelé a zákazníci. Velmi užitečným a nejčastěji používaným nástrojem analýzy tohoto užšího okolí podniku je Porterův pěti faktorový model konkurenčního prostředí.

Pro analýzu vnitřního prostředí jsem si vybrala finanční analýzu, která byla provedena podle Synka (2002), a to konkrétně horizontální a vertikální analýzu, analýzu poměrových ukazatelů. Obě analýzy jsou pro porovnání prováděné za období 2011 až 2014. Dále pak jsem si vybrala hodnotový řetězec, který identifikuje všechny strategické aktivity podniku. A nakonec SWOT analýzu, jejíž pomocí identifikujeme slabé a silné stránky podniku, příležitosti a ohrožení.

Následující krok znamenal aplikaci analýz na vybraný podnik. Ke kterému bylo nutné provést řízené rozhovory s managementem firmy a odpovědnými zaměstnanci. Dále vyžádání základních dokumentů firmy, účetní závěrky včetně jejich příloh a závěrečné zprávy. Dále pak bylo požádáno o interní podnikové statistiky, hlavní účetní knihu a přehledy rozvahových a výsledkových účtů. Některé informace či údaje byly také nalezeny v odborné literatuře a na internetu.

- **PESTL analýza** – Solomon (2006) doporučuje PESTL analýzu hlavně díky jejímu přehlednému zachycení nejpodstatnějších vlivů vnějšího prostředí

působících na podnik a jeho úspěšnost. PEST nebo také označované STEP či PESTLE analýze by mělo předcházet provedení analýzy konkurence, je nutné znát ať už podnikem nebo konkurenty relativně neovlivnitelné prostředí, které zásadním způsobem zasahují do jejich činností a rozhodování.

- **Porterův model pěti sil** - hlavní výhodu Porterova modelu vidí Friedel a Juříček (2003) v tom, že zachycuje nejbližší prostředí, ve kterém podnik soutěží se svými konkurenty. Umožňuje jasně pochopit síly, které v tomto prostředí působí a napomáhá k identifikaci těch, které mají pro podnik v budoucnu největší význam.
- **Hodnotový řetězec** – pro odhalení případných neefektivností využívání zdrojů je používána tato analýza. Je užitečná hlavně při identifikaci tzv. klíčových faktorů úspěchu (Keřkovský, Vykypěl, 2002).
- **Finanční analýza** – se zpravidla provádí na základě účetních dat, označované též jako analýza ex post, pohled do minulosti, ale je aplikovatelná i jako analýza ex ante, kdy se s ohledem na stanovené dílčí cíle modelují data analogická datům účetním jako pohled do minulosti (Kraftová, 2002). Hodnocení jednotlivých ukazatelů finanční analýzy bylo zpracováno na základě váhových koeficientů podle Synka (2002).
- **SWOT analýza** – završením strategické analýzy je diagnóza silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí. Podstatou SWOT analýzy je identifikování faktorů a skutečností, které pro objekt analýzy představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby okolí (Keřkovský, Vykypěl, 2002).

V závěru práce jsem zrekapitulovala hlavní výsledky práce, využitelnosti těchto poznatků, splnění cíle práce. Ale hlavně návrh na opatření vedoucí k rozvoji strategie podniku, která by měla podniku do budoucnosti pomoci vybudovat si lepší pozici na trhu, na němž se podnik nachází. Návrh na rozvoj strategie podniku je mnou navržené doporučení sloužící jako opatření vůči nedostatkům, které jsem během vypracování jednotlivých analýz identifikovala. Zmíněný návrh by tak měl mírnit tyto nedostatky nebo dokonce je zcela eliminovat. Navržená opatření považuji za odpověď na zhodnocení současného stavu podniku.

3.3 Zdroje informací

Při vypracování teoretické části diplomové práce byla použita odborná literatura, zabývající se danou problematikou. Knížky pocházeli z Vědecké knihovny v Českých Budějovicích a z Akademické knihovny JU.

Pro vypracování analýz vnějšího a vnitřního prostředí byly použity informace, které byly zjištěny při řízených rozhovorech s ředitelkou podniku a jejich zaměstnanci, z interních dokumentů podniku, účetní závěrky včetně jejich příloh a závěrečné zprávy z roku 2011 až 2014. Dále pak z interní podnikových statistik, hlavní účetní knihy a přehledů rozvahových a výsledkových účtů. Dalším zdrojem informací bylo osobní pozorování zaměstnanců firmy při výkonu práce, pracovních procesů a dalších interních materiálů. Pro identifikaci faktorů vnějšího prostředí byl použit v hojné míře internet, webové stránky Českého statistického úřadu a spousta dalších webových stránek.

4 Vlastní práce

4.1 Představení podniku a vymezení oblasti podnikání

Zkoumaný podnik se v předmětu svého podnikání orientuje na regionální a projektové poradenství včetně zpracování projektů podporovaných z veřejných zdrojů, zejména ze zdrojů Evropské unie. Specializovanou oblastí jsou aktivity v oblasti rozvoje lidských zdrojů.

Svým zákazníkům, nabízí společnost:

- monitoring a poradenství ohledně možnosti čerpání podpor,
- kompletní zpracování projektu,
- zpracování dílčích částí projektu,
- řízení a realizaci projektu,
- další koncepční a analytické práce.

Od roku 2010 je podnik součástí holdingu, jehož mateřkou společností je nejmenovaná akciová společnost. Holding představuje skupina společností působících celorepublikově v oblastech problematiky péče o seniory, rozvoje lidských zdrojů a regionálního rozvoje, v Jihočeském kraji pak dále působí v oblasti gastronomických služeb. V minulosti ve společnosti pracovalo až 15 zaměstnanců, v současné době zde pracuje pět projektových manažerů plus ředitelka společnosti, která je v současné době na mateřské dovolené.

4.2 Vymezení cílové skupiny zákazníků

Mezi hlavní klienty společnosti patří obce, podnikatelé ale také školy, sdružení a neziskové organizace. Proto se nebudu v praktické části zabývat nejdůležitějšími vlivy makroprostředí, ale budu se snažit orientovat hlavně na faktory ovlivňující tuto cílovou skupinu.

4.3 Vymezení vize, cíle a strategie společnosti

Společnost si definovala svoji vizi, kterou blíže specifikuje ve své Příručce kvality. Ve vizi se zaměřuje hlavně na politiku kvality, certifikaci ISO 9000:2008 a příručku kvality.

Každý rok si společnost definuje cíle a podle klíčových faktorů ukazatele. Jedná se o pět až šest číselně kvantifikovatelných cílů, mezi které patří minimální hranice

úspěšnosti nebo dosažení cílů projektových prací. Za zpracování klíčových ukazatelů odpovídá ředitel společnosti a provádí přezkoumání plánu minimálně dvakrát ročně.

Strategie společnosti není definována na úrovni zkoumané společnosti, nýbrž na úrovni holdingu, kterého je součástí. V rámci této skupiny ji spoluvytváří a je o všem informována.

4.5 Analýza makrookolí - PESTL analýza

Pomocí PESTL analýzy se v této části budu snažit odhalit vlivy vnějšího prostředí – makrookolí podniku, které nejvíce působí na podnik. Jedná se o politické, ekonomické, sociální, technologické a legislativní faktory.

4.5.1 Politické faktory

Dotace z EU

Na počátku rozpočtového období na léto 2007 – 2013 přišla do českých ekonomických médií velmi pozitivní zpráva – Česko by mělo získat z Bruselu částku 742 miliard Kč (v přepočtu na tehdejší měnový kurz). Bylo tak ve vyjednávání druhé nejúspěšnější ze všech členských států. Této příležitosti se však Česká republika ujala prostřednictvím velmi vysokého počtu Operačních programů.

Údaje v níže uvedené tabulce vycházejí ze srpnové monitorovací zprávy roku 2014, kterou Národní orgán pro koordinaci (MMR) vydává každé tři měsíce. Celková disponibilní alokace v přepočtu tehdejším kurzem činila 697,8 mld. Kč. Z uvedených statistik vyplývá, že v rámci čerpání těchto fondů zde existuje stále poměrný nesoulad mezi celkovým objemem žádaných dotací a objemem dotací, které již byly Evropskou komisí proplaceny. Jedná se o podíl přibližně 29%. Uznatelnost výdajů posledních realizovaných projektu v rámci starého období 2007-2013 bude však končit až na konci roku 2015, lze tedy předpokládat, že se dané ukazatele výrazně vylepší (Dotaceonline, 2015).

Tabulka 1 Souhrnný stav čerpání ČR ze strukturálních fondů a fondu soudržnosti z rozpočtového období 2007 – 2013 k 3. 7. 2014

Období 2007 - 2014	Počet žádostí	Objem finančních prostředků	Podíl na celkové alokaci
Prostředky v podaných žádostech	113 188	1 293,4 mld. Kč	185,30%
Prostředky v podpořených žádostech	53 720	631,5 mld. Kč	90,50%
Prostředky ČR v proplacených projektech	-	417,6 mld. Kč	59,80%
Prostředky EU v rámci ukončených projektů	-	369,7 mld. Kč	53%

Zdroj: Dotaceonline, 2015

Podle serveru BusinessInfo (2014) činil objem prostředků, které mohla Česká republika získat v období 2007 – 2013 26,7 miliard eur, pro období 2014 – 2020 by se však tato částka měla snížit na 20,5 miliard eur.

Zahraniční obchod

Výsledek obchodu České republiky je podle dat v národním pojetí velmi příznivý. Exportéři vyvezli o 157,1 mld. Kč více zboží, než kolik ho importující firmy dovezly. Tato bilance byla vyšší než kdykoli předtím, i když přetrvávající křehkost vývoje evropské ekonomiky žádný velký optimismus nenavozovala, i přesto český export na trhy EU narostl v roce 2014 meziročně o 15%, do ostatního světa pak o 7,5 %. Nadějně oživování domácí poptávky navozovalo dojem, že tempo dovozu bude předstihovat tempo vývozu. Za celý rok 2014 stoupl vývoz z ČR o 12,7%, zatímco dovoz o 11,4% (ČSÚ, 2015).

Daňová politika

V roce 2014 proběhlo několik málo zajímavých změn v daňové sféře, co se týká podnikání, patří sem od 1. ledna 2014 nutnost podat veškeré přiznání k DPD včetně příloh pouze elektronicky a to prostřednictvím datové schránky nebo emailem se zaručeným elektronickým podpisem. Avšak výjimku z této povinnosti dostaly fyzické osoby s obratem do 6 milionů Kč, které mohou i nadále k podání využívat papírový tiskopis (Ipodnikatel, 2014).

4.5.2 Ekonomické faktory

Intervence ČNB v roce 2013

Poprvé od roku 2002 se rada České národní banky rozhodla, že bude centrální banka intervenovat na devizovém trhu. Cílem bylo oslabit korunu na hodnotu okolo 27 Kč za euro. ČNB se k alternativnímu scénáři rozhodla kvůli nenaplnění inflačního cíle (Ihned, 2013). Guvernér ČNB řekl, že pokud by Česká národní banka v listopadu 2013 kvůli hrozbě deflace nepřistoupila k oslabení koruny, vzrostla by česká ekonomika v roce 2014 pouze o 0,4 % a inflace by byla zhruba mínus 2 %. Podle guvernéra oslabení koruny bylo jedním z důvodů obratu hospodářského vývoje, a že oslabení koruny přispělo k loňskému růstu více než jedním procentním bodem. Oslabení koruny se ukázalo podle něj jako prospěšné (E15, 2015).

Průmyslová produkce

Podle produkčních statistik stoupla průmyslová produkce v roce 2014 proti roku 2013 reálně o 4,9%, přičemž samotní zpracovatelé zvýšili svůj výkon o 6,4%. Umělé oslabení koruny napomohlo výraznému nárůstu tržeb především v odvětvích orientovaných silně na export, a to především automobilky, ty utržily meziročně téměř o pětinu více (+19,5 %). Producenti počítačů a elektronických přístrojů o 17,3 % (ČSÚ, 2015).

Příjmy obyvatelstva

Disponibilní příjmy domácností podle dat ČSÚ (2014) za tři čtvrtletí 2014 narůstaly, v průměru meziročně o 2,7 %, ovšem s postupně slábnoucí dynamikou přírůstků, jenž byl v kontrastu se snižováním těchto příjmů ve stejném období 2013. V průběhu roku šly meziročně výš nejen mzdy a platy, ale rostly také zisky živnostníků, v průměru o 1,6 % více.

Inflace

Průměrná roční míra inflace je vyjádřena přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen, vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců proti průměru 12 předchozích měsíců. Tato míra je vhodná při úpravách nebo posuzování průměrných veličin. Bere se v úvahu zejména při propočtech reálných mezd, důchodů apod. Průměrná roční inflace za rok 2014 byla 0,4 %, což je o 1 % méně než za rok 2013 (ČSÚ, 2015).

Tabulka 2 Vývoj inflace za rok 2014

rok/měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2013	3,2	3	2,8	2,7	2,5	2,3	2,2	2	1,8	1,6	1,5	1,4
2014	1,3	1,1	1	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	0,5	0,5	0,5	0,4

Zdroj: ČSÚ, 2015

Hrubý domácí produkt

Hrubý domácí produkt vzrostl v roce 2014 o 2,0 %. Meziročně se HDP ve 4. čtvrtletí zvýšil o 1,5 % a mezičtvrtletně o 0,4 %. Růst hrubé přidané hodnoty na konci roku zrychlil, meziročně dosáhl dle ČSÚ (2015) hodnoty 2,9 % a mezičtvrtletně 1,1 %.

Tabulka 3 Vývoj hrubého domácího produktu v % (očištěno o cenové, sezónní a kalendářní vlivy)

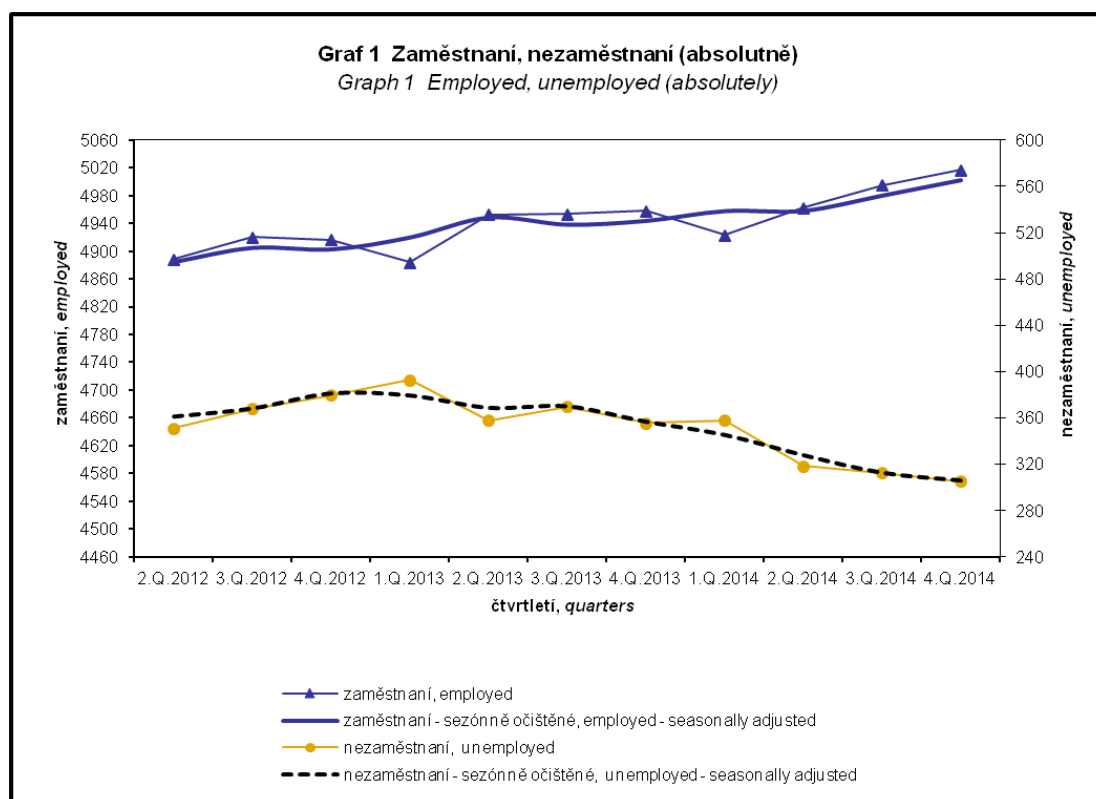
	1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí	Rok 2014
Ke stejnému čtvrtletí 2013	+2,3	+2,1	+2,2	+1,5	+2,0
K předchozímu čtvrtletí	+0,3	+0,3	+0,4	+0,4	x

Zdroj: ČSÚ, 2015

Nezaměstnanost

Celková nezaměstnanost se podle ČSÚ ve 4. čtvrtletí 2014 zvýšila oproti stejnému období roku 2013 o 59,3 tis. osob, míra zaměstnanosti 15 – 64letých dosáhla 69,8 % a meziročně vzrostla o 1,5 procentního bodu. Počet nezaměstnaných osob se podle metodiky ILO meziročně snížil o 50,1 osob, početně dlouhodobě nezaměstnaných se snížil o 8,9 tis. osob. Obecná míra nezaměstnaných 15 – 64letých meziročně klesla o 1,0 procentního bodu a činila 5,8 %.

Graf 1 Vývoj nezaměstnanosti v letech 2012 - 2014



Zdroj: ČSÚ, 2015

4.5.3 Sociální faktory

Disponibilní příjmy obyvatelstva

S rostoucí ekonomikou rostly šance obyvatelstva uplatnit se na trhu práce, a tudíž rostla i reálná mzda – inflaci si „ukrojila“ v roce 2014 z přírůstků nominální mzdy jen minimálně, protože spotřebitelské ceny vzrostly meziročně pouze o 0,4 %. Disponibilní příjmy obyvatelstva podle známých dat ČSÚ (2015) za tři čtvrtletí 2014 narůstaly, v průměru meziročně o 2,7 % - ovšem s postupně slábnoucí dynamikou přírůstků -, což bylo v kontrastu se snižováním těchto příjmů ve stejném období 2013.

Průměrná mzda

Ve 4. čtvrtletí 2014 vzrostla průměrná hrubá měsíční nominální mzda na přepočtené počty zaměstnanců v národním hospodářství, oproti stejnému období loňského roku o 2,3 % reálně se zvýšila o 1,8 %. Medián mezd činil dle ČSÚ (2015) 22 847 Kč. V roce 2014 dosáhla průměrná mzda výše 25 686 Kč, v meziročním srovnání činil přírůstek 608 Kč, což představuje 2,4 %.

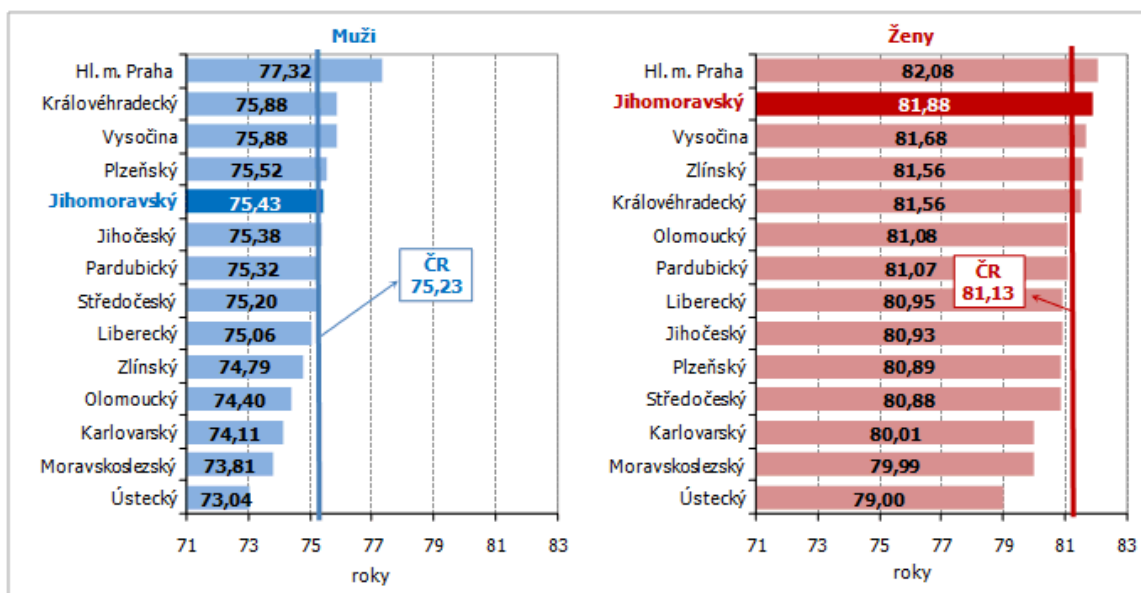
Pohyb obyvatelstva

ČSÚ (2015) se shoduje na tom, že populace za rok 2014 rostla jak přirozenou měrou, tak i stěhováním. Počet obyvatel ČR v průběhu roku 2014 vzrostl o 24,9 tisíce na 10 538,3 tisíce k 31. prosinci 2014. Do kladných čísel se po roce vrátila bilance přirozené míry i saldo zahraničního stěhování. Meziročně se zvýšil počet živě narozených, sňatků a přistěhovaných, naopak se snížil počet zemřelých, rozvodů, potratů a vystěhovaných. Počet živě narozených dětí se podle předběžných údajů meziročně zvýšil o 3,1 tisíce na 109,9 tisíce. Jde o nejvyšší počet za poslední čtyři roky. V průběhu roku 2014 zemřelo podle údajů 105,7 tisíce osob, nejméně za posledních šest let. Jde o odraz nízkého počtu zemřelých v prvních měsících roku, jež se obešly bez větších epidemií respiračních chorob.

Střední délka života

Naděje na dožití (střední délka života) je počet roků, kterých se pravděpodobně dožije právě x-letá osoba za předpokladu, že po celou dobu jejího dalšího života nezmění řád vymírání zjištěných úmrtností tabulkou. Ukazatel se používá nejčastěji ve formě naděje dožití při narození – kolik roků se dožije osoba právě narozená. Pro vyloučení nahodilých jevů se tyto údaje zpracovávají vždy z podkladů dvou let. Údaje zjištěné ČSÚ (2014) z dvouletých průměrů let 2012 a 2013 udávají pravděpodobný věk dožití dle krajů, jak ukazuje graf 2.

Graf 2 Naděje dožití (střední délka života) při narození podle krajů – údaje z let 2012-2013



Zdroj: ČSÚ, 2015

4.5.5 Technologické faktory

Investice

V roce 2014 zprostředkoval CzechInvest 147 investic, což je více než sousední agentury v sousedních zemích dohromady a to, jak se zahraničními investory, tak tuzemskými. Daleko tak předčila investiční agentury svých nejbližších sousedů Slovenska, Polska a Maďarska. Investice zprostředkované CzechInvestem dosahují v souhrnné výši necelých 87 miliard korun, navíc by měly vytvořit přes 16 tisíc nových pracovních příležitostí. Počty zprostředkovaných investic dle původu země znázorňuje tabulka 4 (CzechInvest, 2015).

Tabulka 4 Počet zprostředkovaných investičních projektů za rok 2014 dle země původu

Země původu	Počet firem	Výše investice (mil. CZK)	Pracovní místa
Česká republika	39	21 023,96	2 801
Německo	26	7 745,24	3 107
USA	13	3 134,27	2 900
Nizozemí	11	8 199,45	1 057
Ostatní	11	4 349,34	1 477
Francie	7	2 119,87	579
Španělsko	6	1 336,97	379
Itálie	5	824,80	158
Japonsko	5	1 346,73	314
Švýcarsko	5	1 232,39	344
Velká Británie a Severní Irsko	5	1 858,45	422
Korea (Korejská republika)	4	25 768,84	2 429
Belgie	3	2 019,65	70
Rakousko	3	4 207,86	376
Kanada	2	642,10	163
Lucembursko	2	1 146,22	157

Zdroj: CzechInvest, 2015

Výdaje na vědu a výzkum

V roce 2013 se podle ČSÚ (2014) potvrdil trend trvalého růstu výdajů na výzkum, i když meziročně rostly pomaleji než ve dvou předcházejících letech. Podíl těchto výdajů na HDP, tzv. intenzita výzkumu a vývoje, byl poprvé vyšší než např. ve Velké Británii nebo Irsku. Na rozdíl od předchozích let se na růstu výdajů na Vědu a výzkum podílely z velké části podnikatelské zdroje. Celkové výdaje na výzkum a vývoj v roce 2013 činily 77,9 mld. Kč, proti roku 2012 vzrostly o 5,5 mld. Kč. Což je nižší nárůst než v letech 2011 a 2012, kdy rostly každoročně o téměř 10 mld. Kč.

4.5.6 Legislativní faktory

Nový občanský zákoník

Dnem 1. 1. 2014 vzešel v planost Nový občanský zákoník (NOZ), který se stal středobodem soukromého práva. Podstatná část ustanovení Občanského zákoníku (OZ) byla zrušena spolu s tímto předpisem, část ustanovení však byla přenesena do NOZ. Pouze pro právní úpravu obchodních společností a družstev, která je dnes obsažena ve druhé části OZ, byl vyhrazen nový zvláštní zákon, a to sice zákon č 90/2012 Sb. o obchodních korporacích (ZOK). Tento zákon představuje druhou část rektifikace

soukromého práva, která úzce navazuje na NOZ. Pod pojmem obchodní korporace zahrnuje ZOK všechny formy obchodních společností i družstev, nicméně jeho úprava dopadá především na tuzemské formy těchto korporací, neboť ty evropské jsou primárně upraveny zvláštními předpisy EU. ZOK upravuje základní podmínky fungování obchodních korporací, od jejich založení, přes rozložení vnitřní struktury orgánů apod., až po jejich zrušení (BusinessInfo, 2013).

Podpora regionálního rozvoje

Zákon o podpoře regionálního rozvoje upravuje předpis č. 248/2000 Sb. Tento zákon stanovuje podmínky pro poskytování podpory regionálnímu rozvoji s cílem vyváženého rozvoje státu nebo územního obvodu kraje, s tím související působnost správních úřadů, krajů a obcí a vytváří podmínky pro koordinaci a realizaci hospodářské a sociální soudržnosti (Zákonprolidi, 2002).

Programy a dotace

Pomocí dotačních programů a titulů je možné financovat celou řadu oblastí lidské činnosti. Financovat lze jak projekty v oblasti regionálního rozvoje, tak infrastruktury, životního prostředí či cestovního ruchu. Je možné podpořit jednotlivé podnikatelské aktivity jako inovace a nové technologie nebo rozšíření výroby a snížení energetické náročnosti provozů (Kpprojekt, 2015). Jelikož neexistuje jednotná legislativní úprava pro celé spektrum dotací a dotačních programů, uvedu pouze několik legislativních úprav daných podpor. Programy a dotační tituly poskytované prostřednictvím Ministerstva pro místní rozvoj jsou uspořádány dle činností ministerstva v oblastech regionální politiky, bytové politiky, podpory nestátních neziskových organizací a v oblasti strukturálních fondů, především pak u operačních programů, kde je řídicím orgánem ministerstvo.

- **Podpora nestátních neziskových organizací**

Podání žádostí o neinvestiční dotaci pro rok 2015 v souladu s usnesením vlády ze dne 16. července 2014 č. 446 o Hlavních oblastech státní dotační politiky vůči nestátním neziskovým organizacím a usnesení vlády z 6. srpna 2014 č. 657, o Změně zásad vlády pro poskytování dotací ze státního rozpočtu České republiky (MMR, 2015).

- **Operační program podpora a inovace**

Dne 30. května roku 2012 vyšel v částce 61 Sbírky zákonů zákon č. 171/2012 Sb., kterým se mění zákon č. 2018/2000 sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých

souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a zákon č. 250/200 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů – tzv. protikorupční novela rozpočtových pravidel. Tento zákon zejména upravuje některé nové podmínky pro poskytnutí dotace, jak právnickým osobám tak v novém paragrafu 18a stanovuje pro všechny žadatele, nejen ty právnické, zcela nový režim pro zveřejňování všech podkladů rozhodných pro přiznání dotace na internetových stránkách Ministerstva financí (MPO-OPPI, 2012).

Dotační podvod

Dotační podvod je charakterizován podle §212 trestního zákoníku, hlavy V, jako trestní čin. Dotačního podvodu se dopustí ten, kdo v žádosti o poskytnutí dotace, subvence nebo návratné finanční výpomoci nebo příspěvku uvede nepravdivé údaje nebo hrubě zkreslené údaje nebo podstatné údaje zamlčí. Stejně tak se dotačního podvodu dopustí i ten, kdo použije, v nikoli malém rozsahu, prostředky získané účelovou dotací, subvencí nebo návratnou finanční výpomocí nebo příspěvkem na jiný než určený účel. Pachatel může být potrestán zákazem činnosti nebo trestem odnětí svobody do dvou let (Ipodnikatel, 2011).

Tabulka 5 Metodika PESTL analýzy

Č.	Faktor	Význam	Dopad	Hypotéza	Faktory PEST
1.	Dotace z EU	Významný	Dlouhodobý	Dojde v budoucnu ke snížení objemu financí z EU.	Politické
2.	Zahraniční obchod	Významný	Dlouhodobý	Dojde v blízké budoucnosti ke zvýšení exportu.	Politické
3.	Daňová politika	Spíše významný	Dlouhodobý	Nedojde v krátké budoucnosti k rapidním změnám v daňových sazbách.	Politické
4.	Intervence ČNB v roce 2013	Spíše významný	Střednědobý	Nedojde v blízké budoucnosti ke změně politiky ČNB.	Ekonomické
5.	Průmyslová produkce	Spíše významný	Střednědobý	Nedojde v nejbližší budoucnosti ke změně rostoucího tempa průmyslu.	Ekonomické
6.	Příjmy obyvatelstva	Spíše významný	Střednědobý	Dojde v nedaleké budoucnosti k opětovnému zvýšení příjmů.	Ekonomické
7.	Inflace	Spíše významný	Střednědobý	Nedojde v blízké budoucnosti k velké změně vývoje inflace.	Ekonomické
8.	Hrubý domácí produkt	Spíše významný	Dlouhodobý	Dojde v krátké budoucnosti k malému nárůstu HDP.	Ekonomické
9.	Nezaměstnanost	Spíše významný	Dlouhodobý	Dojde v nejbližší budoucnosti k meziročnímu mírnému snížení	Ekonomické
10.	Disponibilní příjmy obyvatelstva	Spíše významný	Dlouhodobý	Dojde v krátké budoucnosti k mírnému zvýšení.	Sociální
11.	Průměrná mzda	Spíše významný	Dlouhodobý	Dojde v blízké budoucnosti k mírnému navýšení průměrné mzdy.	Sociální
12.	Pohyb obyvatelstva	Spíše nevýznamný	Střednědobý	Dojde v nedaleké budoucnosti k mírnému nárůstu obyvatel ČR.	Sociální
13.	Střední délka života	Spíše nevýznamný	Dlouhodobý	V blízké budoucnosti dojde k mírnému zvýšení.	Sociální

14.	Investice	Spíše významný	Dlouhodobý	V blízké budoucnosti se bude trend investic stále zvyšovat.	Technologické
15.	Výdaje na vědu a výzkum	Spíše významný	Dlouhodobý	Dojde v krátké budoucnosti k mírnému zvýšení výdajů na vědu a	Technologické
16.	Nový občanský zákoník	Spíše významný	Dlouhodobý	Nedojde v blízké budoucnosti k významným změnám v	Legislativní
17.	Podpora regionálního rozvoje	Významný	Dlouhodobý	Dojde v blízké budoucnosti ke zvýšené podpoře regionálního	Legislativní
18.	Programy a dotace	Významný	Dlouhodobý	Nedojde k významným změnám v legislativě.	Legislativní
19.	Dotací podvod	Spíše významný	Dlouhodobý	Nedojde v blízké budoucnosti ve změně znění zákona.	Legislativní

Zdroj: vlastní práce

4.5.7 Zhodnocení PESTL analýzy

Výsledky PESTL analýzy byly zhodnoceny pomocí Tabulky 5, která znázorňuje její metodiku. U vyjmenovaných faktorů byla určena významnost dle jejich dopadu, kde byly rozděleny podle škály na významný, spíše významný, spíše nevýznamný a nevýznamný a časového hlediska, jako krátkodobý – do jednoho roku, střednědobý – do pěti let, a dlouhodobý – nad pět let. Z tabulky můžeme vyčíst faktory, které nejdůležitěji ovlivňují podnik, jsou to hlavně politické faktory – dotace z EU a zahraniční obchod, a legislativní – podpora regionálního rozvoje, a programy a dotace.

Politika dotací a finanční podpory ČR a EU je stále na vysoké úrovni. Zahraniční obchod ovlivňuje vývoj průmyslové výroby, příjmy obyvatelstva ale také nezaměstnanost. Legislativa podpor regionálního rozvoje a programů pro dotace, sledování jejich změn a rychlé přizpůsobení se jeví jako klíčové.

Po zhodnocení PESTL analýzy je zřejmé, že ekonomika ČR je v dobré kondici a vyvíjí se dobrým směrem. Faktory se vyvíjí dobrým směrem a stále rostou, i když některé nerostou tak rychle, jak by si ČNB přála, proto se snaží svojí politikou dané nedostatky odstranit.

4.6 Analýza mikrookolí - Porterův model pěti sil

V následující části se zaměřuji na analýzu mikrookolí podniku, která je provedena pomocí Porterova modelu pěti sil zkoumající konkurenční ring, ve kterém se nacházejí nově vznikající firmy, odběratelé, zákazníci, hrozba substitutů a konkurenti v odvětví.

4.6.1 Potencionální konkurenti

Potencionální konkurenti nebo také nové podniky snažící se vstoupit na trh musí překonat řadu bariér, aby získali na trhu nějaký tržní podíl. Každá z těchto nově vstupujících firem ovšem může svojí kapacitou odebrat zkoumanému podniku zákazníky. Jelikož zkoumaný podnik nic nevyrábí, protože poskytuje poradenskou a zpracovatelskou grantovou, dotační a investiční činnost o nějakých technologických bariérách tu nemůže být řeč.

Jedná se především o bariéry v podobě vzdělání a orientace v daném problému, které jsou klíčovou součástí podnikového know how. Problematika legislativní náročnosti vypracování kvalitní žádosti o dotaci či finanční podporu je klíčová pro úspěch podniku v daném odvětví.

Další bariérou pro vstup do odvětví a neméně významnou je loajalita zákazníků, kteří využívají služeb osvědčené firmy. Úspěšné schválení žádosti a příslibení dotace je klíčovým faktorem úspěchu, kvůli kterému se zákazník obrací stále na stejnou poradenskou firmu.

4.6.2 Smluvní síla odběratelů

Pod smluvní silou odběratelů neboli zákazníků, si můžeme představit, jak zasahují zákazníci do služeb a jejich cen. V tomto případě můžeme konstatovat, že vyjednávací síla zákazníků je celkem silná, jelikož se na trhu pohybuje řada podobných firem nabízejících podobné či stejné služby. Většina klientů zkoumané společnosti jsou si vědomi kvality služeb, která je jim poskytována, proto jejich služeb využívají opakovaně. Cena nabízených služeb je srovnatelná s kvalitou, avšak kvůli konkurenci není nadsazená, jak by ovšem mohla být. Zde můžeme konstatovat, že vyjednávací síla zákazníků je velmi silná, zasahuje do tvorby ceny služeb a významně ji ovlivňuje.

4.6.3 Smluvní síla dodavatelů

Pod pojmem smluvní síly dodavatelů si většinou představujeme dodavatele technologií, surovin nebo polotovarů. Zde to tak neplatí, jelikož zkoumaný podnik poskytuje služby typu grantového a dotačního poradenství či investičních projektů. Proto je zcela nezajímavé zkoumat vyjednávací pozici dodavatelů energií, kancelářských potřeb apod. Nabízí se zde možnost, označit za dodavatele stát či Evropskou unii, kteří vypisují granty, dotační programy a jiné finanční podpory. Ale to by bylo poněkud nepřesné označení, stát a další řídicí orgány nebereme jako dodavatele nýbrž jako donátory, se kterými společnost komunikuje, případně jedná za klienta. Za již zmiňované dodavatele můžeme označit pouze subdodavatele služeb. Jedná se o partnery společnosti, kteří jsou schopni vypomoct při nadbytečném zájmu o služby, který kapacita zkoumaného podniku nedokáže v danou chvíli uspokojit. Dále se jedná o subdodávky expertních služeb jako například právní služby. Na závěr tedy můžeme konstatovat, že vyjednávací síla dodavatelů není nikterak silná.

4.6.4 Hrozba substitučních výrobků

Hrozba ze strany substitučních výrobků v této oblasti podnikání není tak velká jako například ve výrobní sféře, kde když se zákazníkovi nelíbí poměr ceny a kvality snadno přejde k jiné značce či výrobci. Zde bychom si mohli představit pod substitučním výrobkem/službou to, že si zákazník danou službu vykoná sám nebo si najme vlastní zaměstnance, kteří mu danou službu budou vykonávat. Jelikož poskytované služby jsou náročné na vzdělání a vypracování, je hrozba těchto substitutů velmi malá.

4.6.5 Rivalita mezi podniky v mikrookolí

Konkurence je v daném odvětví podnikání relativně silná. Nutno podotknout, že podobných firem poskytující stejné či podobné služby je jen v Českých Budějovicích 18. To je opravdu silná koncentrace. Konkurenty nepředstavují pouze společnosti s podobnými nebo stejnými službami, ale také osoby OSVČ vykonávající podobný či stejný servis, ale za nižší cenu než to dokážou společnosti. Samotná společnost pocítuje konkurenční boj, tlak na cenu ale i boj o zákazníka. Sami manažeři o své konkurenci říkají, že je férová i to, že o sobě vědí. Podle jejich odhadu vznikne každoročně dvě až tři nové podobné firmy. Ale sama společnost se považuje za úspěšnou a řadí se mezi tři největší hráče na trhu, alespoň na jihu Čech. I přes silnou koncentraci podobných firem

zatím nepanuje na trhu významná cenová válka, jsou tu sice tendence tlaku na cenu od zákazníků, ale nikdo se neodvážá tlačit na cenu na úkor kvality služby.

4.6.6 Hodnocení Porterova modelu

Pro vyhodnocení zmíněných faktorů, které podle Tiché a Hrona (2010) ovlivňují intenzitu konkurence v odvětví, lze využít níže uvedenou tabulku využívající hodnotící škály pro popis působení jednotlivých faktorů.

Odvětví, jehož hodnocení se nachází převážně v levé části tabulky, lze z hlediska uvedených faktorů považovat za vysoce konkurenční. V uvedené tabulce je vidět, že většina křížků se nachází v levé části, můžeme toto odvětví označit jako velmi konkurenční.

Tabulka 6 Faktory konkurence v odvětví

Faktor		Hodnocení					
		1	2	3	4	5	
Míra růstu v odvětví	nízká			x			vysoká
Bariéry vstupu do odvětví	žádné			x			vstup téměř nemožný
Rivalita mezi konkurenty	extrémně vysoká	x					téměř žádná
Dostupnost substitutů	mnoho substitutů				x		žádné
Závislost na vstupech	vysoká				x		téměř žádná
Vyjednávací pozice odběratelů	diktují podmínky	x					podřizují se podmínkám
Technologická náročnost	hi - tech				x		nízká úroveň technologie
Míra inovací	časté inovace		x				téměř žádné inovace
Úroveň manažerů	vysoce kvalifikovaní	x					málo kvalifikovaní

Zdroj: vlastní práce podle Tichá, Hron, 2010

4.7 Hodnotový řetězec

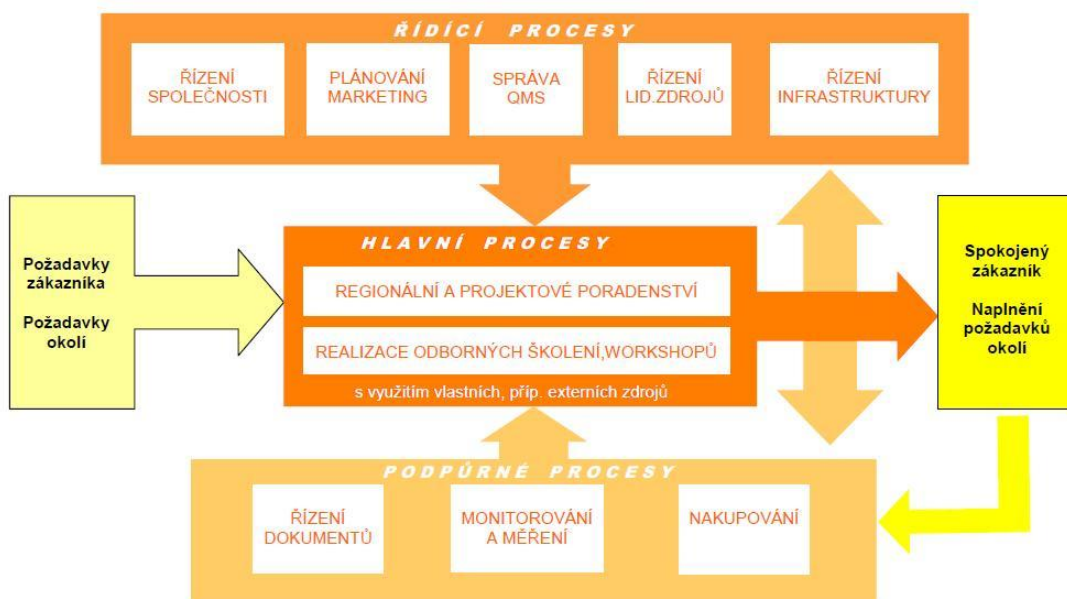
Konečným produktem zkoumané společnosti je regionální poradenství, projektový management, koncepční práce a strategické plány. Klienti se sami obrací na podnik s žádostí o vypracování. Čas od času využívá podnik výzvu k oslovení, kdy monitoruje záměry a následně osloví specifické spektrum zákazníků. Jejich povinností je kontrola dotačních titulů, zkoumání záměru a výběr vhodného dotačního titulu nebo vhodného financování.

Celý proces tvorby konečného produktu se neodehrává vždy podle stejného scénáře, leč podobně. Pokud společnost osloví nový klient, přistupuje se k němu individuálně, dle jeho požadavků se mu vytvoří cenová nabídka na míru. Ve firmě neexistuje žádný ceník poskytovaných služeb. Ke stálým zákazníkům se přistupuje také individuálně, ale celý proces je rychlejší a nabídne se jim téměř hned smlouva. Před uzavřením smlouvy s novým klientem se společnost snaží o něm získat co možná nejvíce informací, jejich

zásadní pravidlo představuje fakt, že nechtějí za žádnou cenu spolupracovat s klientem, jehož záměry jsou nekalé či nedodržuje legislativu. Klient musí v této fázi poskytnout součinnost. Ve fázi, kdy je projekt odevzdán, následuje fakturace na základě odsouhlasené práce. Tím však práce zkoumané společnosti nekončí, následně sleduje, zda projekt prošel. Dále pak na žádost pomáhá klientům s přípravou projektů nebo je schopna zprostředkovat potřebnou administraci po schválení projektu, pomoc při realizaci projektu zakázky. Nakonec přichází fáze hodnocení celého průběhu zakázky projektu podle ISO.

Společnost má sama ve své příručce kvality zpracovaný návrh hodnotového řetězce, který je znázorněn níže.

Obrázek 4 Hodnotový řetězec



Zdroj: interní materiály společnosti

Obrázek 5 Schéma procesů a souvisejících odpovědností

PROCESY		Ředitel	PMK	Účetní	Asistentka	Proj. manažeri
ŘÍDÍCÍ	Řízení společnosti	R	S	Z	Z	I
	Plánování, marketing	R	S	S	Z	S
	Správa QMS	R	R	S	S	S
	Řízení lidských zdrojů	R	S	Z	Z	I
	Řízení infrastruktury	R	S	Z	Z	I
HLAVNÍ	Regionální a projektové poradenství	R	I	S	I	Z
	Realizace odb.školení, workshopů	R	I	S	S	Z
PODPŮRNÉ	Řízení dokumentů	S	R	S	Z	S
	Nakupování	R	S	S	Z	S
	Monitorování, měření	S	R	S	S	S

LEGENDA

R rozhoduje, schvaluje
Z zpracovává
I je informován
S spolupracuje

Zdroj: interní materiály společnosti

4.7.1 Primární činnosti

Řízení vstupních informací

Klient může oslovit společnost přes kontaktní formulář uvedený na webových stránkách společnosti, či přes email, telefon nebo pak přímo v sídle společnosti. Klienta se vždy ujme jeden z pěti projektových manažerů, který provádí veškerou komunikaci s klientem od začátku až do konce.

Výroba a provoz

Zpracování žádosti má na starosti pouze jeden projektový manažer shodný z předchozí fáze. Pokud se jedná o rozsáhlou koncepční práci, určí ředitel společnosti

tým lidí. Zkoumaná společnost nemá zpracované ceníky, jednotlivé zakázky zkoumá individuálně a následně nastavuje cenovou nabídku zákazníkovi.

Řízení výstupních informací

V této fázi figuruje opět jeden a ten samý projektový manažer jako v předchozích fázích, který má danou zakázkou na starosti. Podá vypracovanou žádost za klienta, má na starosti veškerou komunikaci s úřady.

Marketing a prodej

Marketing společnosti má na starosti marketingové oddělení mateřské společnosti, které poskytuje své služby formou externích zdrojů. Interně si vlastní zaměstnanci sledují aktuality, které pak přidávají na své webové stránky. Placené inzerce v současné době nevyužívají, jelikož se to ukázalo jako neefektivní. Jako distribuční cesty využívají hlavně vlastní webové stránky, kde aktualizují výzvy pro podnikatele a ostatní z cílové skupiny, dále pak využívají placenou reklamu na Google – vyhledávání klíčových slov. Jako další z distribučních cest se vydává jednou ročně bulletin zkoumané společnosti, ten se pak rozesílá poštou zhruba na 4000 adres úřadů, škol, obecních úřadů a odborů, do krajů Plzeňského, Vysočina a Jihočeského. To probíhá zejména cíleně po volbách. Dále je využíván distribuční seznam adres, na které rozesílá společnost výzvy. Do tohoto katalogu výzev se zákazníci mohou sami registrovat na webu společnosti, pokud mají zájem o zasílání novinek.

Poprodejní služby/servis

Poprodejní služby považuje zkoumaná společnost za velmi významné. After care jak ji nazývá, označuje za největší zdroj stálých klientů. Projektoví manažeři sledují služby po přiznání dotace, sledují záměry a poskytují klientům odborné poradenství. Po přiznání dotace klientovi, pokud klient nezvládá daný projekt, jsou schopni nabídnout mu své služby a vymocit i s tímto problémem.

4.7.2 Podpůrné činnosti

Obstaravatelská činnost/Nákupní činnost

Zpracování výzev a monitoring má na starosti každý z projektových manažerů. Další vybavení potřebné pro provoz společnosti je závislé především na potřebách ale také na finančních možnostech firmy. Společnost pracuje s běžným kancelářským zařízením

a vybavením včetně počítačového vybavení. Součástí je i hodnocení dodavatele a jeho schopnosti plnit jejich závazky v požadované kvalitě a včas.

Technologický výzkum/vývoj

Kvalita produktu a spokojenost zákazníka jsou pro společnost na prvním místě. Proto se snaží o neustálé zlepšování kvality svých služeb. Společnost si vytvořila vlastní Příručku kvality a Politiku kvality, kde si definovala pravidla, které je nutno dodržovat. Tato politika zohledňuje potřeby a požadavky zákazníků, zahrnuje požadavek na neustálé zlepšování všech činností společnosti, je pravidelně přezkoumávána s ohledem na vhodnost a součinnost, je srozumitelná pracovníkům a uplatněná v celé organizaci.

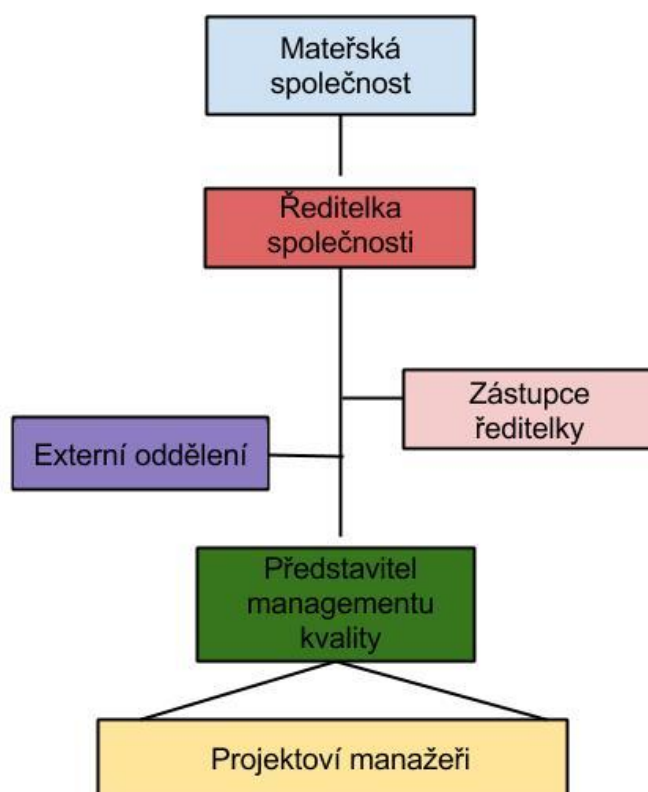
Řízení lidských zdrojů

Mateřská společnost vytvořila pravidla pro všechny své zaměstnance, tato pravidla jsou též aplikována ve zkoumané společnosti. S každým zaměstnancem se tvoří plány sebevzdělávání, monitoruje se, kde byl, co se učil a jak mu to vyhovovalo. Na základě toho se tvoří plány nové. Společnost využívá personální oddělení mateřské společnosti. Při výběrovém řízení mohou využít interní databázi dřívějších zájemců o zaměstnání nebo podají nové veřejné výběrové řízení. Toto řízení probíhá obvykle ve dvou kolech. V prvním kole se přijímacího pohovoru účastní jedna personalistka a jeden projektový manažer – vedoucí budoucího zaměstnance, nebo ředitelka společnosti. Druhé kolo probíhá stylem jednoho dne ve firmě na zkoušku, kdy je sepsána s kandidátem dohoda na jeden den. Kandidát dostane úkoly, které se během celého dne snaží vypracovat. Budoucí vedoucí tak může vidět, jak komunikuje s budoucími kolegy, jak pracuje v novém prostředí, či jak si dokáže poradit. Na základě tohoto druhého kola, je vybrán kandidát, který se osvědčil.

Infrastruktura podniku

Jak bylo již několikrát zmíněno, zkoumaná společnost je členem holdingu. Mateřská společnost zajišťuje zkoumané společnosti významné zdroje – personální oddělení, oddělení ekonomické a účetní, a podporu v dobách, kdy nemá společnost dostatečné množství zakázek a potřebuje podpořit finančně. Společnost má vytvořenou vlastní organizační strukturu, ale v současné době, kdy je ředitelka zkoumané firmy na mateřské dovolené, je organizační struktura nepatrně změněná. Organizační struktura je znázorněná na obrázku 6.

Obrázek 6 Organizační struktura společnosti



Zdroj: vlastní práce

4.7.3 Vyhodnocení hodnotového řetězce

Rozhovory se zaměstnanci, ředitelkou a provedená analýza mi povedla podhalit silná a slabá místa hodnotového řetězce.

Jedním z nejsilnějších článků celého řetězce je bezpochyby proces výroby produktu/služby. Zaměstnanci kladou velký důraz na kvalitu provedené práce. Zaměstnanci jsou si bezpochyby vědomi významnosti kvality vytvořeného produktu a důsledky možných chyb. Proto se jich snaží svojí pečlivostí a neustálím sebevzděláním vyvarovat. Svědčí o tom i podnikové statistiky v rámci klíčových ukazatelů, které ukazují průměrnou úspěšnost projektů vyšší než 60 %. Jelikož se jedná o velký počet projektů z různých oblastí, je toto číslo zprůměrované. Pro představu úspěšnost projektů z EU dosahují průměrně 70 – 80 %. Tento článek bych mohla označit též za slabý, i když ve skutečnosti slabý není. Jedná se tu o to, že proces výroby závisí na jednom projektovém manažerovi, pokud tento manažer udělá v žádosti chybu, projekt neprojde a musí se celý proces opakovat, nebo v horším případě, přijde firma

o zákazníka. Společnost o tomto slabém článku ví, proto se snaží vzdělávat své zaměstnance co možná nejvíce, aby se takových to chyb vyvarovali. To je důvod proč výrobu neoznačují slabým článkem, ale spíše ohrožením a mělo by se tomuto místu dále věnovat pozornost.

Dalším silným článkem je samotné řízení společnosti, které dbá na kvalitu produktu/služby a spokojenost zákazníka. Společnost zavedla politiku kvality a vytvořila příručku kvality, kde podrobně popisuje průběhy všech procesů, a operací probíhají ve firmě.

Nejsilnějším článkem celého řetězce označují poprodejní služby neboli after care. Zde se společnost snaží o udržení si spokojeného zákazníka, který se na podnik znovu obrací. Zkoumaná společnost je schopna nabídnout klientům pomoc při realizaci projektů, sledovat podnikové záměry nebo zajistit odborné poradenství celoročně, kdy pak probíhá fakturace čtvrtletně podle vykonané práce.

Za slabý článek považují marketing a prodej. Podle mého názoru by mohla najít více distribučních cest a více možností jak oslovit větší spektrum budoucích klientů. Současný marketing je nastaven velmi kvalitně a je vidět, že funguje, ale existuje řada dalších distribučních cest, než které společnost využívá. Vedení společnosti by se mohlo zamyslet, zda by neškodilo vytvořit novou pozici ve firmě a to obchodního zástupce.

4.8 Finanční analýza

V této části mé diplomové práce se budu zabývat finanční stránkou zkoumaného podniku, zabývám se zde hodnocením absolutních a poměrových hodnot vertikální a horizontální analýzy. V následující části navazuji finanční analýzou a hodnocením poměrových ukazatelů.

4.8.1 Vertikální a horizontální analýza rozvahy

Tabulka 7 Majetková struktura podniku absolutně v tis. Kč

Rok	2011	2012	2013	2014
Aktiva celkem	9845	13915	15620	14134
DM	6458	11152	11115	9141
DHM	38	33	27	22
DFM	6420	11119	11088	9119
Oběžná aktiva	3310	2701	4463	4889
Dlouhodobé pohledávky	464	20	409	20
Krátkodobé pohledávky	2750	2652	4017	4408
Krátkodobý finanční majetek	96	29	37	461
Ostatní aktiva	77	62	42	104

Zdroj: vlastní práce

Tabulka 8 Vertikální analýza majetkové struktury v %

Rok	2011	2012	2013	2014
Aktiva celkem	100	100	100	100
DM	65,60	80,14	71,16	64,67
DHM	0,39	0,24	0,17	0,16
DFM	65,21	79,91	70,99	64,52
Oběžná aktiva	33,62	19,41	28,57	34,59
Dlouhodobé pohledávky	4,71	0,14	2,62	0,14
Krátkodobé pohledávky	27,93	19,06	25,72	31,19
Krátkodobý finanční majetek	0,98	0,21	0,24	3,26
Ostatní aktiva	0,78	0,45	0,27	0,74

Zdroj: vlastní práce

Tabulka 9 Horizontální analýza majetkové struktury absolutní v tis. Kč

Rok	2011/2012	2012/2013	2013/2014
Aktiva celkem	4070	1705	-1486
DM	4694	-37	-1974
DHM	-5	-6	-5
DFM	4699	-31	-1969
Oběžná aktiva	-609	1762	426
Dlouhodobé pohledávky	-444	389	-389
Krátkodobé pohledávky	-98	1365	391
Krátkodobý finanční majetek	-67	8	424
Ostatní aktiva	-15	-20	62

Zdroj: vlastní práce

Tabulka 10 Horizontální analýza majetkové struktury v %

Rok	2011/2012	2012/2013	2013/2014
Aktiva celkem	41,34	12,25	-9,51
DM	47,68	-0,27	-12,64
DHM	-0,05	-0,04	-0,03
DFM	47,73	-0,22	-12,61
Oběžná aktiva	-6,19	12,66	2,73
Dlouhodobé pohledávky	-4,51	2,80	-2,49
Krátkodobé pohledávky	-1,00	9,81	2,50
Krátkodobý finanční majetek	-0,68	0,06	2,71
Ostatní aktiva	-0,15	-0,14	0,40

Zdroj: vlastní práce

V tabulkách 7, 8, 9 a 10, které zobrazují strukturu aktiv v podniku, vidíme, že největší podíl z celkových aktiv patří dlouhodobému majetku, v tomto případě největší podíl patří dlouhodobému finančnímu majetku, který má nejvyšší podíl i po celé zkoumané období v letech 2011 až 2014. Podniková struktura aktiv je typická pro nevýrobní podnik, u kterého konečný produkt představuje vykonaná služba. Dlouhodobý finanční majetek dosahuje průměrně za sledované období 70 %, naopak dlouhodobý hmotný majetek za toto sledované období nepřesáhl ani jedno celé %. Tento dlouhodobý hmotný majetek představují v rozvaze pouze samostatné movité věci a soubory movitých věcí.

Oběžná aktiva představují průměrně za sledované období necelých 29 %. Jelikož se jedná o nevýrobní podnik, je zřejmé, že v rozvaze nenajdeme žádnou položku u zásob nebo materiálu. Oběžná aktiva zde tvoří hlavně krátkodobé pohledávky a to průměrně 26 % z celkových aktiv. Od roku 2012 se výše těchto pohledávek doposud zvyšovala.

Tabulka 11 Kapitálová struktura podniku absolutně v tis. Kč

Rok	2011	2012	2013	2014
Pasiva celkem	9845	13915	15620	14134
Vlastní kapitál	8172	10681	12256	13817
Základní kapitál	200	200	200	200
Fondy ze zisku	20	20	20	20
Výsledek hospodaření minulých let	7958	7952	10461	12036
Výsledek hospodaření běž. úč. období	-6	2509	1575	1561
Cizí zdroje	1670	3228	3363	218
Dlouhodobé závazky	0	16	37	18
Krátkodobé závazky	74	337	1556	200
Bankovní úvěry	1379	1942	1770	0
Ostatní pasiva	3	6	1	99

Zdroj: vlastní práce

Tabulka 12 Vertikální analýza kapitálové struktury v %

Rok	2011	2012	2013	2014
Pasiva celkem	100	100	100	100
Vlastní kapitál	83,01	76,76	78,46	97,76
Základní kapitál	2,03	1,44	1,28	1,42
Fondy ze zisku	0,20	0,14	0,13	0,14
Výsledek hospodaření minulých let	80,83	57,15	66,97	85,16
Výsledek hospodaření běž. úč. období	-0,06	18,03	10,08	11,04
Cizí zdroje	16,96	23,20	21,53	1,54
Dlouhodobé závazky	0,00	0,11	0,24	0,13
Krátkodobé závazky	0,75	2,42	9,96	1,42
Bankovní úvěry	14,01	13,96	11,33	0,00
Ostatní pasiva	0,03	0,04	0,01	0,70

Zdroj: vlastní práce

Tabulka 13 Horizontální analýza kapitálové struktury absolutní v tis. Kč

Rok	2011/2012	2012/2013	2013/2014
Pasiva celkem	4070	1705	-1486
Vlastní kapitál	2509	1575	1561
Základní kapitál	0	0	0
Fondy ze zisku	0	0	0
Výsledek hospodaření minulých let	-6	2509	1575
Výsledek hospodaření běž. úč. období	2515	-934	-14
Cizí zdroje	1558	135	-3145
Dlouhodobé závazky	16	21	-19
Krátkodobé závazky	263	1219	-1356
Bankovní úvěry	563	-172	-1770
Ostatní pasiva	3	-5	98

Zdroj: vlastní práce

Tabulka 14 Horizontální analýza kapitálové struktury v %

Rok	2011/2012	2012/2013	2013/2014
Pasiva celkem	41,34	12,25	-9,51
Vlastní kapitál	25,49	11,32	9,99
Základní kapitál	0,00	0,00	0,00
Fondy ze zisku	0,00	0,00	0,00
Výsledek hospodaření minulých let	-0,06	18,03	10,08
Výsledek hospodaření běž. úč. období	25,55	-6,71	-0,09
Cizí zdroje	15,83	0,97	-20,13
Dlouhodobé závazky	0,16	0,15	-0,12
Krátkodobé závazky	2,67	8,76	-8,68
Bankovní úvěry	5,72	-1,24	-11,33
Ostatní pasiva	0,03	-0,04	0,63

Zdroj: vlastní práce

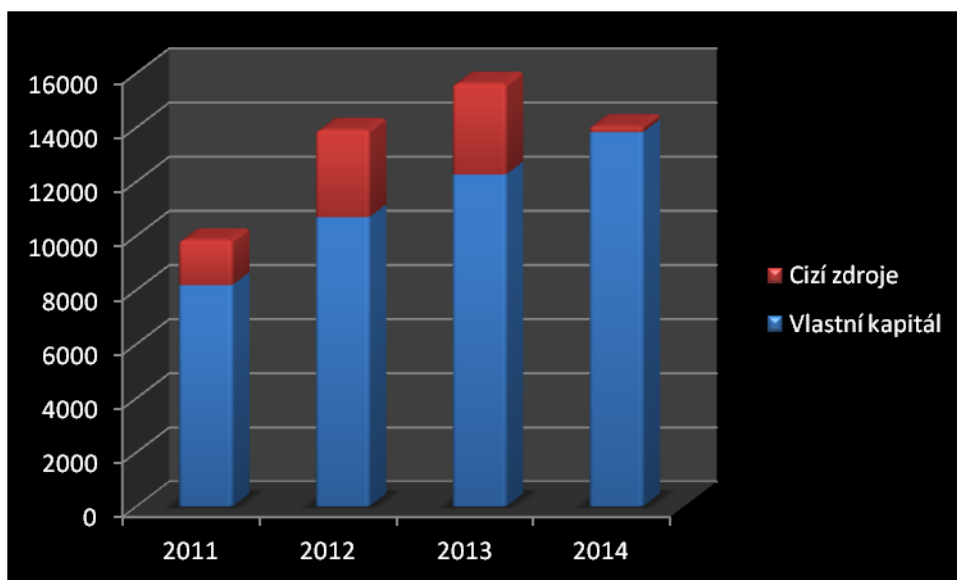
Z tabulky 11 je patrné, že největší položku pasiv tvoří vlastní kapitál, průměrně za zkoumaná 4 období 84 %. Tento vlastní kapitál se od roku 2011 do roku 2014 navýšil z 8 172 tis. Kč na 13 817 tis. Kč, čili o 5 645 tis. Kč. Vlastní kapitál je tvořen zejména výsledkem hospodaření minulých let, který dosahuje průměrně za poslední čtyři roky necelých 73 % z celkových pasiv. V roce 2011 dosahoval výsledek hospodaření minulých let až 80,8 % ale v roce 2012 se rapidně snížil na pouhých 57,2 %. Od tohoto roku zase postupně rapidně vzrostl na hodnotu z roku 2014, která dosahovala 85,2 % z celkových pasiv.

Cizí kapitál tvořil průměrně v období 2011 až 2014 pouhých 16 %. Tyto cizí zdroje se od roku 2012 rapidně snížily z 23% na 1,5 %. Nejvyšší položku v cizím kapitálu

dosahuje bankovní úvěr, který tvořil průměrně od roku 2011 do roku 2013 13 % z celkových pasiv. V roce 2014 byl tento bankovní úvěr již nulový.

Na níže uvedeném grafu je patrný markantní rozdíl v kapitálové struktuře, vlastní a cizí kapitál. Velmi zřejmý je zde velký růst vlastního kapitálu od roku 2012 do 2014. Nebo naopak postupný růst cizího kapitálu od 2011 až 2013, a nakonec jeho rapidní úbytek v roce 2014.

Graf 2 Podíl vlastních a cizích zdrojů v podniku



Zdroj: vlastní práce

4.8.2 Vertikální a horizontální analýza VZZ

Tabulka 15 Vybrané položky VZZ absolutně v tis. Kč

Rok	2011	2012	2013	2014
Výnosy celkem	9670	10062	6108	4780
Provozní výnosy	9221	9138	5005	4358
Finanční výnosy	449	924	1103	422
Náklady celkem	9669	6885	3997	2830
Provozní náklady	9567	6623	3696	2634
Finanční náklady	102	262	301	196
Daň z příjmů	7	668	537	389
Výsledek hospodaření	-6	2509	1574	1561

Zdroj: vlastní práce

Tabulka 16 Vertikální analýza VZZ v %

Rok	2011	2012	2013	2014
Výnosy celkem	100	100	100	100
Provozní výnosy	95,36	90,82	81,94	91,17
Finanční výnosy	4,64	9,18	18,06	8,83
Náklady celkem	99,99	68,43	65,44	59,21
Provozní náklady	98,93	65,82	60,51	55,10
Finanční náklady	1,05	2,60	4,93	4,10
Daň z příjmů	0,07	6,64	8,79	8,14
Výsledek hospodaření	-0,06	24,94	25,77	32,66

Zdroj: vlastní práce

Tabulka 17 Horizontální analýza VZZ v tis. Kč

Rok	2011/2012	2012/2013	2013/2014
Výnosy celkem	392	-3954	-1328
Provozní výnosy	-83	-4133	-647
Finanční výnosy	475	179	-681
Náklady celkem	-2784	-2888	-1167
Provozní náklady	-2944	-2927	-1062
Finanční náklady	160	39	-105
Daň z příjmů	661	-131	-148
Výsledek hospodaření	2515	-935	-13

Zdroj: vlastní práce

Tabulka 18 Horizontální analýza VZZ v %

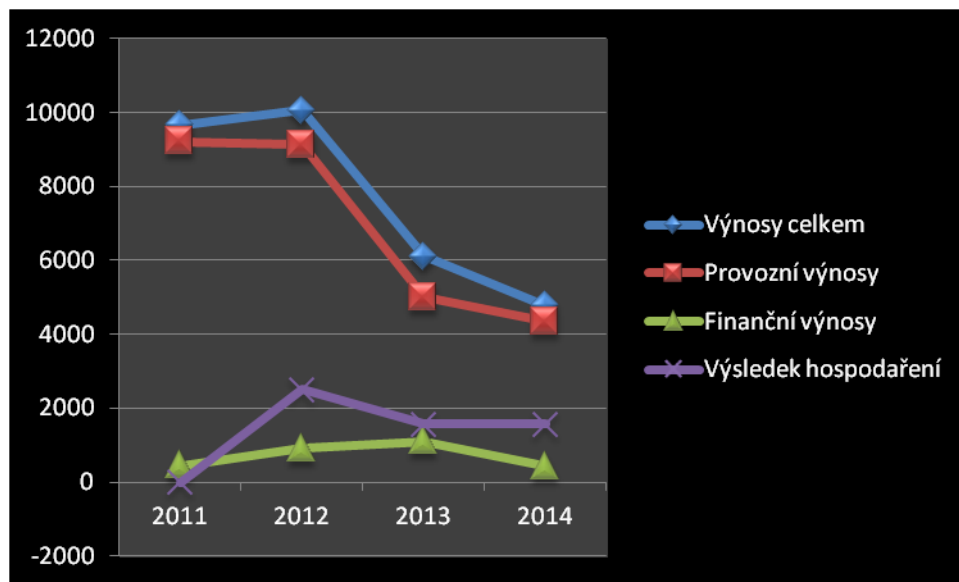
Rok	2011/2012	2012/2013	2013/2014
Výnosy celkem	4,05	-39,30	-21,74
Provozní výnosy	-0,86	-41,08	-10,59
Finanční výnosy	4,91	1,78	-11,15
Náklady celkem	-28,79	-28,70	-19,11
Provozní náklady	-30,44	-29,09	-17,39
Finanční náklady	1,65	0,39	-1,72
Daň z příjmů	6,84	-1,30	-2,42
Výsledek hospodaření	26,01	-9,29	-0,21

Zdroj: vlastní práce

Jako základ pro analýzu výkazu zisku a ztráty jsem si zvolila celkové výnosy. Tyto výnosy dosahovaly nejvyšší hodnoty v roce 2012 a to 10 062 tis. Kč, ty do roku 2014 klesly o polovinu na 4 780 tis. Kč. Celkové výnosy tvoří zejména provozní výnosy a to průměrně 90 %. Výsledek hospodaření, jak je patrné z tabulky 15, byl v roce 2011

záporný, o rok později tvořil v porovnání s výnosy v roce 2012 necelých 25 %, a postupně se zvyšovaly i přes to, že se výnosy snižovaly. V roce 2014 dosahoval výsledek hospodaření z výnosů dokonce necelých 33 %. Vývoj jednotlivých výnosů a výsledku hospodaření znázorňuje uvedený graf 3.

Graf 3 Vývoj výnosů a výsledku hospodaření



Zdroj: vlastní práce

Další zkoumanou položkou představují náklady. Ty v roce 2011 dosahovaly hrozivých 99,99 % v porovnání k celkovým výnosům. Celkové náklady se postupně od roku 2011 do 2014 snižovaly na téměř 60 % k celkovým výnosům. Největší podíl z celkových nákladů tvoří provozní náklady, které dosahují průměrně 70 % k celkovým výnosům. Tyto provozní náklady se od roku 2011 do roku 2014 rapidně snížily a to z 9 567 tis. Kč na 2 634 tis. Kč. I když se celkové náklady v průběhu let rapidně snížily, z důvodu klesajících výnosů se snižoval i výsledek hospodaření.

4.8.3 Poměrová analýza

Následující finanční analýza je provedena pomocí finančních poměrových ukazatelů, které vznikají jako podíl dvou absolutních ukazatelů. Tyto poměrové ukazatele umožňují srovnání určitého podniku s dalšími podniky nebo také s odvětvovým průměrem. V následující části se zabývám poměrovými ukazateli likvidity, aktivity, zadluženosti a rentability.

Ukazatele likvidity

Likvidita je označována jako schopnost jednotlivých aktiv přeměnit se rychle na peněžní prostředky. V čitateli se uvádějí veškerá oběžná aktiva, ve jmenovateli pak všechny peněžní závazky do 1 roku. Ve světě se podle Synka (2002) považují za přijatelné hodnoty v intervalu 1,5 – 2,5.

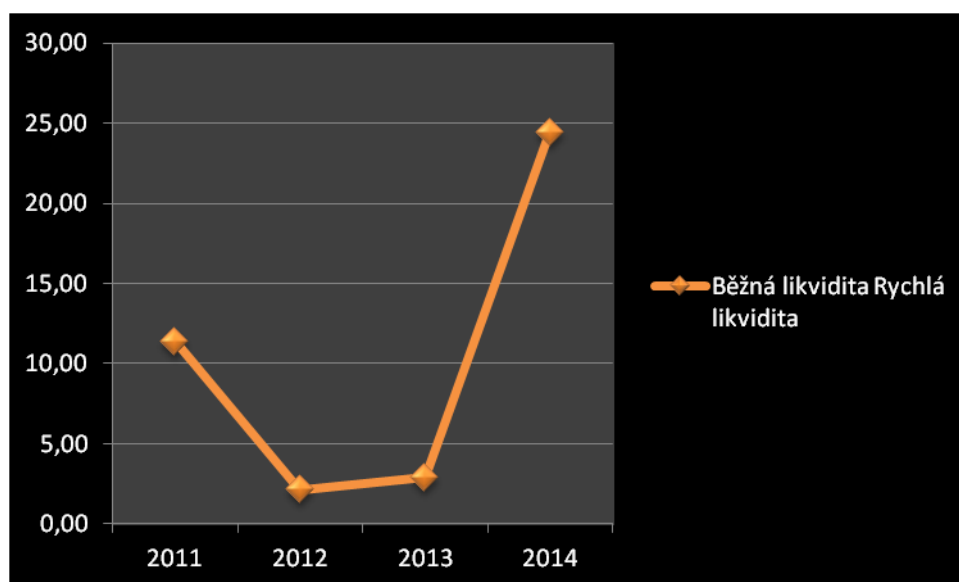
Jelikož se jedná o nevýrobní podnik, položka u zásob dosahuje hodnoty nula. Proto ve výsledku je běžná likvidita totožná jako rychlá likvidita. Nejlepších hodnot likvidity dosáhla firma v roce 2012 a to likvidity 2,13. V roce 2013 vzrostla běžná likvidita již na 2,87, což je těsně za hranicí doporučeného intervalu. V roce 2011 dosáhla běžná likvidita hodnoty 11,37 a v roce 2014 dokonce 24,45. Obecně platí, že vyšší likvidita snižuje nebezpečí platební neschopnosti, ale současně snižuje výnosnost firmy. Management podniku proto musí usilovat o optimální likviditu a také optimální strukturu veškerého svého majetku, a současně i o co nejvyšší rentabilitu.

Tabulka 19 Běžná a rychlá likvidita

Rok	2011	2012	2013	2014
Oběžná aktiva	3310	2701	4463	4889
Krátkodobé závazky	291	1270	1556	200
Zásoby	0	0	0	0
Běžná likvidita	11,37	2,13	2,87	24,45
Rychlá likvidita	11,37	2,13	2,87	24,45

Zdroj: vlastní práce

Graf 4 Běžná a rychlá likvidita



Zdroj: vlastní práce

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří, jak efektivně firma hospodaří se svými aktivy, pokud jich má více, než je nutné, vznikají mu přebytečné náklady a tím nízký zisk, má-li jich naopak málo, přichází tak o tržby, které mohla získat.

Jelikož podnik nemá žádné zásoby, výpočet obratu zásob je zcela neefektivní. Proto je zde účelnější využít obratu stálých aktiv, který měří, jak efektivně podnik využívá budov, strojů, zařízení a jiných stálých aktiv. Udává, kolikrát se stálá aktiva obrátí za rok. Synek (2002) udává ideální hodnotu obratu stálých aktiv 5,1. Z tabulky je patrné že se obrat stálých aktiv zpomaluje, je třeba hledat příčinu.

Obrat celkových aktiv má obdobný význam jako obrat stálých aktiv. Jeho hodnoty v jednotlivých letech nedosahují ani minimální hranice 1. Jejich nízká hodnota svědčí o tom, že podnikatelská aktivita podniku je nízká, a že je třeba ji zvýšit a to buď zvýšením tržeb nebo snížením části majetku, či oběma způsoby.

Tabulka 20 Ukazatele aktivity

Rok	2011	2012	2013	2014
Tržby	9670	10062	6108	4780
Průměrná zásoba	0	0	0	0
Stálá aktiva	6458	11152	11115	9141
Celková aktiva	9845	13915	15620	14134
Obrat zásob	0	0	0	0
Obrat stálých aktiv	1,50	0,90	0,55	0,52
Obrat celkových aktiv	0,98	0,72	0,39	0,34

Zdroj: vlastní práce

Ukazatele zadluženosti

Celkový dluh nebo také v rozvaze položka cizí zdroje zahrnují jak dlouhodobé, tak krátkodobé dluhy. Věřitelé podniku dávají přednost nižšímu zadlužení, jelikož to pro ně znamená menší riziko, naopak vlastníci podniku chtějí využít finanční páky. Optimálně se doporučuje udržovat tento ukazatel pod 0,5. Z tabulky 21 je zřejmé, že ukazatel zadluženosti se od roku 2012 do roku 2014 rapidně snížil z 0,23 na 0,02. To je ovšem velmi nízká hodnota, vlastníci firmy by měli být zde obezřetní, jelikož nevyužívají finanční páky.

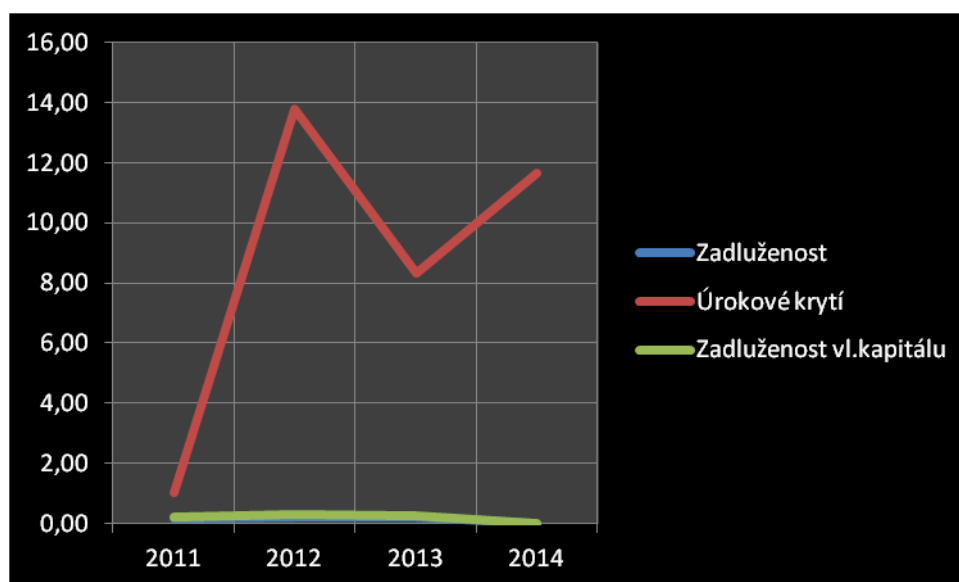
Ukazatel úrokového krytí vyjadřuje, kolikrát zisk před odečtením úroků a daní převyšuje placené úroky. Obecně se považuje za dostačující ukazatel 3-4 krát, v některých literaturách se však také uvádí alespoň 6 krát. V roce 2011 toto úrokové krytí nebylo splněno, ale od roku 2012 je tento požadavek splněn alespoň dvojnásobně.

Tabulka 21 Ukazatele zadluženosti

Rok	2011	2012	2013	2014
Celkový dluh	1670	3228	3363	218
Celková aktiva	9845	13915	15620	14134
EBIT	89	3425	2400	2133
Placené úroky	88	248	288	183
Zadluženost	0,17	0,23	0,22	0,02
Úrokové krytí	1,01	13,81	8,33	11,66

Zdroj: vlastní práce

Graf 5 Ukazatele zadluženosti



Zdroj: vlastní práce

Ukazatele výnosnosti

Ukazatele výnosnosti ukazují míru dosaženého zisku z investic poskytovatelům kapitálových zdrojů. Pomocí nich měříme intenzitu jejich využívání, reprodukci a zhodnocení kapitálu vloženého do společnosti. Využívají se zejména ukazatele – rentabilita celkového kapitálu ROA, rentabilita vlastního kapitálu ROE a rentabilita tržeb ROS.

Ukazatel ROA hodnotí efektivnost vloženého kapitálu bez ohledu na to, odkud vložený kapitál pochází, tedy zda je to kapitál vlastní či cizí. Charakterizuje celkovou výdělečnou schopnost firmy. Tento ukazatel není ovlivněn ani mírou zdanění zisku, ani strukturou kapitálu. Obecně se v literatuře uvádí, že čím vyšší hodnota ukazatele, tím lepší, ale měla by dosahovat alespoň hodnoty 0,08. V tabulce 22 je vidět, že podnik v roce 2011 tuto podmínku ani minimálně nespĺňoval, V roce 2012 se hodnota ROA sice zvýšila ale alespoň na hodnotu 0,2. Naopak v letech 2013 a 2014 byla hodnota ROA oproti předchozím letům vysoká.

Ukazatel ROE slouží k vyhodnocení výnosnosti kapitálu, který do podniku vložili vlastníci. Odborná literatura se shoduje na doporučených hodnotách 0,15 – 0,2. Z tabulky je vidět, že podnik těchto doporučených hodnot dosahoval pouze v letech 2012 a 2013. V roce 2011 byl tento ukazatel navíc záporný. V roce 2014 byla hodnota ukazatele ROE lehce pod doporučenou hodnotou.

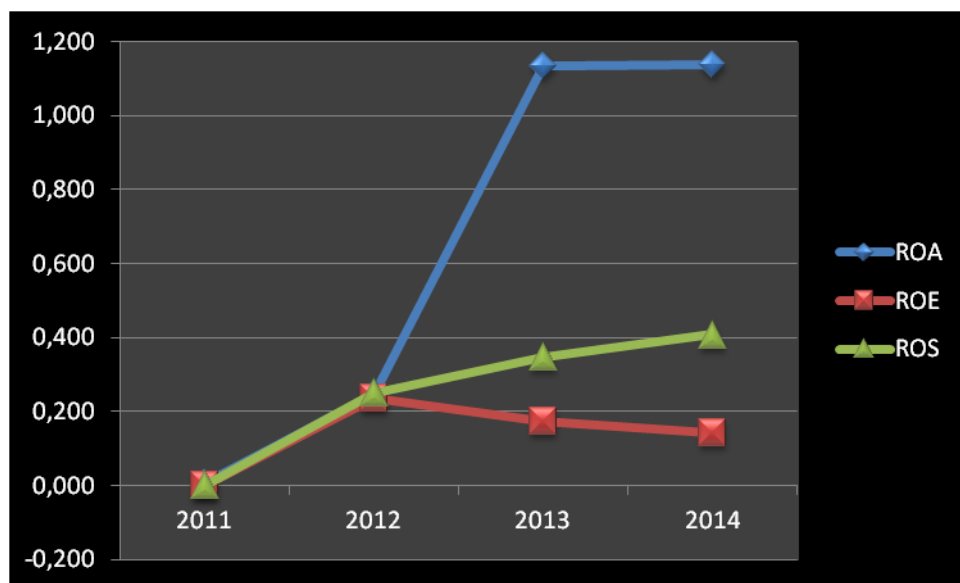
ROS nebo také rentabilita tržeb udává, kolik korun ze zisku bylo vyprodukováno z jedné koruny z tržeb. Tento ukazatel má největší význam v mezioborovém srovnání podniků. V tabulce 22 vidíme, že nejvyšší ziskovost byla v roce 2014, což znamená, že z každé koruny tržeb bylo dosaženo 0,408 Kč zisku.

Tabulka 22 Ukazatele výnosnosti absolutně

Rok	2011	2012	2013	2014
EBIT	89	3425	17732	16084
Celková aktiva	9845	13915	15620	14134
EAT	-6	2509	2112	1950
Vlastní kapitál	8172	10681	12256	13817
Tržby	9670	10062	6108	4780
Rentabilita cel.kapitálu ROA	0,009	0,246	1,135	1,138
Rentabilita vl.kapitálu ROE	-0,001	0,235	0,172	0,141
Rentabilita tržeb ROS	-0,001	0,249	0,346	0,408

Zdroj: vlastní práce

Graf 6 Ukazatele rentability



Zdroj: vlastní práce

4.8.4 Zhodnocení finanční analýzy

Vertikální a horizontální analýza

V první části finanční analýzy jsem představila společnost, její kapitálovou strukturu a vybrané položky z rozvahy, která nám prozradila, jaká aktiva tvoří společnost. Pomocí Výkazů zisků a ztráty jsem odhalila hospodaření podniku v posledních čtyřech letech.

Výnosy podniku od roku 2012 stále klesají a i přes klesající trend celkových nákladů, klesá i výsledek hospodaření, který byl nejvyšší v roce 2012.

Největší položku pasiv tvoří vlastní kapitál, průměrně za zkoumaná 4 období 84 %. Tento vlastní kapitál se od roku 2011 do roku 2014 navýšil z 8 172 tis. Kč na 13 817 tis. Kč, čili o 5 645 tis. Kč. Vlastní kapitál je tvořen zejména výsledkem hospodaření minulých let, který dosahuje průměrně za poslední čtyři roky necelých 73 % z celkových pasiv. V roce 2011 dosahoval výsledek hospodaření minulých let až 80,8 % ale v roce 2012 se rapidně snížil na pouhých 57,2 %. Od tohoto roku zase postupně rapidně vzrostl na hodnotu z roku 2014, která dosahovala 85,2 % z celkových pasiv.

Cizí kapitál tvořil průměrně v období 2011 až 2014 pouhých 16 %. Tyto cizí zdroje se od roku 2012 rapidně snížili z 23% na 1,5 %. Nejvyšší položku v cizím kapitálu dosahuje bankovní úvěr, který tvořil průměrně od roku 2011 do roku 2013 13 % z celkových pasiv. V roce 2014 byl tento bankovní úvěr již nulový. Z toho vyplývá, že společnost jen minimálně využívá cizí zdroje, jako jsou bankovní úvěry a výpomoci. Vlastní kapitál je pro společnost dražší než cizí, management podniku by se měl zamyslet nad faktem, zda nevyužít větší podíl pasiv z cizích zdrojů.

Likvidita

V roce 2013 dosáhla likvidita hodnoty 2,87 což je mírně nad optimálním rozmezím 1,5 – 2,5. V roce 2014 dokonce dosáhla likvidita hodnoty 24,45. Obecně platí, že vyšší likvidita snižuje nebezpečí platební neschopnosti, ale současně snižuje výnosnost firmy. Management podniku proto musí usilovat o optimální likviditu a také optimální strukturu veškerého svého majetku, a současně i o co nejvyšší rentabilitu. I když se podnik nemusí obávat platební neschopnosti, měl by se management podniku zamyslet nad zacházením s oběžnými aktivy a zkusit je využít jiným způsobem jako je třeba investování.

Aktivita

Obrat stálých aktiv, který měří, jak efektivně podnik využívá budov, strojů, zařízení a jiných stálých aktiv, udává, kolikrát se stálá aktiva obrátí za rok. Odborná literatura uvádí ideální hodnotu obratu stálých aktiv 5,1. Hodnoty obratu stálých aktiv se od roku 2011 do roku 2014 snížil z 1,50 na 0,52. Je tedy patrné, že se obrat stálých aktiv zpomaluje, je třeba hledat příčinu.

Obrat celkových aktiv má obdobný význam jako obrat stálých aktiv. Jeho hodnoty v jednotlivých letech nedosahují ani minimální hranice 1. Navíc se stejně jako obrat stálých aktiv od roku 2011 do roku 2014 postupně snižuje z hodnoty 0,98 na 0,34. Jejich nízká hodnota svědčí o tom, že podnikatelská aktivita podniku je nízká, a že je třeba ji zvýšit a to buď zvýšením tržeb nebo snížením části majetku, či oběma způsoby.

Zadluženost

Obecně se doporučuje hodnota zadluženosti 0,5. Ukazatel zadluženosti se od roku 2012 do roku 2014 rapidně snížil z 0,23 na 0,02. To je ovšem velmi nízká hodnota, vlastníci firmy by měli zbystrit, jelikož nevyužívají finanční páku.

Ukazatel úrokového krytí vyjadřuje, kolikrát zisk před odečtením úroků a daní převyšuje placené úroky. Obecně se považuje za dostačující ukazatel 3-4 krát, v některých literaturách se však také uvádí alespoň 6 krát. V roce 2011 toto úrokové krytí nebylo splněno, dosahoval hodnoty 1,01, v roce 2012 se navýšil na 13,81, ale v roce 2013 se opět snížil na 8,33. Nakonec v roce 2014 se hodnota vyšplhala na 11,66.

Výnosnost

Obecně se v literatuře uvádí, že čím vyšší hodnota ukazatele ROA, tím lepší, ale měla by dosahovat alespoň hodnoty 0,08. Podnik v roce 2011 tuto podmínku ani minimálně nesplňoval, V roce 2012 se hodnota ROA sice zvýšila alespoň na hodnotu 0,2. Naopak v letech 2013 a 2014 byla hodnota ROA oproti předchozím letům vysoká a to na 1,14 v obou letech.

Ukazatel ROE by měl podle odborné literatury dosahovat doporučených hodnot 0,15 – 0,2. Zkoumaný podnik těchto doporučených hodnot dosahoval pouze v letech 2012 a 2013 0,23 a 0,17. V roce 2011 byl tento ukazatel navíc záporný. V roce 2014 byla hodnota ukazatele ROE lehce pod doporučenou hodnotou – 0,14. Je třeba věnovat této oblasti pozornost.

Rentabilita tržeb ROS udává, kolik korun ze zisku bylo vyprodukováno z jedné koruny z tržeb. V roce 2011 byl tento ukazatel záporný -0,001, od roku 2012 se z hodnoty 0,23 zvyšoval až do nejvyšší ziskovosti v roce 2014 na 0,408. To znamená, že z každé koruny tržeb bylo dosaženo 0,408 Kč zisku. Zvyšující se trend rentability tržeb je příznivý.

4.9 SWOT analýza

Na závěr analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku se všeobecně doporučuje vypracování SWOT analýzy a její matice. V této analýze se hodnotí vnitřní faktory, vycházející z podniku, jeho silné a slabé stránky a vnější faktory, vycházející z okolního prostředí, příležitosti a ohrožení. Faktory byly vybrány během řízeného rozhovoru s ředitelkou společnosti. K těmto faktorům jsem přiřadila jednotlivé váhy na základě zkušenostního odhadu, literárních zdrojů a podkladů podle důležitosti jednotlivých faktorů.

Tabulka 23 Silné a slabé stránky podniku

	Slabé stránky	Silné stránky
Interní faktory	Lidský faktor	Kvalita služeb
	Fluktuace lidí	Zkušenosti
	Žádný obchodní zástupce	Stabilita na trhu
	Nevyužité kapacity marketingu	Stálí klienti
	Vysoký podíl VK	Silné zázemí (holding)
		Realizace vlastních projektů

Zdroj: vlastní práce

Tabulka 24 Ohrožení a příležitosti podniku

	Ohrožení	Příležitosti
Vnější faktory	Celý mechanismus dotací	Podnikat v jiných krajích ČR
	Změna legislat. podmínek	Nové trhy
	Uzavření dotací z EU	Expanze ve skupině (holding)
	Závislost na zákonech	Diverzifikace

Zdroj: vlastní práce

Tabulka 25 Vybrané faktory SWOT analýzy

Číslo faktoru	Vybrané faktory	Váha	Četnost
Silné stránky		0,33	15
1	Kvalita služeb	0,15	8
2	Stálí klienti	0,1	5
3	Silné zázemí (holding)	0,08	2
Slabé stránky		0,2	5
4	Lidský faktor	0,09	4
5	Fluktuace lidí	0,05	0
6	Žádný obchodní zástupce	0,06	1
Příležitosti		0,23	12
7	Podnikat v jiných krajích ČR	0,12	6
8	Nové trhy	0,11	6
Ohrožení		0,24	13
9	Celý mechanismus dotací	0,08	4
10	Uzavření dotací z EU	0,16	9

Zdroj: vlastní práce

Pro vyhodnocení SWOT analýzy je možné použít několik metod jako je bodovací stupnice, alokaci 100 bodů, metoda preferenčního pořadí nebo metoda párového srovnání. Já jsem si pro vyhodnocení SWOT analýzy vybrala metodu párového srovnání a následný Fullerův trojúhelník. Z výše uvedené tabulce 23 jsem si vybrala nejvýznamnější faktory, kterým byly určeny váhy, jejichž hodnota dává dohromady 1, tyto hodnoty byly přiřazeny na základě vlastního uvážení. Tyto faktory byly následně porovnány pomocí Fullerova trojúhelníku. Díky tomuto trojúhelníku se porovnávají jednotlivé faktory postupně mezi sebou navzájem. Nakonec se sečte jejich četnost. Pomocí dvou nejvyšších četností se určí konečná strategie.

Tabulka 26 Fullerův trojúhelník

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8	9	10	10
	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	3	4	5	6	7	8	9	10	10
		3	3	3	3	3	3	3	3
		4	5	6	7	8	9	10	10
			4	4	4	4	4	4	4
			5	6	7	8	9	10	10
				5	5	5	5	5	5
				6	7	8	9	10	10
					6	6	6	6	6
					7	8	9	10	10
						7	7	7	7
						8	9	10	10
							8	8	8
							9	10	10
								9	9
									10

Zdroj: vlastní práce

4.9.1 Vyhodnocení SWOT analýzy

Pomocí níže uvedené tabulky, kde jsou uvedené pod číslem jednotlivé vybrané faktory, jejich váhy a četnosti z párového srovnání Fullerova trojúhelníku, jsem nakonec generovala jednotlivé hodnoty strategických alternativ. Nejvyšší hodnoty dosáhla strategická alternativa ST neboli strategie „Konfrontace“, a to hodnoty 3,62. Tato

strategie radí využít silných stránek k odvrácení ohrožení. Druhé nejvyšší hodnoty dosáhla strategická alternativa SO s hodnotou 3,24. Tato strategie je též označována jako strategie „Využití“ a radí využít silné stránky ve prospěch příležitostí.

Tabulka 27 Strategické alternativy

Číslo	Váha	Četnost	Strategie			
			WO	SO	WT	ST
1	0,15	8		1,2		1,2
2	0,1	5		0,5		0,5
3	0,08	2		0,16		0,16
4	0,09	4	0,36		0,36	
5	0,05	0	0		0	
6	0,06	1	0,06		0,06	
7	0,12	6	0,72	0,72		
8	0,11	6	0,66	0,66		
9	0,08	4			0,32	0,32
10	0,16	9			1,44	1,44
Suma			1,8	3,24	2,18	3,62

Zdroj: vlastní práce

5 Závěr

Cílem práce bylo navrhnout na podkladě analýzy činností operačního a strategického managementu opatření, která zlepší součinnost operačního a strategického managementu a posílí kvalitu strategického rozhodování ve vybrané obchodní společnosti.

Jelikož jsem zjistila, že operační management je prováděn pokaždé jedním projektovým manažerem, předmětem zkoumání byly především hrozby vnějšího prostředí a to, jak mikrookolí podniku tak makrookolí, a vnitřního prostředí. Nakonec jsem provedla sumarizující SWOT analýzu, která diagnostikuje slabé a silné stránky podniku, příležitosti a ohrožení. Sumarizace výsledků analýzy následně umožňuje první generování strategických alternativ.

5.1 Pozitiva

Strategie podniku

Společnost si definovala svoji vizi, kterou blíže specifikuje ve své Příručce kvality. Navíc každý rok si společnost definuje cíle a podle klíčových faktorů ukazatele. Jedná se o pět až šest číselně kvantifikovatelných cílů, mezi které patří minimální hranice úspěšnosti nebo dosažení cílů projektových prací. Za zpracování klíčových ukazatelů odpovídá ředitel společnosti a provádí přezkoumání plánu minimálně dvakrát ročně. Strategie společnosti není definována na úrovni zkoumané společnosti, nýbrž na úrovni holdingu, kterého je součástí. V rámci této skupiny ji spoluvytváří a je o všem informována.

- Společnost striktně dbá na dodržování stanovených cílů, kterých dosahuje také pomocí vlastní Příručky kvality.

Analýza makrookolí podniku

Analýzu makrookolí podniku jsem provedla pomocí PESTL analýzy, označované též jako PEST či STEP analýza

Výsledky PESTL analýzy byly zhodnoceny pomocí Tabulky 5, která znázorňuje její metodiku. Z tabulky můžeme vyčíst faktory, které nejvýznamněji ovlivňují podnik, jsou to hlavně politické faktory – dotace z EU a zahraniční obchod, a legislativní – podpora regionálního rozvoje, a programy a dotace.

Politika dotací a finanční podpory ČR a EU je stále na vysoké úrovni. Zahraniční obchod ovlivňuje vývoj průmyslové výroby, příjmy obyvatelstva, ale také nezaměstnanost. Legislativa podpory regionálního rozvoje a programů pro dotace, sledování jejich změn a rychlé přizpůsobení se jeví jako klíčové.

- Po zhodnocení PESTL analýzy je zřejmé, že ekonomika ČR je v dobré kondici a vyvíjí se dobrým směrem. Faktory se vyvíjí dobrým směrem a stále rostou, i když některé nerostou tak rychle, jak by si ČNB přála, proto se snaží svojí politikou dané nedostatky odstranit.

Hodnotový řetězec

Jedním z nejsilnějších článků celého řetězce je bezpochyby proces výroby produktu/služby. Zaměstnanci kladou velký důraz na kvalitu provedené práce. Zaměstnanci jsou si bezpochyby vědomi významnosti kvality vytvořeného produktu a důsledků možných chyb. Proto se jich snaží svojí pečlivostí a neustálým sebevzděláním vyvarovat. Svědčí o tom i podnikové statistiky v rámci klíčových ukazatelů, které ukazují průměrnou úspěšnost projektů vyšší než 60 %. Pro představu úspěšnost projektů z EU dosahují průměrně 70 – 80 %. Tento článek bych mohla označit též za slabý, i když ve skutečnosti slabý není. Jedná se tu o to, že proces výroby závisí na jednom projektovém manažerovi, pokud tento manažer udělá v žádosti chybu, projekt neprojde a musí se celý proces opakovat, nebo v horším případě, přijde firma o zákazníka. Společnost o tomto slabém článku ví, proto se snaží vzdělávat své zaměstnance co možná nejvíce, aby se takových to chyb vyvarovali. To je důvod proč výrobu neoznačuji slabým článkem, ale spíše ohrožením a mělo by se tomuto místu dále věnovat pozornost.

Dalším silným článkem je samotné řízení společnosti, které dbá na kvalitu produktu/služby a spokojenosti zákazníka. Společnost zavedla politiku kvality a vytvořila Příručku kvality, kde podrobně popisuje průběhy všech procesů, a operací probíhající ve firmě.

Jako nejsilnější článek celého řetězce označuji poprodejní služby neboli after care. Zde se společnost snaží o udržení si spokojeného zákazníka, který se na podnik znovu obrací. Zkoumaná společnost je schopna nabídnout klientům pomoc při realizaci

projektů, sledovat podnikové záměry nebo zajistit odborné poradenství celoročně, kdy následná fakturace probíhá čtvrtletně podle vykonané práce.

- Zkoumaná společnost dbá zejména na kvalitu poskytovaných služeb a jak sama společnost tvrdí, nejvíce zisku plyne od stálých zákazníků, kteří se k nim stále vrací nebo od zákazníků s dlouhodobější spoluprací.

Zadluženost – finanční analýza

Ukazatel úrokového krytí vyjadřuje, kolikrát zisk před odečtením úroků a daní převyšuje placené úroky. Obecně se považuje za dostačující ukazatel 3-4 krát, v některých literaturách se však také uvádí alespoň 6 krát.

- V roce 2011 (Tabulka 21) toto úrokové krytí nebylo splněno, dosahoval hodnoty 1,01, v roce 2012 se navýšil na 13,81, ale v roce 2013 se opět snížil na 8,33. Nakonec ale v roce 2014 se hodnota vyšplhala na 11,66.

Výnosnost – finanční analýza

Rentabilita tržeb ROS udává, kolik korun ze zisku bylo vyprodukováno z jedné koruny z tržeb. V roce 2011 (Tabulka 22) byl tento ukazatel záporný -0,001, od roku 2012 se z hodnoty 0,23 zvyšoval až do nejvyšší ziskovosti v roce 2014 na 0,408. To znamená, že z každé koruny tržeb bylo dosaženo 0,408 Kč zisku.

- Zvyšující se trend rentability tržeb je příznivý.

5.2 Negativa

Porterův model pěti sil

Pro vyhodnocení faktorů Porterova modelu pěti sil ovlivňující intenzitu konkurence v odvětví jsem použila Tabulku 6.

- Odvětví, jehož hodnocení se nachází převážně v levé části tabulky, lze z hlediska uvedených faktorů považovat za vysoce konkurenční. V uvedené tabulce je vidět, že většina křížků se nachází v levé části, můžeme toto odvětví označit jako velmi konkurenční.

Hodnotový řetězec

Za slabý článek považuji marketing a prodej. Podle mého názoru by firma mohla najít více distribučních cest a více možností, jak oslovit větší spektrum budoucích klientů.

- Současný marketing je nastaven velmi kvalitně a je vidět, že funguje, ale existuje řada dalších distribučních cest, než které společnost využívá. Vedení společnosti by se mohlo zamyslet, zda by neškodilo vytvořit novou pozici ve firmě - obchodního zástupce.

Vertikální a horizontální finanční analýza

V první části finanční analýzy jsem představila společnost, její kapitálovou strukturu a vybrané položky z rozvahy (Tabulka 7), která nám prozradila, která aktiva tvoří společnost. Pomocí Výkazů zisků a ztráty jsme odhalili hospodaření podniku v posledních čtyřech letech (Tabulka 11). Výnosy podniku od roku 2012 stále klesají a i přes klesající trend celkových nákladů, klesá i výsledek hospodaření, který byl nejvyšší v roce 2012.

Největší položku pasiv tvoří vlastní kapitál průměrně za zkoumaná 4 období 84 %. Tento vlastní kapitál se od roku 2011 do roku 2014 navýšil z 8 172 tis. Kč na 13 817 tis. Kč, čili o 5 645 tis. Kč. Vlastní kapitál je tvořen zejména výsledkem hospodaření minulých let, který dosahuje průměrně za poslední čtyři roky necelých 73 % z celkových pasiv. V roce 2011 dosahoval výsledek hospodaření minulých let až 80,8 % ale v roce 2012 se rapidně snížil na pouhých 57,2 %. Od tohoto roku zase postupně rapidně vzrostl na hodnotu z roku 2014, která dosahovala 85,2 % z celkových pasiv.

Cizí kapitál tvořil průměrně v období 2011 až 2014 pouhých 16 %. Tyto cizí zdroje se od roku 2012 rapidně snížili z 23 % na 1,5 %. Nejvyšší položku v cizím kapitálu dosahuje bankovní úvěr, který tvořil průměrně od roku 2011 do roku 2013 13 % z celkových pasiv. V roce 2014 byl tento bankovní úvěr již nulový.

- Z toho vyplývá, že společnost jen minimálně využívá cizí zdroje, jako jsou bankovní úvěry a výpomoci. Vlastní kapitál je pro společnost dražší než cizí, management podniku by se měl zamyslet nad faktem, zda nevyužít větší podíl pasiv z cizích zdrojů.

Aktivita – finanční analýza

Obrat stálých aktiv, který měří, jak efektivně podnik využívá budov, strojů, zařízení a jiných stálých aktiv, a udává, kolikrát se stálá aktiva obrátí za rok. Odborná literatura uvádí ideální hodnotu obratu stálých aktiv 5,1. Hodnoty obratu stálých aktiv se od roku 2011 do roku 2014 (Tabulka 20) snížil z 1,50 na 0,52.

- . Je tedy patrné, že se obrat stálých aktiv zpomaluje, je třeba hledat příčinu.

Obrat celkových aktiv má obdobný význam jako obrat stálých aktiv. Jeho hodnoty v jednotlivých letech nedosahují ani minimální hranice 1. Navíc se stejně jako obrat stálých aktiv od roku 2011 do roku 2014 (Tabulka 20) postupně snižuje z hodnoty 0,98 na 0,34.

- Jejich nízká hodnota svědčí o tom, že podnikatelská aktivita podniku je nízká a že je třeba ji zvýšit a to buď zvýšením tržeb, nebo snížením části majetku, či oběma způsoby.

Zadluženost – finanční analýza

Obecně se doporučuje hodnota zadluženosti 0,5. Ukazatel zadluženosti se od roku 2012 do roku 2014 (Tabulka 21) rapidně snížil z 0,23 na 0,02.

- To je ovšem velmi nízká hodnota, vlastníci firmy by měli zbystřit, jelikož nevyužívají finanční páku.

Výnosnost – finanční analýza

Ukazatel ROE by měl odborné literatury dosahovat doporučených hodnot 0,15 – 0,2. Zkoumaný podnik těchto doporučených hodnot dosoval pouze v letech 2012 a 2013 0,23 a 0,17 (Tabulka 22). V roce 2011 byl tento ukazatel navíc záporný. V roce 2014 byla hodnota ukazatele ROE lehce pod doporučenou hodnotou – 0,14.

- Je třeba věnovat této oblasti pozornost.

5.3 Neutrální

Výnosnost – finanční analýza

Obecně se v literatuře uvádí, že čím vyšší hodnota ukazatele ROA, tím lepší, ale měla by dosahovat alespoň hodnoty 0,08. Podnik v roce 2011 (Tabulka 22) tuto

podmínku ani minimálně nesplňoval, V roce 2012 se hodnota ROA sice zvýšila alespoň na hodnotu 0,2. Naopak v letech 2013 a 2014 byla hodnota ROA oproti předchozím letům vysoká a to 1,14 v obou letech.

5.4 Vyhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení

Pomocí tabulky 27, kde jsou uvedené pod číslem jednotlivé vybrané faktory, jejich váhy a četnosti z párového srovnání Fullerova trojúhelníku, jsem nakonec generovala jednotlivé hodnoty strategických alternativ. Nejvyšší hodnoty dosáhla strategická alternativa ST neboli strategie „Konfrontace“, a to hodnoty 3,62. Tato strategie radí využít silných stránek k odvrácení ohrožení. Druhé nejvyšší hodnoty dosáhla strategická alternativa SO s hodnotou 3,24. Tato strategie je též označována jako strategie „Využití“ a radí využít silné stránky ve prospěch příležitostí.

5.5 Návrhy a doporučení

Společnost by měla věnovat pozornost zejména negativním závěrům této diplomové práce a hledat příčiny jejich vzniku. Primárně by se měla zaměřit na ukazatele aktivity a zadluženosti, jejichž hodnoty jsou velmi znepokojující. Já osobně jsem je na základě výpočtů ohodnotila negativně, a proto společnosti doporučuji se na ně zaměřit.

Společnost se nachází ve velmi konkurenčním prostředí, na tomto trhu panuje velký boj o zákazníka, občas zde dochází i k cenovým válkám. I přes velký tlak na cenu poskytuje společnost velmi kvalitní služby. Po zhodnocení hodnotového řetězce, navrhuji společnosti, aby využila více distribučních cest a dalších možností, které marketing nabízí. Toto bych také doplnila o vytvoření nové pracovní pozice - obchodního zástupce, který společnosti nepochybně chybí.

Jak jsem se často v celé práci zmiňovala, musím hlavně vyzdvihnout kvalitu konečného produktu společnosti, a fakt, že kvalita a spokojenost zákazníka je prioritně na prvním místě. Nemohu opomenout tlak ze strany velmi silné konkurence. V tomto případě bych společnosti k jejich rozvoji doporučila přejít na strategii diverzifikace. Vytvoření nového produktu, v tomto případě z jiné oblasti dotací/grantů, by rozšířilo portfolio jejich služeb a společnost by získala jak nové zákazníky, tak nové stálé

zákazníky. Spolu s touto strategií by se společnost mohla zamyslet nad rozšířením působnosti do jiných krajů České republiky a neomezovat svou působnost jen na Jižní Čechy, tento návrh je ale bohužel nákladnější a vyžaduje delší časový horizont.

Nakonec nemohu zapomenout na výsledky a shrnutí ze SWOT analýzy, která vygenerovala jako strategickou alternativu strategii ST neboli strategii konfrontace. Tato strategie radí využít silných stránek k odvrácení ohrožení. Tento výsledek jen potvrzuje mé tvrzení, že je třeba využít kvalitního konečného produktu k odvrácení ohrožení ze silného konkurenčního prostředí.

6 Anotace

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout na podkladě analýzy činností operačního a strategického managementu opatření, která zlepší součinnost operačního a strategického managementu a posílí kvalitu strategického rozhodování ve vybrané obchodní společnosti.

Vzhledem ke stanovenému cíli byly provedeny analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, prostřednictvím PESTL analýzy, analýzy Porterova modelu pěti sil, analýzu hodnotového řetězce a finanční analýzy. Na jejich základě byly definovány silné a slabé stránky podniku, příležitosti a ohrožení. Pro jejich zhodnocení byla použita SWOT analýza a následný Fullerův trojúhelník. Po zhodnocení vypracovaných analýz byly generovány návrhy a doporučení pro rozvoj strategického rozhodování ve zkoumané společnosti.

Klíčová slova:

- PESTL analýza
- Porterův model pěti sil
- Hodnotový řetězec
- Finanční analýza
- SWOT analýza

6.1 Summary

The purpose of thesis is to formulate, based on an analysis of the activities taken by the operations and strategic management, measures to improve strategic-operational collaboration and raise the quality of strategic decision making in a selected business company.

To accomplish the set objective, internal and external environments in which the company competes have been identified using PESTL analysis, Porter five forces analysis, Value Chain Analysis and Financial Analysis. Based on these analyses, the strengths and weaknesses, important opportunities and threats within the company have been determined. SWOT analysis and Fuller's Triangle Method have been applied to assess the internal capabilities, limitations and chances of the organization in the business environment.

The completed analyses have been assessed and used to create proposals and recommendations for developing strategic decision making in the investigated company

Keywords:

- PESTL Analysis
- Porter Five Forces Model
- Value Chain Analysis
- Financial Analysis
- SWOT Analysis

7 Přehled zdrojů

7.1 Přehled použité literatury

- [1] BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, viii, 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- [2] BOWMAN, Cliff. *Strategický management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996, 147 s. ISBN 80-716-9230-1.
- [3] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, xiv, 256 s. ISBN 80-717-9603-4.
- [4] FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
- [5] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [6] CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 201 s. ISBN 80-247-1389-6.
- [7] JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 394 s. ISBN 978-80-247-4337-0.
- [8] JAUCH, Lawrence R. a William F. GLUECK. *Business policy and strategic management*. 5th ed. New York, Ny: McGraw-Hill, 1988, 940 s. ISBN 978-007-0323-476.
- [9] JIRÁSEK, Jaroslav. *Návrat k prosperitě. Turnaround*. 1.vyd. Praha: Grada, 1995, 114 s. ISBN 80-716-9114-3.
- [10] JIRÁSEK, Jaroslav. *Strategie: umění podnikatelských vítězství*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003, 183 s. ISBN 80-864-1946-2.
- [11] JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLÉS. *Exploring corporate strategy: texts and cases*. 4th ed. New York: Prentice Hall, 1997. ISBN 01-352-5635-6.
- [12] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2002, xii, 172 s. ISBN 80-717-9578-X.

- [13] KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008, xiii, 135 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-713-5.
- [14] KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.
- [15] KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 583 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.
- [16] KOVÁŘ, František. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008, 206 s. ISBN 978-80-86730-33-2.
- [17] KRAFTOVÁ, Ivana. *Finanční analýza municipální firmy*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2002, xii, 206 s. ISBN 80-717-9778-2.
- [18] LAWRENCE R. JAUCH, Lawrence R. William F. *Business policy and strategic management*. 5th ed. New York, Ny: McGraw-Hill, 1988. ISBN 978-007-0323-476.
- [19] PITRA, Zbyněk. *Inovační strategie*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 177 s. ISBN 80-716-9461-4.
- [20] QUINN, James Brian. *Strategies for change: logical incrementalism*. Homewood, Ill.: R. D. Irwin, 1980, xvi, 222 p. ISBN 02-560-2543-6.
- [21] ROLÍNEK, Ladislav et al. *Teorie a praxe managementu: (vybrané kapitoly)*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta, 2003, 95 s. ISBN 80-704-0613-5.
- [22] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xi, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.
- [23] SOLOMON, M. R. *Marketing očima světových marketing manažerů*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2006. 572 s. ISBN 80-251-1273-X.
- [24] SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 4. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xxv, 475 s. ISBN 80-717-9892-4.
- [25] ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2003, 225 s. ISBN 80-858-3989-X.
- [26] TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Vyd. 1. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit, 2010, 235 s. ISBN 978-80-213-0922-7.

[27] VYAKARNAM, Shailendra a John W., LEPPARD. *Plánování podnikatelských strategií*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1998, 202 s. ISBN 80-716-9533-5.

7.2 Přehled internetových zdrojů

- [1] BusinessInfo [online]. 2013 [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/velka-zmena-obchodni-zakonik-nahrazuje-zakon-o-korporacich-a-obcansky-zakonik-43828.html>
- [2] CZECHINVEST [online]. 2015 [cit. 2015-03-25]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/czechinvest-vede-v-poctu-investic-ve-stredni-evrope>
- [3] Český statistický úřad [online]. 2015 [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace
- [4] Český statistický úřad [online]. 2015 [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: http://www.czso.cz/xs/redakce.nsf/i/mira_inflace
- [5] Český statistický úřad [online]. 2015 [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/chdp022715.docx>
- [6] ČSÚ [online]. 2014 [cit. 2015-03-26]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/vydaje_na_vyzkum_a_vyvoj_v_cr_stale_rostou_20141023
- [7] ČSÚ [online]. 2015 [cit. 2015-03-25]. Dostupné z: ČSÚ [online]. 2015 [cit. 2015-03-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2014-truea9fbwn>
- [8] ČSÚ [online]. 2015 [cit. 2015-03-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/zamestnanost-a-nezamestnanost-podle-vysledku-vsps-4-ctvrtleti-2014-nfmqckomga>
- [9] ČSÚ [online]. 2015 [cit. 2015-03-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2014-truea9fbwn>
- [10] ČSÚ [online]. 2015 [cit. 2015-03-25]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xb/jakeho_veku_se_pravdepodobne_dozijeme
- [11] DÍTĚ, Martin. GRANT ADVISOR. Dotace online [online]. 2014 [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: <http://www.dotaceonline.cz/Page.aspx?SP=programovaciobdobi2014-2020>
- [12] DUBSKÁ, Drahomíra. Český statistický úřad [online]. 2015 [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/csav021315.docx>

- [13] E15 [online]. 2015 [cit. 2015-03-26]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/domaci/ekonomika/soucasny-cesky-rust-by-bez-intervenci-nebyl-mozny-rika-singer-1170450>
- [14] IHNED [online]. 2015 [cit. 2015-03-26]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-61176370-cnb-po-11-letech-zahajila-intervence-koruna-okamzite-spadla-na-ctyrlete-minimum>
- [15] IPODNIKATEL [online]. 2011 [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Dotace-EU/dotacni-podvod-jak-se-nedostat-do-sporu-se-zakony-pri-vyrizovani-dotace-na-podnikani.html>
- [16] Ipodnikatel [online]. 2014 [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Dane-v-podnikani/danove-novinky-2014-jak-mit-dane-i-v-roce-2014-v-poradku.html>
- [17] KP PROJEKT [online]. 2015 [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: <http://www.kpprojekt.cz/dotacni-moznosti/>
- [18] MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ [online]. 2015 [cit. 2015-03-26]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/cs/Ministerstvo/Programy-a-dotace>
- [19] OPERAČNÍ PROGRAM A INOVACE [online]. 2012 [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: <http://www.mpo-oppi.cz/document.file.php?idDocument=1590>
- [20] ZÁKONYPROLIDI [online]. 2000 [cit. 2015-03-26]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-248>

8 Seznam obrázků, grafů, tabulek a příloh

Seznam obrázků

Obrázek 1 Členění okolí podniku	17
Obrázek 2 Hodnotový řetězec.....	29
Obrázek 3 SWOT matice.....	31
Obrázek 4 Hodnotový řetězec.....	51
Obrázek 5 Schéma procesů a souvisejících odpovědností.....	52
Obrázek 6 Organizační struktura společnosti	55

Seznam grafů

Graf 1 Vývoj nezaměstnanosti v letech 2012 - 2014.....	40
Graf 2 Podíl vlastních a cizích zdrojů v podniku.....	61
Graf 3 Vývoj výnosů a výsledku hospodaření.....	63
Graf 4 Běžná a rychlá likvidita	65
Graf 5 Ukazatele zadluženosti	67
Graf 6 Ukazatele rentability.....	68

Seznam tabulek

Tabulka 1 Souhrnný stav čerpání ČR ze strukturálních fondů a fondu soudržnosti z rozpočtového období 2007 – 2013 k 3. 7. 2014.....	37
Tabulka 2 Vývoj inflace za rok 2014.....	39
Tabulka 3 Vývoj hrubého domácího produktu v % (očistěno o cenové, sezónní a kalendářní vlivy)	39
Tabulka 4 Počet zprostředkovaných investičních projektů za rok 2014 dle země původu	43
Tabulka 5 Metodika PESTL analýzy.....	46
Tabulka 6 Faktory konkurence v odvětví	50
Tabulka 7 Majetková struktura podniku absolutně v tis. Kč	57
Tabulka 8 Vertikální analýza majetkové struktury v %	57
Tabulka 9 Horizontální analýza majetkové struktury absolutní v tis. Kč.....	57
Tabulka 10 Horizontální analýza majetkové struktury v %.....	58
Tabulka 11 Kapitálová struktura podniku absolutně v tis. Kč.....	59
Tabulka 12 Vertikální analýza kapitálové struktury v %	59
Tabulka 13 Horizontální analýza kapitálové struktury absolutní v tis. Kč.....	60

Tabulka 14 Horizontální analýza kapitálové struktury v %.....	60
Tabulka 15 Vybrané položky vzz absolutně v tis. Kč	61
Tabulka 16 Vertikální analýza vzz v %	62
Tabulka 17 Horizontální analýza vzz v tis. Kč	62
Tabulka 18 Horizontální analýza vzz v %	62
Tabulka 19 Běžná a rychlá likvidita	64
Tabulka 20 Ukazatele aktivity	66
Tabulka 21 Ukazatele zadluženosti	66
Tabulka 22 Ukazatele výnosnosti absolutně.....	68
Tabulka 23 Silné a slabé stránky podniku	71
Tabulka 24 Ohrožení a příležitosti podniku	71
Tabulka 25 Vybrané faktory swot analýzy	72
Tabulka 26 Fullerův trojúhelník	73
Tabulka 27 Strategické alternativy	74
Seznam příloh	
Příloha 1 Výkaz zisku a ztráty 2011	91
Příloha 2 Výkaz zisku a ztráty 2011	92
Příloha 3 Rozvaha 2011	93
Příloha 4 Rozvaha 2011	94
Příloha 5 Rozvaha 2011	95
Příloha 6 Rozvaha 2011	95
Příloha 7 Rozvaha 2011	96
Příloha 8 Rozvaha 2012	97
Příloha 9 Rozvaha 2012	98
Příloha 10 Rozvaha 2012	98
Příloha 11 Rozvaha 2012	99
Příloha 12 Rozvaha 2012	100
Příloha 13 Výkaz zisku a ztráty 2012	101
Příloha 14 Výkaz zisku a ztráty 2012	102
Příloha 15 Rozvaha 2013	103
Příloha 16 Rozvaha 2013	104
Příloha 17 Rozvaha 2013	104
Příloha 18 Rozvaha 2013	105
Příloha 19 Rozvaha 2013	105

Příloha 20 Rozvaha 2013	106
Příloha 21 Výkaz zisku a ztráty 2013	107
Příloha 22 Výkaz zisku a ztráty 2013	108
Příloha 23 Rozvaha 2014	109
Příloha 24 Rozvaha 2014	110
Příloha 25 Rozvaha 2014	110
Příloha 26 Rozvaha 2014	111
Příloha 27 Rozvaha 2014	111
Příloha 28 Rozvaha 2014	112
Příloha 29 Výkaz zisku a ztráty 2014	113
Příloha 30 Výkaz zisku a ztráty 2014	114

9 Přílohy

Příloha 1 Výkaz zisku a ztráty 2011

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	1		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2		
+	Obchodní marže I. - A.	3		
II.	Výkony Součet II.1. až II.3.	4	9 208	26 903
II. 1.	Tržby za prodej výrobků a služeb	5	9 208	26 903
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	6		
3.	Aktivace	7		
B.	Výkonová spotřeba Součet B.1. až B.2.	8	4 434	19 144
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	9	189	302
2.	Služby	10	4 245	18 842
+	Přidaná hodnota I. - A. + II. - B.	11	4 774	7 759
C.	Osobní náklady Součet C.1. až C.4.	12	4 632	8 075
C. 1.	Mzdové náklady	13	3 402	6 056
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	1 117	1 792
4.	Sociální náklady	16	113	227
D.	Daně a poplatky	17	7	12
E.	Odpsy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	5	45
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu Součet III.1. až III.2.	19		154
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20		154
2.	Tržby z prodeje materiálu	21		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu Součet F.1. až F.2.	22		127
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		127
2.	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	369	-8
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	13	2 073
H.	Ostatní provozní náklady	27	120	415
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření rozdíil výnosů a nákladů firmová I. až písmeno I.	30	-346	1 320

Příloha 2 Výkaz zisku a ztráty 2011

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 Součet VII.1. až VII.3.	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
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 cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	448	174
N.	Nákladové úroky	43	88	42
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	1	186
O.	Ostatní finanční náklady	45	14	21
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření Rozdíl výnosů a nákladů řádků VI. až písmeno P.	48	347	297
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost Součet Q.1. až Q.2.	49	7	365
Q. 1.	-splatná	50	7	365
2.	-odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	-6	1 252
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti Součet S.1. až S.2.	55		
S. 1.	-splatná	56		
2.	-odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření XIII. - R. - S.	58		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření výsledek hospodaření za běžnou činnost + za účetní období (+/-)	60	-6	1 252
****	Výsledek hospodaření před zdaněním mimořádný výsledek hospodaření - T. provozní výsl. hosp. + finanční výsl. hosp. + XIII. - R.	61	1	1 617

Příloha 3 Rozvaha 2011

Označení a	AKTIVA b	Čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM Součet A až D	1	11 489	-1 644	9 845	10 618
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2				
B.	Dlouhodobý majetek Součet B.I. až B.III.	3	7 733	-1 275	6 458	2 969
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek Součet I.1. až I.8.	4				
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	5				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	6				
3.	Software	7				
4.	Ocenitelná práva	8				
5.	Goodwill	9				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek Součet II.1. až II.9.	13	1 313	-1 275	38	44
B. II. 1.	Pozemky	14				
2.	Stavby	15				
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	16	1 313	-1 275	38	44
4.	Pěstleiské celky trvalých porostů	17				
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	18				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19				
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	21				
9.	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	22				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek Součet III.1. až III.7.	23	6 420		6 420	2 925
B. III. 1.	Podíly – ovládaná osoba	24				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	25	70		70	70
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	26				
4.	Půjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	27				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	28	6 350		6 350	2 855
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	29				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	30				

Příloha 4 Rozvaha 2011

Označení a	AKTIVA b		čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
				Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva	Součet C.I. až C.IV.	31	3 679	-389	3 310	7 529
C. I.	Zásoby	Součet I.1. až I.8.	32				
C. I. 1.	Materiál		33				
2.	Nedokončená výroba a polotovary		34				
3.	Výrobky		35				
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny		36				
5.	Zboží		37				
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby		38				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	Součet II.1. až II.8.	39	464		464	300
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů		40				
2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba		41				
3.	Pohledávky - podstatný vliv		42				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení		43	20		20	24
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy		44				
6.	Dohadné účty aktivní		45	450		450	286
7.	Jiné pohledávky		46	-6		-6	-10
8.	Odložená daňová pohledávka		47				
C. III.	Krátkodobé pohledávky	Součet III.1. až III.9.	48	3 119	-369	2 750	4 629
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů		49	2 712	-369	2 343	4 205
2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba		50				
3.	Pohledávky - podstatný vliv		51				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení		52				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění		53				
6.	Stát - daňové pohledávky		54	398		398	340
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy		55	9		9	84
8.	Dohadné účty aktivní		56				
9.	Jiné pohledávky		57				
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	Součet IV.1. až IV.4.	58	96		96	2 600
C. IV. 1.	Peníze		59	78		78	109
2.	Účty v bankách		60	18		18	2 491
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly		61				
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek		62				
D. I.	Časové rozlišení	Součet I.1. až I.3.	63	77		77	120
D. I. 1.	Náklady příštích období		64	72		72	43
2.	Komplexní náklady příštích období		65				
3.	Příjmy příštích období		66	5		5	77

Příloha 5 Rozvaha 2011

Označení a	PASIVA b	Čís. řád. c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6	
	PASIVA CELKEM	Součet A až C	67	9 845	10 618
A.	Vlastní kapitál	Součet A.I. až A.V.	68	8 173	8 179
A. I.	Základní kapitál	Součet I.1. až I.3.	69	200	200
A. I. 1.	Základní kapitál		70	200	200
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)		71		
3.	Změny základního kapitálu		72		
A. II.	Kapitálové fondy	Součet II.1. až II.5.	73		
A. II. 1.	Emisní ážio		74		
2.	Ostatní kapitálové fondy		75		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků		76		
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností		77		
5.	Rozdíly z přeměn společností		121		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	Součet III.1. až III.2.	78	20	20
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond		79	20	20
2.	Statutární a ostatní fondy		80		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	Součet IV.1. až IV.2.	81	7 959	6 707
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let		82	7 959	6 707
2.	Neuhrazená ztráta minulých let		83		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období /+ -/		84	-6	1 252
B.	Cizí zdroje	Součet B.I. až B.IV.	85	1 669	2 402
B. I.	Rezervy	Součet I.1. až I.4.	86		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních předpisů		87		
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky		88		
3.	Rezerva na daň z příjmů		89		
4.	Ostatní rezervy		90		

Příloha 6 Rozvaha 2011

B. II.	Dlouhodobé závazky	Součet II.1. až II.10.	91		
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů		92		
2.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba		93		
3.	Závazky - podstatný vliv		94		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení		95		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy		96		
6.	Vydané dluhopisy		97		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě		98		
8.	Dohadné účty pasivní		99		
9.	Jiné závazky		100		
10.	Odložený daňový závazek		101		

Příloha 7 Rozvaha 2011

Označení a	PASIVA b	čís. řád. c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
B. III.	Krátkodobé závazky Součet III.1. až III.11.	102	291	2 402
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	74	1 590
2.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	104		
3.	Závazky - podstatný vliv	105		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106		
5.	Závazky k zaměstnancům	107	115	358
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	67	207
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	14	242
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110		
9.	Vydané dluhopisy	111		
10.	Dohadné účty pasivní	112		
11.	Jiné závazky	113	21	5
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci Součet IV.1. až IV.3.	114	1 378	
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115		
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	1 378	
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117		
C. I.	Časové rozlišení Součet I.1. až I.2.	118	3	37
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119	3	37
2.	Výnosy příštích období	120		

Příloha 8 Rozvaha 2012

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM Součet A až D	1	16 671	-2 756	13 915	9 845
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2				
B.	Dlouhodobý majetek Součet B.I. až B.III.	3	12 432	-1 280	11 152	6 458
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek Součet I.1. až I.8.	4				
B. I. 1.	Žhizovací výdaje	5				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	6				
3.	Software	7				
4.	Ocenitelná práva	8				
5.	Goodwill	9				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek Součet II.1. až II.9.	13	1 313	-1 280	33	38
B. II. 1.	Pozemky	14				
2.	Stavby	15				
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	16	1 313	-1 280	33	38
4.	Pěstičské celky trvalých porostů	17				
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	18				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19				
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	21				
9.	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	22				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek Součet III.1. až III.7.	23	11 119		11 119	6 420
B. III. 1.	Podíly – ovládaná osoba	24				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	25	70		70	70
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	26				
4.	Půjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	27				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	28	11 049		11 049	6 350
6.	Porizovaný dlouhodobý finanční majetek	29				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	30				

Příloha 9 Rozvaha 2012

Označení a	AKTIVA b	Čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období	
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4	
C.	Oběžná aktiva Součet C.I. až C.IV.	31	4 177	-1 476	2 701	3 310	
C. I.	Zásoby Součet I.1. až I.6.	32					
C. I. 1.	Materiál	33					
2.	Nedokončená výroba a polotovary	34					
3.	Výrobky	35					
4.	Miada a ostatní zvířata a jejich skupiny	36					
5.	Zboží	37					
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	38					
C. II.	Dlouhodobé pohledávky Součet II.1. až II.8.	39	20		20	464	
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	40					
2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	41					
3.	Pohledávky - podstatný vliv	42					
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	43	20		20	20	
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	44					
6.	Dohadné účty aktivní	45				450	
7.	Jiné pohledávky	46				-6	
8.	Odložená daňová pohledávka	47					
C. III.	Krátkodobé pohledávky Součet III.1. až III.9.	48	4 128	-1 476	2 652	2 750	
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	49	4 101	-1 476	2 625	2 343	
2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	50					
3.	Pohledávky - podstatný vliv	51					
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	52					
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	53					
6.	Stát - daňové pohledávky	54				398	
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	55	27		27	9	
8.	Dohadné účty aktivní	56					
9.	Jiné pohledávky	57					

Příloha 10 Rozvaha 2012

C. IV.	Krátkodobý finanční majetek Součet IV.1. až IV.4.	58	29		29	96
C. IV. 1.	Peníze	59	12		12	78
2.	Účty v bankách	60	17		17	18
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	61				
4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	62				
D. I.	Časové rozlišení Součet I.1. až I.3.	63	62		62	77
D. I. 1.	Náklady příštích období	64	62		62	72
2.	Komplexní náklady příštích období	65				
3.	Příjmy příštích období	66				5

Příloha 11 Rozvaha 2012

Označení	PASIVA	čís. řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období	
a	b	c	5	6	
	PASIVA CELKEM	Součet A až C	67	13 915	9 845
A.	Vlastní kapitál	Součet A.I. až A.V.	68	10 681	8 172
A. I.	Základní kapitál	Součet I.1. až I.3.	69	200	200
A. I. 1.	Základní kapitál		70	200	200
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)		71		
3.	Změny základního kapitálu		72		
A. II.	Kapitálové fondy	Součet II.1. až II.6.	73		
A. II. 1.	Emisní ážio		74		
2.	Ostatní kapitálové fondy		75		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků		76		
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností		77		
5.	Rozdíly z přeměn společností		121		
6.	Rozdíly z ocenění při přeměnách společností		122		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	Součet III.1. až III.2.	78	20	20
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond		79	20	20
2.	Statutární a ostatní fondy		80		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	Součet IV.1. až IV.2.	81	7 952	7 958
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let		82	7 959	7 958
2.	Neuhrazená ztráta minulých let		83	-7	
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -)		84	2 509	-6
B.	Cizí zdroje	Součet B.I. až B.IV.	85	3 228	1 670
B. I.	Rezervy	Součet I.1. až I.4.	86		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních předpisů		87		
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky		88		
3.	Rezerva na daň z příjmů		89		
4.	Ostatní rezervy		90		
B. II.	Dlouhodobé závazky	Součet II.1. až II.10.	91	16	
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů		92		
2.	Závazky – ovládaná nebo ovládející osoba		93		
3.	Závazky - podstatný vliv		94		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení		95		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy		96		

Příloha 12 Rozvaha 2012

Označení	PASIVA	čís. řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
6.	Vydané dluhopisy	97		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	98		
8.	Dohadné účty pasivní	99	16	
9.	Jiné závazky	100		
10.	Odložený daňový závazek	101		
B. III.	Krátkodobé závazky	Součet III.1. až III.11.	1 270	291
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	337	74
2.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	104		
3.	Závazky - podstatný vliv	105		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106		
5.	Závazky k zaměstnancům	107	138	115
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	72	67
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	640	14
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	83	
9.	Vydané dluhopisy	111		
10.	Dohadné účty pasivní	112		
11.	Jiné závazky	113		21
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	Součet IV.1. až IV.3.	1 942	1 379
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115		
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	1 942	1 379
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117		
C. I.	Časové rozlišení	Součet I.1. až I.2.	6	3
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119	6	3
2.	Výnosy příštích období	120		

Příloha 13 Výkaz zisku a ztráty 2012

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	1		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2		
+	Obchodní marže I. - A.	3		
II.	Výkony Součet II.1. až II.3.	4	9 123	9 208
II. 1.	Tržby za prodej výrobků a služeb	5	9 123	9 208
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	6		
3.	Aktivace	7		
B.	Výkonová spotřeba Součet B.1. až B.2.	8	2 423	4 434
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	9	191	189
2.	Služby	10	2 232	4 245
+	Přidaná hodnota I. - A. + II. - B.	11	6 700	4 774
C.	Osobní náklady Součet C.1. až C.4.	12	2 519	4 632
C. 1.	Mzdové náklady	13	1 898	3 402
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	574	1 117
4.	Sociální náklady	16	47	113
D.	Daně a poplatky	17	9	7
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	5	5
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu Součet III.1. až III.2.	19	15	
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	15	
2.	Tržby z prodeje materiálu	21		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu Součet F.1. až F.2.	22		
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
2.	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	1 107	369
IV.	Ostatní provozní výnosy	26		13
H.	Ostatní provozní náklady	27	560	120
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření rozdíl výnosů a nákladů římská I. až písmeno I.	30	2 515	-346

Příloha 14 Výkaz zisku a ztráty 2012

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 Součet VII.1. až VII.3.	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
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 cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	920	448
N.	Nákladové úroky	43	248	88
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	4	1
O.	Ostatní finanční náklady	45	14	14
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření Rozdíl výnosů a nákladů řádků VI. až písmeno P. Součet Q.1. až Q.2.	48	662	347
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	668	7
Q. 1.	-splatná	50	668	7
2.	-odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	2 509	-6
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti Součet S.1. až S.2.	55		
S. 1.	-splatná	56		
2.	-odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření XIII. - R. - S.	58		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimořádný výsledek hospodaření - T.	60	2 509	-6
****	Výsledek hospodaření před zdaněním provozní výsl. hosp. + finanční výsl. hosp. + XIII. - R.	61	3 177	1

Příloha 15 Rozvaha 2013

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM Součet A až D	1	17 957	-2 337	15 620	13 915
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2				
B.	Dlouhodobý majetek Součet B.I. až B.III.	3	11 977	-862	11 115	11 152
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek Součet I.1. až I.B.	4				
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	5				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	6				
3.	Software	7				
4.	Ocenitelná práva	8				
5.	Goodwill	9				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek Součet II.1. až II.9.	13	889	-862	27	33
B. II. 1.	Pozemky	14				
2.	Stavby	15				
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	16	889	-862	27	33
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	17				
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	18				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19				
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	21				
9.	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	22				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek Součet III.1. až III.7.	23	11 088		11 088	11 119
B. III. 1.	Podíly – ovládaná osoba	24				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	25	70		70	70
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	26				
4.	Půjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	27				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	28	11 018		11 018	11 049
6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	29				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	30				

Příloha 16 rozvaha 2013

Označení a	AKTIVA b		čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
				Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva	Součet C.I. až C.IV.	31	5 938	-1 475	4 463	2 701
C. I.	Zásoby	Součet I.1. až I.6.	32				
C. I. 1.	Materiál		33				
2.	Nedokončená výroba a polotovary		34				
3.	Výrobky		35				
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny		36				
5.	Zboží		37				
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby		38				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	Součet II.1. až II.8.	39	409		409	20
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů		40				
2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba		41				
3.	Pohledávky - podstatný vliv		42				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení		43	20		20	20
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy		44				
6.	Dohadné účty aktivní		45	389		389	
7.	Jiné pohledávky		46				
8.	Odložená daňová pohledávka		47				

Příloha 17 Rozvaha 2013

C. III.	Krátkodobé pohledávky	Součet III.1. až III.9.	48	5 492	-1 475	4 017	2 652
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů		49	5 460	-1 475	3 985	2 625
2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba		50				
3.	Pohledávky - podstatný vliv		51				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení		52				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění		53				
6.	Stát - daňové pohledávky		54				
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy		55	32		32	27
8.	Dohadné účty aktivní		56				
9.	Jiné pohledávky		57				
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	Součet IV.1. až IV.4.	58	37		37	29
C. IV. 1.	Peníze		59	26		26	12
2.	Účty v bankách		60	11		11	17
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly		61				
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek		62				
D. I.	Časové rozlišení	Součet I.1. až I.3.	63	42		42	62
D. I. 1.	Náklady příštích období		64	42		42	62
2.	Komplexní náklady příštích období		65				
3.	Příjmy příštích období		66				

Příloha 18 Rozvaha 2013

Označení a	PASIVA b	Čís. řád. c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6	
	PASIVA CELKEM	Součet A až C	67	15 620	13 915
A.	Vlastní kapitál	Součet A.I. až A.V.	68	12 256	10 681
A. I.	Základní kapitál	Součet I.1. až I.3.	69	200	200
A. I. 1.	Základní kapitál		70	200	200
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)		71		
3.	Změny základního kapitálu		72		
A. II.	Kapitálové fondy	Součet II.1. až II.6.	73		
A. II. 1.	Emisní ážio		74		
2.	Ostatní kapitálové fondy		75		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků		76		
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společnosti		77		
5.	Rozdíly z přeměn společností		121		
6.	Rozdíly z ocenění při přeměnách společností		122		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	Součet III.1. až III.2.	78	20	20
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond		79	20	20
2.	Statutární a ostatní fondy		80		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	Součet IV.1. až IV.3.	81	10 461	7 952
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let		82	10 468	7 959
2.	Neuhrazená ztráta minulých let		83	-7	-7
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let		123		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období /+ -/		84	1 575	2 509

Příloha 19 Rozvaha 2013

B.	Cizí zdroje	Součet B.I. až B.IV.	85	3 363	3 228
B. I.	Rezervy	Součet I.1. až I.4.	86		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních předpisů		87		
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky		88		
3.	Rezerva na daň z příjmů		89		
4.	Ostatní rezervy		90		
B. II.	Dlouhodobé závazky	Součet II.1. až II.10.	91	37	16
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů		92		
2.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba		93		
3.	Závazky - podstatný vliv		94		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení		95		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy		96		

Příloha 20 Rozvaha 2013

Označení	PASIVA	čís. řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
6.	Vydané dluhopisy	97		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	98		
8.	Dohadné účty pasivní	99	37	16
9.	Jiné závazky	100		
10.	Odložený daňový závazek	101		
B. III.	Krátkodobé závazky	Součet III.1. až III.11.	1 556	1 270
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	1 041	337
2.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	104		
3.	Závazky - podstatný vliv	105		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106		
5.	Závazky k zaměstnancům	107	40	138
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	15	72
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	444	640
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110		83
9.	Vydané dluhopisy	111		
10.	Dohadné účty pasivní	112		
11.	Jiné závazky	113	16	
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	Součet IV.1. až IV.3.	1 770	1 942
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115		
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	1 770	1 942
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117		
C. I.	Časové rozlišení	Součet I.1. až I.2.	1	6
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119	1	6
2.	Výnosy příštích období	120		

Příloha 21 Výkaz zisku a ztráty 2013

a	b	c	běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	1		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2		
+	Obchodní marže I. - A.	3		
II.	Výkony Součet II.1. až II.3.	4	4 915	9 123
II. 1.	Tržby za prodej výrobků a služeb	5	4 915	9 123
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	6		
3.	Aktivace	7		
B.	Výkonová spotřeba Součet B.1. až B.2.	8	1 882	2 423
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	9	98	191
2.	Služby	10	1 784	2 232
+	Přidaná hodnota I. - A. + II. - B.	11	3 033	6 700
C.	Osobní náklady Součet C.1. až C.4.	12	842	2 519
C. 1.	Mzdové náklady	13	641	1 898
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	183	574
4.	Sociální náklady	16	18	47
D.	Dané a poplatky	17	7	9
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	5	5
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu Součet III.1. až III.2.	19	33	15
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	33	15
2.	Tržby z prodeje materiálu	21		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu Součet F.1. až F.2.	22		
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
2.	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25		1 107
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	57	
H.	Ostatní provozní náklady	27	960	560
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření rozdíl výnosů a nákladů řmská I. až písmeno I.	30	1 309	2 515

Příloha 22 Výkaz zisku a ztráty 2013

VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů		31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly		32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	Součet VII.1. až VII.3.	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem		34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů		35		
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 cenných papírů a derivátů		40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti		41		
X.	Výnosové úroky		42	1 101	920
N.	Nákladové úroky		43	288	248
XI.	Ostatní finanční výnosy		44	2	4
O.	Ostatní finanční náklady		45	13	14
XII.	Převod finančních výnosů		46		
P.	Převod finančních nákladů		47		
*	Finanční výsledek hospodaření	Rozdíl výnosů a nákladů římská VI. až písmeno P.	48	802	662
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	Součet Q.1. až Q.2.	49	537	668
Q. 1.	-splatná		50	537	668
2.	-odložená		51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost		52	1 574	2 509
XIII.	Mimořádné výnosy		53	1	
R.	Mimořádné náklady		54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	Součet S.1. až S.2.	55		
S. 1.	-splatná		56		
2.	-odložená		57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	XIII. - R. - S.	58	1	
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)		59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimořádný výsledek hospodaření - T.	60	1 575	2 509
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	provozní výsl. hosp. + finanční výsl. hosp. + XIII. - R.	61	2 112	3 177

Příloha 23 Rozvaha 2014

Označení a	AKTIVA b	Čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM Součet A až D	1	16 598	-2 464	14 134	15 620
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2				
B.	Dlouhodobý majetek Součet B.I. až B.III.	3	9 977	-836	9 141	11 115
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek Součet I.1. až I.8.	4				
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	5				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	6				
3.	Software	7				
4.	Ocenitelná práva	8				
5.	Goodwill	9				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek Součet II.1. až II.9.	13	858	-836	22	27
B. II. 1.	Pozemky	14				
2.	Stavby	15				
3.	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	16	858	-836	22	27
4.	Pěstičské celky trvalých porostů	17				
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	18				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19				
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	21				
9.	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	22				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek Součet III.1. až III.7.	23	9 119		9 119	11 088
B. III. 1.	Podíly – ovládaná osoba	24				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	25	70		70	70
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	26				
4.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	27				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	28	9 049		9 049	11 018
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	29				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	30				

Příloha 24 Rozvaha 2014

Označení a	AKTIVA b		čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
				Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva	Součet C.I. až C.IV.	31	6 517	-1 628	4 889	4 463
C. I.	Zásoby	Součet I.1. až I.6.	32				
C. I. 1.	Materiál		33				
	2. Nedokončená výroba a polotovary		34				
	3. Výrobky		35				
	4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny		36				
	5. Zboží		37				
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby		38				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	Součet II.1. až II.8.	39	20		20	409
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů		40				
	2. Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba		41				
	3. Pohledávky - podstatný vliv		42				
	4. Pohledávky za společníky		43	20		20	20
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy		44				
	6. Dohadné účty aktivní		45				389
	7. Jiné pohledávky		46				
	8. Odložená daňová pohledávka		47				

Příloha 25 Rozvaha 2014

C. III.	Krátkodobé pohledávky	Součet III.1. až III.9.	48	6 036	-1 628	4 408	4 017
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů		49	5 789	-1 628	4 161	3 985
	2. Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba		50				
	3. Pohledávky - podstatný vliv		51				
	4. Pohledávky za společníky		52				
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění		53				
	6. Stát - daňové pohledávky		54	219		219	
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy		55	28		28	32
	8. Dohadné účty aktivní		56				
	9. Jiné pohledávky		57				
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	Součet IV.1. až IV.4.	58	461		461	37
C. IV. 1.	Peníze		59	18		18	26
	2. Účty v bankách		60	443		443	11
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly		61				
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek		62				
D. I.	Časové rozlišení	Součet I.1. až I.3.	63	104		104	42
D. I. 1.	Náklady příštích období		64	91		91	42
	2. Komplexní náklady příštích období		65				
	3. Příjmy příštích období		66	13		13	

Příloha 26 Rozvaha 2014

Označení a	PASIVA b	Čís. řád. c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6	
	PASIVA CELKEM	Součet A až C	67	14 134	15 620
A.	Vlastní kapitál	Součet A.I. až A.V.	68	13 817	12 256
A. I.	Základní kapitál	Součet I.1. až I.3.	69	200	200
A. I. 1.	Základní kapitál		70	200	200
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)		71		
	3. Změny základního kapitálu		72		
A. II.	Kapitálové fondy	Součet II.1. až II.6.	73		
A. II. 1.	Ážio		74		
	2. Ostatní kapitálové fondy		75		
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků		76		
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací		77		
	5. Rozdíly z přeměn obchodních korporací		121		
	6. Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací		122		
A. III.	Fondy ze zisku	Součet III.1. až III.2.	78	20	20
A. III. 1.	Rezervní fond		79	20	20
	2. Statutární a ostatní fondy		80		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	Součet IV.1 až IV.3	81	12 036	10 461
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let		82	12 042	10 468
	2. Neuhrazená ztráta minulých let		83	-6	-7
	3. Jiný výsledek hospodaření minulých let		123		

Příloha 27 Rozvaha 2014

A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období /+ -/	84	1 561	1 575	
A. V. 2.	Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku /-/	124			
B.	Cizí zdroje	Součet B.I. až B.IV.	85	218	3 363
B. I.	Rezervy	Součet I.1. až I.4.	86		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních předpisů		87		
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky		88		
	3. Rezerva na daň z příjmů		89		
	4. Ostatní rezervy		90		
B. II.	Dlouhodobé závazky	Součet II.1. až II.10.	91	18	37
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů		92		
	2. Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba		93		
	3. Závazky - podstatný vliv		94		
	4. Závazky ke společníkům		95		
	5. Dlouhodobě přijaté zálohy		96		

Příloha 28 Rozvaha 2014

Označení	PASIVA	čís. řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
6.	Vydané dluhopisy	97		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	98		
8.	Dohadné účty pasivní	99	18	37
9.	Jiné závazky	100		
10.	Odložený daňový závazek	101		
B. III.	Krátkodobé závazky Součet III.1. až III.11.	102	200	1 556
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	112	1 041
2.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	104		
3.	Závazky - podstatný vliv	105		
4.	Závazky ke společníkům	106		
5.	Závazky k zaměstnancům	107	7	40
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	3	15
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	78	444
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110		
9.	Vydané dluhopisy	111		
10.	Dohadné účty pasivní	112		
11.	Jiné závazky	113		16
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci Součet IV.1. až IV.3.	114		1 770
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115		
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116		1 770
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117		
C. I.	Časové rozlišení Součet I.1. až I.2.	118	99	1
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119	99	1
2.	Výnosy příštích období	120		

Příloha 29 Výkaz zisku a ztráty 2014

a	b	c	běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	1		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2		
+	Obchodní marže	I. - A. 3		
II.	Výkony	Součet II.1. až II.3. 4	4 312	4 915
II. 1.	Tržby za prodej výrobků a služeb	5	4 312	4 915
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	6		
3.	Aktivace	7		
B.	Výkonová spotřeba	Součet B.1. až B.2. 8	2 051	1 882
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	9	111	98
2.	Služby	10	1 940	1 784
+	Přidaná hodnota	I. - A. + II. - B. 11	2 261	3 033
C.	Osobní náklady	Součet C.1. až C.4. 12	326	842
C. 1.	Mzdové náklady	13	257	641
2.	Odměny členům orgánů obchodní korporace	14		
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	57	183
4.	Sociální náklady	16	12	18
D.	Dané a poplatky	17	11	7
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	5	5
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	Součet III.1. až III.2. 19		33
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20		33
2.	Tržby z prodeje materiálu	21		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	Součet F.1. až F.2. 22		
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
2.	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	154	
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	46	57
H.	Ostatní provozní náklady	27	87	960
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření	rozdíl výnosů a nákladů řádků I. až I. 30	1 724	1 309

Příloha 30 Výkaz zisku a ztráty 2014

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 Součet VII.1. až VII.3.	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
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 cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	422	1 101
N.	Nákladové úroky	43	183	288
XI.	Ostatní finanční výnosy	44		2
O.	Ostatní finanční náklady	45	13	13
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření Rozdíl výnosů a nákladů řádků VI. až písmeno P. Součet Q.1. až Q.2.	48	226	802
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	389	537
Q. 1.	-splatná	50	389	537
2.	-odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	1 561	1 574
XIII.	Mimořádné výnosy	53		1
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti Součet S.1. až S.2.	55		
S. 1.	-splatná	56		
2.	-odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření XIII. - R. - S.	58		1
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření výsledek hospodaření za běžnou činnost + za účetní období (+/-) + mimořádný výsledek hospodaření - T.	60	1 561	1 575
****	Výsledek hospodaření před zdaněním provozní výsl. hosp. + finanční výsl. hosp. + XIII. - R.	61	1 950	2 112