

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Finanční situace podniku a její zhodnocení
Financial Situation of a Company and its Evaluation

Student: Alena Lusková
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Stefanovová Zuzana, Ph.D.

Ostrava 2020

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání bakalářské práce

Student: **Alena Lusková**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Téma: **Finanční situace podniku a její zhodnocení**
Financial Situation of a Company and its Evaluation
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretické definice finanční situace podniku
 3. Popis firmy
 4. Zhodnocení finanční situace podniku
 5. Návrhy řešení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. vyd. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2028-4.
- VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3647-1.
- VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Zuzana Stefanovová, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2019

Datum odevzdání: 07.05.2020




doc. Ing. Jindra Peterková, Ph.D.
vedoucí katedry

doc. Ing. Lenka Kauerová, CSc.
proděkanka pro studium
na základě pověření k jednání č.j.
VSB/19/050319/9900 ze dne 24. 9. 2019

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

Přílohy č.1 a 2, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnil/a.

V Ostravě dne 6.5.2020


.....
Alena Lusková

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala Ing. Zuzaně Stefanovové, Ph.D. za cenné rady, trpělivost a odborné vedení při zpracování mé bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat vedení společnosti XYZ, s. r. o. za poskytnuté podklady a odborné informace.

Obsah

Obsah.....	7
1 Úvod.....	9
2 Teoretické vymezení použitých pojmů	11
2.1 Finanční analýza	11
2.1.1 Rozvaha	11
2.1.2 Výkaz zisku a ztráty.....	13
2.1.3 Výkaz o peněžních tocích.....	14
2.1.4 Provázanost výkazů	16
2.2 Analýza poměrovými ukazateli	16
2.2.1 Ukazatele likvidity	17
2.2.2 Ukazatele rentability	18
2.2.3 Ukazatele zadluženosti	19
2.2.4 Ukazatele aktivity	20
2.3 Strategická analýza	21
2.3.1 PEST analýza.....	21
2.3.2 SWOT analýza.....	26
3 Popis firmy.....	28
4 Aplikace analýzy na firmu	30
4.1 Analýza pomocí poměrových ukazatelů.....	30
4.1.1 Likvidita.....	30
4.1.2 Rentabilita.....	31
4.1.3 Zadluženost.....	31
4.1.4 Aktivita	32
4.2 Strategická analýza	33
4.2.1 PEST analýza.....	33

4.2.2	SWOT analýza.....	37
5	Návrhy řešení a doporučení	42
5.1	Nábor nových zaměstnanců.....	42
5.2	Rozšíření portfolia subdodavatelů	43
5.3	Rovnováha mezi zaměstnanci a subdodavateli	44
5.4	Doporučení řešení.....	45
6	Závěr	47
	Seznam použité literatury	49
	Seznam zkratek.....	51
	Seznam příloh.....	53

1 Úvod

Firma XYZ, s. r. o. nabízí služby v oblasti telekomunikací, stavebnictví, energetiky, dopravy a bezpečnosti. V současné době má po České republice rozmístěných 5 poboček v Praze, Brně, Plzni, Hradci Králové a Olomouci. Další pobočky se nachází na Slovensku a v Německu. Za hranicemi se firma specializuje na výstavbu v oblasti energetiky a bezpečnosti. Divize na českém území se zaměřují na telekomunikace.

Telekomunikační sítě, jak je známe dnes, jsou v ČR poměrně mladým odvětvím. První mobilní operátor se na našem trhu objevil na počátku 90. let 20. století. Roku 1996 došlo k implementaci tzv. GSM sítě, kterou dnes známe pod označením 3/4/5G. V roce 2000 se na našem území nacházeli celkem 3 operátoři, kteří se na trhu drží dodnes a známe je pod názvy O2, T-Mobile a Vodafone. Dle Českého radiokomunikačního úřadu je v ČR přes 14,6 milionu kusů aktivních SIM karet.¹

Souběžně s rozvojem telefonních sítí v tehdy ještě Československé republice došlo k prvnímu internetovému připojení. Od té doby došlo k mnohým inovacím a zavedení nových technologií. V prvopočátcích bylo nejrozšířenější připojení přes telefonní linku, tzv. vytáčené připojení. Po ústupu pevných linek se stávající kabelové trasy začaly využívat k přenosu internetu. Ve velkých městech začali operátoři s instalací optických kabelů, které slouží k přenosu dat. Postupem času se objevilo bezdrátové připojení přes mobilní data, satelitní sítě, anebo přes Wi-Fi.

Tato práce bude zaměřena na středisko v Brně, které vzniklo na jaře roku 2019. Funguje jako dodavatel služeb pro České radiokomunikace, které zajišťují výstavbu tzv. mikrovlnných spojů (MW), jinak nazývaných rádiových (RR) či point to point (P2P). Princip spočívá v přenosu signálu na velkou vzdálenost, ale stále vysokou a stabilní rychlostí. Tuto službu využívají velké společnosti a firmy, které síť vytěžují velkým množstvím dat a nemohou si dovolit výpadky, které jsou úskalím lokálních poskytovatelů při připojení přes Wi-Fi či kabel. Případně přenos dat kabelem není možný či by byl příliš nákladný.

Princip MW připojek spočívá v umístění jedné parabolické antény k zákazníkovi, který připojení požaduje a druhé antény na vysílač poskytovatele (České Radiokomunikace, Vodafone aj.). Mezi anténami musí být přímá viditelnost, aby rádiové vlny, které signál přenáší,

¹ [11] Výroční zpráva Českého radiokomunikačního úřadu

nebyly ničím rušeny. U zákazníka se poté často nachází vnitřní jednotka (router), který slouží k rozvodu signálu po budově a mezi jednotlivými zařízeními.

Zaměstnanci pobočky kromě RR spojů instalují i Wi-Fi přípojky pro mobilní operátory. Tzv. bezdrátové připojení, nebo operátory často nazýváno „Připojení vzduchem“ funguje z části podobně, jako MW spoje. Rozdíl je v tom, že anténa na straně zákazníka, která je podstatně menší než ta parabolická, přijímá signál přímo z vysílače, jehož výstavba je v realizaci samotných operátorů. Výhodou je, že není nutná přímá viditelnost mezi zákazníkem a vysílačem. To s sebou nese požadavek na výrazně menší vzdálenost. Proto se těchto antén nachází ve městech mnohem více a může docházet k vzájemnému rušení.

Cílem této práce je zhodnotit současnou finanční situaci jedné z poboček podniku XYZ, s. r. o. a navrhnout různá řešení pro zvýšení její ziskovosti a následně doporučit nejlepší variantu.

Protože brněnská pobočka je nově vzniklá, jsou nyní její režijní náklady vyšší než v ostatních střediscích. V současné době se vedení společnosti snaží tyto náklady snížit na co nejnižší a pokud možno konstantní částku, která by vedla ke zvýšení hospodářského výsledku pobočky.

Prvním krokem k nastínění finanční situace bude vyčíslení jednotlivých nákladů a výnosů sloužících k výpočtu hospodářského výsledku. Následně se práce zaměří na PEST analýzu vnějšího prostředí a poté na analýzu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, které pomohou k nalezení možných řešení podnikové situace. Ty budou dále detailně popsány a bude doporučeno, která z variant nebo z kombinací více návrhů je pro podnik nejoptimálnější a z jakého důvodu.

2 Teoretické vymezení použitých pojmů

2.1 Finanční analýza

K základním cílům každého podniku patří zajištění finanční stability, kterou můžeme hodnotit ze 2 hledisek:

- Schopnost vytvářet zisk, zhodnocovat kapitál podniku a zajistit přírůstek majetku. Snaha o tvorbu zisku vychází už z definice živnosti a podnikání v Novém občanském zákoníku. „Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“²
- Zajištění platební schopnosti podniku neboli dostát svým krátkodobým i dlouhodobým závazkům.

Není pevně dáno, které z výše uvedených hledisek je podstatnější. V podniku většinou není možné obě kritéria stoprocentně splňovat a maximalizovat. Nejčastěji se setkáváme se situací, kdy je úkolem finančního řízení najít rovnováhu mezi oběma kritérii.

K určení finanční stability a ziskovosti podniku nám slouží finanční analýza podniku. Ke zpracování finanční analýzy pomáhají účetní výkazy, kterými jsou například nejčastěji tvořené:

- Rozvaha
- Výkaz zisku a ztrát
- Přehled o peněžních tocích
- Výkaz o změnách základního kapitálu

2.1.1 Rozvaha

Rozvahou rozumíme výkaz, který přináší informace o majetkové struktuře podniku, zdrojích financování a v neposlední řadě o finanční situaci podniku – neboli jak se získanými prostředky podnik nakládá a přerozděluje je.

² [12] 89/2012 Sb. Zákon občanský zákoník

Tabulka 2.1: Struktura rozvahy

ROZVAHA	
Aktiva	Pasiva
Stálá aktiva	Vlastní kapitál
Oběžná aktiva	Cizí kapitál
Ostatní aktiva	Ostatní pasiva

Zdroj: [5]

Aktiva

Aktiva zahrnují veškerý majetek podniku. V rozvaze se řadí dle likvidity (schopnosti přeměnit se okamžitě ve finanční prostředky) od nejméně likvidních položek (stálá aktiva) po oběžná aktiva, které jsou nejlikvidnější.

Stálá aktiva se dělí na dlouhodobý hmotný, nehmotný a finanční majetek. Dělení vychází ze Zákona o účetnictví³. Podstatou dlouhodobého majetku je, že je v podniku držen déle než jeden rok.

Do dlouhodobého hmotného majetku (DHM) patří majetek dlouhodobé hmotné povahy. Tento majetek vstupuje do nákladů podniku ve formě odpisů, kterými ponížujeme jeho hodnotu. DHM jsou veškeré stavby, budovy, stroje nebo soubory hmotných movitých věcí.

Opakem dlouhodobého hmotného majetku je majetek nehmotný (DNM). Ten nemá fyzickou podstatu a ekonomický prospěch, který z něj plyne, vychází z různých práv, které jsou s jeho vlastnictvím spojeny. Jedná se o patenty, licence, ochranné známky nebo software.

Poslední skupinou, mající dlouhodobou podstatu, je finanční majetek (DFN). Není držen k provozní činnosti, nýbrž za účelem budoucího výnosu. Patří sem dlouhodobé cenné papíry, dluhopisy, obchodní podíly, či například termínované vklady se splatností delší než 1 rok.

U oběžných aktiv lze předpokládat, že se přemění na finanční prostředky za dobu kratší než jeden rok. Řadíme sem zásoby (materiál, nedokončenou výrobu, výrobky, polotovary), pohledávky – jak dlouhodobé, tak krátkodobé a peněžní prostředky. Oběžný majetek v podniku slouží k zabezpečení plynulé výroby. Prostředky, které jsou na tento majetek vázány nepřinášejí žádný výnos, je však nutné vždy udržovat určitou míru těchto aktiv, aby nebyla narušena plynulost provozu.

³ [13] Zákon č. 563/1991 Sb. § 19 odst. 7

Poslední položkou na straně aktiv jsou ostatní aktiva. Sem řadíme zůstatek na účtech časového rozlišení. Náklady a příjmy příštích období, jakými jsou např. předem placené nájemné či dosud nezaplacené vykonané služby a práce.

Pasiva

Na straně pasiv se nachází zdroje financování majetku. Kromě toho dávají informaci o tom, jak velký si firma vytvořila zisk a jak s ním naložila. Pasiva nečleníme z hlediska času, jako majetek firmy, nýbrž z pohledu vlastnictví na vlastní a cizí zdroje financování.

Vlastní kapitál zahrnuje prostředky, získané svou výrobní a investiční činností. Řadíme sem i základní kapitál, který zahrnuje veškeré počáteční vklady společníků. Do vlastních zdrojů dále patří kapitálové fondy, fondy ze zisku, výsledek hospodaření z minulých let a výsledek hospodaření běžného období.

Cizí kapitál představuje dluh společnosti vůči ostatním institucím a firmám. Cílem firmy je své závazky a dluhy uhradit. Často ale firma raději využívá možnost získání cizích zdrojů, jelikož takový kapitál je (i přes své úroky) levnější než vlastní. Cizí zdroje zahrnují rezervy, dlouhodobé závazky a krátkodobé závazky a bankovní výpomoci.

Mezi ostatní pasiva se obdobně jako na straně aktiv řadí účty časového rozlišení. Jsou jimi výdaje a výnosy příštích období a dohadné účty pasivní. Příkladem může být nájemné placené pozadu.

2.1.2 Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty (VZZ) nám dává přehled o nákladech, výnosech a výsledku hospodaření za určité období. VZZ poskytuje odpověď na otázku, jak které položky výnosů a nákladů ovlivňovaly hospodářský výsledek.

Tabulka 2.2: Výkaz zisku a ztráty

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
Provozní výnosy
• Provozní náklady
(1) Provozní výsledek hospodaření
Finanční výnosy
• Finanční náklady
(2) Finanční výsledek hospodaření
(3) = (1) + (2) Výsledek hospodaření před zdaněním
• Daň z příjmů
(4) Výsledek hospodaření po zdanění
(5) Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům
(6) = (4) + (5) Výsledek hospodaření za účetní období

Zdroj: [6]/[5]

V tabulce 2.2 se nachází velmi zjednodušené schéma výkazu zisku a ztráty. Náklady a výnosy jsou zde členěny dle účetní osnovy na provozní a finanční. Mezi provozní se řadí tržby z prodeje výrobků a služeb, zboží, z prodeje dlouhodobého majetku nebo z prodeje materiálu. Tyto tržby jsou ponížovány o spotřebu materiálu a energie, mzdové náklady nebo odpisy DHM. Do finančních výnosů patří výnosy z DFN ve formě podílů a úroků. Od těchto výnosů se odečítají nákladové úroky a ostatní finanční náklady.

Po kalkulaci výsledku hospodaření před zdaněním (3) je nutné spočítat daň z příjmů právnických osob, která činí 19 %. Po jejím odečtení dostáváme výsledek hospodaření po zdanění (4). V případě kapitálových společností se přičítá/odečítá podíl na výsledku hospodaření a dostaneme se k samotnému výsledku hospodaření za účetní období (6).

2.1.3 Výkaz o peněžních tocích

Poslední položkou, která chybí více prozkoumat, jsou příjmy a výdaje. O tom, jakým způsobem se v podniku pohybují peněžní toky, které jsou zastoupeny peněžními prostředky či peněžními ekvivalenty, nás informuje právě výkaz cash flow. Pomáhá odpovědět na otázku, kolik peněžních prostředků podnik za účetní období vytvořil a na jaké účely byly použity. Zároveň je zde více patrné základní pravidlo účetnictví, a to, že zisk a peníze nejsou ekvivalentním pojmem.

Cash flow můžeme sestavovat přímou nebo nepřímou metodou. Přímá, méně rozšířená metoda zachycuje příjmy a výdaje za sledované účetní období. U nepřímé metody dochází k úpravě hospodářského výsledku o nepeněžní položky.

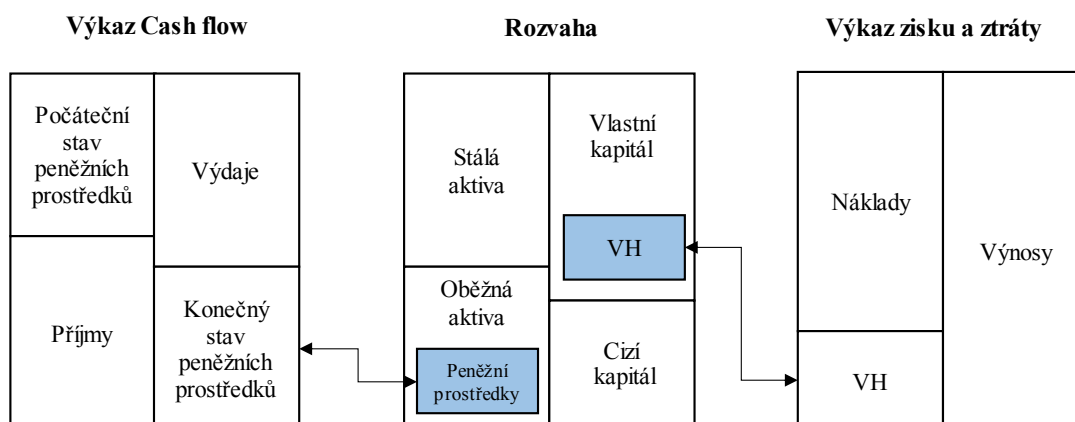
Tabulka 2.3: Výkaz o peněžních tocích

Výkaz o peněžních tocích
Zisk po úhradě úroků a zdanění
+ odpisy
+ jiné náklady
- výnosy, které neznamenal pohyb peněz
Cash flow ze samofinancování
- přírůstek (+ úbytek) pohledávek
- přírůstek (+ úbytek) cenných papírů
- přírůstek (+ úbytek) zásob
+ přírůstek (- úbytek) krátkodobých závazků
Cash flow z provozní činnosti
- přírůstek (+ úbytek) fixního majetku
- přírůstek (+ úbytek) nakoupených obligací a akcií
Cash flow z investiční činnosti
+ přírůstek (- úbytek) dlouhodobých závazků
+ přírůstek vlastního jmění z titulu emise akcií
- výplata dividend
Cash flow z finanční činnosti

Zdroj: [6]

2.1.4 Provázanost výkazů

Obrázek 2.1: Provázanost účetních výkazů



Zdroj: [9]

2.2 Analýza poměrovými ukazateli

Z výše uvedených výkazů lze čerpat informace, potřebné k další analýze. Nejrozšířenější je analýza pomocí poměrových ukazatelů. Hlavní výhodou je, že všechny položky, které se při výpočtech používají, se nachází ve standardně sestavovaných výkazech, kterými jsou už zmiňovaná rozvaha, výkaz o peněžních tocích a výkaz zisku a ztráty.

Jednou z možností, jak členit poměrové ukazatele, je dle výkazu, ze kterého jsou čerpané. Z tohoto hlediska je dělíme na ukazatele struktury majetku a kapitálu, kde jsou využita data z rozvahy a které zkoumají vzájemné vztahy mezi aktivy a pasivy. Dále ukazatele výsledku hospodaření, které čerpají z výkazu zisku a ztráty a zkoumají strukturu nákladů a výnosů. Poslední jsou ukazatele na bázi peněžních toků, jež jsou konstruovány na základě výkazu cash flow a slouží k analýze pohybu peněžních prostředků.

Častějším způsobem dělení ukazatelů, je dle jejich zaměření. Nejčastěji se k analýze využívají ukazatele:

- likvidity
- rentability
- zadluženosti
- aktivity

2.2.1 Ukazatele likvidity

Jak už bylo v dřívějším textu zmíněno, pojem likvidita určité položky znamená, jak rychle je schopná být přeměněna na peněžní hotovost. Pokud jde o likviditu podniku, ta značí schopnost uhradit své závazky.

Nelze přesně určit ideální míru likvidity, neboť při nízké úrovni finančních prostředků dochází k tomu, že by podnik nebyl schopný ihned uhradit své krátkodobé závazky. Oproti tomu velké množství peněz vázaných na oběžný majetek brání jejich dlouhodobému investování a zhodnocování.

Nejčastěji se ukazatele likvidity dělí na:

- běžná likvidita = $\frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$
- pohotová likvidita = $\frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé závazky}}$
- okamžitá likvidita = $\frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby} - \text{pohledávky})}{\text{dluhy s okamžitou splatností}}$

Zdroj: [9]

Běžná likvidita, jinak nazývána current ratio, nebo také likvidita 3. stupně nám dává informaci o tom, kolika jednotkami oběžných aktiv je krytá jedna jednotka krátkodobých závazků. Zjednodušeně se dá říct, že běžná likvidita nám říká, na kolik by podnik uspokojil své věřitele, kdyby veškerý oběžný majetek v podniku proměnil na hotovost. Nejčastěji se udává doporučená hodnota běžné likvidity mezi 1,5 – 2,5.

Pohotová likvidita neboli acid test či likvidita 2. stupně značí, jak dobře je podnik schopný splatit krátkodobé závazky bez toho, aby musel prodat své zásoby. Doporučená hodnota je 1,0 – 1,5.

Nejpřísnějším ukazatelem je okamžitá likvidita neboli cash ratio či likvidita 1. stupně. V čitateli po odečtení zásob a pohledávek zůstanou peněžní prostředky na běžném účtu, v pokladně a také krátkodobý finanční majetek ve formě cenných papírů. Stejně jako zbylé 2 ukazatele, i tento znamená schopnost pokrýt své krátkodobé závazky, v tomto případě ovšem téměř pouze penězi. Doporučená hodnota se pohybuje od 0,2, což už je ale hodnota kritická, doporučuje se alespoň 0,6, až po 1,1.

2.2.2 Ukazatele rentability

Rentabilita měří efektivnost vloženého kapitálu do společnosti a schopnost vytvořit nové zdroje. Používá se k hodnocení ziskovosti vzhledem ke klíčovým ukazatelům jako jsou tržby, aktiva a vlastní kapitál.

Obecně se dá říct, že se v ukazatelích rentability nachází v čitateli nějaká forma hospodářského výsledku a ve jmenovateli námi zkoumaná veličina (tržby, kapitál, aktiva).

Před samotnými druhy ukazatelů je nutné vysvětlit pojmy, se kterými se při výpočtu setkáváme. Těmi jsou EAT, EBIT a EBT. EBIT neboli zisk před odečtením daní a úroků odpovídá provoznímu výsledku hospodaření. Tento druh zisku je nejlepší pro mezipodnikové srovnání, jelikož výše úvěrů se může u jednotlivých podniků podstatně lišit. EBT značí zisk před zdaněním. Pro srovnání se užívá v případě, že se srovnávají podniky, které mají rozdílné daňové zatížení. Poslední je EAT neboli čistý zisk, který představuje zisk po zdanění. Ve VZZ je to položka výsledek hospodaření za účetní období a je to zisk, který je určen k přerozdělení mezi společníky a dalšímu investování.

Mezi ukazatele rentability patří:

- $ROA = \frac{EBIT}{\text{aktiva}}$
- $ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}}$
- $ROS = \frac{EAT}{\text{tržby}}$

Zdroj: [9]

Rentabilita aktiv (ROA = Return of Assets) jinak také nazývána produkční síla porovnává zisk s celkovými aktivy. Dává do poměru zisk se všemi aktivy v podniku a poskytuje tedy obraz o tom, jak podnik dokáže využít svou majetkovou bázi. ⁴

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE = Return of Equity) značí, kolik jednotek (nejčastěji korun) čistého zisku připadá v podniku na jednu jednotku vlastního kapitálu. Odpovídá na otázku o tom, do jaké míry vložený kapitál generuje zisk.

Posledním ukazatelem je rentabilita tržeb (ROS = Return of Sales), která určuje, kolik korun zisku je podnik schopen vyprodukovat na jednu korunu tržeb.

⁴ [14]

U ukazatelů rentability není přesně dané ideální rozpětí jejich hodnot, jako je tomu u likvidity. Doporučuje se sledovat vývoj ukazatelů v čase a dbát na to, aby oproti minulým obdobím vykazovaly růst. Je však nutné zohlednit hospodářský cyklus, který zisk nemalým způsobem ovlivňuje. Pokud tedy v době recese nastává pokles ukazatelů, nemusí to pro firmu nutně znamenat zhoršení výnosnosti či ziskovosti, která by byla zapříčiněna špatným finančním vedením.

2.2.3 Ukazatele zadluženosti

V teoretické rovině by bylo ideální, kdyby podnik financoval veškerá svá aktiva z vlastních zdrojů. To v praxi není možné a je nutné počítat s určitou mírou cizích zdrojů, představujících dluh společnosti. Podstatou finančního řízení je určení, jaký je optimální poměr mezi vlastními a cizími zdroji – čili jaká je kapitálová struktura podniku.

Základním ukazatelem, který slouží k vyjádření celkové zadluženosti, je ukazatel věřitelského rizika (Debt ratio). Stejně jako u ukazatelů rentability, ani zde není daná doporučená hodnota. Obecně lze říct, že čím vyšší je podíl cizího kapitálu na celkových aktivech, tím je podnik zadluženější a rizikovější pro věřitele.

$$\text{Debt ratio} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Zdroj: [9]

Obdobným ukazatelem je tzv. koeficient samofinancování (Equity ratio). Podobně jako Debt ratio, Equity ratio vyjadřuje podíl vlastního kapitálu na celkových aktivech. Platí, že součet Debt ratio + Equity ratio by měl dát dohromady 1.

$$\text{Equity ratio} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Zdroj: [9]

Další ukazatelem je ukazatel úrokového krytí (TIE – Times Interest Earned Ratio), který označuje, kolikrát celkový zisk pokryje úrokové platby. Čím vyšší hodnoty ukazatel nabývá, tím vyšší je jeho schopnost platit náklady spojené s využíváním cizího kapitálu.

$$\text{TIE} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}}$$

Zdroj: [9]

2.2.4 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity nám dávají obraz o tom, jak podnik využívá majetek. Měří vázanost kapitálu v jednotlivých formách majetku buď jako rychlost obratu dané položky, nebo dobu obratu. Rychlost obratu vyjadřuje kolikrát se za dané období majetek „obráť“. Oproti tomu doba obratu značí, jak dlouho je majetek v dané formě vázán.

Obrat celkových aktiv bývá označován jako vázanost celkového vloženého kapitálu. Platí, že čím vyšší hodnota ukazatele, tím lepší, přičemž by měl být ukazatel vyšší než 1.

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} \times 360$$

Zdroj: [9]

Doba obratu zásob nám říká, kolik dní jsou zásoby vázány v podniku, než se spotřebují, případně dojde k jejich prodeji. Čím kratší doba obratu zásob je, tím lépe pro podnik, jelikož tak dokáže, jak plynule vyrábět, tak následně prodávat.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \times 360$$

Zdroj: [9]

Obdobným způsobem se vypočítá doba obratu pohledávek. Ta určuje počet dnů mezi prodejem výrobků nebo služeb až do získání finančních prostředků od odběratelů. Dalo by se říci, že doba obratu pohledávek znamená, jak dlouho podnik čeká na zaplacení odběratelské faktury. Stejně jako u doby obratu zásob platí pravidlo, že čím kratší doba obratu, tím lepší.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}} \times 360$$

Zdroj: [9]

Posledním zmiňovaným ukazatelem je doba obratu závazků. Vyjadřuje dobu potřebnou k zaplacení dodavatelských faktur a krátkodobých závazků. Ideálně by tato doba neměla přesáhnout dobu obratu pohledávek, abychom na své okolí působili bonitně.

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{tržby}}{\text{závazky}} \times 360$$

Zdroj: [9]

2.3 Strategická analýza

Podstatou strategické analýzy je rozbor vnitřního a vnějšího prostředí podniku. K analýze jsou využívány různorodé druhy metod a postupů, které se snaží identifikovat, jaké vnější činitele podnik ovlivňují, kde se skrývají hrozby a rizika a kde naopak příležitosti k dalšímu rozvoji.

2.3.1 PEST analýza

Zkratka PEST byla odvozena od počátečních písmen jednotlivých faktorů a prostředí, které podnik ovlivňují. Je jedním ze základních nástrojů pro analýzu globálního prostředí firmy.

Odpovídá nám na otázky: Které z vnějších faktorů mají na podnik vliv?

Jaké jsou dopady působení těchto faktorů?

Které z nich jsou v nejbližší době nejdůležitější?⁵

⁵ [15]

Tabulka 2.4: PEST analýza

P oliticko-právní	E konomický
S ociálně-kulturní	T echnologický

Zdroj: [9]

Politicko-právní segment odráží politickou situaci v zemi, kde se podnik nachází. Promítají se zde legislativní předpisy dané země a odvětví, ve kterém firma podniká. Patří sem stabilita vlády, daňová politika, regulace zahraničního obchodu, ochrana životního prostředí aj.

Ekonomický segment zahrnuje faktory, které souvisejí s podmínkami na daném trhu, jakými jsou pohyb zboží, peněz, služeb a informací. Zahrnuje inflaci, úrokovou míru, nezaměstnanost, vývoj HDP či hospodářský cyklus dané ekonomiky.

HDP neboli hrubý domácí produkt představuje celkový objem peněžních prostředků, získaných z produkce zboží a služeb na určitém území. V posledních letech HDP kolísalo mezi 5 a 2,5 %. Dle Ministerstva financí je v důsledku koronavirové nákazy očekávaný meziroční pokles HDP o 5,6 %. Podle predikcí by se měla meziroční změna od 2. poloviny roku 2020 opět vrátit do kladných čísel, dle předpokladů by růst mohl dosáhnout 3,1 %.⁶

Tabulka 2.5: Vývoj HDP v České republice v letech 2019–2019

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
HDP v mld. Kč	3 930	3 962	4 034	4 060	4 098	4 313	4 596	4 767	5 047	5 324	5 652
HDP v %	-4,8	2,3	1,8	-0,8	-0,5	2,7	5,3	2,5	4,4	2,8	2,6

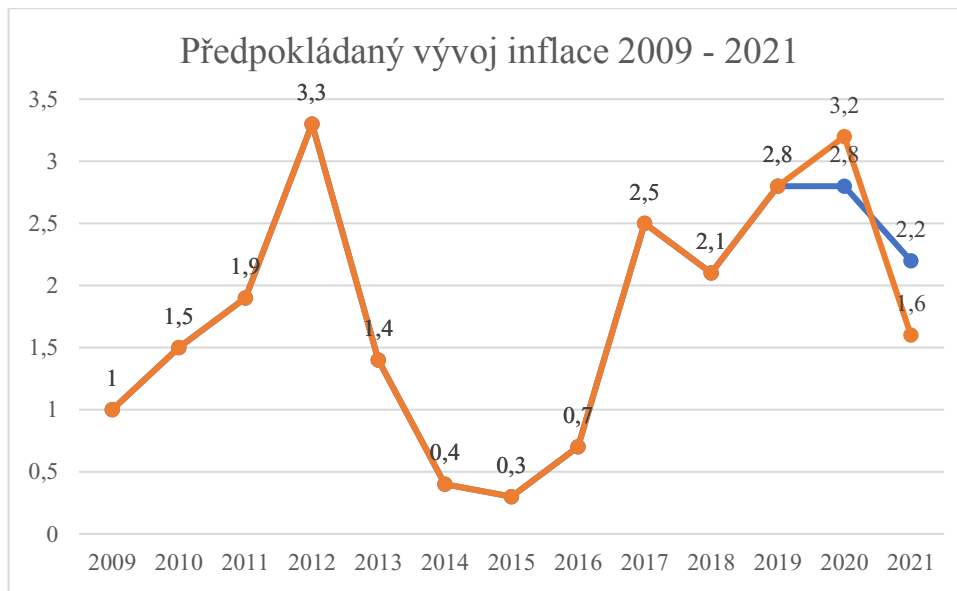
Zdroj: [17]

Další veličinou, která na firmy působí, je míra inflace. Inflací rozumíme růst cenové hladiny zboží a služeb v ekonomice. Dle původních predikcí MF nemělo v roce 2020 dojít k větším změnám a inflace měla zůstat konstantní na 2,8 %. V roce 2021 měl nastat mírný pokles na 2,2 %. Po opatřeních a omezeních, spojených s COVID-19 statistické svoje predikce

⁶ [16]

změnili. V roce 2020 by mělo dojít k růstu inflace na 3,2 %. Růst by byl v roce následujícím vystřídaný výrazným poklesem na 1,6 %. Vývoj inflace od roku 2009 do predikovaného roku 2021 je znázorněný v grafu 2.1.

Graf 2.1: Předpokládaný vývoj inflace v ČR mezi lety 2009–2021

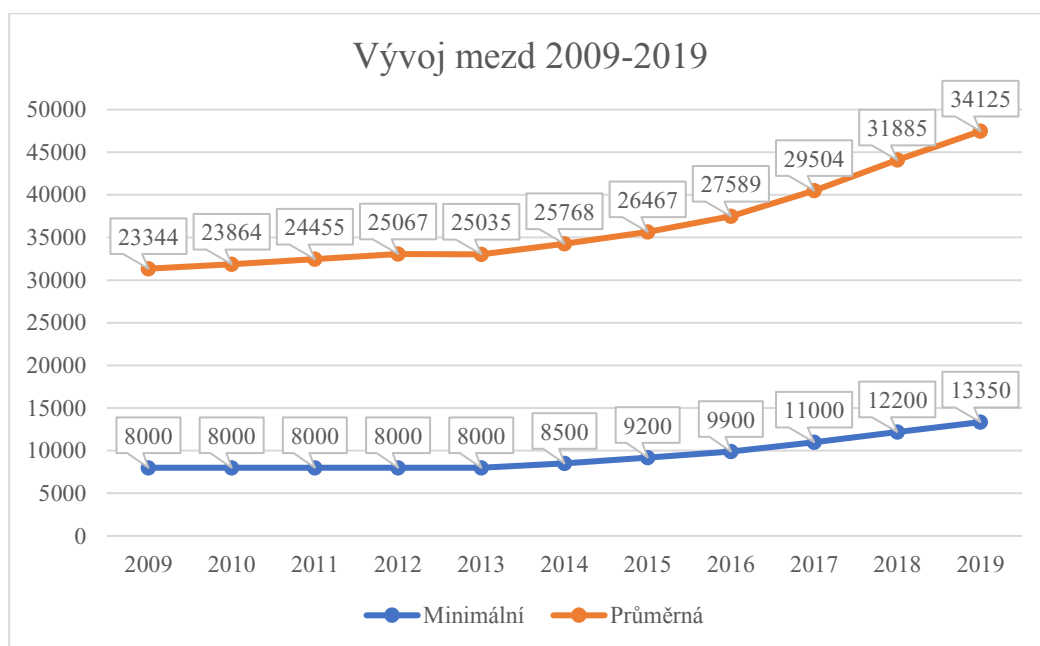


Zdroj: [17]

Sociálně kulturní segment se týká způsobu života občanů a životních hodnot. Řadíme sem demografickou strukturu, životní styl, mobilitu obyvatel, vzdělání, náboženství, příjmy či úroveň zdravotní péče.

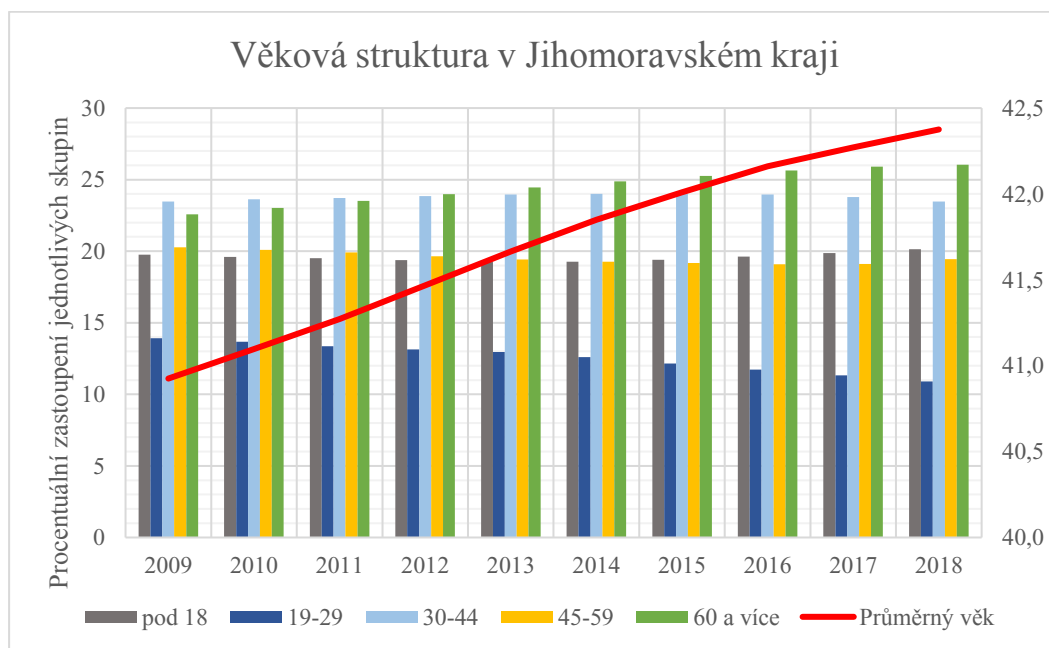
Graf 2.2 znázorňuje vývoj průměrných a minimálních měsíčních mezd. Aby podnik mohl rozšiřovat svou nabídku služeb, je nezbytně nutné dostatečné množství zaměstnanců, které je třeba ke své práci finančně motivovat. Vývoj mezd je důležité sledovat, aby měla firma přehled o tom, jaké může v budoucnu očekávat náklady.

Graf 2.2: Vývoj mezd v ČR mezi lety 2009–2019



Zdroj: [17]

Graf 2.3: Věková struktura občanů v Jihomoravském kraji



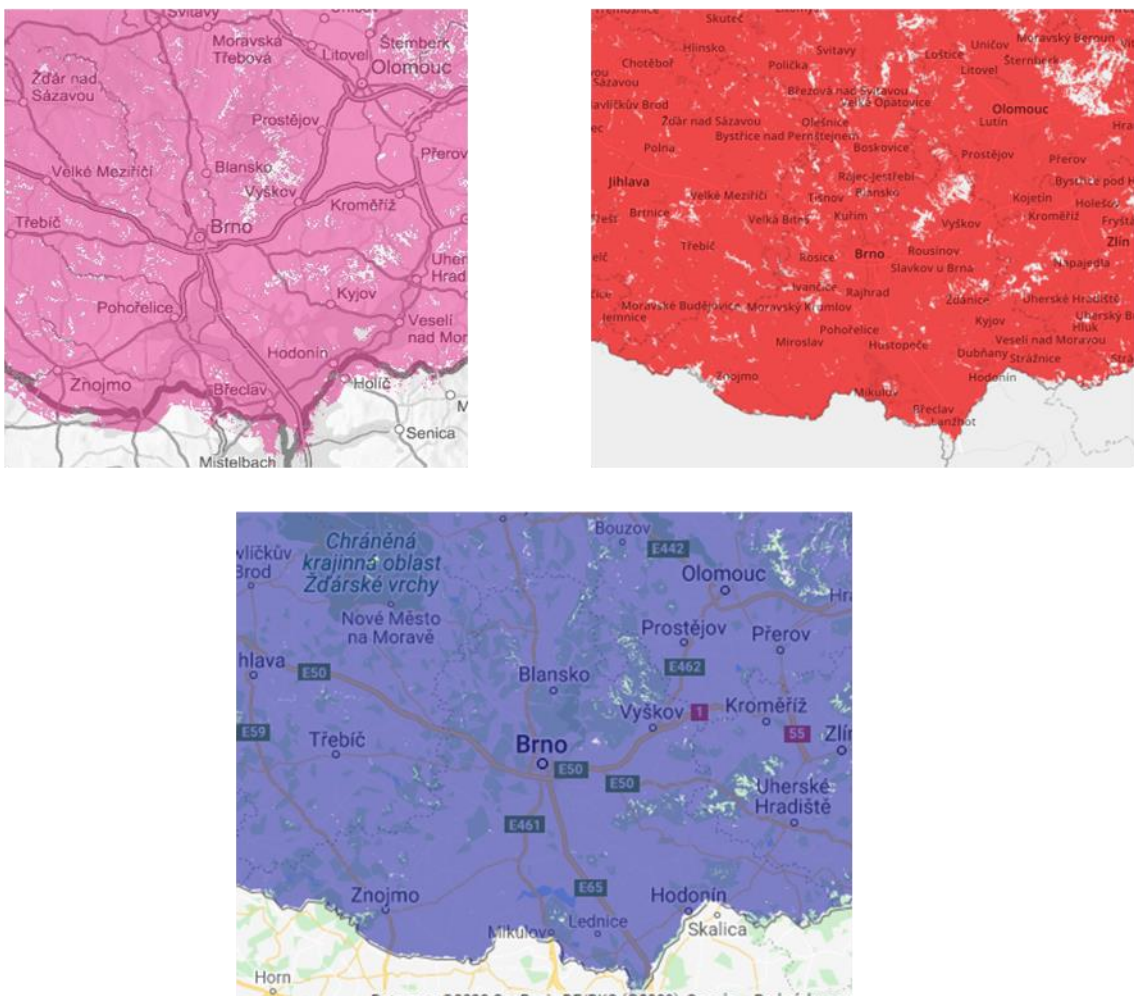
Zdroj: [17]

Graf 2.3 sleduje vývoj struktury populace v Jihomoravském kraji. Celkový počet obyvatel roste mírným tempem, od roku 2009 přibylo cca 30 000 obyvatel. Věkové údaje

o obyvatelstvu slouží firmám k výběru marketingových strategií, výši cen či předpokládané náročnosti zákazníka na požadovanou službu.

Posledním, neméně důležitým segmentem, je segment technologický. Zahrnuje faktory týkající se vývoje výrobních prostředků, materiálů, postupů a know-how. Můžeme sem zařadit vládní výdaje na vědu a výzkum, nové objevy a patenty, nebo i možnost připojení k mobilním sítím a internetu.

Obrázek 2.2: Porovnání pokrytí 4G a 5G jednotlivými operátory



Zdroj: [18][19][20]

2.3.2 SWOT analýza

SWOT analýza vznikla spojením počátečních písmen slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). Zaměřuje se jak na vnější, tak vnitřní vlivy, které podnik ovlivňují, případně které sám podnik může ovlivnit.

Cílem každé firmy by mělo být rozvíjení silných stránek a využití všech příležitostí. Zároveň by se podnik měl snažit eliminovat slabé stránky a připravit se na potencionální hrozby. Firma se tak snaží získat konkurenční výhodu nad ostatními subjekty na trhu.

Tabulka 2.6: SWOT analýza

	Pozitivní	Negativní
Interní	S trengths	W eaknesses
Externí	O pportunities	T hreats

Zdroj: [1]

Silné stránky zahrnují faktory, které může podnik sám ovlivnit a vytváří mu na trhu určitou konkurenční výhodu. Řadíme sem schopnosti a dovednosti, které může firma nabídnout, unikátní výrobek, dobrou image podniku či vyspělé technologie.

Pravým opakem jsou slabé stránky. Představují nedostatky, které by měly být z dlouhodobého hlediska odstraněny. Patří sem zastaralé technologie, zákaznický nezajímavé portfolio produktů a služeb nebo špatný marketing.

Příležitosti zahrnují faktory, které jsou pro firmu prospěšné, může z nich čerpat konkurenční výhodu, dosahovat dříve a lépe svých cílů, ale sama je nemůže ovlivnit. Příkladem může být jedinečnost odvětví, ve kterém podniká, růst poptávky na trhu po konkrétním produktu nebo odstranění bariér, bránících v zahraničním obchodu.

Hrozby jsou oproti tomu negativní vlivy, které podnik nemůže ovlivnit, pouze se na případnou situaci připravit a vymyslet plán, jak tuto hrozbu eliminovat, či úplně odstranit. Jako hrozbu můžeme chápat výskyt nové konkurence na trhu či existenci staré konkurence s lepším,

unikátním výrobkem, případně zavedení omezení ze strany vlády, která se týkají obchodu se zahraničím.

Pravidla pro sestavení SWOT analýzy:

- zaměřit se na podstatné a klíčové informace
- pracovat s fakty a objektivními faktory, ne domněnkami či spekulacemi
- čím více lidí na analýze pracuje, tím lépe, doporučuje se zaměřit na faktory, na kterých se shodlo více lidí
- vyhodnocení analýzy, doporučuje se zaměřit na hodnocení mezi kvadranty:
 - Jak pomocí silných stránek využít příležitosti na trhu? S-O hodnocení
 - Jak využít příležitosti k odstranění nebo snížení našich slabých stránek? W-O hodnocení
 - Jak využít silné stránky k odvrácení hrozeb? S-T hodnocení
 - Jak snížit hrozby ve vztahu k našim slabým stránkám? W-T hodnocení⁷

⁷ [14]

3 Popis firmy

Jak už bylo zmiňováno v úvodu, firma XYZ, s. r. o. se zabývá podnikáním v oblasti telekomunikací, stavebnictví, energetiky a dopravy.

Vznikla v roce 1992 jako společnost s ručením omezeným a zaměřovala se na výstavbu metalických telekomunikačních sítí. Koncem 90. let 20. století podnik postavil své první GSM stanice pro tehdejší společnosti Paegas a Oskar.

Na přelomu tisíciletí došlo ke změně jednoho z partnerů firmy, změnila se její právní forma na akciovou společnost a rozšířila portfolio svých služeb na stavbu infrastruktury – zejména vodovodů, kanalizací a elektrických sítí. Na počátku 21. století se firmě dařilo vyhrávat konkurzy na zakázky, jakými byla například páteřní optická trasa přes Českou republiku pro společnost Alcatel, či navázat spolupráci se skupinou ČEZ. Podnik se rozrůstal i za hranice, kde se začal zabývat oblastí ICT, konkrétně monitorovacími a kamerovými systémy.

V roce 2014 dochází k poslední změně, kdy firma koupila 100% podíl v jiné společnosti, zaměřující se také na výstavbu MW spojů. Tím ještě více upevnila své postavení na trhu a rozšířila územně oblast své působnosti.⁸

V současné době firma zaměstnává téměř 400 zaměstnanců a řídí tři dceřiné společnosti. V České republice se divize nachází v 5 krajských městech a zajišťují tak pokrytí svými službami pro celou ČR.

Pobočka v Brně byla založena v dubnu roku 2019. Jedním z důvodů vzniku byla snazší realizovatelnost zakázek v kraji Vysočina, který se nacházel na vymezené instalační hranici jednotlivých poboček. Zároveň vedení společnosti nebylo dojmu, že by firma měla mít své zastoupení v druhém největším městě České republiky.

V současnosti jsou na pobočce 4 zaměstnanci. Regionální vedoucí, který zajišťuje plynulý chod přijatých zakázek, řeší operativně vzniklé problémy, mzdové ohodnocení podřízených, komunikaci s obchodními partnery, pracovní pohovory a často sám jezdí na instalace RR spojů. Logistiku a organizaci práce má na starosti regionální manažerka, jejíž náplní práce je zabezpečení pobočky dostatkem materiálu a instalačních pomůcek, domlouvání termínů instalací s koncovými zákazníky, fakturace jednotlivých zakázek a dohled nad správným průběhem instalací. Na pobočce jsou interně zaměstnaní 2 technici, kteří

⁸[22]

provádějí výstavby, demontáže a servisy MW spojů a případně instalují, servisují či demontují menší zařízení, jakými jsou routery či telefony.

Divize realizuje zakázky jak pro firemní zákazníky, tak pro běžné občany, kteří jsou poté koncovými zákazníky. Firemní zakázky mohou být „velké“ nebo „malé“. Velkou zakázkou se rozumí manipulace s rádiovými spoji. Manipulace může být buď výstavba, demontáž nebo servis takového zařízení. Na úkony spojené s rádiovými spoji je zapotřebí minimálně 2 osob, které mají potřebné vzdělání a povolení pracovat ve výškách a s elektrickými zařízeními. Jako malé zakázky nazýváme instalaci, deinstalaci či servisní výjezd k routerům případně telefonním linkám. Všechny tyto objednávky mají na starosti firemní technici. Ke svým výjezdům využívají firemních aut, podnik zabezpečuje potřebné vybavení pro montáž a před instalacemi se zakoupí veškerý potřebný pomocný materiál v podobě anténních stožárů, kabelů či spojek.

Dalším druhem malých zakázek jsou instalace pevného internetu vzduchem pro jednoho z mobilních operátorů. Takových zakázek bývají stovky za měsíc, což je počet, který by se těžko pokrýval pouze zaměstnanci, navíc by to pro podnik bylo velmi nákladné. Z toho důvodu společnost spolupracuje se subdodavateli, kteří realizace takových objednávek zajišťují. Subdodatelům je plánovaná práce na základě jejich požadavků a na konci měsíce si za své služby vystaví fakturu k proplacení. Výhodou je, že všichni takoví technici využívají k výjezdům svá vlastní vozidla a nářadí a sami si zabezpečují pomocný materiál k instalacím.

4 Aplikace analýzy na firmu

4.1 Analýza pomocí poměrových ukazatelů

V přílohách 1 a 2 je k dispozici jak rozvaha, tak výkaz zisku a ztrát, ze kterého je v práci pro tyto výpočty čerpáno. Zaměřila jsem se pouze na jednu pobočku, nikoliv na celý podnik. Vzhledem ke stáří pobočky nepředpokládám vysoký zisk či ukázkové výsledky poměrových ukazatelů.

4.1.1 Likvidita

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} = \frac{935}{1222} = 0,76$$

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé závazky}} = \frac{935-296}{1222} = 0,60$$

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby} - \text{pohledávky})}{\text{dluhy s okamžitou splatností}} = \frac{935-296-681}{1222} = 0,05$$

Z výše uvedených výsledků vyplývá, že pobočka nedosahuje minimálních doporučených hodnot likvidity. V současné době má vysoké krátkodobé závazky ať už ve formě krátkodobých bankovních úvěrů, tak závazků vůči dodavatelům a jiným institucím.

Z výsledků je patrné, že velkou část oběžného majetku tvoří pohledávky za odběrateli. Finanční majetek a zásoby jsou v celkových oběžných aktivech zastoupeny pouze z malé části. I z toho důvodu je okamžitá likvidita velmi nízko pod doporučenou hodnotou. Důvodem je zaměření podniku – není výrobní, proto nepotřebuje skladové zásoby materiálu či zboží. Pokud se nakupuje materiál, jsou to spíše pomůcky v podobě vrtaček, šroubů či kabelů. Proto se na pobočce nenachází velký obnos v hotovosti ani na běžném účtu.

Dlouhodobě není možné takto divizi vést, jelikož závazky výrazně převyšují krátkodobá aktiva. Vzhledem k výše uvedeným skutečnostem, ze kterých vyplývá, že investice do zásob je v tomto případě neefektivní, by bylo vhodné tržby z prodeje služeb investovat do splácení úvěrů a včasného placení dodavatelských faktur.

4.1.2 Rentabilita

$$\text{ROA} = \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva}} = \frac{-6}{1363} = -0,005 = -0,5\%$$

$$\text{ROE} = \frac{\text{EAT}}{\text{vlastní kapitál}} = \frac{-6}{60} = -0,10 = -10\%$$

$$\text{ROS} = \frac{\text{EAT}}{\text{tržby}} = \frac{-6}{2264} = -0,002 = -0,2\%$$

Vzhledem k tomu, že divize v roce 2019 nevykazovala zisk, ale ztrátu, všechny ukazatele vychází záporné. Rentabilita aktiv a tržeb je sice záporná, ale pohybuje se téměř na nule. Z toho můžeme vyvodit, že rok 2019 byl sice ztrátový, ale lze předpokládat, že v dalších letech při růstu hospodářského výsledku porostou i všechny ukazatele rentability. Lze očekávat, že nejpomalejším tempem poroste rentabilita vlastního kapitálu, jelikož je podíl vlastních zdrojů na celkových pasivech velmi nízký – jak bude ukázáno v následujícím odstavci.

4.1.3 Zadluženost

$$\text{Debt ratio} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} = \frac{1254}{1363} = 0,919$$

$$\text{Equity ratio} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} = \frac{60}{1363} = 0,044$$

Není přesně daná doporučená hodnota poměru mezi cizím a vlastním kapitálem. V tomto případě cizí zdroje výrazně převažují ty vlastní a lze jednoznačně říci, že je pobočka velmi zadlužená. V situaci, kdy by byl výsledkem hospodaření zisk, nikoliv ztráta, by se mělo vedení zaměřit na splacení úvěrů – jak těch dlouhodobých, tak těch, které jsou výsledkem obchodních vztahů. Tím by klesl cizí kapitál a zároveň díky zvýšení vlastních zdrojů vzrostl i ukazatel equity ratio.

4.1.4 Aktivita

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} \times 360 = \frac{2264}{1363} \times 360 = 1,66 \text{ dní}$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}} \times 360 = \frac{484}{2264} \times 360 = 77,33 \text{ dní}$$

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky}}{\text{tržby}} \times 360 = \frac{1079}{2264} \times 360 = 171,56 \text{ dní}$$

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}} \times 360 = \frac{193}{2264} \times 360 = 30,66 \text{ dní}$$

Jediné pozitivní hodnoty, které z finanční analýzy vzešly, jsou právě ukazatele aktivity. Doba obratu celkových aktiv by měla být minimálně 1, což je zde splněno. Podnik byl tedy schopný ze svých zdrojů vygenerovat více než 1,5násobek tržeb.

U analýzy doby obratu závazků a pohledávek se opět dostáváme do „červených“ čísel. Samotná doba obratu pohledávek nevykazuje špatné hodnoty. Trvá přibližně 2,5 měsíce, než se vrátí finanční prostředky vynaložené na vykonané služby zpět do oběhu. Negativem zde je doba obratu závazků, která je celých 171 dní, což činí téměř půl roku. Nutnou podmínkou pro dobrou platební schopnost a obratovost peněz, je dostání svým závazkům. Doba obratu závazků ukazuje, že trvá více než více než 2x tak dlouho, než pobočka zaplatí své závazky, oproti tomu, než jí zaplatí odběratelé za služby.

Pokud bychom se zaměřili pouze na krátkodobé závazky, plynoucí z obchodních vztahů čili nezaplacené dodavatelské faktury, zjistíme, že ty tvoří 171 tis. za rok. Po dosazení do vzorce vychází doba obratu dodavatelských faktur 27 dnů. Díky tomu vidíme, že dodavatelské faktury pobočka platí cca do měsíce, což je velmi pozitivní.

Posledním ukazatelem je doba obratu zásob. Trvá zhruba měsíc, než se nakoupené zásoby v podniku spotřebují. Tato doba je dána tím, že se nenakupuje materiál do zásoby, ale až při realizaci zakázek předem stanovené množství.

4.2 Strategická analýza

4.2.1 PEST analýza

Politicko-kulturní segment

Firma XYZ, s. r. o. má sídlo v České republice, proto je ovlivněna zákony, vyhláškami a nařízeními, které vydává vláda ČR. Prvním zákonem je zákon č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích. Ten upravuje náležitosti podnikání pro společnosti s ručením omezením, kterými je založení, vznik, výše ZK atd. Vztahy mezi podnikem a okolím jsou obsaženy v zákoně č. 89/2012 Sb., nový občanský zákoník. Zde nalezneme jak souhrnné informace o podniku a podnikání, tak například náležitosti smluv či zaměstnaneckém poměru. Jako každý podnik se firma musí řídit zákoníkem práce, což je zákon č. 262/2006 Sb.

Daň z příjmu právnických osob upravuje zákon 586/1992 Sb., o daních z příjmů. Od roku 2010 je daň z příjmů právnických osob konstantní a to 19 %. Z důvodu této neměnnosti podniky nepočítají s neočekávaným zvýšením daňového zatížení. Pokud by nastalo, lze očekávat pokles zisku a s tím spojené nižší množství prostředků k investování do dalšího rozvoje.

Další daní, která podnik ovlivňuje, je daň z přidané hodnoty (DPH). Veškeré informace se nachází v zákoně č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty. V současnosti jsou stanoveny 3 sazby daně. Základní 21 %, první snížená 15 % a druhá snížená 10 %. Firma XYZ, s. r. o. nakupuje a prodává své služby se sazbou 21 %.

Poskytování telekomunikačních služeb je kodifikováno v zákoně č. 127/2005 Sb. o elektronických komunikacích a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o elektronických komunikacích), který byl doplněn poměrně nedávno zákonem č. 311/2019 Sb., zákon, kterým se mění zákon č. 127/2005 Sb., o elektronických komunikacích a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o elektronických komunikacích), ve znění pozdějších předpisů.

Kromě výše uvedených norem se pracovníci firmy XYZ, s. r. o. musejí řídit předpisy a nařízeními, které se týkají práce ve výškách a práce s elektrotechnickými zařízeními. To zabezpečuje nařízení vlády č. 362/2005 Sb. o bližších požadavcích na bezpečnost a ochranu zdraví při práci na pracovištích s nebezpečím pádu z výšky nebo do hloubky a také vyhláška č. 50/1978 Sb. Českého úřadu bezpečnosti práce a Českého báňského úřadu o odborné způsobilosti v elektrotechnice. Zaměstnanci jsou tak povinni dodržovat bezpečnost práce, která

zahrnuje například ochranu hlavy helmou, jištění ve formě postroje a lana, bezpečnostní obuv aj. V nařízení vlády č. 362/2005 Sb. je také stanoveno, že pro práci ve výškách musí zaměstnanci absolvovat školení o zásadách bezpečnosti práce ve výškách. K získání osvědčení o kvalifikaci na práci s elektrotechnickým zařízením je nutné složit písemnou zkoušku.

Ekonomický segment

První veličinou, která firmu ovlivňuje, je hrubý domácí produkt. V posledních 10 letech docházelo dle grafu 2.1 k neustálému kolísání HDP. Rok 2009 byl ovlivněný celosvětovou krizí, proto hrubý domácí produkt meziročně klesal jak v Česku, tak ve světě. Česká ekonomika v následujících 2 letech vykazovala mírnou konjunkturu, která byla narušena v roce 2012, kdy následovala recese. I přesto, že HDP v posledních letech roste pomaleji, rostoucí meziroční tendenci si stále drží. Klesající HDP v důsledku koronaviru bude mít za následek snížení poptávky po službách, tedy snížení zisků. Firma tak nebude mít práci pro své zaměstnance a hrozí zvyšující se nezaměstnanost.

Dalším důležitým ukazatelem je míra inflace. Zvyšující se míra inflace s sebou nese negativa ve formě snížené kupní síly mezd. Po celosvětové krizi v roce 2009 sice byla míra inflace poměrně nízká, nicméně kupní síla byla nízká z důvodu vysoké nezaměstnanosti a snahy o ušetření svých finančních prostředků. Od roku 2013 se inflace držela v mírných číslech, stoupat začala až v roce 2016. Výhodou vyšší míry inflace je zvyšování cen hmotného majetku, který podnik vlastní. Negativem vysoké inflace je klesání peněžních prostředků, jelikož budou stoupat ceny za zboží a služby, které pobočka kupuje. Můžeme tak očekávat nižší zisky. Zároveň ale i samotná firma může zvednout cenu za svoji práci a fakturovat tak více.

V roce 2020 můžeme očekávat pokles poptávky po službách a statcích, který ovlivní většinu firem. Ze zkušeností ze samotného počátku rozšíření viru a s ním spojenými restrikcemi lze říct, že telekomunikace jsou jedním z méně ovlivněných odvětví koronavirem. Poptávka po internetovém připojení v době karantén spíše vzrostla. Po uvolnění bezpečnostních opatření firma očekává návrat poptávky na hodnoty před COVID-19.

Sociálně-kulturní segment

Sociálně-kulturní segment zahrnuje demografické informace o zákaznících. Firma XYZ, s. r. o. nabízí své služby jak právnickým osobám, u kterých demografie nemá vliv, tak jsou koncovými zákazníky jednotlivci, kde už věk může hrát roli.

V grafu 2.3 jsou věkové skupiny rozděleny do kategorií dle věku. První je skupina pod 18 let – osoby, které nejsou zákazníky firmy, jelikož nemohou uzavírat smlouvy, navíc nejčastěji o poskytovateli a technologii internetového připojení nemohou v domácnosti rozhodovat.

Následuje věková kategorie od 19 let do 29, což je věk studentů vysokých škol, kteří v Brně často obývají studentské byty a mohou tak otázku internetu řešit. Jako generace Y, potažmo Z jsou technologicky znalí, vědí, co chtějí a nenechají se od poskytovatelů internetového připojení snadno přemluvit k nevýhodné službě. Pro firmu XYZ, s. r. o. nejsou nejvýhodnějšími zákazníky, jelikož služby mobilních operátorů využívají pouze přechodně, proto často musí řešit deinstalaci jednou namontované technologie. Často nemají vlastní byt/dům, ale bydlí v pronájmu, což bývá při instalaci překážkou. Jak je z grafu patrné, počet obyvatel ve studentských letech v Jihomoravském kraji je nejnižší ze všech skupin, a stále klesá, ale z výše uvedených důvodů to není pro firmu překážkou, jelikož tato věková kategorie tvoří podstatnou část koncových zákazníků.

Další jsou dvě kategorie obyvatel v produktivním věku. Zde je trend vývoje v průběhu let víceméně konstantní. První věková skupina 30-44 let jsou stále ještě technicky zdatní lidé, kteří nejčastěji řeší buď připojení z důvodu vlastního podnikání, případně pouze pro soukromé účely ve volném čase. Stejně jako v grafu, i v přijatých objednávkách tvoří nejpočetnější kategorii. Výhodou je, že tyto osoby žijí často v rodinných domech, kde není problém se souhlasem majitele k výkonu prací, případně se tyto domy nenachází v památkové oblasti centra Brna. Službám, které jim společnost XYZ, s. r. o. instaluje, zákazníci povětšinou rozumí a není nutná nadstandardní doba k vysvětlení všech podstatných pojmů.

Kategorie od 45 do 59 let představuje stále ještě pracující občany, kteří si internetové připojení sjednávají pro zábavu a volný čas. Stejně jako předchozí skupina, výhodou těchto objednávek je vysoká realizovatelnost z důvodu bydlení v rodinném domě či vlastním bytě. Záporům jsou často technicky neznalí zákazníci, kteří si u operátora sjednají službu, kterou nepotřebují či nevyužijí a v rámci prozákaznického přístupu potom technik službu nenainstaluje, ale zákazníkovi doporučí pro něj lepší variantu řešení.

Poslední, ve složení populace nejzastoupenější kategorií, jsou občané 60 a více let. Společnost XYZ, s. r. o. eviduje vysoký počet zákazníků, kteří do této věkové skupiny spadají. Nevýhodou je stejně jako u o pár let mladších technická negramotnost, která způsobuje, že se prodlužuje instalační doba o vysvětlování všech potřebných funkcí služeb, které si zákazník objednal. Často si nechají vnutit nabídku, která je v jejich podmínkách nerealizovatelná, anebo zahrnující produkty, které lidé v důchodovém věku nevyužijí.

Z grafu 2.3 je viditelný prudký růst průměrného věku obyvatel v Jihomoravském kraji. Ten je ovlivněný převážně poklesem věkové kategorie 19-29 a růstem počtu obyvatel v důchodovém věku. Pro firmu tato skutečnost znamená prodloužení času instalace z důvodu zaškolení zákazníka s nainstalovanou službou. Zároveň ale můžeme očekávat vyšší úspěšnost instalací, vzhledem k dostupnosti venkovních prostor pro instalaci antén. Starší obyvatelé spíše bydlí v okrajových částech Brna a vesnicích, proto nehrozí neúspěšný výjezd způsobený nemožností instalovat anténu v památkově chráněné oblasti.

Další veličinou, která na podnik působí, je vývoj mezd. Za 10 let se průměrná mzda zvedla o téměř 10 000 Kč. Lze předpokládat, že pokud budou mzdy i nadále růst, budou budoucí potenciální zaměstnanci „dražší“, než stávající, kteří byli přijati za jiných platových podmínek a jejich odměna nerostla takovou rychlostí, jako uváděná průměrná mzda. Pokud by tedy společnost XYZ, s. r. o. chtěla v současné době rozšířit svoji zaměstnaneckou základnu, musela by počítat s vyššími měsíčními mzdovými náklady.

Technologický segment

Poslední segment PEST analýzy, je segment technologický. Firma XYZ, s. r. o. podniká v telekomunikacích, kde je vývoj a výzkum nových technologií klíčový. V případě, že dojde k rozšíření a implementaci nové technologie, je nutné se tomuto vývoji přizpůsobit, technologii zařadit do svého instalačního portfolia a nabízet své služby novým společnostem.

Na obrázku 2.2 je zakresleno pokrytí 5G/4G internetem od operátorů, působících na českém trhu. Růžově znázorněný T-Mobile a červený Vodafone mají na mapě oproti fialově vykreslenému O2 více hluchých míst. Firma XYZ, s. r. o. spolupracuje se všemi operátory, nicméně brněnská pobočka instaluje služby pouze pro O2. Všechna místa, nepokrytá růžovou nebo červenou barvou, jsou tedy potenciální zákazníci společnosti. Ta sama získávání

konečných klientů nemůže ovlivnit, nicméně pokud zbylí 2 operátoři své pokrytí nezlepší, může počítat s neustálým nárůstem nových objednávek.

Sama společnost se snaží vyvíjet vlastní software. Jedním z takových programů je tzv. NG OSIP. Systém sloužící k evidenci zakázek, jejich odpracování, fakturaci a k evidenci skladových zásob. To firmě poskytuje konkurenční výhodu při konkurzech o nové zakázky. Mimo jiné může inkasovat provize z distribuce tohoto systému ostatním firmám na trhu.

4.2.2 SWOT analýza

Tabulka 4.1: SWOT analýza pobočky

Silné stránky	Slabé stránky
Poloha pobočky Schopnost přizpůsobit se novým technologiím na trhu Pověst firmy Spolupráce s nadnárodními společnostmi Včasná platba faktur dodavatelům Vysoce kvalifikovaní zaměstnanci	Nedostatek zaměstnanců Nedostatečné podvědomí o firmě pro potencionální zaměstnance Nízký počet dodavatelů a odběratelů Mzdová politika
Příležitosti	Hrozby
Jedinečné, stálé odvětví Málo konkurentů Vývoj technologií Potřeba lidí neustále zrychlovat internetové připojení	Koronavirová nákaza Inflace Vysoká nezaměstnanost Vládní opatření v oblasti pohybu zboží přes hranice

Zdroj: Vlastní zpracování

Silné stránky

Velkou výhodou má pobočka ve své poloze. Nachází se v druhém největším městě České republiky. Sídlo se nachází cca 5 minut cesty autem od nájezdu na dálnice D1 a D2. Zároveň je blízko dostupný městský okruh. To umožňuje zaměstnancům snadnou cestu do centra města bez nutnosti zajiždět do dopravními kolonami zaplněného centra a využívat tak aktivně pracovní dobu. Sídlo v Brně je výhodné i z hlediska zásobování materiálem. Většina výrobců pomocného materiálu, který se ve firmě využívá (kovové výložníky, UTP/FTP/STP kabely, stíněné koncovky apod.) má své prodejny právě v Brně, proto je logisticky nenáročné objednávky materiálu spravovat.

Obrázek 4.1: Umístění pobočky



Zdroj: Vlastní zpracování

Další silnou stránkou podniku je dobrá obchodní pověst. Ostatní pobočky mají dlouholetou tradici, a proto nebyl problém ihned po vzniku začít spolupracovat na zakázkách, které se vyskytují na ostatních divizích. S dobrou pověstí se pojí i schopnost včas platit své závazky, čímž si jak firma, tak brněnské oddělení vytvořili dobré jméno u svých dodavatelů.

Pobočka dodává své služby jak domácím firmám, jako jsou například České radiokomunikace, tak nadnárodním společnostem. Druhé zmíněné představují stabilnějšího partnera, jelikož jsou více odolné proti úpadku či bankrotu.

V telekomunikacích dochází k neustálým inovacím a vývoji nových technologií. Oddělení je na tyto změny připraveno, sleduje současné trendy a vždy se snaží přizpůsobovat aktuální nabídce na trhu. Svým zaměstnancům zprostředkovává odborné školení a kurzy, které jsou k výkonu jejich činnosti nutné, případně které by je připravili na nástup novinek v oblasti telekomunikací.

Tím, že firma nabízí specifický obor služeb, zaměstnanci musí mít potřebnou kvalifikaci. Před samotným přijetím prochází přijímacím řízením, kde se ověřují jejich odborné znalosti a zkušenosti z praxe. Důležité je jak vzdělání v technickém oboru (např. IT, či různorodé obory, zaměřené na elektrotechniku), tak řidičský průkaz skupiny B, pokud možno praxe v oboru, případně povědomí o tom, jak technologie, které firma instaluje, fungují. Podnik se tak snaží eliminovat čas potřebný na zaučení a vysvětlení náplně práce a zároveň si je tak jistý, že zaměstnanci budou odvádět kvalitní práci.

Příležitosti

Velkou příležitostí pro všechny pobočky, jsou samotné telekomunikace, na které se zaměřují. Jedná se o obor, který je velmi specifický, proto když společnost své služby nabízí, je velká pravděpodobnost, že uspěje. Internetové připojení je v dnešní době standard, bez kterého si obyvatelé neumí představit život a firmy nemohou existovat. V důsledku toho jsou telekomunikace jistým zdrojem zakázek a práce. Konkurence není zdaleka tak velká, jako v jiných odvětvích, čehož by mělo být využíváno jako značná výhoda, dokud se situace na trhu nezmění.

Jistotu nabídek práce posiluje i fakt, že lidé v dnešní době stále žádají zvýšení rychlosti svého připojení a zlepšení kvality přenosu. Chtějí službu, která je kvalitní a stabilní. Z toho důvodu lze očekávat, že počet nových objednávek by měl stále růst. Jeden z největších partnerů predikuje do konce roku 2020 téměř zdvojnásobení počtu přijatých objednávek. Je proto třeba se snažit ukázat, že pobočka má kapacity na odbavení tak velkého počtu zakázek. Důležité je nejen, že dokáže zakázky odbavovat, ale hlavně dostát požadavkům svého odběratele a svoji práci provádět v co možná nejkratším časovém horizontu pro spokojenost konečných zákazníků.

Příležitost, která je ale způsobena hrozbou, je neustálý vývoj technologií. Zakázka, které se pobočka věnuje v tomto roce, má životnost v délce několika let. Během ní je nutné neustále hledat nové příležitosti na trhu, sledovat vývoj a připravit se na zavedení nových technologií. Firma musí prokázat, že má technické a odborné možnosti k tomu poskytovat nové služby. Je důležité neustále školit své zaměstnance, aby mohli přejít plynule na zavedení jiných služeb. V případě, že by se pobočka nepřizpůsobila novým technologiím, hrozilo by zrušení. V opačném případě má ale zaručený zdroj financí na několik let dopředu.

Slabé stránky

Velkým nedostatkem, který je znatelný už od založení pobočky, je nedostatek zaměstnanců. Pobočka je řízená jedním regionálním vedoucím, administrativní práci vykonává regionální manažerka, která řídí rozpis zakázek pro 2 instalační techniky. Zároveň firma spolupracuje s několika subdodavateli, kteří zajišťují plynulost malých zakázek. Nedostatek interních techniků se často projevuje v dlouhé čekací době na instalační termíny. Dále má za následek nutnost přesčasů a špatnou zastupitelnost v případě nemoci či dovolené.

Nízký počet zaměstnanců je dle mého názoru způsobený nedostatečným mzdovým ohodnocením. Nově nastupujícím zaměstnancům je nabízený plat výrazně nižší, než je průměrná hrubá mzda, vyskytující se ve stejném odvětví.

Zároveň firma nevyužívá žádný portál s nabídkami práce pro hledání nových pracovních sil. Jediné místo, na kterém se jde o volných pracovních pozicích dozvědět, jsou stránky společnosti.

Společnost by se měla zaměřit na investování do reklamy, aby obyvatelé získali o jmeně podvědomí. Zároveň využít některé z portálů pro inzerci volných pracovních míst a vyvěsit inzeráty. Posledním krokem by mělo být vyčlenění více finančních prostředků na odměny zaměstnanců. Nabízí se otázka, zda vedení firmy má přehled o tom, za jakou mzdu vykonávají stejnou pracovní pozici ve stejně zaměřených společnostech. Všemi těmito opatřeními by si firma mohla zajistit více stálých a kvalitních zaměstnanců, kteří by nebyli demotivováni nedostatečnou odměnou za svoji práci.

Slabou stránkou pobočky by mohl být fakt, že spolupracuje s úzkým okruhem firem jak v rámci dodavatelské, tak odběratelské roviny. V případě úpadku jednoho partnera by to pro pobočku mohlo mít fatální následky v podobě ztráty zakázky, která byla klíčová pro generování příjmů. V tomto případě se doporučuje mít dostatečně velkou finanční rezervu, která by pokryla dobu nečinnosti před zajištěním nového projektu. Zároveň se snažit udržovat přehled o chystaných inovacích a být připraven tyto příležitosti využít ve svůj prospěch i při stávajícím počtu odběratelů a dodavatelů.

Hrozby

Stejně jako většina společností, i pobočka firmy XYZ. s. r. o. je zvnějšku ovlivněna hospodářským cyklem v zemi. Ohrožující může být růst inflace, který by znamenal sníženou poptávku po službách a zároveň i při udržení počtu objednávek, snížení výnosů z nich.

Firma XYZ, s. r. o. instaluje služby, pro jejichž zprovoznění jsou potřeba antény, routery a podobná zařízení. Všechno tento hardware je vyráběn v zahraničí, nejčastěji v Číně. V případě, že by vláda nějakým způsobem omezila volný pohyb zboží, hrozí riziko, že nebude dostatek materiálu na skladě, a proto by nebyly instalace možné. Tomu se zabraňuje těžko, pouze dostatečně velkou pojistnou rezervou na skladech, která by pokryla alespoň část instalací před skončením zakázky.

Od března se objevila zcela nová hrozba v podobě nákazy COVID-19. Na společnosti tak negativně působí nejen samotný virus, ale i vládní opatření, kvůli kterým je nabídka služeb značně limitovaná. Snahou by měla být co nejrychlejší adaptace na nová nařízení v podobě ochranných pomůcek přes dýchací dutiny, na ruce či oči. Technici přijdou denně do styku s desítkami zákazníků a riziko nákazy je proto velmi vysoké. I přes ten fakt zákazníci s termíny souhlasí, protože právě v době koronaviru pocítují potřebu mít rychlejší internet, případně rozšířenou nabídku televizních programů

Dá se předpokládat, že koronavirová nákaza výrazně ovlivní míru nezaměstnanosti v ČR. Mnoho podniků muselo své podnikání ukončit a bude tak vzrůstat počet nezaměstnaných. V tom případě lze očekávat pokles poptávky po službách pro mobilní operátory v podobě pevného internetu vzduchem, jelikož lidé nebudou mít dostatečné prostředky pro placení služeb navíc a pravděpodobně nebudou zvažovat přechod mezi různými poskytovateli. Zároveň je možné, že interní technici budou více vytíženi demontážemi, spojenými s ukončením podnikání právnických osob.

5 Návrhy řešení a doporučení

Z finanční analýzy vyplynulo, že primárním problémem pobočky je ztrátovost. Cílem by měla být tvorba zisku. Tím by se snížila hodnota cizího kapitálu, kterým je divize od svého vzniku zatížena a mohla by pak více investovat do vlastního majetku a rozvoje.

Mezi výsledky strategické analýzy patřily slabé stránky, které by se měly eliminovat či vylepšit. Další slabou stránkou byl nedostatek zaměstnanců, špatná mzdová politika a nedostatečné povědomí o firmě pro potenciální zaměstnance. Všechny tyto prvky na pobočku negativně působí a brání v efektivní tvorbě zisku.

V případě, že by firma měla více zaměstnanců, mohla by přijmout více zakázek a generovat tak větší tržby. V současné době se na velkém počtu zakázek podílí 2 pobočky dohromady. Pokud by přijímaly nové pracovní síly, veškerý zisk z takových instalací by zůstával na pobočce v Brně a nemusel by se přerozdělovat. Zároveň by byly „malé“ zakázky zabezpečované subdodavateli, kteří fungují jako levnější pracovní zdroj, jelikož nevyužívají služební auta, nářadí a firma nemá mzdové náklady.

5.1 Nábor nových zaměstnanců

Jedním z možných řešení pro tvorbu zisku a zajištění finanční stability podniku by bylo přijetí nových interních zaměstnanců. V případě přijetí 3 nových techniků, kteří by zabezpečovali hladký průběh nových zakázek, by firma mohla přijmout nové projekty, které se vykonávají na ostatních pobočkách. Zároveň by výstavby/demontáže rádiových spojů zajišťovali brněnští technici a výnosy z nich by se tak nepřerozdělovali mezi více středisek.

Se zaměstnáním nových interních techniků se pojí vyšší mzdové náklady. Zároveň by bylo zapotřebí zakoupit na pobočku alespoň 1 nový osobní automobil, aby byli technici mobilní a samostatní. V prvním roce po nástupu je nutno počítat s tím, že práce v telekomunikacích je velmi specifická a doba na zaučení se může protáhnout na několik měsíců, než je zaměstnanec schopný jednat samostatně.

Tabulka 5.1: Srovnání ukazatelů z roku 2019 s teoretickými hodnotami I. varianty za rok 2020

I.	Běžná likvidita	Pohotovlá likvidita	Okamžitá likvidita	ROA	ROE	ROS	Debt ratio	Equity ratio	Obrat aktiv	Doba obratu zásob	Doba obratu pohledávek	Doba obratu závazků
2019	0,779	0,600	0,149	-0,005	-0,106	-0,003	0,920	0,044	1,661	30,657	77,330	171,558
Předpokládané hodnoty 2020	1,036	0,787	0,274	0,277	0,852	0,088	0,705	0,264	2,567	21,240	43,769	85,302

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky 5.1 je možno vidět, že při uvedeném postupu by došlo k výraznému zlepšení všech ukazatelů. Doba obratu závazků se vlivem lepší platební schopnosti snížila na cca polovinu původní doby. Ukazatele rentability se díky kladnému hospodářskému výsledku dostaly do kladných hodnot. Stejně tak vzrostla likvidita podniku. Hodnoty jsou stále mimo doporučený interval, což je vzhledem ke stáří pobočky logické. Důsledkem většího počtu zaměstnanců je i zkrácení doby obratu zásob, jelikož se zakázky realizují v kratším časovém horizontu a materiál se tak spotřebovává rychleji.

Z manažerského hlediska je výhodné mít na pobočce své zaměstnance a práci jim přímo přidělovat. Tím, že zaměstnanci vykonávají práci na plný pracovní poměr, jediný případ, kdy hrozí nedostatek pracovní síly, je čerpání dovolené, případně návštěvy lékaře. Díky služebním automobilům se eliminuje riziko poruchy auta či jakýkoliv výpadek s ním spojený (který se často vyskytuje u subdodavatelů, jak bude podrobněji rozepsáno v další podkapitole).

5.2 Rozšíření portfolia subdodavatelů

Další variantou, jak vyřešit nedostatek pracovníků, je zvýšit počet subdodavatelů, kteří se podílejí na realizaci malých zakázek. Výhodou jsou stále stejné mzdové náklady a s nimi spojené náklady na platbu sociálního a zdravotního pojištění za zaměstnance, pobočka by si vystačila s dosavadním počtem automobilů i technického vybavení. Zároveň by se eliminovalo riziko související s nízkým počtem dodavatelů v podobě nedostatku kapacit k odpracování zakázek.

Nevýhodou je, že velká část peněz, které se získají realizováním služeb, nezůstávají ve firmě, ale jsou víceméně okamžitě vypláceny externím pracovníkům. Tato situace s sebou nese jak světlé, tak stinné stránky. Výhoda nastává v případě, že odběratel zvýší cenu za vykonanou instalaci. Díky tomu si může vedení pobočky inkasovat větší marži s tím, že subdodavatelé získají stále stejnou část. Na druhé straně, pokud by došlo ke snížení cen, musí firma buď snížit svoji marži, nebo snížit cenu pro subdodavatele. Ve druhém případě pak hrozí, že s ní subdodavatel přestane spolupracovat a přijde tak o cenné pracovní kapacity.

Další nevýhodou, spojenou se subdodavateli je, že působí pro více firem, a proto je často obtížné a manažersky náročné jim plánovat práci tak, aby to oběma stranám vyhovovalo. Navíc hrozí riziko poruchy auta (se kterým se subdodavatelé setkávají poměrně často), čímž dochází k oddálení realizace jednotlivých zakázek a nespokojenosti jak koncových zákazníků, tak odběratelů, kteří tyto služby zajišťují.

Z tabulky 5.2 je patrné, že stejně jako v případě 1. varianty, i u druhé dochází k výraznému zlepšení většiny ukazatelů. Je možné si všimnout nižšího klesání doby obratu závazků, jelikož faktury od subdodavatelů jsou právě ony závazky, které zde stále zůstávají, a i přes splacení krátkodobých úvěrů by zůstaly v položkách krátkodobých závazků.

Tabulka 5.2: Srovnání ukazatelů z roku 2019 s teoretickými hodnotami II. varianty za rok 2020

II.	Běžná likvidita	Pohotová likvidita	Okamžitá likvidita	ROA	ROE	ROS	Debt ratio	Equity ratio	Obrat aktiv	Doba obratu zásob	Doba obratu pohledávek	Doba obratu závazků
2019	0,779	0,600	0,149	-0,005	-0,106	-0,003	0,920	0,044	1,661	30,657	77,330	171,558
Předpokládané hodnoty 2020	1,091	0,874	0,326	0,274	0,845	0,110	0,704	0,263	2,010	23,136	58,358	106,598

Zdroj: Vlastní zpracování

5.3 Rovnováha mezi zaměstnanci a subdodavateli

Ideálním řešením by mohlo být najmutí pouze jednoho interního pracovníka a zároveň rozšíření subdodavatelů, kteří by se ale věnovali pouze drobným zakázkám. Zároveň by zaměstnanec firmy stačil k zabezpečení zakázek rádiových spojů tak, aby se o tyto zakázky nemuselo dělit více poboček. Interní technik by využíval k práci současné vybavení pobočky, tudíž by nevzrostly náklady na udržování dalšího vozidla ani spotřeba materiálu. Rozšíření subdodavatelů v malém měřítku by vedlo k ušetření mzdových nákladů oproti první variantě. Zároveň s tím by nemuseli stávající zaměstnanci vynakládat čas na zaškolování nových pracovních sil a tento čas by mohli věnovat aktivní práci.

Tabulka 5.3: Srovnání ukazatelů z roku 2019 s teoretickými hodnotami III. varianty za rok 2020

III.	Běžná likvidita	Pohotová likvidita	Okamžitá likvidita	ROA	ROE	ROS	Debt ratio	Equity ratio	Obrat aktiv	Doba obratu zásob	Doba obratu pohledávek	Doba obratu závazků
2019	1,233	0,600	0,149	-0,005	-0,106	-0,003	0,920	0,044	1,661	30,657	77,330	171,558
Předpokládané hodnoty 2020	1,036	0,948	0,294	0,386	0,845	0,905	0,627	0,346	1,981	29,115	66,976	102,374

Zdroj: Vlastní zpracování

I ve třetím případě můžeme vidět zlepšení všech ukazatelů. V situaci, kdy by byla část práce delegovaná na subdodavatele a část řešili interní zaměstnanci pobočky dochází k rovnoměrnému rozdělení mzdových nákladů, spotřeby energie a materiálu a nákladů na služby, jejichž součástí jsou subdodavatelské faktury.

5.4 Doporučení řešení

Výsledkem finanční analýzy bylo zjištění, že je pobočka za první rok své existence ve ztrátě. Skoro všechny poměrové ukazatele vyšly v hodnotách mimo doporučené intervaly. Tyto hodnoty se však při zavedení nové divize daly očekávat.

Strategická analýza přinesla informace o vnějších i vnitřních vlivech na podnik. Pobočka má velmi dobrou geografickou polohu, která zaměstnancům zajišťuje snadnou dostupnost dálnic a rychlostních silnic. Samotná firma má na trhu za dobu svého působení vybudované dobré jméno, které i samotné pobočce ulehčuje začátek podnikání.

Překážkou v dalším rozvoji je nedostatečný počet zaměstnanců, který souvisí se špatnou mzdovou politikou a nedostatečným povědomím o firmě pro uchazeče o práci. Hladký průběh podnikání může ohrozit nízký počet dodavatelů a odběratelů. Vnějšími vlivy, které na divizi působí, je inflace, nezaměstnanost, či v poslední době vzniklý virus COVID-19.

Prvním opatřením by mělo být umístění inzerátů s nabídkou práce na servery, jakými jsou například prace.cz či jobs.cz. Zde je vysoká pravděpodobnost, že si do firmy pošle životopis uchazeč, odpovídající firemním požadavkům.

Vedení by takovému uchazeči mělo nabídnout odpovídající platové ohodnocení. U konkurenčních společností mívají síťoví technici hrubou mzdu cca 30-35 000 Kč. Uchazečům o místo ve firmě XYZ, s. r. o. bývá nabízeno o téměř 10 tisíc méně. Výhodou může být služební auto, které lze využít i k soukromým cestám, služební telefon a notebook, stravenky a velmi variabilní pracovní doba. Bohužel, většinu z těchto benefitů nabízí většina podniků, proto by bylo vhodné, aby byl uchazeč oceněn právě vyšší mzdou.

Podstatně jednodušší než najít interního zaměstnance, je najít subdodavatele. Subdodavatelé fungují jako „levný“ zdroj práce, kdy nabízejí své služby pro více společností v podobných oborech.

V tabulce níže jsou výsledky poměrových ukazatelů všech 3 variant při vývoji ekonomiky a firemní politice stejné jako v roce 2019. Hodnoty označené zeleně jsou nejlepší možné, ohodnoceny 3 body. Oproti tomu červené buňky značí nejhorší výsledek ze všech možností a každá taková buňka má hodnotu 1 bod. Uprostřed spektra je oranžová, která značí

„neutrální“ variantu a je ohodnocena 2 body. V každém řádku je proto sloupec body, ve kterém jsou nakumulované hodnoty jednotlivých buněk v řádku.

Tabulka 5.4: Porovnání poměrových ukazatelů u všech variant řešení

Varianta	Běžná likvidita	Pohotovlá likvidita	Okamžitá likvidita	ROA	ROE	ROS	Debt ratio	Equity ratio	Obrat aktiv	Doba obratu zásob	Doba obratu pohledávek	Doba obratu závazků	Součet
I.	1,036	0,787	0,274	0,277	0,852	0,088	0,705	0,264	2,567	21,240	43,769	85,302	24
II.	1,091	0,874	0,326	0,274	0,845	0,110	0,704	0,263	2,010	23,136	58,358	106,598	20
III.	1,233	0,948	0,294	0,386	0,905	0,158	0,627	0,346	1,981	29,115	66,976	102,374	28

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky 5.4 je patrné, že dle bodového ohodnocení by nejvýhodnější varianta pro podnik mohla být „zlatá střední cesta“, kdy dojde k rozdělení zakázek mezi 1 nového zaměstnance a několik nových subdodavatelů – čili možnost číslo 3.

V tom případě jsou nejlepší jak ukazatele likvidity, tak rentability a zadluženosti. Hůře potom vyšly doby obratu, které se ale i přesto nachází v tolerovaných číslech, kdy pohledávky jsou splatné za 2 měsíce, závazky za necelé 3. Zde došlo k velké progresi oproti původním 171 dnům.

I přesto, že výsledky jsou zkreslené, jelikož jsem vycházela z původních účetních výkazů a je tedy těžké odhadnout, jak by firma postupovala v případě vytvoření zisku. Obtížné to bylo hlavně z důvodu, že jsem měla k dispozici podklady pouze z jednoho roku hospodaření, jelikož ostatní pobočky podnikají v jiných činnostech, krajích, a hlavně existují daleko déle. Bylo také těžké předpokládat, kam by prostředky pobočka přerozdělila a jakou mzdu nabídla novým zaměstnancům, z uvedených možností řešení bych doporučila poslední variantu. Ta tvoří největší zisk, při její realizaci nemusí pobočka investovat do nového technického vybavení, předejde složitému zaškolování více lidí, ale zároveň se část peněz udrží v podniku.

6 Závěr

Svoji bakalářskou práci jsem zaměřila na finanční zhodnocení podniku. V první části jsou vysvětlené použité pojmy, metody a postupy, které slouží k celkové analýze vnitřních a vnějších vlivů firmy. Snažila jsem se objasnit všechny termíny, které se poté nachází v praktické části. Vysvětlit účetní výkazy, jejich provázanost a jejich jednotlivé položky. Následně potom přiblížit výpočty, které z výkazů vycházejí a slouží k analýze finanční situace podniku. Poté jsem se zaměřila na prostředí, které může firmu obklopotvat a ovlivňovat.

V další části bakalářské práce jsem teoretické postupy a poznatky aplikovala na konkrétní pobočku podniku, v práci nazývaného XYZ, s. r. o. Prvním krokem byla analýza rozvahy a výkazu zisku a ztráty proto, abych zjistila, jakých výsledků divize v roce 2019 dosahovala. Následovalo vyčíslení poměrových ukazatelů a popis faktorů, které pobočku ovlivňují. K tomu sloužila PEST a SWOT analýza. Posledním krokem byl návrh několika řešení pro zlepšení situace a rozhodnutí toho nejvhodnějšího.

Z práce vyplynulo, že pobočka od svého vzniku na počátku roku 2019 prodělává. Nutno podotknout, že při začínání nového podnikání, případně otevírání nové provozovny se se ztrátou na počátku počítá. Počáteční výdaje a náklady v tomto období značně převyšují tržby, které nedosahují takových čísel, aby mohla pobočka tvořit zisk.

Důležitou informací, která vzešla ze strategické analýzy, bylo mnoho silných stránek a příležitostí, které může vedení divize využít ve svůj prospěch. Poloha pobočky, zaměření poskytovaných služeb, dobré jméno firmy či nízká konkurence jsou výhody, které by v následujících letech měly pomoci ke zvyšování finanční stability a ziskovosti.

Výraznou slabou stránkou je nedostatečný počet zaměstnanců. Tu a s ní spojené následky jsem se snažila vyřešit návrhem 3 možných opatření. Jednou z variant bylo najmutí alespoň 3 interních pracovníků, druhou zvýšení počtu subdodavatelů a třetí kombinace prvních dvou variant, kdy by se na pobočku přijmul jeden nový zaměstnanec, ale zároveň by se zvýšil počet subdodavatelů, kteří by zajišťovali plynulé odpracování malých zakázek.

U všech variant jsem spočítala poměrové ukazatele a hledala výhody a nevýhody také z manažerského hlediska. Důsledkem bylo, že by se nejvíce vyplatila třetí z možných variant, která by umožnila vyšší tržby z důvodu realizace rádiových spojů pouze zaměstnanci dané pobočky, ale zároveň rozšíření zakázkového portfolia o další 2 poskytovatele internetu, které by měli na starosti subdodavatelé.

Lze očekávat, že v následujících letech bude docházet k růstu zisku a tržeb, protože poptávka po internetovém připojení stále roste. Pokud si pobočka udrží stávající postavení na trhu, a i nadále bude spolupracovat se současnými partnery, neměla by mít o zakázky nouzi. Výdělečná by byla ve všech scénářích, které jsem ve své práci zpracovala.

Seznam použité literatury

- [1] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN isbn978-80-265-0032-2.
- [2] KISELÁKOVÁ, Dana a Miroslava ŠOLTÉS. *Modely řízení finanční výkonnosti v teorii a praxi malých a středních podniků*. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0680-6.
- [3] LAMBDEN, John a David TARGETT. *Hospodaření podniku: hospodaření malého a středního podniku nebo živnosti*. Praha: Profess Consulting, c2005. Cesta k finanční svobodě. ISBN 8072590170.
- [4] LEINWEBER, Václav, Ondřej DEDEK a Jana KOTĚŠOVCOVÁ. *Operativní a strategické podnikové finance: kde a jak se v podniku generují peníze*. Praha: VOX, 2014. ISBN 978-80-87480-21-2.
- [5] NOVOTNÝ, Pavel, Věra RUBÁKOVÁ a Pavel HROUDA. *Účetnictví pro úplné začátečníky...* Praha: Grada Publishing, 2007. *Účetnictví a daně* (Grada). ISBN 978-80-271-0429-1
- [6] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. *Finanční řízení*. ISBN 978-80-271-2028-4.
- [7] SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, 2007. *Praxe manažera* (Computer Press). ISBN 978-80-251-1830-6.
- [8] TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck, 2014. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074005077.
- [9] VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada, 2011. *Finanční řízení*. ISBN 9788024736471.
- [10] VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. *Finanční řízení*. ISBN 978-80-247-4372-1.
- [11] 2017: Výroční zpráva [online]. In: Praha: Český telekomunikační úřad, 2018 [cit. 2020-02-10]. Dostupné z:
<https://www.ctu.cz/sites/default/files/obsah/stranky/212029/soubory/vz-2017-web-signed.pdf>
- [12] Nový občanský zákoník. In: ročník 2012, číslo 89. Dostupné také z:
<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>

- [13] Zákon o účetnictví. In: ročník 1991, číslo 563. Dostupné také z:
<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>
- [14] Sociální síť pro business: ManagementMania.com [online]. 2011 [cit. 2020-03-20].
Dostupné z: <https://managementmania.com/cs>
- [15] PEST analýza. Magazín o marketingu [online]. 2015 [cit. 2020-03-02]. Dostupné z:
<http://www.marke.cz/pest-analyza/>
- [16] MF očekává pokles české ekonomiky o 5,6 %, v příštím roce hospodářský růst 3,1
% [online]. 2020 [cit. 2020-04-10]. Dostupné z:
<https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2020/mf-ocekava-pokles-ceske-ekonomiky-o-56--38098>
- [17] Český statistický úřad: ČSÚ [online]. [cit. 2020-03-20]. Dostupné z:
<https://www.czso.cz/>
- [18] Mapa pokrytí. Spolehlivý operátor pro mobilní i pevné služby: T-Mobile.cz
[online]. 2020 [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://www.t-mobile.cz/podpora/mapa-pokryti>
- [19] Mapa pokrytí. Mobilní telefony, tarify, internet a další telekomunikační služby:
Vodafone.cz [online]. 2020 [cit. 2020-04-20]. Dostupné z:
<https://www.vodafone.cz/mapa-pokryti/>
- [20] Mapa pokrytí. O2: Mobilní telefony, internet, tarify a digitální televize [online].
2020 [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: https://www.o2.cz/osobni/199436-map_a_pokryti_a_prodejen/
- [21] Vlastní znalosti o telekomunikačních sítích a dostupných interních informacích
- [22] Webové stránky firmy

Seznam zkratek

ČSÚ	Český statistický úřad
DFM	dlouhodobý finanční majetek
DHM	dlouhodobý hmotný majetek
DNM	dlouhodobý nehmotný majetek
DPH	daň z přidané hodnoty
EAT	zisk po zdanění
EBIT	zisk před zdaněním a úroky
EBT	zisk před zdaněním
HDP	hrubý domácí produkt
MF	Ministerstvo financí
MW	mikrovlnný spoj
P2P	point-to-point (spoj)
ROA	rentabilita aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
RR	rádiový spoj
VZZ	výkaz zisku a ztráty
ZK	základní kapitál

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 6.5.2020


.....
Alena Lusková

Seznam příloh

Příloha 1: Rozvaha pobočky za rok 2019

Příloha 2: Výkaz zisku a ztrát pobočky za rok 2019

Příloha 3: Rozvaha pobočky při realizaci I. varianty

Příloha 4: VZZ při realizaci I. varianty

Příloha 5: Rozvaha pobočky při realizaci II. varianty

Příloha 6: VZZ při realizaci II. varianty

Příloha 7: Rozvaha pobočky při realizaci III. varianty

Příloha 8: VZZ při realizaci III. varianty