



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Strategická analýza malého podniku v oblasti polygrafie  
Strategic Analysis of a Small Enterprise in the Printing Industry

Student:

Bc. Michaela Lišková, DiS.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Hana Štverková, Ph.D., MBA, LL.M

Ostrava 2021

VŠB – Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Michaela Lišková, DiS.**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku  
Téma: **Strategická analýza malého podniku v oblasti polygrafie**  
**Strategic Analysis of a Small Enterprise in the Printing Industry**  
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoreticko-metodická východiska strategické analýzy
  3. Strategická analýza podniku působícího v oblasti polygrafie
  4. Návrhy vyplývající z provedených analýz
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- KHASAEV, G. R., M. VOCHOZKA and J. VRBKA. *Creating a comprehensive enterprise evaluation method*. České Budějovice: Institute of Technology and Business in České Budějovice, 2018. ISBN 978-80-7468-136-3.
- KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. Praha: C.H.Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-538-1.
- MATUSIKOVÁ, Lucja a kol. *Strategický management*. 2. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2017. ISBN 978-80-248-4038-3.

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

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Hana Štverková, Ph.D.,MBA,LL.M.**

Datum zadání: 20.11.2020

Datum odevzdání: 23.04.2021

---

Ing. Hana Štverková, Ph.D.,MBA,LL.M.  
vedoucí katedry

---

doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.  
děkan fakulty

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

V Ostravě dne 23. dubna 2021

.....

Bc. Michaela Lišková, DiS.

# Obsah

1	Úvod .....	6
2	Teoreticko-metodická východiska strategické analýzy .....	8
2.1	Strategická analýza.....	8
2.1.1	Vymezení základních pojmů .....	9
2.2	Vybrané metody strategické analýzy .....	11
2.2.1	PEST analýza.....	11
2.2.2	Porterova analýza pěti konkurenčních sil.....	13
2.2.3	Finanční analýza .....	16
2.2.4	Metoda VRIO .....	24
2.2.5	SWOT analýza.....	26
2.3	Shrnutí teoretické části .....	28
3	Strategická analýza podniku působícího v oblasti polygrafie.....	30
3.1	Představení společnosti .....	30
3.2	PEST analýza.....	31
3.3	Porterova analýza konkurenčních sil.....	39
3.4	Finanční analýza .....	45
3.4.1	Vertikální analýza rozvahy.....	46
3.4.2	Horizontální analýza rozvahy .....	51
3.4.3	Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty.....	54
3.4.4	Analýza poměrovými ukazateli .....	56
3.5	Metoda VRIO.....	64
3.6	SWOT analýza.....	69
4	Návrhy vyplývající z provedených analýz.....	73
5	Závěr.....	82
	Seznam použité literatury .....	83
	Seznam zkratk .....	88
	Prohlášení o využití výsledku diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

# 1 Úvod

Podniky se v současné době nacházejí v turbulentním prostředí s dokonalou informovaností zákazníků, kteří žádají stále vyšší kvalitu za co nejnižší cenu. Tímto je vyvíjen neustále vyšší tlak na podniky, které chtějí obstát ve vysoce konkurenčním prostředí. Chce-li podnik uspět, musí být o krok napřed před svými konkurenty. Prvním předpokladem k úspěšnosti je strategická analýza, která poskytuje celistvý pohled na analyzovaný podnik a má tak vysokou vypovídací hodnotu. Umožňuje podniku lépe poznat a vyhodnotit situaci, ve které se nachází. Strategická analýza je zaměřena jak na vnitřní možnosti podniku, tak na vlivy působící na podnik z vnějšího prostředí. Podnik si díky tomu může uvědomit nejen své silné a slabé stránky, ale také příležitosti a hrozby. Zjistí tedy, zda je ohrožován konkurencí v daném odvětví, či nikoliv.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část popisuje teoreticko-metodologická východiska strategické analýzy, vymezuje pojmy strategie, strategické řízení a strategické cíle podniku. Dále jsou objasněny metody, které budou v praktické části využívány pro strategickou analýzu vybrané společnosti. Konkrétně se bude jednat o analýzu PEST a Porterovu analýzu konkurenčních sil, finanční analýzu, metodu VRIO a SWOT analýzu.

Praktická část se nejprve zaměří na představení společnosti XYZ, s.r.o. Následně bude provedena PEST analýza, pomocí které je zkoumáno makroprostředí a společně s Porterovou analýzou konkurenčních sil, která analyzuje mikroprostředí, tvoří externí analýzu. Finanční situace podniku bude hodnocena pomocí finanční analýzy zahrnující vertikální a horizontální analýzu, analýzu poměrovými ukazateli a Altmanův model. Metodou VRIO budou identifikovány klíčové schopnosti vybrané společnosti, které jsou zdrojem konkurenční výhody vzhledem ke konkurenci. Jako poslední bude provedena SWOT analýza, jejíž výsledky budou nápomocné pro stanovení konkrétního typu strategie. V závěrečné kapitole budou uvedeny návrhy, které by mohly vést k vylepšení současné situace v analyzované společnosti.

Cílem diplomové práce je provést strategickou analýzu společnosti XYZ, s.r.o. a na základě získaných poznatků definovat návrhy a doporučení pro zlepšení současné situace společnosti a její budoucí rozvoj. Pro splnění cíle diplomové práce jsou sestaveny jednotlivé dílčí cíle, kterými jsou: vysvětlení teoretického základu, analýza vnějšího a

vnitřního prostředí podniku, souhrn analýz včetně vygenerování strategie a návrhy pro analyzovanou společnost.

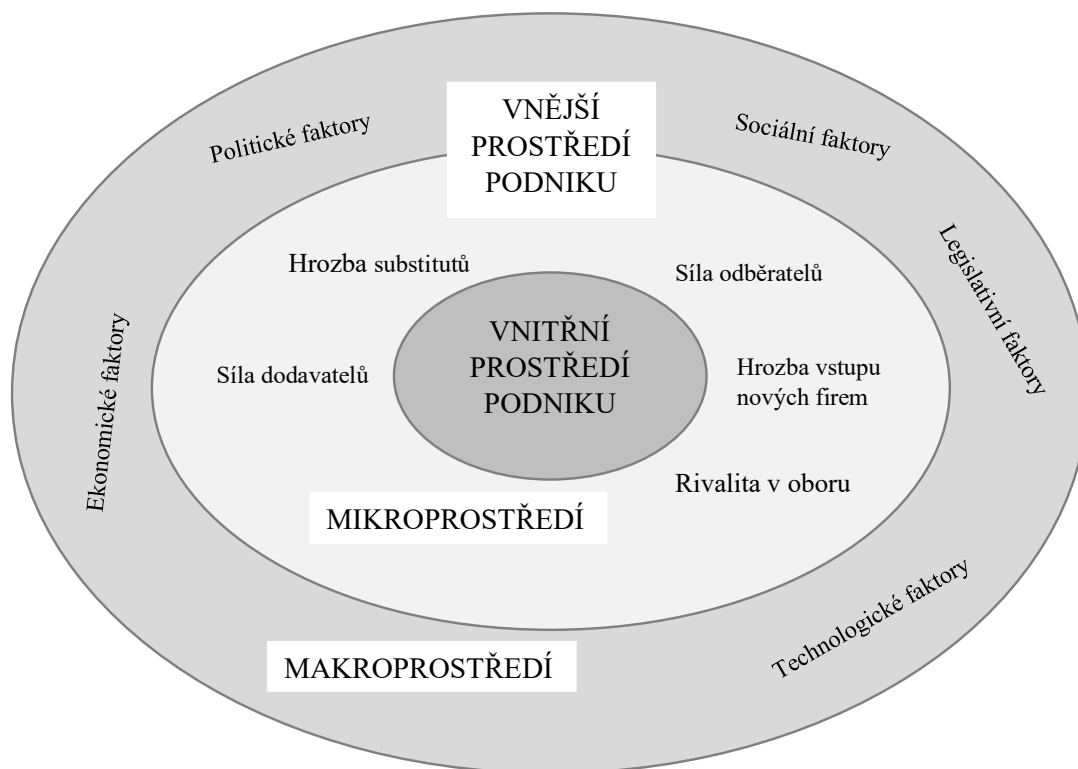
## 2 Teoreticko-metodická východiska strategické analýzy

Obsahem druhé kapitoly je objasnění podstaty strategické analýzy včetně základních pojmů, které se vztahují k dané problematice. Dále budou teoreticky popsány vybrané metody strategické analýzy. Závěrem druhé kapitoly je shrnutí teoretických poznatků.

### 2.1 Strategická analýza

Synek (2002) bere strategickou analýzu jako východisko pro výběr a formulaci vize, poslání, cílů a strategie směřující k jejich naplnění. Strategická analýza zahrnuje různé analytické techniky, které identifikují vztahy mezi okolím podniku a zdrojovým potenciálem podniku. Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny faktory, u kterých lze předpokládat, že budou v budoucnu ovlivňovat strategii podniku.

Dle Matusiková a kol. (2017) lze strategickou analýzu rozdělit do dvou hlavních částí, a to na externí a interní analýzu, viz Obr. 2.1.



Obr. 2.1 Podnikatelské okolí organizace  
Zdroj: Matusiková (2017, s. 34), vlastní zpracování

Dle Keřkovský a Vykypěl (2006) se **externí analýza** neboli analýza okolí zabývá identifikací a rozbořem faktorů okolí podniku, které mají vliv na jeho strategickou pozici



a vytváří potenciální příležitosti a hrozby pro jeho činnost. Analýza makrookolí se zaměřuje na vývoj mezinárodního a domácího prostředí, která působí na všechny organizace (Mallya, 2007). Zahrnuje ekonomické prostředí z nejobecnějšího pohledu a podnik není prakticky schopen ovlivnit tyto vlivy, měl by však reagovat na příležitosti a hrozby, které na trhu působením těchto faktorů vznikají. Analýzu makrookolí lze provést pomocí PEST analýzy, která bude podrobněji rozebrána viz Kapitola 2.2.1. Podstatou analýzy mikrookolí je popis faktorů, které působí přímo na danou organizaci. Zahrnuje analýzu okolí zaměřenou na konkurenční prostředí. Typickou analýzou mikroprostředí je Porterova analýza pěti konkurenčních sil, viz Kapitola 2.2.2.

Dle Synek (2002) je **interní analýza** zaměřena na identifikaci zdrojů a schopností podniku, resp. strategickou způsobilost a finanční kondici, kterou musí podnik mít, aby byl schopen reagovat na hrozby a příležitosti vznikající v jeho okolí. Výsledky vnějšího a vnitřního prostředí podniku slouží jako podklady pro syntézu, která směřuje k určení zdrojů konkurenční výhody a vymezení konkurenční pozice podniku jako východiska pro strategii podniku. V této diplomové práci je pro interní analýzu využita analýza finanční a metoda VRIO, které jsou rovněž uvedeny v následujících podkapitolách.

Sedláčková (2006) konstatuje, že pomocí výsledku externí a interní analýzy lze provést syntézu, pomocí které dojde k určení konkurenční výhody a vymezení konkurenční pozice jako východiska pro strategii. Souhrnným nástrojem je SWOT analýza, která odhaluje silné a slabé stránky podniku a příležitosti a ohrožení působící z okolí podniku.

### 2.1.1 Vymezení základních pojmů

Cílem této podkapitoly je objasnění základních pojmů, které jsou úzce spojené se strategickou analýzou.

#### **Strategie**

Dle Horáková (2003) je strategie určité schéma postupu, jak za daných podmínek dosáhnout stanovených cílů. Obvykle existuje několik cest, jak daných cílů dosáhnout, úkolem vedení podniku je pak zvolit tu správnou cestu, tj. strategii, která bude pro podnik v dané situaci nejvýhodnější.

Sedláčková a Buchta (2006) považují strategii za základ pro řízení celého podniku, východiskem pro podnikové plány a projekty je podstatným prvkem, který sjednocuje činnosti všech pracovníků v podniku. Cílem strategie je dosažení souladu

mezi vnitřními zdroji podniku a jeho okolím, a zároveň slouží k zajištění celkového úspěchu podniku. Strategii je tedy možné chápat jako nástroj, pomocí kterého se podnik přizpůsobuje neustálým v současné době poměrně turbulentním změnám, k nimž v podnikatelském i nepodnikatelském prostředí dochází (Matusiková a kol., 2017).

Dle Dedouchová (2001) je prvním krokem při stanovení strategie strategická analýza, z jejichž výsledků je definováno poslání a stanoví se strategické cíle podniku. Tato část se nazývá formulace strategie. Po zavedení zvolené varianty strategie dochází většinou ke změnám v řídicím systému a organizační struktuře podniku. Tato část se nazývá implementace strategie.

### **Strategické řízení**

K zajištění účelnosti a efektivity podniku je nutné specifikovat jasné a srozumitelné dlouhodobé cíle, ale také cesty k dosažení daných cílů. Právě těmito aktivitami se zabývá strategický management, resp. strategické řízení (Matusiková a kol., 2017).

Dle Srpová (2011) je strategické řízení souborem manažerských rozhodnutí, která ovlivňují z dlouhodobého hlediska výkonnost podniku. Strategické řízení se zabývá tvorbou a následným realizováním jednotlivých strategií. Jedná se o nikdy neukončený proces, který by se měl v určitých strategických cyklech opakovat. Strategický cyklus lze chápat jako sled opatření, která vedou od přesvědčení podnikatele o nutnosti zavedení strategie, přes stanovení vize a poslání podniku, strategické analýzy, určení strategie až po implementaci strategie včetně vyhodnocení její úspěšnosti.

Grasseová a kol. (2012) tvrdí, že s pojmem strategie se setkáváme velice často, ale setkáváme se s různým chápáním a významem. Nelze tedy najít pouze jednu vyčerpávající definici. Význam strategie bývá často zaměňován s pojmem poslání, vize či strategické cíle. Přitom poslání lze definovat jako důvod, proč podnik existuje. Pomocí vize nebo strategických cílů si podnik stanovuje čeho chce dosáhnout neboli za jaký časový horizont uskuteční vytyčené cíle. Strategie odpovídá na otázku, jakým způsobem dosáhnout daného cíle nebo výsledku.

### **Strategické cíle podniku**

Strategické cíle podniku jsou klíčové pro upřesnění jeho vize, kterou zároveň konkretizují a zpřesňují. Tyto cíle zpravidla definuje vlastník podniku či top management,

který je současně odpovědný za jejich dosažení. Strategické cíle pomáhají manažerům řídit a motivovat pracovníky na všech úrovních organizace.

Zuzák (2011) označuje strategické cíle jako žádoucí jevy, kterých se snaží podnik dosáhnout prostřednictvím své existence a svých činností. Do jaké míry je podnik schopen dosahovat stanovených cílů určuje celkovou úspěšnost podniku na trhu. Mezi nejčastější strategické cíle patří ziskovost, růst podniku, podíl na trhu, spokojenost zákazníků, kvalita výrobků či služeb, rozvoj, snížení nákladů a dosahování konkurenční výhody (MANAGEMENTMANIA, 2020).

Podniky sledují většinou více cílů najednou, proto je důležité je sledovat jednak z hlediska času, ale také z pohledu hierarchie strategických cílů (Jakubíková, 2008).

Cíle musí být vymezeny tak, že splňují následující elementy – SMART (Matusiková a kol., 2017):

- **S** (Specific) – specifické, konkrétní a jasně prezentované.
- **M** (Measurable) – měřitelné.
- **A** (Achievable) – dosažitelné, akceptovatelné pro všechny dotčené.
- **R** (Relevant) – vztažené k reálné strategii, dosavadním cílům podniku.
- **T** (Timely) – termínované a sledovatelné.

## 2.2 Vybrané metody strategické analýzy

V této kapitole jsou teoreticky popsány jednotlivé analýzy a metody, které jsou v praktické části využity pro strategickou analýzu vybrané společnosti. Jedná se o PEST analýzu, Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil, finanční analýzu, metodu VRIO a SWOT analýzu.

### 2.2.1 PEST analýza

PEST analýza zkoumá makroprostředí podniku. Její vznik sahá až do 60. let 20. stol. je považována za všeobecnou část celkové analýzy a platí proto pro všechny organizace. Zkratka PEST je převzata z anglického jazyka a je akronymem pro jednotlivé segmenty makroprostředí – Political, Economic, Social a Technological (Mallya, 2007).

Dle Matusiková a kol. (2017) se jedná o nejčastěji používanou analytickou metodu a díky své rozšířenosti prodělala již několik modifikací, kdy došlo k přeházení písmen

v názvu z důvodu jinak chápané významnosti (STEP analýza) a také byla postupem času obohacena o legislativní a ekologický faktor (PESTLE, SLEPTE).

PEST analýzou lze hodnotit možný budoucí vývoj okolí podniku a její snahou je vysledování existujících vývojových trendů. Touto analýzou je možné identifikovat příležitosti a hrozby, které mohou ovlivnit daný podnik. Podnik by se měl především zaměřit na čtyři základní faktory, kterými jsou (Hanzelková a kol., 2017):

1. politicko-legislativní faktory,
2. ekonomické faktory,
3. sociální faktory,
4. technologické faktory.

Ad 1) Dle Matusiková a kol. (2017) celková politická stabilita, která ovlivňuje jednotlivé podniky a tím i celou národní ekonomiku je jedním z podstatných vlivů, které ovlivňují důvěru investorů, možnosti ekonomického rozvoje a tím i konkurenceschopnost. Fungování ekonomiky je především ovlivněno legislativou státu a realizací hospodářské politiky. Mezi politické faktory můžeme zařadit kromě hodnocení politické stability, politického postoje vlády také hodnocení externích vztahů v podobě zahraniční politiky státu či politický vliv různých zájmových skupin. Za politické faktory lze považovat také regulační aktivity, definici vlastnického práva a jeho vymahatelnost, schopnost ovlivňovat politická rozhodnutí, veřejné mínění, daňové zákony a regulaci zahraničního obchodu.

Ad 2) Mezi ekonomické faktory, které působí na podnik zvnějšku patří ty, které vyplývají ze základní makroekonomické situace dané země. Tu lze zjistit pomocí ukazatelů úrokové míry, míry inflace, stavu obchodního a rozpočtového deficitu či přebytku, výše HDP, měnové stability, stavu směnného kurzu atd. Z ekonomického hlediska rovněž podnik výrazně ovlivňuje vývoj mezd, ceny energií, míra nezaměstnanosti, síla kapitálového trhu, státní rozpočet a další (Grasseová a kol., 2012; Matusiková a kol., 2017).

Ad 3) Matusiková a kol. (2017) uvádí, že sociální faktory lze chápat jako změny ve společenském chování a demografickém vývoji obyvatelstva, které významně ovlivňují poptávku po zboží a službách a jejich nabídku. Socio-kulturní segment lze charakterizovat demografickým vývojem, rozdělením důchodu, mobilitou obyvatelstva,

vývojem životní úrovně, mírou vzdělanosti a přístupem k práci (Vochozka, Mulač a kol., 2012).

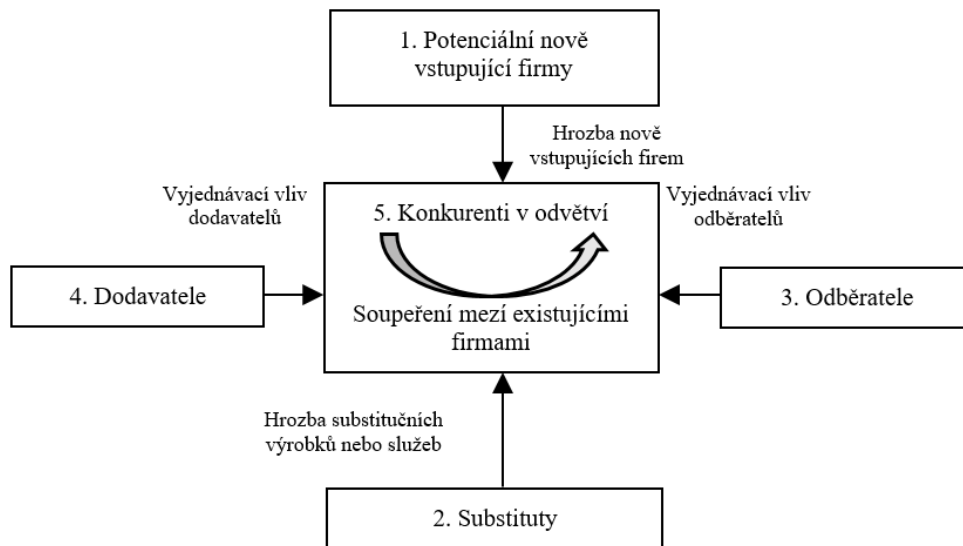
Ad 4) Dle Sedláčková a Buchta (2006) je informovanost o technických a technologických změnách odehrávajících se v okolí podniku nezbytným předpokladem k tomu, aby se organizace vyhnula zaostalosti a prokazovala aktivní inovační činnost. Chce-li být organizace dlouhodobě konkurenceschopná, musí sledovat vývoj a investovat do nových technologií. Technologická investice je tedy nezbytnou nutností, nese však s sebou značná rizika v podobě nepřijetí trhem či nenávratu investice (Lhotský, 2010). Do technologického segmentu můžeme zahrnout následující faktory (Bensoussan a Fleisher, 2013):

- výše výdajů na vědu a výzkum,
- počet VŠ v regionu a spolupráce s nimi,
- tempo technologických změn,
- přítomnost technologických klastrů,
- držení patentů aj.

### 2.2.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Porterova analýza konkurenčních sil se zabývá mikroprostředím podniku. Vznikla na přelomu 70. a 80. let 20. stol. a jejím autorem je Michael Porter. Cílem je pochopení sil působících v daném odvětví, identifikace sil, které mají na podnik významný vliv z hlediska budoucího vývoje, a které mohou být ovlivněny strategickým rozhodnutím managementu (Srpková, Řehoř a kol., 2010). Porter vymezil 5 nejdůležitějších faktorů, viz Obr. 2.2, ovlivňující podnikatelské prostředí a subjekty podnikání, kterými jsou:

1. síla dodavatelů,
2. síla odběratelů.
3. hrozba vstupů nových konkurentů,
4. hrozba substitutů,
5. míra rivality v odvětví.



Obr. 2.2 Konkurence v odvětví  
Zdroj: Porter (1994, s. 4)

Ad 1) Bensoussan a Fleisher (2013) tvrdí, že dodavatelé mohou zvýšením cen svých výrobků a služeb, nebo regulováním kvality svých produktů představovat pro podnik určitou hrozbu. Mohou tak ovlivňovat náklady, dostupnost a kvalitu vstupů svých odběratelů. Síla dodavatelů je závislá na jejich množství. Velká konkurence znamená relativně nižší vyjednávací sílu než v případě, kdy je odběratel v monopolním či oligopolním postavení (Matusiková a kol., 2017).

Ad 2) Dle Matusiková a kol. (2017) mohou odběratelé neboli zákazníci ovlivnit konkurenční prostředí, tlačit dolů ceny produktů a vyjednat tak výhodné podmínky. Sílu odběratele ovlivňuje míra závislosti organizace na objemu příjmů od tohoto zákazníka. Je-li vyjednávací síla zákazníka vysoká, staví konkurenty proti sobě a zisk prodávajícího se snižuje (Grasseová, 2010). Velká síla odběratelů může být jen za předpokladu splnění následujících podmínek (Matusiková, 2017):

- koncentrace zákazníků je vysoká v poměru k celkovému prodeji,
- zákazníci nakupují produkty, které tvoří významnou část jejich nákladů,
- produkty jsou standardizované a postrádají diferenciaci,
- výměna dodavatele přináší pouze zanedbatelné náklady.

Ad 3) V případě, že se dané odvětví vyznačuje vysokou ziskovostí, je lákavé pro další organizace, které se na daný trh pokusí vstoupit za účelem dosažení zisku. S rostoucím počtem konkurentů na daném trhu bude docházet ke snižování ziskovosti

z důvodu tlaku na snižování cen nebo růstu nákladů. Nově vstupující konkurence na daný trh tak představuje ohrožení stávajících podniků. Toto ohrožení je o to větší, oč jsou menší bariéry vstupu na daný trh, a opačně (Matusiková a kol., 2017).

Nově vstupující konkurenti musí čelit překážkám, kterými především jsou (Bensoussan a Fleisher, 2013):

- Uplatněná cena na trhu je odrazující – náklady vstupu na daný trh jsou vyšší než příjem. Podniky již působící na daném trhu mohou při vstupu nového konkurenta snížit ceny svých produktů a tím nového konkurenta značně znevýhodnit.
- Vstupní náklady – vysoké vstupní náklady mohou odradit případné nové vstupující organizace.
- Odvetná opatření – již zavedené společnosti disponují významnými zdroji a vůli bojovat proti nově vstupujícím konkurentům.
- Diferenciace produktu – významnou bariéru mohou představovat vysoké náklady spojené s propagací výrobku. Existující společnosti těží ze své značky, loajality zákazníků a flexibility ostatních produktů dané značky.
- Přístup k distribučním kanálům.
- Vláda.
- Náklady na změnu.
- Zkušenosti.

Ad 4) Substitut neboli výrobek se stejnými nebo podobnými vlastnostmi, který slouží ke stejnému či podobnému účelu jako výrobky daného oboru, představují hrozbu a snížení atraktivity odvětví. Substituty ovlivňují růst cen a zisku na trhu, čímž zapříčiňují pomalý odliv konkurenčních podniků vlivem snížení cen substitučními produkty. Je-li cena nebo výkon substitutu pro zákazníka přijatelnější, může tak ohrozit odbyt naší společnosti (Mallya, 2007).

Ad 5) Matusiková a kol. (2017) uvádí, že tento faktor je téměř vždy považován za nejdůležitější a je základem pro atraktivitu a ziskovost daného oboru. Soupeření konkurentů se projevuje především ve snižování ceny. Při soupeření podniků mezi sebou dochází na trhu k rozvoji podnikatelského prostředí a nabízí se tak možnosti ke zlepšení

postavení mezi nimi. Intenzivní konkurenční rivalita vede k cenové konkurenci, ke zvýšení nákladů na propagaci, někdy ke zvýšení kvality a investici do nového vývoje, ale zároveň dochází ke snižování ziskovosti odvětví (Porter, 1994).

Porterova analýza konkurenčních sil slouží k identifikaci hlavních zdrojů konkurence včetně jejich síly. Zároveň přispívá k vytvoření silné tržní pozice, která je založena na konkurenční výhodě. Rovněž poskytuje možnost předpovídat budoucí změny ve specifikovaných pěti oblastech a umožní tak odhalit, jak tyto změny ovlivní ostatní síly, ziskovost odvětví, konkurenční pozici v daném odvětví a odhalí, jak lze změnit strategii k využití změn ve struktuře odvětví (Matusiková a kol., 2017).

### 2.2.3 Finanční analýza

Finanční analýza slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. Dokáže odhalit, je-li podnik dostatečně ziskový, vhodnost kapitálové struktury, jestli dochází k efektivnímu využití stálých aktiv, nebo také zda je podnik schopen splácet včas své závazky a mnohé další skutečnosti. Poskytuje podklady, které slouží pro kvalitní rozhodování o fungování podniku. Umožňuje hodnotit minulost, současnost a předpovídat budoucnost finančních podmínek podniku. Hlavním přínosem finanční analýzy je porovnání jednotlivých ukazatelů v čase a s doporučenou hodnotou (Růčková, 2015).

Knápková a kol. (2013) konstatují, že finanční analýzu využívají nejen samotní manažeři, ale také investoři, obchodní partneři, státní instituce, zaměstnanci, konkurenti, burzovní makléři a další.

Dle Vochozka a kol. (2017) je výchozím zdrojem dat pro finanční analýzu výroční zpráva a z ní zejména finanční výkazy rozvahy, výkaz zisků a ztráty a přehled o peněžních tocích (cash flow).

Šulák a Vacík (2005) tvrdí, že podstatu finanční analýzy tvoří výpočet tradičních ukazatelů finanční výkonnosti, které mají dobrou vypovídací schopnost vzhledem ke zkoumané ekonomické realitě. Tradiční ukazatele mohou být vyjádřeny v peněžních jednotkách, v procentech, v jednotkách času, případně mohou být i bezrozměrné. Mezi základní metody, které se při finanční analýze využívají, patří (Knápková a kol., 2013):

- **Analýza absolutních (stavových) ukazatelů.** Jde o analýzu majetkové a finanční struktury podniku. Jako užitečný nástroj se využívá horizontální a vertikální analýza.
- **Analýza tokových ukazatelů.** Jedná se o analýzu výnosů, nákladů, zisku a cash flow.



- **Analýza rozdílových ukazatelů.** Tito ukazatelé se zaměřují na likviditu podniku. Klíčovým ukazatelem této skupiny je čistý pracovní kapitál.
- **Analýza poměrových ukazatelů.** Jedná se především o analýzu ukazatelů likvidity, rentability, aktivity, zadluženosti, ukazatelů kapitálového trhu, analýzu ukazatelů na bázi cash flow aj.
- **Souhrnné ukazatele hospodaření.** Do této kategorie dle Růčková (2019) patří pyramidové soustavy ukazatelů, bankrotní a bonitní modely.

### **Analýza absolutních (stavových) ukazatelů**

Dluhošová a kol. (2010) tvrdí, že jako absolutní ukazatele se označují data obsažená přímo v účetních výkazech. Analýza stavových ukazatelů, zahrnuje horizontální a vertikální analýzu, které slouží k rozboru účetních výkazů a společností tím zjednodušuje orientaci v hospodářské situaci. Jejich prvotním cílem je rozbor finanční situace podniku v minulém období, stanovení příčiny daného stavu a poté učinění závěru finančních vyhlídek analyzovaného podniku.

Dle Růčková (2015) je **horizontální analýza** běžně označována jako analýza trendů či časových řad. Je potřeba, aby analyzovaná řada byla dostatečně dlouhá, protože jen precizně vedené časové řady mohou předejít nepřesnostem při interpretaci a mohou sloužit k porovnání. Horizontální analýza sleduje nejčastěji vývoj dané položky vzhledem k minulému účetnímu období. Cílem horizontální analýzy je změřit intenzitu změn jednotlivých položek. V úvahu tedy bereme absolutní i procentuální změny, které lze vypočítat podle následujících vzorců (Dluhošová a kol., 2010):

$$\text{Absolutní změna} \quad \Delta U_t = U_t - U_{t-1}, \quad (2.1)$$

$$\text{Relativní změna} \quad \frac{\Delta U_t}{U_{t-1}} = \frac{U_t - U_{t-1}}{U_{t-1}}, \quad (2.2)$$

kde  $U_t$  je hodnota ukazatele,  $t$  je běžný rok a  $t - 1$  je předchozí rok.

Růčková a Roubíčková (2012) označují vertikální analýzu jako analýzu komponent či procentuální rozbor, usnadňující srovnatelnost účetních výkazů s předchozím obdobím. Tato analýza usnadňuje komparaci analyzované společnosti s jinými podniky v tomtéž oboru podnikání. Podstatou vertikální analýzy je vyjádření jednotlivých položek účetních výkazů jako procentního podílu k jediné zvolené základně položené jako 100 %. Při rozboru rozvahy bývá základnou zvolena výše celkových aktiv

(resp. pasiv) a pro rozbor výkazu zisku a ztráty hodnota celkových nákladů (resp. výnosů). Vzorec pro výpočet dle Dluhošová a kol. (2014) je:

$$\text{Podíl na celku} = \frac{U_i}{\sum U_i}, \quad (2.3)$$

kde  $U_i$  je hodnota dílčího ukazatele a  $\sum U_i$  je velikost absolutního ukazatele.

### **Analýza poměrovými ukazateli**

Dle Kubíčková a Jindřichovská (2015) je analýza poměrovými ukazateli nejvíce využívanou metodou pro hodnocení finanční stability a výkonnosti firmy. Mnohdy je také označována jako jádro finanční analýzy. Pro hodnocení využívá vzájemný poměr dvou či několika položek z účetních výkazů a umožňuje tak rozšířit jejich vypovídací schopnost, posoudit tak další stránky finanční situace a nalézat souvislosti. V průběhu vývoje finanční analýzy bylo stanoveno velké množství poměrových ukazatelů. Mezi základní poměrové ukazatele patří (Knápková a kol., 2013):

1. ukazatele zadluženosti,
2. ukazatele rentability,
3. ukazatele likvidity,
4. ukazatele aktivity.

Ad 1) Dle Růčková (2015) zadluženost vyjadřuje situaci, kdy podnik užívá pro financování své činnosti cizí zdroje. Financování výhradně vlastním kapitálem sebou jednoznačně přináší snížení celkové výkonnosti vloženého kapitálu. Financování pouze cizími zdroji není z hlediska zákona možné. Analýzou zadluženosti hledá podnik optimální kapitálovou strukturu, která se zabývá vztahem mezi vlastním a cizím kapitálem. Pro analýzu zadluženosti budou použity základní ukazatelé (Knápková a kol., 2013):

- celková zadluženost,
- zadluženost vlastního kapitálu,
- úrokové krytí.

**Celková zadluženost** je základním ukazatelem zadluženosti, který je mnohdy nazýván jako ukazatel věřitelského rizika. Doporučovaná hodnota celkové zadluženosti by se měla pohybovat mezi 30–60 % jak uvádí Knápková a kol. (2013) a vypočítá se dle vzorce:

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Celková aktiva}} \quad (2.4)$$

Růčková (2019) uvádí, že čím vyšší je hodnota ukazatele celkové zadluženosti, tím vyšší znamená riziko pro věřitele.

Dle Dluhošová a kol. (2010) **zadluženost vlastního kapitálu** udává poměr mezi cizím a vlastním kapitálem. Pomocí výsledné hodnoty zjistíme, kolik jednotek cizího kapitálu připadne a jednotku vlastního, tj. v jaké míře je vlastní kapitál zadlužen. Stabilní společnost by se měla pohybovat v rozmezí 80–120 %. Dle Kubičková a Jindřichovská (2015) je vzorec pro výpočet následující:

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (2.5)$$

S rostoucí mírou zadluženosti roste také riziko pro současné, ale také budoucí věřitele (Sedláček, 2011).

**Ukazatel úrokového krytí** pomáhá společnosti zjistit, zda je pro ni ještě dluhové zatížení únosné. Udává, kolikrát je zisk vyšší než úroky. Neschopnost platit úrokové platby ze zisku může značit blížící se úpadek společnosti. Výše úrokového krytí se vypočte dosazením do vzorce (Knápková a kol., 2013):

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Nákladové úroky}} \quad (2.6)$$

Je-li výsledná hodnota úrokového krytí rovna 1, znamená to, že podnik vytvořil zisk, který pokryje pouze splácení úroků věřitelům. Ideální hodnota by měla být vyšší než 5. (Knápková a kol., 2013)

Ad 2) Dle Růčková a Roubíčková (2012) znamená rentabilita schopnost podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku za použití investovaného kapitálu. Ukazatele rentability hodnotí celkovou efektivnost dané činnosti. Pomocí ukazatelů rentability získá společnost přehled o tom, kolik zisku přinese investice. Běžně používané ukazatele rentability by v časové řadě měly mít rostoucí tendenci. Tito poměroví ukazatelé vychází z rozvahy a výkazu zisku a ztráty.

Při výpočtu rentability je možné uvažovat na různých úrovních zisku. Jedná se o **EBIT**, je zisk před zdaněním a odečtením úroků, který se využívá v případech, ve kterých je nutné zajistit mezifiremní srovnání. Ve výkazu zisku a ztráty jej najdeme pod položkou provozní výsledek hospodaření. Druhou kategorií je **EAT**, zisk po zdanění, tj. čistý zisk. Čistý zisk je ta část zisku, kterou lze rozdělit na dividendy akcionářů a na zisk

nerozdělený, který slouží k reprodukci podniku. Čistý zisk je ve výkazu zisku a ztráty označen jako výsledek hospodaření za běžné účetní období. Další kategorie je **EBT**, zisk snížený či zvýšený o finanční a mimořádný výsledek hospodaření, od kterého nejsou odečteny daně. Tato kategorie zisku se využívá pro srovnání výkonnosti firem, které mají rozdílné daňové zatížení (Růčková, 2015).

V praxi jsou nejvíce využívány tyto ukazatele rentability (Kubíčková a Jindřichovská, 2015):

**Rentabilita aktiv** (ROA – return on assets) vyjadřuje celkovou výnosnost kapitálu, aniž by brala ohled na to, jakými zdroji byly podnikatelské činnosti financovány. ROA hodnotí výkonnost celkového vloženého kapitálu a slouží pro měření souhrnné efektivnosti. Pro výpočet se používá poměr zisku a celkového vloženého kapitálu, kterým rozumíme celková aktiva (Růčková, 2015). Vzorec pro výpočet dle Kubíčková a Jindřichovská (2015) je:

$$ROA = \frac{\text{Zisk (EBIT)}}{\text{Celková aktiva}}. \quad (2.7)$$

**Rentabilita vlastního kapitálu** (ROE – return on ekvity) reprezentuje zájem vlastníků společnosti, jelikož se ziskem je porovnáván pouze vlastní kapitál. Pro výpočet se používá zisk na úrovni EAT, protože představuje konečný efekt, který kapitál jeho vlastníků přináší. Vzorec pro výpočet rentability vlastního kapitálu je dle Kubíčková a Jindřichovská (2015) následující:

$$ROE = \frac{\text{Zisk (EAT)}}{\text{Vlastní kapitál}}. \quad (2.8)$$

Dle Růčková (2015) **rentabilita tržeb** (ROS – return on sales) vypovídá o schopnosti podniku dosahovat zisk za dané úrovně tržeb neboli kolik podnik vyprodukuje zisku na 1 Kč tržeb. Vzorec pro výpočet dle Vochozka (2011) je následující:

$$ROS = \frac{\text{Zisk (EBIT)}}{\text{Tržby}}. \quad (2.9)$$

Dle Dluhošová a kol. (2010) nízká úroveň ROS znamená chybné řízení firmy, střední úroveň informuje o dobré práci managementu a je znakem dobrého jména na trhu. Vysoká úroveň ukazuje na nadprůměrnost firmy. Ukazatel rentability tržeb by měl sloužit převážně pro mezipodnikové srovnání a srovnání v čase.

Ad 3) Kubíčková a Jindřichovská (2015) konstatují, že likviditu lze v nejširším pojetí chápat jako schopnost firmy hradit závazky. Likvidita je podmíněna likvidností

aktiv, tj. přeměnou aktiv na peněžní prostředky. Měřítkem likvidnosti je doba a obtížnost přeměny, včetně finanční ztráty této přeměny. Čím větší likvidnost, tím je potřebná kratší doba ke zpeněžení a je realizovaná menší finanční ztráta. V praxi se využívají tři stupně likvidity, a to likvidita běžná, pohotová a peněžní.

**Běžná likvidita** (likvidita 3. stupně) měří, kolikrát pokryjí oběžná aktiva krátkodobé závazky společnosti. Vyjadřuje tedy schopnost podniku uspokojit své věřitele v případě, kdy by došlo v daném okamžiku k proměně veškerých oběžných aktiv na hotovost a vzorec pro výpočet běžné likvidity dle Vochozka (2011) je:

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (2.10)$$

Hodnota běžné likvidity by se podle průměrné strategie pro řízení pracovního kapitálu měla pohybovat v intervalu 1,5 – 2,5. Hodnota ukazatele rovna 1 je značně riziková. Příliš vysoká hodnota běžné likvidity svědčí o zbytečně vysoké hodnotě čistého provozního kapitálu a drahém financování.

Vochozka (2011) tvrdí, že **pohotová likvidita** (likvidita 2. stupně) nezahrnuje nejméně likvidní část oběžných aktiv, kterou jsou zásoby, a tak přesněji vyjadřuje schopnost podniku dostát svým krátkodobým závazkům. Z pravidla se doporučuje sledovat pohotovou likviditu v určitém časovém úseku než ji srovnávat s jinými hodnotami. Pro výpočet slouží následující vzorec (Vochozka, 2011):

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (2.11)$$

Doporučovaná hodnota by se měla pohybovat v rozmezí 0,7 – 1,0. Je-li výsledek roven 1, znamená to, schopnost podniku dostát svým závazkům, a to bez nutnosti prodeje zásob. Příliš vysoká hodnota pak znamená, že podnik váže příliš mnoho aktiv ve formě pohotových prostředků, které nesou pouze minimální úrok, dle Vochozka (2011).

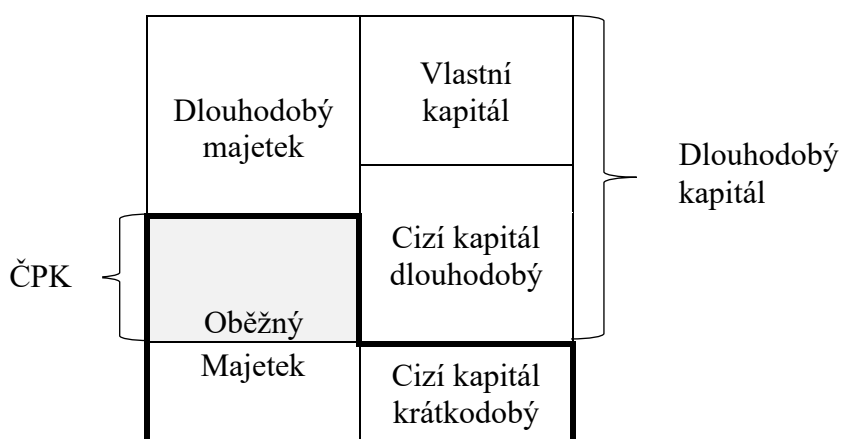
**Peněžní likvidita** (likvidita 1. stupně) je nejprísnejším ukazatelem likvidity. Poměřuje nejlíkvidnější oběžná aktiva s krátkodobými závazky, uvádí Kubíčková a Jindřichovská (2015). Výpočet lze provést pomocí následujícího vzorce (Kubíčková, Jindřichovská, 2015):

$$\text{Peněžní likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (2.12)$$

Hodnota peněžní likvidity by se měla nacházet v intervalu 0,2 – 0,5, kde vysoké hodnoty peněžní likvidity poukazují na neefektivní využívání finančních prostředků (Knápková a kol., 2013).

S analýzou likvidity je spojena rovněž důležitá kategorie zvaná **čistý provozní (provozní) kapitál**. Lze jej vypočítat rozdílem mezi celkovými oběžnými aktivy a celkovými krátkodobými cizími zdroji, má významný vliv na platební schopnost podniku. Podnik je dostatečně likvidní v případě, že disponuje potřebnou výší relativně volného kapitálu, což znamená, že má přebytek krátkodobých likvidních aktiv nad krátkodobými zdroji. Z Obr. 2.3 vyplývá, že čistý provozní kapitál tvoří tu část oběžného majetku, který je financován dlouhodobým kapitálem. Vzorec pro výpočet dle Kubíčková a Jindřichovská (2015) je:

$$\text{Čistý provozní kapitál} = \text{Oběžná aktiva} - \text{Krátkodobé závazky}. \quad (2.13)$$



Obr. 2.3 Čistý provozní kapitál  
Zdroj: Knápková a kol. (2013, s. 83), vlastní zpracování

Ad 4) **Ukazatele aktivity** umožňují společnosti měřit schopnost využívat majetek produktivně, a to ve vztahu k časovému fondu. Jelikož tyto ukazatele ve většině případů udávají poměr mezi tokovou veličinou (tržby) a veličinou stavovou (aktiva) nastává možnost vyjádřit ukazatele dvěma způsoby. Prvním je doba obratu, která je vyjádřena počtem dní, během které se nepeněžní prostředky přemění znovu na peněžní. Druhým způsobem je počet obrátů (rychlost obrátů) tj. kolikrát se za vymezený čas, kterým bývá zpravidla rok, zvolená položka obrátí v objemu podnikových výkonů za dané období, zpravidla v podobě tržeb, jak uvádí Kubíčková a Jindřichovská (2015).

**Obrat celkových aktiv** uvádí, kolikrát se celková aktiva obrátí za danou dobu, nejčastěji za rok, tj. intenzitu využití celkového majetku. Tento ukazatel se převážně

používá pro mezipodnikové srovnávání. (Dluhošová a kol., 2010). Vzorec pro výpočet dle Knapková a kol. (2013) je:

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}}. \quad (2.14)$$

Doporučovaná hodnota tohoto ukazatele je minimálně 1. Obecně platí, že čím vyšší hodnota ukazatele, tím lépe. Nízké hodnoty poukazují na neúměrnou majetkovou vybavenost společnosti a jeho neefektivní využití (Kislingerová, 2007).

**Doba obratu zásob** vypovídá o průměrném počtu dnů, po které byly zásoby vázány v podniku až do doby jejich spotřeby. Doba obratu zásob je potřeba udržovat na technicky a ekonomicky zdůvodněné výši. Obecně se doporučuje co nejnižší hodnota tohoto ukazatele (Dluhošová a kol., 2010). Vzorec pro výpočet doby obratu zásob je dle Dluhošová a kol. (2010):

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby} \cdot 360}{\text{Tržby}}. \quad (2.15)$$

Kislingerová a kol. (2010) uvádí, že **doba obratu pohledávek** vypovídá o průměrném počtu dní, za které jsou průměrně placeny faktury. Doba obratu pohledávek by měla být kratší než splatnost krátkodobých závazků. Vzorec pro výpočet doby obratu pohledávek dle Dluhošová a kol. (2010) je:

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky} \cdot 360}{\text{Tržby}}. \quad (2.16)$$

Dle Dluhošová a kol. (2010) **doba obratu závazků** poskytuje informace o tom, na jak dlouho je v průměru čerpán dodavatelský úvěr, tj. jaký je průměrný počet dní, za který firma uhradí své závazky vůči věřiteli. Vypovídá o platební kázní podniku. Vzorec pro výpočet doby obratu závazků dle Knapková a kol. (2013) je:

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Krátkodobé závazky} \cdot 360}{\text{Tržby}}. \quad (2.17)$$

### **Souhrnné ukazatele hodnocení**

Pomocí souhrnných ukazatelů shrnou dílčí aspekty finanční situace do jedné souhrnné charakteristiky. Dílčí charakteristiky však nezanikají a mohou být analyzovány jako dílčí součást, nebo může být význam každé z nich zdůrazněn vahou (Kubíčková a Jindřichovská, 2015).

Literatura rozlišuje dvě skupiny souhrnných ukazatelů (Knápková a kol., 2013):

- bankrotní modely,
- bonitní modely.

Bankrotní modely mají uživatelům poskytovat informace o tom, zda v dohledné budoucnosti není podnik ohrožen bankrotem. Nejtypičtějším představitelem je Altmanův model, dle Růčková (2015).

**Altmanův model** vychází z indexů celkového hodnocení. Rovnice pro výpočet je tvořena součtem hodnot pěti poměrových ukazatelů, jimž je přiřazena různá váha. Cílem Altmanova modelu je jednoduše od sebe odlišit firmy bankrotující od těch, u nichž je pravděpodobnost bankrotu minimální. Výpočet Altmanova Z-scóre se provede dle vzorce (Růčková, 2019):

$$Z - \text{scóre} = 0,717 \cdot \frac{\text{ČPK}}{\text{Aktiva}} + 0,847 \cdot \frac{\text{Nerozdělený zisk}}{\text{Aktiva}} + 3,107 \cdot \frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva}} + 0,42 \cdot \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{cizí kapitál}} + 0,998 \cdot \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} \quad (2.18)$$

Je-li výsledná hodnota Z-scóre nižší než 1,2, nachází se podnik v pásmu bankrotu. Šedá zóna je v rozmezí 1,2 – 2,9 a tudíž se jedná o nevyhraněnou finanční situaci. Hodnota výsledku nad 2,9 znamenají prosperující pásmo (Růčková, 2019).

#### 2.2.4 Metoda VRIO

Pomocí metody VRIO lze najít konkurenční výhodu na straně zdrojů organizace, tedy pomocí vnitřních faktorů z provedené analýzy podniku. VRIO model udává nutné aspekty, které musí výhoda mít, aby mohla být soutěžní a udržitelnou.

Dle Matusiková a kol. (2017) se jedná o metodu hodnocení zdrojů organizace, mezi které patří finanční zdroje, lidské zdroje, materiální a nemateriální zdroje. Zároveň tato analýza hledá konkurenční schopnost nebo přímo konkurenční výhodu právě ve zdrojích dané organizace. Zdroje, jsou pak posuzovány podle uvedených kritérií a otázek (Matusiková a kol., 2017):

- **V** – Value (významnost, hodnota zdroje), kde nás zajímá nákladnost zdroje, jak je snadné či obtížné jej získat na trhu (nákup, nájem, zapůjčení, atd.).
- **R** – Rareness (výjimečnost, vzácnost zdroje), zde řešíme, jestli je zdroj vzácný, respektive zda je jeho výskyt omezený.



- **I** – Imitability (napodobitelnost zdroje), zde řešíme, zda je zdroj lehce nahraditelný jiným zdrojem.
- **O** – Organization (organizace) – zde se zajímáme o uspořádání organizace, a jak dané uspořádání vyhovuje využívání zdrojů. Podnik musí být organizován, aby mohl výhodu využít, bez tohoto aspektu je výhoda ztracená.

Dle Matusiková a kol. (2017) je každý zdroj posuzován podle základních kritérií a otázek, viz Tab. 2.1.

Tab. 2.1 Matice VRIO

Hodnota	Vzácnost	Nenapodobitelnost	Organizace	Konkurenceschopnost
Ne			Ne	Konkurenční nevýhoda
Ano	Ne			Konkurenční Rovnost
Ano	Ano	Ne		Dočasná konkurenční výhoda
Ano	Ano	Ano	Ano	Trvalá konkurenční výhoda

Zdroj: Tyll (2014), vlastní zpracování

Za strategickou, zdrojovou konkurenční výhodu je pak považován zdroj, u kterého lze na výše uvedené otázky odpovědět ano u všech uvedených faktorů.

Při posuzování hodnoty zdroje zjišťujeme, jak je zdroj pro společnost cenný. Hledáme odpověď na otázku, zda je zdroj schopen pomoci využít příležitosti a neutralizovat hrozby. Hodnota zdroje se může v dlouhodobém horizontu měnit, musíme tedy při určování hodnoty zdroje přihlídnout na případný ušlý zisk při užití zdroje jiného. Pro ohodnocení zdroje je vhodné zjistit, zda je zdroj pro společnost užitečný, jeho kvalitu, jak na něj reaguje zákazník, jsou-li možnosti inovace a technologického vývoje atd. (Veber, 2009).

Dle Matusiková (2017) souvisí vzácnost zdroje s tím, kolik organizací využívá stejného zdroje. Zde se ptáme, na vzácnost zdroje, respektive na jeho omezenost. Velmi cenné, avšak snadno napodobitelné zdroje poskytují nižší konkurenční výhodu než zdroje vzácné.

U aspektu nenapodobitelnosti zdroje nás zajímá, zda bude pro organizace, které daným zdrojem nedisponují, nákladné jej napodobit. Je-li zdroj těžké či nereálné napodobit, pak je i více ceněný. V současnosti je jen otázkou času a peněz, než dojde k napodobení i vzácného zdroje, a proto se spíše hodnotí, za jak dlouho bude zvolený zdroj napodoben či vyměněn jiným. Hmotné zdroje bývají snáze napodobitelné, než zdroje nehmotné (know-how, image, manažerské dovednosti), které bývají označovány jako nenapodobitelné (Matusiková a kol., 2017).

Posledním aspektem metody VRIO je hodnocení organizace. Hledá se odpověď na otázku, zda dosahuje organizace takových schopností, aby mohla zdroje využít. V případě, že společnost nemá vnitřní schopnosti a systém umožňující z daného zdroje získat maximální hodnotu, nedokáže z něj vytvořit svou konkurenční výhodu. Jestliže společnost nevládní hodnotné či dokonce vzácné a nenapodobitelné zdroje, měla by se zaměřit na manažerské schopnosti, značku, image, investice do vzdělání zaměstnanců, zabývat se marketingem atd. (Matusiková a kol., 2017; Veber, 2009).

## 2.2.5 SWOT analýza

Vochozka, Mulač a kol. (2012) považují SWOT analýzu za základní nástroj, který je využitelný pro formulaci podnikové strategie. Tuto analýzu lze použít jako samostatný nástroj, ale také jako přehlednou formu sumarizace poznatků z předcházejících analýz. SWOT je zkratkou anglických slov: Strengths – silné stránky, Weaknesses – slabé stránky, Opportunities (příležitosti vnějšího prostředí), Threats – hrozby vnějšího prostředí).

Matusiková a kol. (2017) tvrdí, že základním cílem SWOT analýzy je rozvíjet silné stránky, utlumovat ty slabé a zároveň být připraven na potencionální příležitosti a hrozby. SWOT analýzou nelze nazývat jen prosté sepsání „odrážek“ představující silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, ale je důležité posoudit, co vlastně převažuje ve vnitřním a vnějším prostředí podniku, zda v podniku převažují silné nebo slabé stránky a zda z vnějšího prostředí plynou spíše příležitosti nebo hrozby (Jakubíková, 2008).

Každému z uvedených faktorů musí být přiřazena významnost. Váhy mohou být určeny stejně, jako byly body, představující pravděpodobnost výskytu daného faktoru, nebo také na základně procentního hodnocení, které zdůrazňuje vliv faktoru na podnik. Součet vah v jednotlivých kategoriích musí být roven 1. Čím vyšší hodnota váhy, tím větší důležitost faktoru v dané kategorii a naopak (Jakubíková, 2013).

Grasseová a kol. (2012) doporučují vyjádřit fakta SWOT analýzy prostřednictvím matice, která uvádí základní vazby mezi jednotlivými faktory a na jejímž základě mohou manažeři vytvořit strategie pro budoucí rozvoj podniku, viz Tab. 2.2.

Tab. 2.2 Matice SWOT

Vnější Faktory \ Vnitřní faktory	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
Příležitosti (O)	<b>WO strategie „hledání“</b> <i>Překonání slabé stránky využitím příležitostí.</i>	<b>SO strategie „využití“</b> <i>Využití silné stránky ve prospěch příležitostí.</i>
Hrozby (T)	<b>WT strategie „vyhýbání“</b> <i>Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení.</i>	<b>ST strategie „konfrontace“</b> <i>Využití silné stránky k odvrácení ohrožení.</i>

Zdroj: Grasseová a kol. (2012, s. 299)

Z matice SWOT lze vygenerovat čtyři typy strategií (Grasseová a kol., 2012):

- **WO strategie** – strategie hledání. WO strategie je zaměřena na eliminaci slabých stránek podniku za pomoci příležitosti v okolí. Pro realizaci této strategie je často potřeba získávat další zdroje pro využití příležitostí, jelikož může nastat situace, kdy má podnik klíčové vnější příležitosti, které však nemůže využít kvůli vnitřním slabým stránkám podniku.
- **SO strategie** – strategie využití. Tento typ strategie využívá silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí, které byly identifikovatelné ve vnějším prostředí podniku. SO kvadrant tvoří základ pro definování vize a cílů podniku.
- **WT strategie** – strategie vyhýbání. WT strategie má obranný charakter a je zaměřena na snížení vnitřních slabých stránek a vyhýbání se vnějšímu ohrožení. Jestliže převyšují v organizaci slabé stránky a zároveň čelí četným hrozbám z okolí, pravděpodobně se nachází v riskantní situaci. V případě, že se jedná o přežití podniku je tato strategie klíčová pro zachování základních funkcí podniku pro naplnění poslání.
- **ST strategie** – strategie konfrontace. Pro tuto strategii je typické využívat silné stránky podniku ke snížení či zabránění dopadu vnějších hrozeb na organizaci. Jedná se o dodržování principů udržitelného rozvoje jednou skupinou v podniku na skupině jiné.

SWOT analýza zahrnuje čtyři fáze provedení, kterými jsou (Grasseová a kol., 2012):

1. Příprava na provedení SWOT analýzy – shrnutí dílčích analýz a vytvoření podkladů pro souhrnnou analýzu. V případě, že na SWOT analýze bude spolupracovat více osob, je potřeba sestavit analytický tým, sjednotit metodiku práce.
2. Vnitřní analýza – identifikace silných a slabých stránek včetně jejich následného hodnocení.
3. Vnější analýza – identifikace příležitostí a hrozeb včetně jejich následného hodnocení.
4. Tvorba SWOT matice – uvedení strategicky významných faktorů a vygenerování strategie. Dle Grasseová a kol. (2012) je generování strategií základním důvodem tvorby matice SWOT. Ty jsou následně využity jako podklad pro stanovení strategických cílů, vizí a rozpoznání kritických oblastí podniku.

### 2.3 Shrnutí teoretické části

V teoretické části této práce byla nejprve objasněna podstata strategické analýzy a základní pojmy vztahující se k řešené problematice. Následně byly uvedeny konkrétní analýzy a metody, které budou využity v praktické části této diplomové práce. Nejdříve byla věnována pozornost analýze PEST a Porterově analýze pěti konkurenčních sil, které slouží k analýze vnějšího prostředí podniku. Byly také charakterizovány vybrané metody vnitřního prostředí, konkrétně VRIO analýza a finanční analýzy. Z externí analýzy vyplývají příležitosti a hrozby, které se nacházejí v okolí podniku. Interní analýza poskytuje informace v podobě silných a slabých stránek dané společnosti. Ke shrnutí silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb byla popsána SWOT analýza.

V rámci diplomové práce je strategická analýza chápána dle Sedláčková a Buchta (2006), kteří tvrdí, že strategická analýza obsahuje různé analytické metody sloužící k identifikaci vztahů mezi vnějším okolím podniku a jejím zdrojovým potenciálem a klade si za cíl identifikovat, analyzovat a ohodnotit veškeré důležité faktory, u kterých lze předpokládat, že budou mít vliv na volbu konečných cílů a strategií organizace.

Pro provedení strategické analýzy budou realizovány postupové kroky, které jsou následující:

1. Schůzka s majitelem společnosti XYZ, s.r.o., sběr potřebných dat a informací.
2. Představení společnosti XYZ, s.r.o., nabídka.
3. Zmapování obecného vzdáleného okolí společnosti prostřednictvím PEST analýzy.
4. Prozkoumání odvětvové pomoci Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil.
5. Hledání konkurenční výhody ve zdrojích analyzované společnosti VRIO analýzou.
6. Zhodnocení finanční situace společnosti pomocí vertikální a horizontální analýzy, analýzy poměrových ukazatelů a bankrotního modelu.
7. Identifikace silných a slabých stránek a příležitostí a ohrožení prostřednictvím SWOT analýzy. Vygenerování strategie.
8. Návrhy a doporučení k realizaci ve společnosti XYZ, s.r.o.

### 3 Strategická analýza podniku působícího v oblasti polygrafie

V této kapitole bude nejprve představena společnost XYZ, s.r.o. Bude uvedena nabídka jejich služeb a ekonomické výsledky za období 2015–2019. Informace byly získány z webových stránek dané společnosti, z portálu [www.justice.cz](http://www.justice.cz), ale také z osobních rozhovorů s majitelem společnosti.

Dále budou teoretické poznatky z druhé kapitoly aplikovány na vybranou společnost. Nejdříve bude provedena PEST analýza, která se zaměřuje na makrookolí společnosti. Následuje Porterova analýza konkurenčních sil zkoumající mikrookolí. Následně dojde ke zhodnocení finanční situace podniku pomocí absolutních a poměrových ukazatelů a bankrotního modelu. Vnitřní zdroje společnosti budou zhodnoceny pomocí metody VRIO. V závěru této kapitoly budou shrnuty poznatky jednotlivých analýz pomocí SWOT analýzy a dojde k definování podnikové strategie.

#### 3.1 Představení společnosti

Společnost XYZ, s.r.o., podniká v oblasti polygrafie již od roku 1993. Sídlo společnosti se nachází v Krnově společně s vlastním objektem výrobního provozu. Hlavním cílem společnosti je poskytnout zákazníkům ucelenou nabídku služeb v oblasti Grafiky, tisku a webových prezentací. Výrobní program této společnosti zahrnuje nejen Grafické zpracování a tisk kvalitních produktů, tj. výročních zpráv společností, POS materiály pro kampaně, nápojových lístků či CD obalů, ale také související činnosti, mezi které patří převážně laminace, balení a kompletace již hotových výrobků do sad dle přání zákazníka včetně personifikovaného tisku. V roce 2017 rozšířila svou nabídku o flexotisk, který umožňuje nejen potisk papíru, ale zejména plastových fólií.

V současné době realizuje zakázky v České republice, na Slovensku a také roste export do Polska. Mezi hlavní konkurenci proto patří firmy realizující zakázky ve stejných oblastech a nabízející stejný nebo podobný sortiment jako společnost XYZ, s.r.o. Jelikož mezi tuzemské zákazníky firmy XYZ, s.r.o. patří převážně klienti z Moravskoslezského kraje, bude analýza konkurence zaměřena především na Moravskoslezský kraj.

K 31.12.2019 vykazovala společnost XYZ, s.r.o. 23 zaměstnanců. Počty zaměstnanců v letech 2015 až 2019 jsou zaneseny do následující tabulky, viz Tab. 3.1.

Tab. 3.1 Počet zaměstnanců za sledované období

Rok	2015	2016	2017	2018	2019
Počet zaměstnanců	29	27	26	25	23

Zdroj: účetní závěrky 2015 až 2019, vlastní zpracování

Počet zaměstnanců, kteří pracují na hlavní pracovní poměr ve sledovaném období klesá. Důvodem je zaměření společnosti na snižování mzdových nákladů. Jejich počet hodlá majitel společnosti snižovat i nadále.

Výsledek hospodaření společnosti XYZ, s.r.o. každoročně klesá viz Tab. 3.2.

Tab. 3.2 Výsledek hospodaření společnosti XYZ, s.r.o. za sledované období

Rok	2015	2016	2017	2018	2019
VH za běžné účetní období	2 323	1 484	-434	-1795	-2 963

Zdroj: účetní závěrky 2015 až 2019, vlastní zpracování

Zisku dosáhla společnost pouze v letech 2015 a 2016. Společnost se dostala od roku 2017 do záporných hodnot VH díky převyšování nákladů nad výnosy.

Tržby společnosti XYZ, s.r.o. byly v prvním analyzovaném období 33 980 000 Kč. Po pěti letech dosahovali tržby z prodeje výrobků, zboží a služeb 26 645 000 Kč, což je o 7 335 000 Kč. Tržby za sledované období jsou uvedeny viz Tab. 3.3. Na první pohled je patrný klesající trend.

Tab. 3.3 Tržby z prodeje výrobků, zboží a služeb společnosti XYZ, s.r.o. za sledované období

Rok	2015	2016	2017	2018	2019
Tržby z prodeje výrobků, zboží a služeb	33 980	32 759	29 336	28 415	26 645

Zdroj: účetní závěrky 2015 až 2019, vlastní zpracování

Ze získaných údajů je zřejmé, že ekonomické výsledky podniku nejsou na dobré úrovni a společnost generuje ztrátu. Pro zlepšení tohoto stavu je vhodné, aby společnost XYZ, s.r.o. měla určenou strategii, která ji pomůže nalézt doporučení pro zlepšení současné situace společnosti a stanoví návrhy pro její budoucí rozvoj.

### 3.2 PEST analýza

V této kapitole bude makrookolí podniku analyzováno pomocí politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů. Dojete tak ke zjištění, které faktory jsou pro společnost XYZ, s.r.o. příležitostí a které naopak hrozbou.

#### Politické faktory

Česká republika je demokratickým státem s tržní ekonomikou. V roce 2004 vstoupila ČR do Evropské unie a podniky musely začít splňovat odpovídající právní legislativu. Neustále se měnící legislativa, která ovlivňuje převážně malé a střední

podniky, mezi které XYZ, s.r.o. dle vymezení podniků Evropské komise patří, lze vnímat jako negativum (ePrávo, 2020).

Členství v Evropské unii je velkou výhodou zejména z hlediska spolufinancování rozsáhlých projektů, které by nemohly bez Evropských dotací nejspíše vzniknout. Malým a středním podnikům je umožněno žádat o dotace na podporu jejich podnikání z několika operačních programů EU. Pro společnost XYZ, s.r.o. je důležitý letos končící operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost tzv. OPPIK, díky kterému došlo k pořízení flexotiskového stroje. V létě 2021 by mělo dojít ke spuštění operačního programu Technologie a aplikace pro konkurenceschopnost tzv. OPTAK. Dotace získané pomocí tohoto programu mají pomoci malým a středním podnikům ke zvýšení konkurenceschopnosti a měly by směřovat na podporu výzkumu a vývoje, inovaci, digitalizaci a na podporu vysokorychlostního internetu. Dotaci lze získat také na energeticky úsporné projekty, obnovitelné zdroje či čistou mobilitu (OPTAK, 2020).

Pro zmírnění negativních dopadů celosvětového šíření onemocnění COVID 19 na podnikatele, bylo v ČR vytvořeno několik dotačních programů. Program Antivirus poskytuje finanční příspěvek ve výši až 80 % platu zaměstnance pro všechny krizí zasažené zaměstnavatele. Společnost XYZ, s.r.o. této příležitosti nevyužila. Dotačních programů zaměřených na snížení negativních dopadů tohoto onemocnění je několik, jejich platnost je ve většině případů jen pár měsíců, a tudíž je nutno sledovat jejich aktuální změny (MPSV, 2020).

Rovněž Moravskoslezský kraj, ve kterém působí poskytuje dotační program Podpora podnikání v Moravskoslezském kraji 2021 a Podpora vědy a výzkumu v Moravskoslezském kraji 2021 (MSK, 2021).

Z právního hlediska je analyzovaná společnost společností s ručením omezeným, a tudíž se musí řídit zákonem o obchodních korporacích č. 90/2021 Sb., který uvádí mimo jiné podmínky pro založení a provozování společnosti s ručením omezeným. Rovněž se společnost musí řídit Ústavou ČR (1/1993 Sb.), Zákoníkem práce (262/2006 Sb.) a Občanským zákoníkem (89/2012 Sb.) a dalšími.

XYZ, s.r.o. má rovněž daňovou povinnost vůči státu, kde se řídí zákonem č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. Jelikož jde o společnost s ručením omezeným, platí daň z příjmu právnických osob, která je od roku 2010 na výši 19 % (Kurzy, 2020).



## Ekonomické faktory

Faktorů, které ovlivňují podniky z ekonomického hlediska existuje celá řada. Mezi ty, které mají zásadní vliv na společnost XYZ, s.r.o. a budou tak rozebrány patří vývoj HDP, inflace, nezaměstnanosti, směnového kurzu a průměrné hrubé mzdy.

Hrubý domácí produkt je definován jako peněžní vyjádření celkové hodnoty statků a služeb, které byly vytvořeny na určitém území v daném období, zpravidla roku (Khasaev a kol., 2018). V následující tabulce je uveden vývoj a predikce HDP v České republice v letech 2015–2021, viz Tab. 3.4.

Tab. 3.4. - Vývoj HDP v České republice

Rok	2015	2016	2017	2018	2019	Predikce	
						2020	2021
Růst HDP v %	5,4	2,5	5,2	3,2	2,3	-6,6	3,9

Zdroj: (Ministerstvo financí České republiky, 2020), vlastní zpracování

Dle ministerstva financí ČR dosahoval HDP v letech 2015 až 2019 kladných hodnot. Růst převyšující 5% hranici byl zaznamenán v letech 2015 a 2017. Průměrný růst HDP byl 3,72 %. Kladné hodnoty ekonomického růstu mají pozitivní vliv na ekonomické subjekty a mohou tak vznikat nové příležitosti pro společnost. V roce 2020 v důsledku koronavirové krize, přijatých protiepidemických opatření a jejich doprovodných efektů lze počítat s propadem ekonomického výkonu na hodnotu -6,6 %. Tento hluboký pokles by měl být zaznamenán ve všech oblastech užití s výjimkou spotřeby sektoru vládních institucí. Jelikož hospodářská politika v zasažených zemích přijala masivní fiskální a monetární stimuly a zareagovala razantním uvolněním v zájmu o co nejmenší dopad na dlouhodobý růst. Dle predikce ministerstva financí by mělo v průběhu roku 2020 dojít k oživení ekonomické aktivity a v roce 2021 by měl reálný HDP vzrůst na hodnotu 3,9 %. Makroekonomická predikce pracuje se scénářem, že již nedojde k dalším významným restriktivním opatřením v souvislosti s epidemiologickou situací. Mělo by tedy dojít k pozvolnému oživování ekonomiky a šok by měl být pouze dočasný a jednorázový.

Pro míru inflace bylo využito vyjádření přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen. Inflace je vnímána jako snižování kupní síly peněz, kterou způsobil růst cenové hladiny zboží a služeb oproti předchozímu období. Vývoj míry inflace v České republice je uveden v následující tabulce, viz Tab. 3.5.

Tab. 3.5 Míra inflace

Rok	2015	2016	2017	2018	2019	Predikce	
						2020	2021
Míra inflace v %	0,3	0,7	2,5	2,1	2,8	3,2	1,9

Zdroj: (Ministerstvo financí České republiky, 2020), vlastní zpracování

Hladina cenové inflace v letech 2015 a 2016 dosahovala nízkých hodnot. Počínaje rokem 2017 se míra inflace dostala nad 2% úroveň, kterou ČNB stanovila jako inflační cíl. (ČNB, 2020). Trend je stále rostoucí, což může mít za následek s velmi nízkou nezaměstnaností růst mzdových nákladů, a tak i růst celkových nákladů společnosti.

Dle predikce pro rok 2020 se růst spotřebitelských cen dostane nad 3% hranici pásma inflačního cíle ČNB. Příčinou růstu budou pravděpodobně výpadky na nabídkové straně ekonomiky společně s rychle rostoucími cenami potravin. V roce 2021 by mělo dojít k poklesu průměrné míry inflace na 1,9 % v důsledku poklesu jednotkových nákladů práce a přetrvávající záporné mezery výstupu.

Jestliže by inflace dosahovala vysokých hodnot, znamenalo by to pro podnik nutnost zvýšení mezd zaměstnancům, kvůli snižování hodnoty peněz, což by mohlo vést k ukončení pracovního vztahu s některými zaměstnanci.

Vývoj měnového kurzu je ve sledovaném období ovlivněn devizovými intervencemi z důvodu hrozící deflace, které byly ČNB zahájeny v roce 2013. ČNB udržovala kurz ve výši 27 CZK/EUR až do dubna roku 2017. Tímto krokem ČNB byl podpořen export českých podniků, ale zároveň znevýhodnila importující obchodní společnosti. Poté co došlo k ukončení politiky pevného měnového kurzu a návratu k plovoucímu kurzu, česká měna posílila. Kurz CZK/EUR je momentálně (prosinec 2020) 26,31, čímž naplňuje makroekonomickou predikci. Lze říct, že slabá koruna obecně pomáhá exportu a tím dochází k podpoře ekonomiky. V současné koronavirové situaci, kdy dochází ke kolabování mezinárodního obchodu nemusí jít o účinnou pomoc. Dle ekonomů by však oslabení mělo být pouze krátkodobé z důvodu útěku od riskantní investice, čímž by nemělo dojít k nedůvěře vůči kvalitě českých aktiv, a tak by v roce 2021 mělo dojít k posílení koruny k euru. (iDnes, 2020). Vývoj směnného kurzu České koruny vůči Euru je zobrazen v následující tabulce, viz Tab. 3.6.

Tab. 3.6 Směnný kurz CZE/EUR

Rok	2015	2016	2017	2018	2019	Predikce	
						2020	2021
Měnový kurz CZE/EUR	27,3	27,0	26,3	25,6	25,7	26,3	25,8

Zdroj: (Ministerstvo financí České republiky, 2020), vlastní zpracování

Společnost XYZ, s.r.o. má několik zákazníků ze zahraničí. Zejména ze Slovenska či Polska. V případě výkyvu měnového kurzu tak vznikají kurzové rozdíly, a to nejčastěji při využití denního kurzu, kdy je jiný kurz v den vystavení nebo přijetí faktury a v den úhrady, vznikají kurzové náklady či výnosy. Společnost by mohla zvážit, zda si nestanovit pevný měnový kurz, aby nemusela čelit kurzovým výkyvům a tím i nechtěnému zvyšování nákladů v případě obchodních vztahů se zahraničními odběrateli.

V České republice došlo za období 2015–2019 k poklesu míry nezaměstnanosti, která udává počet nezaměstnaných na celkové pracovní síle. Prognóza vývoje uvádí spíše mírný nárůst nezaměstnanosti. Extenzivní růst je nepravděpodobný vzhledem k nedostatku zaměstnanců napříč téměř všemi obory. V následující tabulce jsou uvedeny míry nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji a celé České republice, u které je uvedena rovněž predikce pro rok 2020 a 2021.

Tab. 3.7 Míra nezaměstnanosti

Rok	2015	2016	2017	2018	2019	Predikce	
						2020	2021
Míra nezaměstnanosti v ČR	5,1	4,0	2,9	2,2	2,0	2,6	3,4
Míra nezaměstnanosti v MS kraji	8,1	6,9	4,7	3,7	3,7	-	-

Zdroj: (Ministerstvo financí České republiky, 2020); (Český statistický úřad, 2020d), vlastní zpracování

Společnost XYZ, s.r.o. se nachází v Moravskoslezském kraji, kde je míra nezaměstnanosti ve sledovaném období vyšší než celorepublikové hodnoty, její trend je rovněž klesající. V posledních dvou letech dosahovala míry 3,7 %, což je v průměru o 1,8 % více než míra nezaměstnanosti ČR.

Nezaměstnanost v České republice je nejnižší v celé Evropské unii, z čehož lze usuzovat, že se ekonomice daří. (NOVINKY, 2019). Nízká míra nezaměstnanosti však může mít negativní vliv na podnik, a to v podobě tlaku zaměstnanců na neúměrné zvýšení mezd či nedostatku kvalifikovaných uchazečů o pracovní místo.

Nedostatek lidí na trhu práce ovlivňuje i růst mezd. Průměrná hrubá měsíční mzda v České republice a Moravskoslezském kraji je uvedena viz Tab. 3.8.

Tab. 3.8 Průměrná výše hrubé měsíční mzdy

Rok	2015	2016	2017	2018	2019
Mzda v ČR v Kč	26 591	27 764	29 638	32 051	34 111
Mzda v MS v Kč	24 445	25 258	26 875	29 007	30 932

Zdroj: (Ministerstvo financí České republiky, 2020), vlastní zpracování

Na první pohled je patrný neustálý nárůst průměrné hrubé mzdy v ČR i Moravskoslezském kraji. Rovněž je zřejmý rozdíl mezd Moravskoslezského kraje oproti průměru v ČR. V letech 2015 až 2019 je průměrná hrubá mzda v MS kraji nižší průměrně o 2728 Kč. Růst mezd zvyšuje náklady na mzdy současných zaměstnanců a zároveň zvyšuje náklady na získání nových zaměstnanců. Dle makroekonomické predikce MFČR by mělo v roce 2020 dojít k růstu průměrné hrubé mzdy o 1 % a v roce 2021 je předpokládáno zvýšení o 0,9 %.

Minimální mzda za sledované období rovněž rostla. V roce 2015 byla minimální mzda 9 200 Kč a v průběhu let byla zvýšena na hodnotu 15 200 Kč, které dosáhla v roce 2019 při plném úvazku 40 hodin týdně. Toto navýšení rovněž způsobuje navýšení nákladů organizací (MFČR, 2020).

### Sociální faktory

Populace České republiky vykazuje dlouhodobý růst. Dle bilance získává ČR obyvatele převážně zahraniční migrací. Klesající trend lze sledovat v posledním desetiletí u obyvatel produktivního věku. Nejvyšší přírůstky v počtu obyvatel se koncentrují ve věkové skupině 65+. Lze tedy říct, že populace ČR stárne, a to již od konce 80. let 20. století. V posledním desetiletí se nárůst počtu seniorů zrychlil. Průměrný věk obyvatel ČR je v roce 2019 42,5 let. Ve městě Krnov, kde se analyzovaná společnost nachází je věkový průměr o rok více. Za období 2015 až 2019 došlo ke zvýšení průměrného věku obyvatel o 1 rok. Tato skutečnost může znamenat v budoucnu nedostatek pracujících lidí (ČSÚ, 2020c).

Z tabulky 3.9 je zřejmé, že i když se počet obyvatel ČR zvyšuje, tak v Moravskoslezském kraji, rovněž také v okrese a městě, kde se společnost XYZ, s.r.o. nachází je zaznamenán klesající trend počtu obyvatel. Příčinou je především pokles porodnosti a také stěhování obyvatel do větších měst, jako jsou Ostrava, Brno nebo Praha, ale také například sousední Opava (Krnov, 2020).

Tab. 3.9 Počet obyvatel

Rok	2015	2016	2017	2018	2019
ČR	10 542 942	10 565 284	10 589 526	10 626 430	10 669 324
MS	1 215 209	1 211 437	1 207 419	1 204 346	1 201 436
Okres Bruntál	94 134	93 314	92 670	92 195	91 783
Krnov	24 079	23 900	23 651	23 473	23 317

Zdroj: (Česká správa sociálního zabezpečení, 2020a; 2020b, 2020c), vlastní zpracování

Společnost může získat zaměstnance díky projektu Studuj polygrafii ve spolupráci se Střední školou podnikatelskou v Opavě. Studenti vykonávají v partnerských podnicích praktickou část výuky. Někteří studenti využívají možnosti placení školného společností, u které praxi vykonávají, a to se závazkem nastoupení po vykonání maturitní zkoušky. V současné době proplácí školné společnost XYZ, s.r.o. dvěma ze 4 studentů, kteří zde nastoupili do praxe.

### **Technologické faktory**

V polygrafickém odvětví dochází k rychlému vstupu moderních technologií. Jsou zde nejvýraznější změny jak na straně poptávky, tak v technologii výroby. Strojní zařízení prochází rychlým technickým a technologickým vývojem, který směřuje ke komplexní digitalizaci výrobního procesu.

Z technologických procesů se v současné době prosazuje digitální produkční tisk, který umožňuje efektivní výrobu za nízkých nákladů. Zákazníci stále více vyžadují, aby tiskárny realizovaly nové typy zakázek, např. potisk speciálních substrátů, efektní barvy či netradiční knihařské zpracování. Současný trend spočívá v co nejrychlejší, nejkvalitnější, nejlevnější a v ekologicky šetrné dodávce ve stále menších sériích. Je tedy potřeba orientovat se na přínosy pro zákazníka při minimalizaci nákladů včetně mzdových.

XYZ, s.r.o. vlastní stroje s různou technologií tisku, a tudíž disponuje různým strojním zařízením. Nejnovější technologie flexotisku byla společností pořízena v roce 2016 a tudíž lze říct, že se jedná o relativně nový stroj. Tato technologie umožňuje již zmíněný tisk na speciální substráty, což přineslo společnosti konkurenční výhodu. Společnost XYZ, s.r.o. disponuje rovněž digitálním tiskařským strojem. Vlastní také ofsetový tiskařský stroj, který je však zastaralý. Ofsetový tisk chce XYZ, s.r.o. nahradit již zmíněným flexotiskem, a tudíž není potřeba dalších investic do strojního zařízení.

Polygrafické podniky se potýkají s vysokou mírou konkurence, která je doprovázena cenovými tlaky. Základním požadavkem je tedy zvyšování produktivity, resp. efektivní chod zařízení, jednoduchá obsluha s co nejmenším počtem personálu. Důsledkem automatizace hlavních fází výrobního procesu dochází k redukci počtu technologických operací, a tak ke snižování počtu pracovníků. Pracovní pozice vyžadují stále náročnější odbornou kvalifikaci. Důsledkem automatizace a digitalizace procesů dochází ke změnám nejen v počtu potřebných zaměstnanců, ale také dochází ke změnám

ve struktuře profesí a jejich pracovní náplní, s čímž souvisí potřebné dovednosti k jejich výkonu. Automatizace nejrychleji vytěsni pomocné pracovníky s nízkou kvalifikací. Naopak je potřeba zaměstnávat pracovníky s technickými znalostmi a komunikačními schopnostmi, které uplatní v rámci stále více se uplatňujícího projektového řízení zakázek (SvazPP, 2019).

Majitel společnosti klade důraz na vzdělání a své zaměstnance patřičně školí. Mezi příklady lze uvést školení zaměstnanců 5S, webináře, či posílání zaměstnanců na polygrafické veletrhy, aby se dozvěděli novinky z oblasti polygrafie.

### **Shrnutí PEST analýzy**

PEST analýza, která slouží k identifikaci faktorů vnějšího makroprostředí podniku, které pro podnik představují příležitosti a ohrožení.

Jako první byly analyzovány politicko-legislativní faktory. Jako ohrožení lze vnímat neustále se měnící legislativu plynoucí z požadavku EU. Naopak velkou výhodou členství ČR v EU jsou dotace, které jsou malým a středním podnikům poskytovány. Podnik tak může dotace využít k spolufinancování rozsáhlých projektů např. k inovaci pro zvýšení konkurenceschopnosti. Z hlediska dotací poskytované ČR jsou nejaktuálnější ty, které zmírňují negativní dopad celosvětového šíření onemocnění COVID 19. Společnost tak může využít příležitost v podobě finančního příspěvku na platy zaměstnanců. Celkovou ziskovost podniku by mohla změnit DPPO, ta je však od roku 2010 na stejné úrovni, a tak jí lze vnímat jako konstantu, která nepředstavuje ohrožení. Vzhledem ke stabilní politické situaci ČR by obecně politicko-legislativní faktory neměli představovat výrazné riziko pro analyzovanou společnost.

Jako další byly identifikovány ekonomické faktory. Budoucí růst HDP má pozitivní vliv na ekonomické subjekty a vznikají tak nové příležitosti pro společnost. Další ekonomickou příležitostí je oslabení české koruny, které napomáhá exportu. Inlace dosahuje v současnosti stabilních hodnot. Její předpokládaný růst v roce 2020 přináší ohrožení v podobě zvyšování mezd. Nízká míra nezaměstnanosti by mohla vést k nedostatku kvalifikovaných uchazečů o pracovní místo či neúměrnému tlaku na zvyšování mezd. Za sledované období dochází k růstu průměrné i minimální mzdy. Toto navýšení způsobuje společnosti zvyšování nákladů.

Ze sociálních faktorů vyplývají ohrožení v podobě klesajícího počtu obyvatel a růstu jejich průměrného věku. Tyto skutečnosti mohou zapříčinit nedostatek pracujících

lidí. Společnost může získat své budoucí zaměstnance díky spolupráci se Střední školou podnikatelskou v Opavě a projektu Studuj polygrafii.

V rámci technologických faktorů by ohrožením mohl být rychlý růst nových technologií, které vyžadují velké finanční investice. Automatizace a digitalizace je vnímána jako příležitost, jelikož tak dochází ke snižování počtu potřebných pracovníků.

### 3.3 Porterova analýza konkurenčních sil

Pomocí Porterovy analýzy konkurenčních sil bude analyzováno vnější prostředí, které bezprostředně ovlivňuje podnik, tzv. mikroprostředí. Nejdříve bude zjišťováno, jakou sílu mají odběratelé a dodavatelé. Následně budou zjištěny hrozby ze stran stávající konkurence, hrozba substitutů a vstupu nových konkurentů do odvětví. Informace pro provedení byly čerpány z rozhovoru s majitelem společnosti XYZ, s.r.o. a z interního dokumentu společnosti, který sloužil jako podklad pro získání dotace na již zmíněný flexotiskový stroj.

#### **Síla dodavatelů**

Společnost XYZ, s.r.o. využívá k zajištění potřebného vstupního materiálu řadu dodavatelů. Mezi nejvýznamnější a nejdůležitější patří dodavatelé barev a papíru, které společnost odebírá od prověřeného dodavatele, jelikož nejvíce ovlivňují kvalitu produktu. Největšími dodavateli, se kterými má společnost XYZ, s.r.o. dobrou a dlouhodobou zkušenost jsou:

- Europapier Bohemia, s.r.o.,
- Česká Unigrafie, a.s.,
- M3 Trading, s.r.o.,
- XEROX CZECH REPUBLIC, s.r.o.

Síla těchto dodavatelů je velmi silná, nejedná se samozřejmě o monopolní dodavatele, ale zejména u papíru je relativně málo substitučních dodavatelů, což vede k posílení jejich vyjednávací síly. Vzhledem k tomu, že společnost XYZ, s.r.o. patří mezi malé podniky, tak nemá u velkých dodavatelů na trhu takový odběr jako některé konkurenční firmy, a její vyjednávací síla z hlediska ceny či termínu dodání je malá.

V případě specifických požadavků zákazníka či potřeby technologie, kterou podnik nedisponuje, využívá XYZ, s.r.o. spolupráce s dalšími dodavateli formou

outsourcingu určité části výroby. Kooperaci společnost zadává již prověřeným dodavatelům (konkurentům).

### **Síla odběratelů**

Sílu odběratelů zvyšují především nízké náklady přechodu zákazníka ke konkurenci, které zapříčiňují srovnatelné ceny a ve většině případů i kvalita produkce u konkurenčního podniku. Dalším výrazným faktorem zvyšující odběratelskou sílu je vysoká míra informovanosti zákazníků. V současné době nemá zákazník problém zjistit si informace o cenách, poptávce či dodavatelích.

Společnost XYZ, s.r.o. disponuje velkým množstvím odběratelů, avšak významný podíl obrátu tvoří jen několik nejvýznamnějších zákazníků, čímž se zvyšuje jejich vyjednávací síla. Mezi stálé odběratele společnosti patří:

- Kofola, a.s.,
- DEN BRAVEN Czech and Slovak, a.s.,
- Flugger, s.r.o.,
- Simply You Pharmaceuticals, a.s.,
- Omega Pharma, a.s.,
- Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o.,
- HEMAX, s.r.o.,
- Nutricia, s.r.o.,
- Merck, s.r.o.,
- TEMPO, obchodní družstvo.

Relativně nízká ziskovost je tak významným faktorem v odvětví odběratelů, která zvyšuje citlivost odběratelů na ceny. Je tedy zřejmé, že by tento faktor mohl společnost negativně ovlivňovat.

### **Hrozba substitutů**

Substituty lze označit produkty, které plní totožnou funkci, což se v polygrafické výrobě může stát. V případě knih, katalogů či časopisů jsou hlavními substituty jejich



elektronické verze. Také současná situace přispívá k nárůstu prodeje e-knih a vydávání e-katalogů zboží a služeb, kdy není možné navštívit kamennou prodejnu.

Jako substitut může být označen také internet. Na internetu lze najít aktuální informace, vybrat zájezd, nebo si prohlédnout nabídku zboží či služeb firem. Internet tak může poměrně snadno bez nákladů a bariér nahradit noviny, časopisy a katalogy.

Hrozbou substitutu drobného tisku, letáků, etiket či obalového materiálu je především konkurence stávajících polygrafických podniků na trhu. Zákazník si může zjistit informace o případné výrobě daného produktu u více podniků, které jsou schopny obdobné produkty vyrobit.

### **Míra rivality v odvětví**

Konkurence v polygrafickém odvětví je jak v České republice, tak v Moravskoslezském kraji, kde se analyzovaná společnost XYZ, s.r.o. nachází vysoká. Je však podstatně nemožné najít tiskárny, které mají stejný technologický a kapacitní záběr. Vedení společnosti považuje za přímou konkurenci tyto společnosti:

- Tiskárna Grafico, s.r.o. – patří již několik let mezi nejvýznamnější polygrafické společnosti v Česku ve špičkové výrobě tiskovin s povrchovým zušlechťením. Veškerou svou činnost zaměřuje na maximální uspokojování potřeb zákazníků nejen v České republice, ale i v zahraničí. Díky nepřetržitému provozu a nejmodernějším technologiím je schopna pohotově reagovat na přání zákazníků. Vše od kalkulace, nabídky, objednávky, až po zaslání podkladů pro tisk probíhá elektronickou cestou. Nabídka polygrafických produktů zahrnuje tisk plakátů, katalogů a skládaček. Tiskárna Grafico, s.r.o. tiskne i prestižní výroční zprávy v malém nákladu. Tiskárna se zabývá výrobou periodik, kalendářů i příbalových letáků. Společnost rovněž disponuje kompletní technologií pro výrobu obalového materiálu. V nabídkovém portfoliu Tiskárny Grafico, s.r.o. nalezneme také produkci samopropisovacích a dopisních papírů, bloků, vizitek a mnoha dalších. Důležitou část obrátu přináší této tiskárně výroba knih (GRAFICO, 2020).
- H&B tisk, a.s. – vznikla v roce 1989 a je tedy první soukromou opavskou tiskárnou. Disponuje strojovým parkem pro ofsetový tisk, laminovací stroje, šitou i lepenou vazbou. Tiskárna H&B využívá k potisku obalů techniku flexotisk, který se využívá pro potisk plastových fólií, igelitových tašek, ale i papíru, kartonu a lepenky. V roce 2012 došlo k rozšíření firmy o Grafické studio s předtiskovou

přípravou. V současnosti je firma schopna plnit prakticky každé přání zákazníka, od výroby razítka až po vyhotovení knihy (H&B, 2020).

Tiskárna Grafico, s.r.o. představuje hrozbu díky velmi dobrému technologickému vybavení, dobrému jménu a útočné pozici na trhu. Přiláká tak „větší a významnější“ zákazníky než společnost XYZ, s.r.o. H&B tisk, a.s. představuje hrozbu zejména v oblasti flexotisku, na který se chce analyzovaná společnost v budoucnu zaměřit. Disponuje však dosti zastaralým typem flexotiskového zařízení. Je tedy zřejmé, že významný zákazník bude raději poptávat novější typy technologie, jelikož ve většině případů se flexotisk používá na výrobu etiket či obalů, které jsou součástí výroby, a tudíž musí být na špičkové úrovni. To by mohlo znamenat příležitost pro XYZ, s.r.o.

Další technologií, kterou XYZ, s.r.o. disponuje je digitální tisk, který umožňuje efektivnější výrobu především pro nízké náklady zakázky. Tato technologie znamená příležitost pro rozšíření poptávky po specifické tisky. V oblasti digitálního tisku jsou konkurenty tyto podniky:

- OPTYS, s.r.o.,
- Tiskárna v Dubí, s.r.o.,
- René Židek,
- Radim Mohyla – Beatris.

Flexotisk je dominantní technologií v oblasti obalů. Jeho výhoda spočívá v možnosti tisku pro širokého sortimentu povrchů, může se jednat například o plastové fólie, igelitové tašky papír, karton či lepenku, a to vše efektivně při nízkém objemu zakázky. Podnik s nabídkou flexotisku, jak již bylo výše zmíněno se v Moravskoslezském kraji sice nachází, ale nelze jej díky své zastaralosti považovat jako konkurenční. V České republice jsou významnými podniky disponující touto tiskařskou technikou následující:

- OTK Group, a.s.,
- S&K Label, s.r.o.,
- Martin Peroutka.



Obr. 3.1 Mapa konkurentů disponující technologií flexotisku v ČR  
Zdroj: vlastní zpracování

Výše zmíněné podniky však vlastní pouze stroje s nižší úrovní technických možností oproti technologii, kterou disponuje společnost XYZ, s.r.o., ale jejich úroveň již představuje významnou konkurenci. Tyto podniky navíc disponují větším počtem strojů s touto technologií, čímž získávají konkurenční výhodu oproti společnosti XYZ, s.r.o. zejména dlouhodobých zákazníků, kteří se tak neobávají zpoždění své objednávky z důvodu odstávky jediného stroje. Odběratelé produktů vyrobených flexotiskovou technologií bývají obzvlášť obezřetní při změně dodavatele, jelikož jsou ve většině případů tyto produkty součástí výroby daného odběratele.

Jako konkurenci v oblasti ofsetového tisku, který se využívá zejména pro tisk vysoko-nákladových zakázek je v Moravskoslezském kraji největší. XYZ, s.r.o. disponuje již zastaralým typem stroje s touto technologií a v horizontu 5 let chce pro tento typ tisku využívat kooperace. Lze tedy velký počet konkurentů v oblasti ofsetového tisku vnímat jako pozitivum. Společnosti disponující ofsetovým tiskem jsou následující:

- Printo, s.r.o.,
- Baloušek, s.r.o.,
- TISKÁRNA SCHNEIDER, s.r.o.,
- Opatisk, s.r.o.,
- Tiskárna Schenk, s.r.o.,

- PRESS SYSTÉM, s.r.o.,
- Kontext, s.r.o.

Snaha získat zákazníka v takto vysokém konkurenčním prostředí může vést k nekalým a neetickým praktikám. Vzhledem k současné ekonomické recesi se dá předpokládat vyostření konkurenčního boje všemi prostředky. Již nyní se společnost XYZ, s.r.o. setkala se snahou přetáhnout zákazníka konkurencí v podobě poskytování slev, nižší ceny či očerňování. Také v případě kooperace může dojít k záměrné chybě ve výrobě např. v podobě přehození stran či záměně archu, a tím i ke ztrátě důvěry zákazníka.

### **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Hrozba vstupu nových rivalů na trh vždy představuje ohrožení pro stávající podniky. Odvěti polygrafického průmyslu je charakteristické značnou investiční náročností a potřebou vysoce kvalifikované pracovní síly. Potřebný kapitál tak zvyšuje riziko a snižuje atraktivitu vstupu konkurentů do odvětví. Vstupu nových firem mohou zabránit úspory z rozsahu, které vyplývají z velikosti podniku. Ze strany vlády či legislativních omezení není vstup nových podniků do tiskařského průmyslu výrazně omezován. Naopak je vládní politika ČR zaměřená na podporu malých a středních firem např. v podobě dotací.

Vstup nových konkurentů by mohl stávající společnosti ohrozit zejména ztrátou zákazníků, jelikož přechod ke konkurenci představuje relativně nízké náklady a rovněž přístup nových firem k distribučním kanálům není obtížný. Ačkoliv přechod není pro zákazníky obtížný, překážkou novým firmám může být zákaznickova loajalita k zavedeným podnikům, které ve většině případů působí v odvětví řadu let a mají tak vybudované dobré jméno na trhu a se zákazníky udržují dlouhodobé vztahy.

### **Shrnutí Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil**

Pro analýzu mikroprostředí byla využita Porterova analýza konkurenčních sil. Ohrožení nastává u vyjednávací síly dodavatelů barev a papírů, které jsou pro společnost velice důležité, jelikož ovlivňují kvalitu jejich produktů a neexistuje mnoho substitučních dodavatelů. V případě dodavatelů určité části výroby v podobě kooperace, lze hodnotit vyjednávací sílu těchto dodavatelů jako malou.

Odběratelé společnosti XYZ, s.r.o. disponují velkou silou, jelikož pouze malý počet významných zákazníků tvoří více než 50% podíl na obratu společnosti. Významným faktorem je relativně nízká ziskovost v odvětví odběratelů, která zvyšuje jejich citlivost na ceny a tím negativně ovlivňují společnost.

Společnost se také potýká se substituty produktů. V případě knih, katalogů a časopisů se jedná o jejich e-verze. Výrazným substitutem je také internet, který poskytuje aktuální informace. Katalogy nabízející zájezdy či zboží a služby lze ve většině případů rovněž najít a objednat přes internet. Pro výrobu letáků, etiket a obalového materiálu lze substituty vyrobit u stávající konkurence, kde si může zákazník zjistit informace a vybrat tu nejlepší či nejlevnější.

Míra rivality v odvětví polygrafie je vysoká. I když společnost XYZ, s.r.o. disponuje třemi technologiemi tisku, tak vždy se shledá s konkurencí. Společnost se chce v budoucnu zabývat převážně flexotiskovou technologií, zde se rovněž setkává s nejmenším počtem konkurentů. Síla těchto konkurentů je však vysoká, jelikož se jedná o produkty, které jsou ve většině případů součástí výroby odběratele. Vysoká míra konkurence vede k nekalým a neetickým praktikám při snaze získat zákazníka. Nabízení nižší ceny či očeňování lze označit jako běžnou praxi. V případě kooperace může rovněž nastat záměrná chyba ve výrobě a tím ztratí společnost důvěru zákazníka. Vstup nových konkurentů nepovažuje společnost XYZ jako významnou hrozbu.

Nově vstupující podnik disponovat finančními prostředky pro dosti náročnou investici zejména do strojního vybavení a také potřebuje kvalifikovaný personál, kterého je na trhu nedostatek. V případě vstupu nového konkurenta je definováno jako ohrožení ztráta zákazníka, jelikož neexistují výrazná omezení. Překážkou nově vstupujícím podnikům bývá loajalita zákazníka k zavedeným podnikům, z čehož plyne příležitost pro již působící společnosti, které si vybudovali dobré jméno na trhu a dlouhodobé vztahy se svými zákazníky.

### 3.4 Finanční analýza

Pro zhodnocení finanční situace společnosti bude provedena vertikální a horizontální analýza rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Dále analýza poměrovými ukazateli a analýza souhrnných ukazatelů hodnocení pomocí Altmanova modelu.

U vybraných ukazatelů budou výsledné hodnoty analyzované společnosti srovnány s hodnotami odvětví, které byly získány z internetových stránek ministerstva

průmyslu a obchodu v rámci finanční analýzy podnikové sféry pro rok 2019. Finanční analýza podnikové sféry 2019 poskytuje nejaktuálnější dostupné informace pro období 2018 až 2019 (MPO, 2019). Dle MPO (2019) spadá XYZ, s.r.o. do odvětví CZ-NACE 18 – Tisk a rozmnožování náhradních nosičů. Výsledné hodnoty vybraných ukazatelů tohoto odvětví jsou součástí Přílohy 4.

Analýza absolutních ukazatelů zahrnuje procentní rozbor (tedy vertikální analýzu) a analýzu trendu (tedy horizontální analýzu). Pro obě tyto analýzy je potřeba znát strukturu analyzovaných účetních výkazů. Struktura rozvahy a výkazu zisků a ztrát společnosti XYZ, s.r.o. je součástí Přílohy 1.

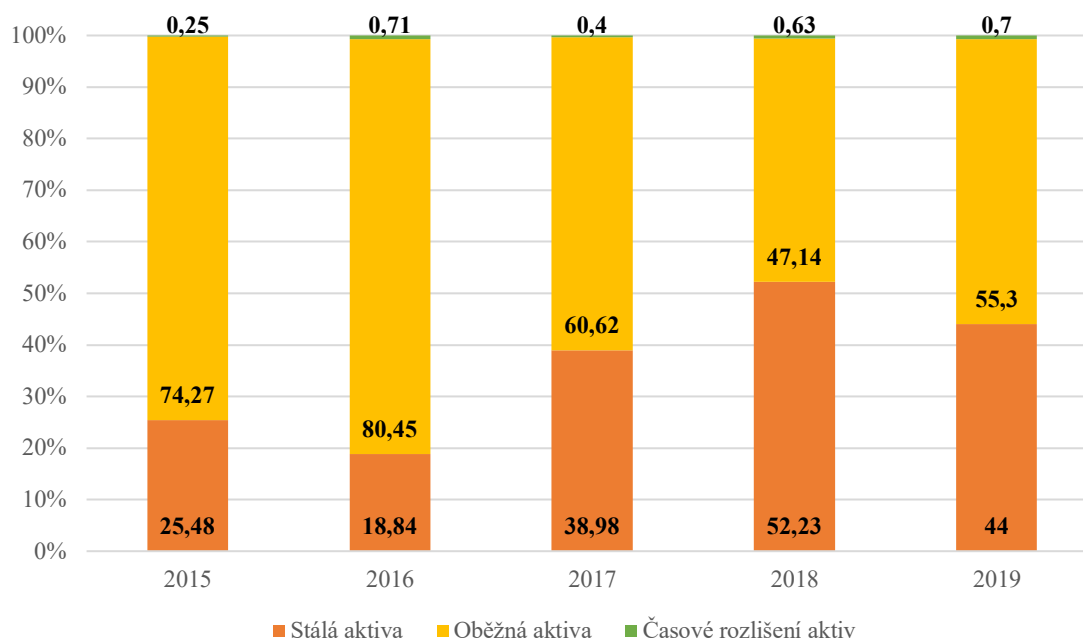
#### 3.4.1 Vertikální analýza rozvahy

Vertikální analýza dává do poměru jednotlivé části výkazu ke zvolenému celku a výpočet hodnot se provádí podle vzorce (2.3). V případě rozvahy jsou základnou celková aktiva, resp. celková pasiva. Nejdříve jsou uvedeny výsledky pro stranu aktiv a následně pro stranu pasiv. Vertikální rozbor je vyjadřován relativně (v procentech), můžeme jej využít pro srovnání s odvětvovými průměry. Vertikální analýza rozvahy je uvedena v Příloze 2.

##### a) Vertikální analýza aktiv

Vertikální analýza aktiv poskytuje informace o majetkové struktuře společnosti a je možné říct, že neodpovídá trendu v této oblasti podnikání. Obecně je u výrobních společností preferována majetková struktura přikloněná ke stálým aktivům. Stálá aktiva společnosti XYZ, s.r.o. převyšují ty oběžného charakteru pouze v roce 2018.

Vertikální analýzou byly nejdříve podrobeny základní části aktiv, tj. dlouhodobý majetek, oběžná aktiva a časové rozlišení aktiv. Jejich podíl na celkové bilanční sumě je uveden viz Graf 3.1.



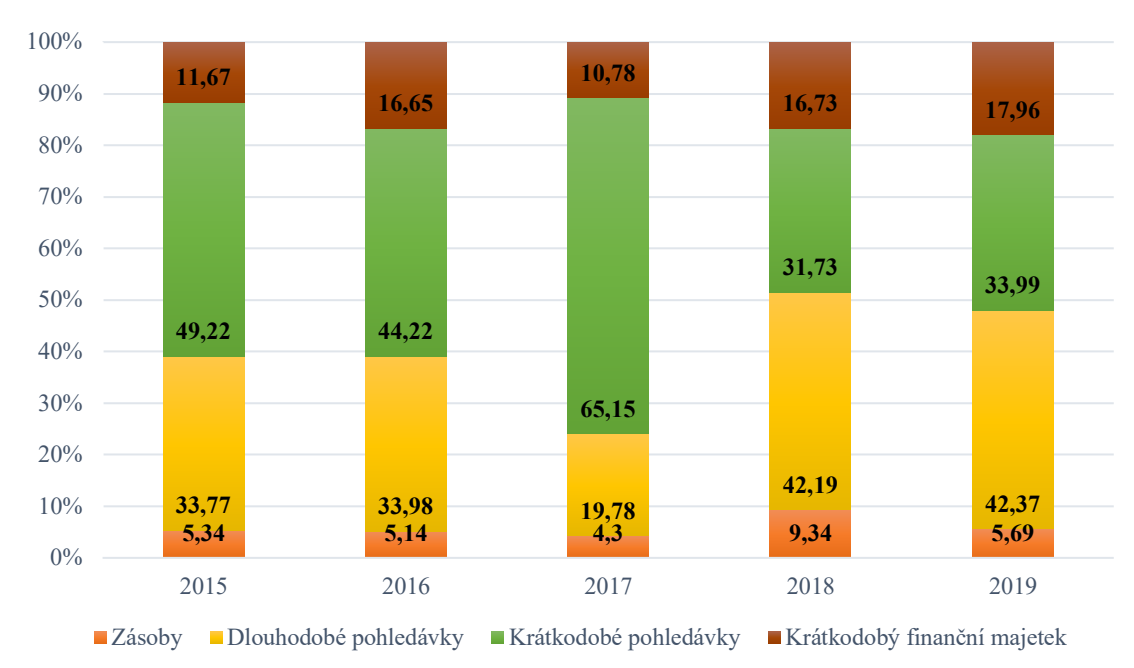
Graf 3.1 Vertikální analýza rozvahy společnosti XYZ, s.r.o. - strana aktiv  
Zdroj: vlastní zpracování

Stálá aktiva ve sledovaném období kolísají v rozmezí od 18,84 % do 52,23 % a jsou tvořena pouze dlouhodobým hmotným majetkem. Procentuální poměr DHM vůči celkovým aktivům byl nejvyšší v roce 2018 s dosaženou hodnotou 52,23 %, což je oproti minulému roku 13% nárůst. Nejmenší podíl tvořil dlouhodobý majetek v roce 2016 (hodnota 18,84 %), následující rok došlo k nákupu nového stroje, kdy podíl dlouhodobého majetku vzrostl na 38,98 %.

Z Grafu 3.1 je na první pohled zřejmé, že v prvních dvou letech mají na celkových aktivech společnosti suverénně nejvyšší podíl oběžná aktiva. V roce 2015 tvořila oběžná aktiva 74,27 % z bilanční sumy. V následujícím roce navýšila oběžná aktiva svůj podíl o 6,18 % a dosahovala tak hodnoty 80,45 %. Následující dvě období byly pro oběžná aktiva ve znamení poklesu. V roce 2017 klesla oběžná aktiva na 60 % ze sumy aktiv a v roce 2018 poklesla na nejnižší hodnotu za sledované období, tj. 47,14 % a tím se podíl dlouhodobého krátkodobého majetku téměř vyrovnal. V posledním roce došlo k růstu podílu oběžných aktiv na celkových aktivech o 8,16 %.

Časové rozlišení je poslední primární částí aktiv v rámci, které jsou účtovány náklady příštích období. Náklady příštích období jsou u společnosti XYZ, s.r.o. tvořeny především pojištěním majetku a od roku 2017 také pronájmem výrobních prostorů. Tyto náklady tvoří po celou dobu jen minimální podíl na celkových aktivech, procentní hodnoty nedosahují jedné. Nejvyšší hodnoty dosáhly v roce 2016 a to 0,71 %.

Oběžná aktiva tvoří zásoby, krátkodobé a dlouhodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek. Podíl jednotlivých položek na oběžných aktivech je uveden viz Graf 3.2.



Graf 3.2 Podíl jednotlivých položek aktiv na oběžných celkových aktivech společnosti XYZ, s.r.o.  
Zdroj: vlastní zpracování

V prvních třech analyzovaných letech vykazují dominantní postavení pohledávky krátkodobého charakteru, které tvoří více než 40% podíl oběžných aktiv, nejvyšší úroveň dosáhly roku 2017 s hodnotou 65,15 % z důvodu vzniku pohledávky za státem v podobě prozatím neobdržené dotace. V roce 2018 došlo k prudkému poklesu krátkodobých pohledávek na 31,73 %, který zapříčinila obdržená státní dotace a začaly převažovat pohledávky dlouhodobého charakteru s podílem 42,19 % z celkových aktiv. V roce 2019 dochází pouze k nepatrnému zvýšení obou skupin pohledávek. Na první pohled by se mohlo jednat o postupné zlepšení platební morálky odběratelů, ale stejně tak se může jednat o problémy s odbytem výrobků dané společnosti. Je nutné ověřit vývoj tržeb v čase (který může naznačit efektivnost výroby a odbytu) a ukazatele aktivity (doba obratu pohledávek může naznačit zlepšení platební morálky odběratelů).

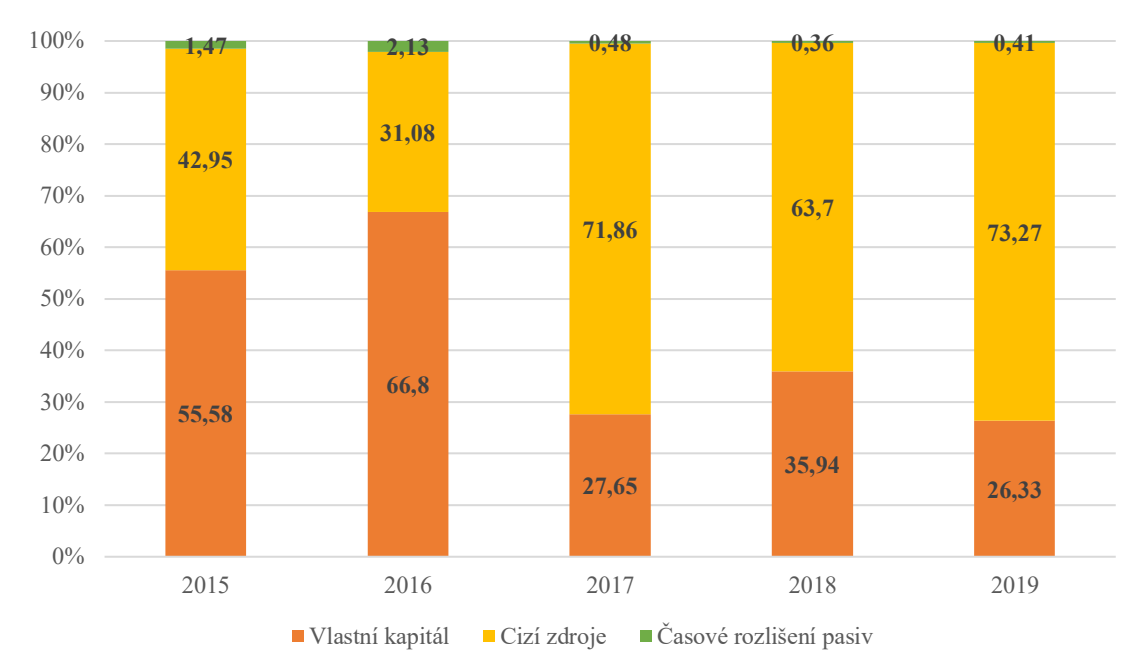
Krátkodobý finanční majetek společnosti XYZ, s.r.o. je tvořen hotovostními zůstatky v pokladně a na bankovních účtech. Procentuální podíl krátkodobého finančního majetku má kolísavý průběh, nejnižšího podílu dosahoval v roce 2017 a to 10,78 %, v dalších letech byl zaznamenán rostoucí trend až do výše 17,96 %.



Nejnižší zastoupení zásob na oběžném majetku bylo v roce 2017 s hodnotou 4,3 %, v následujícím roce došlo k jejich více než zdvojnásobení podílu zásob, které tak tvořily 9,34 % z oběžných aktiv a dosáhly svého maxima za sledované období. Došlo však pouze k minimálnímu nárůstu množství zásob, tento fakt je dán procentuálním snížením pohledávek krátkodobého i dlouhodobého charakteru. V roce 2019 snížily zásoby svůj poměr na oběžném majetku na 5,69 %.

## b) Vertikální analýza pasiv

Pomocí struktury pasiv můžeme zjistit, z jakých zdrojů je majetek pořízen. Vertikální analýza základních částí pasiv společnosti, mezi které patří vlastní kapitál, cizí zdroje a časové rozlišení pasiv je zobrazena viz Graf 3.3.



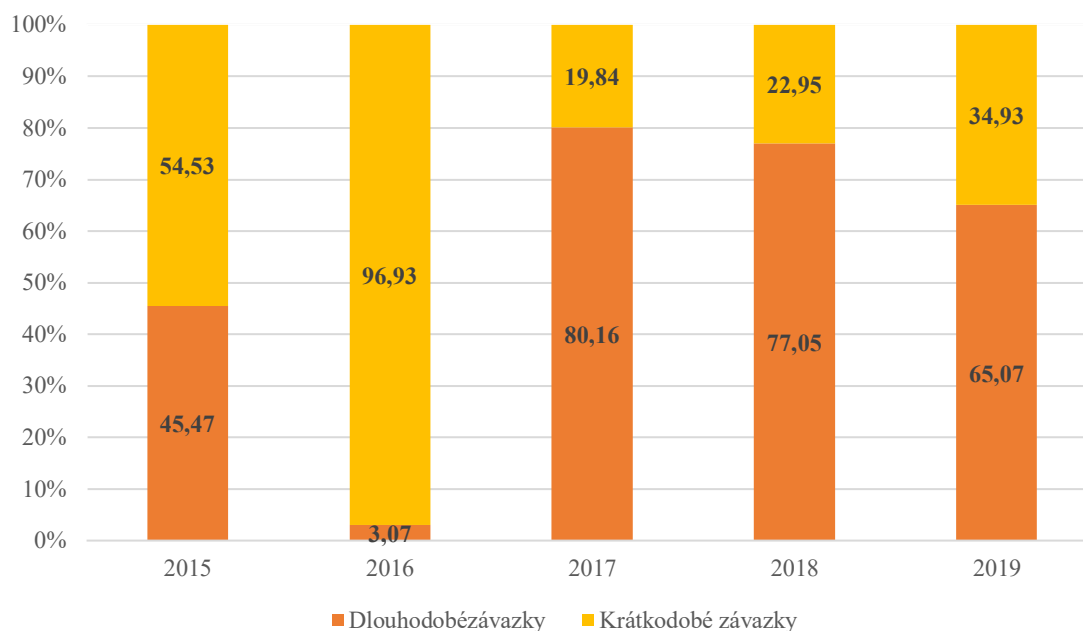
Graf 3.3 Vertikální analýza rozvahy společnosti XYZ, s.r.o. – strana pasiv  
Zdroj: vlastní zpracování

Z hlediska vertikální analýzy základních složek pasiv můžeme konstatovat, že analyzovaná společnost odpovídá typu podniku příslušného oboru podnikání pouze v letech 2015 a 2016. Výrobní podniky mají totiž tendenci ve zvýšené míře využívat vlastní kapitál, což v letech 2017 až 2019 neplatí.

Z Grafu 3.3 je na první pohled patrný rozdílný podíl vlastních a cizích zdrojů na pasivech společnosti v prvních dvou analyzovaných obdobích. V roce 2015 byl nejvyrovnanější poměr vlastních a cizích zdrojů. První hodnocený rok vykazoval 55,58% podíl vlastního kapitálu ku téměř 43 % cizího kapitálu. V následujícím roce došlo

k poklesu cizího kapitálu (resp. k růstu vlastního kapitálu) na hodnotu 31,08 %, jelikož došlo k doplacení úvěru na výrobní zařízení a vlastní kapitál tak tvořil 66,79 % z celkových pasiv. V následujících třech letech se poměr zdrojů obrátil ve prospěch cizího kapitálu. Tato skutečnost je dána nákupem nového výrobního zařízení, které bylo financováno právě cizími zdroji, jejichž podíl tak vzrostl o 40,78 % na takřka 72% podíl na celkových pasivech. V následujícím roce došlo sice k poklesu cizího kapitálu, ovšem v roce 2019 dosáhl svého maximálního podílu, tj. 73,72 %, kdy došlo k růstu krátkodobých závazků společnosti. Vlastní zdroje tak tvořili pouze 26,33% podíl financování.

Cizí zdroje financování společnosti jsou tvořeny krátkodobými a dlouhodobými závazky, jejichž podíl na cizích zdrojích je uveden v Grafu, viz Graf 3.4.



Graf 3.4 Cizí zdroje společnosti XYZ, s.r.o.  
Zdroj: vlastní zpracování

V roce 2015 byly nejvíce zastoupenou položkou na cizích zdrojích krátkodobé závazky, které tvořily více než 54% podíl na cizích zdrojích. V následujícím roce jejich podíl prudce vzrostl až na 96,93 % z důvodu již zmíněného doplacení úvěru, kdy došlo k rapidnímu snížení dlouhodobých závazků. V letech 2017 až 2019 tvoří převážnou část závazku dlouhodobé zdroje navýšené novým dlouhodobým úvěrem. Dlouhodobé závazky mají klesající tendenci, jelikož dochází k řádnému splácení poskytnutého úvěru.

Největší podíl na vlastním kapitálu má výsledek hospodaření minulých let, který od roku 2017 překračuje stoprocentní hranici a v posledním roce dosahuje dokonce

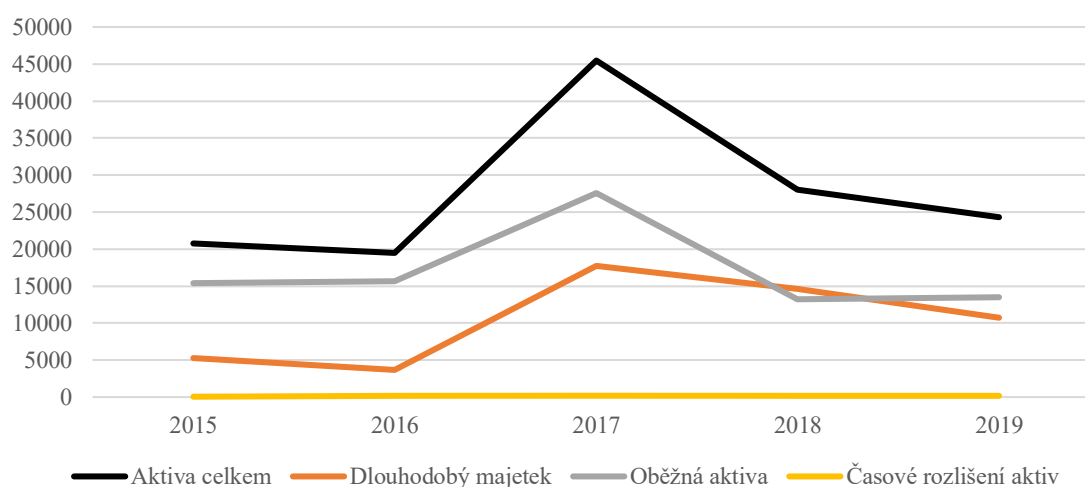
153,85 %, z čehož vyplývá, že společnost ponechává výraznou část zdrojů nerozdělenou a k dispozici pro použití v dalších letech. Od roku 2018 dochází k vyplácení podílu na zisku majiteli společnosti ve výši 706 000 Kč ročně, což se projevuje snížením podílu na vlastních zdrojích o 7 % v roce 2018 a 11 % v roce následujícím. Výsledek hospodaření za běžné účetní období se do záporných hodnot dostal hned třikrát – 2017, 2018 a nejvýrazněji v roce 2019 s hodnotou (-46,26) %, tento fakt je způsoben zejména vysokými odpisy nového stroje, úroky z úvěru a poklesem tržeb. Základní kapitál je společností držen na poměrně nízké úrovni v rozmezí od 1,54 do 3,12 %. Fondy ze zisku tvoří po celou dobu analyzování pouze zanedbatelnou část, a tudíž jim nebude věnována větší pozornost.

### 3.4.2 Horizontální analýza rozvahy

Horizontální analýza rozvahy umožňuje pozorovat změny jednotlivých položek tohoto výkazu v delším časovém období. Hledá odpověď na otázky o kolik Kč resp. % se změnila jednotlivé položky rozvahy v čase. V případě relativní změny budou hodnoty vypočteny podle vzorce (2.2). Pro výpočet absolutní změny bude použit vzorec (2.1). V této kapitole bude podrobeno horizontální analýze období od roku 2015 po rok 2019. Nejprve dojde k analýze strany aktiv a následně strany pasiv. Horizontální analýza jednotlivých položek rozvahy je uvedena v Příloze 3.

#### a) Horizontální analýza aktiv

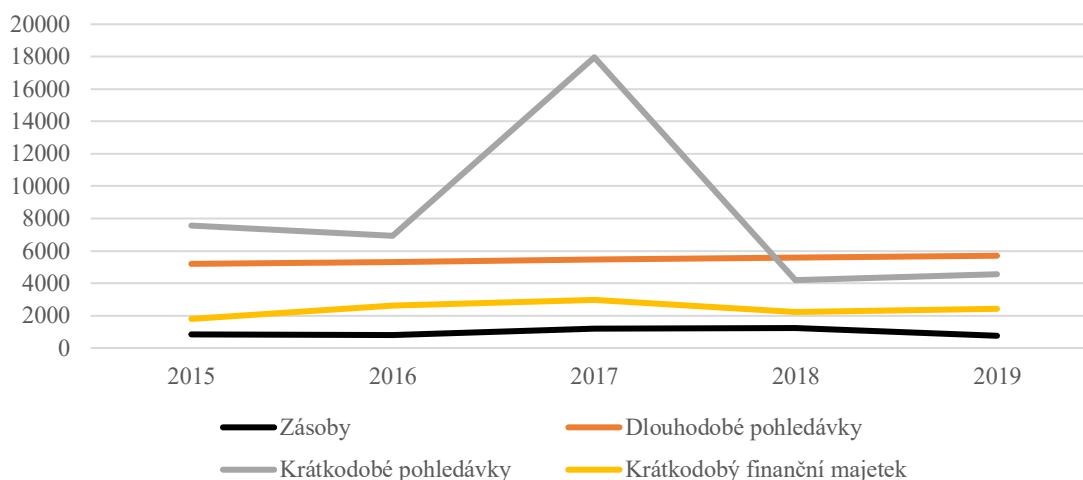
Pro lepší přehlednost byl sestaven Graf 3.5, kde je zobrazen nejen průběh celkových aktiv, ale také vývoj hlavních složek aktiv.



Graf 3.5 Horizontální analýza vybraných položek aktiv společnosti XYZ, s.r.o.  
Zdroj: vlastní zpracování

Z Grafu 3.5 je patrné, že v prvním sledovaném období, tj. 2015–2016 došlo k mírnému poklesu o 6 % celkových aktiv, což je v absolutním vyjádření pokles o 1 257 000 Kč. Toto snížení je zapříčiněno poklesem dlouhodobého majetku o více než 30 % vlivem odpisů stálých aktiv. Následně došlo k jedinému, avšak výraznému růstu, tj. hodnota celkových aktiv vzrostla za období 2016-2017 o 133,46 % (téměř 26 mil. Kč). Takto vysoký růst způsobil růst veškerých základních složek aktiv, kde hodnota dlouhodobého majetku vzrostla o 383 % z důvodu pořízení nového výrobního zařízení, oběžná aktiva byla navýšena o téměř 82 % vlivem navýšení krátkodobých pohledávek, do kterých byla zařazena pohledávka za státem v podobě dotace na nové výrobní zařízení a časové rozlišení se zvýšilo o bezmála 31 %, jelikož vznikl náklad v podobě placení pronajatého prostoru, kde je nové výrobní zařízení umístěno. V letech 2017–2018 byl zaznamenán prudký pokles a to o 38,36 % v absolutním vyjádření o 17 443 000 Kč. K poklesu došlo vlivem výrazného snížení oběžného majetku a to o 52 %, který byl zapříčiněn výrazným poklesem krátkodobých pohledávek (-76,65 %), jelikož byla splacena pohledávka příšlou dotací a krátkodobého finančního majetku (-25,58 %). Rovněž došlo k poklesu stálých aktiv o 17,41 % z důvodu odpisu dlouhodobého hmotného majetku. V posledním analyzovaném období, tedy v letech 2018–2019 došlo opět ke snížení celkových aktiv (-13,20 %) vlivem poklesu dlouhodobého majetku, který se snížil o téměř 27 %, rovněž tento pokles byl zapříčiněn odpisy stálých aktiv.

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, stálá aktiva společnosti XYZ, s.r.o. tvoří pouze dlouhodobý hmotný majetek. Pro lepší přehlednost vývoje položek oběžných aktiv byl sestaven následující Graf, viz Graf 3.6.



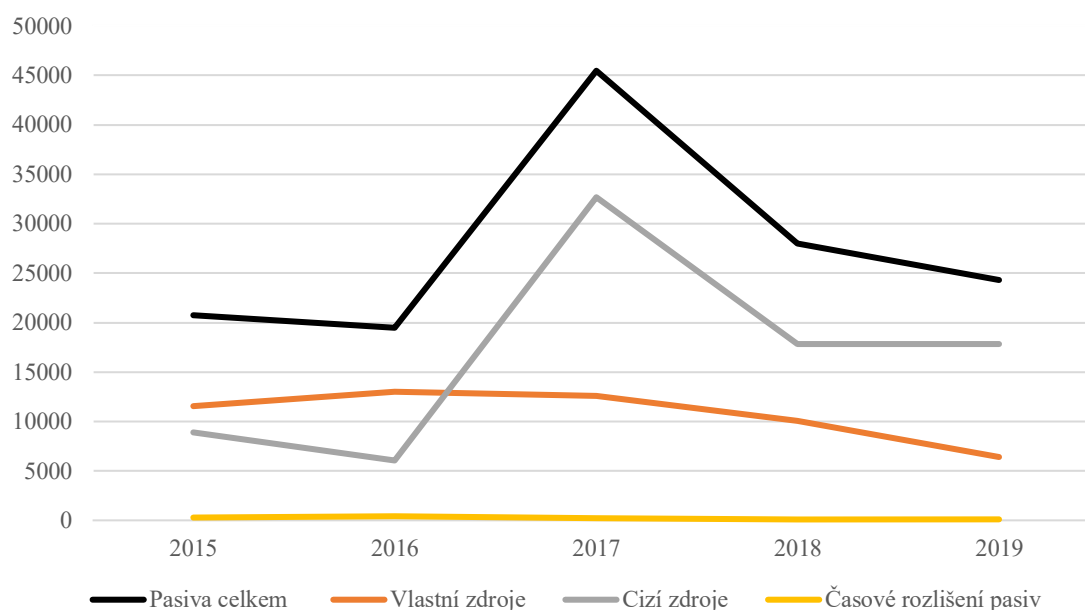
Graf 3.6 Horizontální analýza vybraných složek oběžných aktiv společnosti XYZ, s.r.o.  
Zdroj: vlastní zpracování

Z vývoje jednotlivých položek oběžných aktiv z Grafu 3.6 lze říct, že většina položek nevykazuje výrazné změny. Výjimku tvoří krátkodobé pohledávky, jejichž vývoj je závislý na počtu zakázek a době, kdy dochází k jejich účetní fakturaci. Výkyvy jsou zapříčiněny jednak již zmiňovanou dotací, ale také různou dobou vyfakturování zakázek. Dlouhodobé pohledávky společnosti XYZ, s.r.o. jsou každoročně navyšovány v průměru o 2,3 %. Tento růst je zapříčiněn rostoucí dobou splatnosti faktur jednoho z odběratelů, jehož zakázky tvoří významný podíl na celkovém odbytu výrobků.

K výrazné směně stavu zásob došlo ve dvou obdobích. V letech 2016–2017 byl zaznamenán rapidní růst, a to o téměř 47 %, jehož příčinou může být nákup zásob pro výrobu flexotiskového zařízení. Období 2018–2019 došlo k 38% poklesu, to už spíše poukazuje na chybné řízení zásob. Společnost tedy v letech 2016-2017 vytvořila větší zásoby, které ještě následující rok mírně doplnila a v letech 2018–2019 došlo k výraznému poklesu. Společnost by se měla zaměřit na určitý systém řízení zásob, aby nedocházelo k takto velkým výkyvům. Časové rozlišení aktiv znamenalo rapidní růst za období 2016-2017, a to o 172,55 %, z důvodu již zmiňovaného pronájmu budovy sloužící k rozšíření výroby.

## b) Horizontální analýza pasiv

V následujícím grafu, viz Graf 3.7 lze sledovat vývoj základních složek pasiv společnosti XYZ, s.r.o. za období 2015–2019.

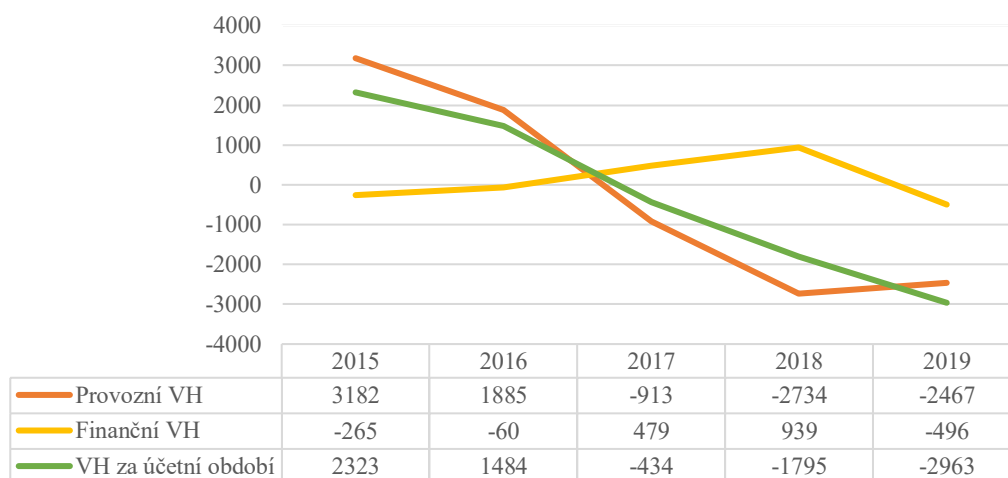


Graf 3.7 Horizontální analýza vybraných položek strany pasiv společnosti XYZ, s.r.o.  
Zdroj: vlastní zpracování

Z Grafů 3.6 a 3.7 je patrné, že celková hodnota pasiv a aktiv mají stejný průběh. Nejdříve došlo k mírnému poklesu. V letech 2016–2017 následoval prudký růst a po zbylé sledované roky docházelo k úbytku celkových pasiv. V prvním sledovaném období je pokles zapříčiněn snížením cizích zdrojů o více než třetinu hodnoty. Důvodem tohoto poklesu je doplacení dlouhodobého úvěru. Jelikož došlo také k navýšení vlastních zdrojů o téměř 13 %, je pokles celkových pasiv pouhých 6 % (-1 257 000 Kč). Obdobně jako u celkových aktiv došlo v období 2016–2017 k prudkému růstu, tedy o 133,46 %, respektive o 25 994 000 Kč. V tomto období došlo ke zvýšení cizích zdrojů o 439,76 % vlivem zvýšení dlouhodobých závazků o 26 008 000 Kč vlivem získání úvěru na nové strojní zařízení. V letech 2017 až 2018 došlo k výraznému poklesu celkových pasiv a to o 38,36 %, což je v absolutním vyjádření snížení o 17 443 000 Kč. Tento pokles je zapříčiněn jednak poklesem cizích zdrojů o 47,48 % vlivem zaplacení části dlouhodobého úvěru z příslé dotace, ale také poklesem vlastních zdrojů o téměř 20 %. Z důvodu snížení VH minulých let a VH běžného období. Rovněž pokles zapříčinilo vyplácení podílu na zisku majiteli. V posledním analyzovaném období, tedy v letech 2018–2019 byl vlastní kapitál nižší o 36,42 % (-3 699 000 Kč) zapříčiněný výši odpisů stálých aktiv, což se promítlo do snížení celkových pasiv, jejichž hodnota byla -13,20 %.

### 3.4.3 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

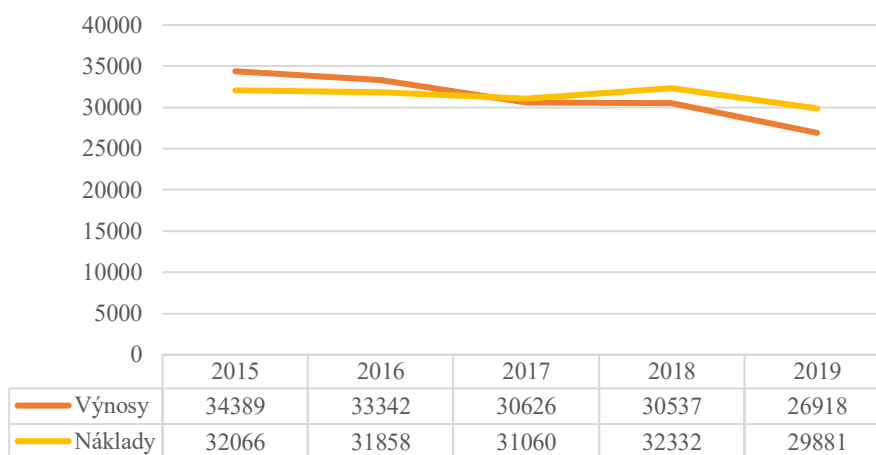
V této kapitole bude horizontální analýza zaměřena především na rozbor vývoje jednotlivých výsledků hospodaření za sledované období. Následně bude provedena horizontální analýza celkových výnosů a nákladů. Stejně jako u analýzy rozvahy bude použit vzorec (2.1) pro výpočet absolutní změny a pro relativní změnu vzorec (2.2).



Graf 3.8 Vývoj jednotlivých kategorií hospodářského výsledku společnosti XYZ, s.r.o.  
Zdroj: vlastní zpracování

Provozní výsledek hospodaření dosahoval nejvyšší hodnoty v roce 2015 a to 3 182 000 Kč, viz Graf 3.8. V následujícím roce 2016 došlo k poklesu o více než 40 %, resp. o 1 297 000 Kč. V roce 2017 poklesla hodnota provozního výsledku hospodaření o 148,44 % a následující rok o téměř 200 %, kdy bylo dosaženo nejnižšího výsledku hospodaření -2 734 000 Kč. Pouze v posledním analyzovaném roce došlo k mírnému zvýšení o téměř 10 %, což je v absolutním vyjádření cca 267 000 Kč. Finanční výsledek hospodaření dosahoval v roce 2015 záporné hodnoty, tedy hodnoty -265 000 Kč, postupně rostl až do roku 2018, kdy dosáhl úrovně 939 000 Kč, což představuje nárůst o 1 204 000 Kč. V roce 2019 se provozní výsledek dostal opět do záporných hodnot díky poklesu o téměř 150 %, resp. -1 435 000 Kč. Výsledek hospodaření za běžnou činnost dosahoval kladných hodnot pouze v prvních dvou sledovaných letech, přičemž v roce 2015 dosahoval nejvyšší hodnoty a to 2 323 000 Kč. V roce 2016 došlo k poklesu o 36,12 %, a tudíž se hospodářský výsledek snížil o bezmála 840 000 Kč. Díky výraznému poklesu cca 130 % se VH dostal do záporných hodnot se stále klesajícím trendem. Za období 2015 až 2019 klesl výsledek hospodaření za běžné účetní období o 5 286 000 Kč, z čehož plyne nepříznivá situace pro společnost XYZ, s.r.o.

Vývoj celkových výnosů má klesající charakter, což není pro společnost XYZ, s.r.o. žádoucí viz Graf 3.9. K největšímu poklesu došlo v roce 2019 a to o téměř 12 %, což je v absolutním vyjádření 3 619 000 Kč. V případě celkových nákladů, dochází kromě roku 2018 rovněž k poklesům, který je pro podnik žádoucí. Náklady klesají mírnějším tempem, a tak dochází od roku 2017 k převyšování nákladů nad výnosy, což je příčinou záporného výsledku hospodaření od roku 2017 do 2019.



Graf 3.9 Vývoj celkových nákladů a výnosů společnosti XYZ, s.r.o.  
Zdroj: vlastní zpracování

### 3.4.4 Analýza poměrovými ukazateli

Pro zhodnocení finanční situace společnosti XYZ, s.r.o. bylo využito následujících poměrových ukazatelů:

- a) zadluženosti,
- b) rentability,
- c) likvidity,
- d) aktivity.

**Ad a) Ukazatelé zadluženosti** udávají vztah mezi vlastním a cizím kapitálem, a poskytují společnosti informace o úvěrovém zatížení. Analýza zadluženosti byla provedena prostřednictvím ukazatele celkové zadluženosti, zadluženosti vlastního kapitálu a ukazatele úrokového krytí. Výsledné hodnoty ukazatelů zadluženosti jsou uvedeny viz Tab. 3.10.

Tab. 3.10 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti	Rok				
	2015	2016	2017	2018	2019
Celková zadluženost	42,95 %	31,08 %	71,86 %	63,70 %	73,27 %
Zadluženost VK	77,28 %	46,54 %	259,86 %	177,22 %	287,30 %
Úrokové krytí	10,34	14,60	-1,19	-3,69	-5,46

Zdroj: vlastní zpracování

Celková zadluženost udává, do jaké míry je majetek společnosti krytý cizími zdroji. Výpočet se provádí podle vzorce (2.4). Optimální hodnota se nachází v intervalu od 30 % do 60 %. Společnost XYZ, s.r.o. se v letech 2017 až 2019 nachází nad úrovní doporučených hodnot. V roce 2017 převyšovala zadluženost 70 %, jelikož firma získala úvěr na nové strojní zařízení. V následujícím roce došlo k poklesu, který společnost přiblížil k hodnotě odpovídající doporučeným hodnotám vlivem obdržení dotace na pořízení stroje, o kterou byly poníženy dlouhodobé závazky. Ovšem v roce 2019 dosáhla společnost nejvyšší zadluženosti za sledované období, i když se objem cizích zdrojů snížil. Tato skutečnost nastala z důvodu vysoké hodnoty odpisů stálých aktiv společnosti.

Zadluženost vlastního kapitálu je důležitým ukazatelem pro věřitele v případě poskytnutí úvěrů, jelikož signalizuje, do jaké míry by mohly být ohroženy jejich nároky. Doporučená hodnota by se měla pohybovat v rozmezí od 80 % do 120 % a vypočte se dle vzorce (2.5). V letech 2015 a 2016 převládá u analyzované společnosti vlastní kapitál, a tudíž zadluženost vlastního kapitálu byla malá a dosáhla svého minima 46,54 %.



V roce 2017 došlo k výraznému růstu cizích zdrojů a poklesu vlastního kapitálu, tudíž hodnota tohoto ukazatele rapidně vzrostla až na hodnotu 259,86 %. Z hlediska zadluženosti nelze analyzovanou společnost hodnotit jako stabilní. Cizí zdroje by rovněž neměly překročit hodnotu 1,5násobku vlastního kapitálu, což v letech 2017 až 2019 neplatí.

Ukazatel úrokového krytí udává schopnost společnosti splácet úroky, resp. úvěry a tím zvyšuje svou důvěryhodnost. Doporučená hodnota úrokového krytí by neměla klesnout pod 5. Obvyklé hodnoty je dosaženo v případě, že EBIT převyšuje 11krát nákladové úroky. Z tabulky Tab. 3.10 je na první pohled patrný klesající trend hodnoty úrokového krytí. Hodnoty úrokového krytí dosahují od roku 2017 záporných hodnot, a tudíž společnost není schopná ze svého zisku splácet úroky.

**Ad b) Ukazatele rentability** byly využity pro zjištění celkové efektivnosti analyzované společnosti. Hodnoty základních ukazatelů rentability jsou obsaženy viz Tab. 3.11.

Tab. 3.11 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability	Rok				
	2015	2016	2017	2018	2019
ROA	14,07 %	9,37 %	- 0,95 %	- 6,40 %	- 12,18 %
ROE	20,16 %	11,41 %	- 3,45 %	- 17,82 %	- 46,26 %
ROS	8,58 %	5,57 %	- 1,48 %	- 6,32 %	- 11,12 %

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel rentability aktiv je považován za hlavní měřítko rentability a udává, do jaké míry se daří podniku generovat zisk z dostupných aktiv. Vývojový trend ve společnosti XYZ, s.r.o. je klesající, a tudíž byla nejvyšší hodnota ukazatele v prvním analyzovaném roce, tj. 2014. Každoroční pokles je zapříčiněn snižujícím se ziskem, který se dostal do záporných hodnot, což se promítlo do ukazatele ROA, který začal vykazovat také minusové hodnoty. Nejnižší hodnoty dosáhl ukazatel v roce 2019 a to -12,18 %, jelikož došlo opět ke snížení zisku, a to vlivem poklesu tržeb.

Nízké hodnoty ukazatele ROA poukazují na skutečnost, že společnost nevyužívala svá aktiva efektivně. Při srovnání s odvětvím tisku a rozmnožováním náhradních nosičů (Příloha 4), kdy v posledních dvou letech 2018 a 2019 došlo k růstu ROA ze 7 % na 10,84 % vykazovala společnost XYZ, s.r.o. horších výsledků.

Rentabilita vlastního kapitálu odpovídá vlastníkům na otázku, zda jejich kapitál přináší dostatečný výnos. Tento ukazatel je značně závislý na výši dosahovaného zisku. Od roku 2017 je hodnota ROE záporná, jelikož společnost vykazovala ztrátu. Nejvyšší

hodnota byla v roce 2015, tj. 20,16 %, kdy společnost také dosáhla nejvyššího zisku. V následujících letech byl zaznamenán pokles čistého zisku i vlastního kapitálu, což mělo za následek rovněž pokles rentability vlastního kapitálu. Rok 2019 byl pro společnost nejméně příznivý, jelikož každá vložená koruna přinesla ztrátu 0,4626 Kč, tj. výsledná hodnota byla -46,26 %. Klesající trend není pro analyzovanou společnost příznivý. Rentabilita vlastního kapitálu by neměla klesnout pod úroveň 8 % a zároveň by měla dosahovat vyšších hodnot než rentabilita aktiv. Obě tyto podmínky jsou u společnosti XYZ, s.r.o. od roku 2017 porušeny. Situace v odvětví tisku a rozmnožování náhradních nosičů je v letech 2018 a 2019 příznivější. Výsledné hodnoty ROE odvětví převyšují jak hranici 8 %, tak ROA s rostoucím trendem, viz Příloha 4.

Rentabilita tržeb udává, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb. Jelikož dává do poměru čistý zisk vzhledem k tržbám, je opět závislá na výši zisku jako předchozí rentabilita. Jak již bylo řečeno, společnost vykazuje od roku 2017 ztrátu, a tudíž hodnoty rentability tržeb jsou opět záporné. Nejvyšší hodnota byla v roce 2015 a to 6,84 %, kdy na 1 Kč tržeb připadlo 0,0684 Kč. V dalších letech byl zaznamenán pokles až na hodnotu -11,12 %, to tedy znamená, že na 1 Kč tržeb připadla ztráta 0,1112 Kč. Rentabilita tržeb odvětví dosahuje výrazně vyšších hodnot (viz Příloha 4), což nasvědčuje tomu, že analyzovaná společnost má relativně nízké ceny výrobků nebo příliš vysoké náklady oproti konkurenčním podnikům.

**Ad c) Ukazatele likvidity** tvoří důležitou část finanční analýzy, jelikož vyjadřují schopnost podniku hradit své závazky. Hodnoty běžné, pohotové a okamžité likvidity v letech 2015–2019 jsou uvedeny viz Tab. 3.12, kde jsou rovněž uvedeny hodnoty čistého provozního kapitálu společnosti XYZ, s.r.o.

Tab. 3.12 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity	Rok				
	2015	2016	2017	2018	2019
Běžná likvidita	3,17	2,67	4,25	3,23	2,16
Pohotová likvidita	3,00	2,53	4,07	2,92	2,04
Peněžní likvidita	0,37	0,44	0,45	0,54	0,39
ČPK (v tis. Kč)	10 543	9 801	21 082	9 116	7 228

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel běžné likvidity udává, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé cizí zdroje podniku. Jak již bylo zmíněno v teoretické části diplomové práce, hodnota běžné likvidity by se měla pohybovat v rozmezí 1,6 – 2,5. Hodnoty menší než 1,5 značí potenciální problémy se splatností závazků. Hodnoty vypočítané dle vzorce (2.7) byly ve

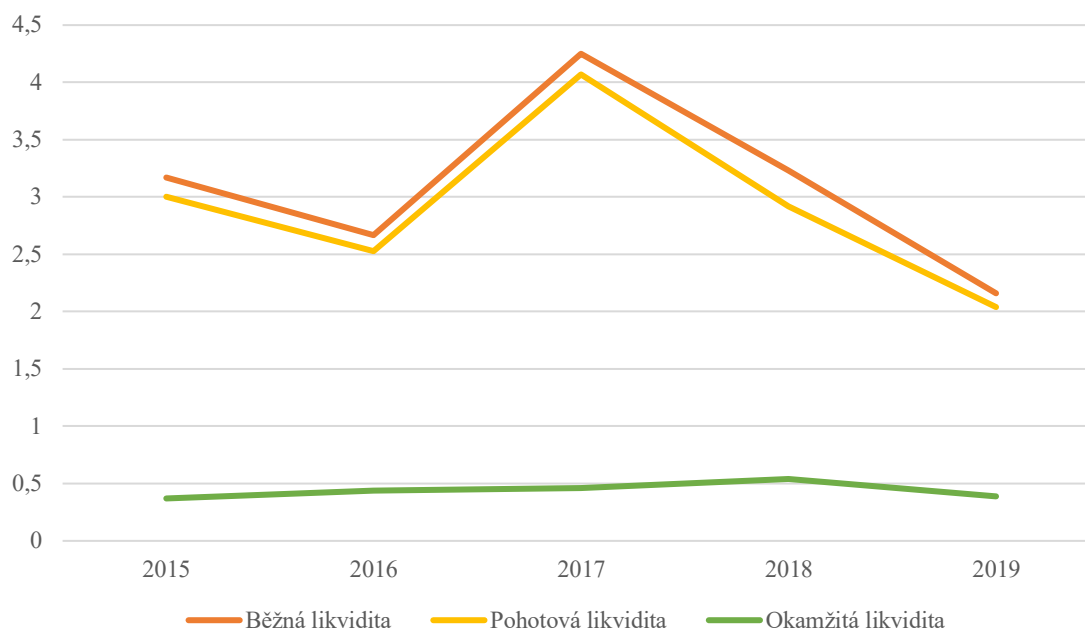
většinu sledovaných let nad horní hranici doporučeného rozmezí, což znamená, že společnost neefektivně využívala své vložené prostředky. Pouze v roce 2019 se hodnota nachází v doporučeném rozmezí, a tudíž došlo k efektivnímu využití vložených prostředků. Společnost byla schopna z oběžných aktiv hradit krátkodobé závazky. Vysoké hodnoty běžné likvidity jsou znakem, že společnost XYZ, s.r.o. vlastní vysoká oběžná aktiva, jejichž největší podíl tvoří pohledávky a to průměrně 79 % za sledované období, viz Graf 3.2, a je otázkou, jak jsou likvidně silné.

Situace v odvětví tisku a rozmnožování náhradních nosičů v letech 2018 a 2019 je obdobná, tj. došlo k poklesu hodnot, viz Příloha 4. Hodnota odvětví v roce 2018 mírně převyšovala svou hodnotou 2,73 doporučené rozmezí. V odvětví tak došlo k efektivnějšímu využívání vložených prostředků než u analyzované společnosti. V následujícím roce byla běžná likvidita odvětví vyšší než u společnosti XYZ, s.r.o. (2,16), avšak stále se nacházela s hodnotou 2,44 v doporučeném intervalu.

Ukazatel pohotové likvidity je přesnější než běžná likvidita, jelikož odstraňuje z oběžných aktiv zásoby, které jsou nejméně likvidní složkou oběžného majetku. Hodnoty tohoto ukazatele vypočtené dle vzorce (2.8) se od doporučeného rozmezí, tj. 1 – 1,5 značně lišily ve všech sledovaných obdobích. Hodnoty pohotové likvidity v letech 2015 až 2019 vysoce převyšovaly horní hranici, tzn. že společnost váže zbytečně mnoho aktiv ve formě pohotových prostředků, které přinášejí minimální úrok. Pozitivní skutečností pro společnost je schopnost dosahovat závazkům, aniž by muselo dojít k prodeji zásob. Stejně jako běžná likvidita je i pohotová likvidita ovlivňována vysokým množstvím pohledávek, u kterých není jistá jejich likvidnost. Pohotová likvidita odvětví tisku a rozmnožování náhradních nosičů má v letech 2018 a 2019 rovněž jako analyzovaná společnost klesající trend. Výsledky pohotové likvidity byly rovněž vyšší než doporučené rozmezí, viz Příloha 4.

Peněžní likvidita hodnotí schopnost uhradit krátkodobé závazky společnosti v daný okamžik. Výsledné hodnoty byly vypočítány podle vzorce (2.9). Doporučené hodnoty se nachází v rozmezí od 0,2 až 0,5, kterých společnost dosáhla ve všech sledovaných obdobích. Lze tedy konstatovat, že by společnost byla schopna splácet krátkodobé závazky z peněžních prostředků. Překročení horní hranice intervalu by pro společnost znamenalo neefektivní využívání peněžních prostředků. Hodnoty pod spodní hranicí by značily nedostatečné množství peněžních prostředků, což by mohlo vést k problematickému splácení závazků společnosti. Peněžní likvidita odvětví tisku a

rozmnožování náhradních nosičů dosahovala v obou sledovaných letech hodnoty 0,8, která převyšuje horní hranici ideálního intervalu. Výsledné hodnoty oběžné likvidity analyzované společnosti jsou nižší, a tudíž se nacházejí v doporučeném rozmezí.



Graf 3.10 Vývoj ukazatelů likvidity  
Zdroj: vlastní zpracování

Čistý pracovní kapitál (ČPK) je označován jako tzv. „ochranný polštář“, který má společnost k dispozici pro případ neočekávané potřeby likvidních prostředků, tj. dlouhodobé zdroje převyšují objem stálých aktiv a oběžná aktiva jsou kryta i dlouhodobými zdroji. Čím vyšší je hodnota ČPK, tím lépe se podnik dokáže vyrovnat s nepříznivou situací. Z tabulky, viz Tab. 3.12 je zřejmé, že nejvyšší hodnoty bylo dosaženo v roce 2017 a to 21 082 000 Kč. Nejnižší byl ČPK v posledním analyzovaném roce, tj. 2019 s dosaženou hodnotou 7 228 000 Kč.

**Ad d) Ukazatele aktivity** měří, jak efektivně využívá společnost svá aktiva, tj. podávají podniku informace o tom, jak využívá jednotlivé části majetku. Vybranými ukazateli aktivity byly obratovost aktiv, doba obratu aktiv, doba obratu zásob a doba obratu pohledávek a závazků. Ukazatele aktivity v letech 2015–2019 jsou uvedeny viz Tab. 3.13.

Tab. 3.13 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity	Rok				
	2015	2016	2017	2018	2019
Obratovost aktiv (počet obrátů/rok)	1,64	1,68	0,65	1,01	1,10
Doba obratu pohledávek (dny)	135,40	134,66	287,28	123,75	138,80
Doba obratu závazků (dny)	51,45	64,49	79,56	51,91	84,12
Doba obratu zásob (dny)	8,71	8,86	14,53	15,64	10,34

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel obratovosti aktiv poskytuje informace, kolikrát dojde k přeměně aktiv na tržby za daný časový interval, nejčastěji rok. Všeobecně platí, čím vyšší hodnota obratovosti, tím lépe a za doporučovanou se považuje hodnota vyšší než 1. V případě společnosti XYZ, s.r.o. byla minimální hodnota porušena pouze v roce 2017, kdy hodnota klesla na 0,65. Znamená to, že celková aktiva jsou pro tvorbu tržeb využity z 88 %. Nejvyšší hodnota byla naměřena v roce 2016, kde 1 Kč investovaných aktiv vytvořila 1,68 Kč tržeb. Obratovost aktiv v odvětví tisku a rozmnožování náhradních nosičů byla v obou letech obdobná, tj. výsledná hodnota byla mírně nad minimální doporučovanou hranicí.

Doba obratu zásob informuje o průměrném počtu dnů, po které jsou ve firmě vázány zásoby až do jejich spotřeby či prodeje, tj. jak dlouhou dobu jsou zásoby na skladě, a tak vážou na sebe finanční prostředky. Jak již bylo zmíněno v teoretické části této práce, je požadována co nejnižší hodnota tohoto ukazatele. Z tabulky 3.13 je zřejmé, že doba obratu zásob je u společnosti XYZ, s.r.o. poměrně nevyrovnaná. Za sledované období byla průměrná výše zásob 962 200 Kč a v průběhu sledovaných let se odchylovala maximálně o 28 %. Nejdelší doba obratu zásob byla v roce 2018 ve výši 15,63 dnů. Nejkratší doba obratu ukazatele byla v roce 2018, tj. 8,71 dnů, což je o téměř o 7 dnů méně než v roce 2018. V roce 2019 došlo k poklesu ukazatele na hodnotu 10,34, což může pro společnost znamenat pozitivní skutečnost.

Doba obratu pohledávek udává interval, tj. počet dnů, který uplyne mezi vystavením faktury za prodej do okamžiku připsání peněžních prostředků na účet společnosti. Jednoduše lze říci, že se jedná o dobu, za kterou nám zákazník zaplatí. Hodnota tohoto ukazatele by měla být co nejnižší. V opačném případě by společnost poskytovala obchodním partnerům bezúročný obchodní úvěr. Doba obratu pohledávek společnosti XYZ, s.r.o. byla v prvních dvou analyzovaných obdobích zhruba 135 dnů. V roce 2017 prudce vzrostla, a to až na hodnotu 287,28 dnů z důvodu vzniklé pohledávky

za státem v podobě dotace. Následně hodnota poklesla na nejnižší hodnotu sledovaného období tj. 123,75 dnů, což vypovídá o platební nedisciplinovanosti odběratelů.

Doba obratu závazků vyjadřuje dobu, tj. počet dní za kterou je v průměru podnik schopen platit své krátkodobé závazky. Hodnota tohoto ukazatele by měla být vyšší než hodnota doby obratu pohledávek, a to z důvodu dodržení pravidla solventnosti. Toto kritérium společnost XYZ, s.r.o. nesplnila v žádném ze sledovaných období. Průměrná doba obratu závazků v analyzované společnosti činila za sledované období 66 dnů.

Ke zhodnocení finanční situace podniku byl také využit **Altmanův model**, který představuje systém včasného varování a pomocí výsledného Z-scóre predikuje bankrot podniku. Výsledky jednotlivých ukazatelů, které byly vypočteny podle vzorce (2.18) a výsledné Z-scóre jsou uvedeny viz Tab. 3.14.

Tab. 3.14 Altmanovo Z-scóre společnosti XYZ, s.r.o.

Ukazatel	Rok				
	2015	2016	2017	2018	2019
$0,717 \cdot X_1$	0,37	0,36	0,33	0,23	0,21
$0,847 \cdot X_2$	0,36	0,49	0,24	0,37	0,34
$3,107 \cdot X_3$	0,44	0,29	-0,03	-0,20	-0,38
$0,420 \cdot X_4$	0,54	0,90	0,16	0,24	0,15
$0,998 \cdot X_5$	1,64	1,68	0,65	1,01	1,10
<b>Z-scóre</b>	<b>3,35</b>	<b>3,72</b>	<b>1,35</b>	<b>1,65</b>	<b>1,43</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě výsledků Altmanova z-scóre se společnost XYZ, s.r.o. v letech 2015 a 2016 řadí mezi prosperující podniky. V posledních třech letech došlo k výraznému poklesu a společnost se dostala do šedé zóny, nelze tedy určit v jaké finanční situaci se nachází. Hodnoty se sice přibližují spodní hranici šedé zóny, ale zatím nelze predikovat bankrot.

### Shrnutí finanční analýzy

Finanční situace podniku byla analyzována pomocí finanční analýzy, která zahrnuje vertikální a horizontální analýzu, analýzu poměrovými ukazateli a Altmanův model. Nejprve byla provedena vertikální analýza rozvahy a výkazu zisku a ztráty, která odhalila strukturu položek těchto výkazů. Při vertikální analýze bylo zjištěno, že kromě roku 2018 převyšovala oběžná aktiva ty stálého charakteru s dosahovanými hodnotami v rozmezí od 55,30 % do 80,45 %. Pouze v roce 2018 tvořila stálá aktiva více než 50% podíl na celkových aktivech.

Oběžná aktiva jsou ve všech sledovaných obdobích tvořena převážně pohledávkami z obchodních vztahů, kde v prvních třech letech převyšují pohledávky krátkodobého charakteru a ve zbylých dvou letech převyšují pohledávky dlouhodobé. V letech 2015 a 2016 byla pasiva tvořena převážně vlastním kapitálem, jehož podíl byl 55,58 % a 66,80 % a jeho největší část tvořil výsledek hospodaření minulých let. V roce 2017 došlo k prudkému růstu cizího kapitálu, který se po zbylé tři období pohyboval v rozmezí od 63,70 % do 73,27 %. Tento vývoj je způsoben růstem dlouhodobých závazků společnosti. Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty odhalila, že tržby z výrobků, zboží a služeb tvoří ve všech sledovaných obdobích více než 90% podíl na celkových výnosech. Nejvíce zastoupenou položkou celkových nákladů jsou náklady prodeje s průměrnou hodnotou 95,92 %.

Z horizontální analýzy rozvahy je patrné, že celková aktiva vzrostla pouze mezi lety 2016–2017 a to 133,46 %. Tento růst byl způsoben zejména růstem DHM o 383 % (26 milionů), ale také růstem OA o téměř 76 %, kde došlo k růstu krátkodobých pohledávek o 159 % a také zásob. Příčinou je převážně rozšiřování výroby o nový stroj, který slouží pro rozšíření nabídky společnosti. Touto činností došlo také ke snížení výsledku hospodaření běžné činnosti, který mezi lety 2016–2017 klesl o 129,25 %. Tato investice byla kryta cizími zdroji, což je dokázáno prudkým růstem cizích zdrojů o téměř 440 %. Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty ukázala klesající trend výnosů ve všech sledovaných obdobích. U nákladů došlo k žádoucímu poklesu téměř ve všech obdobích, výjimku tvořilo období 2017-2018, kdy došlo k růstu o 4,1 %. Od roku 2017 převažují ve společnosti náklady nad výnosy, a proto dochází k zápornému výsledku hospodaření.

Pomocí analýzy poměrovými ukazateli byly více odhaleny pozitivní i negativní stránky společnosti XYZ, s.r.o. Celková zadluženost překračuje od roku 2017 doporučené rozmezí. Nejvyšší zadluženosti dosáhla společnost v roce 2019 s hodnotou 73,27 %. Zadluženost vlastního kapitálu v roce 2017 prudce vzrostla a po zbylé analyzované období překračovala doporučené rozmezí. Ukazatel úrokového krytí je od roku 2017 záporný, jelikož podnik nevytvořil žádný zisk

Ukazatele rentability společnosti signalizují, že XYZ, s.r.o. je ziskový pouze pod dobu prvních dvou analyzovaných období. Od roku 2017 začala společnost vykazovat ztrátu, a tudíž začaly ukazatele rentability nabývat záporných hodnot. Lze tedy říci, že společnost je vysoce nerentabilní a dosažené zisky jsou vzhledem k vloženým aktivům velice nízké.

Ukazatel běžné likvidity převyšuje v letech 2015 až 2018 doporučené rozmezí hodnot, z čehož lze vyvodit, že společnost neefektivně využívala vložené prostředky. V roce 2019 došlo k výraznému růstu krátkodobých závazků při minimálním růstu OA, a tak došlo k poklesu běžné likvidity na doručenou hodnotu. Z výsledků pohotové likvidity, je zřejmé, že společnost je schopna dosahovat závazkům, aniž by musela prodat své zásoby. Tyto ukazatele likvidity upozorňují společnost na zbytečně mnoho aktiv ve formě pohotových prostředků nesoucích minimální úrok. Okamžitá likvidita se nachází v doporučeném intervalu hodnot, a tudíž je společnost schopna hradit krátkodobé závazky peněžními prostředky. Čistý pracovní kapitál dosahoval ve všech analyzovaných obdobích kladných hodnot, z čehož vyplývá, že společnost má k dispozici tzv. „ochranný polštář“ pro neočekávanou potřebu likvidních prostředků. Avšak podíl ČPK na oběžných aktivech je poměrně vysoký, a tudíž lze společnost označit jako překapitalizovanou a měla by zvážit alternativní využití kapitálu. Analýza likvidity rovněž potvrdila vysokou hodnotu oběžných aktiv, které jsou tvořeny v průměru z 80 % pohledávkami. Otázkou je jejich likvidnost. Jelikož je okamžitá likvidita dostatečná, lze soudit, že to není pro analyzovanou společnost významným problémem.

Z výsledných hodnot obratovosti aktiv lze kromě neúspěšného roku 2017, kdy byla vypočtena hodnota nižší než jedna, lze říct, že XYZ, s.r.o. efektivně využívala svá aktiva. Problém nastává v oblasti pohledávek a závazků, kde po celou analyzovanou dobu dochází k porušení pravidla solventnosti. Průměrná doba obratu pohledávek činí 164 dnů a závazky jsou zaplacené průměrně za 66 dnů. Jako pozitivní lze hodnotit platební morálku společnosti. Negativem je pak platební morálka odběratelů.

Z výsledku Altmanova modelu vyplývá, že společnost dosahovala v roce 2015 a 2016 pásma prosperity. Od roku 2017 došlo k výraznému poklesu hodnot a propad do šedé zóny, která značí nevyhraněnou finanční situaci, ale prozatím nepředikuje bankrot společnosti.

### 3.5 Metoda VRIO

V této kapitole bude aplikována metoda VRIO, která slouží k identifikaci konkurenční výhody z hlediska zdrojů dané společnosti. Analýza zohledňuje fyzické, finanční, lidské a nehmotné zdroje, kterými analyzovaná společnost disponuje. Odborníkem z praxe docházelo k hodnocení, zda daný zdroj představuje pro společnost



konkurenční nevýhodu, nevyužitou konkurenční výhodu, dočasnou konkurenční výhodu či trvalou konkurenční výhodu.

Fyzické zdroje společnosti XYZ, s.r.o. tvoří dlouhodobý majetek, který zahrnuje pozemek, na kterém se společnost nachází, budovu, stroje a zařízení, dopravní prostředky a jiný drobný dlouhodobý majetek. Společnost se již od počátku své existence nachází ve vlastním výrobním objektu, který je tvořen také skladem a administrativní částí. V roce 2017 došlo k navýšení majetku o nové výrobní zařízení, které je umístěno v pronajaté budově nedaleko vlastního objektu. Jedná se o flexotiskový stroj, který vlastní na obdobné úrovni pouze 3 firmy v ČR. Konkurenční výhodou jsou z oblasti fyzických zdrojů nepochybně výrobní zařízení, do kterých v roce 2017 společnost mohutně investovala. Důsledkem rozšíření výroby je potřeba také navýšit kapacitu skladovacích prostor. Společnost XYZ, s.r.o. má v současné době vypracovaný projekt a získané stavební povolení pro výstavbu objektu, který bude sloužit jako sklad hotových výrobků. Veškeré stroje a zařízení, včetně dopravních prostředků jsou pravidelně podrobeny údržbě. Fyzické zdroje společnosti XYZ, s.r.o. jsou uvedeny viz Tab. 3.15.

Tab. 3.15 Fyzické zdroje společnosti XYZ, s.r.o.

Fyzické zdroje	Hodnota	Vzácnost	Nenapodobitelnost	Organizace	Konkurenční schopnost
Budovy	ANO	NE	Ne	ANO	Konkurenčně neutrální
Pozemky	ANO	NE	Ne	ANO	Konkurenčně neutrální
Strojní zařízení	ANO	ANO	Ne	ANO	Dočasná konkurenční výhoda
Skladové prostory	ANO	NE	NE	ANO	Konkurenčně neutrální
Dopravní prostředky	ANO	NE	NE	ANO	Konkurenčně neutrální

Zdroj: vlastní zpracování

Finanční zdroje jsou tvořeny vlastními a cizími zdroji, které ovlivňují stabilitu a finanční strukturu společnosti. Kvantifikace finančních zdrojů společnosti XYZ, s.r.o. proběhla v rámci finanční analýzy, která je obsažena v předešlé kapitole, viz Kapitola 3.4. Pro VRIO analýzu byly vybrány ukazatele, které jsou zásadní z pohledu finanční stability, rentability, likvidity a zadluženosti. Výsledky za rok 2018 a 2019 jsou uvedeny viz Tab. 3.16, která je doplněna o hodnoty ukazatelů z odvětví.

Tab. 3.16 Vybrané poměrové ukazatele společnosti XYZ s.r.o.

Ukazatel	XYZ, s.r.o.		Odvětví	
	2018	2019	2018	2019
ROA	- 6,40 %	- 12,18 %	7 %	10,84 %
ROE	- 17,82 %	- 46,26 %	9,83 %	16,99 %
ROS	- 6,32 %	- 11,12 %	6,28 %	10,13 %
Běžná likvidita	3,23	2,16	2,79	2,44
Pohotová likvidita	2,92	2,04	2,45	2,20
Peněžní likvidita	0,54	0,39	1,39	0,80
Celková zadluženost	63,70 %	73,27 %	50,01 %	51,75 %

Zdroj: vlastní zpracování

Aktiva společnosti nepřinášejí zisk a jejich ztráta se každoročně navyšuje. Rovněž rentabilita vlastního kapitálu a rentabilita tržeb dosahují záporných hodnot s klesajícím trendem. Obecně lze říct, že rentabilita společnosti v posledních obdobích zaznamenává výraznější pokles, který je způsoben poklesem zisku.

V roce 2018 převyšuje běžná, pohotová i peněžní likvidita doporučené rozmezí hodnot. V roce 2019 dochází k poklesu běžné a peněžní likvidity z důvodu růstu krátkodobých závazků a tyto likvidity tak nabývají doporučených hodnot. Pohotová likvidita zůstává nad horní hranicí z důvodu výrazného poklesu zásob. Společnost je tedy schopna uspokojit své věřitele a hradit tak závazky bez nutného prodeje zásob a krátkodobé závazky pokrýt peněžními prostředky.

Celková zadluženost společnosti XYZ, s.r.o. za poslední 2 období vzrostla o více než 10 %. Její hodnoty jsou hodně vysoko, a proto může být společnost pro investory hodnocena jako riziková a může mít tak problém se získáním dalších cizích zdrojů.

Na první pohled je zřejmé, že odvětví CZ-NACE 18 – Tisk a rozmnožování náhradních nosičů dosahuje lepších hodnot zejména v případě rentability, která je v odvětví plusová a rostoucí. Zadluženost v odvětví je v roce 2018 nižší o 13,69 % následující rok dokonce o 21,51 %. V případě likvidity není rozdíl mezi odvětvím a společností XYZ, s.r.o. tak razantní. Běžná likvidita odvětví v roce 2018 mírně převyšuje doporučené rozmezí hodnot, ale v roce 2019 dochází k jejímu poklesu, rovněž jako u analyzované společnosti. Pohotová likvidita nedosahuje požadovaných hodnot ani v jednom roce, nachází se výrazně nad doporučeným rozmezím. V případě peněžní likvidity se do doporučeného rozmezí hodnoty odvětví rovněž nevejdou.

Tab. 3.17 Finanční zdroje společnosti XYZ, s.r.o.

Finanční zdroje	Hodnota	Vzácnost	Nenapodobitelnost	Organizace	Konkurenční schopnost
Likvidita	ANO	ANO	ANO	NE	Nevyužitá konk. výhoda
Rentabilita	NE	-	-	NE	Konkurenční Nevýhoda
Zadluženost	NE	-	-	NE	Konkurenční nevýhoda

Zdroj: vlastní zpracování

Lidské zdroje ve společnosti XYZ, s.r.o. tvoří tým kvalifikovaných zaměstnanců, který zahrnuje osobnost majitele, obchodního zástupce, administrativní pracovníky, řidiče a zaměstnance pracující ve výrobě. Jejich počet ve sledovaném období, tj. 2015–2019 každoročně klesá, jelikož se společnost zaměřila na snižování mzdových nákladů a jejich počet hodlá i nadále snižovat. V současné době pracuje ve společnosti 23 zaměstnanců a jejich průměrná mzda činí 24 819 Kč. Z monitoringu vnitřního prostředí společnosti lze soudit, že společnost podporuje stabilní pracovní kolektiv a váží si svých zaměstnanců, kteří jsou pro společnost klíčoví a představují tak nejsilnější stránku společnosti. Vzdělávání zaměstnanců probíhá prostřednictvím školení, které bylo např. v roce 2017 zaměřeno na metodu 5S, jejímž cílem je eliminace plýtvání na pracovišti a tím i zlepšení pracovního prostředí ve společnosti. Zaměstnanci se také účastní webinářů a světových polygrafických veletrhů. Majitel společnosti disponuje bohatými zkušenostmi a dlouholetou praxí v oboru polygrafie. Rovněž se podílí na získávání nových zákazníků, díky čemuž má společnost několik víceletých zakázek. Osobnost majitele tak představuje pro podnik trvalou konkurenční výhodu.

Tab. 3.18 Lidské zdroje společnosti XYZ, s.r.o.

Lidské Zdroje	Hodnota	Vzácnost	Nenapodobitelnost	Organizace	Konkurenční schopnost
Počet zaměstnanců ve výrobě	ANO	ANO	NE	ANO	Dočasná konkurenční výhoda
Kvalifikovaní pracovníci ve výrobě	ANO	ANO	ANO	ANO	Trvalá konkurenční výhoda
Administrativní pracovníci	ANO	NE	NE	ANO	Konkurenčně neutrální
Majitel společnosti	ANO	ANO	ANO	ANO	Trvalá konkurenční výhoda

Zdroj: vlastní zpracování

Do nehmotných zdrojů společnosti byla zařazena spokojenost zákazníků, certifikace, dobré jméno společnosti a software. Společnost XYZ, s.r.o. si během

dlouholetého působení na trhu vybudovala dobré jméno. Během posledních let se zaměřila na inovaci svých produktů, a tak se snaží držet krok s novinkami na trhu. Společnost vlastní certifikát managementu kvality ISO 9001:2016, certifikát „Zelená firma“ a certifikát Měření tiskových parametrů a barev při tisku.

Tab. 3.19 Nehmotné zdroje společnosti XYZ, s.r.o.

Nehmotné zdroje	Hodnota	Vzácnost	Nenapodobitelnost	Organizace	Konkurenční schopnost
Dobré jméno spol.	ANO	ANO	ANO	ANO	Trvalá konkurenční výhoda
Spokojenost zákazníků	ANO	ANO	ANO	ANO	Trvalá konkurenční výhoda
Certifikace	ANO	NE	NE	ANO	Konkurenčně neutrální

Zdroj: vlastní zpracování

### Shrnutí VRIO analýzy

VRIO analýza identifikuje zdroje, kterými společnost disponuje a následně došlo odborníkem z praxe k hodnocení, zda daný zdroj představuje pro podnik konkurenční nevýhodu, nevyužitou konkurenční výhodu, dočasnou konkurenční výhodu, nebo trvalou konkurenční výhodu.

Z oblasti fyzických zdrojů je konkurenční výhodou nepochybně výrobní zařízení flexotiskového stroje. Jedná se však o dočasnou konkurenční výhodu, jelikož je možné, že se inovace konkurenčních podniků budou obracet tímto směrem. Společnost rovněž disponuje budovami, pozemky, dopravními prostředky, které byly hodnoceny jako konkurenčně neutrální. Stejně hodnocení získaly také skladovací prostory, které se chystá společnost vybudovat.

V případě finančních zdrojů byly hodnoceny ukazatele likvidity, rentability a zadluženosti. Ukazatele likvidity překračují horní hranici doporučeného rozmezí, a tudíž je lze hodnotit jako nevyužitou konkurenční výhodu. Ukazatele rentability se pohybují v záporných hodnotách s klesajícím trendem. Tato skutečnost je zapříčiněna poklesem zisku. Záporná rentabilita je konkurenční nevýhodou společnosti. Rovněž konkurenční nevýhodu představuje vysoká zadluženost. Celková zadluženost společnosti XYZ, s.r.o. překročila 70% hranici. Potenciální investor jí tak může hodnotit jako rizikovou při získání dodatečných cizích zdrojů. Hodnoty sledovaných ukazatelů jsou v odvětví CZ-NACE 18 – Tisk a rozmnožování náhradních nosičů na lepší úrovni.

Nejsilnější stránkou analyzované společnosti jsou lidské zdroje. V oblasti výroby disponuje kvalifikovaným personálem, který je patřičně proškolen. Rovněž majitel společnosti má bohatou zkušenost a dlouholetou praxi v odvětví polygrafie. Zaměstnanci ve výrobě a majitel podniku tak tvoří trvalou konkurenční výhodu. Dočasnou konkurenční výhodou je počet zaměstnanců ve výrobě. Společnost se v současné době rozhodla redukovat mzdové náklady a zároveň nepotřebuje přijímat zaměstnance do výrobní oblasti, což lze v současné době hodnotit kladně. Konkurenčně neutrální je zdroj v podobě administrativních pracovníků. Tyto pracovní pozice jsou ve společnosti rovněž obsazené, ale nejsou pro podnik vzácné. Společnost XYZ, s.r.o. si během dlouholetého působení v oblasti polygrafie vybuodovala dobré jméno na trhu a disponuje stálou zákaznickou klientelou. Spokojenost zákazníků je ověřována pravidelným průzkumem a dotazováním, ze kterého pravidelně vyplývá jejich spokojenost.

Dobré jméno společnosti a spokojenost zákazníků tak tvoří trvalou konkurenční výhodu v oblasti nehmotných zdrojů. Společnost je držitelem několika certifikátů, které byly hodnoceny jako konkurenčně neutrální, jelikož se jedná o běžný standard a jejich držení je téměř nutností.

### 3.6 SWOT analýza

Pomocí SWOT analýzy dochází ke kumulaci výsledků všech provedených analýz a definování silných a slabých stránek analyzovaného podniku a příležitostí a hrozeb pocházející z jeho vnějšího okolí. Příležitosti a hrozby plynou z analýzy vnějšího prostředí, které bylo zkoumáno pomocí PEST analýzy a Porterovou analýzou konkurenčních sil. Silné a slabé stránky vycházejí z výsledku analýzy vnitřního prostředí, tedy z finanční analýzy a metody VRIO.

Prvním krokem byla přípravná fáze SWOT analýzy, která zahrnuje vytvoření analytického týmu. Týmu, který je tvořen majitelem společnosti, vedoucím výroby a účetní byly dodány výsledky dílčích analýz k prostudování. U všech členů týmu je předpoklad, že dokážou objektivně zvážit vliv a důležitost jednotlivých faktorů. Po prostudování jednotlivých analýz se analytický tým shodl na přidání do vnitřních faktorů, které ovlivňují společnost, konkrétně do slabých stránek skutečnost, že XYZ, s.r.o. disponuje pouze jedním obchodním zástupcem a slabou úrovní marketingu.

Ve SWOT matici jsou vždy ohodnoceny jednotlivé faktory body na stupnici od 1 do 5, kdy u silných stránek a příležitostí je jako nejlepší brána hodnota 5, naopak

u slabých stránek a ohrožení je hodnota 5 považována za nejhorší. Rovněž každému faktoru je přidělena váha, jejichž součet musí být v každé části roven 1. Výsledná hodnota každého faktoru je vypočtena vynásobením váhy a bodů. U každé části, dojde k sečtení výsledných hodnot, čímž dojde k výpočtu celkové hodnoty dané oblasti. Na základě těchto kroků je vytvořena SWOT matice, ve které je znázorněn doporučený směr v souladu s definováním silných a slabých stránek a příležitostí a ohrožení společnosti XYZ, s.r.o., které jsou uvedeny viz Tab. 3.20. Vytvoření SWOT matice včetně jejího vyhodnocení je provedeno dle Grasseová a kol. (2012) a její úplná forma je součástí Přílohy 6.

Tab. 3.20 SWOT matice

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Počet zaměstnanců	Vysoký stav pohledávek a dlouhá doba splatnosti
Dlouhodobý zákazníci	Pouze jeden obchodní zástupce
Kvalifikovaný personál	Slabý marketing
Dobré jméno společnosti	Vysoká zadluženost
Strojní zařízení	Nevyrovnaný stav zásob
Majitel společnosti	Záporná rentabilita
	Neekonomické vzdělání majitele společnosti
<b>Příležitosti</b>	<b>Ohrožení</b>
Posílení obchodních a marketingových aktivit	Vysoká míra konkurence
Získání nových zákazníků	Vyjednávací síla odběratelů
Lokální spolupráce	Růst mezd
Využití nových dotací	Vyjednávací síla dodavatelů
Vstup na nový trh	Široká nabídka služeb konkurentů
Spolupráce se SŠ v rámci projektu Suduj polygrafii	

Zdroj: vlastní zpracování

Nejsilnější stránkou společnosti XYZ, s.r.o. jsou lidské zdroje. Společnost disponuje zkušenými a kvalifikovanými zaměstnanci zejména ve výrobě, kde disponuje i potřebným počtem zaměstnanců, což je v současné době velká výhoda, jelikož mnohé podniky mají právě s počtem potřebných zaměstnanců problém. Analyzovaná společnost působí na trhu již od roku 1993 a svým postojem zejména k zákazníkům si vybudovala dobré jméno, k čemuž přispěl i majitel podniku, který má z oboru polygrafie bohaté zkušenosti. Dalším silným faktorem společnosti je disponování flexotiskovým strojem. Díky této technologii se společnost XYZ, s.r.o. odlišila od svých konkurentů.

Nejvíce slabých stránek odhalila finanční analýza. Dobrá finanční kondice je bezesporu potřebná pro každý podnik. Společnost XYZ, s.r.o. negativně ovlivňují výsledky ukazatelů rentability, likvidity, zadluženosti a rovněž aktivity, kde se jedná zejména od dobu obratu pohledávek a závazků. Slabou stránkou společnosti je také nevyrovnaný stav zásob včetně doby jejich obratu. Takto skutečnost může být dána

neekonomickým vzděláním majitele společnosti a absencí pověřené osoby, která by se touto problematikou zabývala. Analytický tým se také shodl, že společnost disponuje slabým marketingem a nízkým počtem obchodních zástupců.

Za nejvýznamnější příležitost je považováno posílení obchodních a marketingových aktivit, díky kterým může společnost získat nové zákazníky či vstoupit na nový trh. Významnou příležitostí by pro společnost mohla nastat v případě navázání obchodních vztahů se svými konkurenty v oblasti flexotiskové technologie. Jak již bylo dříve zmíněno, v Moravskoslezském kraji se nenachází podnik disponující flexotiskovým strojem na obdobné úrovni. V případě, že by zákazník byl z Moravskoslezského kraje, mohla by vzdálená konkurence v rámci kooperace využít flexotiskový stroj společnosti XYZ, s.r.o. Došlo by tak k ušetření nákladů za dopravu a zákazník by mohl svou objednávku získat v kratším časovém intervalu. Společnosti XYZ, s.r.o. navázání spolupráce pomohlo zefektivnit výrobu na flexotiskovém stroji. Další příležitost spočívá v častějším využití dotací, ať už z regionálního, národního fondu či z operačních programů EU. Jako příležitost je také hodnocena spolupráce se Soukromou střední školou podnikatelskou v Opavě odkud studenti docházejí na praxi. Z řad absolventů by společnost mohla získat nové zaměstnance.

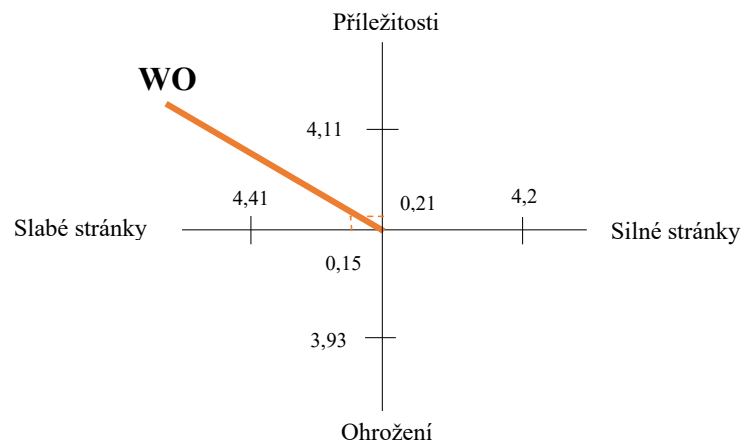
Největší ohrožení spočívá ve vysoké míře konkurence. Společně s kombinací faktu, že již nyní lze pozorovat jisté nekalé praktiky konkurence můžou tyto aspekty představovat pro podnik v budoucnu problém, který může být ještě umocněn širokou nabídkou služeb konkurentů. Jelikož společnost XYZ, s.r.o. disponuje relativně malým počtem významných zákazníků, kteří se podílí z více než 50 % na obratu společnosti, přináší ztráta takového odběratele dosti podstatnou hrozbu. Určitou hrozbou je také vyjednávací síla jak na straně odběratelů, tak dodavatelů, zejména díky silné konkurenci a dobré informovanosti.

### **Shrnutí SWOT analýzy**

Výsledkem SWOT analýzy jsou tyto hodnoty:

- silné stránky: 4,2,
- slabé stránky: 4,35,
- příležitosti: 4,11,
- ohrožení: 3,93.

Pomocí jednoduchého výpočtu dojde k vygenerování SWOT strategie pro společnost XYZ, s.r.o. Hodnotou první souřadnice je S-W, druhé P-T. Vypočtené hodnoty zaznameneáme na příslušné osy Grafu, viz Obr. 3.2 a vygenerujeme strategii.



Obr. 3.2 Stanovení strategie společnosti XYZ, s.r.o.  
Zdroj: Grasseová a kol. (2012), vlastní zpracování

Z výsledku SWOT analýzy je patrné, že převažují slabé stránky nad silnými a příležitosti nad ohrožením. V tomto případě je tedy vhodné zvolit strategii WO, která eliminuje či redukuje slabé stránky podniku využitím příležitostí z vnějšího okolí. Toto zjištění je základem pro navržení doporučení pro zlepšení současné situace společnosti a její budoucí rozvoj.



## 4 Návrhy vyplývající z provedených analýz

Na základě výsledku SWOT analýzy byla vygenerována strategie WT. V této kapitole jsou proto navržena převážně doporučení, která předpokládají eliminaci slabých stránek společnosti a využití příležitostí z vnějšího okolí. Návrhy jsou seřazeny dle časové posloupnosti a v závěru jsou znázorněny pomocí Ganttova diagramu. Výsledné návrhy budou předloženy analytickému týmu, který se zabýval hodnocením jednotlivých faktorů k dořešení celkových nákladů na danou aktivitu a vytvoření pravděpodobnostních odhadů dalšího vývoje.

### **Řízení pohledávek**

Vertikální analýza prokázala, že oběžná aktiva společnosti XYZ, s.r.o. jsou ve všech sledovaných obdobích z více než 76 % tvořena pohledávkami. Jedná se převážně o pohledávky z obchodních vztahů. Pouze v roce 2017 byla zde zahrnuta i pohledávka za státem, díky čemuž došlo k rapidnímu nárůstu hodnoty doby obratu pohledávek. Když vezmeme v potaz pouze pohledávky z obchodních vztahů, které jsou zaplacený zhruba za 133 dní je zřejmé, že společnost má špatně nastaveny doby splatnosti faktur a musí dlouho čekat na jejich úhradu. Doporučila bych implementaci podpůrných mechanismů, aby došlo k dodržení určité doby splatnosti (max. 60 dní), např.:

- E-mailem, který by odběratele vřele napomenul o končící době splatnosti faktury a žádal o včasnou úhradu.
- Zavedení zálohových plateb.
- Upozornění na míru úroků, za překročení doby splatnosti, které by byly součástí faktur.

V současné době si je majitel společnosti vědom faktu, že jeden z významných a dlouhodobých zákazníků má standardně překročenou dobu splatnosti pohledávek a své pohledávky platí za cca 115 dní. Odběratel má vysokou vyjednávací sílu a zároveň je pro společnost klíčový, tudíž společnosti XYZ, s.r.o. nezbývá nic jiného než jednání odběratele akceptovat. Z tohoto důvodu bych společnosti navrhla, aby rozdělila své odběratele dle jejich bonity např. za využití finanční analýzy, konkrétně bonitních modelů a následně tak aplikovat rozdílnou obchodní politiku.

Jako další možnost pro zkrácení doby obratu pohledávek by mohlo být poskytnutí skonta v určité míře, za předpokladu, že odběratel zaplatí např. při sjednání objednávky.

## **Lokální spolupráce**

Společnost XYZ, s.r.o. v současné době využívá horizontální kooperaci, která umožňuje spolupráci mezi podniky, které podnikají ve stejném odvětví, tzn., které si mohou navzájem konkurovat. Jedná se především o práci na bázi krátkodobé smlouvy na dodání dohodnutého množství zboží, které se vyrobí dle dokumentace, kterou poskytne společnost XYZ, s.r.o. Tohoto typu kooperace bývá využito zejména u ofsetového tisku a jiných atypických požadavků zákazníka, jelikož společnost XYZ, s.r.o. disponuje zastaralým vybavením v této oblasti tisku a tímto může zákazníkům nabídnout širší nabídku služeb.

Po rozhovoru s majitelem bylo zjištěno, že společnost není schopna získat dostatečné množství zakázek na nově pořízený flexotiskový stroj. Příčinou je zejména to, že výrobky vyhotovené touto technologií jsou ve většině případů součástí výroby zákazníka. Zákazník se tak změny dodavatele obává, čemuž ještě přispívá fakt, že společnost vlastní pouze jeden stroj a v případě jeho poruchy může nastat problém s vyhotovením objednávky včas. Společnosti XYZ, s.r.o. bych proto navrhla využít další formy spolupráce a pro změnu nabídnout své služby jim. Podniky disponující flexotiskovými stroji, které jsou, jak už bylo dříve uvedeno v ČR tři a všechny se nachází v jiném kraji a mají dlouholeté působení na trhu. Tyto podniky disponují větším počtem flexotiskových strojů, a tudíž lze předpokládat, že jejich objem zakázek je rovněž větší než u analyzované společnosti, která tuto technologii vlastní teprve pátým rokem.

Ke spolupráci mezi podniky by mohlo dojít například v případě, že zákazník bude ze stejného kraje jako společnost XYZ, s.r.o., aby došlo ke snížení nákladů na logistiku a zkrácení termínu doručení objednávky ke koncovému zákazníkovi. Rovněž by ke spolupráci mohlo dojít v období přetížení jedné z firem zakázkami, které nestíhá zpracovat, podniky by si tak vzájemně rozdělili výrobu. Krom podniků v ČR doporučuji rovněž oslovit podniky, které se nachází v blízkosti polských a slovenských hranic. Společnost by tak mohla kooperaci mezi podniky nejen využívat pro zadávání svých zakázek konkurentům, ale také by mohla nabídnout možnost výroby.

## **Posílení marketingových aktivit**

Společnost XYZ, s.r.o. působí na trhu více než 20 let a její postavení je bezesporu považováno za silnou stránku. Má dlouholeté zákazníky, díky kterým mohla na svých webových stránkách uvést reference o výrobcích, které jim zajišťuje. Majitel společnosti

má velmi dobrý přehled o své konkurenci, a i přesto, si dovolí podceňovat marketingovou propagaci. Společnost XYZ, s.r.o. v současné době nevynakládá téměř žádné prostředky na posílení marketingu. XYZ, s.r.o. disponují webovými stránkami, jsou však pouze na průměrné úrovni. Rovněž facebookový profil společnosti není vyznačen dostatečnou aktivitou. Společnost XYZ, s.r.o. se snaží využívat různých forem prezentace na internetu, rádiích či stránkách klientů, pro které pracovali. Dále využívá sponzoring, kde aktivně podporuje reprezentanta ve sjezdu na divoké vodě, na jehož dresu má společnost umístěno své logo. Rovněž se snaží o podporu kulturních a sportovních akcí, kde se stará např. o tisk letáků, plakátů, různých publikací či startovních čísel. I přes tuto aktivitu se jí nepodařilo dostat do podvědomí široké veřejnosti. Tato skutečnost je obtížná hlavně pro obchodního zástupce, který musí vynaložit velké úsilí, aby přesvědčil zákazníka k první objednávce. V případě úspěchu obchodního zástupce nebývá problém navázat další spolupráci se zákazníkem. Pro zlepšení této situace navrhuji:

- Informačně orientační značení

Informačně orientační značky s logem společnosti XYZ, s.r.o., které navedou zákazníka k sídlu firmy. Výroba 8 kusů informačních značek vychází dle nezávazné telefonické objednávky u společnosti Prost, s.r.o. přibližně 3 000 Kč. Je nezbytné přičíst náklady spojené s pronájmem na pozemních komunikacích, které by byly okolo 15 000 Kč/rok (Prost, 2020).

- Venkovní reklamy

Venkovní reklamy, které by měly informační charakter a jejich cílem by bylo vyvolat u lidí podvědomí o firmě a okouzlit Grafickým ztvárněním. Venkovní reklama není směřována na konkrétní cílovou skupinu, ale na širokou veřejnost. Dle informací z nezávazné poptávky podniku Media Walk, který vyrábí reklamní plachty jsem zjistila, že např. výroba 3 plachet o rozměru 180 x 90 cm, včetně zpevněného obvodu a kovových kol sloužících pro zavěšení plachty, by vyšla na 1 122,10 Kč bez DPH. Rovněž je nutné zahrnout cenu pronájmu reklamní plochy (Media Walk, 2020).

Společnost XYZ, s.r.o. by se do podvědomí nejen obyvatelům Krnova mohla dostat umístěním reklamní plachty ve sportovní hale tamní základní školy, která má sloužit pro prezentaci aktivit regionu. Zde lze využít zlevněné sazby za pronájem, která je určena podnikům z Krnova. Cílem zde umístěné reklamy je, aby divák získal základní informace

o tom, co město nabízí. Zlevněná sazba za pronájem činí 2000 Kč/rok. (ZŠNJ Krnov, 2020).

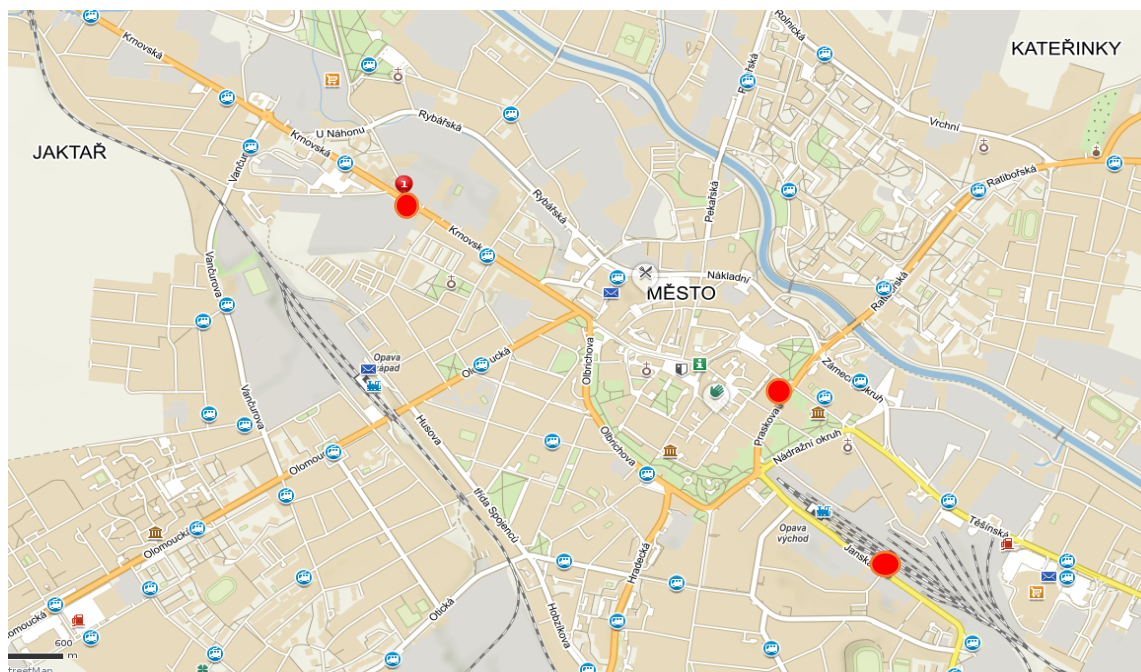
Nejbližší město s velkou koncentrací lidí je Opava. Zde se sice nachází mnoho tiskáren, avšak žádná nedisponuje obdobnou nabídkou flexotisku jako krnovská společnost XYZ, s.r.o. Technické služby Opava, s.r.o. nabízejí pronájem reklamních ploch na vysoce frekventovaných místech za bezkonkurenční ceny. (TS Opava, 2020). Ceník jednotlivých míst viz Tab. 4.1.

Tab. 4.1 Rozmístění reklamních plachet v Opavě

Ulice	Cena/rok
Jánská	14 235 Kč
Praskova	7 665 Kč
Kolofíkovo nábřeží	7 300 Kč
Hozovo nábřeží	2 555 Kč
Resslovo nábřeží	3 285 Kč
Rybářská	6 570 Kč
Krnovská	6 935 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Podle mého názoru by bylo nejlepší případně využít reklamních ploch na ulici Jánské, Krnovské, případně na ulici Praskova, jelikož se jedná o frekventované ulice s vysokou koncentrací lidí viz Obr. 4.1.



Obr. 4.1 Rozmístění reklamních plachet v Opavě

Zdroj: vlastní zpracování

V případě, že by se společnost XYZ, s.r.o. rozhodla využít pro umístění reklamních plachet všechny tři doporučené plochy a dostat se tak do podvědomí Opavanům byly by náklady na pronájem 28 835 Kč za rok.

- Úprava webových stránek

Zákazník sice již v současné době najde na webových stránkách společnosti technologie, které společnost využívá pro tisk. Zde bych více konkretizovala nabídku a pospala tak, aby byla srozumitelná i pro laickou veřejnost. Webové stránky by v současné době měly být osobitějšího rázu, jelikož si myslím, že zejména malé firmy by měly využít toho, že lidé mají rádi, když za firmou stojí konkrétní člověk se svým osobním příběhem. Webové stránky bych doplnila o osobní portfolio a nabídku služeb.

- Facebookový profil

Společnost disponuje profilem na Facebooku, avšak její aktivita není dostačující. Společnost přidává příspěvek max. jedenkrát za měsíc. V minulých letech dávala fotografie s popisy výrobků pro zákazníky ve větší míře. Společnosti bych doporučovala častější přidávání příspěvků nejen s výrobky, ale také např. úspěchy studentů, kteří docházejí do podniku na praxi v rámci projektu Studuj polygrafii. Rovněž fotografie ze sponzorovaných akcí nejsou zveřejňovány.

- Vytvořit leták

Společnost by také mohla informovat o nabídce nového flexotiskového zařízení formou letáku. Letáky můžou být vytištěny či e-maily rozeslány již stávajícím zákazníkům, kteří poptávají např. jiné služby. Tato forma propagace by byla pro společnost téměř bez nákladů a rychle proveditelná.

Jako další prostředek, jak zvýšit povědomí u veřejnosti např. formou polepu firemních automobilů formou řezané grafiky s logem firmy, sídlem a kontaktem.

### **Zavedení hodnocení finanční situace společnosti**

Z finanční analýzy vyplynuly podprůměrné hodnoty poměrových ukazatelů. Při srovnání výsledků v čase byl téměř ve všech případech zaznamenán klesající trend, což v případě poměrových ukazatelů rentability nasvědčuje špatnému hospodaření podniku. Vysoké hodnoty likvidity jsou získány především vysokou hodnotou pohledávek. Rovněž zadluženost podniku je nad doporučenou hranicí. Všechny tyto ukazatele vypovídají o tom, že se podnik může dostat do neuspokojivé finanční situace. Finanční situaci by

měl dle mého názoru hodnotit hlavní ekonom podniku. Tato pracovní pozice se ve společnosti XYZ, s.r.o. nenachází. A jak již vyplynulo z předchozích analýz ani majitel společnosti nemá potřebné vzdělání v tomto oboru. Ke kontrole finanční situace v podniku bych tak doporučila buďto zakoupení softwaru pro finanční analýzu, nebo za pomoci MS Excel, vytvořit dokument založený na výpočtu vybraných ukazatelů finanční analýzy. Účetní společnosti XYZ, s.r.o. by dle účetních výkazů zadala potřebné hodnoty do příslušných polí, kde by se hodnota ukazatele vypočetla. Buňky by byly naformátovány tak, aby v případě, že by se hodnota ukazatele nacházela mimo stanovené rozmezí hodnot, nedosahovala či přesahovala určitou hodnotu, pak by se buňka barevně odlišila, např. červeně. Návrh tabulky pro výpočet ukazatelů finanční analýzy je součástí Přílohy č.7.

### **Řízení zásob**

Horizontální analýza ukázala velké výkyvy v množství zásob. Po rozhovoru s majitelem je tato skutečnost dána tím, že ve společnosti není zaveden žádný systém řízení zásob. Zásoby se tak objednávají až v momentu, kdy je přijatá objednávka na dané výrobky. Jelikož nelze vždy objednat přesné množství a zásoby nejsou nějak řízeny, tak zbylá část nepoužitého materiálu zůstává mnohdy dlouhou dobu nevyužitá ležet ve skladě, jelikož s další novou objednávkou dochází opět k objednání zboží. Zbylý materiál se využije až v momentě, kdy dojde k objednávce na počet kusů ve výši zbylého materiálu. Výsledkem jsou velké výkyvy v množství zásob, které jsou ve dvou z pěti sledovaných období okolo 40 %. Ke zlepšení této problematiky navrhuji provést analýzu ABC všech položek zásob a rozdělit tak položky do skupin A, B, a C následovně:

- Skupina A představuje materiály, jejichž hodnota tvoří hlavní podíl na celkové roční hodnotě spotřebovaných materiálů, tj. 5–15 % druhů představuje 60–80% podíl na celkové spotřebě.
- Skupina B, kde celkový počet položek odpovídá podílu na celkové spotřebě (15–25 % druhů představuje 15–25% podíl na celkové spotřebě).
- Skupina C, která zahrnuje velký počet druhů s nízkým podílem na celkové spotřebě (60–80 % druhů představuje 5–15% podíl na celkové spotřebě).

Systém řízení zásob je potřeba zavést co nejdříve, jelikož chce společnost budovat na nově zakoupených pozemcích sklad. Jestliže vznikne větší prostor a zásoby nebudou stále řízeny, může dojít k většímu chaosu v zásobách, a tak i v uložených penězích v této formě majetku.

## Přijetí obchodního zástupce

Společnost XYZ, s.r.o. zaměstnává v současné době pouze jednoho obchodního zástupce. Jeho pracovní náplní je udržování stávajících zákazníků a zajišťování nových zakázek. Dle majitele firmy odvádí obchodní zástupce dobrou práci, ale není ochoten pracovat přes čas a chybí mu ochota učit se „novým věcem“. I když se na získávání nových zákazníků podílí také majitel společnosti, není jejich počet dostačující. Tuto situaci potvrzuje i meziroční pokles tržeb, který činil 6,23 %. Nové zakázky by majitel firmy ocenil zejména na flexotiskový stroj, kterým společnost disponuje od roku 2017.

Jelikož nejsou schopni současný obchodní zástupce a majitel firmy získat nové zákazníky, je mým doporučením zapojit do procesu získávání nových zakázek zejména na flexotiskový stroj nového obchodního zástupce. Majitel společnosti si je vědom potřebou dalšího obchodního zástupce, avšak v současné době, která je ovlivněna mnohými koronavirovými opatřeními má z přijetí dalšího zaměstnance obavu. Přijetím nového obchodního zástupce by došlo ke snížení časového vytížení jednak stávajícího obchodního zástupce, ale také majitele, kterému bych doporučila věnovat pozornost marketingovým aktivitám.

## Ganttův diagram

Ganttův diagram lze označit jako synonymum pro Grafické znázornění naplánované posloupnosti činností v čase. Tento diagram zobrazuje v horizontálních sloupcích časové období, ve kterém se plánuje. Řádky zobrazují dílčí aktivity v plánovaném projektu (Managementmania, 2021).

V následující tabulce viz Tab. 4.2 jsou uvedeny aktivity které jsou navrhovány jako postup pro zlepšení současné situace ve společnosti XYZ, s.r.o. včetně předpokládaného začátku, konce a doby trvání. Doba trvání je uvedena ve dnech a je do ní započítána jednak příprava na danou aktivitu, doba trvání samotné aktivity, ale také čas potřebný k vyhodnocení aktivity.

Tab. 4.2 Posloupnost aktivit

Aktivita	Začátek	Konec	Trvání
Řízení pohledávek	01.05.2021	01.08.2021	92
Lokální spolupráce	01.05.2021	01.11.2021	184
Posílení marketingových aktivit	01.05.2021	01.05.2022	365
Zavedení hodnocení finanční situace	01.09.2021	01.06.2022	273
Řízení zásob	01.09.2021	01.01.2022	122
Přijetí obchodního zástupce	01.01.2022	01.02.2022	31

Zdroj: vlastní zpracování

Je potřeba brát v potaz, že termíny a doba trvání jednotlivých aktivit jsou orientační, jedná se pouze o autorčiny návrhy. Dále se data i doby mohou lišit v závislostech na okolnostech týkající se nejen koronavirových opatření.

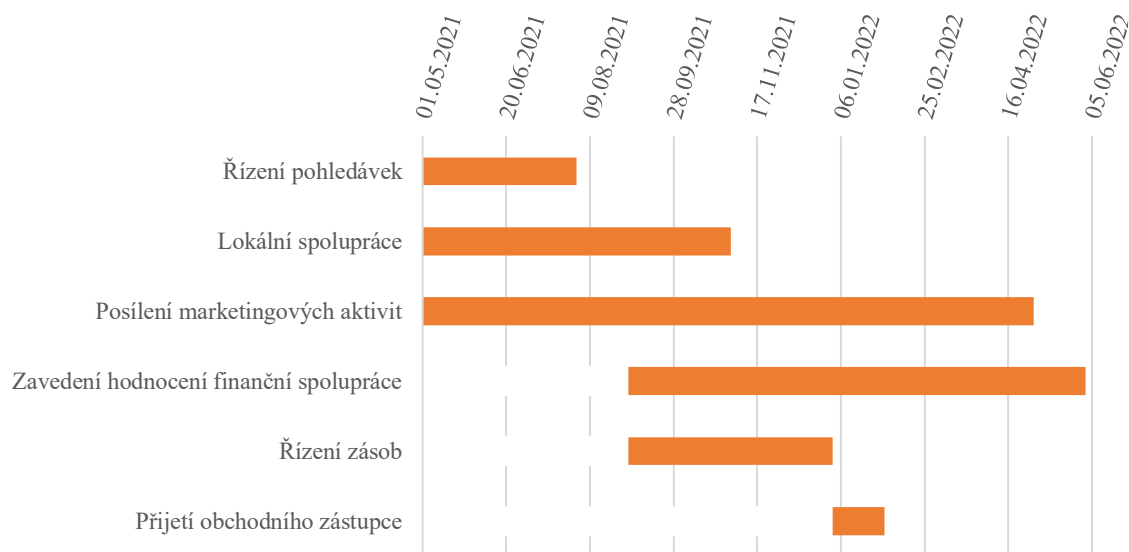
Prvními aktivitami, kterými by měla společnost XYZ, s.r.o. začít 1.5.2021 jsou řízení pohledávek, lokální spolupráce a posílení marketingových aktivit. V případě pohledávek je nejprve nutno sestavit systém jejich řízení, který se následně aplikuje na již vzniklé pohledávky a rovněž vyhodnotit účinnost tohoto opatření ke kterému by mělo dojít do 1.8.2021. Pro navázání lokální spolupráce je jistě nejúčinnější osobní schůzka majitele společnosti XYZ, s.r.o. s majitelem či pověřenou osobou konkurujícího podniku. Konec této aktivity byl stanoven na 1.11.2021 aby mohlo dojít ke zhodnocení, zda se spolupráce s danou společností vyplatí. Dostat se do podvědomí široké veřejnosti trvá nejdélejší dobu, tudíž je potřeba začít s touto aktivitou co nejdříve. Společnosti bych doporučila zhodnocení účinnosti reklamy po 1 roce.

Aktivity, kterými by se měla společnost XYZ, s.r.o. začít zabývat od 1.9.2021 jsou řízení zásob a zavedení hodnocení finanční situace. Řízení zásob vyžaduje nejen výběr systému, ale také inventuru stávajících zásob. Inventura vyžaduje větší počet pracovníků, proto je tato aktivita posunuta na září 2021, kdy zaměstnanci mají vybranou letní dovolenou. Majitel společnosti tak může vyčlenit tým, který inventuru provede, aniž by musel omezit výrobu. Koncem roku by mělo dojít ke kontrole a zhodnocení funkčnosti systému řízení zásob. Na zavedení hodnocení finanční situace se bude podílet účetní společnosti, která je v současné době pobírá ošetrovné na dítě z důvodu uzavření škol důsledkem koronavirových opatření. S jejím plným nasazením počítá majitel společnosti tedy od září tohoto roku. Může se stát, že dojde k opoždění termínu nástupu, což v tomto případě tolik nevádí. Je sice potřeba vytvořit vhodný a zejména funkční formulář, ale data finanční analýzy za rok 2020 nebudou k dispozici, takže k samotnému hodnocení finanční situace dojde až v první půlce roku 2022, kdy jsou účetní výkazy hotové a také dostupné.

I když by přijetí nového obchodního zástupce znamenalo velkou příležitost pro společnost, nese s sebou rovněž vysoké ohrožení v podobě nákladů společnosti. Současná situace spojená s onemocněním COVID – 19 a přísnými opatřeními je velice nejistá, a tak se přijetí nového obchodního zástupce odsouvá až na začátek příštího roku. Podání inzerátu na obchodního zástupce a jeho následný výběr by měl trvat zhruba měsíc.



Časová posloupnost je pro přehlednost znázorněna v Ganttově diagramu viz Graf 4.1.



Graf 4.1 Ganttův diagram  
Zdroj: vlastní zpracování

### Shrnutí návrhů

V této kapitole byly uvedeny návrhy, které vyplynuly z provedených analýz. Konkrétně se jedná o řízení pohledávek, zavedení hodnocení finanční situace, lokální spolupráce, přijetí obchodního zástupce, posílení marketingových aktivit a řízení zásob. Implementací těchto návrhů by mohlo dojít ke zlepšení platebních podmínek odběratelů, majitel získá více informací o finanční situaci ve společnosti, společnost se dostane více do povědomí obyvatel Krnova a Opavy, naváže obchodní vztahy s konkurencí a dojde k řízení zásob ve společnosti. Pro zobrazení časové náročnosti návrhů a jednotlivé posloupnosti došlo k vytvoření Ganttova diagramu.

## 5 Závěr

Diplomová práce na téma Strategická analýza malého podniku v oblasti polygrafie se zabývala analýzou společnosti XYZ, s.r.o.

Cílem této práce bylo provést strategickou analýzu společnosti XYZ, s.r.o., a na základě získaných poznatků definovat návrhy a doporučení pro zlepšení současné situace společnosti a její budoucí rozvoj.

Diplomová část je rozdělena do dvou na sebe navazujících částí, teoretickou a praktickou. První část teoreticky vymezila strategickou analýzu, vysvětlila základní pojmy vztahující se k řešené problematice. Následně objasnila metody strategické analýzy. V praktické části byla představena společnost XYZ, s.r.o. Následně bylo pomocí PEST analýzy prozkoumáno makrookolí společnosti. Porterovou analýzou pěti konkurenčních sil bylo zmapováno podnikatelské prostředí. Za využití finanční analýzy byla zhodnocena finanční situace společnosti a analýzou VRIO došlo k identifikaci klíčových schopností podniku, které jsou zdrojem konkurenční výhody. Jako poslední byla provedena SWOT analýza silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení. Pro budoucí rozvoj společnosti byla vygenerována strategie, na základě, které má dojít k eliminaci slabých stránek pomocí příležitostí.

Na základě výsledku provedených analýz byly uvedeny návrhy, které mohou přispět ke zlepšení platebních podmínek v obchodních vztazích tím, že by došlo k efektivnějšímu řízení pohledávek. Pomocí vytvořeného formuláře by mohlo dojít k zavedení hodnocení finanční situace. Dále bylo navrženo posílení obchodních a marketingových aktivit, lokální spolupráce s konkurencí v oblasti flexotisku a řízení zásob. V závěru této kapitoly byl sestaven Ganttův diagram, který zobrazuje časovou náročnost návrhů a jednotlivé posloupnosti.

Diplomová práce poskytuje přehled o vnějším a vnitřním prostředí společnosti podniku. Vyplyvající návrhy a doporučení budou předloženy společnosti XYZ, s.r.o. k případné realizaci.

## Seznam použité literatury

### Odborná kniha

BENSOUSSAN, Babette E., Craig S. FLEISHER. *Analysis without Paralysis: 12 tools to Make Better Strategic Decisions*. 2. upr. vyd. New Jersey: FT Press, 2013. ISBN 978-0-13-310102-7.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.

DLUHOŠOVÁ, Dana a kol. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. upr. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-8086929-68-2.

DLUHOŠOVÁ, Dana a kol. *Financial management and decision-making of a company: analysis, investing, valuation, sensitivity, risk, flexibility*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3619-5.

GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a D. ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepr. vyd. Praha: C.H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-637-1.

HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing.2., rozš. a aktualiz. vyd.* Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0447-1.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.

KHASAEV, G. R., M. VOCHOZKA and J. VRBKA. *Creating a comprehensive enterprise evaluation method*. České Budějovice: Samara State University of Economics, 2018. ISBN 978-80-7468-136-3.

- KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4456-8.
- KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-538-1.
- LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-254-8182-0.
- MACUROVÁ, P., N. KLABUSAYOVÁ a L. TVRDOŇ. *Logistika*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3791-8.
- MACUROVÁ, P., N. KLABUSAYOVÁ a L. TVRDOŇ. *Logistika*. 2. upr. vyd. Ostrava: VŠB-TU, Ostrava, 2018. ISBN 978-80-248-4158-8.
- MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
- MATUSIKOVÁ, Lucja a kol. *Strategický management*, 2. vydání. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2017. ISBN 978-80-248-4038-3.
- PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-856-0511-2.
- RŮČKOVÁ Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. akt. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5534-2.
- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. akt. vyd. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2028-4.
- RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4047-8.
- SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

SYNEK, Miroslav. *Podniková ekonomika*. 3 vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-736-7.

ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. *Měření výkonnosti firem*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. Eupress. ISBN 80-86754-33-2.

TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-507-7.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3647-1.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*, Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.

VOCHOZKA, M., J. VRBKA, S. HAŠKOVÁ, Z. ROWLAND a V. MACHOVÁ. *Přehled metod komplexního hodnocení podniků*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2017. ISBN 978-80-7468-119-6.

ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

### **Elektronické dokumenty a ostatní**

MFČR. *Makroekonomická predikce – září 2020* [online]. 2020 [cit. 2020-10-18]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2020/makroekonomicka-predikce-zari-2020-39418>.

JUSTICE [online]. 2020 [2020-09-3]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=664956>.

GRAFICO. *GRAFICO* [online]. 2020 [2020-05-01]. Dostupné z: <https://www.grafico.cz/welcome>.

H&B TISK. *H&B TISK* [online]. 2020 [2020-05-01]. Dostupné z: <http://www.hbtisk.cz/historie>.

XYZ. XYZ [online]. 2020 [2020-05-01]. Dostupné z: <https://www.XYZgroup.cz/onas/company/>.

EPRAVO. *Mikropodniky, malé a střední podniky v evropských dotacích* [online]. 2020 [cit. 2020-10-18]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/male-a-stredni-podniky-v-evropskych-dotacich-98376.html>.

OPTAK. *Základní informace o OP TAK* [online]. 2020 [cit. 2020-10-18]. Dostupné z: <https://www.dotace-optak.cz/>.

MPSV. *Antivirus – podpora zaměstnanosti* [online]. 2020 [cit. 2020-10-18]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/antivirus>.

MSK. *Dotace-rozvoj kraje, inovace* [online]. 2020 [cit. 2020-10-18]. Dostupné z: <https://www.msk.cz/scripts/detail.php?pgid=252>.

KURZY.CZ. *Přiznání k dani z příjmů právnických osob* [online]. 2020 [cit. 2020-10-18]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/dane-danova-priznani/dan-z-prijmu-pravnickych-osob.htm>.

ČNB. *Inflace v únoru 2020 lehce nad prognózou a nadále nad horní hranou tolerančního pásma cíle ČNB* [online]. 2020 [cit. 2020-10-18]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/verejnost/servis-pro-media/komentare-cnb-ke-zverejnenym-statistickym-udajum-o-inflaci-a-hdp/Inflace-v-unoru-2020-lehce-nad-prognozou-a-nadale-nad-horni-hranou-tolerancniho-pasma-cile-CNB>“.

KRNOV. *Počet obyvatel Krnova se neustále snižuje* [online]. 2020 [cit. 2020-10-19]. Dostupné z: <https://www.krnov.cz/pocet-obyvatel-krnova-se-neustale-snizuje/d-29149>.

ČSÚ. *Metodické vysvětlivky* [online]. 2020a [cit. 2020-10-18]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/documents/10180/122733916/27013920mc.pdf/b347df8c-1105-4d6b-a840-6ce80507031c?redirect=https%3A%2F%2Fwww.czso.cz%2Fcsu%2Fvykazy%2Fprogram\\_statistickych\\_zjistovani%3Fp\\_p\\_id%3D3%26p\\_p\\_lifecycle%3D0%26p\\_p\\_state%3Dmaximized%26p\\_p\\_mode%3Dview%26\\_3\\_advancedSearch%3Dfalse%26\\_3\\_groupId%3D0%26\\_3\\_keywords%3D%26\\_3\\_delta%3D75%26\\_3\\_resetCur%3Dfalse%26\\_3\\_cur%3D8438%26\\_3\\_struts\\_action%3D%252Fsearch%252Fsearch%26\\_3\\_format%3D%26\\_3\\_andOperator%3Dtrue](https://www.czso.cz/documents/10180/122733916/27013920mc.pdf/b347df8c-1105-4d6b-a840-6ce80507031c?redirect=https%3A%2F%2Fwww.czso.cz%2Fcsu%2Fvykazy%2Fprogram_statistickych_zjistovani%3Fp_p_id%3D3%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dmaximized%26p_p_mode%3Dview%26_3_advancedSearch%3Dfalse%26_3_groupId%3D0%26_3_keywords%3D%26_3_delta%3D75%26_3_resetCur%3Dfalse%26_3_cur%3D8438%26_3_struts_action%3D%252Fsearch%252Fsearch%26_3_format%3D%26_3_andOperator%3Dtrue).

ČSÚ. *Dlouhodobý vývoj regionu soudržnosti NUTS 2 Moravskoslezsko* [online]. 2020b [cit. 2020-10-19]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/266810/41312575/CZ08-MS-1.pdf>.

ČSÚ. *Počet a věkové složení k 31.12 – vybrané území* [online]. 2020c [cit. 2020-10-21]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=DEM02&z=T&f=TABULKA&filtr=G%7EF\\_M%7EF\\_Z%7EF\\_R%7EF\\_P%7EF\\_S%7EF\\_U%7E401\\_null\\_&katalog=30845&str=v75&u=v75\\_\\_VUZEMI\\_\\_43\\_\\_597520](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=DEM02&z=T&f=TABULKA&filtr=G%7EF_M%7EF_Z%7EF_R%7EF_P%7EF_S%7EF_U%7E401_null_&katalog=30845&str=v75&u=v75__VUZEMI__43__597520).

ČSÚ. *Zaměstnanost, nezaměstnanost* [online]. 2020d [cit. 2020-10-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xt/zamestnanost-xt>.

IDNES. *Silící koruna se nejspíš usadí pod 26 za euro, zlevní dovozy* [online]. 2020 [cit. 2020-10-18]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/koruna-euro-dolar-kurs-cnb.A210201\\_171058\\_ekonomika\\_ven](https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/koruna-euro-dolar-kurs-cnb.A210201_171058_ekonomika_ven)  
[https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/koruna-euro-dolar-kurs-cnb.A210201\\_171058\\_ekonomika\\_ven](https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/koruna-euro-dolar-kurs-cnb.A210201_171058_ekonomika_ven).

NOVINKY. *Nezaměstnanost v Česku je stále nejnižší z celé EU* [online]. 2020 [cit. 2020-10-11]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/ekonomika/clanek/nezamestnanost-v-cesku-je-stale-nejnizsi-z-cele-eu-40315368>.

SVAZPP. *Prognóza zaměstnanosti v odvětví polygrafického průmyslu do roku 2033* [online]. 2020 [cit. 2020-09-18]. Dostupné z: <https://svazpp.cz/wp-content/uploads/2016/06/prognoza-zamestnanosti-v-polyGrafii.docx>.

MPO. *CZ-NACE 18 - Tisk a rozmnožování nahraných nosičů* [online]. 2020 [cit. 2020-10-18]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/43342/48642/574138/priloha015.pdf>.

REKLAMNÍ PLACHTY. *Reklamní plachty a banery premium* [online]. 2020 [cit. 2020-28-4]. Dostupné z <https://www.reklamniplachty.cz/produkt/1/reklamni-plachty-a-bannery-premium>.

PROST. *Orientační informační systém* [online]. 2020 [cit. 2020-28-4]. Dostupné z [https://www.prost.cz/?gclid=EA1aIQobChMIsNj2ucTp7wIVzLHtCh024QEPEAAAYAiAAEgJSMPD\\_BwE](https://www.prost.cz/?gclid=EA1aIQobChMIsNj2ucTp7wIVzLHtCh024QEPEAAAYAiAAEgJSMPD_BwE).

TS OPAVA. *Reklamní plochy-banery* [online]. 2020 [cit. 2020-09-18]. Dostupné z: <https://www.tsopava.cz/index.php/home/plakatovaci-plochy/>.

ZŠNJ KRNOV. *Pronájem reklamních ploch ve sportovní hale* [online]. 2020 [cit. 2020-09-18]. Dostupné z: <https://www.zsjnkrnov.cz/sportovni-hala/reklamni-plocha/>.

MANAGEMENTMANIA. *Ganttův diagram* [online]. 2021 [cit. 2021-04-11]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ganttuv-diagram>.

## Seznam zkratek

aj.	a jiné
a. s	akciová společnost
ČNB	Česká národní banka
ČPK	čistý provozní kapitál
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DHM	dlouhodobý hmotný majetek
EAT	zisk po zdanění
EBIT	zisk před úroky a zdaněním
EBT	zisk snížený či zvýšený o finanční a mimořádný VH
EU	Evropská unie
FA	finanční analýza
HDP	hrubý domácí produkt
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MSK	Moravskoslezský kraj
Obr.	obrázek
ROA	rentabilita celkových aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
RZVPZ	rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SŠ	střední škola
SVAZPP	Svaz polygrafického průmyslu
Tab.	Tabulka
tj.	to je
VH	výsledek hospodaření
VK	vlastní kapitál
VŠ	vysoká škola



Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou 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 diplomové 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 nevydělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové 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, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mě požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 23. dubna 2021

.....

jméno a příjmení studenta

## Seznam příloh

Příloha 1 Účetní výkazy

Příloha 2 Vertikální analýza rozvahy

Příloha 3 Horizontální analýza

Příloha 4 Vybrané ukazatele odvětví tisku a rozmnožování náhradních nosičů

Příloha 5 Pomocné výpočty ukazatelů FA

Příloha 6 Faktory a matice SWOT analýzy

Příloha 7 Výpočet ukazatelů FA

# Příloha 1 Účetní výkazy

Tab. 1 Rozvaha ve zkráceném rozsahu pro rok 2015 až 2019

Rozvaha ve zkráceném rozsahu (v celých tisících Kč)						
Označení a	AKTIVA b	Běžné účetní období				
		2015	2016	2017	2018	2019
	AKTIVA CELKEM Součet A. až D	20 734	19 477	45 471	28 028	24 329
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0	0
B.	Stálá aktiva Součet B.I. až B.III	5 284	3 669	17 724	14 639	10 704
B.I.	Dlouhodobý hmotný majetek	5 284	3 669	17 724	14 639	10 704
B.II.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva C.I. až C.IV.	15 399	15 669	27 565	13 213	13 454
C.I.	Zásoby Součet	822	806	1 184	1 234	765
C.II.	Pohledávky Součet II. 1. až II. 2	12 780	12 254	23 410	9 768	10 273
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	5 200	5 325	5 451	5 575	5 700
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	7 580	6 929	17 959	4 193	4 573
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	1 797	2 609	2 971	2 211	2 416
C.IV.	Peněžní prostředky					
D.	Časové rozlišení aktiv	51	139	182	176	171
Označení a	PASIVA b	Běžné účetní období				
		2015	2016	2017	2018	2019
	PASIVA CELKEM Součet A. až D.	20 734	19 477	45 471	28 028	24 329
A.	Vlastní kapitál Součet A.I. až A.VI.	11 524	13 008	12 575	10 074	6 405
A.I.	Základní kapitál	200	200	200	200	200
A.II.	Ážio a kapitálové fondy					
A.III.	Fondy ze zisku	20	20	20	20	20
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	8 981	11 304	12 789	12 355	9 854
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	2 323	1 484	-434	-1 795	-2963
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	0	0	0	-706	-706
B. + C.	Cizí zdroje Součet B. + C.	8 906	6 054	32 677	17 853	17 825
B.	Rezervy	0	0	0	0	0
C.	Závazky Součet C.I. až C.II.	8 906	6 054	32 677	17 853	17 825
C.I.	Dlouhodobé závazky	4 050	186	26 194	13 756	11 599
C.II.	Krátkodobé závazky	4 856	5 868	6 483	4 097	6 226
D.	Časové rozlišení pasiv	304	415	219	101	99

Zdroj: vlastní zpracování dle účetní závěrky XYZ, s.r.o. 2015 až 2019

Tab. 2 Výkaz zisku a ztráty ve zkráceném rozsahu pro rok 2015 až 2019

a	Položka	Skutečnost v účetním období				
		2015	2016	2017	2018	2019
I.	Tržby z prodeje výrobků, zboží a služeb	33 980	32 759	29 336	28 415	26 645
A.	Náklady prodeje (včetně úprav hodnot)	30 588	30 733	30 217	30 555	28 664
*	Hrubý zisk nebo ztráta	3 392	2 026	- 881	- 2 140	- 2 019
II.	Ostatní provozní výnosy	284	457	302	617	146
D.	Ostatní provozní náklady	494	598	334	1 211	594
*	Provozní výsledek hospodaření	3 182	1 885	- 913	- 2 734	- 2 467
V.	Výnosové úroky a podobné výnosy	125	126	128	126	125
V.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná n. ovládající os,	125	126	128	126	125
H.	Nákladové úroky a podobné náklady	282	125	365	487	543
H.1.	Nákladové úroky a podobné náklady – ovládaná n. ovládající os.	282	125	365	487	543
VI.	Ostatní finanční výnosy			860	1 379	2
I.	Ostatní finanční náklady	108	61	144	79	80
*	Finanční výsledek hospodaření	-265	- 60	479	939	- 496
**	Výsledek hospodaření před zdaněním	2 917	1 825	- 434	- 1 795	- 2 963
J.	Daň z příjmů	594	341			
J.1.	Daň z příjmů splatná	594	341			
**	Výsledek hospodaření po zdanění	2 323	1 484	- 434	- 1 795	- 2 963
***	Výsledek hospodaření za účetní období	2 323	1 484	- 434	- 1 795	- 2 963
	Čistý obrat za účetní období	34 389	33 342	30 626	30 537	26 918

Zdroj: vlastní zpracování dle účetní závěrky XYZ, s.r.o. 2015 až 2019

## Příloha 2 Vertikální analýza rozvahy

Tab. 1 Vertikální analýza rozvahy – strana aktiv

Položka v %	Rok				
	2015	2016	2017	2018	2019
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>25,48</b>	<b>18,84</b>	<b>38,98</b>	<b>52,23</b>	<b>44,00</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	25,48	18,84	38,98	52,23	44,00
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>74,27</b>	<b>80,45</b>	<b>60,62</b>	<b>47,14</b>	<b>55,30</b>
Zásoby	3,96	4,14	2,60	4,40	3,14
Dlouhodobé pohledávky	25,08	27,34	11,99	19,89	23,43
Krátkodobé pohledávky	36,56	35,58	39,50	14,96	18,80
Krátkodobý finanční majetek	8,67	13,40	6,53	7,89	9,93
<b>Časové rozlišení</b>	<b>0,25</b>	<b>0,71</b>	<b>0,40</b>	<b>0,63</b>	<b>0,70</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti XYZ, s.r.o.

Tab. 2 Vertikální analýza rozvahy – oběžná aktiva

Položka v %	Rok				
	2015	2016	2017	2018	2019
<b>OBĚŽNÁ AKTIVA CELKEM</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
Zásoby	5,34	5,14	4,30	9,34	5,69
Dlouhodobé pohledávky	33,77	33,98	19,78	42,19	42,37
Krátkodobé pohledávky	49,22	44,22	65,15	31,73	33,99
Krátkodobý finanční majetek	11,67	16,65	10,78	16,73	17,96

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti XYZ, s.r.o.

Tab. 3 Vertikální analýza rozvahy – strana pasiv

Položka v %	Rok				
	2015	2016	2017	2018	2019
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>55,58</b>	<b>66,79</b>	<b>27,65</b>	<b>35,94</b>	<b>26,33</b>
Základní kapitál	0,96	1,03	0,44	0,71	0,82
Fondy ze zisku	0,10	0,10	0,04	0,07	0,08
VH minulých let	43,32	58,04	28,13	44,08	40,50
VH běžného účetního období	11,20	7,62	-0,95	-6,40	-12,18
RZVPZ	0	0	0	-2,52	-2,90
<b>Cizí zdroje</b>	<b>42,95</b>	<b>31,08</b>	<b>71,86</b>	<b>63,70</b>	<b>73,27</b>
Závazky	42,95	31,08	71,86	63,70	73,27
Dlouhodobé závazky	19,53	0,95	57,61	49,08	47,68
Krátkodobé závazky	23,42	30,13	14,26	14,62	25,59
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>1,47</b>	<b>2,13</b>	<b>0,48</b>	<b>0,36</b>	<b>0,41</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti XYZ, s.r.o.

Tab. 4 Vertikální analýza rozvahy – vlastní kapitál

Položka v %	Rok				
	2015	2016	2017	2018	2019
<b>VLASTNÍ KAPITÁL</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
Základní kapitál	1,74	1,54	1,59	1,99	3,12
Fondy ze zisku	0,17	0,15	0,16	0,20	0,31
VH minulých let	77,93	86,90	101,70	122,64	153,85
VH běžného účetního období	20,16	11,41	-3,45	-17,82	-46,26
RZVPZ	0,00	0,00	0,00	-7,01	-11,02

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti XYZ, s.r.o.

Tab. 5 Vertikální analýza rozvahy – cizí zdroje

Položka v %	Rok				
	2015	2016	2017	2018	2019
<b>CIZÍ ZDROJE</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
Dlouhodobé závazky	45,47	3,07	80,16	77,05	65,07
Krátkodobé závazky	54,53	96,93	19,84	22,95	34,93

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti XYZ, s.r.o.

## Příloha 3 Horizontální analýza

Tab. 1 Horizontální analýza rozvahy – strana aktiv

Položka	Rok							
	2015/2016		2016/2017		2017/2018		2018/2019	
	Absol. změna v Kč	Relat. změna v %	Absol. změna	Relat. změna	Absol. změna	Relat. změna	Absol. změna	Relat. změna
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>-1 257</b>	<b>-6,06</b>	<b>25 994</b>	<b>133,46</b>	<b>-17 443</b>	<b>-38,36</b>	<b>-3 699</b>	<b>-13,20</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>-1 615</b>	<b>-30,56</b>	<b>14 055</b>	<b>383,07</b>	<b>-3 085</b>	<b>-17,41</b>	<b>-3 935</b>	<b>-26,88</b>
DNM	0	0	0	0	0	0	0	0
DHM	-1 615	-30,56	14 055	383,07	-3 085	-17,41	-3 935	-26,88
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>270</b>	<b>1,75</b>	<b>11 896</b>	<b>75,92</b>	<b>-14 352</b>	<b>-52,07</b>	<b>241</b>	<b>1,82</b>
Zásoby	-16	-1,95	378	46,90	50	4,22	-469	-38,01
Dlouhodobé pohledávky	125	2,40	126	2,37	124	2,27	125	2,24
Krátkodobé pohledávky	-651	-8,59	11 030	159,19	-13 766	-76,65	380	9,06
Krátkodobý finanční majetek	812	45,19	362	13,88	-760	-25,58	205	9,27
<b>Časové rozlišení</b>	<b>88</b>	<b>172,55</b>	<b>43</b>	<b>30,94</b>	<b>-6</b>	<b>-3,30</b>	<b>-5</b>	<b>-2,84</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti XYZ, s.r.o.

Tab. 2 Horizontální analýza rozvahy – strana pasiv

Položka	Rok							
	2015/2016		2016/2017		2017/2018		2018/2019	
	Absol. změna	Relat. Změna	Absol. změna	Relat. Změna	Absol. změna	Relat. změna	Absol. změna	Relat. změna
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>-1 257</b>	<b>-6,06</b>	<b>25994</b>	<b>133,46</b>	<b>-17443</b>	<b>-38,36</b>	<b>-3699</b>	<b>-13,20</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>1484</b>	<b>12,88</b>	<b>-433</b>	<b>-3,33</b>	<b>-2501</b>	<b>-19,89</b>	<b>-3669</b>	<b>-36,42</b>
Základní kapitál	0	0	0	0	0	0	0	0
Fondy ze zisku	0	0	0	0	0	0	0	0
VH minulých let	2323	25,87	1485	13,14	-434	-3,39	-2501	-20,24
VH běžného účetního období	-839	-36,12	-1918	-129,25	-1361	313,59	-1168	65,07
RZVPZ	0	0	0	0	-706	0	0	0
<b>Cizí zdroje</b>	<b>-2852</b>	<b>-32,02</b>	<b>26623</b>	<b>439,76</b>	<b>-14824</b>	<b>-45,37</b>	<b>-28</b>	<b>-0,16</b>
Dlouhodobé závazky	-3864	-95,41	26008	13982,80	-12438	-47,48	-2157	-15,68
Krátkodobé závazky	1012	20,84	615	10,48	-2386	-36,80	2129	51,96
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>111</b>	<b>36,51</b>	<b>-196</b>	<b>-47,23</b>	<b>-118</b>	<b>-53,88</b>	<b>-2</b>	<b>-1,98</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti XYZ, s.r.o.



Tab. 3 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty – výnosy a náklady

Položka	Absolutní změna v tisících Kč				Relativní změna v %			
	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
<b>VÝNOSY CELKEM</b>	<b>-1047</b>	<b>-2716</b>	<b>-89</b>	<b>-3619</b>	<b>-3,04</b>	<b>-8,15</b>	<b>-0,29</b>	<b>-11,85</b>
Tržby z prodeje výrobků, zboží a služeb	-1221	-3423	-921	-1770	-3,59	-10,45	-3,14	-6,23
Ostatní provozní výnosy	173	-155	315	-471	60,92	-33,92	104,30	-76,34
Výnosové úroky a podobné výnosy	1	2	-2	-1	0,80	1,59	-1,56	-0,79
Ostatní finanční výnosy	0	860	519	-1377	0,00	0,00	60,35	-99,85
<b>NÁKLADY CELKEM</b>	<b>-208</b>	<b>-798</b>	<b>1272</b>	<b>-2451</b>	<b>-0,01</b>	<b>-2,50</b>	<b>4,10</b>	<b>-7,58</b>
Náklady prodeje (včetně úprav hodnot)	145	-516	338	-1891	0,47	-1,68	1,12	-6,19
Ostatní provozní náklady	104	-264	877	-617	21,05	-44,15	262,57	-50,95
Nákladové úroky a podobné náklady	-157	240	122	56	-55,67	192,00	33,42	11,50
Ostatní finanční náklady	-47	83	-65	1	-43,52	136,07	-45,14	1,27
Daň z příjmů	-253	-341	0	0	-42,59	-100,00	0,00	0,00

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti XYZ, s.r.o.

Tab. 4 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty – výsledky hospodaření

Položka	Rok							
	2015/2016		2016/2017		2017/2018		2018/2019	
	Absol. změna	Relat. změna	Absol. změna	Relat. změna	Absol. změna	Relat. změna	Absol. změna	Relat. Změna
Provozní VH	-1297	-40,76	-2798	-148,44	-1821	199,45	267	-9,77
Finanční VH	205	-77,36	539	-898,33	460	96,03	-1435	-152,82
VH za účetní období	-839	-36,12	-1918	-129,25	-1361	313,59	-1168	65,07

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti XYZ, s.r.o.

## Příloha 4 Vybrané ukazatele odvětví tisku a rozmnožování náhradních nosičů

Tab. 1 Vybrané poměrové ukazatele za roky 2018 a 2019 v odvětví tisku a rozmnožování náhradních nosičů

Poměrové ukazatele	Rok	
	2018	2019
Běžná likvidita	2,79	2,44
Oběžná likvidita	2,45	2,20
Peněžní likvidita	1,39	0,80
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	9,83 %	16,99 %
Rentabilita aktiv (ROA)	7 %	10,84 %
Rentabilita tržeb (ROS)	6,28 %	10,13 %

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů MPO – Finanční analýza podnikové sféry 2019

## Příloha 5 Pomocné výpočty ukazatelů FA

### Ukazatele zadluženosti

$$\text{Celková zadluženost}_{(2015)} = \frac{8\,906}{20\,734} = 0,4295 = 42,95\%$$

$$\text{Celková zadluženost}_{(2016)} = \frac{6\,054}{19\,477} = 0,3108 = 31,08\%$$

$$\text{Celková zadluženost}_{(2017)} = \frac{32\,677}{45\,471} = 0,7186 = 71,86\%$$

$$\text{Celková zadluženost}_{(2018)} = \frac{17\,853}{28\,028} = 0,6370 = 63,70\%$$

$$\text{Celková zadluženost}_{(2019)} = \frac{17\,825}{24\,329} = 0,7327 = 73,27\%$$

$$\text{Zadluženost VK}_{(2015)} = \frac{8\,906}{11\,524} = 0,7728 = 77,28\%$$

$$\text{Zadluženost VK}_{(2016)} = \frac{6\,054}{13\,008} = 0,4654 = 46,54\%$$

$$\text{Zadluženost VK}_{(2017)} = \frac{32\,677}{12\,575} = 2,5986 = 259,86\%$$

$$\text{Zadluženost VK}_{(2018)} = \frac{17\,853}{10\,074} = 1,772 = 177,22\%$$

$$\text{Zadluženost VK}_{(2019)} = \frac{17\,825}{6\,405} = 2,7830 = 278,30\%$$

$$\text{Úrokové krytí}_{(2015)} = \frac{2\,917}{282} = 10,34$$

$$\text{Úrokové krytí}_{(2016)} = \frac{1\,825}{125} = 14,6$$

$$\text{Úrokové krytí}_{(2017)} = \frac{(-434)}{365} = (-1,19)$$

$$\text{Úrokové krytí}_{(2018)} = \frac{(-1\,795)}{487} = (-3,69)$$

$$\text{Úrokové krytí}_{(2019)} = \frac{(-2\,963)}{543} = (-5,46)$$

### Ukazatele likvidity

$$\text{Běžná likvidita}_{(2015)} = \frac{15\,399}{4\,856} = 3,17$$

$$\text{Běžná likvidita}_{(2016)} = \frac{15\,669}{5\,868} = 2,67$$

$$\text{Běžná likvidita}_{(2017)} = \frac{27\,565}{6\,483} = 4,25$$

$$\text{Běžná likvidita}_{(2018)} = \frac{13\,213}{4\,097} = 3,23$$

$$\text{Běžná likvidita}_{(2019)} = \frac{13\,454}{6\,226} = 2,16$$

$$\text{Pohotová likvidita}_{(2015)} = \frac{15\,399 - 822}{4\,856} = 3$$

$$\text{Pohotová likvidita}_{(2016)} = \frac{15\,669 - 806}{5\,868} = 2,53$$

$$\text{Pohotová likvidita}_{(2017)} = \frac{27\,565 - 1\,184}{6\,483} = 4,07$$

$$\text{Pohotová likvidita}_{(2018)} = \frac{13\,213 - 1\,234}{4\,097} = 2,92$$

$$\text{Pohotová likvidita}_{(2019)} = \frac{13\,454 - 768}{6\,226} = 2,04$$

$$\begin{aligned} \text{Okamžitá likvidita}_{(2015)} &= \frac{1\,797}{4\,856} = 0,37 \\ \text{Okamžitá likvidita}_{(2016)} &= \frac{2\,609}{5\,868} = 0,44 \\ \text{Okamžitá likvidita}_{(2017)} &= \frac{2\,971}{6\,483} = 0,46 \\ \text{Okamžitá likvidita}_{(2018)} &= \frac{2\,211}{4\,097} = 0,54 \\ \text{Okamžitá likvidita}_{(2019)} &= \frac{2\,416}{6\,226} = 0,39 \end{aligned}$$

### Čistý provozní kapitál

$$\begin{aligned} \text{Čistý provozní kapitál}_{(2015)} &= 15\,399 - 4\,856 = 10\,543 \\ \text{Čistý provozní kapitál}_{(2016)} &= 15\,669 - 5\,868 = 9\,801 \\ \text{Čistý provozní kapitál}_{(2017)} &= 27\,565 - 6\,483 = 21\,082 \\ \text{Čistý provozní kapitál}_{(2018)} &= 13\,213 - 4\,097 = 9\,116 \\ \text{Čistý provozní kapitál}_{(2019)} &= 13\,454 - 6\,226 = 7\,228 \end{aligned}$$

### Ukazatele rentability

$$\begin{aligned} \text{ROA}_{(2015)} &= \frac{2\,917}{20\,734} = 0,1407 = 14,07\% \\ \text{ROA}_{(2016)} &= \frac{1\,825}{19\,477} = 0,0937 = 9,37\% \\ \text{ROA}_{(2017)} &= \frac{(-434)}{45\,471} = (-0,0095) = (-0,95)\% \\ \text{ROA}_{(2018)} &= \frac{(-1\,795)}{28\,028} = (-0,0640) = (-6,40)\% \\ \text{ROA}_{(2019)} &= \frac{(-2\,963)}{24\,329} = (-0,1218) = (-12,18)\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{ROE}_{(2015)} &= \frac{2\,323}{11\,524} = 0,2016 = 20,16\% \\ \text{ROE}_{(2016)} &= \frac{1\,484}{13\,008} = 0,1141 = 11,41\% \\ \text{ROE}_{(2017)} &= \frac{(-434)}{12\,575} = (-0,0345) = (-3,45)\% \\ \text{ROE}_{(2018)} &= \frac{(-1\,795)}{10\,074} = (-0,1782) = (-17,82)\% \\ \text{ROE}_{(2019)} &= \frac{(-2\,963)}{6\,405} = (-0,4626) = (-46,26)\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{ROS}_{(2015)} &= \frac{2\,917}{33\,980} = 0,0858 = 8,58\% \\ \text{ROS}_{(2016)} &= \frac{1\,825}{32\,759} = 0,0557 = 5,57\% \\ \text{ROS}_{(2017)} &= \frac{(-434)}{29\,336} = (-0,0148) = (-1,48)\% \\ \text{ROS}_{(2018)} &= \frac{(-1\,795)}{28\,415} = (-0,0632) = (-6,32)\% \\ \text{ROS}_{(2019)} &= \frac{(-2\,963)}{26\,645} = (-0,1112) = (-11,12)\% \end{aligned}$$

### Ukazatele aktivity

$$\begin{aligned} \text{Obrat aktiv}_{(2015)} &= \frac{33\,980}{20\,734} = 1,64 \\ \text{Obrat aktiv}_{(2016)} &= \frac{32\,759}{19\,477} = 1,68 \\ \text{Obrat aktiv}_{(2017)} &= \frac{29\,336}{45\,471} = 0,65 \\ \text{Obrat aktiv}_{(2018)} &= \frac{28\,415}{28\,028} = 1,01 \end{aligned}$$

$$\text{Obrat aktiv}_{(2019)} = \frac{26\,645}{24\,329} = 1,10$$

$$\text{Doba obratu pohledávek}_{(2015)} = \frac{12\,780 \cdot 360}{33\,980} = 135,40$$

$$\text{Doba obratu pohledávek}_{(2016)} = \frac{12\,254 \cdot 360}{32\,759} = 134,66$$

$$\text{Doba obratu pohledávek}_{(2017)} = \frac{23\,410 \cdot 360}{29\,336} = 287,28$$

$$\text{Doba obratu pohledávek}_{(2018)} = \frac{9\,768 \cdot 360}{28\,415} = 123,75$$

$$\text{Doba obratu pohledávek}_{(2019)} = \frac{10\,273 \cdot 360}{26\,645} = 138,80$$

$$\text{Doba obratu závazků}_{(2015)} = \frac{4\,856 \cdot 360}{33\,980} = 51,45$$

$$\text{Doba obratu závazků}_{(2016)} = \frac{5\,868 \cdot 360}{32\,759} = 64,49$$

$$\text{Doba obratu závazků}_{(2017)} = \frac{6\,483 \cdot 360}{29\,336} = 79,56$$

$$\text{Doba obratu závazků}_{(2018)} = \frac{4\,097 \cdot 360}{28\,415} = 51,91$$

$$\text{Doba obratu závazků}_{(2019)} = \frac{6\,226 \cdot 360}{26\,645} = 84,12$$

$$\text{Doba obratu zásob}_{(2015)} = \frac{822 \cdot 360}{33\,980} = 8,71$$

$$\text{Doba obratu zásob}_{(2016)} = \frac{806 \cdot 360}{32\,759} = 8,86$$

$$\text{Doba obratu zásob}_{(2017)} = \frac{1\,184 \cdot 360}{29\,336} = 14,53$$

$$\text{Doba obratu zásob}_{(2018)} = \frac{1\,234 \cdot 360}{28\,415} = 15,64$$

$$\text{Doba obratu zásob}_{(2019)} = \frac{765 \cdot 360}{26\,645} = 10,34$$

### **Výpočet ukazatelů pro Altmanovo Z – scóre Rok 2015:**

$$X1 = 10\,543/20\,734 = 0,51$$

$$X2 = 8\,981/20\,734 = 0,43$$

$$X3 = 2\,917/20\,734 = 0,14$$

$$X4 = 11\,524/8\,906 = 1,29$$

$$X5 = 33\,980/20\,734 = 1,64$$

### **Rok 2016:**

$$X1 = 9\,801/19\,477 = 0,50$$

$$X2 = 11\,304/19\,477 = 0,58$$

$$X3 = 1\,825/19\,477 = 0,09$$

$$X4 = 13\,008/6\,054 = 2,15$$

$$X5 = 32\,759/19\,477 = 1,68$$

### **Rok 2017:**

$$X1 = 21\,082/45\,471 = 0,46$$

$$X2 = 12\,789/45\,471 = 0,28$$

$$X3 = (-434)/45\,471 = (-0,01)$$

$$X4 = 12\,575/32\,677 = 0,38$$

$$X5 = 29\,336/45\,471 = 0,65$$

**Rok 2018:**

$$X1 = 9\,116/28\,028 = 0,33$$

$$X2 = 12\,355/28\,028 = 0,44$$

$$X3 = (-1\,795)/28\,028 = (-0,06)$$

$$X4 = 10\,074/17\,852 = 0,56$$

$$X5 = 28\,415/28\,028 = 1,01$$

**Rok 2019:**

$$X1 = 7\,228/24\,329 = 0,30$$

$$X2 = 9\,854/24\,329 = 0,41$$

$$X3 = (-2963)/24\,329 = (-0,12)$$

$$X4 = 6\,405/17\,825 = 0,36$$

$$X5 = 26\,645/24\,329 = 1,10$$

**Výsledná hodnota Z-scóre**

$$Z\text{-scóre}_{(2015)} = 0,717*0,51+0,847*0,43+3,107*0,14+0,420*1,29+0,998*1,64 = 3,35$$

$$Z\text{-scóre}_{(2016)} = 0,717*0,50+0,847*0,58+3,107*0,09+0,420*2,15+0,998*1,68 = 3,72$$

$$Z\text{-scóre}_{(2017)} = 0,717*0,46+0,847*0,28+3,107*(-0,01) +0,420*0,38+0,998*0,65 = 1,35$$

$$Z\text{-scóre}_{(2018)} = 0,717*0,33+0,847*0,44+3,107*(-0,06) +0,420*0,56+0,998*1,01 = 1,65$$

$$Z\text{-scóre}_{(2019)} = 0,717*0,30+0,847*0,41+3,107*(-0,12) +0,420*0,36+0,998*1,10 = 1,43$$

## Příloha 6 Faktory a matice SWOT analýzy

Tab. 1 Celkové hodnocení jednotlivých faktorů SWOT analýzy

Označení	Silné stránky	Body	Váha	Celkové hodnocení	Označení	Slabé stránky	Body	Váha	Celkové hodnocení
S1	Dobré jméno společnosti	4	0,15	0,6	W1	Vysoká zadluženost	4	0,13	0,52
S2	Dlouhodobý zákazníci	4	0,2	0,8	W2	Záporná rentabilita	4	0,11	0,44
S3	Strojní zařízení	4	0,15	0,6	W3	Vysoký stav pohledávek a dlouhá doba splatnosti	4	0,15	0,6
S4	Kvalifikovaný personál	5	0,15	0,75	W4	Pouze jeden obchodní zástupce	5	0,2	1
S5	Počet zaměstnanců	5	0,2	1	W5	Neekonomické vzdělání majitele společnosti	3	0,05	0,15
S6	Majitel společnosti	3	0,15	0,45	W6	Slabý marketing	5	0,2	1
					W7	Nevyrovnaný stav zásob	4	0,16	0,64
<b>CELKEM</b>			<b>1,00</b>	<b>4,2</b>	<b>CELKEM</b>			<b>1,00</b>	<b>4,35</b>
Označení	Příležitosti	Body	Váha	Celkové hodnocení	Označení	Hrozby	Body	Váha	Celkové hodnocení
O1	Vstup na nový trh	3	0,14	0,42	T1	Vyjednávací síla odběratelů	4	0,23	0,92
O2	Lokální spolupráce	5	0,2	1	T2	Vyjednávací síla dodavatelů	4	0,2	0,8
O3	Využití nových dotací	4	0,17	0,68	T3	Růst mezd	3	0,12	0,36
O4	Spolupráce se SŠ v rámci projektu Suduj polyGrafii	2	0,1	0,2	T4	Vysoká míra konkurence	5	0,25	1,25
O5	Posílení obchodních a marketingových aktivit	5	0,25	1,25	T5	Široká nabídka služeb konkurentů	3	0,2	0,6
O6	Získání nových zákazníků	4	0,14	0,56					
<b>CELKEM</b>			<b>1,00</b>	<b>4,11</b>	<b>CELKEM</b>			<b>1,00</b>	<b>3,93</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 2 Matice SWOT analýzy

		Vnitřní faktory		Silné stránky	Slabé stránky	
				1	Počet zaměstnanců	1
			2	Dlouhodobý zákazníci	2	Pouze jeden obchodní zástupce
			3	Kvalifikovaný personál	3	Slabý marketing
			4	Dobré jméno společnosti	4	Vysoká zadluženost
			5	Strojní zařízení	5	Nevyrovnaný stav zásob
			6	Majitel společnosti	6	Záporná rentabilita
					7	Neeconomické vzdělání majitele společnosti
Příležitosti	1	Posílení obchodních a marketingových aktivit	<b>SO strategie (strategie využití)</b> Využití silné stránky ve prospěch příležitostí		<b>WO strategie (strategie hledání)</b> Překonání slabé stránky využitím příležitostí	
	2	Lokální spolupráce				
	3	Získání nových zákazníků				
	4	Využití nových dotací				
	5	Vstup na nový trh				
	6	Spolupráce se SŠ v rámci projektu Suduj polyGrafii				
Hrozby	1	Vysoká míra konkurence	<b>ST strategie (strategie konfrontace)</b> Využití silné stránky k odvrácení ohrožení		<b>WT strategie (strategie vyhýbání)</b> Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení	
	2	Vyjednávací síla odběratelů				
	3	Růst mezd				
	4	Vyjednávací síla dodavatelů				
	5	Široká nabídka služeb konkurentů				

Zdroj: vlastní zpracování



## Příloha 7 Výpočet ukazatelů FA

Tab. 1 Návrh formuláře na výpočet ukazatelů FA

Ukazatel	Vzorec	Doporučená hodnota	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Celková zadluženost	CK/A	30-60 %	42,95 %	31,08 %	71,86 %	63,70 %	73,27 %	
Zadluženost VK	CK/VK	80–120 %	77,28 %	46,54 %	259,86 %	177,22 %	287,30 %	
úrokové krytí	EBIT/nákladové úroky	≥ 1	10,34	14,6	-1,19	-3,69	-5,46	
ROA	EBIT/CA	rostoucí trend	14,07 %	9,37 %	-0,95 %	-6,40 %	-12,18 %	
ROE	EAT/VK	rostoucí trend	20,16 %	11,41 %	-3,45 %	-17,82 %	-46,26 %	
ROS	EBIT/tržby	rostoucí trend	8,58 %	5,57 %	-1,48 %	-6,32 %	-11,12 %	
Běžná likvidita	OA/KZ	1,5 - 2,5	3,17	2,67	4,25	3,23	2,16	
Pohotová likvidita	OA – zásoby/KZ	0,7 - 1	3	2,53	4,07	2,92	2,04	
Peněžní likvidita	KFM/KZ	0,2 - 0,5	0,37	0,44	0,45	0,54	0,39	
ČPK	OA – KZ		10 543	9 801	21 082	9 116	7 228	
Obratovost aktiv (počet obrátů/rok)	tržby/A	≥ 1	1,64	1,68	0,65	1,01	1,1	
Doba obratu pohledávek (dny)	pohledávky*360/tržby	nižší než závazku	135,4	134,66	287,28	123,75	138,8	
Doba obratu závazků (dny)	KZ*360/tržby	cca 30 dní	51,45	64,49	79,56	51,91	84,12	
Doba obratu zásob (dny)	zásoby*360/tržby	co nejnižší hodnota	8,71	8,86	14,53	15,64	10,34	

Zdroj: vlastní zpracování