

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Návrh firemní strategie na základě analýzy společnosti v současných podmínkách
The Proposal of Corporate Strategy Based on an Analysis of the Company in the Current Conditions

Student: Bc. Petra Paulová
Vedoucí diplomové práce: Ing. Zuzana Stefanovová, Ph.D.

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student:	Bc. Petra Paulová
Studijní program:	N6208 Ekonomika a management
Studijní obor:	6208T020 Ekonomika podniku
Téma:	Návrh firemní strategie na základě analýzy společnosti v současných podmínkách The Proposal of Corporate Strategy Based on an Analysis of the Company in the Current Conditions
Jazyk vypracování:	čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska podnikové strategie
 3. Analýza současného stavu společnosti
 4. Návrh firemní strategie
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.
- FOTR, Jiří a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-0.
- GANT, Robert M. *Contemporary Strategy Analysis*. 7th ed. West Sussex: John Wiley & Sons, 2010. ISBN 978-0-470-74710-0.

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

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

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 22.04.2016

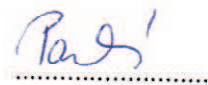


Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

"Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně. Literatura
použitá v práci je uvedena v seznamu literatury."

V Ostravě dne 22. dubna 2016



Bc. Petra Paulová

Poděkování vedoucí diplomové práce

Tímto bych ráda poděkovala paní Ing. Zuzaně Stefanovové, Ph.D. za její podnětné připomínky, cenné rady, podporu a především trpělivost, kterou mi poskytla v průběhu mého studia a při zpracování diplomové práce.

Obsah:

1	ÚVOD	- 4 -
2	TEORETICKÁ VÝCHODISKA PODNIKOVÉ STRATEGIE	- 6 -
2.1	STRATEGIE	- 6 -
2.1.1	<i>Strategické řízení</i>	- 8 -
2.1.2	<i>strategické myšlení</i>	- 9 -
2.2	POSILÁNÍ, VIZE A CÍLE SPOLEČNOSTI	- 10 -
2.2.1	<i>Poslání</i>	- 10 -
2.2.2	<i>Vize</i>	- 11 -
2.2.3	<i>Strategické cíle</i>	- 12 -
2.3	ANALYTICKÉ NÁSTROJE PRO PODNIKOVOU DIAGNOSTIKU.....	- 13 -
2.3.1	<i>Analýza vnějšího okolí společnosti</i>	- 13 -
2.3.2	<i>Interní analýza společnosti</i>	- 20 -
2.3.3	<i>Formulace strategie</i>	- 24 -
3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI	- 26 -
3.1	PROFIL SPOLEČNOSTI.....	- 26 -
3.1.1	<i>Organizační struktura</i>	- 27 -
3.1.2	<i>Informační struktura</i>	- 28 -
3.2	STÁVAJÍCÍ PODNIKATELSKÝ MODEL	- 31 -
3.2.1	<i>Poslání</i>	- 31 -
3.2.2	<i>Vize</i>	- 31 -
3.3	ANALÝZA VNĚJŠÍHO OKOLÍ PODNIKU	- 32 -
3.3.1	<i>Analýza PESTLE</i>	- 33 -
3.3.2	<i>Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí</i>	- 36 -
3.4	INTERNÍ ANALÝZA PODNIKU	- 39 -
3.4.1	<i>Ekonomická situace</i>	- 39 -
3.4.2	<i>Analýza poměrových ukazatelů</i>	- 48 -
3.4.3	<i>Bonitní a bankrotní modely</i>	- 61 -
3.5	SWOT ANALÝZA	- 64 -
4	NÁVRH FIREMNÍ STRATEGIE	- 68 -
5	ZÁVĚR	- 71 -
	SEZNAM LITERATURY	- 73 -
	SEZNAM ZKRATEK	- 75 -
	SEZNAM GRAFŮ.....	- 76 -
	SEZNAM OBRÁZKŮ	- 77 -
	SEZNAM TABULEK.....	- 77 -
	PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	- 78 -
	SEZNAM PŘÍLOH	- 79 -
	PŘÍLOHY	

1 Úvod

Dosáhnout maximálního využití svého potenciálu v rychle se měnícím globálním prostředí se zdá být komplikovanou výzvou pro mnoho ekonomických subjektů. Většina nových podniků se nedokáže přizpůsobit dynamickému prostředí a nejistotě, často nepřežijí první roky svého působení na trhu. Nejde jen o multikulturní tlaky, rostoucí globální konkurenční prostředí, také požadavky států na malé a střední podniky, v neposlední řadě zastává největší slovo zákazník. Ten může měnit své preference i několikrát za krátký čas. Podnik a jeho vedení musí sledovat tyto trendy, preference zákazníka, aby dokonale poznal prostředí, ze kterého zákazník pochází a mohl předvídat jeho chování a potřeby.

Pokud si chce firma udržet jistou úroveň finanční stability, staví svá rozhodnutí pro optimalizaci vnitřních procesů na celkové podnikové diagnostice. Profitující podniky nevycházejí pouze z analýz vnitřního prostředí, je třeba se zabývat i vnějšími vlivy okolí působící na podnik, kdy on sám je ovlivnit nedokáže. K úspěchu podniku neodmyslitelně slouží kvalitně definovaná podniková strategie, která se opírá o předem stanovené firemní cíle. Nejčastějšími cíli jsou přežití, maximalizace tržeb, získání většího tržního podílu, maximalizace obrátu společnosti, zavedení nového výrobku, inovace výrobního postupu, apod. Taktická alokace zdrojů může podnik připravit na blízkou budoucnost a zajistit mu prosperitu v náročném konkurenčním prostředí.

"Competitive strategy is about being different. It means deliberately choosing a different set of activities to deliver a unique mix of value."(Porter, 1996)

Cílem práce je zhodnotit stav podniku v současných ekonomických podmínkách a za pomoci podnikové diagnostiky i provedených analýz navrhnout společnosti OMZ Hranice, s.r.o. nejvhodnější strategii pro budoucí období.

Diplomová práce je rozdělena na tři hlavní části. V první kapitole jsou rozebrána teoretická východiska strategického řízení a rozhodování, jako podklad pro vypracování praktické části. Nejprve jsou tedy rozebrány základní pojmy, které by měly obsahově vymezit strategické cíle, postup tvorby strategií a rozbor metod potřebných pro stanovení správné podnikové strategie. K získání potřebných informací bylo čerpáno z odborné literatury různých autorů zabývajících se danou problematikou. Veškeré údaje, potřebné pro vypracování interní a finanční analýzy, pocházejí z účetních závěrek a informací poskytnutých společnostmi pro účely vypracování této práce.

V druhé kapitole je charakterizována vybraná společnost a odvětví, ve kterém firma působí. Na základě informací z první kapitoly se dále aplikuje metodika vybraných analýz externího a interního prostředí společnosti, včetně vyhodnocení jejich výsledků do analytické podoby SWOT. K odhalení klíčových faktorů úspěšnosti podniku, nebo také jeho silných a slabých stránek, možných příležitostí a ohrožení, jsou využity analýzy jako: PESTLE analýza, Porterův model konkurenčního prostředí, finanční analýza, analýza zdrojů a SWOT analýza.

Třetí kapitola se zabývá zohledněním výsledků provedeného rozboru společnosti, na jehož základě budou navrženy nejvhodnější strategie pro danou společnost. V závěru práce jsou shrnuty zásadní poznatky z provedených analýz a vyzdvihnuty přínosy navržených strategií spolu s odůvodněním výběru nejvhodnější strategie pro podnik.

2 Teoretická východiska podnikové strategie

Cílem kapitoly je vymezení a přiblížení základních teoreticko-metodologických východisek, která jsou zapotřebí při sestavování podnikové strategie. Pozornost bude zaměřena na významnost strategického řízení a myšlení v globálním konkurenčním prostředí. Kapitola rovněž popisuje jednotlivé metody, z nichž se vychází právě při tvorbě strategií, jako jsou analýzy PESTLE, SWOT, Porterova analýza pěti sil, aj.

2.1 Strategie

Pojem představuje základní myšlenku v oblasti strategického řízení. Názor na konkrétní definici se v průběhu let vyvíjel v závislosti na zkušenostech získaných v oblasti zpracování a implementace strategie v podniku. Dedouchová (2001 str. 1) prezentuje definici strategie v tradičním a moderním pojetí. Tradiční definice chápe strategii jako dokument obsahující jasně vytyčené cíle podniku, se stanoveným průběhem jednotlivých operací a rozmístěním zdrojů nezbytných pro splnění stanovených cílů. Moderní definice pak chápe strategii jako připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou rovněž stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací, avšak rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění vytyčených cílů je alokováno tak, aby strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností, současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku.

Podle Jeffse (2008 str. 12), obchodní strategie je efektivní řízení zdrojů organizace a kompetencí, tak aby odpovídaly cílům společnosti s ohledem na příležitosti a hrozby plynoucí z podnikatelského prostředí. Fotr (2012 str. 26) se zase přiklání k Porterově pojetí, že strategie je široce založený koncept určující konkurenční schopnost firmy, jaké budou jeho cíle a jaká politika bude potřebná k dosažení těchto cílů. Strategii ovšem nebere pouze jako způsob tvorby konkurenční výhody, ale zároveň také jako kreativní způsob eliminace výhody konkurentů.

„Strategie podniku je dlouhodobá koncepce chování organizace v budoucnosti. Prakticky je to dokument, v němž je obsažen plánovaný dlouhodobý vývoj podniku vedoucí k dosažení přesně určeného strategického cíle. Tento důležitý ekonomický nástroj podniku vždy tvoří vrcholový management na základě důkladné analýzy aktuálních atributů podniku a jeho vnějšího okolí. Po vyhodnocení takového dokumentu, strategické analýzy, je vytvořena nová strategie podniku, která je následně aplikována do všech jeho částí.“ (Jirásek, 2002 str. 12)

Strategii lze tedy chápat jako vodítko pro rozhodování za neurčitých podmínek, které má firmě z dlouhodobého hlediska přinést úspěch, konkurenční výhodu a zajistit prosperitu.

Lednický (2006 str. 11) pojal definování strategie jako proces plánovitého tvoření a zaměření podniku i procesů, které v něm probíhají, k dosažení vytýčených podnikatelských vizí. Dává důraz na strategické řízení a jeho klíčové postavení v řízení firmy, neboť zahrnuje ujasnění výchozí situace firmy, jeho komplexní vyhodnocení, odhad vlastních možností, formulaci alternativních řešení a zvolení konkrétních cest k realizaci cílů.

Výstižně charakterizuje pojem strategie také H. Mintzber, který vymezuje strategii jako systém 5P:

- **Plan** (plán, který představuje uvědomělý postup jednání pro řešení rozličných situačních stavů ve vymezeném manévrovacím prostoru)
- **Ploy** (manévr je jedním z možných přístupů, jak prosazovat cílevědomost a plánovitost v kombinaci s tvořivým myšlením)
- **Pattern** (model nebo vzor vytyčující směr a hranice, za kterými se může jednání podniku realizovat v podmínkách neustále se měnícího prostředí)
- **Position** (postavení vycházející z prioritního vymezení rozhodujícího problému, zvolení správné taktiky tvoří předpoklad úspěšnosti strategie)
- **Perspective** (vyjadřuje působení podniku dovnitř, klade důraz na myšlení a rozhodování vrcholového managementu ve směru k tvorbě a realizaci strategie).

(Lednický, 2006 str. 12)

Kvalitně zpracovaná strategie a její implementace je výsledkem souboru klíčových strategických rozhodnutí, jejichž cílem je efektivní alokace zdrojů a zajištění firemní prosperity v konkurenčním prostředí. Pro současné dynamicky se měnící prostředí je typická existence mnoha rizik a nejistot zvyšující náročnost řízení. Proto je důležitá jednak odolnost strategie vůči těmto změnám, dále její flexibilita, umožňující rychlé a efektivní úpravy strategie v závislosti na konkrétní změny prostředí. I když mohou být způsoby a přístupy k tvorbě strategií v různých firmách odlišné, mají přesto mnoho společných rysů, a to z hlediska procesu tvorby strategie a z ní odvozených strategických plánů, a také z hlediska uplatňovaných metod a nástrojů. (Fotr, a další, 2012 str. 15)

"I když se svět točí stále rychleji, bez dlouhodobé strategie není podnikatelský úspěch možný. Trvalé konkurenční výhody lze dosáhnout jen prostřednictvím strategie."

Michael E. Porter

2.1.1 Strategické řízení

Strategické řízení podniku sehrává životně důležitou roli pro zajištění dlouhodobé prosperity podniku, kdy napomáhá budovat konkurenceschopnost a efektivnost podniku. Jakubíková (2008 str. 18) popisuje strategické řízení jako dynamický proces tvorby a implementace rozvojových záměrů, které mají zásadní význam pro budoucí rozvoj firmy. Jedná se tedy o nikdy nekončící proces. Ucelený systém tvořený strategickou analýzou prostřední podniku, shromažďováním a následným vyhodnocováním významných informací, tvorbou podnikové strategie a poté její zavedení do praxe. Zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji. Rovněž mezi firmou a prostředím, v němž firma existuje, a to prostřednictvím vymezení vize, poslání, firemních cílů, růstových strategií a portfolia pro celou firmu i pro její jednotlivé podnikové části.

Strategické řízení se výrazně liší od tradičního řízení. Jak publikuje Lednický (2006 str. 10), strategické řízení se orientuje především na dlouhodobý úspěch založený na strukturálních změnách. Při uplatnění strategického řízení vidí manažer, podnikatel, v každé změně šanci, jak získat navrch oproti konkurenci uplatňováním nových myšlenek a inovativním využitím již zavedených praktik. Plánuje na základě předpokládaných změn v politickém, hospodářském a sociálním prostředí. Také vidí jako hlavní problém nedostatek informací, snaží se tudíž řešit problémy na základě především relevantních informací. Strategické řízení nachází adekvátní řešení netradičními přístupy a postupy, využívá kreativity a intuice, unikátnosti, schopnosti a znalosti svých spolupracovníků.

Podnik je poté snáze schopen reagovat a akceptovat nestabilní, komplexní a konfliktní situace. Pokud shrneme základní předpoklady strategického řízení, je tento způsob řízení zaměřen na:

- specifické úkoly, jenž představují pro podnik důležitou oblast;
- změny, rušivé a konfliktní vlivy, rizika a šance z nich vyplývající;
- cestu k nalezení strategických a komparativních výhod využití volného prostoru na trhu;
- způsob nalezení relevantních předností a využití agresivních iniciativ.

V ekonomice je taktéž strategické řízení charakterizováno jako proces tvorby a realizace rozvojových záměrů dlouhodobějšího charakteru s rozhodujícím významem ve vývoji řízeného podniku, jejichž prostřednictvím získává při jejich realizaci řízený podnik komparativní výhodu. Prvek komparace, nebo také srovnání, je podstatným prvkem strategického řízení, jedná se o záměr získat komparativní výhodu vůči konkurenčním podnikům. v tomto pojetí v sobě řízení slučuje jak řízení dlouhodobé, tak koncepční. (Lednický, 2006 str. 9)

Dalším, neméně významným, rozlišením procesu řízení je diference mezi operativním a strategickým řízením. Operativní se zaměřuje na cíle, které jsou odvozeny od vytvořených cílů na vyšších úrovních, kdežto strategické se zabývá určováním a hodnocením cílů nových se strategickou významností pro celý podnik. Při operativním řízení jsou cíle ovlivňovány zažitými zkušenostmi s minulým vývojem, cíle jsou zadávány formou subcílů jednotlivým funkčním jednotkám a řídicí pracovníci jsou úzce spojeni se svou funkcí v podniku. Při strategickém řízení řídicí pracovníci potřebují celopodnikový pohled orientovaný na okolí, dosažení cílů je možné hodnotit častokrát až po několika letech. Zkušenost z minulých let je pro nové cíle minimální, proto musí řídicí pracovníci vynakládat neustále nová úsilí a přístupy.

2.1.2 strategické myšlení

Významnou roli při stanovování podnikatelských cílů a určování firemní strategie hraje strategické myšlení. To napomáhá k nalezení klíčových faktorů, které mají podniku pomoci zajistit úspěch, nalézt konkurenční výhodu, a také přispívá k vytyčení relativních předností podniku. Využitím principů strategického myšlení podnik přispívá k delší životnosti svých produktů. Vhodným využitím principů strategického myšlení rovněž snižuje počet konfliktních a rizikových situací, kterým podnik může čelit. Zajišťuje si také rychlejší a jistější návratnost vložených prostředků k rychlejšímu dosažení zisku. Mezi základní principy strategického myšlení patří: princip tvůrčího myšlení, princip myšlení v čase, princip permanentnosti, princip koncentrace, princip myšlení ve variantách, princip etiky myšlení, princip vědomí práce s rizikem a další. (Grublová, a další, 2004)

2.2 Poslání, vize a cíle společnosti

„Proces tvorby strategie podniku lze definovat jako proces, v rámci kterého by podnik měl provést analýzu svého okolí a vyvodit svojí stávající pozici a dále naplánovat postupové kroky, které povedou k dlouhodobé udržitelnosti a zvyšování jeho efektivnosti, tj. strukturovaně posoudit realitu a kvantifikovaně vyjádřit cíle podniku.“ (Krauseová, 2013).

Charvát (2006 str. 37) uvádí, že strategii vytváříme v určité věcné a časové posloupnosti neboli procesu, neboť firma neexistuje odděleně od vnějšího prostředí, které na ni působí. Proces můžeme definovat jako souhrn spolu souvisejících činností, které jsou zaměřené na jeden výstup. Proces tvorby podnikových strategií má logický sled dílčích kroků (cílů), které nelze v zásadě vynechat. Tyto lze rozdělit do jednotlivých menších etap, ale posloupnost by měla vždy zůstat zachována. Aby byla strategie účinná, je nutné, aby se s ní ztotožnili všichni zainteresovaní v podniku, tzn. řešení problémů v oblasti lidského chování a týmové spolupráce.

Podle Staňkové (2007 str. 20), být úspěšným provozovatelem firmy znamená dívat se dopředu, tedy zpracovat si plán. Plánování zde vystupuje proces stanovení cílů a cest, jak jich dosáhnout. Řada českých podnikatelů malých firem zaujímá k plánování skeptický postoj, nebo kvůli plnému vytížení každodenními a operativními povinnostmi spojené s chodem firmy na plánování nemají čas. Predikování budoucnosti zahrnuje značné riziko, ale nevěnování dostatečné pozornosti plánování a přípravě na budoucí jevy může znamenat pro řadu podnikatelů katastrofu.

2.2.1 Poslání

„Poslání podniku vyjadřuje přání vedení podniku, jak by měl být podnik chápán veřejností, a proto lze říci, že dobře formulované poslání zdůvodňuje především oprávněnost existence podniku a reprezentuje podnikem provozované aktivity.“ (Lednický, 2006 str. 48)

Poslání tedy srozumitelně oznamuje „proč“ společnost existuje, aby všichni zaměstnanci pochopili smysl uspořádání podnikových aktivit, jejichž vykonávání směřuje k jeho soustavnému naplňování. Přitom poslání musí respektovat historii firmy, její schopnosti, stěžejní hodnoty a předpokládané vlivy prostředí. Vyjadřuje *základní smysl existence* společnosti v kontextu dlouhodobé podnikatelské představy organizace, zároveň udává jasně *definovaný směr*, kterým se celý podnik ubírá. (Fotr, a další, 2012)

Dobře zpracovaná, přesvědčivě a jasně formulovaná deklarace o poslání podniku musí u zaměstnanců vyvolávat pocit sounáležitosti s podnikem (Lednický, 2006). Plněním svých každodenních povinností mají zaměstnanci možnost cítit se součástí většího celku, čímž jsou motivováni k pochopení a odpovědnosti za své chování ve firmě. Uspořádáním podnikových aktivit pak dochází ke zhmotňování vzniklé představy o smyslu existence podniku a k naplňování podnikových cílů.

2.2.2 Vize

Poslání vychází z podnikové vize, přičemž jedno bez druhého nemůže existovat. Poslání bez vize by se za určitou krátkou dobu znehodnotilo, vize bez poslání by byla pouze smyšlená představa. Poslání spolu s vizí zastává důležitou roli v procesu tvorby podnikové strategie, také proto, že dává vedení podniku i zaměstnancům jasné informace o účelu jejich snažení v organizaci. (Lednický, 2006)

Vize má, na rozdíl od poslání, dlouhodobější charakter a přibližuje budoucnost, na které by se organizace chtěla podílet. Vize souvisí spíše s nějakým blíže specifikovaným cílem dosažitelným v budoucnu, kdežto poslání souvisí se způsobem chování v současnosti. Je třeba pohled na budoucnost podniku z různých úhlů, aby bylo možné nalézt optimistické kompromisní řešení, které přivede podnik blíže k žádoucímu stavu. Vize musí zahrnovat inovační náboj, tedy jakési vyjádření vývoje organizace v budoucnosti oproti současnému stavu. Obsahem vize jsou komponenty umožňující stanovené strategických podnikových cílů, stejně tak určení prostředků k dosažení těchto cílů. Vedení podniku musí mít ujasněnou představu, kam chtějí, aby podnik směřoval. (Fotr, a další, 2012)

Jak uvádí Lednický (2006, str. 47), aby vize podniku představovala smysluplný, zároveň přitažlivý, obraz budoucnosti a vytyčovala potřebný směr ve vývoji, musí splňovat určité znaky:

- **Adresnost** - oslovení zájmových skupin, jenž mohou ovlivnit tvorbu strategie
- **Flexibilita** - schopnost pružné reakce na změny
- **Jednoznačnost** - vize musí být jasně formulovaná
- **Obraznost** - optimisticky zaměřený popis budoucnosti
- **Srozumitelnost** - snadné vysvětlení hlavních myšlenek
- **Uskutečnitelnost** - musí obsahovat reálné a dosažitelné cíle

2.2.3 Strategické cíle

"Cílem podniku rozumíme konkrétní žádoucí stav, jehož dosažení je předpokládáno v určitém časovém období. Jasně stanovené cíle se stávají úkoly podniku pro přesně stanovený časový horizont." (Lednický, 2006 str. 51)

Stanovené dlouhodobé cíle by měly navazovat na zpracovanou podnikovou vizi. Při strategickém plánování se rozlišují obecné cíle podniku, vyplývající z poslání, a strategické cíle. Ty popisují plánovaný konečný stav, ke kterému směřuje zpracovaná vize. Cíle jsou orientovány výsledkově, popisují zamýšlenou změnu, je tedy nutné vyjádření v měřitelných ukazatelích s vypovídající schopností.

Pro vymezení tzv. *hard* (tvrdých) cílů se využívá přímo kvantifikovatelných veličin (množství, čas, finance, aj.). Pro tzv. *soft* (měkké) cíle, představující kvalitativní změnu, je třeba převést míru dosažení požadovaného stavu na hodnotící stupnici, případně sledovat jejich nepřímý dopad na vývoj některého tvrdého cíle. Při stanovování strategických cílů je kladen velký důraz na jejich správnou formulaci. K tomu slouží pravidlo pro cíle SMART, někdy rozšířená SMARTER, složená z počátečních písmen anglických výrazů jednotlivých vlastností, kterými by cíle měly disponovat. (Fotr, a další, 2012 str. 36)

- **Specific** - specifický, originální, konkrétní
- **Measurable** - měřitelný
- **Achievable** - dosažitelný, akceptovatelný
- **Realistic**, nebo také **Result oriented** - realistický, orientovaný na výsledek
- **Time framed** - časově vymezený, termínovaný
- **Ethical** - v souladu s etickým a ekologickým přístupem k podnikání
- **Resourced** - zaměřený na zdroje

Lednický (2006, str. 53) klade důraz na to, že v praxi je třeba určovat takové cíle ve všech oblastech a na všech úrovních podnikové činnosti, které přispívají k dosažení nejvyššího celopodnikového cíle, tj. k udržení existence podniku a zlepšení jeho situace v konkurenčním prostředí. Hlavní cíle jsou tedy formulovány a plněny pomocí dílčích cílů. Může se jednat o cíle v oblastech inovací, produktivity, materiálních a finančních zdrojů, personální politiky, investic, rentability, postavení firmy na trhu, výkonnosti a zodpovědnosti pracovníků a jejich postoje, apod. (Tyll, 2014)

Stanovení a znalost cílů společnosti dává manažerům a vedení firmy základ pro formulování vhodných strategií. Cíle dále poskytují manažerům kritéria pro výběr či zamítnutí alternativních strategií, na jejichž základě hodnotí potenciál každé strategie k dosažení stanovených cílů na všech organizačních úrovních společnosti. (Šuleř, a další, 2002)

Správné vymezení a formulace cílů je pro firmu značně významné. Tyto cíle napomáhají firmě vymezit její postavení vůči jejímu okolí a umožňuje koordinovat činnosti těch, kteří rozhodují a řídí podnikové aktivity na různých úrovních. Mají-li být cíle hnacím motorem jednání vedení firmy a představovat zkonkretizovanou vizi, musí být jasně deklarovány tak, aby vyjadřovaly existující i skryté potřeby, zájmy, přání a úkoly dosažitelné v budoucnosti.

Při definování cílů lze postupovat následovně:

- formulace **obecných** cílů - např.
- formulace **specifických** cílů
- **seřazení cílů dle priorit** firmy - určení významnosti cílů

Stanovené strategické cíle je potřeba v průběhu času přizpůsobovat měnícímu se podnikatelskému prostředí. Samozřejmostí by měla být zpětná kontrola, zda jsou stanovené cíle úspěšně plněny, či v opačném případě reagovat na dané odchylky. (Lednický, 2006)

2.3 Analytické nástroje pro podnikovou diagnostiku

2.3.1 Analýza vnějšího okolí společnosti

Firmy působí v podnikatelském prostředí, které ovlivňuje spousta faktorů působících na podnik. Mohou pomoci společností vytvářet jak nové podnikatelské příležitosti, tak přinášet i potenciální hrozby. Proto je nezbytné, aby firmy monitorovaly a analyzovaly dynamiku tohoto prostředí. Podnikatelské prostředí, viz. níže Obr. 2.1, bývá členěno na dvě části: **externí prostředí**, zahrnující *makroprostředí* (existuje nezávisle na podniku) a *mezoprostředí* (podnik jej může částečně ovlivnit) a **interní prostředí** podniku, *mikroprostředí* (přímo ovlivňováno podnikovými aktivitami). (Fotr, a další, 2012 str. 39)

Keřkovský (2006, str. 41) popisuje strategickou analýzu okolí jako proces, jehož pomocí strategové monitorují okolí firmy a zjištěné skutečnosti vyhodnocují tak, aby byli schopni určit příležitosti a hrozby, které jednotlivé faktory okolí pro podnik představují. Analýza vnějšího prostředí by měla být převážně zaměřena na odhalení vývojových trendů

působících v externím prostředí (ve společnosti i v ekonomice), které mohou firmu v budoucnu významněji ovlivňovat.

"Cílem externí analýzy je najít v okolí podniku příležitosti a ohrožení. Strategie podniku by pak měla maximálně využít nabízené příležitosti a nalézt cestu, jak se ohrožením vyhnout nebo alespoň zmírnit jejich dopad na podnik." (Dedouchová, 2001 str. 16)

Obrázek 2.1 - Podnikatelské prostředí



Zdroj: Fotr a kol. - Tvorba strategie a strategické plánování, 2012, str. 39

Makroprostředí se skládá z faktorů, které působí na jednotlivé podniky stejnou měrou, avšak důsledky těchto vlivů jsou vnímány jednotlivými podniky odlišně. Makroprostředí je tvořeno: ekonomickým, technologickým, legislativním, demografickým, ekologickým a sociálním okolím. Zkoumají se vlivy zahraničního a národního prostředí, jež jsou významné pro strategický záměr, pokud firma působí v globálním prostředí.

Analýza **mezoprostředí** začíná rozbořem odvětví, ve kterém podnik působí, s důrazem na konkurenční prostředí. Cílem analýzy je identifikovat síly a faktory, které činí odvětví více či méně atraktivním. Vychází ze základních *charakteristik odvětví*, zkoumá změnotvorné hybné síly výrazně ovlivňující vývoj a změny v konkrétním odvětví, a *klíčových faktorů úspěchu*, jež ovlivňují úspěšnost nebo neúspěšnost firem v odvětví. I podnik operující ve velmi atraktivním odvětví se vlivem působení konkurenčních sil může dostat do závažných potíží. (Šuleř, a další, 2002)

Klíčové faktory úspěchu, nebo také kritické faktory úspěšnosti, jsou faktory, které mají ve smyslu ustanovené filosofie podniku, s přihlédnutím k působícím externím trendům,

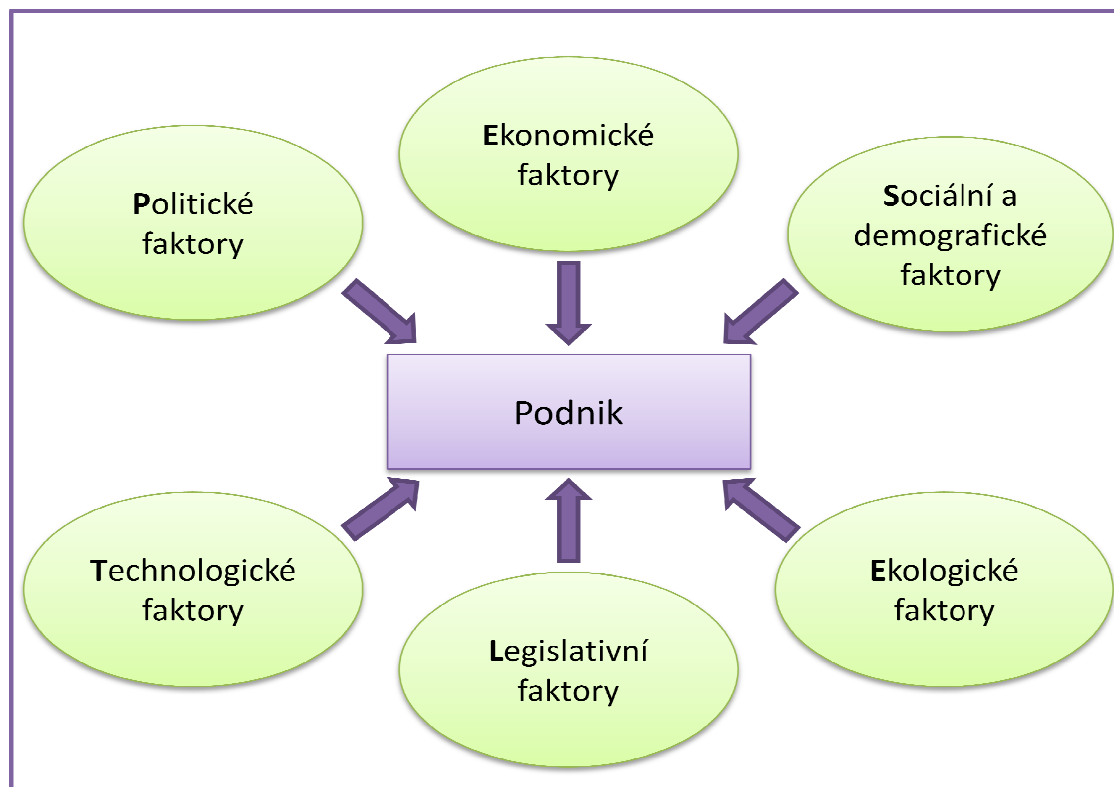
kritický význam pro úspěch podniku a jeho konkurenceschopnost. Pojetí těchto faktorů lze považovat za koncept manažerských funkcí (plánování, organizování, řízení, kontrola). Snaží se koncentrovat pozornost vedoucích pracovníků na tu část jejich práce, která pro ně má zásadní význam. (Tučková, a další, 2008 str. 38)

PESTLE analýza

Při analýze makroprostředí podniku je nutno se zaměřit na ty faktory, které ovlivňují výhradně makrookolí podniku, nikoli jeho bližší prostředí. PESTLE, někdy také SLEPTE, je analytická technika sloužící ke strategické analýze okolního prostředí organizace, k odhalení budoucího vývoje tohoto prostředí a vývojových trendů, jenž by pro podnik mohly představovat hrozby nebo potenciální příležitosti. (Grasseová, a další, 2010 str. 178)

Model vychází z poznání minulého vývoje, snaží se o předvídání a analyzování budoucích vlivů prostředí ve čtyřech hlavních oblastech - politické, ekonomické, sociální a technologické faktory. V rozšířeném modelu jsou tyto faktory doplněny o faktory legislativní a environmentální, viz. níže Obr. 2.2.

Obrázek 2.2 - PESTLE model



Zdroj: Vlastní zpracování dle Mallya Thaddeus - Základy strategického řízení a rozhodování, 2006, str. 42

Podstatou PESTLE analýzy je identifikovat pro každou skupinu faktorů ty nejvýznamnější jevy, souvislosti, události a rizika, které ovlivňují nebo budou ovlivňovat určitou organizaci. Síla vlivu působení jednotlivých faktorů na firmy se liší v závislosti na velikosti podniku a míře rozsahu jejich působení. Pro podnik je důležité pravidelně sledovat vývoj a vliv jednotlivých faktorů a včas reagovat na jejich změny.

- **Politické a legislativní faktory** - dány národní a zahraniční politickou situací, stabilitou vlády, situací v členských zemích Evropské unie (EU), apod., přinášejí pro podnik významné příležitosti, ale zároveň i větší ohrožení. Řada důležitých politických a legislativních omezení se dotýká všech podniků formou daňové, cenové, imigrační či pracovní politiky, nebo také zákonů zaměřených na ochranu spotřebitele i zaměstnanců. Dedouchová (2001, str. 28) má za to, že řada důležitých legislativních omezení může ovlivnit podniky a limitovat jejich potenciální strategické možnosti. Na druhou stranu jsou podniky nuceny chovat se přijatelně k prostředí, např. regulace v oblasti znečišťování ovzduší a podzemních vod, čímž postrkuje podniky ke změnám technologií přátelštějším k životnímu prostředí. Stát pomocí řady zákonů, vyhlášek nebo právních norem nejen vymezuje prostor pro podnikání, ale také rozhodování o budoucnosti podniku.
- **Ekonomické faktory** - stav domácí ekonomiky ovlivňuje schopnosti podniků dosáhnout odpovídající výkonnosti. Mezi stěžejní makroekonomické ukazatele se řadí míra ekonomického růstu, inflace vývoj úrokové míry a směnného kurzu. Dále zde řadíme např. trend HDP, vývoj nezaměstnanosti, dostupnost a ceny energií, aj. Důležitý je také přístup k finančním zdrojům, např. dostupnost úvěrů, zásahy centrální banky, které ovlivňují množství peněz v oběhu, tím i výrazně ovlivňuje investiční aktivitu podniku. (Dedouchová, 2001 str. 26)
- **Sociální a demografické faktory** - odrážejí vlivy plynoucí ze struktury a životního postoje obyvatelstva. Demografické trendy populace, mobilita, životní úroveň, rozdělení příjmů, struktura domácností, úroveň vzdělání a kvalifikace, postoj k práci a volnému času, charakter spotřeby, žebříček životních hodnot, aj. trendy ovlivňující především poptávku po produktech a ochotu jedinců pracovat.

- **Technologické faktory** - trh je v dnešní době ovlivňován technologiemi, a to co dříve bylo nemožné, je dnes samozřejmostí. Globalizace zajistila, že výzkum a vývoj komplexně zasahuje do každodenních aktivit veřejnosti. Je žádoucí, aby podnik byl schopen s těmito trendy držet krok a nebránil se přijmout dostupné technologie. Výše výdajů na výzkum a vývoj, podpora vlády v oblasti výzkumu, nové technologické aktivity a jejich priority, obecná technologická úroveň, nové objevy a vynálezy, rychlost technologického přenosu, rychlost morálního zastarání, atd. Podnik musí prokazovat aktivní inovační činnost, aby se vyhnul úpadku, musí být také dobře informován o technologických a technických změnách probíhajících v jeho okolí, protože tyto změny mohou komplexně ovlivnit oblast, ve které se podnik působí.
- **Ekologické faktory** - ochrana životního prostředí, emise skleníkových plynů, změna klimatických podmínek, obnovitelné zdroje, udržitelný rozvoj, zpracování odpadu, recyklace, dostupnost vodních zdrojů a jejich využití, také cestovní ruch a zemědělství.

Porterův model pěti konkurenčních sil

U mezoprostředí jsou vyžadovány podrobnější podklady pro provedení odvětvové analýzy. Odvětvím rozumíme skupinu prodejců nabízejících blízké substituční produkty nebo služby, kteří zásobují společnou skupinu zákazníků. V tomto prostředí působí pět hybných, dynamických faktorů tvořících schéma konkurenčních sil. (Lednický, 2006 str. 61)

Podstavou modelu pěti sil je prognózování vývoje konkurenčních subjektů i objektů působících na daném trhu a rizika hrozícího podniku z jejich strany. Grafické zpracování modelu níže, viz. Obr. 2.3, blíže upřesňuje vnější vlivy působící na podnik. (Management Mania, 2013)

- **Rivalita společností působících na daném trhu** (stávající konkurence) - odvětví není příliš atraktivní, pokud v něm působí nadměrně mnoho silných konkurentů. Rivalita se zmenšuje, pokud podnik může získat větší podíl na trhu pouze na úkor konkurentů, nebo se zvyšuje v případě, že dané odvětví stagnuje. Když je konkurenční síla slabá, podniky mají příležitost zvyšovat ceny, a tak dosáhnout vyššího zisku, pokud je však konkurenční síla velká, dochází k cenovým tlakům a následně může dojít k cenové válce mezi podniky, která ještě zesílí stávající

rivalitu. Mezi další faktory působící na rivalitu v odvětví patří vysoké fixní náklady, vysoké nároky na kvalitu, malé rozdíly mezi produkty nebo nedostatečná poptávka.

Obrázek 2.3 - Porterův model 5 sil



Zdroj: www.managementmania.com/cs/analyza-5f

- **Hrozby vstupu nových konkurentů** (potenciální konkurence) - Tyll (2014) tvrdí, že hrozba příchodu nových konkurentů je přímo úměrná atraktivitě daného odvětví. Ta je dána vyšší maržou, nedostatečně uspokojenou poptávkou, nízkou úrovní konkurence, nízkými fixními náklady spolu s relativně nízkými bariérami pro vstup do takového odvětví.

"Pokud již existující firmy mají významné nákladové výhody v důsledku svých zkušeností získaných jejich dlouhou existencí na daném trhu, přístupem k existujícím zdrojům či k technologickému know-how nebo výrobky firmy jsou vysoce diferencované, tak je hrozba vstupu nových konkurentů na trh nízká."

Hrozba vstupu nových konkurentů je také nižší v případech, kdy jsou náklady přestupu jak zákazníků, tak dodavatelů existujících firem vysoké, je-li velmi obtížné napojit se na existující distribuční kanály, je-li předem jasné, že existující firmy budou na případný nový vstup do odvětví reagovat agresivně (např. cenová válka) nebo jedná-li se o odvětví s vysokým stupněm regulace (např. banky, letecká doprava)" (Keřkovský, a další, 2006 str. 55)

- **Vyjednávací síla dodavatelů** (dodavatelé) - subjekty zásobující podnik materiálem, polotovary, zbožím i službami, které jsou zapotřebí pro jeho plynulý chod a uspokojování potřeb jeho zákazníků. Výše vyjednávací síly dodavatelů, tedy schopnosti diktovat si podmínky, obvykle stojí na situaci na trhu: koncentrace dodavatelů v regionu; náklady při přechodu k jinému dodavateli; existence náhradních substitučních vstupů; významnost objemu dodávek; schopnost dodavatele zkrátit distribuční cestu ke konečnému zákazníkovi vynecháním prostředníka (nebezpečí integrace dodavatelů s některým odběratelem); vysoce specializovaný produkt, který není snadné na trhu nahradit; schopnost dodavatele změnit cenu nebo nabízené množství potřebných vstupů. (Lednický, 2006 str. 63)
- **Vyjednávací síla zákazníků** (kupující) - subjekt, který je v přímém kontaktu s daným podnikem. Nemusí se zásadně jednat jen o konečné zákazníky, ale i o prostředníky nebo prodejce apod. Rozsah jejich vyjednávací síly pramení ze schopnosti ovlivnit cenu a poptávané množství daného výrobku či služby. Zdroj jejich dohádovacích cílů je velmi podobný jako v případě dodavatelů. Koncentrace prodejců, vysoký nebo omezený počet kupujících, náklady na přechod k jinému prodejci, informovanost o situaci na trhu, dostupnost substitutů, aj. (Tyll, 2014)
- **Hrozba substitutů** (substituty) - produkt či služba, která plní obdobnou funkci jako původní produkt a zákazník tak může zaměnit spotřebu jednoho produktu druhým. Z pohledu zákazníka musí podnik zhodnotit, zda existují substituční výrobky, jaká je jejich relativní výše ceny vztažená k ceně původního produktu, také jaká výše nákladů plyne zákazníkovi z přechodu k substitučnímu výrobku. (Lednický, 2006 str. 63)

- *Chování vlády* - regulace v odvětví.
- *Trh komplementů* - jejich nabízené množství a cena (př. cena ropy ovlivňuje poptávku po automobilech). (Management Mania, 2013)

2.3.2 Interní analýza společnosti

Po externí analýze následuje hlubší analýza vnitřního prostředí samotné společnosti. Jak tvrdí Lednický (2006 str. 69), strategické možnosti každého podniku jsou dány nejen zohledněním podmínek externího prostředí, ale také úspěšnost zvolené strategie je přímo závislá na jeho vnitřních silných stránkách a zároveň na jeho schopnostech identifikovat a eliminovat své slabosti. Lednický uvádí: „*Základem úspěšné strategie je její soulad mezi podnikovými zdroji a schopnostmi s podmínkami vnějšího prostředí.*“ Proto je nutností při přípravě strategie provést dokonalou interní analýzu a současně zhodnotit i možnosti reakce podniku na vnější prostředí.

Finanční analýza

Jak uvádí Dluhošová (2010 str. 71), finanční analýza je významnou součástí komplexní metody řízení podniku, přičemž se pro hodnocení finanční situace a výkonnosti společnosti využívá celá řada poměrových ukazatelů. Jejich smyslem je posoudit, zhodnotit finanční situaci podniku a formulovat doporučení pro jeho další vývoj. Poměrové ukazatele jsou nejrozšířenější metodou finanční analýzy, protože umožňují získat rychlý a nenákladný obraz o základních finančních charakteristikách podniku. „*Cenným rysem metody finanční analýzy je schopnost srovnat výsledky několika období a na základě toho ohodnotit vývojový trend hospodaření podniku.*“ (2006 str. 51)

V současnosti se okolní ekonomické prostředí neustále mění, spolu s těmito změnami dochází rovněž ke změnám interního prostředí samotných firem, které jsou tohoto prostředí nedílnou součástí. Vedení využívá při řízení firmy nepřehledné množství informací, které je třeba hbitě a věcně vyfiltrovat tak, aby měly dostačující vypovídací schopnost o skutečném stavu podniku v reálném čase.

Analýzu můžeme rozdělit do několika základních skupin a podskupin podle toho, ze kterých vstupních údajů vychází, na jaké aspekty podnikání se zaměřují a jaké jsou cíle předpokládaných zjištění. V literatuře zabývající se funkčností a transparentností finanční analýzy, se občas shledáváme s rozcházejícími se konstrukcemi poměrových ukazatelů. Což je přirozené, předpokládáme-li, že změnou zaměření analýzy se změní i požadavky na vstupní

parametry. Je tedy na subjektivním uvážení analytika, které z údajů budou či nebudou zařazeny do vzorce, a na účelu, ke kterému bude analýza sloužit. (2011 str. 48)

Ukazatelé rentability

„Pod pojmem rentabilita, resp. výnosnost vloženého kapitálu, si představíme měřítko schopnosti podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu“ (Valach, 1999)

Tyto ukazatele poměřují položky výsledku hospodaření (zisk) a nějaký druh kapitálu, resp. tržby. *Rentabilita aktiv* poměřuje celkovou výnosnost kapitálu s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na původ zdrojů, kterými byl financován. Na *rentabilitu dlouhodobě investovaného kapitálu* nahlížíme ze strany pasiv v rozvaze, konkrétně se zaměřuje na dlouhodobé dluhy, emitované obligace, dlouhodobé bankovní úvěry a vlastní kapitál. *Rentabilita vlastního kapitálu* vyjadřuje celkovou výnosnost vlastních zdrojů. Tento ukazatel je výhodný především pro investory, akcionáře při zjišťování, zda je jejich kapitál reprodukován s náležitou intenzitou odpovídající velikosti investičního rizika. (Sedláček, 2011 str. 56)

Ukazatel rentability tržeb charakterizuje zisk vůči tržbám. Vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb, tzn. kolik dokáže vyprodukovat efektu na 1 Kč tržeb. U tohoto ukazatele usilujeme o rostoucí trend. Ukazatel rentability tržeb bývá často doplňován o ukazatele nákladovosti, který je pravým opakem rentability tržeb, tudíž chceme, aby hodnota byla co nejnižší. Čím nižší bude hodnota tohoto ukazatele, tím lepších výsledků hospodaření bude podnik dosahovat, neboť na 1 Kč tržeb dokázal podnik vynaložit mnohem menší náklady. (Růčková, 2011 str. 57)

Ukazatelé aktivity

Pomocí ukazatele relativní vázanosti kapitálu v různých formách aktiv (krátkodobých i dlouhodobých), měříme schopnost podniku efektivně využívat investované finanční prostředky. Když podnik hospodaří s aktivy, mělo by jeho vedení mít na paměti, že pokud má aktiv více, než potřebuje, vznikají mu zbytečné náklady a nižší zisk. Má-li jich naopak nedostatek, pak je vedení nuceno vzdávat se potenciálně výhodných podnikatelských příležitostí, tím přichází o potenciální výnosy. Obecně měříme ukazatele aktivity ze dvou

pohledů: *rychlost obratu* (kolikrát se hodnota aktiva vrátí za sledované období) a *doba obratu* (délka trvání jedné obrátky) (Sedláček, 2011 str. 60)

Ukazatelé likvidity

„Likvidita určité složky majetku představuje vyjádření vlastnosti dané složky rychle a bez velké ztráty hodnoty se přeměnit na peněžní hotovost. Naproti tomu likvidita podniku je vyjádřením schopnosti podniku uhradit včas své platební závazky.“ (Růčková, 2011 str. 48)

Ukazatelé likvidity poměřují disponibilní zdroje v případě nutnosti platit (oběžná aktiva) s tím, co je nutno zaplatit (závazky, dluhy). Nejlikvidnější částí podniku se rozdělují do několika složek dle stupně likvidnosti, tedy délce doby trvání přeměny těchto částí na okamžité prostředky. Může se stát, že podnik držící poměrnou část svých oběžných aktiv v zásobách nebude schopen tyto zásoby prodat, spotřebovat či aktivovat dost rychle na to, aby zdroje z těchto zásob mohl využít k pokrytí svých závazků. (Dluhošová, 2010 str. 47)

Ukazatelé zadluženosti a finanční stability

„Finanční stabilita podniku je charakterizována strukturou zdrojů financování. Finanční stabilitu je možno hodnotit na základě analýzy vztahu podnikových aktiv a zdrojů jejich krytí. Mezi nejdůležitější ukazatele založené na porovnání údajů z bilance a umožňující hodnotit různé stránky finanční stability patří ukazatel podílů vlastního kapitálu na aktivech.“ (Dluhošová, 2010 str. 76)

Analýza vnitřních zdrojů

Analýza vnitřních zdrojů podniku hodnotí jeho přístupné schopnosti a směřuje je k identifikaci zdrojů a možností podniku, resp. strategické způsobilosti, kterou podnik musí mít, aby byl schopen reagovat na hrozby a příležitosti vznikající konstantně v jeho bezprostředním okolí. Analýza zdrojů je proto velmi zásadně orientovaná jak na jednotlivé druhy zdrojů, tak na schopnosti managementu podniku je využívat. Komplexně pojatá analýza vnitřních zdrojů a schopností směřuje k identifikaci specifických předností podniku jako základu konkurenční výhody. (Dedouchová, 2001 stránky 18-21)

Bonitní a bankrotní modely

Bankrotní modely informují management a vedení podniku o tom, zda v blízké budoucnosti není podnik ohrožen bankrotem. Pomocí speciálně modifikovaných modelů, dokáže upozornit na příznaky blížícího se bankrotu či finančních potíží i na několik let dopředu. Nejčastěji se firmy potýkají s problémovými ukazateli likvidity, výší pracovního kapitálu nebo třeba s rentabilitou vloženého kapitálu. Naopak bonitní modely si dávají za cíl diagnostikovat finanční zdraví firmy v porovnání s konkurenčními podniky v daném odvětví. (Růčková, 2011 stránky 70-73) Existuje vysoké množství predikčních modelů, avšak pro účely této práce byly zvoleny právě: Tafflerův model, Altmanův index finančního zdraví (Altmanovo Z'score) a Index důvěryhodnosti IN05, vytvořený právě pro potřeby českého trhu.

SWOT analýza

Cílem výstupu SWOT analýzy je identifikace hlavních silných a slabých stránek podniku. Jejich porovnání v kontextu s hlavními vlivy z okolí podniku. Jak uvádí Sedláčková (2006 str. 11), SWOT analýzu můžeme pojmout v mnohem strukturovanější formě, než s jakou se lze běžně setkat, tzn. nikoliv jako seznam silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí. Klíčovou úlohou je zde především vyhledávání a vnímání příležitostí, na které navazuje odhad konkurenční síly. Ten ukáže, zda je podnik slabší nebo silnější v klíčových faktorech úspěchu než jeho nejbližší konkurenti.

Informace, které managementu analýza poskytne o okolním prostředí, vnitřních zdrojích a schopnostech, konkurenci, je zapotřebí zpracovat do podoby, která poskytne celkový transparentní přehled současné situace společnosti ve stávajícím prostředí. Při zpracování strategické analýzy a interpretaci dílčích výsledků je potřeba mít na paměti i obecné principy strategického myšlení, např. princip tvůrčího myšlení, princip myšlení v čase nebo princip koncentrace. (Grant, 2010)

Silné stránky jsou vnímány jako pozitivní vnitřní podmínky, které umožní organizaci získat převahu nad konkurenty. Organizační předností je schopnost, kompetence nebo zdroj, která umožňuje firmě získat konkurenční výhodu. Silnou stránkou mohou být dobré dlouhodobé vztahy s klíčovými zákazníky, přístup ke kvalitnějším materiálům, dobré finanční zázemí, vývoj nové technologie, distribuční kanály nebo tým top manažerů.

Slabé stránky jsou negativní jevy vně podniku, které mohou vést k jeho nižší výkonnosti. Slabou stránkou může být absence nezbytných zdrojů, nedostatek schopných kvalifikovaných pracovníků, špatné hospodaření s disponibilními zdroji, manažeri s neodpovídajícími schopnostmi, apod. (Šuleř, a další, 2002)

Příležitosti jsou současné či budoucí příznivé podmínky vyplývající ze stavu současného prostředí při dostupných zdrojích. Mezi tyto pozitivní podmínky mohou patřit legislativní změny, rostoucí počet obyvatel a tím i potenciálních zákazníků, uvedení nových technologií, snadnější dostupnost jinak nedobytných zdrojů. Příležitosti by neměly být posuzovány jen ve světle současných podmínek, ale hlavně z dlouhodobého hlediska vývoje prostředí. *Hrozby* jsou současné nebo budoucí podmínky vyplývající z okolního chování prostředí, které jsou nepříznivé současným nebo potenciálním výstupům společnosti. Nevídné podmínky mohou obsahovat vstup silného konkurenta na trh, pokles počtu zákazníků, legislativní změny apod.“ (Šuleř, a další, 2002)

2.3.3 Formulace strategie

Zpravidla rozlišujeme tři fáze strategického managementu: formulace strategie, implementace strategie a hodnocení strategie. Formulace následuje bezprostředně po strategické analýze a obsahuje zpracování těchto strategických východisek, kde je shrnut žádoucí cílový stav firmy na konci zadaného období. Prvotně se formulace strategie zaměřuje na prověření reálnosti vytyčeného poslání firmy, od kterého se odvíjí přesné vymezení vize a dále pak strategické cíle. Nástrojem identifikace faktorů přímo ovlivňujících strategický záměr managementu je analýza prostředí, s její pomocí lze určit externí příležitosti a interní hrozby. (Fotr, a další, 2012 stránky 25-29)

Vhodný výběr a následná úspěšnost strategie v rámci organizace lze zhodnotit podle tří kritérií: vhodnost, přijatelnost a proveditelnost. Vhodnost ke vztahu k firemním dostupným zdrojům, příležitostem a omezením. Tedy jak dalece dokáže zvolená strategie těžit ze silných stránek podniku, potlačit stránky slabé a překonat bezprostřední ohrožení. Přijatelností je myšleno, že strategie dokáže naplnit očekávání všech zainteresovaných stran, jedná se především o poměr rizika a výkonnosti firmy. Pokud má firma dostatek disponibilních zdrojů pro uskutečnění strategického plánu a má k nim přístup, poté je splněna i třetí podmínka. (Tyll, 2014)

Při vytváření strategie musíme zvážit, jakým způsobem bude zamýšlená strategie implementována. Jaké kroky budou implementaci provázet, od proškolení zaměstnanců po vynaložení většího množství zdrojů při vyhýbání nástrahám. Podnikové strategie jsou součástí životního cyklu podniku, dynamicky se mění dle potřeby a reakcí na změny působících sil podnikového okolí. Součástí volby správné strategie pro daný podnik v daném čase je plánování postupných kroků, které by měly proběhnout, stanovit dílčí cíle a definovat zodpovědnost za provedení celkové změny. (Grant, 2010)

Po zavedení strategie následuje prvotní hodnocení, zda rozhodnutí byla správná či nepotřebují úpravu, pro snadnější implementaci. Hodnocení může probíhat dle různých faktorů, ty vycházejí ze zaměření dané strategie. Může se jednat o vývoj tržního podílu, získání konkurenční výhody, posunout se ve výzkumu a vývoji před konkurencí, vývojové trendy provozního zisku, vývoj ukazatelů rentability a další. Nad vývojem těchto faktorů je potřeba mít dohled pro potvrzení plnění jejich žádoucího stavu. Kontrolní prostřední nově zavedených strategických plánů by měly být na úrovni řídicích pracovníků podchyceny a reportovány managementu. Identifikování a podchycení slabých stránek implementované strategie napomůže k její rychlejší adaptaci, odstranění odchylek od plánu a zbytečně vynaložených nákladů. (Lednický, 2006)

3 Analýza současného stavu společnosti

Zvolenou společností pro diplomovou práci je OMZ Hranice, s.r.o. v Hranicích, zabývající se převážně opravami, montážmi, repasemi a revizemi distribučních (sítě do 35 kV a do 40 MVA výkonu) a trakčních (lokomotivních a usměrňovačových) transformátorů a tlumivek. Podnik se tedy pohybuje převážně v sektoru služeb.

V následující kapitole bude ve stručnosti představena struktura vybraného podniku, analytická část práce se opírá o teoretická východiska definovaná v předchozí části práce. Podkladem pro zhotovení finanční analýzy a hodnocení finančního zdraví firmy jsou data z účetních výkazů (rozvaha, VZZ - viz Příloha č. 1 a č. 2), která jsou zpracována pro šest po sobě jdoucích účetních období v rozmezí let 2009 - 2014.

3.1 Profil společnosti

Základní informace:

Název společnosti:	OMZ Hranice
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Sídlo:	Tovární 458, Hranice I - Město, 753 01
Základní kapitál:	102.000,- CZK

Předmět činností dle obchodního rejstříku:

- Montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení
- Podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady
- Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Podnik se dále zabývá: Projektování elektrických zařízení; Montáž, oprava, údržba vyhrazených elektrických zařízení a výroba rozvaděčů nízkého napětí; Výroba, montáž, opravy a rekonstrukce technických dopravních zařízení (tlaková, plynová, elektrická a zdvihací) a lanových drah; Výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů; V rámci opravárenské činnosti současně také výkup nepotřebných transformátorů elektrické energie a jejich ekologická likvidace.

Stručná historie

V obchodním rejstříku je společnost zapsána od 6. února 1995 u Krajského soudu v Ostravě, především jako firma provádějící výrobu, montáž, opravy a rekonstrukce vyhrazených elektrických zařízení a rozvaděčů nízkého napětí, elektrických strojů, přístrojů a dopravních zařízení a likvidaci odpadu. Před tím od roku 1964 - Opravna měnírenského zařízení Hranice – patřila jako jediná svého druhu Českým drahám, které ji roku 1992 poskytlo k ekonomickému pronájmu a později k odkupu již zmíněné společnosti: OMZ Hranice, s.r.o. Zprvu se státní podnik specializoval na revize a opravy trakčních transformátorů a později i distribučních (rozvodné sítě) a speciálních (drážních, svařovacích, důlních, aj.) transformátorů pro potřeby železnic. Díky tomu se podnik pyšní dlouholetou tradicí a spolupracuje jak s tuzemskými, tak i zahraničními partnery.

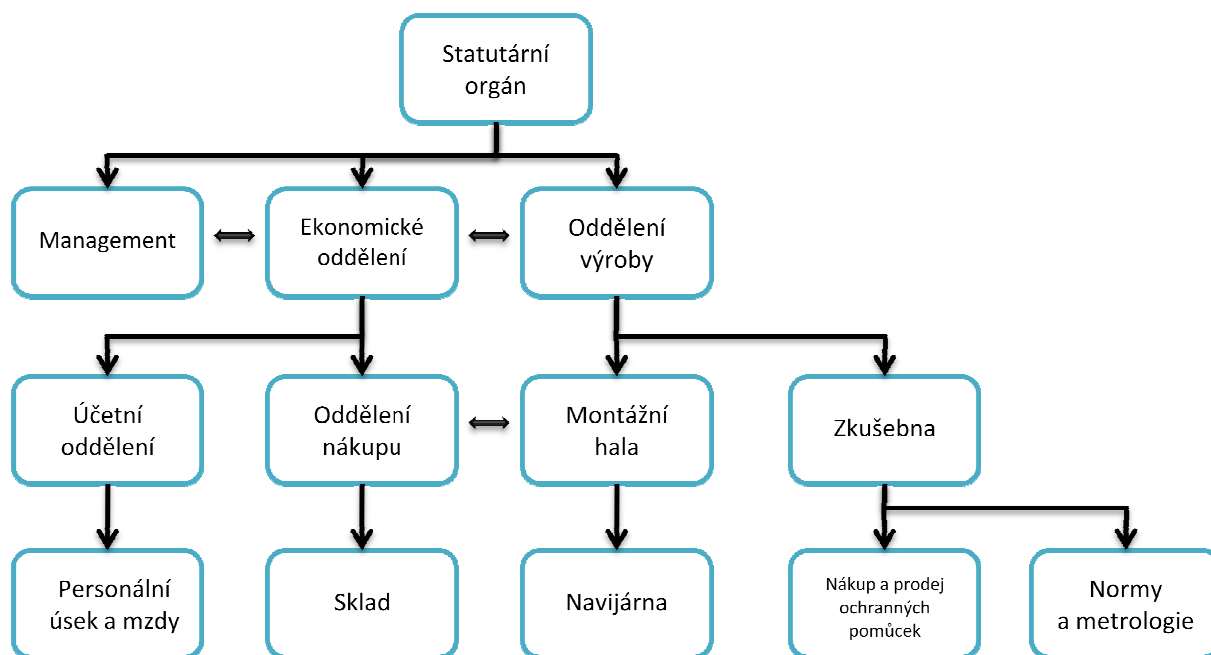
3.1.1 Organizační struktura

Vnitřní struktura podniku má jednoduché organizační členění přizpůsobené operativní komunikaci. Statutární orgán tvoří dva jednatele (vlastníci) společnosti s ručením omezeným. Jeden má na starost ekonomickou stránku podnikání a management, spadá pod něj ekonomické oddělení, druhý jednatel společnosti zodpovídá za výrobu a provoz. Společnost se dělí na 4 základní úseky - účetní oddělení, oddělení nákupu, montážní halu a zkušebnu. Každý z těchto úseků má vedoucího pracovníka, který se zodpovídá jednatelům společnosti.

Současný počet zaměstnanců je 38 a roční obrat společnosti nepřesahuje 10 mil. EUR, čímž se podle pravidel Evropské unie řadí mezi malé podniky do 50 zaměstnanců.

Oddělení nákupu má na starost nejen hledání nejvýhodnějších dodavatelů, ale také zodpovídá za skladování a evidenci materiálu. Vedoucí montážní haly (mistr) zodpovídá za několik týmů zaměstnanců. Provoz dílny je rozdělen na 3 směny, přičemž je nutné, aby se na dílně nacházelo vždy alespoň 8 zaměstnanců na dané směně nebo podle frekvence vytíženosti montážní haly. Navijárna se zabývá dráty a elektrickými vodiči, což vyžaduje vysoce kvalifikované pracovníky pro práci s vysokonapěťovým zařízením. Součástí montážní haly je zkušebna vysokého napětí, která je začleněna do asociace zkušeben vysokého napětí jako zkušebna E49. Zkušebna provádí mimo předepsaných zkoušek transformátorů (kontrola bezpečnosti, kvality, aj.) i testování dielektrických pracovních a ochranných pomůcek, zároveň zprostředkovává doplňkový prodej těchto pomůcek. Než se vyexpeduje zakázka je vždy nutné, aby prošla zkušebnou kvůli bezpečnosti.

Obrázek 3.1 - Organizační struktura společnosti



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů podniku

Jelikož většinu zaměstnanců tvoří povětšinou manuálně pracující zaměstnanci, kteří pracují podle přesně předepsaných postupů a bezpečnostních norem, jsou vyžadována častá školení a certifikace těchto pracovníků. Vysoce kvalifikovaní zaměstnanci jsou nejcennějším majetkem firmy. Osobní náklady tvoří nejvyšší položku z celkových nákladů.

Vedení společnosti podporuje zvyšování odborné způsobilosti pracovníků plánovaným vzděláváním, tréninkem progresivních metod a profesních dovedností. Podnik také nastavil motivační systém odborných pracovníků formou osobního ohodnocení za kvalitně odvedenou práci. Pro vyšší efektivitu je uplatňován systém finančních odměn a přivýdělků nad rámec předepsané odpracované hodinové mzdy.

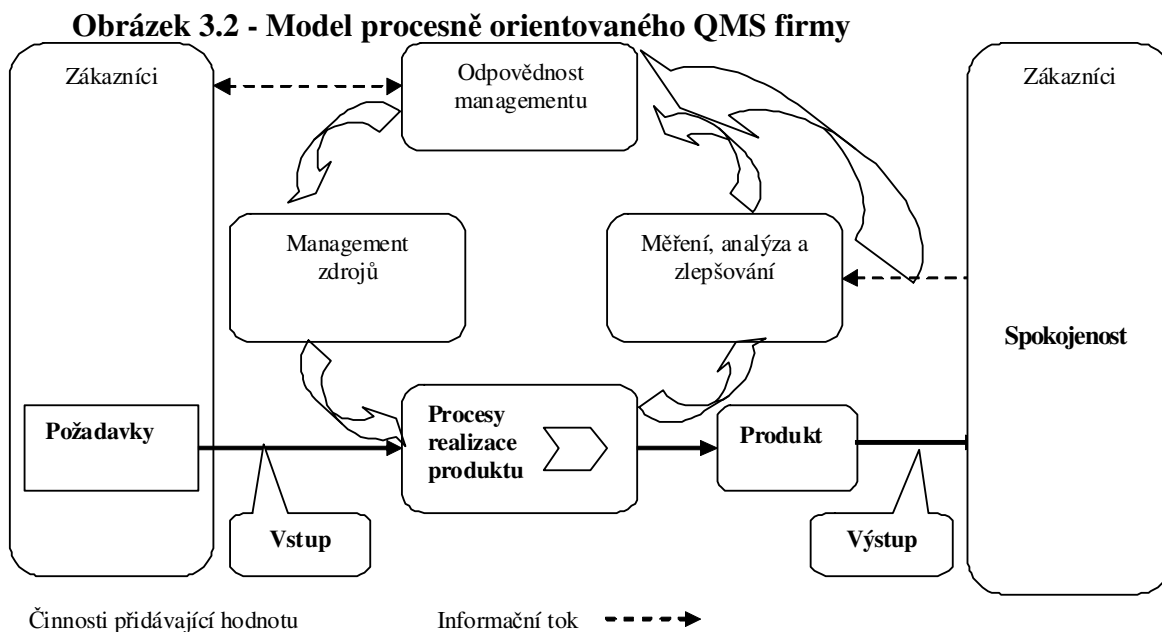
3.1.2 Informační struktura

Jednotlivé informační systémy jsou vedeny v hmatatelné formě dle ISO požadavků, rovněž jsou vedeny evidence zakázek a účetních dokladů jak v hmotné podobě, tak virtuální. Podnik využívá komplexní program *HELIOS Orange* pro vedení účetnictví, kalkulací, mzdových a kvalifikačních údajů o svých zaměstnancích, kontaktní databáze klientů a dodavatelů, elektronické dokumentace pro finanční audit.

Společnost si vede evidenci interních hmatatelných dokumentů v archivu až 10 let nazpět. Podnik také využívá intranet, vnitřní PC síť, pro vnitropodnikovou komunikaci. Intranet není využíván v plném rozsahu všemi zaměstnanci podniku, vzhledem k vyššímu

počtu manuálně pracujících pracovníků. Vnitřní síť využívají převážně vedoucí a odborní pracovníci, i když přístup k užívání systému má většina zaměstnanců.

Dále je ve firmě zvykem měsíčně vytvářet každým vedoucím pracovníkem zprávu o své činnosti a činnosti svých podřízených pro management podniku. Tyto dokumenty tvoří podklady pro rozhodování a přehled vedení podniku.



Zdroj: Interní dokumenty OMZ Hranice

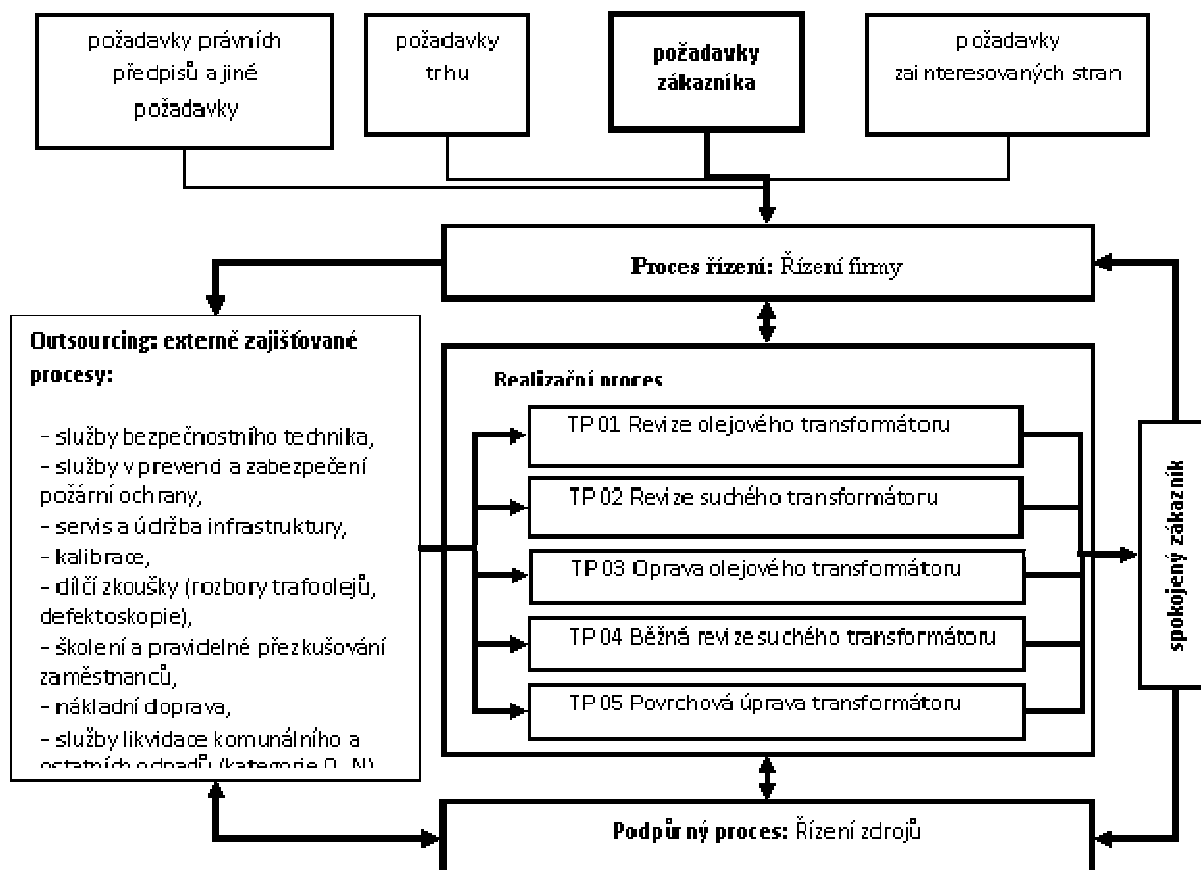
Vedení firmy, tvořené jednatelem, vytváří, dokumentuje, uplatňuje a neustále zlepšuje systém QMS v souladu s požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2009 s cílem plnit požadavky zákazníka a zajistit prosperitu, rozvoj firmy, viz. grafické zpracování procesního modelu výše na Obr. 3.2. QMS je nástrojem neustálého zlepšování výkonnosti na základě plnění požadavků zákazníka, zaměstnanců a zainteresovaných stran a to trvalým uplatňováním tří nástrojů managementu QMS (zásady managementu kvality, metodologie PDCA (Plan-Do-Check-Act), a procesní přístup).

Rozhodující procesy QMS a jejich vzájemné vazby jsou řízeny tak, aby byly bez kolizí, vykazovaly potřebnou míru účinnosti a zahrnovaly ekonomickou stránku řízení procesů firmy. Jsou rovněž monitorovány a měřeny, výsledky analyzovány a vyhodnocovány, čímž na základě těchto výsledků podnik stanovuje ukazatele efektivnosti a cílové hodnoty procesů. Vedení firmy definovalo procesy QMS a jejich vzájemné vazby. (OMZ Hranice)

Mezi hlavní procesy se řadí měření a analýza, výroba a poskytování služeb (realizační procesy TP 01 - TP 05, viz níže Obr. 3.3). Řídícími procesy podniku jsou:

- Odpovědnost managementu
- Řízení dokumentace
- Interní audit
- Nápravná opatření
- Výcvik a vzdělávání zaměstnanců
- QMS

Obrázek 3.3 - Procesní mapa s ohledem na požadavky ISO



Zdroj: Interní dokumenty OMZ Hranice

Při návrhu podnikové strategie musí být uváženy nejen ekonomické přínosy navrhovaných opatření, ale také bariéry ohrožující navrhovaná řešení, kterými jsou např. systémové, finanční, personální, informační či technologické překážky, jež by mohly ohrozit realizaci navrhovaných změn zasahujících do procesní struktury.

3.2 Stávající podnikatelský model

3.2.1 Poslání

Hlavním záměrem poslání je snaha získat zákazníka, který patří mezi hlavní hybné síly podnikání. Zákazník je tím, kdo garantuje životaschopnost podniku, protože on je tím, kdo je ochoten zaplatit za produkt či službu podniku. Zákazník má taktéž významný podíl na tom, jaký produkt bude firma vyrábět či jakou službu bude nabízet. Hodnotu pro zákazníka nemá však pouze samotný produkt, ale převážně z něj plynoucí užitek pro zákazníka. Společnost OMZ Hranice, s.r.o. na svých internetových stránkách prezentuje:

"Veškeré naše snažení zaměřujeme na zajištění bezpečného a dlouhodobě bezporuchového provozu transformátorů a zařízení, která byla podrobena naším servisním zásahům."

"Parametry a kvalitou vycházíme vstříc přáním zákazníků při dodržení závazných bezpečnostních předpisů a požadavků na ochranu životního prostředí. Klademe důraz na rychlost a preciznost prováděných činností."(OMZ Hranice)

Podnik jasně definuje své poslání zaměřením svých poskytovaných služeb na potřeby zákazníků, apeluje na svou snahu o kvalitní a rychlou práci za nižší ceny. V souvislosti s dlouholetou tradicí a relativně stabilní pozicí na trhu, důraz podniku na ekologický, kvalitní, rychlý a kvalifikovaný servis poskytovaných služeb zákazníkovi, lze shledat prezentovaná poslání velice výstižnými. Zároveň podnik v jednom ze svých poslání vyzdvihuje svou snahu o vysokou bezporuchovost zařízení, která projdou jeho servisem. Společnost disponuje vysoce kvalifikovaným personálem, kterého si podnik váží a všestranně mu zajišťuje podporu při zvyšování odborné způsobilosti.

3.2.2 Vize

Stejně jako u poslání organizace je vize firmy orientována na zákazníka a služby mu nabízené. Je zde formulována snaha o žádoucí budoucí stav výsledného produktu, v tomto případě služby, poskytnuté konečnému zákazníkovi. Také apeluje na individuální a profesionální přístup k zákazníkovi - jelikož se jedná o menší podnik, jsou hlavní myšlenka poslání a vize podniku sdíleny napříč podnikem, každý zaměstnanec apeluje na vysokou úroveň kvality odvedené práce.

"Usilujeme o udržení stávajících a získání nových zákazníků operativním uspokojováním jejich potřeb kvalitním a rychlým provedením tak, aby náklady byly minimalizovány a zákazníkům mohla být nabídnuta co nejpříjemnější cena." (OMZ Hranice)

3.3 Analýza vnějšího okolí podniku

Společnost operuje i na zahraničních trzích, tedy ji kromě tuzemské ekonomiky ovlivňuje i situace v zahraničí. Tato podkapitola se zaměřuje na analýzu externího prostředí, která může podniku získat perspektivu ohledně řady potenciálních příležitostí nebo jej upozornit na skryté hrozby. Externí analýza se dá pro přehlednost rozdělit na dvě části, a to na makrookolí a mikrookolí.

Makrookolí představuje podstatnou část vnějšího podnikatelského prostředí, kterou podnik nemůže v za žádných okolností nijak ovlivnit. Jak bylo zmíněno v předchozí kapitole, makrookolí je tvořeno řadou faktorů, jimiž jsou: politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické faktory. Právě na tyto faktory se blíže zaměřuje PESTLE analýza. Management a vedení podniku by mělo mít tyto faktory neustále na paměti a pracovat s informacemi, které jsou snadno přístupné díky informačním kanálům skrz různá média a IT technologie.

Bližší prostředí, na které podnik může svými aktivitami působit a ovlivňovat je, představuje mikrookolí podniku. Pro analýzu tohoto prostředí bude nejvhodnější využít Porterův model konkurenčního prostředí. Ten slouží k identifikaci či odhalení možných ohrožení a příležitostí vyskytujících se v bližším okolí podniku. Porterův model se zabývá analýzou vyjednávací síly dodavatelů, vyjednávací síly zákazníků, hrozby vstupu nových konkurentů na trh, hrozby substitutů a analýzou rivality společností působících na daném trhu.

Strategická analýza okolního prostředí, stejně jako analýza konkurence, analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku poskytuje managementu a vedení firmy informace o celkovém potenciálu společnosti při současném stavu ekonomiky. Šuleř (2002 str. 15), tvrdí že analýza okolí se zabývá identifikací a rozbořem faktorů okolí podniku, které ovlivňují jeho strategickou pozici a vytvářejí potenciální příležitosti i hrozby pro jeho činnost. Dle autora, který se orientuje na vlivy trendů jednotlivých faktorů v makrookolí a mikrookolí, zpravidla ve vyhrazeném odvětví, je nutno brát v potaz také schopnost managementu rozumět a také správně reagovat na změny těchto faktorů.

3.3.1 Analýza PESTLE

Ekonomické faktory

Mezi výrazné ekonomické trendy působící na podnik se řadí zejména zvyšující se ceny energií, jelikož podnik samotný pracuje v oblasti transformátorů elektrické energie, k jejich revizi, opravám, údržbě a provozu spotřebuje vyšší množství energie než kterékoli jiné malé a střední podniky. Z politického pohledu ovlivňujícím firmu, jakožto i obecný vývoj ekonomiky, je zejména situace v EU, její správa a rozšiřování. V rámci infrastruktury se členské státy stále čteněji podílejí na finanční podpoře a rozvoji malých a středních podniků. Zkoumaná firma se zabývá ekologickou likvidací transformátorů, což vyžaduje speciální technologie a povolení s ohledem na konzistenci technických olejů, aj. ekologicky nepříjemných látek.

S přihlédnutím k dalším ekonomickým faktorům by se dalo předpokládat, že díky ekonomickému růstu obecně dochází ke zvýšení spotřeby. Ta následně zvyšuje příležitosti na trhu a zase naopak. Obdobně funguje také úroková míra na celkovou výnosnost podniku a ovlivňuje složení využitých finančních prostředků (stanovuje cenu kapitálu, ovlivňuje rozvoj a investiční aktivitu firmy, atd.). Nízká úroveň úrokové míry reprezentuje příležitost pro realizaci podnikových záměrů. Zvýšená intenzita investiční činnosti do rozvoje a výzkumu může podniku rozšířit vliv v konkurenčním prostředí nejen v tuzemsku, ale i v zahraničí. Na což má podstatný vliv vývoj devizového kurzu a síla domácí měny.

Podnik částečně využívá dotace EU pro vzdělávání svých zaměstnanců i pro vývoj technologií ekologicky šetrnější likvidace transformátorů. Podíl EU na rozvoji malých a středních podniků je v posledních letech intenzivnější. Jedná se o snahu podpořit lokální menší ekonomiky, s cílem podpořit cirkulaci a rozvoj ekonomiky v celé střední Evropě.

Podnik spolupracuje z větší části s tuzemskými dodavateli a zákazníky, tudíž intervence České Národní Banky v roce 2013, nemělo podstatný vliv. V listopadu 2013 ČNB oslabila kurz koruny na 27 CZK/EUR, což způsobilo nemalý rozruch. Nicméně obchodní partneři společnosti z větší části spolupracují či operují na zahraničních trzích, což se projevilo významně především na cenách vstupů a platební schopnosti některých zákazníků.

Sociální a demografické faktory

Jak již bylo zmíněno, činnost podniku vyžaduje vysoce kvalifikované pracovníky, kterých je s ohledem na obor podnikání stále méně. Proto si své zaměstnance podnik váží. S rostoucí počtem vysokoškolsky vzdělaných lidí se snižuje počet "dělníků", po kterých je stále větší poptávka. Absolventi technických a průmyslových středních škol mají v dnešní ekonomice vysoké možnosti uplatnění. Podniku OMZ Hranice své zaměstnance podporuje v kvalifikačním růstu a snaží se si je udržet, aby své investované prostředky zúročila pro spokojenost svých zákazníků.

Problém ČR, ale i celé EU, je tendence stárnutí obyvatelstva. Průzkumy ukazují, že v průběhu příštích 30 let bude na jednoho pracujícího občana EU až 7 ekonomicky neaktivních obyvatel. Což podle článku v MF DNES z ledna 2015 je zhruba 30 % pracujících na 70% ekonomicky neaktivních obyvatel¹.

Obecná míra nezaměstnanosti je počítána jako podíl počtu nezaměstnaných na celkové pracovní síle. Míra nezaměstnanosti v České republice ve sledovaném období kolísala kolem hodnoty 7 %, konkrétní přehled vývoje míry nezaměstnanosti je patrný z Tabulky 3.1 níže. V posledních letech 2014 a dále v roce 2015 se míra nezaměstnanosti snižuje. Významné difference jsou patrné při bližším pohledu na nezaměstnanost v jednotlivých krajích České republiky.

Tabulka 3.1 - Vývoj míry nezaměstnanosti (v %)

Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Míra nezaměstnanosti	6,7	7,3	6,7	7,0	7,0	6,1	5,0

Zdroj: Vlastní zpracování dat z: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, *Hlavní makroekonomické ukazatele* [online]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr

Politické a legislativní faktory

Politická stabilita ovlivňuje v zemi spotřebitele i obchodní společnosti. Do značné míry se tím podílí na charakteru podnikatelského prostředí. Tuzemská vláda ovlivňuje legislativu a nařízení, které omezují podnikatelskou činnost. Mezi zákony, kterými se firma musí řídit, patří například: Zákoník práce, Zákon o obchodních korporacích (dříve Obchodní zákoník), Zákon o účetnictví, dále zákony platící v zemích Evropské Unie i mimo ni, a další.

¹ Tato informace nebyla podložena přesnými statistikami ČSU ani EU, čili nebude uváděn zdroj studie, jedná se pouze o spekulativní poznatek z denního tisku MF DNES.

K 1. lednu 2014 vstoupil v platnost nový Zákon o Obchodních korporacích, což pro mnohé malé a střední podniky znamenalo zvýšení nákladů spojené s implementací změn při přistoupení k tomuto zákonu. Společnost se v červenci 2014 podřídila Zákonu o Obchodních korporacích jako celku postupem podle § 777 odst. 5 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech. Přistoupení k tomuto zákonu neznamenovalo pro společnost významnou strukturální a organizační změnu spojenou s vyššími náklady.

Daňový systém České republiky je také důležitou součástí politiky ovlivňující malé a střední podniky. Tento systém je podobný jako ve většině vyspělých zemí, avšak pro české podnikatele bývá kvůli častým změnám a dodatečným vyhláškám složitý a nepřehledný. Pro společnost je zásadní především vývoj daně z příjmu právnických osob, kterou upravuje § 21 zákona č. 586/1992 Sb., o dani z příjmu.

Technologické faktory

Mezi technologické faktory se zahrnují inovace, výzkum a vývoj, využívané informační technologie, know-how. Firma je úzce specializovaná, proto je zapotřebí neustálý vývoj v oblasti využití nevodivých ochranných materiálů, čisticích prostředků, ekologická likvidace nepříjemných látek a odpadu, starých a nefunkčních transformátorů, aj.

Firma v posledních letech investuje především do vývoje bezpečnostních gumových rukavic pro práci s vysokonapěťovými přístroji. Čističe použitého technického oleje a ekologických způsobech recyklace odpadového materiálu. Zaměřování své investiční činnosti do výzkumu a vývoje do ekologicky přátelských technologií firmě zvyšuje konkurenční výhodu.

Ekologické faktory

Ekologické trendy, v rámci ČR i EU, zapříčiňují změny v ekologických regulacích, zejména zaváděním emisních limitů na snížení emisí (nebezpečných látek vypařovaných do ovzduší při likvidaci), požadavky certifikací a ekologických postupů na snížení zatížení životního prostředí, což může zvyšovat náklady podniku. Vzhledem k přepravě transformátorů do opravárenské haly je nutno zmínit, že náklady na pohonné hmoty nákladních vozů či vlakové přepravy se zvyšují vzhledem k rostoucím cenám ropy ve sledovaném období.

3.3.2 Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí

Jak již bylo uvedeno ve 2. kapitole, Porterův model přibližuje managementu působení základních konkurenčních sil ovlivňujících chování podniku. Těmi jsou stávající konkurence na trhu, potenciální konkurence, vliv odběratelů, vliv dodavatelů a také substituční produkty.

Rivalita společností působících na daném trhu

Jen málo podniků na území České republiky se pohybuje ve stejném odvětví jako společnost OMZ Hranice, s.r.o. Podnik získává zakázky nejen na území celé ČR, ale také z určitých oblastí Slovenské republiky i Maďarska nebo například Německa, můžeme tedy říci, že podstatným faktorem se stěžejním vlivem na tržní rivalitu pro získávání zakázek je logistická přeprava několika-tunových transformátorů a s tím spojené náklady. Větší podniky vykazují určitou výhodu vlastnictvím větších montážních hal či snadnější přístupností pro přepravce, kdy jsou konkurenti schopni pojmout až 2-3x více zakázek než sledovaný podnik. Bereme v úvahu největší konkurenční podniky:

- **Trafo CZ, a.s.** - zabývající se kromě jiného především na výrobu nových a repasovaných transformátorů, jejich předním klientem je skupina ČEZ
- **DKV Plzeň** (Depo Kolejových Vozidel) a **ES Brno** (El. Strojírny) - spadají pod České dráhy a specializují se především na lokomotivní transformátory
- **ETD Transformátory, a.s.** - součást nadnárodní skupiny International BEZ Group, vlastní know-how značky ŠKODA.
- **ELPROINVEST, s.r.o. Liberec** - zaměřuje se na poskytování služeb v elektroenergetických oblastech, elektromontáže a výroba rozvaděčů
- **MSEM, a.s.** - hlavní zakázky přijímá od společnosti ČEZ Distribuce, a.s.

Podnik OMZ Hranice, s.r.o. se zaměřuje na potřeby zákazníka a na individuální přístup nabízených služeb, čemuž se snaží přizpůsobovat ceny. V mnoha ohledech uplatňuje podnik strategii rudého oceánu se zaměřením na snižování nákladů, čímž by si mohl dovolit nabídnout nižší ceny oproti konkurenci.

Zároveň zde existuje jistá symbióza s velkými konkurenty, kteří vlastní velké montážní haly a jsou tedy schopnější pojmout větší množství velkých transformátorů bez omezení provozu či zdrojů - sledovaný podnik bere v úvahu své možnosti (faktory: pracovníci, vlastní montážní hala, odhadovaná délka revize, doba čištění oleje, bezpečnostní

zkoušky, aj.), a na základě významných faktorů se rozhoduje, zda je pro něj výhodné tyto zakázky přijmout či je přenechat silnějšímu konkurentovi. Neboť např. místo jedné velké zakázky, která by zaměstnala velký počet pracovníků, zároveň zabrala velkou část montážní haly na určitou dobu, přijme tři nebo více menších zakázek, které při stejném časovém vytížení haly i pracovníků bude finančně mnohem výhodnější. Každý z výše zmíněných konkurentů se na cílovém trhu specializuje na jinou část segmentu trhu, kterou propaguje mezi svými zákazníky, zároveň však jsou podniky schopny pokrýt všechny požadavky trhu a mezi sebou si přebírat zakázky (služby týkající se kteréhokoli typu problému na transformátoru a kompletního servisu v daném odvětví).

Specializace sledovaného podniku spočívá v repasi, opravách a servisu transformátorů, okolo této činnosti je zároveň spousta podpůrných činností, na kterých se podnik snaží uplatňovat strategii snižování nákladů a následné vyjednávání se zákazníkem o ceně. Firemní specialisté jsou schopni díky odborným znalostem a dlouhodobým zkušenostem poskytnout uživatelům cenné rady při přípravě a provozování transformátorových stanic a plnit i nestandardní požadavky.

Hrozby vstupu nových konkurentů

Bariéry vstupu nových firem na trh znemožňují jednoduchý start, neboť již zavedené firmy disponují dlouholetou tradicí, významnými zákazníky, často i výhradními (spojení s energetickými multinacionálními giganty). Dalšími bariérami, které snižují tuto hrozbu, jsou vstupní kapitál - technologie, stálá aktiva, budovy, informační technologie a především kvalifikované lidské zdroje. Jelikož práce v tomto odvětví vyžaduje vysoce kvalifikované a proškolené zaměstnance, jež s sebou nesou vysoké mzdové náklady. Zároveň tento faktor představuje zásadní problém posledních let na daném odvětví, kvalifikovaní pracovníci představují nedostatkové "zboží" na trhu práce.

Sledovaný podnik se sám potýká s neuspokojenou poptávkou po nových kvalifikovaných pracovníků. Management cílí na střední odborné učiliště, především obor elektrikáři vysokého napětí, bohužel se v posledních letech setkává s nedostačující nabídkou těchto pracovníků, i když se pro základní práce nevyžaduje letitá praxe v oboru. Management by rád zaplnil pracovní místa, neboť očekává, že v průběhu budoucích 7 - 10 let přijde až o 20 % svých dosavadních manuálně pracujících zaměstnanců (předpokládaný důchodový věk).

Vyjednávací síla zákazníků

Hospodářskou krizi podnik pocítil nejsilněji v roce 2009, ale během následujících dvou let se situace zlepšila a nyní zakázky podniku vzrůstají, jelikož zákazníci jsou většinou loajální k tomuto podniku s dvacetiletou tradicí. Konkurenční podniky staví podnikovou strategii na jednom hlavním smluvním odběrateli, většinou dodavateli energií (ČEZ, E.ON, atd.), což jim dává konkurenční výhodu, co se týče zaručeného dlouhodobého příjmu.

Zákazníky společnosti jsou malé i střední podniky, jednotlivci i větší podniky, jako například ČD. Jelikož se jedná o zprivatizovaný podnik Českých Drah, podnik má možnost stále spolupracovat na některých zakázkách lokomotivních transformátorů, dle možností vyřízení montážní haly. Podnik nabízí širokou škálu služeb spojených s jejich předmětem podnikání, zároveň disponuje dostatečným množstvím zaměstnanců, kteří jsou schopni v případě havárie přijet do areálu zákazníka. Tito zákazníci jsou ochotni za nestandardní služby připlatit.

Společnost v posledních třech sledovaných obdobích snižovala dobu splatnosti vystavených faktur z 90 dní na 40, což mu dává možnost dříve využít získané prostředky na investice. Mnozí zákazníci tuto kratší lhůtu splatnosti akceptovali. Zároveň doba splatnosti faktur od dodavatelů se konstantně pohybuje okolo dvou měsíců. Vzhledem k tomu, že na funkčnosti transformátoru závisí zákazníkova provozuschopnost, jejich vyjednávací síla není v tomto modelu až tak významná v porovnání s ostatními faktory. Nejvýznamnějším faktorem působícím v Porterově modelu je dozajista síla dosavadní konkurence a její význam působnosti na trhu.

Vyjednávací síla dodavatelů

Podnik aplikuje strategii nízkých nákladů, tedy hledá nejvýhodnější možné dodavatele potřebného materiálu k provozu. Zároveň však apeluje na kvalitu a individuální přístup ke každé zakázce k maximální spokojenosti klienta. Podnik vlastní několik osvědčení a certifikátů v oblasti zacházení a likvidací nebezpečných látek, elektrického zařízení. Zároveň vlastní od roku 1999 certifikaci ISO, podle které je zaveden systém řízení jakosti, ČSN EN ISO 9001:2009 a ČSN ISO/TR 10013:2002

S ohledem na práci s rizikem je nutné dodržovat osvědčené a přísné postupy, které se postupem času zdokonalují. Možnost inovačního myšlení může být uplatněna v oddělení

testování bezpečnostních pomůcek nebo v části podniku zabývající se ekonomickou stránkou podnikání. Podnik využívá k provozu moderní vybavení v souladu s normami ČR i EU.

Podnik využívá pro vlastní zásobování tímto specializovaným materiálem vícero dodavatelů, přičemž jsou sjednávány dodávky, množství a cena, obchodními zástupci sledovaného podniku a dodavatelem. Podnik nevyužívá k dodávkám pouze jednoho či jednoho významného dodavatele, tudíž je schopen pokrýt výkyvy v dodávkách objednávkou u jiného dodavatele bez narušení plynulého chodu vlastního provozu.

Hrozba substitutů

Hlavní významnou činností podniku jsou služby, podnik ale také distribuuje ochranné pomůcky a gumové rukavice. Tyto produkty jsou dostupné ve specializovaných prodejnách.

Vzhledem k úzce specializované činnosti a nutnosti vysoce kvalifikovaných pracovníků (práce s vysokým napětím, porouchané trafo při špatném zacházení může vzplanout, olej se může při jiskření zapálit, či dokonce vybuchnout), hrozby ze strany substitutů jsou nízké, dokud nepříjde revoluce v energetickém průmyslu nebo svět nepříjde na nové využití alternativních zdrojů pro pohánění strojů do 40 MVA výkonu bez využití transformátoru.

Společnost se do budoucna plánuje angažovat v projektu ekologické recyklace, čištění a opětovného využití technických olejů, čímž by významně snížila svou konkurenční výhodu, snížila náklady, rozšířila své služby a zvýšila tržby. Tímto projektem se dále zabývá 4. kapitola, jakožto možnosti zvýšení investic do rozvoje firmy, výzkumu a inovace.

3.4 Interní analýza podniku

Nejprve bude zhodnocen stav podniku na základě dostupných dat z účetních výkazů rozvahy a VZZ, jež jsou k nalezení v příloze č. 1 a č. 2. Poté v rámci finanční analýzy bude provedena analýza poměrových ukazatelů pomocí vzorců uvedených v příloze č. 4 vypočtených na základě dat z finančních výkazů obdržených od sledovaného podniku. Celkové propočty, včetně postupů, jsou součástí příloh č. 3, 4, 5 a 6.

3.4.1 Ekonomická situace

Hodnotíme-li jednotlivé složky dat z rozvahy ve sledovaném období, bereme v úvahu nejen jejich absolutní i procentuální změnu, ale také jejich procentuální podíl na celkových

aktivech, příp. pasivech. Sledováním absolutních změn, analýzou trendů, se hodnotí rozsah využití finančních a dostupných zdrojů podniku, jeho finanční zatížení a transparentnost dat uvedených ve finálních výkazech. (Růčková, 2011 str. 110)

Jak uvádí Růčková (2011 str. 109), analýza trendů neboli horizontální analýza hodnotí změny jednotlivých položek finančních výkazů v čase, umožňuje snadnější orientaci v číslech a jejich následnou interpretaci. Cílem této analýzy je změřit intenzitu vývoje jednotlivých položek finančních výkazů.

$$\text{Absolutní změna} = x_t - x_{t-1} \quad (3.1)$$

$$\text{Relativní změna} = \frac{x_t - x_{t-1}}{x_{t-1}} * 100 \quad (3.2)$$

Většina autorů uvádí ve spojení s horizontální analýzou také vertikální analýzu, která také sleduje procentní změny ukazatelů, avšak tentokrát ke stanovenému základu. Poměříme například jednotlivé položky rozvahy k celkovým aktivům či pasivům, ve výkazu zisku a ztráty jsou pak základem zpravidla celkové tržby. (Sedláček, 2011 str. 17)

$$\text{Podíl na celku} = \frac{x_i}{\sum x_i} \quad (3.3)$$

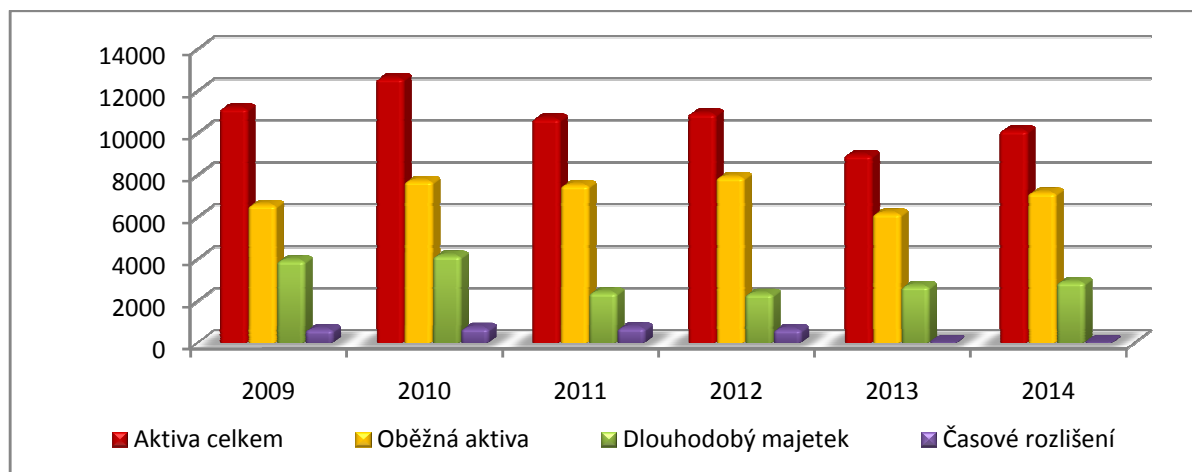
Zkrácená verze provedené vertikální a horizontální analýzy pro potřeby práce se nachází v příloze č. 3.

Nejvyšší podíl na celkových aktivech podniku mají oběžná aktiva, která tvoří v průměru až 70 %. Přičemž je tato složka až ze 65 % tvořena krátkodobými pohledávkami. V letech 2010 a 2014 je podíl pohledávek na oběžných aktivech vyšší než 70 %, což v dané době značilo nižší schopnost či ochotnost odběratelů splácet své závazky před koncem roku. Z titulu nedobytných pohledávek se historicky hodnota opravné položky k pohledávkám pohybuje pod hranicí 300 tis. Kč, čímž lze tvrdit, že odběratelé podniku své závazky splácejí standardně ve lhůtě splatnosti. Vyšší podíl krátkodobých pohledávek ke konci fiskálního roku neindikuje větší rizika. Na druhou stranu to pro firmu znamená zadržené peníze u odběratelů, které by jinak mohla dále investovat. Na první pohled je z finančních výkazů patrný rozdíl v zastoupení dlouhodobého a krátkodobého majetku na straně aktiv.

Firma aplikuje operativní řízení managementu, nezadržuje větší množství kapitálu v dlouhodobých aktivech. Podíl dlouhodobého a krátkodobého majetku na celkových aktivech přibližuje graf č. 3.1. Zásoby tvoří konstantně 20 % celkových aktiv, z čehož je podstatná většina materiál určený ke spotřebě. Vzhledem k nutnosti neustálého držení specifických

bezpečnostních pomůcek, technického vybavení a materiálu potřebného k výkonu práce repasí, kontrol, revizí a oprav transformátorů elektrické energie, zdá se být podíl zásob adekvátní k provozuschopnosti podniku. Při komunikaci s managementem podniku nebyly identifikovány žádné zastaralé zásoby, které by byly nepoužitelné či zastaralé.

Graf 3.1 - Struktura aktiv v tis. Kč (2009-2014)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedených analýz finančních výkazů společnosti

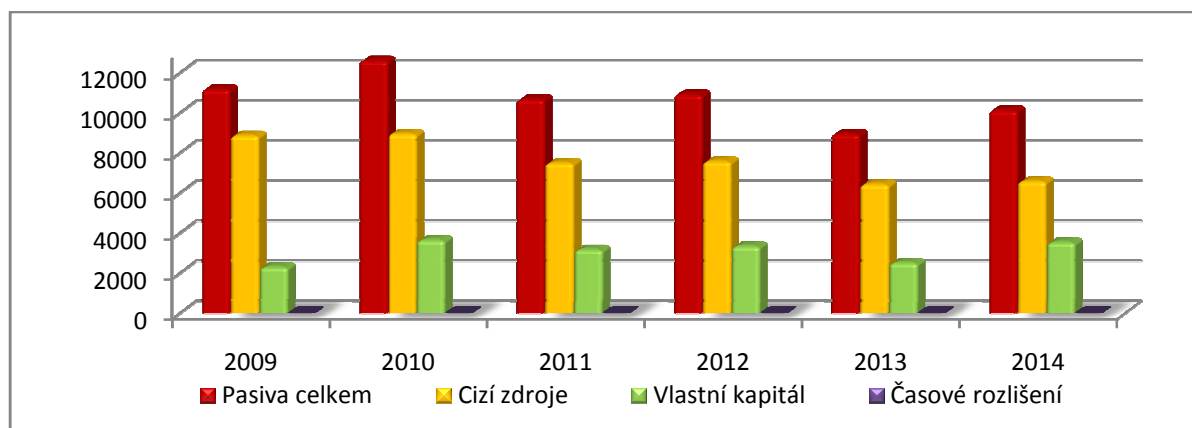
Na přelomu roku 2010 a 2011 vidíme výrazný pokles o 1,7 mil. Kč na dlouhodobých finančních aktivech. To bylo zapříčiněno prodejem cenných papírů a podílů, které firma v předchozích letech nakoupila. Podnětem k prodeji těchto cenin byla jejich nízká výnosnost.

V grafu 3.1 také vidíme výrazný pokles v roce 2013 na krátkodobých aktivech, ten byl zapříčiněn vyšší spotřebou zásob před koncem roku, která byla doplněna až v dalším fiskálním roce. Zároveň hodnota krátkodobých pohledávek před koncem roku 2013 byla výrazně nižší než v celém sledovaném období. Vzhledem k tomu, že firma nezpozorovala úbytek zakázek, zároveň vidíme pokles na krátkodobých závazcích, můžeme interpretovat daný jev způsobem, že firma před koncem roku obdržela platby za své vystavené faktury, které obratem využila k zaplacení části svých závazků.

Pokud jde tedy o stranu pasiv, patrně z grafu 3.2, můžeme vidět stejný kolísavý trend hodnot, jako tomu bylo u celkových aktiv. Z toho lze usuzovat, že je zde dodrženo zlaté bilanční pravidlo, kdy se aktiva rovnají pasivům.

Nejvíce se na celkových pasivech meziročně měnila položka vlastního kapitálu, která je úzce spjata s výsledkem hospodaření daného účetního období. Avšak hodnota vlastního kapitálu tvoří pouze 20 - 30 % celkových pasiv.

Graf 3.2 - Struktura pasiv v tis. Kč (2009-2014)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedených analýz finančních výkazů společnosti

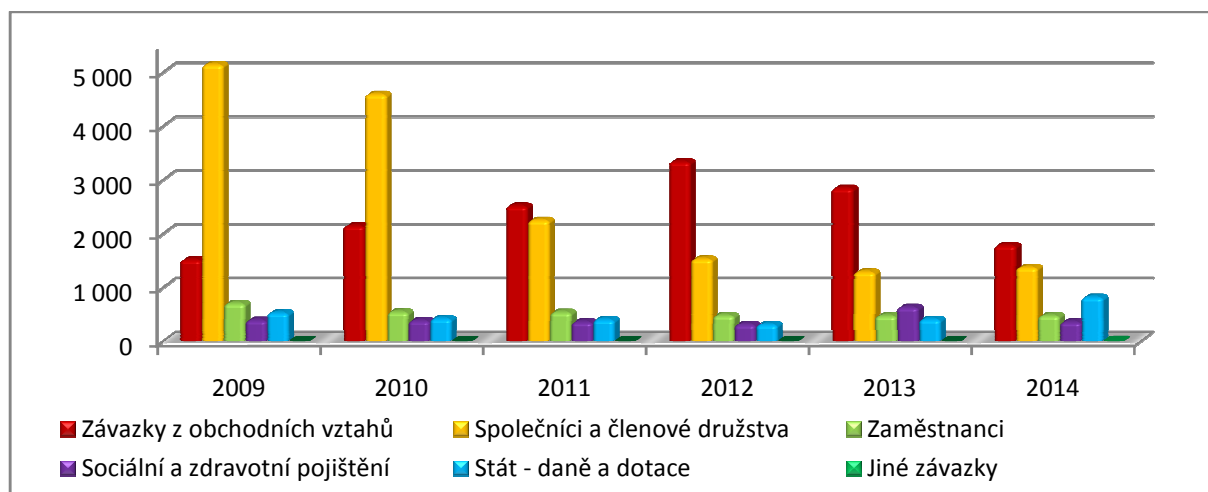
Firma vykazovala v letech 2009 a 2013 ztrátu, kterou v následujících obdobích rozpouštěla do nerozděleného zisku minulých let. Tím se měnil podíl položky *výsledek hospodaření minulých let* na celkových pasivech nejvýraznějším způsobem, který se odrazil právě ve změnách hodnoty vlastního kapitálu. Vedení podniku si v roce 2007 ustanovilo, že společníkům firmy nebudou vypláceny podíly na zisku, ale celá hodnota výsledku hospodaření běžného období bude převáděna do výsledku hospodaření minulých let. Tím se v jednotlivých letech kompenzuje krátkodobá ztráta. Hodnota této položky se v průměru pohybuje nad hranicí 2,5 mil. Kč. V roce 2014 firma přijala Zákon o obchodních korporacích, v tomto roce se vedení rozhodlo již nevytvářet rezervní fond.

Jak můžeme vidět v grafu 3.2 podíl vlastního a cizího kapitálu na celkových pasivech vykazuje klesající trend. Výrazný pokles cizích zdrojů po roce 2011, což mohlo být zapříčiněno poklesem krátkodobých závazků z obchodních vztahů. Firma uplatňuje strategii snižování nákladů, zavedená opatření zahrnovala například navázání obchodních vztahů s levnějšími dodavateli či dohody se stávajícími dodavateli o prodloužení doby splatnosti závazků při větším objemu dodávek spolu s uplatněním zvýhodněných bonusů.

Při rozboru struktury a vývoje krátkodobých závazků, viz. Graf 3.3, na první pohled identifikujeme nejvýraznější položku závazky vůči společníkům a členům družstva. Jednalo se o osobní krátkodobé zápůjčky, které podniku poskytli oba společníci, aby ztlumili dopad hospodářské krize pro udržení finanční stability firmy. Tyto bezúročné vklady byly společníkům spláceny v následujících letech. Dále je transparentní vývoj krátkodobých závazků z obchodních vztahů. Od roku 2009 do roku 2012 se hodnota těchto závazků ke konci každého účetního období zvyšovala, po roce 2012 zase výrazně klesala.

Hodnota celkových krátkodobých závazků v daném období mezi lety 2009 až 2014 meziročně klesala v průměru o 9 %, a to z hodnoty 8,3 mil. Kč v roce 2009 až na částku 5 mil. Kč vykázanou v roce 2014. To značí, že firma pravděpodobně včas splácí své dluhy, především v období před koncem účetního roku. Z grafu 3.3 dále vyčteme, že tento pokles je způsoben zejména změnou položky závazků vůči společníkům.

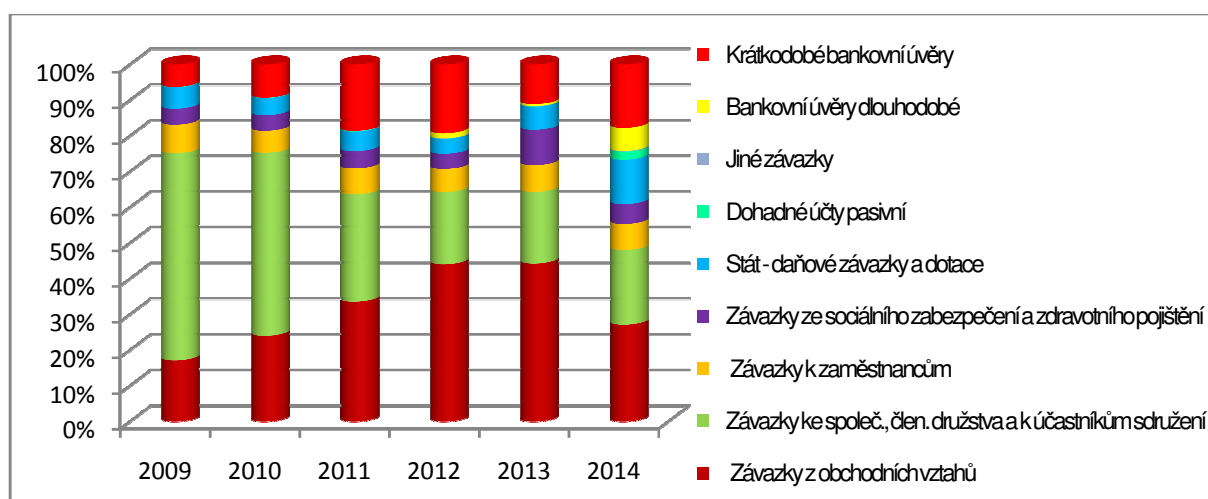
Graf 3.3 - Struktura a vývoj krátkodobých závazků v tis. Kč (2009-2014)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedených analýz finančních výkazů společnosti

Od roku 2012 firma využívá dlouhodobého revolvingového úvěru uzavřeného na dobu neurčitou s možností okamžitého splacení. Úvěr byl založen pro účely renovace a údržby areálu firmy, jeho čerpání je průběžně a včas spláceno.

Graf 3.4 - Struktura cizích zdrojů v tis. Kč (2009-2014)

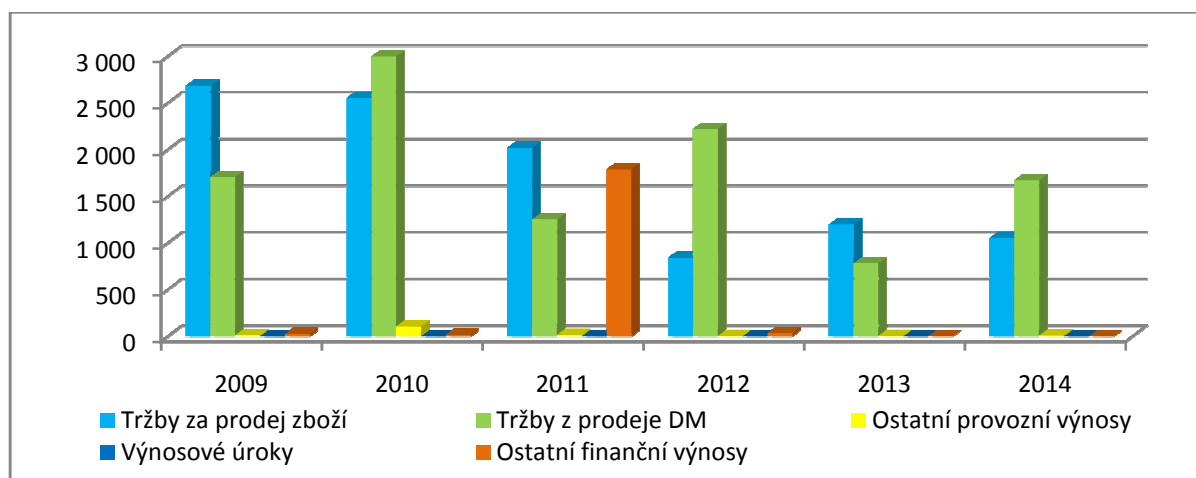


Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedených analýz finančních výkazů společnosti

U ostatních položek pasiv nedošlo k žádným výrazným změnám, z rozvahy pasiv také vyčteme, že firma nemá žádné dlouhodobé závazky, což znamená, že firma kryje svá oběžná aktiva převážně vlastním kapitálem.

Když se nyní zaměříme na výkaz zisku a ztráty, za hlavní vztažnou veličinu pro účely vertikální analýzy považujeme položku tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb. Tato veličina přímo souvisí s předmětem činnosti podniku a zároveň tvoří 80 - 90 % celkových tržeb.

Graf 3.5 - Vývoj a struktura výnosů v tis. Kč (2009-2014)

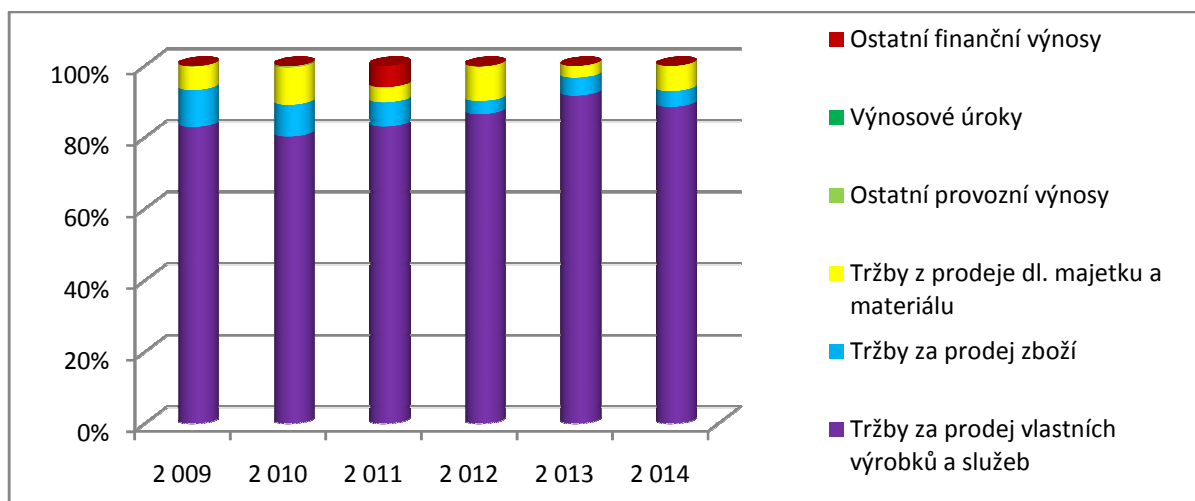


Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedených analýz finančních výkazů společnosti

Do grafu 3.5 jsou zahrnuty jednotlivé položky ostatních příjmů bez této položky tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb kvůli přehlednosti. Kompletní strukturu celkových tržeb pak vidíme v grafu 3.6. Druhým nejvýznamnějším příjmem podniku jsou pak tržby za prodej zboží, čímž se rozumí prodej ochranných a izolačních pomůcek k práci s vysokonapěťovým zařízením, náhradní díly, technický olej a další. Tržby z prodeje zboží ve sledovaném období tvoří 5 - 10 % celkových příjmů podniku. Položka výnosů vykazuje klesající trend, jelikož firma omezuje prodej specializovaného příslušenství a zaměřuje se na prodej vlastních výrobků. Konkrétně firma vyvinula a stále vyvíjí vlastní specializované izolační rukavice pro práci s vysokým napětím. Hodnota tržeb z prodeje zboží se pohybovala v letech 2009 až 2011 nad vykazovanou částkou 2 mil. Kč, v následujících letech zhruba na polovinu.

Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu tvoří podíl mezi 7 - 10 %. Do grafu 3.5 se výrazně promítl prodej cenných papírů a podílů v roce 2011, který ale v daném roce tvořil pouze 6 % z celkových tržeb.

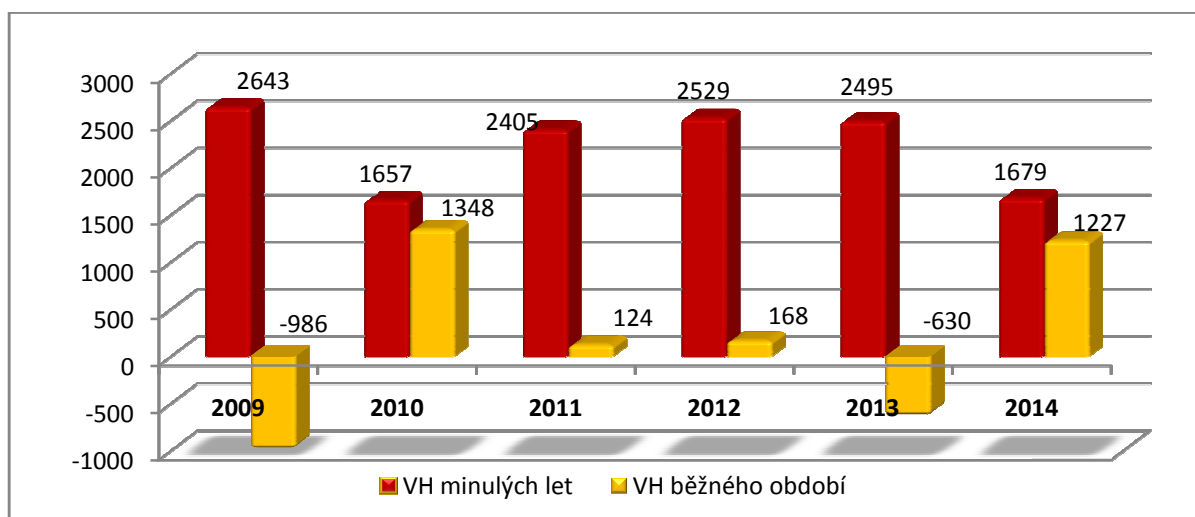
Graf 3.6 - Podíl jednotlivých položek tržeb na celkových výnosech v tis. Kč



Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedených analýz finančních výkazů společnosti

Při analýze a interpretaci výkazu zisku a ztráty nás především zajímají absolutní a procentní meziroční změny položek, které přímo ovlivňují hospodářský výsledek za dané účetní období, kterými jsou náklady a výnosy. I když výsledek hospodaření běžného období v průběhu sledovaného období výrazně kolísá, firma se nachází po roce 2010 v kladných číslech. V níže uvedeném grafu 3.7 je vidět výrazný nárůst výsledku hospodaření mezi ztrátovým rokem 2013 a rokem 2014, kdy výsledek hospodaření běžného období činil 1,2 mil. Kč, tedy až o 2 mil. Kč více než v roce předchozím.

Graf 3.7 - Výsledek hospodaření v tis. Kč (2009-2014)

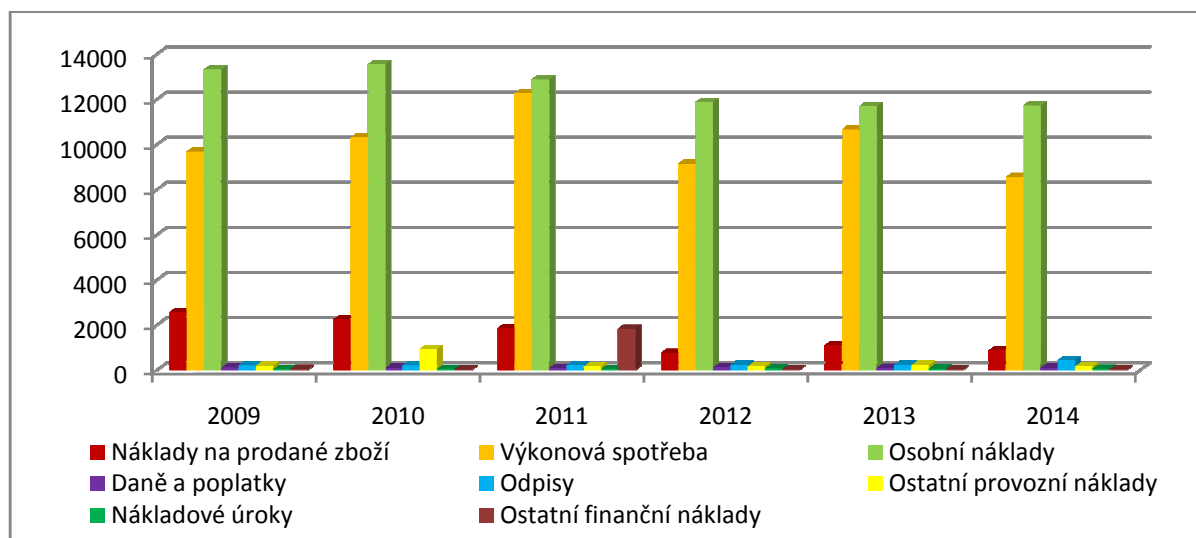


Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedených analýz finančních výkazů společnosti

Hodnota provozního výsledku hospodaření ve sledovaném období každoročně výrazně kolísá. Nejprve pozorujeme nárůst o 2,3 mil. Kč, v dalším roce pokles o 1,2 mil. Kč. V roce 2012 byla vykazovaná hodnota vyšší pouze o 45 tis. Kč oproti roku 2011. V roce 2013 byl pokles o 0,8 mil. Kč a následně v roce 2014 byl vykazovaný nárůst o 2 mil. Kč, tedy na hodnotu provozního výsledku hospodaření v částce 1,2 mil. Kč. Rozkolísaný trend může být způsoben více faktory, mezi které se řadí doznívající dopady hospodářské krize z roku 2008 nebo také restrukturalizace využití zdrojů podniku a cílené snižování nákladů.

Při bližším pohledu do grafu 3.8 identifikujeme největší položku nákladů. Tou jsou mzdové náklady zahrnující náklady na sociální a zdravotní pojištění. Až na druhém místě se nacházejí náklady na spotřebu materiálu, energií a služeb. Zatímco mzdové náklady mají mírně klesající tendenci, náklady výkonové spotřeby vykazují kolísavý trend. Čeho si na všimneme, je vysoký procentuální nárůst položky ostatních finančních nákladů v roce 2011, v tomtéž roce sledujeme stejný nárůst hodnot i na straně výnosů.

Graf 3.8 - Vývoj a struktura nákladů v tis. Kč (2009-2014)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedených analýz finančních výkazů společnosti

V grafu 3.8 nám vystoupily osobní náklady, coby nejnákladnější položka se její pohybuje mezi 37 – 45 % podílu na celkových nákladech. Výkonová spotřeba vykazuje od roku 2009 rostoucí trend, konkrétně se podíl složky nákladů na spotřebu materiálu, energií a služeb na celkových nákladech zvýšil z 37 % na 44 %. V roce 2014 se podíl položky nákladů snížil na necelých 39 % celkových nákladů. Dále vidíme, že osobní náklady, odpisy, daně a ostatní náklady se drží přibližně v konstantním klesajícím trendu – rozdíl mezi hodnotami jednotlivých období není až tak patrný.

V kontextu s vývojem nákladových a výnosových položek můžeme na základě provedené vertikální analýzy (příloha č. 3) porovnat podíl obchodní marže na tržbách za prodané zboží, jejíž podíl se kromě roku 2007 pohybuje +/- 0,5 procentního bodu, čili žádný významný trend jsme nezaznamenali. Přidaná hodnota tvoří největší podílovou část na celkových tržbách, zhruba mezi 47 % při +/- 5 procentních změnách. Přidaná hodnota tvořila v roce 2014 53,5 % podíl z celkových tržeb.

3.4.2 Analýza poměrových ukazatelů

Finanční analýza sledovaného podniku OMZ Hranice, s.r.o. přibližuje vývoj hospodaření a finančního zdraví ve sledovaném období, a to v letech 2009 až 2014. Níže zpracovaná analýza se věnuje analýze poměrových ukazatelů. Je počítána na základě vzorců blíže specifikovaných ve druhé kapitole, kompletní výpočty a vstupní hodnoty analýz jsou součástí přílohy č. 4. Finanční analýza společnosti je zaměřena na ukazatele rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti a finanční stability.

Ukazatele rentability

Analýzou rentability podniku posuzujeme jeho schopnost vytvářet nové finanční zdroje, efektivně je využívat a vykazovat zisk pomocí investovaného kapitálu. Výsledné hodnoty ukazatelů rentability, jejichž shrnutí je vidět v tabulce 3.2 níže, značí efektivitu podniku, je tedy žádoucí, aby dosahovaly co nejvyšších hodnot. Zároveň ale nelze sledovat pouze jednoho ukazatele, nýbrž i porovnávat jednotlivé ukazatele mezi sebou a sledovat jejich vývojový trend ve sledovaném období.

Tabulka 3.2 - Ukazatele rentability

Ukazatel	vzorec	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ROA (%)	(R.2)	-8,46	11,23	1,88	2,60	-6,26	14,48
ROA s nákl. úroky (%)	(R.3)	-8,52	11,02	1,50	2,08	-6,41	12,61
čistý ROS (%)	(R.4)	-3,80	4,70	0,44	0,73	-2,64	5,13
provozní ROS (%)	(R.6)	-3,65	4,94	0,71	1,24	-2,35	6,14
ROE (%)	(R.8)	-42,67	36,84	3,90	5,01	-25,01	34,61
ROCE (%)	(R.9)	-40,93	38,73	6,31	8,48	-22,27	41,41
Rentabilita nákladů	(R.10)	-3,76	4,90	0,42	0,75	-2,61	5,55

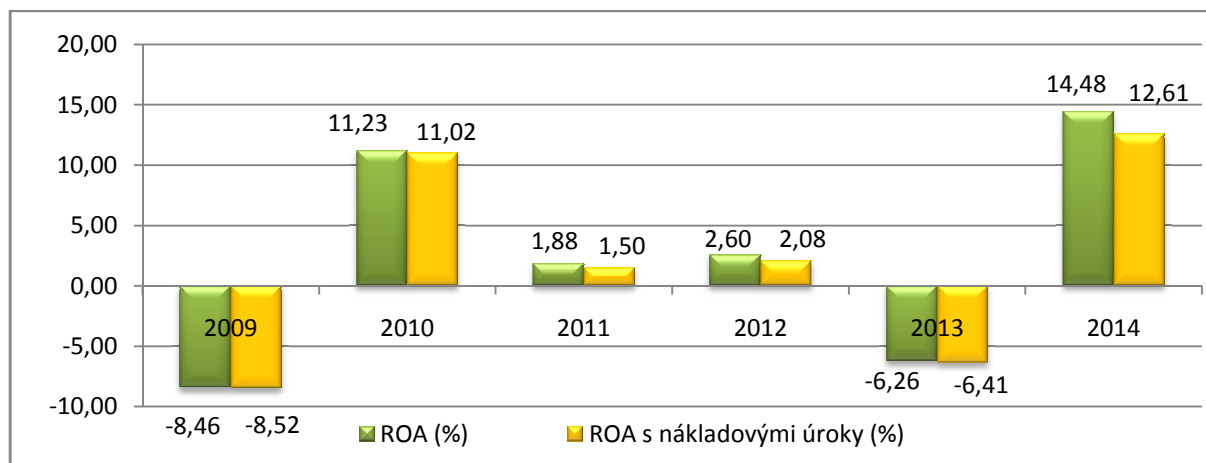
Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedených analýz finančních výkazů společnosti

Rentabilita aktiv (ROA)

Zápornými hodnotami ukazatel říká, že na 1 Kč vložených aktiv nepřipadá žádný zisk, ale naopak ztráta. V grafu 3.9 je patrné, že hodnoty a v prvním a pátém sledovaném období dosahovaly záporných hodnot, což bylo způsobeno ztrátovým výsledkem hospodaření v daném roce. Mezi lety 2010 a 2013 ukazatel dlouhodobě klesá. Pokud pomíneme záporné hodnoty, vidíme výrazně rozkolísaný trend, který vyjadřuje zhodnocení majetku firmy bez ohledu na to, z jakých zdrojů byl financován.

Když počítáme ukazatele ROA s přihlédnutím k nákladovým úrokům, poměří se vložené prostředky se ziskem a zároveň také s úroky za zapůjčený kapitál. V tabulce 3.2 výše sledujeme tyto nákladové úroky minimálně ovlivňující ukazatele ROA. Grafické znázornění vývoje ukazatele rentability celkových aktiv přibližuje graf 3.9 níže.

Graf 3.9 - Rentabilita celkových aktiv (%)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedených analýz finančních výkazů společnosti

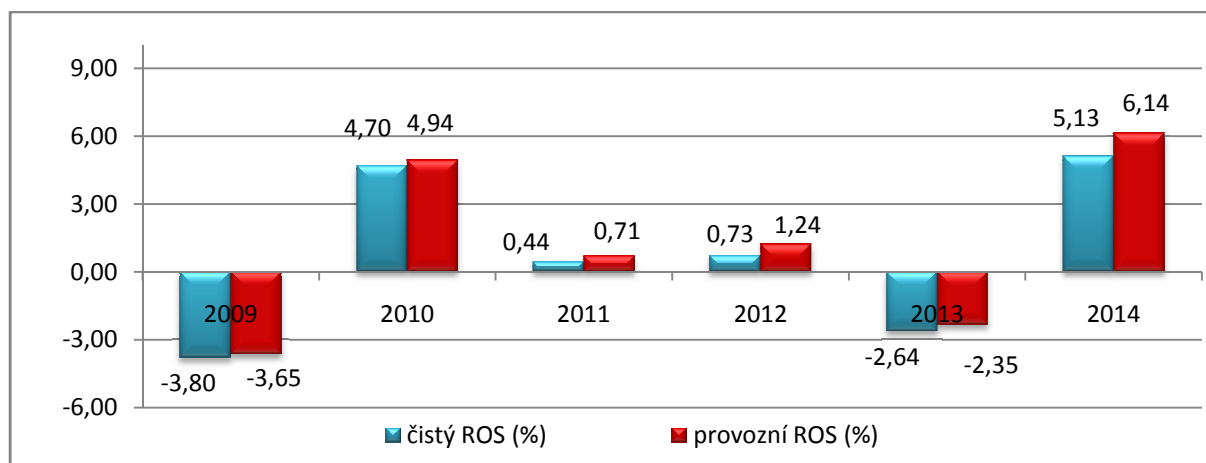
Rentabilita tržeb (ROS)

Pomocí ukazatele ROS se určuje velikost zisku připadajícího na 1 Kč tržeb. V níže uvedeném grafu, Graf 3.10, jsou znázorněny obě situace (při využití čistých tržeb u jednoho a provozních u druhého ukazatele). Jak již bylo zjištěno z předchozí analýzy, v letech 2009 a 2013 vykazovala firma ztrátu, to se projevilo na rentabilitě tržeb jejím prudkým poklesem. Nejlépe na tom byl podnik při úrovních tržeb v letech 2010 a 2014, kdy ztráta minulého období byla generována nerozděleným ziskem minulých let. Na základě ukazatele ROS podnik dosahoval v roce 2014 čistého zisku 5,13 % při dané úrovni celkových tržeb.

Rentabilita nákladů

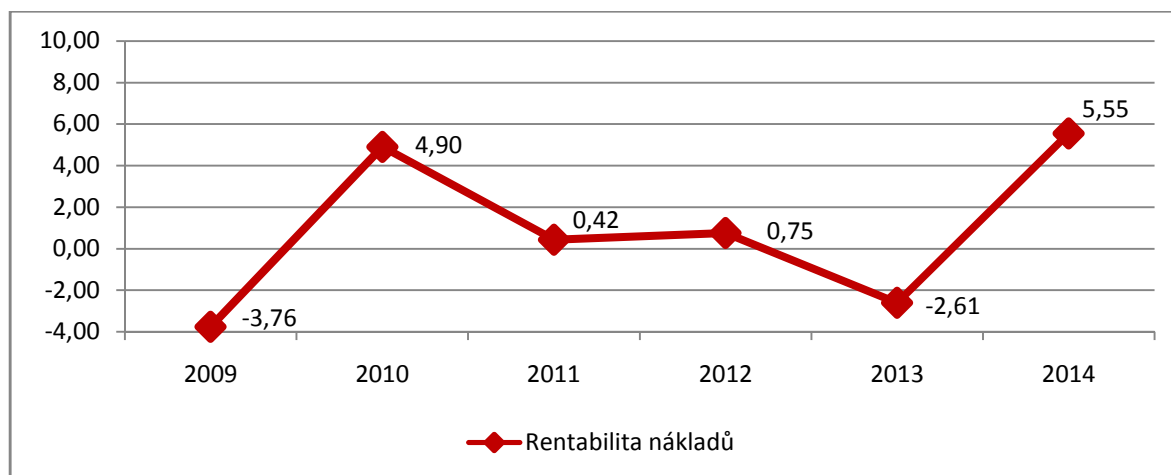
Doplňkovým ukazatelem rentability tržeb je ukazatel rentability nákladů, neboť poměří zisk vůči nákladům, tj. kolik Kč čistého zisku podnik získá vynaložením 1 Kč celkových nákladů. U tohoto ukazatele, stejně jako u všech ukazatelů rentability, je žádoucí pozitivní vývojový trend. Graf 3.11 vykazuje totožnou tendenci vývojové křivky v čase, jako tomu je i u ostatních ukazatelů rentability analyzovaného podniku.

Graf 3.10 - Rentabilita tržeb (%)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedených analýz finančních výkazů společnosti

Graf 3.11 - Rentabilita nákladů (%)

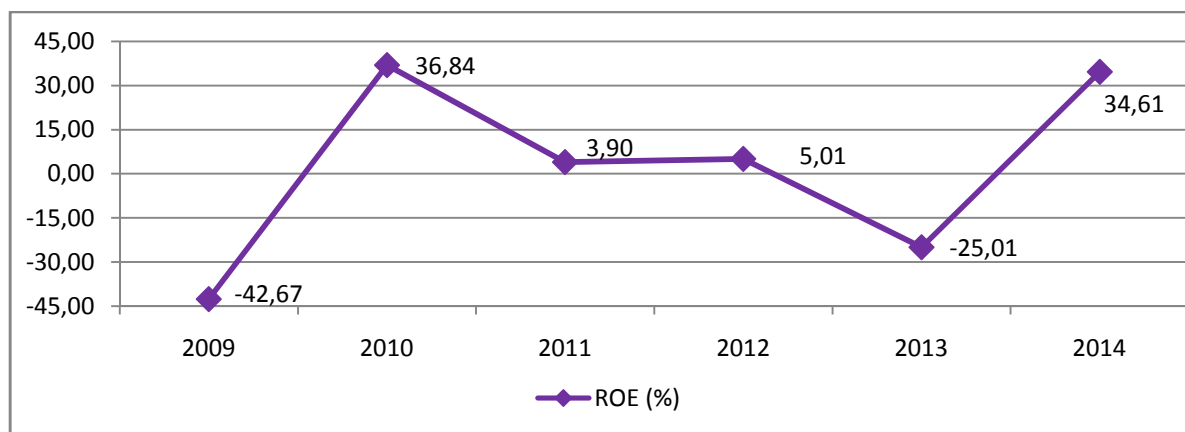


Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedených analýz finančních výkazů společnosti

Rentabilita celkového kapitálu (ROCE) a vlastního kapitálu (ROE)

Dlouhodobý kapitál podniku tvořil ve sledovaném období zhruba 20 – 35 % jeho celkového kapitálu. Pomocí ukazatele ROCE se analyzuje výkonnost firmy a je určeno, jaký zisk připadá na 1 Kč použitého dlouhodobého majetku. Jelikož podnik nedisponuje dlouhodobým cizím kapitálem, hodnoty ukazatele ROCE jsou velmi simultánní hodnotám ukazatele ROE. Při výpočtu ukazatele rentability vlastního kapitálu se pracuje se ziskem po zdanění, jelikož vedení podniku zajímá především zhodnocení jejich kapitálu až po odečtení daní a úroků, zatímco při výpočtu ROCE pracujeme se ziskem před zdaněním a úroky.

Graf 3.12 - Rentabilita vlastního kapitálu (%)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedených analýz finančních výkazů společnosti

Vývoj ukazatelů ROE a ROCE za sledované období byl klesající s prudkým nárůstem v posledním sledovaném roce 2014. Tento vývoj je shodný s vývoji ostatních ukazatelů rentability, jak je patrné z tabulky 3.2 uvedené výše. Ukazatel ROE, Graf 3.12, pracuje s čistým ziskem, je tedy žádoucí rostoucí trend. Počáteční hodnotou prvního sledovaného období je - 42,67 %, tu způsobil záporný výsledek hospodaření běžného období, který činil 0,986 mil. Kč.

Nejvyšších zhodnocení dosahoval podnik v letech 2010 a 2014, kdy výnos z investovaného kapitálu přesahoval hranici 34 %. V letech 2010 - 2013 hodnoty ROE vykazují klesající trend, což pravděpodobně způsobila restrukturalizace zdrojů v organizaci po hospodářské krizi před rokem 2009. Tento jev také podporuje snižující se tržby z prodeje zboží a vlastních výrobků a služeb, přičemž již víme, že firma se ve sledovaném období snažila snižovat své provozní náklady, aby kompenzovala ztrátu minulých let.

Ukazatele likvidity

Nyní bude hodnocena likvidita firmy, nebo jinak také platební schopnost podniku, využitím ukazatelů běžné, pohotové a okamžité likvidity. Analýza je rozšířena o doplňkové ukazatele, blíže specifikované ve druhé kapitole. V tabulce 3.3 jsou shrnuty hodnoty relevantních ukazatelů, jejichž výpočet je součástí přílohy č. 4.

K analýze ukazatelů likvidity byl přidán ukazatel čistého pracovního kapitálu, dále jen ČPK. Tento rozdílový ukazatel slouží k analýze a řízení finančních fondů podniku. Těmito fondy jsou pro účely finanční analýzy rozuměny rozdíly v sumárních hodnotách konkrétních

položek krátkodobých aktiv a určitých položek krátkodobých pasiv, tzv. čistý fond. „Čistý pracovní kapitál je část oběžných aktiv krátkodobého majetku, který je financován dlouhodobými finančními zdroji a podnik s ním může volně disponovat při realizaci svých záměrů.“ (Růčková, 2011 str. 51) ČPK můžeme také chápat jako část disponibilních prostředků, která podniku dovolí v omezeném rozsahu pokračovat v jeho činnosti i v případě, kdy by byl nucen splatit všechny či větší část svých krátkodobých závazků.

$$\text{ČPK} = \text{Oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky} \quad (3.4)$$

Tabulka 3.3 - Ukazatele likvidity

Ukazatel	vzorec	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Běžná likvidita	(L.1)	0,74	0,86	1,00	1,06	0,96	1,16
Pohotová likvidita	(L.2)	0,39	0,63	0,67	0,59	0,54	0,83
Okamžitá likvidita	(L.3)	0,0010	0,0040	0,0000	0,0012	0,0059	0,0021
Poměrový ukazatel likvidity (%)	(L.4)	-34,85	-15,95	0,28	5,51	-3,69	13,90
ČPK + časové rozlišení	(3.4)	-1632	-506	763	1105	-166	1058
Podíl pohledávek na oběžném majetku (%)	(L.5)	53,05	72,85	66,99	55,30	55,02	71,37
Podíl zásob na oběžném majetku (%)	(L.6)	46,82	26,68	33,01	44,59	44,37	28,44
Stupeň krytí dl. majetku vlastním kapitálem (%)	(L.7)	58,61	87,85	131,53	142,23	92,54	121,70
Ukazatel podkapitalizování	(L.8)	0,59	0,88	1,32	1,42	0,93	1,22

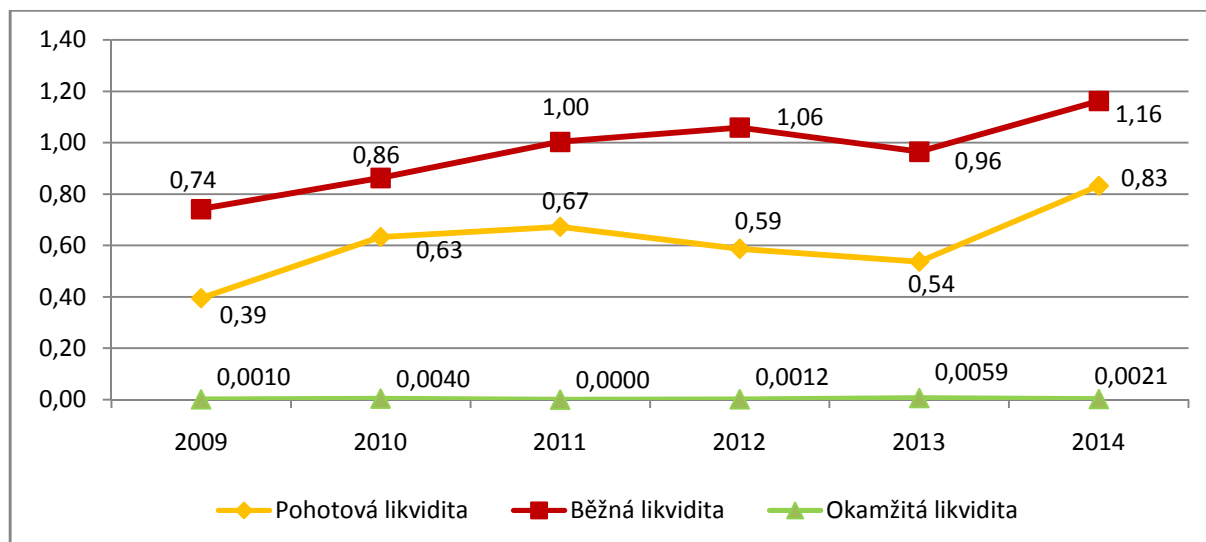
Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedených analýz finančních výkazů společnosti

Běžná (celková) likvidita

Tento ukazatel používáme pro celkový přehled o platební schopnosti podniku. Kolikrát je podnik schopen pokrýt své krátkodobé závazky krátkodobými zdroji. Ve výše uvedené tabulce 3.3 vidíme, že hodnota běžné likvidity se ani v jednom ze sledovaných období nepohybovala v rozmezí optimálních hodnot (1,5 – 2,5). V roce 2009, 2010 a 2013 se podnik pohyboval pod minimální hranicí 1, tedy nebyl krátkodobě schopen pokrýt své dluhy likvidními zdroji – hospodářská krize z počátku roku 2008 způsobila nižší poptávku, tím i pokles pohledávek na začátku sledovaného období, přičemž ve druhém roce pohledávky vzrostly o 2 mil. Kč. Výrazný pokles krátkodobých pohledávek, přesněji z 5,6 mil. Kč na 3,4 mil. Kč za období 2010 až 2013, zapříčinil hodnoty ukazatele nižší než je optimální hranice. Zároveň kromě snižujících se krátkodobých pohledávek bereme v úvahu snižující se hodnotu krátkodobých závazků, kdy firma stlačila některé své výdaje až o polovinu během tohoto období, konkrétněji se snížily závazky ke společníkům a členům družstva a závazky

k zaměstnancům. Graf 3.13 níže názorně prokazuje mírně rostoucí vývojový trend, dá se tedy očekávat, že firma bude nadále více využívat likvidnější kapitál.

Graf 3.13 - Běžná, pohotová a okamžitá likvidita



Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedených analýz finančních výkazů společnosti

Pohotová likvidita

Pohotová likvidita na rozdíl od běžné likvidity nebere v úvahu hodnotu zásob, jež považuje za nejméně likvidní část oběžného majetku. Doporučené hodnoty ukazatele se pohybují v rozhraní 1,0 - 1,5. Přihlédneme-li k povaze oběžných aktiv, nejvýznamnější položkou ovlivňující tohoto ukazatele jsou krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů. Podnik má stanovenou dobu splatnosti pohledávek v závislosti na rozsahu poskytnuté služby mezi 30 - 45 dny. Jelikož je hodnota ukazatelů likvidity počítána pouze k 31. prosinci daného roku, nelze konkrétně a transparentně interpretovat výsledky poměrového ukazatele. Křivka pohotovosti likvidity, viditelná v grafu 3.13 výše, avšak dle sledovaných dat vykazuje rostoucí trend, což je pozitivní.

Okamžitá likvidita

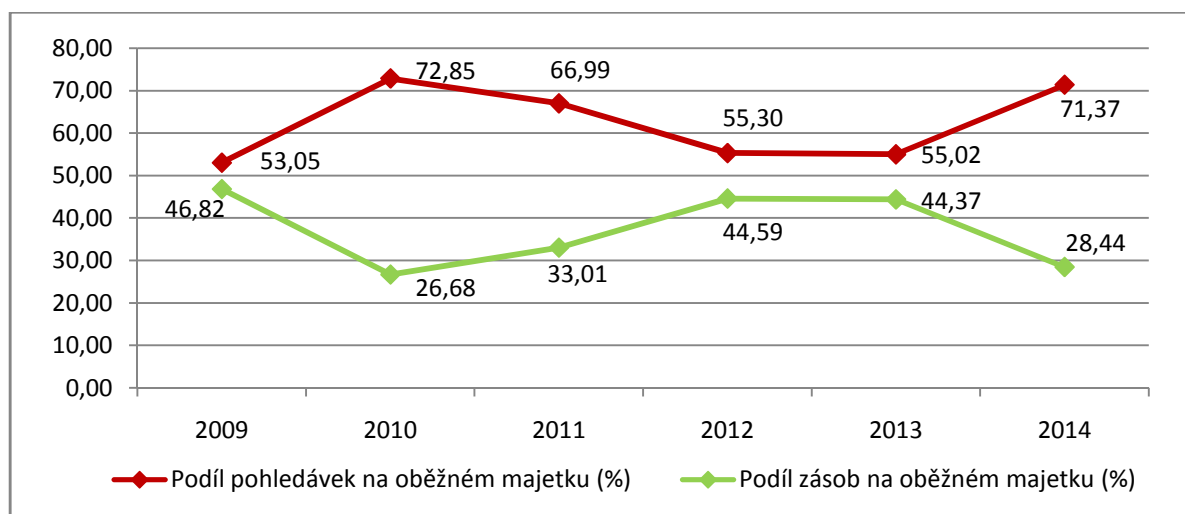
Společnost si drží pouze minimální zdroje v pohotovostních peněžních prostředcích, proto se hodnoty ukazatele okamžité likvidity pohybují k nule. Při bližším pohledu do finančních výkazů můžeme interpretovat nízké hodnoty ukazatele jako, že firma včas splácí své krátkodobé závazky na operativní úrovni svými krátkodobými pohledávkami, tedy přijaté platby od odběratelů rovnou dále investuje a prostředky nezadržuje.

Podíl pohledávek a zásob na oběžném majetku

Ukazatelé vyjadřují strukturu oběžných aktiv, rovněž se zde doporučuje rostoucí trend. V níže uvedeném grafu 3.14 je vidět mírně kolísavý trend obou ukazatelů. Podíl pohledávek na oběžném majetku se pohybuje mezi hodnotami 55 - 75 %. V posledních 3 letech pozorujeme opětovný nárůst hodnot, což je pozitivní především v případě pravidelného a včasného splácení pohledávek zákazníky. Pokud se však větší množství pohledávek stane nedobytných, je lepší pokles hodnot. V případě analyzované firmy jsme nezaznamenali žádný problém se včasným splácením pohledávek odběrateli.

Graf níže 3.14 zachycuje rovněž i podíl zásob na oběžném majetku, u kterého by měla být hodnota relativně nižší a stabilní. Firma si udržuje hranici podílu zásob mezi hodnotami pohybujícími se mezi 27 - 47 %. Rok 2010 vykazuje abnormální hodnotu, oproti celému zkoumanému období, to je zapříčiněno zvýšením neprodaného zboží drženého v zásobách. V roce 2014 firma snížila držení zásob ochranných pomůcek a gumových rukavic, příčinou byla tendence podniku soustředit se na prodej svých vlastních výrobků spíše než na prodej zboží.

Graf 3.14 - Podíl pohledávek a zásob na oběžném majetku (%)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedených analýz finančních výkazů společnosti

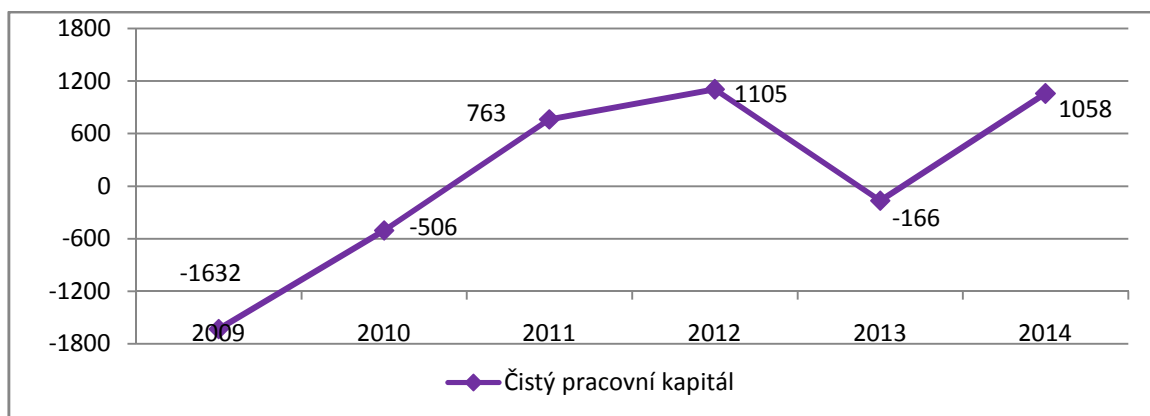
Čistý pracovní kapitál

S analýzou likvidity bývá spojován i rozdílový ukazatel čistého pracovního kapitálu, jak již bylo zmíněno v úvodu k ukazatelům likvidity. Jedná se o tu část oběžných aktiv financovanou dlouhodobými zdroji a při výpočtu se využívá stejných položek rozvahy jako běžná likvidita.

Graf 3.15 níže nám přibližuje vývoj ČPK, který má rostoucí tendenci, až na abnormální hodnotu v prudkém poklesu v roce 2013. Tento jev je způsoben snížením pohledávek až o polovinu (o 3,9 mil. Kč) a zároveň jen mírným snížením krátkodobých závazků (krátkodobé závazky z obchodních vztahů se snížily o 2,5 mil. Kč, zároveň se zvýšily závazky vůči společníkům a členům družstva o 1,3 mil. Kč, to ve výsledku zapříčinilo pokles krátkodobých závazků a způsobilo celkové snížení o 1,2 mil. Kč).

Rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými dluhy má významný vliv na solventnost podniku a jeho schopnost platit včas své závazky. Přebytek vhodně strukturovaných krátkodobých aktiv nad krátkodobými dluhy dovoluje tvrdit, že podnik má dobré finanční zázemí, čímž je zároveň ve zdravé míře likvidní. (Sedláček, 2011 str. 37)

Graf 3.15 – Čistý pracovní kapitál v tis. Kč



Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedených analýz finančních výkazů společnosti

V tabulce 3.3 je dále vyčtena hodnota poměrového ukazatele likvidity, ta by se měla pohybovat v rozmezí hodnot 30 – 50 %. Z tabulky vyčteme, že podnik v letech 2009 - 2013 kryl svými krátkodobými cizími zdroji svůj dlouhodobý majetek – což naznačuje podkapitalizovanou společnost, neboť se hodnoty tohoto ukazatele se pohybují pod hranicí 5% nebo dokonce v záporných hodnotách.

Ukazatelem podkapitalizování zjistíme míru krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji. Hodnota by neměla být nižší než 1. V tabulce 3.3 dosahují výsledky ukazatele nižších hodnot, konkrétně v letech 2009, 2010 a v roce 2013 je na spodní hranici, což značí krytí dlouhodobých aktiv částečně krátkodobými zdroji.

Ukazatele Aktivity

Během posledních tří let podnik zkrátil dobu splatnosti vystavených faktur z 90 dnů zhruba o třetinu, tedy na 35 dnů, což mu dává možnost dříve využít získané prostředky na investice. Zároveň doba splatnosti faktur od dodavatelů se konstantně pohybuje okolo dvou měsíců.

Jednotliví ukazatelé vystihují vázanost kapitálu v různých formách aktiv. Jak uvádí různí autoři odborné literatury zabývající se finanční analýzou podniku, obecně měříme tyto poměrové ukazatele aktivity pomocí modelu doby obrátů (kolikrát se hodnota aktiva vrátí během roku) a rychlosti obrátu (počet dní v jednom cyklu). Opět jsou shrnuty v následující tabulce 3.4 výsledné hodnoty ukazatelů, jejichž propočty vycházejí z přílohy č. 4.

Tabulka 3.4 - Ukazatele aktivity

Ukazatel	vzorec	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Obrátka celkových aktiv (kolikrát za rok)	(A.1)	2,32	2,27	2,63	2,10	2,67	2,36
Doba obrátu celkových aktiv (dny)	(A.2)	155,3	158,5	136,7	171,4	135,1	152,6
Obrátka zásob (kolikrát za rok)	(A.3)	8,41	13,90	11,33	6,51	8,71	11,74
Doba obrátu zásob (dny)	(A.4)	42,8	25,9	31,8	55,3	41,3	30,7
Doba obrátu závazků (dny)	(A.5)	123,2	112,5	96,0	117,2	96,6	92,8
Doba obrátu pohledávek (dny)	(A.6)	48,5	70,7	64,5	68,6	51,2	76,9

Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedených analýz finančních výkazů společnosti

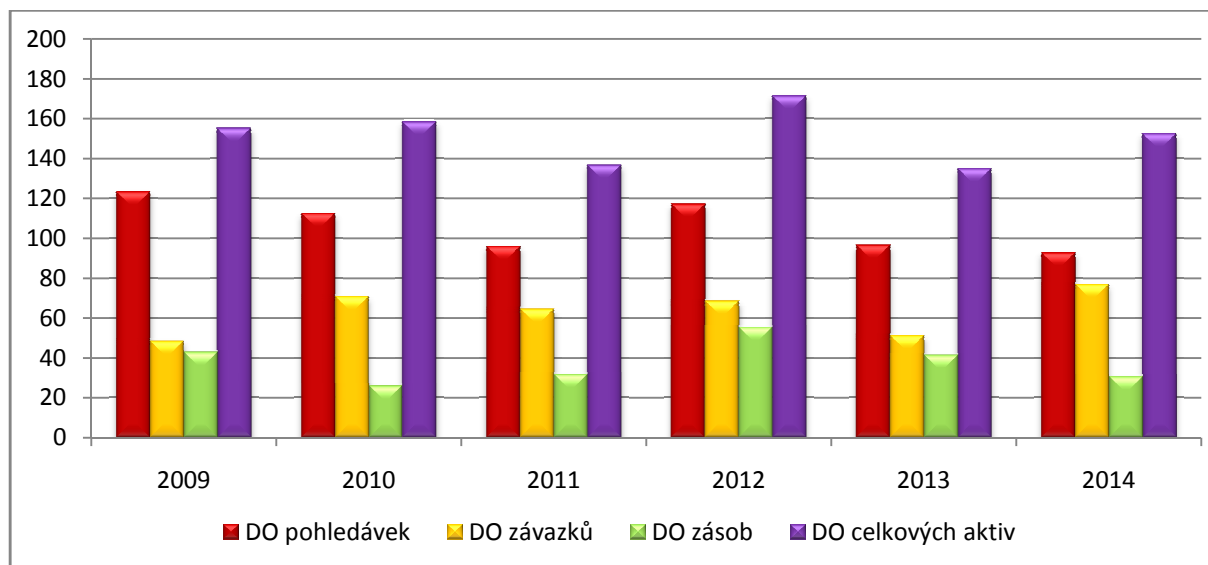
Na ukazatele obrátky celkových aktiv má přímý vliv ukazatel ROE a ROA, neboť její ovlivňují tržby, chceme tedy, aby vykazoval rostoucí trend s minimální hodnotou 1. V tabulce 3.4 je patrné, že se hodnota konstantně pohybuje nad hranicí dvou obrátek za rok. Můžeme tím tedy formulovat, že podnik je schopen svá aktiva zhodnotit do zisku více než 2 krát ročně.

Ukazatel doby obrátu aktiv vypovídá o počtu dní trvání jedné obrátky celkových aktiv do tržeb. Pro podnik je samozřejmě nejvýhodnější co nejkratší doba, což by značilo, že podnik nezadržuje majetek, ale zhodnocuje jej. Doba obrátu celkových aktiv podniku ve sledovaném období se pohybuje v rozmezí od 135 do 170 dní.

V grafu 3.16 níže vidíme zohledněny délky dalších ukazatelů jednotlivých obrátek. Délka trvání obrátky pohledávek ve sledovaném období se pohybuje v rozmezí 50 - 70 dnů. U tohoto ukazatele je žádoucí klesající trend, kdy chceme, aby zákazníci platili co nejdříve před dobou splatnosti pohledávek. U doby obrátu závazků naopak vyžadujeme co nejzazší termíny placení dodavatelům, abychom dostupné prostředky mohli ještě zhodnotit. Počet dní

v obrátce závazků sledovaného podniku se pohybuje v rozmezí 90 - 120 dní, přičemž můžeme sledovat volně rostoucí trend.

Graf 3.16 – Doba obrátu ukazatelů aktivity (ve dnech)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedených analýz finančních výkazů společnosti

Obrátka zásob udává, kolikrát za daný rok byla každá položka zásob vyskladněna a opět naskladněna. Zde platí, čím vyšší ukazatel, tím vyšší efektivita využití vlastního majetku. V posledních 3 po sobě jdoucích obdobích je znát rostoucí trend. V roce 2013 byl obrat zásob skoro 9 krát za rok, následující rok až 12 krát. Doba obrátu zásob se v průměru za sledované období pohybovala v rozmezí 30 - 40 dní.

Ukazatele zadluženosti a finanční stability

V této části je hodnocena finanční stability a zadluženost podniku. Ukazatele se zaměřují na vztah mezi vlastními a cizími zdroji. Přehled je zobrazen v tabulce 3.5 níže.

Tabulka 3.5 - Ukazatele stability

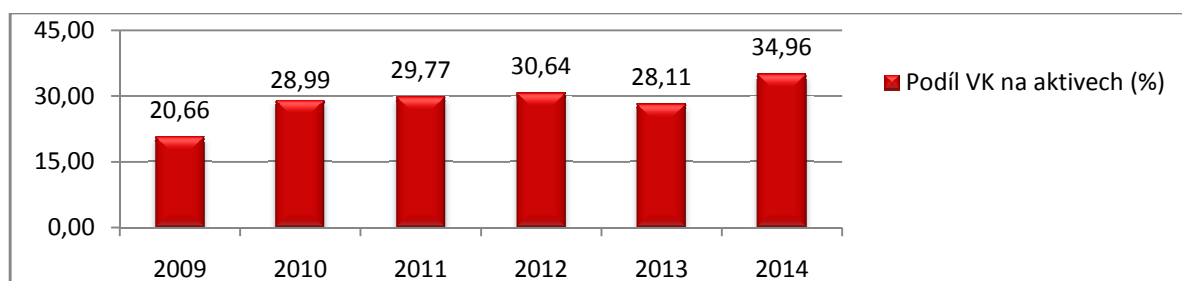
Ukazatel	vzorec	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Podíl VK na aktivech (%)	(S.1)	20,66	28,99	29,77	30,64	28,11	34,96
Stupeň krytí stálých aktiv (%)	(S.2)	58,61	87,85	131,53	142,23	92,54	121,70
Celková zadluženost (%)	(S.3)	79,34	71,01	70,23	69,36	71,89	65,04
finanční páka	(S.4)	4,84	3,45	3,36	3,26	3,56	2,86
Koeficient zadluženosti VK (%)	(S.5)	384,1	244,9	235,9	226,3	255,8	186,0
Úrokové krytí	(S.6)	-23,65	26,74	4,47	3,89	-8,13	22,94
Úrokové zatížení (%)	(S.7)	-4,23	3,74	22,39	25,70	-12,30	4,36

Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedených analýz finančních výkazů společnosti

Podíl vlastního kapitálu na aktivech

Podnik nevyužívá dlouhodobých cizích zdrojů k financování svých závazků, což znamená, že většina dlouhodobého majetku je kryta krátkodobými cizími zdroji. Je žádoucí, aby ukazatel sledoval mírně rostoucí trend, z grafu 3.17 lze tento pozitivní jev potvrdit. V případě zvyšování podílu vlastního kapitálu na celkových aktivech to indikuje pokles celkové zadluženosti podniku a naopak. Ukazatel vypovídá z dlouhodobého hlediska o tom, do jaké míry je podnik schopen krýt svá aktiva vlastními zdroji. Převrácená hodnota tohoto ukazatele vyjadřuje tzv. finanční páku, která vyjadřuje, v jakém poměru jsou celková aktiva kryta vlastními zdroji.

Graf 3.17 - Podíl vlastního kapitálu na aktivech (%)



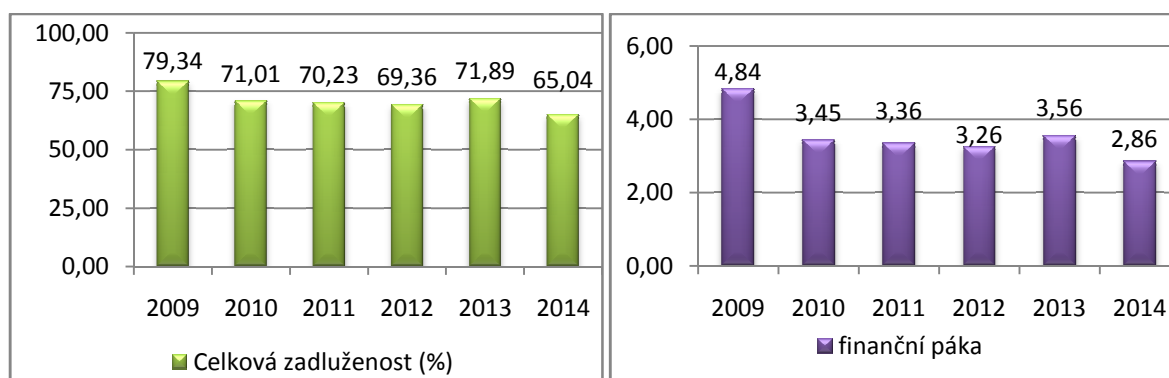
Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedených analýz finančních výkazů společnosti

Celková zadluženost a finanční páka

Podíl celkového věřitelského podílu na aktivech vykazuje relativně stabilní, mírně klesající trend. Během sledovaného období se hodnota ukazatele pohybuje kolem 70 %. Extrémními hodnotami se zdá být rok 2009, kdy je zadluženost vyšší o 10 procentních bodů, a rok 2014, kdy naopak hodnota klesla o 5 procentních bodů pod hodnotu 70 %. V roce 2009 jsme již z bližší analýzy rozpoznali, že v daném roce podnik vykazoval vysoký podíl cizích zdrojů, který se v následujících letech snižoval, přesněji se snižovaly krátkodobé závazky z obchodních vztahů. Tím je zapříčiněna vyšší hodnota ukazatele celkové zadluženosti v prvním sloupci grafu 3.18.

Ukazatel finanční páky určuje množství majetku (v Kč) připadajícího na 1 Kč vlastního kapitálu. V grafu 3.18 prokazuje mírně klesající trend, i když je u tohoto ukazatele žádoucí pozitivní trend. Hodnoty se v průměru pohybují okolo hodnoty 3,3 Kč z celkových aktiv na 1 Kč vlastního kapitálu.

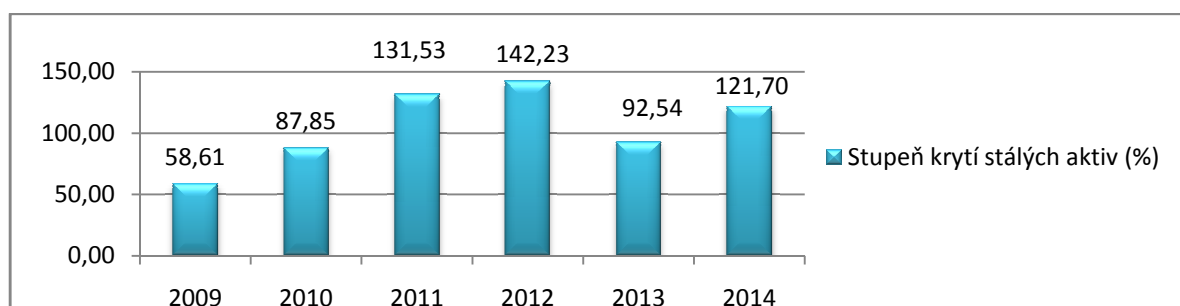
Graf 3.18 - Ukazatel celkové zadluženosti a finanční páky



Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedených analýz finančních výkazů společnosti

Ukazatel stupně krytí stálých aktiv vychází z předpokladu, že dlouhodobý majetek by měl být kryt dlouhodobými zdroji. V letech 2009, 2010 a 2013 byla hodnota ukazatele nedostačující, tedy pod žádoucí hodnotu 100 %, tzn. že podnik v daných obdobích nebyl schopen krýt svá dlouhodobá aktiva dlouhodobými zdroji. Pozitivním jevem se zdá být rostoucí trend ukazatele v čase.

Graf 3.19 - Stupeň krytí stálých aktiv.

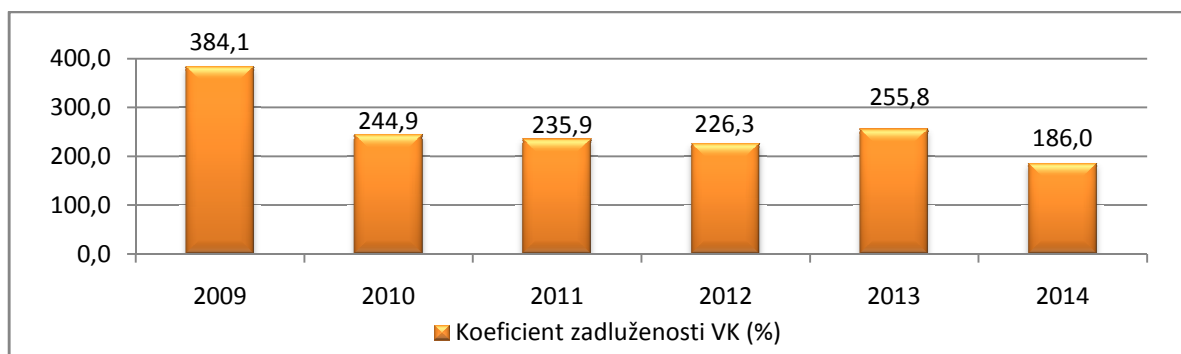


Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedených analýz finančních výkazů společnosti

Koeficient zadluženosti vlastního kapitálu

Ukazatel vypovídá o poměru vlastního kapitálu vůči cizím zdrojům. Optimální hodnoty ukazatele by se optimálně měly pohybovat v rozmezí kolem 80 – 120 %. V níže položeném grafu 3.20 můžeme sledovat dlouhodobě klesající trend, který je žádoucí, avšak hodnoty se pohybují nad doporučovanými výsledky až dvojnásobně. V roce 2009 je hodnota koeficientu 384 % způsobena vysokým podílem krátkodobých závazků z obchodních vztahů a za společníky, členy družstva (6 672 tis. Kč) na celkových cizích zdrojích (8 877 tis. Kč), oproti tomu se hodnota vlastního kapitálu (2 311 tis. Kč) výrazně snížila o ztrátu běžného období (-986 tis. Kč) rozpuštěnou do zisku minulých let.

Graf 3.20 - Koefficient zadluženosti vlastního kapitálu



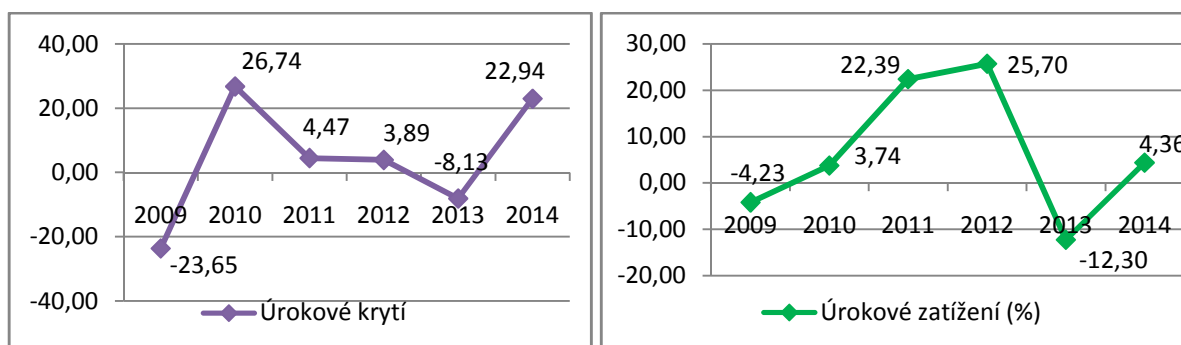
Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedených analýz finančních výkazů společnosti

Úrokové krytí a úrokové zatížení

Ukazatel úrokového krytí pracuje s provozním ziskem podniku, který poměruje s celkovými nákladovými úroky. V příloze č. 1 na straně III v tabulce výkazu zisku a ztráty můžeme vidět na řádce 43 výkazu, že položka nákladových úroků má v období mezi lety 2010-2013 klesající tendenci, avšak v roce 2014 nastala situace, kdy nákladové úroky byly kryty ziskem až 23 krát. Čím vyšší úrokové krytí, tím je finanční situace podniku lepší. Sledovaný podnik vykazuje nízké hodnoty především z důvodu menší hodnoty nákladových úroků a několikanásobně vyšší hodnotě provozního zisku.

Ukazatel úrokového zatížení vykazuje, jak velkou část vytvořené hodnoty odčerpají nákladové úroky. V grafu 3.21 vidíme, že hodnoty úrokového zatížení jsou ve sledovaném období nižší než 20 %. U úrokového zatížení je žádoucí klesající trend na rozdíl od ukazatele úrokového krytí.

Graf 3.21 - Úrokové krytí a úrokové zatížení



Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedených analýz finančních výkazů společnosti

3.4.3 Bonitní a bankrotní modely

Pomocí bonitních a bankrotních modelů můžeme identifikovat, zda je podnik finančně zdravý a prosperující v porovnání s jinými podniky v odvětví, nebo naopak, zda společnost neohrožuje v blízké budoucnosti bankrot a finanční potíže.

Bankrotní modely dokážou upozornit na symptomy předcházející bankrotu i několik let dopředu, je-li analýza korektně zpracována a správně interpretována. Největší problémy představují faktory nízká běžné likvidity a výše pracovního kapitálu. Podstatou bonitních modelů je diagnostikovat finanční prosperitu firmy v porovnání s konkurencí v odvětví.

Altmanův model Z-score

Přestože mnohé finanční modely předpokládají, že firma do větší či menší míry prosperuje, nemělo by se zapomínat na případnou hrozbu nesolventnosti. Jak uvádějí Blaha a Jindřichovská (2006 str. 86), tento druh nesolventnosti je často pouze dočasný, avšak neměl by být ignorován. Podnik může dočasně být neschopen dostát svým běžným závazkům, tento jev bývá většinou překonán. Na druhou stranu může vést až ke konkursnímu řízení či bankrotu, což obvykle znamená, že pasiva dané firmy jsou vyšší než aktiva. V takovém případě je vlastní kapitál společnosti záporný a firma, i s jejími společníky, přichází o veškeré vložené investice. Ozdravovací metody se liší podle stupně finančního selhání.

V modelu je využito ukazatelů finanční analýzy, kteří napomáhají při prognóze nebo předpovědi pravděpodobnosti hrozícího bankrotu s dostatečným předstihem.

Tabulka 3.6 - Altmanův index důvěryhodnosti (Z-score)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
$X_1 = \text{ČPK} / A$	-0,205	-0,098	0,002	0,040	-0,205	0,098
$X_2 = \text{EAT} / A$	-0,088	0,107	0,012	0,015	-0,070	0,121
$X_3 = \text{EBIT} / A$	-0,085	0,112	0,019	0,026	-0,063	0,145
$X_4 = \text{VK} / \text{CZ}$	0,260	0,408	0,424	0,442	0,391	0,538
$X_5 = \text{Tržby} / A$	2,318	2,272	2,633	2,100	2,665	2,360
Z-score	1,938	2,808	2,875	2,404	2,552	3,204

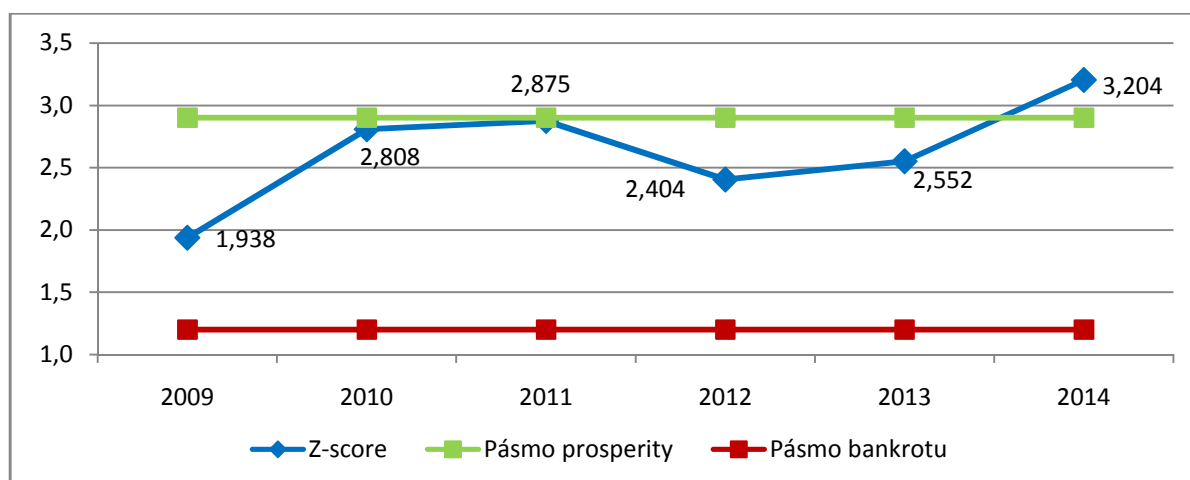
Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedených analýz finančních výkazů společnosti

Výsledné hodnoty (Tabulka 3.6) podle Altmanova modelu pro podniky neobchodovatelné na kapitálovém trhu (vzorec B.1) lze považovat za mírně pozitivní. Hodnoty Z' se pohybují na horní hranici tzv. šedé zóny, tedy v pásmu mezi 1,2 – 2,9. Dle této situace nelze s přesností říci o firmě, že mimořádně prosperuje, ale podle vývoje sledovaných

období můžeme předpokládat pozitivní nárůst hodnot i v budoucnosti, protože od roku 2012 firma zvyšuje hodnotu ukazatele a v roce 2014 se hodnota vyhoupla nad hladinu šedé zóny.

Vzhledem k zápornému ČPK v roce 2009, který zapříčinil 50 % pokles objednávek, byl první ukazatel x_1 , poměřující čistý pracovní kapitál vůči celkovým aktivům firmy, záporný. Záporní ukazatelé x_2 a x_3 jsou zapříčiněni záporným výsledkem hospodaření daného roku redukováného nerozděleným ziskem. Dále můžeme říci, že zvyšujícího se ukazatele x_4 v čase indikuje klesající podíl krátkodobých závazků (cizích zdrojů).

Graf 3.22 - Altmanovo Z'scóre



Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedených analýz finančních výkazů společnosti

V grafu 3.22 výše vidíme horní a dolní hranici šedé zóny a modře vyznačený průběh situace podniku. Můžeme sledovat rostoucí trend křivky v posledních sledovaných letech. Vzhledem k rostoucímu trendu křivky v posledních třech sledovaných letech, lze usuzovat pozitivní růst hodnot i v příštích obdobích.

Tafflerův model

Mezi další bankrotní modely se řadí Tafflerův model, který je navržen tak, aby odhalil hrozící bankrot v blízké budoucnosti. Dle tabulky 3.7 níže odhadujeme výsledné hodnoty vysoce přesahující hladinu šedé zóny, která se v případě Tafflerova modelu pohybuje mezi hodnotami 0,2 a 0,3. Dílčí záporné hodnoty ukazatele R_1 nejsou překvapivé, neboť ukazatel poměřuje zisk před zdaněním a úroky s krátkodobými dluhy, tzn. záporný zisk vůči krátkodobým závazkům a bankovním dluhům.

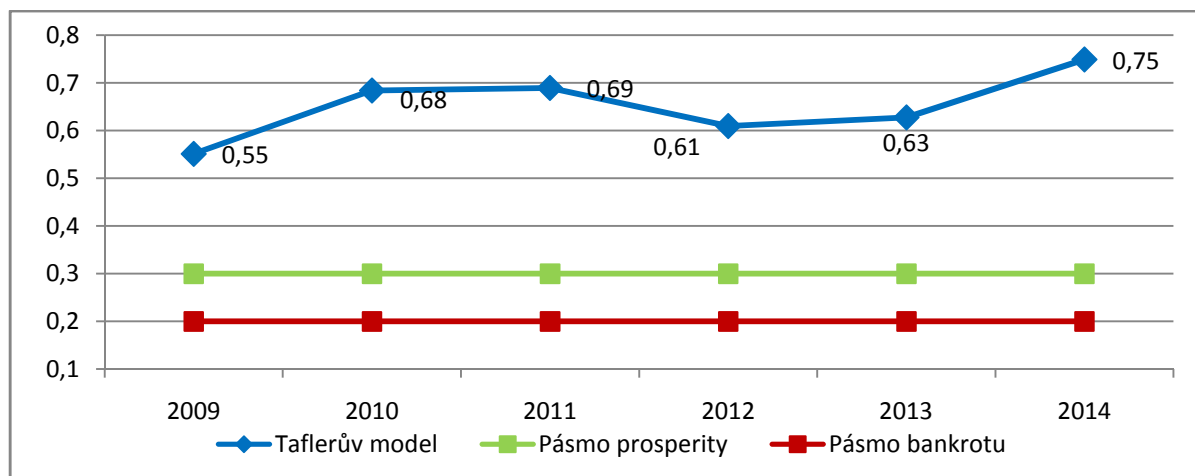
Tabulka 3.7 - Výpočet Tafflerova modelu

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
R₁ = EBT / KD	-0,11	0,15	0,02	0,03	-0,10	0,23
R₂ = OA / CZ	0,74	0,86	1,00	1,04	0,96	1,09
R₃ = KD / A	0,79	0,71	0,70	0,68	0,71	0,31
R₄ = Tržby / A	2,32	2,27	2,63	2,10	2,67	2,36
Tafflerův model	0,55	0,68	0,69	0,61	0,63	0,75

Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedených analýz finančních výkazů společnosti

K výpočtu ukazatele Tafflerova modelu byl použit vzorec B.2 uvedený v příloze č. 5. S ohledem na vývoj ukazatele ve spojení s výstupy analýzy dle Altmanova indexu důvěryhodnosti, lze tvrdit, že firma je finančně relativně zdravá a v blízké budoucnosti jí nehrozí silné problémy se solventností.

Graf 3.23 - Tafflerův model



Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedených analýz finančních výkazů společnosti

Index důvěryhodnosti IN05

Index umožňuje posoudit finanční výkonnost a důvěryhodnost společnosti v podmínkách českého trhu. Model tedy akceptuje pohled vlastníka i věřitele, vyjadřuje bonitu podniku. U podniků s dosaženou výslednou hodnotou IN05 nad 1,6 můžeme předpovídat uspokojivou finanční situaci do budoucna, kdežto s výsledkem nižším než 0,9 je firma ohrožena vážnými finančními problémy. I v tomto modelu se nachází tzv. šedé pásmo, kdy hodnoty vyskytující se vně šedé zóny nemají dostačující vypovídací schopnost.

Z tabulky 2.11 vyčteme, že jediný dílčí ukazatel má přímý vliv na vývoj celého indexu důvěryhodnosti, tím je právě dílčí ukazatel B. Vlivem hodnoty zisku se na první pohled křivka ocitá, buď významně pod hladinou šedé zóny, nebo nad ní. Pokud se pozorněji

zaměříme na kolísavý vývoj extrémních hodnot, můžeme shledat křivku ustalující se směrem k hodnotám šedé zóny.

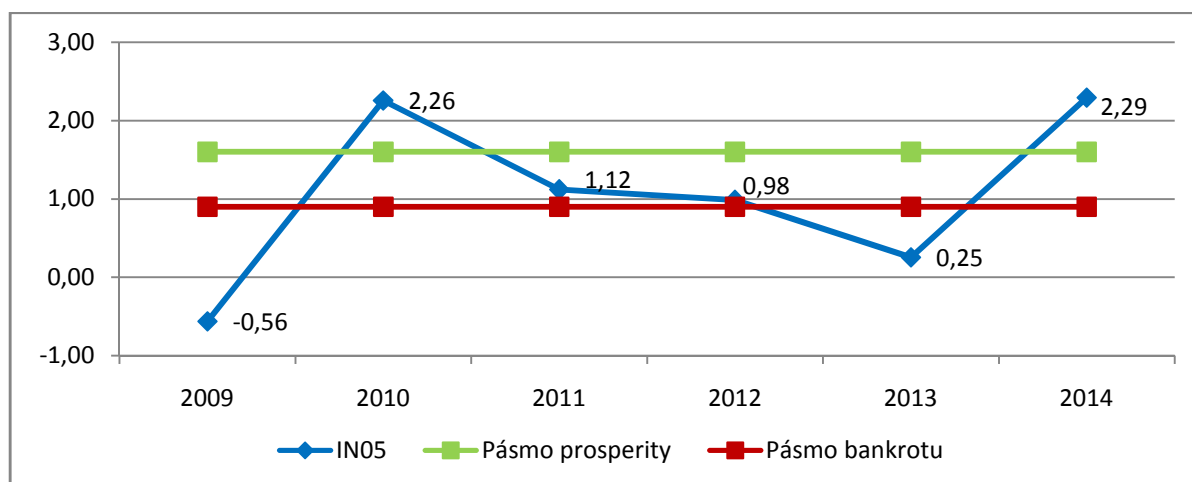
Tabulka 3.8 - Index důvěryhodnosti IN05

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
A = A / CZ	1,26	1,41	1,42	1,44	1,39	1,54
B = EBIT / ú	-23,65	26,74	4,47	3,89	-8,13	22,94
C = EBIT / A	-0,08	0,11	0,02	0,03	-0,06	0,14
D = Výnosy / A	2,32	2,28	2,80	2,10	2,67	2,36
E = OA / KD	0,74	0,86	1,00	1,06	0,96	1,16
IN05	-0,56	2,26	1,12	0,98	0,25	2,29

Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedených analýz finančních výkazů společnosti

Firma se tedy dle indexu IN05 nachází v rozkolísané finanční situaci, kterou řeší regenerací ze zisku minulých let. Podle modelu se dá předpokládat, že v blízké budoucnosti se hodnoty IN05 ustálí v šedé zóně, nebo ji převýší.

Graf 3.24 - Index důvěryhodnosti IN05



Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedených analýz finančních výkazů společnosti

3.5 SWOT analýza

Pro shrnutí všech výstupů z provedených analýz vnějšího a vnitřního prostředí firmy a získání uceleného pohledu na finanční zdraví hodnoceného podniku byla zvolena zjednodušená verze SWOT analýzy. Zdrojem informací pro její vypracování byly výstupy provedených analýz PESTLE, Porterův model pěti konkurenčních sil, finanční analýza a analýza zdrojů, které se nachází v kapitolách 3.3 a 3.4.

Na základě provedených analýz byly identifikovány jednotlivé faktory, kterým bylo určeno bodové hodnocení od - 10 do + 10 na základě publikace "Strategický marketing". (Jakubíková, 2008 str. 103) Faktorům byly přiřazeny stupně vlivu, tedy výše dopadu jednotlivých faktorů na daný podnik, provedené vyhodnocení je součástí přílohy č. 6.

Pomocí modelu SWOT analýzy je možné získat potřebné informace pro vytvoření návrhů, doporučení k efektivnímu zlepšení současného systému a určit nejvhodnější strategii budoucí rozvoje firmy. Výsledky získané z této analýzy může sloužit managementu podniku k tomu, aby na jejím základě určil vnitřní procesy podniku, o kterých se domnívá, že je nutné mít pod kontrolou a neustále pracovat na jejich zlepšování.

Před samotným vyhodnocení provedených analýz pro účely SWOT analýzy byly identifikovány klíčové faktory úspěšnosti, neboli klíčové kompetence, které ovlivňují konkurenceschopnost. Ty nejsou ve společnosti zcela jasně definovány, následující klíčové oblasti úspěchu firmy jsou převzaty z aktuální problematiky ohrožujících jeho prosperitu nebo naopak z oblasti slibující úspěch při zdárném plnění. (Jakubíková, 2008)

- **Plnění požadavků certifikace** - díky dodržování norem a zvyšování kvalifikací zaměstnanců si podnik získává dobrou pověst v oboru, i u svých obchodních partnerů.
- **Udržování spokojenosti zákazníků** - každá firma se rozvíjí, musí si tedy zakládat na získávání nových projektů a zákazníků, zároveň si udržovat své stávající klienty. Vzhledem k historickému zázemí a tradici podniku, spolu s dodržováním podnikové vize, má podnik se zákazníky pozitivní vztah. S tím souvisí i dobré reference a dlouhodobé obchodní vztahy s klienty.
- **Časová náročnost zakázek** - neustálý tlak ze strany klientů na rychlý a kvalitní servis se podnik snaží uspokojit přednostně, vzhledem k možnosti přechodu zákazníka ke konkurenci
- **Strategie nízkých nákladů** - podnik se snaží stlačit náklady co možná nejvíce, ale nikdy na úkor kvality, jelikož by riskoval poruchovost transformátorů. Práce s vysokonapěťovým zařízením vyžaduje přesnou a kvalitní práci, jinak by mohlo být ohroženo lidské zdraví.

- **Zvládnutí nových technologií a postupů** - každý rok se všichni zaměstnanci podrobují speciálním kvalifikačním zkouškám, zároveň podnik umožňuje zaměstnancům účastnit se různých vzdělávacích programů pro udržení nejmodernějších postupů provozu.
- **Diverzita podnikání** - kromě hlavní činnosti, kterou je oprava, revize a repase transformátorů elektrické energie, se podnik zabývá dalšími podpůrnými činnostmi podnikání v souvisejícím oboru podnikání (Likvidace nebezpečných látek a zastaralých transformátorů, prodej a testování bezpečnostních pomůcek, oděvů, aj.)

Analýzou vnitřního a vnějšího prostředí byly zkoumány vlivy externích a interních faktorů přímo ovlivňujících podnik. Mezi nejsilnější stránky patří technologické know-how, vývoj vlastních ochranných pomůcek a kvalifikovaný personál podniku, který zaručuje podniku zůstat konkurenceschopným.

Asi nejvíce tíživým problémem je velikost montážní haly. Ta není schopna pojmout větší množství zakázek v rozmezí, které v určitém okamžiku podnik může získat. Dosavadně to firma může řešit buďto posunutím zakázky konkurentovi s větší kapacitou dílny nebo požádá zákazníka o časovou rezervu (transformátor bude umístěn v blízkosti dílny, dokud jiná zakázka neuvolní kapacitu).

Mezi příležitosti by se dala zařadit možnost rozšíření náborových návštěv na středních odborných školách a učilištích. Mladí nevyučení pracovníci jsou levnější pracovní silou, přičemž firma nabízí téměř rodinné zázemí vzhledem k nízké fluktuaci zaměstnanců. Nebrání se možnosti zaučit si mladé elektrikáře plně bez praxe, pokud by se zavázali, že ve firmě zůstanou alespoň určitou dobu. Další příležitost můžeme identifikovat na straně vývoje a výzkumu. Pokud by firma i nadále vkládala své zdroje do rozvoje kvalitnějších a levnějších izolačních materiálů na ochranné pomůcky mohla by tím diversifikovat své portfolio a rozšířit základnu odběratelů.

Dříve byla zmíněna nízká fluktuace zaměstnanců, což má za důsledek, že ve firmě panuje přátelské prostředí, avšak s tím souvisí i vysoké mzdové náklady na vysoce kvalifikované pracovníky, nehledě na jejich věkovou strukturu. Mnozí pracovníci jsou v oboru před 20 let. Nejde jen o vysoké náklady na kvalifikovaný personál, firma se musí zaměřit na plánování svého budoucího rozvoje a vypracovat plán nábory nových zaměstnanců s předstihem než třetina z těchto zaměstnanců dosáhne důchodového věku.

Dále také považujeme za hrozby rostoucí ceny vstupních materiálů, vývoj cen ropy s čímž souvisí náklady na přepravu několikátunových transformátorů do areálu firmy.

Na základě provedených analýz interního a externího okolí podniku a dalších vstupujících faktorů byla zpracována SWOT analýza, která je součástí přílohy č. 6. Po vymezení veškerých faktorů silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, byla stanovena jejich váha a stupeň vlivu. Souřadnice SWOT matice jsou získány po odečtení jednotlivých součinů všech čtyř faktorů. Graf 3.25 níže zobrazuje výstup analýzy, kdy je z matice patrné, že příležitosti značně převyšují ostatní faktory.

Graf 3.25 - Matice SWOT analýzy



Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedených analýz finančních výkazů společnosti

(Jakubíková, 2008)

Ze SWOT analýzy vyplývá, že hodnocení interních stránek podniku dosáhlo hodnocení 1,66 bodu a externí 0,35, tedy necelého 1 bodu. Z toho vyplývá, že by se podnik měl soustředit především na posílení a využití svých silných stránek. Analýza externích vlivů by se dala považovat za téměř vyrovnanou, v tomto případě by se podnik mohl na základě dalších faktorů rozhodovat, zda by zvolil strategii SO nebo ST.

Na základě zpracovaných analýz v předchozích částech 3. kapitoly se doporučuje výběr strategie s ofenzivním přístupem, SO, tedy soustředit se především na silné stránky podniku, využít komparativní výhody, zaměřit se na efektivní alokaci zdrojů. (Fotr, a další, 2012 str. 53)

4 Návrh firemní strategie

„Podniky v současném globálním, superkonkurenčním světě naléhavě potřebují jasné strategie. Musí mít určeny strategické cíle a navazující strategie formulující směry rozvoje podniku. Musí vědět, co chtějí dělat, aby byly zřetelně odlišné a jedinečné, aby nabízely něco jiného než jejich konkurenti. V minulosti, kdy na trhu nebylo takové množství konkurentů, si mohly podniky vystačit se strategiemi napodobujícími někoho jiného. Dnes s takovýmto přístupem rozhodně vystačit nelze. Současně je potřeba namísto pouhého eliminování nevýhod hledat cesty, jak růst a budovat si výhody. Většina současně aplikovaných metod je zaměřena na to, aby se něco dělalo lépe, aby se zlepšila provozní efektivnost. To je nutné, aby se podnik udržel ve hře, ale udržet se ve hře nestačí. Je třeba zvýšit strategickou efektivnost. Hledat nové příležitosti a nová uplatnění, porozumět konkurenci a najít způsob jak jí čelit, to je úkolem strategií firmy.“ (Sedláčková, a další, 2006 str. 7)

Na základě provedených analýz vybraných metod finanční analýzy lze o zkoumaném podniku OMZ Hranice, s.r.o. říci, že je přiměřeně bonitní. I když je od roku 2011 vykazován nižší výsledek hospodaření, v roce 2013 byl dokonce ztrátový, stále můžeme označit podnik za solventní. Cílem 3. kapitoly bylo provedení celkové podnikové diagnostiky s přihlédnutím na vnější i vnitřní faktory ovlivňující provozuschopnost podniku. Výběr strategie by měl korespondovat s výsledky analýz, které by měly sloužit jako podklad pro dále shrnuté hodnocení. Zároveň by také měl respektovat silné a slabé stránky interního prostředí firmy, pro zaručení úspěšného průběhu implementace a kontroly navrhované strategie. Firma aplikuje operativní řízení managementu, při zavádění nové strategie je vyžadováno zapojení celého managementu společnosti, aby byl zajištěn plynulý proces.

Ofenzivní strategie

V poslední části kapitoly 3. byla provedena SWOT analýza, ze které byly vyvozeny závěry. Ty jsou založeny na faktorech, jimž byly přiřazeny hodnoty dle stupně vlivu na budoucí plynulý chod podniku. Zároveň byla faktorům přiřazena váha významnosti. Z této analýzy vplynuly do popředí silné stránky společnosti, které jsme definovali dle analýzy zdrojů v podkapitole 3.2. Nejvýznamnějším kvadrantem, byl kvadrant s přístupem Max-Maxi. Maximální využití dostupných zdrojů pro maximalizaci výstupu. Tato strategie bude v nadcházející části rozvedena a aplikována na sledovanou společnost.

Jakubíková (2008 stránky 48-49) zastává názor, že strategie ofenzivní akce nasměřuje podnik k získání lepší tržní pozice a k získání výhod nad soupeři. Strategické střídání ofenzivní a defenzivní strategie může dočasně zmást konkurenci a poskytnout prostor pro obhájení tržního úspěchu v daném odvětví.

Na základě provedeného rozboru a výsledků SWOT analýzy lze konstatovat, že podnik má své nedostatky, avšak v konečném důsledku silné stránky podniku výrazně převýšily problémové oblasti. Identifikované hrozby jsou reálné avšak v dnešní době je potřeba soustředit se na své silné stránky a příležitosti, které se tím otevírají.

Společnost působí na specializovaném trhu, kde je nízká hrozba ze stran vstupu nových konkurentů na trh. Avšak dle Porterovy analýzy konkurenčních sil na daném trhu působí více nadnárodních firem. Jejich předmět podnikání není tak zcela úzce specializován, jako tomu je u sledovaného podniku, to ale neznamená, že služby repasí, oprav a revizí u svých klientů neprovozuje. Diagnostikovaný podnik se řadí mezi malé a střední podniky, kdy hodnota ročního obrátu nepřesahuje 10 mil. EUR. Podnik disponuje silným zázemím v podobě kvalifikovaného a úzce specializovaného personálu, který poskytuje kvalitní služby pod záštitou klientsky přátelské firmy.

Firma v minulých letech vyvíjela nový způsob filtrování využitého technického oleje a jeho následnou ekologickou likvidaci. Projekt byl z důvodu vysokého podílu dlouhodobě nemocných zaměstnanců v roce 2013 pozastaven. Projekt byl pouze ve fázi hrubého návrhu, avšak potenciál je v něm vidět obrovský. Nejen, že by firma mohla získat dotace od EU pro vývoj projektu omezujícího výskyt nebezpečného odpadu, kam se technický olej řadí.

Zároveň by filtrovaný olej mohl být opět využit a recyklován, tím by firma mohla opět snížit náklady na pořízení, úschovu a likvidaci zásob náhradního čistého a použitého oleje. Nehledě na to, že žádný z konkurenčních podniků se ekologickou likvidací technického oleje nezabývá. Olej je přitom hlavní složkou vodivosti uvnitř transformátorů elektrické energie pro zajištění cirkulace proudu a vodivosti. Vlastní zaměstnanci firmy přišli s projektem i nákresem čističky, která má vysoký potenciál. Proto navrhuji, aby firma zvážila investici do vývoje a uskutečnění projektu. Projekt je designován, aby byl schopen vyčistit až 50 tun oleje v průběhu pár hodin, při důkladnějším cíleném investování času, zaměstnanců a peněz by si firma zajistila minimálně na několik následujících období konkurenční výhodu.

Pokud by byla firma v blízké době schopna projekt uskutečnit a zprovoznit, věřím, že konkurenční podniky by samy začaly firmu OMZ Hranice kontaktovat ohledně možnosti využití pro masivní množství oleje.

Alternativní návrhy konkurenčních strategií

Firma v posledních letech omezila prodeje zboží a více se začala soustředit na prodej vlastních výrobků a služeb. Firma disponuje unikátními materiály kvalitních zásob specializovaného izolačního materiálu, který je nutný pro práci s vysokonapětovým zařízením, převážně při opravách v externím terénu. Podnik by se do budoucna mohl zaměřit na rozšíření nabídky těchto izolačních ochranných pomůcek a nabídnout je i přímo konkurenčním podnikům.

Z výsledků SWOT analýzy je patrná konkurenční strategie s využitím ofenzivních taktik. Z výsledků finanční analýzy vyplynulo, že podnik kryje velkou část dlouhodobého majetku krátkodobými cizími zdroji, což by při návrhu investiční strategie mohlo zapříčinit snížení už tak nízké likvidity. Avšak by bylo žádoucí zvážit možnost rozšíření dílny výzkumu a vývoje, hlouběji se věnovat projektu speciálních izolačních materiálů ochranných pomůcek. Zvýšení iniciativy by vedlo k rozšíření nabídky izolačních materiálů, což by poskytlo firmě konkurenční výhodu a vyšší efektivitu. Dosavadní konkurenti své vlastní drobné izolační materiály nevyvíjejí, tím by si firma rozšířila své produktové portfolio, nemluvě o možnosti zažádání o patentová práva za vlastní speciální nevodivý materiál, který lze využít i vícekrát, tím by se značně snížily náklady podniku, i kdyby se rozhodl ochranné pomůcky dále nedistribuovat. Klasické ochranné rukavice izolované proti vysokému napětí lze využít bezpečně pouze jednou.

Navrhuji, aby se firma zaměřila na nábor nových zaměstnanců z řad studentů středních odborných škol a učilišť, pro zajištění budoucího plynulého chodu podniku. Z analýzy zdrojů vyplývá, že mzdové náklady tvoří až 40 % celkových nákladů. Při vysoké specializaci to není až tak významná odchylka, avšak při využití nových levnějších zaměstnanců, které by si firma sama vyškolila dle své potřeby, to by mohlo být pro firmu přínosem v následujících letech.

5 Závěr

Práce se zabývala analýzou vnějších vlivů na současný trh, které přímo ovlivňují sledovaný podnik. Firma aplikuje operativní řízení, což je z krátkodobého hlediska udržitelnosti finanční stability v pořádku. Avšak by bylo žádoucí, aby vedení podniku uvážilo strategické plánování, které se zaměřuje na delší časový horizont.

V první části práce byla přiblížena významnost strategického řízení a plánování při každodenním rozhodování o dílčích úkonech. Strategie se vždy vypracovává na základě prvotní analýzy pro dostatečnou spolehlivost interpretace navrhované strategie a jejího plynulého zavedení. V této části práce byly využity nabitě poznatky získané během doby studia, a aplikované na reálném příkladu skutečné firmy v dynamicky se vyvíjejícím prostředí. Pro analýzu vnějšího okolí podniku byla provedena PESTLE analýza spolu s Porterovou analýzou 5 konkurenčních sil.

V další části byla provedena hlubší analýza zdrojů podniku podložená finanční analýzou, která byla konzultována v menším měřítku s vedením podniku pro větší transparentnost vykazovaných čísel a souvislostí. Závěrem celkové podnikové diagnostiky byla provedena SWOT analýza, ve které bylo využito všech získaných výstupů předcházejících analýz.

Na základě SWOT analýzy byla navržena ofenzivní strategie, která byla popsána v předchozí kapitole. Jedná se o investici do vývoje čističky technického oleje, která by poskytla podstatnou konkurenční výhodu, jelikož žádný z identifikovaných přímých konkurentů tímto zařízením nedisponuje. Výnosy z případných patentových práv, spolu s možností snížení nákladů na spotřebu a likvidaci použitého technického oleje by vytvořily dost markantní rozdíl mezi sledovaným podnikem a portfoliem služeb konkurence.

Byly samozřejmě navrženy alternativní konkurenční strategie, které zahrnují zvýšení prodeje vlastních výrobků. Konkrétně se jedná o izolační materiál na ochranné pomůcky pro práci s vysokonapěťovým zařízením, kdy nejrizikovější je práce v externím terénu. Stávající ochranné pomůcky a rukavice, které jsou k dostání při současné nabídce na trhu, jsou použitelné pouze jednou vzhledem na povahu technických repasí a revizí. Vyvinutý izolační materiál by umožnil opětovné použití těchto rukavic, čímž by se snížily operativní náklady na spotřebovávaný materiál.

Firma by se měla také zaměřit na nábor a zaškolení nové generace technických pracovníků. Kvůli nízké fluktuaci zaměstnanců hrozí podniku v následujících letech odchod několika klíčových dlouholetých zaměstnanců do důchodu. Největší problém s dlouhodobými zaměstnanci se zdál být v roce 2013, kdy 6 klíčových zaměstnanců nastoupilo nezávisle na sobě na dlouhodobou nemocenskou ze zdravotních důvodů. Nahrazení těchto zaměstnanců firmu zaměstnalo na dlouhou dobu. Proto navrhuji již nábor nových zaměstnanců přímo ze středních odborných škol či učilišť, kdy si firma bude moci své zaměstnance sama vyškolit a naučit řemeslu.

Zpracování diplomové práce pro mne mělo velký přínos v podobě urovnání souvisejících vlivů ze stran okolního prostředí, stejně tak jako dílčí rozhodnutí vně podniku jej každodenně mění. Management podniku musí být ve střehu nejen vůči konkurenci ze strany vnějších vlivů, nýbrž také z ostatních hledisek podrobně analyzovaných v PESTLE analýze. Strategické plánování je důležitým faktorem dlouhodobého plánování a finančního zajištění podniku.

Seznam literatury

BLAHA, Zdenek Sid a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2006. ISBN 80-7261-145-3.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. rozš. vyd. Praha : Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.

FOTR, Jiří a další. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha : Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

GRANT, Robert M. *Contemporary Strategy Analysis: Seventh Edition*. New York : John Wiley & Sons, 2010. ISBN 978-0-470-74710-0.

GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a D. ŘEHÁK. 2010. *Analýza v rukou manažera*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

GRUBLOVÁ, Eva a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Ostrava : Repronis, 2004. 438 s. ISBN 80-86122-75-1.

HANZELKOVÁ, Alena, a další. *Business strategie: krok za krokem*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2013. 159 s. ISBN 978-80-7400-455-1.

CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. Praha : Grada Publishing, 2006. 204 s. ISBN 80-247-1389-6.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

JEFFS, Chris. *Strategic Management*. London : Sage Publications Ltd, 2008. ISBN 978-1-4129-4768-8.

JIRÁSEK, Jaroslav A. *Strategie: umění podnikatelských vítězství*. 1. vyd. Brno : Professional Publishing, 2002. 189 s. ISBN 80-86419-22-3.

KAPLAN, R., S. NORTON and P. DAVID *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcome*. Boston : Harvard Business School Press, 2004. ISBN 978-1-59139-134-0.

KEŘKOVSKÝ, Miroslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha : C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KRAUSEOVÁ, Januše a kol. *Finanční projekt firmy do kapsy*. Praha : Bilance, 2013. 154 s. ISBN 978-80-8637-157-3.

LEDNICKÝ, Václav. *Strategické řízení*. Ostrava : Repronis, 2006. ISBN 80-7329-131-2.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. vyd. Praha : Grada Publishing, 2011. 144 s. ISBN 978-80-247-3916-8.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2. vyd. Brno : Computer Press, 2011. 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha : C.H.Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. 1. vyd.. Praha : C. H. Beck, 2007. 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9.

ŠULEŘ, Oldřich a Pavol KOŠŤAN. *Firemní strategie: Plánování a realizace*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8.

THADDEUS, Mallya. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

TUČKOVÁ, Zuzana a Ludmila HROMKOVÁ. *Reengineering podnikových procesů*. 1. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 139 s. ISBN 978-80-7318-759-0.

TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Praha : C. H. Beck, 2014. 275 s. ISBN 978-80-7400-507-7.

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

Internetové zdroje

MANAGEMENT MANIA. Analýza 5F. *Management Mania*. [Online] 18. 10 2013. [Citace: 10. 12 2014.] <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>.

OMZ Hranice. Prezentace společnosti. *OMZ Hranice*. [Online] [Citace: 15. Listopad 2014.] http://www.omzhranice.cz/?p=p_93&sName=prezentace.

PORTER, Michael E. 1996. What is Strategy? *Harvard Business Review*. [Online] 11 1996. [Citace: 20. Leden 2015.] <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>.

Seznam zkratek

OMZ	Opravná měřící zařízení
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČR	Česká republika
ČNB	Česká Národní Banka
ČSÚ	Český statistický úřad
EAT	Earnings after Taxes - Čistý zisk
EBIT	Earnings before Interest and Taxes - Zisk před zdaněním a úroky
PEST	Analýza zahrnující politické a legislativní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické faktory
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROCE	Rentabilita celkového investovaného kapitálu
ROI	Rentabilita investic
ROS	Rentabilita tržeb
SMART	Specifický, měřitelný, akceptovaný, reálný a termínovaný cíl
SWOT	Analýza silných, slabých stránek, příležitostí a ohrožení

Seznam grafů

Graf 3.1 - Struktura aktiv v tis. Kč (2009-2014)	- 41 -
Graf 3.2 - Struktura pasiv v tis. Kč (2009-2014).....	- 42 -
Graf 3.3 - Struktura a vývoj krátkodobých závazků v tis. Kč (2009-2014)	- 43 -
Graf 3.4 - Struktura cizích zdrojů v tis. Kč (2009-2014)	- 43 -
Graf 3.5 - Vývoj a struktura výnosů v tis. Kč (2009-2014)	- 44 -
Graf 3.6 - Podíl jednotlivých položek tržeb na celkových výnosech v tis. Kč.....	- 45 -
Graf 3.7 - Výsledek hospodaření v tis. Kč (2009-2014)	- 45 -
Graf 3.8 - Vývoj a struktura nákladů v tis. Kč (2009-2014)	- 46 -
Graf 3.9 - Rentabilita celkových aktiv (%)	- 49 -
Graf 3.10 - Rentabilita tržeb (%)	- 50 -
Graf 3.11 - Rentabilita nákladů (%)	- 50 -
Graf 3.12 - Rentabilita vlastního kapitálu (%)	- 51 -
Graf 3.13 - Běžná, pohotová a okamžitá likvidita.....	- 53 -
Graf 3.14 - Podíl pohledávek a zásob na oběžném majetku (%).....	- 54 -
Graf 3.15 – Čistý pracovní kapitál v tis. Kč	- 55 -
Graf 3.16 – Doba obratu ukazatelů aktivity (ve dnech)	- 57 -
Graf 3.17 - Podíl vlastního kapitálu na aktivech (%)	- 58 -
Graf 3.18 - Ukazatel celkové zadluženosti a finanční páky	- 59 -
Graf 3.19 - Stupeň krytí stálých aktiv	- 59 -
Graf 3.20 - Koefficient zadluženosti vlastního kapitálu	- 60 -
Graf 3.21 - Úrokové krytí a úrokové zatížení.....	- 60 -
Graf 3.22 - Altmanovo Z'scóre	- 62 -
Graf 3.23 - Tafflerův model	- 63 -
Graf 3.24 - Index důvěryhodnosti IN05	- 64 -
Graf 3.25 - Matice SWOT analýzy.....	- 67 -

Seznam obrázků

Obrázek 2.1 - Podnikatelské prostředí.....	- 14 -
Obrázek 2.2 - PESTLE model	- 15 -
Obrázek 2.3 - Porterův model 5 sil.....	- 18 -
Obrázek 3.1 - Organizační struktura společnosti	- 28 -
Obrázek 3.2 - Model procesně orientovaného QMS firmy	- 29 -
Obrázek 3.3 - Procesní mapa s ohledem na požadavky ISO	- 30 -

Seznam tabulek

Tabulka 3.1 - Vývoj míry nezaměstnanosti (v %).....	- 34 -
Tabulka 3.2 - Ukazatele rentability	- 48 -
Tabulka 3.3 - Ukazatele likvidity	- 52 -
Tabulka 3.4 - Ukazatele aktivity	- 56 -
Tabulka 3.5 - Ukazatele stability.....	- 57 -
Tabulka 3.6 - Altmanův index důvěryhodnosti (Z-score)	- 61 -
Tabulka 3.7 - Výpočet Tafflerova modelu	- 63 -
Tabulka 3.8 - Index důvěryhodnosti IN05	- 64 -

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

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 Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, 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 a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. 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 mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 22. dubna 2016



.....

Bc. Petra Paulová

Seznam příloh

Příloha č. 1 - Rozvaha aktiv a pasiv (2009 - 2014)

Příloha č. 2 - Výkaz Zisku a Ztráty (2009 - 2014)

Příloha č. 3 - Horizontální a vertikální analýza

Příloha č. 4 - Analýza poměrových ukazatelů

Příloha č. 5 - Souhrnné indexy hodnocení

Příloha č. 6 - SWOT analýza

Příloha č. 1 - Rozvaha aktiv a pasiv (2009 - 2014)

Rozvaha - OMZ Hranice, s.r.o.							
Rozvaha k 31. 12. (tis. Kč)		Netto	Netto	Netto	Netto	Netto	
AKTIVA		2009	2010	2011	2012	2013	2014
	AKTIVA CELKEM	11 188	12 620	10 691	10 935	8 962	10 140
A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ VLASTNÍ KAPITÁL	0	0	0	0	0	0
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	3 943	4 165	2 420	2 356	2 722	2 913
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	2 193	2 415	2 420	2 356	2 722	2 912
1.	Pozemky	270	270	270	270	270	270
2.	Stavby	1 227	1 108	1 379	1 248	2 037	1 859
3.	Samostatné movité věci a soubory mov. věcí	119	201	151	217	136	505
7.	Nedokončený dlouh. hmotný majetek	567	826	610	611	269	269
8.	Poskytnuté zálohy na DHM	10	10	10	10	10	10
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	1 750	1 750	0	0	0	0
3.	Ostatní dlouhodobé CP a podíly	1750	1750	0	0	0	0
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	6 583	7 728	7 529	7 910	6 178	7 165
C.I.	Zásoby	3 082	2 062	2 485	3 527	2 741	2 038
1.	Materiál	2 250	1 751	1 919	3 068	2 016	1 854
2.	Nedokončená výroba a polotovary	45	16	5	6	11	6
3.	Výrobky		53	60	14	25	13
5.	Zboží	787	242	501	439	689	165
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky	3 492	5 630	5 044	4 374	3 399	5 114
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	3 471	5 586	4 996	4 363	3 392	5 045
7.	Ostatní poskytnuté zálohy	9	10	16	11	3	56
8.	Dohadné účty aktivní	2	0	0	0	0	0
9.	Jiné pohledávky	10	34	32	0	4	13
C.IV.	Finanční majetek	9	36	0	9	38	13
1.	Peníze	9	36	0	9	38	13
D.	OSTATNÍ AKTIVA - přechodné účty aktiv	662	727	742	669	62	62
D.I.	Časové rozlišení	662	727	742	669	62	62
1.	Náklady příštích období	662	727	742	669	62	62
3.	Příjmy příštích období	0	0	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování podle účetních závěrek poskytnutých společností

PASIVA		2009	2010	2011	2012	2013	2014
	PASIVA CELKEM	11 188	12 620	10 691	10 935	8 962	10 140
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	2 311	3 659	3 183	3 351	2 519	3 545
A.I.	Základní kapitál	102	102	102	102	102	102
1.	Základní kapitál	102	102	102	102	102	102
A.II.	Kapitálové fondy	537	537	537	537	537	537
2.	Ostatní kapitálové fondy	537	537	537	537	537	537
A.III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	15	15	15	15	15	0
1.	Zákonný rezervní fond	15	15	15	15	15	0
A.IV.	Hospodářský výsledek minulých let	2 643	1 657	2 405	2 529	2 495	1 679
1.	Nerozdělený zisk minulých let	2 643	1 657	2 405	2 529	2 495	1 679
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	0	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-986	1 348	124	168	-630	1 227
B.	CIZÍ ZDROJE	8 877	8 961	7 508	7 584	6 443	6 595
B.I.	Rezervy	0	0	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0	0
B.III.	Krátkodobé závazky	8 325	8 129	6 114	6 015	5 692	5 002
1.	Závazky z obchodních vztahů	1 523	2 153	2 522	3 343	2 853	1 789
4.	Závazky ke společ., členům družstva a k úč. sdružení	5 149	4 594	2 256	1 536	1 293	1 379
5.	Závazky k zaměstnancům	711	551	546	488	481	484
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního poj.	397	390	365	321	639	364
7.	Stát - daňové závazky a dotace	535	429	409	318	417	825
10.	Dohadné účty pasivní	6	8	11	4	4	150
11.	Jiné závazky	4	4	5	5	5	11
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	552	832	1 394	1 569	751	1 593
1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	0	110	37	426
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	552	832	1 394	1 459	714	1 167
C.	OSTATNÍ PASIVA - přechodné účty pasiv	0	0	0	0	0	0
C.I.	Časové rozlišení	0	0	0	0	0	0
1.	Výdaje příštích období	0	0	0	0	0	0
2.	Výnosy příštích období	0	0	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování podle účetních závěrek poskytnutých společností

Příloha č. 2 - Výkaz Zisku a Ztráty (2009 - 2014)

Výkaz zisku a ztráty - OMZ Hranice, s.r.o.								
Položka (částky v tis. Kč)	č.ř.	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
I. Tržby za prodej zboží	01	2 687	2 557	2 023	845	1 201	1 056	
A. Náklady vynaložené na prodané zboží	02	2 561	2 257	1 849	771	1 110	889	
+ OBCHODNÍ MARŽE	03	126	300	174	74	91	167	
II. Výkony	04	21 536	23 105	24 869	19 895	21 901	21 198	
1. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	21 534	23 081	24 873	19 940	21 886	21 200	
2. Změna stavu zásob vlastní výroby	06	2	24	-4	-45	15	-2	
B. Výkonová spotřeba	08	9 686	10 319	12 268	9 158	10 669	8 554	
1. Spotřeba materiálu a energie	09	6 303	7 466	9 174	6 227	8 164	6 071	
2. Služby	10	3 383	2 853	3 094	2 931	2 505	2 483	
+ PŘIDANÁ HODNOTA	11	11 976	13 086	12 775	10 811	11 323	12 811	
C. Osobní náklady	12	13 324	13 555	12 882	11 881	11 698	11 730	
1. Mzdové náklady	13	9 830	9 866	9 371	8 667	8 521	8 543	
3. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	3 350	3 475	3 304	3 019	2 966	2 981	
4. Sociální náklady	16	144	214	207	195	211	206	
D. Daně a poplatky	17	116	108	98	121	101	107	
E. Odpisy dl. nehmot. a hmotného majetku	18	214	218	221	238	237	442	
III. Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	19	1 709	3 005	1 256	2 223	783	1 674	
1. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	1	0	4	1	0	11	
2. Tržby z prodeje materiálu	21	1 708	3 005	1 252	2 222	783	1 663	
F. Zůstatková cena prod. dl. majetku a materiálu	22	541	277	429	309	334	525	
G. Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	218	-313	0	23	19	0	
IV. Ostatní provozní výnosy	26	15	109	17	6	6	10	
H. Ostatní provozní náklady	27	201	932	174	179	235	176	
* PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	30	-914	1 423	244	289	-512	1 515	
X. Výnosové úroky	42	1	1	1	1	0	0	
N. Nákladové úroky	43	40	53	45	73	69	64	
XI. Ostatní finanční výnosy	44	29	22	1 790	36	4	1	
O. Ostatní finanční náklady	45	62	29	1 834	42	53	48	
* FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	48	-72	-59	-88	-78	-118	-111	
Q. Daň z příjmů za běžnou činnost	49	0	16	32	43	0	117	
1. splatná	50	0	16	32	43	0	117	
2. odložená	51	0	0	0	0	0	0	
** VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST	52	-986	1 348	124	168	-630	1 227	
* MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	58	0	0	0	0	0	0	
*** VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ	60	-986	1 348	124	168	-630	1 227	
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ PŘED ZDANĚNÍM	61	-986	1 364	156	211	-630	1 404	

Zdroj: Vlastní zpracování podle účetních závěrek poskytnutých společností

Příloha č. 3 - Horizontální a vertikální analýza

Vertikální analýza rozvahy

ROZVAHA	Podíl na bilanční sumě					
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
AKTIVA celkem	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Dlouhodobý majetek	35,24%	33,00%	22,64%	21,55%	30,37%	28,73%
DHM	19,60%	19,14%	22,64%	21,55%	30,37%	28,73%
DFM	15,64%	13,87%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Oběžná aktiva	58,84%	61,24%	70,42%	72,34%	68,94%	70,66%
Zásoby	27,55%	16,34%	23,24%	32,25%	30,58%	20,10%
krátkodobé pohledávky	31,21%	44,61%	47,18%	40,00%	37,93%	50,43%
krátkodobý finanční majetek	0,08%	0,29%	0,00%	0,08%	0,42%	0,13%
časové rozlišení	5,92%	5,76%	6,94%	6,12%	0,69%	0,61%
PASIVA celkem	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Vlastní kapitál	20,66%	28,99%	29,77%	30,64%	28,11%	34,96%
Základní kapitál	0,91%	0,81%	0,95%	0,93%	1,14%	1,01%
Kapitálové fondy	4,80%	4,26%	5,02%	4,91%	5,99%	5,30%
Rezervní fondy	0,13%	0,12%	0,14%	0,14%	0,17%	0,00%
VH minulých let	23,62%	13,13%	22,50%	23,13%	27,84%	16,56%
VH běžného účetního období	-8,81%	10,68%	1,16%	1,54%	-7,03%	12,10%
Cizí zdroje	79,34%	71,01%	70,23%	69,36%	71,89%	65,04%
Krátkodobé závazky	74,41%	64,41%	57,19%	55,01%	63,51%	49,33%
Bankovní úvěry a výpomoci	4,93%	6,59%	13,04%	14,35%	8,38%	15,71%

Horizontální analýza rozvahy

ROZVAHA AKTIV	ZMĚNA v tis.Kč					ZMĚNA v %				
	2009 / 2010	2010 / 2011	2011 / 2012	2012 / 2013	2013 / 2014	2009 / 2010	2010 / 2011	2011 / 2012	2012 / 2013	2013 / 2014
AKTIVA celkem	1 432	-1 929	244	-1 973	1 178	12,80%	-15,29%	2,28%	-18,04%	13,14%
Dlouhodobý majetek	222	-1 745	-64	366	191	5,63%	-41,90%	-2,64%	15,53%	7,02%
DHM	222	5	-64	366	191	10,12%	0,21%	-2,64%	15,53%	7,02%
DFM	0	-1 750	0	0	0	0,00%	-100,0%	-	-	-
Oběžná aktiva	1 145	-199	381	-1 732	987	17,39%	-2,58%	5,06%	-21,90%	15,98%
Zásoby	-1 020	423	1 042	-786	-703	-33,10%	20,51%	41,93%	-22,29%	-25,65%
krátkodobé pohledávky	2 138	-586	-670	-975	1 715	61,23%	-10,41%	-13,28%	-22,29%	50,46%
krátkodobý finanční majetek	27	-36	9	29	-25	300,0%	-100,0%	-	322,22%	-65,79%
časové rozlišení	65	15	-73	-607	0	9,82%	2,06%	-9,84%	-90,73%	0,00%

ROZVAHA PASIV	ZMĚNA v tis.Kč					ZMĚNA v %				
	2009 / 2010	2010 / 2011	2011 / 2012	2012 / 2013	2013 / 2014	2009 / 2010	2010 / 2011	2011 / 2012	2012 / 2013	2013 / 2014
PASIVA celkem	1 432	-1 929	244	-1 973	1 178	12,80%	-15,29%	2,28%	-18,04%	13,14%
Vlastní kapitál	1 348	-476	168	-832	1 026	58,33%	-13,01%	5,28%	-24,83%	40,73%
VH minulých let	-986	748	124	-34	-816	-37,31%	45,14%	5,16%	-1,34%	-32,71%
VH běžného účetního období	2 334	-1 224	44	-798	1 857	236,71%	-90,80%	35,48%	475,00%	294,76%
Cizí zdroje	84	-1 453	76	-1 141	152	0,95%	-16,21%	1,01%	-15,04%	2,36%
krátkodobé závazky	-196	-2 015	-99	-323	-690	-2,35%	-24,79%	-1,62%	-5,37%	-12,12%
Závazky z obchodních vztahů	630	369	821	-490	-1 064	41,37%	17,14%	32,55%	-14,66%	-37,29%
Bankovní úvěry a výpomoci	280	562	175	-818	842	50,72%	67,55%	12,55%	-52,14%	112,12%

Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty - OMZ Hranice, s.r.o.			Vertikální analýza					
			Podíl na bilanční sumě - Tržby					
Položka (částky v tis. Kč.)	č.ř.	2 009	2 010	2 011	2 012	2 013	2 014	
I. Tržby za prodej zboží	01	10,34%	8,88%	6,75%	3,67%	5,03%	4,41%	
+ Obchodní marže	03	0,49%	1,04%	0,58%	0,32%	0,38%	0,70%	
II. Výkony	04	82,90%	80,23%	83,02%	86,48%	91,66%	88,55%	
1. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	82,90%	80,15%	83,03%	86,67%	91,59%	88,56%	
2. Změna stavu zásob vlastní výroby	06	0,01%	0,08%	-0,01%	-0,20%	0,06%	-0,01%	
+ Přidaná hodnota	11	46,10%	45,44%	42,65%	46,99%	47,39%	53,52%	
III. Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	19	6,58%	10,43%	4,19%	9,66%	3,28%	6,99%	
1. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	0,00%	0,00%	0,01%	0,00%	0,00%	0,05%	
2. Tržby z prodeje materiálu	21	6,58%	10,43%	4,18%	9,66%	3,28%	6,95%	
IV. Ostatní provozní výnosy	26	0,06%	0,38%	0,06%	0,03%	0,03%	0,04%	
* PROVOZNÍ VH	30	-3,52%	4,94%	0,81%	1,26%	-2,14%	6,33%	
X. Výnosové úroky	42	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
XI. Ostatní finanční výnosy	44	0,11%	0,08%	5,98%	0,16%	0,02%	0,00%	
** VH ZA BĚŽNOU ČINNOST	52	-3,80%	4,68%	0,41%	0,73%	-2,64%	5,13%	
Celkové tržby tis. Kč (I.+II.+III.+IV.+X.+XI)		25977	28799	29956	23006	23895	23939	

Výkaz zisku a ztráty - OMZ Hranice, s.r.o.			Vertikální analýza					
			Podíl na bilanční sumě - Náklady					
Položka (částky v tis. Kč.)	č.ř.	2 009	2 010	2 011	2 012	2 013	2 014	
A. Náklady vynaložené na prodané zboží	02	9,77%	8,21%	6,29%	3,43%	4,59%	4,02%	
B. Výkonová spotřeba	08	36,96%	37,54%	41,72%	40,69%	44,14%	38,66%	
C. Osobní náklady	12	50,85%	49,31%	43,81%	52,79%	48,39%	53,01%	
1. Mzdové náklady	13	37,51%	35,89%	31,87%	38,51%	35,25%	38,61%	
3. Náklady na SZ a ZP	15	12,78%	12,64%	11,24%	13,41%	12,27%	13,47%	
4. Sociální náklady	16	0,55%	0,78%	0,70%	0,87%	0,87%	0,93%	
D. Daně a poplatky	17	0,44%	0,39%	0,33%	0,54%	0,42%	0,48%	
E. Odpisy DNM a DHM	18	0,82%	0,79%	0,75%	1,06%	0,98%	2,00%	
H. Ostatní provozní náklady	27	0,77%	3,39%	0,59%	0,80%	0,97%	0,80%	
N. Nákladové úroky	43	0,15%	0,19%	0,15%	0,32%	0,29%	0,29%	
O. Ostatní finanční náklady	45	0,24%	0,11%	6,24%	0,19%	0,22%	0,22%	
* FINANČNÍ VH	48	-3,49%	5,18%	0,83%	1,28%	-2,12%	6,85%	
Q. Daň z příjmů za běžnou činnost	49	0,00%	0,06%	0,11%	0,19%	0,00%	0,53%	
** VH ZA BĚŽNOU ČINNOST	52	-0,27%	-0,21%	-0,30%	-0,35%	-0,49%	-0,50%	
Celkové náklady (A.+B.+C.+D.+E.+H.+N.+O.+Q)		25977	28799	29956	23006	23895	23939	

Příloha č. 4 - Analýza poměrových ukazatelů

Veškeré údaje zpracované v příloze č. 4 vychází z provedené analýzy finančních výkazů poskytnutých společnostmi pro účely diplomové práce. Rovnice výpočtů jednotlivých ukazatelů jsou převzaty od autorů Dedouchová (2001), Růčková (2011), Dluhošová (2010), Blaha a Jindřichovská (2006).

Úprava vstupních údajů z účetních výkazů (částky v tis. Kč)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Krátkodobé závazky	8 325	8 129	6 114	6 015	5 692	5 002
Krátkodobé bankovní úvěry	552	832	1 394	1 459	714	1 167
Krátkodobé závazky (v tis. Kč)	8 877	8 961	7 508	7 474	6 406	6 169

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby za prodej zboží	2 687	2 557	2 023	845	1 201	1 056
Výkony	21 536	23 105	24 869	19 895	21 901	21 198
Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	1 709	3 005	1 256	2 223	783	1 674
Tržby celkem (v tis. Kč)	25 932	28 667	28 148	22 963	23 885	23 928

Celkové tržby = Tržby za prodej zboží (I.) + Výkony (II.) + Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (III.) + Tržby z prodeje cenných papírů a podílů (VI.)

Tab. 1 - Vstupní údaje pro výpočet ČPK s časovým rozlišením

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Oběžná aktiva	6 583	7 728	7 529	7 910	6 178	7 165
Ostatní aktiva - časové rozlišení	662	727	742	669	62	62
Krátkodobé závazky	8 877	8 961	7 508	7 474	6 406	6 169
ČPK + časové rozlišení	-1 632	-506	763	1 105	-166	1 058

$$\check{C}PK_{20XX} = (\text{Oběžná aktiva} + \text{časové rozlišení}) - \text{krátkodobé dluhy} \quad (3.4.1)$$

$$\check{C}PK = \text{Oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky} \quad (3.4)$$

Ukazatelé rentability

Tab. 2 - Vstupní údaje pro výpočet rentability aktiv

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
EBIT	-946	1 417	201	284	-561	1 468
Aktiva	11 188	12 620	10 691	10 935	8 962	10 140
ROA (%)	-8,46%	11,23%	1,88%	2,60%	-6,26%	14,48%

$$EBIT = VH \text{ před zdaněním} + \text{nákladové úroky} \quad (R.1)$$

$$ROA_{20XX} = \frac{EBIT}{Aktiva} \quad (R.2)$$

Tab. 3 - Vstupní údaje pro výpočet rentability aktiv

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
EAT	-986	1 348	124	168	-630	1 227
nákladové úroky	40	53	45	73	69	64
Aktiva	11 188	12 620	10 691	10 935	8 962	10 140
ROA (%)	-8,52%	11,02%	1,50%	2,08%	-6,41%	12,61%

$$ROA_{20XX} = \frac{EAT + \text{nákladové úroky} \cdot (1 - 0,19)}{Aktiva} \quad (R.3)$$

Tab. 4 - Vstupní údaje pro výpočet rentability čistých tržeb a nákladovosti

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
EAT	-986	1 348	124	168	-630	1 227
Tržby celkem	25 932	28 667	28 148	22 963	23 885	23 928
čistý ROS (%)	-3,80%	4,70%	0,44%	0,73%	-2,64%	5,13%
Nákladovost (%)	103,80%	95,30%	99,56%	99,27%	102,64%	94,87%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%

$$\text{Čistý ROS}_{20XX} = \frac{EAT}{Tržby} \quad (R.4)$$

$$\text{Nákladovost}_{20XX} = 1 - \frac{EAT}{Tržby} \quad (R.5)$$

Tab. 5 - Vstupní údaje pro výpočet rentability provozních tržeb a nákladovosti

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
EBIT	-946	1 417	201	284	-561	1 468
Tržby celkem	25 932	28 667	28 148	22 963	23 885	23 928
provozní ROS (%)	-3,65%	4,94%	0,71%	1,24%	-2,35%	6,14%
Nákladovost (%)	103,65%	95,06%	99,29%	98,76%	102,35%	93,86%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%

$$\text{Provozní ROS}_{20XX} = \frac{EBIT}{Tržby} \quad (R.6)$$

$$\text{Nákladovost}_{20XX} = 1 - \frac{EBIT}{\text{Tržby}} \quad (\text{R.7})$$

Tab. 6 - Vstupní údaje pro výpočet rentability vlastního kapitálu

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
EAT	-986	1 348	124	168	-630	1 227
Vlastní kapitál	2 311	3 659	3 183	3 351	2 519	3 545
ROE (%)	-42,67%	36,84%	3,90%	5,01%	-25,01%	34,61%

$$ROE_{2007} = \frac{EAT}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (\text{R.8})$$

Tab. 7 - Vstupní údaje pro výpočet rentability dlouhodobě investovaného kapitálu

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
EBIT	-946	1 417	201	284	-561	1 468
Vlastní kapitál	2 311	3 659	3 183	3 351	2 519	3 545
Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0	0
ROCE (%)	-40,93%	38,73%	6,31%	8,48%	-22,27%	41,41%

$$ROCE_{20XX} = \frac{EBIT}{\text{Vlastní kapitál} + \text{Dlouhodobé dluhy}} \quad (\text{R.9})$$

Tab. 8 - Vstupní údaje pro výpočet rentability nákladů

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
EAT	-986	1 348	124	168	-630	1 227
Celkové náklady	26 204	27 487	29 403	22 506	24 172	22 127
Rentabilita nákladů (%)	-3,76%	4,90%	0,42%	0,75%	-2,61%	5,55%

$$\text{Rentabilita nákladů}_{20XX} = \frac{EAT}{\text{Celkové náklady}} \quad (\text{R.10})$$

Ukazatelé likvidity

Tab. 9 - Vstupní údaje pro výpočet běžné likvidity

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Oběžná aktiva	6 583	7 728	7 529	7 910	6 178	7 165
Krátkodobé závazky	8 877	8 961	7 508	7 474	6 406	6 169
Běžná likvidita	0,74	0,86	1,00	1,06	0,96	1,16

$$\text{Běžná likvidita}_{20XX} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé dluhy}} \quad (\text{L.1})$$

Tab. 10 - Vstupní údaje pro výpočet pohotové likvidity

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Oběžná aktiva	6 583	7 728	7 529	7 910	6 178	7 165
Zásoby	3 082	2 062	2 485	3 527	2 741	2 038
Krátkodobé závazky	8 877	8 961	7 508	7 474	6 406	6 169
Pohotová likvidita	0,39	0,63	0,67	0,59	0,54	0,83

$$Pohotová_{20XX} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}}{\text{Krátkodobé dluhy}} \quad (\text{L.2})$$

Tab. 11 - Vstupní údaje pro výpočet okamžité likvidity

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Krátkodobý finanční majetek	9	36	0	9	38	13
Krátkodobé závazky	8 877	8 961	7 508	7 474	6 406	6 169
Okamžitá likvidita	0,0010	0,0040	0,0000	0,0012	0,0059	0,0021

$$Okamžitá_{20XX} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé dluhy}} \quad (\text{L.3})$$

Tab. 12 - Vstupní údaje pro výpočet poměrového ukazatele likvidity

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Oběžná aktiva	6 583	7 728	7 529	7 910	6 178	7 165
Krátkodobé závazky	8 877	8 961	7 508	7 474	6 406	6 169
Poměrový ukazatel likvidity (%)	-34,85%	-15,95%	0,28%	5,51%	-3,69%	13,90%

$$PuL_{20XX} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{Krátkodobé dluhy}}{\text{Oběžná aktiva}} \quad (\text{L.4})$$

Tab. 13 - Vstupní údaje pro výpočet podílu pohledávek na OA

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Pohledávky	3 492	5 630	5 044	4 374	3 399	5 114
Oběžná aktiva	6 583	7 728	7 529	7 910	6 178	7 165
Podíl pohledávek na oběžném majetku (%)	53,05%	72,85%	66,99%	55,30%	55,02%	71,37%

$$\text{Podíl } Po \text{ na } OA_{20XX} = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Oběžná aktiva}} \quad (\text{L.5})$$

Tab. 14 - Vstupní údaje pro výpočet podílu zásob na OA

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Zásoby	3 082	2 062	2 485	3 527	2 741	2 038
Oběžná aktiva	6 583	7 728	7 529	7 910	6 178	7 165
Podíl zásob na oběžném majetku (%)	46,82%	26,68%	33,01%	44,59%	44,37%	28,44%

$$\text{Podíl zásob na } OA_{20XX} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Oběžná aktiva}} \quad (\text{L.6})$$

Tab. 15 - Vstupní údaje pro výpočet stupně krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Vlastní kapitál	2 311	3 659	3 183	3 351	2 519	3 545
Dlouhodobý majetek	3 943	4 165	2 420	2 356	2 722	2 913
Stupeň krytí dl. majetku vl. kapitálem (%)	58,61%	87,85%	131,53%	142,23%	92,54%	121,70%

$$\text{Stupeň krytí}_{20XX} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Dlouhodobý majetek}} \quad (\text{L.7})$$

Tab. 16 - Vstupní údaje pro výpočet ukazatele podkapitalizování

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Vlastní kapitál	2 311	3 659	3 183	3 351	2 519	3 545
Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobý majetek	3 943	4 165	2 420	2 356	2 722	2 913
Ukazatel podkapitalizování	0,59	0,88	1,32	1,42	0,93	1,22

$$\text{Uk. podkapitalizování}_{20XX} = \frac{\text{Vlastní kapitál} + \text{Dlouhodobé dluhy}}{\text{Dlouhodobý majetek}} \quad (\text{L.8})$$

Ukazatelé aktivity

Tab. 17 - Údaje pro výpočet obrátky celkových aktiv

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby celkem	25 932	28 667	28 148	22 963	23 885	23 928
Aktiva	11 188	12 620	10 691	10 935	8 962	10 140
Obrátka celkových aktiv (kolikrát za rok)	2,32	2,27	2,63	2,10	2,67	2,36

$$\text{Obrátka celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (\text{A.1})$$

Tab. 18 - Údaje pro výpočet doby obratu celkových aktiv

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Aktiva	11 188	12 620	10 691	10 935	8 962	10 140
Tržby celkem	25 932	28 667	28 148	22 963	23 885	23 928
Doba obratu celk. aktiv (dny)	155,3	158,5	136,7	171,4	135,1	152,6

$$\text{Doba obratu celkových aktiv} = \frac{\text{celková aktiva} * 360}{\text{tržby}} \quad (\text{A.2})$$

Tab. 19 - Údaje pro výpočet obrátky zásob

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby celkem	25 932	28 667	28 148	22 963	23 885	23 928
Zásoby (v tis. Kč)	3 082	2 062	2 485	3 527	2 741	2 038
Obrátka zásob (kolikrát za rok)	8,41	13,90	11,33	6,51	8,71	11,74

$$\text{Obrátka zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \quad (\text{A.3})$$

Tab. 20 - Údaje pro výpočet doby obratu zásob

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Zásoby (v tis. Kč)	3 082	2 062	2 485	3 527	2 741	2 038
Tržby celkem	25 932	28 667	28 148	22 963	23 885	23 928
Doba obratu zásob (dny)	42,8	25,9	31,8	55,3	41,3	30,7

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (\text{A.4})$$

Tab. 21 - Údaje pro výpočet doby obratu závazků

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Krátkodobé závazky (v tis. Kč)	8 877	8 961	7 508	7 474	6 406	6 169
Tržby celkem	25 932	28 667	28 148	22 963	23 885	23 928
Doba obratu závazků (dny)	123,2	112,5	96,0	117,2	96,6	92,8

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (\text{A.5})$$

Tab. 22 - Údaje pro výpočet doby obratu pohledávek

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Pohledávky (v tis. Kč)	3 492	5 630	5 044	4 374	3 399	5 114
Tržby celkem	25 932	28 667	28 148	22 963	23 885	23 928
Doba obratu pohledávek (dny)	48,5	70,7	64,5	68,6	51,2	76,9

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (\text{A.6})$$

Ukazatelé finanční stability a zadluženosti

Tab. 23 - Údaje pro výpočet podílu VK na aktivech

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Vlastní kapitál (v tis. Kč)	2 311	3 659	3 183	3 351	2 519	3 545
Aktiva (v tis. Kč)	11 188	12 620	10 691	10 935	8 962	10 140
Podíl VK na aktivech (%)	21%	29%	30%	31%	28%	35%

$$\text{Podíl vlastního kapitálu na aktivech} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (\text{S.1})$$

Tab. 24 - Údaje pro výpočet stupně krytí stálých aktiv

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Dlouhodobý kapitál (v tis. Kč)	2 311	3 659	3 183	3 351	2 519	3 545
Stálá aktiva (v tis. Kč)	3 943	4 165	2 420	2 356	2 722	2 913
Stupeň krytí stálých aktiv (%)	59%	88%	132%	142%	93%	122%

$$\text{Stupeň krytí stálých aktiv} = \frac{\text{dlouhodobý kapitál}}{\text{stálá aktiva}} \quad (\text{S.2})$$

Tab. 25 - Údaje pro výpočet celkové zadluženosti

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Cizí kapitál (v tis. Kč)	8 877	8 961	7 508	7 584	6 443	6 595
Aktiva (v tis. Kč)	11 188	12 620	10 691	10 935	8 962	10 140
Celková zadluženost (%)	79%	71%	70%	69%	72%	65%

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (\text{S.3})$$

Tab. 26 - Údaje pro výpočet finanční páky

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Aktiva (v tis. Kč)	11 188	12 620	10 691	10 935	8 962	10 140
Vlastní kapitál (v tis. Kč)	2 311	3 659	3 183	3 351	2 519	3 545
finanční páka	4,84	3,45	3,36	3,26	3,56	2,86

$$\text{Finanční páka} = \frac{\text{celková aktiva}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (\text{S.4})$$

Tab. 27 - Údaje pro výpočet koeficientu zadluženosti

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Cizí kapitál (v tis. Kč)	8 877	8 961	7 508	7 584	6 443	6 595
Vlastní kapitál (v tis. Kč)	2 311	3 659	3 183	3 351	2 519	3 545
Koeficient zadluženosti VK (%)	384%	245%	236%	226%	256%	186%

$$\text{Koeficient zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (\text{S.5})$$

Tab. 28 - Údaje pro výpočet úrokového krytí

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
EBIT (v tis. Kč)	-946	1 417	201	284	-561	1 468
Úroky (v tis. Kč)	40	53	45	73	69	64
Úrokové krytí	-23,65	26,74	4,47	3,89	-8,13	22,94

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{úroky}} \quad (\text{S.6})$$

Tab. 29 - Údaje pro výpočet úrokového zatížení

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Úroky (v tis. Kč)	40	53	45	73	69	64
EBIT (v tis. Kč)	-946	1 417	201	284	-561	1 468
Úrokové zatížení (%)	-4,23%	3,74%	22,39%	25,70%	-12,30%	4,36%

$$\text{Úrokové zatížení} = \frac{\text{úroky}}{\text{EBIT}} \quad (\text{S.7})$$

Příloha č. 5 - Souhrnné indexy hodnocení

Tab. 1 - Údaje pro výpočet Altmanova Z-score

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Čistý pracovní kapitál	-2294	-1233	21	436	-228	996
Aktiva (v tis. Kč)	11 188	12 620	10 691	10 935	8 962	10 140
X₁	-0,205	-0,098	0,002	0,040	-0,025	0,098
EAT (v tis. Kč)	-986	1 348	124	168	-630	1 227
X₂	-0,088	0,107	0,012	0,015	-0,070	0,121
EBIT (v tis. Kč)	-946	1 417	201	284	-561	1 468
X₃	-0,085	0,112	0,019	0,026	-0,063	0,145
Vlastní kapitál (v tis. Kč)	2 311	3 659	3 183	3 351	2 519	3 545
Cizí kapitál (v tis. Kč)	8 877	8 961	7 508	7 584	6 443	6 595
X₄	0,260	0,408	0,424	0,442	0,391	0,538
Tržby celkem (v tis. Kč)	25 932	28 667	28 148	22 963	23 885	23 928
X₅	2,318	2,272	2,633	2,100	2,665	2,360
Z-score	1,938	2,808	2,875	2,404	2,552	3,204

$$Z' = 0,717 * x_1 + 0,847 * x_2 + 3,107 * x_3 + 0,42 * x_4 + 0,998 * x_5 \quad (\text{B.1})$$

Tab. 3 - Údaje pro výpočet Tafflerova modelu

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
EBT (v tis. Kč)	-986	1364	156	211	-630	1404
Krátkodobé závazky (v tis. Kč)	8 325	8 129	6 114	6 015	5 692	5 002
Krátkodobé bank. úvěry (v tis. Kč)	552	832	1 394	1 459	714	1 167
R₁	-0,11	0,15	0,02	0,03	-0,10	0,23
Oběžná aktiva (v tis. Kč)	6 583	7 728	7 529	7 910	6 178	7 165
Cizí kapitál (v tis. Kč)	8 877	8 961	7 508	7 584	6 443	6 595
R₂	0,74	0,86	1,00	1,04	0,96	1,09
Krátkodobé závazky (v tis. Kč)	8 325	8 129	6 114	6 015	5 692	5 002
Krátkodobé bank. úvěry (v tis. Kč)	552	832	1 394	1 459	714	1 167
Aktiva (v tis. Kč)	11 188	12 620	10 691	10 935	8 962	10 140

R₃	0,79	0,71	0,70	0,68	0,71	0,61
Tržby celkem (v tis. Kč)	25 932	28 667	28 148	22 963	23 885	23 928
Aktiva (v tis. Kč)	11 188	12 620	10 691	10 935	8 962	10 140
R₄	2,32	2,27	2,63	2,10	2,67	2,36
Tafflerův model	0,55	0,68	0,69	0,61	0,63	0,75

$$ZT(z) = 0,53 * R_1 + 0,13 * R_2 + 0,18 * R_3 + 0,16 * R_4 \quad (B.2)$$

Tab. 2 - Údaje pro výpočet Indexu IN05

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Aktiva (v tis. Kč)	11 188	12 620	10 691	10 935	8 962	10 140
Cizí kapitál (v tis. Kč)	8 877	8 961	7 508	7 584	6 443	6 595
A	1,26	1,41	1,42	1,44	1,39	1,54
EBIT (v tis. Kč)	-946	1 417	201	284	-561	1 468
nákladové úroky (v tis. Kč)	40	53	45	73	69	64
B	-23,65	26,74	4,47	3,89	-8,13	22,94
EBIT (v tis. Kč)	-946	1 417	201	284	-561	1 468
Aktiva (v tis. Kč)	11 188	12 620	10 691	10 935	8 962	10 140
C	-0,08	0,11	0,02	0,03	-0,06	0,14
Celkové výnosy (v tis. Kč)	25977	28799	29956	23006	23895	23939
Aktiva (v tis. Kč)	11 188	12 620	10 691	10 935	8 962	10 140
D	2,32	2,28	2,80	2,10	2,67	2,36
Oběžná aktiva (v tis. Kč)	6 583	7 728	7 529	7 910	6 178	7 165
Krátkodobé závazky (v tis. Kč)	8 325	8 129	6 114	6 015	5 692	5 002
Krátkodobé bank. úvěry (v tis. Kč)	552	832	1 394	1 459	714	1 167
E	0,74	0,86	1,00	1,06	0,96	1,16
IN05	-0,5635	2,25512	1,11709	0,98323	0,25381	2,29244

$$IN05 = 0,13 * A + 0,04 * B + 3,97 * C + 0,21 * D + 0,09 * E \quad (B.3)$$

Příloha č. 6 - SWOT analýza

Silné stránky	Váha	Stupeň vlivu	Součin	Slabé stránky	Váha	Stupeň vlivu	Součin
Technologické know-how	0,1	5	0,5	Technologické změny vyžadující certifikaci	-0,1	2	-0,2
Dlouholetá tradice a zkušenosti z oboru	0,05	5	0,25	Vyjednávací síla dodavatelů	-0,15	4	-0,6
Kvalifikovaný personál	0,3	8	2,4	Cenové rozpětí konkurenčních výrobků	-0,12	6	-0,72
Strojní vybavení	0,05	6	0,3	Nízké investice do marketingu	-0,05	4	-0,2
Produkty cena x kvalita	0,1	4	0,4	Stárnoucí pracovní síla	-0,08	6	-0,48
Množství odběratelů	0,15	3	0,45	Nízký VH v minulém roce	-0,1	5	-0,5
Nízká fluktuace zaměstnanců	0,04	1	0,04	Nízká likvidita	-0,07	2	-0,14
Certifikáty kvality	0,16	7	1,12	Konkurenční zakázky pro ČEZ	-0,18	2	-0,36
Flexibilita (3. směnný provoz)	0,05	3	0,15	Nižší kapacita montážní haly	-0,15	5	-0,75
SUMA	1		5,61	SUMA	-1		- 3,95
Příležitosti	Váha	Stupeň vlivu	Součin	Ohrožení	Váha	Stupeň vlivu	Součin
Získání dotací od EU	0,15	3	0,45	Současná konkurence	-0,15	6	-0,9
Podpora učňovského školství	0,1	6	0,6	Legislativní změny	-0,08	2	-0,16
Získání nových smluvních partnerů	0,15	4	0,6	Odchod klíčových pracovníků	-0,12	3	-0,36
Investice v energetickém průmyslu a ekologii	0,08	3	0,24	Nasycení trhu	-0,1	2	-0,2
Rozšíření nabídky služeb (recyklace technických olejů)	0,15	6	0,9	Nová konkurence na trhu	-0,05	1	-0,05
Růst potenciálu odvětví	0,1	2	0,2	Vývoj cen substitučních služeb	-0,1	6	-0,6
Projekt na zlepšení přístupnosti k montážní hale	0,12	4	0,48	Zvýšení cen materiálů	-0,25	4	-1
Ekonomická síla zákazníka	0,15	5	0,75	Devalvace domácí měny	-0,15	4	-0,6
SUMA	1		4,22	SUMA	-1		- 3,87
Interní (S + W)	1,66						
Externí (O + T)	0,35						