

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku
Competitiveness Analysis of the Selected Company

Student: Bc. Martin Štverák
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Josef Kašík, Ph.D.

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Martin Štverák**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Specializace: 00 Ekonomika podniku
Téma: **Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku**
Competitiveness Analysis of the Selected Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska konkurenceschopnosti podniku
3. Charakteristika podniku
4. Analýza konkurenceschopnosti
5. Návrhy na zlepšení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ, D. ODEHNALOVÁ a O. VYKYPĚL. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

KOTLER, Philip and Kevin KELLER. *Marketing Management*. 14th ed. New Jersey: Pearson Education, 2013. ISBN 978-0-13-210292-6.

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

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Josef Kašík, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení o samostatném vypracování diplomové práce

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně. Přílohy č. 1, č. 2 a č. 3 dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnil.

V Ostravě dne 25. dubna 2014



Bc. Martin Štverák

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval Ing. Josefu Kašíkovi, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce. Dále děkuji firmě Patok, a.s. za poskytnuté informace a konzultace.

Obsah

1 Úvod	6
2 Teoretická východiska konkurenceschopnosti podniku	7
2.1 Vymezení konkurenceschopnosti	7
2.1.1 Pojem konkurenceschopnost.....	7
2.1.2 Konkurenceschopnost jako potenciál	7
2.2 Analýza prostředí firmy.....	9
2.2.1 Vnější prostředí.....	11
2.2.1.1 Makroprostředí.....	11
2.2.1.2 Mikroprostředí.....	12
2.2.2 Vnitřní prostředí.....	16
2.3 PESTEL analýza.....	17
2.3.1 Politicko-právní vlivy	17
2.3.2 Ekonomické vlivy	18
2.3.3 Sociální vlivy	19
2.3.4 Technologické vlivy.....	19
2.3.5 Ekologické vlivy	20
2.4 Porterův model pěti sil.....	20
2.4.1 Metoda pro objektivizace Porterovy analýzy	24
2.5 Finanční analýza	25
2.6 SWOT analýza.....	31
2.6.1 Metodický postup zpracování SWOT analýzy	32
2.6.1.1 Příprava na provedení SWOT analýzy.....	33
2.6.1.2 Identifikace a hodnocení silných a slabých stránek podniku nebo jeho částí ...	34
2.6.1.3 Identifikace a hodnocení příležitostí a hrozeb.....	35
2.6.1.4 Tvorba matice SWOT	37

3 Charakteristika podniku	39
3.1 Historie podniku	39
3.2 Nabídka služeb	40
4 Analýza konkurenceschopnosti.....	42
4.1 Vnější analýza podniku	42
4.1.1 PESTEL analýza	42
4.1.1.1 Politicko-právní vlivy.....	42
4.1.1.2 Ekonomické vlivy	42
4.1.1.3 Sociální vlivy.....	43
4.1.1.4 Technologické vlivy	45
4.1.1.5 Ekologické vlivy	46
4.1.1.6 Vyhodnocení PESTEL analýzy.....	47
4.1.2 Porterova analýza pěti sil	49
4.1.2.1 Konkurenční rivalita v odvětví.....	49
4.1.2.2 Hrozba vstupů nových konkurentů do odvětví	52
4.1.2.3 Vyjednávací síla zákazníků	54
4.1.2.4 Vyjednávací síla dodavatelů.....	55
4.1.2.5 Hrozba substitutů.....	56
4.1.2.6 Vyhodnocení Porterovy analýzy	57
4.2 Vnitřní analýza	59
4.2.1 Analýza lidských zdrojů	59
4.2.2 Analýza hmotných zdrojů	61
4.2.3 Analýza nehmotných zdrojů	62
4.2.4 Finanční analýza	63
4.2.4.1 Analýza absolutních ukazatelů.....	63
4.2.4.2 Analýza poměrových ukazatelů	64
4.2.5 Vyhodnocení vnitřní analýzy	68

4.3 SWOT analýza.....	70
4.3.1 Identifikace a hodnocení příležitostí a hrozeb	70
4.3.2 Identifikace a hodnocení silných a slabých stránek	72
4.3.3 Vyhodnocení SWOT analýzy	76
5 Návrhy na zlepšení	78
6 Závěr	80
Seznam použité literatury.....	81
Seznam zkratk.....	83
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce Chyba! Záložka není definována.	
V Ostravě dne	Chyba! Záložka není definována.
Seznam příloh	85
Přílohy	86

1 Úvod

Cílem této práce je analyzovat konkurenceschopnost vybraného podniku pomocí vybraných analytických metod a následně navrhnout jak tuto konkurenceschopnost zvýšit. Analyzovaným podnikem je Patok, a.s, který se zabývá ekologizací a s ní spojenými službami.

Diplomová práce je rozdělena do čtyř základních částí. Teoretická část se zabývá vymezením pojmu konkurenceschopnost, analýzou prostředí firmy a dále pak popisem jednotlivých metod. Jedná se o popis dvou metod vnější analýzy (PESTEL analýza a Porterova analýza), jedné metody vnitřní analýzy (finanční analýza) a analýzy SWOT, která shrnuje výsledky předchozích analýz.

Druhá část této práce se věnuje firmě Patok, a.s. a jejímu dosavadnímu působení na trhu. Součástí této kapitoly je také výpis kompletní nabídky všech služeb podniku.

V praktické části jsou aplikovány metody na firmě Patok, a.s. Jejich cílem je analyzovat současný stav konkurenceschopnosti společnosti. Jako první je analyzováno vnější prostředí pomocí PESTEL analýzy a Porterovy analýzy, jejichž výsledkem je určení příležitostí a hrozeb pro podnik. Následuje analýza vnitřního prostředí pomocí analýzy lidských zdrojů, analýzy hmotných zdrojů, analýzy nehmotných zdrojů a finanční analýzy. Jejich výsledkem je určení silných a slabých stránek podniku. Po identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb následuje tvorba SWOT analýzy.

Poslední částí této práce jsou návrhy na zlepšení, které vedou ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy Patok, a.s.

2 Teoretická východiska konkurenceschopnosti podniku

2.1 Vymezení konkurenceschopnosti

2.1.1 Pojem konkurenceschopnost

Pojem konkurenceschopnost je úzce spojen s dlouhodobou úspěšností podniků. Narůstající význam konkurenceschopnosti souvisí s prohlubováním globalizace světové ekonomiky, která má za následek soutěžení mezi jednotlivými podniky na trhu. Konkurenceschopnost lze chápat ze dvou pohledů. Na jedné straně lze za konkurenceschopnost považovat každý podnik působící na trhu, který dosahuje pozitivních ekonomických výsledků. Na straně druhé lze chápat konkurenceschopnost podniku jako jeho pozici vůči dalším podnikům. Z dlouhodobého hlediska lze za základní sjednocovací kritérium považovat dobu působení na trhu, protože nekonkurenceschopné podniky jsou z něj vytlačeny. Jinak řečeno, **konkurenceschopné jsou pouze ty podniky, které jsou schopné přizpůsobit se neustále měnícím se podmínkám trhu.** Zároveň však platí, že podniky vystavené silné konkurenci jsou nejvíce inovativní. Toto je způsobené především silným tlakem na snižování cen. Podniky tak musí přicházet s novými výrobky a službami, aby si udrželi zisk (Viturka a kol., 2010).

2.1.2 Konkurenceschopnost jako potenciál

Mikoláš (2005) tvrdí, že podstata konkurence podniků spočívá v jejich konkurenceschopnosti. Zároveň je důležité si uvědomit, že **konkurenceschopnost je jednou z podob podnikatelského potenciálu.** Konkurenceschopnost vnímaná jako podnikatelský potenciál se musí vyznačovat těmito charakteristikami:


- **Všeobecnými charakteristikami.** Potenciál je chápán jako rozdíl mezi tím, co je, a tím, co může být. Jedná se tedy o pravděpodobnou změnu, která vyvolává jednak odpor ke změně a na druhé straně je to příležitost k umocnění původního potenciálu nebo ke vzniku potenciálu nového.
- **Speciální charakteristikou.** Existuje určitý vnější potenciál, který buď klade odpor a omezuje potenciál firmy, nebo nabízí příležitost k umocnění podnikatelského potenciálu.

Při úvahách o konkurenceschopnosti firmy zkoumáme zejména vztah mezi produktem a potenciálem vytvoření produktu.

„Produkt chápeme jako výsledek exploatace potenciálu, za který obdržíme vše, co potřebujeme pro jištění krátkodobé existence i rozvoj potenciálu pro dlouhodobou prosperitu. Má podobu výrobku, služby, vyléčeného pacienta atd.“ (Kopčaj, 1999, s. 16).

Kopčaj (1999) vytvořil nový stěžejní pohled na konkurenci, konkurenceschopnost, hospodářskou soutěž apod. Jedná se o zásadní zlomový pohled na vztah potenciálnosti a reálnosti. Vztah mezi potenciálností a reálností je zobrazen na Obr. 2.1.

Obr. 2.1 – Geneze konkurenceschopnosti k úspěchu firmy

Existenční princip			
potenciálnosti		reálnosti	
geneze			
<i>Charakteristika potenciálu</i>	<i>Potenciál jako produktivní faktor</i>	<i>Potenciál jako reálná akce = příčina (produkt)</i>	<i>Spotřebovaný potenciál = důsledek (užití produktu)</i>
Konkurenceschopnost	Konkurenční síla – tlak	Konkurence – konkurování	Úspěch, zisk, pozice na trhu, jiný efekt

Zdroj: Mikoláš (2005)

Mikoláš (2005) uvádí, že osvojení si náročného procesu poznání potenciálu a jeho vzniku do podoby produktu a užití (např. v podobě úspěchu, dosažení podnikatelských cílů atd.) vyžaduje poznání základních principů vzniku a transformací potenciálu. Mezi základní principy vzniku a transformací potenciálů patří:

- princip **gnoseologický** – při zkoumání potenciálu vycházíme z otázky „proč?“,
- princip **kauzality a formy**,
- princip **přitažlivosti** – čím větší je očekávání vzájemného využití dvou potenciálů, tím větší bude jejich vzájemná přitažlivost a naopak,
- princip **užitečnosti** – čím větší je účelnost a užitečnost reálného využití dvou potenciálů, tím větší bude soudržnost jejich spojení a naopak,

- princip **závislosti** – ke vzájemné závislosti dochází tehdy, když dojde ke skutečnému provázání potenciálu,
- princip **odstředivosti** – při malé nebo žádné účelnosti a užitečnosti spojení dvou potenciálů dochází k vysoké odstředivosti tohoto spojení a naopak,
- princip **synergický** – potenciál spojený s větším počtem jiných potenciálů se nachází v síti a ta jej může ohrozit nebo mu dát příležitost, naopak jednotlivý potenciál může síť posílit nebo oslabit,
- princip **svobody** – svoboda je specifickým potenciálem existence podniku, a rovněž podnikání,
- princip **vývoje**,
- princip **rotace**,
- princip **míry nezvratnosti jevů**.

2.2 Analýza prostředí firmy

Pojem „prostředí“ definuje Jakubíková (2013) jako **soubor okolností, ve kterých někdo žije a které ho nějakým způsobem ovlivňují**. Tím někým může být člověk, rodina, podnik nebo i místo. Souhrnně řečeno, jedná se o určitý subjekt. Na jeho chování působí jak kladné, tak i záporné vlivy prostředí, které se označují jako faktory prostředí a které rozhodují jak o současném, tak i o budoucím vývoji podniku.

Prostředí firmy je velice dynamické a představuje nekonečný řetězec příležitostí i hrozeb. Úkolem pracovníků firmy je tyto faktory prostředí analyzovat, identifikovat jejich působení a navrhnout způsoby možného přizpůsobení chování firmy ve vztahu jak k současnému, tak i k očekávanému vývoji prostředí.

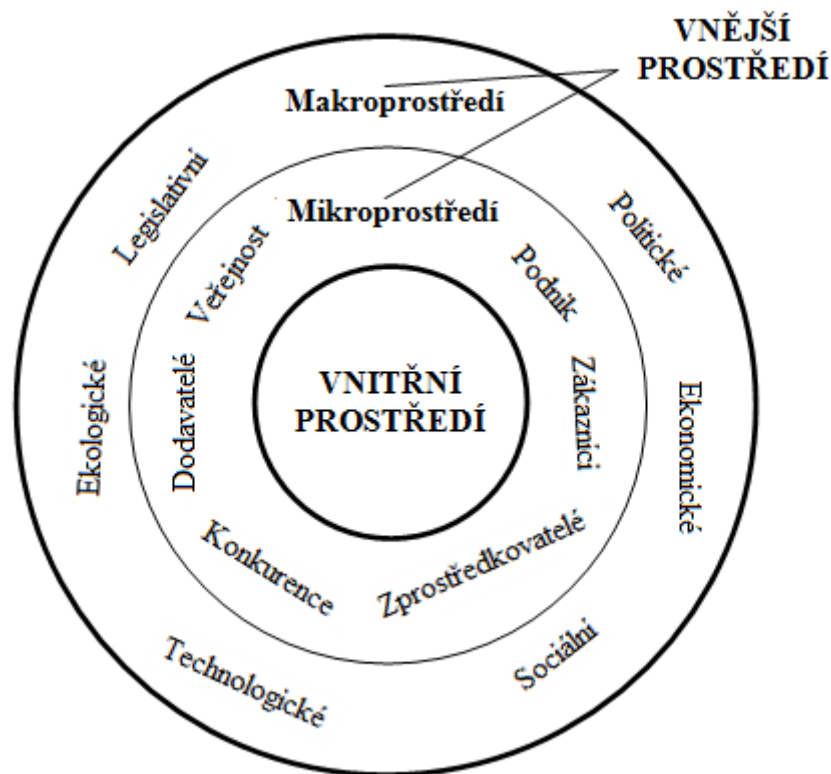
Porozumění a vyhodnocení působení prostředí na činnost firmy je důležité jak pro strategické plánování, tak i pro plánování jednotlivých funkčních oblastí (Jakubíková, 2012).

Nejčastěji se používá členění podle autorů Kotlera a Amstronga (2004) na **vnitřní a vnější prostředí** (viz Obr. 2.2).

Kotler a Keller (2013) upozorňují na to, že je třeba, aby firmy při analýze prostředí dokázali odlišit módní výkyvy (výstřelky) od trendů a megatrendů:

- **módní výkyvy (výstřelky)** jsou jevy nepředvídatelné, krátkodobé, bez sociálních, ekonomických a politických konsekvencí,
- **trendy** se vyznačují dlouhodobou tendencí a dají se dobře předvídat jejich extrapolací do budoucna,
- **megatrendy** se vyznačují velkými sociálními, ekonomickými, politickými a technologickými změnami, které se vyvíjejí pozvolna a výrazným způsobem ovlivňují život jednotlivce i společnosti.

Obr. 2.2 – Vnější a vnitřní prostředí firmy



Zdroj: Jakubíková (2013)

pozn.: upraveno autorem

2.2.1 Vnější prostředí

Vnější prostředí formy se člení na makroprostředí a mikroprostředí (viz Obr 2.2). Jak uvádí Jakubíková (2012), vnější prostředí, ve kterém firma působí, můžeme členit na:

- **prostředí lokální** – představuje bezprostřední okolí, ze kterého může firma čerpat své vstupy (pracovní síly, suroviny, energie apod.), nebo do něho umisťovat své výstupy (produkty, exhalace apod.),
- **prostředí národní (státní)** – platí pro něj totéž co pro prostředí lokální,
- **prostředí integračního seskupení** – regiony přesahující území státu,
- **prostředí světové.**

2.2.1.1 Makroprostředí

Jako první na firmu a její činnost působí **makroprostředí**, které představuje často nepředvídatelné vlivy okolí. Faktory makroprostředí na činnost firmy působí neustále a proměnlivě. Firma je však nemůže ovlivnit, a proto se jim snaží pružně přizpůsobovat (Kozel, 2006).

Neustále se měnící makroprostředí může přinést firmě řadu příležitostí, ale i hrozeb. Protože každá nová příležitost pro jednoho může zároveň znamenat hrozbu pro druhého. Firmy musí získat určitou zručnost v identifikaci trendů. Proto je nutné tyto vlivy důkladně systematicky monitorovat a analyzovat, aby bylo možné odhadnout následky jejich působení. Smyslem analýzy tedy není zjišťovat pouze statistická data, ale především **zjišťovat trendy a z nich vyvozovat budoucí vývoj.**

Tak jako uvádí Kozel (2006) v rámci analýzy prvků makroprostředí jde především o:

- identifikaci všech prvků ovlivňujících podnikání na určitém trhu,
- jejich hodnocení a výběr prvků významných,
- odhad jejich tendencí a trendů.

Pro zhodnocení vývoje makroprostředí se používá analýza **PEST**, která se zaměřuje především na odhalování budoucího vývoje makroprostředí firmy a v něm existujících vývojových trendů, které mohou pro firmu znamenat buď hrozby, nebo příležitosti. Akronym PEST je vytvořen z prvních písmen anglických slov označující čtyři oblasti okolí firmy, kterým by měla být věnována největší pozornost.

Jedná se o tyto oblasti:

- **politické vlivy** (Political),
- **ekonomické vlivy** (Economic),
- **sociální vlivy** (Social),
- **technologické vlivy** (Technological).

Kromě těchto faktorů, které ovlivňují nebo mohou ovlivnit činnost firmy, se používá i rozšířená analýza **PESTEL**, která zahrnuje i **ekologické a legislativní faktory**.

Cílem analýzy makroprostředí je vybrat ze všech faktorů pouze ty, které jsou pro konkrétní podnik důležité. Při analýze faktorů makroprostředí je nezbytné, aby ti, kdo analýzu provádějí, věnovali maximální úsilí identifikaci budoucího vývoje a jeho možnému dopadu na podnik (Jakubíková, 2013).

2.2.1.2 Mikroprostředí

Mikroprostředí firmy zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma může svými rozhodnutími významně ovlivnit (Jakubíková 2012).

Mikroprostředí tvoří **dodavatelé, podnik, konkurence, zprostředkovatelé, zákazníci a veřejnost** (viz Obr. 2.2). Marketingoví manažeři se nesmí zaměřovat jen na cílový trh, ale musí zohlednit všechny faktory mikroprostředí. Je tedy nezbytné analyzovat i jednotlivé komponenty mikroprostředí, protože výrazně ovlivňují činnost podniku.

Dodavatelé

Dodavatelé mohou být jednotlivci nebo firmy a představují v celkovém systému hodnoty společnosti nezbytnou vazbu. Dodávají zdroje společnosti, která je potřebuje pro výrobu produktů (Kotler, 2004).

Jakubíková (2012) tvrdí, že **úspěch firmy závisí ve velké míře na správném výběru dodavatelů**. Kozel (2006), mimo jiné uvádí, že kromě samotného výběru dodavatelů je nezbytné neustále **zjišťovat informace o dodavatelích během probíhající spolupráce**. I u pravidelných a spolehlivých dodavatelů je doporučeno ve sledování a kontrole nepolevovat. Kromě ekonomických ukazatelů se sleduje i např. sociální klima v podniku (vztahy mezi zaměstnanci a manažery), které může ohrozit dodávky potřebných zdrojů. To může vést k poškození image podniku a v konečném důsledku i snížení dlouhodobých tržeb.

Dalším důležitým faktorem, který manažeři sledují u dodavatelů, jsou ceny klíčových vstupů a jejich trend. Zvýšené náklady vstupů totiž mohou vést ke zvyšování cen, které mají rovněž dopad na velikost tržeb (Kotler, 2004)

Ve vztahu k dodavatelům se často uplatňuje tzv. nákupní marketing. **Nákupní marketing** stanovuje prostředky, zkoumá nákupní trhy a shromažďuje a analyzuje informace potřebné k výběru dodavatelů. Dále rozhoduje o velikosti a četnosti dodávek a o potřebných logistických procesech (Jakubíková, 2012)

Podnik

Jakubíková (2012) tvrdí, že k dosažení úspěchu je důležité, aby **v podniku spolupracovaly všechny jeho části**, které zároveň tvoří vnitřní prostředí firmy (top management, finanční oddělení, oddělení výzkumu a vývoje, nákup, výroba, účetnictví, marketing, obchodní oddělení aj.). **Úspěch společnosti je úzce spojen s vytvářením nadprůměrné hodnoty a spokojenosti zákazníka.**

Top management vymezí poslání podniku, jeho cíle, strategii a politiku. Marketingoví manažeři se na základě těchto plánů rozhodují a úzce spolupracují s ostatními odděleními. Finanční oddělení se věnuje především vyhledávání a využíváním zdrojů pro uskutečnění marketingových záměrů. Oddělení pro výzkum a vývoj se zaměřuje na vytváření nezávadných a atraktivních produktů. Nákupní oddělení má na starost zásobování materiálem a výrobní oddělení zodpovídá za vytvoření požadovaného množství i kvality produktu. Výsledek finančních výkazů zjišťuje účetní oddělení a předává je marketingovému oddělení, které kontroluje míru splnění jednotlivých cílů. Všechna tato oddělení mají vliv na plány a počínání celého podniku (Kotler, 2004).

Konkurence

Konkurence je významným faktorem, který odhaluje skutečné možnosti firmy. Pro firmy je důležité identifikovat konkurenty a nahromadit o nich veškeré informace. Tyto informace následně analyzovat a použít je k nalezení takové konkurenční výhody, která uspokojí koncového zákazníka více než výhody poskytované konkurencí (Jakubíková, 2012).

Kotler (2004) tvrdí, že **k dosažení úspěchu je nutné poskytnout zákazníkovi vyšší hodnotu, než kterou poskytuje konkurence.** Proto je nutné, aby se podnik nejen přizpůsobil koncovému zákazníkovi, ale zároveň musí získat strategickou výhodu tím, že se svou nabídkou vryje do paměti zákazníků.

Dle Kozla (2006) se firma nachází v rámci určitého odvětví v konkurenčním prostředí, ve kterém je obklopena konkurenty, kteří se snaží o získání stejné konkurenční výhody. Konkurenci však nelze vnímat jen jako jiné firmy, které nabízejí podobné výrobky nebo služby pod odlišnou značkou. Dle nahraditelnosti výrobku nebo služby rozlišujeme čtyři úrovně konkurence:

- **konkurenční varianty výrobku nebo služby v rámci jedné značky** – výrobce produkuje více variant daného výrobku, ale pod jednou značkou,
- **konkurenční značky v rámci jedné výrobní formy** – firma pokládá za své konkurenty veškeré firmy nabízející shodný produkt,
- **konkurenční formy výrobku v rámci výrobní třídy** – obvykle se jedná o varianty, které má zákazník k dispozici při uspokojování potřeb,
- **konkurenční výrobní třídy v rámci základní potřeby** – zákazníci nakupují produkty, aby uspokojili své potřeby.

Zprostředkovatelé

Podle Kotlera (2004) se jedná o **organizace, které napomáhají firmě propagovat, prodávat a distribuovat její produkty cílovým zákazníkům**. Těmito firmami jsou jak velkoobchodníci, tak i maloobchodníci, jejichž jedinou náplní práce je nákup a následný prodej zboží. V dnešní době je velice obtížná komunikace s distributory, neboť mají často velmi silné postavení na trhu a můžou si tak diktovat podmínky. V krajním případě jsou schopni i blokovat vstup výrobce na některé velké trhy. Zprostředkovateli bývají:

- **fyzické distribuční společnosti** – firmy, které zajišťují skladování, přepravu a další služby související s přesunem zboží z místa vzniku do cílové destinace,
- **marketingové agentury** – firmy provádějící marketingový výzkum, mediální organizace, reklamní agentury a ostatní poskytovatelé služeb zaměřující se na umístění a propagaci produktů na konkrétní trh,
- **finanční zprostředkovatelé** – zahrnují pojišťovny, banky, úvěrové společnosti a jiné firmy, které se zabývají financováním nebo pojištěním proti riziku spojeným s nákupem a prodejem zboží.

Zákazníci

Zákazníci jsou klíčem k úspěchu v podnikání. Jedná se o jeden z nejdůležitějších faktorů mikroprostředí. Firmu tak musí v první řadě zajímat, kdo jsou její zákazníci, jaké mají potřeby a jaká jsou jejich očekávání. Dále se pak musí zajímat o to, kdo může být jejich potenciálním zákazníkem, jaké jsou jejich priority a jakým způsobem je přivést do firmy (Keřkovský a Vykypl, 2006).

Zákazníci tvoří různé trhy, které musí firma podrobně sledovat. Kotler (2004) uvedl šest typů cílových trhů:

- **spotřebitelské trhy** – jednotlivci a domácnosti kupující zboží nebo služby pro vlastní potřebu,
- **průmyslový trh** – subjekty kupující zboží nebo služby pro další zpracování nebo pro využití ve vlastním výrobním procesu,
- **trh obchodních mezičlánků** – subjekty kupují zboží a služby za účelem jejich prodeje se ziskem,
- **institucionální trh** – školy, nemocnice, pečovatelské domy, věznice a další instituce, jejichž cílem je poskytování služeb lidem,
- **trh státních zakázek** – tvoří jen vládní instituce, které kupují zboží a služby s cílem vytvořit veřejnou službu nebo poskytnout zboží a služby potřebným subjektům,
- **mezinárodní trh** – skládá se z kupujících v jiných zemích, což zahrnuje spotřebitele, průmyslové výrobce, mezičlánky a vlády.

Každý trh má určité specifické znaky, kterými je charakterizován a firma jej musí pečlivě studovat. Zároveň může firma jednat s jedním nebo více cílovými trhy.

Veřejnost

Marketingové mikroprostředí rovněž zahrnuje různorodé skupiny veřejnosti. **Veřejností se myslí taková skupina, která má na firmu vliv.** Kotler (2004) uvádí sedm typů veřejností:

- **finanční instituce** – ovlivňují schopnost získávat finanční prostředky (banky, investiční společnosti, akcionáři aj.),
- **média** – noviny, časopisy, rozhlas, televize,
- **vládní instituce** – vládní rozhodnutí jsou pro firmu závazná,

- **občanské iniciativy** – zájmové skupiny, které mohou zpochybnit marketingové snažení firmy (spotřebitelské organizace, ekologické skupiny, menšiny aj.),
- **místní komunita a občané** – ovlivnění ze strany místních organizací,
- **širší veřejnost** – image společnosti u veřejnosti ovlivňuje nákupy,
- **zaměstnanci** – pozitivní postoj k firmě ovlivňuje její správný chod a zároveň i širší veřejnost.

Toto byly faktory tvořící mikroprostředí podniku. Avšak ještě před samotnou analýzou mikroprostředí je nutné nejprve analyzovat odvětví, v němž firma působí. Sledují se základní charakteristiky, tj. velikost trhu, růst trhu, fáze životního cyklu, nároky na kapitál, vstupní bariéry atd. Situace v každém odvětví se neustále mění. Nejčastěji se jedná o změny týkající se dlouhodobé míry růstu odvětví, nových zákazníků, vývoje nových technologií, nových forem marketingu, rostoucí globalizace apod. Při analýze je zapotřebí vybrat maximálně čtyři nejdůležitější faktory. Následně pak určit jaký je jejich dopad na podnik a určit optimální strategii (Kislingerová, Nový, 2005).

Dokonalá znalost mikroprostředí podniku je tedy velmi důležitá pro zvolení podnikové strategie. Analýza mikroprostředí pomáhá určit nejen základní hybné síly v odvětví, ale i to jak jednotlivé faktory ovlivňují činnost podniku. Nejčastěji využívaným nástrojem při analýze mikroprostředí podniku je **Porterův model pěti sil**.

2.2.2 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí firmy zahrnuje všechny zdroje firmy a schopnosti, které umožňují disponibilní zdroje využívat. Jedná se o kontrolovatelné faktory, které ovlivňují kvalitu činnosti firmy a jsou přímo řízeny a ovlivňovány manažery.

Dle Zamazalové a kol. (2010) zahrnuje analýza vnitřního prostředí firmy velkou řadu dílčích analýz. Mezi ně patří např.:

- **analýzu lidský zdrojů,**
- **analýza hmotných zdrojů,**
- **analýza nehmotných zdrojů,**
- **finanční analýza,**
- a další.

Analýza vnitřního prostředí firmy by měla být specificky zaměřena na identifikaci těch faktorů vnitřního prostředí firmy, které jsou relevantní z hlediska formulace příslušné funkční strategie. Vnitřní analýza by měla být vyváženě popisná a kritická. To znamená, že by měla být k jednotlivým oblastem popř. kritériím hodnocení uvedena konkrétní fakta dokumentující současný i potenciální budoucí stav, jež by byla následně kriticky zhodnocena (Hanzelková a kol., 2009).

Cílem analýzy vnitřního prostředí firmy je porozumět schopnostem firmy produkty vyvíjet, vyrábět, prodávat, poskytovat služby a posoudit zdroje firmy (posouzení provádí firma nebo experti).

2.3 PESTEL analýza

Dle Grasseové (2010) se **metoda PESTEL používá ke strategické analýze faktorů vnějšího prostředí a pomáhá určit budoucí příležitosti nebo hrozby pro analyzovaný podnik**. Účelem PESTEL analýze je odpovědět na tři základní otázky:

- *Které z vnějších faktorů mají vliv na organizaci nebo na její části?*
- *Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?*
- *Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?*

V tomto modelu začleňujeme faktory, o kterých si myslíme, že jsou důležité pro podnik. Výsledkem může být mnoho informací o makroprostředí podniku, a proto je vhodné tyto informace rozčlenit podle jejich důležitosti a ty nejdůležitější faktory rozebrat do podrobností. Rovněž je důležité rozlišovat faktory, které mají nebo budou mít stejný dopad na analyzovanou firmu i na její konkurenty, a které faktory ovlivní každý jednotlivý podnik jinak, neboť právě tyto vlivy mění konkurenční postavení na trhu (Kovář, 2008).

2.3.1 Politicko-právní vlivy

Rozhodnutí firmy jsou velmi silně ovlivněna politicko-právním prostředím. Toto prostředí zahrnuje různé subjekty, které ovlivňují a omezují organizace i jednotlivce. Změny v politice dané země mohou mít na podnik značný vliv a to především prostřednictvím legislativy (Kotler a Keller, 2013).

Podle Jakubíkové (2013) patří mezi nejčastější politicko-právní vlivy:

- **politická stabilita** (změna vládnoucí garnitury),
- **stabilita vlády**,
- **vliv politických stran**,
- **činnost zájmových skupin**,
- **členství země v politicko-hospodářských seskupeních**,
- **fiskální politika**,
- **sociální politika**,
- **vízovou politika**,
- **zákony a legislativa**,
- **dohody o zamezení dvojího zdanění aj.**

2.3.2 Ekonomické vlivy

Správné fungování trhů závisí na spotřebitelích a především na jejich kupní síle. Kupní síla závisí na současných příjmech, cenách zboží, úsporách, dlužích a úvěrových možnostech. Firma musí sledovat trendy v ekonomice a jejich vývoj, protože ty do značné míry ovlivňují právě kupní sílu spotřebitelů a tím dochází k ohrožení podnikatelské činnosti. Obzvláště pak u firem, jejichž produkty jsou určeny zákazníkům s vyšším příjmem. Tito zákazníci totiž velmi citliví na změny cen zboží (Kotler a Keller, 2013).

Keřkovský a Vykypěl (2006) tvrdí, že na situaci v podniku velmi silně působí nejen současný, ale především budoucí stav ekonomiky. Firma by se měla zabývat a analyzovat zejména tyto faktory:

- **stadium hospodářského cyklu** naší a světové ekonomiky (zdali je ekonomika, popř. odvětví nebo trh, ve stadiu recese, deprese, oživení nebo konjunktury),
- **politickou situaci** a její vliv na ekonomiku,
- **hospodářskou politiku** vlády (regulace, ochrana investic, podpora podnikání),
- **monetární politiku** státu (nabídka peněz, úrokové sazby, vývoj měnových kurzů),
- **fiskální politiku** (daně, vládní výdaje),
- **platební bilanci státu, deficit zahraničního obchodu, míru zadlužení**,
- **míru inflace** (popř. deflace),
- **situaci na kapitálovém trhu**,
- **míra nezaměstnanosti, průměrný výše důchodu, životní minimum aj.**

Působení těchto faktorů na jednotlivé podniky je pochopitelně odlišné. **Některé faktory mohou znamenat hrozbu pro jednoho, ale pro příležitost pro druhého.** Firemní strategie proto musí při analýze zjistit, které z identifikovaných faktorů jsou pro podnik nejdůležitější. Následně se snaží předpovědět jejich působení v budoucnosti (Keřkovský a Vykypěl, 2006).

2.3.3 Sociální vlivy

Sociální vlivy mohou významně ovlivnit poptávku po výrobcích a službách, ale zároveň ovlivňují i nabídku. To co bylo dříve považováno za standart, může v dnešní době být vnímáno odlišně. Každá změna standartu sociálních faktorů má silný vliv na nabídku výrobků a služeb v různých odvětvích (Keřkovský a Vykypěl, 2006).

Kupní síla spotřebitelů je zaměřována na takové produkty, které lidé preferují, a tím je zároveň odvrácena od jiného zboží. Ve společnosti se vytváří určité hodnoty, které do značné míry definují právě tyto preference. Výsledkem je nevědomé přijímání názorů, které určují, jakým způsobem budou spotřebitelé vnímat jednotlivé produkty popř. podniky, organizace atd. (Kotler a Keller, 2013).

Grasseová (2010) uvádí nejčastější sociální vlivy v prostředí. Mezi ně patří:

- **demografické charakteristiky** (velikost populace, věková struktura, pracovní preference, geografické rozložení, etnická příslušnost, zdravotní stav apod.),
- **makroekonomické charakteristiky trhu práce** (rozdělení příjmů apod.),
- **sociálně-kulturní aspekty** (životní úroveň obyvatelstva, rovnoprávnost pohlaví, populační politika apod.),
- **dostupnost pracovní síly** (dostupnost potenciálních zaměstnanců s požadovanými schopnostmi a dovednostmi, existence vzdělávacích institucí, rozmanitost pracovní síly, pracovní zvyklost).

2.3.4 Technologické vlivy

Kotler a Keller (2013) tvrdí, že technologie je jedna z nejdramatičtějších sil. **Každá nová technologie je silou tzv. „tvůrčího ničení“.** Neustálý vývoj technologií má za následek ústup technologií předešlých a jejich nahrazení. Proto je nezbytné, aby dnešní konkurenceschopná firma byla schopná přijímat tyto nové technologie, neboť jejich ignorování nebo odmítání může mít negativní dopad na podnikatelskou činnost firmy a tím i na zisk.

Dle Grasseové (2010) patří mezi nejčastější technologické vlivy:

- **výzkum a vývoj** (podpora vlády, výdaje na výzkum),
- **nové vynálezy, objevy či aktivity,**
- **rychlost realizace nových technologií,**
- **rychlost morálního zastarávání,**
- **obecná technologická úroveň.**

2.3.5 Ekologické vlivy

Ekologické vlivy znatelně působí na výrobní technologii podniků, na rozmístování výrobních jednotek a způsobují zákaz některých výrobních programů. Firma musí při strategických analýzách brát v úvahu jak ekologické tak i klimatické faktory, protože mohou představovat hrozby. Avšak při respektování ekologických požadavků se vytváří nové podnikatelské příležitosti pro podnik (Keřkovký a Vykypěl, 2006).

Podle Grasseové (2010) můžeme mezi ekologické vlivy řadit tyto:

- **přírodní a klimatické vlivy,**
- **globální environmentální hrozby** (čerpání neobnovitelných zdrojů energie, úbytek ozónové vrstvy, emise skleníkových plynů, globální oteplování, klimatické změny aj.),
- **legislativní omezení spojená s ochranou životního prostředí.**

2.4 Porterův model pěti sil

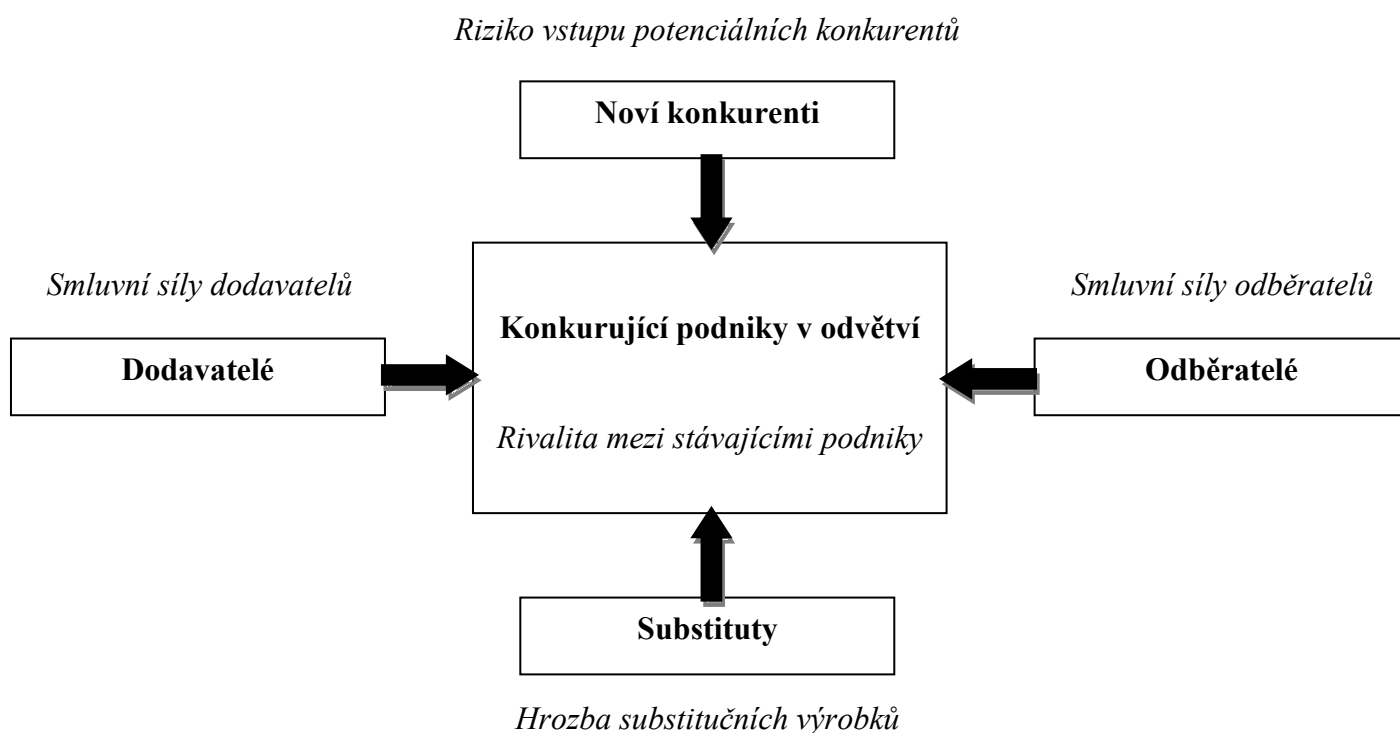
Jak uvádí Dedouchová (2001), hlavním úkolem manažerů je analyzovat konkurenční síly v mikroprostředí a odhalit příležitosti a hrozby podniku, které je nutné respektovat při výběru strategie.

Michael Eugene Porter z Harwarf School of Business Administration vytvořil v roce 1979 model pěti sil, který pomáhá manažerům tuto analýzu uskutečnit. Porter tvrdí, že tyto síly působí silněji na podniky uvnitř mikroprostředí a omezují je ve zvyšování cen a dosahování vyššího zisku. Model je zaměřen na analýzu:

- **rizika vstupu potenciálních konkurentů,**
- **rivalita mezi stávajícími podniky,**
- **smluvní síly odběratelů,**
- **smluvní síly dodavatelů,**
- **hrozby substitučních výrobků.**

Podle Blažkové (2007) zobrazuje tento model základní faktory, které svým působením ovlivňují podnik a jeho ziskovost. Hrozby představují silná konkurence, velká rivalita mezi podniky, účinná smluvní síla odběratelů a dodavatelů a existence mnoha substitutů. Opačné situace představují příležitosti pro firmu. Za těchto okolností je úkolem strategických manažerů poznat příležitosti a hrozby a formulovat odpovídající strategii. Působení pěti sil je zobrazeno na Obr. 2.3.

Obr. 2.3 – Porterův model pěti sil



Zdroj: Blažková (2007)

pozn.: upraveno autorem

Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Potenciálními konkurenty jsou podniky, které si v současné době nekonkurují v daném prostředí, ale mají schopnost se konkurenty stát, pokud se pro to rozhodnou. **Hrozba konkurenční síly potenciálních konkurentů závisí na výši bariér vstupu na trh**, tedy na řadě faktorů, které brání podniku prosadit se v daném mikroprostředí (Dedouchová, 2001).

Kovář (2008) uvádí nejčastější bariéry vstupu na trh:

- **dosahování určité výše úspor z rozsahu produkce,**
- **investiční náročnost vstupu na nový trh,**
- **možnost přístupu k distribučním kanálům,**
- vládní a jiné **legislativní zásahy,**
- **možnosti diferenciacce produktu aj.**

Nelze však přesněji určit, které bariéry jsou nejdůležitější, neboť se od sebe mohou jednotlivé odvětví i produkty významně lišit.

Rivalita mezi stávajícími podniky

Druhou silou v Porterově modelu pěti sil je rivalita mezi stávajícími podniky uvnitř daného mikroprostředí, která má nejčastěji podobu boje o **postavení na trhu**. Odpovídá na otázku, zda je mezi stávajícími konkurenty silný konkurenční boj nebo zda je na trhu jeden dominantní konkurent. V případě, že je konkurenční síla slabá, pak mají podniky příležitost dosáhnout většího zisku prostřednictvím zvýšení ceny. V opačném případě, pokud je konkurenční síla velká, dochází k cenové konkurenci, která zvyšuje rivalitu mezi konkurenty. K ní dochází, jestliže je jeden nebo více konkurentů pod tlakem nebo má možnost si své postavení vylepšit. Rivalita mezi podniky je tedy výsledkem snahy každého z nich vylepšit si svou vlastní pozici na daném trhu (Dedouchová, 2001).

Kovář (2008) tvrdí, že rivalita mezi stávajícími podniky se zvyšuje za těchto podmínek:

- **konkurenti jsou stejnoměrně vyvážení,**
- **fixní náklady jsou vysoké,**
- **zákazníci mohou pružně přecházet mezi jednotlivými substitučními výrobky,**
- **podnik je schopen být krátkodobě ve ztrátě kvůli dlouhodobému úspěchu,**
- **trh se nerozvíjí,**
- **podniky nemohou ukončit svou podnikatelskou činnost.**

Smluvní síly odběratelů

Kupující mohou představovat hrozbu tehdy, pokud se **snaží tlačit ceny dolů, požadují vyšší kvalitu, lepší servis** nebo dokonce **tlačí konkurenci navzájem proti sobě**. Takovéto jednání ze strany zákazníků zvyšuje výrobní náklady a přirozeně ziskovost

v odvětví. **Ideálním zákazníkem je tedy ten, který disponuje slabou smluvní silou.** Díky tomu se pro podnik vytváří celá řada příležitostí, zejména pak příležitost zvyšovat ceny a tím i zisk. **Čím větší je smluvní síla odběratelů, tím nižší bude ziskovost v odvětví a naopak.**

Kovář (2008) tvrdí, že síla každé významné skupiny kupujících v odvětví závisí na její situaci na trhu a na relativní důležitosti jejich nákupů ve srovnání s celkovým podnikáním odvětví. Kupní síla může mít na ziskovost odvětví pozitivní, ale i negativní dopad. Sílu zákazníka ovlivňuje celá řada faktorů:

- **nízký počet „velkých“ odběratelů** – pokud je na trhu málo velkoodběratelů, podnik se musí snažit si je udržet, neboť ztráta, byť jednoho, významného odběratele může znamenat ztrátu velké části zisku,
- **velmi propracovaný nákupní proces odběratelů,**
- **vysoká rivalita soupeřů,**
- **informovanost odběratelů** – pokud odběratelé disponují výbornou informovaností, pak je jejich vyjednávací síla vysoká,
- **výrobky nebo služby mají malý nebo žádný vliv na ziskovost odběratelů** nebo na jejich blahobyt,
- **nízké náklady na přeměnu výrobku nebo služby** – nízké náklady na přeměnu snižují ziskovost, protože pro odběratele není překážkou přejít k jiným dodavatelům,
- **kupující mohou převzít dodavatele,**
- **požadavky na nižší ceny a služby navíc.**

Smluvní síly dodavatelů

Autor Blažková (2007) tvrdí, že **dodavatelé představují hrozbu tehdy, existuje-li na jejich straně monopol.** Dodavatelé pak mohou zvyšovat ceny a podnik musí reagovat přistoupením na nižší kvalitu, aby udržel náklady ve stejné výši. Vyjednávací síla dodavatelů se zvětšuje, pokud bude v odvětví:

- **nedostatek zdrojů pro výrobu,**
- **převis nabídky nad poptávkou,**
- **omezený počet dodavatelů,**
- **vysoké náklady přechodu k jinému dodavateli (jedinečné výrobky),**
- **vysoká míra nezávislosti dodavatelů na odběratelích.**

Hrozby substitučních výrobků

Existence blízkých substitutů nutí podniky omezovat své ceny. Substituční výrobky, které prodávají konkurenční podniky, limitují potenciální ziskovost podniku tím, že stanoví hranici ceny, která může danému odvětví přinášet zisk.

Mají-li však výrobky nebo služby podniku málo blízkých substitutů nebo jsou jejich produkty vysoce konkurenceschopné, pak mají podniky příležitost zvýšit ceny a tím i výsledný zisk. Jejich strategie by pak měla spočívat ve využití této výhody (Dedouchová, 2001).

Aby firma produkovala konkurenceschopný výrobek nebo službu, musí se zaměřit na několik faktorů:

- **hodnota a kvalita** – čím vyšší bude, tím konkurenceschopnější se výrobek popř. služba stává,
- **obtížnost přesunu zákazníků k jinému výrobku popř. službě** – čím obtížnější bude přechod z jednoho výrobku popř. služby na druhý, tím méně zákazníků podnik ztratí,
- **míra zmírnění rizika přechodu k substitutu** – např. přidáním dodatečné služby nebo výrobku ke stávajícímu produktu.

2.4.1 Metoda pro objektivizace Porterovy analýzy

Tuto metodu popisují autoři Keřkovský a Vykypěl (2006). Metoda je založena na **formulování kritérií k jednotlivým prvkům Porterovy analýzy**. Tato kritéria zobrazují určitý pohled konkurenčního prostředí a jsou kvantifikovaná bodováním na základě **odhadů expertů** (popř. manažerů firmy). Experti na základě svých zkušeností a znalostí daného odvětví určí hodnoty jednotlivých kritérií **pomocí bodové stupnice od 1 do 9**. Přičemž nejvyšší a nejnižší bodové ohodnocení je vždy definováno u každého kritéria v tabulce (viz Příloha č. 1). Aspekt budoucnosti je vyřešen tak, že experti hodnotí nejdříve **současnost** a poté **budoucnost** (obvykle 5 let). Hodnoty všech kritérií pro současnost i budoucnost se zvlášť sečtou a vypočítají se **aritmetické průměry** odhadů. Celkové hodnocení jednotlivých prvků Porterovy analýzy spočívá v **porovnání odhadovaných aritmetických průměrů současnosti a budoucnosti**. Výsledkem tedy může být buď očekávaný **pokles, nebo růst** dané síly Porterovy analýzy. Soubor hodnotících kritérií pro jednotlivé prvky Porterovy analýzy může být přizpůsoben, rozšířen, redukován nebo změněn podle podmínek konkrétního podniku popř. odvětví.

2.5 Finanční analýza

Autor Růčková (2011) tvrdí, že v dnešním neustálém se měnícím ekonomickém prostředí dochází ke změnám i v podnicích, které jsou součástí tohoto prostředí. Chce-li firma dosáhnout úspěchu, neobejde se bez kvalitního rozboru finanční situace. V rámci **finanční analýzy** se využívá finančních ukazatelů, které odrážejí současnou finanční situaci firmy.

„Finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, které jsou obsaženy především v účetních výkazech. Finanční analýzy v sobě zahrnují hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek“ (Růčková, 2011, s. 9).

Základním účelem finanční analýzy je získat informace pro rozhodování o fungování podniku. Na finanční analýzu lze pohlížet ze dvou stran. Na jedné straně se ohlížíme do minulosti a můžeme tak hodnotit vývoj firmy v letech. Ovšem na druhé straně poskytuje finanční analýza základ pro budoucí plánování spojené s rozvojem firmy. Lze tedy říci, že výsledky finanční analýzy jsou výchozími údaji pro finanční plánování (Růčková, 2011).

Nástroji finanční analýzy jsou **finanční ukazatelé**, které můžeme rozdělit na **absolutní ukazatele** a **poměrové ukazatele**.

Absolutní ukazatele tvoří základní východisko rozboru. Jako první krok v rámci finanční analýzy se zpracovává vertikální a horizontální rozbor absolutních údajů. V případě **horizontální analýzy** se porovnávají v čase jednotlivé položky a zjišťuje se, o kolik se absolutně změnila konkrétní položka. Na horizontální analýzu navazuje **vertikální analýza**, která zkoumá, jak se na určité veličině podílejí veličiny dílčí. Zabývá se tedy vždy pouze jediným obdobím (Kislingerová, 2001).

Poměrové ukazatelé vznikají tak, že se dávají do vzájemných poměrů jednotlivé absolutní hodnoty položek výkazů. Poměrových ukazatelů je velké množství, a proto se obvykle setkáváme s určitým tříděním (Kislingerová, 2001).

Nejčastějšími základními skupinami ukazatelů jsou:

- **ukazatele rentability,**
- **ukazatele aktivity,**
- **ukazatele likvidity,**
- **ukazatele zadluženosti,**

Ukazatele rentability

Růčková (2011) uvádí, že rentabilita neboli výnosnost měří schopnost podniku vytvářet nové zdroje a především dosahovat zisku pomocí investic. Ukazatele rentability poměrují čistý zisk k určitému vstupu. Nejčastěji se jedná o celková aktiva, vlastní kapitál a tržby. Ukazatele rentability slouží k hodnocení celkové efektivnosti podniku a jeho činností. V praxi se ke stanovování rentability používají nejvíce tyto ukazatele:

- ukazatel rentability celkového vloženého kapitálu (ROA – return on assets),
- ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE – return on equity),
- ukazatel rentability tržeb (ROS – return on sales).

Rentabilita celkového vloženého kapitálu ROA vyjadřuje celkovou efektivnost podniku, jeho schopnost vydělávat a jeho produkční sílu. ROA představuje celkovou výnosnost kapitálu bez ohledu na zdroje financování. Tento ukazatel tedy poměruje čistý zisk a celkový vložený kapitál, kterým rozumíme celková aktiva podniku (Růčková, 2011).

$$ROA = \frac{\text{zisk}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.1)$$

ROE neboli **rentabilita vlastního kapitálu** vyjadřuje výnosnost kapitálu pro akcionáře. Ukazuje, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu investovanou vlastníky do podniku. ROE se poměruje s požadovaným výnosem. V případě, že je ROE menší než požadovaný výnos bude pro investora výhodnější vložit prostředky do jiných aktivit (Kislingerová, 2001).

$$ROE = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.2)$$

Poslední ukazatelem rentability je **rentabilita tržeb ROS**. Tento ukazatel mezi sebou poměruje čistý zisk a tržby. Do tržeb se v případě použití čistého zisku zahrnují veškeré tržby z podnikatelské činnosti. ROS představuje schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb. Jinak řečeno kolik korun podnik získá za každou jednu korunu tržeb (Růčková, 2011).

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \quad (2.3)$$

Ukazatele aktivity

Synek (2011) uvádí, že ukazatele aktivity měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. V případě velkého množství aktiv se podnik připravuje o zisk prostřednictvím zbytečných nákladů, které z tohoto množství plynou. Naopak, pokud má podnik málo aktiv, tak přichází o tržby, které by mohl získat. Ukazatele aktivity se počítají pro jednotlivé skupiny aktiv. Jedná se o:

- **pohledávky,**
- **závazky,**
- **zásoby,**
- **stálá aktiva,**
- **celková aktiva.**

Obrat pohledávek se vyjadřuje jako poměr tržeb k pohledávkám. Doplňkovým ukazatelem je **doba obratu pohledávek**, která se vypočítá jako poměr 360 dní počtem obrátok. Výsledkem je doba obratu pohledávek ve dnech. Tento ukazatel měří, jak dlouho je majetek podniku vázán v pohledávkách čili za jak průměrně dlouhou dobu jsou pohledávky splaceny (Růčková, 2011).

$$\text{Obrat pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}} \quad (2.4)$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{360}{\text{obrat pohledávek}} \quad (2.5)$$

Další skupinou ukazatelů aktivity je **obrat závazků**, který se vypočítá jako poměr tržeb k závazkům. Obdobně lze k tomuto ukazateli vypočítat i dobu **obratu závazků** – 360 dní k obratu závazků. Ukazatel měří, jak rychle jsou spláceny závazky podniku. Pro finanční rovnováhu v podniku je důležité, aby **doba obratu pohledávek byla kratší než doba obratu závazků** (Růčková, 2011).

$$\text{Obrat závazků} = \frac{\text{tržby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.6)$$

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{360}{obrat\ závazků} \quad (2.7)$$

Další z ukazatelů aktivity je **obrat zásob**. Jedná se o poměr mezi tržbami a průměrným stavem zásob. Odvozeným ukazatelem je **doba obratu zásob**, neboli 360 dní k obratu zásob. Tento ukazatel vyjadřuje, jak dlouhou dobu jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob. Situace v podniku se bude zlepšovat, když bude větší obrat zásob a kratší doba obratu zásob (Růčková, 2011).

$$Obrat\ zásob = \frac{tržby}{průměrné\ zásoby} \quad (2.8)$$

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{360}{obrat\ zásob} \quad (2.9)$$

Obrat stálých aktiv vyjadřuje, jak efektivně daný podnik využívá stroje, budovy a jiná stálá aktiva. Tento ukazatel měří, kolikrát se stálá aktiva obrátí za rok. Využívá se zejména při úvahách o budoucích investicích. Pokud se hodnota obratu stálých aktiv v čase snižuje, svědčí to o nízkém využívání výrobních prostředků (Synek a kol., 2011).

$$Obrat\ stálých\ aktiv = \frac{tržby}{stálá\ aktiva} \quad (2.10)$$

Obrat celkových aktiv je vedle rentability tržeb jeden z nejvíce klíčových ukazatelů efektivnosti. Tento ukazatel je měřítkem celkového využití majetku. Ukazatel obratu celkových aktiv by měl vyjít co nejvyšší. Minimální hodnota by však měla být alespoň 1. Ukazatel se vypočítá, jako poměr tržeb k celkovým aktivům (Kislingerová, 2001).

$$Obrat\ celkových\ aktiv = \frac{tržby}{celková\ aktiva} \quad (2.11)$$

Ukazatele likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost určité složky majetku přeměnit se rychle a beze ztrát na peněžní hotovost. Nedostatek likvidity vede k tomu, že podnik není schopen využívat ziskových příležitostí při podnikání a zároveň není schopen platit své závazky. Neschopnost platit své závazky může v konečném důsledku vést k platební neschopnosti nebo až k bankrotu firmy. Lze říci, že ukazatele likvidity zobrazují obecný tvar podílu toho, čím je možno platit a co je třeba platit. Zpravidla se používají tři základní ukazatele likvidity (Růčková, 2011).

Okamžitá likvidita je první z ukazatelů likvidity. Měří schopnost uhradit krátkodobé závazky právě v daný okamžik. Vstupují do ní pouze ty nejlikvidnější položky čili pohotové platební prostředky. Ty zahrnují peníze na běžném účtu, peníze na jiných účtech nebo v pokladně popř. obchodovatelné cenné papíry nebo šeky. Pro okamžitou likviditu je doporučována hodnota v rozmezí **0,9 – 1,1** (Růčková, 2011).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.12)$$

Dalším ukazatelem likvidity je **pohotová likvidita**. Pro pohotovou likviditu se doporučuje, aby mezi čitatelem a jmenovatelem čili mezi oběžnými aktivy po odečtení zásob a krátkodobými závazky byl poměr **1:1 – 1,5:1**. Vyšší hodnota ukazatele bude příznivá pro věřitele, avšak nebude příznivá pro akcionáře, neboť velký objem oběžných aktiv vede k neefektivnímu využívání vložených prostředků a nepříznivě tak ovlivňuje zejména jejich výnosnost (Růčková, 2011).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.13)$$

Posledním ukazatelem likvidity je tzv. **běžná likvidita**. Běžná likvidita zobrazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky v podniku. Jinak řečeno, tento ukazatel zachycuje schopnost podniku plnit závazky vůči svým věřitelům. Čím vyšší bude hodnota ukazatele, tím pravděpodobnější bude schopnost plnění závazků. Pro běžnou likviditu je doporučovaná hodnota v rozmezí **1,5 – 2,5** (Růčková, 2011).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.14)$$

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti měří zadluženost vlastního kapitálu a také základní proporce vlastního a cizího kapitálu. Ukazatele zadluženosti informují o úspěšnosti získávání dodatečných zdrojů pro financování podniku (Kislingerova, 2001).

Používá se celá řada ukazatelů zadluženosti, které jsou odvozeny zejména z rozvahy. Při analýze zadluženosti podniku se navzájem porovnávají rozvahové položky a zjišťuje se, v jakém množství jsou aktiva podniku financována cizími zdroji (Růčková, 2011).

Základní ukazatelem zadluženosti je **celková zadluženost** podniku. Jedná se o poměr mezi cizím kapitálem a celkovými aktivy podniku. Čím vyšší bude hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší bude riziko věřitelů. Vysoká hodnota však může být částečně kompenzovaná v případě, že podnik dosahuje vyššího procenta rentability, než je procento úroků placené z cizího kapitálu (Růčková, 2011).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.15.)$$

Dalším ukazatelem zadluženosti je tzv. **koeficient samofinancování**. Vypočítá se jako poměr vlastního kapitálu k celkovým aktivům podniku. Při součtu s ukazatelem zadluženosti by měla vyjít hodnota přibližně 1. Tento ukazatel vyjadřuje poměr, v jakém jsou aktiva podniku financována z finančních prostředků akcionářů (Růčková, 2011).

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.16)$$

Proto, aby podnik zjistil, jestli je ještě pro něj přijatelné dluhové zatížení, se počítá **ukazatel úrokového krytí**. Tento ukazatel vyjadřuje, kolikrát je zisk vyšší než úroky. Obecně se doporučuje, aby hodnota ukazatele úrokového krytí měla hodnotu **8** nebo více. Kritickou hodnotou je **3**. Ukazatel úrokového krytí se vypočítá jako poměr EBITu (zisk před odečtením úroků a daní) a nákladových úroků.

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \frac{EBIT}{\text{celkový úrok}} \quad (2.17)$$

2.6 SWOT analýza

„SWOT analýza je jednou z metod strategické analýzy výchozího stavu organizace nebo její části (SBU, funkční nebo průřezové oblasti), kdy na základě vnitřní analýzy (silné a slabé stránky) a vnější analýzy (příležitosti a hrozby) jsou generovány alternativy strategií“ (Grasseová, 2010, s. 296).

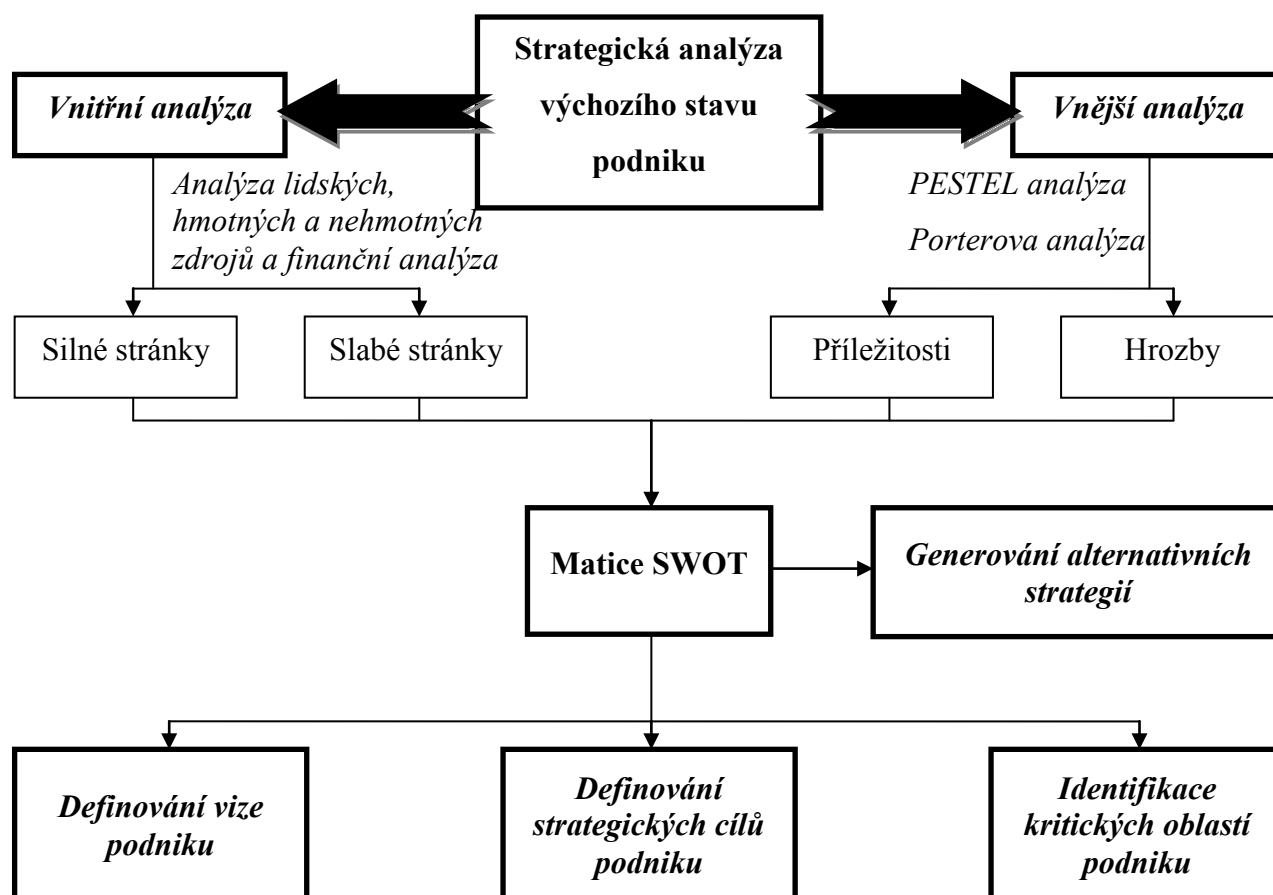
Metodu vytvořil Albert Humphrey, který řídil v 60. a 70. letech minulého století výzkumný projekt na Univerzitě ve Stanfordu. Projekt financovalo 500 největších korporací v USA a jeho cílem bylo analyzovat nedostatky v plánování těchto společností a vytvořit pro ně systém řízení změn.

SWOT analýza patří mezi základní metody strategické analýzy. Díky své jednoduchosti bývá nejčastěji používanou analytickou metodou. SWOT je zkratka z anglických slov: Strengths – silné stránky, Weaknesses – slabé stránky, Opportunities – příležitosti, Threats – hrozby. Avšak pouhý výčet silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí by nemělo být jediným cílem této metody.

Grasseová (2010) tvrdí, že informace a data získané během analýzy podniku a jeho prostředí jsou hlavním zdrojem pro sestavení kvalitní SWOT analýzy. Následně při samotné realizaci analýzy je důležité, aby si podnik stanovil účel využití. Tedy k čemu se budou výsledky analýzy využívat. Existuje celá škála účelů, k nimž může být analýza využita (viz Obr. 2.4). V první řadě bývá většinou použita jako podklad pro **generování alternativních strategií**. Dále se pak může využít k těmto účelům:

- **definování vize podniku,**
- **definování strategických cílů podniku,**
- **identifikace kritických oblastí podniku.**

Obr. 2.4 – Základní rámec SWOT analýzy



Zdroj: Grasseová (2010)

pozn.: upraveno autorem

2.6.1 Metodický postup zpracování SWOT analýzy

Autor Grasseová (2010) doporučuje metodický postup zpracování SWOT analýzy, neboť pouze takto je možné získat relevantní výsledky a dále je využívat. Při realizaci je důležité vycházet z obecných principů. Ověřené jsou tyto čtyři základní fáze tvorby SWOT analýzy:

- a) **příprava na provedení SWOT analýzy,**
- b) **identifikace a hodnocení silných a slabých stránek podniku z vnitřního prostředí,**
- c) **identifikace a hodnocení příležitostí a hrozeb podniku z vnějšího prostředí,**
- d) **tvorba matice SWOT.**

Dle Grasseové (2010) jsou jednotlivé fáze dále podrobně rozpracovány do konkrétních kroků. Postup každé fáze SWOT analýzy může být upraven podle konkrétní situace, avšak autor doporučuje využívat při tvorbě analýzy osvědčených technik.

2.6.1.1 Příprava na provedení SWOT analýzy

Tato fáze bývá velice často podceňena, avšak právě správná a důsledná příprava je tím nejdůležitějším krokem při tvorbě SWOT analýzy. V rámci této fáze realizace je doporučeno postupovat podle následujících čtyř kroků (Grasseová, 2010):

- a) **jednoznačné stanovení účelu,**
- b) **definice analyzovaných oblastí,**
- c) **vytvoření analytických týmů,**
- d) **sjednání metodiky a motivace členů týmů.**

Jednoznačné stanovení účelu

Na začátku samotné realizace SWOT analýzy je důležité stanovit, k čemu budou výsledky sloužit, jak budou využity, resp. jaký bude jejich účel. Obecně se tato metoda používá pro generování alternativních strategií a to tak, že propojuje stanovené silné a slabé stránky se stanovenými příležitostmi a hrozbami. Následuje určení podnikové strategie a tím stanovení strategických cílů, vizí nebo kritických oblastí (Grasseová, 2010).

Definice analyzovaných oblastí

Grasseová (2010) tvrdí, že je vhodné při definování jednotlivých oblastí podniku nejdříve organizaci rozčlenit a následně analyzovat každou oblast samostatně. K rozčlenění organizace se často využívá **model 7S** podle McKenseye. Spočívá v rozčlenění na tyto oblasti: strategie, struktura, systém řízení, styl řízení, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty.

Vytvoření analytických týmů

Jedná se o vytvoření týmu zkušených expertů pro stanovení a hodnocení jednotlivých faktorů, které mají vliv na analyzované oblasti. Sestavení týmů není podmínkou, ale je zárukou větší míry objektivnosti.

Sjednocení metodiky a motivace členů týmu

Grasseová (2010) uvádí, že se všichni členové týmu musí shodnout na odpovídajícím způsobu provádění SWOT analýzy, který budou po celou dobu realizace dodržovat. Co se týče motivace týmů, tak hlavním, byť triviálním motivem je fakt, že jejich práce nebude zbytečná ba naopak velice přínosná pro podnik.

2.6.1.2 Identifikace a hodnocení silných a slabých stránek podniku nebo jeho částí

Dle Grasseové (2010) následuje po dokončení příprav první analytická část. Tato fáze zahrnuje dva stěžejní kroky, které jsou dále podrobněji popsány. Zahrnuje:

- a) **identifikaci silných a slabých stránek,**
- b) **hodnocení silných a slabých stránek.**

Identifikace silných a slabých stránek

Silné a slabé stránky lze zjistit hned několika způsoby. Např. z výročních zpráv, prognóz, zpracovaných analýz nebo studií. Rovněž je možné využít některé z tvůrčích metod, jako je např. brainstorming, brainwriting, porady nebo řízené diskuze. Při vypisování silných a slabých stránek je důležité zároveň vypsát, proč se daný faktor považuje za silný resp. slabý (Grasseová, 2010).

Hodnocení silných a slabých stránek

Po identifikaci silných a slabých stránek následuje jejich hodnocení. Začíná se určením důležitosti z hlediska vlivu na analyzovanou oblast. Pro stanovení důležitosti resp. pořadí jednotlivých silných a slabých stránek se nejčastěji používá **metoda párového srovnávání**.

Při **metodě párového srovnávání** se postupuje takto:

- a) jednotlivé silné nebo slabé stránky se porovnávají v páru a určí se ta důležitější ve vztahu k analyzované oblasti,
- b) následuje součet jednotlivých preferencí při párovém srovnání. Součet se provádí ve sloupci i v řádku,
- c) posledním krokem je výpočet důležitosti (váhy) každé stránky. Tu získáme, když vydělíme počet preferencí daného faktoru celkovým počtem preferencí.

Po zjištění důležitosti silných a slabých stránek se tyto faktory seřadí podle dosažených výsledků. Výstupem by mělo být vytvoření dvou seznamů se sestupným řazením

jednotlivých faktorů podle počtu dosažených priorit, přičemž faktory na prvních místech mají největší vliv na analyzovanou oblast (Grasseová, 2010).

2.6.1.3 Identifikace a hodnocení příležitostí a hrozeb

Po určení silných a slabých stránek následuje identifikace a hodnocení příležitostí a hrozeb z vnějšího prostředí. Avšak v podstatě není rozhodující, zda provedeme nejdříve vnitřní nebo vnější analýzu nebo naopak. Dokonce je možné obě tyto analýzy provádět současně, pokud k tomu však máme dostatečnou pracovní sílu. V rámci identifikace a hodnocení příležitostí a hrozeb postupujeme podle dvou navazujících kroků (Grasseová, 2010):

- a) identifikaci příležitostí a hrozeb,**
- b) hodnocení příležitostí a hrozeb.**

Identifikace příležitostí a hrozeb

Příležitosti a hrozby můžeme zjišťovat z vnějšího prostředí hned několika způsoby. Podobně jako u identifikace silných a slabých stránek je možné použít některou z tvůrčích metod (brainstorming, brainwriting, porady, řízené diskuze). Identifikace příležitostí a hrozeb musí opět obsahovat zdůvodnění proč je daný faktor považován za příležitost resp. hrozbu (Grasseová, 2010).

Hodnocení příležitostí a hrozeb

Dle Grasseové (2010) následuje po identifikaci hodnocení příležitostí a hrozeb. Hodnocené příležitosti představují pro podnik přínos. U hrozeb potom hovoříme o hodnocení rizika. V první řadě musíme určit **závažnost dopadu hrozeb** a **atraktivitu dopadu příležitostí**. K hodnocení závažnosti dopadu hrozeb a atraktivity dopadu příležitostí se využívá slovního vyjádření, které je bodově ohodnoceno dle významnosti (viz Tab. 2.1 a Tab. 2.2). V druhé řadě následuje **slovní ohodnocení pravděpodobnosti vzniku hrozby popř. příležitosti** (viz Tab. 2.3). Obě dvě zjištěné hodnoty, ať už u příležitosti nebo hrozby, se zapíší do tabulky. **Předpokládanou úroveň atraktivnosti příležitosti** nebo **rizika hrozby** určíme jako součin atraktivity dopadu příležitosti, resp. závažnosti dopadu hrozby, a pravděpodobnosti jejího vzniku. Čím vyšší je úroveň přínosu daného faktoru, tím větší má strategický význam a zároveň čím vyšší je úroveň rizika faktoru, tím větší strategickou hrozbu představuje.

Tab. 2.1 – Slovní vyjádření atraktivity dopadu příležitosti

Slovní vyjádření atraktivity dopadu příležitosti	Počet bodů
<i>zanedbatelná</i>	<i>1</i>
<i>málo významná</i>	<i>2</i>
<i>významná</i>	<i>3</i>
<i>velmi významná</i>	<i>4</i>
<i>zásadně významná</i>	<i>5</i>

Zdroj: Grasseová (2010)

Tab. 2.2 – Slovní vyjádření atraktivity dopadu hrozby

Slovní vyjádření závažnosti dopadu hrozby	Počet bodů
<i>zanedbatelná</i>	<i>1</i>
<i>málo významná</i>	<i>2</i>
<i>významná</i>	<i>3</i>
<i>velmi významná</i>	<i>4</i>
<i>nepřijatelná</i>	<i>5</i>

Zdroj: Grasseová (2010)

Tab. 2.3 – Předpokládaná pravděpodobnost vzniku příležitosti / hrozby

Předpokládaná pravděpodobnost vzniku příležitosti / hrozby v %	Slovní vyjádření pravděpodobnosti vzniku příležitosti / hrozby	Počet bodů
<1; 2>	<i>téměř nemožná</i>	<i>1</i>
<21; 40>	<i>výjimečně možná</i>	<i>2</i>
<41; 60>	<i>běžně možná</i>	<i>3</i>
<61; 80>	<i>vysoce pravděpodobná</i>	<i>4</i>
<81; 100>	<i>hraniční s jistotou</i>	<i>5</i>

Zdroj: Grasseová (2010)

2.6.1.4 Tvorba matice SWOT

Po identifikaci a hodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb lze realizovat matici SWOT. Při tvorbě matice SWOT jsou klíčové dvě činnosti (Grasseová, 2010):

- a) **zaznamenání faktorů se strategickým významem,**
- b) **generování alternativních strategií.**

Zaznamenání faktorů se strategickým významem

Jako první v rámci tvorby matice SWOT se provádí zaznamenání silných a slabých stránek s vysokou důležitostí a příležitosti a hrozby s vysokou hodnotou (tj. přínosy a rizika s vysokou hodnotou), které mají **strategický význam**. Mělo by jít tedy o takové faktory, z nichž budou generovány alternativní strategie (Grasseová, 2010).

Generování alternativních strategií

Jak uvádí Grasseová (2010), generování alternativních strategií se zakládá na spojení silných a slabých stránek (vnitřních faktorů) se zjištěnými příležitostmi a hrozbami (vnějšími faktory). Výsledkem jsou čtyři základní strategie vyjádřené ve formě matice, která ukazuje vazby mezi jednotlivými prvky (viz Obr. 2.5). Tato matice vytváří určité vodítko pomocí něhož lze postupně konkretizovat strategická rozhodnutí a formulovat konkrétní cíle podniku. Mezi tyto strategie patří:

- **SO strategie „využití“** – jsou strategie využívající silných stránek ke zhodnocení příležitostí,
- **ST strategie „konfrontace“** – jsou možné tehdy, pokud je podnik dostatečně silný na přímo konfrontaci s ohrožením,
- **WO strategie „hledání“** – tyto strategie jsou zaměřeny na překonání slabých stránek využitím příležitosti,
- **WT strategie „vyhýbání“** – jedná se o obranné strategie zaměřené na odstranění slabých stránek a překonání ohrožení.

Obr. 2.5 – Čtyři základní strategie

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

Zdroj: Grasseová (2010)

3 Charakteristika podniku

3.1 Historie podniku

V dubnu roku 1991 se Josef Paclt s kolegou Tomešem získali své první živnostenské oprávnění k přepravě tekutých odpadů. Rozhodli se investovat naspořených 7000,-Kč do sacího vozu PRAGA V3S. Vzniklo tak konsorcium dvou fyzických osob s obchodním názvem Pa & Tok. Firma začínala s odvozem a odstraněním zaolejovaných odpadních vod produkovaných v opravných železničních vagónů a strojírenském podniku PRAGA v Lounech. Po ztrátě prvních zakázek se pan Tomeš rozhodl věnovat jiné profesi a z konsorcia odešel. Název Patok se rychle vžil a zákazníci si ho dobře pamatovali. Proto i při podnikání jako fyzická osoba firma používala až do roku 2008 název Josef Paclt - Patok.

Soustavným rozvíjením firmy se za 20 let podnikání z živnosti stala akciová společnost se 130 zaměstnanci, působící v oblasti vodovodů a kanalizací, odpadovém hospodaření, ekologizaci krajiny a pracovních postupů čištění, zejména tzv. těžkých úklidů, jako je vysávání a čištění tlakovou vodou.

Firma disponuje moderní výkonnou technikou, kterou doplňuje o vlastní technická řešení získaná při praktických zkušenostech z mnoha realizací.

Společnost sídlí v Ústeckém kraji a dále má provozovnu v Moravskoslezském kraji v Ostravě. Kromě těchto krajů proniká firma Patok, a.s. i do Středočeského kraje a snaží se proniknout i na Slovensko.

Základní informace o firmě

Obchodní firma:	Patok, a.s.
Právní forma:	Akciová společnost
Sídlo:	U Porcelánky 2903, 44001 Louny
Datum zápisu:	1. 5. 2008
Základní kapitál:	96.000.000 Kč
Splaceno:	100%
Předmět podnikání:	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona; silniční motorová doprava; podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady; poskytování technických služeb; provádění staveb, jejich změn a odstraňování.

3.2 Nabídka služeb

Firma PATOK, a.s. nabízí bezmála dvacet druhů služeb rozdělených do šesti oblastí. Mezi tyto oblasti patří:

1) Ekologizace

- **sanace ekologických zátěží** - jedná se o sanační práce zaměřené na odstranění staré ekologické zátěže, případně o sanační práce prováděné v důsledku havárie s únikem např. ropných látek,
- **odbahňování rybníků a vodotečí** - odbahňování rybníků, nádrží a vodotečí se provádí bez vypuštění vody nebo pouze s částečným vypuštěním,
- **ekologizace průmyslových úklidů** - jedná se o řešení, která zejména snižují prašnost a jiné vlivy negativně působící na životní prostředí, zdraví osob a hygienu na pracovišti.

2) Stavebnictví

- **bezvýkopové opravy potrubí** - opravy spočívají v zatahování nebo zatlačování nového plastového potrubí do potrubí starého,
- **opravy a výstavba vodohospodářských objektů** – týká se oprav a výstaveb objektů jako jsou např. průmyslové a domovní čistírny odpadních vod, retenční nádrže, poldry, hráze, stavědla, přelivové objekty, sedimentační nádrže, odlučovače apod.,
- **foukání sypkých materiálů** - tato služba se využívá při dopravě šterku, písku, škváry apod.

3) Inženýring

- **zpracování projektů** - vypracování projektů na vodohospodářské stavby, rozvody potrubí uvnitř budov a vodní díla ve volném terénu,
- **realizace rozvodů sacích potrubí** – probíhá pomocí sacího bagru především v průmyslových objektech s velkou prašností provozu (např. tepelné elektrárny).

4) Čištění a videoinspekce

- **čištění kanalizace** – společnost vlastní několik čistících kanalizačních vozů,
- **kamerová prohlídka potrubí** – společnost vlastní tři kamerové vozy. V rámci videoinspekce poskytuje firma službu: vyhotovení listiny priorit oprav včetně návrhu na opatření.

5) Čištění technologií

- ***mokrý sání*** - čištění jímek, žump, vyhnívajících nádrží ČOV,
- ***suchý sání*** – odsávání sypkých materiálů (písek, cement aj.),
- ***odmašťování*** – odmašťování a dezinfekce jímek, nádrží, podlah a technologických zařízení či jejich částí,
- ***vysokotlaké čištění*** - čištění částí technologických celků, čištění stěn a dna jímek od nánosů ulpěných nečistot, odstraňování nečistot z potrubních systémů, příprava povrchů pro stavby.

6) Hospodaření s odpady

- ***zpracování zaolejovaných vod*** – jedná se o odloučení zaolejovaných vod od oleje a následné vypuštění čisté vody zpět do kanalizace,
- ***sběrný dvůr odpadů*** – firma vlastní sběrný dvůr, kde je možné ukládat nebezpečné odpady,
- ***linka na čištění zaolejovaných vod*** - linka disponuje sedimentačními, separačními a reakčními jímkami, separátorem tuhých odpadů a speciální filtrační jednotkou CINIS,
- ***středisko na zpracování kalů s obsahem nebezpečných látek*** – ve středisku dochází v lagunách k odvodňování a zahušťování kalů. Středisko je rovněž vybaveno speciální filtrační jednotkou CINIS,
- ***Odvodňování kalů*** – Firma provozuje mobilní odvodňovací zařízení, ve kterém dochází k odloučení pevných částic odpadu a vody.

4 Analýza konkurenceschopnosti

4.1 Vnější analýza podniku

4.1.1 PESTEL analýza

4.1.1.1 Politicko-právní vlivy

Do tohoto prostředí se řadí všechny faktory, které regulují podnikání v České republice. Toto prostředí ovlivňuje každý podnik, který v něm působí a to zejména prostřednictvím zákonů, vyhlášek, vládních intervencí aj.

Od 1. 1. 2014 vešel v platnost **Nový občanský zákoník**, který přináší řadu změn nejen do podnikatelského prostředí. V souvislosti s novou legislativou došlo ke změnám nebo ke zrušení řady dalších zákonů, např. **Obchodník zákoník** a **Zákoník práce**. Další důležité změny pro firmu Patok, a.s. se týkají především oblastí daní, účetnictví, uzavírání smluv, cenných papírů aj. Mezi další zákony, které musí firma respektovat, patří např. **Občanský zákoník**, **Zákon o ochraně spotřebitele**, **Zákon o ochraně životního prostředí a zásady bezpečnosti práce**.

Dalším faktorem, který ovlivňuje politicko-právního prostředí firmy Patok, a.s. jsou daně. Zásadní je především sazba **daně z příjmu**. Ta je pro rok stanovena na **19 %**. Dále je pro firmu důležitá i sazba **DPH**. Základní sazba je **21 %** a snížená sazba **15 %**.

4.1.1.2 Ekonomické vlivy

V případě ekonomických vlivů je pro firmu Patok, a.s. důležité sledovat především **úrokové sazby, míru inflace, míru nezaměstnanosti a hrubý domácí produkt**.

U **úrokových sazeb** sledujeme zejména ty stanovované Českou národní bankou. Jedná se o tyto úrokové sazby:

- repo sazba – využívaná při operacích na volném trhu,
- diskontní sazba,
- lombardní sazba.

Jednotlivé hodnoty úrokových sazeb k 1. čtvrtletí roku 2014 jsou zobrazeny v Tab. 4.1. Jedná se o vůbec nejnižší hodnoty úrokových měr ČNB v historii České republiky. **Snížení úrokových sazeb má rovněž vliv na snižování úrokových sazeb z úvěrů**. Průměrné hodnoty úrokových sazeb z úvěrů na konci 1. čtvrtletí roku 2014 klesly až na **3 %**. Dle odhadů budou úrokové sazby nadále stagnovat.

Tab. 4.1 – Hodnoty úrokových sazeb k 1. čtvrtletí roku 2014

	K 1. čtvrtletí roku 2014
Repo sazba	0,05 %
Diskontní sazba	0,05 %
Lombardní sazba	0,25 %

Zdroj: Česká národní banka

Míra inflace má v posledních letech mírně klesající trend a na k 28. 2. 2014 měla hodnotu **1,1 %**. Dle prognóz ČNB míra inflace poroste a v roce 2014 i v roce 2015 by se měla pohybovat okolo 2 %.

Míra nezaměstnanosti byla k 28. 2. 2014 **8,6 %**. Firma Patok, a.s. působí zejména ve Středočeském, Ústeckém a Moravskoslezském kraji. Poslední dva jmenované kraje jsou dlouhodobě na předních příčkách v nezaměstnanosti, což má vliv na produkci firem v těchto krajích.

Meziroční růst reálného **hrubého domácího produktu** v roce **2013** byl ve výši – **1,3 %**. Podle prognózy České národní banky bude mít meziroční růst hrubého domácího produktu v roce **2014** hodnotu + **2,2 %** a v roce **2015** dokonce + **2,8 %**.

4.1.1.3 Sociální vlivy

Sociální prostředí zahrnuje především demografické charakteristiky (velikost populace, věková struktura, pracovní preference, apod.) a jiné aspekty (např. kupní síla na obyvatele). Zkoumané prostředí analyzuje obyvatelstvo České republiky a jejich životní úroveň, přístup k práci, vzdělání aj. Obyvatelstvo chápeme jako potenciální zákazníky, ale i jako potenciální pracovní sílu.

K 31. prosinci roku 2013 měla Česká republika **10 512 419 obyvatel**. Z toho bylo **48,7 % ekonomicky aktivních obyvatel**, což je mírný pokles oproti minulým létům. Naděje dožití při narození byla v roce 2012 **75 let u mužů** a **80,9 let u žen**.

Oproti minulým obdobím se zvýšil podíl vysokoškolsky vzdělaných obyvatel. Zároveň však poklesl podíl obyvatel se středním odborným vzděláním. Pro firmu Patok, a.s. je dobrou zprávou právě zvýšený počet potenciálních vysokoškolských pracovníků. V analyzovaném odvětví může být kvalifikovaný a vzdělaný pracovník určitou konkurenční výhodou. Nejvyšší dokončené vzdělání při posledním sčítání lidu tj. v roce 2011 je zobrazeno v Tab. 4.2.

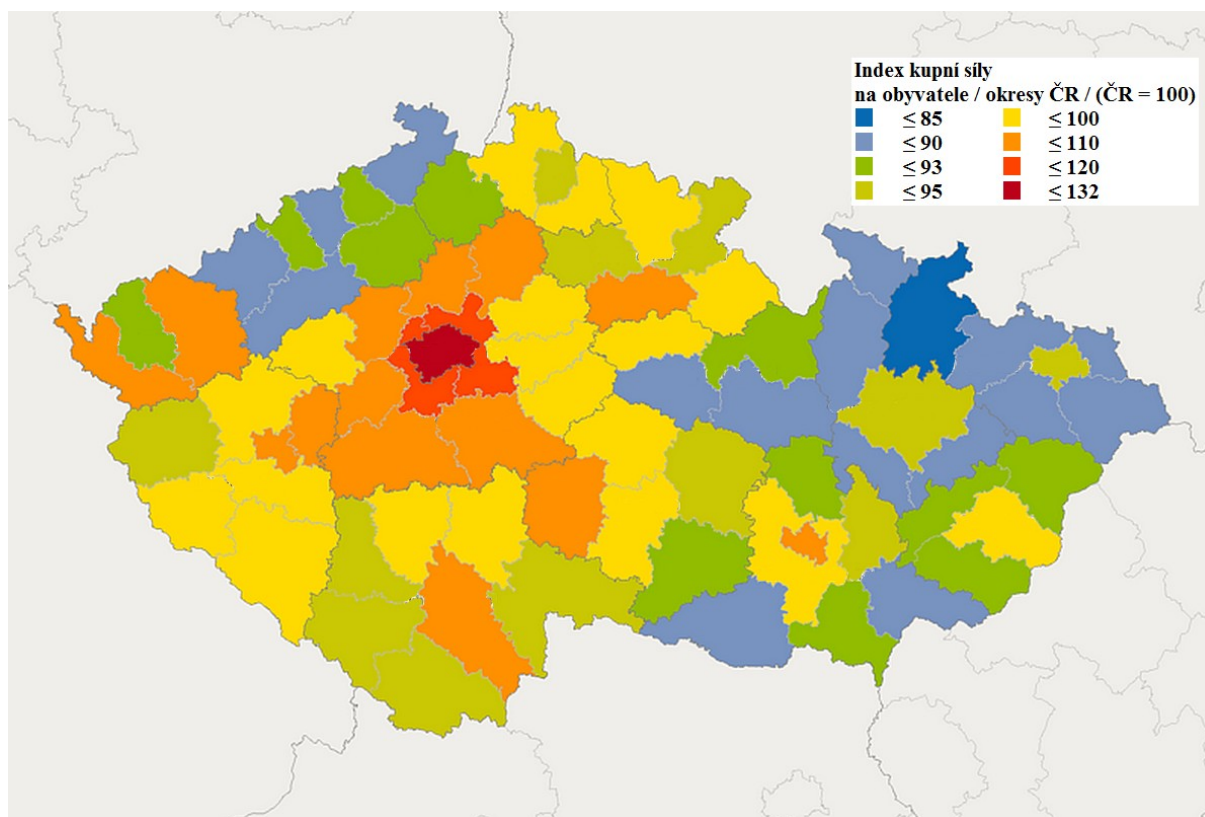
Tab. 4.2 – Nejvyšší dokončené vzdělání v roce 2011

Dokončené vzdělání	Podíl v %
Základní	17,6
Střední odborné	33,0
Úplné střední všeobecné	6,8
Úplné střední odborné	20,3
Vyšší	4,1
Vysokoškolské	12,5
Bez školního vzdělání	0,5
Nezjištěno	5,3

Zdroj: Český statistický úřad

Dalším důležitým faktorem je kupní síla na obyvatele. Podle studie společnosti INCOMA GfK měla úroveň kupní síly obyvatelstva v České republice v roce 2013 hodnotu 56,8 % evropského průměru a v Evropě byla Česká republika na 24. místě z celkového počtu 42 zemí. Ačkoli se úroveň kupní síly obyvatel České republiky zvyšovala, od roku 2011 je tento trend opačný. Průměrný obyvatele České republiky měl tak v roce 2013 o 43 % méně finančních prostředků než průměrný obyvatele Evropy. Ovšem změnil se i trend v prohlubování rozdílů v kupní síle jednotlivých regionů v České republice. Zatímco v minulých letech bylo možné pozorovat rozevírání pomyslných nůžek v úrovni kupní síly v úrovni kupní síly, za poslední dva roky došlo k zastavení tohoto trendu. Nejbohatším městem co do úrovně kupní síly na obyvatele je tradičně Praha, naopak na Jesenicku je kupní síla na obyvatele v České republice nejmenší. Kupní síla v jednotlivých okresech a obcích České republiky v roce 2013 je zobrazena na Obr. 4.1. Na mapě České republiky je vidět, že oblasti, v nichž působí firma Patok, a.s. jsou kromě Středočeského kraje pod průměrem ČR (zejména Ústecký a Moravskoslezský kraj).

Obr. 4.1 – Kupní síla v okresech a obcích České republiky v roce 2013



Zdroj: INCOMA Gfk

pozn.: upraveno autorem

4.1.1.4 Technologické vlivy

V analyzovaném odvětví patří technologické vlivy k těm nejvýznamnějším. Úspěch firem na trhu závisí zejména na **úrovni technologických služeb a úrovni technologií**. Vzhledem k velkému konkurenčnímu boji v odvětví a výraznému tlaku na snižování cen jsou investice do nových technologií velkou konkurenční výhodou.

Strategií firmy Patok, a.s. spočívá v neustálém usilování o:

- **zavádění nových technologií,**
- **zkvalitňování prováděných prací,**
- **nacházení nových technických řešení,**
- **zavádění nových pracovních postupů.**

Jako jedni z mála konkurentů v odvětví nabízí širokou škálu nejrůznějších služeb a zároveň se ustavičně snaží vytvářet celou řadu nových služeb. Společnost se zaměřuje především na nové moderní technologie a postupy. Díky tomu si dokáže udržet svou silnou pozici na trhu.

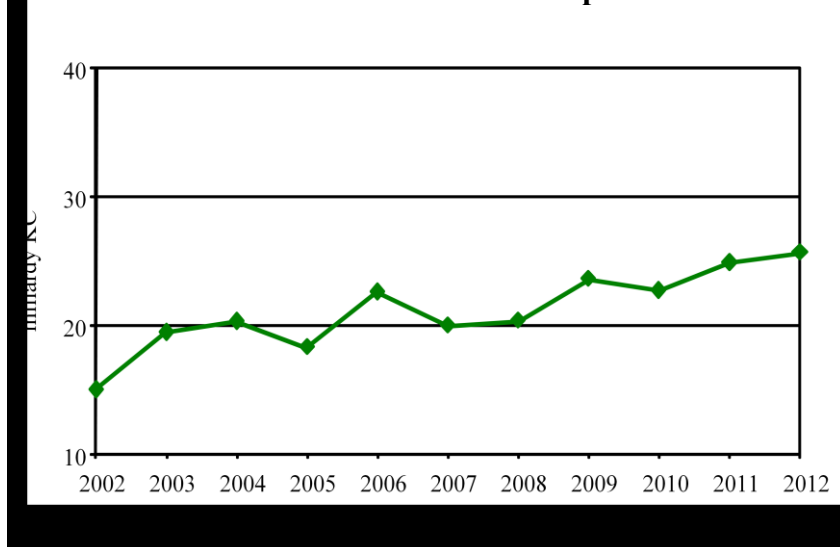
Společnost Patok, a.s. dále disponuje nejnovější technologií pro zpracování zaolejovaných vod. Toto mobilní vozidlo, tzv. „Ölmeister“, je schopno odloučit ze zaolejovaných vod samotný olej a čistou vodu vypustit zpět do kanalizace. Firma má také k dispozici linku na čištění zaolejovaných vod, která je umístěna v areálu společnosti. Dále disponuje technologií pro zahušťování a odvodňování kalů a tím k odloučení odpadu a vody.

4.1.1.5 Ekologické vlivy

Každá firma musí dodržovat zákony země, v které působí. Legislativa spojená s ochranou životního prostředí nutí podniky, aby dodržovali platné zákony, zejména pak Zákon o životním prostředí v České republice. Zvýšený zájem České republiky v ochraně životního prostředí v posledních letech sebou přinesl řadu nových opatření, vyhlášek a předpisů. Pro Patok, a.s. jakožto firmu, která nabízí zejména služby spojené se zpracováním odpadů a ekologizací je tento zájem ze strany státu velkou výhodou.

Zvýšený zájem o ochranu životního prostředí, ale plyne i od samotných podniků. Důkazem toho jsou **neustále rostoucí investice na ochranu životního prostředí** (viz Obr. 4.2). V Tab. 4.3 pak lze vidět podrobné rozložení investic na ochranu životního prostředí v roce 2012. Největší část investic představuje nakládání s odpadními vodami.

Obr. 4.2 – Investice na ochranu životního prostředí v letech 2002 - 2012



Zdroj: Český statistický úřad

Tab. 4.3 – Investice na ochranu životního prostředí v roce 2012

Programové zaměření	Celkem (v tis. Kč)	Podnikový sektor (v tis. Kč)	Veřejný sektor (v tis. Kč)
Ochrana ovzduší a klimatu	4 164 117	3 986 643	177 474
Nakládání s odpadními vodami	11 845 777	2 387 101	9 458 676
Nakládání s odpady	3 147 900	2 056 999	1 090 901
Ochrana a sanace půdy, podzemních a povrchových vod	2 582 753	2 179 631	403 122
Omezování hluku a vibrací (kromě ochrany pracovišť)	1 008 594	176 776	831 818
Ochrana krajiny a biodiverzity (druhová rozmanitost)	300 313	166 871	133 442
Ostatní aktivity na ochranu ŽP	2 174 238	1 886 758	287 480
Celkem	25 617 059	13 223 599	12 393 460

Zdroj: Český statistický úřad

4.1.1.6 Vyhodnocení PESTEL analýzy

Pro vyhodnocení PESTEL analýzy jsem využil přehlednou tabulku nejdůležitějších faktorů (viz Tab. 4.4). V prostředním sloupci je určení prostředí, ze kterého faktor vzešel. V posledním sloupci tabulky je uvedeno, zda daný faktor představuje pro firmu Patok, a.s. potenciální příležitost nebo hrozbu.

Z politicky-právního prostředí jsem vybral jako nejdůležitější faktor, který působí na společnost Patok, a.s., **novelizaci zákonů**. V České republice se velice často mění, ruší nebo vytvářejí nové zákony a předpisy a to má často dopad na všechny ekonomické subjekty ve státě. Velkou změnou prošel zejména Nový občanský zákoník, který vstoupil v platnost od 1. 1. 2014. Firma Patok, a.s. tak musí neustále sledovat změny v zákonech a patřičně se jim přizpůsobovat. Novelizace zákonů má tedy velký význam a představuje potenciální hrozbu.

Mezi nejvlivnější ekonomické faktory jsem zařadil **úrokové sazby z úvěrů a HDP**. Úrokové sazby z úvěru jsou v současnosti velmi nízké a zvyšovat se minimálně do příštího roku nemají. Představují tedy potenciální příležitost, neboť má podnik možnost získat výhodné úvěry pro podnikání. Co se týče HDP, tak dle prognóz České národní banky bude

v dalších letech růst. V roce 2014 by tak meziroční růst reálného HDP měl být 2,2 % a v roce 2015 dokonce 2,8 %. Dá se tak očekávat růst celé ekonomiky České republiky, což představuje potenciální příležitost. Proto řadím HDP mezi vlivné ekonomické faktory.

Ze sociálních faktorů jsem vybral **vzdělanost** a **kupní sílu obyvatelstva**. Vyšší vzdělanost je potenciální příležitost, protože vzdělání a kvalifikovaní zaměstnanci mohou přinést podniku konkurenční výhodu. Kupní síla obyvatelstva představuje v případě firmy Patok, a.s. potenciální hrozbu, neboť kupní síla v Ústeckém a Moravskoslezském kraji je nejmenší z celé České republiky. Kupní síla ovlivňuje množství finančních prostředků, kterými obyvatelstvo disponuje. Malá kupní síla má samozřejmě vliv na všechny podniky a jejich zakázky a nepřímo tak ovlivňuje i analyzovaný podnik.

V technologickém prostředí jsou nejvlivnějším faktorem **inovace**. Jejich význam pro fungování a prosperitu podniku je zásadní. Pro řada podniků může být neschopnost neustále inovovat velkou hrozbou. Avšak, tak jako v případě firmy Patok, a.s., při schopnosti neustále inovovat se jedná o obrovskou potenciální příležitost. Firma Patok, a.s. se snaží o neustálý pokrok vylepšováním technologií, zavedením nových technologií a způsobů provádění prací. V tomto případě se tedy jedná o příležitost jak být vždy lepší než konkurence.

Ekologické prostředí patří spíše mezi ty vedlejší, avšak v tomto případě, kdy analyzovaný podnik působí právě v odvětví zabývající se především ekologií, je jeho vliv velmi podstatný. Za nevlivnější faktor ekologického prostředí považuji **zvyšující se investice na ochranu životního prostředí**. Pro firmu Patok, a.s. i pro její konkurenty to je potenciální příležitost jak získat více zakázek.

Tab. 4.4 – Nejdůležitější faktory dle PESTEL analýzy

Faktor	Typ prostředí	Příležitost / Hrozba
Novelizace zákonů	Politicko-právní	Hrozba
Nízké úrokové sazby z úvěrů	Ekonomické	Příležitost
Prognóza zvyšování HDP	Ekonomické	Příležitost
Vysoká vzdělanost	Sociální	Příležitost
Kupní síla obyvatelstva	Sociální	Hrozba
Neustálé inovace	Technologické	Příležitost
Zvyšující se investice na ochranu životního prostředí	Ekologické	Příležitost

Zdroj: Vlastní zpracování

4.1.2 Porterova analýza pěti sil

Porterův model pěti sil byl využit pro analýzu mikroprostředí firmy Patok, a.s. Porterův model hodnotí pět faktorů konkurenceschopnosti: **konkurenční rivalitu v odvětví, hrozbu vstupů nových konkurentů do odvětví, vyjednávací sílu zákazníků a dodavatelů a hrozbu substitutů**. Pro hodnocení jednotlivých sil byl využit dotazník (viz Příloha č. 1). Dotazník obsahuje celkem 29 otázek rozdělených do pěti skupin podle konkrétní Porterovy síly. Dotazník byl vypracován ve spolupráci s manažery z firmy Patok, a.s. Na základě konsensu obodovali jednotlivé kritéria z dotazníku na bodovací škále od 1 do 9 pro současnost (tj. rok 2014) a pro budoucnost 5 let (tj. rok 2019). Po obodování všech kritérií následoval součet hodnot pro jednotlivá období u každého faktoru Porterova modelu a následné vypočítání průměrné hodnoty. Výsledné hodnoty zobrazují míru působení dané síly v odvětví a v kombinaci s budoucími odhady můžeme určit i predikci vývoje. Na základě těchto výsledků je možné generovat **příležitosti a hrozby** firmy Patok, a.s.

4.1.2.1 Konkurenční rivalita v odvětví

První analyzovanou silou Porterova modelu pěti sil je konkurenční rivalita v odvětví. Tato oblast obsahovala 9 otázek.

1) Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost

Rivalita v odvětví bude růst v případě velkého množství stejně silných konkurentů na trhu. V analyzovaném odvětví patří mezi největší konkurenty firmy Patok, a.s. tyto firmy:

- Ormonde Organics International, s.r.o.,
- Sezako, s.r.o.,
- Atalian, s.r.o.

Ormonde Organics International, s.r.o.

Tato firma působí na trhu již od roku 1996. Poskytují především služby zaměřené na průmyslové čištění a dále nabízejí řadu environmentálních služeb. Firma Ormonde Organics Internacional, s.r.o. je jednou z předních společností v oboru. Působí, stejně jako firma Patok, a.s. zejména v Čechách a na Severní Moravě. Mimo to pronikla i na trhy v Polsku, Slovensku nebo Irsku. Firma Ormonde Organics International, s.r.o. je zřejmě nejsilnější konkurent v analyzovaném odvětví, neboť u ní pracují někteří bývalí zaměstnanci firmy Patok, a.s.

Sezako, s.r.o.

Firma Sezako, s.r.o. je jedna z nejvýznamnějších firem, se sídlem v Prostějově, působících v oblasti odpadového hospodářství, čištění a monitorování kanalizace v České republice a na Slovensku. Hlavním podnikatelským záměrem je poskytování kvalitní a komplexní služby v oblasti likvidace a přepravy odpadů, poradenství při nakládání s odpady a speciální práce při odstraňování ekologických havárií a zátěží.

Atalian, s.r.o.

Firma Atalian, s.r.o. má tři provozovny v Čechách (Praha, České Budějovice a Teplice) a dvě na Moravě (Brno a Ostrava). Firma nabízí zejména služby týkající se čištění a revize kanalizací, likvidace odpadů a dalších služeb. Firma Atalian, s.r.o. patří rovněž mezi nejsilnější konkurenty v analyzovaném odvětví, protože stejně jako firma Ormonde Organics International, s.r.o. zaměstnává bývalé zaměstnance firmy Patok, a.s.

Tyto tři firmy jsou největšími konkurenty v analyzovaném odvětví. Avšak firma Patok, a.s. zajišťuje nejširší škálu služeb z celého odvětví. Mezi další konkurenční podniky patří velká řada malých firem, které se specializují vždy pouze na určitý úzký okruh služeb. V současnosti je tedy tento faktor hodnocen jako nadprůměrný, ovšem předpokládá se, že konkurence i počet konkurentů v analyzovaném odvětví bude v budoucnu spíše stagnovat.

2) *Růst odvětví*

Pokud poptávka po službách v odvětví roste pomalu, pak je rivalita v odvětví větší. V tomto ohledu roste poptávka v analyzovaném odvětví spíše pomaleji. Do budoucna se počítá, že se tato situace mírně zhorší a růst poptávky po službách v odvětví bude ještě menší.

3) *Diferenciace služeb*

Čím je diferenciace služeb (jejich image) vyšší, tím vyšší je odolnost vůči konkurenci a rivalita v odvětví je tím nižší. Při vysoké diferenciaci je zákazník službě věrnější. V odvětví, ve kterém se nachází firma Patok, a.s. je současná odhadovaná diferenciace služeb průměrná. Konkurenti si nemohou být jednoznačně jistí loajalitou svých zákazníků, neboť služby, které poskytují, si jsou do jisté míry velice podobné. Na druhé straně se však každý z konkurentů snaží nabízet jedinečné služby nebo disponovat speciálními technikami, kterými se odliší. Za pět let se odhaduje, že se diferenciace mírně sníží a to zejména kvůli snaze konkurentů napodobovat navzájem své služby.

4) *Diferenciace konkurentů*

V případě, že se konkurenti liší ve svých strategiích, silou, původem, přístupech ke konkurenčnímu boji, pak je konkurenční rivalita vyšší. V současnosti se odhaduje, že diferenciace konkurentů je mírně vyšší. Důvodem jsou rozdílné strategie i přístup ke konkurenčnímu boji. Většina firem v odvětví se snaží si konkurovat především cenou, avšak strategie jak toho dosáhnout se liší. V roce 2019 se předpokládá, že se diferenciace konkurentů příliš nezmění. Ačkoli bude snaha jednotlivých podniků se diferencovat od konkurence, zároveň si však v tomto budou navzájem bránit, aby některý z podniků nezískal výraznou konkurenční výhodu.

5) *Objem rozšiřování kapacit*

Čím více se rozšiřují kapacity, tím větší je konkurenční rivalita v odvětví. Kapacity se v analyzovaném odvětví rozšiřují v poměrně velkém množství. Podniky se snaží každoročně investovat velkou část svých peněžních prostředků právě do rozšiřování nabídky služeb kupováním nových strojů a technologií. Firma Patok, a.s. rovněž usiluje o neustálé inovace, neboť ty znamenají velkou konkurenční výhodu na tomto trhu. Předpokládá se, že za pět let se tento trend ještě o něco zvýší a kapacity se budou rozšiřovat v širším rozsahu.

6) *Intenzita strategického úsilí*

Je-li velký počet konkurentů v odvětví zaměřen na úspěch, pak konkurenční rivalita roste. Tak jako ve většině odvětví i v tomto je většina konkurentů zaměřena na podnikatelský úspěch. Pouze začínající firmy se mohou na začátku svého působení zaměřit především na přežití, avšak v případě nedostatečného strategického úsilí v dalších letech je šance na jejich úspěch velmi malá. Současné firmy působící v odvětví tak musí vynaložit velkou míru intenzity strategického úsilí, aby dosáhly úspěchu na trhu. Za pět se očekává, že firmy budou muset věnovat dosažení úspěchu v odvětví daleko větší strategické úsilí než nyní.

7) *Náklady odchodu z odvětví*

Jestliže je nákladné odejít z odvětví, potom je rivalita mezi konkurenty větší. Podniky se snaží v odvětví udržet. Počáteční kapitál nutný na vstup do analyzovaného odvětví se pohybuje v řádech desítek miliónů korun. Je tedy velmi obtížné opustit toto odvětví bez následků. Náklady odchodu z odvětví mívají nejčastěji podobu nesplacených úvěrů, ztráty realizovaných investic, dlouhodobých kontraktů nebo partnerství. Dále pak většina zakoupeného hmotného majetku nelze využít v jiném odvětví. Dle manažerů společnosti jsou

tak náklady odchodu z odvětví velmi vysoké a do budoucna se tyto náklady rozhodně nesníží, spíše naopak.

8) Charakter konkurence, postoj k obchodní etice

U konkurence můžeme odlišit dva extrémní případy postoje k obchodní etice a to je tzv. konkurence typu „gentleman“ a konkurence typu „gangster“. Mezi firmou Patok, a.s. a jejími konkurenty téměř nefungují „nepřepsané dohody“. Dohody jsou zde spíše výjimkou. V odvětví naopak panují velmi silné konkurenční vztahy a proto se charakter konkurence a postoj k etice výrazně přibližuje ke konkurenci typu „gangster“. Předpokládá se, že za 5 let bude tato situace horší.

9) Šíře konkurence

V případě, že je konkurence zaměřená pouze na jeden aspekt, její konkurenční potenciál je značně malý. V analyzovaném odvětví se firmy zaměřují hned na několik aspektů. Tím hlavním a rozhodujícím je cena, avšak mezi další neméně důležité patří: kvalita, rychlost provedení služby, technologická vybavenost, image firmy, reference. Z toho vyplývá, že šíře konkurence je rozsáhlá a v budoucnu se odhaduje, že významnost více aspektů poroste.

4.1.2.2 Hrozba vstupů nových konkurentů do odvětví

Druhou analyzovanou silou Porterova modelu pěti sil je hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví. Ve spolupráci s manažery z firmy Patok, a.s. jsme hodnotili 5 faktorů.

1) Úspory z rozsahu

Jestliže jsou úspory z rozsahu velké, pak mají začínající konkurenti malou šanci na úspěch. V analyzovaném odvětví jsou úspory z rozsahu velmi velké, protože schopnost řídicích pracovníků kumulovat zakázky výrazně snižuje zejména náklady na dopravu. Díky efektivní kumulaci zakázek je možné nejen náklady na dopravu rozředit mezi několik zákazníků, ale zároveň je možné služby nabízet za nižší ceny. V roce 2019 se odhaduje, že význam úspor z rozsahu poroste a budou jednou z klíčových bariér vstupu do odvětví.

2) Kapitálová náročnost vstupu do odvětví

Bariéry vstupu do odvětví rostou s kapitálovou náročností. Dalším faktorem je rovněž riziko podnikání. Kapitálová náročnost je v tomto odvětví značně vysoká. Vstupem do

odvětví podstupuje nová firma obrovské riziko, neboť v případě neúspěchu bude čelit vysokých finančních ztrátám. V budoucnosti se odhaduje, že vstup do odvětví bez dostatečného kapitálu a zajištění proti riziku, bude takřka nemožný.

3) *Potřeba vlastnit při vstupu do odvětví speciální technologie, know-how, patenty nebo licence*

Vlastnit speciální technologie, know-how, patenty popř. licence je zásadní při vstupu do analyzovaného odvětví. Jedná se o velice specifické prostředí náročné na úplnou znalost technologických postupů. V roce 2019 se odhaduje, že tento faktor bude nejvýznamnější při vstupu do analyzovaného odvětví.

4) *Schopnost existujících konkurentů snižovat po vstupu nových konkurentů náklady a zlepšovat služby*

V případě, že se nové firmě na trhu podaří prosadit, tak stávající firmy nemají příliš možnost konkurovat snižováním nákladů, ani zlepšováním služeb. Podnik, který se dokáže adaptovat na podmínky prostředí a udržet se na trhu, tak prokázal velkou konkurenční sílu a je tedy velmi obtížné pro stávající firmy, aby dokázali ještě více snižovat náklady a zlepšovat služby. Dle odhadů expertů na rok 2019, bude schopnost existujících konkurentů reagovat na vstup nových podniků do odvětví, čím dál nižší.

5) *Odchod po případném vstupu do odvětví*

Jestliže může nová firma po vstupu do odvětví relativně snadno odejít, pak je hrozba vstupu do odvětví vyšší. V současnosti je nejen vstup do analyzovaného odvětví, ale i odchod z něj velice obtížný. Vysoká kapitálová náročnost vstupu a závazky s ním spojené nedovolují firmě opustit odvětví bez následků a finanční ztráty. Proto je odchod z odvětví hodnocen jako velmi obtížný a totéž se očekává i za pět let, kdy bude opuštění trhu minimálně stejně náročné jako v současnosti.

4.1.2.3 Vyjednávací síla zákazníků

Další oblastí je vyjednávací síla zákazníků. V rámci této části se hodnotilo 5 nejvíce zásadních faktorů.

1) Počet významných zákazníků

V případě, že má významný podíl na obratu podniku několik málo důležitých zákazníků, pak je vyjednávací síla těchto zákazníků vysoká. Firma Patok, a.s. má mnoho malých zákazníků, ale i několik stálých velkých zákazníků. Významnější jsou pro ni však velcí a stálí zákazníci a proto se v současnosti odhaduje, že u tohoto faktoru vyjednávací síla zákazníků spíše přesahuje průměr. Do budoucna se počítá s mírným růstem vyjednávací síly.

2) Význam služeb pro zákazníka

Určuje jak velký má služba význam pro zákazníka z pohledu jeho podílu na jeho výdajích. Firma Patok, a.s. nejčastěji poskytuje služby pro organizace s mnohamilionovými obraty. Jelikož se jedná o služby, které mají velmi nízký podíl na celkových výdajích takovýchto zákazníků, tak jsou služby hodnoceny jako velmi nevýznamné. V případě poskytování služeb podnikům, kde podíl ceny služeb na jejich výdajích hraje významnější roli, se občas setkává firma Patok, a.s. s odmítnutím. Důvodem je neochota investovat do vedlejších a dle nich nedůležitých služeb.

3) Náklady přechodu zákazníka ke konkurenci

V případě, že jsou náklady přechodu zákazníka ke konkurenci vysoké, pak vyjednávací síla zákazníků klesá. V analyzovaném odvětví je silný konkurenční boj, který nahrává právě zákazníkům. Konkurenti navzájem bojují o zakázky, a proto jsou v tomto odvětví náklady přechodu velice nízké. Do budoucna se očekává přinejmenším stejný konkurenční boj, ze kterého budou nadále těžit právě zákazníci. Tento faktor tedy výrazně zvyšuje vyjednávací sílu zákazníků.

4) Hrozba zpětné integrace

Znamená to, že pokud hrozí zpětná integrace, pak může zákazník snadno podnikat v analyzovaném odvětví. Zároveň se může zákazník začít zásobovat sám. V tomto odvětví je hrozba zpětné integrace určitě pravděpodobná. Některé firmy jsou schopné určité druhy služeb produkovat sami. Zejména pak takové služby, u kterých je náročnost na speciální technologie a know-how menší než u jiných. Zvýšená hrozba zpětné integrace se odhaduje i

za pět let, neboť cílem firem je snižování nákladů a toho mohou dosáhnout právě samostatnou produkcí některých služeb.

5) Ziskovost zákazníka

Pokud je zákazník ziskový, pak je jeho vyjednávací síla nižší, neboť může být při vyjednávání velkorysejší. Ačkoli firma Patok, a.s. spolupracuje zejména s velkými a ziskovými organizacemi, nedá se jednoznačně říci, že by při vyjednávání byli velkorysejší. Ziskovost zákazníka proto experti odhadují na průměrnou s očekávaným zlepšením v budoucnosti.

4.1.2.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Předposlední oblastí je vyjednávací síla dodavatelů. V této části se hodnotilo 5 faktorů.

1) Počet významných dodavatelů

Při malém počtu dodavatelů je jejich vyjednávací síla velká. V analyzovaném odvětví je v současné době dostatek dodavatelů a do budoucna se předpokládá, že na trhu dodavatelů dojde k větší konkurenci a proto jejich vyjednávací síla, v případě tohoto faktoru, bude spíše klesat.

2) Hrozba substitutů pro dodavatele

Hrozba substitutů snižuje vyjednávací sílu dodavatelů. V současnosti existuje dostatek substitutů mezi dodavateli v analyzovaném odvětví, a proto tento faktor jejich vyjednávací sílu snižuje. Odhaduje se, že v budoucím období bude hrozba substitutů pro dodavatele ještě větší.

3) Význam zákazníků pro dodavatele

Pokud je význam odběratelů pro dodavatele menší, pak je jejich vyjednávací síla větší. V tomto ohledu je význam zákazníků pro dodavatele lehce podprůměrný. Přestože na trhu dodavatelů existuje velká řada substitutů, potenciálních zákazníků je poměrně dostatečné množství. Předpokládá se, že za pět let se tato situace příliš nezmění.

4) Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví

Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví zvyšuje vyjednávací sílu dodavatelů. Dodavatelé musí v současné době disponovat určitým know-how, aby byli

schopni uspokojovat potřeby firem v analyzovaném odvětví. Toto know-how jim zároveň umožňuje vstoupit do odvětví jako rovnocenný konkurent. Dodavatelské firmy mají tedy nejlepší předpoklady stát se dalším konkurentem na trhu. V roce 2019 se odhaduje, že se tato hrozba ještě o něco zvětší. Jejich vyjednávací síla poroste.

5) *Organizovanost pracovní síly v odvětví*

Organizovanost pracovní síly dodavatelů v tomto odvětví je mírně nadprůměrná a manažeři z firmy Patok, a.s. odhadují, že i za pět let bude tato organizovanost na podobné úrovni. Vyjednávací síla dodavatelů se v tomto případě nezmění.

4.1.2.5 Hrozba substitutů

Poslední analyzovanou silou Porterova modelu pěti sil je hrozba substitutů. V této oblasti odpovídali manažeři z firmy Patok, a.s. na 5 otázek.

1) *Existence substitutů na trhu*

Firma Patok, a.s. působí na velice silném konkurenčním trhu, tudíž se nachází v situaci, kdy musí čelit hrozbě většího množství substitutů. Dle odhadů se v roce 2019 množství substitutů na trhu příliš nezmění a to díky složitosti vstupu do odvětví.

2) *Konkurence v odvětví substitutů*

Konkurence v analyzovaném odvětví substitutů je velmi významná. Podniky nabízející stejné služby si výrazným způsobem navzájem konkurují a soupeří o každou zakázku. Je běžné, že o téměř každou zakázku usilují všichni konkurenti, kteří službu nabízejí. Soupeří se především cenou a přidanou hodnotou pro zákazníka. Dle odhadů expertů bude konkurenční boj mezi substituty v budoucnu daleko větší.

3) *Hrozba nových budoucích substitutů*

V analyzovaném odvětví se podniky navzájem snaží napodobit služby, které nabízí konkurenti. Nikdo nechce zůstat pozadu a proto je hrozba nových substitutů velmi reálná nyní i v budoucnosti.

4) *Vývoj cen substitutů*

Substitutů v analyzovaném odvětví neustále přibývá, a proto se začíná soupeřit především nabízenou cenou. Ta v dnešní době hraje významnou roli a dle odhadů firmy Patok, a.s. se cena bude snižovat i v roce 2019.

5) *Užitné vlastnosti substitutů*

Jak už bylo řečeno, substitutů přibývá a bude nezbytné se této konkurenci přizpůsobit. Dle odhadů bude za pět let maximální snaha o zlepšování služeb. Užitné vlastnosti substitutů se tedy budou zvyšovat.

4.1.2.6 Vyhodnocení Porterovy analýzy

Po sečtení všech bodů za jednotlivá období pro každou z Porterových sil jsem následně vypočítal **průměrné hodnoty, které jsou zobrazeny v Tab. 4.5.**

Konkurenční rivalita v analyzovaném odvětví je v současnosti mírně nadprůměrná, ovšem za pět let se předpokládá, že bude tato rivalita mezi podniky větší.

V případě **hrozby vstupů nových konkurentů do odvětví** byla výsledná hodnota podprůměrná. Znamená to, že je velice obtížné vstoupit do analyzovaného odvětví. V budoucnu se odhaduje, že vstup do analyzovaného odvětví bude ještě více náročný.

Vyjednávací síla zákazníků je mírně nadprůměrná, což představuje určitou hrozbu. Obzvláště když dle odhadů bude jejich vyjednávací síla v roce 2019 ještě o něco málo větší.

Naopak **vyjednávací síla dodavatelů** je v současné době průměrná a za pět let by se mohla tato situace mírně zlepšit. To může pro firmu představovat potenciální příležitost.

Největší hrozbu v analyzovaném odvětví však představují **substituty**. V budoucnu, dle výsledků Porterovy analýzy, se předpokládá, že hrozba substitutů bude velmi závažná.

Tab. 4.5 – Výsledné hodnoty Porterovy analýzy

	<i>Průměrné hodnoty odhadů (max. 9 b.)</i>	
	<i>2014</i>	<i>2019</i>
<i>Konkurenční rivalita v odvětví</i>	<i>6,55</i>	<i>7,22</i>
<i>Hrozba vstupů nových konkurentů do odvětví</i>	<i>3,2</i>	<i>2,8</i>
<i>Vyjednávací síla zákazníků</i>	<i>6,4</i>	<i>6,6</i>
<i>Vyjednávací síla dodavatelů</i>	<i>5</i>	<i>4,8</i>
<i>Hrozba substitutů</i>	<i>7,4</i>	<i>8,2</i>

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledkem Porterovy analýzy je řada **příležitostí a hrozeb**. Ty nejdůležitější jsou zobrazeny v Tab. 4.6.

První důležitý faktor, který jsem vybral na základě Porterovy analýzy, byla **silná konkurence**. Význam konkurence v analyzovaném odvětví je zásadní a představuje potenciální hrozbu. Zejména pak kvůli velké rivalitě mezi podniky.

Šíře nabídky firmy Patok, a.s. je však největší v odvětví a na rozdíl od svých hlavních konkurentů nabízí jako jediná firma, kromě stejných služeb, i pár jedinečných služeb. Jedná se tedy o potenciální příležitost jak **přilákat nové zákazníky** nebo určitou část trhu.

Další zjištěnou hrozbou je **cenová válka**. Tato hrozba je však zároveň ohrožením i pro ostatní konkurenty v odvětví. V analyzovaném odvětví převládá trend nabízet nižší ceny než konkurence a to i v případech kdy se zisk ze zakázky blíží k nule.

Úspory z rozsahu jsou jednou z možných příležitostí, neboť snižují náklady a zároveň může firma nabízet nižší cenu, čímž získá další konkurenční výhodu.

Určitou hrozbou pro firmu Patok, a.s. jsou i její **zákazníci**. U některých zákazníků hrozí, že si budou chtít některé nabízené **služby provádět v podniku sami**. Existuje zde možnost, že podniky ve snaze o redukcii svých nákladů, vytvoří vlastní sektor v podniku, který se bude starat o ekologizaci, čištění vod, odpady atd. Naštěstí jim v tom částečně brání počáteční vysoké výdaje, potřeba vlastnit know-how a zkušený personál.

Výraznou potenciální hrozbou je **existence mnoha substitutů na trhu**. Až na výjimky existuje v analyzovaném odvětví velké množství menších společností, které sice nenabízejí tak širokou škálu služeb jako firma Patok, a.s., ale zaměřují se na určitý okruh služeb ve

kterých vynikají. Ještě větší hrozbou jsou hlavní konkurenti, kteří nabízejí nejvíce shodných služeb. Význam této hrozby je zásadní, neboť se jedná o dlouhodobý problém, který má pokračovat i v budoucnu.

Tab. 4.6 – Nejdůležitější příležitosti a hrozby dle Porterovy analýzy

Faktor	Příležitost / Hrozba
Silná konkurence	Hrozba
Přilákání nových zákazníků	Příležitost
Cenová válka	Hrozba
Úspory z rozsahu	Příležitost
Zpětná integrace zákazníků	Hrozba
Mnoho substitutů	Hrozba

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2 Vnitřní analýza

Vnitřní analýza prostředí zahrnuje celou řadu dílčích analýz. V tomto případě jsem se zaměřil na tyto:

- **analýza lidských zdrojů,**
- **analýza hmotných zdrojů,**
- **analýza nehmotných zdrojů,**
- **finanční analýza.**

Výstupem vnitřní analýzy je definování silných a slabých stránek podniku, které tvoří podklad pro zpracování SWOT analýzy.

4.2.1 Analýza lidských zdrojů

Lidské zdroje patří k nejvýznamnějším zdrojům podniku, neboť lidé představují velkou konkurenční výhodu. Firma Patok, a.s. si toho je vědoma a v současnosti zaměstnává **více než 140 zaměstnanců**, přičemž z velké části značně kvalifikovaných zaměstnanců. O

velké významnosti lidských zdrojů vědí i největší konkurenti v analyzovaném odvětví, neboť u nich pracuje hned několik bývalých zaměstnanců firmy Patok, a.s. Důvodů proč zaměstnanci přechází ke konkurenci je několik. Těmi hlavními jsou nabídky lepšího mzdového ohodnocení, vyšších prémie a benefitů. V případě benefitů pro zaměstnance firma Patok, a.s. lehce zaostává za konkurencí. Kvalifikovaný a zkušený zaměstnanec je tedy vysoce ceněný v tomto odvětví, protože je velmi těžké ho udržet v podniku. Potvrzuje to i průměrná **hrubá měsíční mzda zaměstnance, která je nadprůměrná. Celkové osobní náklady pak tvoří největší část celkových nákladů společnosti.** Z Tab. 4.7 lze vyčíst, že celkové osobní náklady v letech 2009 až 2011 značně rostly, ale v roce 2012 se podniku tyto náklady podařilo snížit. Příčinou byl **nový způsob výpočtu a rozdělování prémie.** Při rozdělování a přidělování prémie jednotlivým zaměstnancům došlo k transparentnímu zhodnocení a **zařazení pracovníků do skupin 20 – 70 – 10.** Tedy od těch nejlépe hodnocených pracovníků, přes dobré pracovníky až po pracovníky, kteří se nezlepšili a museli podnik opustit.

Další změnou bylo **zainteresování většího množství pracovníků** a tím dosažení lepšího využití pracovního času. Tyto změny přinesly lepší výsledky společnosti a zároveň i snížení celkových osobních nákladů.

Dále vedení společnosti neustále usiluje o **sběr a shromažďování významných dat a informací** od provozních pracovníků. Ti jsou velmi často v kontaktu s provozními pracovníky zákazníků. Dále se firma Patok, a.s. snaží o sběr informací a dat přímo v podniku od jednotlivých zaměstnanců. Avšak přes velkou snahu je práce s těmito informacemi doposud nedostatečná.

Tab. 4.7 – Osobní náklady firmy Patok, a.s.

	2009	2010	2011	2012
Počet zaměstnanců	125	124	138	143
Průměrná měsíční hrubá mzda (Kč)	32 505	38 598	47 831	40 580
Celkové osobní náklady (Kč)	48 758 000	57 434 000	79 209 000	69 636 000
Podíl osobních nákladů na celkových nákladech (%)	32,8	32,6	40,5	40

Zdroj: Interní materiály firmy

4.2.2 Analýza hmotných zdrojů

Firma Patok, a.s. disponuje velkým množstvím hmotných zdrojů, neboť **zajišťuje nejširší škálu služeb v odvětví**. Jedná se především o stroje a technologická zařízení. Dále podnik vlastní několik areálů, kde provozuje čištění vod nebo zpracování odpadu.

Mezi stroje a technologická zařízení patří:

- **sací bagry,**
- **čisticí kanalizační vozy,**
- **kombi vozy s recyklací vody,**
- **dodávka s technologií umožňující videoinspekci potrubí,**
- **technologie na odmašťování,**
- **technologie na vysokotlaké čištění,**
- **zařízení KSA MOOS – mobilní zařízení, v němž dochází k odloučení pevných částic odpadu a vody,**
- **Ölmeister – mobilní vůz na zpracování zaolejovaných vod.**

Mobilní vůz Ölmeister je nejnovější technologie vlastněná firmou Patok, a.s. Jedná se o největší a nejvýkonnější mobilní odlučovač ropných látek v Evropě. Slouží zejména při čištění po havárii. Tento vůz byl postavený na zakázku na základě konkrétních požadavků. Firma Patok, a.s. je **jediná kdo vlastní takovýto typ zařízení**. Pouze firma SEZAKO, a.s. vlastní podobný typ stroje, avšak s poloviční kapacitou.

Dále podnik vlastní tyto prostory:

- **sběrný dvůr odpadů – možnost ukládání znehodnocených olejů, nebezpečného odpadu apod.,**
- **linka na čištění zaolejovaných vod – je umístěna v areálu společnosti,**
- **středisko Želánky – zde dochází ke zpracování kalů s obsahem nebezpečných látek**

Linka na čištění zaolejovaných vod i středisko Želánky jsou vybaveny speciální filtrační jednotkou CINIS.

4.2.3 Analýza nehmotných zdrojů

Firma Patok, a.s. je od roku 2009 držitelem certifikátu **ISO 9001: 2009**. Dále vlastní certifikáty **ISO 14001: 2005**, **ISO 3834-2: 2006 kovy** a **ISO 3834-2: 2006 plasty**. Mimo to je v podniku zajištěna **bezpečnost a ochrana zdraví při práci**.

Společnost vlastní **software na zpracování projektu** pro vodohospodářské stavby, rozvody potrubí uvnitř budov, vodní díla ve volném terénu aj. Nově nabízí firma **zaměřování potrubí pomocí GPS přijímače**. V praxi tato služba funguje tak, že terénní technik zaměří uzlové body přesným GPS přijímačem a zaznamená potřebné údaje v místě dle požadavků zákazníka. Následně se tyto data zpracují a pošlou zákazníkovi, který si projekt může prohlédnout v programu Google Earth, jež je zdarma ke stažení na internetu.

Dále firma Patok, a.s. využívá **informační systém ARES** neboli **Administrativní registr ekonomických subjektů**. Tento systém umožňuje vyhledávat veřejné informace o ekonomických subjektech registrovaných v České republice.

Společnost má k dispozici zpracované **webové stránky**, které jsou pravidelně aktualizovány o novinky v podniku. Součástí webových stránek je samozřejmě přehledná nabídka služeb doplněná popisem a množstvím fotografií a videí. Na webových stránkách firmy lze též nalézt všechny získané certifikáty.

Mezi nehmotné zdroje firmy rovněž patří **image firmy a reference**. V tomto ohledu lze konstatovat, že image firmy je na velmi dobré úrovni a celkově je společnost vnímána jako jedna z nejlepších v oboru. **Podnik již obdržel řady kladných referencí od několika významných společností** jako např. ČEPS, a.s., Duslo a.s., Skupina ČEZ, SPOLANA, a.s., Mondi Štětí, a.s., Lovochemie, a.s. a další. Navíc se firma Patok, a.s. zapojila do pomoci při záchraně majetku a likvidaci vzniklých škod při povodni v červnu roku 2013 v Lovosicích, která ohrožovala areál firem Lovochemie, a.s. a PREOL, a.s.

Do nehmotných zdrojů společnosti lze zařadit i **propagaci**. V podniku není marketingové oddělení a o propagaci se stará obchodní oddělení. Mezi nástroje propagace firmy Patok, a.s. patří již zmíněné webové stránky. Dále pak zasílá všechny novinky týkající se společnosti a nabídky služeb všem minulým a současným zákazníkům prostřednictvím e-mailových zpráv (tzv. „*newsletter*“). Samozřejmostí jsou i propagační materiály ve formě letáků a také ve formě dárků (trička, hrníčky, kalendáře atd.). Mimo to je v podniku jednou ročně den otevřených dveří, kde mají zákazníci možnost prohlédnout si prostory firmy a jsou jim představeny stoje a technika. Avšak veškerá propagace má jednu společnou nevýhodu a tou je zaměření především na zákazníky, kteří o firmě Patok, a.s. již vědí. Takový to postup

může být v konečném důsledku spíše neúčinný. Společnost postrádá efektivnější druhy propagace, jako např. reklama v tisku, reklama na internetu, billboardy aj. **Absence marketingového oddělení tak má značný vliv na kvalitu propagace.** Další nevýhodou je, že při vyhledávání firem na internetu zabývající se ekologizací, se na předních místech objevují největší konkurenti v odvětví a samotná firma Patok, a.s. je v tomto pořadí velice nízko. Potenciální zákazník, který vyhledává podniky s tímto zaměřením, tak častěji bude volit právě společnosti na předních místech. **Obtížné vyhledání firmy Patok, a.s. na internetu je další slabou stránkou.**

4.2.4 Finanční analýza

V rámci finanční analýzy bylo využito analýzy **absolutní ukazatelů a analýzy poměrových ukazatelů.** Ve finanční analýze jsem hodnotil situaci podniku v letech 2009 až 2012 a jako zdroj k výpočtům jednotlivých ukazatelů jsem využil informace z výročních zpráv firmy Patok, a.s. Jednalo se především o rozvahy a výkazy zisků a ztrát (viz Příloha č. 2 a Příloha č. 3).

4.2.4.1 Analýza absolutních ukazatelů

V rámci analýzy absolutních ukazatelů byla provedena **horizontální a vertikální analýza.**

Jako první byla vypracována horizontální analýza, která sleduje časové změny jednotlivých položek. **Horizontální analýza aktiv a pasiv** byla provedena v plném rozsahu (viz Příloha č. 4) a pro **horizontální analýzu výkazu zisků a ztrát** byla použita zkrácená verze nejdůležitějších položek (viz Příloha č. 5).

Při horizontální analýze aktiv a pasiv bylo zjištěno několik skutečností. Největší změny se týkali **dlouhodobého majetku, oběžných aktiv, finančních prostředků a krátkodobých závazků.** Tyto položky aktiv prodělaly největší změny mezi roky 2010 a 2011. V roce 2011 se totiž podařilo získat firmě Patok, a.s. mimořádnou zakázku. Díky této zakázce dosáhl podnik největšího zisku za dobu jeho působení. Výrazně se zvýšil objem oběžných aktiv především kvůli finančnímu majetku a pohledávkám, který se zvýšil o 170 % resp. o 83 %. V témže roce byl pořízený nový dlouhodobý hmotný majetek, který byl zařazen do užívání v dalším roce. V roce 2012 nedokázala firma Patok, a.s. získat výraznější zakázku a proto se objem oběžných aktiv zejména prostřednictvím pohledávek a finančního majetku

opět snížil. Velká část pohledávek byla splacena a finanční prostředky se použili na splacení závazků firmy Patok, a.s.

Co se týče horizontální analýzy výkazu zisků a ztrát i zde bylo možné pozorovat určité změny, které byly důsledkem již několikrát zmíněné zakázky z roku 2011. **Výsledek hospodaření z běžné činnosti** vzrostl v roce 2011 téměř o 235 % a následně klesl v roce 2012 o více než 90 %. K výraznější změně došlo i u položky **osobní náklady**. Ty v roce 2012 oproti minulému roku poklesly o 12 % a to díky novému systému přerozdělování premií.

Jako další byla zpracována **vertikální analýza aktiv a pasiv** (viz Příloha č. 6). Ve vertikální analýze aktiv lze pozorovat, že **podíl dlouhodobého majetku a oběžných aktiv je rovnoměrně rozložený**. Pouze v roce 2011 převládal oběžný majetek v poměru 2:1 a to především kvůli velkému množství pohledávek a finančních prostředků.

Vertikální analýza pasiv vypovídá o kapitálové struktuře podniku. V tomto ohledu jsou ve firmě Patok, a.s. **financována aktiva z velké části z vlastních zdrojů**. V letech 2009 až 2011 se vlastní kapitál podniku podílel na financování aktiv v rozmezí od 60 % až do 70 %. V roce 2012 byla tato hodnota dokonce 82 %. To je dobrá zpráva pro věřitele, neboť to pro ně představuje nižší riziko. Avšak výhodou nižší výše vlastního kapitálu je zpravidla nižší cena cizích zdrojů, než je cena vlastního kapitálu. Pro firmu Patok, a.s. by tak bylo výhodnější, aby poměr mezi vlastním kapitálem a cizími zdroji, byl rovnoměrný.

4.2.4.2 Analýza poměrových ukazatelů

1) *Ukazatele rentability*

Jako první jsem u firmy Patok, a.s. zkoumal její rentabilitu. Pro ukazatele rentability platí jednoduché obecné pravidlo. **Čím vyšší hodnoty ukazatelů, tím lepší**. V Tab. 4.8 jsou zobrazeny konkrétní hodnoty ukazatelů rentability. Ukazatele byly vypočítány dle rovnic (2.1), (2.2) a (2,3) z teoretické části.

V prvním roce podnikání dosahovala společnost ve sledovaných ukazatelích velmi dobrých výsledků. Rentabilita vloženého kapitálu (ROA) byla 8,7 %, rentabilita vlastního kapitálu (ROE) 12,7% a rentabilita tržeb (ROS) 8%. Čistý zisk společnosti v roce 2009 činil 13 637 tis. Kč.

V roce 2010 generovala společnost o více než 25 % menší zisk (9 928 tis. Kč.), než v roce 2009. Příčinou byly zvýšené náklady na pohonné hmoty, opravy techniky a na mzdy. Díky tomu klesla rentabilita v případě všech ukazatelů. ROA byl 5,9%, ROE 8,5% a ROS 5,3%.

Ovšem v roce 2011 se podařilo firmě Patok, a.s. získat jednu klíčovou zakázku, díky níž se celkové tržby zvýšili téměř o 30 %. Náklady se podařilo stabilizovat a to se samozřejmě projevilo na výši zisku, který dosáhl na hodnotu více než třikrát větší než v minulém roce, tj. 33 181 tis. Kč. Ukazatelé rentability tedy vykazovali nadprůměrné hodnoty. V případě ROA to bylo 13,3 %. Ukazatel ROE se zvýšil až na 22,2 % a ukazatel ROS na 13,2 %.

V posledním analyzovaném období, čili v roce 2012, se příliš nepodařilo navázat na předešlý úspěšný rok a celkové tržby tentokrát o 30 % klesly. Rentabilita všech ukazatelů tak byla nejnižší za 4 roky. Ukazatel ROA činil 1,5 %, ROE 1,8 % a ROS 1,5 %.

Z ukazatelů rentability je patrná určitá nestabilita. Ta plyne především z objemu významných zakázek za rok, které tvoří největší část celkových tržeb a tudíž i celkového zisku.

Tab. 4.8 – Ukazatele rentability

Rok	2009	2010	2011	2012
ROA	0,087	0,059	0,133	0,015
ROE	0,128	0,085	0,222	0,018
ROS	0,08	0,053	0,132	0,015

Zdroj: Vlastní výpočty

2) Ukazatele aktivity

Další analyzovanou oblastí je aktivita podniku. Ukazatele aktivity vyjadřují, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. Všechny ukazatele aktivity v období od roku 2009 až do roku 2012 jsou zobrazeny v Tab. 4.9.

Jako první jsem hodnotil **pohledávky** a **závazky**. Obrat pohledávek a doba obratu pohledávek byli vypočítány dle rovnic (2.4) a (2.5). Obrat závazků a doba obratu závazků byli vypočítány dle rovnic (2.6) a (2.7). Obecně se preferuje, aby byla doba obratu pohledávek kratší než doba obratu závazků. Avšak při porovnání průměrné doby obratu pohledávek a průměrné doby obratu závazků firmy Patok, a.s. je tomu právě naopak. V prvních dvou letech podnikání byla doba obratu pohledávek 96 dní resp. 90 dní a doba obratu závazků pouze 55 dní resp. 54 dní. V roce 2011 byla doba obratu pohledávek dokonce více než 6 krát větší než doba obratu závazků. V roce 2012 se však tato situace výrazně zlepšila, když doba obratu

pohledávek byla 70 dní a doba obratu závazků 31 dní. Důvodem dlouhé doby obratu pohledávek je ochota ze strany firmy Patok, a.s., prodloužit dobu splacení u stálých a významných zákazníků. Zároveň si společnost zakládá na včasném splácení závazků a dodržování obchodně úvěrové politiky. Tím sice podnik získává určitou konkurenční výhodu a image spolehlivého dlužníka, ale na druhé straně je ohrožena finanční rovnováha v podniku.

Další oblastí jsou **zásoby**. **Obrat zásob by měl být co nejvyšší a doba obratu zásob naopak co nejnižší**. Ukazatele zásob se vypočítali dle rovnic (2.8) a (2.9). V tomto ohledu lze konstatovat, že tuto skutečnost firma Patok a.s. nadmíru dodržuje po celou dobu podnikání až do současnosti.

Ukazatel **obratu stálých aktiv** vyjadřuje, do jaké míry se využívají stálá aktiva podniku. Byl vypočítán dle rovnice (2.10). Od roku 2009 do roku 2011 se tento ukazatel ve firmě Patok, a.s. meziročně zvyšoval, ale v roce 2012 opět klesl na přibližně stejnou hodnotu jako v roce 2009. Příčinou bylo snížení tržeb a tím pádem i menší využívání strojů a zařízení.

Posledním ukazatelem je **obrat celkových aktiv**. Byl vypočítán dle rovnice (2.11). Zde se doporučuje, aby hodnota tohoto ukazatele nebyla nižší než 1. Ukazatel obratu celkových aktiv byl v případě firmy Patok, a.s. jen těsně nad touto hranicí, ale v roce 2012 se dostal pod ní na hodnotu 0,97.

Tab. 4.9 – Ukazatele aktivity

Rok	2009	2010	2011	2012
Obrat pohledávek	3,74	3,99	2,94	5,11
Doba obratu pohledávek (dny)	96	90	122	70
Obrat závazků	6,52	6,7	18,3	11,5
Doba obratu závazků (dny)	55	54	20	31
Obrat zásob	76,93	41,5	176,75	32,1
Doba obratu zásob (dny)	4	8	2	11
Obrat stálých aktiv	1,91	2,15	3,13	1,93
Obrat celkových aktiv	1,09	1,1	1	0,97

Zdroj: Vlastní výpočty

3) Ukazatele likvidity

Likvidita patří mezi nejdůležitější ukazatele finanční analýzy. Vyjadřuje schopnost podniku rychle a beze ztrát přeměnit určité složky majetku na finanční hotovost. Likvidita ukazuje platební schopnost firmy. Ukazatele likvidity firmy Patok, a.s. v letech 2009 až 2012 jsou zobrazeny v Tab. 4.10.

V případě **okamžité likvidity** je doporučována hodnota v rozmezí 0,9 – 1,1. Byla vypočtena dle rovnice (2.12). Firma Patok, a.s. od roku 2009 do roku 2011 průběžně okamžitou likviditu zvyšovala, ovšem v roce 2012 výrazně překročila rozmezí. To ukazuje, že společnost má větší množství nevyužitých finančních prostředků.

Pro **pohotovou likviditu** je doporučováno rozmezí od 1 do 1,5. Byla vypočítaná dle rovnice (2.13). Pohotová likvidita firmy Patok, a.s. se pohybovala v letech 2009 až v 2011 nad doporučeným rozmezím a v roce 2012 měla hodnotu dokonce 5,49. Vyšší hodnota ukazatele je sice příznivá pro věřitele, ale není vůbec příznivá pro akcionáře, protože velký objem oběžných aktiv vede k neefektivnímu využívání vložených prostředků a ovlivňuje tak jejich výnosnost.

Co se týče **běžné likvidity**, tak pro tu je doporučováno rozmezí od 1,5 do 2,5. Byla vypočítaná dle rovnice (2.14). V letech 2009 až 2011 se hodnota běžné likvidity společnosti pohybovala na horní hranici doporučeného rozmezí. Ovšem, tak jako v případě pohotové likvidity i běžná likvidita v roce 2012 měla hodnotu daleko vyšší, než je doporučováno tj. 5,85.

Důvodem vysokých hodnot likvidity v posledním analyzovaném roce byl, jak už bylo zmíněno, velký objem oběžných aktiv. Díky klíčové zakázce v roce 2011, měla firma Patok, a.s. velké množství pohledávek a finančních prostředků v roce 2012. Zároveň značně poklesl objem krátkodobých závazků.

Tab. 4.10 – Ukazatele likvidity

Rok	2009	2010	2011	2012
Okamžitá likvidita	0,71	1,09	1,12	3,24
Pohotová likvidita	2,46	2,77	2,29	5,49
Běžná likvidita	2,54	2,93	2,31	5,85

Zdroj: Vlastní výpočty

4) Ukazatele zadluženosti

Celková zadluženost firmy Patok, a.s. byla v letech 2009 až 2011 na dobré úrovni a nepřesáhla úroveň 40 %. V roce 2012 dokonce klesla až na 18 %, což je dobrá zpráva pro věřitele, neboť se výrazně snižuje riziko nesplacení dluhů podniku. **Koeficient samofinancování** je dlouhodobě na vysoké úrovni, přičemž v roce 2012 měl nejvyšší hodnotu (82 %). Je tedy zřejmé, že společnost z velké části financuje svá aktiva z vlastních zdrojů. Celková zadluženost byla vypočítána dle rovnice (2.15) a koeficient samofinancování dle rovnice (2.16).

Ukazatel míry **úrokového krytí** by měl mít ideálně hodnotu 8 nebo vyšší a zároveň ne menší než 3. Byl vypočten dle rovnice (2.17). V tomto ohledu je na tom společnost více než dobře. Nejlepšími roky byli 2009 a 2011, kdy hodnota úrokového krytí byla 33,47 resp. 56,2. V letech 2010 a 2012 podnik dosahoval nižších hodnot (17,6 resp. 11,3), avšak stále dost vysoko nad doporučenou hodnotou ukazatele.

Tab. 4.11 – Ukazatele zadluženosti

Rok	2009	2010	2011	2012
Celková zadluženost	0,32	0,31	0,4	0,18
Koeficient samofinancování	0,68	0,69	0,6	0,82
Úrokové krytí	33,47	17,6	56,2	11,3

Zdroj: Vlastní výpočty

4.2.5 Vyhodnocení vnitřní analýzy

Po analýze lidských zdrojů, hmotných zdrojů, nehmotných zdrojů a finanční analýze následovalo vyhodnocení vnitřní analýzy a určení silných a slabých stránek (viz Tab. 4.12). Mezi silné stránky společnosti bylo zařazeno celkem 9 faktorů a mezi slabé stránky 6 faktorů.

Dodržování obchodně úvěrové politiky je považováno za silnou stránku, protože tento faktor přináší menší riziko pro potenciální věřitele. Zároveň, díky nízké hodnotě krátkodobých závazků je podnik **vysoce likvidní**. Další silnou stránkou je **nízká zadluženost**. Podnik si z velké části financuje své aktivity z vlastního kapitálu. Mezi další silné oblasti firmy patří **zásobování**, neboť doba obratu zásob nebyla v letech 2009 až 2012 větší než 11 dní. Posledním silným faktorem z finanční oblasti je **míra úrokového krytí**. Ta měla

v posledním analyzovaném roce hodnotu 11,3, přičemž se doporučuje hodnota 8. Do budoucna se odhaduje, že se situace ještě zlepší.

Mezi ostatní silné stránky patří **kvalifikovaní zaměstnanci**, **nabídka nejširší škály služeb** v analyzovaném odvětví, **image firmy** a **mobilní vůz Ölmeister**. Image firmy je podpořena především kladnými referencemi od zákazníků. Mobilní vůz Ölmeister je jedinečné zařízení firmy Patok, a.s., které je schopné zpracovávat zaolejované vody přímo na místě.

Slabou stránkou společnosti je pak **finanční rovnováha**, neboť doba obratu pohledávek je větší než doba obratu závazků a to více než dvojnásobně v posledním analyzovaném roce. Problémem je především průměrná doba obratu pohledávek. Běžná doba splatnosti pohledávky u nových zákazníků bývá obvykle 30 dní, avšak u stálých a významných zákazníků se doba prodlužuje až na několik měsíců. S tím souvisí další slabá stránka a tou je **velký objem oběžných aktiv**. Týká se to opět především velkého množství pohledávek.

Mezi další slabé stránky společnosti patří **nedostatek benefitů pro zaměstnance**. Vysoce kvalifikovaní a zkušení zaměstnanci jsou klíčem k úspěchu v podnikání a v analyzovaném odvětví je o ně velký boj. Není výjimkou, že zaměstnanci přecházejí od jednoho konkurenta ke druhému na základě nabízených výhod. Další slabou stránkou je **práce s nashromážděnými informacemi**. Tento prvek je ve firmě hodnocen jako nedostatečný. Z marketingového hlediska je pak největším problémem **absence marketingového oddělení**. Poslední zjištěnou slabou stránkou je **obtížné vyhledávání firmy Patok, a.s. prostřednictvím internetu**. V případě vyhledávání podniků zabývajících se ekologizací v běžných internetových vyhledávačích se na prvních místech objevují největší konkurenti a samotná firma Patok, a.s. je až na spodních místech. Předpokládá se, že potenciální zákazník bude vybírat mezi podniky na prvních místech.

Tab. 4.12 – Silné a slabé stránky dle vnitřní analýzy

Silné stránky	Slabé stránky
Dodržování obchodně úvěrové politiky	Finanční rovnováha (obrat pohledávek > obrat závazků)
Zásobování	Velký objem oběžných aktiv (neefektivní využívání)
Vysoká likvidita	Benefity pro zaměstnance
Nízká zadluženost	Práce s nashromážděnými informacemi
Úrokové krytí	Obtížné vyhledávání firmy prostřednictvím internetu
Kvalifikovaní zaměstnanci	Absence marketingového oddělení
Široká škála služeb	
Image firmy	
Mobilní vůz Ölmeister	

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3 SWOT analýza

SWOT analýza je konečnou analýzou této práce. **K jejímu sestavení bylo třeba provést několik dílčích analýz.** Výsledky těchto analýz byly dále interpretovány v analýze SWOT. Analýza SWOT zahrnuje bodové hodnocení v případě příležitostí a hrozeb a párové srovnávání v případě silných a slabých stránek. Pro hodnocení jsem využil spolupráce se zaměstnanci firmy Patok, a.s. **Při hodnocení každého faktoru se dospělo konsensu.**

4.3.1 Identifikace a hodnocení příležitostí a hrozeb

Jako první byly identifikovány a **hodnoceny potenciální příležitosti a hrozby.** K identifikaci jednotlivých příležitostí a hrozeb sloužily dvě analýzy vnějšího prostředí. Jednalo se o PESTEL analýzu, která se týká makroprostředí podniku a Porterova analýza,

kteřá se věnuje mikroprostředí podniku. Výstupem těchto analýz bylo tedy určení příležitostí a hrozeb, které slouží jako podklad pro SWOT analýzu.

V případě příležitostí bylo identifikováno **7 faktorů** (viz Tab. 4.13). Tyto příležitosti byly hodnoceny dle atraktivnosti na škále od 1 do 5 (více v teoretické části v Tab. 2.1). Následovalo hodnocení dle pravděpodobnosti vzniku příležitosti, přičemž i zde bylo použito bodování na škále od 1 do 5 (více v teoretické části v Tab. 2.3). Výsledná hodnota neboli **předpokládaná úroveň atraktivnosti příležitosti se vypočetla jako součin atraktivity dopadu a pravděpodobnosti vzniku příležitosti**. Faktory s nejvyšším bodovým hodnocením jsou potenciálně nejvýznamnější příležitosti pro podnik.

Jako největší příležitosti se jeví **úspory z rozsahu**, neboť díky nim se snižují celkové náklady a roste zisk. Druhé v pořadí atraktivnosti jsou **neustálé inovace**, které představují velkou výhodu vůči konkurenci a příležitost **přilákání nových zákazníků**. Další příležitosti v pořadí jsou **prognóza zvyšování HDP**, která má vliv na růst celé ekonomiky a **nízké úrokové sazby z úvěrů**, které představují příležitost levně získat úvěr. Nejméně atraktivní příležitosti byly **vysoká vzdělanost** a **zvyšující se investice na ochranu životního prostředí**.

Tab. 4.13 – Předpokládaná úroveň atraktivity příležitosti

Příležitosti	Atraktivita dopadu příležitosti	Pravděpodobnost vzniku příležitosti	Předpokládaná úroveň atrakt. příležitosti
Nízké úrokové sazby z úvěrů	3	4	12
Prognóza zvyšování HDP	4	4	16
Vysoká vzdělanost	2	3	6
Neustálé inovace	5	4	20
Zvyšující se investice na ochranu životního prostředí	3	2	6
Přilákání nových zákazníků	5	4	20
Úspory z rozsahu	5	5	25

Zdroj: Vlastní zpracování

V případě předpokládané úrovně rizika hrozby bylo identifikováno 6 faktorů (viz Tab. 4.14). Výpočet probíhal obdobným způsobem jako úroveň atraktivnosti příležitosti. Hrozby byly hodnoceny dle závažnosti dopadu hrozby (více v teoretické části v Tab. 2.2) a dle pravděpodobnosti vzniku hrozby (více v teoretické části v Tab. 2.3) na škále od 1 do 5. Předpokládaná úroveň rizika hrozby je pak součinem těchto hodnot. Faktory s nejvyšším bodovým hodnocením jsou potenciálně největší hrozby pro podnik.

Dle výsledků se jako největší hrozba jeví **mnoho substitutů** na trhu. Druhou v pořadí je **silná konkurence** a na třetím místě je **cenová válka** mezi konkurenty. Průměrně rizikovými faktory jsou **zpětná integrace zákazníků** čili možnost, že si zákazníci budou služby provádět sami a **novelizace zákonů**, zejména pak Nový občanský zákoník. Nejméně významnou hrozbou je **kupní síla obyvatelstva**, která analyzovaný podnik ohrožuje nepřímo. Kupní síla obyvatelstva ovlivňuje tržby a tudíž zisky podniků (potenciálních zákazníků firmy Patok, a.s.). Ti následně nebudou vyhledávat služby firmy Patok, a.s.

Tab. 4.14 Předpokládaná úroveň rizika hrozby

Hrozby	Závažnost dopadu hrozby	Pravděpodobnost vzniku hrozby	Předpokládaná úroveň rizika hrozby
Novelizace zákonů	3	3	9
Kupní síla obyvatelstva	2	2	4
Silná konkurence	5	4	20
Cenová válka	4	4	16
Zpětná integrace zákazníků	3	4	12
Mnoho substitutů	5	5	25

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.2 Identifikace a hodnocení silných a slabých stránek

Druhou částí SWOT analýzy byla identifikace a hodnocení silných a slabých stránek. K identifikaci silných a slabých stránek bylo využito několik dílčích analýz v rámci vnitřní analýzy. Jednalo se o analýzu lidských zdrojů, hmotných zdrojů, nehmotných zdrojů a finanční analýzu. K hodnocení vlivu silných a slabých stránek byla využita metoda párového srovnání.

Silných stránek bylo identifikováno 9, které byly následně označeny písmeny pro lepší přehlednost při metodě párového porovnávání (viz Tab. 4.15). Jednotlivé identifikované silné stránky se poté vzájemně porovnávaly v páru a určila se ta důležitější (s větší prioritou) ve vztahu k analyzované oblasti. Dalším krokem bylo sečtení počtu priorit. V poslední fázi se vypočítala důležitost každé silné stránky jako poměr počtu preferencí jednoho faktoru k celkovému počtu priorit (v tomto případě 36 priorit).

Dle Tab. 4.16 bylo zjištěno, že nejsilnější stránkou firmy Patok, a.s. jsou **kvalifikovaní zaměstnanci**. Mezi další silné stránky lze zařadit **vysokou likviditu** a **image firmy**. Průměrné silnými stránkami pak jsou **dodržování obchodně úvěrové politiky**, **nízká zadluženost**, **široká škála služeb** a **mobilní vůz Ölmeister**, který vlastní firma Patok, a.s. jako jediná v odvětví. Nejméně významnými silnými stránkami jsou **úrokové krytí** a **zásobování**.

Tab. 4.15 – Označení silných stránek

Silná stránka	Označení
Dodržování obchodně úvěrové politiky	A
Zásobování	B
Vysoká likvidita	C
Nízká zadluženost	D
Úrokové krytí	E
Kvalifikovaní zaměstnanci	F
Široká škála služeb	G
Image firmy	H
Mobilní vůz	I

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4.16 – Párové srovnání silných stránek

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	Počet priorit	Důležitost (váha)
A		A	C	D	A	F	G	H	A	3	0,083
B			C	D	E	F	G	H	I	0	0
C				C	C	F	C	C	C	7	0,194
D					D	F	D	H	I	4	0,111
E						F	G	H	I	1	0,028
F							F	F	F	8	0,222
G								H	G	4	0,111
H									H	6	0,167
I										3	0,083

Zdroj: Vlastní zpracování

V případě hodnocení slabých stránek se postupovalo obdobným způsobem. Jako první byly jednotlivé slabé stránky označeny písmeny pro lepší přehlednost (viz Tab. 4.17). Následovalo párové srovnání a určení priorit (viz Tab. 4.18). Posledním krokem bylo zjištění důležitosti jednotlivých slabých stránek dle poměru mezi počtem priorit daného faktoru a celkovým počtem priorit (v tomto případě 15).

Dle analýzy je nejslabší stránkou podniku **nedostatečná práce s nashromážděnými informacemi**. Druhou nejslabší stránkou v pořadí jsou **neuspokojivé benefity pro zaměstnance**, které jsou jedním z faktorů zapříčínujících fluktuaci pracovníků. Třetí v pořadí slabých stránek je **finanční rovnováha, neboť doba obratu pohledávek je dlouhodobě větší než doba obratu závazků**. Je tak ohrožená platební schopnost podniku. Další slabou stránkou v pořadí je **absence marketingového oddělení**, které by výrazným způsobem mohlo pomoci při získávání nových zákazníků. Poslední dvě slabé stránky byly hodnoceny jako nejméně významné. Jedná se o **velký objem oběžných aktiv**, který je částečně způsoben velkým množstvím nesplacených pohledávek od dlužníků a dále se jedná o **obtížné vyhledávání firmy na internetu**, kvůli čemuž může firma Patok, a.s. přicházet o potenciální zákazníky.

Tab. 4.17 – Označení slabých stránek

Slabá stránka	Označení
Finanční rovnováha (doba obratu pohledávek > doba obratu závazků)	A
Velký objem oběžných aktiv (neefektivní využívání)	B
Benefity pro zaměstnance	C
Práce s nashromážděnými informacemi	D
Obtížné vyhledávání firmy prostřednictvím internetu	E
Absence marketingového oddělení	F

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4.18 – Párové srovnání slabých stránek

	A	B	C	D	E	F	Počet priorit	Důležitost (váha)
A		A	C	D	A	A	3	0,2
B			C	D	B	F	1	0,07
C				D	C	C	4	0,27
D					D	D	5	0,33
E						F	0	0
F							2	0,13

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.3 Vyhodnocení SWOT analýzy

V poslední fázi SWOT analýzy byly zaznamenány příležitosti a hrozby s vysokou hodnotou a silné a slabé stránky s vysokou důležitostí do matice SWOT (viz Obr. 4.3). Z těchto faktorů byly následně generovány alternativy strategií.

Obr. 4.3 – Matice SWOT

		Silné stránky	Slabé stránky	
	S1	Kvalifikovaní zaměstnanci	W1	Práce s nashromážděnými informacemi
	S2	Image firmy	W2	Benefity pro zaměstnance
	S3	Vysoká likvidita		
Příležitosti		SO strategie (strategie využití)	WO strategie (strategie hledání)	
O1	Úspory z rozsahu			
O2	Přilákání nových zákazníků			
O3	Neustálé inovace			
Hrozby		ST strategie (Strategie konfrontace)	WT strategie (strategie vyhýbání)	
T1	Mnoho substitutů			
T2	Silná konkurence			

Zdroj: Grasseová (2010)

pozn.: upraveno autorem

SO strategie jsou strategie využívání silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí. Na tomto základě byly generovány tyto strategie:

- **kombinace S1, O1** – pro zajištění úspor z rozsahu lze využít kvalifikovaných zaměstnanců,
- **kombinace S1, S2, O2** – pro přilákání nových zákazníků lze využít kvalifikovaných zaměstnanců a dosavadní image firmy,
- **kombinace S1, O3** – neustálé inovovat lze především díky využívání kvalifikovaných zaměstnanců a jejich schopností.

ST strategie jsou strategie využívání silných stránek k odvrácení hrozeb. Byly generovány tyto strategie:

- **kombinace S2, T2** – k odstranění hrozby silné konkurence lze využít image firmy jako nástroj konkurenceschopnosti.

WO strategie jsou strategie využívání příležitosti k překonání slabé stránky. Na základě analýzy byly generovány tyto strategie:

- **kombinace W1, O1, O2, O3** – lepší práci s nashromážděnými informacemi lze dosáhnout větších úspor z rozsahu, přilákání nových zákazníků i nových inovací,
- **kombinace W2, O3** – při zlepšení benefitů pro zaměstnance dojde k snížení fluktuace kvalifikovaných zaměstnanců, díky kterým může podnik inovovat ve větší míře.

WT strategie jsou strategie minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení. Na tomto základě byly generovány tyto strategie:

- **kombinace W1, T1, T2** – při zlepšení práce s nashromážděnými informacemi lze lépe reagovat na hrozbu mnoha substitutů na trhu i na silnou konkurenci,
- **kombinace W2, T2** – větší benefity pro zaměstnance snižují fluktuaci zaměstnanců a jejich přechod ke konkurenci, která bude díky jejich know-how silnější.

5 Návrhy na zlepšení

Na základě zjištěných informací byla provedena řada analýz, jejichž výsledky vytvořili podklad pro SWOT analýzu. Výstupem SWOT analýzy bylo pak generování alternativních strategií, z kterých lze vyvodit návrhy na zlepšení.

Nejsilnější stránkou firmy Patok, a.s. jsou její zaměstnanci, kteří přinášejí do podniku potřebné know-how. Je tedy žádoucí, aby firma Patok, a.s. usilovala o udržení takovýchto zaměstnanců, kteří vytvářejí konkurenční výhodu. Způsobem jak toho dosáhnout je nabídnout zaměstnancům lepší benefity než konkurence. Pro firmu Patok, a.s. bych doporučoval zvážit poskytování některého z těchto benefitů: **penzijní a životní pojištění, možnost nákupu zaměstnaneckých akcií, zvýhodněné půjčky nebo vzdělávací kurzy.**

Zaměstnanci jsou pro firmu důležití i z hlediska inovací. Jsou to totiž právě zaměstnanci, kdo disponuje značným intelektuálním kapitálem. Pro firmu Patok, a.s. bych proto doporučoval zavést tzv. **management nápadů**. Jedná se o metodu, která se zaměřuje na to, jak neefektivněji využít nápadů jednotlivých zaměstnanců ve prospěch společnosti. Management nápadů jednak motivuje zaměstnance k tvůrčí činnosti a zároveň pracuje s jejich nápady. V tomto odvětví, kde inovace jsou klíčem k úspěchu, by management nápadů mohl výrazně zvýšit konkurenceschopnost firmy Patok, a.s.

Další významnou silnou stránkou je dlouhodobě dobrá úroveň image firmy. O tento trend by měla firma Patok, a.s. neustále usilovat. Jedním ze způsobů jak toho dosáhnout je zaměřit se poskytování **maximální kvality služby a přidané hodnoty pro zákazníka**. Pouze spokojený zákazník může šířit dobré reference o firmě a posilovat tím tak image společnosti a zároveň konkurenceschopnost.

Naopak velmi špatná se ve firmě Patok, a.s. jeví práce s nashromážděnými informacemi. Jako první bych doporučoval lépe zorganizovat samotný sběr informací a dat, a to prostřednictvím několika způsobů: **písemné dotazování, dotazování pomocí internetu a telefonické dotazování**. Ke zpracování informací je pak vhodné využít některý ze statistických programů (např. Microsoft Excel). Všechny informace seříděné na jediném místě se mohou dále efektivněji analyzovat a především práce s nimi se stane značně jednodušší. **Kvalitní práce s informacemi tedy může přinést velkou konkurenční výhodu při jednání se zákazníky.**

Další doporučení se týkají úspor z rozsahu. Jedná se o největší příležitost firmy Patok, a.s. jak redukovat náklady na dopravu. Nejlepším způsobem jak toho docílit je kumulace zakázek. Doporučoval bych proto zaměřit se na **časové sloučení stejných zakázek** (do

jednoho pracovního dne) a **zároveň naplánovat nejekonomičtější trasu z hlediska dopravních nákladů**. Tím lze docílit většího množství provedených zakázek a zároveň snížení dopravních nákladů, které je možné rozředit mezi více zákazníků. Při snížených nákladech lze nabízet služby za nižší ceny, při stejné úrovni zisku. Nižší ceny představují v tomto odvětví rovněž velkou konkurenční výhodu.

Posledními doporučeními jsou zlepšení finanční rovnováhy a vytvoření marketingového oddělení. V případě finanční rovnováhy doporučuji **snížit průměrnou dobu obratu pohledávek** prostřednictvím zavedení kratší doby splatnosti pohledávek pro dlužníky. Také doporučuji **zavést marketingové oddělení**, jelikož je v současnosti marketing ve firmě Patok, a.s. neefektivní. Marketingové oddělení by prospělo firmě zejména ve zvyšování její image a získávání nových zákazníků.

Všechna uvedená doporučení vedou ke společným cílům, kterými jsou přilákání nových zákazníků a především zvýšení konkurenceschopnosti firmy Patok, a.s.

6 Závěr

Tématem této diplomové práce byla analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku. Analyzovaným podnikem byl Patok, a.s.

Teoretická část byla věnována popisu vnějšího a vnitřního prostředí podniku a jednotlivých metod, které byly následně využity k analýze konkurenceschopnosti v praktické části. Jednalo se o PESTEL analýzu, Porterovu analýzu pěti sil, finanční analýzu a SWOT analýzu.

Praktická část se zabývala analýzou vnějšího i vnitřního prostředí podniku. Byly provedeny všechny uvedené analýzy. Mimo to byl v rámci vnitřního prostředí proveden popis lidských zdrojů, hmotných zdrojů a nehmotných zdrojů. Na základě těchto dostupných dat a informací o firmě Patok, a.s. jsem byl schopen zjistit současný stav konkurenceschopnosti podniku. Závěr praktické části byl věnován SWOT analýze, díky které bylo možné odhalit současné silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku.

Poslední část diplomové práce se zabývala návrhy na zlepšení. Jelikož byly odhaleny závažné slabé stránky a ohrožení, navrhnul jsem opatření a možná řešení jak je odstranit a přeměnit v konkurenční výhodu. Zároveň jsem doporučil několik způsobů jak usilovat o udržení silných stránek podniku.

Cílem této diplomové práce bylo zjištění současného stavu konkurenceschopnosti firmy Patok, a.s. a následné navrhnout jak tuto konkurenceschopnost zvýšit. Dle výsledků analýz lze konstatovat, že firma Patok, a.s. patří mezi nejkonkurenceschopnější podniky v analyzovaném odvětví. Přesto bylo odhaleno několik slabých míst, které však lze vhodnými zásahy redukovat a tím zvýšit konkurenceschopnost.

Na závěr lze říci, že cíle diplomové práce byly splněny a pokud budou v příštích letech realizována navržená opatření, je možné předpokládat, že dojde ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy Patok, a.s.

Seznam použité literatury

- [1] BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠŤAN a O. ŠULEŘ. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- [2] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [3] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [4] GRASSEOVÁ, Monika a kol. *Analýza v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [5] HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., ODEHNALOVÁ, D. a VYKYPĚL, O. *Strategický marketing. Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.
- [6] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: Jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2. aktualizované a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 320 s. ISBN 978-80-247-4209-0.
- [7] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [8] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- [9] KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku*. 2. přepracované a doplněné vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 367 s. ISBN 80-7179-529-1
- [10] KOPČAJ, Andrej. *Řízení proudu změn*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 298 s. ISBN 80-902358-1-6.

- [11] KOTLER, Philip a Kevin KELLER. *Marketing Management*. 14. vyd. New Jersey: Pearson Education, Inc, 2013. 816 s. ISBN 978-0-13-210292-6.
- [12] KOTLER, P., V. WONG, J. SAUNDERS a G. AMSTRONG. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [13] KOVÁŘ, František. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 206 s. ISBN 978-80-86730-33-2.
- [14] KOZEL, Roman a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 272 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [15] MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1227-6.
- [16] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*. 4 rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 144 s. ISBN 978-90-247-3916-8.
- [17] SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualizované a doplněné vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
- [18] VITURKA, Milan a kol. *Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 232 s. ISBN 978-80247-3638-9.
- [19] ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol. *Marketing*. 2. přepracované a doplněné vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.
- [20] ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *Prognóza HDP* [online]. ČNB [6. 2. 2014]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/#HDP
- [21] INCOMA GFK. *Česko se v kupní síle prodává v evropském žebříčku* [online]. INCOMA GFK [13. 11. 2013]. Dostupné z: <http://www.incoma.cz/cz/ols/reader.aspx?msg=1270&lng=CZ&ctr=203>

Seznam zkratek

ARES – administrativní registr ekonomických subjektů

CINIS – speciální filtrační jednotka

ČNB – Česká národní banka

ČOV – čistička odpadních vod

EBIT – zisk před úroky a zdaněním

HDP – hrubý domácí produkt

GPS – globální polohovací systém

PESTEL – analýza k posouzení okolních vlivů působící na podnik

ROA – rentabilita aktiv

ROE – rentabilita vlastního kapitálu

ROS – rentabilita tržeb

SBU – strategická obchodní jednotka

SWOT – analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen 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 25.4.2014


.....
Bc. Martin Štverák

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Porterova analýza

Příloha č. 2 – Rozvahy za období 2009 až 2012

Příloha č. 3 – Výkaz zisků a ztrát za období 2009 až 2012

Příloha č. 4 – Horizontální analýza aktiv a pasiv za období 2009 až 2012

Příloha č. 5 – Zkrácená horizontální analýza výkazů zisků a ztrát za období 2009 až 2012

Příloha č. 6 – Zkrácená verze vertikální analýzy aktiv a pasiv za období 2009 až 2012

Přílohy

Příloha č. 1 – Porterova analýza

	KONKURENČNÍ RIVALITA V ODVĚTVÍ (1 bod = nejnižší, 9 bodů = nejvyšší)	Průměrné odhady ROK	
		2014	2019
1. A	Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost Málo přibližně stejných silných konkurentů (1 bod), hodně přibližně stejně silných konkurentů (9 bodů)	7	7
1. B	Růst odvětví Vysoký růst poptávky (1 bod); malý růst poptávky (9 bodů)	6	7
1. C	Diferenciace výrobků / služeb Vysoká diferenciac (1), nízká (9)	5	6
1. D	Diferenciace konkurentů Nízká (1); vysoká diferenciac konkurentů (9)	6	6
1. E	Objem rozšiřovaných kapacit Kapacity se rozšiřují v malých přírůstcích (1), ve větších (9)	7	8
1. F	Intenzita strategického úsilí Intenzita strategického úsilí malá (1), velká (9)	7	8
1. G	Náklady odchodu z odvětví Náklady odchodu jsou nízké (1), vysoké (9)	8	8
1. H	Charakter konkurence, postoj k obchodní etice Konkurence typu gentleman (1); typu gangster (9)	7	8
1. I	Šíře konkurence Konkurence je omezená na určitý aspekt (1); široká (9)	6	7
	Celkem (z max. 81 bodů) =	59	65
	Průměrné skóre (celkem / 9) =	6,55	7,22

	HROZBA VSTUPŮ DO ODVĚTVÍ (1 bod = nejnižší, 9 bodů = nejvyšší)	Průměrné odhady ROK	
		2014	2019
2. A	Úspory z rozsahu Úspory z rozsahu jsou velké (1), malé (9)	3	2
2. B	Kapitálová náročnost vstupu do odvětví Kapitálová náročnost vstupu je vysoká (1), nízká (9)	2	1

2. C	Potřeba vlastnit při vstupu do odvětví speciální technologie, know-how, patenty nebo licence atd. ano (1), ne (9)	2	1
2. D	Schopnost existujících konkurentů snižovat po vstupu nových konkurentů náklady a zlepšovat služby je vysoká (1), nízká (9)	7	8
2. E	Odchod po případném vstupu do odvětví Odchod je obtížný (1), snadný (9)	2	2
	Celkem (z max. 54 bodů)	16	14
	Průměrné skóre (celkem / 5)	3,2	2,8

VYJEDNÁVACÍ SÍLA ZÁKAZNÍKŮ (1 bod = nejnižší, 9 bodů = nejvyšší)		Průměrné odhady ROK	
		2014	2019
3. A	Počet významných zákazníků Mnoho malých zákazníků (1), několik málo významných zákazníků (9)	6	7
3. B	Význam výrobku / služby pro zákazníka Výrobek je pro zákazníka velmi významný (1), nevýznamný (9)	8	8
3. C	Náklady přechodu zákazníka ke konkurenci Vysoké (1), nízké (9)	8	8
3. D	Hrozba zpětné integrace Hrozba zpětné integrace je nepravděpodobná (1), pravděpodobná (9)	6	7
3. E	Ziskovost zákazníka Vysoká (1), nízká (9)	4	3
	Celkem (z max. 45 bodů) =	32	33
	Průměrné skóre (celkem / 5) =	6,4	6,6

VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ (1 bod = nejnižší, 9 bodů = nejvyšší)		Průměrné odhady ROK	
		2014	2019
4. A	Počet významných dodavatelů Dodavatelů je mnoho (1), málo (9)	3	2
4. B	Hrozba substitutů pro dodavatele Ano, velká hrozba (1), ne malá hrozba (9)	3	2
4. C	Význam zákazníka pro dodavatele	6	6

	Velký význam (1), malý význam (9)		
4. D	Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví nepravděpodobná (1), velmi pravděpodobná (9)	7	8
4. E	Organizovanost pracovní síly v odvětví Nízká (1), vysoká (9)	6	6
	Celkem (z max. 45 bodů) =	25	24
	Průměrné skóre (celkem / 5) =	5	4,8

	HROZBA SUBSTITUTŮ (1 bod = nejnižší, 9 bodů = nejvyšší)	Průměrné odhady ROK	
		2014	2019
5. A	Existence substitutů na trhu Málo, resp. žádné substituty (1), mnoho (9)	6	6
5. B	Konkurence v odvětví substitutů nízká (1), vysoká (9)	8	9
5. C	Hrozba nových substitutů Pravděpodobnost, že se objeví je nízká (1), vysoká (9)	7	8
5. D	Vývoj cen substitutů? zvyšovat (1), snižovat (9)	8	9
5. E	Užitné vlastnosti substitutů? zhoršovat (1), zlepšovat (9)	8	9
	Celkem (z max. 45 bodů) =	37	41
	Průměrné skóre (celkem / 5) =	7,4	8,2

Zdroj: Keřkovský a Vykypěl (2006)

pozn.: upraveno autorem

Příloha č. 2 – Rozvahy za období 2009 až 2012

Obsahuje závazný výčet
informací uvedený ve vyhlášce
MF 509/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí
účetní závěrku současně
s doručením daňového přiznání
za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu
úřadu

ROZVAHA v plném rozsahu

ke dni..... 31.12.2009

(v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
PATOK a.s.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
A máte podnikání i mimo sídlo nebo bydliště (4)
FINANČNÍ ÚŘAD V LOUANECH
PODATELNA
U Porcelánky 2903
Dle 101 Listiny
dne 15.06.2010

Rok	Měsíc	IČ								
2009	1	2	2	7	3	5	6	2	4	8

Označení a	AKTIVA b	řádek c	Běžné účetní období d			Minulé úč. období e
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	220625	-64167	156458	1967
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek	003	151559	-62469	89090	
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	254	-254	0	
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
3.	Software	007	254	-254	0	
4.	Ocenitelná práva	008				
5.	Goodwill	009				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	151305	-62215	89090	
B. II. 1.	Pozemky	014	6698		6698	
2.	Stavby	015	40958	-6728	34230	
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	83656	-54612	29044	
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017				
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	14		14	
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	2488		2488	
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	17491	-875	16616	
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023				
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý fin. maj.	030				

Označení a	A K T I V A b	řádek c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva	031	68011	-1698	66313	1967
C. I.	Zásoby	032	2211		2211	
C. I. 1.	Materiál	033	1015		1015	
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	1196		1196	
3.	Výrobky	035				
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036				
5.	Zboží	037				
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039				
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043				
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
6.	Dohadné účty aktivní	045				
7.	Jiné pohledávky	046				
8.	Odložená daňová pohledávka	047				
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	47186	-1698	45488	
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	45469	-1698	43771	
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
6.	Stát - daňové pohledávky	054				
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	227		227	
8.	Dohadné účty aktivní	056	1		1	
9.	Jiné pohledávky	057	1489		1489	
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	18614		18614	1967
C. IV. 1.	Peníze	059	145		145	1966
2.	Účty v bankách	060	18469		18469	1
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D. I.	Časové rozlišení	063	1055		1055	
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	887		887	
2.	Komplexní náklady příštích období	065				
3.	Příjmy příštích období	066	168		168	

Označení a	P A S I V A b	řádek c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
	PASIVA CELKEM	067	156458	1967
A.	Vlastní kapitál	068	106554	1967
A. I.	Základní kapitál	069	96000	2000
A. I. 1.	Základní kapitál	070	96000	2000
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
	3. Změny základního kapitálu	072		
A. II.	Kapitálové fondy	073		
A. II. 1.	Emisní ážio	074		
	2. Ostatní kapitálové fondy	075		
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076		
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností	077		
	5. Rozdíly z přeměn společností	078		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	079		
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	080		
	2. Statutární a ostatní fondy	081		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	082	-3083	
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	083		
	2. Neuhrazená ztráta minulých let	084	-3083	
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	085	13637	-33
B.	Cizí zdroje	086	49869	
B. I.	Rezervy	087		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	088		
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky	089		
	3. Rezerva na daň z příjmů	090		
	4. Ostatní rezervy	091		
B. II.	Dlouhodobé závazky	092	8703	
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	093		
	2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	094		
	3. Závazky - podstatný vliv	095		
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	096		
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy	097		
	6. Vydané dluhopisy	098		
	7. Dlouhodobé směnky k úhradě	099		
	8. Dohadné účty pasivní	100		
	9. Jiné závazky	101	2513	
	10. Odložený daňový závazek	102	6190	

Označení a	P A S I V A b	řádek c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
B. III.	Krátkodobé závazky	103	26075	
B. III. 1.	Závazky z obchodního styku	104	7403	
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	105		
3.	Závazky - podstatný vliv	106		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	107		
5.	Závazky k zaměstnancům	108	2796	
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	109	2078	
7.	Stát - daňové závazky a dotace	110	6089	
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	111	3481	
9.	Vydané dluhopisy	112		
10.	Dohadné účty pasivní	113	85	
11.	Jiné závazky	114	4143	
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	115	15091	
B. IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	116	15091	
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	117		
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	118		
C. I.	Časové rozlišení	119	35	
C. I. 1.	Výdaje příštích období	120	35	
2.	Výnosy příštích období	121		

Obsahuje závazný výčet
informací uvedený ve vyhlášce
MF 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí
účetní závěrku současně
s doručením daňového přiznání
za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu
úřadu

ROZVAHA v plném rozsahu

ke dni..... **31.12.2010**

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ									
2010	1	2	2	7	3	5	6	2	4	8	8

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

PATOK a.s.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

U Porcelánky 2903

440 01 Louny

Označení a	AKTIVA b	řádek c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	242504	-73278	169226	156458
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek	003	158139	-71661	86478	89090
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	334	-274	60	0
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
3.	Software	007	334	-274	60	0
4.	Ocenitelná práva	008				
5.	Goodwill	009				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	157805	-71387	86418	89090
B. II. 1.	Pozemky	014	6698		6698	6698
2.	Stavby	015	39887	-8632	31255	34230
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	93558	-60714	32844	29044
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017				
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	14		14	14
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	165		165	2488
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	17483	-2041	15442	16616
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023				
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý fin. maj.	030				

Označení a	AKTIVA b	řádek c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva	031	82945	-1617	81328	66313
C. I.	Zásoby	032	4480		4480	2211
C. I. 1.	Materiál	033	800		800	1015
	2. Nedokončená výroba a polotovary	034	3680		3680	1196
	3. Výrobky	035				
	4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036				
	5. Zboží	037				
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039				
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
	2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041				
	3. Pohledávky - podstatný vliv	042				
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043				
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
	6. Dohadné účty aktivní	045				
	7. Jiné pohledávky	046				
	8. Odložená daňová pohledávka	047				
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	48215	-1617	46598	45488
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	41280	-1617	39663	43771
	2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050	3379		3379	
	3. Pohledávky - podstatný vliv	051				
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052				
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
	6. Stát - daňové pohledávky	054	1069		1069	
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	546		546	227
	8. Dohadné účty aktivní	056	352		352	1
	9. Jiné pohledávky	057	1589		1589	1489
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	30250		30250	18614
C. IV. 1.	Peníze	059	625		625	145
	2. Účty v bankách	060	29625		29625	18469
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D. I.	Časové rozlišení	063	1420		1420	1055
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	1412		1412	887
	2. Komplexní náklady příštích období	065				
	3. Příjmy příštích období	066	8		8	168

Označení a	P A S I V A b	řádek c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
	PASIVA CELKEM	067	169226	156458
A.	Vlastní kapitál	068	116482	106554
A. I.	Základní kapitál	069	96000	96000
A. I. 1.	Základní kapitál	070	96000	96000
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
	3. Změny základního kapitálu	072		
A. II.	Kapitálové fondy	073		
A. II. 1.	Emisní ážio	074		
	2. Ostatní kapitálové fondy	075		
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076		
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společnosti	077		
	5. Rozdíly z přeměn společností	078		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	079	2727	
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	080	2727	
	2. Statutární a ostatní fondy	081		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	082	7827	-3083
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	083	7827	
	2. Neuhrazená ztráta minulých let	084		-3083
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	085	9928	13637
B.	Cizí zdroje	086	52708	49869
B. I.	Rezervy	087	909	
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	088		
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky	089		
	3. Rezerva na daň z příjmů	090		
	4. Ostatní rezervy	091	909	
B. II.	Dlouhodobé závazky	092	13025	8703
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	093		
	2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	094		
	3. Závazky - podstatný vliv	095		
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	096		
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy	097		
	6. Vydané dluhopisy	098		
	7. Dlouhodobé směnky k úhradě	099		
	8. Dohadné účty pasivní	100		
	9. Jiné závazky	101	6649	2513
	10. Odložený daňový závazek	102	6376	6190

Označení a	P A S I V A b	řádek c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
B. III.	Krátkodobé závazky	103	27749	26075
B. III. 1.	Závazky z obchodního styku	104	11556	7403
2.	Závazky - ovládací a řídicí osoba	105	3379	
3.	Závazky - podstatný vliv	106		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	107		
5.	Závazky k zaměstnancům	108	3032	2796
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	109	1735	2078
7.	Stát - daňové závazky a dotace	110	741	6089
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	111	3353	3481
9.	Vydané dluhopisy	112		
10.	Dohadné účty pasivní	113	193	85
11.	Jiné závazky	114	3760	4143
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	115	11025	15091
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	116	11025	15091
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	117		
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	118		
C. I.	Časové rozlišení	119	36	35
C. I. 1.	Výdaje příštích období	120	36	35
2.	Výnosy příštích období	121		

Obsahuje závazný výčet
informací uvedený ve vyhlášce
MF 500/2002 Sb.

ROZVAHA v plném rozsahu

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
PATOK a.s.

Účetní jednotka doručí
účetní závěrku současně
s doručením daňového přiznání
za daň z příjmů

ke dni **31.12.2011**

(v celých tisících Kč)

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

U Porcelánky 2903

440 01 Louny

1 x příslušnému finančnímu
úřadu

Rok	Měsíc	IČ									
2011	12	1	2	2	7	3	5	6	2	4	8

Označení a	AKTIVA b	řádek c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	332862	-82603	250259	169226
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek	003	161399	-80953	80446	86478
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	200	-167	33	60
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
3.	Software	007	200	-167	33	60
4.	Ocenitelná práva	008				
5.	Goodwill	009				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	161199	-80786	80413	86418
B. II. 1.	Pozemky	014	6698		6698	6698
2.	Stavby	015	40090	-10633	29457	31255
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	96078	-66947	29131	32844
4.	Pěstičské celky trvalých porostů	017				
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	14		14	14
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	836		836	165
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	17483	-3206	14277	15442
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023				
B. III. 1.	Podíly - ovládaná osoba	024				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
4.	Půjčky a úvěry - ovládaná osoba nebo ovládající osoba, podstatný vliv	027				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý fin. maj.	030				

Označení a	AKTIVA b	řádek c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva	031	170338	-1650	168688	81328
C. I.	Zásoby	032	1425		1425	4480
C. I. 1.	Materiál	033	1243		1243	800
	2. Nedokončená výroba a polotovary	034	182		182	3680
	3. Výrobky	035				
	4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036				
	5. Zboží	037				
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039				
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
	2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	041				
	3. Pohledávky - podstatný vliv	042				
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043				
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
	6. Dohadné účty aktivní	045				
	7. Jiné pohledávky	046				
	8. Odložená daňová pohledávka	047				
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	87183	-1650	85533	46598
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	86199	-1650	84549	39663
	2. Pohledávky- ovládaná nebo ovládající osoba	050	14		14	3379
	3. Pohledávky - podstatný vliv	051				
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052				
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
	6. Stát - daňové pohledávky	054				1069
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	272		272	546
	8. Dohadné účty aktivní	056	2		2	352
	9. Jiné pohledávky	057	696		696	1589
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	81730		81730	30250
C. IV. 1.	Peníze	059	316		316	625
	2. Účty v bankách	060	81414		81414	29625
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D. I.	Časové rozlišení	063	1125		1125	1420
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	1125		1125	1412
	2. Komplexní náklady příštích období	065				
	3. Příjmy příštích období	066				8

Označení a	PASIVA b	řádek c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 5
	PASIVA CELKEM	067	250259	169226
A.	Vlastní kapitál	068	149663	116482
A. I.	Základní kapitál	069	96000	96000
A. I. 1.	Základní kapitál	070	96000	96000
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
	3. Změny základního kapitálu	072		
A. II.	Kapitálové fondy	073		
A. II. 1.	Emisní ážio	074		
	2. Ostatní kapitálové fondy	075		
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076		
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností	077		
	5. Rozdíly z přeměn společností	078		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	079	3224	2727
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	080	3224	2727
	2. Statutární a ostatní fondy	081		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	082	17258	7827
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	083	17258	7827
	2. Neuhrazená ztráta minulých let	084		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	085	33181	9928
B.	Cizí zdroje	086	96092	52708
B. I.	Rezervy	087	2472	909
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	088		
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky	089		
	3. Rezerva na daň z příjmů	090		
	4. Ostatní rezervy	091	2472	909
B. II.	Dlouhodobé závazky	092	13775	13025
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	093		
	2. Závazky - ovládané nebo ovládající osoba	094		
	3. Závazky - podstatný vliv	095		
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	096		
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy	097		
	6. Vydané dluhopisy	098		
	7. Dlouhodobé směnky k úhradě	099		
	8. Dohadné účty pasivní	100		
	9. Jiné závazky	101	7786	6649
	10. Odložený daňový závazek	102	5989	6376

Označení a	PASIVA b	řádek c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
B. III.	Krátkodobé závazky	103	72887	27749
B. III. 1.	Závazky z obchodního styku	104	30165	11556
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	105	14	3379
3.	Závazky - podstatný vliv	106		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	107		
5.	Závazky k zaměstnancům	108	3088	3032
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	109	1826	1735
7.	Stát - daňové závazky a dotace	110	16930	741
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	111		3353
9.	Vydané dluhopisy	112		
10.	Dohadné účty pasivní	113	15062	193
11.	Jiné závazky	114	5802	3760
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	115	6958	11025
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	116	6958	11025
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	117		
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	118		
C. I.	Časové rozlišení	119	4504	36
C. I. 1.	Výdaje příštích období	120	53	36
2.	Výnosy příštích období	121	4451	

Obsahuje závazný výčet informací uvedený ve vyhlášce MF 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového přiznání za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu úřadu

ROZVAHA v plném rozsahu

ke dni..... **31.12.2012**

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ							
2012	12	2	2	7	3	5	6	2	48

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

PATOK a.s......

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

U Porcelánky 2903.....

440 01 Louny.....

Označení a	AKTIVA b	řádek c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	277481	-92230	185251	250259
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek	003	183164	-90023	93141	80446
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	402	-244	158	33
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
3.	Software	007	402	-244	158	33
4.	Ocenitelná práva	008				
5.	Goodwill	009				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	182762	-89779	92983	80413
B. II. 1.	Pozemky	014	6698		6698	6698
2.	Stavby	015	40609	-12652	27957	29457
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	106102	-72756	33346	29131
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017				
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	14		14	14
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	11856		11856	836
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	17483	-4371	13112	14277
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023				
B. III. 1.	Podíly - ovládaná osoba	024				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
4.	Půjčky a úvěry - ovládaná osoba nebo ovládající osoba, podstatný vliv	027				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý fin. maj.	030				

Označení a	AKTIVA b	řádek c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C	Oběžná aktiva	031	93423	-2207	91216	168688
C. I.	Zásoby	032	5599		5599	1425
C. I. 1.	Materiál	033	1847		1847	1243
	2. Nedokončená výroba a polotovary	034	3752		3752	182
	3. Výrobky	035				
	4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036				
	5. Zboží	037				
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039				
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
	2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	041				
	3. Pohledávky - podstatný vliv	042				
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043				
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
	6. Dohadné účty aktivní	045				
	7. Jiné pohledávky	046				
	8. Odložená daňová pohledávka	047				
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	37348	-2207	35141	85533
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	34332	-2207	32125	84549
	2. Pohledávky- ovládaná nebo ovládající osoba	050				14
	3. Pohledávky - podstatný vliv	051				
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052				
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
	6. Stát - daňové pohledávky	054	2076		2076	
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	422		422	272
	8. Dohadné účty aktivní	056	10		10	2
	9. Jiné pohledávky	057	508		508	696
C. IV	Krátkodobý finanční majetek	058	50476		50476	81730
C. IV. 1.	Peníze	059	451		451	316
	2. Účty v bankách	060	50025		50025	81414
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D. I.	Časové rozlišení	063	894		894	1125
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	877		877	1125
	2. Komplexní náklady příštích období	065				
	3. Příjmy příštích období	066	17		17	

Označení a	PASIVA b	řádek c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
	PASIVA CELKEM	067	185251	250259
A.	Vlastní kapitál	068	152368	149663
A. I.	Základní kapitál	069	96000	96000
A. I. 1.	Základní kapitál	070	96000	96000
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
	3. Změny základního kapitálu	072		
A. II.	Kapitálové fondy	073		
A. II. 1.	Emisní ážio	074		
	2. Ostatní kapitálové fondy	075		
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076		
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností	077		
	5. Rozdíly z přeměn společností	078		
	6. Rozdíly z ocenění při přeměnách společností	079		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	080	4883	3224
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	081	4883	3224
	2. Statutární a ostatní fondy	082		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	083	48780	17258
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	084	48780	17258
	2. Neuhrazená ztráta minulých let	085		
	3. Jiný výsledek hospodaření minulých let	086		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	087	2705	33181
B.	Cizí zdroje	088	32842	96092
B. I.	Rezervy	089	2531	2472
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	090		
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky	091		
	3. Rezerva na daň z příjmů	092		
	4. Ostatní rezervy	093	2531	2472
B. II.	Dlouhodobé závazky	094	11821	13775
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	095		
	2. Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	096		
	3. Závazky - podstatný vliv	097		
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	098		
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy	099		
	6. Vydané dluhopisy	100		
	7. Dlouhodobé směnky k úhradě	101		
	8. Dohadné účty pasivní	102		
	9. Jiné závazky	103	6127	7786
	10. Odložený daňový závazek	104	5694	5989

Označení a	PASIVA b	řádek c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
B. III.	Krátkodobé závazky	105	15599	72887
B. III. 1.	Závazky z obchodního styku	106	9341	30165
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	107		14
3.	Závazky - podstatný vliv	108		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	109		
5.	Závazky k zaměstnancům	110	2841	3088
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	111	1640	1826
7.	Stát - daňové závazky a dotace	112	922	16930
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	113	274	
9.	Vydané dluhopisy	114		
10.	Dohadné účty pasivní	115	61	15062
11.	Jiné závazky	116	520	5802
i. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	117	2891	6958
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	118	2891	6958
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	119		
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	120		
C. I.	Časové rozlišení	121	41	4504
C. I. 1.	Výdaje příštích období	122	41	53
2.	Výnosy příštích období	123		4451

Zdroj: Interní materiály firmy Patok, a.s.

Příloha č. 3 – Výkazy zisků a ztrát za období 2009 až 2012

Obsahuje závazný výčet
informací uvedený ve vyhlášce
MF 500/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
PATOK a.s.

Účetní jednotka doručí
účetní závěrku současně
s doručením daňového přiznání
za daň z příjmů

ke dni..... 31.12.2009

(v celých tisících Kč)

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

U Porcelánky 2903

1 x příslušnému finančnímu
úřadu

Rok	Měsíc		IČ							
2009	1	2	2	7	3	5	6	2	4	8

FINANČNÍ ÚŘAD V LOUANECH
PODATELNA (4)

Došlo dne 16.06.2010

Přílohy

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02		
+	Obchodní marže	03		
II.	Výkony	04	167967	
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	168143	
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-206	
3.	Aktivace	07	30	
B.	Výkonová spotřeba	08	88931	24
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	46099	24
2.	Služby	10	42832	
+	Přidaná hodnota	11	79036	-24
C.	Osobní náklady	12	48758	
C. 1.	Mzdové náklady	13	36009	
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	11872	
4.	Sociální náklady	16	877	
D.	Daně a poplatky	17	674	8
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	5989	
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	3	
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	3	
2.	Tržby z prodeje materiálu	21		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22		
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
2.	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opr. pol. v prov. oblastí a komplex. NPO	25	473	
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	2123	
H.	Ostatní provozní náklady	27	2976	
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření	30	22292	-32

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovl. a říz. osob. a v úč. j. pod podst. vlivem	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	45	
N.	Nákladové úroky	43	666	
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	189	
O.	Ostatní finanční náklady	45	444	1
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-876	-1
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	7779	
Q. 1.	- splatná	50	4639	
2.	- odložená	51	3140	
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	13637	-33
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55		
S. 1.	- splatná	56		
2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58		
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	13637	-33
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	21416	-33

Obsahuje závazný výčet
informací uvedený ve vyhlášce
MF 500/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
PATOK a.s.

Účetní jednotka doručí
účetní závěrku současně
s doručením daňového přiznání
za daň z příjmů

ke dni..... **31.12.2010**

(v celých tisících Kč)

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

U Porcelánky 2903

440 01 Louny

1 x příslušnému finančnímu
úřadu

Rok	Měsíc	IČ								
2010	1	2	2	7	3	5	6	2	4	8

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	22	
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	10	
+	Obchodní marže	03	12	
II.	Výkony	04	177114	167967
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	174111	168143
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	2483	-206
3.	Aktivace	07	520	30
B.	Výkonová spotřeba	08	94527	88931
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	37938	46099
2.	Služby	10	56589	42832
+	Přidaná hodnota	11	82599	79036
C.	Osobní náklady	12	57434	48758
C. 1.	Mzdové náklady	13	42023	36009
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	14150	11872
4.	Sociální náklady	16	1261	877
D.	Daně a poplatky	17	1070	674
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	8525	5989
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	7114	3
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	7080	3
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	34	
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	5557	
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	5557	
2.	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opr. pol. v prov. oblasti a komplex. NPO	25	785	473
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	1818	2123
H.	Ostatní provozní náklady	27	4152	2976
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření	30	14008	22292

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	5260	
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	5260	
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovl. a řiz. osob. a v úč. j. pod podst. vlivem	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	6	
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	108	45
N.	Nákladové úroky	43	794	666
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	311	189
O.	Ostatní finanční náklady	45	1256	444
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-1625	-876
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	2455	7779
Q. 1.	- splatná	50	2269	4639
2.	- odložená	51	186	3140
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	9928	13637
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55		
1.	- splatná	56		
2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	9928	13637
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	12383	21416

Obsahuje závazný výčet
informací uvedený ve vyhlášce
MF 500/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

PATOK a.s.

Účetní jednotka doručí
účetní závěrku současně
s doručením daňového přiznání
za daň z příjmů

ke dni..... **31.12.2011**

(v celých tisících Kč)

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

U Porcelánky 2903

440 01 Louny

1 x příslušnému finančnímu
úřadu

Rok	Měsíc	IČ									
2011	1	2	2	7	3	5	6	2	4	8	

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	27	22
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	11	10
+	Obchodní marže	03	16	12
II.	Výkony	04	249964	177114
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	252666	174111
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-3498	2483
3.	Aktivace	07	796	520
B.	Výkonová spotřeba	08	113095	94527
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	62121	37938
2.	Služby	10	50974	56589
+	Přidaná hodnota	11	136885	82599
C.	Osobní náklady	12	79209	57434
C. 1.	Mzdové náklady	13	61895	42023
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	15846	14150
4.	Sociální náklady	16	1468	1261
	Daně a poplatky	17	1158	1070
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	9596	8525
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	696	7114
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	642	7080
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	54	34
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	568	5557
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	568	5557
2.	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opr. pol. v prov. oblasti a komplex. NPO	25	1559	785
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	1182	1818
H.	Ostatní provozní náklady	27	4319	4152
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
	Provozní výsledek hospodaření	30	42354	14008

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		5260
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		5260
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných osob. a v úč. jedn. pod podst. vlivem	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		6
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	304	108
	Nákladové úroky	43	753	794
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	1917	311
O.	Ostatní finanční náklady	45	1676	1256
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
	Finanční výsledek hospodaření	48	-208	-1625
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	8965	2455
Q. 1.	- splatná	50	9352	2269
2.	- odložená	51	-387	186
	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	33181	9928
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55		
S 1.	- splatná	56		
2.	- odložená	57		
	Mimořádný výsledek hospodaření	58		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	33181	9928
	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	42146	12383

Obsahuje závazný výčet
informací uvedený ve vyhlášce
MF 500/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

PATOK a.s.

Účetní jednotka doručí
účetní závěrku současně
s doručením daňového přiznání
za daň z příjmů

ke dni 31.12.2012

(v celých tisících Kč)

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

U Porcelánky 2903

440 01 Louny

1 x příslušnému finančnímu
úřadu

Rok	Měsíc	IČ									
2012	1	2	2	7	3	5	6	2	4	8	

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	5	27
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	5	11
+	Obchodní marže	03	0	16
II.	Výkony	04	177203	249964
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	173162	252666
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	3485	-3498
3.	Aktivace	07	556	796
B.	Výkonová spotřeba	08	87122	113095
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	41977	62121
2.	Služby	10	45145	50974
+	Přidaná hodnota	11	90081	136885
C	Osobní náklady	12	69636	79209
C. 1.	Mzdové náklady	13	50868	61895
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	30	
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	17054	15846
4.	Sociální náklady	16	1684	1468
D.	Daně a poplatky	17	1278	1158
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	9238	9596
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	164	696
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	53	642
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	111	54
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	53	568
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	53	568
2.	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opr. pol. v prov. oblasti a komplex. NPO	25	584	1559
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	2271	1182
H.	Ostatní provozní náklady	27	5599	4319
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
	Provozní výsledek hospodaření	30	6128	42354

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných osob. a v úč. jedn. pod podst. vlivem	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	579	304
I.	Nákladové úroky	43	542	753
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	2669	1917
O.	Ostatní finanční náklady	45	2897	1676
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
	Finanční výsledek hospodaření	48	-191	-208
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	3232	8965
Q. 1.	- splatná	50	3526	9352
2.	- odložená	51	-294	-387
	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	2705	33181
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55		
1.	- splatná	56		
2.	- odložená	57		
	Mimořádný výsledek hospodaření	58		
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	2705	33181
	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	5937	42146

Zdroj: Interní materiály firmy Patok, a.s.

Příloha č. 4 – Horizontální analýza aktiv a pasiv za období 2009 až 2012

	2009 – 2010		2010 – 2011		2011 - 2012	
	Změna v tis. Kč	Změna v %	Změna v tis. Kč	Změna v %	Změna v tis. Kč	Změna v %
AKTIVA CELKEM	12768	8,16	81033	47,88	-65008	-25,97
<i>Pohledávky za uspaný ZK</i>	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobý majetek	-2612	-2,93	-6032	-6,97	12695	15,78
Dlouhodobý nehmotný majetek	60	N	-27	-45	125	378,79
<i>Zřizovací výdaje</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Nehm. výsledky výzkumu a vývoje</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Software</i>	60	N	-27	-45	125	378,79
<i>Ocenitelná práce</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Goodwill</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Jiný dl. nehmotný majetek</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Nedokončený dl. nehm. majetek</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Poskytnuté zálohy na dl. nehmotný majetek</i>	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	-2672	-2,99	-6005	-6,95	12570	15,63
<i>Pozemky</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Stavby</i>	-2975	-8,69	-1798	-5,75	-1500	-5,09
<i>Samostatné movité věci</i>	3800	13,08	-3713	-11,3	4215	14,47
<i>Pěstitelské celky trvalých porostů</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Dospělá zvířata a jejich skupiny</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Jiný dlouhodobý majetek</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Nedokončený dl. majetek</i>	-2323	-93,37	671	406,67	11020	1318,2
<i>Poskytnuté zálohy na dl. hmotný majetek</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Oceňovací rozdíl k nab. majetku</i>	-1174	-7,06	-1165	-7,54	-1165	-8,16
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0
<i>Podíly v ovládaných a řízených osobách</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Ost. dl. cenné papíry a podíly</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Půjčky a úvěry</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Jiný dl. finanční majetek</i>	0	0	0	0	0	0

<i>Pořizovaný dl. finanční majetek</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Poskytnuté zálohy na dl. finanční majetek</i>	0	0	0	0	0	0
Oběžná aktiva	15015	22,64	87360	107,41	-77472	-45,93
<i>Zásoby</i>	2269	102,62	-3055	-68,19	4174	292,91
<i>Materiál</i>	-215	-21,18	443	55,38	604	48,59
<i>Nedokonč. výroba a polotovary</i>	2484	207,69	-3498	-95,05	3570	1961,54
<i>Výrobky</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Mladá a ostatní zvířata</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Zboží</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Poskytnuté zálohy na zásoby</i>	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0	0
<i>Pohledávky z obchodních vztahů</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Pohledávky – ovládající a řídicí osoba</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Pohledávky - podstatný vliv</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Dlouhodobé poskytnuté zálohy</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Dohadné účty aktivní</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Jiné pohledávky</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Odložená daňová pohledávka</i>	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	1110	2,44	38935	83,55	-50392	-58,91
<i>Pohledávky z obchodních vztahů</i>	-4108	-9,38	44906	113,22	-52424	-62
<i>Pohledávky – ovládající a řídicí os.</i>	3379	N	-3365	-99,58	-14	X
<i>Pohledávky - podstatný vliv</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Soc. zabezpečení a zdr. pojištění</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Stát – daňové pohledávky</i>	1069	N	-1069	X	2076	N
<i>Krátkodobé poskytnuté zálohy</i>	319	140,53	-274	-50,18	150	55,15
<i>Dohadné účty aktivní</i>	351	351	-350	-99,43	8	400
<i>Jiné pohledávky</i>	100	6,71	-893	-56,2	-188	-27,01
Krátkodobý finanční majetek	11636	62,51	51480	170,18	-31254	-38,24
<i>Peníze</i>	480	331,03	-309	-49,44	135	42,72
<i>Účty v bankách</i>	11156	60,4	51789	174,81	-31389	-38,4
<i>Krátkodobé cenné papíry a podíly</i>	0	0	0	0	0	0

<i>Pořizované kr. finanční majetek</i>	0	0	0	0	0	0
Časové rozlišení	365	34,6	-295	-20,77	-231	-20,53
<i>Náklady příštích období</i>	525	59,19	-287	-20,32	-248	-22,04
<i>Komplexní náklady příštích obd.</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Příjmy příštích období</i>	-160	-95,24	-8	X	17	N

	2009 – 2010		2010 – 2011		2011 - 2012	
	Změna v tis. Kč	Změna v %	Změna v tis. Kč	Změna v %	Změna v tis. Kč	Změna v %
PASIVA CELKEM	12768	8,16	81033	47,88	-65008	-25,98
Vlastní kapitál	9928	9,32	33181	28,48	2705	1,8
Základní kapitál	0	0	0	0	0	0
<i>Základní kapitál</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Změny základního kapitálu</i>	0	0	0	0	0	0
Kapitálové fondy	0	0	0	0	0	0
<i>Emisní ážio</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Ostatní kapitálové fondy</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Rozdíly z přeměn společností</i>	0	0	0	0	0	0
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	2727	N	497	18,22	1659	51,46
<i>Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond</i>	2727	N	497	18,22	1659	51,46
<i>Statutární a ostatní fondy</i>	0	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření min. let	10910	353,88	9431	120,49	31522	182,65
<i>Nerozdělený zisk minulých let</i>	7827	N	9431	120,49	31522	182,65
<i>Neuhrazená ztráta minulých let</i>	3083	X	0	0	0	0
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-3709	-27,2	23253	234,21	-30476	-91,85
Cizí zdroje	2839	5,69	43384	82,31	-63250	-65,82
Rezervy	909	N	1563	171,95	59	2,39
<i>Rezervy podle zvl. práv. předpisů</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Rezerva na důchody a podobné závazky</i>	0	0	0	0	0	0

<i>Rezerva na daň z příjmů</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Ostatní rezervy</i>	909	N	1563	171,95	59	2,39
Dlouhodobé závazky	4322	49,66	750	5,76	-1954	-14,18
<i>Závazky z obchodních vztahů</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Závazky - ovládající a řídicí os.</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Závazky - podstatný vliv</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Dlouhodobé přijaté zálohy</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Vydané dluhopisy</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Dlouhodobé směnky k úhradě</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Dohadné účty pasivní</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Jiné závazky</i>	4136	164,58	1137	17,1	-1659	-21,31
<i>Odložený daňový závazek</i>	186	3	-387	-6,06	-295	-4,93
Krátkodobé závazky	1674	6,42	45138	162,67	-57288	-78,6
<i>Závazky z obchodních vztahů</i>	4153	56,1	18609	161,03	-20824	-69,03
<i>Závazky - ovládající a řídicí os.</i>	3379	N	-3365	-99,59	-14	X
<i>Závazky - podstatný vliv</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Závazky k zaměstnancům</i>	236	8,44	56	1,85	-247	-8
<i>Závazky ze soc. zabezpečení a zdravotního pojištění</i>	-343	-16,51	91	5,25	-186	-10,19
<i>Stát - daňové závazky a dotace</i>	-5348	-87,83	16189	2184,75	-16008	-94,55
<i>Krátkodobé přijaté zálohy</i>	-128	-3,68	-3353	X	274	N
<i>Vydané dluhopisy</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Dohadné účty pasivní</i>	108	127,06	14869	7704,14	-15001	-99,59
<i>Jiné závazky</i>	-383	-9,24	2042	54,31	-5282	-91,04
Bankovní úvěry a výpomoci	-4066	-26,94	-4067	-36,89	-4067	-58,45
<i>Bankovní úvěry dlouhodobé</i>	-4066	-26,94	-4067	-36,89	-4067	-58,45
<i>Krátkodobé bankovní úvěry</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Krátkodobé finanční výpomoci</i>	0	0	0	0	0	0
Časové rozlišení	1	2,86	4468	12411,1	-4463	-99,09
<i>Výdaje příštích období</i>	1	2,86	17	47,22	-12	-22,64
<i>Výnosy příštích období</i>	0	0	4451	N	-4451	X

Zdroj: Vlastní výpočty

Příloha č. 5 – Zkrácená verze horizontální analýzy výkazů zisků a ztrát za období 2009 až 2012

	2009 – 2010		2010 – 2011		2011 - 2012	
	Změna v tis. Kč	Změna v %	Změna v tis. Kč	Změna v %	Změna v tis. Kč	Změna v %
Tržby za prodej zboží	22	N	5	22,73	-22	-81,48
Náklady vynaložené na prodané zboží	10	N	1	10	-6	-54,54
Obchodní marže	12	N	4	33,33	-16	-100
Výkony	9147	5,44	72850	41,13	-72761	-29,11
Výkonová spotřeba	5596	6,29	18568	19,04	-25973	-22,96
Přidaná hodnota	3563	4,51	54286	65,72	-46804	-34,19
Osobní náklady	8676	17,79	21775	37,91	-9573	-12,08
Provozní výsledek hospodaření	-8284	-37,16	28346	202,36	-36226	-85,53
Finanční výsledek hospodaření	-749	-85,5	1417	87,2	17	8,17
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-3709	-27,2	23253	234,21	-30476	-91,85
Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření před zdaněním	-9233	-43,11	29763	240,35	-36209	-85,91

Zdroj: Vlastní výpočty

Příloha č. 6 – Zkrácená verze vertikální analýzy aktiv a pasiv za období 2009 až 2012

Název položky	2009	2010	2011	2012
	%	%	%	%
AKTIVA CELKEM	100	100	100	100
Dlouhodobý majetek	56,9	51,1	32,15	50,3
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0,05	0,02	0,1
Dlouhodobý hmotný majetek	56,9	51,05	32,13	50,2
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
Oběžná aktiva	42,4	48,05	67,4	49,2
Zásoby	1,4	2,65	0,55	3
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	29,1	27,5	34,2	18,95
Finanční majetek	11,9	17,9	32,65	27,25
Časové rozlišení	0,7	0,85	0,45	0,5

Název položky	2009	2010	2011	2012
	%	%	%	%
PASIVA CELKEM	100	100	100	100
Vlastní kapitál	68,1	68,83	59,8	82,25
Základní kapitál	61,35	56,7	38,36	51,82
Kapitálové fondy	0	0	0	0
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	0	1,61	1,28	2,64
Výsledek hospodaření minul. let	-1,97	4,62	6,9	26,33
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	8,72	5,9	13,26	1,46
Cizí zdroje	31,88	31,15	38,4	17,73
Rezervy	0	0,54	1	1,37
Dlouhodobé závazky	5,56	7,7	5,5	6,38
Krátkodobé závazky	16,67	16,4	29,12	8,42
Bankovní úvěry a výpomoci	9,65	6,51	2,78	1,56
Časové rozlišení	0,02	0,02	1,8	0,02

Zdroj: Vlastní výpočty