



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA ÚČETNICTVÍ A DANÍ

Vyhodnocení ekonomické situace ve vybrané obchodní společnosti  
The Evaluation of the Economical Situation in the Selected  
Business Company

Student:

Bc. Hana Kostková

Vedoucí bakalářské práce:

doc. Ing. Dagmar Bařinová, Ph.D.

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra účetnictví a daní

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Hana Kostková**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6202T049 Účetnictví a daně  
Téma: **Vyhodnocení ekonomické situace ve vybrané obchodní společnosti**  
**The Evaluation of the Economical Situation in the Selected Business Company**  
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Hodnotící kritéria a ukazatele ekonomické analýzy, analýza okolí podniku
3. Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku, SWOT analýza
4. Charakteristika a vyhodnocení ekonomické situace Technických služeb Karviná, a. s.
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012. 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.

PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 736 s. ISBN 978-80-247-3024-0.

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

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Dagmar Bařinová, Ph.D.**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 21.04.2017

Ing. Jana Hakalová, Ph.D.  
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
děkan fakulty

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.  
Přílohy č. 1, 2, 3 a 4, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

Ostrava 21. 4. 2017

  
Hana Kostková

## Obsah

1	Úvod.....	5
2	Hodnotící kritéria a ukazatele ekonomické analýzy, analýza okolí podniku	6
2.1	Charakteristika ekonomické analýzy.....	6
2.2	Hodnotící kritéria .....	6
2.3	Ukazatelé.....	7
2.4	Charakteristika strategické analýzy .....	8
2.5	Analýza okolí .....	9
2.5.1	Analýza makrookolí .....	9
2.5.2	Analýza mikrookolí.....	12
3	Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku, SWOT analýza .....	37
3.1	Charakteristika analýzy interních zdrojů a schopností podniku .....	37
3.2	Finanční analýza .....	37
3.2.1	Historie finanční analýzy.....	37
3.2.2	Charakteristika finanční analýzy.....	38
3.2.3	Uživatelé finanční analýzy .....	39
3.2.4	Členění finanční analýzy.....	41
3.2.5	Informační zdroje finanční analýzy .....	43
3.2.6	Metody finanční analýzy .....	44
3.3	Hodnototvorný řetězec podniku .....	59
3.4	SWOT analýza .....	59
4	Charakteristika a vyhodnocení ekonomické situace Technických služeb Karviná, a. s.....	62
4.1	Základní informace o společnosti .....	62
4.2	Analýza okolí .....	64
4.2.1	Pest analýza .....	64

4.2.2 Model 4C .....	66
4.3 Finanční analýza .....	67
4.3.1 Analýza absolutních ukazatelů .....	67
4.3.2 Analýza poměrových ukazatelů .....	75
4.3.3 ČPK .....	78
4.3.4 Čistý peněžně pohledávkový fond .....	78
4.3.5 Pyramidový rozklad ROE.....	79
4.4 SWOT analýza .....	80
4.4.1 Silné stránky .....	80
4.4.2 Slabé stránky .....	81
4.4.3 Příležitosti .....	81
4.4.4 Hrozby .....	81
4.4.5 Diagram SWOT analýzy .....	82
4.4.6 Závěry SWOT analýzy.....	82
5 Závěr .....	83
Seznam použité literatury.....	85
Seznam zkratk.....	86
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

# 1 Úvod

Ekonomická situace v podnicích se vyhodnocuje na základě provedení ekonomické analýzy. Ekonomická analýza je důležitou součástí fází řídicího procesu podniku. Informace získané ekonomickou analýzou lze využít ke zlepšení fungování podniku a zvýšení jeho výkonnosti. Do ekonomické analýzy spadá např. finanční analýza, analýza prostředí a SWOT analýza.

Cílem této diplomové práce je rozbor hodnotících kritérií, jednotlivých ukazatelů a metod ekonomické analýzy, a zhodnocení ekonomické situace Technických služeb Karviná, a. s., na základě provedení ekonomické analýzy, konkrétně PEST analýzy, modelu 4 C, finanční analýzy a SWOT analýzy.

V první kapitole diplomové práce je uvedena charakteristika ekonomické analýzy podniku, hodnotící kritéria a dělení ukazatelů. Dále je zde řešena jedna část analýzy – analýza okolí, která obsahuje analýzu makrookolí a analýzu mikrookolí. Analýza makrookolí je zaměřena na PEST analýzu a model 4C. V rámci analýzy mikrookolí je rozebrána zejména mapa konkurenčních skupin, analýza životního cyklu odvětví, analýza hybných změnotvorných sil, vytváření scénářů, analýza konkurenčních sil a analýza konkurence.

Druhá kapitola je zaměřena na další část ekonomické analýzy, kterou je analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku. Jsou zde uvedeny informace o historii finanční analýzy, její charakteristika a cíle, uživatelé finanční analýzy, členění a nejčastěji používané ukazatele. Dále je v této kapitole řešen hodnototvorný řetězec podniku a SWOT analýza.

Třetí kapitola je orientována prakticky na vyhodnocení ekonomické situace v Technických službách Karviná, a. s. Za tímto účelem je provedena ekonomická analýza společnosti. Také je v této kapitole společnost stručně charakterizovaná, včetně její historie, vedení a provozu.

Pro zpracování diplomové práce byly použity metody srovnávání, analýzy a syntézy.

## 2 Hodnotící kritéria a ukazatele ekonomické analýzy, analýza okolí podniku

### 2.1 Charakteristika ekonomické analýzy

**Ekonomická analýza** znamená sledování ekonomického celku, k čemuž je využíván rozklad na jednotlivé složky a jejich podrobnější zkoumání a hodnocení, za účelem zjištění způsobů zlepšení fungování ekonomického celku a zvýšení výkonnosti.<sup>1</sup>

**Předmětem** ekonomické analýzy může být celý podnik, všechny jeho činnosti a výsledky, nebo pouze určité části podniku a jen některé jeho činnosti a výsledky.

### 2.2 Hodnotící kritéria

Hodnotící kritéria lze rozdělit na ekonomická a mimoekonomická. **Do ekonomických kritérií** patří především finanční ukazatelé – struktura zdrojů, výše a struktura aktiv, ukazatelé likvidity, cash flow, zhodnocení kapitálu atd. **Mimoekonomickými kritérii** jsou např. kvalita managementu, spokojenost zákazníka, podíl výrobku na trhu, inovační schopnost podniku a image výrobku.

Německá vědecká Schmalenbachova společnost vypracovala soustavu ukazatelů sloužících k hodnocení podniků, jež by měla sloužit pro vnitřní řízení podniku i pro mezipodnikové srovnání.<sup>2</sup> První skupinu ukazatelů tvoří **ukazatelé pro analýzu majetkové a finanční situace**. Do této skupiny se řadí intenzita využívání dlouhodobého hmotného majetku, podíl vlastního kapitálu, síla vnitřního financování, stupeň zadlužení a ukazatele obratu (oběžných aktiv, zásob, pohledávek, kapitálu). Druhou skupinu ukazatelů tvoří **ukazatelé pro analýzu výnosové situace**, a patří do ní ukazatelé nákladové a výnosové struktury, rentabilita tržeb, rentabilita vlastního kapitálu a rentabilita celkového kapitálu.

---

<sup>1</sup> PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 736 s. ISBN 978-80-247-3024-0.

<sup>2</sup> SYNEK, Miloslav. *Ekonomická analýza*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2006. 79 s. ISBN 80-245-0603-3.



## 2.3 Ukazatelé

Analýzu nelze vykonávat bez ukazatelů. Ukazatel je proměnná veličina popisující určitou sociálně-ekonomickou skutečnost. K měření hodnot ukazatelů slouží měřící jednotky = jednotky, ve kterých je hodnota vyjádřena. V ekonomické analýze se využívají převážně měřící jednotky **peněžní** (např. euro, Kč) a **naturální** (např. kg, m, počet ks, akcií).

### a) Ukazatelé absolutní a relativní

**Ukazatelé absolutní** vyjadřují určitý jev samostatně bez vztahu k jinému jevu. Příkladem může být objem produkce, vlastní kapitál nebo počet pracovníků.

**Ukazatelé relativní** zobrazují vztah dvou různých jevů měřením velikosti jednoho jevu připadající na jednotku druhého jevu.<sup>3</sup> Relativními (poměrovými) ukazateli je např. rentabilita kapitálu nebo ukazatel produktivity práce.

### b) Ukazatele primární a sekundární

**Primární ukazatelé** jsou ukazatelé, jejichž hodnotu lze zjistit přímo měřením.

**Sekundární ukazatelé** jsou ukazatelé, jejichž hodnotu počítáme z hodnot primárních ukazatelů.

### c) Ukazatelé peněžní a naturální

Pro vyjádření **peněžních ukazatelů** používáme peněžní jednotky. Jejich výhodou oproti naturálním ukazatelům je možnost souhrnného vyjádření celkového rozsahu výroby.

**Naturální ukazatelé** jsou vyjádřené v naturálních jednotkách. Využívají se převážně ve vnitropodnikovém řízení, např. k měření objemu produkce. Jejich výhodou je snadnost vyjádření a názornost.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012. 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.

<sup>4</sup> SYNEK, Miloslav. *Ekonomická analýza*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2006. 79 s. ISBN 80-245-0603-3.

#### **d) Ukazatelé okamžikové a intervalové**

Hodnoty **okamžikových ukazatelů** jsou zjišťovány k určitému okamžiku. Jde o ukazatele stavové. Okamžikovými ukazateli jsou např. ukazatele likvidity a rozvaha podniku k 31. 12. určitého roku.

Hodnoty **intervalových ukazatelů** jsou určovány pro určitý interval. Intervalové ukazatele jsou ukazatele tokové. Patří mezi ně např. průměrná produktivita práce a výkaz zisku a ztráty za určitý měsíc.

#### **e) Ukazatelé kvalitativní a kvantitativní**

**Kvalitativní ukazatele** lze vyjádřit pouze slovně. Dělíme je na ukazatele alternativní (nabývají pouze 2 hodnot) a množné (mohou nabývat více hodnot). Mezi kvalitativní ukazatele je řazen dosažený stupeň vzdělání, velikost podniku apod.

**Ukazatele kvantitativní** lze vyjádřit pomocí čísla. Patří mezi ně např. výše vlastního kapitálu a počet firem.

#### **f) Ukazatelé monetární a nemonetární**

**Monetární ukazatelé** jsou peněžní povahy. Do monetárních ukazatelů patří běžné ukazatele finanční analýzy (cash flow, ROE), odchylky od norem apod.

**Nemonetární ukazatelé** jsou ukazatelé nepeněžní. Jde např. o tržní podíl, kvalitu, průměrnou výrobní dobu, inovační schopnost a spokojenost zákazníků.

## **2.4 Charakteristika strategické analýzy**

**Cílem** strategické analýzy je identifikace interních schopností podniku a identifikace a pochopení vnějších faktorů, které ovlivňují vývoj prostředí, v němž se firma pohybuje.<sup>5</sup> Do vnějšího okolí podniku patří makrookolí, trh, odvětví, konkurenti, konkurenční síly a zdrojové možnosti podniku. Vedení podniku posoudí strategické možnosti, definuje strategické cíle a vybere vhodnou strategii pro realizaci cílů. Strategická analýza zahrnuje různé analytické techniky.

---

<sup>5</sup> SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

**Hlavní fáze** strategické analýzy jsou:

- analýza okolí,
- analýza interních zdrojů a schopností.

## 2.5 Analýza okolí

Při provádění analýzy okolí se pracuje s faktory, které působí v okolí podniku, a které ovlivňují a zřejmě budou i v budoucnu ovlivňovat jeho strategické postavení. Je vhodné, aby analýza okolí měla široký rozsah. Na analýzu minulé a současné situace musí navázat odhad budoucího vývoje. **Hlavním úkolem** analýzy okolí je vymezit okolí a identifikovat jeho hlavní rysy, vazby a souvislosti mezi nimi. **Okolí podniku** je složeno ze zákazníků, konkurence, dodavatelů, finančních institucí, státních orgánů apod.

Podnik může mít částečný vliv na své okolí. Vliv na okolí je závislý na vzdálenosti okolí od podniku a na velikosti podniku. Snadněji ovlivnitelný je prvek okolí, který je v častém kontaktu s podnikem. Také velký podnik snáze do určité míry ovlivní své okolí, než by tomu bylo u malého podniku. Je to dáno tím, že velká firma má možnost lépe využít své dohadovací schopnosti.<sup>6</sup>

**Kroky strategické analýzy:**

- 1) analýza vlivů makrookolí,
- 2) identifikace základních konkurenčních sil, analýza konkurentů, stanovení atraktivity odvětví,
- 3) vymezení zásadních příležitostí a hrozeb.

### 2.5.1 Analýza makrookolí

**Makrookolí** je souhrnný ekonomický, sociální, politický a technologický rámec, ve kterém se podnik pohybuje. Na úspěšnost a efektivnost podniku působí vlivy, jako např. míra inflace, dovozní omezení, demografický pohyb obyvatelstva, politická stabilita a technologické inovace.

---

<sup>6</sup> SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

Analýza makrookolí zkoumá faktory vzdáleného okolí, jež leží mimo oblast aktivního vlivu podniku. Tyto faktory vznikají mimo podnik a podnik nemůže stav makrookolí ovlivňovat. Svým rozhodováním ovšem může aktivně na makrookolí reagovat a připravovat se na určité alternativy.<sup>7</sup>

Vývoj okolí podniku a jeho faktorů je značně variabilní. Podniky by proto měly být na změny v makrookolí připraveny a měly by být schopny se s nimi vyrovnat.

#### **a) PEST analýza**

Pomocí PEST analýzy je makrookolí rozděleno do 4 hlavních skupin:

- ekonomické faktory,
- politické a legislativní faktory,
- sociální a demografické faktory,
- technologické faktory.

**Ekonomické faktory** jsou charakterizovány stavem ekonomiky, vyplývají z ekonomické podstaty a základních směrů ekonomického vývoje. Hlavními ekonomickými faktory jsou měnový kurz, úroková míra, míra ekonomického růstu a míra inflace.

Mezi **politické a legislativní faktory** patří členství v EU, stabilita národního a zahraničního politického stavu apod. Politická a legislativní omezení se dotýkají všech firem prostřednictvím cenové politiky, daňových a protimonopolních zákonů, omezení dovozu a vývozu, ochrany životního prostředí atd.

**Sociální faktory** jsou odrazem vlivů spojených s životem a postoji obyvatelstva a jeho skladbou. Podniky jsou nuceny na základě těchto vlivů měnit své výrobky a technologické postupy.

Do **technologických faktorů** jsou zahrnovány technologické a technické prvky jako např. nové objevy, změny a celkový stav technologie, podpora vlády

---

<sup>7</sup> SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

v oblasti výzkumu a vývoje. Jsou objevovány nové technologie a technické postupy a podnik je nucen se jim přizpůsobit.

**Cílem PEST analýzy** je rozpoznat a odlišit faktory, které jsou důležité pro konkrétní podnik, a odhadnout jejich dopad na podnik. Provádění PEST analýzy má největší smysl u velkých podniků, které obvykle mají větší investice než podniky střední a malé, proto je u nich obzvlášť důležité vzít v potaz faktory makrookolí.

#### **b) Model 4C**

**Model 4C** se využívá k analýze globalizačních trendů. Tyto trendy předcházejí výběru vhodné strategie globální expanze.

**4C** je tvořeno:

- Customers = zákazníci,
- Costs = náklady,
- Competitors = konkurence,
- Country = národní specifika.

**Zákazníci** – Vedení firmy se musí rozhodnout, zda je možné uspokojit zákazníky homogenním výrobkem nebo službou, či se zaměří na produkci různorodých výrobků a poskytování více druhů služeb. Také musí zjistit, jestli se požadavky zákazníků liší dle regionů nebo jsou všude stejné.

**Náklady** – Značnou překážkou proti globalizaci mohou představovat náklady na dopravu. Také náklady na vývoj rostou přímo úměrně se zvyšujícím se technologickým pokrokem.

**Konkurence** – V některých oblastech podnikání obchoduje většina firem globálně, tato situace vytváří značné tlaky na menší výrobce. Také provázanost trhů a činností může přispívat ke globalizaci.

**Národní specifika** – Mezi národní specifika ovlivňující globalizaci patří technické standardy, kulturní a institucionální normy a obchodní politika. Technické standardy mohou být v každé zemi rozdílné, což se může stát významnou překážkou

globalizace. Stejně jako technické standardy, také kulturní a institucionální normy bývají v různých zemích rozdílné. Dalším problémem bývá obchodní politika v zemích mimo obchodní dohody a bloky. V těchto zemích bývají na výrobky uvalovány dovozní kvóty a dovozní cla, případně stát využívá národního protekcionismu a subvencí.

### **2.5.2 Analýza mikrookolí**

Analýza mikrookolí je velmi důležitá pro vymezení strategie podniku. Podnik se aktivně podílí na stavu a vývoji odvětví, ve kterém funguje. Odvětví, ve kterém podnik soutěží je hlavním aspektem podnikového okolí. Podnik musí vymezit odvětví, v němž působí, což bývá někdy složité.

**Odvětví** je představováno skupinou podniků, které na trhu nabízejí podobný výrobek nebo službu. Soutěží tedy o stejného zákazníka. Hranice odvětví nejsou jasně vymezené, nelze přesně určit nové podniky v odvětví, zákazníky, konkurenty a hodnotu produktu pro zákazníka. Skladba odvětví je proměnlivou veličinou.

**Cílem analýzy odvětví** je identifikace důležitých hybných sil, které na odvětví působí, a určení faktorů dělajících odvětví více či méně přitažlivé.<sup>8</sup>

#### **a) Analýza odvětví**

Analýza odvětví přispívá k objevení impulzů, které vyvolávají změny v odvětví, k odhadu domnělého směru vývoje odvětví a jeho struktury. Podnik by si měl vyjasnit, v čem spočívají hlavní charakteristiky odvětví, které hlavní síly působí na vývoj a změny odvětví, a jaký bude jejich budoucí vývoj, jaké jsou hlavní faktory úspěchu podniku v daném odvětví a jaká je skladba odvětví a jaký vliv má.

#### **Hlavní charakteristiky odvětví**

Jednotlivá odvětví mají hlavní charakteristiky odlišné.

---

<sup>8</sup> SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

Mezi hlavní charakteristiky odvětví patří:

- velikost trhu,
- počet zákazníků a jejich velikost,
- počet konkurentů a jejich velikost,
- geografický rozsah konkurence,
- stupeň vertikálního sjednocení,
- růst trhu a etapa životního cyklu,
- vstupní a výstupní překážky,
- požadavky na kapitál,
- rychlost technologických změn,
- diferenciací produktu,
- inovace výrobků,
- míra hospodárnosti.

**Velikost trhu** je představována objemem produkce a celkovými tržbami. Velké podniky se snaží dostat na velké trhy.

**Počet zákazníků a jejich velikost** – Pokud je v odvětví menší počet velkých zákazníků, mají kupující velkou vyjednávací sílu, a dochází tak k tlakům na snižování cen.

**Počet konkurentů a jejich velikost** – V odvětví může působit jeden podnik (=monopol), mnoho malých podniků (=monopolistická konkurence) nebo několik velkých podniků (=oligopol). Dominantní podniky mohou ovlivnit cenu.

**Geografický rozsah konkurence** – Geografický rozsah naznačuje globalizační síly a vymezuje akční radius podniku.<sup>9</sup> Rozsah může být globální, regionální nebo lokální.

**Stupeň vertikálního sjednocení** vyvolává rozdíly v nákladech. Zpětně integrované podniky mají nižší náklady na vstupy, nevýhodou ovšem je omezený

---

<sup>9</sup> SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

okruh dodavatelů a vysoké náklady na výrobu v období recese, kdy není plně využita kapacita.

**Růst trhu a etapa životního cyklu** ukazuje možnosti odbytu a růstu podniku. Rozlišujeme 4 etapy životního cyklu – vznik, růst, zralost a úpadek. Rychlý růst láká nové podniky, úpadek zvyšuje soupeření tam, kde jsou vysoké vstupní překážky.

**Vstupní a výstupní překážky** – Mezi vstupní překážky patří např. investiční náklady, výnosy z rozsahu, absolutní nákladové výhody, loajalita zákazníků a legislativní úprava. **Vstupní překážky** chrání postavení a výnosnost podniků v odvětví. Nízké vstupní bariéry lákají konkurenty a snižují výnosnost podniků v odvětví. **Do výstupních překážek** zahrnujeme fixní výstupní náklady, provázanost podniků apod. Vysoké výstupní bariéry vedou ke značnému soupeření konkurentů a k cenovým válkám.

**Požadavky na kapitál** dělají investiční rozhodování rozhodujícím. Tvoří vstupní a výstupní překážky.

**Rychlost technologických změn** – Časté technologické změny zvyšují investiční požadavky.

**Diferenciace produktu** – Vysoká diference vede k nižšímu soupeření mezi podniky. Za situace vysoké diference mají kupující menší sílu, jelikož přechod mezi prodávajícími je těžší.

**Inovace výrobků** – Časté výrobové inovace zkracují životní cyklus produktu.

**Míra hospodárnosti** zvyšuje nároky na objem produkce a tržní podíl, aby se stal podnik nákladově konkurenceschopným.<sup>10</sup> Míra hospodárnosti je představována výnosy z rozsahu, využitím kapacit a zkušenostním efektem.

---

<sup>10</sup> SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.



## Struktura odvětví

Porozumění struktury odvětví a jeho vývojových trendů je důležitým postupem pro vykonávání dalších analýz. Strukturu odvětví lze vnímat z pohledu aktivit, které vytvářejí odvětví, nebo z pohledu konkurenčních prvků, jež v něm formují obecné vztahy.

Způsob uvažování o konkurenční výhodě z pohledu strategické výhodnosti nebo nevýhodnosti každé z aktivit podílejících se na tvoření finální nabídky pro koncového zákazníka, je představován **hodnototvorným řetězcem odvětví**.<sup>11</sup> Hodnototvorný řetězec odvětví zobrazuje **system vytváření hodnoty** a skládá se ze všech činností vytvářejících hodnotu v rámci odvětví. Tyto činnosti představují aktivity vykonávané samotným podnikem a aktivity jeho dodavatelů, distributorů apod. Na podnik se nahlíží pouze jako na jeden z celé řady procesů orientovaných na koncového zákazníka. Při použití tohoto modelu je nutný procesní přístup. Pro vytváření závěrů ze strategické analýzy má smysl zjistit potenciál a rezervy v jednotlivých oddílech systému, a identifikovat oddíly, jež ovládají jen malou část hodnoty řetězce. Do hodnototvorného řetězce se promítá vývoj odvětví.

**Struktura odvětví** má velký vliv na vymezení konkurenčních pravidel hry a zvolených strategií. Vlivy, které působí mimo rámec odvětví, jsou důležité především v relativním významu. Externí síly většinou mají vliv na všechny podniky, jenž působí v daném odvětví. Hlavním faktorem je přítomnost nebo nepřítomnost různých schopností podniku vyrovnat se s těmito vlivy. Podstata konkurence se zakládá na faktorech, které tvoří základ odvětví, a přesahuje rámec konkurentů v odvětví zavedených.<sup>12</sup> **Úspěšnost podniku** závisí na intenzivní komunikaci s partnery na trhu, na schopnosti se přizpůsobovat novým požadavkům, na schopnosti uspokojovat potřeby zákazníků efektivněji než konkurence, na schopnosti aktivně tvořit nové tržní příležitosti a do určité míry i na tom, v jakém odvětví podnik působí. Je potřebné zjistit z jakých prvků je odvětví složeno, jaké jsou vztahy mezi prvky a co je ovlivňuje, jaké ostatní vzájemné souvislosti systém vymezují, a jaké

---

<sup>11</sup> KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

<sup>12</sup> SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

účinky lze očekávat v budoucnu. Po zjištění těchto údajů lze určit, o jaký typ odvětví se jedná.

**V konsolidovaném odvětví** se nachází málo podniků s velkým tržním podílem. Výjimečně může jít jen o jeden podnik. Typické pro toto odvětví jsou vstupní překážky a homogenní i diferencované produkty. Činnosti jednoho podniku přímo ovlivňují tržní podíl ostatních podniků – konkurentů. Každý podnik se musí snažit předvídat reakci ostatních podniků na svá rozhodnutí a činnosti. Pro správnou volbu strategie podniku je nutné zaměřit se na počet a velikost podniků v odvětví. Pokud se v odvětví nachází **jeden dominantní podnik a více menších podniků**, je vhodné diferencovat produkt při zachování kompatibility s produkty dominantního podniku, a vytvářet komplementární produkty.<sup>13</sup> Za předpokladu, že se v odvětví vyskytuje několik málo podniků, které mají obdobné tržní podíly, je nejučelnější snaha o co největší diferenciaci výrobku prostřednictvím kvality, marketingové komunikace, dodacích podmínek, a designu, bez velkých změn v cenách.

**Atomizované odvětví** je typické velkým množstvím malých nebo středních podniků, žádný podnik není dominantní. Mezi tržními podíly podniků nejsou podstatné rozdíly. Typickými znaky tohoto odvětví jsou nízké vstupní překážky a diferencované produkty, jež často bývají velmi blízkými substituty. Atomizované odvětví je spíše hrozbou než příležitostí. Mohou do něj snadno vstupovat nové podniky přitahovány vlivem silné poptávky, jelikož vstupní překážky jsou pouze nízké. Při vstupu nových konkurentů se sníží zisk podniků v odvětví na průměrnou úroveň, a často vznikají přebytečné kapacity vedoucí ke snižování cen a k cenovým válkám. Podniky v tomto typu odvětví by měly minimalizovat náklady, to jim umožní zvládnout úpadek, a také dosahovat vysokých výnosů v období rozmachu (=prosperity).

Podrobnější pohled na odvětví je získán využitím **mapy konkurenčních skupin**. Jedná se o analytický nástroj rozdělující konkurenční podniky v odvětví takovým způsobem, kdy je každá skupina složena z podniků se stejnou nebo obdobnou tržní strategií, podniků s obdobnými plány. Pokud by v odvětví měl každý

---

<sup>13</sup> KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

podnik úplně jinou tržní strategií, bylo by odvětví složeno z tolika strategických konkurenčních skupin, kolik by obsahovalo podniků. Mohlo by dojít i k odlišné situaci v odvětví, kdy by všechny podniky měly shodnou nebo velmi podobnou tržní strategii. V takovém případě by bylo odvětví tvořeno pouze jednou strategickou konkurenční skupinou. Ve většině odvětví se však nachází několik strategických konkurenčních skupin. Čím více strategických skupin se v odvětví nachází, tím větší je v odvětví rivalita, neboť kromě soupeření v rámci skupiny nastává i soupeření mezi skupinami. Mapa konkurenčních skupin je používána ke zhodnocení struktury odvětví jako celku a ke zhodnocení postavení jednotlivých podniků.

K **sestavení mapy konkurenčních skupin** je potřeba identifikovat hlavní znaky, jež od sebe jednotlivé podniky v odvětví odlišují. Mezi nejčastěji používané charakteristiky patří kvalita výrobků, cenová politika, rozsah sortimentu, využívané distribuční kanály, geografická oblast pokrytí, marketingová aktivita, výzkum a vývoj, množství obsluhovaných segmentů a velikost organizace. Sestaví se osová soustava, kterou tvoří dvě vybrané charakteristiky, a do této soustavy se zaznamená postavení jednotlivých podniků. Z podniků umístěných v bezprostřední blízkosti se vytvoří strategické skupiny a okolo každé takové skupiny se nakreslí kruh. Velikost těchto kruhů musí být úměrná tržnímu podílu jednotlivých strategických skupin.

Pomocí sestavené mapy konkurenčních skupin lze stanovit nejbližší konkurenty, určit co je základem konkurenčního boje v jednotlivých skupinách a v čem se odlišují od ostatních skupin. Tato mapa dále pomáhá při identifikaci příležitostí pro nové strategické skupiny nebo prosazování nových strategií. Doporučuje se zjišťovat, jaký vliv mají trendy a vývoj v odvětví, jestli dojde k zlepšení nebo zhoršení postavení různých skupin, a jaká bude reakce těchto skupin.<sup>14</sup> Také je vhodné zkoumat, jestli trendy vytvoří nebo zruší některé překážky vstupu do dané skupiny, a jak trendy v odvětví ovlivní konkurenční tlaky.

## **b) Analýza životního cyklu odvětví**

Odvětví procházejí určitými vývojovými etapami od svého vzniku po zánik. Životní cyklus odvětví je odvozen z trhu a je intenzivně vázán na vývoj poptávky,

---

<sup>14</sup> SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

který se odráží v tempu růstu odvětví. Vývoj odvětví zpravidla probíhá v etapách vzniku, růstu, zralosti a úpadku. V praxi může být ovšem problém zjistit, v jaké etapě životního cyklu se odvětví právě nachází.

Ve fázi **vzniku** kladou podniky důraz na rozvoj trhu a specifických předností. V této fázi je cílem dosáhnout vysokého podílu na trhu a vytvoření speciálních dovedností k přilákání zákazníků, což vede k vytvoření co nejsilnějšího konkurenčního postavení.

Ve fázi **růstu** je nejdůležitějším úkolem podniku upevnit si své postavení, což vytvoří základ pro přežití v dalších fázích cyklu, a prospívat na rostoucím trhu. Podniky se snaží udržet si své konkurenční postavení a co nejrychleji zvýšit podíl, případně proniknout na zahraniční trh nebo na další segmenty. Růst trhu vede ke vstupu nových podniků do odvětví.

Fáze **zralosti** je charakteristická zvýšením konkurence v oblasti cen a diferenciací produktů, a pozvolným útlumem růstu poptávky. Podniky se snaží přetáhnout zákazníky od konkurence, a k tomu využívají snižování cen nebo vylepšování výrobků a nabízených služeb. Také se dále snaží udržet si své postavení na trhu a rozvíjet své přednosti a dovednosti. Poptávka postupně dosáhne svého vrcholu.

**Fáze úpadku** začíná, když poptávka po produktech daného odvětví začne klesat. Podniky v odvětví stojí před rozhodnutím, jestli je v této situaci lepší z odvětví odejít, nebo snížit počet segmentů a soustředit se pouze na určitý trh, nebo se snažit nepříznivý stav poptávky obrátit. Pro podniky se slabším konkurenčním postavením bývá mnohdy nejvýhodnější z odvětví odejít. Podniky se silnějším konkurenčním postavením většinou omezují počet segmentů a soustřeďují se jen na určitý trh.

Jednotlivé etapy životního cyklu mají značně rozdílné rysy, změny, ke kterým během vývoje dochází, představují pro podnik příležitosti, ale současně i hrozby.

### c) Analýza hybných změnotvorných sil

Odvětví se mění vlivem působení mnoha faktorů a sil, jež jsou neustále v pohybu. Jako hybné změnotvorné síly jsou označovány ty, u kterých byl zjištěn nejzřetelnější efekt.

**Analýza hybných změnotvorných sil** obsahuje 2 hlavní kroky – stanovení hybných změnotvorných sil a odhad jejich vlivu na odvětví.

Mezi nejčastější hybné změnotvorné síly patří:

- technologické změny,
- noví zákazníci a způsob používání produktu,
- inovace produktů,
- změny v dlouhodobé míře růstu odvětví,
- vstup nebo výstup velkého podniku,
- nové formy marketingu,
- změny v efektivnosti nákladů,
- rostoucí globalizace odvětví,
- rozšíření technologického know-how,
- hybné síly vyplývající z působení faktorů v makrookolí.

**Technologické změny** mohou výrazně změnit strukturu odvětví. S jejich pomocí mohou podniky vyrábět nové nebo lepší produkty s nižšími náklady.

**Noví zákazníci a způsob používání produktu** může vést (a často vede) k nutnosti přizpůsobení nabízených služeb, rozšiřování nebo omezování sortimentu a ke změnám v marketingových komunikacích. Podnikům se otevírají cesty na trh pomocí odlišné kombinace distribučních kanálů.

**Inovace produktů** mohou obnovit růst odvětví, rozšířit počet zákazníků a podílet se na diferenciaci produktů konkurenčních podniků, neboť úspěšné

zavedení nového produktu posiluje konkurenční pozici podniku na úkor podniků bez výrobních inovací.<sup>15</sup>

**Změny v dlouhodobé míře růstu odvětví** působí na rovnováhu mezi nabídkou a poptávkou, a vstupy a výstupy podniků z odvětví. Pokud poptávka dlouhodobě prudce roste, do odvětví vstupují nové podniky a stávající podniky jsou motivovány investovat do rozšíření kapacit. Naopak dlouhodobý pokles poptávky vede k výstupu některých podniků z odvětví a podniky, které v odvětví zůstanou, nemají důvod do rozvoje kapacit investovat.

**Vstup nebo výstup velkého podniku do odvětví** mění konkurenční vztahy a strukturu odvětví. Velký podnik představuje pro menší podniky hrozbu, neboť má většinou možnost produkovat s nižšími náklady a lépe využívat svých schopností.

**Nové formy marketingu** mohou vést ke zřetelnému rozšíření poptávky, a tím ke značné změně struktury odvětví.

**Změny v efektivnosti nákladů** vedou ke značným změnám založeným na nákladových výhodách jednotlivých podniků. V případě, že dojde k intenzivnímu nárůstu nákladů na hlavní vstupy, může dojít k hledání substitučních vstupů a k rozvoji nových technologií.

**Rostoucí globalizace odvětví** – Globalizované podniky mají značné výhody nad podniky, které fungují pouze na domácím trhu.

Podniky, které měly konkurenční výhodu založenou na technologických znalostech, tuto výhodu ztrácí, při **rozšíření technologického know-how** v odvětví. Slábne jejich pozice, a pokud ji chtějí upevnit, musí investovat do získání nových speciálních schopností. K rozšíření technologického know-how dochází pomocí akvizic, obchodních publikací, vědeckých časopisů, udělování licencí nebo přetahováním zaměstnanců.

---

<sup>15</sup> SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

#### **d) Vytváření scénářů**

Tvorba scénářů je jedním z nástrojů, jak lépe pochopit potenciální budoucí vývoj na základě uvědomění si faktorů, jež jej mohou ovlivňovat. Jde o metodu, která pomáhá nahlížet na budoucí vývoj prostředí a propojuje jej se současným rozhodováním.

**Cílem tvorby scénářů** je vytvoření několika scénářů, které se od sebe zásadně odlišují, a jejich typických znaků. Tvorba scénářů neposkytuje nezvratitelné informace a nepodává jasné závěry, ale může pomoci v rozhodování např. o investicích.

Při tvorbě scénářů jde hlavně o pochopení nejvíce nejistých a naopak nejvíce významných hnacích sil, jež budou ovlivňovat budoucnost. Výsledkem budou čtyři na sobě nezávislé scénáře přibližující hypotetické extrémy v různých možných alternativních případech, které mohou nastat.

**Postup vytváření scénářů** je složen z několika kroků. Nejprve je nutné od lidí, kteří mají o daném odvětví dostatek znalostí, získat množství subjektivních pohledů a názorů na další možný vývoj odvětví k předem určenému datu. Poté je potřeba odlišné názory a pohledy zkusit seskupit na základě společných znaků. Na základě toho podnik identifikuje dvě dimenze, které jsou potřebné pro tvorbu čtyř scénářů. Identifikované dimenze by měly být nezávislé na podniku a jeho krocích a neměly by být souvztažné.<sup>16</sup> Dalším krokem je sepsání popisů situací, které jsou obsaženy v krajních polohách jednotlivých kvadrantů. Popisy by měly charakterizovat budoucnost, rozpracovat případné dopady takového scénáře a identifikovat varovná znamení, která poukazují na to, že budoucnost spěje k danému scénáři. Posledním krokem je doplnění popisů čtyř scénářů o popis nejvíce pravděpodobného budoucího stavu.

#### **e) Analýza konkurenčních sil**

**Konkurenční síly** působící v daném odvětví, jsou důležitou charakteristikou odvětví. Analýza konkurenčních sil zkoumá základ konkurence odvětví. Konkurenční

---

<sup>16</sup> SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

síly přímo ovlivňují úspěšnost a konkurenční pozici podniku. Mezi konkurenční síly se řadí konkurenční pozice podniku, pověst mezi věřiteli a dodavateli, struktura zákazníků a schopnost přilákat kvalifikované zaměstnance. Konkurenční prostředí je dáno konkurenčním stavem a specifickými předpoklady daného oboru. Analýza konkurenčních sil se orientuje na analýzu konkurenčního stavu, na zdroje a intenzitu konkurenčních tlaků, na akce a reakce konkurenčních soupeřů a na současný a budoucí konkurenční stav.

Na analýzu konkurenčních sil navazuje analýza orientovaná na jednotlivé konkurenty. **Cílem analýzy konkurenčních sil** je získání informací o konkurenčním prostředí, které poslouží k vytvoření užitečné výchozí základny pro zpracování strategie.

Pro každý jednotlivý podnik může existovat mnoho ovlivňujících faktorů s odlišným stupněm významnosti, proto je účelné vypracovat určitý rámec, jenž odráží strukturu, na jejímž základě si lze udělat obraz o vlivech konkurenčního prostředí.<sup>17</sup>

Nástrojem zkoumání konkurenčního prostředí je **Porterův model pěti sil**. Jeho cílem je umožnit pochopit síly, které působí v konkurenčním prostředí, a identifikovat, které z nich jsou pro podnik nejvýznamnější z hlediska jeho budoucího vývoje a které mohou být ovlivněny strategickými rozhodnutími managementu.

V modelu pěti sil je konkurence na trhu v daném odvětví obecně funkcí těchto pěti konkurenčních sil:

- konkurenční síla, která vyplývá ze soupeření mezi konkurenčními podniky a je ovlivněná jejich strategickými tahy a protitahy, jež směřují k získání konkurenční výhody,
- konkurenční síla, která vyplývá z hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví,
- konkurenční síla, která vyplývá z hrozby substitutů firem v jiných odvětvích,
- konkurenční síla, která vyplývá z vyjednávací pozice kupujících,

---

<sup>17</sup> KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.



- konkurenční síla, která vyplývá z vyjednávací pozice dodavatelů hlavních vstupů.

**Soupeření mezi konkurenčními podniky** bývá nejsilnější konkurenční silou. Soupeřící podniky se snaží získat lepší tržní pozici na základě konkurenční strategie. **Konkurenční strategie** se skládá z „útočné“ akce podniku, která směřuje k získání lepší tržní pozice a výhody nad rivaly, a z obranných tahů podniku, jež směřují k obraně stávající pozice. Úspěch konkurenční strategie je závislý na konkurenčních strategiích soupeřů a na zdrojích, jež jsou soupeři schopni a ochotni investovat do podpory svých strategií. Konkurenční strategie podniku ovlivňuje a současně je ovlivňována událostmi na trhu a sérií tahů a protitahů soupeřících podniků. Konkurenční boj mezi soupeři mívá různou intenzitu a řadu forem a nástrojů. Mezi **nejčastěji používané nástroje** patří cena, kvalita, záruky, doplňkové služby, distribuční kanály a reklama. Struktura používaných nástrojů se v čase mění v návaznosti na změnu konkurenční strategie v reakci na nové podmínky trhu a akce rivalů.

Existují **2 základní principy** konkurenční rivality:

- Konkurenční pravidla v odvětví určuje způsob používání konkurenčních nástrojů jednotlivými soupeři ve snaze získat výhodu.
- Agresivní konkurenční strategie jednoho soupeře prohlubuje konkurenční tlaky na ostatní soupeře.

Prvním krokem analýzy soupeření konkurentů je porozumět konkurenčním pravidlům odvětví. Poté podnik odhaduje intenzitu soupeření konkurentů, jež je ovlivněna počtem a velikostí rivalů v konkurenčním okolí, mírou růstu trhu, překážkami výstupu z odvětví, diferenciací produktů, vysokými fixními náklady, akvizicí slabších podniků a celosvětovými zákazníky.

**Počet a velikost rivalů v konkurenčním okolí** – Větší počet rivalů způsobuje větší pravděpodobnost nových tvůrčích strategických tahů. Pokud jsou podniky relativně vyrovnané v kvalitě svých schopností a ve velikosti zdrojů, dochází většinou k souvislé sérii konkurenčních tahů a protitahů. V případě, že na trhu má jeden

podnik dominantní postavení a ostatní podniky se nesnaží tuto situaci změnit, je trh stabilnější.

**Míra růstu trhu** – K menšímu soupeření většinou dochází na trzích s vysokou mírou růstu. Za této situace nemají podniky potřebu mezi sebou ve velké míře soupeřit, neboť svých cílů, které se týkají růstu, dosahují prostřednictvím růstu poptávky. Naopak při pomalém růstu trhu je konkurence větší, konkurence se koncentruje na soutěž o podíl na trhu s podniky, které usilují o expanzi. Pokud roste poptávka pomalu a podnik chce dosáhnout růstu podílu na trhu, musí tento podíl získat na úkor ostatních konkurentů, dochází tak k cenovým válkám a jiným konkurenčním taktikám.

**Překážky výstupu z odvětví** mají mnoho forem např. vysoké fixní náklady na výstup, penále za porušení dlouhodobých smluvních závazků a vzájemná závislost a propojení podniků a divizí. Vysoké překážky výstupu tvoří zvláště v době poklesu poptávky přebytečné kapacity a vede podniky k tomu, aby zůstaly v odvětví i za cenu krátkodobých ztrát, a následkem toho dochází k cenovým válkám.

Malá **diferenciace produktů** vede k tomu, že kupující mohou snadno přecházet mezi jednotlivými konkurenty, a dochází k většímu konkurenčnímu soupeření.

**Odvětví s vysokými fixními náklady** jsou charakteristické vyšší konkurenční soupeřivostí. Hlavně v obdobích s oslabenou poptávkou musí podniky využívat slevy a další taktiky podpory růstu prodeje a využití kapacit.

**Akvizice slabších podniků** přináší nové zdroje a dovednosti pro uplatnění agresivní konkurenční strategie a je snaha protlačit získaný podnik na vedoucí pozici v odvětví.<sup>18</sup>

**Celosvětoví zákazníci** přispívají k větší soupeřivosti podniků, jež usilují o získání konkurenční výhody na globálním základě.

---

<sup>18</sup> KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

### **Hrozba substitutů**

V případě, že se nějaký substitut stane atraktivnějším, např. díky své ceně, někteří kupující dají přednost tomuto substitutu před původně používaným výrobkem. Z toho důvodu by měly podniky, které působí v substituty ohrožených oborech, věnovat této hrozbě velkou pozornost. Konkurenční síla, která vyplývá z hrozby substitutů, je ovlivňována relativními cenami substitutů, náklady na změnu a diferenciací substitutů. Konkurenční síla je tím podstatnější, čím je cena výrobku nižší, čím jsou náklady na změnu nižší a čím je kvalita výrobku vyšší. Podnik může odhadnout sílu substitutů sledováním růstu jejich prodeje, který porovná s růstem prodeje svých výrobků.

**Relativní ceny substitutů** – Ceny, jež mohou podniky v odvětví stanovit, aniž by podnítily zákazníky k volbě substitutů, jsou omezeny existencí cenově konkurenčních substitutů. Ceny stanovené na základě omezení poté omezují zisky podniků v odvětví, podniky jsou pod velkým tlakem a hledají úspory v nákladech.

**Velikost nákladů na změnu používaného výrobku** znamená, jak snadno může zákazník přejít na substitut, a je významným faktorem. Mezi náklady spojené s přechodem patří náklady na testování spolehlivosti a kvality substitutů, náklady spojené s ukončením spolupráce s dodavatelem a navázání nových vztahů, náklady na pořízení vybavení pro zpracování substitutů apod.

**Diferenciace substitutů** – Díky substitutům může zákazník srovnávat cenu, kvalitu a výkon výrobků. Podniky se snaží diferenciovat své výrobky od substitutů pomocí nižších cen, lepší kvality, výhodnějších vlastností a lepších doplňkových služeb.

### **Hrozba vstupu případných konkurentů**

Noví konkurenti v odvětví mívají dodatečné kapacity, zdroje, schopnosti a plány pro získání dobré tržní pozice. Závažnost hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví závisí hlavně na vstupních překážkách a očekávané reakci ostatních konkurentů. Pokud jsou vstupní překážky nízké nebo dochází ke značnému růstu zisku v odvětví, nastává vyšší hrozba vstupu případných konkurentů do odvětví.

**Vstupních překážek** existuje několik typů, jsou to kapitálová náročnost, úspory z rozsahu a zkušenostní efekt, absolutní nákladové výhody, technologie a speciální know-how, legislativní opatření a zásahy státu, znalost značky a věrnost zákazníků, a přístup k distribučním kanálům.

**Úspory z rozsahu a zkušenostní efekt** – Velký objem výroby a získané zkušenosti umožňují značné úspory nákladů. V odvětvích, ve kterých se vyrábí ve velkém množství, musí případní konkurenti počítat s menšími výnosy z důvodu nákladového znevýhodnění.

**Kapitálová náročnost** omezuje množství případných konkurentů, ti by totiž museli při vstupu do odvětví investovat peněžní prostředky na pořízení výrobních zařízení a technologií, stavbu výrobních závodů apod.

**Absolutní nákladové výhody** – Podniky v odvětví mohou mít nákladové výhody, které případní konkurenti, bez ohledu na jejich velikost, mít nebudou. Mezi absolutní nákladové výhody patří např. přístup k nejlevnějším nebo nejvyšší kvalitě surovinám a materiálům, lepší výrobní technologie, patenty a přístup k levnějším finančním zdrojům.

**Technologie a speciální know-how**, jež nejsou volně dostupné, představují významnou vstupní překážku. Také nedostatek kvalifikovaných pracovníků schopných pracovat s určitou technologií má za následek menší příliv případných konkurentů do odvětví.

**Legislativní opatření a zásahy státu** – Některá odvětví jsou přímo státem kontrolována. **Státní zásahy** omezují vstup do odvětví udělováním licencí a vyhlašování tarifních i netarifních bariér. Úprava zákonů na ochranu spotřebitele nebo životního prostředí, může podstatně zvyšovat náklady při vstupu do odvětví. Případní zahraniční konkurenti musí počítat s překážkami, které vyplývají z obchodní politiky státu.

**Znalost značky a věrnost zákazníků** ztěžují novému konkurentovi přesměrovat zájem zákazníků od jejich současných dodavatelů na sebe. Aby noví konkurenti odlákali zákazníky od jejich dodavatelů, musí nabídnout doplňkové služby a výhodné ceny, a investovat do reklamy a akcí na podporu prodeje, což ovšem zvyšuje náklady podniku.

**Přístup k distribučním kanálům** je často důvodem vstupu na trh prostřednictvím akvizice již existujícího podniku. Bariéru ve formě distribučních sítí lze často překonat pouze financováním reklamy a prodejních akcí nebo nabídkou značně nadprůměrných marží.<sup>19</sup>

Případný konkurent by měl kromě vstupních překážek odhadnout a vzít v potaz předpokládanou reakci současných konkurentů v odvětví. Pokud je předpoklad, že současní konkurenti budou své pozice na trhu bránit, a mají k tomu dostatek finančních zdrojů, potencionální konkurent by měl zvážit, jestli je vhodné za této situace do odvětví vstoupit.

Posuzování velikosti konkurenční síly, jež vyplývá z hrozby vstupu případných konkurentů, obvykle probíhá ve třech etapách. V první etapě se uvažuje nad tím, jestli ziskové a růstové vyhlídky odvětví jsou přitažlivé natolik, aby přilákaly případné konkurenty. Pokud vyhlídky odvětví nejsou dostatečně atraktivní, hrozba vstupu případných konkurentů není podstatným zdrojem konkurenční síly. V případě atraktivních vyhlídek odvětví následuje druhá etapa, ve které dochází k zaobírání se překážkami vstupu. Poté následuje třetí fáze, ve které se odhaduje reakce současných konkurentů v odvětví na vstup nového konkurenta.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Vliv a síla dodavatelů zdrojů patří mezi významné ekonomické faktory, neboť může způsobovat snižování výnosnosti jednotlivých firem v odvětví. Dodavatelé mohou snižovat výnosy odběratelů prostřednictvím zvyšování cen vstupů nebo snižováním jejich kvality. Vliv dodavatelů je tím větší, čím větší je jejich vyjednávací síla.

---

<sup>19</sup> SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

Vyjednávací síla dodavatelů je velká za těchto podmínek:

- vstup je pro odvětví odběratelů velmi významný, rozhodujícím způsobem ovlivňuje kvalitu výstupu nebo tvoří podstatnou část celkových nákladů,
- vstupy jsou natolik diferencované a jedinečné, že je pro kupujícího obtížné přecházet mezi jednotlivými dodavateli, nebo výrobní proces odběratele závisí na speciálním vstupu dodavatele,
- odvětví dodavatelů je řízeno několika velkými podniky, jež využívají svoji pozici na trhu, která není ohrožena konkurenčními podmínkami, a tyto podniky dodávají svým odběratelům velké množství vstupů,
- odběratelé nejsou pro dodavatele významnými zákazníky, dodavatelé za této situace nejsou motivováni podporovat odvětví odběratelů nižšími cenami nebo lepší kvalitou.

### **Vyjednávací síla kupujících**

Silní kupující mohou vyvinout na podniky v odvětví značné konkurenční tlaky, čímž mohou způsobit ztráty případných zisků podniků a zostřit konkurenční vztahy.

Vyjednávací síla kupujících je významnou konkurenční silou v těchto případech:

- v odvětví působí mnoho malých podniků s malou vyjednávací silou,
- zákazníků je málo a nakupují ve velkém množství, mají tak dostatek síly k vyjednání množstevní slevy nebo jiných výhod,
- nakupovaný produkt mohou zákazníci sehnat i u jiných dodavatelů a náklady přechodu jsou nulové nebo minimální,
- nákupy jednoho zákazníka představují velkou část celkového odbytu odvětví,
- nakupovaný výrobek není důležitým vstupem ani nepostradatelným produktem.

Dodavatel může upevnit své postavení na trhu a zvýšit svou ziskovost hledáním zákazníků se slabším postavením, nebo může vyvinout výraznější konkurenční tlaky. Někteří zákazníci mohou být méně citliví k cenám, kvalitě nebo doplňkovým službám.

## **Strategické důsledky Porterova modelu pěti sil**

Celkové působení pěti sil určuje míru konkurence v odvětví a spolurozhoduje o úspěšnosti podniku v odvětví. Síla působení pěti činitelů je různá v jednotlivých odvětvích a mění se s vývojem odvětví, z toho vyplývá rozdílná výnosnost v jednotlivých odvětvích. Pokud budou síly slabé, v odvětví bude nadprůměrná výnosnost. Naopak silné síly povedou k nízké výnosnosti. Výnosnost odvětví je funkcí struktury odvětví - základních technických a ekonomických rysů odvětví. Schopnost podniku tvořit strukturu odvětví přináší tíhu odpovědnosti zejména na vůdčí podniky v odvětví. Důsledkem velikosti vůdčích podniků a jejich vlivu na ostatní konkurenty, dodavatele a kupující, mohou mít jejich jednání značný dopad na strukturu odvětví. Vůdčí podniky jsou nuceny porovnávat a vyrovnávat svou konkurenční pozici s celkovým stavem odvětví.

**Struktura konkurenčních sil** odvětví rovněž rozhoduje o tom, jak velkou část hodnoty vytvořené pro zákazníky si podniky dokážou uchovat, a má zásadní význam pro dopad nerovnováhy poptávky a nabídky.

Poznání a pochopení podstaty působení konkurenčních sil v odvětví je významným krokem pro definování úspěšné strategie. Konkurenční strategie může změnit strukturu konkurenčních sil v odvětví a tím změnit přitažlivost odvětví k horšímu nebo lepšímu. **Cílem strategie** je najít v odvětví takové postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch.<sup>20</sup>

Změna v jedné ze sil může mít značný vliv na vývoj ostatních sil, síly jsou vzájemně propojeny. Podniky mohou pět sil ovlivnit zvolenou strategií. Síly rozhodují o výnosnosti odvětví tím, že ovlivňují ceny, náklady a investiční náročnost.

**Vyjednávací síla dodavatelů** má vliv na náklady na vstupy a rozhoduje o nákladech na suroviny, technologii atd. Stanovuje, v jakém poměru si hodnotu vytvořenou pro zákazníky přivlastní spíše dodavatelé než konkurenti. Intenzita

---

<sup>20</sup> KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

soupeření ovlivňuje vývoj výrobků a výrobních zařízení, počet pracovníků, propagaci apod.

**Vyjednávací síla kupujících** má dopad na ceny, za které podniky prodávají, a může mít dopad i na investice a náklady. Stanovuje, jakou výši zisku ponechají konkurentům v odvětví.

**Substituty** určují horní výši cen. Pokud by byly ceny výrobku příliš vysoké, kupující by přešli na substituční produkt.

**Hrozba vstupu nových konkurentů** má omezující vliv na ceny a vyvolává nové investice do podpoření vstupních překážek, aby odradila případné konkurenty.

Při použití Porterova modelu pěti sil by se měly podniky vyhnout možným chybám, které vznikají důsledkem subjektivního nahlížení na substituty a případnou konkurenci. Podniky často podceňují jednotlivé výrobky, ostatní podniky a prvky, zužují výběr jednotlivých složek, a nevyužívají představivost a tvořivý přístup. To vše může vést k chybným strategickým úvahám, neboť podniky neuspokojivě stanoví ohrožení ze strany substitutů a případných konkurentů. Podniky také nedostatečně berou v úvahu dynamičnost vývoje a uplatňují neměnný pohled na vývoj.

Problémem při analýze konkurenčních sil mohou být nedostatečně vymezené hranice odvětví, nesnadné určení konkurentů, zákazníků, dodavatelů a případné konkurence, a vzájemná provázanost některých odvětví. Všechny tyto případné problémy by měly podniky zahrnout do svých úvah.

### **Hlavní faktory úspěchu podniku**

Podnik musí nabízet to, co zákazníci chtějí kupovat, a musí přežít konkurenci, aby v odvětví prosperoval. Je tedy nutné analyzovat zákazníky odvětví a nahlížet na ně jako na základ racionality pro existenci odvětví a zdroj zisku. Podnik musí zjistit, kdo jsou jeho zákazníci, jaké mají potřeby, a určit preference. Dále musí zkoumat základ konkurence v odvětví. Zjišťuje jak je konkurence intenzivní a jaké jsou její základní dimenze. V případě, že je konkurence intenzivní, podnik by měl stanovit nízké ceny.



**Změny ve struktuře odvětví** jsou ovládány obvyklými změnami technologických procesů a výrobků, změnami vyvolanými jinými odvětvími, jež mají k danému odvětví nějaký vztah, změnami způsobenými infrastrukturou, strategiemi hlavních konkurentů a vládní politikou. Podnik by měl být schopen tyto změny předvídat s určitou přesností. Pochopení toho, jaký má struktura odvětví vliv na konkurenci a výnosnost odvětví, lze využít k předpovědi pravděpodobných změn ve výnosnosti odvětví. Obecná strategie, jež by zaručovala skvělou úroveň výnosnosti, neexistuje. Stejně tak neexistuje jednoznačný obecný způsob pro určení úspěšné strategie. Každý trh je rozdílný ve svých podmínkách, jakými motivuje zákazníky a jak se v něm odehrává konkurence. Podnik musí toto pojetí odvětvového prostředí pochopit, aby dospěl k účinné strategii. Odvětví má zpravidla max. 3 nebo 4 klíčové faktory úspěchu. Všechny podniky v odvětví nemají stejnou strategii. Každý podnik sleduje jedinečné základní faktory úspěchu a má jedinečnou skupinu schopností a zdrojů. Hlavní faktory úspěchu jsou důležitým hlediskem identifikace charakteristických kladů podniku jako zdroje konkurenční výhody.

**Klíčové faktory úspěchu** jsou základními faktory konkurenční a finanční úspěšnosti podniku v daném odvětví, rozdělují podniky v odvětví na ziskové a ztrátové, a na úspěšné a neúspěšné. Hlavní faktory úspěchu se týkají konkurenčního prostředí i zdrojů podniku, mohou se vztahovat k výrobě, technologii, organizačním schopnostem, distribuci, marketingu apod. Vyjadřují podstatný vztah mezi dvěma stranami – mezi zdroji a schopnostmi podniku na straně jedné a charakteristikami odvětví na straně druhé.

### **Atraktivita odvětví**

V případě, že je odvětví označováno jako **atraktivní**, často se uplatňují agresivní, růstově orientované strategické přístupy. Naopak pokud je odvětví **neatraktivní**, podniky využívají obranných strategií, slabé podniky zvažují odchod z odvětví nebo možnosti posílení prostřednictvím fúzí apod.

Mezi faktory, jež ovlivňují celkovou přitažlivost odvětví, patří především:

- velikost trhu, potenciál růstu, fáze životního cyklu,
- struktura odvětví, počet podniků a jejich velikost,

- vstupní a výstupní překážky odvětví, pravděpodobnost vstupu a výstupu velkého podniku,
- stabilita poptávky, vliv hospodářského cyklu a sezónních faktorů na poptávku, stálost nebo proměnlivost preferencí zákazníků,
- požadavky na kapitál,
- intenzita konkurenčního boje v odvětví, srovnání intenzity konkurenčního boje s jinými odvětvími,
- nákladové podmínky,
- vliv hybných změnotvorných sil na vývoj odvětví,
- technologická úroveň a inovace,
- politické, legislativní a další regulace odvětví.

Přitažlivost odvětví může být relativní ve vztahu k určitému podniku, i poměrně neatraktivní odvětví může být velmi atraktivní pro jeden konkrétní podnik. Proto by měl každý podnik posuzovat přitažlivost atraktivity odvětví individuálně. Podnik s vůdčím postavením může dosahovat dobré výnosnosti i v poměrně neatraktivním odvětví. Kromě pozice podniku v odvětví, by měl vzít podnik v potaz také své schopnosti čelit faktorům, jež činí odvětví nepřitažlivé, konkurenční sílu a schopnost využít zranitelnosti slabších soupeřů, a vliv dalšího působení v odvětví na svou úspěšnost v ostatních podnikatelských aktivitách.

#### **f) Analýza konkurence**

Analýza konkurence navazuje na analýzu konkurenčních sil, a je jedním z nutných východisek pro stanovení konkurenční pozice. Zaměřuje se na identifikaci hlavních konkurentů a na vymezení jejich konkurenčního typu. Podnik musí zjistit jejich strategii, strategické cíle, charakteristické předpoklady, dále musí posoudit výhody a nevýhody konkurenčních produktů a zaobírat se jejich nákladovým postavením. Získané znalosti o konkurentech výrazně pomohou při odhadu případné reakce konkurentů a při definování vlastní strategie.

Analýza konkurentů má pro výběr konkurenční strategie podniku podstatný význam zejména z těchto důvodů:

- znalost pozice nejdůležitějších konkurentů je hlavním bodem pro určení konkurenčního postavení, pro tvorbu strategie jsou potřebné základní poznatky o nejbližších konkurentech, jejich strategiích, pravděpodobných reakcích konkurentů a důvodech větší úspěšnosti některých z nich,
- úspěšná konkurenční strategie je do určité míry funkcí konkurenčních strategií konkurentů, konkurenční strategie nejbližších konkurentů jsou většinou značně propojené, akce jednoho podniku vyvolává sérii reakcí ostatních konkurentů.

#### **Hlavní kroky analýzy konkurence:**

- identifikace současných a případných konkurentů,
- analýza jejich budoucích cílů, názorů podniků o sobě samém, o odvětví a o konkurentech, nákladové pozice konkurentů a současného a domnělého způsobu uplatňování konkurenční strategie,
- zpracování konkurenčního typu nejbližších konkurentů a určení jejich konkurenčních výhod,
- prognóza předpokládaného typu reakce konkurentů na základě srovnání konkurenčních typů hlavních konkurentů s hybnými změnotvornými a konkurenčními silami odvětví.

Při identifikaci současných a případných konkurentů by měl podnik posuzovat, jak konkurenti definují svůj úkol na trhu, jak je produkt zastupitelný a porovnatelný a jak jsou ostatní podniky spojené s odvětvím. Pravděpodobnost, že bude podnik vystupovat v pozici konkurenta, se zvyšuje s detailním vymezením úkolů podniku. Vysoká míra zastupitelnosti produktu vede ke konkurenčnímu boji o zákazníka.

Mezi **nejčastější chyby**, kterých se podniky dopouštějí při identifikaci současných a případných konkurentů, patří:

- přehlížení malých konkurentů a přeceňování velkých konkurentů,
- opomíjení případných zahraničních konkurentů,

- nevěnování dostatečné pozornosti novým případným konkurentům a přeceňování současných konkurentů,
- očekávání, že konkurenti se budou dál chovat stejně jako v minulosti,
- přeceňování významu postavení na trhu a finančních zdrojů konkurentů a ignorování aktiv nepeněžní povahy, jež mohou mít zásadním způsobem vliv na hodnotu podniku,
- chybný výklad nebo přehlížení znamení o chování, změně zaměření a o drobných změnách v současné strategii konkurentů.

Při tvorbě konkurenčního profilu konkurentů je účelné použít charakteristiky strategických plánů, cílů a strategie konkurentů. Znalost záměrů a cílů umožní předvídat, jestli jsou konkurenti spokojeni se svou současnou pozicí a s finančními výsledky, a na základě toho zvážit, jestli se dá u konkurentů očekávat změna strategie. Dále znalost záměrů konkurentů pomůže k odhadu jejich reakce na potencionální strategické změny. Některé strategické změny budou ohrožovat konkurenta více než jiné.<sup>21</sup> Míra ohrožení má vliv na pravděpodobnost a sílu reakce. Na základě strategického rozhodnutí konkurenta, týkající se jeho hlavních plánů, může podnik usuzovat o dalších reakcích a jednáních konkurenta.

Dalším krokem analýzy konkurence je analýza současné strategie každého z konkurentů. V tomto kroku podnik upřesní jaké zdroje, schopnosti a strategické přednosti má konkurent k dispozici pro podporu své strategie a záměrů, jak je jeho strategie úspěšná a jaké má silné a slabé stránky.

Přínosným nástrojem, který je zaměřený na oblast nákladů, je **nákladový řetězec**. Cílem nákladového řetězce je vypracování nákladové pozice konkurentů. Nákladovou pozicí konkurentů je účelné se zabývat, jelikož pokud má podnik náklady nad úrovní nákladů hlavních konkurentů, jeho postavení na trhu je zranitelnější a podnik je méně imunní proti působení konkurenčních tlaků a sil.

Jednotlivé podniky v daném odvětví mají **rozdílné náklady**, což je dáno:

- rozdílem v cenách za materiál, polotovary a jiné suroviny, energie atd.,

---

<sup>21</sup> SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

- rozdílnými výnosy z rozsahu, které jsou následkem velikosti podniku, mzdových nákladů, míry produktivity, administrativních nákladů, zkušenostního efektu atd.,
- rozdílem v marketingových strategiích,
- rozdílným přístupem ke skladování a distribuci,
- rozdíly v mírách inflace a měnových kurzech,
- rozdílem v úrovních základní technologie a v opotřebovanosti výrobního zařízení.

Nákladový řetězec ukazuje vznik nákladů na jednotlivé činnosti od nákupu materiálu až po určení ceny pro koncové zákazníky. Zahrnuje náklady v každém stádiu výroby a distribuce výrobku zákazníkům.

Při tvorbě nákladového řetězce musí podnik rozdělit náklady do odpovídajících skupin a odhadnout nákladové položky týkající se distribuce produktu. Největším problémem bývá získání informací nutných ke zpracování nákladového řetězce nejbližších konkurentů. Nákladový řetězec je zaměřen na 3 hlavní oblasti – náklady spojené s dodavateli, vnitřní náklady vyplývající z produkce a náklady spojené s distribucí výrobku zákazníkovi.

V případě, že má podnik nákladovou nevýhodu **v dodavatelské oblasti** nákladového řetězce, má především tyto možnosti zlepšení:

- dojednat si u dodavatelů nižší ceny vstupů,
- zvolit levnější substituty dosud používaných vstupů,
- vyrovnat nákladovou nevýhodu úsporami v jiné oblasti nákladového řetězce,
- hledat možnost snížení nákladů v oblasti cen vstupních logistických úkonů.

Pokud má podnik nákladovou nevýhodu **ve vnitřní oblasti** nákladového řetězce, má tyto možnosti nápravy:

- pořídit nové úsporné technologie,
- hledat možnost interních nákladových úspor,
- změnit technické parametry a vzhled produktu,
- vyrovnat nákladovou nevýhodu úsporami v jiné části nákladového řetězce.

Nachází-li se nákladová nevýhoda podniku **v distribuční oblasti** nákladového řetězce, má podnik tyto možnosti zlepšení:

- dojednat si u distributorů výhodnější podmínky,
- vyrovnat nákladovou nevýhodu úsporami v jiné oblasti nákladového řetězce,
- změnit distribuční strategii.

Vytvořením vlastního nákladového řetězce a jeho porovnání s řetězci konkurentů, podnik získá informace o nákladových výhodách a nevýhodách, silných a slabých stránkách konkurentů a informace o tom, ve kterých oblastech je vhodné hledat rezervy pro snížení nákladů. Nákladové řetězce napovídají, který podnik zaujímá vůdčí pozici z hlediska nákladů, který podnik má nejlepší konkurenční pozici z cenového hlediska a který podnik by mohl být zranitelný v případě cenového útoku.

Součástí analýzy konkurence je i **tvorba charakteru pravděpodobné reakce konkurenta**. Podnik by měl nejprve zkusit odhadnout, jaké by mohl konkurent vyvolat strategické změny. K tomuto odhadu podniku napomůže porovnání cílů konkurenta s jeho současnou tržní pozicí. Dále by se měl podnik zamyslet, jaké strategické změny by mohl konkurent udělat. K odhadu předpokládané síly strategických změn konkurenta přispívá analýza schopnosti a plánů konkurenta. Podnik hodnotí, vůči kterým strategickým akcím je konkurent nejvíce zranitelný, a které akce mohou vyvolat odvetu konkurenta. Dále je vhodné, aby podnik zjistil, na které jevy konkurent nemůže účinně ani rychle reagovat. Pro daný podnik je nejlepší rozhodnout se pro strategii, na kterou nemohou konkurenti reagovat, případně zvolit strategii, při které by odvěta konkurenta poškodila jeho celkové postavení. Vytvoření charakteru konkurentovy reakce je značně složité a je nepravděpodobné, že se podaří vytvořit celkové charaktery všech hlavních konkurentů. Přesto i zjednodušená podoba může přinést užitečné závěry.

### **3 Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku, SWOT analýza**

#### **3.1 Charakteristika analýzy interních zdrojů a schopností podniku**

Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku je zhodnocením výchozího stavu podniku a umožňuje konkretizovat jeho interní zdroje a schopnosti, a odhadnout budoucí vývoj. Její výsledky ovlivňují mnoho činností podniku, např. výrobu, finance, výzkum a vývoj, marketing a řízení lidských zdrojů. Úkolem analýzy interních zdrojů a schopností podniku je identifikovat strategicky důležité zdroje, schopnosti a charakteristické přednosti podniku jako zdroje konkurenční výhody. Podnik posuzuje své hlavní zdroje ve vztahu k nejsilnější konkurenci a očekávanému budoucímu vývoji vnějšího okolí.

Analýza vnitřních zdrojů a schopností obvykle probíhá v těchto 3 krocích:

1. identifikace zdrojů,
2. identifikace schopností,
3. odhad ziskovosti případných zdrojů a schopností.

**Zdroje podniku** rozlišujeme hmotné, nehmotné, finanční a lidské.

#### **3.2 Finanční analýza**

Finanční analýza je specifickou součástí analýzy zdrojů.

##### **3.2.1 Historie finanční analýzy**

**Vznik finanční analýzy** je datován k době vzniku peněz. Finanční analýza byla poprvé použita ve Spojených státech amerických. Zpočátku se jednalo pouze o teoretické práce, prakticky se analýzy začaly využívat až v posledních desetiletích. Finanční analýzy se vyvíjely dle doby, ve které fungovaly. Struktura finančních analýz se podstatně změnila v době, ve které se ve velké míře začaly používat počítače, neboť používání počítačů vedlo ke změnám např. matematických principů.

Zpočátku finanční analýzy znázorňovaly absolutní změny v účetních výsledcích. Zjistilo se, že rozvaha a výkaz zisku a ztráty podávají kvalitní informace pro zjišťování úvěrové schopnosti podniku.

**V ČR** finanční analýza vznikla na počátku minulého století. V období před druhou světovou válkou se používal pojem **bilanční analýza**. Pojem finanční analýza se začal objevovat po druhé světové válce, a hojně se začal používat až po roce 1989. Posledních patnáct let je oblíbeným nástrojem používaným pro hodnocení reálné ekonomické situace podniku. Finanční výsledky se stávají hlavním měřítkem ekonomických rozhodnutí a podnikové finance se dostávají do centra pozornosti podnikatelů.

### 3.2.2 Charakteristika finanční analýzy

Finanční analýza podniku je rozborem podnikových financí na základě informací obsažených převážně v účetních výkazech. **Podnikové finance** jsou pohybem peněžních prostředků, který je vyjádřený peněžními toky – příjmy a výdaji peněžních prostředků. Úspěšný podnik se při svém hospodaření bez finanční analýzy neobejde.<sup>22</sup>

Finanční analýza hodnotí minulost a současnost podniku a předpovídá jeho budoucí finanční podmínky. Na základě zjištěných informací a výsledků z minulých období lze hodnotit vývoj podniku až do současnosti. A také umožní podniku krátkodobé i dlouhodobé finanční plánování.

Finanční analýza je součástí nejen finančního řízení, ale také např. marketingové SWOT analýzy. Zjišťují se silné a slabé stránky, a také příležitosti a hrozby podniku.

Finanční analýza je významná nejen uvnitř podniku, ale i při pohledu zvenčí, kdy může posilovat investiční a úvěrovou schopnost podniku.

---

<sup>22</sup>PETERSON DRAKE, Pamela a Frank J. FABOZZI. *Analysis of financial statements*. 3rd ed. Hoboken: Wiley, 2012. 332 p. ISBN 978-1-118-29998-2.



**Hlavním smyslem** finanční analýzy je příprava podkladů pro rozhodování o fungování podniku.

Úkolem finanční analýzy je **posouzení finančního zdraví podniku**. Finančně zdravý podnik je možno charakterizovat jako podnik, který je nejen v daný okamžik, ale i v budoucnu schopen dosahovat určité výše zhodnocení vloženého kapitálu, která je úměrná výši rizika daného oboru podnikání.<sup>23</sup>

Toto posouzení probíhá v těchto krocích:

1. posouzení situace na základě vybraných finančních ukazatelů,
2. podrobný rozbor vedoucí k posouzení orientačních poznatků,
3. hlubší rozbor negativních jevů,
4. návrh možných opatření a zhodnocení rizik.

### **Cíle finančního řízení**

Základním cílem finančního řízení je **dosahování finanční stability**. Tu je možno hodnotit pomocí dvou hlavních měřítek:

- schopnost tvořit zisk, zajišťovat přírůstek majetku a zhodnocovat vložený kapitál,
- zajištění platební schopnosti.

### **3.2.3 Uživatelé finanční analýzy**

Mezi uživatele finanční analýzy patří především:

- investoři,
- manažeři,
- dodavatelé a odběratelé,
- zaměstnanci,
- banky a jiní věřitelé,
- stát a státní orgány,
- konkurenti,

---

<sup>23</sup> DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.

- ostatní subjekty.

#### **a) Investoři – akcionáři a držitelé dluhopisů**

**Investoři** jsou prvotními uživateli finanční analýzy. Finanční informace o podniku využívají z investičního a kontrolního hlediska. Zajímá je především vývoj tržních ukazatelů, ukazatelů ziskovosti a vztah peněžních toků k dlouhodobým závazkům.

**Akcionáři** užívají výsledků finanční analýzy k získání informací o stabilitě a likviditě podniku, disponibilním zisku, míře rizika a míře výnosnosti kapitálu, který do podniku vložili.

**Držitelé dluhových cenných papírů** mají zájem získat informace o finanční stabilitě a likviditě podniku, a o tom, jestli jim budou včas a v dohodnuté výši vypláceny úroky z cenných papírů.

#### **b) Manažeři**

Znalost finančních poměrů podniku umožňuje manažerům správně se rozhodovat např. při získávání finančních zdrojů, při zjišťování optimální majetkové struktury, při rozdělování disponibilního zisku a při přerozdělení volných peněžních prostředků.

#### **c) Obchodní partneři – dodavatelé a odběratelé**

**Dodavatelé** využívají zejména informací o stabilitě podniku. Je pro ně důležité, aby byl podnik schopen hradit své krátkodobé a dlouhodobé závazky.

**Odběratelé** mohou být na dodavateli závislí, proto potřebují informace o finanční stabilitě podniku.

#### **d) Zaměstnanci**

Zaměstnanci sledují především informace o finanční a hospodářské stabilitě podniku, a informace o výsledku hospodaření. Mají zájem o dobré mzdové a sociální podmínky.

### e) Banky a jiní věřitelé

Věřitelé potřebují co nejvíce informací o finančním stavu podniku z důvodu rozhodování o tom, jestli poskytnou podniku úvěr, případně v jaké výši a za jakých podmínek. Banky často zahrnují do úvěrových smluv ustanovení, že v případě překročení např. určené hranice zadluženosti, změní úvěrové podmínky.

Na základě finanční analýzy banky před poskytnutím úvěru posuzují **bonitu podniku**. Analyzují finanční zdroje, strukturu podnikového majetku, a současné a odhadované budoucí výsledky hospodaření. Pro banky jsou také důležité informace o rentabilitě (ziskovosti) a likviditě podniku (zejména dlouhodobé).<sup>24</sup>

### f) Stát a státní orgány

Pro stát a státní orgány jsou informace z finanční analýzy důležité např. pro kontrolu plnění daňové povinnosti, pro rozdělování dotací a jiných finančních výpomocí a pro získání přehledu o finančním stavu podniku se státní zakázkou.

### g) Konkurenti

Konkurenti využívají informací z finančních analýz obdobných podniků, nebo podniků ve stejném odvětví, aby mohli porovnávat rentabilitu, výsledky hospodaření, investiční aktivity, hodnotu zásob apod.

### h) Ostatní subjekty

Mezi další subjekty využívající informací finanční analýzy patří např. daňoví poradci, analytici, odborové svazy, burzovní makléři, oceňovatelé podniku a veřejnost.

## 3.2.4 Členění finanční analýzy

**Dle objektu zkoumání** lze finanční analýzu rozdělit na tyto analýzy:

- mezinárodní analýza,
- analýza národního hospodářství,
- analýza odvětví,
- analýza podniků a společností.

---

<sup>24</sup> MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2006. 228 s. ISBN 80-7357-219-2.

### **a) Mezinárodní analýza**

Mezinárodní analýza rozebírá znaky nadnárodního charakteru. Je to důležité pro správný odhad vývoje především podniků v mezinárodních vztazích. Mezinárodní analýzy jsou vypracovávány specializovanými organizacemi, které se zabývají hodnocením jednotlivých podniků nebo ekonomik. **Nevýhodou** podrobných mezinárodních analýz je časové zpoždění až okolo dvou let.<sup>25</sup>

### **b) Analýza národního hospodářství**

Je zdrojem externích informací prezentujících vnější prostředí podniku. Zpracovávají ji organizační složky podniků nebo specializované organizace.

Analýza národního hospodářství využívá např. tyto **národohospodářské údaje**:

- míru ekonomického růstu,
- míru nezaměstnanosti,
- míru inflace,
- úrokovou míru,
- devizové kurzy,
- měnové politiky ČNB.

### **c) Analýza odvětví**

Pro potřeby analýzy je odvětvím chápána skupina subjektů, které si jsou podobné z hlediska provozovaných činností, poskytovaných služeb, technologických postupů atd. Analýza odvětví je důležitá ke vzájemnému srovnávání podniků. Pro hodnocení odvětví se využívá hlavně informací o jeho současném stavu, očekávaný vývoj a porovnání se zahraničím na základě akciových a ekonomických ukazatelů. Analyzují se odbytové možnosti, dovozní náročnost, citlivost na technologické změny, investiční náročnost, citlivost na externí vlivy apod.

### **d) Analýza podniků a společností**

Analýza podniku podává informace o stavu podniku a o jeho předpokládaném budoucím vývoji.

---

<sup>25</sup> PETERSON DRAKE, Pamela a Frank J. FABOZZI. *Analysis of financial statements*. 3rd ed. Hoboken: Wiley, 2012. 332 p. ISBN 978-1-118-29998-2.

**Provádí se:**

- analýza kvalitativní,
- analýza kvantitativní.

**Kvalitativní analýza** vychází ze struktury vlastnictví, kvality managementu, úrovně řízení, image společnosti, likvidity akcií na kapitálovém trhu atd. **Kvantitativní analýza** primárně vychází z účetních výkazů podniku.

Finanční analýzu je možné dále členit dle používaných informací na analýzu:

- externí,
- interní.

**Externí analýza** vychází ze zveřejňovaných finančních informací, zatímco **interní analýza** vychází z informací z vnitropodnikového účetnictví a ze statistických, kontrolních a plánovaných dat.

Finanční analýzu lze členit i **podle oblasti zkoumání** např. na analýzu mezinárodního obchodu, vnitřního trhu, kapitálového trhu, odbytu a zaměstnanosti.

### 3.2.5 Informační zdroje finanční analýzy

**a) Interní informace** – vycházejí zevnitř podniku, nemusejí být veřejně dostupné, např. vnitřní směrnice podniku, podnikové statistiky, údaje z vnitropodnikového účetnictví apod.

**Mezi veřejně dostupné interní informace patří** rozvaha (bilance), výkaz zisku a ztráty a příloha, případně cash-flow a přehled o změnách vlastního kapitálu.

**b) Externí informace** – vycházejí z vnějšího prostředí, týkají se i domácího a zahraničního okolí podniku.

Do externích informací se řadí např.:

- informace z mezinárodních analýz,
- informace z analýz národního hospodářství,

- informace z odvětvových analýz,
- burzovní informace,
- informace z oficiálních statistik,
- postavení na trhu,
- opatření vlády,
- konkurence,
- kvalita managementu.

### 3.2.6 Metody finanční analýzy

Rozlišujeme dvě základní metody finanční analýzy – fundamentální analýzu a technickou analýzu.

**a) Technická analýza** - je založena na množstevním vypracování ekonomických údajů za použití především matematických, matematicko-statistických, případně dalších metod. Výsledky vypracování jsou vyhodnocovány kvantitativně a kvalitativně.

**b) Fundamentální analýza** - vyhodnocuje kvalitativní informace o podniku. Hlavní metodou této analýzy je odborný odhad, který je založený na značných teoretických a praktických zkušenostech analytika.<sup>26</sup>

Mezi další metody finanční analýzy patří analýza absolutních ukazatelů, analýza poměrových ukazatelů, analýza fondů finančních prostředků a analýza soustav ukazatelů.

#### c) Analýza absolutních ukazatelů

Do analýzy absolutních ukazatelů patří horizontální analýza neboli analýza trendů, a vertikální analýza.

**Horizontální analýza** srovnává změny položek jednotlivých účetních výkazů v časové posloupnosti.<sup>27</sup> Dále lze z těchto změn odhadnout pravděpodobný budoucí

---

<sup>26</sup> PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012. 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.

vývoj ukazatelů. Aby měly výsledky této analýzy dostatečnou vypovídající schopnost, musí analýza vycházet z informací za min. 2 účetní období, informace musí být srovnatelné, z informací je vhodné vyloučit všechny náhodné vlivy, a při odhadu budoucího vývoje je nutné do analýzy zahrnout předpokládané změny, jako např. změnu míry inflace nebo vývoj měnového kurzu.

Výstupy z horizontální analýzy mohou být vyjádřeny formou absolutní nebo procentní změny, případně formou bazických nebo řetězových indexů. **Bazické indexy** srovnávají hodnoty ukazatele v jednotlivých obdobích s hodnotou stejného ukazatele ve zvoleném základním období. **Řetězové indexy** porovnávají hodnoty ukazatele v jednotlivých obdobích s hodnotou stejného ukazatele v předchozích obdobích.

**Absolutní změna** se vypočte dle vzorce:

$$\text{absolutní změna} = \text{ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1} \text{ }^{28}$$

Pro výpočet **procentní změny** je používán vzorec:

$$\text{procentní změna} = \frac{\text{absolutní změna} \cdot 100}{\text{ukazatel}_{t-1}} (\text{v } \%)^{29}$$

### **Vertikální analýza**

Vertikální analýza vyjadřuje jednotlivé položky účetních výkazů jako procentuální podíl k vybrané základně, která znamená 100%. Při analýze rozvahy je základnou celková výše aktiv, při analýze výkazu zisku a ztráty je základnou výše celkových výnosů.

### **d) Analýza fondů finančních prostředků**

Ve finanční analýze jsou fondy myšleny ukazatele, které se vypočítají jako rozdíly mezi určitými položkami aktiv a pasiv.<sup>30</sup> Ve finanční analýze jsou nejčastěji

---

<sup>27</sup> MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2006. 228 s. ISBN 80-7357-219-2.

<sup>28</sup> MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2006. 228 s. ISBN 80-7357-219-2.

<sup>29</sup> MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2006. 228 s. ISBN 80-7357-219-2.

<sup>30</sup> DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.

používanými fondy čistý pracovní kapitál, čisté pohotovité prostředky a čisté peněžně pohledávkové finanční fondy.

### **Čistý pracovní kapitál**

ČPK lze vypočítat dvěma způsoby, buď jako rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými pasivy nebo pomocí vzorce:

$$\text{ČPK} = (\text{dlouhodobé závazky} + \text{vlastní kapitál}) - \text{stálá aktiva}^{31}$$

ČPK tedy lze vyjádřit jako oběžná aktiva očištěná o tu část, která bude použita na úhradu závazků podniku, jež bude potřeba do jednoho roku splatit. Druhou možnou definicí ČPK je tato – ČPK je ta část oběžných aktiv, jež je financována dlouhodobými zdroji krytí.

Velikost ČPK je důležitým ukazatelem platební schopnosti podniku. Čím je ČPK vyšší, tím větší by měla být schopnost podniku hradit své finanční závazky. Pokud je ČPK záporný, podnik má nekrytý dluh.

ČPK je vyjádřen **v absolutních hodnotách** a měl by být posuzován v kombinaci s poměrovými ukazateli likvidity. Při posuzování hodnoty ČPK by mělo být bráno v úvahu možné zkreslení z důvodu neočištění oběžných aktiv o nelikvidní nebo málo likvidní položky, např. nedobytné pohledávky a neprodejné nebo obtížně prodejné zásoby.

ČPK je úzce spojen s ukazatelem běžné likvidity.

### **Čisté pohotovité prostředky**

ČPP vycházejí jen z nejvíce likvidních aktiv, tj. pohotových peněžních prostředků. Zohledňují závazky splatné k současnému datu a starší. ČPP se tedy vypočítají jako rozdíl pohotových finančních prostředků a okamžitě splatných závazků.

---

<sup>31</sup> DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.



## Čistý peněžně pohledávkový fond

ČPPF se počítá pomocí rovnice:

$$\text{ČPPF} = \text{oběžná aktiva} - \text{zásoby} - \text{nelikvidní pohledávky} - \text{krátkodobé závazky}^{32}$$

ČPPF je určitým kompromisem mezi ČPK a ČPP.

### e) Analýza poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů je nejčastěji používanou metodou finanční analýzy. Do analýzy poměrových ukazatelů patří např. ukazatelé krytí aktiv, ukazatelé krátkodobé likvidity, ukazatelé rentability, ukazatelé zadluženosti, ukazatelé aktivity a ukazatelé na základě cash flow.

#### Ukazatelé krytí aktiv

Každé aktivum by mělo být financováno, tj. kryto zdrojem s dobou splatnosti, jež odpovídá době efektivního užívání aktiva. Zlaté pravidlo financování říká, že dlouhodobý majetek má být financován dlouhodobými zdroji a krátkodobý majetek má být financován krátkodobými zdroji. Toto základní pravidlo financování ovšem v praxi nelze zcela dodržet, část oběžných aktiv je proto kryta dlouhodobým kapitálem.<sup>33</sup>

Pro určení, do jaké míry podnik zlaté pravidlo financování dodržuje, se využívá dvou ukazatelů:

$$\text{Stupeň krytí stálých aktiv VK} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{stálá aktiva}} \cdot 100 (\text{v } \%)^{34}$$

$$\text{Stupeň krytí stálých aktiv DZ} = \frac{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé cizí zdroje}}{\text{stálá aktiva}} \cdot 100(\text{v}\%)^{35}$$

Dlouhodobé cizí zdroje jsou tvořeny dlouhodobými závazky a dlouhodobými bankovními úvěry.

<sup>32</sup> DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.

<sup>33</sup> DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.

<sup>34</sup> MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2006. 228 s. ISBN 80-7357-219-2.

<sup>35</sup> MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2006. 228 s. ISBN 80-7357-219-2.

U obou ukazatelů platí, že čím je hodnota ukazatele vyšší, tím je na tom podnik lépe.

### **Ukazatelé krátkodobé likvidity**

Ukazatelé krátkodobé likvidity jsou řazeny mezi nejdůležitější ukazatele platební schopnosti podniku. Odvozují likviditu podniku od poměru oběžných aktiv ke krátkodobým závazkům splatným do jednoho roku. V případě, že hodnota oběžných aktiv podniku je vyšší než hodnota jeho krátkodobých závazků, dá se očekávat, že se podniku podaří z těchto aktiv vytvořit dostatek peněžních prostředků na úhradu krátkodobých závazků, v takovém případě si podnik udrží svou platební schopnost.

Rozlišujeme tři ukazatele krátkodobé likvidity:

#### **Ukazatel běžné likvidity (likvidita 3. stupně):**

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobá pasiva}} \quad 36$$

Do oběžných aktiv se zahrnuje finanční majetek, zásoby, krátkodobé pohledávky, pohledávky za upsaný základní kapitál a časové rozlišení aktiv. Krátkodobá pasiva jsou tvořena krátkodobými závazky, krátkodobými bankovními úvěry a časovým rozlišením pasiv.

Ukazatel běžné likvidity vyjadřuje, kolikrát by byl podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil všechna svá oběžná aktiva na pohotové peněžní prostředky. Tento ukazatel poskytuje důležité informace pro krátkodobé věřitele podniku z hlediska ochrany jejich investic.<sup>37</sup> Ideálně by se hodnota ukazatele měla pohybovat v rozmezí 1,5 – 2,5.

Vypovídací schopnost ukazatele je však do značné míry ovlivněna strukturou oběžných aktiv a jejich likvidností. Položka oběžných aktiv obsahuje i neprodejně zásoby a nedobytné pohledávky. Mezi další nevýhody ukazatele patří, že nebere v úvahu strukturu krátkodobých pasiv z hlediska jejich doby splatnosti. Ukazatel je

---

<sup>36</sup> MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2006. 228 s. ISBN 80-7357-219-2.

<sup>37</sup> MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2006. 228 s. ISBN 80-7357-219-2.

počítán jednorázově a nevyjadřuje vývoj platební schopnosti podniku v průběhu hodnoceného období. Přesto ukazatel běžné likvidity patří mezi nejdůležitější ukazatele platební schopnosti podniku.

**Ukazatel pohotové likvidity (likvidita 2. stupně):**

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Finanční majetek} + \text{krátkodobé pohledávky}}{\text{krátkodobá pasiva}}^{38}$$

V ukazateli pohotové likvidity se nepočítá se zásobami, tj. s nejméně likvidní částí majetku, počítá se jen s pohotovými oběžnými aktivy. Krátkodobé pohledávky jsou vyjádřeny v netto hodnotě, tzn. po uplatnění rezerv a opravných položek.

Podniky často mezi sebou srovnávají hodnoty ukazatele běžné likvidity a ukazatele pohotové likvidity. Pokud je hodnota ukazatele pohotové likvidity značně nižší než hodnota ukazatele běžné likvidity, znamená to, že má podnik nadměrný podíl zásob ve struktuře oběžných aktiv.

Věřitelé podniku preferují vyšší hodnotu tohoto ukazatele. Z hlediska vlastníků a manažerů podniku to není jednoznačné, vyšší hodnota ukazatele pohotové likvidity znamená, že podstatná část oběžného majetku je vázána v podobě prostředků, jež přinášejí úrok jen nízký nebo žádný, což může mít nepříznivý vliv na ziskovost podniku. Dle obecného doporučení by hodnota ukazatele pohotové likvidity neměla klesnout pod 1.

**Nevýhodou** ukazatele pohotové likvidity jsou nedobytné pohledávky jako součást položky krátkodobé pohledávky.

**Ukazatel peněžní likvidity (likvidita 1. stupně):**

$$\text{Peněžní likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobá pasiva}}^{39}$$

---

<sup>38</sup> MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2006. 228 s. ISBN 80-7357-219-2.

<sup>39</sup> MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2006. 228 s. ISBN 80-7357-219-2.

Do finančního majetku jsou zahrnovány peníze v hotovosti, krátkodobý finanční majetek a peníze na běžných účtech a terminovaných účtech se splatností do tří měsíců.

V podniku může být sledována také **okamžitá likvidita**:

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{okamžitě splatné závazky}}^{40}$$

Okamžitě splatné závazky jsou závazky splatné v den sestavení ukazatele a dříve. Hodnotu těchto závazků lze zjistit pouze z platebního kalendáře podniku. Hodnota tohoto ukazatele by měla být ve výši 0,9 – 1,1. Podnik by měl mít pořád dostatek nejvíce likvidních prostředků k úhradě okamžitě splatných závazků.

### **Ukazatelé rentability**

**Rentabilita** neboli výnosnost je měřítkem schopností podniku dosahovat zisku pomocí investovaného kapitálu.

Obecně se rentabilita vyjadřuje vzorcem:

$$\text{Rentabilita} = \frac{\text{zisk}}{\text{investovaný kapitál}}^{41}$$

Informace o zisku podnik získává z VZZ a údaje o investovaném kapitálu získává z rozvahy. Investovaný kapitál se dělí podle svých zdrojů na vlastní a cizí.

Při výpočtu rentability jsou možné **dva přístupy**:

- z hlediska vlastníků podniku – se ziskem se porovnává vlastní kapitál,
- z hlediska podnikového managementu – se ziskem se porovnává celý investovaný kapitál.

---

<sup>40</sup> MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2006. 228 s. ISBN 80-7357-219-2.

<sup>41</sup> MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2006. 228 s. ISBN 80-7357-219-2.

Za zisk lze ve vzorci dosadit např. zisk před zdaněním (EBT), zisk po zdanění (EAT) a zisk před úroky a daněmi (EBIT).

Používá se několik ukazatelů rentability, mezi nejčastěji používané patří:

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}} \cdot 100 \text{ (v \%)}^{42}$$

Za zisk po zdanění je považován výsledek hospodaření za účetní období zjištěný z VZZ.

ROE je pro vlastníky podniku hlavním kritériem hodnocení úspěšnosti jejich investic.

$$\text{Rentabilita aktiv (ROA)} = \frac{EBIT}{\text{aktiva celkem}} \cdot 100 \text{ (v \%)}^{43}$$

EBIT je počítán následujícím způsobem:

$$EBIT = \text{výnosy} - \text{náklady výrobních faktorů} - \text{odpisy}^{44}$$

Ukazatel ROA podává informace o tom, jaká by byla rentabilita podniku, kdyby neexistovala daň ze zisku. ROA tedy lze použít při porovnávání podniků z různých zemí s odlišnými daňovými režimy.

$$\text{Rentabilita celkového vloženého jmění (ROI)} = \frac{EBIT \cdot (1-t)}{\text{aktiva celkem}} \cdot 100 \text{ (v \%)}^{45}$$

t = efektivní sazba daně z příjmů

Tento ukazatel vyjadřuje rentabilitu podniku z pohledu podnikatele, který je jak v pozici vlastníka, tak v pozici věřitele.

---

<sup>42</sup> MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2006. 228 s. ISBN 80-7357-219-2.

<sup>43</sup> MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2006. 228 s. ISBN 80-7357-219-2.

<sup>44</sup> MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2006. 228 s. ISBN 80-7357-219-2.

<sup>45</sup> MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2006. 228 s. ISBN 80-7357-219-2.

## Rentabilita celkového investovaného kapitálu (ROCE)

$$ROCE = \frac{EAT + D \cdot u \cdot (1 - t)}{E + D} \cdot 100 \text{ (v \%)}^{46}$$

D = úročený cizí kapitál celkem,

u = průměrná úroková sazba cizího kapitálu,

E = vlastní kapitál

Tento ukazatel podává informace o výnosnosti dlouhodobých podnikových zdrojů.

## Ukazatelé zadluženosti (finanční stability)

Ukazatelé finanční stability jsou odvozené z rozvahy. Vyjadřují vzájemné vztahy mezi závazky a vlastním kapitálem.

Mezi nejčastěji používané ukazatele zadluženosti patří:

$$Ukazatel \text{ věřitelského rizika} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}} \cdot 100 \text{ (v \%)}^{47}$$

Do cizích zdrojů jsou zahrnovány rezervy, krátkodobé a dlouhodobé závazky, bankovní úvěry a výpomoci a časové rozlišení pasiv.

Vysoká hodnota ukazatele znamená velké zadlužení podniku, nemusí být ale pro podnik nevýhodná. V případě, že je podnik schopen získat z celkového investovaného kapitálu vyšší výnosnost, než je výše úroků placených za použití cizího kapitálu, je vysoká hodnota ukazatele pro vlastníky podniku příznivá. Pokud výnosnost celkového kapitálu je nižší než výše úroků placených za použití cizího kapitálu, je vysoká hodnota ukazatele pro vlastníky nepříznivá. Pro věřitele je výhodná nízká hodnota ukazatele.

$$Koefficient \text{ samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva celkem}} \cdot 100 \text{ (v \%)}^{48}$$

<sup>46</sup> MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2006. 228 s. ISBN 80-7357-219-2.

<sup>47</sup> MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2006. 228 s. ISBN 80-7357-219-2.

Koeficient samofinancování vyjadřuje podíl, v jakém jsou celková aktiva financována ze zdrojů vlastníků podniku. Je doplňkovým ukazatelem k ukazateli věřitelského rizika, jejich celkový součet tvoří 100 %.

$$\text{Finanční páka} = \frac{\text{aktiva celkem}}{\text{vlastní kapitál}} \cdot 100 \text{ (v \%)}^{49}$$

Hodnota finanční páky je převrácenou hodnotou koeficientu samofinancování. Vysoká hodnota finanční páky znamená vysokou zadluženost podniku, v podniku je vysoký podíl cizích zdrojů na financování aktiv.

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}^{50}$$

Ukazatel úrokového krytí vyjadřuje, kolikrát vytvořený zisk převyšuje platby úroků. Akcionářům podniku podává informace o tom, jestli je podnik schopen splácet své závazky z úroků, a věřitele informuje o tom, jestli a případně jak jsou zajištěny jejich práva v případě likvidace podniku.

$$\text{Úrokové zatížení} = \frac{\text{nákladové úroky}}{EBIT} \cdot 100^{51}$$

Úrokové zatížení informuje o tom, kolikrát úrokové platby převyšují vytvořený zisk. Pro podnik je nejlepší, co nejnižší hodnota ukazatele.

---

<sup>48</sup> MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2006. 228 s. ISBN 80-7357-219-2.

<sup>49</sup> MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2006. 228 s. ISBN 80-7357-219-2.

<sup>50</sup> MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2006. 228 s. ISBN 80-7357-219-2.

<sup>51</sup> MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2006. 228 s. ISBN 80-7357-219-2.

## Ukazatele aktivity

Nejčastěji jsou používány tyto ukazatele aktivity:

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}^{52}$$

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}^{53}$$

Hodnota obratu zásob vyjadřuje počet obrátek zásob za období. Obrat zásob lze vypočítat i pro jednotlivé typy zásob – materiál, nedokončenou výrobu, hotové výrobky a zboží.

$$\text{Obrat pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}}^{54}$$

Obrat pohledávek poskytuje informaci o počtu obrátek zásob za období, tj. jak rychle dojde k přeměně pohledávek na hotovost. Čím vyšší je hodnota obratu pohledávek, tím rychleji podnik inkasuje své pohledávky a takto získanou hotovost může využít k dalším investicím nebo nákupům.

$$\text{Obrat závazků} = \frac{\text{nákupy na obchodní úvěr}}{\text{závazky z obchodního styku}}^{55}$$

Informace o nákupech na obchodní úvěr lze získat jen z vnitropodnikových údajů.

$$\text{Obrat DHM} = \frac{\text{tržby}}{\text{DHM}}^{56}$$

---

<sup>52</sup> MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2006. 228 s. ISBN 80-7357-219-2.

<sup>53</sup> MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2006. 228 s. ISBN 80-7357-219-2.

<sup>54</sup> MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2006. 228 s. ISBN 80-7357-219-2.

<sup>55</sup> MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2006. 228 s. ISBN 80-7357-219-2.

<sup>56</sup> MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2006. 228 s. ISBN 80-7357-219-2.



Hodnota obratu DHM vyjadřuje, jaká výše tržeb byla vytvořena z určité měnové jednotky DHM v zůstatkových cenách. Klesající hodnota obratu DHM poukazuje na to, že dochází k poměrnému zvyšování fixních nákladů a zvýšené citlivosti podniku na potenciální pokles tržeb.

#### f) Analýza soustav ukazatelů

Nejznámějšími soustavami ukazatelů jsou pyramidové soustavy poměrových ukazatelů, které souhrnně a přehledně znázorňují několik charakteristických znaků podniku zjištěných pomocí poměrové analýzy, a umožňují zjistit vzájemné vztahy mezi rentabilitou, likviditou a finanční strukturou podniku.<sup>57</sup> Nejvýznamnější pyramidovou strukturou je Du Pontův diagram.

Du Pontův diagram zobrazuje závislost ROE na obratu celkových aktiv, ziskovém rozpětí a poměru celkových aktiv k vlastnímu kapitálu. Du Pontův diagram lze vytvořit na základě zisku před zdaněním nebo po zdanění. Levá strana diagramu představuje tvorbu ziskového rozpětí a pravá strana využívá rozvahových položek, viz grafické znázornění Du Pontova diagramu na obr. 3.1.

Základem Du Pontova diagramu je Du Pontova rovnice:

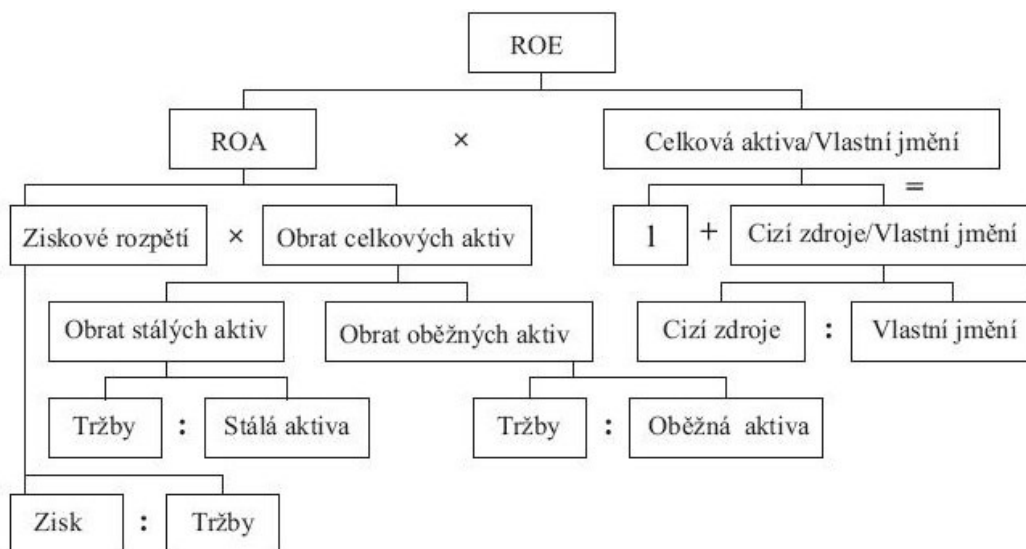
$$\text{Rentabilita aktiv} = \text{ziskové rozpětí} \cdot \text{obrat celkových aktiv}^{58}$$

---

<sup>57</sup> PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012. 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.

<sup>58</sup> MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2006. 228 s. ISBN 80-7357-219-2.

**Obr. 3.1 Du-Pontův rozklad ROE**



Zdroj: MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2006. 228 s. ISBN 80-7357-219-2.

### Ukazatelé na základě cash flow

V posledních letech se začíná prosazovat názor, že ukazatelé, které jsou sestavené na základě cash flow, mají pro finanční analýzu podniku vyšší vypovídací schopnost.<sup>59</sup> Výkazy cash flow totiž eliminují problémy spjaté s akruálním účetnictvím a dále eliminují důsledky potenciální manipulace se ziskem, jenž může podnik provádět za účelem vykázání požadovaného výsledku hospodaření.

Výkaz cash flow obsahuje peněžní toky z těchto činností:

- z provozní činnosti,
- z finanční činnosti,
- z investiční činnosti.

Pro výpočet ukazatelů na základě cash flow je nejčastěji používán peněžní tok z provozní činnosti.

<sup>59</sup> MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2006. 228 s. ISBN 80-7357-219-2.

Mezi nepoužívanější ukazatele na základě cash flow patří:

### **Ukazatel cash flow likvidity**

$$\text{Cash flow likvidita I.} = \frac{\text{cash flow}}{\text{krátkodobá pasiva}}^{60}$$

$$\text{Cash flow likvidita II.} = \frac{\text{cash flow}}{\text{cizí zdroje} - \text{finanční majetek}}^{61}$$

**Ukazatel cash flow likvidita I.** vyjadřuje schopnost podniku splatit krátkodobé závazky z vytvořeného peněžního toku v daném období. Je alternativou k ukazateli běžné likvidity.

**Ukazatel cash flow likvidita II.** vyjadřuje schopnost podniku splatit v daném období z peněžního toku všechny dluhy, splatné i nesplacené v daném období. V praxi bývá vypovídací hodnota tohoto ukazatele problematická, neboť ukazatel vychází z neměnnosti budoucích cash flow a z předpokladu, že peněžní tok bude použit jen na splacení dluhu. Je vhodné sledovat spíše vývoj hodnot ukazatele, klesající hodnoty naznačují rostoucí napětí ve finanční pozici podniku.<sup>62</sup>

$$\text{Převrácená hodnota likvidity z cash flow} = \frac{\text{cizí zdroje} - \text{finanční majetek}}{\text{cash flow}}^{63}$$

Tento ukazatel informuje o tom, za kolik let je podnik schopen uhradit své závazky z cash flow.

$$\text{Rentabilita z cash flow} = \frac{\text{cash flow}}{\text{celkové výnosy}} \cdot 100 (\text{v } \%)^{64}$$

---

<sup>60</sup> MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2006. 228 s. ISBN 80-7357-219-2.

<sup>61</sup> MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2006. 228 s. ISBN 80-7357-219-2.

<sup>62</sup> MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2006. 228 s. ISBN 80-7357-219-2.

<sup>63</sup> MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2006. 228 s. ISBN 80-7357-219-2.

<sup>64</sup> MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2006. 228 s. ISBN 80-7357-219-2.

Rentabilita z cash flow je alternativou ukazatele ziskového rozpětí, její výhoda spočívá v tom, že není ovlivněna investičními cykly a stupněm odepsanosti DHM do takové míry jako ukazatel ziskového rozpětí.

$$\text{Cash flow rentabilita celkového kapitálu} = \frac{\text{cash flow}}{\text{aktiva celkem}} \cdot 100 \text{ (v \%)}^{65}$$

Ukazatel podává informace o tom, kolik peněžních prostředků je podnik schopen vytvořit z jedné peněžní jednotky vloženého kapitálu. Jedná se o alternativní ukazatel k rentabilitě aktiv.

### Cash flow rentabilita vlastního kapitálu

$$CF ROE = \frac{\text{cash flow po odečtení úroků}}{\text{vlastní kapitál}} \cdot 100 \text{ (v \%)}^{66}$$

Tento ukazatel je alternativou k ziskové rentabilitě vlastního kapitálu.

$$\text{Stupeň samofinancování investic z cash flow} = \frac{\text{cash flow}}{\text{investice}} \cdot 100 \text{ (v \%)}^{67}$$

Stupeň samofinancování investic z cash flow informuje o míře finančního krytí investic z vlastních zdrojů podniku. Pokud je hodnota ukazatele vyšší než 100 %, podnik může po splacení investic zbývající peněžní prostředky použít i k jinému účelu. V případě, že je hodnota ukazatele nižší než 100 %, znamená to, že je nutné investice financovat externě.

$$\text{Úrokové krytí z cash flow} = \frac{\text{cash flow} + \text{nákladové úroky}}{\text{nákladové úroky}}^{68}$$

Tento ukazatel je alternativním ukazatelem k ukazateli úrokového krytí založeném na zisku před úroky a zdaněním.

<sup>65</sup> MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2006. 228 s. ISBN 80-7357-219-2.

<sup>66</sup> MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2006. 228 s. ISBN 80-7357-219-2.

<sup>67</sup> MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2006. 228 s. ISBN 80-7357-219-2.

<sup>68</sup> MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2006. 228 s. ISBN 80-7357-219-2.

### 3.3 Hodnototvorný řetězec podniku

Nejpoužívanějším typem hodnototvorného řetězce je Porterův hodnototvorný řetězec, jenž rozlišuje činnosti podniku na primární a podpůrné. Slouží ke zkoumání veškerých činností, které podnik vykonává, a k analýze toho, jak na sebe činnosti vzájemně působí.<sup>69</sup>

Hodnototvorný řetězec znázorňuje celkovou tvorbu hodnoty v podniku. Každá činnost podniku se podílí na tvorbě nákladů a na tvorbě hodnoty. Podnik vykazuje zisk, pokud vytvořená hodnota převyšuje náklady na výrobu daného produktu.<sup>70</sup>

**Hodnototvorné činnosti** jsou činnosti, které jsou od sebe fyzicky a technologicky odlišné, a podnik jejich prostřednictvím vyrábí produkt nebo poskytuje službu, která má pro zákazníka určitou hodnotu. Na základě hodnototvorných činností jsou postaveny konkurenční výhody. Každá hodnototvorná činnost používá k uskutečnění své funkce nakoupené vstupy, pracovní síly a technologii.

**Primární činnosti** jsou spojené s fyzickou produkcí výrobku, jeho prodejem, dodáním zákazníkovi a dalším servisem. Patří mezi ně např. vedení vstupních operací, výroba a provoz, vedení výstupních operací, servis, marketing a prodej.

**Podpůrné činnosti** obstarávají nakoupené vstupy, pracovní síly, technologie, informace a různé celopodnikové funkce. Do podpůrných činností jsou řazeny např. nákupní činnosti, řízení lidských zdrojů, infrastruktura podniku, výzkum a vývoj.

### 3.4 SWOT analýza

SWOT analýza je zaměřena na charakteristiku hlavních faktorů, které ovlivňují strategickou pozici podniku. Na základě různých druhů ekonomických analýz identifikuje silné a slabé stránky podniku a srovnává je s příležitostmi a hrozbami, které vychází z okolí podniku. Ve SWOT analýze se tedy střetávají charakteristiky

---

<sup>69</sup> KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

<sup>70</sup> KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

vnitřního stavu podniku, tj. silné a slabé stránky podniku, s charakteristikami vnějšího okolí, tj. příležitosti a hrozby.

Nevýhodou SWOT analýzy je časté obtížné určení, jestli je daná charakteristika podniku jeho silnou nebo slabou stránkou, a jestli je daná externí situace příležitostí nebo hrozbou.

**Hlavním cílem** SWOT analýzy je na základě jejích závěrů posilovat silné stránky a potlačovat slabé stránky podniku, a připravit se na případné hrozby a příležitosti.

**Postup tvorby** SWOT analýzy probíhá v těchto krocích:

1. Identifikace a prognóza klíčových změn podnikového okolí, která vychází z předchozích analýz, zejména z analýzy hybných změnotvorných sil a hlavních faktorů úspěchu
2. Identifikace silných a slabých stránek podniku
3. Zhodnocení vzájemných vztahů jednotlivých silných a slabých stránek s klíčovými změnami v podnikovém okolí, tvorba diagramu SWOT analýzy

Pomocí **diagramu SWOT analýzy** podnik snadněji srovná externí příležitosti a hrozby se silnými a slabými stránkami podniku a zvolí nejvhodnější strategii.

Diagram SWOT analýzy obsahuje 4 kvadranty, viz obr. 3.2.

Obr. 3.2 SWOT analýza

SWOT ANALÝZA		FAKTORY	
		Pozitivní	Negativní
VLIVY	Interní	<b>S</b> Silné stránky	<b>W</b> Slabé stránky
	Externí	<b>O</b> Příležitosti	<b>T</b> Hrozby

Zdroj: www.businesspro.cz

Podniky při definování jejich silných a slabých stránek používají subjektivní přístup, proto je vhodné zjišťovat, jak jsou silné a slabé stránky podniku vnímány i jinými subjekty např. dodavateli, odběrateli a konkurenty. Podnik by měl také posuzovat, do jaké míry jsou jeho silné a slabé stránky schopné se vyrovnat s klíčovými změnami odehrávajícími se v jeho okolí. Závěry SWOT analýzy může podnik použít k orientaci pro vnímání strategické pozice.<sup>71</sup>

SWOT analýza může být využita i v rámci analýzy konkurence, kdy podnik sestaví SWOT analýzy pro jeho hlavní konkurenty. **Cílem SWOT analýzy konkurence** je promýšlet a předpovídat případné reakce konkurentů na očekávané příležitosti a hrozby vzhledem k jejich silným a slabým stránkám.

<sup>71</sup> SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

## **4 Charakteristika a vyhodnocení ekonomické situace Technických služeb Karviná, a. s.**

### **4.1 Základní informace o společnosti**

#### **Historie**

TSK byly založeny jako rozpočtová organizace s platností od 1. 1. 1965 na základě zasedání Městského národního výboru za přítomnosti všech jeho členů, které proběhlo dne 8. 12. 1964. Dne 1. 5. 1970 byl změněn název organizace na Technické a zahradní služby města Karviné.

Dne 13. 12. 1988 se konalo plenární zasedání Městského národního výboru, na němž bylo přijato usnesení o změně formy hospodaření společnosti. Od 1. 1. 1989 se proto společnost stává příspěvkovou organizací a současně se mění název podniku na Technické služby města Karviné.

10. 10. 1995 bylo Městským zastupitelstvem schváleno založení a. s. Společnost s novým názvem TSK, a. s. vznikla ke dni 13. 2. 1996, kdy byla zapsána do obchodního rejstříku u Krajského soudu v Ostravě. Tato forma společnosti je platná dodnes. Společnost podniká převážně v oblastech odpadů, zeleně, údržby komunikací, veřejného osvětlení a čištění města. TSK, a. s. se zařadily mezi významné podnikatelské subjekty na území statutárního města Karviná a podílí se na organizování a zabezpečení kulturních, sportovních a společenských akcí konaných ve městě.

#### **Vedení podniku**

**Ředitelem podniku** je Ing. Zbyněk Gajdacz, MPA, který byl jmenován ke dni 1. 1. 2015. Na vedení společnosti se dále podílí Ing. Radomír Kostka jako **vedoucí ekonom** a Ing. Adam Balvar jako **vedoucí provozu**.

#### **Orgány podniku**

Společnost má dva orgány – dozorčí radu a představenstvo. Předsedou **dozorčí rady** je pan Eduard Matykiewicz, kromě něj tvoří dozorčí radu dalších pět



členů. **Představenstvo** je statutárním orgánem podniku, jeho předsedou je pan Stanislav Sobel a dále je tvoří dva členové.

### **Provozovny**

TSK, a. s. mají tyto čtyři provozovny:

- Odpady,
- Údržba,
- Doprava,
- Veřejně prospěšné práce.

Mezi vykonávané činnosti provozovny **Odpady** patří převážně:

- svoz separovaných a směsných komunálních odpadů, odpadu z velkoobjemových kontejnerů, biologicky rozložitelného komunálního odpadu od rodinných domů, kusového odpadu a odpadkových košů,
- odstraňování divokých skládek a nebezpečného odpadu,
- přeprava nebezpečného a zvláštního odpadu,
- přistavení odpadových nádob,
- provoz sběrného dvoru a separace odpadů,
- opravy a výroba zámečnických prvků.

Provozovna **Údržba** je odpovědná za tyto činnosti:

- správa komunikací a údržba městského movitého majetku, správa parků,
- údržba trhu, dětských atrakcí, památníků, fontán a mobilní zeleně,
- instalace a údržba dopravního značení,
- čištění vodních toků,
- sečení travnatých ploch,
- sběr trávy a listí,
- výsadba a ošetřování keřů a stromů, výsadba rostlinného materiálu,
- ořezy a kácení keřů a stromů, tvarování živých plotů,
- sadové a terénní úpravy,
- provoz zookoutku.

Provozovna **Doprava** má především tyto úkoly:

- čištění a zimní údržba ploch a komunikací,
- přeprava kusových a sypkých materiálů,
- práce vykonávané vysokozdvížnými plošinami a traktorovým nakladačem,
- správa a údržba čekáren, zábradlí, pískovišť, tržních stánků, správa veřejného osvětlení,
- vedení celkové správy evidence veřejného osvětlení města Karviná v elektronické podobě,
- provozování mobilního vizuálního radaru,
- údržba světelného signalizačního zařízení, parkovacích automatů a elektroinstalací.

Mezi funkce provozovny **Veřejně prospěšné práce** patří:

- úklid veřejného prostranství ve městě, okrajových částí města, parků a černých skládek,
- zametání autobusových zastávek, trhu, historického centra města,
- vysávání cigaretových nedopalků,
- spolupráce a vysílání pracovníků Veřejně prospěšných prací do škol,
- jiné nekvalifikované práce na základě požadavků Magistrátu města Karviné.

## 4.2 Analýza okolí

### 4.2.1 Pest analýza

#### a) Ekonomické faktory

Ekonomickými faktory, jež ovlivňují okolí podniku, jsou především míra inflace, úroková míra, HDP, vývoj mezd a nezaměstnanost.

**Míra inflace** ovlivňuje ceny nakupovaného dlouhodobého i oběžného majetku, energií apod. Při rostoucí inflaci tedy vykazuje podnik v této oblasti vyšší náklady než by tomu bylo za nižší míry inflace. Růst inflace také způsobuje pokles kupní síly. Zákazníci, při rostoucí inflaci, budou ve snaze ušetřit, poptávat méně služeb, případně soukromí odběratelé zvolí levnějšího poskytovatele služeb. I pro plánování investic je pro podnik pozitivní stabilní nebo nízká inflace. V podmínkách vysoké

inflace nebo při očekávání vysoké inflace je podnikové plánování značně rizikové, proto je v takových obdobích podnik mnohem méně ochotný investovat.

**Změny úrokové míry** nemají na podnik výrazný vliv. Podnik nemá žádné přijaté úvěry ani jiné bankovní výpomoci, nevykazuje tudíž nákladové úroky. Změna úrokové míry ovlivní pouze výši výnosových úroků podniku.

Růst **HDP** znamená, že celková hodnota vyprodukovaných statků a služeb za určité období roste. Což znamená, že roste poptávka po produkci podniku. V době růstu HDP tedy podnik dosahuje vyšších tržeb a zisku. Naopak při poklesu HDP má podnik nižší tržby a zisk, z důvodu poklesu poptávky po službách.

**Vývoj mezd** ovlivňuje kupní sílu obyvatel. S růstem průměrných mezd roste i poptávka po zboží a službách, podniku se tedy zvýší tržby a zisk. Pro podnik je z tohoto důvodu žádoucí růst průměrných mezd.

**Míra nezaměstnanosti** má vliv na poptávku po službách podniku. Nezaměstnaní omezují své výdaje a v důsledku toho se při vysoké nezaměstnanosti podniku snižují tržby a zisk. Nezaměstnanost je v Moravskoslezském kraji vysoká, snížení míry nezaměstnanosti by přispělo ke zvýšení zisků podniku.

## **b) Politické a legislativní faktory**

Mezi politické a legislativní faktory se řadí zákony, daňová politika a sociální politika.

Podnik se musí řídit zejména těmito právními předpisy – zákon o obchodních korporacích, občanský zákoník, zákon o účetnictví, české účetní standardy, zákon o daních z příjmů, zákon o dani z přidané hodnoty a zákoník práce. Změny právních předpisů mají dopad na podnik, který se jimi musí řídit. Změny v právních předpisech mohou mít na podnik pozitivní i negativní dopad, např. zvýšení daně z příjmů by mělo dopad negativní, naopak její snížení by mělo dopad pozitivní.

### **c) Sociální faktory**

Do sociálních faktorů patří např. počet obyvatel, jejich vzdělanost, životní úroveň, spotřební zvyky apod.

Těmito faktory je podnik do určité míry ovlivňován. Zvýšení počtu obyvatel a (nebo) růst životní úrovně by vedlo k nárůstu zakázek soukromým odběratelům i městu. Zvyšování vzdělanosti by mohlo mít i opačný efekt, kdy zvýšení vzdělanosti by např. vedlo k získání práce, úbytku vandalismu apod., a město by již nepotřebovalo tak častý a rozsáhlý úklid a údržbu veřejných prostor, pro TSK by z toho plynuly nižší tržby.

### **d) Technologické faktory**

Vývoj technologie pozitivně ovlivňuje firmu, jelikož v dnešní době je spousta firem závislá na internetovém připojení a na mobilní síti. TSK, a. s. mají vlastní internetové stránky, na kterých mají zveřejněnou např. nabídku poskytovaných služeb, ceníky a kontaktní informace.

Změny technologických norem se mohou podniku dotýkat ve smyslu zvýšených nákladů na pořízení zásob, materiálu apod., pokud by dodavateli plynuly vyšší náklady na výrobu např. z důvodu nutnosti pořízení nového výrobního zařízení.

## **4.2.2 Model 4C**

### **a) Zákazníci (Customers)**

TSK, a.s. se do značné míry zaobírají zakázkami od města Karviná. Kromě města jsou jejími zákazníky organizace, podnikatelé, ale i soukromé subjekty, které využívají např. služeb odvozu odpadu, kácení stromů, sečení travnatých ploch apod. Většina zákazníků podniku, vzhledem k charakteru poskytovaných služeb, pochází z karvinského regionu.

### **b) Náklady (Costs)**

Do nákladů ovlivňujících zisk podniku patří převážně mzdové náklady a náklady na dopravu.

Ke snížení nákladů na dopravu by mohly vést investice do nových úspornějších osobních i nákladních vozidel.

### **c) Konkurence (Competitors)**

Hlavními konkurenty TSK jsou v oblasti svozu odpadu mezinárodní podniky, např. společnost A.S.A. Údržbou zeleně se v Karviné, kromě TSK, zabývá pár menších podnikatelů, a u ostatních poskytovaných služeb je situace obdobná.

Mezi další hlavní konkurenty patří Technické služby okolních obcí, např. SMO, městská akciová společnost Orlová.

### **d) Národní specifika (Country)**

TSK se musí řídit českými kulturními a institucionálními normami, a také technickými standardy. Všechny podniky, které na českém trhu působí, se musí řídit českými zákony a normami, např. zákonem o ochraně životního prostředí a zákoníkem práce, který ukládá povinnost zabezpečovat zdraví zaměstnanců při práci, dodržovat stanové pracovní postupy apod.

## **4.3 Finanční analýza**

### **4.3.1 Analýza absolutních ukazatelů**

#### **a) Horizontální analýza rozvahy**

**Tab. 4.1 Horizontální analýza rozvahy za roky 2011 až 2015**
**(údaje v tis. Kč) – absolutní změna a procentní změna**

	2011	2012	Změna	2013	Změna	2014	Změna	2015	Změna
<b>Aktiva celkem</b>	89 340	88 740	-600 -0,67%	88 862	+122 +0,14%	88 393	-469 -0,53%	90 305	+1 912 +2,16%
<b>DM</b>	51 843	44 272	-7571 -14,60%	44 720	+448 +1,01%	40 704	-4 016 -8,98%	44 215	+3 511 +8,63%
<i>DNM</i>	41	0	-41 100%	0	0 0%	0	0 0%	12	12 N/A
<i>DHM</i>	51 802	44 272	-7 530 -14,54%	44 720	+448 +1,01%	40 704	-4 016 -8,98%	44 203	+3 499 +8,60 %
<b>Oběžná aktiva</b>	37 107	44 217	+7 110 +19,16%	43 930	-287 -0,65%	47 089	+3 159 +7,19%	45 726	-1 363 -2,89%
<i>Zásoby</i>	2 128	2 144	+16 +0,75%	2 277	+133 +6,20%	2 363	+86 +3,78%	2 711	+348 +14,73%
<i>Krátkodobé pohledávky</i>	3 253	3 192	-61 -1,88%	4 028	+836 +26,19%	4 891	+863 +21,43%	4 347	-544 -11,12%
<i>KFM</i>	31 726	38 881	+7 155 +22,55%	37 625	-1 256 -3,23%	39 835	+2 210 +5,87%	38 668	-1 167 -2,93%
<b>Časové rozlišení</b>	390	251	-139 -35,64%	212	-39 -15,54%	600	+388 +183,02%	364	-236 -39,33%
<b>Pasiva celkem</b>	89 340	88 740	-600 -0,67%	88 862	+122 +0,14%	88 393	-469 -0,53%	90 305	+1 912 +2,16%
<b>Vlastní kapitál</b>	80 168	79 743	-425 -0,53%	79 543	-200 -0,25%	79 598	+55 +0,07%	80 317	+719 +0,90%
<i>Základní kapitál</i>	58 000	58 000	0 0%	58 000	0 0%	58 000	0 0%	58 000	0 0%
<i>Kapitálové fondy</i>	970	970	0 0%	970	0 0%	970	0 0%	970	0 0%
<i>Fondy ze zisku</i>	3 269	2 607	-662 -20,25%	2 561	-46 -1,76%	3 791	+1 230 +48,03%	3 184	-607 -16,01%
<i>VH minulých let</i>	17 250	17 895	+645 3,74%	17 552	-343 -1,92%	15 990	-1 562 -8,90%	16 794	+804 +5,03%
<i>VH BÚO</i>	679	271	-408 -60,09%	460	+189 +69,74%	847	+387 +84,13%	1 369	+522 +61,63%
<b>Cizí zdroje</b>	9 085	8 905	-180 -1,98%	9 201	+296 +3,32%	8 752	-449 -4,88%	9 941	+1 189 +13,59%
<i>Rezervy</i>	441	0	-441 -100%	0	0 0%	0	0 0%	0	0 0%
<i>Dlouhodobé závazky</i>	2 322	2 269	-53 -2,28%	2 433	+164 +7,23%	2 240	-193 -7,93%	2 323	+83 +3,71%
<i>Krátkodobé závazky</i>	6 322	6 636	+314 +4,97%	6 768	+132 +1,99%	6 512	-256 -3,78%	7 618	+1 106 +16,98%
<i>Časové rozlišení</i>	87	92	+5 +5,75%	118	+26 +28,26%	43	-75 -63,56%	47	+4 +9,30%

Zdroj: Rozvaha TSK a vlastní zpracování

Tab. 4.1 zachycuje informace z rozvah za roky 2011 - 2015 a absolutní a procentní změnu ve srovnání s předcházejícím rokem, je tedy použito řetězových indexů.

### **Srovnání roku 2012 s rokem 2011**

V roce 2012 se aktiva a pasiva ve srovnání s rokem 2011 lehce snížila. Mírně se snížila hodnota DM, což bylo způsobeno odpisy staveb, samostatných movitých věcí a souborů movitých věcí. Hodnota oběžných aktiv meziročně vzrostla o necelých 20 %, značný nárůst byl zaznamenán u položek KFM a Účty v bankách. Hodnota vlastního kapitálu nepatrně klesla, k mírnému poklesu došlo u položek Statutární a ostatní fondy a VH BÚO. Hodnota cizích zdrojů také lehce klesla, výše rezerv se dostala na nulu, částečně byl splacen odložený daňový závazek. Naopak výše krátkodobých závazků se mírně zvýšila, konkrétně došlo k lehkému zvýšení u položek Závazky z obchodních vztahů a Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění.

### **Srovnání roku 2013 s rokem 2012**

V roce 2013 se aktiva a pasiva nepatrně zvýšila oproti roku 2012. Lehce se zvýšila hodnota DM, mírně se zvýšily položky Samostatné movité věci a soubory movitých věcí a Nedokončený DHM. Výše oběžných aktiv se mírně snížila, i přes lehké zvýšení zásob a více než 20% zvýšení hodnoty krátkodobých pohledávek, snížení oběžných aktiv způsobilo snížení položky Účty v bankách. Výše vlastního kapitálu se nepatrně zvýšila, což bylo způsobeno téměř 70% meziročním zvýšením VH BÚO. Výše cizích zdrojů se také lehce zvýšila, konkrétně se zvýšil odložený daňový závazek a také položky Závazky z obchodních vztahů a Jiné závazky.

### **Srovnání roku 2014 s rokem 2013**

Výše aktiv a pasiv v roce 2014 mírně klesla. Hodnota DM se snížila vlivem odpisování staveb a samostatných hmotných movitých věcí a souborů hmotných movitých věcí. Hodnota oběžných aktiv se oproti roku 2013 zvýšila, u krátkodobých pohledávek bylo zaznamenáno zvýšení o více než 21 %, což bylo způsobeno především zvýšením hodnoty pohledávek z obchodních vztahů. KFM se také zvýšil vlivem navýšení položky Účty v bankách. Náklady příštích období vzrostly o téměř 150 %, z 212 000 Kč v roce 2013 na 522 000 Kč v roce 2014. Vlastní kapitál byl

zvýšen jen nepatrně, zvýšení proběhlo u fondů ze zisku, rezervního fondu, statutárních a ostatních fondů, a VH BÚO. Cizí zdroje byly lehce sníženy, konkrétně byl snížen odložený daňový závazek a závazky z obchodních vztahů.

### Srovnání roku 2015 s rokem 2014

V roce 2015 je zaznamenáno mírné zvýšení aktiv a pasiv ve srovnání s rokem 2014. Hodnota DM se zvýšila, zvýšení hodnoty bylo způsobeno především nárůstem položky stavby. Oběžná aktiva se v roce 2015 lehce snížila oproti roku 2014. Ke snížení oběžných aktiv přispělo převážně mírné snížení položek pohledávky z obchodních vztahů a účty v bankách. Vlastní kapitál se v roce 2015 mírně zvýšil, což bylo způsobeno především zvýšením položek VH minulých let a VH BÚO. Cizí zdroje se v roce 2015 zvýšily o necelých 14 % oproti roku 2014, nárůst ovlivnilo hlavně zvýšení položek závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění a jiné závazky.

### b) Vertikální analýza rozvahy

Tab. 4.2 Vertikální analýza rozvahy za roky 2011 - 2015 (v tis. Kč)

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Aktiva celkem</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>DM</b>	<b>58,03%</b>	<b>49,89%</b>	<b>50,33%</b>	<b>46,05%</b>	<b>48,96%</b>
<i>DNM</i>	0,05%	0%	0%	0%	0,01%
<i>DHM</i>	57,98%	49,89%	50,33%	46,05%	48,95%
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>41,53%</b>	<b>49,83%</b>	<b>49,44%</b>	<b>53,27%</b>	<b>50,64%</b>
<i>Zásoby</i>	2,38%	2,42%	2,56%	2,67%	3,00%
<i>Krátkodobé pohledávky</i>	3,64%	3,60%	4,53%	5,53%	4,81%
<i>KFM</i>	35,51%	43,81%	42,34%	45,07%	40,60%
<b>Časové rozlišení</b>	<b>0,44%</b>	<b>0,28%</b>	<b>0,24%</b>	<b>0,68%</b>	<b>0,40%</b>
<b>Pasiva celkem</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>89,73%</b>	<b>89,86%</b>	<b>89,51%</b>	<b>90,05%</b>	<b>88,94%</b>
<i>Základní kapitál</i>	64,92%	65,36%	65,27%	65,62%	64,23%
<i>Kapitálové fondy</i>	1,09%	1,09%	1,09%	1,10%	1,07%
<i>Fondy ze zisku</i>	3,66%	2,94%	2,88%	4,29%	3,53%
<i>VH minulých let</i>	19,31%	20,17%	19,75%	18,09%	18,60%
<i>VH BÚO</i>	0,76%	0,31%	0,52%	0,96%	1,52%
<b>Cizí zdroje</b>	<b>10,17%</b>	<b>10,03%</b>	<b>10,35%</b>	<b>9,90%</b>	<b>11,01%</b>
<i>Rezervy</i>	0,89%	0%	0%	0%	0%
<i>Dlouhodobé závazky</i>	2,60%	2,56%	2,74%	2,53%	2,57%
<i>Krátkodobé závazky</i>	7,08%	7,48%	7,62%	7,37%	8,44%
<b>Časové rozlišení</b>	<b>0,10%</b>	<b>0,10%</b>	<b>0,13%</b>	<b>0,05%</b>	<b>0,05%</b>

Zdroj: Rozvaha TSK a vlastní zpracování



Tab. 4.2 zachycuje podíl jednotlivých položek aktiv a pasiv na celkových aktivech a pasivech za sledované roky 2011 - 2015.

Největší část aktiv tvořil v letech 2011 - 2013 DM, ve zbylých letech – tedy 2014 a 2015 to byla oběžná aktiva. **DNM** byl v letech 2012 - 2014 na nule z důvodů odpisů ve výši brutto hodnoty. Z **DHM** podnik vlastní pozemky, stavby, samostatné movité věci a soubory movitých věcí, jiný DHM a nedokončený DHM. Z oběžných aktiv tvoří největší část **KFM**, v roce 2014 představuje více než 45 % celkové hodnoty aktiv. KFM podniku tvoří peníze a účty v bankách, které tvoří téměř 100 % hodnoty KFM. Ze **zásob** má podnik v evidenci materiál, výrobky, zvířata ze ZOO koutku a v roce 2015 byla evidována i nedokončená výroba a polotovary. V roce 2015 zásoby tvořily 3 % aktiv. **Dlouhodobé pohledávky** podnik nemá. **Krátkodobé pohledávky** podniku jsou tvořeny pohledávkami z obchodních vztahů, daňovými pohledávkami vůči státu, krátkodobými poskytnutými zálohami, dohadnými účty aktivními a jinými pohledávkami. Krátkodobé pohledávky tvoří v podniku kolem 5 % z hodnoty celkových oběžných aktiv. Pasiva podniku jsou zhruba z 90 % tvořena vlastním kapitálem. Kolem 65 % z hodnoty pasiv tvoří **základní kapitál**, který je ve výši 58 000 000 Kč. **Kapitálové fondy** má podnik ve výši přibližně 1 % pasiv. **Fondy ze zisku** jsou tvořeny rezervním fondem a statutárními a ostatními fondy. Hodnota **VH minulých let**, tvořená nerozděleným ziskem minulých let, se pohybuje kolem 20 % z hodnoty pasiv. Cizí zdroje tvoří kolem 10 % celkových pasiv. **Rezervy** podnik ve sledovaném období nevykazoval, kromě roku 2011, kdy měl evidovanou rezervu, konkrétně se jednalo o položku Ostatní rezervy. Cizí zdroje jsou tvořeny dlouhodobými a krátkodobými závazky. **Dlouhodobé závazky** se pohybují ve výši kolem 2,5 % z hodnoty pasiv a jsou v podniku tvořeny pouze odloženým daňovým závazkem. **Krátkodobé závazky** tvoří kolem 8 % hodnoty pasiv a podnik eviduje závazky z obchodních vztahů, závazky k zaměstnancům, závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění, daňové závazky a dotace vůči státu, dohadné účty pasivní a jiné závazky. **Bankovní úvěry a výpomoci** podnik nemá. **Časové rozlišení**, jak aktiv, tak i pasiv představuje nepatrnou část z celkových aktiv/pasiv.

### c) Horizontální analýza VZZ

Tab. 4.3 Horizontální analýza VZZ za roky 2011 - 2015 (údaje v tis. Kč)

	2011	2012	Změna	2013	Změna	2014	Změna	2015	Změna
Výkony	79033	78645	-388 -0,49%	76167	-2866 -3,63%	72831	-6202 -7,85%	77310	-1723 -2,18%
Výkonová spotřeba	34133	35092	+959 +2,81%	34133	0 0%	31665	-2468 -7,23%	34281	+148 +0,43%
Přidaná hodnota	44900	43553	-1347 -3,00%	42034	-2866 -6,38%	41166	-3734 -8,32%	43029	-1871 -4,17%
Osobní náklady	34751	31969	-2782 -8,01%	35785	+1034 +2,98%	34540	-211 -0,61%	40940	+6189 +17,81%
Daně a poplatky	2873	2586	-287 -9,99%	2278	-595 -20,71%	2258	-615 -21,41%	2282	-591 -20,57%
Odpisy DNM a DHM	7960	7971	+11 +0,14%	6417	-1543 -19,38%	7454	-506 -6,36%	6741	-1219 -15,31%
Tržby z prodeje DM a materiálu	3910	3912	+2 +0,05%	3051	-859 -21,97%	3585	-325 -8,31%	2900	-1010 -25,83%
ZC prodaného DM a materiálu	3567	3346	-221 -6,20%	2869	-698 -19,57%	3014	-553 -15,50%	2620	-947 -26,55%
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	29	1665	+1 636 +5641,38%	1594	+1565 +5396,55%	104	+75 +258,62%	583	+554 +1920,34%
Ostatní provozní výnosy	2399	1557	-842 -35,10%	5585	+3186 +132,81%	5290	+2891 +120,51%	9835	+7436 +309,96%
Ostatní provozní náklady	989	749	-240 -24,27%	794	-195 -19,72%	1424	+435 +43,98%	680	-309 -31,24%
<b>Provozní VH</b>	1040	736	-304 -29,23%	933	-107 -10,29%	1247	+207 +19,90%	1918	+878 +84,42%
Výnosové úroky	37	100	+63 +170,27%	123	+86 +232,43%	108	+71 +191,89%	33	-4 -10,81%
Ostatní finanční náklady	107	104	-3 -2,80%	110	+3 +2,80%	115	+8 +7,48%	118	+11 +10,28%
<b>Finanční VH</b>	-70	-4	+66 +94,29%	13	+83 +118,57%	-7	+63 +90,00%	-85	-15 -21,43%
Daň z příjmů za běžnou činnost	291	461	+170 +58,42%	486	+195 +67,01%	393	+102 +35,05%	464	+173 +59,45%
<b>VH za běžnou činnost</b>	679	271	-408 -60,09%	460	-219 -32,25%	847	+168 +24,74%	1369	+690 +101,62%
<b>VH za účetní období</b>	679	271	-408 -60,09%	460	-219 -32,25%	847	+168 +24,74%	1 369	+690 +101,62%
<b>VH před zdaněním</b>	970	732	-238 -24,54%	946	-24 -2,47%	1240	+270 +27,84%	1833	+863 +88,97%

Zdroj: VZZ TSK a vlastní zpracování

Tab. 4.3 obsahuje hodnoty jednotlivých položek VZZ za roky 2011, 2012, 2013, 2014, 2015 a změnu jednotlivých položek let 2012, 2013, 2014 a 2015 ve srovnání s rokem 2011. Je tedy využito bazických indexů.

Z tabulky lze vyhodnotit, že **VH před zdaněním** zaznamenal v roce 2015 prudký nárůst o téměř 90 % ve srovnání s rokem 2011. V roce 2012 byl VH před zdaněním zhruba o třetinu nižší než v roce 2011, v roce 2013 se VH před zdaněním zvýšil, stále byl ovšem mírně nižší než v roce 2011, v roce 2014 již byl VH před zdaněním o více než třetinu vyšší než v roce 2011. VH před zdaněním je v podniku ovlivňován především provozním VH. Záporné změny provozního VH ve sledovaných letech znamenají i záporné změny VH před zdaněním, naopak kladné změny provozního VH vedou ke kladným změnám VH před zdaněním.

**Provozní VH** byl v letech 2012 a 2013 nižší než v roce 2011, v roce 2012 o necelých 30 %, v roce 2013 už jen o 10 %, naopak v letech 2014 a 2015 byl vyšší než v roce 2011, v roce 2014 o necelých 20 % a v roce 2015 již o téměř 85 %. Tak vysoký nárůst provozního VH v roce 2015 byl ovlivněn především značným nárůstem ostatních provozních výnosů, které se v roce 2011 pohybovaly ve výši 2 399 000 Kč a v roce 2015 ve výši 9 835 000 Kč, jedná se tedy o nárůst vyšší než 300 %. Tento nárůst ostatních provozních výnosů byl způsoben především poklesem daní a poplatků, odpisů a ostatních provozních nákladů.

**Finanční VH** byl v letech 2012 - 2014 vyšší než v roce 2011, konkrétně v roce 2012 o více než 94 %, v roce 2013 již o téměř 119 % a v roce 2014 o 90 %. Rok 2013 byl za sledované období jediným rokem, kdy dosahoval finanční VH kladné hodnoty = 13 000 Kč, pro srovnání v roce 2011 byla hodnota finančního VH -70 000 Kč. V roce 2015 došlo ke snížení finančního VH o více než 21 % oproti roku 2011. Tento pokles byl způsoben snížením výnosových úroků a zvýšením ostatních finančních nákladů. Naopak růst finančního VH v předcházejících letech byl ovlivněn značným růstem výnosových úroků, konkrétně v roce 2013 dosahovaly výnosové úroky částky 123 000 Kč, v roce 2011 byly ve výši 37 000 Kč.

#### d) Vertikální analýza VZZ

Tab. 4.4 Vertikální analýza nákladů a výnosů za roky 2011-2015 (v tis. Kč)

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Výnosy</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Provozní výnosy</b>	<b>99,96%</b>	<b>99,88%</b>	<b>99,86%</b>	<b>99,87%</b>	<b>99,96%</b>
<i>Výkony</i>	92,57%	93,39%	89,69%	89,02%	85,83%
<i>Tržby z prodeje DM a materiálu</i>	4,58%	4,65%	3,59%	4,38%	3,22%
<i>Ostatní provozní výnosy</i>	2,81%	1,85%	6,58%	6,47%	10,92%
<b>Finanční výnosy</b>	<b>0,04%</b>	<b>0,12%</b>	<b>0,14%</b>	<b>0,13%</b>	<b>0,04%</b>
<i>Výnosové úroky</i>	0,04%	0,12%	0,14%	0,13%	0,04%
<b>Náklady</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Provozní náklady</b>	<b>99,87%</b>	<b>99,88%</b>	<b>99,87%</b>	<b>99,86%</b>	<b>99,87%</b>
<i>Výkonová spotřeba</i>	40,44%	42,04%	40,64%	39,3%	38,85%
<i>Osobní náklady</i>	41,17%	38,29%	42,61%	42,87%	46,39%
<i>Daně a poplatky</i>	3,40%	3,10%	2,71%	2,80%	2,59%
<i>Odpisy DNM a DHM</i>	9,43%	9,55%	7,64%	9,25%	7,64%
<i>ZC prodaného DM a materiálu</i>	4,23%	4,01%	3,42%	3,74%	2,97%
<i>Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období</i>	0,03%	1,99%	1,9%	0,13%	0,66%
<i>Ostatní provozní náklady</i>	1,17%	0,9%	0,95%	1,77%	0,77%
<b>Finanční náklady</b>	<b>0,13%</b>	<b>0,12%</b>	<b>0,13%</b>	<b>0,14%</b>	<b>0,13%</b>
<i>Ostatní finanční náklady</i>	0,13%	0,12%	0,13%	0,14%	0,13%

Zdroj: VZZ TSK a vlastní zpracování

Tab. 4.4 zachycuje podíl jednotlivých položek nákladů/výnosů na celkových nákladech/výnosech.

Výnosy podniku jsou tvořeny převážně provozními výnosy, v roce 2011 a 2015 tvořily dokonce 99,96 % celkových výnosů. **Provozní výnosy** podniku jsou představovány výkony, tržbami z prodeje DM a materiálu, a ostatními provozními výnosy. Na provozních výnosech se z největší části podílí položka výkony, v roce 2012 výkony tvořily 93,39 % celkových výnosů. Převážnou část výkonů představují tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu představují kolem 4 % celkových výnosů, z více než 95 % tvoří tuto položku tržby z prodeje materiálu. Ostatní provozní výnosy se na celkových výnosech podílely nejvíce v roce 2015, kdy představovaly necelých 11 % celkových výnosů, oproti tomu v roce 2012 netvořily ani 2 % celkových výnosů. Z **finančních**

**výnosů** má podnik pouze výnosové úroky. Podíl finančních výnosů na celkových výnosech byl nejvyšší v roce 2013, a to 0,14 %.

**Provozní náklady** firmy tvoří necelých 99,9 % celkových nákladů, a jsou představovány výkonovou spotřebou, osobními náklady, daněmi a poplatky, odpisy DNM a DHM, ZC prodaného DM a materiálu, změnou stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období, a ostatními provozními náklady. Z největší části se na provozních nákladech podílí výkonová spotřeba a osobní náklady. V roce 2015 tvořily osobní náklady necelých 47 % celkových nákladů. Výkonovou spotřebu představují z větší části služby. Z osobních nákladů jsou nejvyšší položkou mzdové náklady, v roce 2015 mzdové náklady tvořily více než 72 % položky osobních nákladů. V těchto mzdových nákladech jsou zahrnuty i mzdové náklady na projekt veřejně prospěšných prací, právě v roce 2015 došlo ke značnému navýšení zaměstnanců vykonávajících veřejně prospěšné práce. Odpisy DNM a DHM byly nejvyšší v roce 2012, kdy tvořily 9,55 % celkových nákladů. Ostatní položky provozních nákladů se na celkových nákladech podílejí jen malou měrou. **Finanční náklady** firmy jsou představovány jen ostatními finančními náklady, jejich podíl na celkových nákladech byl nejvyšší v roce 2014, a to 0,14 %.

#### 4.3.2 Analýza poměrových ukazatelů

##### a) Ukazatelé krytí aktiv

**Tab. 4.5 Ukazatelé krytí aktiv za roky 2011 - 2015**

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Stupeň krytí stálých aktiv VK</b>	154,64%	180,12%	179,68%	195,55%	181,65%
<b>Stupeň krytí stálých aktiv DZ</b>	159,12%	185,25%	183,31%	201,06%	186,90%

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.5 zachycuje srovnání výše ukazatelů krytí aktiv v letech 2011 - 2015. U obou ukazatelů platí, že pro podnik je nejlepší co nejvyšší hodnota ukazatele. Nejvyšších hodnot dosahují oba ukazatele v roce 2014.

### b) Ukazatelé krátkodobé likvidity

Tab. 4.6 Ukazatelé krátkodobé likvidity v letech 2011 - 2015

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Běžná likvidita</b>	5,85	6,61	6,41	7,28	6,01
<b>Pohotová likvidita</b>	5,46	6,25	6,05	6,82	5,35
<b>Peněžní likvidita</b>	4,95	5,78	5,46	6,08	4,78

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.6 obsahuje ukazatele krátkodobé likvidity v letech 2011 - 2015. Pro ukazatel pohotové likvidity se obecně doporučuje hodnota alespoň 1, toto doporučení podnik splňuje. Co se týče peněžní likvidity, platí, že je pro podnik nejlepší co nejvyšší hodnota. Nejvyšší hodnoty peněžní likvidity podnik dosáhl v roce 2014.

### c) Ukazatelé rentability

Tab. 4.7 Ukazatelé ROE a ROA v letech 2011 - 2015

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>ROE</b>	0,85%	0,34%	0,58%	1,06%	1,70%
<b>ROA</b>	0,76%	0,31%	0,52%	0,96%	1,52%

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.7 zahrnuje ukazatele ROE a ROA ve sledovaném období. Od r. 2012 dochází k postupnému růstu obou ukazatelů, což je pozitivní stav. Růst hodnot ukazatelů je dán zvyšujícím se ziskem.

### d) Ukazatelé zadluženosti

Tab. 4.8 Ukazatelé zadluženosti v letech 2011 - 2015

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Ukazatel věřitelského rizika</b>	10,17%	10,03%	10,35%	9,90%	11,01%
<b>Koeficient samofinancování</b>	89,73%	89,86%	89,51%	90,05%	88,94%
<b>Finanční páka</b>	111,44%	111,28%	111,72%	111,05%	112,44%

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.8 obsahuje vybrané ukazatele zadluženosti v letech 2011 - 2015. **Ukazatel věřitelského rizika** se ve sledovaném období pohybuje kolem 10 %, pro věřitele podniku je příznivá co nejnižší hodnota ukazatele. Z pohledu věřitelů byl tedy

nejpříznivější rok 2014, kdy hodnota ukazatele věřitelského rizika činila 9,9 %. **Koeficient samofinancování** podává informace o tom, jakou měrou jsou celková aktiva financována ze zdrojů vlastníků podniku. V roce 2014 byla celková aktiva z více než 90 % financována ze zdrojů vlastníků podniku. Mírné zvýšení **finanční páky** v roce 2015 vyjadřuje lehké zvýšení zadluženosti podniku, neboť došlo ke zvýšení podílu cizích zdrojů na celkovém financování podniku. Zvýšení cizích zdrojů bylo způsobeno zvýšením krátkodobých závazků podniku.

#### e) Ukazatelé aktivity

**Tab. 4.9 Ukazatelé aktivity v letech 2011 - 2015**

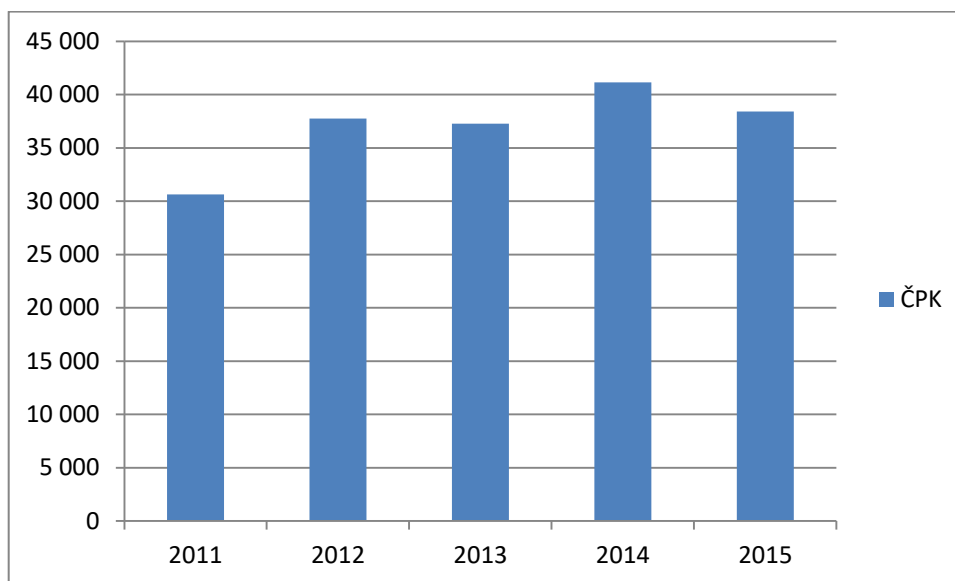
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Obrat celkových aktiv</b>	0,93	0,93	0,89	0,86	0,89
<b>Obrat zásob</b>	38,98	38,51	34,8	32,34	29,59
<b>Obrat pohledávek</b>	25,50	25,86	19,67	15,62	18,45
<b>Obrat DHM</b>	1,60	1,86	1,77	1,88	1,81

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.9 zachycuje vybrané ukazatele aktivity v letech 2011 - 2015. **Hodnota obratu zásob** ve sledovaném období postupně klesá. V r. 2011 se zásoby téměř 40krát přeměnily na jiné podoby oběžných aktiv, v r. 2015 k tomu došlo necelých 30krát. **Obrat pohledávek** byl nejvyšší v r. 2012, kdy počet obrátek dosahoval hodnoty 25,86, naopak nejmenší počet obrátek byl zaznamenán v r. 2014, kdy došlo k necelým 16 obrátkám. **Obrat DHM** byl nejvyšší v r. 2014, kdy bylo z jedné Kč DHM vyprodukováno 1,88 Kč tržeb. Obrat DHM, jakož i obrat celkových aktiv, dosahoval ve sledovaných letech obdobných hodnot, nedocházelo k žádným značným změnám v hodnotách za jednotlivé roky.

### 4.3.3 ČPK

Graf 4.1 ČPK v letech 2011 - 2015



Zdroj: vlastní zpracování

ČPK byl vypočítán pomocí rovnice:

$$\text{ČPK} = (\text{dlouhodobé závazky} + \text{vlastní kapitál}) - \text{stálá aktiva}$$

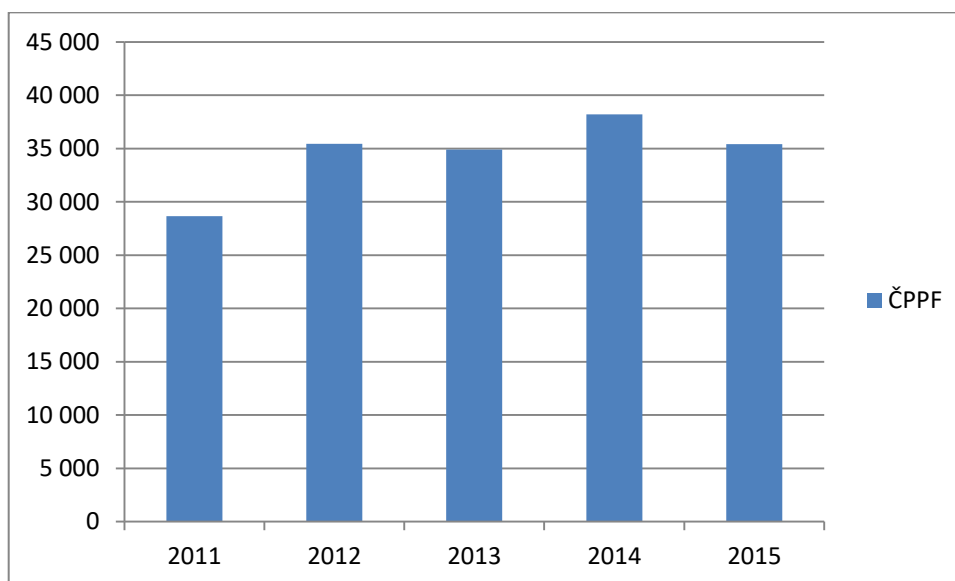
V tomto vyjádření je tedy vypočítán ČPK ta část oběžných aktiv, jež je financována dlouhodobým kapitálem. Jak dokládá graf 4. 1 hodnota ČPK je ve všech sledovaných letech kladná, což je pro podnik příznivý stav, protože nemá nekrytý dluh. Průměrná hodnota ČPK za sledované roky je 37 040 Kč, nejvyšší hodnotu ČPK měl podnik v roce 2014, konkrétně to bylo 41 134 Kč, pro srovnání v roce 2011 byla hodnota ČPK 30 647 Kč.

### 4.3.4 Čistý peněžně pohledávkový fond

ČPPF byl vypočítán z oběžných aktiv po odpočtu zásob a od této hodnoty byly dále odečteny krátkodobé závazky. Nelikvidní pohledávky podnik nemá, proto nebyly při výpočtu použity. Jak dokládá graf 4.2, vypočtené hodnoty čistého peněžně pohledávkového fondu jsou mírně nižší než hodnoty ČPK, což je způsobeno očištěním oběžných aktiv o zásoby.



**Graf 4.2 ČPPF v letech 2011 - 2015**



Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.3.5 Pyramidový rozklad ROE

**Tab. 4.10 Rozklad ROE**

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>ROE</b>	<b>0,85%</b>	<b>0,34%</b>	<b>0,58%</b>	<b>1,06%</b>	<b>1,70%</b>
<b>ROA</b>	<b>0,76%</b>	<b>0,31%</b>	<b>0,52%</b>	<b>0,96%</b>	<b>1,52%</b>
<b>Ziskové rozpětí</b>	<b>0,008</b>	<b>0,003</b>	<b>0,006</b>	<b>0,011</b>	<b>0,017</b>
<i>Zisk</i>	679	271	460	847	1 369
<i>Tržby</i>	82 943	82 557	79 218	76 416	80 210
<b>Obrat celkových aktiv</b>	<b>0,93</b>	<b>0,93</b>	<b>0,89</b>	<b>0,86</b>	<b>0,89</b>
<b>Obrat stálých aktiv</b>	<b>1,6</b>	<b>1,86</b>	<b>1,77</b>	<b>1,88</b>	<b>1,81</b>
<i>Tržby</i>	82 943	82 557	79 218	76 416	80 210
<i>Stálá aktiva</i>	51 843	44 272	44 720	40 704	44 215
<b>Obrat oběžných aktiv</b>	<b>2,24</b>	<b>1,87</b>	<b>1,8</b>	<b>1,62</b>	<b>1,75</b>
<i>Tržby</i>	82 943	82 557	79 218	76 416	80 210
<i>Oběžná aktiva</i>	37 107	44 217	43 930	47 089	45 726
<b>Finanční páka</b>	<b>1,11</b>	<b>1,11</b>	<b>1,12</b>	<b>1,11</b>	<b>1,12</b>
<b>Cizí zdroje/VK</b>	<b>0,11</b>	<b>0,11</b>	<b>0,12</b>	<b>0,11</b>	<b>0,12</b>
<i>Cizí zdroje</i>	9 085	8 905	9 201	8 752	9 941
<i>VK</i>	80 168	79 743	79 543	79 598	80 317

Zdroj: vlastní zpracování

Pyramidový rozklad ROE vyjadřuje závislost ROE na ziskovém rozpětí, obratu celkových aktiv a finanční páce. Z tab. 4.10 vyplývá, že na ROE má největší vliv

finanční páka, tj. poměr celkových aktiv k vlastnímu kapitálu. Naopak nejmenší vliv na ROE má ziskové rozpětí.

**Ziskové rozpětí** bylo za sledované období nejvyšší v r. 2015 s hodnotou 0,017, naopak nejnižší bylo v r. 2012 s hodnotou 0,003. Ziskové rozpětí se počítá jako poměr zisku k tržbám, na nejvyšší hodnotu v r. 2015 měl tedy vliv vysoký zisk a relativně nízké tržby.

**Obrat celkových aktiv** dosahuje stabilních hodnot. Obrat stálých aktiv v letech 2011 - 2013 dosahoval lehce nižších hodnot než obrat oběžných aktiv, od roku 2014 je naopak obrat stálých aktiv vyšší než obrat oběžných aktiv.

**Finanční páka** také nevykazuje skokové hodnoty. Cizí zdroje i vlastní kapitál jsou relativně stabilními položkami.

## 4.4 SWOT analýza

### 4.4.1 Silné stránky

Mezi silné stránky podniku lze zařadit **stálé kvalifikované zaměstnance**, působící ve firmě mnoho let.

Další silnou stránkou podniku je **pravidelně uzavíraná smlouva s magistrátem města Karviná**. TSK, a. s. jsou ve městě hlavním poskytovatelem služeb, zabývající se městskou zelení, odpady, dopravou, veřejně prospěšnými pracemi apod. Jediným akcionářem je město Karviná. Podnik proto pravidelně uzavírá smlouvu s Magistrátem, z čehož mu plynou zajištěné příjmy z vyhraných veřejných zakázek pro město.

Podnik má certifikát environmentálního managementu, certifikát systému managementu kvality a certifikát integrovaného systému managementu. Podnik je zaměřen na ochranu životního prostředí, prosazuje politiku kvality a řízení ochrany životního prostředí. Mezi zásady pro plnění této politiky patří především poskytování služeb a provádění činností s ohledem na účinné využívání materiálů a energie,

zlepšování kvality poskytování služeb v souladu s environmentálními požadavky zákazníků apod. Z toho vyplývá další silná stránka a tou je **dobrá image** podniku.

#### 4.4.2 Slabé stránky

Mezi slabé stránky podniku lze zařadit **působnost** převážně pouze **na regionální úrovni**, jelikož Technické služby se nacházejí téměř v každém městě. Proto získává podnik zakázky jen v Karviné, případně v okolních obcích.

Také **úzké vazby na veřejný sektor** a **omezená možnost tvorby cen** patří mezi slabé stránky podniku.

#### 4.4.3 Příležitosti

Příležitostí podniku by mohlo být **rozšíření portfolia poskytovaných služeb**, např. o zahradnické služby nebo stavební činnost.

Další příležitostí by bylo **rozšíření poskytování služeb do dalších území**, mimo místní působnost, tj. do jiných krajů.

Vzhledem k zaměření firmy na ochranu životního prostředí, je další možnou příležitostí **získání dotace** na ochranu životního prostředí. Případně získání i jiné dotace by bylo příležitostí, např. dotace na rozvoj nových technologií.

#### 4.4.4 Hrozby

Mezi ohrožení podniku lze zařadit **ztrátu hlavního zákazníka**, např. by došlo k neuzavření smlouvy s magistrátem města Karviná.

Hrozbou je i **rozšiřující se konkurence** mezinárodních firem v oblasti svozu odpadu.

#### 4.4.5 Diagram SWOT analýzy

		Faktory	Faktory
		Pozitivní	Negativní
Vlivy	Interní	-kvalifikovaní zaměstnanci -smlouva s magistrátem -image podniku	-působnost pouze na místní úrovni -omezená možnost tvorby cen -úzká vazba na veřejný sektor
Vlivy	Externí	-rozšíření portfolia služeb -rozšíření do dalších území -získání dotace	-ztráta hlavního zákazníka -rozšiřující se konkurence

#### 4.4.6 Závěry SWOT analýzy

Vzhledem k provedené SWOT analýze lze podniku doporučit nadále si udržovat dobrou image a spokojenost zákazníků, a udržet si dobré pracovní vztahy na pracovišti. Také je třeba nadále udržovat dobré vztahy s městem, neboť ztráta městských zakázek by vedla ke značnému snížení tržeb.

Dále by se mohl podnik zaměřit na rozšíření druhů poskytovaných služeb, a taktéž rozšíření poskytování služeb do nových oblastí, což by přispělo k nárůstu zákazníků a ke zvyšování tržeb. Působnost podniku pouze na místní úrovni limituje podnik, co se týče získávání většího množství nových zákazníků.

## 5 Závěr

Cílem této diplomové práce byl rozbor hodnotících kritérií, jednotlivých ukazatelů a metod ekonomické analýzy, a zhodnocení ekonomické situace Technických služeb Karviná, a. s., na základě provedení ekonomické analýzy, konkrétně PEST analýzy, modelu 4 C, finanční analýzy a SWOT analýzy.

Teoretická část práce je zaměřena na obecnou charakteristiku ekonomické analýzy, a rozbor ukazatelů a jednotlivých metod ekonomické analýzy. Ekonomická analýza je důležitou součástí řídicího procesu podniku, neboť slouží k zjištění a vyhodnocení ekonomické situace analyzovaného podniku.

Praktická část je zaměřena na vyhodnocení ekonomické situace v Technických službách Karviná, a. s. Nejprve jsou uvedeny základní údaje podniku, které zahrnují historii, informace o vedení společnosti, o orgánech podniku, a o jeho provoznách. Následně je provedena analýza okolí, konkrétně PEST analýza a model 4C.

V rámci PEST analýzy jsou uvedeny hlavní faktory, které na podnik působí, a je odhadnuta míra jejich dopadu. Na ekonomickou situaci podniku mají vliv převážně míra inflace, HDP, životní úroveň obyvatel a přístup podniku k moderním technologiím. V modelu 4C jsou stručně analyzovány jeho jednotlivé složky, tedy zákazníci, náklady, konkurence a národní specifika.

Dále následuje finanční analýza, v rámci analýzy absolutních ukazatelů byly provedeny horizontální a vertikální analýzy rozvahy, a výkazu zisku a ztráty. Analýza poměrových ukazatelů je zaměřena na ukazatele krytí aktiv, ukazatele krátkodobé likvidity, ukazatele rentability, ukazatele zadluženosti a ukazatele aktivity. Poté je vypočítán ČPK a ČPPF, a je proveden pyramidový rozklad ROE. Hodnoty pro výpočet všech těchto ukazatelů vycházejí z údajů uvedených v účetních výkazech podniku. Výsledky finančních ukazatelů vycházejí pro podnik dlouhodobě velice příznivě, lze říci, že věřitelské riziko je velmi nízké. Hlavním úkolem finanční analýzy je posouzení finančního zdraví podniku. Na základě provedené finanční analýzy lze

konstatovat, že Technické služby Karviná, a. s. jsou finančně zdravý podnik, podnik je tedy schopen v současném i v budoucím období dosahovat alespoň takové výše zhodnocení vloženého kapitálu, která je úměrná výši rizika daného oboru podnikání.

V závěru praktické části je provedena SWOT analýza, obsahující silné a slabé stránky podniku, a možné příležitosti a hrozby. Podnik by se mohl v budoucnosti zaměřit hlavně na rozšíření působnosti do dalších území, případně na rozšíření nabídky poskytovaných služeb, např. o zahradnické služby nebo stavební činnost. Tyto změny by v případě úspěšného zavedení postupně vedly ke zvyšování tržeb podniku. Taktéž je třeba, aby si podnik nadále udržoval spokojené zákazníky. Vzhledem k nárůstu mezinárodní konkurence, hlavně v oblasti svozu odpadu, by ztráta zákazníků měla negativní dopad na výsledek hospodaření společnosti. Jednou z cest, jak omezit závislost podniku na hlavním zákazníkovi je získání nových významnějších zákazníků. To se však neslučuje s konceptem tzv. městského podniku, který prosazuje zřizovatel společnosti. Z toho vyplývá, že podnik by měl být zaměřen v maximálním rozsahu na poskytování služeb Magistrátu a občanům města Karviné.

## Seznam použité literatury

### Odborné publikace

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.

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

MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2006. 228 s. ISBN 80-7357-219-2.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012. 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.

PETERSON DRAKE, Pamela a Frank J. FABOZZI. *Analysis of financial statements*. 3rd ed. Hoboken: Wiley, 2012. 332 p. ISBN 978-1-118-29998-2.

PETRÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 736 s. ISBN 978-80-247-3024-0.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2015. 152 s. ISBN 978-80-247-5534-2.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

SYNEK, Miloslav. *Ekonomická analýza*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2006. 79 s. ISBN 80-245-0603-3.

### Elektronické dokumenty a ostatní

Technické služby Karviná, a. s.: *Historie* [online]. Dostupné z: <http://www.tsk.cz/o-spolecnosti/historie.html>

Technické služby Karviná, a. s.: *Orgány společnosti, vedení* [online]. Dostupné z: <http://www.tsk.cz/o-spolecnosti/organy-spolecnosti.html>

Technické služby Karviná, a. s.: *Systém kvality a ochrany ŽP* [online]. Dostupné z: <http://www.tsk.cz/o-spolecnosti/system-kvality-a-ochrany-zp.html>

## **Seznam zkratek**

ČPK - čistý pracovní kapitál

ČPP - čisté pohotové prostředky

ČPPF - čistý peněžně pohledávkový fond

DHM - dlouhodobý hmotný majetek

DM - dlouhodobý majetek

DNM - dlouhodobý nehmotný majetek

DZ - dlouhodobé zdroje

KFM - krátkodobý finanční majetek

OA - oběžná aktiva

TSK - Technické služby Karviná

VH - výsledek hospodaření

VH BÚO - výsledek hospodaření běžného účetního období

VK - vlastní kapitál

VZZ - výkaz zisku a ztráty

ZC - zůstatková cena

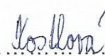


## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohou 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 21. 4. 2017

.....

Hana Kostková

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 – Rozvaha 2011

Příloha č. 2 – VZZ 2011

Příloha č. 3 – Rozvaha 2015

Příloha č. 4 – VZZ 2015