

Zvýšení výkonnosti podniku posílením jeho tržního podílu

Bc. Tomáš Olšina

Diplomová práce
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav financí a účetnictví

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Tomáš Olšina
Osobní číslo: M210315
Studijní program: N0412A050011 Finance
Specializace: Finanční kontrola
Forma studia: Prezenční
Téma práce: Zvýšení výkonnosti podniku posílením jeho tržního podílu

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši, která se týká problematiky výkonnosti podniku a strategické analýzy.

II. Praktická část

- Charakterizujte podnik a odvětví.
- Provedte strategickou analýzu podniku.
- Vypracujte plán pro posílení tržního podílu podniku a zhodnotte předpokládané dopady do výkonnosti podniku.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam doporučené literatury:

- BREALEY, Richard A., Steward C. MYERS a Franklin ALLEN. *Principles of corporate finance*. Twelfth edition. New York: McGraw-Hill Education, 2017, 896 s. ISBN 9781259253331.
- HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. Praha: C.H. Beck, 2017, 232 s. ISBN 9788074006371.
- HENRY, Anthony. *Understanding strategic management*. Third edition. Oxford: Oxford University Press, 2018, 376 s. ISBN 9780199662470.
- KISEEÁKOVÁ, Dana a Miroslava ŠOLTĚS. *Modely řízení finanční výkonnosti v teorii a praxi malých a středních podniků*. Praha: Grada, 2017, 185 s. ISBN 9788027106806.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3. kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada, 2017, 228 s. ISBN 9788027105632.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. David Homola, Ph.D.**
Ústav financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **10. února 2023**
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2023**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2023

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: Bc. Tomáš Olšina

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Předmětem této diplomové práce je zvýšení výkonnosti podniku posílením jeho tržního podílu. S využitím strategické analýzy je cílem práce zjistit aktuální situaci podniku a na základě výsledků této analýzy navrhnout doporučení. Práce je rozdělena na dvě části, a to teoretickou a praktickou. V teoretické části se práce zaměřuje na definování hlavních pojmů týkajících se strategické analýzy. V praktické části jsou použity tyto poznatky k analyzování silných a slabých stránek, hrozbám a příležitostem podniku. Vnější prostředí podniku je analyzováno pomocí PESTLE analýzy a Porterova modelu pěti sil. Vnitřní prostředí podniku je analyzováno pomocí komplexní finanční analýzy. Výsledky analýzy vnějšího a vnitřního prostředí jsou shrnuty pomocí SWOT analýzy. Na základě výsledků SWOT analýzy je navržen plán pro posílení tržního podílu podniku.

Klíčová slova: strategická analýza, finanční analýza, PESTLE analýza, SWOT analýza, PESTLE analýza, Porterův model pěti sil

ABSTRACT

The theme of this diploma thesis deals with an enterprise efficiency increase by supporting its market share. The aim is to analyse the contemporary situation of an enterprise by strategic analysis and based on its result, propose a solution. The thesis is divided into two parts, a theoretical and a practical one. The theoretical part is focused on definition of the principal terms concerning the strategic analysis. The practical part uses this knowledge for analysing the strong and weak sides, threats and opportunities of the enterprise. The outer environment of the enterprise is analysed by PESTLE analysis and Porter's Five Forces. The inner environment of the enterprise is analysed by a comprehensive financial analysis. The outcome of the results of the inner and outer environment analysis is the SWOT analysis based on which specific solutions are proposed to the enterprise.

Keywords: strategical analysis, financial analysis, PESTLE analysis, Porter's Five Forces, SWOT analysis

Chtěl bych poděkovat vedoucímu diplomové práce panu Ing. Davidu Homolovi, PhD. za odborné vedení, cenné rady a připomínky.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 STRATEGICKÁ ANALÝZA, STRATEGIE, PODNIK, VÝKONNOST	13
1.1 STRATEGIE	13
1.2 STRATEGICKÝ MANAGEMENT.....	13
1.3 FINANČNÍ ŘÍZENÍ PODNIKU	13
1.4 PODNIK	14
1.5 CÍL A FUNKCE PODNIKU.....	14
1.6 VÝKONNOST PODNIKU.....	15
2 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU.....	16
2.1 MAKROKOLÍ	16
2.1.1 PESTLE analýza	16
2.2 MIKROKOLÍ.....	19
2.2.1 Porterův model pěti konkurenčních sil	20
3 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU	24
3.1 FINANČNÍ ANALÝZA	24
3.1.1 Uživatelé finanční analýzy	25
3.1.2 Zdroje finanční analýzy.....	26
3.1.3 Rozvaha.....	26
3.2 METODY, POSTUP, UKAZATELE FINANČNÍ ANALÝZY	33
3.3 ABSOLUTNÍ UKAZATELE.....	35
3.3.1 Horizontální analýza	35
3.3.2 Vertikální analýza	35
3.4 ROZDÍLOVÉ UKAZATELE.....	36
3.5 ČISTÝ PRACOVNÍ KAPITÁL.....	36
3.6 POMĚROVÉ UKAZATELE	37
3.6.1 Ukazatele likvidity	37
3.6.2 Ukazatele aktivity.....	39
3.6.3 Ukazatele zadluženosti.....	41
3.6.4 Ukazatele rentability	43
3.6.5 Ukazatele produktivity	45
3.7 SOUHRNNÉ UKAZATELE.....	46
4 SWOT ANALÝZA	49
4.1 SILNÉ STRÁNKY	50
4.2 SLABÉ STRÁNKY	50
4.3 PŘÍLEŽITOSTI.....	51

4.4	HROZBY	51
4.5	MATICE SWOT ANALÝZY	51
II	PRAKTICKÁ ČÁST	53
5	PODNIK.....	54
5.1	ZAŘAZENÍ PODNIKU DLE CZ-NACE	54
5.2	POPIS PODNIKU	54
5.3	POPIS ODVĚTVÍ	54
6	ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	55
6.1	PESTLE ANALÝZA.....	55
6.1.1	Politicko – legislativní faktory	55
6.1.2	Ekonomické faktory	56
6.1.4	Technologické faktory	65
6.1.5	Ekologické faktory	67
6.2	PORTERŮV MODEL PĚTI SIL.....	68
6.2.1	Stávající konkurenti	68
6.2.2	Hrozba substitutů	70
6.2.3	Vyjednávací síla dodavatelů	71
6.2.4	Vyjednávací síla odběratelů	72
6.2.5	Nová konkurence	73
6.2.6	Závěrečná tabulka pro Porterův model pěti sil	73
7	FINANČNÍ ANALÝZA	74
7.1	STRUKTURA MAJETKU SPOLEČNOSTI	74
7.2	FINANČNÍ STRUKTURA – PASIVA	77
7.3	ANALÝZA VÝKAZU ZISKU A ZTRÁTY	82
7.3.1	Analýza výnosů	82
7.3.2	Analýza nákladů	84
7.4	ANALÝZA ČISTÉHO PRACOVNÍHO KAPITÁLU.....	86
7.5	ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ	87
7.5.1	Analýza aktivity	88
7.5.2	Index IN05	96
7.6	ANALÝZA POZICE NA TRHU	97
7.7	SWOT ANALÝZA	99
7.8	SWOT ANALÝZA – MATEMATICKÝ MODEL	102
7.9	ZÁVĚR SWOT ANALÝZY.....	104
8.1	ROZŠÍŘENÍ NABÍDKY PRODUKTŮ/SLUŽEB	107
8.1.1	Nový produkt/služba	107
8.1.2	Investice do nového zařízení	111
8.2	MARKETINGOVÁ KAMPAŇ.....	113

8.2.1	Facebook	113
8.2.2	Instagram.....	115
8.3	RIZIKOVÁ ANALÝZA	118
8.4	VÝKONNOST NA ZÁKLADĚ NÁVRHU	119
ZÁVĚR		122
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....		123
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....		127
SEZNAM OBRÁZKŮ		129
SEZNAM TABULEK.....		130
SEZNAM PŘÍLOH.....		132

ÚVOD

V dnešní době hrozící ekonomické krize, silné inflace, stoupající úrokové míře, silné konkurence na trhu je pro podniky velmi těžké udržet na trhu své postavení, a ještě těžší postavení na trhu posílit. Podnikání přináší mnoho výzev a zvyšování výkonnosti podniku a posilování podílu na trhu jednou z takových výzev je. Podnik v takové době musí přesně vědět, jakým směrem a v neposlední řadě, kam podnikání směřovat. Proto musí mít každý podnik, který chce být úspěšný vymezený cíl a určit si strategii ve svém oboru. Zároveň být otevřený všem inovacím a novým produktům, aby udržel krok v dnes silně konkurenčním a dynamickém prostředí.

Pro stanovení strategie je potřeba, aby podnik analyzoval vnější i vnitřní prostředí a na základě toho být schopen určit jaké jsou jeho silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

K tomu slouží strategická analýza, která podniku s využitím několika jednotlivých analýz pomůže stanovit určitou strategii, podle které se bude v budoucnu řídit. Zjištění silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí je pro podnik nespornou výhodou, v tom na co se zaměřit a taky na jaké potencionální hrozby se připravit.

Diplomová práce se zaměřuje zvýšení výkonnosti podniku posílením jeho tržního podílu. Podnik se pohybuje v odvětví polygrafie a působí na trhu více jak 20 let. Za tuto dobu si vybudoval mezi zákazníky velmi dobré jméno, jak na trhu v České republice, tak mezi zahraničními partnery.

V teoretické části se práce zaměřuje na vymezení podniku, analyzování vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Prvně bude analyzováno vnější okolí podniku metodami zaměřenými na makrookolí podniku a mikrookolí podniku. V další části práce je vypracována analýza vnitřního prostředí podniku za pomoci komplexní finanční analýzy. Získané výsledky budou vyhodnoceny pomocí SWOT analýzy, která je popsána v poslední části.

V praktické části práce budou aplikovány metody popsány výše a na základě těchto analýz a navržen plán pro sledovaný podnik s cílem posílení tržního podílu. Využitím silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb plynoucích z matice SWOT analýzy.

Podnik si přál zůstat v anonymitě, a proto nebude jmenován a jen stručně charakterizován pro účely práce.

CÍLE A METODY PRÁCE

Cílem práce je zvýšení výkonnosti podniku posílením jeho tržního podílu. Pro dosažení cílů diplomové práce byly zvoleny a využity následující metody. Byla vypracována strategická analýza podniku využívající PESTLE analýzu, Porterův model pěti sil, finanční analýzu a SWOT analýzu.

V teoretické části byla proveden literární rešerše vztahující se ke strategické analýze. Byly charakterizovány pojmy jako vnější a vnitřní prostředí podniku a k nim vztahující se pojmy jako PESTLE analýza, Porterův model pěti sil. Charakterizována byla do finanční analýza patřící do vnitřního prostředí.

V praktické části byla charakterizován vybraný podnik a odvětví, ve kterém působí. V rámci vnějšího prostředí byla vypracována PESTLE analýza, která se zabývá makrookolím podniku a Porterův model pěti sil, který se zabývá mikrookolím podniku. V rámci vnitřního prostředí podniku byla vypracována komplexní finanční analýza. Z výstupů těchto analýz byla sestavena SWOT analýza, kde byly vyhodnoceny silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby. V závěru práce byl navržen plán, který bere v potaz výsledky SWOT analýzy a zaměřuje se na zvýšení tržního podílu podniku a zvýšení jeho výkonnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 STRATEGICKÁ ANALÝZA, STRATEGIE, PODNIK, VÝKONNOST

Strategická analýza je považována za jeden ze základních nástrojů pro formulování další strategie podniku, tato strategie vychází z výsledků strategické analýzy. Cílem je zhodnotit a zvážit všechny faktory, které mohou mít vliv na podniku. Rozlišují se dvě oblasti, kterými jsou vnější a vnitřní okolí. Tyto dvě oblasti jsou navzájem propojené (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 9).

1.1 Strategie

Pojem strategie souvisí s dlouhodobými cíli podniku, které jsou pro podnik z dlouhodobého hlediska žádoucí, jsou naplňovány podnikem svou činností. Strategické cíle by měly splnit podmínky SMART, čímž je myšleno S – dosažení co nejlepších výsledků, M – měřitelnost dosažení/nedosažení cíle, A – akceptovatelnost cílů pro vlastníky, R – reálnost daných cílů, T – časově určitelné. Na základě určení strategických cílů by mělo být možné určit, jaké budoucí činnosti bude podnik realizovat. Příkladem je, že při cílení na zvýšení zisku bude podnik rozšiřovat své portfolio výrobků (Červený, Hanzelková, Keřkovský, 2016, s. 5).

1.2 Strategický management

Strategický management se dle většiny autorů rozlišuje na tři fáze: strategie, implementaci strategie, hodnocení strategie (Fotr, Vacík, Špaček, Hájek s. 105). (Fotr, Vacík, Špaček, Hájek) uvádějí, že obecný vývoj, a to především v oblasti technologie, působení globalizace, enviromentálních aspektů a také obtížně predikovatelný vývoj ekonomického cyklu jsou důvodem ke kladení většího důrazu na flexibilitu strategického řízení.

1.3 Finanční řízení podniku

Finanční řízení se věnuje získávání kapitálu do podniku, investorů, nepeněžního majtku, aby byl podnik schopen dále maximalizovat svou hodnotu. Rozdělují se dva typy:

- Strategické – finanční strategie, plánování, analýzy
- Operativní – likvidita, cash flow, finanční operace

Rozděleno je do čtyř hlavních úloh:

- Získání potřebného kapitálu

- Efektivní alokace a využívání zdrojů
- Rozdělování finančních výsledků hospodaření
- Evidence a analýza průběhu finančních procesů

Řízení finančních procesů se rozděluje na čtyři činnosti:

- Finanční plánování
- Finanční rozhodování
- Management finančních procesů
- Finanční analýza podniku a kontrola

(Kiselačková, Šoltés, 2018, s. 13-15).

1.4 Podnik

Je vytvořen k činnosti podnikání, podnik je definován Evropskou komisí. Na základě nařízení Evropské komise je podnik, ten subjekt, jenž vykonává podnikatelskou činnost. V České republice naopak oproti nařízení v Evropské komisi není konkrétně charakterizován. V České republice je dle Občanského zákoníku vymezen obchodní závod a rodinný závod.

Organizovaný soubor, jenž byl vytvořen k provozování činnosti podnikatelem z jeho vůle. Zároveň je tvořen vším, co je pravidlem pro provozování činnosti podniku.

Občanský zákoník charakterizuje podnik jako subjekt, v němž pracují a zároveň je ve vlastnictví manželů, jeden z manželů a jejich příbuzní (do třetího stupně) (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2019, s. 14).

1.5 Cíl a funkce podniku

Existence podniku se dá definovat, tak že existují za cílem vyrábět, produkovat výrobky, zboží, poskytovat služby a uspokojovat potřeby. Každý podnik má vlastníka. Účelem tvorby podniku je vydělávat peníze. Hlavní cíl podniku je maximalizace tržní hodnoty podniku.

Každý byl založen za účelem výroby nebo poskytování služeb zákazníkům. Toto poslání souvisí se záměrem vlastníků a s předmětem podnikáním, skupinou zákazníků a výrobky, které bude podnik nabízet (Červený, Hanzelková, Keřkovský, 2016, s. 4).

Pro fungování podniku je důležité určit dlouhodobé i krátkodobé cíle, vytvořit a definovat ekonomické, technické cíle. Pokud stanovujeme některý z těchto cílů, musíme mít přehled o podniku a jeho okolí, proto se vytvoří rozbor nedostatků a očekávání.

Podnik se charakterizuje na základě odvětví, velikosti, právní formy. Činnosti podniku se řadí na několik kategorií např. pro průmyslový podnik jsou kategorie prodejní, výrobní, zásobovací, personální, finanční, investiční (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2019, s. 15-16).

1.6 Výkonnost podniku

Wagner (2009, s. 17) charakterizuje výkonnost jako průběh způsobu, kterým podnik vykonává svou činnost. Dluhošová (2010, s. 5) říká, že neustálé zvyšování výkonnosti podniku je hlavním cílem finančního řízení.

Mezi konkurenčními podniky roste neustále rivalita a každý podnik se snaží získat zákazníky a kapitál, proto se z výkonnosti podniku stává faktor, který je pro podnik rozhodující v udržení se na trhu a jeho úspěšnosti. Výkonnost a její měření je důležité za účelem vyhodnocení jednotlivých činností podniků, vývoje, růstu v závislosti na čase a v tom, jak si vedou oproti konkurenci (Richard, Devinney, Yip, Johnson, 2009, s. 34).

Dle Kocmanové (2013, s. 84) lze chápat jako výkonnost podniku jako ukazatele rentability, které vyhodnocují, jak podnik pracuje s vloženým kapitálem a jak si podnik vede v dosahování jednotlivých cílů.

Finanční výkonnost podniku je důležitý faktor k pro hodnocení podniku mezi konkurenty, důležitá je taky pro investory a pro určení dalších cílů podnik. Na finanční výkonnosti je také závislé rozhodování o financování podniku a investičních činnostech (Kubičková, Jindřichovská, 2015, s. 3).

2 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU

Jedná se o okolí nejbližší okolí podniku, faktory na podnik působí na makroúrovni. Faktory týkající se zahraničního a národního prostředí. Globalizace, ekonomické integrace, mezinárodní události jsou procesy, které mají vliv na strategii podniku. Podnik nemá moc možností, jak tyto faktory ovlivnit, a naopak můžou mít na podnik velký vliv, zároveň mají vliv na úspěch nebo neúspěch celého projektu dané společnosti. Makroprostředí je jinak obsáhlým aspektem pro každý podnik. Faktory, které na podnik působí, jsou odlišné. Jsou podniky, které spadají do oblasti jednoho města, anebo do bude podnik nucen analyzovat ekonomické trendy na globální úrovni, výjimkou nejsou ani odlišnosti v jednotlivých legislativách.

Pro podniky je důležité si vymezit důležité faktory, které nelze ovlivnit a můžou mít dopad na celou oblast podnikání dané společnosti (Šafrová, 2019, s. 69; Fotr, Souček, Vacík, Špaček, Hájek, 2020, s. 57).

Šafrová (2019, s. 71) uvádí, že mezi nejčastější chyby při analýze makroprostředí podniku se řadí příliš velký rozsah a nepřehlednost, zařazování faktorů pro podnik nedůležité, zařazení faktorů podnikem ovlivnitelné – patří do mikroprostředí podniku.

2.1 Makrookolí

2.1.1 PESTLE analýza

PESTLE analýza slouží k analyzování vnějšího prostředí podniku. Mezi ostatními možnostmi, kterou analýzu zvolit patří k těm nejjednodušším, ale i tak je pro naprostou většinu společností dostačující (Šafrová, 2019, s. 69). Rozdělení PESTLE analýzy je dle Šafrové (2019 s. 69) na Politicko-legislativní, ekonomické, sociokulturní a technologické. Známa je taky pod názvy SLEPTE, PEST, STEP a PESTLE analýza. Globalizací se stává mnohem významnější v oblasti makroekonomickém prostředí (Fotr, Souček, Vacík, Špaček, Hájek, 2020, s. 57).

PESTLE analýza má za cíl sestavit důkladný výčet jednotlivých faktorů, kdy rozdělí významné faktore od těch méně významných, na vývoj nahlédne z dlouhodobého hlediska a u faktorů, které jsou hodnoceny, jako významné stanoví pravděpodobnost jejich budoucího vývoje. Jako příklady jednotlivých faktorů lze uvést politickou stabilitu, daňovou politiku, ochrana spotřebitele apod. (Častorál, 2016, s. 117).

Politicko – legislativní vlivy

Podnik musí vzít v úvahu několik faktorů a to stabilitu, provázanost oboru dané společnosti s politikou, daňové a jiné regulace, vliv Evropské unie na legislativu České republiky, regulace v daném státě, míru korupce taky lobbistické podmínky, podmínky veřejných zakázek, politika dotací apod. (Šafrová, 2019, s. 69) Společnost je nucena zjistit všechny související faktory s politickou a legislativní situací v zemi nebo jiných zemích, ve kterých působí. Dá se také říct, že politické prostředí může být pro podnik velkou příležitostí, ale naopak taky hrozbou (Červený, Hanzelková a Keřkovský, 2016, s. 50).

I v České republice je velmi dobře pozorovatelné, jak aktivity vlády mohou ovlivňovat ekonomiku, především zákony a kontrolou jejich dodržování. Ve všech rozvinutých tržních ekonomikách je významným zaměstnavatelem a spotřebitelem stát. Ve vymezených oblastech stát kontroluje i fungování trhů (např. regulace cen). Velmi významnou je i činností státu je i realizace hospodářské politiky státu, kdy stát podporuje malé podniky, podpora exportu atd. Za kvalitu pracovní síly odpovídá také stát, a to z důvodu zajišťování školské a zdravotnické oblasti (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017, s. 55).

Ekonomické faktory

Mezi podstatné ekonomické faktory se dle Vochozky, Váchala (2013 s. 98) řadí trendy vývoje hrubého domácího produktu, stav ekonomiky s ohledem na hospodářský cyklus, inflace v daném státě, úrokové sazby. Šafrová (2019 s. 69) uvádí také, že je potřeba zařadit faktory jako průměrnou a minimální mzdu, celkové náklady na práci, dostupnost investičních pobídek. Faktor, který vystihuje ekonomickou situaci a fázi ve které se ekonomika nachází. Společnost by tomuto faktoru měla přikládat velkou váhu, protože pokud se bude rozhodovat pro určitý krok, tento faktor ji může ovlivnit ve velké míře. Management společnosti je proto nucen sledovat vývoj ekonomiky, je to totiž faktor, který nejvíce ovlivňuje konečného spotřebitele. (Jakubíková, 2013, s. 100)

Sociálně-kulturní-demografické faktory

Dalším důležitým faktorem, který neustále nabývá většího významu. Nelze ji vynechat při důležitých rozhodnutích, jako posuzování investic, umístění organizace nebo divize (Fotr, Souček, Vacík, Špaček, Hájek 2020 s. 58). Jsou sem zařazeny trendy jako stárnutí

obyvatelstva, nízká porodnost, charakter a úroveň vzdělání obyvatelstva, náboženství (Šafrová 2019 s. 69). Vochozka, Váchal (2013 s. 98) také uvádějí jako další faktory mobilitu pracovní síly, přístupy k práci, demografický vývoj, životní úroveň obyvatelstva.

Jakubíková (2013 s. 100) říká, že tyto faktory působí ve dvou rovinách:

- kulturní: kulturní hodnoty, jazyk, řeč těla, jazyk, chování žen a mužů
- sociální: rozčlenění společnosti a seřazení dle skupin (tříd), sociálně ekonomické zázemí spotřebitelů, příjmy spotřebitelů a majetek, vývoj jejich životní úrovně

Sociální třídy: klasifikace může probíhat různě. (Jakubíková 2013 s. 100)

Technologické faktory

Je jimi velmi ovlivněn celkový výsledek záměru. Vyhodnocovány jsou také technologické trendy, celková vyspělost regionu, ochrana duševního vlastnictví, schopnost přenosu technologií z fáze výzkumu do praxe. (Fotr, Souček, Vacík, Špaček, Hájek 2020 s. 59) (Šafrová 2019, s. 70). Pokud se podnik nebude v dostatečné míře věnovat inovacím a nebude informován o vývoji a trendech v oblasti technologií, je možné, že nebude dostatečně inovativní a povede to ke snížení efektivity v oblasti výroby, to povede k nízké schopnosti konkurovat podnikům v podobném odvětví. Tyto aspekty mohou mít za následek i úpadek společnosti (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 18).

Nezbytné je zaměření na několik oblastí:

- vládní výdaje na vědu a výzkum
- soukromé výdaje na vědu a výzkum
- podíl HDP na vědecko-technologickém rozvoji
- nástup nových technologií (Průmysl 4.0, digitalizace, robotizace)
- úspěšnost substitutů

(Fotr, Souček, Vacík, Špaček, Hájek, 2020 s. 59)

Ekologické faktory

Záleží na zemi a regionu, kdy každá může v oblasti životního prostředí zastávat jiné priority. Každá země má jiné ekologické předpisy, může se lišit možnost použití materiálů a také norem. Jestliže ve společnosti vědí o trendech v ekologii je možné se tímto způsobem vyhnout konfliktům se zvyky danými v konkrétní zemi a regulacemi. Trendy, které jsou zkoumané, patří:

- vnímání ochrany životního prostředí
- důraz na obnovitelné zdroje
- nakládání s odpady a recyklace
- sociální odpovědnost firem

(Fotr, Souček, Vacík, Špaček, Hájek, 2020 s. 60)

V dnešních době je velmi důležité respektovat důraz, který je kladen na úsporu surovin a energií, z důvodu jejich nedostatku nebo jejich ceny. Pokud podnik respektuje tyto aspekty v oblasti ekologie je velmi kladně vnímán okolím (Kozel, 2006, s. 22)

2.2 Mikrookolí

Bezprostřední okolí podniku. To, co podnik může na rozdíl od makrookolí ovlivnit. Jindy také nazýváno oborové okolí/makroprostředí. Patří do vnějšího prostředí, ale podnik je schopen je aspoň částečně ovlivnit. Není schopen je úplně je zcela měnit, ale aspoň z části. Pro analýzu tohoto prostředí je nejčastěji využíván Porterův model pěti konkurenčních sil (Šafrová, 2019, s. 73).

Jakubíková (2013, s. 102-103) uvádí, že cílem analyzování mikroprostředí je zjistit, co v odvětví způsobuje změny a ovlivňuje to, jak podnik funguje. Fungování podniku je ovlivněno taky tím, jak se chovají odběratelé, dodavatelé, konkurenty, substitučním zbožím. Je sem možné zařadit taky finanční instituce, pojišťovny a v poslední řadě veřejnost.

Analyzování odvětví, ve kterém podnik působí je prvním krokem v analýze mikroprostředí. Vymezení, jak trh roste, kapitál potřebný v určitém odvětví (alespoň statisticky). Tímto vytvoříme přehled, o tom v jakém prostředí se podnik pohybuje a potom na základě toho vybírat faktory, kterou budou mít přímý vliv na chování podniku a strategii, kterou si podnik vybere (Fotr, Souček, Vacík, Špaček, Hájek, 2020, s. 60-61).

2.2.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

Odvětví je nejčastěji analyzováno pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Síly spojené s oborem dané společnosti. Porter tvrdí, že charakter a stupeň konkurence, ke které dochází v odvětví podniku, se odvíjí od síly dodavatelů, odběratelů vyjednávat a zároveň hrozby od konkurentů, taky produkce substitučních výrobků, služeb. Patří sem i rivalita konkurenčních podniků. V poslední řadě vymezit překážky při vstoupení do odvětví nebo naopak vystoupení z určitého odvětví (Fotr, Souček, Vacík, Špaček, Hájek, 2020, s. 60-61).

Šafrová (2019, s. 76-77) říká, že Porterova modelu pěti konkurenčních sil se předpokládá, že síla konkurenčních podniků na trhu je dána povahou pěti základních skupin subjektů a působením mezi sebou. Tyto skupiny jsou stávající konkurenti, potencionální konkurenti, poskytovatelé substitutů, dodavatelé a zákazníci. Uvádí taky, že u některých konkrétních odvětví je potřeba brát v potaz i vliv státu a podniky, které poskytují komplementární výrobky.

Pro vytvoření analýzy se každá z pěti konkurenčních sil vyhodnocuje, tím jak působí jednotlivé síly je ovlivněn vznik konkurence na trhu a vymezení vytvořeného zisku podniku. Čím je konkurence aktivnější, tím se snižují zisky podniků v daném odvětví. Pro podnik přichází kritické období, pokud se těchto pět sil spojí a tlak je pro podniky tak intenzivní, že může vést k období ztrát pro celé odvětví. Pozice, kterou by si podnik měl na trhu najít a zároveň vybrat přístup ke konkurenci je izolovat se od působení konkurenčních sil, využít konkurenční síly působící v daném odvětví ve svůj prospěch a podnik dostat do pevné pozice, kdy bude schopen reagovat na konkurenci v momentě, kdy se začne projevovat (Vochozka, Váchal, 2013, s. 404).

Stávající konkurenti

Konkurence, která řeší stejně nebo alespoň velmi podobně, stejný problém jako daný podnik. Je důležitý vztah mezi konkurenty, může být odstupňován v mezích vzájemného respektu, spolupráce (příležitostná) až do rivality nebo boje o likvidaci. Platí, že čím více je konkurenční boj nepřátelský tím více bude vstup na daný trh rizikovější. Faktory, které je potřeba vědět: kdo jsou konkurenti dané společnosti a její zákazníci, jaké je jejich množství, vztahy mezi nimi, co a jak dělají, jejich silné a slabé stránky, jejich plány a finanční situace (Šafrová, 2019, s. 77).

Substituty

Vznik substitutů je pro podnik poměrně velká hrozba, dá se říct, že je to cokoliv, co může nahradit produkt nebo službu daného podniku a bude uspokojovat zákazníka stejným způsobem. Pokud je substitut pro zákazníka zajímavější např. cenově, může se stát, že zákazník bude využívat konkurenční produkt (substitut) před výrobkem nebo službou daného podniku. Důležité je snažit se nezvyšovat cenu, a především udržet nebo taky zlepšit kvalitu výrobku nebo služby. (Blažková, 2007, s. 58)

Na trhu jsou substituty důležité, je to způsob, kdy zákazník může dát najevo podniku, že jeho produkty nebo služby nejsou jediné na trhu, které řeší zákaznickovy problémy (Šafrová, 2019, s. 70). Čím je produkt nahraditelný, tím víc je odvětví nezajímavé. Strategicky jsou důležité ty, které jsou technologicky vyspělejší než daný produkt. (Vochozka, Váchal, s. 407). Červený, Hanzelková a Keřkovský (2016, s. 58) říkají, že znaky, jenž posilují ohrožení substituty jsou firmy, které vyrobí substitut za nižší náklady, a proto jsou schopny jej prodávat za ceny nižší než daný podnik. Firmy s nízkými náklady pro přechod k substitutu. Hrozbou jsou i substituty nákladnější než daný produkt z důvodu měření poměru cena/výkon, a ne pouze konečné ceny substitutu. Proto i nákladnější substitut je hrozbou a v případě, že se jeví jako lepší v poměru cena/výkon (Johnson et al., 2012, s. 29).

Rivalita mezi existujícími podniky

Každá podnik se snaží mít nejlepší pozici na trhu, proto vzniká mezi jednotlivými podniky rivalita, za určitých podmínek se zvyšuje rivalita:

- Podniky, které si konkurují, jsou podobně silné.
- Odvětví roste pomalu, a pokud chce společnost zvýšit podíl na trhu, tak pouze na úkor konkurenta.
- Výrobky a služby nejsou diferenciované
- Dochází k poruše rovnováhy mezi nabídkou a poptávkou, dochází k tomu z důvodu skokovému zřizování nových kapacit.

(Vochozka, Váchal, s. 407).

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé jsou důležití pro každý podnik. Každý podnik musí nakoupit zařízení nebo spotřební materiál, služby. Pokud je podnik a jeho záměr malého rozsahu nejspíš nebude s dodavateli potřebovat tolik spolupráce na rozdíl od podniku, který má komplikovanější záměr. V tom případě bude s dodavateli spolupracovat ve větší míře. Pro podnik je výhodná situace, kdy má na výběr z velkého množství dodavatelů a tím se nedostává do rizika. Problém nastává, pokud je počet dodavatelů dodávajících ekvivalenty různých produktů, v tom se podnik dostává do rizika. Nejrizikovější situace nastane, pokud podnik poptává produkt nebo službu a dodavatelů, kteří jsou schopni dodat je málo nebo jen jeden. V tom případě je nucen přistoupit na cenu a podmínky dané dodavatelem a šance na vyjednání lepších podmínek je velmi nízká. Dalším problémem může být, pokud podnik na práci s dodavatelem věnoval velké úsilí a přechod k jinému dodavateli by byl velmi obtížný. Jsou to okolnosti, které jsou pro podnik komplikací (Šafrová, 2019, s. 81).

Jako dodavatele lze označit takový podnik, jenž dodávají zásoby jako materiál, polotovary a zboží. Jedná o zásoby potřebné pro podnik, aby mohl správně fungovat (Tyll, 2014, s. 20).

Podniky při procesu výběru dodavatelů se snaží posoudit, jejich pozici na trhu, kvalitu dodaného produktu nebo služby, spolehlivost, technologie apod (Jakubíková, 2013, s. 104).

Vochozka, Váchal (2013, s. 406) říkají, že dodavatelé můžou ovlivňovat podnik a dát najevo své postavení zvýšením cenové hladiny nebo poklesem kvality dodaných surovin.

Postavení dodavatelů je dáno faktory, které určují jejich místo a důležitost na trhu.

Dodavatel v pevném postavení se dá, pozná dle několika aspektů:

- Nejsou se svými produkty závislí na jiném dodavateli figurujícím v jiném odvětví.
- Produkt nebo služba, kterou dodávají je výjimečná a nelze ji nahradit a pokud ano, tak je nahrazení velmi nákladné.
- Změna dodavatele bude nákladnější, pokud je výrobek ojedinělý a podléhá určitých vstupech.
- Nejsou závislí dodávkách do pouze jednoho odvětví

Vyjednávací síla odběratelů

Odběratel mohou ovlivňovat výnosovost podniku, tím že se budou snažit podnik donutit ke snížení cen nebo kvalitu produkce, mají pevné postavení v několika případech:

- Odebírají ve velkém množství a využít toho můžou v případě, kdy jsou v odvětví fixní náklady vyšší oproti ostatním odvětvím.
- Odběratel může snadno zvolit jiného dodavatele, protože produkt, jenž mu je dodáván je normovaný - vyrobený podle daných předpisů.
- Odebíraný produkt, je pro odběratele důležitý a tvoří podstatný. Odběratel se bude snažit dohodnout lepší podmínky, a tedy hledat u jiných dodavatelů (Vochozka, Váchal, 2013, s. 407)

Odběratel sleduje obchodní podmínky, ochotu dodavatele jednat, schopnost dodavatele se přizpůsobit. Pokud je na trhu v daném odvětví nižší počet zákazníků nebo jsou další v způsoby dodávek je konkurence udržet si odběratele vyšší. (Fotr, Souček, Vacík, Špaček, Hájek, 2020 s. 61).

3 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU

Tato analýza je interní a má za úkol zjistit, jak si podnik vede na trhu. Zjistit v čem jsou silné a slabé stránky podniku. Zdroje, ze kterých čerpá pro vytvoření analýzy, obsahují zaměstnance, manažerský talent, finanční prostředky a budovy. Důležité je brát v potaz taky znalosti a schopnosti vedoucích pracovníků. Pro zjištění slabých a silných stránek podnik analyzuje – faktory technického rozvoje, marketingové a distribuční faktory, výrobní faktory a řízení výroby, faktory podnikových a pracovních zdrojů, faktory finanční a rozpočtové (Mallya, 2007, s. 53).

Podniky mají odlišné oblasti aktivit, to je důvod proč se analýza zpracovává vždy na určité strategii. Výstupem je celkové zhodnocení stavu podniku, ale i schopnost uskutečnit strategii, která byla podnikem vybrána. Dnes se zdroje podniku dělí na hmotné a nehmotné.

- Hmotné – aktiva (lze je pozorovat)
- Nehmotné – těžko konkurencí napodobitelné, těžce analyzovatelné

Vlivem externího prostředí je potřeba často velmi měnit organizaci podnikových zdrojů (Fotr, Souček, Vacík, Špaček, Hájek, 2020, s. 65).

3.1 Finanční analýza

Nejvíce výstižnou definicí finanční analýzy, která je dle Růčkové (2019, s. 9) taková, že finanční analýza je systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech.

Finanční analýza je analyzování podniku a jeho výkonnosti v rámci odvětví, ve kterém se nachází a prostředí ekonomickém. Na základě těchto analýz by měly vzniknout doporučení zaměřená na eliminaci slabých stránek podniku (Robinson et. al., 2015, s. 1).

Pomocí finanční analýzy komplexně zhodnotíme finanční situaci podniku, zároveň pomůže zjistit, zda je podnik dostatečně ziskový, zda struktura kapitálu je vhodná a jestli podnik svá aktiva využívá efektivně. Dále pomůže zjistit, zda je podnik schopen dostát svým závazkům a další významné aspekty (Knápková et al., 2017, s. 17)

Rentabilita a likvidita podniku jsou faktory k určení finančního zdraví podniku. Platí, že finančních zdraví podniku je rentabilita + likvidita podniku. Tento cíl není schopen podnik dosáhnout na delší čas, je neudržitelné, proto se doplňuje o silné a slabé stránky, finanční

situace podniku a rozpoznání toho, jestli je podnik ve finanční tísní. Taková situace nastane, pokud má podnik problémy s likviditou (Kalouda, 2017, s. 57).

Finanční analýza je neoddelitelnou součástí řízení podniku, ukazuje výkon podniku v určitých oblastech, jaké předpoklady podnik splnil a zda došlo k situacím, kterým chtěl podnik předejít nebo je neočekával. V budoucnu může z finanční analýzy čerpat nejen podnik, ale i subjekty, které nejsou součástí podniku (Knápková, Pavelková, Remeš a Šteker, 2017, s. 17).

Vochozka (2020, s. 32) uvádí, že finanční analýza má výhodu v možnosti analyticky a systematicky přistupovat činnostem podniku. Proto je možné likviditu, aktivitu nebo rentabilitu klasifikovat jednotlivě. Každý ukazatel je popsán jednotlivě a tím utvoří ucelený obraz k obraz toho, jak si daná společnost vede.

3.1.1 Uživatelé finanční analýzy

Finanční analýza slouží jako zdroj pro manažery, investory, obchodní partnery, bankovní instituce, zahraniční instituce, zaměstnance, konkurenci. Při tvorbě finanční analýzy je potřeba posoudit pro koho je zpracována, každá subjekt bude dávat přednost jiným informacím (Knápková, Pavelková, Remeš a Šteker (2017, s. 17).

Kubíčková (2015, s. 11-12) rozděluje uživatele finanční analýzy na:

- Management podniku – pro řízení podniku, volba strategie
- Vlastníci podniku – pro vyhodnocení prostředků, činnosti managementu, zhodnocení strategie, ocenění podniku
- Banky – vyhodnocuje, zda poskytne podniku úvěr, zhodnotí, zda je podnik schopen splácet úvěr a vyhodnotí rizika s tím spojené.
- Obchodní věřitelé
- Investoři – vyhodnotí investici do podniku
- Odběratelé – při výběru dodavatele, posouzení stability
- Konkurenční firmy – porovnávají své výsledky s daným podnikem
- Zaměstnance – pro zjištění, zda je podnik stabilní a zaměstnání má perspektivu
- Státní orgány – statistika, analytická činnost

3.1.2 Zdroje finanční analýzy

To, jak bude analýza kvalitní a pro podnik užitečná závisí ve velké míře na tom, zda informace vybrané pro zpracování kvalitní a souhrnné (Růčková, 2019, s. 21).

Knápková, Pavelková, Remeš a Šteker (2017, s. 18) uvádějí, že mezi hlavní a nejvíce důležité účetní výkazy pro zpracování finanční analýzy patří: rozvaha, výkaz zisku a ztrát, přehled o peněžních tocích, přehled o změnách vlastního kapitálu a příloha účetní závěrky.

Vochozka (2020, s. 34) zmiňuje, že hlavní zdroj pro zpracování finanční analýzy je účetní závěrka, řadí se na několik typů:

- Řádná účetní závěrka
- Mimořádná účetní závěrka
- Mezitímní účetní závěrka.

Do zdrojů, které jsou důležité, se řadí i výroční zpráva.

3.1.3 Rozvaha

Základní účetní výkaz každého podniku je rozvaha. V rozvaze jsou informace o aktivech podniku a zdrojích financování tohoto majetku (pasiva). Sestavení rozvahy je zpravidla v poslední den roku, reprezentuje přehled majetku podniku v okamžiku účetní závěrky. Získání věrného obrazu ve třech oblastech je cílem rozvahy, kdy se mezi tyto tři oblasti řadí – majetková situace podniku, zdroje financování a finanční situace podniku (Knápková, Pavelková, Remeš a Šteker, 2017, s. 24, Růčková, 2019, s. 23).

Aktiva jsou zdroje, kterými podnik disponuje v daném okamžiku (Růčková, 2019, s. 25). Rozlišení aktiv se rozlišují podle hlediska upotřebitelnosti – náročnost transformace na peněžní prostředky. Rozdělení aktiv: dlouhodobý majetek, pohledávky za upsaný kapitál, oběžná aktiva a časová rozlišení (Knápková, Pavelková, Remeš a Šteker, 2017, s. 25).

Rozvaha, ale neobsahuje všechny aktiva, dobrá pověst, zkušený a trénovaný management není uveden v rozvaze přitom je to jedno z nejcennějších nehmotných aktiv (Brealey, 2017, s. 707).

Aktiva

V rozvaze jsou dělena na několik sloupců:

- 1. sloupec brutto – majetkové položky oceněny podle zákona o účetnictví
- 2. sloupec korekce – oprávky, opravné položky k daným aktivům
- 3. sloupec netto – hodnota aktiv snižená o oprávky a opravné položky
- 4. sloupec netto – minulé účetní období snižené o opravné položky a oprávky

(Paseková, 2007, s. 28-29).

Dlouhodobý majetek: rozděluje na hmotný a nehmotný. Hmotný dlouhodobý majetek jsou budovy, pozemky, stavby, nemovitě věci, umělecká díla (doba použitelnosti delší než jeden rok). Nehmotná aktiva jsou patenty, licence, obchodní značka, software. Dlouhodobý majetek se v průběhu používání odepisuje a nemění svou podobu.

Oběžná aktiva: doba použitelnosti oběžných aktiv je kratší než jeden rok. V podniku probíhá proces, kdy podnik nakupuje materiál a ten přeměňuje na nedokončenou výrobu, polotovary a v konečné fázi na výrobky. Po prodání těchto výrobků podniku vzniknou pohledávky a ty se přemění na peněžní prostředky. Do oběžného majetku patří:

- Zásoby – materiál, nedokončené výrobky, polotovary, zboží, výrobky
- Pohledávky – krátkodobé a dlouhodobé.
 - Krátkodobé – s dobou splatnosti kratší než jeden rok
 - Dlouhodobé – s dobou splatnosti delší než jeden rok
- Krátkodobý finanční majetek – cenné papíry
- Peněžní prostředky – na účtu a v pokladně, řadí se mezi ně i ceniny (Knápková, Pavelková, Remeš a Šteker, 2017, s. 30).

Časové rozlišení: Pohyb transakcí aktiv, pasiv, nákladů a výnosů i případě, že se neuskutečnil pohyb peněžních prostředků.

- **Časové rozlišení aktiv** – náklady příštích období, komplexní náklady příštích období, příjmy příštích období (Šteker, Otrusínová, 2016, s. 193).
- **Časové rozlišení pasiv** – příjem nastane v běžném období, ale výkon nastane až v příštím období (Šteker, Otrusínová, 2016, s. 200-202).

Pasiva

Jsou charakterizovány jako zdroje financování podniku. Oproti straně aktiv se nečlení hlavně podle hlediska času, ale na zdroje vlastní nebo cizí.

Mezi pasiva se řadí vlastní kapitál, cizí kapitál a časové rozlišení pasiv.

Vlastní kapitál – do vlastního kapitálu patří základní kapitál, ten souhrn peněžních a nepeněžních vkladů od společníků. Výše základního kapitálu se zapisuje do obchodního rejstříku a je tvořen na základě obchodního zákoníku. Kapitálové fondy jsou další položkou vlastního kapitálu. Řadí se sem emisní ážio, dary, dotace, rozdíly z přecenění majetku nebo kapitálových účastí. Další položkou jsou kapitálové fondy, které představují fondy tvořené ze zákona a fondy tvořené podnikem dobrovolně. Jsou z hlediska zdrojů financování podniku stálou součástí. Dalším položkou vlastního kapitálu je nerozdělená zisk z minulých let, nerozdělená ztráta z minulých let a výsledek hospodaření

(Růčková, 2021, s. 29).

Cizí kapitál – zdroje, které v podniku chybí, může doplnit pomocí cizích zdrojů. Kromě potřeby doplnit zdroje v začátcích podnikání, mohou být taky důvodem pokles poptávky zapříčiněným sezónním výkyvem. Společnost sahá po cizích zdrojích v případě, kdy potřebuje zrychlit investiční rozvoj. Podniky, ale v praxi často realizují takové investice, které by jen za pomoci vlastního kapitálu nebyly schopny ufinancovat (Vochozka a kol. 2020, s. 128).

Vochozka (2020, s. 36) uvádí, že cizí zdroje lze charakterizovat jako půjčku, jenž byla podniku poskytnuta od právnické nebo fyzické osoby. Za tuto půjčku podnik platí úrok, ten je brán jako náklad.

Dělení cizích zdrojů:

- Rezervy – jsou tvořeny podnikem, důvodem, proč je podnik vytváří je očekávání nákladu, který podnik v budoucnu ovlivní. Podnik v průběhu účetních období navyšuje částky nákladů o takovou výši, která by měla odpovídat potřebě. Podnik tímto způsobem tvoří potřebné zdroje pro budoucí náklady. Zásada opatrnosti je proto splněna (Čižinská, 2018, s. 55).
- Závazky
 - Dlouhodobé – závazky z obchodních vztahů delší než jeden rok
 - Krátkodobé – závazky z obchodních vztahů kratší než jeden rok (Knápková, Pavelková, Remeš a Šteker, 2017, s. 38).

Rozvaha			
Aktiva		Pasiva	
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	A.	Vlastní kapitál
B.	Dlouhodobý majetek	A.I.	Základná kapitál
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	A.II.	Ážio a kapitálové fondy
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	A.III.	Fondy ze zisku
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	A.IV.	Výsledek hospodaření z minulých let
C.	Oběžná aktiva	A.V.	Výsledek hospodaření běžného období
C.I.	Zásoby	A.VI.	Rozhodnuto o zálohách na výplatě podílu na zisku
C.II.	Pohledávky	B.+ C.	Cizí zdroje
C.II.a	Dlouhodobé pohledávky	B.	Rezervy
C.II.b	Krátkodobé pohledávky	C.	Závazky
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	C.I.	Dlouhodobé závazky
C.IV.	Peněžní prostředky	C.II.	Krátkodobé závazky
D.	Časové rozlišení aktiv	D.	Časové rozlišení pasiv

Zdroj: vlastní zpracování dle (Knápková, Pavelková, Remeš a Šteker, 2017, s. 24)

Výkaz zisku a ztráty

Ve výkazu zisku a ztráty jsou zachyceny informace, které sdělují, jaký byl dosažený hospodářských výsledků podniku. Informuje o výnosech, které byly dosaženy ve vymezeném období a zároveň o nákladech, které byly vynaloženy (Vochozka, 2020, s. 37). Tento výkaz je pravidelně sestavován v intervalech jednoho roku. Sestavením tohoto výkazu je informací o hodnocení podniku, ziskovosti a zjištění jaká byla jeho úspěšnost za dané časové období (Růčková, 2019, s. 32).

Výkaz zisku a ztráty je možné formulovat horizontálně nebo vertikálně. Při výběru horizontální formy budou náklady a výnosy oddělené, při zvolení vertikální formy jsou k sobě výnosy a náklady přiřazovány podle toho k jaké oblasti činnosti patří (Kubíčková, 2015, s. 28).

$$\text{výnosy} - \text{náklady} = \text{výsledek hospodaření}$$

Náklady

Reprezentují peněžní částky, podnikem vynaložené za cílem dosažení výnosů. Nemusí být nutně vynaloženy v tom daném účetním období (Vochozka, 2020, s. 37).

Prokúpková (2014, s. 50) tvrdí, že náklady snižují ekonomický prospěch, zároveň reprezentují to, že se sníží aktiva, a to jak v peněžním, tak nepeněžním vyjádření a s tím i vznikne závazek.

Náklady představují peněžní prostředky vydané k činnosti podniku. O nákladech se účtuje do období, které s nimi souvisí, to znamená, že bez ohledu na to, kdy byly zaplacený.

Náklad se přiřadí k období, ke kterému patří, splňují tedy aktuální princip (Čižinská, 2018, s. 58-59).

Výnosy

V daném účetním období podnik získá peníze za činnosti, které v daném účetním období provedl. Nezáleží na tom, zda došlo k jejich zaplacení (Vochozka, 2020, s. 37).

Členění výkazu zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty může být sestaven ve dvou členěních – druhové a účelové

- Druhové členění – věnuje se druhům nákladů, které byly vynaloženy. Hospodářský výsledek není ovlivněn v době vynaložení nákladů, ale až v momentě jejich spotřeby, použití
- Účelové členění – náklady jsou členěny podle toho, kdy vznikají a účel za kterým byly vynaloženy, do výkazu zisku a ztráty se tyto náklady přenesou v momentě promítnutí výnosu (Knápková, Pavelková, Šteker, Remeš, 2017, s. 41).

Každá účetní jednotka si zvolí sama, zda bude používat druhové nebo účelové členění. Účelové i druhové členění jsou standardizovaná (Růčková, 2021, s. 33).

Přehled o peněžních tocích (cash flow)

Je to moderní metoda, která pochází z USA. V České republice je známá jako výkaz o cash flow, v zahraničních ekonomikách je označován jako Statement of Changes in Financial Situation nebo Statement of Sources and Applications of Funds. V České republice se výkaz cash flow nepoužívá příliš dlouho a první jeho sestavení proběhlo v roce 1993 (Růčková, 2021, s. 36).

Přehled o peněžních tocích ukazuje, jak je si podnik vede v generování a jak pracuje s peněžními prostředky. Z výkazu cash flow uživatelé zjistí, množství peněz vygenerovaných v provozní činnosti v určitém období. Ve výkazu cash flow jsou uvedeny i pohyby peněžních prostředků v oblasti investiční a finanční (Bokšová, 2013, s. 61).

Pokud podnik sleduje cash flow, pomůže to eliminovat časové nesrovnalosti mezi náklady, výdaji, výnosy a příjmy. Pro finanční řízení podniku je velmi důležitým výkazem (Knápková, Pavelková, Remeš a Šteker, 2017, s. 52).

Cash flow je výkazem, jenž pomůže podniku zjistit zdroje peněžních prostředků a kam se peněžní prostředky ztrácí (Scholleová, 2017, s. 30).

Výkaz cash flow je sestavován metodou:

- Přímou
- Nepřímou

Přímá metoda

Vykazují se hlavní skupiny příjmů a výdajů, sestavuje se podle plateb, které se uskutečnily. Příjmy, výdaje se třídí do předem určených položek. U účetních jednotek, které vedou podvojný účetnictví, se platby nesledují tak důkladně, a proto je nutné v účetních výkazech platby dohledávat a roztřídit. Zobrazování hlavní kategorie peněžních příjmů a výdajů je výhodou přímé metody.

Nevýhoda této metody spočívá v tom, že nejsou zřejmé zdroje a využití peněžních prostředků, tento problém lze odstranit. Pokud se na účetních dokladech zaznamená, za jakým účelem byly peněžní prostředky použity, bude tento problém částečně vyřešen (Pavelková, Knápková, Šteker, Remeš, 2017, s. 54).

Nepřímá metoda

Změny v rozvaze, nepeněžní transakce a další operace jsou považovány za základ pro nepřímou metodu. Tato metoda je v České republice oproti metodě přímé používána častěji (Vochozka, 2020, s. 38-39).

Základem pro tuto metodu sestavení výkazu cash flow je úprava výsledku hospodaření o nesoulad mezi příjmy, výnosy, výdaji a náklady (Scholleová, 2017, s. 29).

Příloha k účetní závěrce

K účetní závěrce neoddělitelně patří i příloha k účetní závěrce. Má za cíl informovat o tom, co nebylo uvedeno v rozvaze nebo výkazu zisku a ztráty. Externí uživatel účetní závěrku využije pro vysvětlení informací a vytvoření úsudku o podniku, jeho finanční situaci a zároveň predikce budoucí vývoje (Holečková, 2008, s. 36).

V příloze k účetní závěrce lze najít: informace o použitém oceňovacím modelu pro stanovení reálné hodnoty, pohledávky a závazky, které jsou kryty věcnými zárukami, průměrný přepočtený počet zaměstnanců v průběhu účetního období (Pavelková, Knápková, Šteker, Remeš, 2017, s. 63).

Vzájemná provázanost účetních výkazů

Finanční analýza by měla vytvořit co nejpřesnější náhled na stav podniku, tak jsou skutečnosti, které pro uživatele finanční analýzy mohou být problematické. Do této problematiky se řadí historické účetnictví, inflace a její vliv a podnik, srovnání údajů v časové řadě, srovnání s ostatními podniky a nepeněžní faktory.

- **Historické účetnictví** – podnik oceňuje majetek a závazky dle cen, za které je pořídil, tedy za ceny historické. Problém vzniká, protože se nebere v potaz tržní cenu majetku, změnu kupní síly a výslede běžného hospodářského roku je zkreslený.
- **Vliv inflace** – tento vliv vychází z problému výše. Nejvíce se dotkne tento problém dlouhodobého hmotného majetku. Hodnota tohoto majetku je nejvíce zasažena vlivem inflace. To se týká hlavně podniků, které používají starý a odepsaný dlouhodobý hmotný majetek. Podnik vykazuje velký zisk z tohoto majetku, ale není to zcela přesné, pokud podnik nedrží pro budoucí obnovu tohoto majetku. Tento problém zasahuje i externího uživatele, který se snaží na základě finanční analýzy posoudit pozici v ohledu financí. Tento problém zasahuje taky položky zásob, peněžní prostředky a pohledávky. Zasahuje i výkaz zisku a ztráty, protože částky v uvedené ve výkazu jsou uvedeny z nákladů odvozených z historických cen.
- **Srovnatelnost údajů v časové řadě a s ostatními podniky** – zde problém nastává, jelikož každý podnik využívá jinou účetní politiku, aplikují jiné účetní zásady.
- **Vliv nepeněžních faktorů** – tyto faktory se v účetních výkazech nenachází, ale je nutné na ně brát ohled jsou to faktory jako kvalita pracovní síly, značka, sociální vztahy. Tyto faktory jsou nejvíce zmiňovány při rozhodování o investicích do podniku (Růčková, 2021, s. 41-42).

3.2 Metody, postup, ukazatelé finanční analýzy

Metody a postupy pro tvorbu finanční analýzy jsou standardizované, a proto se dá říct, že jsou již tradiční. Tyto metody a postupy jsou jednoduché, a proto jsou tolik oblíbené.

Metody finanční analýzy jsou:

- Analýza absolutních ukazatelů
- Analýza tokových ukazatelů
- Analýza rozdílových ukazatelů

- Analýza poměrových ukazatelů
- Analýza soustav ukazatelů
- Souhrnné ukazatele hospodaření

(Pavelková, Knápková, Šteker, Remeš, 2017, s. 65).

Kubičková (2015, s. 66-67) říká, že finanční analýza se dělí na metody elementární (analýza absolutních ukazatelů, analýza rozdílových ukazatelů, metody mezipodnikového srovnání) a vyšší metody (statistické metody, nestatistické metody).

Typů metod existuje mnoho, záleží na autorovi, jaké zvolí, jejich velký počet může být nevýhodou. Naopak výhodou těchto metod je jednoduchost výpočtu (Brealey, 2017, s. 732).

Metody analýzy by měly být zvoleny přiměřeně dané společnosti, při volbě je nutné brát v potaz:

- Účelnost – vznik finanční analýzy je vždy pro jednu konkrétní společnost, která předem určí, za jakým účelem je zpracována. Pro odlišné společnosti je potřeba vybírat odlišné ukazatele, ne každá společnost je vhodná pro určitý typ metody nebo ukazatele.
- Nákladovost – finanční analýza by měla poskytnout pro společnost výhody a pomoci jí v budoucnu zvýšit zisky, určitě by neměly náklady na finanční analýzu převýšit návratnost, kterou přinese.
- Spolehlivost – neplatí to, že s čím větším počtem podniků srovnáváme daný podnik, tak o to bude analýza a rozhodnutí spojená s ní spolehlivější. Lepší volbou je propracovanější analyzování získaných dat. Platí, že čím kvalitněji zpracovaná data, tím budou rozhodnutí spojená s finanční analýzou kvalitnější.

V neposlední řadě je taky vhodné ujasnit si pro jakou skupinu uživatelů je výstup finanční analýzy určen a tomu prezentování těchto výstupů upravit. Pro podnik není důležité, jakým způsobem byly výsledky vypočítány, ale jaký mají pro podnik význam a co pro něj znamenají do budoucna. Vhodné je výsledky prezentovat v grafech, kdy i osoba, která nemá zkušenosti a znalosti dané problematiky, tak nebude mít problém se ve výsledcích vyznat a pochopit je (Růčková, 2021, s. 45).

Postup při finanční analýze

Zvolený postup se bude lišit podle toho, zda je finanční analýza zpracovávána interně nebo externě. V případě interního zpracování je potřeba využívat informace společnosti, jako je strategie, počet zaměstnanců (Pavelková, Knápková, Šteker, Remeš, 2017, s. 66).

3.3 Absolutní ukazatele

Obsahuje vertikální a horizontální analýzu, často je označován jako první krok finanční analýzy. Při práci s absolutními ukazateli se pracuje přímo s daty, které jsou obsaženy v účetních výkazech. Metody absolutních ukazatelů zkoumají, jak intenzivní změny stavových ukazatelů proběhly a využívají pro jejich měření procentuální vyjádření. Zároveň odhalují, jakou rychlostí se rozvíjí v účetních výkazech jednotlivé položky. Tím je možné už v začátku finanční analýzy poznat problémovou oblast (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, s. 69).

3.3.1 Horizontální analýza

Je taky nazývána jako analýza po řádcích nebo analýza časových řad, u finančních ukazatelů je sledován jejich vývoj v čase (Kalouda, 2017, s. 62). Veličiny jsou sledovány ve vztahu k minulému období, při určení, jaká byla změna oproti minulému období lze využít indexy a difference, které nám pomůžou odpovědět na otázky týkající se procentuální změny oproti minulému období nebo změny v absolutních číslech (Vochozka, 2020, s. 39).

Dle Růčkové (2020, s. 49) je nutné, aby časové řady co nejdříve z důvodu minimalizace nepřesností při prezentaci vypočtených výsledků. Zároveň analytik zpracující horizontální analýzu musí brát v potaz prostředí, ve kterém společnost působí.

$$\text{Absolutní změna} = \text{ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1}$$

$$\% \text{ změna} = \frac{(\text{absolutní změna} \times 100)}{\text{ukazatel}_{t-1}}$$

3.3.2 Vertikální analýza

Nazývána taky analýza po sloupcích a rozebírá vnitřní strukturu absolutních ukazatelů. Porovnává každou položku základních účetních výkazů k celkovým aktivům a pasivům. Tato analýza zjednoduší porovnání zkoumaného podniku z ostatními podniky ve stejném oboru (Růčková, 2021, s. 49).

Výpočet spočívá v tom, že procentuální podíl jednotlivých položek v účetních výkazech ke zvolené základně určené jako 100 %. Ve výpočtech je jako základna určena pro rozvahu výše aktiv nebo pasiv a pro výkaz zisku a ztráty velikost celkových výnosů nebo nákladů (Pavelková, Knápková, Šteker, Remeš, 2017, s. 71).

3.4 Rozdílové ukazatele

Tyto ukazatele obsahují tokové položky, jedná se o výkaz zisku a ztráty, cash flow a rozvahu. Do analýzy rozdílových ukazatelů patří především čistý pracovní kapitál (Růčková, 2021, s. 49).

Rozdílové ukazatele se soustředí na likviditu podniku (Pavelková, Knápková, Šteker, Remeš, 2017, s. 85).

3.5 Čistý pracovní kapitál

Pro zajištění likvidity podniku je potřeba, aby měl potřebnou výši volného kapitálu (přebytek krátkodobých likvidních aktiv nad krátkodobými zdroji). Čistý pracovní kapitál se charakterizuje jako rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji. Majetek, který je financován dlouhodobým kapitálem představuje čistý pracovní kapitál (Pavelková, Knápková, Šteker, Remeš, 2017, s. 85).

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé cizí zdroje}$$

Ukazatel, který je spojen s ukazateli likvidity, je čistý pracovní kapitál. Tento ukazatel lze sledovat ze dvou pohledů:

- Manažerské hledisko – na základě výpočtu lze určit, že je spojen s běžnou likviditou. Tento ukazatel lze chápat jako finanční polštář podniku, v okamžiku, kdy by podnik byl nucen dostát svým krátkodobým závazkům. Velikost čistého pracovního kapitálu je závislá na oboru podnikání daného podniku, ale ve všech případech by tato hodnota měla být kladná. Ve výpočtu je podstatné, taky brát v potaz, že zásoby, které jsou nepotřebné, můžou mít hodnotu pod prodejní cenou.
- Vlastnické hledisko – jde o čistý pracovní kapitál ze strany pasiv, výpočtem je rozdíl dlouhodobého kapitálu a dlouhodobého majetku. Výstupem je jaký podíl dlouhodobého kapitálu bude využitý na financování běžné činnosti (Růčková, 2021, s. 64).



Obrázek 1 - Čistý pracovní kapitál (zdroj: Růčková 2019)

3.6 Poměrové ukazatele

Poměruje vybrané položky, do výpočtu vždy dosazujeme vybrané položky z účetních výkazů. Patří sem:

- Ukazatele likvidity
- Ukazatele aktivity
- Ukazatele zadluženosti
- Ukazatele rentability

Nejdůležitější u poměrových ukazatelů je jejich porovnání, vypočítané hodnoty lze porovnat s hodnotami z minulosti, kdy je možné říct, zda se konkrétní ukazatel snížil nebo zvýšil. Další možností je srovnání s konkurenčními podniky v odvětví anebo s hodnotami v databázi jako Amadeus, kde jsou průměrné hodnoty za odvětví.

Pro žádný podnik neplatí obecné doporučení, pro každý podnik se hodí jiné hodnoty (Čížinská, 2018, s. 204).

3.6.1 Ukazatele likvidity

Likvidita podniku je charakterizována jako schopnost podniku hradit své krátkodobé závazky. Při výpočtu toho ukazatele záleží, jakou jistotu měření požadujeme a podle toho se do čitatele dosadí majetková složka. Tyto složky mají různou likvidnost (Pavelková, Knápková, Šteker, Remeš, 2017, s. 93).

Důležité je vysvětlit pojmy likvidita a likvidnost:

- Likvidita – schopnost podniku hradit své závazky
- Likvidnost – schopnost složky transformovat se na peněžní prostředky

(Růčková, 2019, s. 57).

Ukazatel běžné likvidity (likvidita III. stupně)

Výpočet běžné likvidity se provádí celkový oběžný majetek v čitateli a ve jmenovateli krátkodobé závazky. Výsledkem je kolikrát oběžná aktiva pokryjí krátkodobé závazky sledovaného podniku. Ukazatel nám říká, kolikrát by podnik splatil svoje závazky, pokud by se oběžná aktiva transformovala na hotovost.

Doporučená výsledná hodnota ukazatele je v rozmezí 1,6 – 2,5. Určitě by neměla být nižší než 1.

$$\text{Běžná aktiva} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

(Vochozka, 2020, s. 45).

Pohotová likvidita (likvidita II. stupně)

Ve výpočtu nejsou v čitateli obsaženy zásoby, které jsou nejméně likvidní částí oběžného majetku. Je to z důvodu toho, aby výsledek byl více přesný při zkoumání, zda je podnik schopen splatit své krátkodobé závazky. Doporučit výslednou hodnotu, která by byla optimální je velmi složité, ale udává se, že je to 0,7 – 1. Pokud je výsledek výpočtu 1, podnik je schopen splatit své závazky, a to i bez toho, aby prodával své zásoby.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

(Vochozka, 2020, s. 45).

Věřitelé vidí, jako příznivější vyšší hodnotu ukazatele naopak pro akcionáře a vedení podniku příznivá nebude. Pokud podnik váže velký objem oběžných aktiv ve formě pohotovostní likvidity, bude mu to přinášet malé nebo nulové úroky. Podnik nevyužívá

produktivně prostředky, které do něj byly vloženy, pokud drží nadměrnou výši oběžných aktiv (Růčková, 2021, s. 62).

Hotovostní likvidita (likvidita I. stupně)

Nejpřesnější z ukazatelů likvidity, na základě výpočtu lze zjistit schopnost daného podniku dostát krátkodobým závazkům v daný okamžik. Pro výpočet se do čitatele dosadí pouze peněžní prostředky (pokladna, bankovní účet, krátkodobé cenné papíry apod.). Ukazatel by se měl pohybovat okolo hodnoty 0,2 (Vochozka, 2020, s. 45-46).

Pokud ukazatel dosahuje vyšších hodnot, tak je to známka neefektivním využití finančních prostředků podniku (Pavelková, Knápková, Šteker, Remeš, 2017, s. 95).

$$\text{Hotovostní likvidita} = \frac{\text{Peněžní prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

3.6.2 Ukazatele aktivity

Tímto ukazatelem se měří, jak je podnik schopen generovat tržby pomocí zdrojů vložených do položek aktiv. Ukazatele aktivity se používají dva typy:

- Počet obrátek zvolené položky – počet kolikrát se dané aktivum obrátí za rok (kolikrát se vybrané aktivum navrátí v tržbách)
- Doba obratu – vyjadřuje, za kolik dní se vybrané aktivum přetransformuje do spotřeby nebo prodeje

(Čížinská, 2018, s. 207).

Obrat aktiv

Pomocí ukazatele obrat aktiv se vypočítá, jak podnik využívá svá aktiva a vyjádří počet, kolikrát se vrátí podniku ve formě tržeb. Obecně lze říct, že čím vyšší číslo z výpočtu vyjde, tím podnik, pro generování tržeb, využil menší objem zdrojů financování (Čížinská, 2018, s. 208).

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}}$$

Vochozka (2020, s. 43) říká, že minimální hodnota ukazatele by měla být 1, v některých případech podniky využívají daný ukazatel v opačném tvaru tedy v čitateli aktiva celkem a ve jmenovateli položky tržby. Tímto způsobem zjistí, jaká je vázanost aktiv, v tom případě chce podnik, aby výsledné číslo bylo co nejnižší. Zájmem podniku je pokles vázanosti aktiv.

Obrat dlouhodobého majetku

Výsledkem tohoto ukazatele je to stejné jako u obratu aktiv, jen s tím rozdílem, že ve výpočtu do jmenovatele dosadíme pouze dlouhodobý majetek, takže podnik posoudí pouze využití dlouhodobého majetku.

Ovlivňujícím faktorem tohoto ukazatele jsou odpisy majetku. Pokud analytik hodnotí podnik, musí u tohoto ukazatele dbát na to, že pokud podnik dosáhne stejných tržeb, tak výsledná hodnota ukazatele bude lepší v případě větších odpisů majetku. Podnik využívající leasing k financování, bude vykazovat nadhodnocenou obratovost. (Pavelková, Pavelková, Šteker, Remeš, 2017, s. 108).

$$\text{Obrat dlouhodobého majetku} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Dlouhodobý majetek}}$$

Obrat zásob

Ukazatel vyjadřuje, kolikrát se zásoby za rok přemění v jinou položku oběžných aktiv. V případě, kdy podnik vykazuje vyšší hodnoty tohoto ukazatele, než je průměr, potom podnik nedeří neúčinné nelikvidní zásoby. V okamžiku, kdy výsledná hodnota ukazatele je naopak nižší, tak podnik drží zásoby, které musí profinancovat, a to vede ke zvýšení kapitálu, jenž je pro podnik nevýnosný (Vochozka, 2020, s. 43).

$$\text{Obrat zásoby} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}}$$

Doba obratu zásob

Výsledná hodnota ukazatele uvádí za jak dlouho ve dnech, peněžní prostředky projdou výrobky a zbožím do peněžní formy. Tento ukazatel je důležité porovnávat s odvětvím a v časové řadě (Pavelková, Knápková, Šteker, Remeš, 2017, s. 108).

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Tržby}/360}$$

Doba splatnosti pohledávek

Výsledkem ukazatele je, kolik dní průměrně trvá, než daný podnik dostane úhrady za své pohledávky (Jindřichovská, 2013, s. 217). Pro podnik je nejvýhodnější, aby výsledek toho ukazatele byl co nejnižší, protože značí dobu, po kterou poskytne odběratelům bezúročný úvěr (Vochozka, 2020, s. 44).

$$\text{Doba splatnosti pohledávek} = \frac{\text{Stav pohledávek}}{\text{Tržby}/360}$$

Doba obratu závazků

Udává, za kolik dní podnik plní své závazky. Vzniká zde problém, jaké závazky má výpočet obsahovat. Výsledek ukazatele by měl reprezentovat doba obratu z běžných závazků podniku, tedy pravidelných závazků. Je vhodnější do jmenovatele dosadit výkonovou spotřebu a co čitatele dosadit pouze krátkodobé závazky, čímž lze nejlépe vyjádříme průměrnou dobu splatnosti závazků.

Doba, za kterou podnik uhradí své závazky, by měla být alespoň ve výši doby obratu pohledávek. Doba obratu pohledávek a závazků ovlivňuje likviditu podniku (Knápková, Pavelková, Šteker, Remeš, 2017, s. 109).

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Krátkodobé závazky z obchodních vztahů}}{\text{Výkonová spotřeba}} \times 360$$

3.6.3 Ukazatele zadluženosti

U tohoto ukazatele jsou pasiva porovnávána mezi sebou nebo s k veličině bilanční sumy (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, s. 142). Ukazatele zadluženosti v první řadě porovnává cizí a vlastní zdroje, ale zároveň se věnuje i problematice způsobilosti podniku zaplatit náklady dluhu. Důležité je, při výpočtech brát v potaz majetek podniku pořízený na leasing, protože ten se neobjevuje v rozvaze na straně aktiv, ale pouze ve výkazu zisku a ztráty jako náklad (Scholleová, 2017, 183).

Výnosnost vloženého kapitálu je snížena, pokud podnik používá pouze vlastní kapitál. Využívání pouze cizích zdrojů je zase spojeno s problémem získání těchto prostředků, pro podnik by podmínky jejich získávání nebyly výhodné a ve většině případů nevýhodné (Růčková, 2021, s. 71).

Celková zadluženost

Je to základní ukazatel, který zkoumá celkové zadlužení podniku. Nazývá se taky ukazatelem věřitelského rizika. Obecně se dá říct, že čím vyšší výsledná hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je riziko pro věřitele. Pokud chceme dělat závěry na základě tohoto ukazatele je ale potřeba brát v potaz celkovou výnosnost podniku a strukturu cizího kapitálu.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$$

(Růčková, 2021, s. 72)

Koeficient samofinancování

Jde o doplňkový ukazatel k celkové zadluženosti. Součet tohoto ukazatele a celkové zadluženosti by měl dát výsledek 1. (Růčková, 2021, s. 72).

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$$

Míra zadluženosti

Ukazatel je důležitý pro podnik v případě, kdy žádá banku o úvěr. Pro banku je tento ukazatel jeden z rozhodujících z hlediska časového vývoje a taky jestli se zvyšuje nebo snižuje podíl cizích zdrojů (Pavelková, Knápková, Šteker, Remeš, 2017, s. 89).

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Ukazatel úrokového krytí

Tento ukazatel udává, kolikrát přesahuje EBIT úrokové platby. Výsledná hodnota, která je doporučená je 3 až 4, to znamená, že provozní hospodářský výsledek by měl být 3 až 4 vyšší než objem placených úroků. Hodnota ukazatele skokově narůstá v případě, kdy podnik pracuje převážně s vlastním kapitálem (Fotr, Souček, Vacík, Špaček, Hájek, 2020, s. 401).

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \frac{\text{Zisk před úroky a zdaněním}}{\text{Úrokové náklady}}$$

Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem

Je-li výsledek vyšší než 1, tak lze říct, že kryje oběžná aktiva vlastním kapitálem. To znamená, že podnik upřednostňuje finanční stabilitu před ziskovostí (Pavelková, Knápková, Šteker, Remeš, 2017, s. 90).

$$\text{Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Dlouhodobý majetek}}$$

3.6.4 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability lze nazvat taky jako ukazatele měřící výkonnost nebo návratnost. Výpočet obsahuje v čitateli hospodářský výsledek a ve jmenovateli celková aktiva, kapitál nebo tržby. V podstatě všechny ukazatele rentability říkají, kolik korun ze zisku na korunu jmenovatele (Vochozka, 2020, s. 42).

Růčková (2021, s. 64) říká, že efektivnost činnosti podniku lze posoudit podle ukazatelů rentability. Zároveň je to ukazatel, o který budou mít zájem hlavně akcionáři nebo investoři.

Logicky je se do výpočtu ukazatele bude vkládat jen kladný výsledek hospodaření, protože podnik se záporným výsledkem hospodaření je nerentabilní.

Rentabilita tržeb (ROS)

Tímto ukazatelem lze vyjádřit ziskovou marži podniku v ohledu úspěšnosti podnikání je tento ukazatel velmi důležitý (Knápková, Pavelková, Šteker, Remeš, 2017, s. 100). Použití v praxi má dvě podoby, a to buď použití v čitateli čistý zisk anebo EBIT. Do jmenovatele lze dosadit tržby nebo výnosy (Vochozka, 2020, s. 43).

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{EAT}{\text{Tržby z prodeje vlastních výrobků} + \text{Tržby z prodeje zboží}}$$

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{EBIT}{\text{Tržby z prodeje vl. výrobků a služeb} + \text{Tržby z prodeje zboží}}$$

Rentabilita celkového kapitálu (ROA)

Tento ukazatel měří efektivnost podniku, schopnost vydělávat a jeho produkční sílu. Bez ohledu zdroje financování měří výnosnost kapitálu, zároveň pro zhodnocení souhrnné efektivnosti. Ukazatel měří schopnost kapitálu reprodukovat se (Růčková, 2021, s. 66).

Čížinská (2018, s. 209) uvádí, že rentabilita aktiv hodnotí, jakým efektivně je podnik schopen z aktiv tvořit zisk a kolik jednotek zisku v dané kategorii bylo z každého peněžní jednotky finančních zdrojů vložených do podniku.

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Celková aktiva}}$$

Rentabilita vloženého kapitálu (ROE)

Ukazatel, jenž je důležitý pro akcionáře, protože měří, jak je výnosný kapitál vložený do podniku (Brealey, 2017, s. 740). Dle (Knápkové, Pavelkové, Šteker, Remeše, 2017, s. 103) je rentabilita vlastního kapitálu ukazatelem vyjadřující jaká je výnosnost vlastního kapitálu. Výsledná hodnota by měla být vyšší, než je hodnota úroků z dlouhodobých vkladů. U měření toho ukazatele lze dojít k výši prémie za riziko, což je rozdíl úročením vkladů a rentabilitou. Jde o odměnu vlastníků za podstoupení rizika, pokud by prémie za riziko byla delší časová úsek nulová nebo dokonce záporná je potřeba přemýšlet, zda má smysl toto riziko podstupovat. V poslední řadě je nutné zmínit, že výsledné hodnoty ukazatele rentability je potřeba zkoumat v delším časovém úseku.

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Rentabilita investovaného kapitálu (ROI)

Je to ukazatel, u kterého není žádná shoda v tom, jak jej chápat, ale obvykle je chápán jako ukazatel, díky kterému změříme výnosnost dlouhodobého kapitálu vloženého do majetku (Pavelková, Knápková, Šteker, Remeš, 2017, s. 105).

$$\text{Rentabilita investovaného kapitálu} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Dlouhodobý kapitál}}$$

3.6.5 Ukazatele produktivity

Slouží k sledování výkonnosti podniku k počtu zaměstnanců, pokud je problém zjistit počet zaměstnanců je možné pro výpočet použít náklady na mzdy (osobní náklady) (Scholleová, 2017, s. 54).

Podle Fotra, Součka, Vacíka, Špačka, Hájka (2020, s. 402.) je faktorem pro tvorbu ekonomické přidané hodnoty a zároveň plnění stanovených cílů podniku, aby zlepšoval produktivitu. Produktivitu lze charakterizovat jako účinnost využití výrobních faktorů ve výrobě.

Osobní náklady k přidané hodnotě

Ukazatel, ze kterého vypočítáme, jakou náklady na zaměstnance odeberou část vytvořenou v provozu. Platí, že čím menší výsledná hodnota, tím je výkonnost na jednu korunu vyplacenou zaměstnancům lepší (Scholleová, 2017, s. 54)

$$\text{Osobní náklady k přidané hodnotě} = \frac{\text{Osobní náklady}}{\text{Přidaná hodnota}}$$

Produktivita práce z přidané hodnoty

Ukazatel vypovídá o tom, jak velká přidaná hodnota připadá na jednoho pracovníka. Taký je možné ji porovnat s průměrnou mzdou na jednoho pracovníka.

$$\text{Produktivita práce z přidané hodnoty} = \frac{\text{Přidaná hodnota}}{\text{Počet pracovníků}}$$

Spider analýza

Využitím poměrových ukazatelů lze ve spider analýze srovnat podnik s ostatními konkurenčními podniky, určit a posoudit jeho finanční zdraví (Kubíčková, 2015, s. 290). Spider analýza je v poslední době velmi často používána v sektoru bankovníctví, pojišťovnictví a auditorství. Tato analýza nabízí odpovědi na spoustu otázek ohledně finanční situace podniku (Vochozka, 2020, s. 53). Kubíčková, Jindřichovská (2015, s. 291-292) říkají, že extrémní hodnoty, záměna indexu a procent při prezentaci, prezentace záporných hodnot ukazatele můžou být problémy spider analýzy a její prezentace.

V jedno spider grafu je možné analyzovat více podniků a zároveň posoudit hospodaření podniku v jednotlivých obdobích. Do jednoho grafu se často uvádí až šestnáct poměrových ukazatelů tento počet, ale můžeme zvyšovat či snižovat. Průměr odvětví vyjadřuje 100 % to je první kružnice od středu, další 200 %. Graf je seřazen do jednotlivých kvadrantů, nejčastější je jejich seřazení jeden kvadrant pro ukazatele rentability, další pro ukazatele likvidity, zadluženosti a aktivity (Vochozka, 2020, s. 54).

3.7 Souhrnné ukazatele

K poměrovým ukazatelům, který je velký počet a potřeba mnoho výpočtů, jsou i ukazatele, které se soustředí na silné a slabé stránky podniku. Na základě výsledků souhrnných ukazatelů se očekává určení ekonomické situace podniku a jeho výkonosti. Problémem je, že tyto ukazatele nejsou úplně přesné a není možné pouze na základě nich dělat rozhodnutí, jejich schopnost je spíše rychlé a globální srovnání s jinými podniky (Růčková, 2021, s. 86).

Souhrnné ukazatele se dělí na dva druhy:

- Bankrotní modely
- Bonitní modely

Bankrotní modely

Tyto modely zjišťují, zda podniku nehrozí bankrot, při výpočtech tohoto modelu se předpokládá, že podnik je velmi málo likvidní, má problémy s čistým pracovním kapitálem a rentabilitou vlastního kapitálu. Mezi tyto modely patří Altmanův mode (Z – skóre), indexy důvěryhodnosti (index IN) a Tafflerův model (Pavelková, Knápková, Šteker, Remeš, 2017, s. 132).

Růčková (2021, s. 89) říká, že každý podnik, jenž by měla být ohrožen bankrotem, vykazuje různé příznaky, které mu nasvědčují.

Jsou to modely, které budou především zajímat věřitele, protože chtějí vědět, zda bude podnik schopen platit své závazky (Scholleová, 2017, s. 56).

Bonitní modely

Jednotlivé části hospodaření podniku se hodnotí body a na základě toho je zjištěno finanční zdraví podniku. Podle toho, kolik bodů podnik dosáhne je zařazen do kategorie. Mezi bonitní modely se řadí Tamariho model nebo Kralickův Quicktest (Pavelková, Knápková, Šteker, Remeš, 2017, s. 132).

Dle Scholleové (2017, s. 56) jsou založeny na hodnocení podniku na základě schopnosti vydělávat peníze, proto tyto ukazatele zajímají nejvíce investory a vlastníky.

Bonitní modely se zakládají na srovnání s jinými podniky, jelikož cíle těchto ukazatelů je zjistit, zda podnik zařadit mezi špatné nebo dobré (Růčková, 2021, s. 89).

Z – skóre (Altmanův model)

Altmanův model je výstupem propočtů několika indexů, jde o součet několika indexů, přičemž každému indexu je přisuzována jiná váha. Tento model se v průběhu let měnil a přizpůsoboval tomu, jak se měnila ekonomika v jednotlivých zemích a v podnicích. Výpočet je jiný pro podnik obchodovatelné na burze a pro neobchodovatelné, liší se jen ve vahách jednotlivých indexů (Růčková, 2021, s. 90-91).

Pavelková, Knápková, Šteker, Remeš (2017, s. 132) říkají, že pokud výsledná hodnota ukazatele je vyšší, než 2,99 je podnik v dobré finanční situaci, pokud je výsledek 1,81 – 2,99 je situace nevyhraněná, výsledek menší než 1,81 má podnik finanční potíže.

$$Z\text{-skóre} = 1,2 \times X_1 + 1,4 \times X_2 + 3,3 \times X_3 + 0,6 \times X_4 + 1,0 \times X_5$$

kde:

X_1 = pracovní kapitál/aktiva

X_2 = nerozdělené zisky/aktiva

X_3 = EBIT/aktiva

X_4 = tržní hodnota vlastního kapitálu/cizí zdroje

X_5 = tržby/aktiva

Hodnoty upravené pro společnosti obchodované na veřejných trzích:

$$Z\text{-skóre} = 0,717 \times X_1 + 0,847 \times X_2 + 3,107 \times X_3 + 0,420 \times X_4 + 0,998 \times X_5$$

V roce 1998 autorky Kislingerová a Neumaierová rozšířily index o další proměnou:

$$Z\text{-skóre} = 1,2 \times X_1 + 1,4 \times X_2 + 3,3 \times X_3 + 0,6 \times X_4 + 1,0 \times X_5 - 1,0 \times X_6$$

kde: X_6 = závazky po lhůtě splatnosti / výnosy.

(Knápková, Pavelková, Remeš a Šteker, 2017, s. 133).

Index IN

Model upraven pro České prostředí, pro zhodnocení finančního zdraví podniku. V tomto modelu jsou podobně jako v Altmanově skóre počítáno s poměrovými ukazateli s tím, že každý ukazatel má určitou váhu. Váha poměrového ukazatele je váženým průměrem hodnot daného ukazatele v odvětví (Růčková, 2021, s. 92).

Index IN05 byl pozměněn v roce 2005:

$$IN05 = 0,13 \times \frac{\text{Aktivca}}{\text{Cizí kapitál}} + 0,04 \times \frac{\text{EBIT}}{\text{Nákladové úroky}} + 3,97 \times \frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva}} + 0,21 \times \frac{\text{Výnosy}}{\text{Aktiva}} + 0,09 \times \frac{OA}{KZ}$$

- Pokud výsledná hodnota je nad 1,6 tak podnik vytváří hodnotu.
- Při výsledku pod 0,9 podnik hodnotu netvoří
- S výsledkem mezi těmito hodnotami se mluví o šedé zóně

Při zvolení ukazatele IN05 může při výpočtu dojít k nesrovnalostem při EBIT/Nákladové úroky, protože v případě nulových nákladových úroků nebo při velmi nízké hodnotě této položky bude výsledná hodnota ovlivněna tímto ukazatelem. V tom případě je lepší tento ukazatel stanovit na hodnotu 9 (Růčková, 2021, s. 94).

Kralickův Quicktest

Model skládající se ze čtyř rovnic, dle kterých lze posoudit situaci podniku. První rovnice a druhá rovnice vyhodnotí finanční stabilitu podniku. Třetí a čtvrtá rovnice vyhodnotí výnosnost podniku.

$$R1 = \text{Vlastní kapitál} / \text{Aktiva celkem}$$

$$R2 = (\text{Cizí zdroje} - \text{Peněžní prostředky}) / \text{Provozní cash flow}$$

$$R3 = \text{EBIT} / \text{Aktiva celkem}$$

$$R4 = \text{Provozní cash flow} / \text{Výkony}$$

(Růčková, 2021, s. 96).

4 SWOT ANALÝZA

Velmi známá a často používaná analýza, SWOT analýza identifikuje, schopnost společnosti se vypořádat se změnami prostředí. K identifikaci využívá silné a slabé stránky společnosti.

Doporučuje se začínat analýzou makroekonomického prostředí, a to jsou příležitosti a hrozby. Zde jsou obsaženy všechny faktory – politicko-právní, ekonomické atd. Dalším krokem, po provedení analýzy makroekonomického prostředí se analyzuje vnitřní prostředí společnosti (Jakubíková, 2013, s. 129).

Výstupy ze všech analýz, jenž byly provedeny, jsou vyhodnocovány na základě SWOT analýzy. Ve SWOT analýze se rozlišují silné a slabé stránky podnik a příležitosti a hrozby. Hrozby a příležitosti se řadí do vnějšího prostředí. Výsledek SWOT funguje jako shrnutí všech těchto faktorů a posoudí situaci vycházející z rozboru silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí. SWOT analýza pomáhá v dalším rozhodování s rámci strategie podniku (Giirel a Tat, 2017).

Analýza silných a slabých stránek patří do vnitřního prostředí společnosti, za cíl se klade zjistit postavení společnosti a schopnost splnit její záměr. Je také důležité soustředit se, aby analýza brala v potaz, co se uskutečnilo v minulosti, jaká je přítomnost a snažit se predikovat události do budoucnosti (Fotr, Souček, Vacík, Špaček, Hájek 2020 s. 55).

Faktory silných a slabých stránek podniku jsou záležitostí vnitřního prostředí a týkají se zdrojů schopností, toho co podnik může ovlivnit, tak příležitosti a hrozby patří do vnějšího okolí a podnik jen nemůže sám ovlivňovat (Rothaermel, 2019, s. 134).

Šafrová (2019, s. 85-86) říká, že SWOT analýza je využívána pro k provázání vnějšího a vnitřního prostředí. Důležité u SWOT analýzy je její přehlednost, srozumitelnost a uspořádanost. U matice SWOT analýzy je důležité se soustředit pouze na klíčové faktory a vyvarovat se zbytečností a informacím, které jsou podružné a nepřinášejí nic zásadního a důležitého. Dalším aspektem je používat ověřená fakta to znamená nepoužívat domněnky, dohady. Rozlišování a zařazování faktorů do skupin je proces, na který je kladen velký důraz, vždy by mělo být jasné, proč je jednotlivý faktor zařazen v dané skupině.

Poslední fáze SWOT analýzy je vyhodnocení, znamená to spojení čtyř částí, a to silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí. Čtyři základní vazby, které jsme dostali kombinací jednotlivých částí SWOT analýzy jsou zdroji pro další rozhodnutí (Šafrová, 2019, s. 86).

		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
Externí analýza	Příležitosti	S-O strategie: Využitím silných stránek využijeme příležitost	W-O strategie: Odstraněním slabé stránky budeme mít možnost využít příležitost
	Hrozby	S-T strategie: Silnou stránku využijeme pro snížení rizika nebo dopadu hrozby	W-T strategie: Odstraněním slabé stránky snížíme riziko nebo dopad hrozby

Tabulka 1 SWOT analýza (Šafrová, 2019, s. 86 - vlastní zpracování)

4.1 Silné stránky

Vochozka, Váchal (2013, s. 433) říkají, že do silných stránek se řadí kompetentnost v rozhodujících oblastech, adekvátní pověst u odběratelů, vlastní technologie, lepší reklamní kampaň, schopní řídicí pracovníci podniku.

Tyto aspekty lze považovat za vnitřní podmínky, které vymezují, to čím podnik na rozdíl od konkurence vyniká a je tak v převaze nad svými konkurenty (Častorál, 2016, s. 120, Henry, 2018, s. 94)

4.2 Slabé stránky

Do slabých stránek Vochozka, Váchal (2013, s. 433) řadí nejasný strategický záměr, nedostatek manažerských dovedností (talentu), nekompetentnost, zaostávání ve vývoji a výzkumu, slabá pozice na trhu, nedokonalá distribuční síť, vysoké náklady ve srovnání s konkurencí. Dle Jakubíkové (2013, s. 129) jsou zde uvedeny ty věci, jenž firma nedělá správně anebo také ty, ve kterých si konkurenční společnosti vedou lépe.

Lze je považovat za vnitřní podmínky, které jsou pro společnost určitou nevýhodou ve srovnání s konkurencí, pokud je těchto slabých stránek velké množství tvoří pro podnik podmínky, které nejsou dobré pro fungování a efektivitu (Henry, 2018, s. 94, Goncharova, 2013, s. 58).

4.3 Příležitosti

Jsou zjevné z vnějšího prostředí, jejich vliv a to, jak silně budou působit záleží na mnoha faktorech a typu prostředí. U faktorů jde o to, do jakého odvětví je podnik zařazen. Tyto faktory nejsou podnikem ovlivnitelné. Na základě analýzy a zhodnocení lze změnit postoj a připravit se důsledky těchto vnějších faktorů (Horáková, 2003, s. 44).

Do této skupiny se řadí aspekty jako rychlejší růst trhu, vstoupit na nový trh nebo tržní segmenty, rozšířit nabídku produktů (výrobků) a tím uspokojit další potřeby zákazníků, diverzifikace (Vochozka, Váchal, 2013, s. 433).

Zaznamenávají se sem aspekty, které zapříčiní zvýšení poptávky nebo uspokojí zákazníky a přinesou očekávaný úspěch (Jakubíková, 2013, s. 129). Zejména jde o externí faktory.

4.4 Hrozby

Faktory, které jsou řazeny do vnějšího prostředí, mohou zapříčinit snížení poptávky, nespokojenost zákazníků a tím snížení efektivity např. prodeje výrobků (Jakubíková, s. 129). Jsou to pro podnik určité překážky při vykonávání činnosti. Faktory, které ovlivňují podnik ve smyslu hrozeb, vznikají vlivem vnějšího prostředí (Horáková, 2003, s. 45).

Vochozka, Váchal, (2013 s. 433) sem řadí např. rostoucí prodeje substitučních výrobků, pomalý růst trhu, rostoucí síla odběratelů nebo dodavatelů, měnící se potřeby zákazníků, nepříznivé demografické podmínky.

4.5 Matice SWOT analýzy

S-O – využití silných stránek podniku k vytvoření výhody z příležitostí, které společnost identifikovala ve vnějším prostředí. V podstatě je to nejvýhodnější varianta, které lze docílit v reálném životě, ale je velmi zřídka realizována (Vochozka, Váchal, 2013, s. 434, Šafrová 2019, s. 86).

W-O – společnost se zaměří na využití příležitostí a tím odstraní slabé stránky, např. přijímání kvalifikovaných sil (získání dodatečných zdrojů) (Vochozka, Váchal, 2013, s. 434).

S-T – tuto strategii může společnost využít pouze tehdy, kdy je schopná a dostatečně připravená na přímé srovnání s aspektem ohrožení. Podnik využívá své silné stránky, aby se vyhnul hrozbám (Vochozka, Váchal, 2013, s. 434, Šafrová 2019, s. 86).

W-T – strategie obrany, kdy společnost pracuje na odstranění slabých stránek, čímž se vyhne ohrožení, které by mohlo přijít z externího prostředí. Pokud je podnik v této pozici, bojuje o udržení se. Strategie, kterou volí je fúze, bankrot, likvidace (Vochozka, Váchal, 2013, s. 434).

Vazby mezi jednotlivými sektory matice jsou vyobrazeny v tabulce č. 1.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PODNIK

5.1 Zařazení podniku dle CZ-NACE

Společnost je zařazena dle CZ-NACE 18, výroba papíru a výrobků z papíru, tisk a rozmnožování nahraných nosičů. Oddíl 181 – Tisk a činnost související s tiskem, oddíl 182- Rozmnožování nahraných nosičů.

5.2 Popis podniku

Podnik působí na trhu více jak 20 let v odvětví polygrafie. Jde o jednoho z největších provozů v České republice v daném odvětví. Podnik se zaměřuje na několik jednotlivých částí, těmi jsou grafické studio, tiskárna, knihárna a nakladatelství. Hlavní výhodou podniku je orientace na velké množství produktů, kromě klasického tisku sem patří i nakladatelství vlastních diářů a kalendářů, čímž je podnik oproti konkurenci výjimečný. V roce 2021 podnik zaměstnával 221 zaměstnanců. Dlouhodobě se podnik soustředí na moderní technologie a kvalitu. Drží se několika zavedených ISO standardů a snaží se získávání certifikátů v oblasti ekologie. Podnik v roce 2021 spustil e-shop s vlastními produkty.

5.3 Popis odvětví

Polygrafické odvětví je v České republice silně rozvinuté a má významnou historii. Podniky v tomto odvětví se zabývají tiskem a výrobou knih, novin, časopisů, brožur, letáků, obalů, etiket, kalendářů, diářů a dalších podobných produktů. V České republice je silné konkurenční prostředí v oblasti tisku, mezi nejvýznamnější podniky patří tiskárny CPI, Grada Publishing, Neografia a další.

V posledních letech v polygrafické odvětví vznikalo několik výzev, jak ze strany snižování počtu tisku, nižší prodeje tištěných novin a časopisů, snížení prodeje tištěných knih na úkor elektronických knih, které se těší zvyšující se popularitě. Společnosti v odvětví se těmto změnám snaží co nejvíce přizpůsobit a přichází s novými produkty, moderní technologií a digitální tisk.

Polygrafické odvětví je i přes silící výzvy ze strany zmíněných produktů stále aktivní a podniky, stále pracují na nových metodách a produktech.

6 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

Při analýze vnějšího prostředí se nejprve analyzuje makrookolí podniku, k tomu bude využita PESTLE analýza a potom analýza mikrookolí pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil.

PESTLE analýza se bude zabývat politicko – legislativními, ekonomickými, sociálními, technologickými a ekologickými faktory. Jsou to faktory vnější a společnost je tedy není schopna nijak ovlivnit. Společnost tyto faktory může sledovat, analyzovat a předpovídat na základě toho se přizpůsobit, tak aby eliminovala negativní dopady. Tyto dopady nemusí být ale jen negativní, pro společnost můžou v určitých případech být i pozitivní.

6.1 PESTLE analýza

6.1.1 Politicko – legislativní faktory

Sledovaná společnost působí na trhu v České republice a částečně dodává své výrobky i do zahraničí, především Rakouska, Německa.

Česká republika vstoupila do Evropské unie v roce 2004, což zapříčinilo to, že oblast podnikání se musí řídit směrnicemi, rozhodnutími a nařízeními Evropské unie. Se vstupem do Evropské unie přichází také spousta pozitivních faktorů pro podnikání jako podpora podniků, jednotný vnitřní trh. Evropská unie podporuje podniky bez ohledu na jejich velikost, například formou dotací nebo řízenými programy. Každoročně dostane podporu více jak 200 000 podniků, podniky mohou také žádat o grant anebo se ucházet o veřejnou zakázku. Pro podniky jsou poskytovány i podnikatelské úvěry, mikrofinancování a záruky.

Dalším faktorem ovlivňující podnik je politické prostředí hlavně v ohledu stability. Pokud podnik působí v zemi, kde není stabilní politický systém, může to pro podnik znamenat velkou nejistotu v ohledu vývoje, investic a celkového plánování a predikování. V případě, že je stabilní politické prostředí vede to ke stabilnímu podnikatelskému prostředí.

V roce 2019-2020 byla politická situace v České republice a potažmo v celém světě ovlivněna pandemií koronaviru. V České republice se první případy nemocných tímto typem koronaviru začaly objevovat v březnu 2020. Tímto se v České republice začaly zavádět preventivní opatření, jako povinná karanténa, přerušování výuky na školách. Vláda v březnu 2020 také vyhlásila nouzový stav pro území ČR. Následně byly uzavřeny i obchody kromě obchodů poskytující nezbytné zboží jako potraviny, drogerie apod. V tomto období bylo na

základě výše zmíněných uzavírek ovlivněno chování občanů a podniků. Sledovaný podnik v tomto období zaznamenal pokles poptávky, ale ne zvláště výrazný. Dle provedené finanční analýzy poklesly tržby už v roce 2019 a to oproti předešlému roku o asi 2,5 %, což nepředstavuje výrazný pokles. V roce 2020 tržby lehce rostly. Podnik v tomto období neměl ani problémy s odstavováním výrobních linek, a kromě lehkého poklesu poptávek nezaznamenal větší problémy. Podniku byl tedy těmito opatřeními dotčen jen lehce. Hlavním důvodem, proč nebyl podnik výrazně zasažen, byl včas nasmlouvané zakázky, diáře a kalendáře jsou vyráběny sezónně a odběratelé tyto zakázky neodsunuly ani nezrušily.

Právní předpisy důležité pro sledovaný podnik:

- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů
- Zákon 89/2012 Sb., občanský zákoník
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
- Zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb
- Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech
- Zákon č. 17/1993 Sb., životním prostředím

Politické prostředí v České republice lze obecně považovat jako stabilní a podniky jsou schopny predikovat budoucí vývoj. Každopádně jak je v demokratickém státě běžné je i zde rivalita mezi politickými stranami, a to může vyvolat nestabilitu. Například jako předčasné volby apod. Celkově lze hodnotit situaci v České republice z politického hlediska jako stabilní, ale s nutností neustálého sledování, analyzování a dostatečným predikováním do budoucna.

6.1.2 Ekonomické faktory

Kapitola ekonomických faktorů PESTLE analýzy bude soustředěna na ekonomické faktory v České republice. V oblasti ekonomických faktorů je pro podnik ovlivňující HPD, nezaměstnanost, inflace, úrokové míry. V současné době je silně zmiňováno téma energetické krize, války na Ukrajině, vysoké inflace a krizi v dodavatelských řetězcích.

Poslední zmiňované se ale sledované společnosti nedotýká a ve výhledech do blízké budoucnosti to vypadá, že ani týkat nebude. Hovoří se i o přicházející ekonomické krizi.

V posledních letech byl rozvoj ekonomiky v České republice velmi silný. Růst HPD, nízká nezaměstnanost jsou známky rostoucí a konkurenceschopné ekonomiky.

Hrubý domácí produkt

Hrubý domácí produkt (HDP), jde o nejdůležitější ekonomický ukazatel. Celková hodnota zboží a služeb vyráběné v zemi za určité časové období (nejčastěji rok), je zde zachycena veškerá ekonomická aktivita na území konkrétního státu. Kdy nezáleží na tom, zda je tato aktivita provedena obyvateli České republiky nebo občany jiného státu. Hrubý domácí produkt bývá vyjádřen v procentech. Podnik by měl sledovat HDP z důvodu predikce vývoje ekonomiky a s tím spojený vývoj tržeb (Finance, 2022).

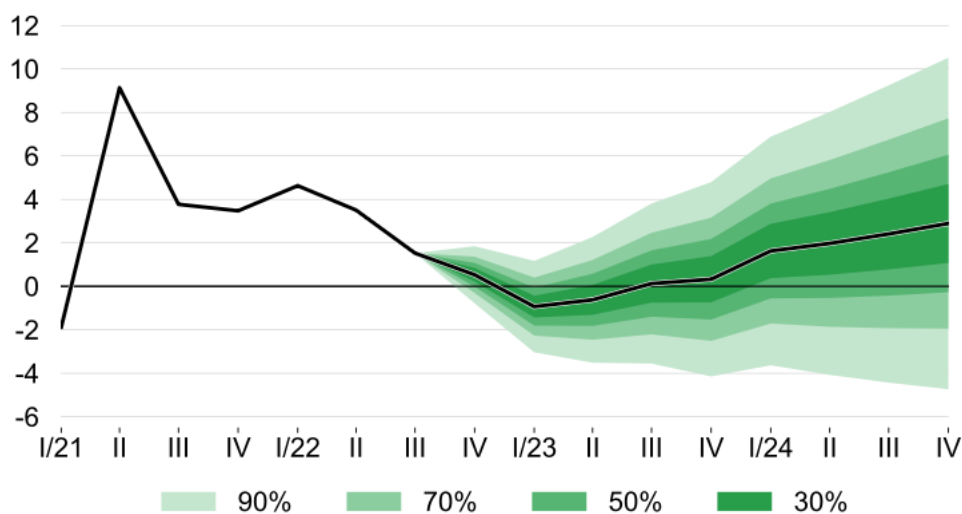
(v %)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Růst HDP	2,3	5,4	2,5	5,2	3,2	3,0	-5,5	3,6	2,5

Tabulka 2 - Růst HDP (zdroj ČSÚ)

V tabulce je znázorněn procentuální růst HDP v letech 2014–2022. Hrubý domácí produkt měl tendenci růst cyklicky, jediný rok, kdy HDP meziročně nerostlo je v roce 2020, důvodem bylo zasažení pandemií a s tím spojené opatření, které způsobili zpomalení ekonomiky. Pro rok 2023 ministerstvo financí predikuje pro českou ekonomiku mírnou recesi a klesnutí hrubého domácího produktu o cca 0,5 %. Pro rok 2024 je predikován zvýšení hrubého domácího produktu o 1,9 % (Finance, 2023).

Ve sledovaném období ekonomika rostla, což sledovaný podnik na základě vnější ekonomického faktoru pozitivně ovlivnilo. Pokles přišel v roce 2022, ale jak bylo už řečeno, podnik to významně neovlivnilo.

Na níže přiloženém grafu lze sledovat vývoj hrubého domácího produktu dle ČNB a předpoklad pro zbytek roku 2023 a pro rok 2024. Dle prognózy by mělo HDP poklesnout a růst by měl přijít až ke konci roku 2023 (ČNB, 2022).



Obrázek 2 - Progóza HPD (zdroj: ČNB 2023)

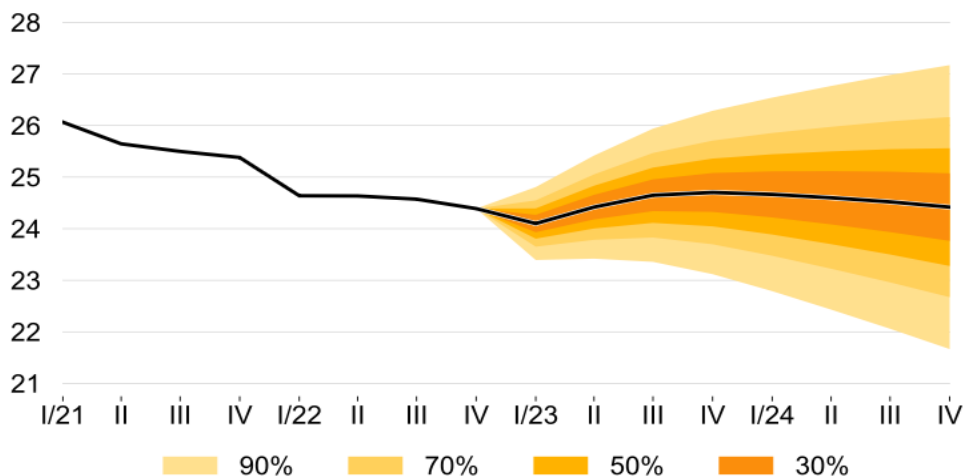
Rok 2023 bude pro podnik na základě vývoje grafu ČNB mnohem obtížnější. Očekává se pokles poptávek a s tím spojený pokles celkový tržeb, k čemuž se váže i pokles hospodářského výsledku. Společnost dnes zaznamenává pokles poptávek po výrobcích.

Směnný kurz

Sledovaná společnost obchoduje i se zahraničními klienty, jak na straně dodavatelů i odběratelů, a proto je důležité se zabírat i faktorem směnného kurzu. Vzhledem k zemím, ve kterých sídlí odběratelé i dodavatelé, se kterými sledovaný podnik obchoduje, je důležitou měnou euro. Kurz české koruny k euru se od roku 2018 pohyboval okolo hodnot 25,5 CZK/EUR. V roce 2020 česká koruna oslabila na hodnoty 27 CZK/EUR, to bylo zapříčiněno hlavně pandemií koronaviru a celkovému oslabení ekonomiky. V roce 2021 se kurz snížil a koruna posílila k euru na 26 CZK/EUR. Od roku 2021 kurz klesal a k březnu 2023 byl kurz 23,5 CZK/EUR. Výsledkem je, že česká měna je nejsilnější za 15 let. V následujícím grafu ČNB je zachycena prognóza vývoje kurzu CZK/EUR. Nízký kurz je pro podniky výhodný při nákupu od zahraničních podniků. Silná koruna naopak není výhodná pro exportéry, kteří tímto ztrácí konkurenční výhodu. Za silnou korunou stojí politika ČNB při boji proti inflaci, ale také faktory jako silný vývoz České republiky do zahraničí, konkrétně do Eurozóny a výnosy převádějí na české koruny. Dalším aspektem, proč posiluje česká koruna je velký objem úvěrů, které společnosti čerpají v eurech a poté je převádějí zpět na koruny. Důvodem čerpání úvěrů v eurech je nižší úroková sazba, počet úvěrů v eurech silně stoupá, z dostupných informací je 30 – 50 % úvěrů v eurech.

Česká národní banka disponuje jednou z největších zásobou devizových rezerv k HDP a je připravena dále udržovat silný kurz české koruny (Seznamzprávy, 2023).

Prognóza pro kurz české měny je taková, že kurz bude vůči euru, bude stoupat, důvodem je zvyšování úrokových sazeb světovými národními bankami, což povede k tomu, že úvěry v eurech už nebudou pro společnosti tolik atraktivní. To dokazuje i prognóza ČNB.



Obrázek 3 - Prognóza měnový kurz CZK/EUR (zdroj: ČNB 2023)

Inflace

Inflace je další ekonomický faktor ovlivňující vnější prostředí podniku. Na základě toho faktoru je ovlivněna jak kupní síla odběratelů, tak ceny odběratelů apod.

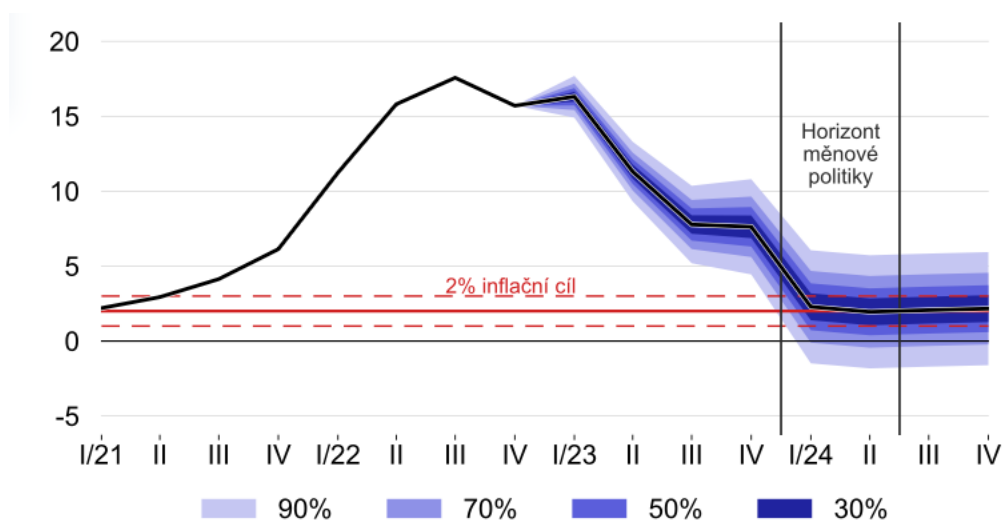
Inflace je chápána jako opakovaný růst cen v ekonomice. Oslabení kupní síly v ekonomice dané měny vůči zboží a službám, jenž jsou kupovány spotřebitelem. Pokud v dané ekonomice je inflace, tak spotřebitel u nákupu totožného koše zboží, služeb zaplatí více (ČNB, 2023).

(v %)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Míra inflace	0,4	0,3	0,7	2,5	2,1	2,8	3,2	3,8	15,1

Tabulka 3 - Vývoj inflace (zdroj: ČSÚ)

V tabulce nad tímto textem je průměrná inflace od roku 2014 do roku 2022. Do roku 2021 se hodnoty držely v rozmezí 0,3 – 3,8 % pro podnik to nepředstavovalo velkou hrozbu. V roce 2022 byla inflace 15,1 %, v lednu 2023 dosahovala 17,6 %, v únoru 16,5 % a březen

14,8 %. Česká národní banka odhaduje vývoj inflace v 1. čtvrtletí na 2,3 % a 2. čtvrtletí na 2 %. Níže přiložený graf ukazuje vývoj celkové inflace a predikci pro rok 2024.



Obrázek 4 - Prognóza inflace (zdroj: ČNB 2023)

K březnu 2023 měla Česká republika třetí nejvyšší inflaci v Evropské unii. Hlavním aspektem jsou ceny energií, které jsou nestálé a velmi kolísavé.

Pro podnik zvyšující se inflace představuje vysokou hrozbu, s vysokou inflací rostou ceny a snižuje se kupní síla obyvatelstva, což pro podnik vyrábějící knihy, diáře, kalendáře apod. může znamenat problém. Pro zákazníky nejsou tyto produkty natolik důležité, aby v době, kdy zdražují potraviny, pohonné hmoty, elektřina, plyn apod. kupovali ve stejném objemu tyto produkty. Lidé budou více upřednostňovat nákup základních potřeb a omezit výrobky společnosti, které mohou považovat jako nepotřebné nebo přejít na levnější produktů variantu produktů jako je e-kniha, audiokniha nebo na platformu jako je například server bookport.cz, což je online knihovna poskytující tisíce knih bez omezení, pouze za měsíční poplatek. Tato varianta je cenově dostupnější. V případě kalendářů a zápisníků můžou zákazníci přejít na jiné levnější alternativy.

Dalším hrozbou je zvýšení se cen vstupních surovin, na základě finanční analýzy je patrné, že nákladovost v daném odvětví je vysoká, a i podnik i přes vysoké tržby nedosahuje významným zisků. Jedním z důvodů jsou vysoké náklady. Ukazatele rentability byly dle analýz poměrových ukazatelů nízké. V případě zvýšení ceny materiálu by podnik mohl mít v budoucnu problémy. Řešením by bylo zdražení na základě zdražení vstupů, což by nemusel z výše udávaných důvodů akceptovat konečný zákazník nebo odběratel výrobků. Sledovaná společnost není ve většině případů konečným prodejcem výrobků uživatelům Je

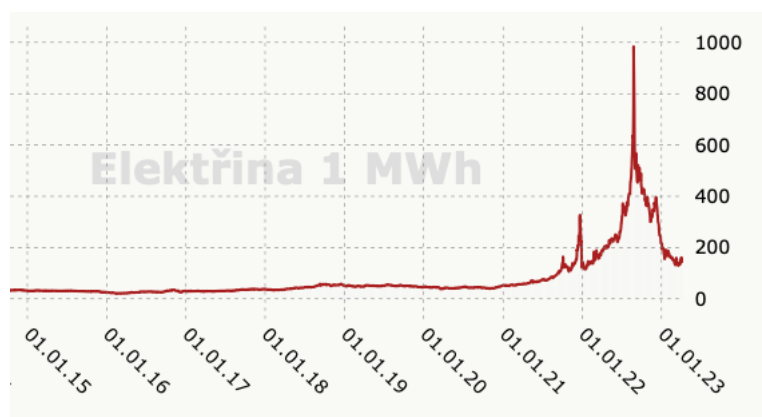
to jeden z faktorů na základě, kterého by se podnik mohl dostat do finančních potíží. Na místě je v tomto případě úprava výrobních procesů a optimalizace nákladů.

Cena elektřiny

Ceny energií v posledních měsících výrazně rostou a pro podniky to může znamenat problémy s výrobou. Náklady na výrobu se ve sledovaných letech zvyšují, a tak výrazně vysoké ceny za energie mohou být pro podnik rozhodné.

Na základě níže přiloženého grafu vývoje ceny elektřiny za 1 MWh v letech 2015–2023 je patrné, že cena elektřiny se v letech 2015 – 2021 výrazně neměnila. Největší cenový skok přišel v roce 2022, kdy cena elektřiny stoupla až na 1000 eur za 1 MWh. V březnu 2023 se cena elektřiny přiblížila 150 eur za 1 MWh, což jsou ceny jen mírně nad hranicí, na kterých se pohybovala cena elektřiny i před energetickou krizí.

Cena elektřiny je určena na základě regulované ceny – odvozuje se od ceny na burze a na základě marže dodavatele, tvořena je pevnou sazbou (měsíční) a cenou ve dvou tarifech (vysoký a nízký) a neregulované ceny – stanovena na základě Energetického regulačního úřadu, zde jsou zahrnuty i náklady, které se pojí s výrobou.



Obrázek 5 - Vývoj cen elektřiny (zdroj Kurzy.cz)

I přes vládní cenové stropy, jež vláda schválila na základě nařízení č. 298/2022 Sb. jsou ceny elektřiny silně volatilní, a proto jde faktor, který je potřeba sledovat a analyzovat. Podnik by v případě silných výkyvů cen elektřiny mohl dostat do problémů. Zvýšení cen elektřiny mohou mít vliv i na suroviny potřebné pro podnik, především papír, jeho cena by na základě rostoucích cen elektřiny mohla růst a podniku přinést další problém v souvislosti s náklady na výrobu.

Úroková míra

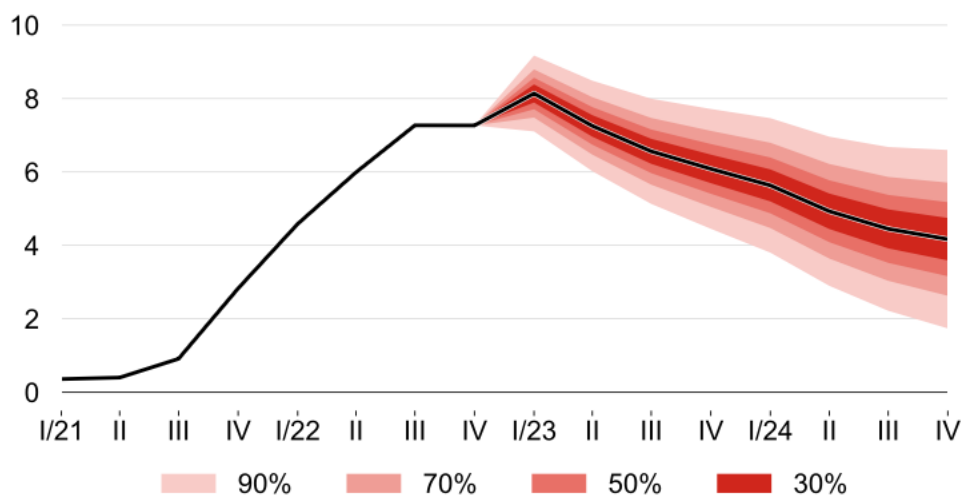
Úroková míra se v minulých letech příliš neměnila, především v letech 2014–2018 beze změn, nárůst přišel v roce 2018 s poklesem v roce 2020. Největší skok úroková míra zaznamenala v toce 2022, kdy na základě několika aspektů jako energetická krize, inflace stoupla až na hodnotu 7 %, to je nejvyšší hodnota od roku 1999. Vysoké úrokové sazby jsou způsob, jakým centrální banka bojuje s vysokou inflací.

Pro podnik znamená vysoká úroková míra změnu v rozhodování o investicích a bankovních úvěrech. Kvůli vysoké úrokové míře budou úvěry dražší, přináší to i potencionálně vyšší výnosnost případné investice.

Vyšší úroková míra zvedne náklad na úvěr, to může mít pro podnik v budoucnu negativní vliv na finanční stabilitu, zároveň to může ovlivnit i ziskovost podniku. Vysoké náklady na úvěry mohou podnik v budoucnu omezit v investicích do majetku. Na jednu stranu mohou investice přinášet vyšší výnosnost, ale náklad na úroky bude natolik vysoký, že podnik omezí další investice do dalších projektů. Tím ztratí možnost získat další podíl na trhu, například nákup nového stroje bude pro podnik natolik nákladné, že tato investice nebude zisková. Vysoká míra se může odrazit také v ceně materiálu, což jak už bylo zmíněno v části o inflaci je problémové.

Vyšší úroková míra je, ale výhodná pro podniky, které mají vysoké vlastní úspory. Vysoké úrokové sazby jim zajistí vyšší finanční zisk.

Na obrázku níže je zobrazen vývoj úrokové míry od roku 2021 až k predikcím zbytek roku 2023 a rok 2024.



Obrázek 6 - Prognóza úrokové sazby (zdroj: ČNB 2023)

6.1.3 Sociálně – kulturní – demografické faktory

Pro daný podnik je další významný faktor sociálně – kulturní – demografický. Lze sem zařadit stav trhu práce, úroveň vzdělání, nezaměstnanost, mzdy.

Nezaměstnanost

Nezaměstnanost je faktorem na trhu práce, je to významný ekonomický faktor. Tabulka pod tímto textem zobrazuje nezaměstnanost od roku 2015 do roku 2021. Nezaměstnanost klesla v roce 2017 pod úroveň 3 %, na této úrovni pod třemi procenty zůstala až do roku 2021, od roku 2020 lehce stoupá. Způsobeno je to pandemií koronaviru a uzavíráním podniků a jejich následného propouštění. I tak je ale nezaměstnanost v České republice v obecném pohledu nízká. Stále se dá říct, že nabídka po práci překračuje poptávku. Podnik má dlouhodobě problém se získáváním zaměstnanců v oboru polygrafie s odbornými znalostmi. Nového pracovníka podnik musí získávat i na základě odměn, lepšího platového ohodnocení, různých benefitů. Na trhu práce je stále vysoká konkurence a rivalita. Především pokud se jedná o kvalifikované zaměstnance. Mnoho větších a finančně silnějších podniků si mohou nabídnout potencionálnímu zaměstnanci mnohem lepší platové ohodnocení, a proto je velmi těžké konkurovat. Tato situace může vést k zvyšování mzdových nákladů, pro podnik to bude znamenat další zvýšení nákladů na mzdy.

(v %)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Nezaměstnanost	5,0	4,0	2,9	2,2	2,0	2,6	2,8

Tabulka 4 - Nezaměstnanost dle ČSÚ (vlastní zpracování)

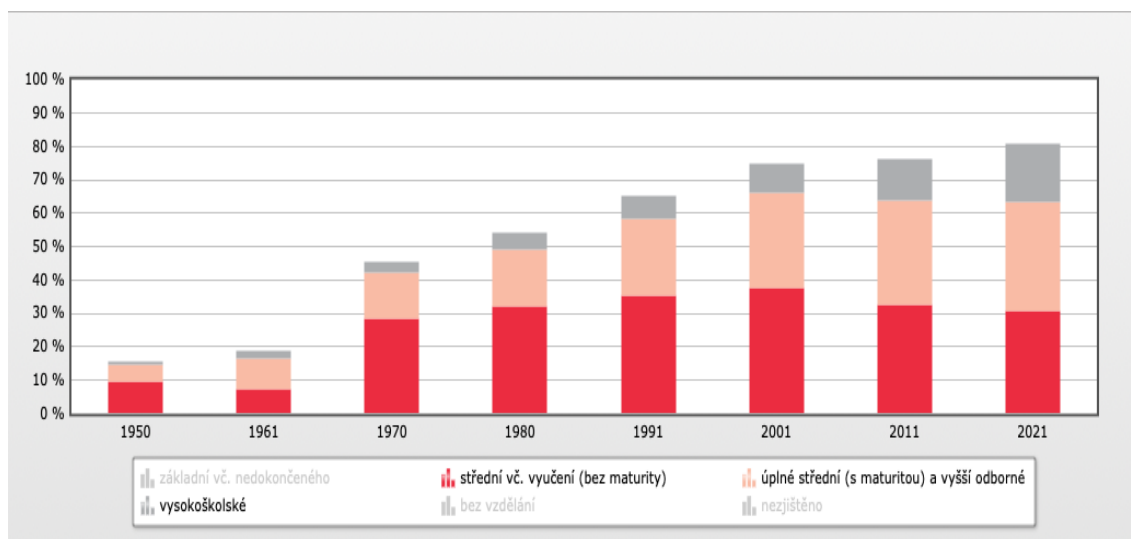
Zároveň podnik zaznamenává vysokou fluktuaci na nejnižších pozicích, pozice pomocných pracovníků jsou pro podnik z dlouhodobého hlediska problémem obsadit. Problémem může být nízká nástupní mzda, špatně nastavený systém benefitů apod.

Podnik se musí zaměřit i na přístup k současným zaměstnancům v případě, že podnik není schopen zvýšit mzdy, tak alespoň nastavit systém benefitů pro udržení současných zaměstnanců, protože o kvalifikované zaměstnance je v tomto konkrétním odvětví poptávka a podniky jsou schopny nabízet vysokou nástupní mzdu.

Vzdělání

Vzdělání v polygrafickém směru zažívá úpadek a s tím je spojený úbytek kvalifikovaných pracovníků, se kterým se potýká, jak podnik, tak celé odvětví. V případě nedostatku kvalifikované pracovní síly je podnik nucen přejít na přeškolení pracovníků anebo se více zaměřit na automatizaci. Investice do automatizace jsou vysoce nákladné a pro podnik při dnešních úrokových mírách, inflaci a dalším ekonomickým faktorům nevýhodné.

Graf pod textem zobrazuje obyvatelstvo na základě nejvyššího dosaženého vzdělání. Na základě tohoto grafu je jasné, že počet obyvatel s dosaženým vysokoškolským vzděláním roste, a to od roku 2011 do roku 2021 o 5,1 %, ale ve stejném období počet s dosaženým středoškolským vzděláním s maturitou od roku 2011 stoupl jen o 1 %. Počet obyvatel se středoškolským vzděláním včetně vyučení bez maturity.



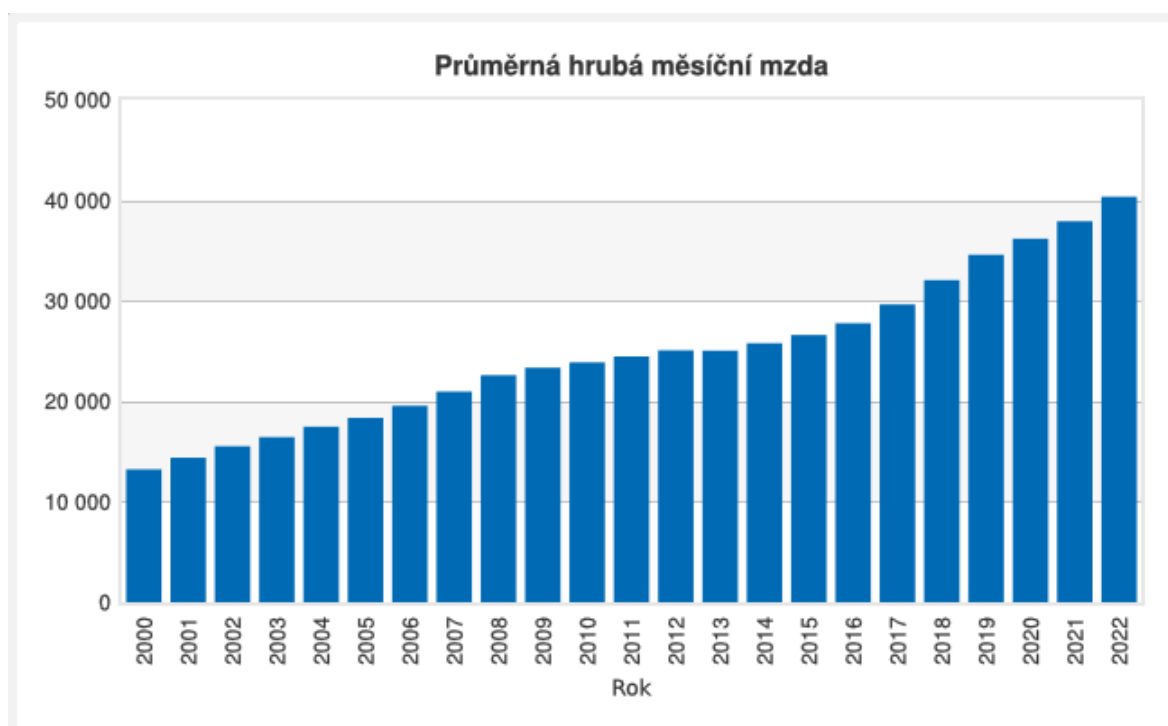
Obrázek 7 - Vzdělanost (zdroj: CZSO)

Mzdy

Pro podnik je to jeden ze zásadních faktorů. Růst minimální a průměrné mzdy. V minulých letech byla větší poptávka po práci než nabídka, což vedlo růstu mezd. Podniky se snažily hlavně udržet zaměstnance, a proto zvyšovaly mzdy a to i nástupní. Do této problematiky zasahuje taky nedostatek plně kvalifikovaných zaměstnanců, proto podniky jsou schopny zvyšovat mzdy stávajícím zaměstnancům. V současné době v závaznosti na ekonomickou situaci se předpokládá, že podniky půjdou cestou snižování nákladů, a to se bude týkat i nákladů mzdových.

Na níže přiloženém grafu je možné sledovat vývoj průměrné hrubé mzdy za od roku 2000 do roku 2022. Průměrná hrubá mzda pro rok 2022 byla 40 353 Kč.

Mzda v mezičtvrtletním růstu rostla, meziroční růst ve 4 čtvrtletní 2022 byl nejvyšší od 2. čtvrtletní 2021. Mzda, ale v reálném vyjádření klesá, při očištění průměrné mzdy o inflaci klesla o 6,7 %. Pokles byl zaznamenán již po páté v řadě. Růst mzdy, který je reálný se odvíjí od toho, jak rostou spotřebitelské ceny. Reálně průměrná mzda poklesla v 1. čtvrtletí o 3,5 % ve druhém o 9,8 % a ve třetím o 9,7 %. Pokud srovnáme rok 2022 a rok 2018, tak nominálně průměrná mzda vzrostla o 6,5 %, ale reálně o 7,5 poklesla. Ve zpracovatelském průmyslu vzrostly mzdy o 9,3 % (ČSÚ, 2023).



Obrázek 8 - Průměrná hrubá mzda (zdroj: ČSÚ)

6.1.4 Technologické faktory

Výzkum v oblasti tisku není příliš rozšířený a potřebný. Obecně podniky v odvětví polygrafie neinvestují takový množství finanční prostředků, jako podniky v jiných odvětvích. I přesto platí jako pro každý jiný podnik důležitost držet krok s konkurencí a novými trendy. S tím souvisí investice nejčastěji do nových tiskových strojů. V případě, že podnik podcení technologické faktory, by to mohlo znamenat ztrátu konkurenceschopnosti, a to hlavně v případě, že podnik bude využívat zastaralé technologie, které mohou zpomalit a snížit efektivitu celkového výrobního procesu. Je potřeba brát také v potaz, že zahraniční podniky do

technologií mohou investovat mnohem větší částky z důvodů většího obratu a vyšších zisků. Technologie v odvětví polygrafie je odlišnější než v jiných odvětvích, nákladovost na nové zařízení vysoká. Důvodem je rychlé stárnutí zařízení, podnik je nucen výrobní linku vyměnit za novou v rámci maximálně 10 let. Po uplynutí této doby je zařízení zastaralé, neefektivní a z pohledu modernějších zařízení velmi zastaralé. Mnoho zařízení po určité době přestává být podporováno z hlediska náhradních dílů a podnik je nucen pro nákup nového zařízení. Existuje nízký počet zařízení, které by zvládalo celý výrobní proces, zařízení vyrábějící kalendáře a diáře není schopno tisknout knihy a časopisy, tím se podnik dostává k velkým nákladům na zařízení, protože na každou činnost spojenou s výrobou je potřeba jiné zařízení. Výhodou sledovaného podniku v oblasti technologií je vysoká kvalita v oblasti barevného tisku. Tisk vysoce kvalitními rastry umožňuje zákazníkům široký výběr. Schopnost tisku ve vysokém rastru pro vyniknutí mnohem vyšší ostroty, prokreslenosti a hloubce obrazu oproti standartnímu tisku je jednou z velmi silných stránek podniku.

Hlavním cílem, a to nejen v polygrafickém odvětví je plná automatizace, tzv. co nejvíce omezit lidský faktor. Jak už bylo zmíněno, problémem je přechod zákazníků k e-knihám, čtečkám knih apod. Proti tomuto trendu se podniky z technologického hlediska může bránit pouze zlepšení efektivnosti, kvality výrobků apod., ale ne zcela jej omezit.

K investicím do technologií patří i investice do digitalizace, reklamy a s tím související sociální sítě. Tento trend je potřeba sledovat a analyzovat. Pro podniky je výhodné věnovat se i této stránce technologií.

V České republice působí i státní podpora výzkumných a vývojových aktivit, zachycena je ve statistice státních rozpočtových výdajích na výzkum a vývoj. V roce 2021 podpořil stát výzkum a vývoj částkou 38 miliard korun. Tato částka představuje 2 % z celkových výdajů státního rozpočtu. Meziroční růst této podpory je téměř nulový, ale podíl těchto výdajů na HDP a státním rozpočtu se snížil. Od roku 2010 je to nejnižší meziroční nárůst výdajů (ČSÚ, 2022).

Na grafu níže jsou uvedeny výdaje státního rozpočtu na výzkum a vývoj v České republice. Je zřejmé, že podíl výdajů k HPD od roku 2017 rostl a v roce 2021 poprvé klesal.



Obrázek 9 - Státní výdaje na výzkum a vývoj (zdroj: ČSÚ)

6.1.5 Ekologické faktory

Důležitým předpisem v souvislosti s ekologickými faktory je zákon č. 114/1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny, zákon č. 17/1992 Sb., zákon o životním prostředí, zákon č. 100/2001 Sb., Zákon o posuzování vlivů na životní prostředí.

Podnik je zatížen dodržováním přísných předpisů týkajících se ochrany životního prostředí. Patří sem i ekologická likvidace odpadů, snižování emisí, používání ekologických materiálů určených k výrobě. Pro podniky mohou tyto faktory znamenat i nákladnější výrobu. Dodržování ekologických předpisů a v neposlední řadě taky mnoho zákazů, které souvisejí s ekologií. V polygrafii je hrozbou nedostatek surovin pro výrobu, a to z důvodu důrazu kladeného na přírodní zdroje, tento výpadek dostupnosti surovin by mohl znamenat celkové zpoždění výroby a s tím spojené náklady. Tato hrozba se vyskytuje i v jiných odvětvích. Hrozbou může být i důraz kladený na využívání ekologičtějších surovin, které bývají obecně nákladnější.

Snížení produkce CO₂ je jedním z hlavních kritérií. Pro podniky to znamená investice do lepšího, modernějšího a ekologičtějšího vybavení. Tyto investice jsou, ale nákladné.

V současnosti může kritika podniků v podobě znečišťování prostředí, nevyužívání obnovitelných zdrojů, nerecyklovatelné výrobky, množství odpadu apod. velmi poškodit dobré jméno podniku, jeho pověst a důvěryhodnost. S tím se spojuje i ziskovost podniku, pokud pověst podniku utrpí tím, že nevěnuje pozornost všem těmto ekologickým jevům je velice pravděpodobné, že přijde o část odběratelů, kteří se nebudou chtít spojovat podnikem, který nevěnuje pozornost životnímu prostředí. Tyto trendy jsou v současnosti mnohem

častější. Podniky mohou utrpět i z pohledu vstupu nových investorů, kteří ve zpřísnujících se podmínkách budou vyhledávat podniky s pozitivním pohledem na ekologii.

Sledovaný podnik dodržuje normy ISO 141001:2004, tato norma je systémem environmentálního managementu, pro podnik to znamená, že poskytne organizační rámec pro ochranu životního prostředí. Tento certifikát je zárukou jak pro podnik, tak pro další subjekty jako dodavatele, odběratele, že jsou v podniku dodržovány všechny zásady ochrany životního prostředí. Samozřejmostí je dodržování platné legislativy ČR a Evropské unie v oblasti ochrany životního prostředí. Podnik taky obdržel certifikát CO2 Measuring, což je certifikace prokazující, že podnik zanechává uhlíkovou stopu v souladu se standardy, které jsou uznávány celosvětově. Cílem tohoto standardu je snížení negativního dopadu emisí skleníkových plynů na změny klimatu.

Současně podnik třídí odpad a k likvidaci předává společností s potřebnou certifikací a oprávněním tuto službu vykonávat. Suroviny používané k výrobě jsou vybírány, tak aby splňovaly normy Evropské unie o nezávadnosti. Vyrábějí s certifikací FSC, tato certifikace se týká certifikace lesů, dalším certifikátem je PEFC certifikace, jenž je rozšířený systém certifikace lesů.

Společnost se snaží být šetrná k životnímu prostředí a soustředí se na několik faktorů, které se vztahují přímo její činnosti. Jedním z hlavních faktorů je snížení spotřeby pohonných hmot vozidel vlastněných podnikem. Klade velký důraz na omezování cest obchodníků a ostatních pracovníků, snížení spotřeby pohonných hmot je pro podnik výhodné i z pohledu úspor nákladů. Dalším faktorem je zaměření se na tiskové stroje s nižším dopadem na životní prostředí, tiskové stroje spalují plyny, čímž znečišťují prostředí a investice do nových a šetrnějších strojů je jedním z cílů.

6.2 Porterův model pěti sil

6.2.1 Stávající konkurenti

Společností se stejnými a výrobními schopnosti, stejným sortimentem není v České republice mnoho. Do hlavních konkurentů lze zařadit společnosti Z studio spol. s. r. o., Walstead Moraviapress s.r.o., Fermata a. s., CPI.

Z studio spol. s.r.o.

Společnost s dlouhou historií a silným postavením na trhu, působící od roku 1995, zpracovává tisk, návrh obsahu následnou tvorbu textu, zároveň jsou schopni i texty překládat v neposlední řadě i grafické zpracování obsahu. Specializace společnosti jsou katalogy, časopisy, letáky, kalendáře, vizitky, příručky, provozní manuály apod.

Dle dostupných informací společnost zaujímá silnou pozici na trhu, ale nedosahuje takového objemu tržeb jako sledovaná společnost. Zisky společnosti jsou ale vyšší a společnost dle výroční zprávy ponechává zisky ve formě nerozděleného zisku a na základě toho lze usoudit její další investice do vybavení.

To může pro sledovaný podnik znamenat problém ve formě snížení poptávky po výrobcích na základě silnějšího postavení konkurence.

Hrozby plynoucí pro sledovanou společnost je rozšíření výroby společnosti Z studio a potencionální ztráta zákazníků. Pokud společnost je dlouhodobě výnosnější, než sledovaný podnik může více investovat do zařízení a tím rozšiřovat výrobu, zvyšovat kvalitu, lépe vzdělávat zaměstnance a věnovat se trendům v odvětví.

Walstead Moraviapress s.r.o.

Společnost působící téměř po celé Evropě. Prodejní zastoupení společnosti jsou kromě České republiky například v Německu, Rakousku, Slovinsku, Chorvatsku. Výrobní závody společnosti jsou jak už výše uvedené prodejní závody v mnoha zemích například Polsko, Rakousko. Společnost drží dominantní postavení na trhu a je největší tiskařský podnik v Evropě. Z těchto důvodů je potřeba brát v potaz větší možnosti pro nabízené produkty a rozšířenější výrobní možnosti. Podnik zaznamenává dle výkazů vyšší tržby a v neposlední řadě zisk.

Pro konkurenční společnost jsou to jednoznačné výhody, pro sledovanou společnost je silně problémové konkurovat. Hrozba, která je plynoucí z těchto faktorů je ztráta potencionálních zákazníků, přechod stávajících zákazníků a schopnost konkurence vyrábět za nižší ceny a ve větším objemu zakázek.

Fermata, a. s.

Společnost založená v roce 1992, má tedy dlouholetou historii jako ostatní konkurenční společnosti. Do roku 2012 byl hlavním předmětem podnikání společnosti je výroba a prodej nahraných i nenahraných nosičů nebo zvukově obrazových záznamů, nákup a prodej a výroba nosičů. V roce 2012 společnost rozšířila své podnikání o polygrafické služby.

Konkurenční společnost na základě výkazů zaznamenává menší zisky a je dlouhodobě ve ztrátě. Dá se říct, že na základě těchto faktorů se podíl konkurenční společnosti na trhu snižuje a nemá prostor pro další investice. Pro sledovanou společnost jde výhodu v ohledu na nízkou hrozbu ze ztráty potenciálních zákazníků.

CPI

Německá společnost působící v několika zemích, a to i v České republice. Poskytuje tisk knih, adresářů, časopisů, technických a lékařských knih, komerční literatury, katalogů apod. Společnost je díky svým investicím do digitálních technologií lídrem trhu především v oblasti digitální tiskové technologie a zároveň propracovaný systém skladování a distribuce. Společnost dle webových stránek produkuje 160 mil. knih, diářů, časopisů ročně.

Výhodou společnosti je rozdělení několika pracovišť po celé Evropě, celkem 16 tiskáren v zemích jako Francie, Velká Británie, Německo, Španělsko, Česká republika.

Tyto společnosti působí v odvětví polygrafie řadu let a na trhu nejsou novými společnostmi, mají zavedený systém dodavatelů a odběratelů u několik vybraných konkurenčních společností je obrat řádově vyšší než u sledované společnosti. Pro společnost je konkurování tak velkým a silných podniků velmi složité, i když společnost disponuje dobrým jménem, dlouhou historií a propracovanou sítí odběratelů a dodavatelů je pro ni konkurence v takovém prostředí velmi složitá. Hrozba stávající konkurence je hodnocena jako vysoká.

6.2.2 Hrozba substitutů

Společnosti, které se zabývají polygrafickou výrobou je v České republice mnoho a na trhu se objevují i společnosti, které mají stejné možnosti výroby jako sledovaná společnost, například stejné nebo podobné technologie. Výkonné tiskové stroje, plochý tisk, ofsetový rotační tisk, taky zpracování vazeb a zušlechťování tiskovin.

Pro podnik je výhodou, že disponuje dlouhou historií a pro zákazníky jak z České republiky nebo zahraničí představuje dobré jméno a reputaci, kterou buduje několik desítek let.

Sledovaný podnik může zařadit poměrně silnou hrozbu výskyt substitutů na trhu, protože polygrafické odvětví se potýká s problémy a není to odvětví, které by významně rostlo. S tím souvisí hlavní substituční produkt, a to je elektronická kniha, audioknihy, čtečky knih, e-knihy apod. Na internetu lze nalézt spoustu webových stránek, jenž za poplatek zpřístupní mnoho knih v elektronické podobě, což pro společnost s hlavním činností polygrafická činnost může znamenat problémy a v budoucnu můžou být její výrobky nahrazeny elektronickou formou.

Další hrozbou v oblasti substitutů jsou elektronické kalendáře a zápisníky, což pro sledovanou společnost tvoří velkou část výrobků a budoucí snížení prodeje těchto produktů a nahrazení elektronickými zápisníky/kalendáři by znamenal problém.

Prodej e-knih v roce 2021 rostl, tak jako to bylo i v roce 2020, růst se pro rok 2021 sice zpomalil, ale stále byl růst prodeje oproti roku 2020 vyšší o 15 %. Prodej e-knih rostl rychleji než prodej tištěných knih, pokud by tento trend pokračoval v budoucnu mohl by znamenat pro společnosti, které se zabývají tiskem velké problémy. Silná konkurence a snížení poptávky bude znamenat nižší tržby, podnik v posledních letech nevykazuje oproti konkurenci vysokou rentabilitu tržeb,

Dalším aspektem je snížení DPH na elektronické knihy a audioknihy na úroveň tištěných knih z 21 % na 10% sazby DPH, ke kterému došlo v roce 2019.

Cena e-knihy se pohybuje na cca 68 % ceny knihy tištěné (u beletrie) a cena elektronických verzí učebnic a odborné literatury byla o 15 % nižší než u knih tištěných. Údaje jsou z roku 2021 (SČKN, 2022, s. 22).

Hrozba substitutů je pro sledovanou společnost velmi vysoká.

6.2.3 Vyjednávací síla dodavatelů

Pro sledovaný podnik je jeden z nejvýznamnějších materiálů papír, za rok je to materiál s nejvyšším objemem dodávek. Dalšími pro podnik důležitými materiály jsou lepidla, tiskařské barvy, lepenka, obalové materiály, koženka pro potahy kalendářů a drobný materiál jako tvrdé desky, spony, nitě.

Podnik pro tyto účely využívá mnoho dodavatelů, s těmito dodavateli dlouhodobě spolupracuje, a i dodávky materiálu má nasmlouvané dlouhodobě, proto nehrozí výpadek

dodávky některé suroviny. I v případě výpadku některého z dodavatelů, což je nepravděpodobné a v minulosti se to stalo velmi zřídka, není problém využít jiné dodavatele v České republice a popřípadě v zahraničí.

Pro podnik potencionální přechod k jinému dodavateli nebude způsobovat problémy s ohledem na dopravu nebo kvalitu surovin. Zároveň přechod k jinému dodavateli není ani finančně náročný. Je potřeba brát v potaz dlouhodobou spolupráci s dosavadními dodavateli a tomu odpovídající finanční podmínky, ale případný přechod by pro sledovaný podnik neměl být z finančního hlediska problémem.

Vyjednávací síla dodavatelů pro podnik představuje nízkou hrozbu.

6.2.4 Vyjednávací síla odběratelů

Pro podnik tvoří odběratelé z největší části nakladatelství, které si objednávají knihy, kalendáře, diáře apod. zcela zpracované, často i se zajištěním dopravy. Zákazníci společnosti jsou rozhodujícím faktorem, zda bude společnost prosperovat a tvořit zisky. Produkty jako kalendáře a diáře jsou vyráběny v období duben až říjen. Zakázky pro tyto výrobky se tedy získávají v období před těmito měsíci. Převážná část těchto výrobků je dodávána do zahraničí, především Rakousko, Německo. Pro podnik je velmi důležité získat tyto zakázky a udržet odběratele z těchto zemí.

Pro odběratele je nejsilnější vyjednávací síla, to že přejdou ke konkurenci a konkurenčním výrobkům. Tento přechod záleží na cenových podmínkách, nákladech odběratele při přechodu ke konkurenci. Pokud konkurence bude vyrábět v lepší nebo srovnatelné kvalitě za lepší cenové podmínky budou mít odběratelé velmi silné vyjednávací podmínky a pro podnik to bude znamenat hrozbu. V celém odvětví je patrná nízká ziskovost, ta plyne i z finanční analýzy podniku a dvou konkurenčních podniků, proto je pro podnik důležité udržet všechny odběratele a žádného neztratit. Zároveň v celém odvětví je znatelná citlivost na ceny, a to hlavně pro odběratele. Na hrozbu ztráty zákazníků navazuje taky každým rokem se rozšiřující prodeje substitučních výrobků (e-knihy, audioknihy apod.) v tomto případě můžou nastat slabší prodeje tištěných knih a snížení zájmu zákazníků.

Vyjednávací síla odběratelů je pro sledovaný podnik nadprůměrná a pro podnik může znamenat hrozbu.

6.2.5 Nová konkurence

Vstup do polygrafického segmentu vyžaduje pro nové společnosti vysoký kapitál. Pořízení strojů, investice do výzkumu, skladovacích prostorů, zaměstnanců je natolik nákladné, že pro vznik nových společností je tato investice vysoká. Konkurenčních společností v tomto odvětví vyrábí ve velkém objemu a tím jsou ziskové, některé mají ziskovost velmi nízkou i přes velký objem tržeb. Tento faktor mnoho společností odradí od vstupu do daného odvětví. V odvětví je mnoho silných společností a dle dostupných zdrojů rostou prodeje substitučních výrobků, což do budoucna může znamenat problémy i zaběhlé společnosti v odvětví.

Pokud by nová společnost na trh i přes tyto překážky vstoupila, tak získání potřebných technologických informací, postupů a nákup techniky, která by byla schopna vyrábět ve stejném objemu jako u sledované společnosti by byla natolik náročná, že se dá předpokládat pomalý růst, který sledovanou společnost v nejbližších letech nemůže výrazně ohrozit.

Pro vstup nové konkurence do odvětví jsou překážkou stoupající ceny energie, vysoká míra inflace a celková ekonomická situace na trhu. Z těchto důvodů je tento faktor hodnocen jako velmi nízkou hrozbou.

6.2.6 Závěrečná tabulka pro Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil	Nízká	Podprůměrná	Průměrná	Vysoká	Velmi vysoká
Stávající konkurence				X	
Hrozba substitutů					X
Vyjednávací síla dodavatelů		X			
Vyjednávací síla odběratelů			X		
Vstup nové konkurence	X				

Tabulka 5 - Porterův model pěti sil (vlastní zpracování)

7 FINANČNÍ ANALÝZA

7.1 Struktura majetku společnosti

Předmětem kapitoly struktura majetku společnosti je rozebrání aktiv společnosti, horizontální a vertikální analýzu sledované společnosti a dvou konkurenčních podniků. Aktiva sledovaného podniku ve sledovaných letech klesají, největší pokles byl v letech 2018 a 2019. Celkově v těchto letech aktiva klesla o 13 %. V dalších letech se aktiva držela v podobných hodnotách. Pokles aktiv u konkurenčních podniků nebyl tak znatelný, v případě jednoho podniku aktiva dokonce rostla. Pokles aktiv dokazuje, že podnik ve sledovaných letech neroste a nezvyšuje bilanční sumu. Rozdělení aktiv mezi dlouhodobý majetek a oběžná aktiva je téměř na polovinu, kromě roku 2018, kdy byl podíl oběžných aktiv větší než podíl dlouhodobého majetku. Oběžný majetek se v roce 2018 snížil asi o 30 % a v dalších letech už tento trend nepokračoval a oběžná aktiva se snižovala. V roce 2021 oběžná aktiva vzrostla, ale ne hodnoty, kterých dosahoval v roce 2018, tento pokles byl nejvíce zapříčiněn poklesem pohledávek. Dlouhodobý majetek tvoří z největší části dlouhodobý hmotný majetek, který dosahuje absolutních hodnot cca 120 mil, výše dlouhodobého hmotného majetku byla kolísavá, v roce 2019 vzrostla až na absolutní hodnotu 119 mil. v roce 2021, ale klesla o cca 18 %. Zapříčiněno to bylo odpisem majetku a prodejem dlouhodobého hmotného majetku. Hodnota dlouhodobého finančního majetku je ve všech sledovaných letech stejná.

Oběžná aktiva podniku se ve sledovaných letech snižovaly, až v roce 2021 se hodnota oběžného majetku zvedla o 20 %, na celkových aktivech se položka oběžného majetku podílí asi 46–58 %. Ve srovnání s konkurencí jsou tyto hodnoty v pomyslném středu, první konkurenční společnost má hodnotu oběžných aktiv na celkovém majetku vyšší cca 79 % a druhá konkurenční společnost má hodnotu naopak mnohem nižší, a to v rozmezí 29 – 36 %. U sledované společnosti tvoří oběžný majetek hlavně tyto dvě položky – pohledávky a zásoby. Na celkových aktivech tvoří pohledávky asi 38–19 % hodnota se ve sledovaném období snižuje, hodnota zásob je na celkových aktivech v hodnotách 15 – 24 %. Hodnota zásob se postupně zvyšovala v absolutním vyjádření je to oproti roku 2018 a 2021 až o 15 mil. Pohledávky oproti roku 2018 výrazně klesly, a to až o 60 %. Konkurenční podniky mají podíl pohledávek a zásob na celkových aktivech nižší, ale ne natolik kolísavý, drží se ve sledovaných letech ve velmi podobných procentech.

Peněžní prostředky podniku tvoří na celkových aktivech cca 5–12 %, v absolutním vyjádření je to cca 14 – 28 mil. Ve sledovaných letech měly peněžní prostředky rostoucí tendenci. Oproti konkurenčním podnikům je to ale velmi nízké číslo. Konkurence má v absolutním vyjádření mnohem větší položky peněžních prostředků.

(v tis.)	2018	2019	2020	2021
AKTIVA	301 301	261 755	246 476	250 982
Dlouhodobý majetek	123 684	140 161	133 238	114 421
DNH	2 027	1 474	1 713	2 601
DHM	101 862	118 892	111 730	92 025
DFM	19 795	19 975	19 795	19 795
Oběžná aktiva	173 519	121 695	112 685	136 048
Zásoby	44 868	43 709	46 543	59 771
Pohledávky	114 634	61 502	52 647	47 378
Krátkodobé pohl.	114 590	61 458	52 603	47 334
Dlouhodobé pohl.	44	44	44	44
Peněžní prostředky	14 017	16 484	13 495	28 899
Časové rozlišení aktiv	4 098	-101	553	513

Tabulka 6 - Majetková struktura sledovaný podnik (vlastní zpracování)

(v %)	Vertikální				Horizontální		
	2018	2019	2020	2021	18/19	19/20	20/21
AKTIVA	100	100	100	100	-13,12	-5,83	1,828
DM	41	54	54	46	13,32	-4,93	-14,12
DNM	1	1	1	1	-27,28	16,21	51,83
DHM	34	45	45	37	16,71	-6,023	-17,63
DFM	7	8	8	8	0,909	-0,901	0
Oběžná aktiva	58	46	46	54	-29,86	-7,403	20,73
Zásoby	15	17	19	24	-2,583	6,483	28,42
Pohledávky	38	23	21	19	-46,34	-14,39	-10,00
Krát. pohl.	38	23	21	19	-46,36	-14,40	-10,01
Dl. pohl.	0	0	0	0	0	0	0
P. prostředky	5	6	5	12	17,60	-18,13	114,14

Tabulka 7 - Horizontální a vertikální analýza sledovaný podnik (vlastní zpracování)

(v %)	Vertikální				Horizontální		
	2018	2019	2020	2021	18/19	19/20	20/21
AKTIVA	100	100	100	100	3,423	3,486	6,580
DM	70	69	66	63	1,689	-0,558	2,200
DNH	0	0	0	0	-38,168	-7,653	16,39
DHM	69	68	66	63	1,896	-0,536	2,15
DFM	0	0	0	0			
Oběžná aktiva	29	31	34	36	8,885	13,284	14,79
Zásoby	8	8	8	10	-2,34	5,740	45,15
Pohledávky	11	11	10	12	3,048	-8,509	21,79
Krátkodobé pohl.	11	11	10	12	3,048	-8,509	21,79
Peněžní prostředky	10	12	16	14	24,68	38,900	-4,194
Časové rozlišení aktiv	1	1	0	1	-33,438	-32,721	31,878

Tabulka 8 – Horizontální a vertikální analýza konkurence 1 (vlastní zpracování)

(v %)	Vertikální				Horizontální		
	2018	2019	2020	2021	18/19	19/20	20/21
AKTIVA	100	100	100	100	-8,54	-2,290	1,24
DM	22	22	24	20	-10,01	6,893	-15,02
DNH	0	0	0	0	-16,37	-19,93	-24,89
DHM	21	20	20	18	-15,00	0,930	-11,44
DFM	1	2	4	4	78,89	58,296	-3,73
Oběžná aktiva	78	78	76	79	-8,079	-4,788	4,78
Zásoby	9	8	20	23	-18,97	152,80	17,52
Pohledávky	26	27	27	30	-4,30	-1,486	10,25
Krátkodobé pohl.	26	27	27	30	-4,27	-3,15	11,24
Dlouhodobé pohl.	0	0	1	0	-11,7	449,07	-36,69
Peněžní prostředky	43	43	29	26	-8,19	-34,67	-9,12
Časové rozlišení aktiv	0	0	0	0	-33,99	-69,17	243,90

Tabulka 9 -Horizontální a vertikální analýza konkurence 2 (vlastní zpracování)

7.2 Finanční struktura – Pasiva

V horizontální a vertikální analýze pasiv podniku lze sledovat, že celková pasiva sledovaného podniku klesají mezi roky 2018 a 2019 o 13 % v absolutním vyjádření o více než 40 mil. Znamená, to že podnik není ziskový. U konkurenčních podniků to byla situace jiná, celková pasiva klesala jen lehce a druhého konkurenčního podniku mírně rostla. Tento pokles je zapříčiněn snížením vlastního kapitálu. Společnost vlastní kapitál snížila ve sledovaných letech o cca 40 mil. Na celkových pasivech má vlastní kapitál podíl cca 60 %. Snížení vlastního kapitálu v roce 2019 bylo zapříčiněno snížením položky ážio a kapitálové fondy. Základní kapitál se ve sledovaných letech nemění. Konkurenční podniky mají podíl vlastního kapitálu na celkových aktivech cca 50–80 %, dá se říct, že sledovaná společnost je v porovnání mezi konkurenčními podniky. Výsledek hospodaření minulých let je v rozmezí 8–4 mil a postupně klesá. Výsledek hospodaření běžného období ve sledovaných letech roste ale jen mírně a jeho hodnota je v rozmezí 440 tis. – 2,5 mil. Konkurenční podnik je ve sledovaném období ve ztrátě, zatímco druhý sledovaný podnik zaznamenal rostoucí běžný výsledek hospodaření.

Cizí zdroje jsou na celkových aktivech zastoupeny v rozmezí 32–38 % u konkurence je podíl cizího kapitálu na celkových pasivech odlišný, zadluženost je v jednom případě mnohem vyšší a v případě druhého konkurenčního podniku nižší. I tak podnik, ale je v doporučené hranici pro zadlužení. Na cizích zdrojích zaujímají největší podíl krátkodobé závazky a to 30 % na celkových pasivech podniku, zde hlavně ostatní závazky a závazky z obchodních vztahů. V roce 2019 se navýšily závazky k úvěrovým institucím, a to za účelem modernizace výrobní linky (cca 12 mil.). Závazky k zaměstnancům ve sledovaných letech rostou jen mírně. Ve srovnání s konkurencí sledovaný podnik nemá dlouhodobé závazky. Společnost netvořila žádné rezervy.

(v tis Kč)	2018	2019	2020	2021
Pasiva celkem	301 301	261 755	246 476	250 982
Vlastní kapitál	203 353	159 524	156 664	156 969
Základní kapitál	100 000	100 000	100 000	100 000
Ážio a kapitálové fondy	95 315	51 028	50 949	50 949
VH – minulých let	7 600	8 038	4 459	3 699

VH – běžné období	438	458	1 256	2 321
Cizí zdroje	96 404	100 858	85 633	91 399
Rezervy	0	0	0	0
Závazky	96 404	100 858	85 633	91 399
Dlouhodobé závazky	7 773	19 549	21 755	18 184
Závazky k úvěrovým institucím	2 839	14 615	13 939	12 377
Odložený daňový závazek	4 934	4 934	7 816	5 807
Krátkodobé závazky	88 631	81 309	63 878	73 215
Závazky k úvěrovým institucím	5 428	12 584	2 307	3 597
Krátkodobé přijaté zálohy	8 531	7 136	3 262	7 609
Závazky z obchodních vztahů	26 374	17 696	23 103	25 980
Závazky ostatní	48 298	43 893	35 206	36 029
Závazky ke společníkům	8 860	7 820	7 820	7 820
Závazky k zaměstnancům	4 493	4 568	4 992	5 223
Závazky k SP a ZP	2 497	2 527	2 817	2 782
Stát – daňové závazky a dotace	789	857	801	598
Jiné závazky	29 161	25 674	16 206	17 119
Časové rozlišení pasiv	1 544	1 373	4 179	2 614

Tabulka 10 Pasiva sledovaného podniku

(v %)	2018	2019	2020	2021	18/19	19/20	20/21
Pasiva celkem	100,00	100,00	100,00	100,00	-13,13	-5,84	1,83
Vlastní kapitál	67,49	60,94	63,56	62,54	-21,55	-1,79	-0,32
Základní kapitál	33,19	38,20	40,57	39,84	0,00	0,00	0,03
Ážio a kapitálové fondy	31,63	19,49	20,67	20,30	-46,46	-0,15	0,02
VH – minulých let	2,52	3,07	1,81	1,47	5,76	-44,53	4,3
VH – běžné období	0,15	0,17	0,51	0,92	4,57	174,24	84,79
Cizí zdroje	32,00	38,53	34,74	36,42	4,62	-15,10	6,73
Rezervy	0,00	0,00	0,00	0,00	0	0	0
Závazky	32,00	38,53	34,74	36,42	4,62	-15,10	6,73
Dlouhodobé závazky	2,58	7,47	8,83	7,25	151,50	11,28	-16,41
Závazky k úvěrovým institucím	0,94	5,58	5,66	4,93	414,79	-4,63	-11,21
Odložený daňový závazek	1,64	1,88	3,17	2,31	0,00	58,41	-25,70
Krátkodobé závazky	29,42	31,06	25,92	29,17	-8,26	-21,44	14,62
Závazky k úvěrovým institucím	1,80	4,81	0,94	1,43	131,83	-81,67	55,92
Krátkodobé přijaté zálohy	2,83	2,73	1,32	3,03	-16,35	-54,29	133,26
Závazky z obchodních vztahů	8,75	6,76	9,37	10,35	-32,90	30,55	12,45
Závazky ostatní	16,03	16,77	14,28	14,36	-9,12	-19,79	2,34
Závazky ke společníkům	2,94	2,99	3,17	3,12	-11,74	0,00	0,00
Závazky k zaměstnancům	1,49	1,75	2,03	2,08	1,67	9,28	4,63

Závazky k SP a ZP	0,83	0,97	1,14	1,11	1,20	11,48	-1,24
Stát – daňové závazky a dotace	0,26	0,33	0,32	0,24	8,62	-6,53	-25,34
Jiné závazky	9,68	9,81	6,58	6,82	-11,96	-36,88	5,63
Časové rozlišení pasiv	0,51	0,52	1,70	1,04	-11,08	204,37	-37,45

Tabulka 11 - Vertikální a horizontální analýza pasiva sledovaný podnik

	Vertikální				Horizontální		
(v %)	2018	2019	2020	2021	18/19	19/20	20/21
Pasiva celkem	100	100	100	100	3,42	3,49	6,58
Vlastní kapitál	50,67	51,10	50,72	62,54	4,29	2,73	14,28
Základní kapitál	0,04	0,04	0,03	0,03	0,00	0,00	0,00
VH – minulých let	46,11	48,96	49,34	1,47	9,81	4,30	0,00
VH – běžné období	4,52	2,10	1,35	6,93	-51,91	-33,64	447,43
Cizí zdroje	49,27	48,87	49,22	45,50	2,58	4,24	-1,47
Závazky	49,27	48,87	49,22	45,17	2,58	4,24	-2,19
Dlouhodobé závazky	39,53	39,24	40,41	33,84	2,67	6,58	-10,74
Závazky k úvěrovým institucím	27,38	24,79	24,05	19,72	-6,36	0,38	-12,58
Odložený daňový závazek	0,49	0,47	0,42	0,32	-0,83	-6,58	-20,07
Krátkodobé závazky	9,74	9,63	8,81	11,33	2,21	-5,32	37,06
Závazky k úvěrovým institucím	2,39	1,83	1,83	1,62	-20,91	3,30	-5,28

Závazky z obchodních vztahů	2,44	2,45	1,66	3,16	3,88	-29,65	102,28
Závazky ostatní	4,91	5,35	5,32	6,55	12,65	2,97	31,18
Závazky k zaměstnancům	1,26	1,23	1,13	1,28	0,99	-5,45	21,29
Závazky k SP a ZP	0,64	0,62	0,57	0,58	1,05	-5,35	9,72
Stát – daňové závazky a dotace	0,45	0,18	0,17	1,48	-59,61	1,21	807,77
Jiné závazky	2,54	3,30	3,44	3,19	34,13	7,93	-1,00
Časové rozlišení pasiv	0,06	0,03	0,05	0,14	-40,37	57,29	178,81

Tabulka 12 - Vertikální a horizontální analýza konkurence 1

	Vertikální				Horizontální		
(v %)	2018	2019	2020	2021	18/19	19/20	20/21
Pasiva celkem	100,00	100,00	100,00	100,00	-8,55	-2,29	1,24
Vlastní kapitál	88,47	87,10	83,65	62,54	-9,97	-6,16	-2,29
Základní kapitál	0,34	0,37	0,38	0,37	0,00	0,00	0,00
Ážio a kapitálové fondy	0,00	0,00	0,00	0,00			
VH – minulých let	96,74	96,30	88,68	1,47	-8,97	-10,01	-6,19
VH – běžné období	-8,67	-9,64	-5,49	-1,89	1,66	-44,39	-65,15
Cizí zdroje	10,79	11,81	15,42	18,29	0,07	27,63	20,11
Rezervy	1,33	1,34	1,81	1,61			
Závazky	9,46	10,47	13,61	16,68	1,27	27,02	24,11
Krátkodobé závazky	9,46	10,47	13,61	16,68	1,27	27,02	24,11

Závazky z obchodních vztahů	2,53	3,63	6,77	7,20	31,18	82,41	7,68
Závazky ostatní	4,08	4,23	4,43	6,94	-5,01	2,28	58,49
Závazky k zaměstnancům	1,93	2,01	2,39	2,59	-4,42	15,83	9,97
Závazky k SP a ZP	1,41	1,57	1,35	1,79	1,49	-16,22	34,83
Stát – daňové závazky a dotace	0,72	0,63	0,37	1,06	-20,12	-42,28	187,49
Časové rozlišení pasiv	0,74	1,09	0,92	0,97	35,90	-17,40	6,03

Tabulka 13 - Vertikální a horizontální analýza - konkurence 2

7.3 Analýza výkazu zisku a ztráty

7.3.1 Analýza výnosů

Celkové výnosy společnosti klesají až do roku 2020, v roce 2021 výnosy společnosti jsou vyšší oproti sledovaným rokům v absolutním vyjádření cca 360 mil. V roce 2021 jsou výnosy vyšší hlavně z důvodu vyšších provozních výnosů a to hlavně v případě tržby z prodaného dlouhodobého majetku a prodaného materiálu. Ve sledovaných letech jsou tržby podniku ustálené a mění se jen v rámci jednotek procent, pouze v roce 2021 vzrostly o cca 8,6 %. Tržby vzrostly i u konkurence v roce 2021. Pokles v roce 2019 jak u sledované společnosti, tak u konkurence byl způsoben pandemií.

(v tis. Kč)	2018	2019	2020	2021
Výnosy	330 935	316 433	318 369	356 507
Tržby za prodej výrobků a služeb	313 853	305 974	306 945	333 411
Ostatní provozní výnosy	17 082	10 459	11 424	23 096
Tržby z prodaného DM	11 306	3 773	6 256	13 251
Tržby z prodaného materiálu	4 998	4 970	2 967	7 888
Jiné provozní výnosy	778	1 716	2 201	1 957

Tabulka 14 - Výnosy sledovaný podnik

(v %)	2018	2019	2020	2021	18/19	19/20	20/21
Výnosy	100	100	100	100	-4,382	0,611	11,979
Tržby za prodej výrobků a služeb	95	97	96	94	-2,510	0,317	8,6223
Ostatní provozní výnosy	5	3	4	6	-38,771	9,226	102,170
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	3	1	2	4	-66,628	65,809	111,812
Jiné provozní výnosy	16	35	74	25	120,565	28,263	-11,0858

Tabulka 15 - Horizontální a vertikální analýza výnosy – sledovaný podnik

(v %)	2018	2019	2020	2021	18/19	19/20	20/21
Výnosy	100	100	100	100	3,326	-12,12	22,942
Tržby za prodej výrobků a služeb	88	88	88	82	3,64	-12,17	14,69
Ostatní provozní výnosy	8	11	10	10	33,73	-12,77	17,09
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	8	11	10	10	-61,98	-2	0
Tržby z prodaného materiálu	4	2	2	8	-73,88	-55,68	400
Jiné provozní výnosy	3	1	0	7	-6,97	-11,55	-6,53

Tabulka 16 - Horizontální a vertikální analýza výnosy – konkurence 1

(v %)	2018	2019	2020	2021	18/19	19/20	20/21
Výnosy	100	100	100	100	1,026	2,033	26,625
Tržby za prodej výrobků a služeb	96	94	80	68	-1,066	-12,62	7,769
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	1	3	14	29	2,176	100,637	-36,122
Tržby z prodaného materiálu	3	3	6	3	0	100	-50

Tabulka 17 - Vertikální a horizontální analýza výnosy - konkurence 2

7.3.2 Analýza nákladů

Celkové náklady podniku se ve sledovaném období mění jen minimálně. Dá se říct, že do roku 2020 jsou konstantní, jediný výraznější nárůst přišel v roce 2021 a to z důvodu zvýšení položky ostatní provozní náklady, konkrétně zůstatková cena dlouhodobého majetku. Ostatní provozní náklady meziročně vzrostly o 137 %. Stav celkových nákladů u konkurenčních firem byl velmi podobný, ve sledovaných letech rostly mírně. Výkonová spotřeba tvoří největší položku nákladů a to celkem 60-65 %. V případě výkonové spotřeby je položkou, která tvoří největší část spotřeba materiálu a energie. Tato položka tvoří zhruba 150 mil. a ve sledovaných letech se mění jen jednotkách procent. Podobná situace je i v konkurenčních podnicích, kdy tvoří cca 50 % všech nákladů výkonová spotřeba.

Osobní náklady společnosti tvořily cca 29 % z celkových nákladů. Mzdové náklady tvoří největší podíl těchto nákladů, které ve sledovaných letech rostou. Za sledované roky vzrostly o 1 % a v roce 2021 o 8 %. Celková hodnota mzdových nákladů společnosti je v rozmezí 69–77mil a tvoří asi 20 % celkových nákladů. U konkurenčních společností byl růst mzdových nákladů velmi podobný jako u sledované společnosti. Propad mzdových nákladů nastal v roce 2020, u sledované společnosti tento trend nenastal.

(v tis. Kč)	2018	2019	2020	2021
Náklady	334 745	321 069	327 568	365 192
Výkonová spotřeba	217 576	207 249	199262	220748
Spotřeba materiálu a energie	150 532	143 955	141 165	154 972
služby	67 044	63 294	58 097	65 776
Osobní náklady	94 586	96 074	97 303	105 487
Mzdové náklady	69 961	70 571	71 256	77 338
Náklady na SP a ZP	24 625	25 503	26 047	28 149
Úpravy hodnota v provozní oblasti	8 158	7 485	14 113	12 737
Ostatní provozní náklady	9 054	5 781	8 929	21 202
Nákladové úroky a podobné náklady	1 219	1 486	1 229	939
Ostatní finanční náklady	4 152	2 994	6 732	4 079
provozní náklady	327 881	313 942	317 701	355 114

Tabulka 18 - Pasiva sledovaný podnik

(v %)	2018	2019	2020	2021	18/19	19/20	20/21
Náklady	100	100	100	100	-4,09	2,02	11,49
Výkonová spotřeba	65,00	64,55	60,83	60,45	-4,75	-3,85	10,78
Spotřeba materiálu a energie	44,97	44,84	43,09	42,44	-4,37	-1,94	9,78
služby	20,03	19,71	17,74	18,01	-5,59	-8,21	13,22
Osobní náklady	28,26	29,92	29,70	28,89	1,57	1,28	8,41
Mzdové náklady	20,90	21,98	21,75	21,18	0,87	0,97	8,54
Náklady na SP a ZP	7,36	7,94	7,95	7,71	3,57	2,13	8,07
Úpravy hodnota v provozní oblasti	2,44	2,33	4,31	3,49	-8,25	88,55	-9,75
Ostatní provozní náklady	2,70	1,80	2,73	5,81	-36,15	54,45	137,45
Nákladové úroky a podobné náklady	0,36	0,46	0,38	0,26	21,90	-17,29	-23,60
Ostatní finanční náklady	1,24	0,93	2,06	1,12	-27,89	124,85	-39,41

Tabulka 19 - Horizontální a vertikální analýza - sledovaný podnik

(v %)	2018	2019	2020	2021	18/19	19/20	20/21
Náklady	100	100	100	100	6,47	-9,83	14,52
Výkonová spotřeba	49,89	51,06	48,86	48,82	8,98	-13,71	14,42
Spotřeba materiálu a energie	18,14	21,89	19,12	20,23	28,46	-21,24	21,17
služby	25,80	22,23	23,09	21,02	-8,27	-6,33	4,25
Osobní náklady	36,19	35,33	34,00	32,75	3,94	-13,22	10,29
Mzdové náklady	26,45	25,61	25,12	23,98	3,08	-11,56	9,34
Náklady na SP a ZP	9,74	9,72	8,88	8,76	6,27	-17,60	12,98
Úpravy hodnota v provozní oblasti	10,70	10,45	11,40	9,52	3,96	-1,59	-4,38
Ostatní provozní náklady	0,87	1,53	1,45	6,67	86,38	-14,37	424,96
Nákladové úroky a podobné náklady	1,00	0,94	1,00	0,97	0,45	-4,65	11,31
Ostatní finanční náklady	1,34	0,68	3,28	1,28	-45,83	332,58	-55,31

Tabulka 20 - Horizontální a vertikální analýza - konkurence 1

(v %)	2018	2019	2020	2021	18/19	19/20	20/21
Náklady	100	100	100	100	1,21	-0,66	22,96
Výkonová spotřeba	51,67	49,83	51,21	58,88	-2,41	2,10	41,39
Spotřeba materiálu a energie	34,45	29,16	25,36	24,58	-14,34	-13,59	19,16
služby	16,26	18,54	16,75	15,21	15,38	-10,24	11,62
Osobní náklady	41,25	42,77	39,81	35,27	4,96	-7,54	8,93
Mzdové náklady	30,10	31,27	29,52	25,86	5,15	-6,23	7,72
Náklady na SP a ZP	11,15	11,50	10,29	9,41	4,43	-11,10	12,36
Úpravy hodnota v provozní oblasti	1,75	0,85	3,41	1,79	-51,06	300,34	-35,47
Ostatní provozní náklady	1,83	5,66	3,39	2,65	212,43	-40,53	-3,74
Ostatní finanční náklady	3,50	0,89	2,18	1,40	-74,18	142,44	-21,06

Tabulka 21 - Horizontální a vertikální analýza - konkurence 2

7.4 Analýza čistého pracovního kapitálu

Výsledek čistého pracovního kapitálu je ve všech sledovaných letech v kladných hodnotách, to znamená, že podnik má dostatečné finanční rezervy pro případy, kdy by musela uhradit všechny své krátkodobé závazky. Hodnota čistého pracovního kapitálu v průběhu sledovaných let klesala, největší pokles nastal v roce 2018, kdy klesl skoro o 50 %, bylo to zapříčiněno hlavně snížením hodnoty oběžných aktiv. Až v roce 2021 čistý pracovní kapitál vzrostl a přiblížil se hodnotě z roku 2018. Procentuálně mají konkurenční podniky větší podíl oběžných aktiv na krátkodobých závazcích, což znamená, že konkurence má k dispozici větší podíl prostředků k uhrazení krátkodobých závazků. Konkurenční společnosti nezaznamenaly takový propad hodnot čistého pracovního kapitálu jako sledovaný podnik. Jeden konkurenční podnik měl rostoucí hodnoty, a to z důvodu zvyšování hodnot oběžných aktiv.

v (tis. Kč)	2018	2019	2020	2021
Oběžná aktiva	173 519	121 695	112 685	136 048
Krátkodobé závazky	88 631	81 309	63 878	73 215
Čistý pracovní kapitál	84 888	40 386	48 807	62 833

Tabulka 22 - Čistý pracovní kapitál - sledovaná společnost

v (tis. Kč)	2018	2019	2020	2021
Oběžná aktiva	79 229	86 269	97 729	112 189
Krátkodobé závazky	26 384	26 968	25 533	34 996
Čistý pracovní kapitál	52 845	59 301	72 196	77 193

Tabulka 23 - Čistý pracovní kapitál - konkurence 1

v (tis. Kč)	2018	2019	2020	2021
Oběžná aktiva	228 921	210 426	200 349	209 938
Krátkodobé závazky	27 904	28 258	35 892	44 545
Čistý pracovní kapitál	201 017	182 168	164 457	165 393

Tabulka 24 - Čistý pracovní kapitál - konkurence 2

7.5 Analýza poměrových ukazatelů

Analýza likvidity

Běžná likvidita podniku ve sledovaných letech dosahuje hodnot, které jsou doporučené, to znamená, že se pohybuje v rozmezí 1,6 – 2,5, kromě roku 2019, kdy klesla na hodnotu 1,5. Běžná likvidita by měla značit, zda podnik je schopen splatit krátkodobé závazky a krátkodobé bankovní úvěry. Celkový vývoj tohoto ukazatele není kolísavá a drží se kromě roku 2019 ve velmi podobných hodnotách. Pokles v roce 2019 je způsoben hlavně snížením hodnoty oběžného majetku oproti roku 2018. Běžná likvidita u konkurenčních společností je v mnohem větších hodnotách než u sledované společnosti a zároveň vyšší než doporučené hodnoty.

Pohotová likvidita je u sledovaného podniku ve vyšších hodnotách, než jsou doporučené, v roce 2018 dokonce v hodnotě 1,4 což znamená, že podnik je v pozici, kdy může uhradit krátkodobé závazky bez prodeje zásob. Může to ale značit neproduktivní využití peněžních prostředků. Konkurenční podniky drží pohotovou likviditu v mnohem vyšších hodnotách po celé sledované období. Vysoká hodnota pohotové likvidity může být výhodná pro věřitele, ale peněžní prostředky podniku nejsou efektivně využívány.

Hotovostní likvidita se ve sledovaných letech zvyšuje a kromě roku 2018 je nad doporučenou hranicí. V roce 2019 je ukazatel dokonce o 0,2 vyšší, než je doporučená hranice, je to zapříčiněno zvýšením peněžních prostředků. Konkurence dosahuje mnohem vyšších hodnot hotovostní likvidity než sledovaný podnik a zároveň i vyšších než hodnot

doporučených. Může to značit neefektivní využití peněžních prostředků a držení vysoké hotovosti oproti sledovanému podniku.

	2018	2019	2020	2021
Běžná likvidita	1,958	1,497	1,764	1,858
Pohotová likvidita	1,451	0,959	1,035	1,041
Hotovostní likvidita	0,158	0,203	0,211	0,395
Podíl ČPK na oběžných aktivech (ČPK/OA)	0,489	0,332	0,433	0,462
Podíl ČPK na celkových aktivech	0,282	0,154	0,198	0,250

Tabulka 25 - Likvidita - sledovaný podnik

	2018	2019	2020	2021
Běžná likvidita	3,003	3,199	3,828	3,206
Pohotová likvidita	2,187	2,419	2,957	2,284
Hotovostní likvidita	1,013	1,236	1,813	1,268
Podíl ČPK na oběžných aktivech (ČPK/OA)	-0,667	-0,687	-0,739	-0,688
Podíl ČPK na celkových aktivech	-0,195	-0,212	-0,249	-0,250

Tabulka 26 - Likvidita - konkurence 1

	2018	2019	2020	2021
Běžná likvidita	8,204	7,447	5,582	4,713
Pohotová likvidita	7,286	6,711	4,096	3,324
Hotovostní likvidita	4,540	4,116	2,117	1,550
Podíl ČPK na oběžných aktivech (ČPK/OA)	-0,878	-0,866	-0,821	-0,788
Podíl ČPK na celkových aktivech	-0,681	-0,675	-0,624	-0,619

Tabulka 27 - Likvidita - sledovaný podnik 2

7.5.1 Analýza aktivity

Doporučená hodnota ukazatele obratu aktiv je 1, to podnik splňuje ve všech sledovaných letech. Hodnota ukazatele ve sledovaných letech postupně roste. Důvodem jsou zvyšující se tržby a v roce 2019 snížení celkových aktiv společnosti. Konkurenční podnik v tomto ukazateli je pod hodnotou 1, což svědčí o tom, že neefektivně využívá svá aktiva.

Obrat dlouhodobého majetku je oproti konkurenčním společnostem v hodnotách mezi nimi. Dá se říct, že hodnota není nízká, ale konkurenční podnik dosahuje mnohem vyšších hodnot, což dokazuje to, že efektivněji využívá dlouhodobý majetek.

Doba obratu zásob je ukazatel, jenž vypovídá o tom, kolikrát se zásoby za rok promění v jinou položku majetku. Ve sledovaném podniku je hodnota ukazatele 6-7 zatímco konkurenční podniky měly v letech 2018-2019 hodnotu vyšší v posledních letech se ukazatel dostává do stejných hodnot jako u sledované společnosti.

Doba obratu zásob udává, za jak dlouho jsou zásoby v podniku zpracovány. Jde o výrobní podniky, proto tento ukazatel nebude mít vysoké hodnoty. Sledovaný podnik dosahuje hodnot 50-65 dní, tyto hodnoty dosahuje ve všech letech bez výrazných změn, naopak u konkurence se postupně hodnota ukazatele zvyšovala a v letech 2020-2021 dosahují podobných hodnot jako sledovaný podnik. Obecně platí, že tím kratší je tato doba tím lépe.

Dobrá splatnosti pohledávek znamená, jak dlouho podnik drží majetek ve formě pohledávek, z čehož vyplývá, že pro podnik je nejvýhodnější, když tato doba bude co nejkratší. U sledovaného podniku tento ukazatel dosahoval hodnot v roce 2018 131 dní, což je opravdu vysoká výsledná hodnota. Pro podnik určitě nevýhodná, protože trvá dlouhou dobu, než získá zpět své prostředky. Daný ukazatel se v dalších letech snižoval a v roce 2021 dosahoval hodnoty 51 dní. Ve srovnání s konkurencí vychází výhodněji, konkurenční podnik č. 1 držel po celou dobu hodnoty okolo 55 dní, ale druhý konkurenční podnik dosahoval nejnižší hodnoty v roce 2021 a to 80 dní.

Doba obratu závazků je doba od vzniku závazku po jeho úhradu. Pro podnik je obecně výhodnější, financuje neúročenými závazky. Hodnoty dosahovaly 30-43 dní, výsledná doba obratu závazků byla kromě roku 2019 ve velmi podobných hodnotách. Konkurenční podniky dosahovaly nižších hodnot, ale trend postupného zvyšování doby na proplacení závazku trval i u konkurence.

	2018	2019	2020	2021
Obrat aktiv	1,042	1,169	1,245	1,328
Obrat dlouhodobého majetku	2,538	2,183	2,304	2,914
Obrat zásob	6,995	7,000	6,595	5,578
Doba obratu zásob	51,465	51,427	54,588	64,538
Doba splatnosti pohledávek	131,489	72,361	61,747	51,156
Doba obratu závazků	43,638	30,739	41,739	42,369

Tabulka 28 – Analýza aktiv – sledovaný podnik

	2018	2019	2020	2021
Obrat aktiv	0,750	0,770	0,653	0,704
Obrat dlouhodobého majetku	1,076	1,124	0,992	1,116
Obrat zásob	9,433	10,257	8,513	6,742
Doba obratu zásob	38,165	35,099	42,288	53,400
Doba splatnosti pohledávek	54,883	53,259	55,519	58,829
Doba obratu závazků	23,655	22,548	18,382	32,498

Tabulka 29 - Analýza aktiv - konkurence 1

	2018	2019	2020	2021
Obrat aktiv	0,934	1,031	1,046	1,347
Obrat dlouhodobého majetku	4,189	4,701	4,358	6,689
Obrat zásob	10,883	13,565	5,317	5,900
Doba obratu zásob	33,079	26,539	67,707	61,013
Doba splatnosti pohledávek	100,490	95,216	94,663	80,029
Doba obratu závazků	16,688	22,433	40,079	30,523

Tabulka 30 - Analýza aktiv - konkurence 2

Analýza zadluženosti

Celková zadluženost daného podniku se v průběhu sledovaných let mírně zvyšovala. Hodnota ukazatele se pohybovala v rozmezí 31-38 %, což je na spodní hranici doporučených hodnot. Pro podnik to není nijak velká hodnota i ve srovnání s konkurencí, kdy první konkurenční podnik má hodnotu celkového zadlužení mnohem vyšší a přibližuje se k 50 % a druhý konkurenční podnik se pohybuje okolo 11-18 %. V případě sledovaného podniku se výkyv v hodnotách celkové zadluženosti vyskytl, protože podnik mírně zvyšoval podíl cizích zdrojů a v roce 2019 došlo ke snížení celkových aktiv podniku.

Koeficient samofinancování splňuje pravidlo, že jeho součet s celkovou zadlužeností je 1.

Míra zadluženosti je ukazatel důležitý pro bankovní instituce např. když podnik žádá o úvěr, tento ukazatel je ve srovnání s konkurencí nízký a společnost by neměla mít problémy při získávání nových úvěrů.

Ukazatel úrokového krytí udávané doporučené hodnoty jsou 3-4, tedy EBIT by měl být 3-4 vyšší, než objem placených úroků udává, jak velký má podnik finanční polštář pro případ nutné úhrady svých závazků. Sledovaná společnost těchto hodnot nedosahuje. Důvodem je

nízká hodnota EBIT. První konkurenční podnik těchto hodnot dosahuje a některých letech jsou hodnoty vyšší než doporučené.

Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem, při výsledné hodnotě 1 podnik kryje oběžná aktiva vlastním kapitálem, z toho plyne, že upřednostňuje finanční stabilitu, což sledovaný podnik splňuje a dosahuje hodnot nad 1. Na druhou stranu konkurenční podniky dosahují mnohem vyšších hodnot. V tomto srovnání lze usoudit, že konkurenční podniky jsou finančně stabilnější.

	2018	2019	2020	2021
Celková zadluženost	31,99%	38,53%	34,74%	36,42%
Koeficient samofinancování	67,5%	60,9%	63,6%	62,5%
Míra zadluženosti	0,474	0,632	0,547	0,582
Ukazatel úrokového krytí	1,359	1,308	1,758	1,332
Krytí DM vlastním kapitálem	1,644	1,138	1,176	1,372

Tabulka 31 - Analýza zadluženosti - sledovaný podnik

	2018	2019	2020	2021
Celková zadluženost	49,27%	48,87%	49,22%	45,50%
Koeficient samofinancování	50,7%	51,1%	50,7%	54,4%
Míra zadluženosti	0,972	0,956	0,970	0,837
Ukazatel úrokového krytí	8,729	4,559	14,918	3,197
Krytí DM vlastním kapitálem	0,727	0,746	0,770	0,862

Tabulka 32 - Analýza zadluženosti - konkurence 1

	2018	2019	2020	2021
Celková zadluženost	10,79%	11,80%	15,42%	18,29%
Koeficient samofinancování	88,5%	87,1%	83,7%	80,7%
Míra zadluženosti	0,122	0,136	0,184	0,227
Ukazatel úrokového krytí	0,000	0,000	0,000	0,000
Krytí DM vlastním kapitálem	3,969	3,971	3,487	4,009

Tabulka 33 - Analýza zadluženosti - konkurence 2

Analýza rentability

Rentabilita tržeb daného podniku je velmi nízká a nedosahuje ani 1 %. Důvodem takto nízkých hodnot je čistý zisk, který podnik vykazuje velmi nízký. Dá se tedy zvažovat ziskovost podniku. První konkurenční společnost vykazuje také nízké hodnoty rentability tržeb a v letech 2019 a 2020 klesly až ke 2 %. Druhý konkurenční podnik je v analyzovaných letech ve ztrátě. Na základě toho lze určit, že v daném odvětví není vysoká rentabilita tržeb, společnost má vysoké tržby, ale zároveň vysoké náklady.

Rentabilita celkového kapitálu měří produkční sílu podniku, tento ukazatel ve sledovaných letech nedosáhl ani 1 % a proto je možné usoudit, že vlastní kapitál vložený do společnosti není výnosný. Oproti konkurenční společnosti jsou hodnoty nižší, druhá konkurenční společnost je ve ztrátě, proto jsou hodnoty záporné.

Rentabilita vloženého kapitálu určuje, kolik korun zisku jde na vložený kapitál. Hodnota přesáhla 1,5 % pouze v roce 2021, vložený majetek do podniku nevynáší skoro žádný zisk. Z dlouhodobého hlediska je to pro vlastníky nevýhodné. Hodnota ukazatele je ovlivněna nízkým ziskem společnosti ve sledovaných letech. Konkurenční podnik dosahuje vyšších hodnot a v roce 2021 dosahuje hodnot až cca 13 %.

Rentabilita investovaného kapitálu je ukazatel měřící jak je výnosný kapitál vložený do společnosti, tento ukazatel se drží v letech 2018–2020 pod 1 %. V roce 2021 dosáhl 1,3 % celkově je rentabilita investovaného kapitálu ve společnosti velmi nízká. Způsobeno je to hlavně nízkým ziskem společnosti. Konkurenční podnik dosahuje hodnot okolo 5 – 7 %.

	2018	2019	2020	2021
Rentabilita tržeb	0,14 %	0,15 %	0,41 %	0,70 %
Rentabilita celkového kapitálu	0,15 %	0,17 %	0,51 %	0,92 %
Rentabilita vloženého kapitálu	0,22 %	0,29 %	0,80 %	1,48 %
Rentabilita investovaného kapitálu	0,21 %	0,25 %	0,69 %	1,31 %

Tabulka 34 - Analýza rentability - sledovaný podnik

	2018	2019	2020	2021
Rentabilita tržeb	6,03 %	2,73 %	2,07 %	9,84 %
Rentabilita celkového kapitálu	4,52 %	2,10 %	1,35 %	6,93 %
Rentabilita vloženého kapitálu	8,93 %	4,12 %	2,66 %	12,74 %
Rentabilita investovaného kapitálu	5,01 %	2,33 %	1,48 %	7,81 %

Tabulka 35 - Analýza rentability - konkurence 1

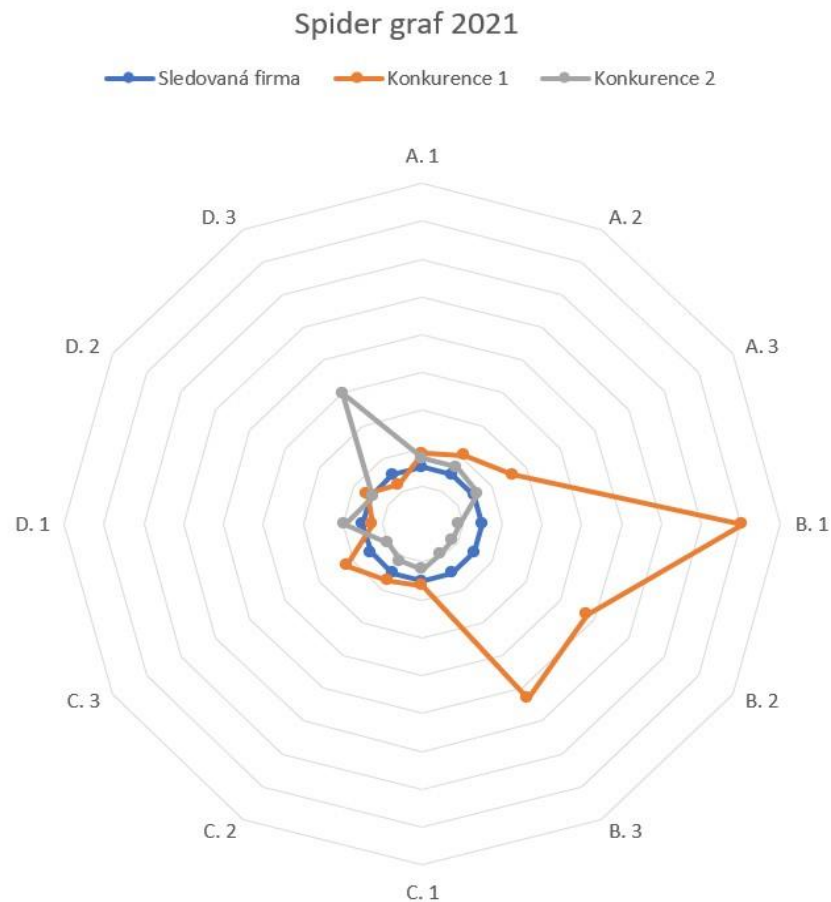
	2018	2019	2020	2021
Rentabilita tržeb	-9,29 %	-9,35 %	-5,25 %	-1,40 %
Rentabilita celkového kapitálu	-8,67 %	-9,64 %	-5,49 %	-1,89 %
Rentabilita vloženého kapitálu	-9,80 %	-11,07 %	-6,56 %	-2,34 %
Rentabilita investovaného kapitálu	-9,58 %	-10,77 %	-6,35 %	-2,27 %

Tabulka 36 - Analýza rentability - konkurence 2

Spider analýza

2021				
		Sledovaná fir.	Konkurence 1	Konkurence 2
Likvidita	A. 1. Běžná	1,858	3,206	4,713
	A. 2. Pohotová	1,041	2,284	3,324
	A. 3. Hotovostní	0,395	1,268	1,55
Rentabilita	B. 1. Rentabilita tržeb	0,70%	9,84%	-1,40%
	B. 2. Rentabilita celkového kapitálu	0,92%	6,93%	-1,89%
	B. 3. Rentabilita vloženého kapitálu	1,48%	12,74%	-2,34%
Zadluženost	C. 1. Celková zadluženost	36,41%	45,50%	18,20%
	C. 2. Míra zadluženosti	0,582	0,837	0,227
	C. 3. Ukazatel úrokového krytí	1,332	3,197	0
Obratovost	D. 1. Obrat aktiv	1,328	0,704	1,347
	D. 2. Obrat zásob	5,578	6,742	5,9
	D. 3. Obrat DM	2,914	1,116	6,689

Tabulka 37 - Spider analýza



Ze spider grafu lze vyčíst, že v případě likvidity (A1, A2, A3) sledovaný podnik dosahuje oproti konkurenčním podnikům horších výsledků. V oblasti rentability (B1, B2, B3) dosahuje sledovaný podnik výsledků lepších oproti konkurenčnímu podniku 2, ale mnohem horších výsledků než konkurenční podnik 1. V oblasti zadluženosti (C1, C2, C3) sledovaný podnik dosahuje nižších výsledků oproti konkurenčnímu podniku 1, ale mnohem vyšších výsledků oproti konkurenci 2. Oblast obratovosti aktiv (D1) je pro sledovaný podnik na mnohem lepší hodnotě než konkurenční podnik 1 a na velmi podobné hodnotě s konkurencí 2. Obrat zásob (D2) dosahuje sledovaný podnik nejnižších hodnot ze tří sledovaných podniků a v oblasti obratu DM (D3) je v hodnotách mezi konkurenčními podniky.

Altmanův vzorec, Z-skóre

Po analyzování pomocí poměrových a absolutních ukazatelů je podnik hodnocen i Altmanovým vzorcem. Altmanův vzorec udává, zda podnik je ve finančních problémech nebo je jeho finanční situace uspokojivá.

V případě sledované společnosti jde o nevyhraněnou finanční situaci, tzv. šedou zónu. Nachází se v hodnotách 1,89 – 2,99, pro které toto zařazení platí. Je proto možné říct, že společnosti přímo nehrozí bankrot, ale není v situaci, kdy můžeme finanční problémy s úplnou jistotou vyloučit. Pro další roky je v plánu zvýšení výsledku hospodaření a tím souvisejícím růstem tohoto ukazatele, kdy by se podnik mohl dostat nad hranici 2,99 a tím se dostat do hodnot, jenž udávají finanční stabilitu podniku.

Ve srovnání s konkurenčním podnikem je podnik v ohledu na tento ukazatel v mnohem lepší situaci, první konkurenční podnik se vyskytuje v hodnotách 1,5-1,7 což znamená, že je pod hranicí, kdy by podnik mohl mít silné finanční problémy. Naopak druhý konkurenční podnik v roce 2018 dosahoval velmi dobrých hodnot ukazatele, ale v následujících letech klesal a v roce 2021 dosáhl hodnot, jenž ukazují na finanční problémy podniku.

	2018	2019	2020	2021
0,717xČPK/A	0,202	0,111	0,142	0,179
0,847xNerozdělený zisk/A	0,021	0,026	0,026	0,023
3,107xEBIT/A	0,017	0,023	0,027	0,015
0,420xVK/CZ	0,886	0,664	0,768	0,721
0,998xT/A	1,040	1,167	1,243	1,326
Z-skóre	2,166	1,991	2,207	2,265

Tabulka 38 - Z-skore - sledovaný podnik

	2018	2019	2020	2021
0,717xČPK/A	-0,140	-0,152	-0,179	-0,179
0,847xNerozdělený zisk/A	0,390	0,415	0,418	0,401
3,107xEBIT/A	0,202	0,102	0,308	0,069
0,420xVK/CZ	0,432	0,439	0,433	0,721
0,998xT/A	0,749	0,769	0,652	0,703
Z-skóre	1,632	1,573	1,632	1,716

Tabulka 39 – Z-skore - konkurence 1

	2018	2019	2020	2021
0,717xČPK/A	-0,488	-0,484	-0,447	-0,444
0,847xNerozdělený zisk/A	0,000	0,000	0,000	0,000
3,107xEBIT/A	-0,269	-0,300	-0,171	-0,059
0,420xVK/CZ	3,444	3,099	2,278	0,721
0,998xT/A	0,932	1,029	1,044	1,344
Z-skóre	3,618	3,344	2,704	1,563

Tabulka 40 - Z skore - konkurence 2

7.5.2 Index IN05

V této části bude zhodnocen stav sledovaného podniku a konkurence z pohledu Indexu IN05. Index je zaměřen na ekonomickou situaci v České republice a je vytvořen pro společnosti působící v českém ekonomickém prostředí.

Sledovaná společnost dosahuje hodnot 0,8-0,9 to znamená, že netvoří hodnoty, je to ovlivněno hlavně nízkým ukazatelem EBIT. Hodnota indexu IN se ve sledovaných letech příliš neliší a drží se na podobných hodnotách. Ve srovnání s konkurencí je na tom o něco hůře, konkurenční podniky se drží v hodnotách 1,2 – 1,7 což znamená, že tvoří hodnoty.

	2018	2019	2020	2021
0,13xA/CK	0,406	0,337	0,374	0,357
0,04xEBIT/NÚ	0,054	0,052	0,070	0,053
3,97xEBIT/A	0,022	0,029	0,035	0,020
0,21xV/A	0,231	0,254	0,271	0,298
0,09xOA/KZ	0,176	0,135	0,159	0,167
Index IN05	0,889	0,808	0,909	0,896

Tabulka 41 IN05 - sledovaný podnik

	2018	2019	2020	2021
0,13xA/CK	0,264	0,266	0,264	0,286
0,04xEBIT/NÚ	0,349	0,182	0,597	0,128
3,97xEBIT/A	0,258	0,131	0,394	0,088
0,21xV/A	0,164	0,164	0,139	0,161
0,09xOA/KZ	0,270	0,288	0,344	0,289
Index IN05	1,305	1,031	1,739	0,951

Tabulka 42 - IN05 – konkurence 1

	2018	2019	2020	2021
0,13xA/CK	1,205	1,101	0,843	0,711
0,04xEBIT/NÚ	-0,344	-0,383	-0,218	-0,075
3,97xEBIT/A	-0,344	-0,383	-0,218	-0,075
0,21xV/A	0,202	0,223	0,233	0,291
0,09xOA/KZ	0,738	0,670	0,502	0,424
Index IN05	1,456	1,229	1,142	1,276

Tabulka 43 - IN05 konkurence 2

7.6 Analýza pozice na trhu

V části analýza pozice na trhu v první části srovnáme pozici na trhu sledované společnosti a dvou vybraných konkurenčních společností s ohledem na čistý obrat. V tomto případě budeme počítat s tím, že na trhu jsou pouze tyto 3 společnosti. Z důvodu jejich přímé konkurence. Ve druhé části této analýzy srovnáme pozici na trhu sledovaného podniku s ohledem na celé odvětví. Dle čistého obratu lze zjistit, jaký podíl na určitém trhu společnosti zaujímají. Zdroje pro čistý obrat jsou dostupné veřejně ve výročních zprávách společností.

(v tis.)	2018	2019	2020	2021
Sledovaná spol.	333 690	318 880	326 515	360 444
Konkurence 1	221 385	214 179	195 585	244 827
Konkurence 2	291 547	286 553	373 088	384 887
Celkem	846 622	819 612	895 188	990 158

Tabulka 44 Čistý obrat

V tabulce nad tímto textem lze sledovat obraty jednotlivých společností v letech 2018-2021.

(v %)	18/19	19/20	20/21
Sledovaná spol.	-4	+2	+10
Konkurence 1	-3,5	-9	+25
Konkurence 2	-2	+30	+3

Tabulka 45 Pozice na trhu

Tabulka zachycuje vývoj celkového čistého obratu v %. U sledované společnosti v letech 2018-2019 klesl čistý obrat o 4 %, v dalším roce vzrostl o 2 % a to i v období pandemie a v roce 2021 oproti roku 2020 vzrostl o 10 %, společnost v tomto roce zaznamenala i vyšší výsledek hospodaření, a to nejvyšší za sledované období. Souvisí to i s nejvyšší položkou celkových tržeb ve sledovaných letech.

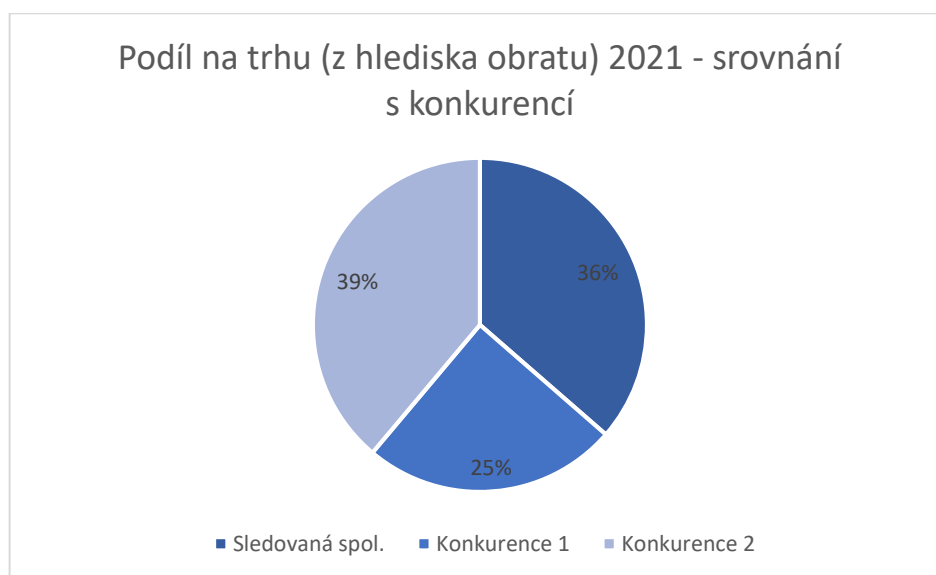
Konkurenční společnosti zaznamenaly v letech 2018-2019 pokles a pro rok 2019-2020 růst pouze konkurence 2 a to o 30 % což je mnohem vyšší hodnota než u sledované společnosti, v dalším roce růst nebyl tak výrazný, jen o 3 %. Konkurence 1 zaznamenala růst čistého kapitálu pouze v roce 2021 a o 25 % oproti minulému roku.

(v %)	2018	2019	2020	2021
Sledovaná spol.	39,41	38,91	36,47	36,40
Konkurence 1	26,15	26,13	21,85	24,73
Konkurence 2	34,44	34,96	41,68	38,87

Tabulka 46 Podíl společnosti na trhu

Podíl společností na trhu, který je možné sledovat v tabulce výše, ukazuje, že sledovaná společnost drží na trhu konstantní podíl, ale v posledních letech se snižuje, a i když jen nepatrně, tak její podíl na trhu je nižší. První konkurenční společnost podíl na trhu drží v konstantních veličinách jen s nepatrnými změnami. Druhá konkurenční společnost ve sledovaných letech podíl na trhu zvyšuje a v letech 2020 a 2021 drží větší podíl než sledovaná společnost. Pro sledovanou společnost by to měl být impuls pro provedení změn, investic, zvýšení efektivity a konkurence schopnosti na trhu.

Sledovaná společnost oproti konkurenci nenabízí takové možnosti produktů, nenabízí například tisk obalových materiálů (obaly potravin apod.) tento druh výroby by pro společnost mohl znamenat posílení pozice a zároveň schopnost konkurovat s podnikem, který tyto služby nabízí.



Obrázek 10 Grafické znázornění podílu na trhu

V této části srovnáme podíl na trhu sledované společnosti k celkovým tržbám odvětví.

(v tis.)	2018	2019	2020	2021
Odvětví	4 419 192 021	4 481 766 474	4 145 078 600	4 623 265 650
Vybraná spol.	313 853	305 974	306 945	333 411
Tržní podíl (v %)	0,0071	0,0068	0,0074	0,0072

Tabulka 47 Tržní podíl k odvětví

Na základě tabulky výše je jasné, že podnik drží ve sledovaných letech v rámci celého odvětví okolo 0,007 %. Lehký pokles podnik zaznamenal v roce 2019, kdy klesly celkové tržby, ale naopak tržby v celém odvětví mírně vzrostly. Z této analýzy lze usoudit, že podnik

v celém odvětví drží velmi nízký podíl. Pokud sledujeme vývoj od roku 2018 do roku 2021, je pro podnik velmi dobrým znamením, že se podíl na trhu nesnižuje.

7.7 SWOT analýza

SWOT analýza detailně analyzuje silné, slabé stránky společnosti jako interní faktory v podniku, jenž je nutné zmínit, a mohou podnik ovlivnit. Podnik by měl znát své silné stránky a pracovat na jejich nejefektivnějším využití. Na základě těchto silných stránek by podnik mohl v budoucnu posílit na trhu. Další analyzovanou částí jsou slabé stránky, tyto stránky by se měl podnik snažit co nejvíce eliminovat. Příležitosti a hrozby patří mezi externí faktory SWOT analýzy. Příležitosti by měl podnik co nejlépe analyzovat a soustředit se na ně, využitím některých těchto příležitostí znamená pro podnik zvýšení tržeb a tím další prostředky. S tím jsou spojené hrozby, každá hrozba s sebou nese nebezpečí, zde by se měl podnik pokusit eliminovat a připravit se na každou hrozbu, která jej může ohrozit. Tyto faktory se mohou měnit, především hrozby příležitosti jako externí faktory mají tendenci se měnit velmi rychle.

Silné stránky

Do silných stránek podnik lze zařadit:

Vysoká kvalita barevného tisku – podnik využívá technologie, díky kterým je na trhu jeden z nejlepších v barevném tisku, velké množství rastrů, podnik nabízí tisk několika rastry různých frekvencí. Díky těmto kvalitám často tiskne reprodukci obrazů v poměru 1:1. Tisk je více ostrý a prokreslený.

Produkty odlišné od konkurence (diáře, kalendáře) – sledovaný podnik nabízí oproti konkurenčním podnikům mnohem více produktů, například kalendáře, diáře, zápisníky. Tyto výrobky si podnik sám navrhuje, proto má 100 % dohled nad designem a kvalitou použitých materiálů.

Historie podniku, značka a zkušenosti – podnik na trhu působí více jak 20 let, za tu dobu vyrobil několik milionu kusů výrobků, jméno podniku je silně spjato s velmi vysokou kvalitou výrobků. Zkušenosti jsou velkou konkurenční výhodou, zkušený management, a hlavně technologičtí pracovníci tvoří silný základ.

Množství certifikací v ohledu ekologie – podnik se v oboru ekologie snaží neustále zlepšovat a rozvíjet. Dosahuje stále nových certifikací v ohledu ekologie a dodržuje nejprísnejší pravidla. Snižování emisí je jedním z hlavních cílů společnosti, jeden z certifikátů zaručuje emisní neutralitu společnosti.

Nízká zadluženost společnosti – podnik drží celkovou zadluženost na nejnižší možné hranici, tím se zvyšuje její důvěryhodnost z pohledu zákazníků, zaměstnanců a dodavatelů.

Vysoký počet ISO certifikací – jako záruku vysoké kvality produktů se podnik může chlubit několika ISO certifikacemi.

Grafické studio – podnik sám navrhuje produktu jako kalendáře, diáře apod. Tím je zaručena mnohem větší flexibilita a schopnost splnit i ty nejvíce nestandardní a specifické požadavky.

Slabé stránky

Do slabých stránek podniku lze zařadit:

Nízká rentabilita vybraných ukazatelů – ukazatele rentability aktiv, tržeb apod. jsou oproti konkurenčním podnikům velmi nízké. Dokazuje to neefektivní využívání zdrojů.

Nízký počet kvalifikovaných zaměstnanců – kvalifikovaní zaměstnanci jsou dlouhodobým problémem ve sledovaném podniku. Problém se dotýká celého odvětví, kdy celkově ubývá pracovníků s potřebnou kvalifikací. Pro podnik v budoucnu bude výhodné, buď založit rekvalifikační a vzdělávací centrum pro podnikové pracovníky anebo v opačném případě jít cestou investic do nových zařízení, které jsou plně automatizované a schopny nahradit činnost vybraných pracovníků.

Nedostatečná marketingová činnost – v marketingové činnosti podnik silně zaostává, nevěnuje pozornosti sociálním sítím, nevěnuje dostatečný prostor propagaci e-shopu.

Sezónní produkty – výroba kalendářů, diářů probíhá pouze v sezóně, která je od přibližně od dubna do října.

Omezená kapacita výroby – technické vybavení podniku není na takové úrovni, aby byly schopni vyrábět v množství poptávek, tento faktor lze eliminovat mnoha způsoby, jako investice do nového stroje, nový informační systém, který lépe uspořádá výrobní procesy a zároveň ušetří náklady na pozice, které tímto systémem bude nahrazeny.

Nízká ziskovost – podnik je ve srovnání s konkurencí velmi málo ziskový

Příležitosti

Do příležitostí lze zařadit:

Dotace z Evropské unie – soukromé podniky mohou čerpat dotace, které poskytuje Evropské unie formou programů a fondů za účelem zvýšení konkurenceschopnosti. Dotace jsou poskytovány na různé projekty, inovace a zařízení. Tato příležitost je pro podnik jednou z nejvýznamnějších, za splnění určitých podmínek může dosáhnout na např. nákup nového stroje, jenž by pro podnik bylo obtížné financovat.

Působení na novém trhu – podnik nedovází své produktu do dalších zemí v Evropě, exportuje do zemí jako Rakousko a Německo, do budoucna by se podnik mohl prosadit na dalších trzích a jednou z příležitostí může být trh na Ukrajině, kde po konci války a ustálení situace může stoupat poptávka po výrobcích, především po diářích a kalendářích. Jednou z možností je i expanze na ruský trh, v době kdy se vztahy mezi zeměmi zlepší a přestanou platit sankce, které uvalila Evropská unie na Rusko. Expanze je možná i do jiných zemí.

Nové ekologické certifikace – především zahraniční společnosti kladou zásadní důraz na ekologii, pečlivě si vybírají společnosti, se kterými budou spolupracovat, a to i na základě určitých certifikací v ohledu ekologie, pokud podnik bude mít potvrzení např. o neutralitě CO₂ a další z možných certifikací bude mnohem lépe zavazovat spolupráce, především na mezinárodní úrovni.

Zvyšující se poptávka po personifikovaných výrobcích – podnik má velmi dobré jméno a technologii k výrobě kalendářů, zápisníků, diářů v dnešní době je velmi populární téma personifikace, při rozšíření e-shopu a vhodného softwaru pro správnou volbu vlastního kalendáře, diáře by podnik mohl na trhu zaujmout velmi silnou pozici. Zákazník by si přímo „na míru“ navrhl svůj vlastní diář, zápisník nebo kalendář. V případě vlastního studia je schopen celou objednávku vytvořit ve velmi krátkém čase.

Silný kurz koruny vůči euru – silný kurz koruny k euru je výhodný pro importéry, ale nevýhodný pro exportéry.

Hrozby

Mezi hrozby lze zařadit:

Růst cen energií a materiálu – ceny energií a materiály stále rostou a společnost zaznamenává v tomto ohledu 2x vyšší náklady. Podnik se potýká s nízkou ziskovostí a růst cen energií a materiálu je hrozba, která by do budoucna mohla ohrozit celou výrobu.

Substituční výrobky – hrozba substitučních výrobků je vysoká, prodej e-knih a audioknih je na vzestupu a vláda snížila DPH na tyto produkty, což je dalším faktorem, který tuto hrozbu posiluje.

Silné konkurenční podniky – silné a podniky s větším kapitálem a ziskovostí jsou hrozbou, tyto podniky mají mnohem vyšší možnosti investic do zařízení, technologií apod. Na trhu působí mnoho podniků, které nabízí podobné výrobky a služby.

Hrozící finanční krize – finanční krize může být hrozbou jak ze strany ztráty kupní síly zákazníků, tak případné ztráty dodavatelů nebo odběratelů např. z důvodu ukončení činnosti. S finanční krizí je spojen růst nezaměstnanosti, kterou by podnik mohl využít a bránit se rostoucím mzdovým nákladům, při nezaměstnanosti nebude tak silný růst mezd a podnik nebude ohrožen tolik rostoucími náklady na mzdy. Faktor finanční krize je spojen s omezením dostupnosti úvěrů, proto existuje možnost, že podnik nebude mít prostředky na případné investice. Při finanční krizi se obecně snižuje ziskovost podniků, a to při tak silné konkurenci znamená hrozbu.

Vysoká cena výrobních zařízení – technologie a zařízení v polygrafickém odvětví jsou charakteristické jak vysokou pořizovací cenou, tak rychlým zastaráváním, zařízení po deseti letech by mělo být nahrazeno zařízením novým, což je při nízké ziskovosti v odvětví problém, dalším faktorem je velké množství potřebných zařízení k výrobě jednoho určitého výrobku.

7.8 SWOT analýza – matematický model

K posouzení jednotlivých částí SWOT analýzy je vytvořen model, jenž vyhodnotí vazby mezi vnitřními faktory (silné a slabé stránky) a vnějšími faktory (příležitosti a hrozby). Vazby v modelu pod tímto textem jsou rozděleny na druhy: + pozitivní vazba, – negativní vazba, 0 neutrální vazba.

	Příležitosti					Hrozby					+	-
	Dotace z EU	Působení na nových trzích	Nové ekologické certifikace	Zvyšující se poptávka po personifikovaných výrobcích	Silný kurz koruny vůči euru	Růst cen energií a materiálu	Substituční výroby	Silné konkurenční podniky	Hrozící finanční krize	Vysoká cena výrobních zařízení		
Silné stránky												
Vysoká kvalita barevného tisku	0	+	0	+	0	0	0	+	0	0	3	0
Produkty odlišné od konkurence (diáře, kalendáře)	+	+	0	+	0	-	+	+	0	0	5	1
Historie podniku, značka a zkušenosti	0	+	+	+	0	0	0	+	0	0	4	0
Množství certifikací v ohledu ekologie	0	+	+	0	0	0	0	0	0	0	2	0
Nízká zadluženost společnosti	+	0	0	+	+	0	0	+	0	+	5	0
Vysoký počet ISO certifikací	0	+	0	+	0	0	0	+	0	0	3	0
Grafické studio	+	+	0	+	0	0	+	0	-	0	4	1
Slabé stránky												
Nízká rentabilita vybraných ukazatelů	0	0	0	0	0	-	0	-	-	-	0	4
Nízký počet kvalifikovaných zaměstnanců	0	-	0	-	0	0	0	-	0	0	0	3
Nedostatečná marketingová činnost	0	-	0	-	0	0	-	-	0	0	0	4
Sezónní produkty	0	0	0	0	0	0	-	-	-	0	0	3
Omezená kapacita výroby	0	-	-	-	0	0	-	-	0	0	0	5
Nízká ziskovost	0	-	-	0	0	-	-	-	-	-	0	7
+	3	6	2	5	2	0	2	5	0	1	26	
-	0	4	2	3	0	3	4	6	4	2		28

Tabulka 48 - SWOT analýza

7.9 Závěr SWOT analýzy

Matematickým modelem SWOT analýzy byly vyhodnoceny závěry s největším dopadem na sledovanou společnost.

Na základě analýzy jsou při zvážení hrozeb a příležitostí jsou hlavní silné stránky podniku:

- Produkty odlišné od konkurence
- Historie, značka a zkušenosti
- Nízká zadluženost společnosti

Příležitosti s nejlepším výsledkem na základě analýzy:

- Dotace z Evropské unie
- Zvyšující se poptávka po personifikovaných výrobcích

Společnost má dlouholetou praxi a tradici v oboru je, což je pro odběratele i dodavatele velkým plusem, podnik si za tyto roky na trhu vybudoval důvěru a značka společnosti je zárukou kvality a jednoho z nejlepších rastrových tisků v Evropě. V konkurenčním boji společnost těží hlavně z těchto faktorů, které si za několik let na působení na trhu vybudovala. Management společnosti se snaží i při neustálých investicích do zařízení držet nízkou zadluženost společnosti, i když díky svému dlouhodobému a bezproblémovému působení na trhu by bankovní instituce neměly potíže s poskytnutím úvěru na další inovace.

Dotace z Evropské unie jsou podnikem klíčové při investicích do nového zařízení, které je potřebné pro konkurenceschopné fungování na trhu, bez těchto investic by podnik neměl šanci uspět a držet krok s lídry na trhu. Velkou příležitostí pro podnik se zdá silná poptávka po personifikovaných výrobcích, kdy podnik nebude v pozici výrobce určité zakázky pro velkoobchod, ale v pozici přímého prodejce např. přes e-shop nebo vybudováním maloobchodní sítě prodejen. S tímto novým produktem by podnik neměl problémy s expanzí na zahraniční trh, kde v současné době působí nejvíce v oblasti tisku knih.

Největší hrozby pro podnik na základě SWOT analýzy:

- Růst cen energií a materiálu
- Hrozící finanční krize

Nejslabší stránky podniku:

- Omezená kapacita výroby
- Nízká ziskovost

Největší hrozby pro podnik je růst cen energií, tato hrozba je globální a postihuje, jak konkurenční podniky, tak sledovaný podnik. Růst nákladů za tyto konkrétní položky může vysoce ohrozit konkurenceschopnost podniku a ziskovost. Podnik se může proti tomuto ohrožení bránit například zvýšením cen výrobků, to ale na druhou stranu může snížit poptávku po výrobcích, a to povede ke snížení zisků. Efektivní obrana proti této vnější hrozbě existuje v nákupu nového, modernějšího zařízení, které bude z energetického hlediska výhodnější. S touto hrozbou má souvislost i nízká ziskovost podniku, ve spojitosti s vysokými cenami za energie a materiál je to kombinace hrozeb, která mohou podnik dostat do ztráty. Při rostoucích cenách materiálů je pro podnik důležitá vhodně diverzifikovat dodavatele a neustále analyzovat trh a vybírat mezi dodavateli, tak aby se nevystavili závislosti pouze na jednom odběrateli, to by mohlo znamenat, že nastane cenová nestabilita a podnik nebude schopen nakoupit v cenách, které z hlediska nákladů a výnosů akceptovat. Hrozící finanční krize by mohla snížit poptávku po výrobcích, to povede k už zmíněným nízkým tržbám podniku a v tom případě se bude podnik potýkat s vážnými problémy. V případě snahy o rozšíření nabídky produktů se bude podnik potýkat s problémem omezené výrobní kapacity, kdy je schopen za den vyrobit cca 5000 denních diářů, kdy v sezóně jede na maximální vytížení a není zde prostor pro další výrobek nebo poptávky např. v případě expanze na zahraniční trh.

8 NÁVRH PLÁNU PRO ZVÝŠENÍ VÝKONNOSTI

Cílem práce je zvýšení tržního podílu podniku a jeho výkonnosti, proto je vypracovaný plán, cílený na zvýšení tržeb, ziskovosti, snížení nákladů. Plán cílí na dvě oblasti, jednou z oblastí je návrh nového produktu a s tím spojený nákup nového zařízení. Ve druhé oblasti plánu proběhne propagace e-shopu a nového produktu a služby s využitím sociálních sítí.

1) Plán kombinuje strategii, která využívá především slabou stránku podniku, což jsou sezónní výrobky, především diáře, kalendáře, plánovače a zároveň využívá jedné z příležitostí, a to poptávky po personalizovaných produktech. Plán je zaměřený na zavedení nového produktu, kterým je personalizovaný plánovač, kalendář nebo diář, vylepšení e-shopu a implementaci konfigurátoru pro navržení vlastního výrobku.

Ve druhé části se plán zaměřuje na nákup nového stroje, jenž je schopen vyrábět maloobchodní zakázky, a především tyto nově zavedené produkty v malém množství, dále je schopen zastupovat všechny části výroby jako tisk knih, časopisů apod. s využitím nižšího počtu obsluhujících pracovníků, což vede k dalším úsporám na mzdových nákladech.

2) Druhá oblast plánu se soustředí na propagaci e-shopu a nového produktu, čímž alespoň částečně odstraňuje jednu ze slabých stránek, kterou je nedostatečná marketingová činnost podniku. Propagace proběhne na Facebookovém a Instagramovém účtu.

Struktura navrhovaného plánu (pro lepší orientaci):

- 1) Rozšíření nabídky produktů/služeb
 - a. Nový produkt/služba
 - i. Popis produktu/služby
 - ii. Náklady na zavedení
 - iii. Časová analýza
 - b. Nákup nového zařízení
 - i. Popis zařízení
 - ii. Náklady spojené s nákupem
 - iii. Časová analýza
- 2) Marketingová kampaň
 - a. Facebook
 - i. Popis propagace

- ii. Náklady
 - iii. Časová analýza
- b. Instagram
 - i. Popis propagace
 - ii. Náklady
 - iii. Časová analýza
- 3) Riziková analýza celého plánu
- 4) Očekávané dopady zaměřené na výkonnost podniku

8.1 Rozšíření nabídky produktů/služeb

8.1.1 Nový produkt/služba

Silnou stránkou podniku je odlišné portfolio výrobků oproti konkurentům, těmi výrobky jsou kalendáře a diáře. Podnik je schopen je vyrábět na zakázku, jak pro zahraničního, tak tuzemského odběratele. Podnik má vlastní grafické studio a je schopno tyto výrobky, jak navrhnout, zpracovat, vytisknout, tak dokončit i jednotlivé dílčí práce jako svázání, kompletování. Diáře jsou vyráběny ve formátech A4, A5, B5, B6, kapesní formát a ve formátu President (formát o rozměrech 210 x 260 mm). Možnost je i zvolení vlastního formátu. Nákup z e-shopu je už teď možný od 1 kusu, čímž je produkt dostupný i pro maloobchodní zákazníky, ale pouze v malém počtu navržených výrobků, 2-3 druhy. Podnik je ale schopen vyrobit každý kus v jiném provedení, to jak jiném barevném provedení, formátu, materiálu desek, tak s vlastním logem (určeným zákazníkem) anebo dalšími speciálními požadavky. Jelikož je podnik na trhu už více jak 20 let vybudoval si za tuto dobu spolupráci s velkým množstvím významných tuzemskými i zahraničních dodavatelů materiálu především papíru, proto je podnik schopen nabídnou různou gramáž a povrchovou úpravu papíru, a to bez prodlení ve výrobě.

Personalizovaný obsah je specificky přizpůsoben každému zákazníkovi dle vlastních preferencí. V dnešní uspěchané době, se mnoho lidí snaží plánovat svůj čas i na několik dní dopředu. Pro spoustu lidí je diář, kalendář nebo plánovač nezbytnou součástí každého dne. Mnoho úspěšných lidí říká, že bez správného plánování nemůže být člověk dostatečně produktivní a efektivní. I to je důvodem, proč jsou především plánovače v poslední době tolik populární. Existuje, a to i v portfoliu výrobků daného podniku několik druhů diářů/plánovačů, ale spousta zákazníků by měla zájem si navrhnout svůj vlastní, dle svých

preferencí, kdy odstraní pro něj nepotřebné náležitosti, a naopak si přidá co je pro něj důležité – např. citát pro každý den nebo měsíc.

Diář/plánovač vyrobený zcela na míru každému zákazníkovi – personalizovaný diář/plánovač. Zákazník si dle svých priorit a preferencí navrhne jak zevnějšek, tak i vnitřek svého vysněného plánovače.

Podnik do e-shopu implementuje konfigurátor takového produktu.

Postup tvorby/návrhu personalizovaného plánovače/diáře v konfigurátoru:

V následujících odstavcích je popsán plánovaný způsob tvorby (návrhu konfigurátoru).

První částí tvorby je velikost výrobku, kdy podnik je schopen vyrobit ve velikostech zmíněných výše. V podstatě podnik je schopen vyrábět ve všech standartních velikostech.

V druhém kroku zákazník zvolí typ vazby (pevná, šitá, kroužková apod.).

Ve třetím kroku materiál desek výrobku (kůže, papír apod.). Při výběru vnější strany může na základě dostupné technologie v podniku vybírat mezi až 25 typy obalů pro diář/plánovač.

Čtvrtým krokem je potisk přední a zadní strany desek. V tomto případě se předpokládá možnost volby i vlastního loga – např. firemní, týmové logo atd. Libovolný text nebo obrázek zvolený zákazníkem na přední nebo zadní části.

V pátém kroku rozmístění jednotlivých dní – např. vertikálně/horizontálně, zda týden začíná pondělním nebo nedělí, měsíc na první straně apod., zvolení vlastního pozadí, popisky na každé straně dle vlastního výběru, velikost písma. Kompletní úprava vizuální stránky.

V šesté části zákazník vybere, jak bude vypadat každá stránka, jakým způsobem budou jednotlivé oddíly např. (prostor pro text, to do list, jídelníček apod.).

Sedmá část přidání vlastních dat tzn. vyznačení všech důležitých dnů, jen na základě výběru zákazníka.

V konečné části zákazník zvolí, zbylé doplňky, které ještě nebyly zmíněny.

Následuje vložení navrženého produktu zákazníkem do košíku a jeho platba. Výběr dopravní společnosti a potřebné detaily.

Implementace

Do systému návrhu vlastního diáře/kalendáře je možné implementovat umělou inteligenci, což je v dnešním světě téma často skloňované. Existují systémy, které na základě několika údajů generují obrázky na zvolené téma. Umělou inteligenci lze využít i pro zaznamenávání dat pro personalizovaný diář/plánovač, kdy není potřeba jednotlivé kroky zadávat ručně, ale pouze komunikovat s umělou inteligencí, která je schopna tyto dílčí operace udělat sama. Příkladem je, že zákazník bude preferovat obrázky automobilů. Umělé inteligenci zadá svůj požadavek a ta mu vygeneruje několik obrázků, ze kterých si zákazník může vybrat.

V případě, kdy zákazník nebude rozhodnutý nad obsahem svého diáře/plánovače může využít chatbota s umělou inteligencí, který pomůže s otázkami ohledně produktů, popřípadě dohledat informace, které potřebuje. Nebude-li si zákazník jistý tím, co chce použít, tak umělá inteligence může sestavit např. foto na úvodní stranu výrobku dle aktuálních trendů a zákazník si jen vybere z toho, co je mu nejbližší. V případě, kdy zákazník nebude chtít přesáhnout určitou cenu výrobku je možnost napsat jednotlivá kritéria do chatbota, který vytvoří produkt na základě vložených dat v cenovém rozmezí, jaké bylo zadáno.

Využitím chatbota pro návrh výrobku ušetří zákazník čas a naskytnou se mu nové nápady a možnosti, které mu pomohou k tvorbě plánovače nebo diáře, tak aby byl pro něj co nejvíce efektivní.

V případě využití strojového učení, se naskytuje možnost, jak ušetřit náklady za provoz grafického studia, které se může věnovat velkým zakázkám a provoz e-shopu nebude omezovat tvorbu grafického studia. Tím nebude potřeba pro spuštění služby personalizovaných obsahů další zaměstnanec studia.

Využití umělé inteligence je výhodná i pro podnik samotný, kdy umělá inteligence analyzuje jednotlivé kroky zákazníků a může být velmi užitečná při doporučení jednotlivých modelů, na základě dřívějšího nákupu zákazníků.

Náklady na tvorbu systému a implementaci do již fungujícího e-shopu:

Společnost e-shop spustila v roce 2021, ale pro implementaci těchto vylepšení je potřeba investice do jeho rozšíření a implementaci konfigurátoru produktů. Dosavadní e-shop již je propojen se skladovým systémem a účetním systémem. Pro podnik je nejvýhodnější 3D konfigurátor, ten využívá i spousta jiných společností, kde produkty může konfigurovat sám zákazník.

Vývoj konfigurátoru	220 000
Implementace do e-shopu	25 000
Grafický design	15 000
Testování a následná údržba	10 000
Celkem	270 000

Tabulka 49 - Náklady na vylepšení e-shop

Ceny za jednotlivé služby jsou sestaveny na základě průzkumu cenových nabídek společností zabývajících se tvorbou e-shopů a implementací konfigurátorů do e-shopů.

V tabulce výše je odhad nákladů na implementaci konfigurátoru produktů, vývoj konfigurátoru je odhadnut na 220 000 Kč, integrace do e-shopu je odhadnuta na 25 000 Kč, tvorba designu a činnosti s tím spojené 15 000 Kč, následné testování konfigurátoru a jeho případné opravy a údržba jsou stanoveny na 10 000 Kč, tato položka může být vyšší v závislosti na tom, jak budou probíhat další úpravy. Celkový konečný náklad se předpokládá 270 000 Kč.

V konečné fázi bude záležet na zvoleném dodavateli služeb, kdy se výsledná částka může zvýšit anebo naopak snížit. Investice by neměla do těchto implementací přesáhnout 500 000 Kč, to hlavně z důvodu již funkčního e-shopu, kdy náklady na jeho tvorbu byly v řádech stovek tisíc.

Na základě poskytnutých dat podniku, tržby e-shopu tvoří asi 2 % z celkových tržeb, zde je ale nutné podotknout, že podnik prodává už navržené produkty. V případě velkých dodávek nad 100 kusů už jde o velkoobchodní zakázku a ta není zahrnuta v tržbách e-shopu a je řešena přes obchodního zástupce, který ji zadává zvlášť do výroby. Při implementaci konfigurátoru se na základě možného zvednutí poptávky očekává nárůst položek prodávaných menším množstvím.

Časová analýza

Činnost	Počet týdnů
Výběr vhodného dodavatele služeb	2
Vývoj konfigurátoru	4
Implementace do e-shopu	2
Grafický design	1
Testování a následná údržba	2
Celkem	11

Tabulka 50 - časová analýza (implementace)

Na základě časové analýzy se počítá se 4 týdny na vývoj a návrh konfigurátoru, 2 týdny na implementaci do existujícího e-shopu, týden na grafický design a finální testování a údržba na 2 týdny. Z hlediska času je plánováno na celý proces implementace a vývoje konfigurátoru s 11 týdny.

8.1.2 Investice do nového zařízení

V případě investice do nového zařízení se v plánu počítá s využitím jedné z dle SWOT analýzy největší příležitostí, a to dotací z Evropské unie. Dle dostupných zdrojů lze využít výše dotace až 35 % z celkových výdajů na investici. Tomu samozřejmě předchází vyplnění žádosti a splnění přesných podmínek. Stroj bude využíván v především k tisku diářů a plánovačů, ale je možné jej použít i pro běžný tisk knih, časopisů a apod.

Tato investice obsahuje nákup nového polygrafického zařízení pro digitální tisk a výrobou diářů, kalendářů a plánovačů. Toto polygrafické zařízení pomůže k celkové digitalizaci, automatizaci výrobního procesu společnosti a zaměření se na Průmysl 4.0. Zařízení pomůže k celkovému efektivnějšímu plánování výroby, díky použitému systému k možnosti lepšímu předvídání servisních úkonů apod. Celková výroba by se posunula k mnohem vyšší automatizaci a zvýšila by se efektivita. K činnostem pro výrobu je při momentálním způsobu výroby potřeba 5 zaměstnanců, díky automatizaci, které nové zařízení přináší, by se tento stav mohl snížit na 2 zaměstnance, což povede k úsporám mzdových nákladů, které rostou a tím k dalšímu řešení problému se ziskovostí podniku. Zařízení je schopno zrealizovat všechny kroky výroby, proto již nebude nutné vyrábět v několika fázích, kdy tisk byl prováděn na jiném zařízení než proces šití a vázání. Toto zařízení je schopno provádět všechny tyto kroky za mnohem kratší časový úsek.

Zařízení je i díky úspoře času mnohem šetrnější k životnímu prostředí a úspoře elektrické energie. Díky automatizaci, rychlosti a nové tiskové technologii snižuje až o 90 % spotřebu elektrické energie a produkci papírového odpadu.

Z pohledu emisí je zařízení pro podnik velkou výhodou, především v oblasti získávání dalších certifikací. Většina zařízení v oblasti polygrafie nevytváří přímé emise, ale do produkce emisí se započítává i emise, které vzniknou při výrobě elektrické energie pro zařízení apod., při použití tohoto zařízení se díky vysoké úrovni automatizace a efektivitě redukuje činnosti, kdy vznikaly emise CO₂.

Jednou ze silných stránek podniku je vysoký počet certifikací v oblasti ekologie a podnik nadále usiluje o další certifikace, toto nové zařízení k tomu přispěje. Certifikace v oblasti

ekologie jsou pro podnik velmi důležité hlavně při styku se zahraničními společnostmi, které kladou velký důraz na spolupráci s podniky s vysokým počtem ekologických certifikací. V případě dalšího zlepšení v tomto ohledu je pro podnik možné navázání kontaktu s dalšími dodavateli anebo lepší pozice při vyjednávání. Ekologie je dnes i faktorem pro zákazníky, stále větší počet zákazníků preferuje podniky, které jsou v co největší míře šetrné k životnímu prostředí.

Implementací nového zařízení do výroby podnik bude moci vyrábět levněji, rychleji a efektivněji při stejné kvalitě a množství. Dodatečné množství výrobků je při implementaci nového zařízení do výroby dalších 400 tis. kusů diářů. Toto zařízení umožňuje vyrábět rychleji až o 30 % času, což je výhodou při výrobě i po jednotlivých kusech, kdy zákazník očekává velmi rychlé dodání. Díky nové technologii nemusí být na lince vyráběny jen určité typy výrobků, ale výběr může měnit v závislosti na určité objednávce. Přenastavení na novou zakázku bude z pohledu času v řádech minut, oproti současnému stavu, kdy tento proces trvá i desítky minut.

Hlavní výhody nového zařízení:

- Snížení nákladů na zaměstnance – až o 3 zaměstnance
- Lepší možnost v oblasti výroby maloobchodních zakázek
- Zrychlení výrobního procesu

Nákladová analýza nákupu zařízení:

Činnost	Částka
Celkové výdaje	50 000 000
Vlastní zdroje	32 500 000
Poskytnutá dotace	17 500 000
Celkem	32 500 000

Tabulka 51 - Náklady na nákup zařízení

Časová analýza nákupu zařízení:

Činnost	Doba trvání
Příprava projektu	4 měsíce
Výběrové řízení na technologii	2 měsíce
Podpis smluv s dodavateli	1 měsíc
Dodání + instalace	3 měsíce
Zkušební provoz	1 měsíc
Oprava nalezených chyb	1 měsíc
Uvedení do provozu	1 týden
Celkem	12 měsíců 1 týden

Tabulka 52 - Časová analýza nákupu zařízení

Zavedením nového zařízení do výroby, které využívá nejnovější technologie tisku a spojuje několik zařízení do jednoho je výhodou pro podnik v oblasti úspory na materiálu, elektrické energie, mzdových nákladech a nižší produkcí odpadu, kdy pro jeho odstranění podnik musí vynaložit další náklady.

8.2 Marketingová kampaň**Propagace e-shopu a nového produktu**

V případě zavedení této novinky do e-shopu se počítá s vyššími investice do marketingové činnosti, protože v současné době marketing podniku není propracovaný a zcela chybí další investice do propagace e-shopu, reklamy apod. Při zavedení implementací je nutné investovat do propagace e-shopu a nového produktu.

Další částí plánu pro posílení tržního podílu je propagace e-shopu a nového produktu. Možnosti propagace e-shopů je mnoho: SEO optimalizace, sociální sítě, e-mailový marketing, rozsáhlá reklamní kampaň, vytvoření partnerského programu s jiným weby. Propagace je zvolena formou sociálních sítí.

8.2.1 Facebook

Jednou z propagací je v plánu zvolena forma sociálních sítí. Podnik má na Facebooku profil, který nepropaguje e-shop v dostatečném množství. Pro propagaci nové služby v e-shopu bude potřeba zvýšit celkovou návštěvnost Facebookové stránky podniku. Bohužel nevýhodou je, že Facebooková stránka je v podstatě dlouhodobý projekt, společnost sice používá Facebook, ale ne natolik, aby měla silnou základu sledujících. Při spuštění nového produktu nebo služby podnik využije reklamy formou soutěže např. o jeden diář nebo

plánovač na míru dle zákazníka. Vyhodnocení této soutěže nejlépe směřovat na říjen/listopad, kdy bude před koncem roku a daný výherce bude mít prostor si svůj produkt nakonfigurovat a bude mu doručen ještě před začátkem nového roku.

Další formou jsou PPC reklamy na Facebooku. Reklamy, kdy zadavatel platí pouze za kliknutí na reklamu, to znamená, že platí pouze za výsledek anebo za zobrazování reklamy. Tyto reklamy jsou schopny velmi přesně cílit na skupinu potencionálních zákazníků. Zadavatel reklamy si vybere na základě věku, polohy, zájmů apod. To z PPC reklamy dělá velmi efektivní formu propagace s minimálními náklady. Reklamu si podnik zvolí zcela dle svého uvážení, může jít o videoreklamu nebo pouze o obrázek.

Tato reklama je i velmi rychle nastavitelná, reklamu je možné nastavit během několika hodin. Reklama je běžně schválena během 2–3 hodin. V případě uspořádání soutěže je to časově náročnější, soutěž se běžně tvoří několik dnů. U propagace produktu společnosti jako je personalizovaný plánovač nebo diář není nutné dělat analýzu uživatelů, a to z důvodu toho, že daný produkt je zajímavý pro všechny věkové kategorie, které běžně jsou aktivní na sociální síti Facebook. Není potřeba ani analyzovat, pro které pohlaví směřovat propagaci, protože podnikem nabízené produkty jsou oblíbené jak mezi muži, tak ženy.

Pro přípravu, uskutečnění, kontrolu a dohled nad celou propagací nového produktu je na základě plánu zvolen specialista, alespoň v prvních měsících, to je výhodnější, aby propagace probíhala co možná nejlépe, pečlivě a efektivně. Tím se nová služba a produkt dostanou do povědomí zákazníků, protože do teď byl podnik spíše výrobcem velkých zakázek a prodej maloobchodním způsobem byl spíše okrajový. Není efektivní přenechat první fázi propagace zaměstnanci, podnik ani nemá přímo pozici marketéra ve svém kolektivu a přenechat tuto práci stávajícímu zaměstnanci je velmi neefektivní. Zaměstnanec je vytížen svou prací a nemusí mít potřebné zkušenosti pro danou činnost.

Nákladová analýza – Facebook

Činnost	Cena
Najmutí externího specialisty	15 000/měs + 40 000 jednorázově
Nastavení PPC reklamy	3 000
Tvorba soutěže	15 000

Tabulka 53 - Nákladová analýza Facebook

V případě externího marketingu, kdy úlohou této společnosti nebo jednotlivce je postarat se co nejefektivněji o propagaci služby a výrobku je na trhu mnoho možností. Na základě průzkumu trhu lze mluvit o rozmezí 10 000 – 15 000 měsíčně za vedení marketingu a

propagace při náročnosti a nutnosti operací pro daný podnik. Pro první měsíce kampaně je zvolen intenzivnější marketing s mnohem větším dosahem, proto plán započítává jednorázovou platbu za první měsíc, kdy propagace bude intenzivnější.

Časová analýza

Činnost	Čas (dny)
Najmutí externího specialisty	14
Nastavení PPC reklamy	1
Tvorba soutěže + schválení	10
Celkem	25

Tabulka 54 - Časová analýza Facebook

Výběr a najmutí externího specialisty pro Facebook je odhadováno na 14 dní, nastavení PPC reklamy na 1 den a tvorba soutěže a k tomu i její schválení na 10 dnů

8.2.2 Instagram

Další sociální síť pro propagaci nové služby a výrobky je zvolen Instagram. I tuto sociální síť už podnik používá, ale neprofesionálně. Velmi nízký počet sledujících (pod 100) a velmi malý počet příspěvků – přidává cca jeden za měsíc. To je pro propagaci služby a výrobku, kterým by podnik chtěl na trhu zvednout svůj podíl a jít vstoupit více do segmentu maloobchodu velmi nedostačující, proto je doporučeno i tady se zaměřit prvně na růst Instagramové stránky. Nejlépe v rukou specialisty, jak pro Facebook, tak i zde existují specialisti na marketing, kteří se o stránku budou starat a pravidelně ji aktualizovat. Vytvářet denní „příběhy“ a snažit se komunikovat s ostatními uživateli, vytvářet pravidelné soutěže (např. o slevové poukazy), sdílet tzv. reels (krátká videa).

Jednou z možností je externí marketér, jak u propagace Facebooku. Ceny jsou velmi podobné jako u Facebookových stránek. Marketér, který se stará o Facebookovou stránku by se měl nejlépe zároveň věnovat i účtu na Instagramu, protože tím dosáhne největší efektivity (není efektivní, aby se o každou sociální síť staral jiný člověk/společnost).

V případě Instagramu existuje v posledních letech silně oblíbená varianta influencer marketingu, to pomůže zvýšit povědomí o značce na sociálních sítích, a hlavně o nové službě a produktu. Influencer marketing je nástroj propagace, kdy podnik k propagaci služby a produktu využije na sociálních sítích známou osobnost s velkou základnou fanoušků. Tato osoba potom propaguje daný produkt a službu, čímž především u svých sledujících zvyšuje povědomí o značce, produktu a službě, ale taky zvyšuje šanci k úspěšnosti na trhu. Na trhu dnes využívá influencer marketing mnoho firem, které tímto budují důvěryhodnost značky a snaží

se tak o zvýšení prodejů. Lidé více věří lidem, v tomto případě influencerům než reklamě umístěné na webu. Každý influencer má jiné publikum, někdo cílí na mladší ročníky (12-15 let) a potom jsou influenceri, kteří cílí na mladou generaci např. do 30 let. Existují i influenceri, kteří mají fanouškovskou základnu v celém věkovém spektru. To nejsou přímo influenceri, ale spíše veřejně známé osobnosti, které ale díky silné základně sledující na Instagramu působí i v způsobu propagace jako je influencer marketing. Tyto spolupráce jsou rozděleny na několik typů:

- Barter – dodání výrobku nebo jeho zapůjčení pro propagaci
- Product placement – influencer zakomponuje službu nebo výrobek do svého života
- Soutěž – sdílení a využití dosahu influencera do soutěže o produkt/službu
- Ambassador – influencer vytvoří s podnikem dlouhodobou spolupráci a stane se „tváří“ produktu. Podporuje konkrétní značku, nejčastěji pouze jeden produkt.

Pro podnik by bylo výhodné využít tuto formu spolupráce hlavně pro rychlé rozšíření služby a produktu mezi lidi a potenciální zákazníky. Tím by se prodeje mohly zvednout okamžitě a podniku by se vrátila investice do vývoje konfigurátoru na e-shopu.

Nutností je provedení analýzy, jakého influencera vybrat pro propagaci daného produktu, je potřeba zjistit, kdo má potřebný vliv na sociální síti a cílí na potřebnou komunitu. Výhodou je zde, že daný výrobek je vhodný jak pro žáka střední školy, studenta univerzity, tak pro pracujícího. Proto není potřeba analyzovat jakého influencera vybrat na základě kategorie jeho fanoušků. Důležité je, ale zvolit influencera, tak aby byla propagovaná služba, nebo produkt relevantní k jeho činnostem jakými se prezentuje na sociálních sítích.

Důležité jsou částky, v jakých podnik bude investovat do tohoto typu propagace, na trhu jsou influenceri, kteří za příspěvek inkasují částky v řádech statisíců, což je pro podnik nepotřebné. Pro dostatečnou propagaci podnik zvolí zvolit nejméně dva influencerů. Jednoho mladšího, kde se očekává i mladší publikum (cca do 25 let) a staršího influencera, u kterého lze očekávat publikum ve věku od 30 let. V rámci časové analýzy je potřeba brát v potaz, že vybraný influencer nebude mít o spolupráci zájem, a proto je potřeba vyhledat dalšího.

Nákladová analýza

Položka	Cena
Influencer	30 000 – 50 000
Influencer č. 2	30 000 – 50 000

Tabulka 55 - Nákladová analýza Instagram

Částka pro influencera je plánována na 30–50 tis. Kč, bude záležet, na konkrétním osobě jaké částky si účtuje za příspěvek/reklamu.

Časová analýza

Činnost	Doba trvání (dny)
Proces hledání influencera	10-30
Seznámení influencera se službou/produktem	5
Vytvoření obsahu pro daný produkt	2-5
Příprava propagace influencerem	3
Celkem	20 - 43

Tabulka 56 - Časová analýza Instagram

Náklady pro vedení Instagramového účtu jsou ve stejných cenách jako při vedení Facebooku, pro tuto činnost je dle plánu využito služeb stejného specialisty, proto není nutné tvořit nákladovou analýzu.

Důležité je i s influencerem po celou dobu komunikovat, aby byla spolupráce výhodná pro obě strany a nebyla služba/produkt propagována způsobem jaký není pro podnik atraktivní.

8.3 Riziková analýza

Identifikace rizika	Hodnocení rizika: pravděpodobnost	Hodnocení rizika: dopad
Nezaujetí produktu na trhu	Nízké	Vysoký
Chybná implementace konfiguratoru do e-shopu	Nízké	Střední
Zařízení nebude mít využití – nízké prodeje	Nízké	Vysoký
Neposkytnuté dotace na zařízení	Střední	Vysoký
Poruchovost zařízení	Nízké	Střední
Chybná instalace zařízení	Nízké	Vysoký
Volba nevhodného externího odborníka na marketing	Střední	Střední
Chybně zvolená PPC reklama	Střední	Nízký
Špatná volba influencera	Střední	Vysoký
Nefunkční influencer marketing	Střední	Vysoký

Tabulka 57 - Riziková analýza (vlastní zpracování)

Na základě rizikové analýzy byly vybrány možná rizika pro podnik, které plynou z navrhovaného plánu. V případě, kdy nový produkt nebude mít dostatečný úspěch, hrozí nejhorší scénář, kdy se nebudou zvyšovat prodeje a investice do nového zařízení a propagace nebude mít za následek zvýšení výkonnosti podniku. Pravděpodobnost takového scénáře je nízká. Při chybné implementaci konfiguratoru do e-shopu hrozí problémy pro zákazníky v návrhu produktu a s tím spojená nízká úspěšnost, pravděpodobnost takového scénáře je nízká, tento problém je vyřešen dostatečnou dobou na testování funkčnosti vylepšení e-shopu. Dalším rizikem plynoucí z navrhovaného plánu je nízké využití zařízení, kdy nebude vyrábět, v tom případě je potřeba zařízení využít na zakázky v rámci velkoobchodu. Neposkytnutí dotace pro nákup zařízení je rizikem, v tom případě by podnik musel zvážit, zda nakoupit zařízení bez dotace s využitím dalšího úvěru anebo nákup zařízení odložit. Poruchovost zařízení je jedním z dalších faktorů, řešením rizika je důkladný průzkum a nákup na základě recenzí. Chybná instalace zařízení je další rizikovým faktorem, pravděpodobnost je nízká, řízením rizika je v takovém případě vhodně vybrat dodavatele služeb na základě recenzí, kontrolou funkčnosti a dostatečnou zkušební dobou. Nevhodná

volba externího marketéra je hodnocena jako nízká pravděpodobnost z důvodu analýzy trhu a výběru na základě recenzí a dostatečného průzkumu. Chybně zvolená PPC reklama je jedním z rizik s nízkou pravděpodobností rizika, reklama by na základě plánu měla být vypracována externí společností. Špatná volba influencera a celkové nefunkční influencer marketing je se střední pravděpodobností, ale vysokým dopadem pro podnik, hrozí, že v případě neúspěchu této formy propagace nebudou růst prodeje, tak jak bylo plánováno a předpokládáno.

8.4 Výkonnost na základě návrhu

Na základě navržených vylepšení e-shopu, kdy proběhne implementace několika vylepšení a celkového rozšíření, propagaci této služby a následného produktu na sociálních sítích bude mít za následek posílení podílu na trhu a zlepšení výkonnosti podniku. Momentálně tvoří prodeje z e-shopu na celkových tržbách asi 2 %. Očekávané zvýšení tržeb je na závislé na tom, jak úspěšná bude propagační kampaň nového produktu a služby, záleží na mnoha faktorech, jako úspěch propagace, atraktivita produktu. Podnik na základě interních analýz pozoruje zvyšování poptávky po plánovačích, diářích a kalendářích, proto by tyto produkty navržené přímo na preferencích zákazníka měly v budoucnu fungovat a zvýšit prodeje podniku. V úvahu je potřeba taky brát, to že podnik nejvíce vyrábí v sezóně, která je asi od dubna do října, zavedením nového produktu by se dle plánu mělo alespoň částečně vyplnit toto období výrobou personifikovaných diářů. V tom případě by prodaný počet kusů mohl být i v prvním roce vyšší, než v jak je uvedeno v nejhorší variantě 5 %.

Zhodnocení	Aktuálně	Nejhorší varianta	Reálná varianta	Nejlepší varianta
Navýšení podílu e-shopu na tržbách	-	3 %	5 %	10 %
Tržby celkem	333 411 000	333 411 000	333 411 000	333 411 000
Náklady na výroby celkem	220 750 000	220 750 000	220 750 000	220 750 000
Tržby e-shop	6 668 220	10 002 330	16 670 550	33 341 100
Náklady na výroby e-shop	2 333 877	3 500 815	5 834 692	11 669 385
Náklady na tvorbu a propagaci konfigurátoru	-	480 000	480 000	480 000
Stroj	-	1 625 000	1 625 000	1 625 000
Přínos	-	4 396 515	8 730 858	19 566 715

Tabulka 58 Kalkulace nových tržeb – vlastní zpracování

Úspora v nákladech	Množství	Náklad	Prodejní cena	Rozdíl
Staré zařízení	1	210	500	290
Nové zařízení	1	174	500	326

Tabulka 59 Úspora v nákladech – vlastní zpracování

Nejhorší varianta předpokládá v prvním roce se zvýšením podílu e-shopu na celkových tržbách na 3 %, což znamená přínos 4 396 515 Kč, to by znamenalo, že propagace produktů nefungovala v dostatečné míře a byla by potřeba zvolit jinou strategii nebo vylepšit stávající pro zvýšení prodeje anebo úplně změnit styl propagace, tak aby se prodeje prostřednictvím e-shopu zvedly.

Reálná varianta počítá s přínosem v prvním roce v částce 8 730 858 Kč, při zvýšení podílu tržeb e-shopu na 5 % z celkových tržeb podniku. Je to v případě, kdy především influencer marketing bude fungovat dle očekávání.

Nejlepší varianta počítá s navýšením podílu tržeb e-shopu na 10 % z celkových tržeb, v tomto případě by přínos pro podnik v prvním roce byl 19 566 715 Kč. Takový podíl je očekávaný v dalších letech po rozšíření produktu na trhu, zapojení silnější propagace.

V těchto výsledcích je počítáno s posledními celkovými tržbami, na základě vývoje trhu a silné propagace a větší produkce výrobků, především z důvodu investice do reklamy, silná propagace na sociálních sítích a v neposlední řadě nákupu nového zařízení, které vyrábí za nižší náklady. V průběhu příštích let plán počítá s vyšší produkcí, a to hlavně z důvodu

moderního zařízení, na kterém bude možné vyrábět s nižšími náklady. Úspora na výrobku, lze vidět v posledním řádku výše uvedené tabulky, kdy je jasné, že na jednom vyrobeném kuse při prodejní ceně 500 ušetří 36 Kč

V daném odvětví je problémem vysoká nákladovost a z toho plynoucí nízká ziskovost. U této spíše maloobchodní formy prodeje je podnik schopen jako koncový prodejce udržet vyšší ziskovou marži, z toho důvodu je ziskovost, při srovnání z celkovými tržbami, podniku vysoká i u tak nízkého objemu tržeb. Pro podnik by to do budoucna znamenalo vyšší zisky, čímž by vzrostly ukazatele rentability, jenž jsou oproti konkurenci velmi nízké. Při vyšší ziskovosti si podnik může dovolit další investice do majetku. Vyšší ziskovost podniku by vedla k aspoň částečné eliminaci slabých stránek podniku, jimiž jsou hlavně nízká ziskovost.

Pro první rok se počítá s nízkým obecně nižším přínosem, pro další roky se počítá s růstem objednávek a dalším růstu. Do budoucna je možné taky vypracovat plán pro rozšíření dané služby do zahraničí, pomocí překladu celého systému do jiného jazyka. Nejvíce vhodný trh se zdá být Německo, Rakousko, kde podnik má mnoho zavedených odběratelů a mohl na navázat i v oblasti maloobchodu. V oblasti maloobchodu, ale zatím působí pouze na trhu v tuzemsku.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo zvýšit tržní podíl vybraného podniku v polygrafickém odvětví. Pomocí strategické analýzy byly vymezeny faktory z vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Využita byla především PESTLE analýza, Porterův model pěti sil a komplexní finanční analýza. Výstupy těchto analýz byly zpracovány pomocí SWOT analýzy.

V rámci teoretické části byla provedena literární rešerše k problematice strategické analýzy. Definován pojem strategie, strategický management, finanční řízení podniku, podnik, cíl a funkce podniku a výkonnost podniku. Analýza vnějšího prostředí podniku a analýza vnitřního prostředí podniku, finanční analýza a SWOT analýza.

V praktické části byl zkoumán vybraný podnik na základě zmíněných analýz. PESTLE analýza zkoumající podnik z pohledu makrookolí, PESTLE analýza se zaměřuje na politicko – legislativní vlivy, ekonomické faktory, sociálně – kulturní – demografické faktory a technologické faktory. V další části bylo zkoumáno mikrookolí podniku pomocí Porterova modelu pěti sil z pohledu stávajících konkurentů, substitutů, vznik nových konkurentů, vyjednávací síly dodavatelů a odběratelů. V další části byla provedena finanční analýzy za použití absolutních ukazatelů, rozdílových ukazatelů, poměrových ukazatelů a souhrnných ukazatelů. Na základě těchto analýz byly zjištěny silné slabé stránky podniku, hrozby a příležitosti. Tyto jednotlivé faktory byly vyhodnoceny pomocí SWOT analýzy.

Následný plán pro zvýšení tržního podílu podniku je rozdělen na dvě části. První část se zaměřovala na navržení nového produktu, kterým byly personifikované plánovače a diáře, což je kalendář navržený přímo zákazníkem dle jeho preferencí, tvorbě konfigurátoru pro navrhování produktu a jeho implementací do e-shopu a nákupem nového zařízení za účelem efektivnější výroby a využití modernější technologie. Nákup nového zařízení vede taky k nižším výrobním nákladům a krokem k automatizaci výroby.

Druhá část plánu se zabývá propagací e-shopu, a především nového produktu, kterým jsou plánovače a diáře navržené zcela zákazníkem Pro tuto propagaci byly zvoleny sociální sítě Facebook a Instagram. Plán počítá s propagací především pomocí influencer marketingu a využití služeb firmy zabývající se spravováním profilů na sociálních sítích.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

BOKŠOVÁ, Jiřina a Michal SVOBODA, 2013. *Účetní výkazy pod lupou*. 3. vyd. Praha: Linde Praha, 510 s. ISBN 978-80-7201-921-2.

BREALEY, Richard A., Steward C. MYERS a Franklin ALLEN, 2017. *Principles of corporate finance*. 12th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2017, 896 s. ISBN 9781259253331.

ČASTORÁL, Zdeněk, 2016. *Základy moderního managementu*. 2. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 216 s. ISBN 978-80-7452-129-4.

ČERVENÝ, Radim, Alena HANZELKOVÁ a Miloslav KEŘKOVSKÝ, 2016. *Korporátní strategie: krok za krokem*. 1. vyd. V Praze: C.H. Beck, 224 s. ISBN 978-80-7400-620-3.

ČIŽINSKÁ, Romana, 2018. *Základy finančního řízení podniku: metody, ukazatele, využití v praxi*. 7. vyd. Praha: Grada Publishing, 240 s. ISBN 978-80-271-0194-8.

DLUHOŠOVÁ, Dana, 2010. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 225 s. ISBN 978-808-6929-682.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 414 s. ISBN 978-80-271-2499-2.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK, 2017. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 310 s. ISBN 978-80-271-0434-5.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. Praha: C.H. Beck. 2017, 232 s. ISBN 9788074006371.

HENRY, Anthony. *Understanding strategic management*, 2018. 3rd ed. Oxford: Oxford University Press, 376 s. ISBN 978-0199662470.

HOLEČKOVÁ, Jaroslava, 2008. *Finanční analýza firmy*. 1. vyd. Praha: ASPI, 208 s. ISBN 978-80-7357-392-8.

HORÁKOVÁ, Helena, 2003. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada, 200 s. ISBN 80-247-0447-1.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada, 362 s. ISBN 978-802-4746-708.

JOHNSON, G., WHITTINGTON, R. a SCHOLLES, K., 2012. *Fundamentals of strategy*. 2nd ed. Harlow, England: Pearson. ISBN 978-0-273-75725-2.

KALOUDA, František, 2017. *Finanční analýza a řízení podniku*. 3. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 328 s. ISBN 978-80-73806-46-0.

KISELÁKOVÁ, Dana a Miroslava ŠOLTÉS, 2017. *Modely řízení finanční výkonnosti v teorii a praxi malých a středních podniků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 185 s. 978-80-271-0680-6.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER, 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3. vyd. Praha: Grada, 228 s. ISBN 978-80-271-0563-2.

KOCMANOVÁ, Alena, 2013. *Ekonomické řízení podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Linde, 358 s. ISBN 978-80-7201-932-8.

KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ, 2015. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. 1. vyd. V Praze: C.H. Beck, 342 s. ISBN 978-80-74005-381.

MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA, 2019. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 224 s. ISBN 978-80-271-2034-5.

PASEKOVÁ, Marie, 2007. *Účetní výkazy v praxi*. 1. vyd. Praha: Kernberg, 210 s. ISBN 978-80-903962-6-5.

PROKŮPKOVÁ, Danuše a Michal SVOBODA, 2014. *Jak číst účetní výkazy vybraných účetních jednotek*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 150 s. ISBN 978-80-7478-522-1.

Richard, P. J., Devinney, T.M., Yip, G.S., Johnson, G , 2009. Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice, *Journal of Management*, 718-804 s. ISBN 01492063.

ROBINSON, Thomas R., Elaine HENRY, Wendy L. PIRIE a Michael A. BROIHAN, 2015. *International financial statements analysis*. 3rd ed. Hoboken: Wiley, 1033 s. ISBN 978-1-118-99947-9.

Rothaermel, F.T., 2019. *Strategic management*. 4th ed. New York: McGraw-Hill Education, 555 s. ISBN 978-1-260-09237-0.

RŮČKOVÁ, Petra, 2019. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. vyd. Praha: Grada, 152 s. ISBN 978-80-271-2028-4.

RŮČKOVÁ, Petra, 2021. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 7. vyd. Praha: Grada Publishing, 165 s. ISBN 978-80-271-3124-2.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2. vyd. V Praze: C.H. Beck, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.

SCHOLLEOVÁ, Hana a Michal SVOBODA, 2017. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 272 s. ISBN 978-80-271-0413-0.

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena, 2019. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. 1. vyd. Praha: Grada, 246 s. ISBN 978-80-271-2182-3.

ŠTEKER, Karel a Milana OTRUSINOVÁ, 2016. *Jak číst účetní výkazy: základy českého účetnictví a výkaznictví*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 288 s. ISBN 978-80-271-0048-4.

TYLL, Ladislav, 2014. *Podniková strategie*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 275 s. ISBN 978-80-7400-507-7.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

VOCHOZKA, Marek, 2020. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 480 s. ISBN 978-80-271-1701-7.

VOCHOZKA, Marek, 2021. *Finance podniku: komplexní pojetí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 312 s. ISBN 978-80-271-3267-6.

WAGNER, Jaroslav, 2009. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

INTERNETOVÉ ZDROJE

Cena elektřiny na burze 2023: Aktuální graf, prognóza a strop | e15.cz. e15.cz - *Byznys, politika, ekonomika, finance, události* [online]. Copyright © 2001 [cit. 15.04.2023].

Dostupné z: <https://www.e15.cz/cena-elektřiny-burza-graf-aktualne>

Co to je inflace? - Česká národní banka. [online]. Copyright © ČNB 2023 [cit.

11.04.2023]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/casto-kladene-dotazy/Co-to-je-inflace/>

Finance.cz - daně, banky, kalkulačky, spoření, kurzy měn [online]. Copyright © 1997 [cit.

03.04.2023]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/novinky/hdp-v-roce-2022/>

Koruna ztrácí pozice. Kdo v byznysu může, přechází na eura - Seznam Zprávy. *Seznam*

Zprávy [online]. Copyright © Seznam Zprávy, a.s. [cit. 05.04.2023]. Dostupné

z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/ekonomika-byznys-trendy-analyzy-koruna-ztraci-pozice-kdo-v-byznysu-muze-prechazi-na-eura-227145>

Podíl výdajů na výzkum ze státního rozpočtu klesá | ČSÚ. *Český statistický úřad* |

ČSÚ [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/podil-vydaju-na-vyzkum-ze-statniho-rozpocetu-klesa>

Svaz českých knihkupců a nakladatelů [online]. Copyright © [cit. 21.04.2023]. Dostupné

z [https://www.sckn.cz/file/wysiwyg/files/Zprava_o_ceskem_kniznim_trhu_2021_22\(2\).pdf](https://www.sckn.cz/file/wysiwyg/files/Zprava_o_ceskem_kniznim_trhu_2021_22(2).pdf)

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

A – aktiva

CZ – cizí zdroje

ČNB – Česká národní banka

ČPK – čistý pracovní kapitál

ČR – Česká republika

ČSÚ – český statistický úřad

DHM – dlouhodobý hmotný majetek

DHM – dlouhodobý nehmotný majetek

DM – dlouhodobý majetek

DPH – daň z přidané hodnoty

EAT – čistý zisk

EBIT – zisk před zdaněním a úroky

EU – Evropská unie

HDP – hrubý domácí produkt

ISO – International Organization for Standardization

KFM – krátkodobý majetek

KZ – krátkodobé závazky

OA – oběžná aktiva

PESTLE – Political, Economic, Social, Technological, Legal and Ecological

PPC – pay per click

ROA – rentabilita aktiv

ROE – rentabilita vlastního kapitálu

ROI – rentabilita investovaného kapitálu

ROS – rentabilita tržeb

SMART – Specific, Measurable, Accepted, Realistic and Timed

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

T – tržby

V – výnosy

VK – vlastní kapitál

ZK – základní kapitál

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Čistý pracovní kapitál (zdroj: Růčková 2019).....	37
Obrázek 2 - Progóza HPD (zdroj: ČNB 2023)	58
Obrázek 3 - Prognóza měnový kurz CZK/EUR (zdroj: ČNB 2023)	59
Obrázek 4 - Prognóza inflace (zdroj: ČNB 2023)	60
Obrázek 5 - Vývoj cen elektřiny (zdroj Kurzy.cz)	61
Obrázek 6 - Prognóza úrokové sazby (zdroj: ČNB 2023)	62
Obrázek 7 - Vzdělanost (zdroj: CZSO)	64
Obrázek 8 - Průměrná hrubá mzda (zdroj: ČSÚ)	65
Obrázek 9 - Státní výdaje na výzkum a vývoj (zdroj: ČSÚ)	67
Obrázek 10 Grafické znázornění podílu na trhu	98

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 SWOT analýza (Šafrová, 2019, s. 86 - vlastní zpracování).....	50
Tabulka 2 - Růst HDP (zdroj ČSÚ).....	57
Tabulka 3 - Vývoj inflace (zdroj: ČSÚ).....	59
Tabulka 4 - Nezaměstnanost dle ČSÚ (vlastní zpracování).....	63
Tabulka 5 - Porterův model pěti sil (vlastní zpracování).....	73
Tabulka 6 - Majetková struktura sledovaný podnik (vlastní zpracování).....	75
Tabulka 7 - Horizontální a vertikální analýza sledovaný podnik (vlastní zpracování).....	75
Tabulka 8 – Horizontální a vertikální analýza konkurence 1 (vlastní zpracování).....	76
Tabulka 9 -Horizontální a vertikální analýza konkurence 2 (vlastní zpracování).....	76
Tabulka 10 Pasiva sledovaného podniku.....	78
Tabulka 11 - Vertikální a horizontální analýza pasiva sledovaný podnik.....	80
Tabulka 12 - Vertikální a horizontální analýza konkurence 1.....	81
Tabulka 13 - Vertikální a horizontální analýza - konkurence 2.....	82
Tabulka 14 - Výnosy sledovaný podnik.....	82
Tabulka 15 - Horizontální a vertikální analýza výnosy – sledovaný podnik.....	83
Tabulka 16 - Horizontální a vertikální analýza výnosy – konkurence 1.....	83
Tabulka 17 - Vertikální a horizontální analýza výnosy - konkurence 2.....	83
Tabulka 18 - Pasiva sledovaný podnik.....	84
Tabulka 19 - Horizontální a vertikální analýza - sledovaný podnik.....	85
Tabulka 20 - Horizontální a vertikální analýza - konkurence 1.....	85
Tabulka 21 - Horizontální a vertikální analýza - konkurence 2.....	86
Tabulka 22 - Čistý pracovní kapitál - sledovaná společnost.....	86
Tabulka 23 - Čistý pracovní kapitál - konkurence 1.....	87
Tabulka 24 - Čistý pracovní kapitál - konkurence 2.....	87
Tabulka 25 - Likvidita - sledovaný podnik.....	88
Tabulka 26 - Likvidita - konkurence 1.....	88
Tabulka 27 - Likvidita - sledovaný podnik 2.....	88
Tabulka 28 – Analýza aktiv – sledovaný podnik.....	89
Tabulka 29 - Analýza aktiv - konkurence 1.....	90
Tabulka 30 - Analýza aktiv - konkurence 2.....	90
Tabulka 31 - Analýza zadluženosti - sledovaný podnik.....	91
Tabulka 32 - Analýza zadluženosti - konkurence 1.....	91
Tabulka 33 - Analýza zadluženosti - konkurence 2.....	91
Tabulka 34 - Analýza rentability - sledovaný podnik.....	92

Tabulka 35 - Analýza rentability - konkurence 1	92
Tabulka 36 - Analýza rentability - konkurence 2	93
Tabulka 37 - Spider analýza	93
Tabulka 38 - Z-skore - sledovaný podnik	95
Tabulka 39 – Z-skore - konkurence 1	95
Tabulka 40 - Z skore - konkurence 2	95
Tabulka 41 IN05 - sledovaný podnik	96
Tabulka 42 - IN05 – konkurence 1	96
Tabulka 43 - IN05 konkurence 2	96
Tabulka 44 Čistý obrat.....	97
Tabulka 45 Pozice na trhu	97
Tabulka 46 Podíl společnosti na trhu.....	97
Tabulka 47 Tržní podíl k odvětví	98
Tabulka 48 - SWOT analýza	103
Tabulka 49 - Náklady na vylepšení e-shop.....	110
Tabulka 50 - časová analýza (implementace).....	110
Tabulka 51 - Náklady na nákup zařízení	112
Tabulka 52 - Časová analýza nákupu zařízení.....	113
Tabulka 53 - Nákladová analýza Facebook	114
Tabulka 54 - Časová analýza Facebook	115
Tabulka 55 - Nákladová analýza Instagram	117
Tabulka 56 - Časová analýza Instagram	117
Tabulka 57 - Riziková analýza (vlastní zpracování)	118
Tabulka 58 Kalkulace nových tržeb – vlastní zpracování	120
Tabulka 59 Úspora v nákladech – vlastní zpracování	120

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: Rozvaha - Aktiva 2020/2021	133
PŘÍLOHA P II: Rozvaha - Aktiva 2020/2021	134
PŘÍLOHA P III: Rozvaha – PASIVA 2020/2021	135
PŘÍLOHA P IV: Rozvaha – PASIVA 2020/2021	136
PŘÍLOHA P V: Rozvaha – Aktiva 2018/2019	137
PŘÍLOHA P VI: Rozvaha – Aktiva 2018/2019.....	138
PŘÍLOHA P VII: Rozvaha – PASIVA 2018/2019.....	139
PŘÍLOHA P VIII: Rozvaha – PASIVA 2018/2019	140
PŘÍLOHA P IX: VZZ – 2018/2019.....	141
PŘÍLOHA P X: VZZ – 2018/2019	142
PŘÍLOHA P XI: VZZ – 2020/2021.....	143
PŘÍLOHA P XII: VZZ – 2020/2021	144

PŘÍLOHA P I: ROZVAHA - AKTIVA 2020/2021

označ a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 37 + 78)	001	345 302	-94 320	250 982	246 476
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	Stálá aktiva (ř. 04 + 14 + 27)	003	202 670	-88 249	114 421	133 238
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 + 06 + 09 až 11)	004	10 594	-7 993	2 601	1 713
B. I. 1	Nehmotné výsledky vývoje	005	0	0	0	0
2	Ocenitelná práva (ř. 07 + 08)	006	9 106	-7 993	1 113	1 713
2.1	Software	007	9 106	-7 993	1 113	1 713
2.2	Ostatní ocenitelná práva	008	0	0	0	0
3	Goodwill	009	0	0	0	0
4	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0
5	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 12 + 13)	011	1 488	0	1 488	0
5.1	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0
5.2	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013	1 488	0	1 488	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 15 + 18 až 20 +24)	014	172 281	-80 256	92 025	111 730
B. II. 1	Pozemky a stavby (ř. 16 + 17)	015	21 760	-4 606	17 154	18 401
1.1	Pozemky	016	10 650	0	10 650	10 650
1.2	Stavby	017	11 110	-4 606	6 504	7 751
2	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	145 752	-75 650	70 102	93 236
3	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019	0	0	0	0
4	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek (ř. 21 + 22 + 23)	020	0	0	0	0
4.1	Pěstitelské celky trvalých porostů	021	0	0	0	0
4.2	Dospělá zvířata a jejich skupiny	022	0	0	0	0
4.3	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023	0	0	0	0
5	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek (ř. 25 + 26)	024	4 769	0	4 769	93
5.1	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025	0	0	0	0
5.2	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	4 769	0	4 769	93
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 28 až 34)	027	19 795	0	19 795	19 795
B. III. 1	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028	19 795	0	19 795	19 795
2	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	029	0	0	0	0
3	Podíly - podstatný vliv	030	0	0	0	0
4	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	031	0	0	0	0
5	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032	0	0	0	0
6	Zápůjčky a úvěry - ostatní	033	0	0	0	0
7	Ostatní dlouhodobý finanční majetek (ř. 35 + 36)	034	0	0	0	0
7.1	Jiný dlouhodobý finanční majetek	035	0	0	0	0
7.2	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	036	0	0	0	0

PŘÍLOHA P II: ROZVAHA - AKTIVA 2020/2021

C.	Oběžná aktiva (ř. 38 + 46 + 72 + 75)	037	142 119	-6 071	136 048	112 685
C. I.	Zásoby (ř.39 + 40 + 41 + 44 + 45)	038	59 771	0	59 771	46 543
C. I. 1	Materiál	039	18 577	0	18 577	10 408
2	Nedokončená výroba a polotovary	040	31 482	0	31 482	27 756
3	Výrobky a zboží (ř.42 + 43)	041	9 712	0	9 712	8 379
3.1	Výrobky	042	9 712	0	9 712	8 379
3.2	Zboží	043	0	0	0	0
4	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	044	0	0	0	0
5	Poskytnuté zálohy na zásoby	045	0	0	0	0
C. II.	Pohledávky (ř. 47 + 57 + 68)	046	53 449	-6 071	47 378	52 647
C. II. 1	Dlouhodobé pohledávky (ř. 48 až 52)	047	44	0	44	44
1.1	Pohledávky z obchodních vztahů	048	0	0	0	0
1.2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	049	0	0	0	0
1.3	Pohledávky - podstatný vliv	050	0	0	0	0
1.4	Odložená daňová pohledávka	051	0	0	0	0
1.5	Pohledávky - ostatní (ř. 53 až 56)	052	44	0	44	44
1.5.1	Pohledávky za společníky	053	0	0	0	0
1.5.2	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054	44	0	44	44
1.5.3	Dohadné účty aktivní	055	0	0	0	0
1.5.4	Jiné pohledávky	056	0	0	0	0
C. II. 2	Krátkodobé pohledávky (ř. 58 až 61)	057	53 405	-6 071	47 334	52 603
2.1	Pohledávky z obchodních vztahů	058	48 250	-6 071	42 179	45 525
2.2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	059	0	0	0	0
2.3	Pohledávky - podstatný vliv	060	0	0	0	0
2.4	Pohledávky - ostatní (ř. 62 až 67)	061	5 155	0	5 155	7 078
2.4.1	Pohledávky za společníky	062	0	0	0	0
2.4.2	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063	0	0	0	0
2.4.3	Stát - daňové pohledávky	064	2 290	0	2 290	1 739
2.4.4	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	1 014	0	1 014	3 431
2.4.5	Dohadné účty aktivní	066	0	0	0	0
2.4.6	Jiné pohledávky	067	1 851	0	1 851	1 908
C. II. 3	Časové rozlišení aktiv (ř. 69 až 71)	068	0	0	0	0
3.1	Náklady příštích období	069	0	0	0	0
3.2	Komplexní náklady příštích období	070	0	0	0	0
3.3	Příjmy příštích období	071	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 73 +74)	072	0	0	0	0
C. III. 1	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	073	0	0	0	0
2	Ostatní krátkodobý finanční majetek	074	0	0	0	0
C. IV.	Peněžní prostředky (ř. 76 +77)	075	28 899	0	28 899	13 495
C. IV. 1	Peněžní prostředky v pokladně	076	86	0	86	104
2	Peněžní prostředky na účtech	077	28 813	0	28 813	13 391
D.	Časové rozlišení aktiv (ř. 79 až 81)	078	513	0	513	553
D. 1	Náklady příštích období	079	513	0	513	553
2	Komplexní náklady příštích období	080	0	0	0	0
3	Příjmy příštích období	081	0	0	0	0

PŘÍLOHA P III: ROZVAHA – PASIVA 2020/2021

označ a	PASIVA b	řád c	Běžné účetní období 5	Minulé účetní období 6
	PASIVA CELKEM (ř. 83 + 104 + 147)	082	250 982	246 476
A.	Vlastní kapitál (ř. 84 + 88 + 96 + 99 + 102 - 103)	083	156 969	156 664
A. I.	Základní kapitál (ř. 85 až 87)	084	100 000	100 000
1	Základní kapitál	085	100 000	100 000
2	Vlastní podíly (-)	086	0	0
3	Změny základního kapitálu	087	0	0
A. II.	Ážio a kapitálové fondy (ř. 89 + 90)	088	50 949	50 949
A. II. 1	Ážio	089	0	0
2	Kapitálové fondy (ř. 91 až 95)	090	50 949	50 949
2.1	Ostatní kapitálové fondy	091	50 949	50 949
2.2	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	092	0	0
2.3	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	093	0	0
2.4	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	094	0	0
2.5	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	095	0	0
A. III.	Fondy ze zisku (ř. 97 + 98)	096	0	0
A. III. 1	Ostatní rezervní fondy	097	0	0
2	Statutární a ostatní fondy	098	0	0
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-) (ř. 100 + 101)	099	3 699	4 459
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	100	6 905	7 665
2	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	101	-3 206	-3 206
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) /ř.01 - (+ 84 + 88 + 96 + 99 - 103 + 104 + 144)/	102	2 321	1 256
A. VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílů na zisku (-)	103	0	0
B. + C.	Cizí zdroje (ř. 105 + 110)	104	91 399	85 633
B.	Rezervy (ř. 106 až 109)	105	0	0
B. 1	Rezerva na důchody a podobné závazky	106	0	0
2	Rezerva na daň z příjmů	107	0	0
3	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	108	0	0
4	Ostatní rezervy	109	0	0
C.	Závazky (ř. 111 + 126 + 144)	110	91 399	85 633
C. I.	Dlouhodobé závazky (ř. 112 + 115 až 122)	111	18 184	21 755
C. I. 1	Vydané dluhopisy (ř. 113 + 114)	112	0	0
1.1	Vyměnitelné dluhopisy	113	0	0
1.2	Ostatní dluhopisy	114	0	0
2	Závazky k úvěrovým institucím	115	12 377	13 939
3	Dlouhodobé přijaté zálohy	116	0	0
4	Závazky z obchodních vztahů	117	0	0
5	Dlouhodobé směnky k úhradě	118	0	0
6	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	119	0	0
7	Závazky - podstatný vliv	120	0	0
8	Odloužený daňový závazek	121	5 807	7 816
9	Závazky - ostatní (ř. 123 až 125)	122	0	0

PŘÍLOHA P IV: ROZVAHA – PASIVA 2020/2021

9.3	Jiné závazky	125	0	0
C. II.	Krátkodobé závazky (ř. 127 + 130 až 136)	126	73 215	63 878
C. II. 1	Vydané dluhopisy (ř. 128 + 129)	127	0	0
1.1	Vyměnitelné dluhopisy	128	0	0
1.2	Ostatní dluhopisy	129	0	0
2	Závazky k úvěrovým institucím	130	3 597	2 307
3	Krátkodobé přijaté zálohy	131	7 609	3 262
4	Závazky z obchodních vztahů	132	25 980	23 103
5	Krátkodobé směnky k úhradě	133	0	0
6	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	134	0	0
7	Závazky - podstatný vliv	135	0	0
8	Závazky - ostatní (ř. 137 až 143)	136	36 029	35 206
8.1	Závazky ke společníkům	137	7 820	7 820
8.2	Krátkodobé finanční výpomoci	138	2 447	2 447
8.3	Závazky k zaměstnancům	139	5 223	4 992
8.4	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	140	2 782	2 817
8.5	Stát - daňové závazky a dotace	141	598	801
8.6	Dohadné účty pasivní	142	40	123
8.7	Jiné závazky	143	17 119	16 206
C. III.	Časové rozlišení pasiv (ř. 145 + 146)	144	0	0
C. III. 1	Výdaje příštích období	145	0	0
2	Výnosy příštích období	146	0	0
D.	Časové rozlišení pasiv (ř. 148 + 149)	147	2 614	4 179
D. 1	Výdaje příštích období	148	2 614	4 179
2	Výnosy příštích období	149	0	0

PŘÍLOHA P V: ROZVAHA – AKTIVA 2018/2019

označ a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 37 + 78)	001	517 259	-255 504	261 755	301 301
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	Stálá aktiva (ř. 04 + 14 + 27)	003	392 172	-252 011	140 161	123 684
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 + 06 + 09 až 11)	004	10 976	-9 502	1 474	2 027
B. I. 1	Nehmotné výsledky vývoje	005	0	0	0	0
2	Ocenitelná práva (ř. 07 + 08)	006	10 976	-9 502	1 474	2 027
2.1	Software	007	10 976	-9 502	1 474	2 027
2.2	Ostatní ocenitelná práva	008	0	0	0	0
3	Goodwill	009	0	0	0	0
4	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0
5	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 12 + 13)	011	0	0	0	0
5.1	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0
5.2	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 15 + 18 až 20 +24)	014	361 322	-242 430	118 892	101 862
B. II. 1	Pozemky a stavby (ř. 16 + 17)	015	23 316	-4 889	18 427	17 495
1.1	Pozemky	016	10 650	0	10 650	10 650
1.2	Stavby	017	12 666	-4 889	7 777	6 845
2	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	159 139	-58 767	100 372	83 777
3	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019	178 774	-178 774	0	0
4	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek (ř. 21 + 22 + 23)	020	0	0	0	0
4.1	Pěstitelské celky trvalých porostů	021	0	0	0	0
4.2	Dospělá zvířata a jejich skupiny	022	0	0	0	0
4.3	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023	0	0	0	0
5	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek (ř. 25 + 26)	024	93	0	93	590
5.1	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025	0	0	0	0
5.2	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	93	0	93	590
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 28 až 34)	027	19 874	-79	19 795	19 795
B. III. 1	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028	19 874	-79	19 795	19 795
2	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	029	0	0	0	0
3	Podíly - podstatný vliv	030	0	0	0	0
4	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	031	0	0	0	0
5	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032	0	0	0	0
6	Zápůjčky a úvěry - ostatní	033	0	0	0	0
7	Ostatní dlouhodobý finanční majetek (ř. 35 + 36)	034	0	0	0	0
7.1	Jiný dlouhodobý finanční majetek	035	0	0	0	0
7.2	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	036	0	0	0	0

PŘÍLOHA P VI: ROZVAHA – AKTIVA 2018/2019

C.	Oběžná aktiva (ř. 38 + 46 + 72 + 75)	037	125 188	-3 493	121 695	173 519
C. I.	Zásoby (ř.39 + 40 + 41 + 44 + 45)	038	43 709	0	43 709	44 868
C. I. 1	Materiál	039	9 480	0	9 480	13 286
2	Nedokončená výroba a polotovary	040	25 856	0	25 856	21 734
3	Výrobky a zboží (ř.42 + 43)	041	8 373	0	8 373	9 848
3.1	Výrobky	042	8 373	0	8 373	9 848
3.2	Zboží	043	0	0	0	0
4	Malá a ostatní zvířata a jejich skupiny	044	0	0	0	0
5	Poskytnuté zálohy na zásoby	045	0	0	0	0
C. II.	Pohledávky (ř. 47 + 57 + 68)	046	64 995	-3 493	61 502	114 634
C. II. 1	Dlouhodobé pohledávky (ř. 48 až 52)	047	44	0	44	44
1.1	Pohledávky z obchodních vztahů	048	0	0	0	0
1.2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	049	0	0	0	0
1.3	Pohledávky - podstatný vliv	050	0	0	0	0
1.4	Odložená daňová pohledávka	051	0	0	0	0
1.5	Pohledávky - ostatní (ř. 53 až 56)	052	44	0	44	44
1.5.1	Pohledávky za společníky	053	0	0	0	0
1.5.2	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054	44	0	44	44
1.5.3	Dohadné účty aktivní	055	0	0	0	0
1.5.4	Jiné pohledávky	056	0	0	0	0
C. II. 2	Krátkodobé pohledávky (ř. 58 až 61)	057	64 951	-3 493	61 458	114 590
2.1	Pohledávky z obchodních vztahů	058	52 239	-3 493	48 746	98 908
2.2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	059	0	0	0	0
2.3	Pohledávky - podstatný vliv	060	0	0	0	0
2.4	Pohledávky - ostatní (ř. 62 až 67)	061	12 712	0	12 712	15 682
2.4.1	Pohledávky za společníky	062	0	0	0	0
2.4.2	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063	0	0	0	0
2.4.3	Stát - daňové pohledávky	064	422	0	422	1 086
2.4.4	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	6 411	0	6 411	8 718
2.4.5	Dohadné účty aktivní	066	3 593	0	3 593	3 593
2.4.6	Jiné pohledávky	067	2 286	0	2 286	2 285
C. II. 3	Časové rozlišení aktiv (ř. 69 až 71)	068	0	0	0	0
3.1	Náklady příštích období	069	0	0	0	0
3.2	Komplexní náklady příštích období	070	0	0	0	0
3.3	Příjmy příštích období	071	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 73 +74)	072	0	0	0	0
C. III. 1	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	073	0	0	0	0
2	Ostatní krátkodobý finanční majetek	074	0	0	0	0
C. IV.	Peněžní prostředky (ř. 76 +77)	075	16 484	0	16 484	14 017
C. IV. 1	Peněžní prostředky v pokladně	076	238	0	238	178
2	Peněžní prostředky na účtech	077	16 246	0	16 246	13 839
D.	Časové rozlišení aktiv (ř. 79 až 81)	078	-101	0	-101	4 098
D. 1	Náklady příštích období	079	707	0	707	778
2	Komplexní náklady příštích období	080	0	0	0	0
3	Příjmy příštích období	081	-808	0	-808	3 320

PŘÍLOHA P VII: ROZVAHA – PASIVA 2018/2019

označ a	PASIVA b	řád c	Běžné účetní období 5	Minulé účetní období 6
	PASIVA CELKEM (ř. 83 + 104 + 147)	082	261 755	301 301
A.	Vlastní kapitál (ř. 84 + 88 + 96 + 99 + 102 - 103)	083	159 524	203 353
A. I.	Základní kapitál (ř. 85 až 87)	084	100 000	100 000
1	Základní kapitál	085	100 000	100 000
2	Vlastní podíly (-)	086	0	0
3	Změny základního kapitálu	087	0	0
A. II.	Ážio a kapitálové fondy (ř. 89 + 90)	088	51 028	95 315
A. II. 1	Ážio	089	0	0
2	Kapitálové fondy (ř. 91 až 95)	090	51 028	95 315
2.1	Ostatní kapitálové fondy	091	51 028	95 315
2.2	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	092	0	0
2.3	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	093	0	0
2.4	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	094	0	0
2.5	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	095	0	0
A. III.	Fondy ze zisku (ř. 97 + 98)	096	0	0
A. III. 1	Ostatní rezervní fondy	097	0	0
2	Statutární a ostatní fondy	098	0	0
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-) (ř. 100 + 101)	099	8 038	7 600
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	100	8 038	7 600
2	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	101	0	0
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) /ř.01 - (+ 84 + 88 + 96 + 99 - 103 + 104 + 144)/	102	458	438
A. VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	103	0	0
B. + C.	Cizí zdroje (ř. 105 + 110)	104	100 858	96 404
B.	Rezervy (ř. 106 až 109)	105	0	0
B. 1	Rezerva na důchody a podobné závazky	106	0	0
2	Rezerva na daň z příjmů	107	0	0
3	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	108	0	0
4	Ostatní rezervy	109	0	0
C.	Závazky (ř. 111 + 126 + 144)	110	100 858	96 404
C. I.	Dlouhodobé závazky (ř. 112 + 115 až 122)	111	19 549	7 773
C. I. 1	Vydané dluhopisy (ř. 113 + 114)	112	0	0
1.1	Vyměnitelné dluhopisy	113	0	0
1.2	Ostatní dluhopisy	114	0	0
2	Závazky k úvěrovým institucím	115	14 615	2 839
3	Dlouhodobé přijaté zálohy	116	0	0
4	Závazky z obchodních vztahů	117	0	0
5	Dlouhodobé směnky k úhradě	118	0	0
6	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	119	0	0
7	Závazky - podstatný vliv	120	0	0
8	Odložený daňový závazek	121	4 934	4 934

PŘÍLOHA P VIII: ROZVAHA – PASIVA 2018/2019

9	Závazky - ostatní (ř. 123 až 125)	122	0	0
9.1	Závazky ke společníkům	123	0	0
9.2	Dohadné účty pasivní	124	0	0
9.3	Jiné závazky	125	0	0
C. II.	Krátkodobé závazky (ř. 127 + 130 až 136)	126	81 309	88 631
C. II. 1	Vydané dluhopisy (ř. 128 + 129)	127	0	0
1.1	Vyměnitelné dluhopisy	128	0	0
1.2	Ostatní dluhopisy	129	0	0
2	Závazky k úvěrovým institucím	130	12 584	5 428
3	Krátkodobé přijaté zálohy	131	7 136	8 531
4	Závazky z obchodních vztahů	132	17 696	26 374
5	Krátkodobé směnky k úhradě	133	0	0
6	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	134	0	0
7	Závazky - podstatný vliv	135	0	0
8	Závazky - ostatní (ř. 137 až 143)	136	43 893	48 298
8.1	Závazky ke společníkům	137	7 820	8 860
8.2	Krátkodobé finanční výpomoci	138	2 447	2 447
8.3	Závazky k zaměstnancům	139	4 568	4 493
8.4	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	140	2 527	2 497
8.5	Stát - daňové závazky a dotace	141	857	789
8.6	Dohadné účty pasivní	142	0	51
8.7	Jiné závazky	143	25 674	29 161
C. III.	Časové rozlišení pasiv (ř. 145 + 146)	144	0	0
C. III. 1	Výdaje příštích období	145	0	0
2	Výnosy příštích období	146	0	0
D.	Časové rozlišení pasiv (ř. 148 + 149)	147	1 373	1 544
D. 1	Výdaje příštích období	148	1 373	1 544
2	Výnosy příštích období	149	0	0

PŘÍLOHA P IX: VZZ – 2018/2019

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	01	305 974	313 853
II.	Tržby za prodej zboží	02	0	0
A.	Výkonová spotřeba (ř. 04 + 05 + 06)	03	207 249	217 576
1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	0	0
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	143 955	150 532
3.	Služby	06	63 294	67 044
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	-2 647	-1 493
C.	Aktivace (-)	08	0	0
D.	Osobní náklady (ř. 10 + 11)	09	96 074	94 586
1.	Mzdové náklady	10	70 571	69 961
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady (ř. 12 + 13)	11	25 503	24 625
2. 1	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	23 174	22 836
2. 2	Ostatní náklady	13	2 329	1 789
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (ř. 15 + 18 + 19)	14	7 485	8 158
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku (ř. 16 + 17)	15	7 485	8 158
1. 1	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	7 485	8 158
1. 2	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0	0
2.	Úpravy hodnot zásob	18	0	0
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	0	0
III.	Ostatní provozní výnosy (ř. 21 + 22 + 23)	20	10 459	17 082
III. 1	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	3 773	11 306
2	Tržby z prodaného materiálu	22	4 970	4 998
3	Jiné provozní výnosy	23	1 716	778
F.	Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)	24	5 781	9 054
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	3 608	6 816
2.	Prodaný materiál	26	49	181
3.	Daně a poplatky	27	228	234
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	0	0
5.	Jiné provozní náklady	29	1 896	1 823
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-) (ř. 01 + 02 - 03 - 07 - 08 - 09 - 14 + 20 - 24)	30	2 491	3 054

PŘÍLOHA P X: VZZ – 2018/2019

IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly (ř. 32 + 33)	31	0	0
IV. 1	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32	0	0
2	Ostatní výnosy z podílů	33	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (ř. 36 + 37)	35	0	0
V. 1	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	36	0	0
2	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (ř. 40 + 41)	39	0	0
VI. 1	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	0	0
2	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	0	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (ř. 44 + 45)	43	1 486	1 219
1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	35	34
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	1 451	1 185
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	2 447	2 755
K.	Ostatní finanční náklady	47	2 994	4 152
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-) (ř. 31 - 34 + 35 - 38 + 39 - 42 - 43 + 46 - 47)	48	-2 033	-2 616
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48)	49	458	438
L.	Daň z příjmů (ř. 51 + 52)	50	0	0
1.	Daň z příjmů splatná	51	0	0
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	0	0
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) (ř. 49 - 50)	53	458	438
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 53 - 54)	55	458	438
*	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII	56	318 880	333 690

PŘÍLOHA P XI: VZZ – 2020/2021

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	01	333 411	306 945
II.	Tržby za prodej zboží	02	0	0
A.	Výkonová spotřeba (ř. 04 + 05 + 06)	03	220 748	199 262
1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	0	0
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	154 972	141 165
3.	Služby	06	65 776	58 097
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	-5 060	-1 906
C.	Aktivace (-)	08	0	0
D.	Osobní náklady (ř. 10 + 11)	09	105 487	97 303
1.	Mzdové náklady	10	77 338	71 256
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady (ř. 12 + 13)	11	28 149	26 047
2. 1	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	25 452	23 448
2. 2	Ostatní náklady	13	2 697	2 599
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (ř. 15 + 18 + 19)	14	12 737	14 113
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku (ř. 16 + 17)	15	12 819	10 231
1. 1	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	14 041	10 231
1. 2	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	-1 222	0
2.	Úpravy hodnot zásob	18	0	0
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	-82	3 882
III.	Ostatní provozní výnosy (ř. 21 + 22 + 23)	20	23 096	11 424
III. 1	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	13 251	6 256
2	Tržby z prodaného materiálu	22	7 888	2 967
3	Jiné provozní výnosy	23	1 957	2 201
F.	Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)	24	21 202	8 929
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	18 665	2 271
2.	Prodaný materiál	26	11	6
3.	Daně a poplatky	27	190	182
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	0	0
5.	Jiné provozní náklady	29	2 336	6 470
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-) (ř. 01 + 02 - 03 - 07 - 08 - 09 - 14 + 20 - 24)	30	1 393	668

PŘÍLOHA P XII: VZZ – 2020/2021

IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly (ř. 32 + 33)	31	0	0
IV. 1	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32	0	0
2	Ostatní výnosy z podílů	33	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (ř. 36 + 37)	35	0	0
V. 1	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající o	36	0	0
2	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (ř. 40 + 41)	39	0	0
VI. 1	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	0	0
2	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	0	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	-79
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (ř. 44 + 45)	43	939	1 229
1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	34	34
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	905	1 195
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	3 937	8 146
K.	Ostatní finanční náklady	47	4 079	6 732
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-) (ř. 31 - 34 + 35 - 38 + 39 - 42 - 43 + 46 - 47)	48	-1 081	264
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48)	49	312	932
L.	Daň z příjmů (ř. 51 + 52)	50	-2 009	-324
1.	Daň z příjmů splatná	51	0	0
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	-2 009	-324
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) (ř. 49 - 50)	53	2 321	1 256
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 53 - 54)	55	2 321	1 256
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII	56	360 444	326 515