

Masarykova univerzita
Ekonomicko-správní fakulta
Studijní obor: Podniková ekonomika a management



HODNOCENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU Z HLEDISKA INTERNÍCH PODNIKOVÝCH FAKTORŮ

Evaluation of company competitiveness and internal
company factors

Diplomová práce

Vedoucí práce:
Ing. Viliam Záthurecký, MBA, Ph.D.

Autor:
Marek Hanáček

Brno, 2013

**Masarykova univerzita
Ekonomicko-správní fakulta**

Katedra podnikového hospodářství

Akademický rok 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Pro: HANÁČEK Marek

Obor: Podniková ekonomika a management

Název tématu: HODNOCENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU Z
HLEDISKA INTERNÍCH PODNIKOVÝCH FAKTORŮ

Evaluation of company competitiveness and internal company
factors

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Provést důslednou analýzu vybraného interního podnikového faktoru, finančního řízení podniku, zhodnotit finanční zdraví podniku.

Postup práce a použité metody:

V teoretické části zhodnotit teoretické postupy a přístupy k interní podnikové analýze, soustředit se na finanční řízení podniku z hlediska účinnosti finančního řízení na výkonnost, efektivitu a konkurenceschopnost podniku, v praktické části provést důslednou finanční analýzu vybraného podniku za použití dostupných metod, stanovit a ověřit hypotézy, vypracovat doporučení pro podnikové vedení.

Rozsah grafických prací: (Předpoklad cca 10 tabulek a grafů)

Rozsah práce bez příloh: 60 – 80 stran

Seznam odborné literatury:

- FOTR, Jiří a Jiří DĚDINA a Helena HRŮZOVÁ. *Manažerské rozhodování*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2000. 231 s. ISBN 80-86119-20-3.
- KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. xxxviii, 8. ISBN 9788074001949.
- KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C.H.Beck, 2010. 864 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
- PORTER, Michael E. *Konkurenční výhody: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- SEDLÁČEK, Jaroslav. *Účetní data v rukou manažera: finanční analýza v řízení firmy*. 2. doplněné vyd. Brno: Computer Press, 2001. 220 s. ISBN 80-7226-562-8.
- SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 3., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. 466 s. ISBN 80-247-0515-X.
- SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 3. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2002. xxv, 479 s. ISBN 80-7179-736-7.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Viliam Záthurecký, MBA, Ph.D.

Datum zadání diplomové práce: 22. 10. 2012

Termín odevzdání diplomové práce a vložení do IS je uveden v platném harmonogramu akademického roku.

.....
vedoucí katedry

.....
děkan

V Brně dne 22. 10. 2012

Jméno a příjmení autora:	Marek Hanáček
Název diplomové práce:	Hodnocení konkurenceschopnosti podniku z hlediska interních podnikových faktorů
Název práce v angličtině:	Evaluation of company competitiveness and internal company factors
Katedra:	Podnikové hospodářství
Vedoucí diplomové práce:	Ing. Viliam Záthurecký, MBA, Ph.D.
Rok obhajoby:	2013

Anotace

Hlavním cílem diplomové práce „*Hodnocení konkurenceschopnosti podniku z hlediska interních podnikových faktorů*“ je zhodnotit ekonomickou výkonnost podniku Šrot Morava a.s. V první části práce jsou vybrány relevantní informace z literatury a je vytvořen teoretický základ metodiky pro analýzu interních i externích podnikových faktorů. Pro posouzení ekonomické výkonnosti podniku jsou použity metody finanční analýzy, PESTE analýzy, Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil a SWOT analýzy. Druhá část je zaměřena na analýzu podniku s použitím popsané metodiky. Na konci práce je popsán celkové zhodnocení ekonomické výkonnosti podniku a doporučení pro management.

Annotation

The main goal of diploma thesis „*Evaluation of company competitiveness and internal company factors*“ is to evaluate economic performance of company Šrot Morava a.s. In the first part the relevant informations are chosen from literature and theoretical methodology base for analyse internal and external company factors is created. There are methods of financial analysis, PESTE analysis, Porter's competitive forces analysis and SWOT analysis to assess the company economic preformance. The second part is aimed on analysis the company using the chosen methodology. In the end there are written aggregate evaluation of economic performance and recommendation for the company management.

Klíčová slova

Finanční analýza, finanční ukazatele, interní podnikové faktory, konkurenceschopnost, strategická analýza

Keywords

Financial analysis, financial ratios, internal company factors, competitiveness, strategic analysis

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma *Hodnocení konkurenceschopnosti podniku z hlediska interních podnikových faktorů* vypracoval samostatně pod vedením Ing. Viliama Záthureckého, MBA, Ph.D. a uvedl v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s právními předpisy, vnitřními předpisy Masarykovy univerzity a vnitřními akty řízení Masarykovy univerzity a Ekonomicko-správní fakulty MU.

V Brně dne 25. 4. 2013

vlastnoruční podpis autora

Poděkování

Rád bych poděkoval Ing. Viliamu Záthureckému, MBA, Ph.D. za odborné vedení práce a cenné rady při jejím zpracování. Rovněž bych chtěl poděkovat JUDr. Haně Palánkové za poskytnuté informace o podniku Šrot Morava a.s. V neposlední řadě bych rád poděkoval své přítelkyni Bc. Veronice Horvatové za neustálou podporu a korekturu diplomové práce.

OBSAH

Úvod.....	10
Teoretická část	12
1 Podnik a typologie podniků	12
2 Konkurence a konkurenceschopnost	14
2.1 Konkurenceschopnost	14
2.2 Konkurence z mikroekonomického hlediska.....	15
2.3 Metody měření konkurenceschopnosti	16
3 Strategická analýza	18
3.1 Podnikové faktory.....	18
3.1.1 Interní podnikové faktory	18
3.1.2 Externí podnikové faktory	21
3.1.3 Hodnocení podnikových faktorů	23
3.1.3.1 Analýza externích podnikových faktorů	23
3.1.3.1.1 PESTE analýza.....	23
3.1.3.1.2 Porterův model pěti sil	24
3.1.3.2 Analýza interních podnikových faktorů	28
3.2 Finanční analýza	28
3.2.1 Absolutní ukazatele.....	29
3.2.2 Relativní ukazatele.....	29
3.2.3 Uživatelé finanční analýzy.....	29
3.2.4 Metody finanční analýzy	30
3.2.4.1 Analýza absolutních ukazatelů	30
3.2.4.1.1 Horizontální analýza	30
3.2.4.1.2 Vertikální analýza	31
3.2.4.2 Poměrové ukazatele.....	32
3.2.4.2.1 Ukazatele rentability	32

3.2.4.2.2	Ukazatele aktivity	34
3.2.4.2.3	Ukazatele zadluženosti.....	35
3.2.4.2.4	Ukazatele likvidity	36
3.2.4.3	Finanční páka	37
3.2.4.4	Ekonomická přidaná hodnota - EVA	38
3.2.4.4.1	WACC.....	39
3.2.4.4.2	EVA z ROA	40
3.2.4.5	Pyramidový rozklad Du Pont	40
3.2.4.6	Bankrotní model IN01	41
3.3	SWOT analýza.....	42
Praktická část		44
4	Představení podniku.....	44
4.1	Základní charakteristika podniku	44
4.2	Typologie podniku.....	45
5	Analýza externích faktorů.....	46
5.1	PESTE analýza	46
5.1.1	Politické faktory.....	46
5.1.2	Ekonomické faktory.....	48
5.1.3	Sociální a demografické faktory	52
5.1.4	Technologické a technické faktory	53
5.1.5	Ekologické faktory.....	53
5.2	Porterův model tržních sil.....	54
5.2.1	Rivalita mezi konkurenčními podniky.....	54
5.2.2	Hrozba vstupu potenciálních konkurentů	54
5.2.3	Hrozba substitutů	55
5.2.4	Vyjednávací síla dodavatelů	56
5.2.5	Vyjednávací síla zákazníků	56
6	Analýza interních podnikových faktorů	58

6.1	Faktory vědecko-technické	58
6.2	Marketingové a distribuční faktory.....	58
6.3	Faktory výroby a řízení výroby	59
6.4	Faktory podnikových a pracovních zdrojů	59
6.5	Faktory finanční a rozpočtové	60
7	Finanční analýza	61
7.1	Analýza absolutních ukazatelů	61
7.1.1	Horizontální analýza rozvahy	61
7.1.2	Vertikální analýza rozvahy	64
7.1.3	Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát	66
7.1.4	Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát	67
7.2	Analýza poměrových ukazatelů.....	68
7.2.1	Ukazatele rentability	68
7.2.2	Ukazatele aktivity	70
7.2.3	Ukazatele zadluženosti	71
7.2.4	Ukazatele likvidity	72
7.3	Finanční páka.....	73
7.4	Ekonomická přidaná hodnota	74
7.5	Pyramidový rozklad Du Pont.....	74
7.6	Bankrotní model	76
8	SWOT analýza.....	77
9	Konečné hodnocení ekonomické výkonnosti	78
10	Doporučení a závěr	82
	Zdroje:.....	84

Úvod

V 21. století čelí podniky v otevřených ekonomikách globální konkurenci. Proto je konkurenceschopnost podniku jednou z jeho nejdůležitějších schopností. K udržení a rozvíjení své konkurenceschopnosti musí být podnik neustále připraven rychle reagovat na změnu. K tomu, aby mohl efektivně reagovat, je nutné znát informace o své vnějším okolí, zejména o svých konkurentech, dodavatelích a zákaznících. Důležité jsou však také změny obecného prostředí v oblasti legislativy, národní ekonomiky. Tyto externí faktory vytvářejí hranice, v kterých se mohou podniky pohybovat. Ovšem reakce by měla vycházet z vnitřních analýz podniku, které jsou také nedílnou součástí strategického řízení.

Cílem této práce je provést strategickou analýzu vybraného podniku se zaměřením se na jeho interní podnikové faktory, posoudit jejich vliv na konkurenceschopnost, nalézt konkurenční výhody a rezervy pro jejich posilování. Ačkoli je práce zaměřena především na interní faktory, nelze ignorovat ani faktory externí, protože ty určují hranice, ve kterých se podnik může pohybovat a také určují pravidla, kterými se podnik musí řídit. Informace z externí a interní analýzy budou posuzovány komplexně v rámci SWOT analýzy. Jelikož je oblast interních podnikových faktorů obsáhlá, zaměřím se na finanční faktory.

Práce bude rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část, která tvoří východisko části praktické, bude spočívat v obecné charakterizaci podniků, vymezení pojmů konkurence a konkurenceschopnost, metodách měření konkurenceschopnosti, definování interních a externích podnikových faktorů a strategické analýze. Součástí strategické analýzy bude externí analýza, která se zaměří na obecné okolí, která bude analyzována pomocí PESTE analýzy. Oborové okolí podniku bude analyzováno pomocí Porterova modelu pěti sil. Analýza interních faktorů bude provedena finanční analýzou, protože je práce zaměřena na finanční faktory. Údaje z externí a interní analýzy budou posuzovány společně v rámci SWOT analýzy.

V praktické části budou metody popsané v teoretické části aplikovány na konkrétní podnik. Následně budou poznatky získané z analýz interpretovány a vypracováno doporučení pro management společnosti.

Pro diplomovou práci jsem si stanovil dvě hypotézy, z nichž je jedna hlavní a jedna vedlejší:

- *Hlavní hypotéza* - Rezervy analyzovaného podniku pro zvýšení jeho konkurenceschopnosti se nacházejí ve snížení zadluženosti
- *Vedlejší hypotéza* - Snížení zadluženosti dosáhneme zejména snížením doby obratu zásob

Teoretická část

1 Podnik a typologie podniků

Jelikož je „podnik“ jedním z ústředních pojmů celé diplomové práce, je třeba nejprve tento termín definovat. „*Podnikem označujeme plánovaně organizovanou hospodářskou jednotku, ve které jsou výrobní faktory kombinovány tak, aby bylo vyrobeno a prodáno zboží a služby.*“ [26, s.41] Z právního pohledu se podnikem nazývá soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání, k němuž náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které slouží k provozování podniku, případně jsou takové povahy, že mají tomuto účelu sloužit. [42] V odborné literatuře se používají také pojmy firma nebo obchodní společnost, což jsou v podstatě synonyma. Pro účely této práce budu používat termín podnik.

Podniky lze členit podle několika hledisek:

- Právní forma – toto hledisko má význam pro určení kapitálového rizika, čili jestli má podnik omezené nebo neomezené ručení, možnosti financování, povinnost zveřejňovat výroční zprávy a daňové zatížení. [26, s.11] Podle právní formy se podniky dělí na:
 - Podniky jednotlivce – tyto podniky jsou vlastněny jednou osobou, která obvykle také činnost vykonává. Tyto podniky mají většinou formu živností. Za závazky těchto podniků ručí majitel neomezeně a doba trvání podniku je omezena maximálně délkou života majitele.
 - Osobní společnosti – osobní společnosti jsou podobné podnikům jednotlivce. Rozdíl je v tom, že tyto společnosti musí být založeny nejméně dvěma osobami. V České republice existují dvě formy – veřejná obchodní společnost a komanditní společnost.¹
 - Kapitálové společnosti – znakem je kapitálová účast společníků, nikoli jejich osobní účast na podnikání nebo řízení společnosti. Společníci ručí za závazky společnosti jen do výše svého nesplaceného vkladu. Kapitálové společnosti mohou mít buď formu akciové společnosti, nebo společnosti s ručením omezeným.

¹ Komanditní společnost je kombinací podniků jednotlivce, kdy komplementáři ručí za závazky společnosti celým svým majetkem a kapitálovou společností, kdy komanditisté ručí za závazky jen do výše svého nesplaceného vkladu.

- Družstva – jsou organizace provozovány více osobami, jejichž cílem není primárně vytvářet zisk, nýbrž poskytovat svým členům užitek. U nás je častým typem bytové družstvo.
- Veřejné podniky – vlastněny státem nebo jeho organizačními složkami. Obvykle zajišťují důležité služby (železniční a vodní doprava, správa silnic, telekomunikace, pošta apod.). [25, s.72-79]
- Hospodářské odvětví a sektory – tradičně se národní hospodářství rozděluje na tři sektory podle způsobu výroby:²
 - Primární sektor – též nazývaný jako prvovýroba, získává statky přímo z přírody (lesnictví, zemědělství, lesnictví, těžba).
 - Sekundární sektor – také jinak druhovýroba, zpracovává statky získané v rámci primárního sektoru na výrobní prostředky nebo na spotřební zboží (strojírenství, potravinářský průmysl apod.).
 - Terciární sektor – sem patří podniky „nevýrobní“ povahy, většinou podniky nabízející služby (banky, doprava, obchod, školství, zdravotnictví). [25, s.80]
- Velikost podniku – může se členit podle více kritérií, například: velikost obrátu, bilanční suma, ale nejčastěji užívané dělení je podle počtu zaměstnanců.

Tabulka 1 Třídění podniků podle počtu zaměstnanců

Dělení podniků	Počet zaměstnanců
Mikropodniky	1-9
malé podniky	10-99
střední podniky	100-499
velké podniky	více než 500

Zdroj: Synek [25, s.81], upraveno autorem pro účely DP, 2013

Pro třídění podniků se často používá klasifikace podle CZ-NACE nebo podle OKEČ. Jedná se o třídění ekonomických činností do tříd podle použitého výrobního procesu nebo suroviny. Klasifikace CZ-NACE je účinná od 1. 1. 2008 a nahradila OKEČ z důvodu nařízení Evropského parlamentu. „Klasifikace CZ-NACE zohledňuje technologický rozvoj a strukturální změny hospodářství za posledních 15 let, je relevantnější s ohledem na hospodářskou realitu a lépe srovnatelná s jinými mezinárodními klasifikacemi.“ [31]

² Někteří autoři hovoří i o čtvrtém sektoru, kam patří zejména věda a výzkum.

2 Konkurence a konkurenceschopnost

„Konkurence představuje soupeření, soutěžení, případně hospodářskou soutěž.“ [15, s.65] Konkurence může vzniknout jen mezi subjekty, které mají možnost alespoň nepřímo ovlivnit jeden druhého. Z toho vyplývá, že tento pojem není čistě ekonomický, nýbrž je součástí i jiných vědních disciplín. Přestože při podnikání nelze přehlížet žádnou dimenzi pojmu konkurence, je jeho ekonomické hledisko nejdůležitější, a proto budu v další části této práce pracovat pouze s užším výkladem tohoto pojmu. Konkurence je vždy vztah nejméně dvou subjektů. [15, s.65]

2.1 Konkurenceschopnost

K tomu, aby byly subjekty, které se střetávají na trhu schopny naplnit své zájmy a vstoupit do konkurenčního vztahu, musí disponovat konkurenčností. „Konkurenčnost, nebo také konkurenční schopnost či konkurenceschopnost, je schopnost podniku utkat se s předními konkurenty, obstát a zajistit si alespoň střednědobou prosperitu.“ [7, s.48] Kvůli jednoznačnosti budu ve své práci používat pojem konkurenceschopnost.

Pojem konkurenceschopnost lze také definovat jako schopnost podniku vytvořit a následně si udržet konkurenční výhodu, čili „využit takových faktorů ve fungování organizace, které jí umožní vytvořit a udržet úspěšnou existenci.“ [15, s.77] Konkurenční výhoda znamená určitou vlastnost, ve které daný podnik převyšuje své konkurenty. Konkurenční výhodou může být v podstatě cokoli, například samotný výrobek, jeho design, jakost, cena, výrobní náklady a samozřejmě také služby dostupnost zboží atd.³

Dle Jirásky tvoří konkurenceschopnost dvě spojitě stránky:

- Schopnost vést ofenzivní nápor na konkurenty
- Schopnost čelit náporu konkurentů [7, s.50]

K tomu, aby byl podnik konkurenceschopný a obstál na trhu mezi konkurenty, by měl rozvíjet konkurenční výhody v těchto směrech:

- Zaměřit se na zejména na hlavní směr podnikového rozvoje
- Hlavní konkurenční výhodu posilovat navazujícími a podpůrnými konkurenčními výhodami
- Vytvářet svazek silných konkurenčních výhod, které jsou vůči sobě komplementární

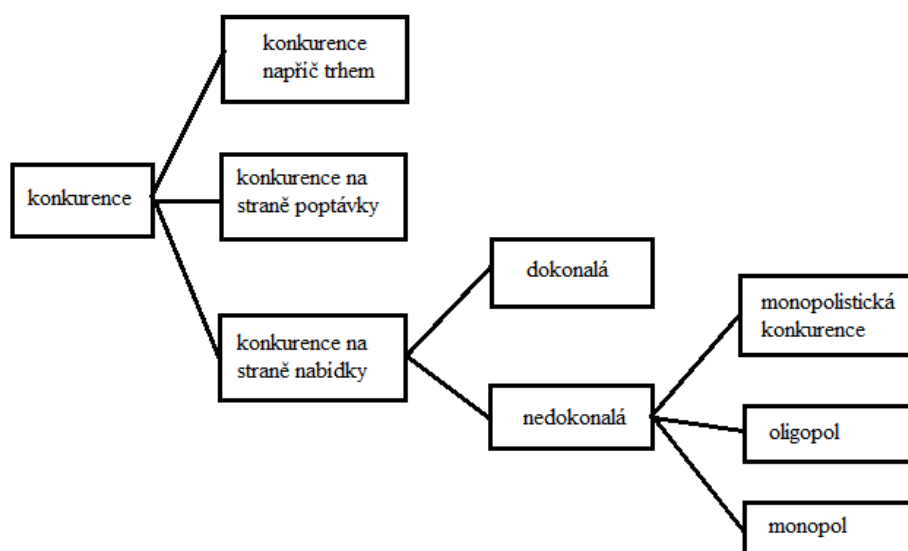
³ Podnik, který by neměl žádnou konkurenční výhodu, by na trhu dlouho nevydržel.

- Vytvářet záložní konkurenční výhodu pro případ oslabení hlavní konkurenční výhody
- „Neusnout na vavřínech“ a v době, kdy je současná konkurenční výhoda silná, vytvářet novou, ideálně ještě silnější konkurenční výhodu [7, s.51]

Z výše uvedeného je patrné, že konkurenceschopnost není neměnná. Naopak se v čase vyvíjí a pro podnik je životně důležité, aby nejen udržoval a snažil se podporovat svou současnou konkurenční výhodu (za předpokladu, že na základě analýz nezjistí, že konkurenční výhodu již není možné efektivně podporovat, a proto se rozhodne, že ji dobrovolně ztratí), nýbrž i plánoval a vytvářel potenciální konkurenční výhody, které bude moci uplatnit až v budoucnu. Konkurenční výhoda je určitá dílčí oblast, která činí podnik výjimečným.⁴

2.2 Konkurence z mikroekonomického hlediska

Obrázek 1 Formy konkurence



Zdroj: Mikoláš [15, s.66], upraveno autorem pro účely DP, 2013

- *Konkurence napříč trhem* – neboli také konkurence mezi nabídkou a poptávkou. Jedná se o situaci, kdy výrobci chtějí prodávat za co nejvyšší cenu, zatímco kupující by chtěli nakoupit za co nejnižší cenu. Jinými slovy snaží se maximalizovat přebytek

⁴ Podnik, který by podlehl iluzi, že jeho konkurenční výhoda je pro jeho konkurenty nedosažitelná a přestal by své konkurenční výhody rozvíjet, o ni dříve nebo později přijde.

spotřebitele nebo přebytek výrobce. Jedná se o protichůdné tendence, které nakonec skončí kompromisem.⁵

- *Konkurence na straně poptávky* – různí spotřebitelé se snaží uplatňovat své zájmy a nakoupit zboží co nejlevněji. Význam konkurence vzroste v případě, kdy poptávka převyšuje nabídku.
- *Konkurence na straně nabídky* – výrobci se snaží prodat všechno své zboží za co nejvýhodnějších podmínek. K tomu použijí jak konkurenci necenovou (kvalita, image, doplňkové služby) tak i cenovou (přilákat zákazníky nižší cenou než konkurence). Teorie rozděluje konkurenci na dokonalou a nedokonalou. Nedokonalá konkurence se dělí na monopolistickou konkurenci, oligopol a monopol. [15, s.66-67],

Tabulka 2 Typy konkurence

Typ konkurence	Počet konkurentů	Typ výrobků
<i>Dokonalá konkurence</i>	Velmi mnoho	Homogenní výrobek
<i>Monopolistická konkurence</i>	Mnoho	Diferencovaný výrobek
<i>Oligopol</i>	Málo	Zpravidla diferencovaný výrobek
<i>Monopol</i>	Jeden	Jeden výrobek

Zdroj: Mikoláš [15, s.67], upraveno autorem pro účely DP, 2013

Tato práce se zaměří převážně na konkurenci na straně nabídky, čili na straně výrobců a prodejců.

2.3 Metody měření konkurenceschopnosti

Nicméně nestačí jen umět konkurenceschopnost pojmenovat. Proto, aby bylo možno porovnávat jednotlivé podniky případně i celé ekonomiky mezi sebou je nutno i konkurenceschopnost měřit. Bohužel neexistuje jediná univerzální a správná metoda, jak lze konkurenceschopnost měřit. Jednou z možných metod měření konkurenceschopnosti je metoda Marka Richtera. Tento systém ukazatelů výkonnosti se opírá o vnímání konkurenceschopnosti ze čtyř různých perspektiv:

- Finanční perspektiva
- Zákaznická perspektiva
- Perspektiva interních procesů
- Perspektiva rozvoje a lidských zdrojů

⁵ Díky tomuto konkurenčnímu vztahu trh inklinuje k rovnováze.

Data pro zjištění úrovně finanční perspektivy pochází převážně z manažerského a finančního účetnictví. Konkrétně se jedná o výši obrátu, jeho změnu oproti minulému období, cash flow, vývoj nákladů v čase atd.

V oblasti lidských zdrojů je hlavní prioritou udržení stávajících zaměstnanců, rozvoj jejich schopností. Co se týče kvantitativních ukazatelů, měří se index spokojenosti zákazníků, průměrný počet školení na zaměstnance za rok, podíl rozpočtu připadající na školení apod. [1, s.588-589]

Konkurenceschopnost v oblasti zákaznické perspektivy lze měřit například podíl nákladů na marketingový výzkum ku celkovým tržbám nebo jako tržní podíl v hlavní případně vedlejší činnosti.

Z hlediska interních procesů uvádí Richter velké množství ukazatelů na zjišťování konkurenceschopnosti. Jedná se například o frekvenci aktualizace strategie, interval mezi poruchami IT, podíl včas placených faktur délka procesu tvorby a schválení rozpočtu atd. [1, s.590-592]

3 Strategická analýza

Strategická analýza je souborem několika dílčích analýz, na základě kterých je možno identifikovat současné postavení podniku. Strategická analýza se používá ke kontrole současné strategie, kterou podnik momentálně uplatňuje a samozřejmě i k predikci, jaká potenciální strategie by byla za určitých podmínek nejlepší do budoucna. Podnik ve své strategii zohledňuje své současné i potenciální konkurenční výhody. K tomu, aby podnik mohl formulovat svou strategii, která by měla vést k nalezení a udržení si konkurenční výhody, je třeba nalézt souvislosti mezi podnikem a jeho okolím. Toho je dosaženo právě pomocí strategické analýzy. *„Strategická analýza je proces, pomocí něhož strategové okolí podniku monitorují a zjištěné skutečnosti vyhodnocují tak, aby v konečné fázi byli schopni určit příležitosti a hrozby, které jednotlivé faktory pro podnik představují.“* [9, s.41] Pokud to vyjádříme jinými slovy, je důležité odhalit vztahy mezi již existujícími faktory a zároveň snažit se co nejkvalitivněji predikovat budoucí trendy. *„Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku.“* [21, s.9] Strategická analýza je základním kamenem při implementování nové strategie.

3.1 Podnikové faktory

Podnikovým faktorem jsou takové faktory, které ovlivňují samotnou existenci a činnost podniku. Vzhledem k velké rozdílnosti jednotlivých podnikových faktorů je nutné, aby se byly rozděleny. Podnikové faktory se nejčastěji dělí na interní a externí. Toto dělení je založeno na skutečnosti, zdali se daný faktor nachází uvnitř podniku nebo vně. Dalším rozdílem mezi těmito skupinami je možnost tyto faktory ovlivnit. Faktory interní jsou ty, které může podnik svou činností ovlivnit, zatímco faktory externí ovlivnitelné nejsou a tím pádem je podnik musí přijímat jako dané.⁶ Ačkoli se ve své práci budu zabývat především interními podnikovými faktory, je nutné také zmínit faktory externí, protože ty ohraničují hřiště a určují základní pravidla, podle kterých se hraje.

3.1.1 Interní podnikové faktory

Interní podnikové faktory jsou ty faktory, které se nacházejí uvnitř podniku. Zároveň je podnik může svou činností ovlivnit.

⁶ Některé externí faktory může podnik alespoň částečně ovlivnit. Například co se svých dodavatelů týče, může ovlivnit, se kterými dodavateli bude spolupracovat a se kterými ne. Nicméně možnost volby má jen omezenou, protože musí vybírat z určitého množství dodavatelů, které je dané nezávisle na jeho rozhodnutí.

Keřkovský dělí interní podnikové faktory na: [9, s.96]

- Faktory vědecko-technického rozvoje
- Marketingové a distribuční faktory
- Faktory výroby a jejího řízení
- Faktory podnikových a pracovních zdrojů
- Finanční a rozpočtové faktory

Faktory vědecko-technické pokrývají oblast, která má umožnit firmě využívat ve své strategii výsledky vědecko technického pokroku. Vědecko technický rozvoj intenzivně přispívá tvorbě nových konkurenčních výhod, protože nabízí možnost vytvoření nového výrobku, případně zlepšení výrobku stávajícího⁷ a také umožňuje zefektivnění výroby, což má za následek nákladovou konkurenční výhodu. Na základě studia odborné literatury jsem zjistil, že existují tři přístupy k vědecko-technickému rozvoji:

- Ofenzivní inovátor – většinou se jedná o menší podniky, často nově vstupující do oboru
- Defenzivní následník – většinou největší podniky v oboru
- Defenzivní imitátor – často v oborech s jednoduchými technologiemi, s pomalejšími změnami [9, s.97-98]

Rozdíly mezi ofenzivním a defenzivním přístupem spočívá v několika kritériích:

⁷ Podnik má možnost si určitý výrobní postup, případně část výrobku nebo celý výrobek patentovat. V tom případě získává na omezenou dobu exkluzivní právo na používání patentovaného produktu, čímž posiluje svou konkurenční výhodu.

Tabulka 3 Přístupy k vědeckotechnickému rozvoji

	Ofenzivní	Defenzivní
Charakter výrobků a výrobní proces	neustálé novinky	zlepšování existujících
Vývoj výrobků	flexibilní, rychle reagující	rigidní, s důrazem na hospodárnost
Rozsah výroby	menší důraz na jednotkové náklady	zpravidla důraz na velký rozsah objemu, využívání úspor z rozsahu
Implementace	tendence k budování nových výrobních provozů pro nové výrobky	tendence k využívání existujících výrobních kapacit a organizačních struktur
Okolí firmy	Proaktivní	reaktivní

Zdroj: Keřkovský [9, s.98], upraveno autorem pro účely DP, 2013

Keřkovský doporučuje zaměřit se na kritéria:

- Analýza schopnosti a způsobilosti základního výzkumu uvnitř podniku
- Analýza schopnosti v oblasti vývoje a výzkumu výrobků
- Analýza řízení procesu vědeckotechnického rozvoje uvnitř podniku
- Analýza vybavenosti laboratoří a testovacích zařízení
- Analýza schopnosti předjímat vývoj v oboru [9, s.99]

Marketingové a distribuční faktory se co se důležitosti týče, liší podle jednotlivých trhů. Jestliže se podnik pohybuje na trhu, kde dodává velký objem produkce relativně malému množství zákazníků, kteří mají silnou vyjednávací pozici, bude považovat marketingové a distribuční faktory za méně důležité než podnik, který dodává na trh, kde se nevyskytují loajální zákazníci.⁸

V oblasti marketingu se analyzují kritéria:

- Konkurenční struktura trhu, celkový a relativní podíl na trhu
- Účinnost cenové strategie pro výrobky a služby
- Fáze životního cyklu hlavních výrobků
- Vztahy s klíčovými zákazníky
- Účinnost reklamy

⁸ Proto jsme svědky mnohem častějších reklam propagujících zubní pastu, než reklam propagujících lokomotivy.

- Patentová ochrana [9, s.100]

Faktory výroby a řízení výroby zkoumá kritéria:

- Dostatečnost výrobních kapacit z hlediska uspokojování poptávky
- Spolehlivost a stabilita výrobních systémů
- Flexibilita výroby z hlediska požadavků zákazníka
- Hospodárnost výrobního procesu
- Dostupnost energií, materiálu a výrobních zařízení [9, s.102]

Faktory podnikových a pracovních zdrojů mohou výrazně ovlivnit konkurenční výhodu, a proto jim mnoho podniků přičítá velkou důležitost.

Zde je třeba sledovat:

- Image a prestiž podniku
- Účinnost organizační struktury
- Velikost podniku v rámci oboru
- Kvalitu zaměstnanců
- Účinnost informačních systémů [9, s.103]

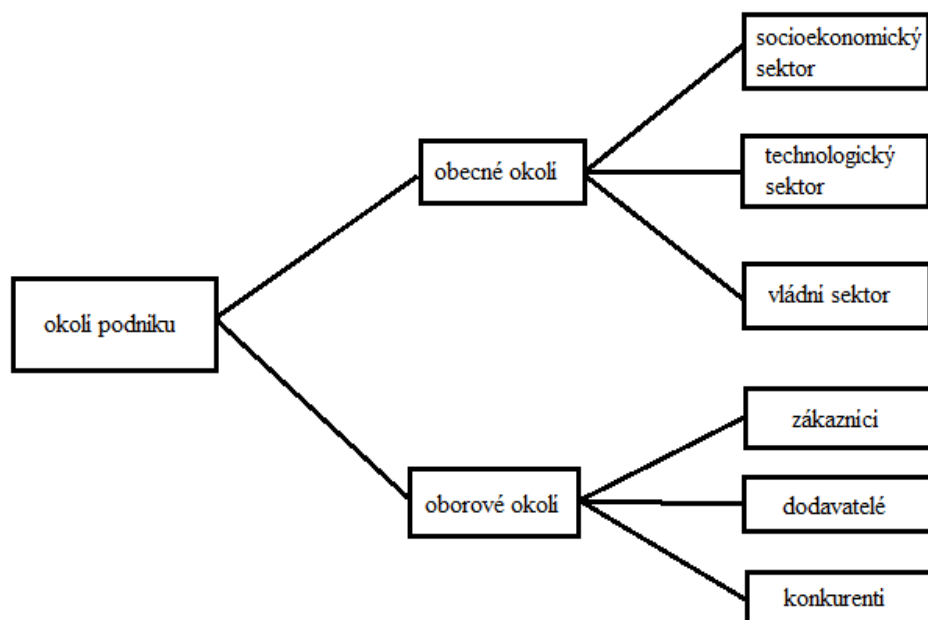
Faktory finanční a rozpočtové v podstatě odpovídají finanční analýze, na kterou se zaměřím v další části práce, a jejich smyslem je zejména:

- Posouzení finančního zdraví firmy
- Posouzení skutečnosti, zda je navrhovaný strategický rozvoj finančně reálný

3.1.2 Externí podnikové faktory

Externí podnikové faktory se nacházejí mimo podnik a ten je zpravidla nemůže ovlivnit a bere je jako dané. Ačkoli se na první pohled může zdát, že jsou interní podnikové faktory pro rozhodování podniku důležitější, není tomu tak. Právě externí faktory, hlavně ty obecné, které platí bez výjimky pro určitou geografickou oblast, ovlivňují všechny ostatní faktory tím, že stanoví pravidla a meze, které je nutno dodržovat. Externí faktory se podle nejjednoduššího dělení dají rozdělit na faktory obecného okolí a faktory oborového okolí, které se dále dělí, jak je patrné z následujícího obrázku.

Obrázek 2 Okolí podniku



Zdroj: Keřkovský [9, s.43], upraveno autorem pro účely DP, 2013

Faktory obecného okolí, představují faktory politický, ekonomický, sociální technologický a ekologický rámec, uvnitř něhož se podnik pohybuje. Tyto faktory vznikají mimo podnik, a ten zpravidla nemá možnost jakkoli tyto podmínky změnit.⁹ Což ovšem není důvod, proč je neanalyzovat, protože sice je nemůže změnit, ale může se na ně připravit a tím ovlivnit směr svého vývoje. [21, s.16]

Faktory politické – (stabilita národní a zahraniční politické situace, členství v mezinárodních organizacích, daňové zákony, antimonopolní zákony apod.) velmi silně ovlivňují prostředí, v němž se podnik pohybuje a poskytuje mu zároveň významné příležitosti i ohrožení. [21, s.16]

⁹ Podnik má možnost lobovat u zákonodárců za přijetí nebo nepřijetí zákona. Nicméně tato možnost je relativně nákladná a není dostupná každému podniku bez omezení.

Faktory ekonomické – makroekonomické údaje, které mohou zásadně ovlivnit strategii podniků.¹⁰ Obraz stavu ekonomiky je dobře zachycen magickým čtyřúhelníkem, který hodnotí ekonomiku pomocí čtyř základních ukazatelů:

- Tempo růstu HDP
- Míra nezaměstnanosti
- Míra inflace
- Rovnováha platební bilance [17, s.12]

Faktory sociální – se zaměřují na věkovou strukturu obyvatelstva, životní styl, životní úroveň a také na etické a náboženské otázky.

Faktory technologické – zde je třeba sledovat celkový stav technologie, nové objevy, vládní subvence na výzkum a vývoj a také rychlost zastarávání současných technologií. [21, s.18-19]

Faktory ekologické – v současné době je třeba brát v potaz také ekologické faktory nejen kvůli existenci ekologických předpisů, ale i kvůli zvýšenému zájmu potenciálních zákazníků o ekologii. [14, s.48]

Faktory oborového okolí, jak už z jeho názvu vyplývá, mohou být pro každé odvětví odlišné. Ovlivňují je zejména zákazníci, dodavatelé a konkurenti. Tato analýza se také nazývá analýzou odvětví.¹¹ [9, s.50]

3.1.3 Hodnocení podnikových faktorů

Nestačí pouze vědět, jaké podnikové faktory existují, nicméně je nutno je i určitým způsobem analyzovat a následně vyhodnotit. Kvůli rozdílnosti interních a externích faktorů je vhodné, aby byla každá z těchto skupin hodnocena samostatně.

3.1.3.1 Analýza externích podnikových faktorů

Jak již bylo hovořeno v předcházející kapitole, dělí se externí podnikové faktory na faktory obecného a oborového okolí. Vzhledem ke své rozdílnosti bude každá z těchto skupin analyzována zvlášť.

3.1.3.1.1 PESTE analýza

Název analýzy je odvozen z anglických slov (Political, Economic, Social, Technological, Ecological factor). PESTE analýza hodnotí obecné okolí podniku, které

¹⁰ Na základě ekonomických faktorů mohou být změněny i faktory politické. Příkladem může být třeba návrh na zdanění části vkladů u kyperských bank z důvodu odvrácení bankrotu země.

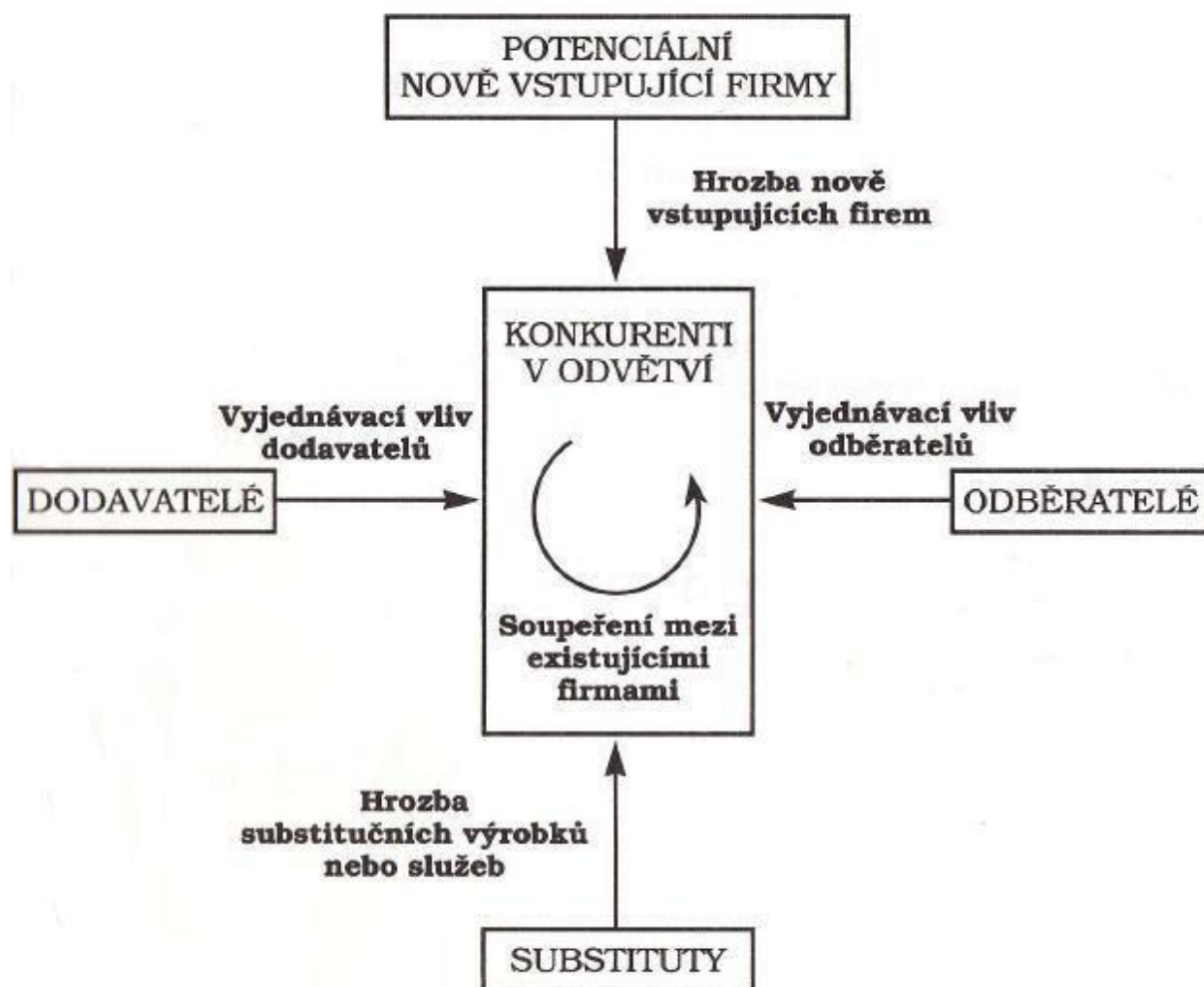
¹¹ Faktory oborového prostředí budou popsány v další části práce společně s jejich analýzou.

podnik svými aktivitami nemůže ovlivnit, případně může ovlivnit jen minimálně. Smysl analýza spočívá v identifikaci současných i potenciálních příležitostí a hrozeb. Jak uvádí Keřkovský *„analýza vnějšího prostředí by měla být zaměřena především na odhalení vývojových trendů, které mohou firmu v budoucnu významněji ovlivňovat“*. Jelikož PESTE analýza pokrývá naprostou většinu podstatných makroekonomických ukazatelů, musí firma vyselektovat, na které ukazatele se ve své analýze zaměří. [9, s.42] PESTE analýza je analýzou faktorů, které jsou totožné pro všechny podniky pohybující se na určitém geograficky omezeném území. Jelikož jsou to faktory, které jsou pro podnik totožné, stejně jako pro jeho konkurenty, je důležité věnovat těmto faktorům nemalou pozornost, protože odhalení určitého trendu může pro podnik zpřístupnit významnou konkurenční výhodu.

3.1.3.1.2 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil, nazýván také jako Porterův model konkurenčního prostředí je speciální metoda, která se používá pro analýzu externích podnikových faktorů z oborového prostředí. Tento model hodnotí potenciál daného odvětví a tím pádem také jeho potenciální výnosnost. Na rozdíl od obecného okolí, popsaného v předchozí podkapitole se budou faktory lišit obor od oboru. Dají se najít odvětví, ve kterých dosahuje relativně mnoho podniků zisku. Na druhou stranu existují také odvětví, kde zisku dosahuje jen omezená skupina podniků. Ovšem je třeba pozorovat vývoj daného odvětví v čase, protože se mohou výrazně měnit. [19, s.23]

Obrázek 3 Porterův model pěti sil



Zdroj: Porter [19, s.23]

Konkurence v odvětví

Již existující konkurenti v odvětví jsou středobodem Porterova modelu. Všechny ostatní konkurenční síly na ně působí a podílí se na jeho utváření. Konkurenti jsou na sobě vzájemně závislí. To znamená, že určitá akce jednoho podniku ovlivní i podniky ostatní. Tyto podniky určitým způsobem zareagují a tím ovlivní i ostatní podniky v odvětví a tak v podstatě až do nekonečna. Ekonomika tedy není stabilním prostředím, nýbrž kontinuálně se vyvíjejícím, na které musí být podniky neustále připravené reagovat. Jednou z nejčastějších metod, kterou podniky v rámci konkurenčního boje používají je cenová konkurence. To znamená, že podnik sníží cenu vlastní produkce, aby získal konkurenční výhodu na ostatními podniky. Nicméně podle Portera vyvolá snížení ceny jednoho podniky i snížení cen ostatních

podniků¹² a jediné co se změní je ziskovost celého odvětví. Dalšími metodami soupeření podniků jsou reklamní kampaně, uvedení nového produktu na trh a zlepšený servis zákazníkům. [18, s.17-23]

Hrozba substitutů

Substituty jsou takové produkty, které jsou si podobné a uspokojují stejnou potřebu zákazníků. Substituty vytvářejí určité omezení, protože zvýšení ceny vyvolá vyšší poptávku po substitutech. K přilákání zákazníků mohou podniky vyrábějící substituty použít stejné metody jako konkurenti z odvětví. Vzhledem k tomu, že substituty zvětšují konkurenci na trhu, je pro podnik vhodné substituty eliminovat. [18, s.23-25]

Vyjednávací vliv odběratelů

Každý odběratel touží po nižší ceně, vyšší kvalitě, lepších službách apod. Odběratelé si vybírají z nabídky potenciálních dodavatelů a tím je staví proti sobě. Jak velký bude mít daný odběratel vliv, záleží na několika faktorech. Odběratel má velkou vyjednávací sílu, pokud nakupuje velké množství výrobků. Vliv odběratelů také roste dlouhodobější spoluprací, i pokud nakupuje produkty, které jsou standardní, nediferencované. V tom případě pro odběratele není problém najít si náhradního dodavatele. Pokud má odběratel znalosti o trhu, případně i zná výrobní náklady dodavatelů je jeho vyjednávací pozice silnější. V praxi může nastat i situace, kdy odběratel hrozí zpětnou integrací.¹³ To je situace, kdy odběratel přestane nakupovat určité produkty a začne si je sám vyrábět. [18, s.25-27]

Vyjednávací vliv dodavatelů

Vzhledem ke skutečnosti, že pro svého dodavatele je podnik jeho odběratelem, platí v podstatě to samé, co v předchozí podkapitole, jen obráceně. Pozice dodavatele je silnější, pokud dodává podniku důležitý produkt pro výrobu a tím pádem je na něm odběratel závislý. Pozice dodavatelů je také posílena, pokud dodávají specifický produkt, který je hůře nahraditelný jiným produktem. [18, s.27-29]

Nově vstupující podniky na trh

¹² Což odpovídá i mikroekonomické teorii. Kdyby tomu tak nebylo, trh by fungoval jako monopol, kdy by celkové množství produkce i jeho cena odpovídala maximalizaci zisku za existence monopolu. Ve skutečnosti tomu tak není a podniky vyrábějí větší množství a prodávají za nižší cenu, takže trh podle teorie odpovídá buď oligopolu nebo monopolistické konkurenci.

¹³ Zpětnou integraci budou moci uplatnit pouze velké podniky, které disponují dostatečným kapitálem.

Nové subjekty, které by potenciálně chtěly vstoupit na trh, představují pro podnik hrozbu v podobě neznámé konkurence. Tato nová konkurence by mohla snížit tržní podíl dané firmy a snížit ziskovost celého odvětví. To se samozřejmě nezamlouvá již etablovaným podnikům, které se budou snažit o to, aby další subjekty na trh nepustily, nebo jim vstup alespoň neulehčovaly. Podniky, které chtějí na trh proniknout, musí překonat překážky vstupu. Mezi hlavní bariéry patří:

- *Úspory z rozsahu* – úspory z rozsahu vznikají v situaci, kdy podnik rozšiřuje objem výroby a jednotkové náklady klesají. Vzhledem k existenci fixních nákladů de facto v každé oblasti podnikání, musí se s tímto problémem vypořádat každý z nově vstupujících podniků na trh. Etablované podniky tedy mají v daném časovém bodě konkurenční výhodu nižších jednotkových nákladů oproti potenciálnímu konkurentovi. Ten má možnost vstoupit na trh buď s velkým objemem výroby a riskovat silnou reakci stávajících podniků, nebo s malým objemem produkce a vyrábět s vyššími náklady.
- *Diferenciace produktu* – podniky v odvětví se snaží si navzájem konkurovat tím, že nevyrobí homogenní produkty, nabízí lepší poprodejní služby, pěstují image podniku atd. Nově vstupující podnik musí tyto překážky překonat a nabídnout potenciálním zákazníkům něco nového, aby překonal jejich existující loajalitu.
- *Kapitálová náročnost* – aby vstoupil podnik na nový trh, musí ze začátku investovat určité prostředky. Některá odvětví jsou náročná na vybavenost stroji, jiná na reklamu nebo výzkum a vývoj. Proto musí nové podniky disponovat dostatečnými finančními zdroji, ať už vlastními nebo cizími. U cizích zdrojů by se měla rizikovost investice zobrazit u úrokové míry.
- *Přechodové náklady* – jsou to jednorázové náklady, které musí uhradit zákazník při přechodu od stávajících produktů k produktům novým.¹⁴ Pokud jsou přechodové náklady vysoké, je nutné zákazníkovi nabídnout podstatné zlepšení ať už v ceně nebo v kvalitě produkce. Mezi přechodové náklady patří přeškolení zaměstnanců, nákup doplňkového zařízení nebo čas potřebný na přizpůsobení se novým podmínkám.
- *Distribuční kanály* – k tomu aby podnik dostal své produkty ke svým zákazníkům, potřebuje distribuční kanály. Ovšem ty přirozené jsou již zásobovány stávajícími firmami, a proto musí nově vstupující podnik přesvědčit tyto kanály, aby akceptovaly

¹⁴ Existují obory, ve kterých jsou přechodové náklady nulové nebo téměř nulové, například výroba pečiva. Na druhou stranu existují i obory, ve kterých mohou být přechodové náklady relativně vysoké, například počítačové softwary.

jeho produkty. Pokud se mu to nepodaří, má ještě druhou možnost, a to vytvořit zcela nový distribuční kanál, což je ovšem finančně nákladná činnost.

- *Nákladové znevýhodnění* – nově vstupující podnik nemůže využít know-how daného podniku chráněného patentem nebo obchodním tajemstvím. Nemůže také nakoupit suroviny levněji, protože svým vstupem na trh ceteris paribus zvyšuje poptávku a tím také zvyšuje cenu. Navíc mají zavedené podniky často dlouhodobé kontrakty na suroviny.
- *Vládní politika* – vláda může vytvářet bariéru vstupu nařízeními a zákony. Může stanovit limity produkce nebo regulovat určitá odvětví.

3.1.3.2 Analýza interních podnikových faktorů

Analýza interních podnikových faktorů se zaměřuje na vnitřní prostředí podniku. Hlavním smyslem je zjištění silných stránek, které by měl podnik nadále rozvíjet a slabých stránek, které by měl podnik co možná nejlépe eliminovat. Vzhledem k rozdílnosti podniků není možná existence jedné univerzální metody, která by byla aplikovatelná na jakýkoli podnik. Možností, jak analyzovat interní podnikové faktory nabízí odborná literatura velké množství. Například Grasseová [3, s.46] uvádí jako nejčastěji používané metody:

- Finanční analýza
- Hodnotvorný řetězec podle Portera
- Portfolio analýza (např. BCG matice)
- Analýza podnikových faktorů
- McKinseyova analýza 7S

Přestože existuje nepřeberné množství metod, jak analyzovat interní podnikové faktory, není cílem této práce aplikovat všechny metody. Vzhledem k rozsahu a cíli této práce, která se bude zabývat především finančními interními faktory, popíšu v teoretické části jen finanční analýzu, kterou následně v praktické části aplikuji na zkoumaný podnik.

3.2 Finanční analýza

Účelem finanční analýzy je zejména stanovení finančního zdraví podniku a identifikace silných a slabých stránek. [16, s.14] Finanční analýza se stanovuje za určitý časový interval, nejčastěji za jeden kalendářní nebo hospodářský rok a výsledky se posuzují jak v časové řadě, tak i ve vztahu k podobným podnikům, případně celému odvětví. Jako zdroje dat pro finanční analýzu se převážně používají účetní výkazy a výroční zprávy společností. [22, s.16] Aby byly výstupy z finanční analýzy reprezentativní, je vhodné použít údaje za delší časové období, nejméně za

tři až pět let. Pro účely finanční analýzy se používají ukazatele, které můžeme rozdělit z hlediska jejich vlastností na absolutní a relativní.

3.2.1 Absolutní ukazatele

Absolutní ukazatele vyjadřují daný jev bez vztahu k jinému jevu. Jako příklad můžeme vzít ukazatel zisku. Výhodou těchto ukazatelů je jejich snadná dostupnost a jednoduché zjištění. Nevýhodou je jejich nízká vypovídací schopnost. Absolutní velikost zisku je sice důležitá veličina, nicméně pro porovnání dvou různě velkých podniků je nedostatečná. Proto se používají ukazatele relativní. [12, s.40]

3.2.2 Relativní ukazatele

Relativní ukazatele zobrazují vztah nejméně dvou různých jevů na principu vzájemného poměru těchto jevů. Mezi ně patří třeba ukazatele rentability. Výhodou těchto ukazatelů je vyšší vypovídací schopnost, která umožňuje porovnání dvou podniků různé velikosti, a také možnost provádět trendovou analýzu. Na druhou stranu jejich nevýhodou je složitější zjištění oproti absolutním ukazatelům a také nízká schopnost vysvětlovat jevy. Kvůli své relativní jednoduchosti a nenákladnosti jsou nejpopulárnější metodou finanční analýzy, ačkoli jejich výpočtem analýza spíše začíná, než končí. [20, s.61]

3.2.3 Uživatelé finanční analýzy

Uživatelé finanční analýzy se podle povahy jejich vztahu k podniku dělí na dvě skupiny: [11, s.22]

- *Interní uživatelé* – jsou takový uživatelé, kteří jsou v podniku zaměstnaní nebo jsou na něm hmotně zainteresováni a mají přístup k interním podnikovým informacím.
- *Externí uživatelé* – jsou takoví uživatelé, kteří stojí mimo podnik, nejsou na něm hmotně zainteresováni a výsledky finanční analýzy je zajímají z jiných důvodů.

Kislingerová dále dělí uživatele¹⁵ na: [11, s.22-24]

- Interní uživatelé
 - *Manažeři* – využívají informace z finanční analýzy k operativnímu i strategickému finančnímu řízení podniku. Tato skupina má nejlepší

¹⁵ Uživatelé finanční analýzy se nebudou zajímat o stejné ukazatele. Každého bude zajímat určitá oblast podle toho, v čem jsou zainteresováni.

předpoklady pro její zpracování, jelikož mají přístup i k neveřejným interním zdrojům.

- *Odboráři* – využívají informace k odhadu zaměstnanecké politiky podniku a formulaci vlastních požadavků.
- *Zaměstnanci* – predikují perspektivu a jistotu zaměstnání a možnosti podniku ve mzdové a sociální oblasti.
- Externí uživatelé
 - *Investoři* – potenciální investoři hodnotí zejména míru rizika a výnosnost v případě, že vloží svá aktiva do podniku. Současní investoři se zajímají převážně o to, jak je zacházeno se zdroji, které již byly do podniku vloženy.
 - *Banky a ostatní věřitelé* – na základě dostupných informací vyhodnocují, zdali by byl podnik vhodný příjemce úvěru a určují, za jakých podmínek bude úvěr poskytnut.
 - *Stát a jeho orgány* – kontrolují zejména správnost výpočtu daňové povinnosti a údaje používají na tvorbu statistiky.
 - *Obchodní partneři* – dodavatelé zkoumají, jestli je podnik schopen dostát splatných závazků. Dodavatelé i odběratelé vyhodnocují možnost dlouhodobé spolupráce
 - *Konkurence* – využívá informace k porovnání s vlastními údaji

3.2.4 Metody finanční analýzy

3.2.4.1 Analýza absolutních ukazatelů

Tato analýza pracuje s informacemi, které jsou obsaženy zejména v účetní uzávěrce a výkazu zisku a ztrát. Analýza je zaměřena především na procentuální a absolutní změny jednotlivých položek v čase.

Absolutní ukazatele se dají rozčlenit na:

- *Ukazatele stavové* – poskytují údaje o stavu v jednom konkrétním okamžiku. Tyto ukazatele jsou dostupné v rozvaze.
- *Ukazatele tokové* – poskytují údaje o vývoji za daný časový interval. Jsou obsaženy ve výkazu zisku a ztrát.

3.2.4.1.1 Horizontální analýza

Nazývá se také analýzou trendů. Horizontální analýza se může použít jak na rozvahu, tak i na výkaz zisků a ztrát. Tato analýza spočívá v porovnání jednotlivých ukazatelů v čase.

Z toho důvodu je nutné, aby byly k dispozici údaje za nejméně dvě po sobě jdoucí období. Pro zachycení trendů je ovšem nutné mít k dispozici údaje za více období. [23, s.39]

Změnu lze zachytit buď v absolutním vyjádření tak, že se od údaje v tomto období odečte údaj v minulém období.

$$\text{absolutní změna} = x_n - x_{n-1}$$

Změna se ovšem dá zobrazit také v relativním vyjádření, kdy se sleduje, o kolik procent se změnila hodnota v čase. Pro účely relativního vyjádření se používají buď řetězové nebo bazické indexy. Liší se v základním období, vůči kterému porovnávají změnu. Řetězové indexy porovnávají vždy dvě bezprostředně na sebe navazující období, zatímco bazické indexy mají stanovené jedno pevné období, vůči kterému porovnávají všechny následující roky. U bazických indexů bývá nejčastěji zvoleno základní období jako první rok analýzy. [23, s.53]

$$\text{relativní změna} = \frac{\text{absolutní změna}}{\text{základní období}} * 100$$

3.2.4.1.2 Vertikální analýza

Vertikální analýza zjišťuje podíl jednotlivých položek výkazů vztahených k celku. Sleduje vnitřní strukturu výkazů a slouží i ke komparaci s jinými podniky nebo sledování vývoje v čase. Výhodou vertikální analýzy je její nezávislost na meziroční inflaci. Díky tomu se bez zkreslení mohou vypočítávat trendy z několika po sobě jdoucích let. [13, s.254]

U vertikální analýzy rozvahy se bere jako základna bilanční suma, což je hodnota aktiv, či pasiv. Struktura aktiv vypovídá o tom, do čeho byl investován kapitál. Struktura pasiv informuje, z jakých zdrojů byl majetek pořízen. U vertikální analýzy je nutné brát v úvahu odvětví, v jakém podnik působí.¹⁶

Při vertikální analýze výsledovky není obecně přijímaná základna, ke které se zjišťují jednotlivé položky. Nejčastěji se jako základna berou celkové tržby, nicméně další možností je vztahovat jednotlivé výnosy k celkovým výnosům a jednotlivé náklady k celkovým nákladům. [10, s.15-17]

¹⁶ Platí to zejména u aktiv. Pravděpodobně bude existovat rozdíl ve struktuře aktiv mezi obchodním podnikem a mezi výrobním podnikem. Obchodní podnik bude mít vyšší podíl oběžných aktiv, zejména zásob. Výrobní podnik bude mít vyšší podíl dlouhodobých aktiv.

3.2.4.2 Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele jsou jednou z nejpoblárnějších metod finanční analýzy. Důvodem jejich oblíbenosti je zejména rychlost a nenákladnost jejich výpočtu. Data nutná pro zjištění poměrových ukazatelů se totiž nacházejí v účetních výkazech. Poměrové ukazatele umožňují jak časovou analýzu jednoho podniku, tak i porovnání s podobnými podniky. Je nutné mít na paměti, že analýza poměrových ukazatelů není konečnou fází analýzy, nýbrž spíše tou počáteční. Poměrové ukazatele totiž představují určité „síta“, které zachytí oblasti vyžadující hlubší analýzu, ale zjištění jevů, které danou skutečnost způsobí, neodhalí. [13, s.275-276] Pro účely finanční analýzy není vhodné sestavit obrovské množství ukazatelů. Doporučené množství je 12-20. Z hlediska zachování komplexnosti analýzy je potřebné, aby byly zachyceny všechny stránky financování. Suchánek [22, s.40] dělí poměrové ukazatele na:

- *Ukazatele rentability*
- *Ukazatele aktivity*
- *Ukazatele zadluženosti*
- *Ukazatele likvidity*
- *Ukazatele tržní hodnoty*
- *Ukazatele na bázi cash-flow*

3.2.4.2.1 Ukazatele rentability

Rentabilita neboli výnosnost je jedním z nejsledovanějších ukazatelů. Jak píše Grünwald [4, s.79] „*přestože každý podnik má své specifické cíle, je všem podnikům společný cíl dosahovat uspokojivé výnosnosti vloženého kapitálu.*“ Snahou podnikového vedení je dosahovat co nejvyšších hodnot rentability. Nelze ovšem, jak uvidíme v následujících částech, zaměřit se výhradně na zvyšování rentability za každou cenu, například používáním cizích zdrojů, protože takové jednání může být silně kontraproduktivní.

Ukazatele rentability jsou mezivýkazové ukazatele, protože typicky používají kapitál z rozvahy a zisk z výkazu zisku a ztrát. Existuje velké množství ukazatelů rentability, ale obecný vzorec mají stejný. [8, s.133-134]

$$\text{rentabilita} = \frac{\text{zisk (čistý, upravený)}}{\text{vložený kapitál}}$$

Podle typu ukazatele se používá několik podob zisku:

- EBITDA – zisk před úroky, odpisy a zdaněním

- EBIT – zisk před úroky a zdaněním.
Vyjadřuje schopnost podniku přinášet efekt, bez ohledu na způsob financování a velikost daňové sazby. V české literatuře se někdy zaměňuje za „provozní výsledek hospodaření“, ačkoli se nejedná o totožné veličiny.
- EBT – zisk před zdaněním
Tato podoba je přímo obsažena ve výkazu zisku a ztrát. Uplatní se zejména u trendové analýzy, kdy se v čase mohou měnit daňové sazby, nebo u mezipodnikového srovnávání.
- EAT – zisk po zdanění (čistý zisk)
Také přímo obsažen ve výkazu zisku a ztrát jako výsledek hospodaření za účetní období.

Tabulka 4 Nejpoužívanější podoby zisku

EAT (čistý zisk)
+ daň z příjmu za běžnou a mimořádnou činnost
EBT (zisk před zdaněním)
+ nákladové úroky
EBIT (zisk před úroky a zdaněním)
+ odpisy
EBITDA (zisk před úroky, odpisy a zdaněním)

Zdroj: Holečková [6, s.60], upraveno autorem pro účely DP, 2013

Rentabilita vlastního kapitálu – ROE

Jedná se o jeden z nejdůležitějších ukazatelů rentability. Je klíčovým ukazatelem zejména pro vlastníky, protože udává výdělek z vloženého kapitálu. Měla by dosahovat vyšší hodnoty než je bezriziková investice, za kterou je považována míra výnosu státních dluhopisů. [22, s.41]

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}}$$

Rentabilita aktiv – ROA

Poměřuje zisk s celkovými aktivy, bez ohledu na to, jedná-li se o vlastní nebo cizí zdroje, krátkodobé či dlouhodobé. Udává tzv. „výdělkový potenciál podniku“. [22, s.41] Vzhledem k použití EBITu je vhodný pro porovnání podniků s různými daňovými podmínkami a různou kapitálovou strukturou. Hodnota ROA mimo jiné také udává mezní hodnotu úrokové sazby, za kterou je výhodné přijmout úvěr. [16, s.84]

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva}$$

Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu – ROCE

Tento ukazatel má podobnou vypovídací schopnost jako ROA. Rozdíl mezi nimi je ten, že se zaměřuje jen na dlouhodobé zdroje podniku, vylučuje tedy krátkodobé cizí zdroje a ostatní pasiva. Vypovídá tedy o výnosovém potenciálu dlouhodobých zdrojů. [22, s.41]

$$ROCE = \frac{EBIT}{vlastní kapitál + dlouhodobé závazky}$$

Rentabilita tržeb

Ukazatel zisku v poměru k tržbám ukazuje schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb. Jinými slovy určuje, jaký je zisk na 1 Kč tržeb. Je v něm zachycena schopnost podniku vyrábět produkty s nízkými náklady, případně prodávat za vysokou cenu. [4, s.88]

$$ROS = \frac{EAT}{tržby}$$

3.2.4.2.2 Ukazatele aktivity

Tato skupina poměrových ukazatelů měří schopnost podniku využívat vložené prostředky. Měří tedy rychlost jejich obratu, případně jednotlivých složek (tím hodnotí vázanost kapitálu u určitých formách aktiv). Je nutno brát v potaz, v jakém odvětví se podnik pohybuje, protože ukazatele aktivity budou mezi odvětvími rozdílné, a proto se nedá stanovit univerzální doporučená hodnota, které by měl každý podnik dosahovat. [22, s.43]

Obrat aktiv

Obrat aktiv udává, kolik tržeb se vytvoří z každé koruny vložených aktiv. Tento ukazatel je také měřítkem kapitálové intenzity podniku. Čím vyšší je hodnota, tím lépe.

Nicméně vysoká hodnota může naznačovat, že podnik je blízko své maximální kapacity a zvýšení výroby nebude možné bez kapitálových investic.

$$\text{obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

Doba obratu zásob

Tento ukazatel udává, jaký je průměrný počet dnů, kdy jsou zásoby v podniku vázány. Tento ukazatel je zároveň i indikátorem likvidity, a proto je vhodné jej udržovat na co nejnižší úrovni. Nicméně nemůže tomu být za cenu zhoršeného zásobování podniku. [22, s.44]

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{denní tržby}}$$

Doba obratu pohledávek

Pomocí tohoto ukazatele lze zjistit, jaká je průměrná doba splatnosti pohledávek. Jinými slovy, po jak dlouhou dobu v průměru poskytuje podnik de facto obchodní úvěr svému zákazníkovi. Snahou podniku je tento ukazatel co možná nejvíce minimalizovat, protože kapitál vázaný v pohledávkách nemůže být dále investován a zhodnocován a mimo to také roste riziko nesplacení pohledávky. Hodnota by měla být nižší, než je standardní doba splatnosti. [20, s.68]

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky}}{\text{denní tržby}}$$

Doba obratu závazků

Jedná se o podobný ukazatel, jako je doba obratu pohledávek, jen s tím rozdílem, že zkoumá, za jak dlouhou dobu podnik v průměru uhradí své závazky vůči svým dodavatelům. Ukazatel závisí na době splatnosti faktury a také na platební morálce podniku. Doba obratu závazků by neměla být nižší než doba obratu pohledávek.

$$\text{doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{denní tržby}}$$

3.2.4.2.3 Ukazatele zadluženosti

Udávají vztah mezi vlastními a cizími zdroji podniku. Použití cizích zdrojů ovlivní jak výnosnost kapitálu, tak i rizikovost podnikání. Motivem pro používání cizích zdrojů je jeho nižší cena, která je dána „daňovým štítem“. Nákladové úroky jsou totiž daňově uznatelné náklady a snižují náklady držby cizího kapitálu. [11, s.85] Podnik by se měl snažit o nalezení

takového poměru vlastního a cizího kapitálu, který by pozitivně ovlivňoval jeho rentabilitu, neohrožoval jeho solventnost a zároveň by kladně působila finanční páka. Je nutno posuzovat ukazatele zadluženosti společně s ukazateli likvidity. [22, s.45]

Míra celkové zadluženosti

Ukazatel udává, jaká část podnikových aktiv je financována cizími zdroji. Vzniká zde potenciální konflikt mezi vlastníky a věřiteli. Vlastníci preferují vyšší míru zadluženosti, protože by chtěli dosáhnout vyšší výnosnosti. Na druhou stranu vyšší zadlužení podniku zvyšuje riziko nesplacení závazků, a proto věřitelé preferují nižší míru zadlužení. Pokud by byl ukazatel vyšší než oborový průměr, bude pro podnik obtížnější získat dodatečný úvěr, ledaže by byl ochoten akceptovat vyšší úrokovou míru. [20, s.69-70]

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva}}$$

Míra zadluženosti vlastního kapitálu

Ukazatel má stejnou vypovídací schopnost jako celková zadluženost. Rozdíl je ten, že jeho hodnota neroste lineárně, ale exponenciálně a může dosáhnout libovolných hodnot. [20, s.70]

$$\text{zadluženost vlastního kapitálu} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Úrokové krytí

Ukazatel demonstruje, kolikrát je schopen podnik uhradit náklady na cizí kapitál ze svého vlastního zisku. Doporučená hodnota je přinejmenším tři, nicméně platí, že čím je hodnota vyšší, tím lépe. [22, s.46]

3.2.4.2.4 Ukazatele likvidity

Každý podnik, který je alespoň částečně financován z cizích zdrojů, by měl dbát zvýšené pozornosti na včasnou úhradu svých závazků. Analýza likvidity se zabývá schopností podniku hradit své krátkodobé závazky (splatnost kratší než jeden rok). Ukazatele poměřují, čím je možné platit a co je nutné uhradit. Rozlišují se tři druhy likvidity, které se od sebe odlišují majetkovou složkou, která vyjadřuje dobu likvidností, čili za jak dlouho mohou být přeměněny na peníze. [4, s.112-113] U jednotlivých druhů likvidity není v české literatuře ustálená

terminologie, budu tedy vycházet z názvů, které používá Suchánek a navíc uvedu i anglický ekvivalent. [22, s.50]

Běžná likvidita

Také nazývána peněžní likvidita nebo anglicky cash ratio. Tento ukazatel kalkuluje pouze s nejlikvidnějšími aktivy, mezi které patří hotovost, účty v bankách a krátkodobý finanční majetek. Měří schopnost podniku hradit právě splatné závazky. Jeho doporučená hodnota je alespoň 0,2. [22, s.50]

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná likvidní aktiva}}{\text{krátkodobá pasiva}}$$

Krátkodobá likvidita

Anglicky quick ratio. Spíše než jeho absolutní hodnotu je vhodné sledovat vývoj v čase. Rozdílem oproti běžné likviditě je ten, že k nejlikvidnějším aktivům přičítá krátkodobé pohledávky. Je vhodné číselník upravit o nedobytné pohledávky, jelikož smyslem tohoto ukazatele je z oběžných aktiv odstranit nejméně likvidní aktiva. Doporučená hodnota je alespoň jedna. Pokud by byla likvidita přesně 1, znamenalo by to, že podnik je schopen uhradit své závazky přesně svými pohledávkami a finančními zdroji, tudíž nemusí prodávat zásoby. [11, s.79]

$$\text{krátkodobá likvidita} = \frac{\text{likvidní aktiva} + \text{krátkodobé pohledávky}}{\text{krátkodobá pasiva}}$$

Dlouhodobá likvidita

Anglicky current ratio. Tento ukazatel měří, kolikrát by bylo možno uhradit krátkodobé závazky oběžnými aktivy. Mezi hodnotou ukazatele a rizikem nesolventnosti existuje nepřímá úměra, čím vyšší je jeho hodnota, tím je menší riziko. Z toho důvodu je ukazatel v centru pozornosti krátkodobých věřitelů. Za optimální hodnotu je považována hodnota kolem dvou. [11, s.78]

$$\text{dlouhodobá likvidita} = \frac{\text{likvidní aktiva} + \text{krátkodobé pohledávky} + \text{zásoby}}{\text{krátkodobá pasiva}}$$

3.2.4.3 Finanční páka

Základním principem finanční páky je skutečnost, že cizí kapitál je levnější než vlastní. Finanční páka zvyšuje rentabilitu vlastního kapitálu za předpokladu, že míra

zhodnocení kapitálu je vyšší než náklady na cizí kapitál, což je úroková míra¹⁷, které jsou ještě sníženy daňovou úsporou, daňovým štítem. [22, s.58] Ukazatel finanční páky je vyjádřen jako poměr aktiv ku vlastnímu kapitálu¹⁸.

$$\text{finanční páka} = \frac{\text{aktiva}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Je-li použití cizího kapitálu skutečně výhodné, lze zjistit porovnáním rentability celkového a vlastního kapitálu. Tento poměr se nazývá *index finanční páky* a měl by být vyšší než jedna.¹⁹ [24, s.350]

$$\text{index finanční páky} = \frac{ROE}{ROIC} > 1$$

Pokud je ziskový účinek finanční páky vyšší než jedna, použití cizích zdrojů zvyšuje ROE a finanční páka tedy působí kladně.

$$\text{ziskový účinek finanční páky} = \frac{EBT}{EBIT} * \frac{\text{aktiva}}{\text{vlastní kapitál}}$$

3.2.4.4 Ekonomická přidaná hodnota - EVA

Tento model poměřuje podobně jako výkaz zisku a ztrát výnosy a náklady podniku. Podstatný rozdíl mezi nimi je ten, že tento model bere v potaz i náklady na vlastní kapitál, náklady ušlé příležitosti. Nepoměřuje tedy účetní, nýbrž ekonomický zisk.²⁰ Z toho důvodu je tato metoda užitečná zejména pro vlastníky, kteří pomocí něj mohou nejen zjistit, jaký zisk jim přináší investice do daného podniku, nýbrž i skutečnost, jestli by nebylo možno přesunout investici jinam, kde by se mohla zhodnotit lépe. [6, s.161]

$$\text{ekonomický zisk} = \text{celkový výnos kapitálu} - \text{náklady na kapitál}$$

¹⁷ Je nutné počítat nikoli s průměrnou úrokovou mírou, ale s mezní úrokovou mírou, tedy s náklady na jednu další korunu cizího kapitálu. Čím bude zadluženost podniku vyšší, tím vyšší bude rizikovost podnikání a tím vyšší úrokovou míru budou věřitelé požadovat za svůj úvěr. Finanční páka tedy s rostoucím zadlužením bude klesat.

¹⁸ Jedná se zároveň o ukazatel zadluženosti

¹⁹ Pokud je ROE vyšší než ROA, bude index finanční páky větší než jedna, a tím pádem bude výhodné použít cizí kapitál.

²⁰ Přesnější název by byl ekonomický zisk, nicméně nebudu se ve své práci odchylovat ad zavedené terminologie

Hodnota ukazatele vyjadřuje zhodnocení kapitálu a signalizuje, o kolik korun více oproti částce požadovanou za určitou míru rizika podnik vydělal. Jedná se o absolutní vyjádření, čili není možné ukazatel srovnávat s jinými podniky.²¹

Pokud je čistý provozní zisk právě na úrovni minimálního výnosu požadovaného vlastníky, pak je EVA=0. Podle účetních ukazatelů bude podnik v zisku, avšak ve skutečnosti bude ničit hodnotu, protože vlastníci ztrácí výnosy z vloženého kapitálu oproti potenciální reinvestici. [20, s.133]

3.2.4.4.1 WACC

Průměrné vážené náklady kapitálu představují odškodnění majitelům kapitálu za náklady ušlé příležitosti při investování kapitálu do dané obchodní činnosti namísto jiných činností se stejným rizikem. Jedná se o diskontovanou sazbu, případně časovou hodnotu peněz, která se používá k přepočtu očekávaného budoucího příjmu na současnou hodnotu. [22, s.65]

$$WACC = r_d * (1 - d) * \frac{D}{V} + r_e * \frac{E}{V}$$

Kde:

r_d – běžná výpůjční sazba podniku

d – sazba daně z příjmu

D – úročené cizí zdroje

V – pasiva

r_e – výnosová míra vlastního kapitálu

E – vlastní kapitál

Pro výpočet r_e se používá několik metod. Ve své práci budu počítat náklady na vlastní kapitál metodou CAMP

$$r_e = r_f + \beta * (r_m - r_f)$$

Kde:

r_f – bezriziková míra výnosu

β – tržní riziko

$(r_m - r_f)$ – tržní riziková premie

Jako bezriziková míra výnosu se běžně uvádí výnos z pětiletých státních dluhopisů.²² Tržní riziková premie se dá stanovit na základě ratingového hodnocení České republiky.²³

²¹ Jak bude v další části práce ukázáno, existuje i možnost výpočtu tzv. EVA spread, který slouží právě k mezipodnikovému srovnání.

Naproti tomu tržní riziko není reprezentováno žádnou konkrétní hodnotou a je nutno jej vypočítat. $\beta = 1 + OR + FR$

OR – obchodní riziko

FR – finanční riziko. Je možno jej odhadnout na základě zadlužení podniku. Čím vyšší zadlužení, tím vyšší hodnota finančního rizika.

3.2.4.4.2 EVA z ROA

Bývá nazývána také jako EVA entity. Bere v potaz kapitálovou strukturu podniku. Takto konstruovaný ukazatel je vhodný zejména pro investory, případně věřitele, protože bere v potaz ziskovost i rizikovost podniku jako celku. Ukazatel jde vyjádřit v absolutní výši [22, s.79]

$$EVA = (ROA - WACC) \cdot \text{aktiva}$$

Nebo také relativně jako tzv. spread²⁴

$$eva = ROA - WACC$$

3.2.4.5 Pyramidový rozklad Du Pont

Jednotlivé ukazatele mají každý sám pouze určitou omezenou vypovídací schopnost. K tomu, aby mohly být posouzeny důsledky určitých rozhodnutí, vytváří se pyramida ukazatelů, která se následně rozkládá na další dílčí ukazatele. Na pomyslném vrcholu pyramidy se nachází jeden ukazatel, se kterým jsou ukazatele v nižších patrech pyramidy příčinně svázány. Hlavním smyslem pyramidového rozkladu je vysvětlit vliv změny jednoho, případně více ukazatelů na hospodaření podniku.²⁵ Existuje několik metod, jak vytvořit pyramidové rozklady, ovšem ve své diplomové práci budu používat pyramidový rozklad Du Pont.

Jedná se o analýzu rentability. Ukazatel se nemusí rozkládat jen jedním univerzálním postupem. V této práci budu používat rozklad podle Suchánka [22, s.88-90]

1. *Stupeň ROE = ROA • finanční páka*
2. *Stupeň ROE = ziskové rozpětí • obrat aktiv • finanční páka*

²² Nejedná se úplně o bezrizikovou investici, jak se projevuje u určitých zemí od vypuknutí měnové krize

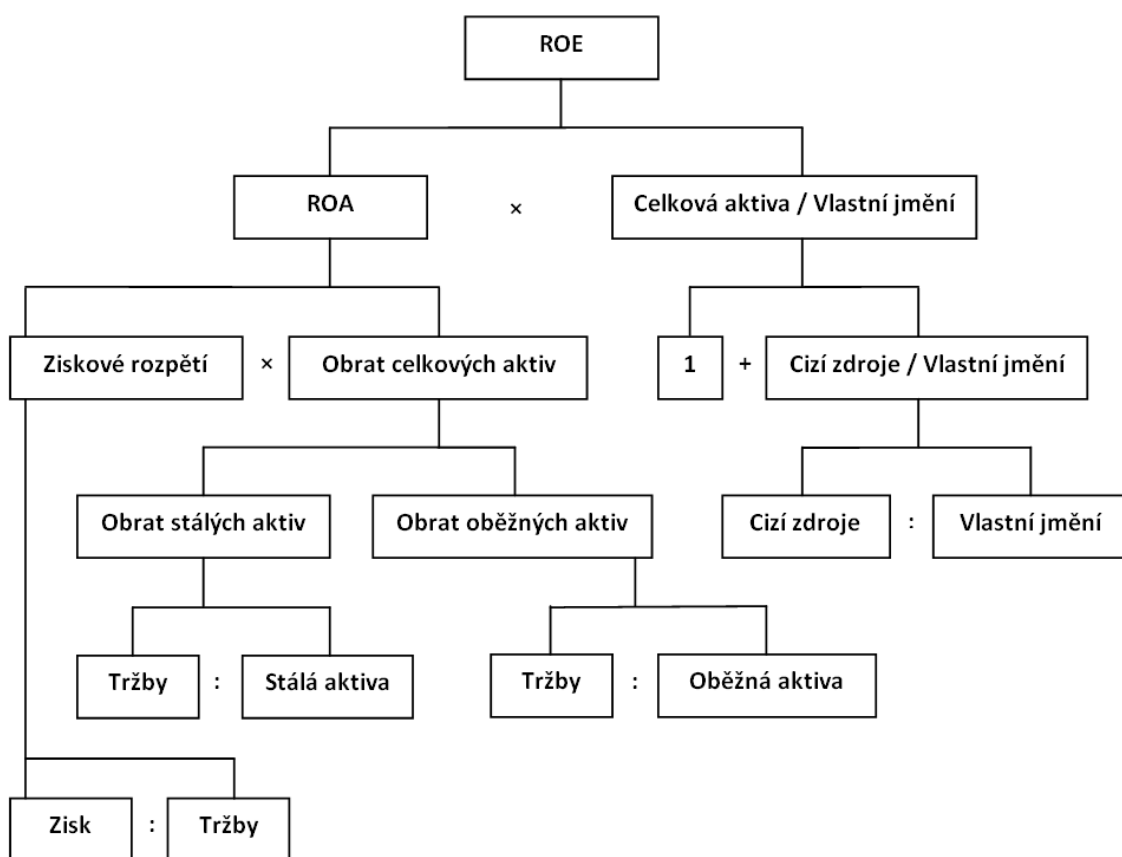
²³ Ratingové hodnocení je možno zjistit od tří největších celosvětových ratingových agentur Fitch, Standard and Poor's, Moody's

²⁴ Díky relativnímu vyjádření lze dělat i mezipodnikové srovnání

²⁵ Pokud roste určitý ukazatel, například ROE, jedná se o pozitivní skutečnost. Pokud chce ovšem analytik určit příčinu, proč se tomu tak děje, ze samotného ukazatele ROE toho moc nevyčte. Proto se ukazatel rozkládá na dílčí ukazatele, mezi kterými je určitá příčinná souvislost. Z těchto dílčích ukazatelů je již možno vyvodit podrobnější závěry než ze samotného původního ukazatele.

Pomocí pyramidového rozkladu se dá identifikovat, co ovlivnilo změnu ROE. Jak lze vidět z následujícího obrázku, růst zadlužení podniku, jinými slovy zvýšení finanční páky způsobí ceteris paribus růst ROE.²⁶ Ovšem není to jediný možný důvod změny ROE. Pokud se změní ziskové rozpětí, tedy poměr zisku a tržeb, má to také vliv na změnu ROE. Vysoká ziskovost tržeb je převážně důsledkem dobré kontroly nákladů. Obecně se dá říct, že čím vyšší ziskovost tržeb, tím lépe. Musí se ovšem posuzovat s ohledem na objem tržeb a rychlost obratu aktiv.

Obrázek 4 Pyramidový rozklad Du Pont



Zdroj: Mrkvička, Kolář [16, s.103]

3.2.4.6 Bankrotní model IN01

Finanční situaci podniku lze analyzovat nejen jednotlivými poměrovými a rozdílovými ukazateli, ale také souhrnnými indexy, které jsou soustavami vybraných poměrových ukazatelů, z nichž je každému přiřazena určitá váha. Podle jejich výsledného skóru se posuzuje případná finanční tíseň podniku. Slouží jako systémy včasného varování, protože

²⁶ Je třeba brát v potaz i jiné souvislosti, hlavně solventnost a likviditu podniku, proto není možné zvyšovat zadlužení donekonečna.

vychází z předpokladu, že v podniku dochází již několik let před úpadkem k určitým anomáliím, pomocí nichž se dá predikovat budoucí ohrožení podniku.²⁷ [20, s.119]

Index IN01 je pokusem Inky a Iva Neumaierových najít postup umožňující odhad finančního rizika českých podniků z pohledu světových ratingových agentur. Index zahrnuje zvláštnosti české ekonomické situace a respektuje české účetní výkazy, kdy na jeho sestrojení jsou vstupy obsaženy v rozvaze a ve výkazu zisku a ztrát. [22, s.104]

$$IN01 = 0,13 * \frac{A}{CZ} + 0,04 * \frac{EBIT}{NU} + 3,92 * \frac{EBIT}{A} + 0,21 * \frac{V}{A} + 0,09 * \frac{OA}{(KZ + KBU)}$$

A – aktiva

CZ – cizí zdroje

NU – nákladové úroky

V – výnosy

OA – oběžná aktiva

KZ+KBU – krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry

Tabulka 5 Klasifikace indexu IN01

Hodnota indexu IN01	Očekávaný vývoj podniku
IN01<0,75	Podnik spěje k bankrotu
0,75≤IN01≤1,77	Šedá zóna
IN01>1,77	Podnik tvoří hodnotu

Zdroj: Suchánek [22, s.104], upraveno autorem pro účely DP, 2013

3.3 SWOT analýza

Strategická analýza je završena SWOT²⁸ analýzou. SWOT analýza je tvořena na základě analýzy interních a externích podnikových faktorů, kdy jsou odhaleny silné a slabé stránky uvnitř podniku, budoucí příležitosti a hrozby vně podniku. SWOT analýza je většinou zobrazena v grafickém provedení, kdy je rozdělena právě do čtyř kvadrantů, kdy v každém kvadrantu se uvádí slovní výčet dané kategorie. Jednotlivé položky v kategoriích je, vzhledem k přehlednosti, vhodné buď ohodnotit body podle důležitosti, případně seřadit podle důležitosti. [9, s.120]

²⁷ Neplatí pravidlo, že pokud bankrotní model nenaznačuje riziko bankrotu, nemůže nastat. Mohou nastat určité nepředvídatelné turbulence, které nejdou dopředu odhadnout. Proto není vhodné spoléhat se výhradně na bankrotní modely, ale posuzovat i jiné faktory.

²⁸ Jedná se o akronym složený z anglických slov Strengths, Weakness, Opportunities, Threats

Obrázek 5 SWOT analýza



Zdroj: Byznys slovíčka – SWOT [29] Dostupné z:

<http://www.byznysslovicka.com/ekonomika_management/swot>

Praktická část

V praktické části budu metody popsané v teoretické části aplikovat na podnik Šrot Morava a.s. Cílem této části diplomové práce je podrobná analýza vybraných externích a interních podnikových faktorů s důrazem na konkurenceschopnost podniku. Nejprve stručně představím podnik, poté budu pokračovat postupně dle metodiky uvedené v teoretické části v jednotlivých analýzách. Výsledky jednotlivých analýz budou sumarizovány ve SWOT analýze. Na závěr stanovím optimalizační řešení.

4 Představení podniku

Podnik Šrot Morava a.s. (dále jen Šrot Morava) byl založen v roce 1997. V roce 2005 došlo k fúzi s podnikem ZKO s.r.o. a Kovošrot Hodonín s.r.o. [37] Podnik má dva majitele, z nichž každý vlastní 50% akcií. V současné době je sídlo podniku v Praze, nicméně provozní činnost je soustředěna do Veselí nad Moravou. Hlavní činnost podniku spočívá ve výkupu, nákupu, zpracování a expedici kovového odpadu a odpadu z barevných kovů. V roce 2011 měl podnik 18 zaměstnanců, z toho 3 řídící. [33]

4.1 Základní charakteristika podniku

<i>Název podniku:</i>	Šrot Morava a.s.
<i>Sídlo:</i>	V Jámě 8, 110 00 Praha 1, Česká republika
<i>IČ:</i>	25387537
<i>Právní forma:</i>	akciová společnost, zapsaná rejstříkovým soudem v Praze, oddíl B, vložka 7838
<i>Základní kapitál:</i>	1 000 000 Kč
<i>Datum vzniku:</i>	7. 11. 1997
<i>Předmět činnosti:</i>	- velkoobchod - nakládání s odpady (vyjma nebezpečných) - zprostředkování obchodu a služeb

- silniční motorová doprava nákladní – vnitrostátní s vozidly nad 3,5 t celkové hmotnosti a tahači
- specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím
- skladování zboží a manipulace s nákladem
- podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady

4.2 Typologie podniku

Jak bylo naznačeno v teoretické části, je možno podniky rozčlenit podle předem daných kritérií. Co se velikosti týče, jedná se o malý podnik. V námi sledovaném období mezi lety 2007 a 2011 pokles počet zaměstnanců z třiceti na osmnáct. Z toho je patrné, že v průběhu celého sledovaného období podnik spadal do kategorie malých podniků.

Právní formou podniku, jak již bylo naznačeno výše, je akciová společnost. Podnik emitoval 10 ks akcií o jmenovité hodnotě 100 000 Kč, z nichž rovnou polovinu, čili 5 akcií vlastní jeden vlastník a druhých 5 akcií druhý vlastník.

Podle klasifikace CZ-NACE se hlavní činnost podniku, tedy nakládání s odpady, řadí do:

- *Sekce E* – zásobování vodou; činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi
- *Oddíl 38* – shromažďování, sběr a odstraňování odpadů k dalšímu využití
- *Skupina 38.1* – shromažďování a sběr odpadů
- *Třída 38.11* – shromažďování a sběr odpadů, kromě nebezpečných

5 Analýza externích faktorů

Před tím, než provedu samotnou finanční analýzu, je potřeba, abych vypracoval i analýzu externích podnikových faktorů. Tuto část diplomové práce zahrnuju do metodiky práce z důvodu zkvalitnění samotné finanční analýzy a zejména kvůli skutečnosti, že poskytne nenahraditelné podklady pro SWOT analýzu. V rámci analýzy externích podnikových faktorů uskutečním dvě dílčí analýzy, které jsem popsal v teoretické části této práce, a to PESTE analýzu analyzující faktory obecného prostředí a Porterův model pěti sil analyzující faktory oborového prostředí.

5.1 PESTE analýza

Pomocí PESTE analýzy identifikuji faktory působící na podnik z vnějšího okolí. Jedná se o faktory, které jsou podnikem neovlivnitelné a které tedy musí brát jako dané. PESTE analýza umožňuje identifikovat příležitosti a hrozby pro podnik, nenabízí tedy možnost, jak je vytvářet.

5.1.1 Politické faktory

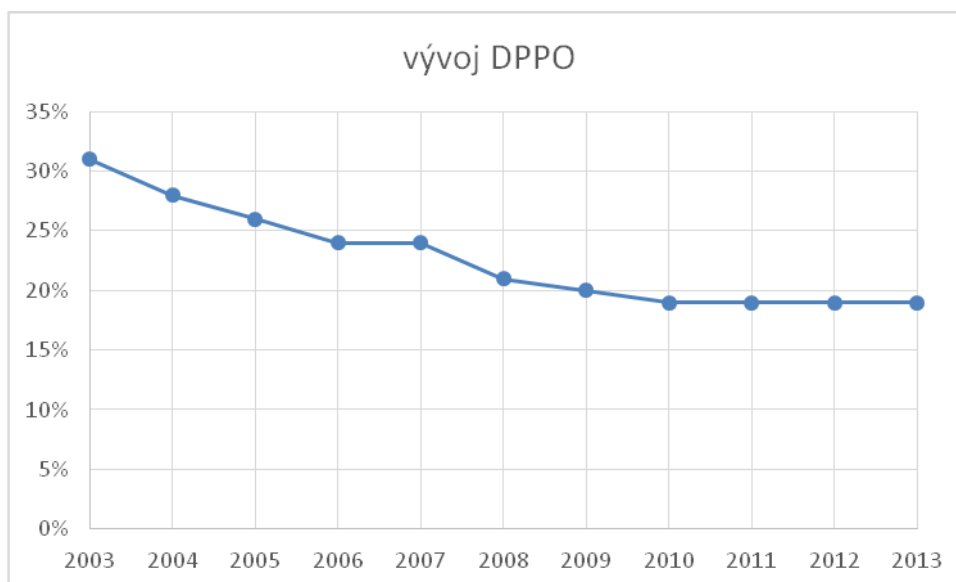
Podnik provozuje svou činnost v jedné z členských zemí Evropské unie, v České republice. Politické prostředí je v České republice relativně stabilní. Politický režim se dá klasifikovat jako parlamentní dvoukomorový. Vzhledem k pluralitě politických stran a k volebnímu systému, který je do Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky poměrný, vzniká vláda na základě koaličních smluv. V současné době, kdy do dalších řádných parlamentních voleb zbývá přibližně 14 měsíců,²⁹ vládne středopravá vláda, která se ovšem opírá o velmi těsnou a ne při každém hlasování jistou většinu hlasů.³⁰ Hlavním heslem vlády je rozpočtová odpovědnost. Toho se snaží dosáhnout jak snižováním výdajů, tak i zvyšováním příjmů státního rozpočtu. Toho je dosaženo především zvyšováním daní. Například na přelomu roku 2012 a 2013 se až téměř na poslední chvíli podařilo prosadit zvýšení obou sazeb DPH o jeden procentní bod. Těmito restriktivními opatřeními vláda rozhodně nepomáhá české ekonomice k oživení. Na druhou stranu je snaha o snížení veřejného zadlužení pozitivně ohodnocena ratingovými agenturami, které České republice rating zlepšují. [36]

²⁹ Poslední volby do Poslanecké sněmovny proběhly 28. a 29. května 2010 [38]. Volební období je na čtyři roky.

³⁰ Ze začátku volebního období měla vláda ve dvousetčlenné sněmovně 118 hlasů. Později se ovšem jedna z koaličních stran rozštěpila a jedna její část přešla do opozice. Počet vládních poslanců byl snížen i odchody několika jedinců z vládních stran.

Pro každý podnik, který je založen za účelem generovat zisk je důležitá sazba daně z příjmu právnických osob. Jak lze vidět z grafu, za poslední desetiletí se daňové zatížení právnických osob výrazně snížilo až na současných 19%. [41] Současná vláda nemá v plánu do konce svého volebního období jakkoli měnit sazbu daně. Rizikem pro podniky jsou volby, které by měly proběhnout přibližně za rok. V nich je podle volebních průzkumů favoritem levice, která již deklaruje, že má v plánu sazbu daně zvýšit. Potenciální zvýšení daně je rizikem nejen pro podniky samotné, nýbrž i pro celou českou ekonomiku, potažmo státní rozpočet, kdy hrozí, že vzhledem k relativně vyšší dani mohou podniky přesouvat svá sídla do zemí, které mají daň nižší.

Graf 1 Vývoj daně z příjmu právnických osob



Zdroj: Wolters Kluwer ČR [41] Dostupné z: <<http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnickych-osob/>>

Pro každý podnikatelský subjekt je důležitá také právní jistota a vymahatelnost práva. Členové NERV hodnotí vymahatelnost práva jako nedostatečnou.[34] Tato skutečnost může odradit potenciální zahraniční investory od investic v České republice. To se dá sice z národního hlediska hodnotit jako negativní, ovšem z hlediska konkrétního podniku je jeho dopad nejednoznačný. Na jednu stranu, pokud se sám podnik dostane do právního sporu, bude dlouho čekat na verdikt a tato skutečnost jednoznačně negativně ovlivňuje samotný podnik. Na druhou stranu může odradit potenciální zahraniční konkurenty, kteří by teoreticky mohli konkurovat danému podniku.

Pro zkoumaný podnik je z politických faktorů důležitá zejména výše daně z příjmu právnických osob, která je sice poslední roky konstantní, ale existuje poměrně vysoké riziko, že poroste. Vzhledem k tomu, že se jedná o malý podnik, bylo by pro něj finančně nákladné přesunout své sídlo do jiného státu, které by podnikové zisky zdaňoval nižší sazbou. Důležité zejména pro kalkulaci výkupních cen kovu je výše DPH. Vzhledem k značně pozdnímu schvalovacímu procesu ohledně výše DPH v roce 2012 podnik v až do poloviny prosince nevěděl, jaké sazby budou platit v roce 2013. Samozřejmě nejistota ovlivnila jak proces stanovení cen, tak i nastavení účetního systému.

5.1.2 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory mají pro podnik zásadní význam, protože podnik je výrazně ovlivněn celkovou hospodářskou situací země, ve které působí. Mezi nejpodstatnější faktory, které ovlivňují zkoumaný podnik, patří vývoj HDP, inflace a míry nezaměstnanosti.³¹

HDP

Vývoj HDP je jedním ze základních a nejdůležitějších makroekonomických ukazatelů. Česká ekonomika vykazovala meziroční růst nepřetržitě od roku 1999. Tento růst dosáhl nejvyšších hodnot v letech 2005 a 2006, kdy meziročně rostl HDP o přibližně 7%. Rok 2009 byl rokem, kdy se naplno projevila finanční a ekonomická krize a české HDP meziročně pokleslo o více než 4%. Následující roky meziročně opět rostlo, nicméně nedosáhlo předkrizové úrovně roku 2008. V roce 2012 ovšem mezičtvrtletně HDP klesal a proto se dá očekávat i meziroční pokles. Stagnace HDP je způsobena nízkou spotřebou domácností i restriktivní politikou vlády.

Tabulka 6 vývoj HDP

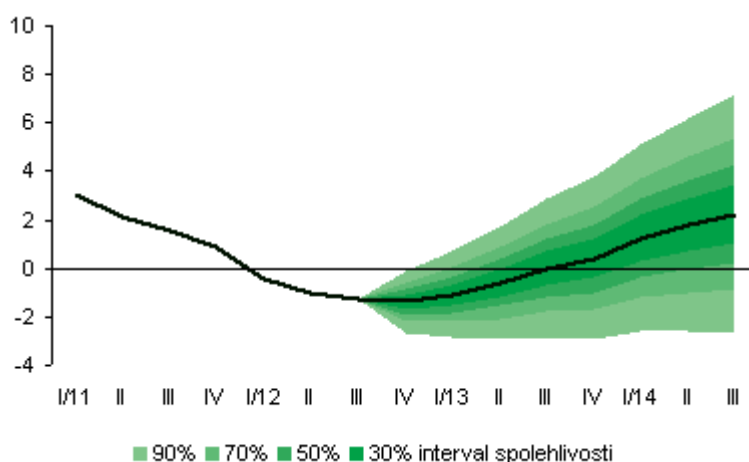
Ukazatel	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
HDP (mld. Kč)	3116,1	3352,6	3662,6	3848,4	3759,0	3799,5	3841,4
HDP na obyvatele (Kč)	304478	326553	354808	368986	358288	361268	365961
Růst HDP	+6,8	+7,0	+5,7	+3,1	-4,5	+2,5	+1,9

Zdroj: Finance.cz [40] Dostupné z: <<http://www.finance.cz/makrodata-eu/hdp/statistiky/vyvoj-hdp/>>, upraveno autorem pro účely DP, 2013

³¹ Pro českou ekonomiku jako celek jsou důležité i další faktory, například směnné kurzy, saldo obchodní bilance atd. Vzhledem k tomu, že podnik působí zejména na tuzemském trhu, jsou tyto faktory pro zkoumaný podnik relativně málo významné, a proto s nimi v této práci nebudu pracovat.

Podle prognózy ČNB by měl meziročně HDP za rok 2012 poklesnout o 1%.³² V roce 2013 je odhadován pokles o 0,3%. V roce 2014 by se měl již trend obrátit a česká ekonomika by měla opět vzrůst a to o 2,1%. Na následujícím obrázku je znázorněn předpokládaný vývoj HDP. Prognóza zahrnuje i pravděpodobnosti, s jakou daná skutečnost nastane. Vývoj HDP se bude pohybovat v nejtmaším pásmu s pravděpodobností 30%. Čím se barva stává světlejší, tím je i pravděpodobnost vyšší. [27]

Obrázek 6 Prognóza HDP



Zdroj: Česká národní banka [27] Dostupné z: <http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/#HDP>

Vývoj HDP je jednou z nejdůležitějších veličin pro každý podnik v ČR. S jeho poklesem totiž klesá celkový výkon ekonomiky a tím pádem je pro podnik složitější nejen hledat nové zakázky, ale i udržet si alespoň ty stávající.³³ To platí i pro zkoumaný podnik, protože jeho výrobky jsou dodávány téměř výhradně na území České republiky. Proto prognóza vývoje HDP je pozitivní zprávou ohledně budoucího vývoje podniku.³⁴

Inflace

Inflace znamená zvýšení všeobecné cenové hladiny nebo jinými slovy, snížení kupní síly peněz. Jedná se o jeden z nejdůležitějších a také nejsledovanějších makroekonomických ukazatelů. Odráží totiž také sílu a stabilitu dané ekonomiky. Na inflaci jsou také navázány

³² Ačkoliv je už 2013, ještě stále není přesně spočítán HDP za rok 2012, a proto je jeho vývoj pouze odhadovaný.

³³ Samozřejmě to neplatí obecně. I při poklesu HDP se najdou podniky, které rostou.

³⁴ Je potřeba mít na paměti, že prognózy se nemusí vyplnit. Prognózy před rokem předpokládaly na rok 2013 růst, zatímco současné prognózy již předpokládají mírný pokles. Proto je i možné, že predikce na rok 2014 může být příliš optimistická a skutečnost bude negativnější.

mzdy, čili při vyšší inflaci žádají pracovníci ať už prostřednictvím odborů, případně sami, vyšší nominální mzdy. Vývoj inflace měřené pomocí indexu spotřebitelských cen přibližuje následující tabulka.

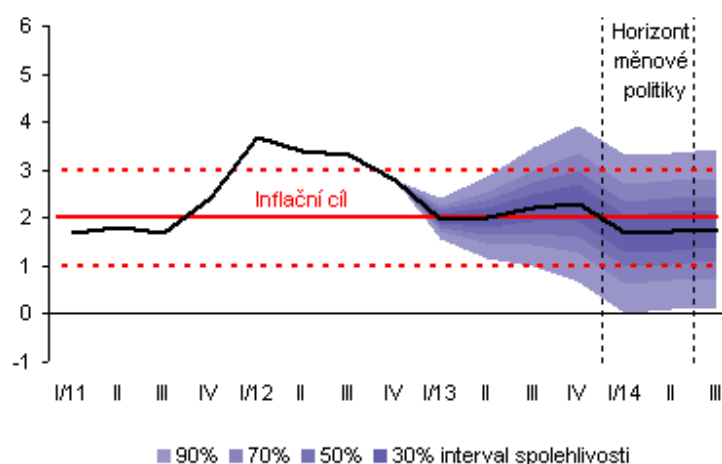
Tabulka 7 Vývoj inflace

Ukazatel	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Míra inflace v %	1,9	2,5	2,8	6,3	1,0	1,5	1,9	3,3

Zdroj: Český statistický úřad [30] Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr_od_roku_1989#03>, upraveno autorem pro účely DP, 2013

Od roku 2005 do roku 2008 inflace postupně rostla, až se v roce 2008 dostala na relativně vysokou úroveň.³⁵ V následujícím roce, kdy byla česká ekonomika zasažena celosvětovou krizí, poklesla inflace na 1%. V následujících letech se míra inflace pomalu zvyšovala, ovšem její velikost je stále poměrně malá a stabilní vývoj ekonomiky nijak neohrožuje. Podle prognózy ČNB, která má jako svůj inflační cíl stanoveny 2%³⁶, se bude v roce 2013 míra inflace pohybovat lehce nad touto hranicí. Na začátku roku 2014 by podle prognózy měla míra inflace lehce poklesnout na 1,7%. Podle prognózy by s 90%-ní pravděpodobností neměla být inflace záporná, což je pro ekonomiku dobře. Pokud by totiž nastala deflace, při konstantních nominálních mzdách by rostla reálná mzda a tím pádem by podnikům rostly náklady.³⁷

Obrázek 7 Prognóza míry inflace



Zdroj: Česká národní banka [27] Dostupné z: <http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/#HDP>

³⁵ Podle teorie je míra inflace do 10% v pořádku a neohrožuje stabilní vývoj ekonomiky.

³⁶ Inflační cíl je stanoven na 2% s tolerancí plus minus 1%.

³⁷ To je jeden z hlavních důvodů, proč centrální banky v podstatě bez výjimky po celém světě, cílí inflaci v kladných číslech. Opačný vývoj by totiž v době recese mohl působit jako překážka růstu ekonomiky.

Vývoj inflace se dá z hlediska zkoumaného podniku hodnotit jako pozitivní. Míra inflace je celkem stabilní a nic nenasvědčuje tomu, že by měla v budoucnu nějak výrazně stoupnout. Navíc je inflace v kladných číslech, což je pro podnik jednoznačně pozitivní. Za prvé díky tomu může mírně zvyšovat výkupní cenu za kovový šrot, což může být pozitivní psychologický faktor.³⁸ Za druhé mírná inflace nabízí pro podnikové vedení poměrně jednoduchou možnost, jak snížit reálné mzdy zaměstnancům. Pokud by byla inflace nulová, byla by jediná možnost pro snížení reálné mzdy snížit mzdu nominální. Což je ovšem docela komplikované a mezi zaměstnanci nepopulární. V případě kladné inflace ovšem stačí nezvyšovat nominální mzdu, což zaměstnanci přijmou mnohem snáze, a reálná mzda poklesne.

Míra nezaměstnanosti

Míra nezaměstnanosti udává poměr osob, která nemají práci a aktivně si ji hledají ku pracovní síle, což je součet nezaměstnaných a zaměstnaných. Nezaměstnanost úzce souvisí s hospodářským cyklem. V době růstu ekonomiky míra nezaměstnanosti klesá a naopak. Tuto teorii potvrzuje i následující tabulka, která udává míra nezaměstnanosti.

Tabulka 8 Míra nezaměstnanosti

<i>ukazatel</i>	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Míra nezaměstnanosti v %	8,88	7,67	5,98	5,96	9,24	9,57	8,62	9,36

Zdroj: Český statistický úřad [30] Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr_od_roku_1989#03>, upraveno autorem pro účely DP, 2013

Z tabulky je patrné, že nezaměstnanost se vyvíjí v opačném trendu než HDP. Jestliže ekonomika roste, což se dělo do roku 2008, nezaměstnanost klesala. Následující rok dopadla na českou ekonomiku recese a s poklesem HDP šla zároveň i míra nezaměstnanosti nahoru. V následujících letech se nijak výrazně neměnila. Podle odhadu ministerstva práce a sociálních věcí by měla nezaměstnanost v roce 2013 mírně vzrůst.

Podnik Šrot Morava na trhu práce hledá především nekvalifikovanou pracovní sílu. Pro práci s kovovým odpadem totiž není potřeba žádné speciální vzdělání. Proto při vyšší nezaměstnanosti má podnik větší množství potenciálních zaměstnanců. Za prvé může nalézt zaměstnance, kteří budou ochotnější pracovat i za nižší mzdu, než v případě nízké míry

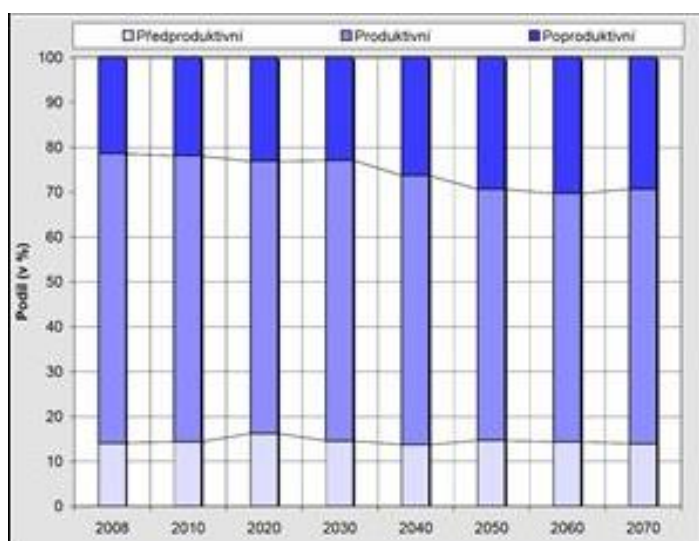
³⁸ Pokud podnik mírně zvýší cenu za kovový šrot, což vyvolá mylné přesvědčení lidí, že se za kov platí více, zvýší se i ochota lidí prodávat kovový odpad.

nezaměstnanosti. Za druhé může vybírat z většího počtu uchazečů a je tedy vyšší pravděpodobnost, že nalezne schopnějšího zaměstnance.

5.1.3 Sociální a demografické faktory

Jedním z nejdůležitějších faktorů, které budou zejména v budoucnu ovlivňovat všechny podniky na území České republiky je demografický vývoj. Vyšší průměrný věk obyvatelstva v kombinaci s nižší porodností způsobuje postupné stárnutí populace. Daná skutečnost je potenciální komplikací nejen pro důchodový systém, který je v současné době financován průběžně³⁹ a se stárnoucí populací hrozí, že v budoucnu se budou buď muset zvýšit příjmy do systému, nebo snížit vyplácené důchody. Problém může postihnout i podniky, kdy bude těžší nalézt vhodné pracovníky vzhledem k nižšímu množství obyvatel nacházející se v produktivním věku.

Obrázek 8 Očekávaný vývoj složení obyvatelstva



Zdroj: Burcin, Kučera [28] Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Prognosa_2010.pdf>

Životní úroveň roste v České republice v průměru rychleji než v Evropské unii. V roce 2000 dosahovalo české HDP na hlavu 71% celé Evropské unie⁴⁰ a v roce 2009 již české HDP dosahovalo 83% EU. V roce 2011 dosahuje sice „pouze“ 80%, nicméně je vyšší než HDP dvou členů Evropské unie, kteří vstoupili do EU dříve než Česká republika.⁴¹ Vzhledem k efektu dohánění se dá předpokládat, že v budoucnu bude růst česká ekonomika rychleji než

³⁹ Nepřehlížím k druhému pilíři, který je účinný od 1.1.2013. I s ním je totiž základ důchodového systému financován průběžně.

⁴⁰ Je brána Evropská unie v současné podobě, tedy s 27 státy. Chorvatsko, které by mělo vstoupit 1.7.2013 tam zatím započítáno není.

⁴¹ Česká republika vstoupila do Evropské unie 1.5.2004 společně s dalšími devíti zeměmi. Předtím tvořilo Evropskou unii 15 států.

v průměru EU a z toho důvodu se dá předpokládat postupné přibližování její životní úrovně vzhledem k průměru EU. [32]

Pro budoucnost podniku se jedná o negativní faktory. Za prvé bude v budoucnu relativně méně pracovníků než nyní, a proto bude složitější nalézt pracovníky. Za druhé je riziko, že stát bude muset kvůli deficitu v důchodovém systému zvýšit sociální pojištění.⁴² Takové zvýšení daní by jistě zdražilo náklady podniku.

5.1.4 Technologické a technické faktory

V současnosti se nacházíme v období neustálého vzniku nových technologií. Podniky, které na změny nezareagují dostatečně rychle, ztrácejí svou konkurenceschopnost. Proto je potřeba hledat možnosti zlepšování technologií, která podniku umožňuje být efektivnějším.

V posledním době se v oboru zpracování kovového odpadu neobjevily žádné zásadní nové technologie, které by diametrálně změnily fungující praxi. Nicméně podnik by měl sledovat i technologické novinky, které sice přímo nesouvisí s předmětem podnikání, ale mohou ušetřit náklady, například úspornější automobily. Podnik by samozřejmě měl monitorovat vývoj nových informačních technologií, které mohou významně usnadnit a zrychlit administrativní procesy, plánování apod.

5.1.5 Ekologické faktory

Větší důraz na ekologii většinou s sebou nese i větší náklady pro podniky. Nejinak tomu je i co se týče podpory výroby elektrické energie z obnovitelných zdrojů. Například hodně diskutované solární panely s sebou nesou i finanční zátěž v podobě vyšší ceny veškeré elektrické energie. V roce 2013 činí příspěvek na obnovitelné zdroje⁴³ energie 583 Kč na megawatthodinu. [39]

Mezi předměty činnosti zkoumaného podniku patří také nakládání s nebezpečnými odpady. Podnik tedy musí dbát zvýšené opatrnosti s nakládáním, přepravou, skladováním nebezpečného odpadu. Podnik by se měl snažit o to, aby nedošlo ke kontaminaci nebezpečným odpadem. Předpisy pro nakládání s odpadem jsou samozřejmě zakotveny i v legislativě.

⁴² A to jak hrazené zaměstnancem, tak i zaměstnavatelem

⁴³ Příspěvek není jen na solární elektrárny, nýbrž i na jiné formy obnovitelných zdrojů, například bioplynové elektrárny, spalující biomasu atd.

5.2 Porterův model tržních sil

V této části práce budu analyzovat oborové prostředí podniku Šrot Morava a.s. Podnik působí v Jihomoravském a Zlínském kraji. Popíšu zde základní konkurenční síly, které působí v daném oboru na trhu, na kterém se zkoumaný podnik pohybuje, a zjistím nejdůležitější síly, které mohou ovlivnit budoucí vývoj podniku. Zdroje informací pro tuto analýzu pocházejí zejména z rozhovorů s managementem podniku. V rámci rozhovorů byl managementem vyplněn dotazník hodnotící jednotlivé síly konkurenčního prostředí. Vzor tohoto dotazníku je uveden v příloze 7. Každá konkurenční síla je rozdělena do několika kritérií, z nichž je každé ohodnoceno podle významu od 1 do 9. [10, s.171-175]

5.2.1 Rivalita mezi konkurenčními podniky

Jelikož je produkt, který vyrábí analyzovaný podnik v podstatě homogenní, existuje na trhu poměrně velké množství konkurenčních podniků. Podniky si nekonkurují pouze u svých zákazníků, ale i u svých dodavatelů. Možnost cenové konkurence je ovšem poměrně omezená, protože cena je z velké části ovlivněna situací na burze, jak bude podrobněji popsáno později. Konkurence je zostřena i tím, že kvůli dopadům hospodářské krize ukončilo svou činnost poměrně velké množství podniků, které dříve působily v dané oblasti a produkovaly poměrně velké množství kovového odpadu. Náklady odchodu z odvětví jsou ovšem poměrně nízké, což snižuje alespoň částečně celkové hodnocení rivality.

Tabulka 9 Rivalita mezi konkurenčními podniky

Kritérium	Bodové hodnocení
Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost	8
Růst odvětví	8
Diferenciace služeb	8
Diferenciace konkurentů	4
Náklady odchodu z odvětví	3
Průměrné bodové hodnocení	6,2

Zdroj: autor dle rozhovoru a dotazníku s managementem Šrot Morava a.s.

5.2.2 Hrozba vstupu potenciálních konkurentů

Hrozba vstupu nových konkurentů je sice podle výsledků z dotazníku průměrná, ovšem nepovažuji ji za příliš aktuální. Důvodů je hned několik. Za prvé se v oboru vyrábí de facto homogenní produkt, který by ani nová konkurence neměla jak diferencovat. Za druhé jsou nutné poměrně vysoké kapitálové investice do výrobních strojů, jako je například bagr, nůžky

na železo, posuvný jeřáb nebo magnet. Ovšem za nejpodstatnější bariéru vstupu nových konkurentů považují omezený přístup k distribučním kanálům. Naprostá většina kovového odpadu je k zákazníkům dopravována přes železnici. Tím pádem je pro jakýkoli nový potenciální podnik na trhu nutné, aby jeho provozovna byla v blízkosti železničních kolejí. Celkově hodnotím hrozbu nových potenciálních konkurentů jako poměrně malou.⁴⁴

Tabulka 10 Hrozba vstupu potenciálních konkurentů

Kritérium	Bodové hodnocení
Kapitálová náročnost vstupu do odvětví	3
Potřeba know-how, licence, koncesí listiny	3
Diferenciace služeb	8
Přístup k distribučním kanálům	2
Přístup k energiím, surovinám, pracovní síle	7
Průměrné bodové hodnocení	4,6

Zdroj: autor dle rozhovoru a dotazníku s managementem Šrot Morava a.s.

5.2.3 Hrozba substitutů

Vzhledem k jedinečným vlastnostem, které mají kovy je hrozba jejich substituce v podstatě nulová. Pokud bude potřeba recyklovat kovový odpad,⁴⁵ není možnost jak kovový odpad nahradit. Proto se pozornost managementu podniku věnuje výhradně trhu s recyklací kovového odpadu.

Tabulka 11 Hrozba substitutů

Kritérium	Bodové hodnocení
Počet substitutů na trhu	2
Konkurence v odvětví substitutů	2
Hrozba substitutů v budoucnosti	3
Vývoj cen substitutů	5
Vlastnosti substitutů	2
Průměrné bodové hodnocení	2,8

Zdroj: autor dle rozhovoru a dotazníku s managementem Šrot Morava a.s.

⁴⁴ Jako nového konkurenta nepovažují podnik, který by jen nahradil nějaký podnik, který se již na trhu vyskytoval, ale ukončil svou činnost.

⁴⁵ Což by bylo zbytečně pravděpodobně pouze v situaci, kdy by byla nalezena nová velká ložiska kovů, což je téměř nemožné

5.2.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé jsou pro analyzovaný podnik velmi důležití. Jelikož je na trhu velká konkurence, mohou si dodavatelé vybírat, kterému podniku prodají svůj kovový šrot. Podnik vykupuje kovový odpad jak od fyzických, tak i od právnických osob.

Nejčastější je situace, že podnik prodává kovový odpad podniku, který má svou provozovnu v jeho blízkosti. Z toho důvodu se také často nacházejí podniky na recyklaci kovového odpadu v blízkosti velkých průmyslových komplexů nebo i přímo uvnitř nich. Nejinak tomu je i v případě zkoumaného podniku. Problémem ovšem je, že naprostá většina podniků, které působily v areálu železáren ve Veselí nad Moravou, již ukončily svůj provoz. Tím také Šrot Morava přišel o pravidelné dodavatele. Navíc se kovový odpad přepravoval na menší vzdálenost, takže i přepravní náklady byly nižší. V současnosti nemá podnik žádného výhradního dodavatele.

Tabulka 12 Vyjednávací síla dodavatelů

Kritérium	Bodové hodnocení
Počet dodavatelů	3
Význam odběratelů pro dodavatele	8
Možnost vstupu nových dodavatelů do odvětví	7
Organizovanost pracovní síly v odvětví	5
Průměrné bodové hodnocení	5,75

Zdroj: autor dle rozhovoru a dotazníku s managementem Šrot Morava a.s.

5.2.5 Vyjednávací síla zákazníků

Podnik Šrot Morava a.s. má jednoho výhradního zákazníka, kterému pravidelně dodává více než 80% své produkce. Tímto zákazníkem je podnik Trojek a.s. Proto je jasné, že tento zákazník bude mít silnou vyjednávací pozici. Nicméně pro podnik to není nijak ohrožující, protože majitel tohoto zákazníka je i spolumajitelem analyzovaného podniku. Proto považují za velmi nepravděpodobné, aby si stanovoval takové podmínky, které by mohly ohrozit samotnou existenci podniku. Navíc se jedná o silný, velký a finančně zdravý podnik, takže je nepravděpodobné, že by se přinejmenším v blízké budoucnosti omezil jeho zájem o výrobky podniku Šrot Morava a.s.

Tabulka 13 Vyjednávací síla zákazníků

Kritérium	Bodové hodnocení
Počet významných zákazníků	9
Význam výrobku pro zákazníka	7
Náklady na změnu dodavatele	8
Hrozba zpětné integrace	4
Ziskovost zákazníka	4
Průměrné bodové hodnocení	6,4

Zdroj: autor dle rozhovoru a dotazníku s managementem Šrot Morava a.s.

6 Analýza interních podnikových faktorů

V této části práce se zaměřím na faktory nacházející se uvnitř podniku. Tyto faktory určují úspěšnost podnikových aktivit⁴⁶ a jsou podnikem ovlivnitelné. Nejprve popíšu všechny vnitropodnikové faktory rozdělené podle metodiky, kterou jsem popsal v teoretické části. Následně se, vzhledem k tomu, že je tato diplomová práce primárně zaměřena na finanční podnikové faktory, budu podrobněji věnovat zkoumání finančních podnikových faktorů prostřednictvím finanční analýzy.

6.1 Faktory vědecko-technické

Faktory vědecko-technického rozvoje se týkají především výrobní části podniku. Mezi ně patří zejména výzkum a vývoj realizovaný podnikem. Na základě rozhovorů s managementem podniku mohu tvrdit, že se v tomto oboru v současné době nevyvíjí žádná převratná novinka.⁴⁷

Samotný podnik Šrot Morava nerealizuje žádný výzkum a vývoj. Podnik je totiž poměrně malý, a tím pádem by pravděpodobně ani nezvládl ufinancovat tyto poměrně nákladné aktivity. Dalším důvodem, který vede podnik k tomu, že se nepokouší vyvinout technologickou novinku je jeho finanční situace.⁴⁸

Podnik je tedy, co se týče přístupu k vědecko-technickému rozvoji defenzivní imitátor. To znamená, že aktivně nevyvíjí žádnou novinku, ale v případě objevení se na trhu je připraven zvážit plusy a minusy nové technologie a případně ji implementovat.

6.2 Marketingové a distribuční faktory

Odvětví, ve kterém zkoumaný podnik působí, je silně konkurenční. Je tomu tak proto, že produkt, který podnik vyrábí a následně prodává je v podstatě téměř homogenní. Složení recyklovaného jednoho druhu kovu je totiž stejné v podstatě v každém podniku působícím na tomto trhu.⁴⁹ Na trhu existuje poměrně velké množství konkurentů. Podnik Šrot Morava je navíc podnikem malým a tím pádem má malý podíl na trhu.⁵⁰

⁴⁶ Vliv na úspěšnost podniku mají samozřejmě i faktory externí, jak bylo popsáno v předcházející kapitole.

⁴⁷ Alespoň vedení podniku o tom nemá žádné informace.

⁴⁸ Jak bude podrobně rozebráno v kapitole věnující se finanční analýze.

⁴⁹ Vzhledem k rozdílnosti vlastností jednotlivých kovů i k možnostem jeho následného použití podnik při své činnosti třídí kovy na několik desítek druhů.

⁵⁰ Podnik nepůsobí na celém území České republiky, ale jen v Jihomoravském a Zlínském kraji.

Kvůli vysoké konkurenci a nediferencovanosti produktu má podnik omezenou možnost ovlivnit cenu svých produktů. Ty jsou navíc ovlivněny aktuálním stavem na burze kovů LME v Londýně. Podnik tedy nemá možnost dopředu naplánovat, jaká bude cena jeho produktů. Dokonce i ceník výkupu kovů se mění několikrát do roka a ceny v něm nejsou uvedeny v absolutní hodnotě, ale v určitém intervalu, ve kterém se budou pohybovat.⁵¹

Podnik má poměrně pevné vztahy se svými zákazníky. Podnik má jednoho hlavního zákazníka, kterému dodává pravidelně přes 80% své produkce. Navíc je na tento podnik i majetkově navázána, protože majitel hlavního odběratele Trojek a.s. vlastní 50% akcií zkoumaného podniku Šrot Morava a.s.

V rozhovoru s vedením podniku jsem se dozvěděl, že účinnost reklamy je poměrně vysoká. Nejedná se ovšem o nabízení svých produktů, jak je to obvyklé u naprosté většiny podniků, ale o dodání materiálu do výroby, čili o výkup kovového odpadu od lidí. Podnik má v oblastech, kde provozuje svou činnost vylepené plakáty a hlášení v místním rozhlase, které informuje o zejména o výkupních cenách.

6.3 Faktory výroby a řízení výroby

Výrobní proces podniku je soustředěn do tří provozoven, z nichž největší je ta ve Veselí nad Moravou. Kapacita provozoven je v současné době dostačující, dokonce se v ní nacházejí i rezervy pro případný růst výroby v budoucnu. Vzhledem k volatilitě cen kovů na burze se podnik snaží o co nejrychlejší zpracování odpadu a následného prodeje. Tím se minimalizuje riziko, že mezi nákupem kovového odpadu a jeho prodejem cena kovu klesne a tím pádem výnosy z vlastních výrobků ani nepokryjí náklady.

Dostupnost energií i výrobních zařízení je dostatečná. Z energií podnik nejvíce využívá elektrickou energii na provoz jeřábů, nůžek na kov a magnetů. Dále využívá pohonné hmoty do nákladních automobilů. Dostupnost materiálu není vždy dostatečná. Záleží na tom, jaká je aktuální situace v blízkých podnicích, které produkují kovový odpad.

6.4 Faktory podnikových a pracovních zdrojů

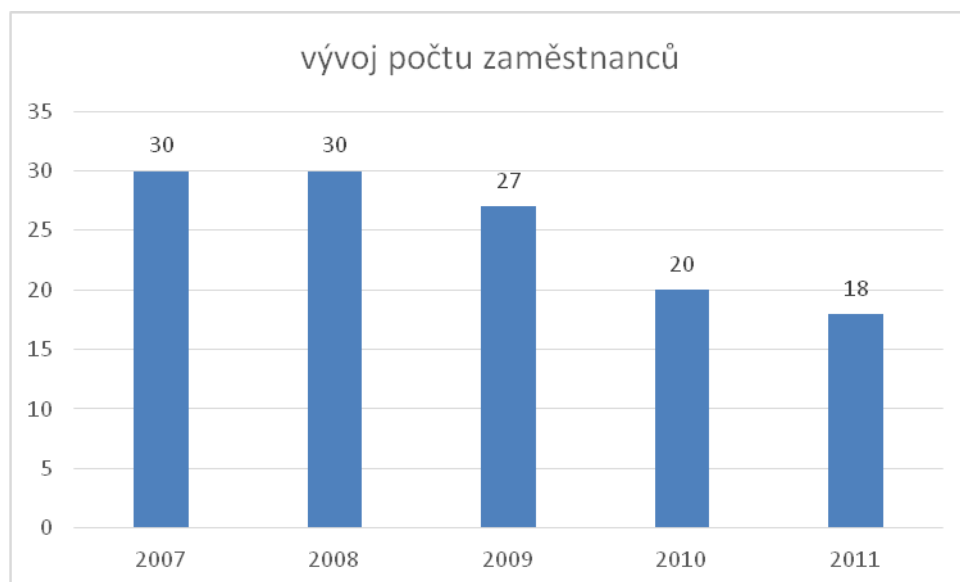
Povědomí o podniku je v místech jeho působení poměrně vysoké. Vedení podniku hodnotí image a prestiž podniku jako průměrnou. Snaží se ji posílit, nicméně vzhledem k velikosti podniku mají jen omezené finanční zdroje. Naopak kvůli velikosti podniku, se

⁵¹ Zatím poslední změna proběhla 10.4.2013

kterou úzce souvisí i relativně malý počet zaměstnanců, souvisí poměrně vysoká účinnost informačních systémů.

Počet zaměstnanců v průběhu sledovaného období klesal, jak lze vidět z následujícího grafu. Počet vedoucích pracovníků zůstal po celé sledované období nezměněn.

Graf 2 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2007-2011



Zdroj: Výroční zprávy podniku Šrot Morava a.s., upraveno autorem pro účely DP, 2013

V současné době by podnik neměl výrazné problémy s nalezením uchazečů o pracovní místo. Nicméně kvůli nadále se nezlepšující situaci snižuje počet svých zaměstnanců. V roce 2012 bylo v podniku zaměstnáno celkem 17 osob. Jestliže podnik hledá uchazeče o pracovní místo, tak prostřednictvím úřadu práce, případně i inzerováním volné pracovní pozice na webových portálech a v novinách.

6.5 Faktory finanční a rozpočtové

Analýza finančních a rozpočtových faktorů bude podrobně rozebrána v rámci finanční analýzy, která je obsahem následující kapitoly.

7 Finanční analýza

V této části práce se budu zabývat finanční analýzou zkoumaného podniku. Finanční analýza slouží jednak jako zdroj dat pro strategické i taktické rozhodování, dále také pro reporting vlastníkům, věřitelům apod. [11, s.20] Data pro provedenou finanční analýzu pocházejí z účetních výkazů podniku⁵² za roky 2007-2011 a také z rozhovorů s vedením podniku.

7.1 Analýza absolutních ukazatelů

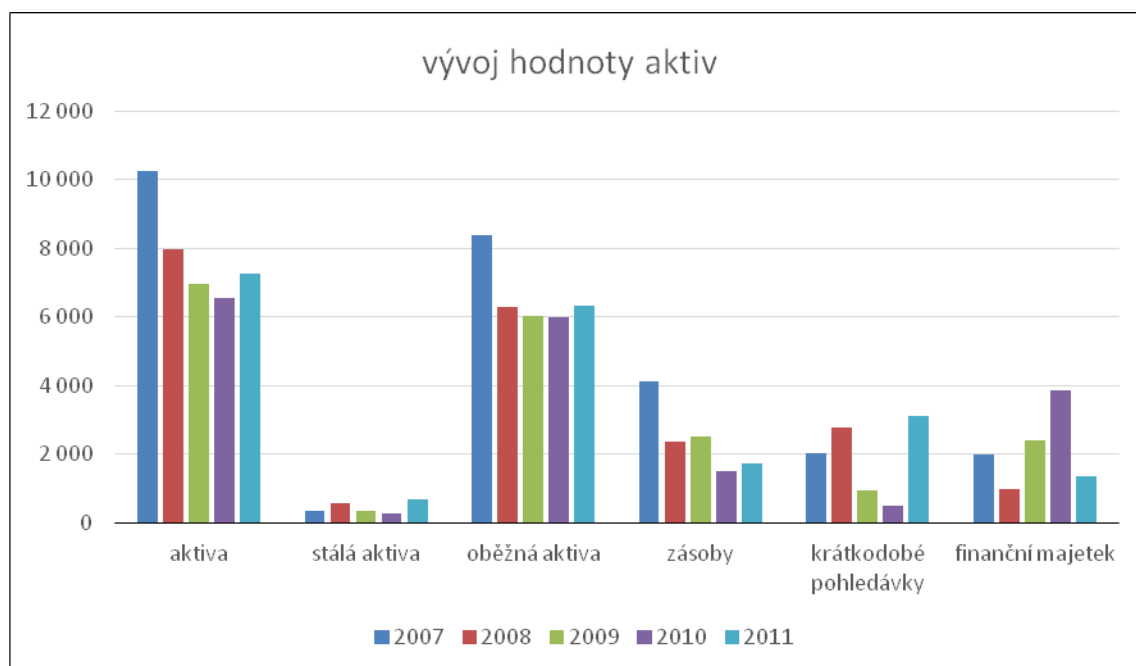
V této kapitole budou provedeny vertikální a horizontální analýzy jak rozvahy, tak i zisku a ztrát za sledované období. Vertikální analýzou budou posuzovány struktury účetních výkazů, zatímco pomocí horizontální analýzy bude posuzován vývoj hodnot v čase. Horizontální metoda bude provedena metodou řetězového indexu, čili položky jednotlivých let budou porovnávány vzhledem k předcházejícímu období. Vertikální i horizontální analýza budou provedeny zvlášť pro každý druh účetního výkazu. Zdrojová data pro výpočet jsou v plném rozsahu uvedeny v přílohách 1 a 2. Vzhledem k větším rozměrům tabulek jsou kompletní výsledky vertikálních a horizontálních analýz uvedeny v přílohách 3 – 6.

7.1.1 Horizontální analýza rozvahy

Pomocí horizontální analýzy rozvahy jsou monitorovány meziroční změny jednotlivých položek rozvahy jak v absolutním, tak i relativním vyjádření. V textu uvedené absolutní částky budu uvádět ve stejném tvaru, v jakém jsou uváděny v účetních výkazech, čili v tisících Kč. Následující graf demonstruje vývoj jednotlivých položek aktiv ve sledovaném období.

⁵² Rozvaha i výkaz zisků a ztrát jsou přístupné i v elektronické podobě v obchodním rejstříku, dostupné na internetové adrese www.justice.cz

Graf 3 Vývoj hodnoty aktiv



Zdroj: autor dle finančních výkazů podniku Šrot Morava a.s.

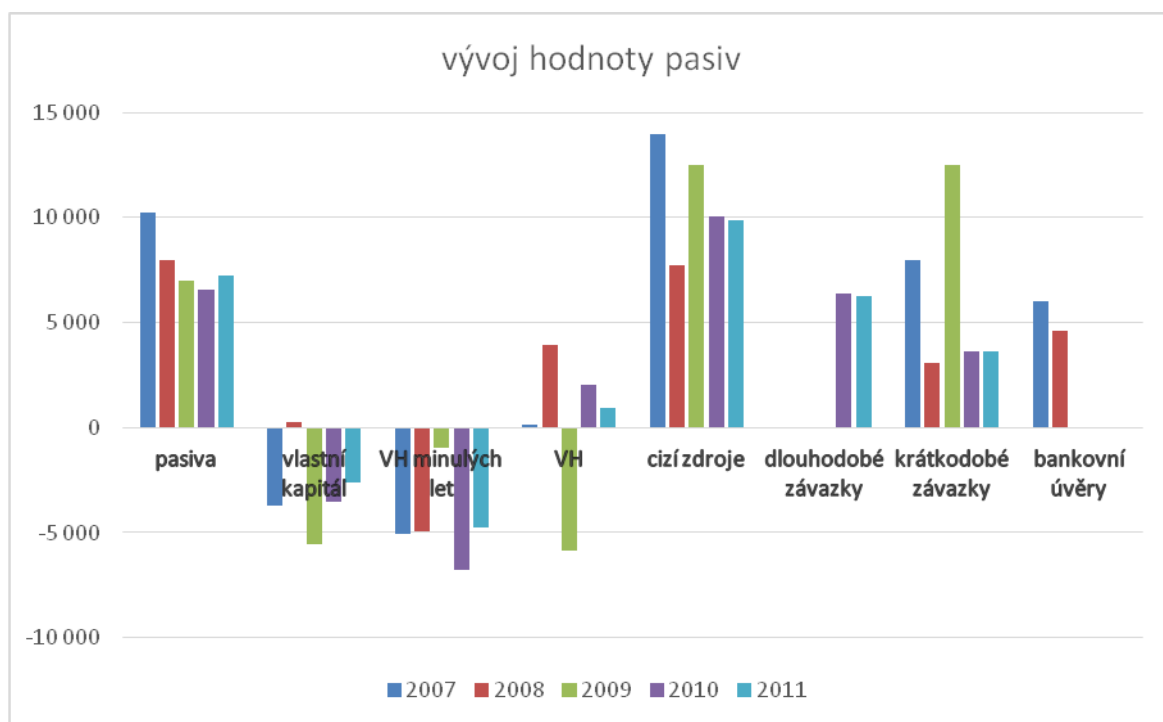
Bilanční suma neboli suma aktiv ve sledovaném období klesá. Jedinou výjimku tvoří poslední sledovaný rok 2011, kdy bilanční suma vzrostla z 6539 tis. Kč na 7255 tis. Kč, čili relativně o téměř 11%, nicméně nedosáhla ani úrovně roku 2008, natož roku 2007, kdy byla jejich hodnota 10268 tis. Kč. Z toho důvodu je logické, že ve sledovaném období musely téměř všechny položky aktiv poklesnout. To neplatí u stálých aktiv, které své nejvyšší hodnoty dosáhly právě v roce 2011, kdy oproti předcházejícímu roku vzrostly o více než 140%. Nicméně, jak je patrné z absolutní velikosti stálých aktiv, jejich podíl na aktivech je malý, což uvidíme ve vertikální analýze a proto jejich nárůst nijak významně neovlivnil vývoj aktiv.

Rozhodující vývoj na bilanční sumu mají oběžná aktiva. Ta vykazují v podstatě stejný trend jako celková aktiva. Mezi lety 2010 a 2011 stouply z 5996 tis. Kč na 6340 tis. Kč. Ani ty nedosáhly úrovně z roku 2007, kdy jejich výše činila 8388 tis. Kč. Nicméně svou absolutní velikostí, na rozdíl od sumy všech aktiv překonaly hodnotu roku 2008. Pokud se podíváme na jednotlivé položky oběžných aktiv, vidíme v posledním sledovaném roce výrazný nárůst krátkodobých pohledávek, konkrétně vzrostly oproti předcházejícímu roku o více než 500%. Tato skutečnost by mohla signalizovat skutečnost, že se podniku dařilo zvyšovat zakázky, stejně jako by to mohlo signalizovat, že odběratelé zkoumaného podniku neplatí své závazky včas. Z přílohy k účetní uzávěrce za rok 2011 je patrné, že přibližně 80% hodnoty pohledávek

z obchodních vztahů jsou již po splatnosti. Na druhou stranu naprostá většina pohledávek je po splatnosti mezi jedním a třiceti dny, což ještě nemusí být významný problém. Je ovšem nutno dbát zvýšené opatrnosti na včasné inkaso pohledávek.

Finanční majetek v roce 2010 prudce stoupl o více než 60%, aby v následujícím roce poklesl o téměř 65%. Vzhledem ke snížení finančního majetku a zvýšení krátkodobých pohledávek je možné, že se zhoršila zejména běžná likvidita. K tomu se dostanu v následujících částech práce, zejména u poměrových ukazatelů likvidity. Hodnota zásob střídavě klesala a stoupala, avšak jejich následný nárůst ani jednou nevyrovnal předcházející pokles, čili v průběhu sledovaného období poklesla hodnota zásob ze 4137 tis. Kč na 1714 tis. Kč.

Graf 4 Vývoj hodnoty pasiv



Zdroj: autor dle finančních výkazů podniku Šrot Morava a.s.

Ve sledovaném období zůstal základní kapitál konstantní, čili na úrovni 1000 tis. Kč. Vlastní kapitál byl až na výjimku v roce 2008 vždy záporný. Jak lze vypočítat z grafu, vlastní kapitál byl do záporných čísel tažen jak výsledky hospodaření minulých let tak i v roce 2009 rekordní ztrátou. V roce 2009 byl výsledek hospodaření -5832 tis. Kč a výsledek hospodaření minulých let -954 tis. Kč. Proto dosáhla hodnota vlastního kapitálu nejnižší výše během celého sledovaného období a to - 5562 tis. Kč. Z toho důvodu je logické, že i přes pokles bilanční sumy musela vzrůst hodnota cizích zdrojů. K tomu skutečně došlo a cizí

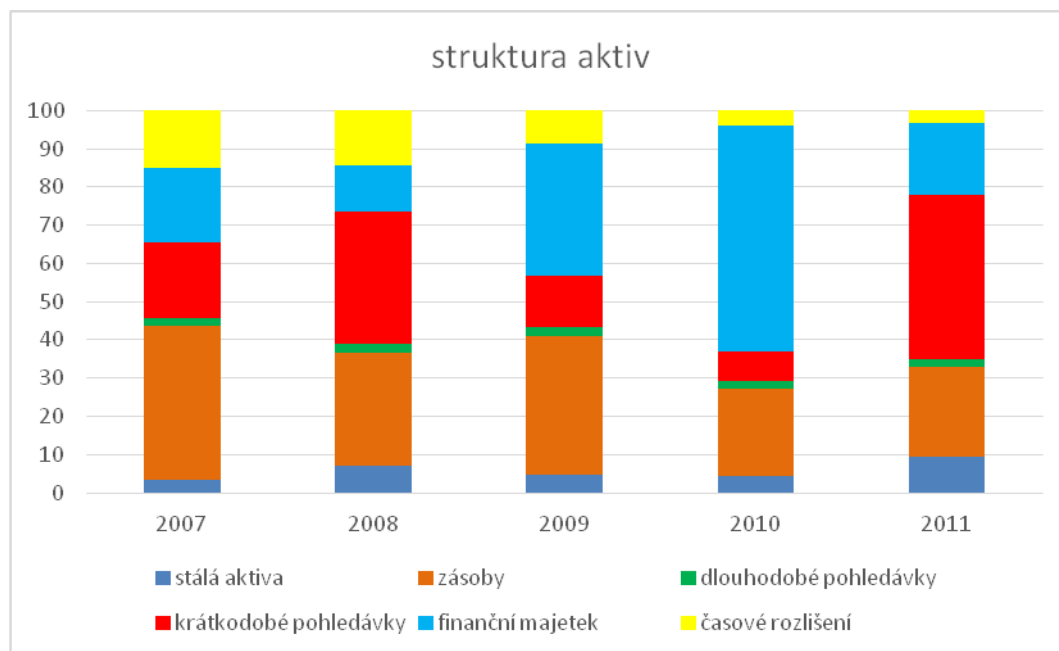
zdroje vzrostly o více než 60%. V dalších letech ovšem vzhledem ke zvyšujícímu se vlastnímu kapitálu, což bylo způsobeno kladným výsledkem hospodaření, který byl následně použit na částečné uhrazení ztráty z minulých let, poklesla hodnota cizích zdrojů. Ovšem pokles nebyl tak silný jako předcházející nárůst, činil „jen“ necelých 20% respektive 2 %. I tak byla hodnota cizích zdrojů v roce 2011 9860 tis. Kč a hodnota všech pasiv pouze 7255 tis. Kč.

Za nárůst krátkodobých závazků v roce 2009 může nejen skutečnost, že se zvýšily závazky z obchodních vztahů, ale i půjčka od jednoho z majitelů a také od podniku Trojek a.s. V následujícím roce byly tyto půjčky přeúčtovány do dlouhodobých závazků, a krátkodobé závazky vykázaly pokles o přibližně 70%. Ovšem nejednalo se o jediný důvod poklesu položky krátkodobých závazků. I samotné závazky z obchodních vztahů klesly mezi roky 2009 a 2010 o více než polovinu.

7.1.2 Vertikální analýza rozvahy

Vertikální analýza aktiv zkoumá podíl jednotlivých položek na celkové sumě aktiv.

Graf 5 Struktura aktiv



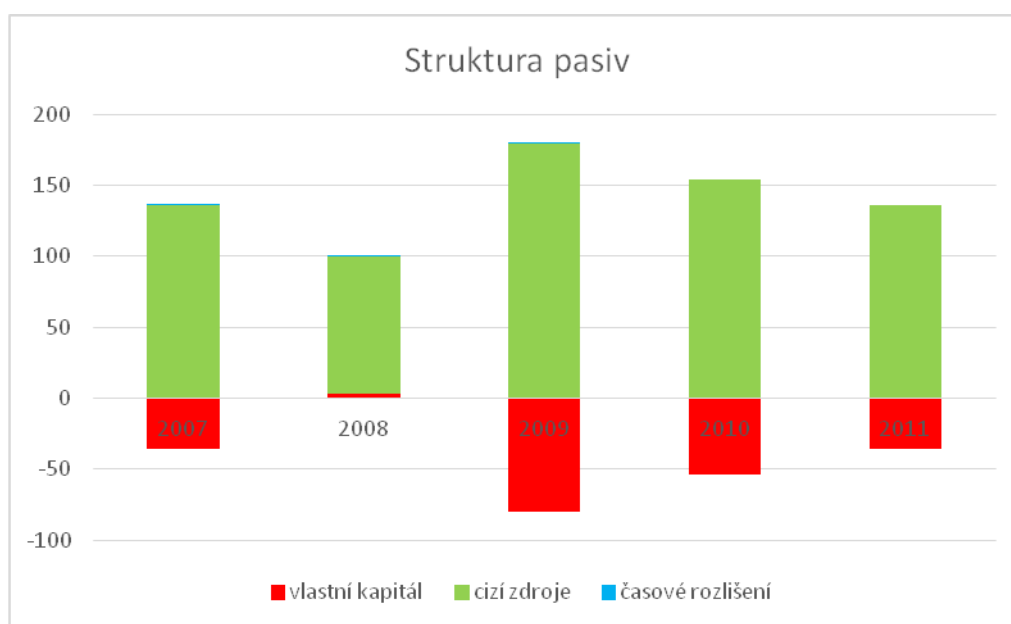
Zdroj: autor dle finančních výkazu podniku Šrot Morava a.s.

Z grafu je patrné, že naprostá většina podnikových aktiv je tvořena oběžnými aktivy. Stálá aktiva se na majetku podílí nejvíce v roce 2011, ovšem ani v tom roce jejich podíl na celkových aktivech nepřesáhl 10%. Je tomu tak proto, že podnik nijak výrazně

neinvestuje do nových stálých aktiv a většina hodnoty dříve pořízených stálých aktiv je již odepsána. Podíl aktiv časového rozlišení, což jsou téměř výhradně náklady příštích období, v průběhu sledovaného období klesá z necelých 15% v roce 2007 až na přibližně 3% v roce 2011.

Oběžná aktiva se na majetku podílí s výjimkou roku 2008, kdy byl jejich podíl „pouze“ 79%, více než 80%, v roce 2010 dokonce i více než 90%. Dlouhodobé pohledávky jsou téměř konstantní. Podíl zásob zprvu poklesl, v roce 2009 opět stoupl, aby v následujícím roce poklesl na nejnižší hodnotu v průběhu sledovaného období a to necelých 23%. V roce 2011 se jeho poměr téměř nezměnil. Podíl krátkodobých pohledávek je nepřímo úměrný podílu krátkodobého finančního majetku.⁵³ Nejvyššího podílu krátkodobých pohledávek bylo dosaženo v roce 2011, kdy tvořily 43% všech aktiv. Ve stejném roce byl podíl finančního majetku jen 19%. O rok dříve byla ovšem situace diametrálně odlišná, kdy podíl krátkodobých pohledávek činil pouze necelých 8% a finančního majetku přes 59%.

Graf 6 Struktura pasiv



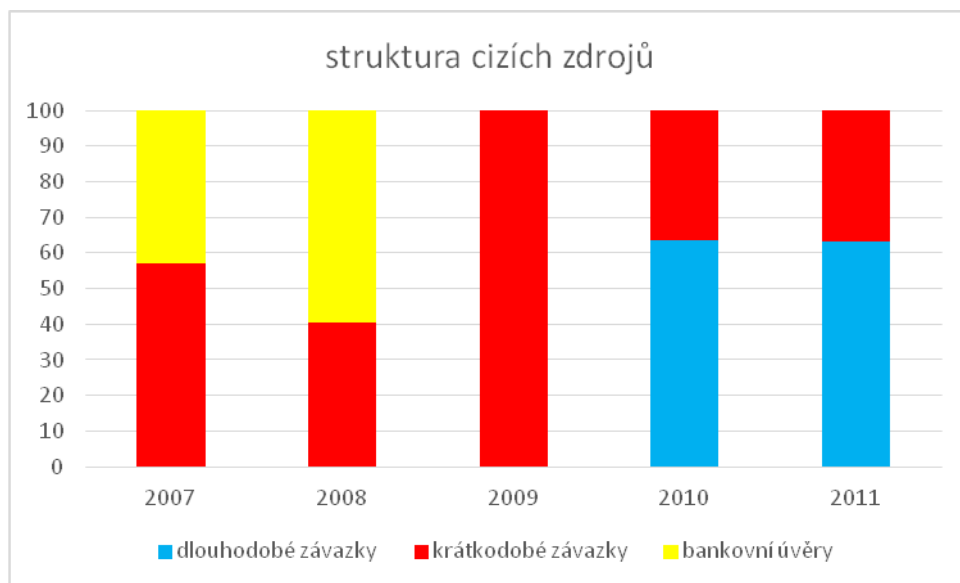
Zdroj: autor dle finančních výkazu podniku Šrot Morava a.s.

Ze struktury pasiv je patrné, že vlastní kapitál byl mimo rok 2008, kdy byl lehce kladný a podílel se na celkových pasivech necelými 3,5%, záporný. Nejnižšího výsledku

⁵³ Čili v roce, kdy rostou krátkodobé pohledávky, klesá finanční majetek a obráceně. Není mezi nimi ovšem stálý poměr, kdy pokles pohledávek o 20% vyvolá nárůst finančního majetku o stejných 20%. Jejich součet v průběhu sledovaného období není konstantní.

dosáhl v roce 2009, kdy byla jeho hodnota téměř -80% všech pasiv. To znamená, že zároveň musela být hodnota cizích zdrojů téměř dvojnásobná, než byla bilanční suma. V následujících letech se již vlastní kapitál zvyšoval, ovšem stále zůstal záporný, v roce 2011 činil -36%. V následujících grafech se podrobně zaměřím na strukturu vlastních respektive cizích zdrojů.⁵⁴

Graf 7 Struktura cizích zdrojů



Zdroj: autor dle finančních výkazu podniku Šrot Morava a.s.

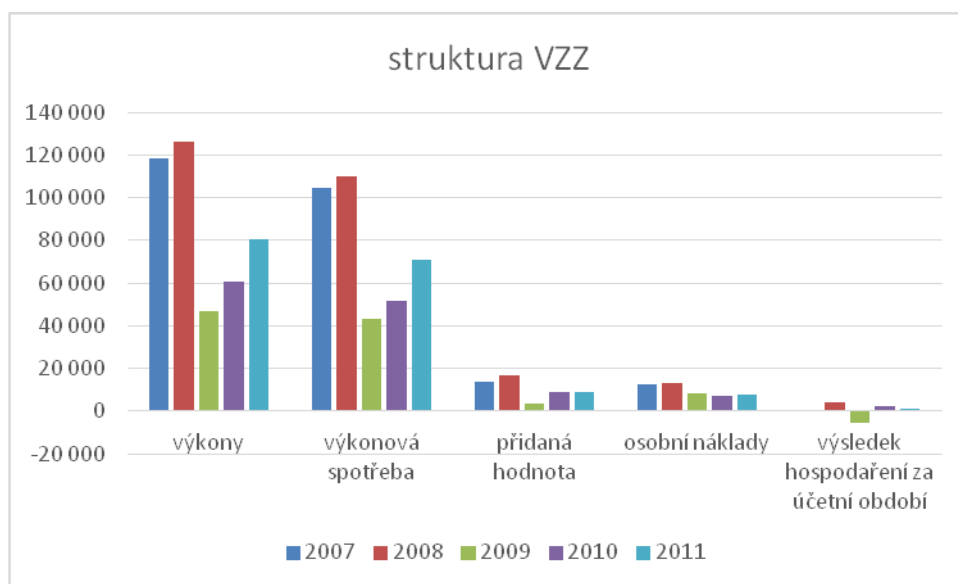
Z analýzy struktury cizích zdrojů lze vypožorovat skutečnost, že v průběhu roku 2008 analyzovaný podnik sice uhradil své bankovní úvěry, avšak z předcházející analýzy je již jasné, že se v roce 2009 zvýšila celková hodnota krátkodobých závazků. Částečně tomu tak bylo z důvodu půjčky jednoho z akcionářů a podniku Trojek, jak již o tom bylo hovořeno v předcházející části. Tyto závazky byly v následujícím roce přeúčtovány jako dlouhodobé závazky a činily více než 60% všech cizích zdrojů.

7.1.3 Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát

Horizontální analýza výsledovky bude provedena podobně jako analýza rozvahy. K účelům relativního vyjádření změn bude použit řetězová metoda, čili budou se porovnávat vždy meziroční změny.

⁵⁴ U strukturu vlastních a cizích zdrojů se bude jejich podíl vztahovat vzhledem k veličině, která bude sledována, nikoli již k celkové sumě pasiv.

Graf 8 Struktura výkazu zisku a ztrát



Zdroj: autor dle finančních výkazu podniku Šrot Morava a.s.

Mezi roky 2007 a 2008 je patrný mírný nárůst výkonů, který činil téměř 7% nárůst, tak i nárůst výkonové spotřeby. Ten byl ovšem jen přibližně o 5%. Z toho důvodu vzrostla přidaná hodnota a to o více než 18%. Osobní náklady vzrostly také o 5% a z toho důvodu mohl výrazně vzrůst výsledek hospodaření. Ten byl v roce 2007 139 tis. Kč a v následujícím roce stoupl o 2750% na 3962 tis. Kč. Následující rok byl ovšem rokem, který nejvíce zasáhla hospodářská krize a i z hospodářských výsledků tak lze usuzovat. Výkony i výkonová spotřeba poklesly o více než 60%, přidaná hodnota klesla dokonce o více než 77%. Osobní náklady se ovšem managementu podniku podařilo snížit „jen“ o 37%. Z výše uvedené skutečnosti vyplývá, že podnik se propadl do ztráty. Tomu tak skutečně bylo. Výsledek hospodaření za účetní období poklesl v roce 2009 o více než 247%. Tento pokles znamená, že ztráta v roce 2009 byla téměř jeden a půl krát tak vysoká jako zisk v předcházejícím roce.

V roce 2010 se podniku již podařilo zvýšit výkony i výkonovou spotřebu. Vzrostla i přidaná hodnota a to dokonce o více než 139%. Naproti tomu osobní náklady dokonce ještě poklesly a to o 16%. Podnik tedy vykázal zisk ve výši 2047 tis. Kč. Následující rok ovšem přidaná hodnota vzrostla pouze o 2%. Naproti tomu osobní náklady vzrostly o 13%. Z toho důvodu musel poklesnout zisk. Ten poklesl o více než 50%.

7.1.4 Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát

Vertikální analýza výsledovky určuje podíl jednotlivých nákladových, respektive výnosových položek na celkových nákladech nebo výnosech.

Z vertikální analýzy výnosů je patrné, že naprostá většina celkových výnosů připadá na tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb. Je tomu tak, protože hlavní činnost podniku spočívá v nákupu kovového šrotu, jeho následné zpracování a dále prodání železárnám. I jejich poměr je ve zkoumaném období téměř konstantní. Jejich podíl osciluje mezi 94% a 96%. Zbytková procenta připadají na další položky, z nichž nejvýznamnější jsou tržby z prodeje dlouhodobého majetku. Z toho se dá usoudit, že podnik má v podstatě zdroje svých výnosů jen ze své hlavní činnosti.

U nákladů je situace velmi podobná. Podíl výkonové spotřeby se pohybuje každoročně přes 80%. Osobní náklady se na celkových nákladech podílí přibližně 10%. Výjimku tvořil pouze rok 2009, kdy osobní náklady tvořily přes 15% všech nákladů. Tato skutečnost byla způsobena především výrazným propadem celkových nákladů, který činil 57%. Jak již bylo uvedeno v horizontální analýze výsledovky, osobní náklady se podařilo snížit o 37%. Z toho plyne, že se podíl osobních nákladů na celkových nákladech zákonitě musel zvýšit.

7.2 Analýza poměrových ukazatelů

V další části práce se budu zabývat poměrovými ukazateli. Ty poskytují poměrně rychlý a přehledný obraz o hospodaření podniku. Analýzu poměrových ukazatelů rozdělím podle kategorií, které jsem vymezil v teoretické části, na ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity.

7.2.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability primárně slouží k hodnocení efektivity podniku. Číselně budu ukazatele rentability uvádět v procentním vyjádření, kromě ukazatele ROS. Procentuální vyjádření v případě potřeby zaokrouhlím na dvě desetinná místa.

Tabulka 14 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability	2007	2008	2009	2010	2011
ROE	-3,76	1467,41	104,85	-58,24	-34,93
ROA	3,61	53,48	-80,83	35,22	16,37
ROCE	-10,04	1580,74	101,31	79,88	32,69
ROS	0,0012	0,0322	-0,1299	0,0352	0,0117

Zdroj: autor dle finančních výkazů podniku Šrot Morava a.s.

Rentabilita vlastního kapitálu – z tabulky je patrné, že ukazatel ROE byl v letech 2007, 2010 a 2011 záporný. Tomu je tak ovšem proto, že hodnota vlastního kapitálu byla ve všech třech

letech záporná. Proto jsou v případě kladného hospodářského výsledku, kterého bylo dosaženo v těchto letech, ukazatele záporné. V těchto letech se tedy ukazatel ROE dá interpretovat nikoli, jak bývá obvyklé, nýbrž jako o jakou část se sníží záporná hodnota vlastního kapitálu. Čili v těchto letech platí, čím nižší číslo⁵⁵, tím lepší výkonnost podniku. Z toho vidíme, že v roce 2010 byla výkonnost podniku vyšší, než v letech 2007 a 2011.

V roce 2008 byl vlastní kapitál lehce kladný. Bylo tomu právě díky výsledku hospodaření v daném období, který téměř vykompenzoval kumulovanou ztrátu z minulých období. Vzhledem k existenci ztráty z minulých let je ovšem zisk z daného roku vyšší než vlastní kapitál, a proto může být ROE vyšší než 100%. Ve skutečnosti bylo vyšší než 1400%.

Naopak v roce 2009 sice ROE vyšlo kladné, ovšem kvůli tomu že výsledek hospodaření i vlastní kapitál byl záporný. Proto je i přes vysokou hodnotu ROE rok 2009 nejhorším rokem ve sledovaném období.

Rentabilita aktiv – na rozdíl od ROE jsou výsledky z ROA již standartní. Suma celkových aktiv je v každém roce kladná, a proto u rentability aktiv již platí obecně známé pravidlo, čím vyšší hodnota, tím efektivnější fungování podniku.

Pokud se podívám na údaje v tabulce, je zcela evidentní, že rok 2008 byl rokem, kdy podnik fungoval nejefektivněji. Rok 2009 znamenal velkou ztrátu po podnik, což lze vyčíst i z hodnoty ROA, která byla přibližně -80%. V roce 2010 ovšem podnik opět vykázal pozitivní výsledek hospodaření, což lze vyzorovat i z ROA přesahující 35%. Další rok rentabilita poklesla na 16%.

Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu – až do roku 2009 byly dlouhodobé závazky podniku nulové, čili ukazatel byl v podstatě totožný jako ROE. Rozdíl mezi nimi je ten, že ROE je vypočítán z EAT, zatímco ROCE je vypočítán z EBIT. Rozdíl nastává až v letech 2010 a 2011. I z tohoto ukazatele je patrné, že rok 2010 byl efektivnějším než 2011, což potvrzuje výsledky ukazatelů rentability.

Rentabilita tržeb – ukazatel ROS poměřuje, jakého zisku bylo dosaženo z jedné koruny tržeb. Jednoznačně nejhoršího výsledku bylo dosaženo v roce 2009, kdy z každé koruny tržeb bylo 0,13 Kč ztráty. Za zmínku stojí fakt, že v roce 2010 byla hodnota ROS o trošku vyšší než v roce 2008. To znamená, že v tomto roce se podniku dařilo efektivněji udržovat nízké náklady než v roce 2008.

⁵⁵ Čím nižší je číslo z matematického hlediska, tedy -30 je lepší výsledek než -5.

7.2.2 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří, jak efektivně je podnik schopen hospodařit se svými aktivy.

Tabulka 15 Ukazatele aktivity

	2007	2008	2009	2010	2011
Obrat aktiv	11,14	15,10	6,44	8,88	10,68
Doba obratu zásob	12,92	6,96	20,21	9,27	7,96
Doba obratu pohledávek	6,39	8,08	7,44	3,14	14,51
Doba obratu závazků	24,85	9,09	100,52	22,66	16,82

Zdroj: autor dle finančních výkazu podniku Šrot Morava a.s.

Obrat aktiv – tento ukazatel aktivity poměřuje, kolik korun tržeb je v průměru vytvořeno z jedné koruny vložených aktiv. Z tabulky lze vyčíst, že obrat aktiv v průběhu sledovaného období výrazně kolísá v závislosti na vývoji tržeb. V předkrizových letech 2007 a 2008 byl obrat aktiv hodně vysoký, převyšoval 11. V roce 2009, především v důsledku výrazného propadu tržeb, který byl mnohem výraznější, než propad aktiv, poklesla i hodnota obratu aktiv. Následující roky nastalo mírné oživení podniku, což lze vypořádat mimo jiné i na ukazateli obratu aktiv. Jeho tendence je v posledních dvou sledovaných letech rostoucí.

Doba obratu zásob – ukazatel říká, kolik dní jsou v průměru vázány zásoby v podniku. Čím je hodnota nižší, tím častěji se zásoby změní a po kratší čas na sebe vážou náklady. Po roce 2007, kdy byla doba obratu zásob relativně vysoká, téměř 13 dnů. Následující rok jeho hodnota poklesla na 7 dnů. V roce 2009, kdy výrazně poklesly podniku zakázky, se doba obratu zásob zvýšila na více než 20 dnů. Následující dva roky hodnota opět poklesla, nicméně v roce 2011 byla o jeden den vyšší než v roce 2008.

Doba obratu pohledávek – pomocí tohoto ukazatele se určuje průměrná doba splatnosti pohledávek. Obecně platí, že čím je hodnota nižší, tím lépe, protože v podstatě se zkracuje doba, kdy podnik dává svému odběrateli bezúročnou půjčku.⁵⁶ Hodnoty pro podnik Šrot Morava jsou obecně nízké. Vedení podniku ovšem musí dbát zvýšené pozornosti, protože v roce 2011 hodnota ukazatele stoupla z 3 dnů v roce 2010 na 14,5 dne. Je třeba zanalyzovat, jestli jsou odběratelé v prodlení nebo pouze začali využívat maximální dobu splatnosti.

Doba obratu závazků – ukazatel vypovídá, podobně jako doba obratu pohledávek, jak dlouho v průměru podniku trvá uhradit své závazky. Je vhodné, aby byla hodnota přinejmenším

⁵⁶ Bezúročná půjčka je to z toho důvodu, že podnik vystaví fakturu v určitý den, ta je ale splacena nikoli ten samý den, ale s určitým časovým zpožděním. Ovšem úrok se za dobu splatnosti neúčtuje.

stejná nebo vyšší, než doba obratu pohledávek. Zjistil jsem, že v každém ze sledovaných roků byla hodnota vyšší než doba obratu pohledávek. Alarmující je hodnota v krizovém roce 2009, kdy zkoumaný podnik platil fakturu v průměru déle než 100 dnů, zatímco pohledávku měl zaplacenou za 20 dnů. Zcela evidentně byl alespoň krátkodobě podnik v platební neschopnosti, kterou ovšem překonal a následující roky již hodnota ukazatele výrazně poklesla. V roce 2011 je již pouze o cca 2 dny delší než doba inkasa pohledávek.

7.2.3 Ukazatele zadluženosti

Pomocí ukazatelů zadluženosti zanalyzuji vztah mezi vlastními a cizími zdroji podniku. Použití cizích zdrojů není pouze negativní v tom smyslu, že potenciálně ohrožuje solventnost podniku, ale vzhledem k nižší ceně oproti vlastnímu kapitálu zvyšuje rentabilitu.⁵⁷

Tabulka 16 Ukazatele zadluženosti

	2007	2008	2009	2010	2011
Celková zadluženost	135,97	96,54	179,77	153,75	135,90
Zadluženost VK	-377,65	2853,70	-225,32	-286,03	-378,50
Úrokové krytí	1,59	13,95	-28,60	8,99	4,27

Zdroj: autor dle finančních výkazu podniku Šrot Morava a.s.

Celková zadluženost – pomocí tohoto ukazatele jsem zjistil, kolik procent celkových aktiv je financováno z cizích zdrojů. Jak už bylo několikrát řečeno výše, zkoumaný podnik má s výjimkou roku 2008 záporný vlastní kapitál. Proto je i celková zadluženost vyšší než 100%. To znamená, že i nakumulovaná ztráta z minulých let, případně v roce 2009 i ztráta v běžném období, které zapříčiňují, že vlastní kapitál je záporný, jsou částečně pokryty cizími zdroji. Pro budoucí vývoj podniku se jedná o poměrně rizikovou záležitost, protože v případě nepředvídatelných negativních okolností by se podnik relativně rychle mohl dostat do platebních potíží.

Zadluženost VK – hodnoty tohoto ukazatele jsou záporné vzhledem k zápornému vlastnímu kapitálu. Hodnoty ukazují, kolika procent vlastního kapitálu dosahují cizí zdroje. V případě záporných hodnot opět platí, čím vyšší číslo, tím vyšší zadluženost. V roce 2008, kdy byl jako v jediném roce zkoumaného období vlastní kapitál kladný, byla hodnota cizích zdrojů více než dvacet osm krát vyšší, než hodnota vlastního kapitálu.

⁵⁷ Za předpokladu, že kladně působí finanční páka, což bude obsahem další kapitoly.

Úrokové krytí – tento ukazatel udává, kolikrát by podnik uhradil náklady na cizí kapitál, vyjádřené ve výkazu zisku a ztrát jako nákladové úroky, svým výsledkem hospodaření. V roce 2007 by podnik uhradil tyto náklady pouze 1,5 krát⁵⁸. V dalším roce by podnik náklady na cizí kapitál uhradil téměř 14 krát. Následující rok, kdy byl hospodářský výsledek záporný, má ukazatel jinou vypovídací schopnost. Ukazuje, kolikrát převyšuje celková ztráta nákladové úroky. V případě zkoumaného podniku více než 28 krát. Následující roky je již hodnota ukazatele kladná a převyšuje i doporučenou hodnotu. V roce 2011 však oproti předcházejícímu roku poklesla na polovinu.

7.2.4 Ukazatele likvidity

Pomocí ukazatelů likvidity zanalyzuji schopnost podniku Šrot Morava včas uhradit své krátkodobé závazky.⁵⁹ Vzhledem k poměrně vysokému zadlužení podniku je důležité, aby byl podnik dostatečně likvidní.

Tabulka 17 Ukazatele likvidity

	2007	2008	2009	2010	2011
Běžná likvidita	0,25	0,31	0,19	1,06	0,38
Krátkodobá likvidita	0,51	1,20	0,27	1,19	1,24
Dlouhodobá likvidita	1,03	1,97	0,47	1,60	1,72

Zdroj: autor dle finančních výkazu podniku Šrot Morava a.s.

Z analýzy likvidity jsem zjistil, že zkoumaný podnik má běžnou likviditu v průběhu času poměrně konstantní. Jedinou výjimku tvoří rok 2010, kdy byla běžná likvidita vyšší než 1. Na druhou stranu, v tom samém roce byla krátkodobá likvidita jen nepatrně vyšší, což znamená, že podnik měl jen minimum neinkasovaných pohledávek a tím pádem větší množství finančních prostředků. V dalším roce ovšem již běžná likvidita poklesla na hodnotu jen mírně převyšující obvyklé hodnoty, zatímco krátkodobá likvidita zůstala téměř neměnná. Největší problém s likviditou měl podnik v roce 2009, kdy ani dlouhodobá likvidita nebyla vyšší než 0,5. To znamená, že i kdyby podnik použil na úhrady krátkodobých závazků úplně všechna oběžná aktiva, splatil by necelou polovinu svých závazků. Je ovšem mít na paměti, že podniku byla v tom roce poskytnuta půjčka od vlastníka a jiného podniku. Kdyby se od závazků odečetla tato částka, byla by dlouhodobá likvidita přibližně 1. I to je ovšem nízká hodnota, a proto podnik měl problémy s úhradou závazků. Z výroční zprávy pro tento rok jsem zjistil, že přibližně polovina závazků z obchodních vztahů byla po splatnosti. Ovšem

⁵⁸ Doporučená hodnota je přinejmenším 3.

⁵⁹ Se splatností do jednoho roku.

naprostá většina jich byla po splatnosti maximálně 30 dnů. Podnik tedy měl problémy se svou solventností, které ovšem dokázal zvládnout. To lze vidět i z hodnot likvidity v následujícím roce.

Mírné problémy s likviditou měl podnik i v roce 2007. I v následujícím roce ovšem dokázal problémy překonat a nedostal se do výrazné platební neschopnosti. V letech 2008, 2010 a 2011 měl podnik vesměs podobné hodnoty likvidity a celkově byla jeho platební schopnost uspokojivá. Na druhou stranu hodnota dlouhodobé likvidity ani v jednom roce nepřesáhla doporučenou hodnotu 2, nicméně pro podnik to neznamenovalo žádné výrazné potíže.

7.3 Finanční páka

Z předchozích analýz jsem zjistil, že zkoumaný podnik využívá cizí zdroje ve velké míře, dokonce i ztráta minulých období je částečně hrazena cizími zdroji. Proto považuji za důležité, zjistit, jestli je použití cizích zdrojů pro podnik výhodné nebo by naopak bylo výhodnější, kdyby se zadlužení snížilo. Zjištění výhodnosti použití cizích zdrojů provedu pomocí finanční páky. V následující tabulce jsou nastíněny výsledky.

Tabulka 18 Finanční páka

	2007	2008	2009	2010	2011
Finanční páka (aktiva/VK)	-2,78	29,56	-1,25	-1,86	2,79
Index finanční páky (ROE/ROIC)	0,49	1,18	1,29	-0,90	-1,32
Ziskový účinek	-1,04	27,44	-1,30	-1,65	-2,13

Zdroj: autor dle finančních výkazu podniku Šrot Morava a.s.

Z tabulky lze vyčíst, že v letech 2007, 2010 a 2011 je použití cizích zdrojů jednoznačně nevýhodné. Index finanční páky, stejně jako ziskový účinek⁶⁰ nepřesahují hodnotu jedna, což je mezní hodnota, kdy by bylo použití cizích zdrojů výhodné. V roce 2008 naopak jak index finanční páky, tak i ziskový účinek přesahují hodnotu 1. V tomto roce tedy bylo použití cizích zdrojů výhodné a zvyšovalo rentabilitu vlastního kapitálu. V roce 2009 vychází index finanční páky větší než jedna, ovšem ziskový účinek menší. Je ovšem rozdíl mezi metodou jejich výpočtu. Zatímco ROE i ROIC jsou ukazatele, které vyšly kladné, ačkoli byl výsledek hospodaření záporný⁶¹, ukazatel ROA byl záporný⁶². Domnívám se, že v tomto případě je

⁶⁰ Což je v podstatě jen jinak vyjádřený poměr ROE/ROA, což někteří autoři, například Suchánek [22, s.58] uvádí jako index finanční páky, který musí být také větší než 1, aby bylo použití cizích zdrojů výhodné.

⁶¹ Z důvodu záporného vlastního kapitálu, jak již o tom bylo pojednáno výše.

⁶² Protože aktiva byla kladná a výsledek hospodaření záporný.

vhodnější použít ziskový účinek. Z toho důvodu bylo i v roce 2009 použití cizího kapitálu nevýhodné a snižovalo ziskovost.

Z analýzy finanční páky můžu tvrdit, že hlavní hypotéza, která tvrdí, že rezervy pro zvýšení konkurenceschopnosti analyzovaného podniku se nacházejí ve snížení zadluženosti, je platná. Pokud by totiž podnik snižoval zadlužení, vzrostla by rentabilita, a tím pádem by podnik fungoval efektivněji.

7.4 Ekonomická přidaná hodnota

V dosavadních částech práce jsem pracoval pouze s účetním ziskem. Pomocí ukazatele EVA zhodnotím, jestli zkoumaný podnik vytváří hodnotu nebo ji naopak ztrácí. Tento ukazatel totiž poměřuje nejen účetní náklady, ale i náklady ušlé příležitosti. Budu zkoumat ukazatel EVA entity, čili porovnávat ukazatel ROA s WACC. WACC budu počítat metodou CAMP.

Tabulka 19 EVA entity

	2007	2008	2009	2010	2011
ROA	0,036	0,535	-0,808	0,352	0,164
WACC	0,082	0,025	0,182	0,115	0,080
EVA-spread	-0,046	0,510	-0,990	0,237	0,083

Zdroj: autor dle finančních výkazů podniku Šrot Morava a.s.

Z výpočtu ekonomické přidané hodnoty jsem zjistil, že podnik Šrot Morava v roce 2009 ztrácel hodnotu. Bylo tomu nejen kvůli zápornému zisku, ale i protože stouply průměrné vážené náklady kapitálu. V roce 2007 sice podnik byl v černých číslech, ale jednalo se pouze o zisk účetní. Rentabilita aktiv totiž byla nižší než alternativní náklady, a proto byl podnik v ekonomické ztrátě. V roce 2008 ovšem byla ziskovost podniku velká, což se projevilo i na ukazateli EVA, který je kladný, což znamená, že podnik zaznamenal ekonomický zisk. V letech 2010 a 2011 byla opět EVA kladná, nicméně výše roku 2008 nedosáhla. V roce 2011 hodnota EVA oproti předchozímu roku poklesla, což znamená, že se mírně snížila efektivita fungování podniku. Ovšem i přesto vyprodukoval podnik kladný ekonomický zisk, což je jednoznačně pozitivní.

7.5 Pyramidový rozklad Du Pont

Pyramidový rozklad vychází z poměrových ukazatelů a pomocí něj je možno podrobnější přezkoumání. Ve své diplomové práci provedu pyramidový rozklad Du Pont, což je rozklad

rentability vlastního kapitálu. Pomocí rozkladu odhalím faktory, které ovlivňují rentabilitu vlastního kapitálu.⁶³

Tabulka 20 Pyramidový rozklad Du Pont

	2007	2008	2009	2010	2011
ROE	-0,0376	14,674	1,049	-0,582	-0,349
ROA	0,014	0,496	-0,837	0,313	0,125
Finanční páka	-2,779	29,560	-1,253	-1,860	-2,785
ROS	0,001	0,032	-0,130	0,035	0,012
Obrat aktiv	11,227	15,404	6,438	8,881	10,685

Zdroj: autor dle finančních výkazů podniku Šrot Morava a.s.

Rentabilita vlastního kapitálu je výsledkem součinu rentability aktiv a finanční páky. Rentabilita aktiv je dále výsledkem součinu rentability tržeb a obratu aktiv.

Hlavní příčinou záporného ROE v letech 2007, 2010 a 2011 je záporná finanční páka. Ta je záporná, jak již bylo popsáno v dřívějších kapitolách z důvodu záporného vlastního kapitálu. V roce 2009 sice ukazatel ROE vyšel kladný, nicméně bylo tak kvůli tomu, že se podělila dvě záporná čísla. Jedině v roce 2008 bylo ROE kladné kvůli tomu, že jak finanční páka, tak i ROA byly kladné.

Pokud se zaměřím na vývoj ukazatele ROA, zjistím, že sice v roce 2008 vzrostl obrat aktiv, ovšem v následujících letech výrazně poklesl, což negativně ovlivňuje prostřednictvím rentability aktiv i rentabilitu vlastního kapitálu. Naopak rentabilita tržeb byla v roce 2010 nepatrně vyšší, než v roce 2008. Nicméně právě výrazný propad obratu aktiv byl tím hlavním důvodem, proč nakonec ukazatel ROA poklesl. V roce 2011 oproti předchozímu roku sice opět vzrostl obrat aktiv, nicméně rentabilita tržeb výrazně poklesla. Proto byla hodnota ROA výrazně nižší než v roce předešlém.

Možností, jak zvýšit rentabilitu vlastního kapitálu je hned několik. Za prvé je nutné, aby byla finanční páka kladná, což s sebou nese potřebu snížení zadlužení.⁶⁴ Za druhé zvýšit rentabilitu aktiv, čehož lze dosáhnout jak zvýšením rentability tržeb, tak i obratem aktiv. Je potřeba, aby se opět oproti poslednímu sledovanému roku zvýšila rentabilita tržeb, která výrazně poklesla. Bylo by také třeba ještě zvýšit obrat aktiv, čehož by mělo být dosaženo

⁶³ Zprostředkovaně i faktory ovlivňující rentabilitu aktiv

⁶⁴ Neberu v potaz situaci, kdy je ROE kladné, ale hospodářský výsledek záporný, podobně jako tomu bylo u podniku Šrot Morava v roce 2009.

jednak zvýšením tržeb a možná také snížením bilanční sumy, které by mohlo nastat jako důsledek snižování zadlužení podniku.

7.6 Bankrotní model

Pomocí tohoto modelu zjistím, jestli podniku hrozí finanční tíseň. Index IN01 je přizpůsoben českým podmínkám, a proto by jeho vypovídací schopnost měla být vysoká.

Tabulka 21 Index IN01

	2007	2008	2009	2010	2011	váha	2007	2008	2009	2010	2011
A/CZ	0,74	1,04	0,57	0,65	0,74	0,13	0,10	0,13	0,07	0,08	0,09
EBIT/NÚ	1,60	13,95	-28,60	8,99	4,27	0,04	0,06	0,56	-1,14	0,36	0,17
EBIT/A	0,04	0,53	-0,81	0,35	0,16	3,92	0,14	2,09	-3,17	1,38	0,64
V/A	11,66	16,09	6,78	9,45	11,15	0,21	2,45	3,38	1,42	1,98	2,34
OA/(KZ+KBÚ)	0,60	0,82	0,48	1,64	1,75	0,09	0,05	0,07	0,04	0,15	0,16
Celkové hodnocení situace podniku							2,80	6,24	-2,77	3,96	3,40

Zdroj: autor dle finančních výkazu podniku Šrot Morava a.s.

I pomocí bankrotního modelu je jasné, že podnik se v roce 2009 nacházel ve špatné situaci. Index IN01 byl záporný, přičemž stačí, aby byla hodnota nižší než 0,75, aby se podnik nacházel ve fázi spění k bankrotu. Pokud se podrobně podívám na příčinu výsledku, jedná se jednoznačně o záporný výsledek hospodaření, který je měření pomocí EBITu. Ten by výrazně záporný a tím pádem i po vynásobení váhami a sečtení všech jednotlivých částí překlopil celkové skóre do záporných čísel. Následující rok, již byl EBIT kladný a celé hodnocení podniku se dostalo nejen do kladných, ale i bezpečných čísel.

Podniku Šrot Morava tedy akutně hrozil bankrot v roce 2009, což bylo způsobeno především záporným výsledkem hospodaření. Podnik ovšem zvládl problémy překonat a poté mu již, alespoň podle modelu IN01 bankrot nehrozil.

8 SWOT analýza

SWOT analýza je syntézou všech analýz, které jsem prováděl a popsal v předcházejících částech této diplomové práce. Ve SWOT analýze popíšu nejdůležitější silné a slabé stránky podniku a také faktory, které pro podnik představují příležitosti a hrozby. Informace obsažené ve SWOT analýze pocházejí jednak z předcházejících analýz, dále také z rozhovorů s podnikovým managementem a z interních dokumentů podniku Šrot Morava a.s. Každý údaj je bodově ohodnocen podle své důležitosti, přičemž maximální hodnocení je 10 a minimální 1.

Tabulka 22 SWOT matice

Příležitosti	Hrozby
Vyšší nezaměstnanost – možnost kvalitnějších a levnějších zaměstnanců - 5 Budoucí oživení ekonomiky - 8 Možnost otevření nového podniku v opuštěném areálu železáren - 7	Velká závislost na dodavatelích - 7 Vyšší daň z příjmu právnických osob - 3 Silná konkurence - 8 Rychle měnící se ceny na trhu kovů - 5 Nízká vymahatelnost práva - 3 Růst cen energií - 5 Budoucí případný propad ekonomiky - 6
Silné stránky	Slabé stránky
Majetková propojenost se strategických zákazníkem - 7 Vysoká účinnost reklamy - 5 Zavedená značka v regionu - 4 Včasnost úhrady závazků - 4 Vysoké výnosy vzhledem k sumě aktiv - 6	Velké zadlužení - 7 Zastaralý dlouhodobý majetek - 5 Rostoucí poměr nákladů na řídicí pracovníky na celkových mzdových nákladech - 4 Velikost podniku - 7 Zaměření se výhradně na hlavní činnost podnikání - 3

Zdroj: autor

9 Konečné hodnocení ekonomické výkonnosti

V průběhu sledovaného období, které jsem si zvolil jako roky 2007 – 2011, došlo v podniku Šrot Morava a.s. ke snížení bilanční sumy o 30%. Na straně aktiv docházelo k minimálním změnám v dlouhodobém hmotném majetku. Naprostá většina jeho hodnoty, která činila necelých 7 milionů korun v pořizovacích cenách je již odepsána. Dlouhodobý nehmotný majetek zůstal po celou dobu sledovaného období naprosto stejný. O to podstatnější změny připadaly na oběžná aktiva. Tady nastala největší změna na straně zásob, které v roce 2011 byly na necelé polovině hodnoty roku 2007. Další podstatný vývoj ovšem zaznamenaly také krátkodobé pohledávky a finanční majetek. Ty se pravidelně pohybovaly vůči sobě inverzně, tedy pokud vzrostly pohledávky, poklesl finanční majetek a obráceně. Tomu tak bylo zejména z toho důvodu, že v podstatě jediným příjmem podniku je prodej vlastních výrobků, který probíhá pravidelně na fakturu. Takže na tom jaký byl aktuální poměr mezi pohledávkami a finančním majetkem měla největší vliv platební morálka odběratelů. Součet těchto dvou položek rozvahy byl po celé období poměrně konstantní.

Na straně pasiv samozřejmě také muselo dojít k podstatným změnám. Vlastní kapitál byl nejprve záporný z důvodu nakumulované ztráty z minulých let. V roce 2008 se díky výraznému zisku dostal do mírně kladných hodnot. Ovšem krizový rok 2009 opět vrátil vlastní kapitál do záporných hodnot. Ty byly sice následující roky zlepšovány, nicméně do kladných hodnot se položka vlastního kapitálu již nedostala, a pokud podnik nezvýší svůj základní kapitál tak pravděpodobně ani v blízké budoucnosti nedostane. Také hodnota cizích zdrojů procházela vývojem. Na začátku sledovaného období měl podnik bankovní úvěry, které následně v průběhu roku 2009 splatil. Jenže rok 2009 byl pro podnik výrazně ztrátový a tomu hrozil bankrot. Zachránila ho půjčka od vlastníků společnosti, která byla původně splatná do jednoho roku, proto v roce 2009 výrazně zvýšila krátkodobé závazky. V dalším roce byla její splatnost prodloužena a již byla zaúčtována v dlouhodobých závazcích. Krátkodobé závazky z obchodních vztahů se mírně snížily.

Podnik v podstatě nevyvíjí jinou činnost, než je jeho hlavní. Proto není překvapivé, že drtivá většina jeho výnosů připadá na tržby z prodeje vlastních výrobků. S náklady je to obdobné. Jako pozitivní hodnotím snižování osobních nákladů, které se podařilo jednak snížením počtu zaměstnanců, dále také snížením nominálních mezd. Ačkoli počet zaměstnanců v průběhu sledovaného období poklesl na téměř polovinu stavu roku 2007, počet řídicích pracovníků zůstal nezměněn.

Výsledek hospodaření dosahoval v každé roce sledovaného období, kromě roku 2009 kladných hodnot. Po roce 2009 se podnik dokázal dostat z výrazné ztráty do poměrně vysokého zisku. Další rok ovšem zisk poklesl na méně než polovinu předloňské hodnoty. Z rozhovoru s managementem jsem navíc zjistil, že za rok 2012 zaznamenal podnik ztrátu. Čili je zde trend klesajících zisků, což může negativně ovlivnit budoucnost podniku. Jelikož byl téměř každý rok vlastní kapitál záporný, ukazatel ROE není příliš dobrý ke srovnání. Proto porovnám ROA, které dosahovalo nejvyššího výsledku v roce 2008. I zde lze vidět klesající trend v letech 2010 a 2011, který bude jistě pokračovat i roce 2012, kdy bude ROA záporné. Ačkoli bylo nejvyššího ROA dosaženo v roce 2008, ukazatel ROS byl naopak mírně vyšší v roce 2010.

Obrat aktiv nemá jednoznačný trend. Nejprve stoupne na nejvyšší hodnotu v roce 2008, více než 15. Poté v roce 2009, kdy byl podnik výrazně zasažen krizí, poklesne na nejnižší hodnotu za celé období 6,4. Následující roky roste, ovšem předkrizovým hodnotám je hodně vzdálený. Obrat zásob byl opět nejnižší v roce 2008 a v roce 2009 nejvyšší za celé sledované období. Celkově je obrat zásob poměrně nízký, což je dobře, protože v zásobách nejsou dlouhou dobu vázány peněžní prostředky. Na druhou stranu by bylo vhodné jejich obrat co nejvýše snížit, protože se tím minimalizuje riziko výrazné změny ceny kovů. Doba obratu závazků je poměrně nízká, většinu roků se pohybuje v rozmezí 16-24 dnů. Opět i zde se vyskytují dva extrémy. V roce 2008 byla doba obratu závazků pouze 9 dní, což znamená, že podnik hradil své závazky velmi rychle. V roce 2009 byla hodnota ukazatele 100, to znamená, že podnik měl určité problémy s úhradou svých závazků a byla ohrožena jejich existence. Podnik by nejspíš zbankrotoval, nebýt půjčky, kterou jí poskytli akcionáři podniku. Doba obratu pohledávek nemá takové extrémní hodnoty jako závazky. Pozitivní je, že v každém roce je doba obratu pohledávek nižší než doba obratu závazků. Podnik neměl podstatnější problémy s inkasem od dodavatelů s výjimkou roku 2011, kdy byla hodnota ukazatele 14,5, což je téměř dvojnásobná hodnota druhé nejvyšší hodnoty. Nicméně i tak byly pohledávky v průměru uhrazeny před datem splatnosti.

Míra celkové zadluženosti byla mimo rok 2008 vyšší než 100%. Vlastní kapitál byl totiž záporný z důvodu výsledků hospodaření minulých let. Nejvyšší zadluženosti dosahoval podnik v roce 2009, kdy byl ukazatel 180%. Následující roky poklesl na 135%. Vzhledem k vysoké zadluženosti je vyšší riziko nesolventnosti. Podnik tedy musí dbát zvýšené pozornosti ukazatelům likvidity. Běžná likvidita dosahuje v každém roce přinejmenším minimální doporučené hodnoty, což je 0,2. V roce 2010 je dokonce vyšší než 1, což ovšem

příliš váže aktiva ve finančních prostředcích, které nejsou tak výdělečné, jako jiná aktiva. U ukazatele krátkodobé likvidity již není doporučené hodnoty dosaženo v každém roce. V letech 2008, 2010 a 2011 je jejich hodnota kolem 1,2, což je bezpečná hodnota. V letech 2007 a 2009 je ovšem hodnota ukazatele pouze 0,5 respektive 0,25. To jsou nízké hodnoty, ze kterých vyplývá, že podnik by nebyl schopen uhradit všechny své závazky ani při použití veškerých finančních prostředků a pohledávek. Ukazatel dlouhodobé likvidity nedosahuje ani v jednom roce doporučené hodnoty 2. Nejblíže jí byl v roce 2008. Naopak v roce 2007 byl ukazatel lehce nad 1. V roce 2009 dokonce pouze 0,5. Z toho plyne, že podnik měl zejména v roce 2009 platební problémy a vážně mu hrozil bankrot.

Pomocí finanční páky jsem zanalyzoval, kdy bylo výhodné použití cizích zdrojů. Bylo tomu pouze v roce 2008. V ostatních letech byla ziskovost podniku snižována přílišným zadlužením podniku. Ekonomická přidaná hodnota byla nejvýrazněji tvořena v roce 2008. Ovšem i letech 2010 a 2011 byla hodnota kladná i přes snižování ziskovosti přílišným zadlužením. Z pyramidového rozkladu Du Pont jsem zjistil, že rentabilita vlastního kapitálu byla jednak ovlivněna zápornou finanční pákou a jednak poměrně nízkým obratem aktiv v ostatních letech oproti roku 2008.

Při analýze konkurenčních sil v odvětví byla jako nejsilnější síla vyhodnocena vyjednávací síla zákazníků. To ovšem je zároveň konkurenční výhodou podniku, protože klíčový zákazník má stejného majitele jako polovina zkoumaného podniku. Podnik má totiž v každé situaci zajištěn odbyt pro své výrobky. Největší hrozbou pro podnik jsou konkurenční podniky. Protože podnik vyrábí v podstatě homogenní produkt, je rivalita mezi konkurenty na trhu opravdu vysoká. Jako další nejsilnější hrozba byla identifikována vyjednávací síla dodavatelů. Je tomu zejména proto, že dodavatel může svůj kovový odpad prodat v podstatě jakémukoli podniku, proto se výrazně konkuruje především vyšší výkupní cenou za kov. Protože je ovšem převoz velkého množství kovů na větší vzdálenost poměrně nákladný, je nejčastější situace, kdy dodavatelé podniku provozují svou činnost poměrně blízko samotného podniku. Proto by existenci podniku mohlo ovlivnit také ukončení činnosti podniku sídlících v daném regionu. Hrozba vstupu nových konkurentů není příliš silná, protože se jedná o trh, kde by se nový konkurent mohl od stávajících podniků odlišit hlavně pouze cenou. Bariérami vstupů jsou také přístupy k distribučním kanálům, kapitálová náročnost vstupu do odvětví a potřeba vlastnit koncesi. Jako nejslabší byla vyhodnocena hrozba substitutů, které v podstatě neexistují.

Výsledky analýz byly implementovány do SWOT analýzy. Jako jedna z nejsilnějších stránek podniku byla vyhodnocena kapitálová provázanost se svými strategickým zákazníkem. Dále je to vysoká účinnost reklamy a pověst zavedeného a známého podniku. Podnik ani nemá výraznější problémy s úhradou závazků. Ukazatel obrátu aktiv je vysoký, což je také silnou stránkou podniku.

Mezi slabé stránky podniku patří především vysoké zadlužení, které je vyšší než bilanční suma. Dále také zastaralý dlouhodobý majetek, který je téměř celý odepsaný. Další slabou stránkou je zvyšující se poměr mezi mzdovými náklady řídicích pracovníků a mezd ostatních zaměstnanců. Podnik je malý, což je jeho slabou stránkou, protože nemá takovou vyjednávací sílu jako větší konkurenti. Podnik se zaměřuje výhradně na hlavní činnost podnikání a nemá žádný záložní zdroj příjmů, což se potvrdilo výraznou ztrátou v roce 2009.

Příležitostí pro podnik je zejména možné oživení ekonomiky, které by znamenalo i vyšší poptávku po zpracovaném kovovém odpadu a zároveň i větší nabídku kovů od dodavatelů. Pokud by v rámci oživení ekonomiky vznikl v areálu, kde probíhá činnost podniku nový podnik produkující kovový odpad, bylo by to jednoznačně pozitivní. Příležitostí je také možnost nalezení kvalitnějších zaměstnanců požadujících nižší mzdy kvůli vysoké nezaměstnanosti.

Jako hlavní hrozba je přílišná závislost na dodavatelích. Pokud by dodavatelé ukončili svou činnost, případně dodávali kovový odpad konkurenci, bylo by to pro budoucnost podniku devastující. Podobný výsledek by mohl přinést také další pokles ekonomiky. Podnik nemá možnost dlouhodobě plánovat cenovou politiku, protože ceny jak vstupů, tak i výstupů závisí na aktuálním stavu na burze kovů v Londýně.

10 Doporučení a závěr

Na základě zpracovaných analýz zkoumaného podniku Šrot Morava a.s. bych vedení podniku doporučil jak zlepšit svou konkurenceschopnost. Za prvé bych doporučil snížit zadlužení podniku. Kvůli zápornému vlastnímu kapitálu je nutné zadluženost snižovat právě zvýšením vlastního kapitálu. Toho by šlo dosáhnout buď zvyšováním nakumulovaných zisků, respektive snížením ztrát z minulých období. To je ovšem běh na dlouhou trať, navíc s nejistým výsledkem. Proto bych doporučil, aby byl zvýšen základní kapitál, přinejmenším na takovou výši, ať je vlastní kapitál kladný. Zvýšení základního kapitálu bych doporučil uskutečnit převedením dlouhodobých půjček, které byly podniku poskytnuty současnými akcionáři. Tím by se jak dostal vlastní kapitál do kladných hodnot, tak by se i cizí zdroje snížily. Například v roce 2011 by se celková zadluženost snížila ze současných 135% na 50%. Ovšem akcionáři pravděpodobně nebudou souhlasit s takovým zvýšením základního kapitálu, protože by tím riskovali potenciálně mnohem vyšší ztrátu v případě bankrotu než v současné době.

Jako další doporučení bych navrhoval zvýšení obratu aktiv, zejména zásob. Podnik totiž kvůli tomu, že se jak cena nakupovaných kovů, tak i prodávaných kovů odvíjí od současného stavu a vývoje na Londýnské burze s kovy. Proto by podnik měl usilovat o co nejmaximálnější zkrácení času mezi nákupem kovového šrotu a jeho prodejem svému zákazníkovi. Pokud by podnik zkrátil dobu, po kterou zpracovává materiál, snížil by také riziko, že mezitím poklesne cena za kov a na daném kovu bude tratit. Tím by se také dal zvýšit ukazatel rentability tržeb, protože by podnik dokázal pravděpodobně lépe určovat cenu tak, aby z toho profitoval co možná nejvíce. Podnik by toho mohl dosáhnout investicí do dlouhodobého majetku, který je v současné době již téměř celý odepsaný. Investicí do modernějších strojů by se mohla snížit doba zpracování kovového odpadu a tím pádem by se mohl dříve prodat zákazníkovi.

Dále bych podniku doporučil, aby diverzifikoval své výnosy. Současně totiž má téměř všechny své výnosy pouze z hlavní činnosti a to může být riskantní v případě propadu ekonomiky, jak se tomu stalo v roce 2009.

Cílem diplomové práce „Hodnocení konkurenceschopnosti podniku z hlediska interních podnikových faktorů“ bylo provést strategickou analýzu zkoumaného podniku Šrot Morava a.s. se zaměřením se zejména na interní podnikové faktory, posoudit ekonomickou výkonnost

podniku v letech 2007 – 2011 a navrhnout doporučení pro posílení konkurenceschopnosti podniku.

Práci jsem rozdělil na dvě části. V první části diplomové práce, v teoretické práci, jsem popsal metody, které budu používat v další části práce při analýze konkrétního podniku. V praktické části jsem výše popsané metody aplikoval na podnik Šrot Morava a.s. Metody, které jsem použil pro analýzu zkoumaného podniku, zkoumaly jak interní, tak i externí podnikové faktory. Externí podnikové faktory jsem zkoumal PESTE analýzou a Porterův model pěti sil. Interní podnikové faktory jsem zkoumal pomocí finanční analýzy. Následně byly závěry z těchto analýz shromážděny ve SWOT analýze.

V diplomové práci jsem pracoval s dvěma hypotézami. Hlavní hypotéza byla stanovena tak, že rezervy zkoumaného podniku pro navýšení jeho konkurenceschopnosti se nacházejí ve snížení jeho zadluženosti. Tato hypotéza byla potvrzena, protože celková zadluženost zkoumaného podniku se pohybuje v číslech přesahujících 100% celkové bilanční sumy. Vedlejší hypotéza, kterou jsem stanovil tak, že snížení zadluženosti dosáhneme zejména snížením doby obratu zásob, byla potvrzena. Snížením doby obratu zásob by se zvýšila hodnota obratu aktiv, čímž by se i zvýšila hodnota rentability vlastního kapitálu.

Celkově lze podnik Šrot Morava a.s. hodnotit jako finančně zdravý, ovšem jeho budoucí vývoj je nejistý. Podnik ohrožuje zejména vysoká zadluženost a nejistota budoucího vývoje. Podnik se pohybuje na vysoce konkurenčním trhu zpracování kovového odpadu, kde je produkt v podstatě homogenní, a proto má podnik pouze omezené možnosti mezipodnikové konkurence. V závěru diplomové práce jsem navrhl doporučení pro management podniku ke zlepšení podnikové konkurenceschopnosti.

Zdroje:

Seznam literárních zdrojů:

- [1] BLAŽEK, Ladislav. *Konkurenceschopnost podniků: sborník příspěvků z mezinárodní konference*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2008, s. 393-775. ISBN 9788021045217.
- [2] FOTR, Jiří a Jiří DĚDINA a Helena HRŮZOVÁ. *Manažerské rozhodování*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2000. 231 s. ISBN 80-86119-20-3.
- [3] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010, 325 s. ISBN 9788025126219.
- [4] GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2007, 318 s. ISBN 9788086929262.
- [5] HIGGINS, Robert C. *Analýza pro finanční management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 399 s. ISBN 8071694045.
- [6] HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza firmy*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008, 208 s. ISBN 9788073573928.
- [7] JIRÁSEK, Jaroslav. *Konkurenčnost: vítězství a porážky na kolbišti trhu*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2000, 101 s. ISBN 8086419118.
- [8] KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009, 279 s. ISBN 9788073801748.
- [9] KEŘKOVSKÝ, Miloslav; VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení : teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha : C.H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 8071794538.
- [10] KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2005, xiii, 137 s. ISBN 8071793213.
- [11] KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2004, xxxi, 714 s. ISBN 8071798029.
- [12] KLABEČEK, Karel. *Finanční management*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2006, 198 s. ISBN 8070435003.
- [13] KOVANICOVÁ, Dana a Pavel KOVANIC. *Poklady skryté v účetnictví*. 1. vyd. Praha: Polygon, 1995, s. 218-498. ISBN 8090177840.

- [14] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 246 s. ISBN 9788024719115
- [15] MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 198 s. ISBN 8024712776.
- [16] MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ. *Finanční analýza*. 2. přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2006, 228 s. ISBN 8073572192.
- [17] PAČESOVÁ, H., PICHANIČOVÁ, L.: *Ekonomika a podnikání*. 1. vyd. Praha: Viaprint 2006. 189 s. ISBN 80-86775-08-9
- [18] PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. [1. vyd.]. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 8085605112.
- [19] PORTER, Michael E a Vladimír IRGL. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 626 s. ISBN 8085605120.
- [20] SEDLÁČEK, Jaroslav. *Účetní data v rukou manažera: finanční analýza v řízení firmy*. 2. doplněné vyd. Brno: Computer Press, 2001, 220 s. ISBN 8072265628.
- [21] SEDLÁČKOVÁ, Helena; BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha : C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 8071793671
- [22] SUCHÁNEK, Petr. *Finanční management*. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 2007, 127 s. ISBN 9788021042773.
- [23] SYNEK, Miloslav. *Ekonomická analýza*. Vyd. 1. V Praze: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2003, 79 s. ISBN 8024506033.
- [24] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 452 s. ISBN 9788024719924.
- [25] SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 3. přepracované a doplněné vyd. Praha: C.H. Beck, 2002, xxv, 479 s. ISBN 8071797367.
- [26] WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007, xxix, 928 s. ISBN 9788071798972.

Seznam elektronických zdrojů:

- [27] Aktuální prognóza ČNB. *Česká národní banka* [online]. 6.2.2013 [cit. 2013-03-30]. Dostupné z: <http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/#HDP>

- [28] BURCIN, Boris a Tomáš KUČERA. Prognóza populačního vývoje České republiky na období 2008–2070. *Ministerstvo financí* [online]. 2010 [cit. 2013-03-30]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Progniza_2010.pdf>
- [29] Byznys slovíčka - SWOT. *Google* [online]. [cit. 2013-03-10]. Dostupné z: <http://www.byznysslovicka.com/ekonomika_management/swot>
- [30] Česká republika od roku 1989 v číslech. *Český statistický úřad* [online]. 2013 [cit. 2013-03-25]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr_od_roku_1989#03>
- [31] FISCHER, Jan. Sdělení Českého statistického úřadu ze dne 18. září 2007 o zavedení Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE). *Český statistický úřad* [online]. 18.9.2007 [cit. 2013-02-27]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_%28cz_nace%29>
- [32] GDP per capita in PPS. *Eurostat* [online]. 26.2.2012 [cit. 2013-03-30]. Dostupné z: <<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tec00114>>
- [33] Obchodní rejstřík. *Ministerstvo spravedlnosti* [online]. 2013 [cit. 2013-03-15]. Dostupné z: <<http://www.justice.cz/>>
- [34] Problémem Česka je nedostatečná vymahatelnost práva. *MEDIAFAX. Našepeníze.cz* [online]. 21. 02. 2011 [cit. 2013-03-23]. Dostupné z: <<http://www.nasepenize.cz/problemem-ceska-je-nedostatecna-vymahatelnost-prava-8494>>
- [35] Prognóza vybraných makroekonomických ukazatelů. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 29.3.2013 [cit. 2013-03-30]. Dostupné z: <<http://www.mpsv.cz/cs/869>>
- [36] Srovnávací tabulka ratingového ohodnocení vybraných zemí. *Česká národní banka* [online]. 2013 [cit. 2013-03-23]. Dostupné z: <http://www.cnb.cz/cs/o_cnb/mezinarodni_vztahy/rating/>
- [37] Šrot Morava a.s. *Šrot Morava a.s.* [online]. 2013 [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: <<http://www.srot.cz/>>
- [38] Termín konání voleb do Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky v roce 2010. *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. 2010 [cit. 2013-03-22]. Dostupné z:

<<http://www.mvcr.cz/clanek/termin-konani-voleb-do-poslanecke-snemovny-parlamentu-ceske-republiky-v-roce-2010.aspx>>

[39] VINŠOVÁ, Michaela. Kolik zaplatí firmy v roce 2013 za elektřinu? Máme velké srovnání cen. *Podnikatel.cz* [online]. 18. 12. 2012 [cit. 2013-04-23]. Dostupné z: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/kolik-zaplati-firmy-v-roce-2013-za-elektrinu-mame-velke-srovnani-cen/>>

[40] Vývoj hrubého domácího produktu. *Finance.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-03-25]. Dostupné z: <<http://www.finance.cz/makrodata-eu/hdp/statistiky/vyvoj-hdp/>>

[41] Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob. WOLTERS KLUWER ČR. *Účetní kavárna* [online]. 2013 [cit. 2013-03-23]. Dostupné z: <<http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnickych-osob/>>

[42] Obchodní zákoník. In: *513/1991 Sb.* 1991.

Seznam tabulek

Tabulka 1 Třídění podniků podle počtu zaměstnanců.....	13
Tabulka 2 Typy konkurence.....	16
Tabulka 3 Přístupy k vědecko technickému rozvoji.....	20
Tabulka 4 Nejpoužívanější podoby zisku.....	33
Tabulka 5 Klasifikace indexu IN01.....	42
Tabulka 6 vývoj HDP.....	48
Tabulka 7 Vývoj inflace.....	50
Tabulka 8 Míra nezaměstnanost.....	51
Tabulka 9 Rivalita mezi konkurenčními podniky.....	54
Tabulka 10 Hrozba vstupu potenciálních konkurentů.....	55
Tabulka 11 Hrozba substitutů.....	55
Tabulka 12 Vyjednávací síla dodavatelů.....	56
Tabulka 13 Vyjednávací síla zákazníků.....	57
Tabulka 14 Ukazatele rentability.....	68
Tabulka 15 Ukazatele aktivity.....	70
Tabulka 16 Ukazatele zadluženosti.....	71
Tabulka 17 Ukazatele likvidity.....	72
Tabulka 18 Finanční páka.....	73
Tabulka 19 EVA entity.....	74
Tabulka 20 Pyramidový rozklad Du Pont.....	75
Tabulka 21 Index IN01.....	76
Tabulka 22 SWOT matice.....	77

Seznam obrázků

Obrázek 1 Formy konkurence.....	15
Obrázek 2 Okolí podniku.....	22
Obrázek 3 Porterův model pěti sil.....	25
Obrázek 4 Pyramidový rozklad Du Pont.....	41
Obrázek 5 SWOT analýza.....	43
Obrázek 6 Prognóza HDP.....	49
Obrázek 7 Prognóza míry inflace.....	50
Obrázek 8 Očekávaný vývoj složení obyvatelstva.....	52

Seznam grafů

Graf 1 Vývoj daně z příjmu právnických osob.....	47
Graf 2 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2007-2011.....	60
Graf 3 Vývoj hodnoty aktiv.....	62
Graf 4 Vývoj hodnoty pasiv.....	63
Graf 5 Struktura aktiv.....	64
Graf 6 Struktura pasiv.....	65
Graf 7 Struktura cizích zdrojů.....	66
Graf 8 Struktura výkazu zisku a ztrát.....	67

Seznam příloh

Příloha 1 Rozvaha v letech 2007-2011.....	91
Příloha 2 Výkaz zisku a ztrát v letech 2007-2011.....	93
Příloha 3 Horizontální analýza rozvahy.....	94
Příloha 4 Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát.....	96

Příloha 5 Vertikální analýza rozvahy.....	97
Příloha 6 Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát.....	99
Příloha 7 Dotazník – Konkurenční síly v odvětví.....	100

Příloha 1 Rozvaha v letech 2007-2011

Označení	AKTIVA	číslo řádku	2007	2008	2009	2010	2011
	AKTIVA CELKEM	1	10 268	7 981	6971	6539	7255
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	3	349	555	337	283	683
B. I.	<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	4	5	0	0	0	0
B. I. 3.	Software	7	5	0	0	0	0
B. II.	<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	13	326	555	337	283	683
B. II. 2.	Stavby	15	0	0	0	0	0
B. II. 2.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	16	326	555	337	283	683
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	23	18	0	0	0	0
B. III. 2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	25	18	0	0	0	0
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	31	8 388	6 290	6025	5996	6340
C. I.	Zásoby	32	4 137	2 378	2520	1496	1714
C. I. 1.	Materiál	33	3 366	1 610	2136	1496	1714
C. I. 5.	Zboží	37	771	768	384	0	0
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	39	205	174	174	129	129
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	40	164	164	164	119	119
C. II. 5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	44	41	10	10	10	10
C. III.	Krátkodobé pohledávky	48	2 045	2 760	928	506	3125
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	49	1 709	2 747	824	376	2468
C. III. 6.	Stát - daňové pohledávky	54	276	0	63	27	399
C. III. 7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	55	51	6	4	50	249
C. III. 8.	Dohadné účty aktivní	56	0	0	18	37	0
C. III. 9.	Jiné pohledávky	57	9	7	19	16	9
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	58	2 001	978	2403	3865	1372
C. IV. 1.	Peníze	59	320	221	153	465	326
C. IV. 2.	Účty v bankách	60	1 681	757	2250	3400	1046
D. I.	Časové rozlišení	63	1 531	1 136	609	260	232
D. I. .	Náklady Příštích období	64	1 531	1 135	609	260	232
D. I. 3.	Příjmy příštích období	66	0	1	0	0	0

Označení	PASIVA	číslo	2007	2008	2009	2010	2011
	PASIVA CELKEM	67	10 268	7 981	6971	6539	7255
A	VLASTNÍ KAPITÁL	68	-3 696	270	-5562	-3515	-2605
A I.	Základní kapitál	69	1 000	1 000	1000	1000	1000
A I. 1.	Základní kapitál	70	1 000	1 000	1000	1000	1000
A II.	Kapitálové fondy	73	-3	0	0	0	0
A II. 3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	76	-3	0	0	0	0
A III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	78	224	224	224	224	224
A III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	79	224	224	224	224	224
A IV.	Výsledek hospodaření minulých let	81	-5 056	-4 916	-954	-6786	-4739
A IV. 2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	83	-5 056	-4 916	-954	-6786	-4739
A V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účetní období (+/-)	84	139	3 962	-5832	2047	910
B.	CIZÍ ZDROJE	85	13 958	7 705	12532	10054	9860
B. II.	Dlouhodobé závazky	91	0	0	0	6398	6239
B. II. 2.	Závazky - ovládající a řídící osoba	93	0	0	0	3759	3347
B. II. 9.	Jiné závazky	100	0	0	0	2639	2892
B. III.	Krátkodobé závazky	102	7 958	3 105	12532	3656	3621
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	6 028	1 534	5590	2696	2944
B. III. 4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106	568	0	5688	0	0
B. III. 5.	Závazky k zaměstnancům	107	588	503	447	312	341
B. III. 6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	418	237	192	186	252
B. III. 7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	239	274	57	462	83
B. III. 11.	Jiné závazky	113	117	557	558	0	0
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114	6 000	4 600	0	0	0
B. IV. 2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	6 000	4 600	0	0	0
C. I.	Časové rozlišení	118	6	6	1	0	0
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119	6	6	1	0	0

Příloha 2 Výkaz zisku a ztrát v letech 2007-2011

Označení		v tisících Kč	číslo řádku	2007	2008	2009	2010	2011
I.		Tržby za prodej zboží	1	74	149	0	0	3
A.		Náklady vynaložené na prodané zboží	2	182	87	0	0	3
+		OBCHODNÍ MARŽE	3	-108	62	0	0	0
II.		Výkony	4	118 685	126 564	47129	60513	80276
II.	1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5	115 200	122 788	44882	58074	77515
II.	3.	Aktivace	7	3 485	3 776	2247	2439	2761
B.		Výkonová spotřeba	8	104 601	110 047	43425	51649	71195
B.	1.	Spotřeba materiálu a energie	9	92 544	98 935	35710	44856	65834
B.	2.	Služby	10	12 057	11 112	7715	6793	5361
+		PŘIDANÁ HODNOTA	11	13 976	16 579	3704	8864	9081
C.		Osobní náklady součet	12	12 364	13 015	8179	6830	7781
C.	1.	Mzdové náklady	13	8 954	9 608	6181	5065	5759
C.	2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	156	0	0	0	0
C.	3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	3 134	3 307	1916	1704	1956
C.	4.	Sociální náklady	16	120	100	82	61	66
D.		Daně a poplatky	17	159	159	95	80	98
E.		Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	276	208	217	54	184
III.		Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	34	0	50	0	430
III.	1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	34	0	50	0	430
G.		Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	1 056	-1 056	389	379	-763
IV.		Ostatní provozní výnosy	26	885	1 718	77	1284	186
H.		Ostatní provozní náklady	27	165	1 630	505	471	1190
*		provozní výsledek hospodaření	30	875	4 341	-5554	2334	1207
J		prodané cenné papíry a podíly	32		21	0	0	0
X.		Výnosové úroky	42	1	2	1	0	0
N.		Nákladové úroky	43	232	306	197	256	278
XI		ostatní finanční výnosy	44		1	6	2	3
O.		Ostatní finanční náklady	45	505	55	88	33	22
*		FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	48	-736	-379	-278	-287	-297
**		VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST	52	139	3 962	-5832	2047	910
***		VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ	52	139	3 962	-5832	2047	910
****		VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ PO ZDANĚNÍ	52	139	3 962	-5832	2047	910

Příloha 3 Horizontální analýza rozvahy

AKTIVA	2007/2008		2008/2009		2009/2010		2010/2011	
	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.
AKTIVA CELKEM	-2 287	-22,27%	-1 010	-12,66%	-432	-6,20%	716	10,95%
DLOUHODOBÝ MAJETEK	206	59,03%	-218	-39,28%	-54	-16,02%	400	141,34%
<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	-5	-100,00%	0	ned.	0	ned.	0	ned.
Software	-5	-100,00%	0	ned.	0	ned.	0	ned.
<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	229	70,25%	-218	-39,28%	-54	-16,02%	400	141,34%
Stavby	0	ned.	0	ned.	0	ned.	0	ned.
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	229	70,25%	-218	-39,28%	-54	-16,02%	400	141,34%
<i>Dlouhodobý finanční majetek</i>	-18	-100,00%	0	ned.	0	ned.	0	ned.
Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	-18	-100,00%	0	ned.	0	ned.	0	ned.
OBĚŽNÁ AKTIVA	-2 098	-25,01%	-265	-4,21%	-29	-0,48%	344	5,74%
Zásoby	-1 759	-42,52%	142	5,97%	-1024	-40,63%	218	14,57%
Materiál	-1 756	-52,17%	526	32,67%	-640	-29,96%	218	14,57%
Zboží	-3	-0,39%	-384	-50,00%	-384	-100,00%	0	ned.
Dlouhodobé pohledávky	-31	-15,12%	0	0,00%	-45	-25,86%	0	0,00%
Pohledávky z obchodních vztahů	0	0,00%	0	0,00%	-45	-27,44%	0	0,00%
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	-31	-75,61%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Krátkodobé pohledávky	715	34,96%	-1 832	-66,38%	-422	-45,47%	2619	517,59%
Pohledávky z obchodních vztahů	1 038	60,74%	-1 923	-70,00%	-448	-54,37%	2092	556,38%
Stát - daňové pohledávky	-276	-100,00%	63	ned.	-36	-57,14%	372	1377,78%
Krátkodobé poskytnuté zálohy	-45	-88,24%	-2	-33,33%	46	1150,00%	199	398,00%
Dohadné účty aktivní	0	ned.	18	ned.	19	105,56%	-37	-100,00%
Jiné pohledávky	-2	-22,22%	12	171,43%	-3	-15,79%	-7	-43,75%
Krátkodobý finanční majetek	-1 023	-51,12%	1 425	145,71%	1462	60,84%	-2493	-64,50%
Peníze	-99	-30,94%	-68	-30,77%	312	203,92%	-139	-29,89%
Účty v bankách	-924	-54,97%	1 493	197,23%	1150	51,11%	-2354	-69,24%
Časové rozlišení	-395	-25,80%	-527	-46,39%	-349	-57,31%	-28	-10,77%
Náklady Příštích období	-396	-25,87%	-526	-46,34%	-349	-57,31%	-28	-10,77%
Příjmy příštích období	1	ned.	-1	-100,00%	0	ned.	0	ned.

PASIVA	2007/2008		2008/2009		2009/2010		2010/2011	
	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.
PASIVA CELKEM	-2 287	-22,27%	-1 010	-12,66%	-432	-6,20%	716	10,95%
VLASTNÍ KAPITÁL	3 966	-107,31%	-5 832	-2160,00%	2047	-36,80%	910	-25,89%
Základní kapitál	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Základní kapitál	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Kapitálové fondy	3	-100,00%	0	ned.	0	ned.	0	ned.
Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	3	-100,00%	0	ned.	0	ned.	0	ned.
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Výsledek hospodaření minulých let	140	-2,77%	3 962	-80,59%	-5832	611,32%	2047	-30,17%
Neuhrazená ztráta minulých let (-)	140	-2,77%	3 962	-80,59%	-5832	611,32%	2047	-30,17%
Výsledek hospodaření běžného účetní období (+/-)	3 823	2750,36%	-9 794	-247,20%	7879	-135,10%	-1137	-55,54%
CIZÍ ZDROJE	-6 253	-44,80%	4 827	62,65%	-2478	-19,77%	-194	-1,93%
Dlouhodobé závazky	0	ned.	0	ned.	6398	ned.	-159	-2,49%
Závazky - ovládající a řídicí osoba	0	ned.	0	ned.	3759	ned.	-412	-10,96%
Jiné závazky	0	ned.	0	ned.	2639	ned.	253	9,59%
Krátkodobé závazky	-4 853	-60,98%	9 427	303,61%	-8876	-70,83%	-35	-0,96%
Závazky z obchodních vztahů	-4 494	-74,55%	4 056	264,41%	-2894	-51,77%	248	9,20%
Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	-568	-100,00%	5 688	ned.	-5688	-100,00%	0	ned.
Závazky k zaměstnancům	-85	-14,46%	-56	-11,13%	-135	-30,20%	29	9,29%
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	-181	-43,30%	-45	-18,99%	-6	-3,13%	66	35,48%
Stát - daňové závazky a dotace	35	14,64%	-217	-79,20%	405	710,53%	-379	-82,03%
Jiné závazky	440	376,07%	1	0,18%	-558	-100,00%	0	ned.
Bankovní úvěry a výpomoci	-1 400	-23,33%	-4 600	-100,00%	0	ned.	0	ned.
Krátkodobé bankovní úvěry	-1 400	-23,33%	-4 600	-100,00%	0	ned.	0	ned.
Časové rozlišení	0	0,00%	-5	-83,33%	-1	-100,00%	0	ned.
Výdaje příštích období	0	0,00%	-5	-83,33%	-1	-100,00%	0	ned.

Příloha 4 Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát

VZZ	2007/2008		2008/2009		2009/2010		2010/2011	
	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.
Tržby za prodej zboží	75	101,35%	-149	-100,00%	0	ned.	3	ned.
Náklady vynaložené na prodané zboží	-95	-52,20%	-87	-100,00%	0	ned.	3	ned.
OBCHODNÍ MARŽE	170	-157,41%	-62	-100,00%	0	ned.	0	ned.
Výkony	7879	6,64%	-79435	-62,76%	13384	28,40%	19763	32,66%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	7588	6,59%	-77906	-63,45%	13192	29,39%	19441	33,48%
Aktivace	291	8,35%	-1529	-40,49%	192	8,54%	322	13,20%
Výkonová spotřeba	5446	5,21%	-66622	-60,54%	8224	18,94%	19546	37,84%
Spotřeba materiálu a energie	6391	6,91%	-63225	-63,91%	9146	25,61%	20978	46,77%
Služby	-945	-7,84%	-3397	-30,57%	-922	-11,95%	-1432	-21,08%
PŘIDANÁ HODNOTA	2603	18,62%	-12875	-77,66%	5160	139,31%	217	2,45%
Osobní náklady součet	651	5,27%	-4836	-37,16%	-1349	-16,49%	951	13,92%
Mzdové náklady	654	7,30%	-3427	-35,67%	-1116	-18,06%	694	13,70%
Odměny členům orgánů společnosti a družstva	-156	-100,00%	0	ned.	0	ned.	0	ned.
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	173	5,52%	-1391	-42,06%	-212	-11,06%	252	14,79%
Sociální náklady	-20	-16,67%	-18	-18,00%	-21	-25,61%	5	8,20%
Daně a poplatky	0	0,00%	-64	-40,25%	-15	-15,79%	18	22,50%
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	-68	-24,64%	9	4,33%	-163	-75,12%	130	240,74%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	-34	-100,00%	50	ned.	-50	-100,00%	430	ned.
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	-34	-100,00%	50	ned.	-50	-100,00%	430	ned.
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-2112	-200,00%	1445	-136,84%	-10	-2,57%	-1142	-301,32%
Ostatní provozní výnosy	833	94,12%	-1641	-95,52%	1207	1567,53%	-1098	-85,51%
Ostatní provozní náklady	1465	887,88%	-1125	-69,02%	-34	-6,73%	719	152,65%
provozní výsledek hospodaření	3466	396,11%	-9895	-227,94%	7888	-142,02%	-1127	-48,29%
prodané cenné papíry a podíly	21	ned.	-21	-100,00%	0	ned.	0	ned.
Výnosové úroky	1	100,00%	-1	-50,00%	-1	-100,00%	0	ned.
Nákladové úroky	74	31,90%	-109	-35,62%	59	29,95%	22	8,59%
ostatní finanční výnosy	1	ned.	5	500,00%	-4	-66,67%	1	50,00%
Ostatní finanční náklady	-450	-89,11%	33	60,00%	-55	-62,50%	-11	-33,33%
FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	357	-48,51%	101	-26,65%	-9	3,24%	-10	3,48%
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST	3823	2750,36%	-9794	-247,20%	7879	-135,10%	-1137	-55,54%
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ	3823	2750,36%	-9794	-247,20%	7879	-135,10%	-1137	-55,54%
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ PO ZDANĚNÍ	3823	2750,36%	-9794	-247,20%	7879	-135,10%	-1137	-55,54%

Příloha 5 Vertikální analýza rozvahy

AKTIVA	2007	2008	2009	2010	2011
AKTIVA CELKEM	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
DLOUHODOBÝ MAJETEK	3,40%	6,95%	4,83%	4,33%	9,41%
<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	0,05%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Software	0,05%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	3,17%	6,95%	4,83%	4,33%	9,41%
Stavby	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	3,17%	6,95%	4,83%	4,33%	9,41%
Dlouhodobý finanční majetek	0,18%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0,18%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
OBĚŽNÁ AKTIVA	81,69%	78,81%	86,43%	91,70%	87,39%
Zásoby	40,29%	29,80%	36,15%	22,88%	23,63%
Materiál	32,78%	20,17%	30,64%	22,88%	23,63%
Zboží	7,51%	9,62%	5,51%	0,00%	0,00%
Dlouhodobé pohledávky	2,00%	2,18%	2,50%	1,97%	1,78%
Pohledávky z obchodních vztahů	1,60%	2,05%	2,35%	1,82%	1,64%
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0,40%	0,13%	0,14%	0,15%	0,14%
Krátkodobé pohledávky	19,92%	34,58%	13,31%	7,74%	43,07%
Pohledávky z obchodních vztahů	16,64%	34,42%	11,82%	5,75%	34,02%
Stát - daňové pohledávky	2,69%	0,00%	0,90%	0,41%	5,50%
Krátkodobé poskytnuté zálohy	0,50%	0,08%	0,06%	0,76%	3,43%
Dohadné účty aktivní	0,00%	0,00%	0,26%	0,57%	0,00%
Jiné pohledávky	0,09%	0,09%	0,27%	0,24%	0,12%
Krátkodobý finanční majetek	19,49%	12,25%	34,47%	59,11%	18,91%
Peníze	3,12%	2,77%	2,19%	7,11%	4,49%
Účty v bankách	16,37%	9,49%	32,28%	52,00%	14,42%
Časové rozlišení	14,91%	14,23%	8,74%	3,98%	3,20%
Náklady Příštích období	14,91%	14,22%	8,74%	3,98%	3,20%
Příjmy příštích období	0,00%	0,01%	0,00%	0,00%	0,00%

PASIVA	2007	2008	2009	2010	2011
PASIVA CELKEM	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
VLASTNÍ KAPITÁL	-36,00%	3,38%	-79,79%	-53,75%	-35,91%
Základní kapitál	9,74%	12,53%	14,35%	15,29%	13,78%
Základní kapitál	9,74%	12,53%	14,35%	15,29%	13,78%
Kapitálové fondy	-0,03%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	-0,03%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	2,18%	2,81%	3,21%	3,43%	3,09%
Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	2,18%	2,81%	3,21%	3,43%	3,09%
Výsledek hospodaření minulých let	-49,24%	-61,60%	-13,69%	-103,78%	-65,32%
Neuhrazená ztráta minulých let (-)	-49,24%	-61,60%	-13,69%	-103,78%	-65,32%
Výsledek hospodaření běžného účetní období (+/-)	1,35%	49,64%	-83,66%	31,30%	12,54%
CIZÍ ZDROJE	135,94%	96,54%	179,77%	153,75%	135,91%
Dlouhodobé závazky	0,00%	0,00%	0,00%	97,84%	86,00%
Závazky - ovládající a řídící osoba	0,00%	0,00%	0,00%	57,49%	46,13%
Jiné závazky	0,00%	0,00%	0,00%	40,36%	39,86%
Krátkodobé závazky	77,50%	38,90%	179,77%	55,91%	49,91%
Závazky z obchodních vztahů	58,71%	19,22%	80,19%	41,23%	40,58%
Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	5,53%	0,00%	81,60%	0,00%	0,00%
Závazky k zaměstnancům	5,73%	6,30%	6,41%	4,77%	4,70%
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	4,07%	2,97%	2,75%	2,84%	3,47%
Stát - daňové závazky a dotace	2,33%	3,43%	0,82%	7,07%	1,14%
Jiné závazky	1,14%	6,98%	8,00%	0,00%	0,00%
Bankovní úvěry a výpomoci	58,43%	57,64%	0,00%	0,00%	0,00%
Krátkodobé bankovní úvěry	58,43%	57,64%	0,00%	0,00%	0,00%
Časové rozlišení	0,06%	0,08%	0,01%	0,00%	0,00%
Výdaje příštích období	0,06%	0,08%	0,01%	0,00%	0,00%

Příloha 6 Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát

VZZ	2007	2008	2009	2010	2011
VÝNOSY CELKEM - 100%	119679	128 434	47263	61799	80898
Tržby za prodej zboží	0,06%	0,12%	0,00%	0,00%	0,00%
Náklady vynaložené na prodané zboží	0,15%	0,07%	0,00%	0,00%	0,00%
OBCHODNÍ MARŽE	-0,09%	0,05%	0,00%	0,00%	0,00%
Výkony	99,17%	98,54%	99,72%	97,92%	99,23%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	96,26%	95,60%	94,96%	93,97%	95,82%
Aktivace	2,91%	2,94%	4,75%	3,95%	3,41%
Výkonová spotřeba	87,40%	85,68%	91,88%	83,58%	88,01%
Spotřeba materiálu a energie	77,33%	77,03%	75,56%	72,58%	81,38%
Služby	10,07%	8,65%	16,32%	10,99%	6,63%
PŘIDANÁ HODNOTA	11,68%	12,91%	7,84%	14,34%	11,23%
Osobní náklady součet	10,33%	10,13%	17,31%	11,05%	9,62%
Mzdové náklady	7,48%	7,48%	13,08%	8,20%	7,12%
Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0,13%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	2,62%	2,57%	4,05%	2,76%	2,42%
Sociální náklady	0,10%	0,08%	0,17%	0,10%	0,08%
Daně a poplatky	0,13%	0,12%	0,20%	0,13%	0,12%
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	0,23%	0,16%	0,46%	0,09%	0,23%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0,03%	0,00%	0,11%	0,00%	0,53%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0,03%	0,00%	0,11%	0,00%	0,53%
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	0,88%	-0,82%	0,82%	0,61%	-0,94%
Ostatní provozní výnosy	0,74%	1,34%	0,16%	2,08%	0,23%
Ostatní provozní náklady	0,14%	1,27%	1,07%	0,76%	1,47%
provozní výsledek hospodaření	0,73%	3,38%	-11,75%	3,78%	1,49%
prodané cenné papíry a podíly	0,00%	0,02%	0,00%	0,00%	0,00%
Výnosové úroky	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Nákladové úroky	0,19%	0,24%	0,42%	0,41%	0,34%
ostatní finanční výnosy	0,00%	0,00%	0,01%	0,00%	0,00%
Ostatní finanční náklady	0,42%	0,04%	0,19%	0,05%	0,03%
FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	-0,61%	-0,30%	-0,59%	-0,46%	-0,37%
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST	0,12%	3,08%	-12,34%	3,31%	1,12%
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ	0,12%	3,08%	-12,34%	3,31%	1,12%
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ PO ZDANĚNÍ	0,12%	3,08%	-12,34%	3,31%	1,12%

Příloha 7 Dotazník – Konkurenční síly v odvětví

1. Rivalita mezi konkurenčními podniky

[illegible]

2. Hrozba vstupu potenciálních konkurentů

[illegible]

3. Hrozba substitutů

[illegible]

4. Vyjednávací síla dodavatelů

[illegible]

5. Vyjednávací síla zákazníků

[illegible]