

5 VÝROBNÍ PODNIK ABC S.R.O.

5.1 ABC s.r.o.

Nadnárodní výrobní podnik ABC s.r.o. sídlí v Pardubickém kraji. Společnost je asijského původu a má pobočky po celém světě, například v Číně, Severní Americe, Evropě a v Austrálii. Tento podnik patří mezi světové leadery produkce spotřební elektroniky a zaměstnává kolem 3000 pracovníků.

Předmětem podnikání je výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení, výroba, obchod a služby v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona a pronájem nemovitostí bytů a nebytových prostor.

Základní kapitál společnosti je 2.729.000 Kč.

Výroba v podniku ABC s.r.o. je rozdělena do tří divizí:

1. výroba serverů;
2. oprava komponent ze serverů;
3. výroba serverových skříní;

V komparaci se autorka bude soustředit zejména na první divizi.

Mise – ABC s.r.o. poznává potřeby zákazníků, proto vyrábí výrobky tak, aby tyto potřeby splnil.

Vize – Naším společným cílem, který naplňujeme, je být nejlepším výrobcem PC v Evropě a zároveň evropským logistickým centrem mateřské firmy.

Strategie

Díky pozitivnímu vývoji v uplynulých letech se společnost ABC s.r.o. stala výrobní centrálou v Evropě a poskytovatelem kompletních služeb z jednoho místa.

Nadále pokračuje a hodlá pokračovat v integraci výrobního procesu, jejímž cílem je další snižování nákladů a zvyšování efektivity. Nejvýznamnějšími důvody jsou globální konkurence, rychle se měnící technologie, preference zákazníků a podmínky trhu. Nové příležitosti a výzvy přináší i pokračující integrace s Evropskou unií, jejímž členem se Česká republika stala 1.5.2014. Znamená to odbourávání překážek pro přepravu zboží mezi státy, zvýšenou mobilitu pracovní síly, harmonizaci legislativy, rostoucí vazbu na evropskou měnu a mnoho dalších faktorů.

Prioritou stále zůstává udržení konkurenceschopnosti. Nárůst obchodních aktivit je spojen nejen s nastavením konkurenceschopných cen, ale i s poskytováním perfektního servisu k výrobkům. Nadále podnik pokračuje v průběžném zlepšování firemních činností tak, aby je vykonával jednodušeji, elegantněji, rychleji a levněji. Jedině tímto způsobem odvolá tlaku konkurence a zajistí vysokou kvalitu veškeré práce.

Obchodní a výrobní plány kladou důraz na další vzdělávání a zaškolování pracovníků na všech stupních. Podnik zajišťuje neustálý osobní růst svých zaměstnanců a zejména těm nejlepším umožňuje jejich osobní rozvoj a karierní růst.

5.2 PEST analýza

Vhodným nástrojem pro zhodnocení vnějších podmínek v rámci ČR byla vybrána tzv. PEST analýza, která se zaměřuje na hodnocení makrookolí v rámci 4 různých faktorů, kterými jsou faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické.

5.2.1 Politicko-právní faktory

Hlavním aspektem politicko-právního faktoru jsou současné dohady o přijetí eura pro Českou Republiku. Podle článku z idnes.cz české firmy přecházejí na euro a v této měně obchodují. Také společnost ABC s.r.o. provádí platby v euru, protože při změně kurzu je to výhodnější než provádět platby v české koruně. Tím, že čím dál častěji nahrazuje českou korunu společnou evropskou měnou, tak se přibližuje eurozóně.[7]

V rámci právního faktoru se řeší hlavně vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy. Zde se jedná o platné zákony dané země. Podnik je povinen znát zákony, kterými se musí řídit. Jedná se o:

- zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 89/2012 Sb. občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 235/2004 Sb. o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 16/1993 Sb. o dani silniční, ve znění pozdějších předpisů, aj.[1]

Společnost je povinna každý měsíc zpracovávat DPH, čtvrtletně silniční daň a ročně Daň z příjmů právnických osob (19 %), na kterou platí čtvrtletně zálohy.

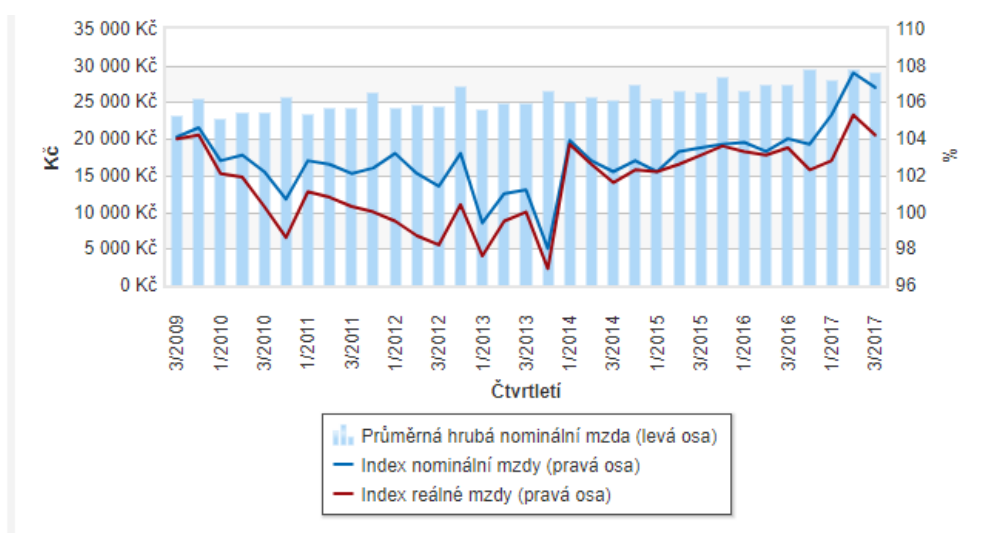
5.2.2 Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory, které ovlivňují podnik, lze zařadit výši mzdy, trh práce a nezaměstnanost, inflaci a kurz eura.

Minimální a průměrná mzda

Výše minimální mzdy od 1. 1. 2018 je stanovena na 12 200 Kč. Průměrná mzda za 1. čtvrtletí roku 2017 činila 27 589 Kč, což je o 5,3 % více než za stejné období roku 2016. V druhém čtvrtletí roku 2017 průměrná mzda rostla a dosáhla výše 29 346 Kč, což je o 7,6 % více než ve stejném období roku 2016. Ve třetím čtvrtletí loňského roku průměrná mzda klesla na 29 050 Kč.[3], [4]

Vývoj minimálních a průměrných mezd v ČR od třetího čtvrtletí roku 2009 do 3. čtvrtletí 2017 znázorňuje následující graf.



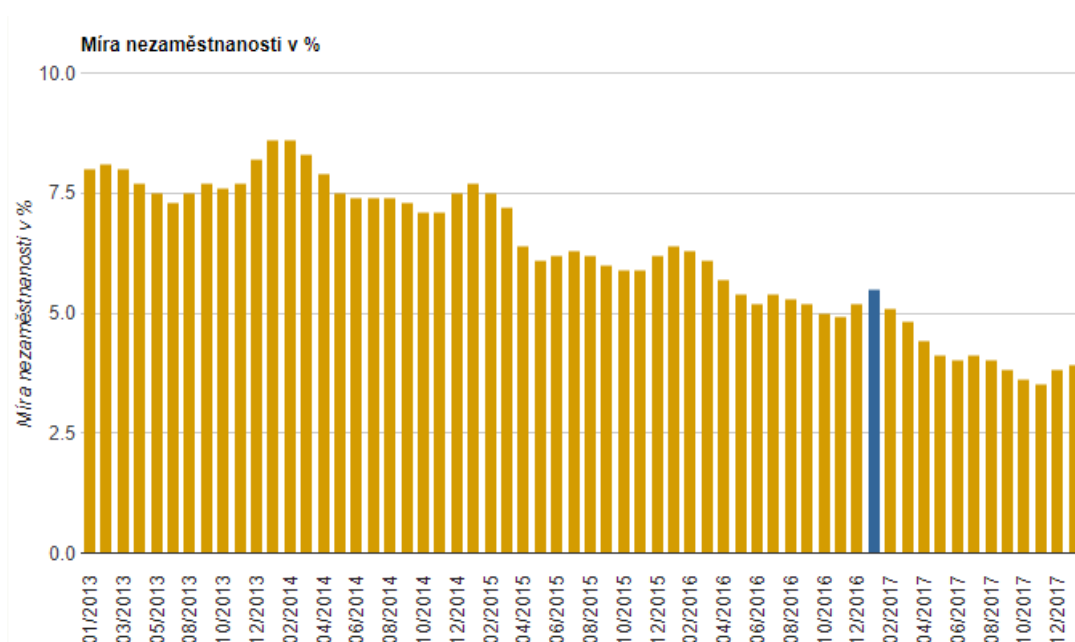
Obrázek č. 10: Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy na přepočtené počty zaměstnanců.

Zdroj: [4]

Aktuální trh práce a nezaměstnanost

Za první pololetí 2017 bylo v České republice celkem 5 138 200 zaměstnaných osob (průměrný počet zaměstnaných), z čehož 1 229 400 osob dosáhlo vysokoškolského vzdělání. Na zvýšení zaměstnanosti se podílely především ženy. Na vývoji zaměstnanosti velkou roli sehrál také terciální sektor služeb. Největší meziroční nárůst zaměstnanosti byl zaznamenán u pracujících v Hlavním městě Praze, Moravskoslezském kraji a Středočeském kraji. Naopak nepatrně poklesla zaměstnanost v Pardubickém kraji.[19]

K 30. 6. 2017 činil počet nezaměstnaných osob 297 000 a průměrná míra nezaměstnanosti byla 4 %. Do listopadu docházelo k výraznému poklesu, kdy průměrná nezaměstnanost klesla na pouhých 3,5 %. Poté se začala mírně zvyšovat a v současné době (leden 2018) je na 3,9 % a je 289 228 nezaměstnaných osob.[18]



Obrázek č. 11: Vývoj nezaměstnanosti v ČR

Zdroj:[18]

Z důvodu nulové nezaměstnanosti v tomto oboru v Pardubickém kraji má podnik nedostatek zaměstnanců. Společnost usiluje o dovážení asijských pracovníků, avšak krajské město dalo najevo, že s tím nesouhlasí. A to hlavně z důvodu chybějící zdravotní péče, znalosti českého jazyka a bydlení. Avšak firma má s vládou uzavřené memorandum, kdy získala výjimku na dovoz asijských pracovníků.[8]

Inflace a kurz eura

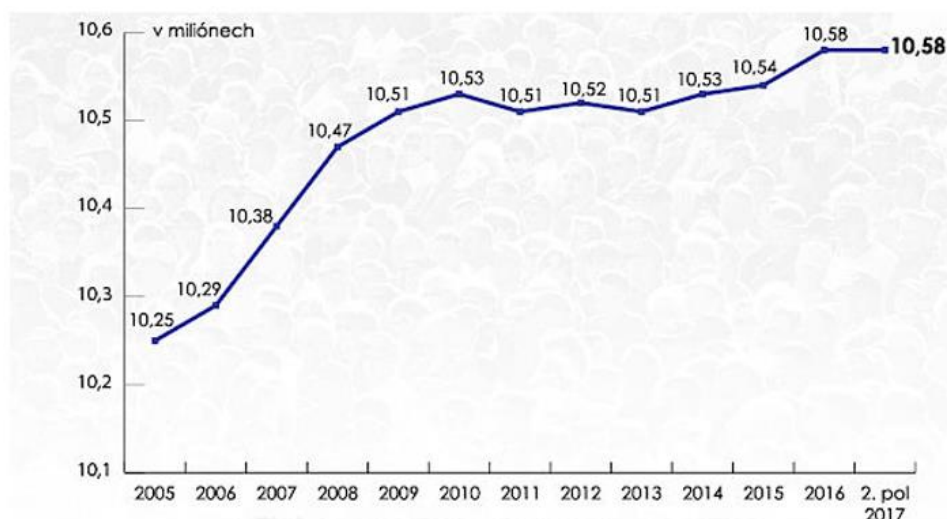
Spotřebitelské ceny v České republice rostly v roce 2017 nejrychleji za pět let. Průměrná míra inflace za rok 2017 byla 2,5 %. V prosinci roku 2017 se spotřebitelské ceny zvýšily o 0,1 % oproti listopadu, a to hlavně z důvodu růstu cen v oddíle potravin a nealkoholických nápojů. Hlavním inflačním faktorem v letošním roce se předpokládají náklady na bydlení. Analytik Petr Dufek pro internetový portál kurzy.cz říká: „*Dá se totiž předpokládat další růst nájemného, který navíc podpoří i dražší energie a další výdaje spojené s bydlením. Inflaci by naopak*

mohly brzdit nižší ceny některého dováženého spotřebního zboží v důsledku posilování koruny vůči euru i dolaru a pokračujícímu boji internetových obchodů o místo na trhu.“[17]

Meziroční přírůstek spotřebitelských cen neboli inflace je aktuálně 2,3 %. Kurz eura ke dni 23.3.2018 je 25,4 Kč/eur.[16]

5.2.3 Sociální a kulturní faktory

V rámci sociální oblasti se řeší především počet obyvatelstva a jeho chování, ale také struktura obyvatelstva. Počet obyvatel v České republice za rok 2017 bylo 10,58 milionů. Za nárůst obyvatel o 9 243 lidí stojí hlavně zahraniční migrace, protože počet zemřelých osob byl největší za posledních dvacet let.[21]



Obrázek č. 12: Vývoj počtu obyvatel v ČR

Zdroj:[21]

Lze říci, že se celkově zvýšil počet absolventů vysokých škol, velmi výrazně přibývá manažerů a inženýrů, kteří řídí podniky. S tím souvisí nedostatek odborníků se středním vzděláním, zejména technického zaměření a také vyučení v oboru. K zaměstnání podnik nevyžaduje střední odborné vzdělání, stačí pouze zaučení. Z toho důvodu firma více a více přijímá pracovníky cizích států, jako je Mongolsko a Rumunsko, aby pokryla výrobu a nezastavil se chod firmy.

5.2.4 Technologické faktory

Podnik ABC s.r.o. by měl neustále držet tempo v oblasti technologií se svou konkurencí. Musí se neustále informovat o všech technologických změnách, které se dějí v okolí. Jedná se například o pokrok v rámci informačních technologií či postupů ve výrobě. V České republice

je technologie na velmi vysoké úrovni a podniky se snaží mít kvalitně a moderně vybavené pracovní prostory, aby dosahovaly co nejvyšší produktivity práce. Také výroba serverů se musí neustále inovovat a držet krok s konkurencí.

Jedním z nejpoužívanějších softwarů, z hlediska současné technologické revoluce, je SAP. Je to lídr v oblasti podnikových aplikací a pomáhá čelit komplexitě, vytvářet nové příležitosti pro inovace a růst a být vždy krok před konkurencí.

5.3 Metoda 4 C

Pro možnost využití metody 4 C je nejprve nutné vymezit trh, který je posuzován. V této diplomové práci je hodnocen trh, který představují země Evropské Unie.

5.3.1 Customers – zákazníci

Zákazníci výrobního podniku ABC s.r.o. jsou z celého světa, ale drtivá většina je z EU. Jsou přiřazováni mateřskou společností a jedná se o velké firmy, jejichž činností jsou obchody s počítači a servery. Z toho vyplývá, že jejich zakázky jsou nejen obsáhlé, ale současně zákazníci požadují vysokou kvalitu, jsou schopni respektovat odpovídající cenu, ovšem vyžadují co nejkratší dobu dodání. Současně také požadují určitý design výrobků a specifické balení, případně expedici.

5.3.2 Country – národní specifika

Členské státy EU mají vysokou životní úroveň, HDP, nízkou nezaměstnanost a inflaci. Jedná se o ekonomicky i technicky vyspělé země, a proto je běžné, že veškeré produkty na trhu musí vyhovovat technickým normám, požadavkům kvality a musí mít zajištěn servis. Legislativní normy se zpřísňují i v environmentální oblasti, a to včetně nakládání s odpadem. Je patrný odklon výrobků pocházejících z Číny, proto se trh uvolňuje pro výrobce ze zemí EU.

Posuzovaný podnik z toho vyvozuje následující.

Firma plní požadavky, které jí ukládají zákony. Má stanovené pracovní postupy, které všichni zaměstnanci dodržují, zabezpečuje zdraví zaměstnanců při práci a dbá na životní prostředí. Mateřská společnost podniku ABC s.r.o. se snažila přesunout svou výrobu do Evropy, aby byla schopna uspokojit veškeré požadavky svých zákazníků. Jednotlivé komponenty jsou dováženy do České republiky bez cla. Výrobní podnik tyto komponenty smontuje, otestuje a finální produkt je označován jako Product of Czech Republic, ne Made in Czech Republic, protože 50 % komponent je pořízeno z Číny. Samozřejmě se do podniku dováží i celé výrobky

z Číny, které již podléhají clu. To se ale také odrazí na ceně, kdy je poté o dost vyšší než výrobky, které nepodléhají clu.

5.3.3 Costs – náklady

V Evropské unii je přísné legislativní prostředí, které dbá na životní prostředí. S tím jsou však spojeny vysoké náklady. Výrobní podnik prošel certifikací CE, což je certifikát o ověření a posouzení shody výrobku s požadavky příslušných nařízení vlády. Nejen veškeré finální výrobky a produkty, ale také výrobní procesy a linky musí mít toto označení, které je kontrolováno externími auditory z celého světa.

Pro export hotových výrobků je nejvíce využívána kamionová doprava, protože z 99 % je dováženo jen do Evropy. Dopravní náklady na jednotku se pohybují kolem 1,1 % ceny výrobku. Kamionová doprava je tedy nejvýhodnější a nejčastěji používána, ale samozřejmě je možné použít i leteckou a železniční dopravu, která vede přímo z podniku.

Podnik ABC s.r.o., který vyváží zboží do jiného členského státu, musí řešit otázku dokazování uplatněného osvobození od DPH. Z tohoto důvodu byl v rámci Evropské unie vytvořen komunitární systém výměny informací v oblasti DPH, který prostřednictvím elektronického systému VIES umožňuje správcům daně členských států EU získat informace pro kontrolu, zda dodavatel byl oprávněn osvobodit zdanitelné plnění, a naopak v zemi určení umožnil prověřit, zda pořizovatel nabyté zboží řádně přiznal a zdanil. Systém VIES slouží k zajištění výměny identifikačních údajů o osobách registrovaných k DPH v jednotlivých členských státech a informací o uskutečněných intra-komunitárních plnění.[6]

Výrobní podnik ABC s.r.o. nevkládá své finanční prostředky do inovací, protože všechno inovuje mateřská společnost. Zákazník si podá požadavek a mateřská společnost rozhodne, zda uspokojí potřeby tohoto zákazníka. Pokud ano, tak nakoupí nové nebo upraví stávající stroje, přizpůsobí tomu výrobu v dceřiné společnosti a dá pokyn k navýšení nebo snížení pracovních míst.

Společnost se řídí svým „know how“, tedy jak daný výrobek vyrobit, a ne co vyrobit. K tomu, aby výroba byla co nejvíce kvalitní, byla zjednodušena a zefektivněna, podnik využívá nástroje managementu Lean a Kaizen. Náklady na jednotlivé zlepšovací návrhy a realizace jsou kalkulovány před samotnou realizací a musí být doloženo, že budou pokryty přínosem zlepšovacího návrhu. Tzn., že každý případ se posuzuje samostatně a není tvořen žádný budget na „zlepšováky“.

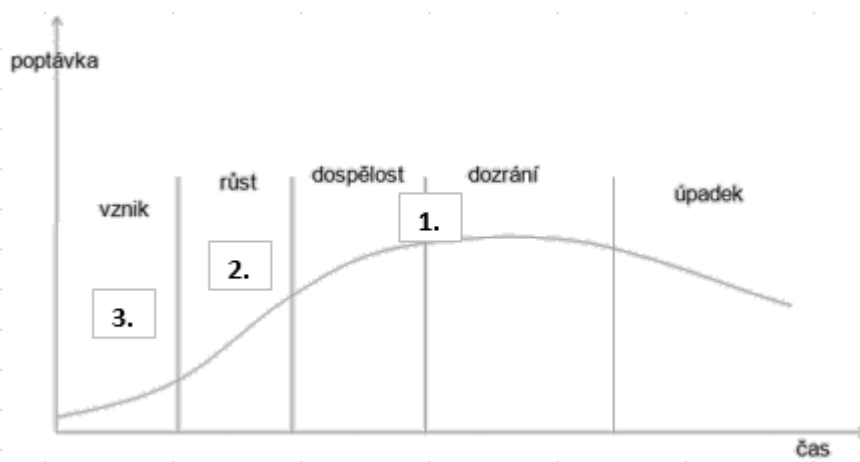
5.3.4 Competition – konkurence

V oboru produkce spotřební elektroniky nemá podnik ABC s.r.o. v rámci Evropské unie tolik konkurentů. Jak již autorka zmiňovala výše, výroba v podniku ABC s.r.o. je rozdělena do tří divizí, ale v rámci studie je prováděn průzkum na první divizi, a to na výrobu serverů. Podnik ABC s.r.o. ve výrobě serverů v rámci EU nemá žádnou konkurenci.

Divize s výrobou serverů v hodnocení evropských zákazníků za leden tohoto roku spadla z prvního místa na třetí. Zákazník si vybírá a hodnotí dodavatele podle ceny, dodacích podmínek a rychlosti dodání.

5.4 Životní cyklus

Autorka nebude hodnotit životní cyklus jako celek za celou firmu, ale jednotlivě, z pohledu dílčích divizí. Na obrázku č. 13 lze vidět, v jaké fázi se jednotlivé divize právě nachází. Divize jsou označeny podle čísel.



Obrázek č. 13: Životní cyklus jednotlivých divizí

Zdroj: vlastní zpracování

1. Výroba serverů – Tato divize byla založena v roce 2007. Od roku založení do roku 2010 bylo období růstu, poté přišla stabilizace. Poptávka již nerostla, tudíž pozornost se přenesla na stabilizaci procesů, která později přešla v optimalizaci (zavedené procesy jsou prováděny rychleji a snáze se hledají úspory v dobře popsaných procesech). V současné době je na rozhraní fáze dospělosti a dozrání.
2. Oprava komponent ze serverů – Divize vznikla v roce 2016 a momentálně je ve fázi růstu, kdy objemy se výrazně zvyšují. Firma očekává, že v této fázi bude až do roku 2019.

3. Výroba serverových skříní – Nejnovější divize vstoupila na trh teprve v roce 2017 a posunula se do růstové fáze. Podnik do ní vkládá velký potenciál, protože zákazník je také v růstové fázi. Cílem pro následující rok je udržet se na trhu a snaha o co největší růst. Důvodem pro založení nové divize je nasycení trhu výroby serverů.

5.5 Porterův model 5 hybných sil

K tomu, aby autorka mohla zhodnotit výsledky Porterova modelu, zvolila si hodnotící škálu od 1 do 10, kde číslo 10 představuje nejvyšší míru konkurenční síly.

Konkurence mezi stávajícími podniky - 2

Konkurence a rivalita mezi podniky v oboru výroby serverů, kterou se zabývá první divize, je velmi malá. V České republice je pouze jeden konkurent v Brně, který také uplatňuje model ODM. Model ODM vychází z anglického názvu „Original design manufacturer“. Tento model je využíván hlavně v mezinárodním obchodě, kdy mateřská společnost využívá výhody v podobě nízkých nákladů na pracovní sílu, na dopravu a na blízkost trhů. Další firmy, které soupeří o velké zakázky, jako společnost ABC s.r.o., nemají dostatečnou sílu uspět z důvodu nedostatku kvality svých služeb. Tito rivalové zaznamenávají úspěch spíše u menších klientů, kteří preferují vyšší kvalitu za nízkou cenu.

Hrozba substitutů - 1

Až do loňského roku se dalo říci, že substitut v tomto oboru prakticky neexistoval, než vznikla nová divize ve společnosti ABC s.r.o. To znamená, že mateřská společnost založila své dceřiné společnosti substitut a umístila ho do jednoho výrobního podniku. Jedná se o výrobu celých serverových skříní, kdy zákazníkovi nejsou poskytovány pouze servery, ale už celé komplet hotové skříně.

Hrozba vstupu nových konkurentů - 1

Společnost ABC s.r.o. nemusí mít z hrozby vstupu nových konkurentů na trh nijak velký strach a nemusí se obávat, že by je někdo v budoucnosti ohrozil. Ačkoliv trh není poměrně nasycen, hlavně ne v Pardubickém kraji, kde je pouze jedna společnost, tak požadavky na kapitál a veškerý nákup strojů jsou velmi vysoké. Také společnosti, které jsou aktuálně jedničkou na trhu, jsou velmi silné a mají velké zkušenosti v oboru, tudíž zákazník si je vybírá sám. Závěrem lze říci, že bariéry vstupu na trh jsou poměrně velké.

Vyjednávací síla dodavatelů - 9

Největším dodavatelem je společnost z Číny, která dodává společnosti ABC s.r.o. veškerý materiál a komponenty k produkci své výroby. Tento dodavatel má velkou vyjednávací sílu, protože mateřská společnost určila, že primárním dodavatelem bude právě tato čínská společnost, takže si určuje a klade veškeré dodací podmínky. Dále společnost ABC s.r.o. ještě spolupracuje s dvěma firmami od kterých odebírá materiál, ale jen v té situaci, pokud se zdrží dodávka z Číny.

Vyjednávací síla odběratelů - 10

Jak už autorka napsala výše, firma ABC s.r.o. má pouze ty zákazníky, které ji vybere a přidělí mateřská společnost. V současné době se jedná pouze o jednoho jediného zákazníka. Z toho tedy vyplývá, že tento odběratel má velkou vyjednávací sílu a může si klást jakékoli nároky v podobě vysoké kvality a nízké ceny.

Shrnutí Porterova modelu

Výsledky na základě analýzy Porterova modelu jsou velmi pozitivní a autorka je hodnotí kladně, protože nejvyšší čísla ze škály hodnocení byla pouze u odběratelů (10) a zákazníků (9), které společnost bohužel nemůže ovlivnit, protože jsou dány mateřskou společností. Úspěch společnosti je založen hlavně na velmi malé konkurenci v odvětví (2) a na tom, že ani noví konkurenti (1) zatím nepřichází z důvodu splnění těžkých a finančně náročných podmínek při vstupu na trh. Málo problematické jsou také nové substituty (1). Ačkoliv vznikl nový substitut, jedná se pouze o novou divizi výrobního podniku.

5.6 Vnitřní zdroje podniku

V podniku jsou rozděleny vnitřní zdroje na hmotné, lidské, finanční a nehmotné.

5.6.1 Hmotné zdroje

Mezi fyzické zdroje společnosti ABC s.r.o. se řadí veškeré budovy, výrobní stroje, dopravní prostředky, stavby a materiál, který podnik vlastní. Budovy, které jsou ve vlastnictví společnosti jsou hlavně výrobní závody, administrativní budova a sklady pro umístění materiálu, jelikož firma využívá nástroje Lean, a to zejména JUST IN TIME a snaží se mít materiál co nejrychleji k dispozici.

Některé stroje a dopravní prostředky nejsou ve vlastnictví společnosti, ale byly nakoupeny a jsou spláceny v pravidelných splátkách prostřednictvím finančního leasingu. Část majetku,

zejména dopravní prostředky, jsou spláceny operativním leasingem. Společnost ovšem vlastní i strojní vybavení, které bylo nakoupeno za hotové finanční prostředky, jedná se o paletové vozíky a výrobní stroje za nižší částky.

Dále v majetku společnosti jsou počítače, tiskárny, skenery, kopírovací zařízení, interaktivní tabule, projektory, mobilní telefony, pevné linky a kancelářský nábytek.

5.6.2 Lidské zdroje

Největším klíčovým faktorem k úspěchu jsou zaměstnanci a společnost ABC s.r.o. se o ně řádně stará. Podnik je zapojen do programu SER, který je spojen s bezpečnostními principy a etickými právy. Společnost poskytuje a umožňuje zaměstnancům nejrůznější školení. Zákonná školení či odborná školení a mohou být jak externí, tak interní. Jedná se například o školení v oblasti BOZP, školení první pomoci, školení svářečů, vazačů či jeřábníků. Firma investuje do jejich potenciálu a rozvoje také v oblasti IT, kdy poskytuje školení na MS Office, na informační systém a také například na Intrastat. Dále podnik nabízí jazyková školení, prostřednictvím e-learningových kurzů a kurzů s rodilým mluvčím. V rámci interních školení je nabízen kurz Kaizenu, Leanu a například 5 S školení.

V rámci péče o své zaměstnance firma poskytuje mnoho benefitů ve formě Cafeterie, příspěvek na závodní stravování, Multisport karty, firemní fitness a například zvýhodněné mobilní tarify.

Společnost také dbá na vzájemnou zastupitelnost zaměstnanců hlavně na úrovni dělnických pozic, tzn., že každý zaměstnanec musí být nahraditelný někým jiným, a to hlavně z důvodu jeho absence. Pokud by se nedostavila jedna osoba, která obsluhuje linku uprostřed výrobního cyklu, zastavilo by to celou výrobu, a to si podnik nemůže dovolit. Tudíž každý zaměstnanec je proškolen i na jiné pracovní úseky.

5.6.3 Finanční zdroje

Podnik ABC s.r.o. ke svému financování využívá jak vlastní, tak cizí finanční zdroje. Vlastní zdroj financování může být v podobě zisku, kterého v roce 2015 dosáhla ve výši 6 650 tis. Kč a v roce 2016 167 263 tis. Kč.

Společnost si může půjčovat pouze od své mateřské společnosti, nikoli od komerčních bank. Mateřská společnost poskytuje úvěry za výhodnějších podmínek, ale samozřejmě ne zadarmo. V roce 2016 společnost nečerpala žádný dlouhodobý bankovní úvěr a nedošlo k významným přírůstkům dlouhodobého majetku.

Společnost si také musí dávat pozor na dopady kurzu, který ovlivňuje hospodářský výsledek všech divizí. Pokud klesne kurz třeba jen o 1 Kč, má to za následek mnohamilionovou ztrátu. S tím souvisí i platební podmínky – AR/AP GAP. Společnost se snaží zmírnit dobu splatnosti, a to u vydaných a přijatých faktur. Aktuálně u vydaných faktur je doba splatnosti 90 dní, což je velmi dlouho. A pokud spadne kurz právě o 1 Kč, odběratel zaplatí méně a pro podnik to znamená již zmiňovanou ztrátu.

Autorka se bude více věnovat finanční situaci v kapitole 5.7 Finanční analýza.

5.6.4 Nehmotné zdroje

Podnik ABC s.r.o. působí na trhu od roku 2007 a má stálého zákazníka, se kterým má kvalitní vztahy. Firma má dobré jméno a je zákazníkem vyhledávaná a oblíbená z důvodu dlouholeté zkušenosti v oboru, obrovské kapacity a celosvětové výroby. Už samotná historie a reputace lze považovat za významný nehmotný zdroj.

Dalšími nehmotnými zdroji jsou softwary, které podnik a jeho zaměstnanci využívají ke každodenní práci a společnost by se bez nich neobešla. Společnost vlastní softwary za 1 123 tis. Kč.

Firma získala certifikáty, které jsou ve shodě s požadavky s normou ČSN EN ISO 9001:2015 v oblasti jakosti, normou ČSN EN ISO 14001 pro oblast ochrany životního prostředí a normou OHSAS 18001 pro bezpečnost a ochranu životního prostředí (BOZP). V analýze 4 C bylo zmíněno, že výrobní podnik také prošel certifikací CE. Tato certifikace je kontrolována externími auditory z celého světa. Jedná se například o společnost TÜV SÜD Czech, CCC – China Certification nebo UL LLC (Limited Liability Company), což je americká společnost.

Už v roce 2004 byl v mateřské společnosti přijat program SER – Social and Environmental Responsibility (Odpovědnost za společnost a ochranu životního prostředí), který je v souladu s Kodexem elektrotechnického průmyslu. Společnost ABC s.r.o. následně také přijala požadavky tohoto Kodexu a rozvíjí program SER, který je spojen s bezpečností práce, ochranou životního prostředí, požární ochranou, etickými principy a s postupy pracovního práva. Informace o tom, jaký je stav plnění požadavků programu SER jsou předávány managementu společnosti 1x měsíčně. Výsledkem je zlepšování stavů v jednotlivých oblastech programu SER a udržuje standardy společnosti na velmi vysoké úrovni.

5.7 Finanční analýza

Ve výrobním podniku ABC s.r.o. jsou sestavovány běžné účetní výkazy – rozvaha, výkaz zisku a ztrát, přehled o změnách vlastního kapitálu a přehled o peněžních tocích. Samotná finanční analýza tak není součástí finančních zpráv firmy. Pro finanční analýzu jsou použity výkazy z roku 2012–2016.

Na začátku, než se autorka bude zabývat finanční analýzou, je důležité provést horizontální a vertikální analýzu výkazů. Nejdříve rozvahy a poté výkazu zisku a ztráty.

5.7.1 Horizontální a vertikální analýza finančních výkazů

Analýza rozvahy bude v první řadě zaměřena na změny v majetkové oblasti a v oblasti financování. Dále analýza bude směřovat k porovnání a posouzení majetkové struktury a struktury zdrojů financování společnosti.

5.7.1.1 Horizontální analýza rozvahy

Horizontální analýza zobrazuje vývoj jednotlivých položek aktiv, pasiv a výkazu zisku a ztráty v čase. Používá absolutní rozdíly hodnoty jednoho roku oproti hodnotám druhého roku. Tato analýza je zpracována jak v absolutním, tak relativním (procentním) vyjádření.

Horizontální analýza aktiv

Z tabulky č. 2 – Horizontální analýza aktiv je zřejmé, že kromě roku 2015, má hodnota bilanční sumy aktiv rostoucí trend. Bilanční suma se často využívá pro hodnocení velikosti podniku a je ovlivňována všemi položkami rozvahy. Je jisté, že se podnik ABC s.r.o. každým rokem postupně roste a zvětšuje se.

V roce 2012 došlo k výraznému úbytku aktiv oproti roku 2011. Dlouhodobý majetek klesl o 172 811 tis. Kč, tedy o neuvěřitelných 30 %. Snížil se stav jak dlouhodobého hmotného majetku, tak i dlouhodobého nehmotného majetku. Dlouhodobý hmotný majetek se snížil velmi výrazně, a to o 1 372 597 tis. Kč, což je 90,6 % z důsledku prodeje stroje, který nebyl už využíván. U nehmotného majetku, v porovnání s hmotným majetkem, to byl pouze nepatrný rozdíl. Pokles byl o 6,23 % což je 194 tis. Kč. I stav oběžných aktiv se snížil celkem o polovinu, přesněji o 47,58 %, tedy o 771 966 tis. Kč. K 31.12.2012 společnost ABC s.r.o. nedrží žádné zásoby, pokles je způsoben ukončením jednoho projektu. Největší snížení oběžných aktiv je přiklášeno ke krátkodobým pohledávkám, které se snížily o 1 152 576 tis. Kč, tedy o 82,14 % také z důvodu ukončení projektu. Oproti tomu krátkodobý finanční majetek se několika násobně navýšil. Z pouhých 46 332 vzrostl na 578 028 tis. Kč, což je nárůst o 531 696 tis. Kč.

V následujícím roce 2013, podle tabulky č. 2, převládal růst skoro u všech položek. Nejvýznamnější přírůstek dlouhodobého hmotného majetku představuje především nedokončený dlouhodobý hmotný majetek, a to převážně výstavbou nové haly, ve výši 1 258 771 tis. Kč, tedy neuvěřitelných 923,17 %. Na druhou stranu dlouhodobý nehmotný majetek se výrazně snížil, a to 655 tis. Kč, relativně o 22,42 %. Oběžná aktiva se v absolutní částce zvýšila o 73 588 tis. Kč. Největší zásluhu na tom mají zásoby a krátkodobé pohledávky. U zásob to byl 100 % nárůst, jelikož podnik v roce 2012 nedržel žádné zásoby. V roce 2013 vzrostly zásoby o 351 073 tis. Kč.

Rok 2014 následoval rok 2013. Také nejvýznamnější přírůstek byl u dlouhodobého hmotného majetku, který představovala výstavba skladové haly, respektive její dokončení a zařazení do registru majetku v průběhu roku 2014. Přírůstek představoval 2,5 %, tedy 34 927 tis. Kč. K významným úbytkům dlouhodobého hmotného majetku již nedošlo. Dlouhodobý nehmotný majetek klesl jako v předchozím roce, ale pouze o 7,9 %. Oběžná aktiva pokračují v rostoucím trendu, v relativní změně o 1,19 %. Nárůst zásob byl způsoben novým projektem v roce 2014, kdy se naskladnilo za 308 847 tis. Kč, tedy o 1 967,3 %. Krátkodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek klesl v průměru o 34 %.

V následujícím roce 2015 převládal spíše mírný pokles, u celkových aktiv to byl úbytek o 1,54 %, tedy o 36 463 tis. Kč. Podle výroční zprávy výrobního podniku ABC s.r.o. nedošlo k významným přírůstkům ani úbytkům dlouhodobého nehmotného a dlouhodobého hmotného majetku. DHM klesl o 4,42 %, tedy o 63 268 tis. Kč. Mírný nárůst zásob byl způsoben expanzí nového projektu v roce 2015. Zásoby vzrostly o 23 536 tis. Kč, což je v relativním podílu o 7,25 %.

V posledním sledovaném roce 2016 celková aktiva mírně vzrostla, a to o 6,06 %. Ovšem u dlouhodobého nehmotného majetku došlo k poklesu o 37,68 % tedy o 679 tis. Kč z důvodu opravné položky u softwaru. U dlouhodobého hmotného majetku nedošlo k významným úbytkům, klesl pouze o 3,89 %, což je v absolutním vyjádření 53 182 tis. Kč. Oběžná aktiva v relativním podílu vzrostla o 15,27 %, kdy v celkovém vyjádření je to 146 725 Kč. Avšak zásoby, a hlavně krátkodobý majetek výrazně klesl. Společnost ABC s.r.o. v roce 2016 nevykazovala žádný krátkodobý finanční majetek. Tudíž pokles byl 100 %.

Tabulka č. 2: Horizontální analýza aktiv

Aktiva	2012/2011		2013/2012		2014/2013		2015/2014		2016/2015	
	absolutní (v tis. Kč)	relativní (v %)	absolutní (v tis. Kč)	relativní (v %)	absolutní (v tis. Kč)	relativní (v %)	absolutní (v tis. Kč)	relativní (v %)	absolutní (v tis. Kč)	relativní (v %)
Aktiva celkem	-944 142	-30,11	131 551	6,00	45 781	1,97	-36 463	-1,54	141 294	6,06
Dlouhodobý majetek	-172 811	-11,43	58 116	4,34	34 748	2,49	-63 353	-4,42	-10 307	-0,75
DNM	-194	-6,23	-655	-22,42	-179	-7,90	-285	-13,66	-679	-37,68
DHM	-1 372 597	-90,96	1 258 771	923,17	34 927	2,50	-63 268	-4,42	-53 182	-3,89
Oběžná aktiva	-771 966	-47,58	73 588	8,65	11 013	1,19	25 852	2,76	146 725	15,27
Zásoby	-51 086	-100,00	15 699	100,00	308 847	1 967,30	23 536	7,25	-12 018	-3,45
Krátkodobé pohledávky	-1 252 576	-82,14	351 073	128,89	-188 988	-30,31	-54 257	-12,49	136 303	35,85
Krátkodobý finanční majetek	531 696	1 147,58	-293 184	-50,72	-108 846	-38,21	56 573	32,14	-232 571	-100,00
Časové rozlišení	635	61,00	-153	-9,13	20	1,31	1 038	67,27	4 876	188,92

Zdroj: vlastní zpracování

Horizontální analýza pasiv

Tabulka č. 3, Horizontální analýza pasiv, zobrazuje, že bilanční suma pasiv kromě prvního roku má převažující rostoucí trend. Také vlastní kapitál ve všech letech, kromě roku 2012, pomalu, ale jistě roste.

V prvním porovnávaném období, tedy v roce 2012, vlastní kapitál oproti roku 2011 klesl o 5 %, což je o 101 713 tis. Kč. Výsledek hospodaření běžného období vzrostl o 67 673 tis. Kč, v relativním vyjádření je to 39,95 %. Dále u cizích zdrojů došlo k výraznému poklesu, a to v relativním porovnání o 75,37 %, tedy o 842 429 tis. Kč. Důvodem je splacení bankovního úvěru a krátkodobých závazků. Společnost ABC s.r.o. čerpá krátkodobé bankovní úvěry formou kontokorentních úvěrů. Úvěry jsou úročeny sazbou O/N PRIBOR + 0,65 % a jsou zajištěny mateřskou společností.

V následujícím roce 2013 se výrazně zvýšila pasiva podniku, hlavně díky vlastnímu kapitálu a výsledku hospodaření běžného účetního období. Vlastní kapitál vzrostl o 14 309 tis. Kč, tedy o 7,48 % a výsledek hospodaření běžného účetního období narostl o neuvěřitelných 245 021 tis. Kč, tedy o 240,9 %. Podnik se dostal ze ztráty do zisku. Cizí zdroje opět nepatrně klesly. V absolutním vyjádření o 11 758 tis. Kč a v relativním o 4,27 %. Podnik již splatil veškeré bankovní úvěry a výrazně se snížily i dlouhodobé závazky. Pokles byl o 5 484 tis. Kč, tedy o více jak polovinu. Účetní jednotka také snížila rezervu na nevybranou dovolenou o 308 tis. Kč, tedy o 5,02 %.

I přesto, že se výsledek hospodaření běžného období snížil o 127 610 tis. Kč, tak v roce 2014 opět došlo k nepatrnému zvýšení vlastního kapitálu o 15 699 tis. Kč, tedy o 0,76 %. Naopak oproti minulým rokům se zvýšily cizí zdroje, a to o 11,41 %, což je o 30 082 tis. Kč. Nejvíce narostly rezervy na nevybranou dovolenou, a to o 79,36 %. V absolutním vyjádření to je nárůst

o 4 629 tis. Kč. Podnik v tomto roce splatil veškeré dlouhodobé závazky. Na druhou stranu krátkodobé závazky vzrostly o 29 698 tis. Kč, tedy o 11,72 %.

I v následujícím roce 2015 vlastní kapitál opět vzrostl. Jednalo se o nárůst o 6 650 tis. Kč, v relativním vyjádření pouze o 0,32 %. Výsledek hospodaření běžného období klesl o 57,64 %, tedy o 9 049 tis. Kč. Ačkoliv výsledek hospodaření se snížil celkem výrazně, podnik se udržel stále v zisku. Cizí zdroje účetní jednotky také klesly. V relativním vyjádření o 14,95 %, v absolutním vyjádření o 43 890 tis. Kč. Výrazně se snížily krátkodobé bankovní závazky, a to o 46 986 tis. Kč. Už jako v předcházejících letech, tak i tento rok, vzrostly rezervy o 29,59 %. Jedná se o také o rezervy na nevybranou dovolenou. Nárůst o 3 096 tis. Kč je z toho důvodu, že společnost navýšila počet zaměstnanců.

Poslední rok 2016 se jeví jako nejlepší rok ze všech. Vzrostly jak celková pasiva, tak vlastní kapitál, a i výsledek hospodaření běžného účetního období. Největší nárůst o 160 613 tis. Kč je u výsledku hospodaření běžného účetního období. I vlastní kapitál narostl celkem výrazně, a to o 8 %. V absolutním vyjádření je to nárůst o 167 263 tis. Kč. Tak jako tomu bylo v každých letech, výjimkou byl rok 2014, tak i tento rok se cizí zdroje snížily. Opět podnik splácí krátkodobé závazky, snížily se o 29 000 tis. Kč (12,3 %). Oproti tomu se zvýšila rezerva na nevybranou dovolenou a to o 1 641 tis. Kč, tedy o 12,1 %.

Tabulka č. 3: Horizontální analýza pasiv

Pasiva	2012/2011		2013/2012		2014/2013		2015/2014		2016/2015	
	absolutní (v tis. Kč)	relativní (v %)	absolutní (v tis. Kč)	relativní (v %)	absolutní (v tis. Kč)	relativní (v %)	absolutní (v tis. Kč)	relativní (v %)	absolutní (v tis. Kč)	relativní (v %)
Pasiva celkem	-944 142	-30,11	131 551	6,00	45 781	1,97	-36 463	-1,54	141 294	6,06
Vlastní kapitál	-101 713	-5,04	143 309	7,48	15 699	0,76	6 650	0,32	167 263	8,03
Základní kapitál	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
VH minulých let	-169 386	-31,26	-101 712	14,30	143 309	-17,63	15 699	-2,34	6 650	-1,02
VH běžného účetního období	67 673	39,95	245 021	240,90	-127 610	-89,05	-9 049	-57,64	160 613	2 415,23
Cizí zdroje	-842 429	-75,37	-11 758	-4,27	30 082	11,41	-43 890	-14,95	-26 639	-10,67
Rezervy	-7 802	-55,96	-308	-5,02	4 629	79,36	3 096	29,59	1 641	12,10
Dlouhodobé závazky	-6 230	-39,04	-5 484	-56,37	-4 245	-100,00	0	0,00	0	0,00
Krátkodobé závazky	-760 431	-75,12	1 594	0,63	29 698	11,72	-46 986	-16,59	-29 000	-12,28
Bankovní úvěry a výpomoci	-67 966	-89,99	-7 560	-100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Časové rozlišení	0	0,00	0	0,00	0	0,00	777	0,00	670	86,23

Zdroj: vlastní zpracování

5.7.1.2 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

V roce 2016 došlo k výrazným změnám v některých řádcích výkazu zisku a ztráty. Firma nemohla při sestavování účetní závěrky za rok 2016 vycházet ze sloupce minulého období 2015. V tabulce č. 4 byla upravena Výkonová spotřeba, která se v roce 2015 vypočítala jako součet Spotřeby materiálu, energie a služeb. V následujícím roce k těmto položkám byla přiřazena ještě položka Náklady vynaložené na prodané zboží. Dále byla odstraněna položka Přidaná

hodnota. Odpisy DHM a DNM byly nahrazeny Úpravou hodnot DHM a DNM – trvalé a Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období je nyní součtem Úpravy hodnot DHM a DNM – dočasné, Úpravy hodnot zásob, Úpravy hodnot pohledávek a Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období.[23]

U podniku ABC s.r.o., který se zabývá hlavně výrobou serverů, jsou výkony nejdůležitější položkou pro hodnocení. V tabulce č. 4 je vidět, že v prvním porovnávaném období výrazně klesly, a to o 78,08 %. V absolutním vyjádření je to pokles o více než 3 mil. tis. Kč. Nejvíce se na tom podílel pokles tržeb z prodeje výrobků z důvodu ukončení jednoho projektu během roku. V následujícím roce 2013 pokles nebyl tak výrazný, jako v předchozím. Ale i tak výkony klesly o 15,27 %, tedy o 131 580 tis. Kč. Důvodem byl také ještě ukončený projekt z roku 2012. Od dalšího roku je vidět, že tržby nepatrně vzrůstaly. V roce 2014 to byl nárůst o 206 410 tis. Kč, v relativním vyjádření o 28,28 %. Vznikl nový projekt, který přinesl zvýšení tržeb z prodeje výrobků. Největší nárůst z celého porovnávaného období byl v roce 2015, kdy výkony vzrostly o 34,83 % oproti roku 2014. Je zřejmé, že nový projekt je ziskový. V roce 2016 byl nárůst o 5,22 %, tedy o 65 895 tis. Kč.

Dále je také z tabulky vidět, že provozní VH, finanční VH a VH za účetní období výrazně kolísají. To poukazuje na nestabilní vývoj podniku. Provozní výsledek hospodaření zaznamenal největší propad v roce 2013 z důvodu zrušení onoho zmiňovaného projektu. U finančního výsledku hospodaření byl největší propad už v roce 2012. Meziroční změna poklesla o 16 493 tis. Kč, tedy o 210,58 %.

Tabulka č. 4: Honirozntální analýza výkazu zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty	2012/2011		2013/2012		2014/2013		2015/2014		2016/2015	
	absolutní (v tis. Kč)	relativní (v %)	absolutní (v tis. Kč)	relativní (v %)	absolutní (v tis. Kč)	relativní (v %)	absolutní (v tis. Kč)	relativní (v %)	absolutní (v tis. Kč)	relativní (v %)
Výkony	-3 066 757	-78,07	-131 580	-15,27	206 410	28,28	326 151	34,83	65 895	5,22
Výkonová spotřeba	-3 373 789	-89,06	-157 054	-37,88	157 646	61,20	201 045	48,42	103 910	16,86
Přidaná hodnota	134 410	42,01	23 265	5,12	48 209	10,09	126 527	24,06	-	-
Osobní náklady	-50 220	-13,58	-33 509	-10,49	28 132	9,83	56 187	17,88	74 462	20,10
Daně a poplatky	908	121,07	19	1,15	-14	-0,83	354	21,29	158	7,83
Odpisy DHM a DNM	9 036	5,46	-47 197	-27,05	-812	-0,64	-14 181	-11,21	-4 834	-4,31
Tržby z prodeje DM a materiálu	-94 113	-83,94	-17 916	-99,46	53 861	55 526,80	24 847	46,05	11 364	14,42
Změna stavu rezerv a OP	162 817	-294,88	-218 396	-202,96	173 924	156,98	104 145	164,97	-245 765	-146,92
Ostatní provozní výnosy	-68 075	-35,22	-91 334	-72,96	-24 462	-72,27	19 101	203,48	31 003	108,83
Ostatní provozní náklady	-67 966	-89,99	125 973	1 666,31	-119 335	-89,37	-2 988	-21,05	13 988	124,78
Provozní VH	68 509	-40,83	172 997	-174,25	-43 241	-58,66	-7 542	-24,75	155 100	676,32
Výnosové úroky	235	92,16	1 184	241,63	2 766	165,23	-2 805	-63,18	728	44,53
Nákladové úroky	151	107,86	-256	-87,97	-35	-100,00	1	100,00	18	1 800,00
Ostatní finanční výnosy	-275 032	-78,81	29 031	39,25	-71 439	-69,36	-78	-0,25	-10 919	-34,69
Ostatní finanční náklady	-258 455	-75,73	-42 300	-51,07	14 493	35,77	-5 622	-10,22	-33 685	-68,20
Finanční VH	-16 493	-210,58	72 771	840,21	-83 131	-129,67	2 738	-14,39	5 780	-35,50
Daň z příjmů za běžnou činnost	-15 657	-166,09	747	11,99	1 238	22,58	4 245	-100,00	267	100,00
VH za běžnou činnost	67 673	-39,95	245 021	240,90	-122 127	-88,61	-9 049	-57,64	160 613	2 415,23
VH za účetní období	67 673	-39,95	245 021	240,90	-122 127	-88,61	-9 049	-57,64	160 613	2 415,23
VH před zdaněním	52 016	-32,52	245 768	227,69	-131 855	-92,01	-4 804	-41,94	160 880	2 419,25

Zdroj: vlastní zpracování

5.7.1.3 Vertikální analýza rozvahy

V další části je zpracována vertikální analýza rozvahy, tedy aktiv a pasiv za období 2012–2016. Analýza je založena na procentním rozboru rozvahy a vyčísluje procentuální podíl položek na celku.

Vertikální analýza aktiv

Jako základnu pro vertikální analýzu aktiv, tedy 100 %, autorka zvolila aktiva celkem. Z tabulky č. 5 je patrné, že majetek každým rokem nepatrně klesá. Za sledované období klesl o 6,2 %, a to z 61,12 % na 54,92 %. Příčinou tohoto poklesu jsou odpisy dlouhodobého hmotného majetku. Majitelé společnosti si ukládají své finanční prostředky nejvíce do dlouhodobého hmotného majetku. Důvodem je vlastnictví pozemků, budov a samostatných movitých věcí, jako jsou stroje a vybavení, které společnost potřebuje pro svoji činnost.

Naopak oběžná aktiva mají rostoucí trend. Od roku 2012 do roku 2016 se zvýšila o necelých 6 %. Největší podíl na oběžných aktivech tvoří krátkodobé pohledávky. Ovšem jejich vývoj je zajímavý. Nejprve do roku 2013 výrazně rostly a poté rapidně klesly. Od roku 2015 mají však opět rostoucí trend. Za zmínku stojí také zásoby, které na počátku měly 0 % podíl a postupně rostly a rostly a v posledním roce měly podíl necelých 14 %.

Tabulka č. 5: Vertikální analýza aktiv

AKTIVA	Vertikální analýza aktiv (v %)				
	2012	2013	2014	2015	2016
AKTIVA CELKEM	100	100	100	100	100
Dlouhodobý majetek	61,12	60,16	60,54	58,69	54,92
DNM	0,13	0,10	0,09	0,08	0,05
DHM	60,98	60,06	60,45	58,60	53,31
Oběžná aktiva	38,81	39,78	39,52	41,20	44,78
Zásoby	0,00	0,68	13,72	14,92	13,59
Krátkodobé pohledávky	12,43	26,84	18,37	16,30	20,88
Krátkodobý finanční majetek	26,38	12,26	7,44	9,97	10,31
Časové rozlišení	0,08	0,07	0,07	0,11	0,30

Zdroj: vlastní zpracování

Vertikální analýza pasiv

Stejně jako u analýzy aktiv, tak i zde autorka zvolila základnu celková pasiva a přiřadila jim 100 %. Z tabulky č. 6 je vidět, že společnost se snaží snížit podíl cizích zdrojů na financování společnosti a cizí zdroje mají tedy klesající trend. Za porovnávané období cizí zdroje klesly o 3,54 %. Výrobní podnik se snaží uplatňovat zlaté pravidlo vyrovnání rizika, což znamená, že podíl vlastních zdrojů by měl převyšovat podíl cizích zdrojů. Dále lze vidět, že vlastní kapitál má od roku 2012 rostoucí trend a do roku 2016 se zvýšil o 3,48 %. Postupně se také zvyšuje výsledek hospodaření běžného účetního období, který se pomalu dostává ze ztráty do zisku. Od roku 2012, kdy ztráta představovala - 4,64 % do roku 2016, kdy zisk byl na 6,76 %, se HV zvýšil o 11,4 %. Dlouhodobé závazky a bankovní úvěry a výpomoci představují zanedbatelný podíl na pasivech. Krátkodobé závazky se snížily z 11,49 % na 8,38 %, tedy o 3,11 %.

Tabulka č. 6: Vertikální analýza pasiv

PASIVA	Vertikální analýza pasiv (v %)				
	2012	2013	2014	2015	2016
PASIVA CELKEM	100	100	100	100	100
Vlastní kapitál	87,44	88,65	87,60	89,26	90,92
Základní kapitál	124,54	117,09	115,21	117,01	110,33
VH minulých let	-32,46	-35,00	-28,27	-28,04	-26,17
VH běžného účetního období	-4,64	6,17	0,66	0,29	6,76
Cizí zdroje	12,56	11,35	12,40	10,71	9,02
Rezervy	0,28	0,25	0,44	0,58	0,61
Dlouhodobé závazky	0,44	0,18	0,00	0,00	0,00
Krátkodobé závazky	11,49	10,91	11,95	10,13	8,38
Bankovní úvěry a výpomoci	0,34	0,00	0,00	0,00	0,00
Časové rozlišení	0,08	0,07	0,00	0,03	0,06

Zdroj: vlastní zpracování

5.7.1.4 Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

U vertikální analýzy výkazu zisku a ztráty jako základna byly zvoleny výkony. Největší podíl na celkových výkonech mají tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb. V prvním roce dokonce tržby byly větší než výkony. Výkonová spotřeba, která se skládá ze spotřeby materiálu a energie a služeb má mírně rostoucí trend, v posledním roce přesáhla 50%. Výjimkou je druhý krok, kdy klesla o 12,84 % z důvodu ukončení již zmiňovaného projektu. Avšak nejkritičtější položkou je výsledek hospodaření za běžné období, který vyjadřuje, kolik procent z výkonů provedených v podniku je přetvořeno na zisk. V prvním roce podnik dokonce vykazoval ztrátu. Naopak v následujícím roce podnik dosáhl nejvyšší hodnoty, a to 19,63 % z výkonů. Nejnižší kladné hodnoty dosáhl v roce 2015, a to 0,53 % výkonů. Ostatní položky vykazují přibližně stejný trend jako u vertikální analýzy rozvahy.

Tabulka č. 7: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty	Vertikální analýza VZZ (v %)				
	2012	2013	2014	2015	2016
Výkony	100	100	100	100	100
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	100,71	100,00	97,13	98,43	100,00
Výkonová spotřeba	48,13	35,29	44,34	48,81	54,21
Přidaná hodnota	52,73	65,43	56,15	51,67	-
Osobní náklady	37,09	39,19	33,55	29,34	33,49
Daně a poplatky	0,19	0,23	0,18	0,16	0,16
Odpisy DHM a DNM	20,25	17,43	13,50	8,89	8,09
Tržby z prodeje DM a materiálu	2,09	0,01	5,76	6,24	6,79
Změna stavu rezerv a OP	12,49	-15,18	6,74	13,25	-5,91
Ostatní provozní výnosy	14,53	4,64	1,00	2,26	4,48
Ostatní provozní náklady	0,88	18,29	1,52	0,89	1,90
Provozní VH	-11,52	10,10	3,25	1,82	13,40
Výnosové úroky	0,06	0,23	0,47	0,13	0,18
Nákladové úroky	0,03	0,00	0,00	0,00	0,00
Ostatní finanční výnosy	8,58	14,11	3,37	2,49	1,55
Ostatní finanční náklady	9,61	5,55	5,88	3,91	1,18
Finanční VH	-1,01	8,78	-2,03	-1,29	-0,79
Daň z příjmů za běžnou činnost	-0,72	-0,75	-0,45	0,00	0,02
VH za běžnou činnost	-11,81	19,63	1,68	0,53	12,59
VH za účetní období	-11,81	19,63	1,68	0,53	12,59
VH před zdaněním	-12,53	18,88	1,22	0,53	12,61

Zdroj: vlastní zpracování

5.7.2 Poměrové ukazatele

V rámci poměrových ukazatelů jsou sledovány základní oblasti, které je nutné vyhodnotit v rámci finanční analýzy. Je to oblast aktivity, rentability, likvidity a zadluženosti.

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity zhodnocují, zda je podnik schopen využívat své vložené prostředky a jak efektivně hospodaří se svými aktivy.

Společnost celé sledované období dosahuje obratu aktiv pod hranici 1. U tohoto ukazatele platí, že čím větší hodnota, tím lépe. Nejvíce se však hranici 1 přiblížila v roce 2016, kdy hodnota je 0,54. Obrat dlouhodobého majetku označuje efektivnost využívání dlouhodobého majetku a udává, kolikrát se obrátí v tržbách za rok. Tento ukazatel by měl být minimálně na úrovni hodnoty 1. V tabulce č. 8 lze vidět, že v roce 2015 se přibližuje výrazně a v roce 2016 dosahuje ideální hodnoty. U obratu zásob byla naměřena nejvyšší hodnota v roce 2013, a to 46,5. To znamená, že podnik 46,5krát přeměnil zásoby v ostatní formy oběžných aktiv.

V dalších letech byly hodnoty výrazně nižší. Obrat krátkodobých pohledávek kolísá v každém roku. Nejvyšší hodnota byla v roce 2015 a znamená to, že podnik za rok přeměnil 3krát pohledávky na peněžní prostředky.

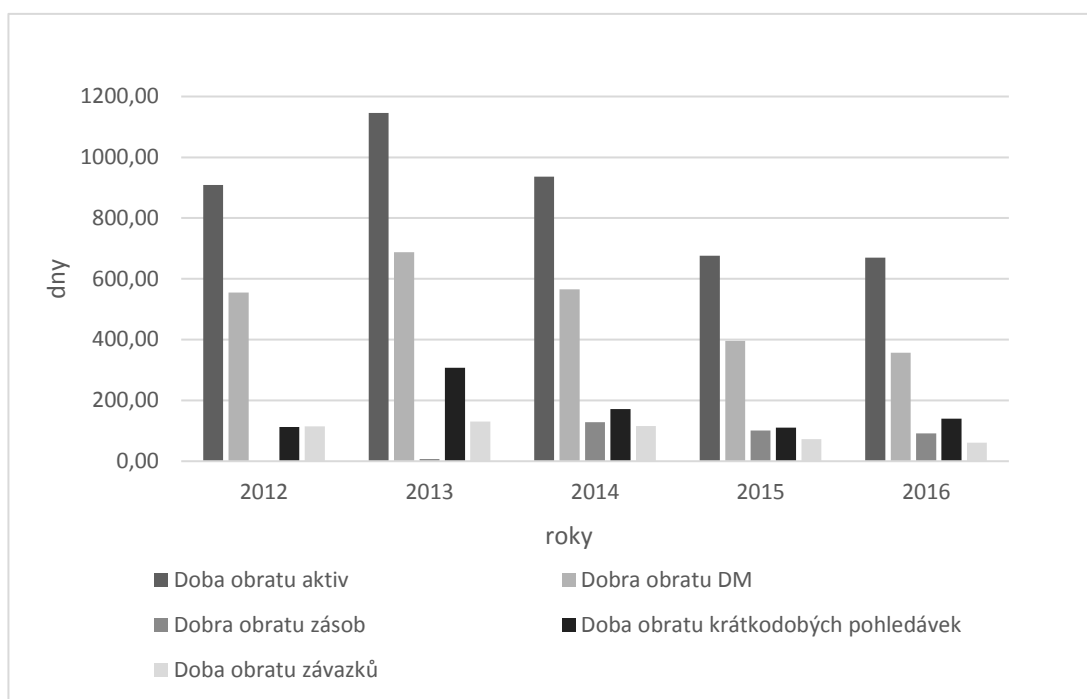
Tabulka č. 8: Ukazatele aktivity

UKAZATELE AKTIVITY	2012	2013	2014	2015	2016
Obrat aktiv	0,40	0,31	0,38	0,53	0,54
Doba obratu aktiv	909,22	1 145,60	936,40	675,64	670,32
Obrat DM	0,65	0,52	0,64	0,91	1,01
Doba obratu DM	554,47	688,04	566,05	395,96	357,34
Obrat zásob	-	46,50	2,80	3,57	3,95
Doba obratu zásob	0,00	7,74	128,46	100,84	91,07
Obrat krátkodobých pohledávek	3,19	1,17	2,09	3,27	2,57
Doba obratu krátkodobých pohledávek	113,01	307,47	171,97	110,14	139,97
Doba obratu závazků	114,22	129,97	116,22	72,35	60,46

Pozn.: Obrat je brán jako hodnota, doba obratu je ve dnech.

Zdroj: vlastní zpracování

Na grafu č. 1 lze vidět, že nejvyšších hodnot dosahuje doba obratu aktiv. Tímto ukazatelem podnik sleduje, jak využívá majetek. Tedy jak využívá jednotlivá aktiva, zda má dostatek produktivních aktiv a jestli disponuje nevyužívanými kapacitami. V prvních dvou letech se zrychloval obrat majetku, což je pozitivní. Znamená to, že podnik dosahuje vyšších tržeb. Od roku 2013 začala doba obratu aktiv klesat. To je pro podnik velmi přínosné, protože přehnané zrychlování obratu může ohrozit plynulost výroby a prodeje. Doba obratu zásob vyjadřuje počet dnů, po které jsou zásoby vázány v podniku do jejich spotřeby nebo jejich prodeje. V prvním roce to bylo 0 dní, protože podnik nedržel žádné zásoby. Situace v podniku je dobrá, pokud se obrat zásob zvyšuje a doba obratu zásob se snižuje. To se společnosti daří od roku 2014, kdy vázanost zásob klesla ze 128 dní na 91. Doba obratu pohledávek vyjadřuje období od prodeje na obchodní úvěr do platby od svých odběratelů, tedy čím nižší hodnota, tím lepší. Nejnižší počet dnů bylo v roce 2015 a to 110. Naopak nejvyšší hodnoty podnik dosahoval v roce 2013, kdy čekal na splatnost 307 dní. Doba obratu závazků měří, jak rychle společnost hradí své závazky z obchodního styku. Tento ukazatel poskytuje věřiteli informace o platební schopnosti. Z grafu lze vyčíst, že podnik za poslední dva roky svoji platební schopnost výrazně zlepšil. Od roku 2013, kdy počet dní byl nejvyšší, a to 130, snížil schopnost splácet o více než polovinu. V roce 2016 je to pouze 60 dní.



Graf č. 1: Ukazatele aktivity za roky 2012 až 2016

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatele rentability

Ukazatel ROA není v praxi moc využíván, protože ho nelze správně použít bez znalosti způsobu financování firmy. Avšak označuje produkční sílu a poměruje zisk před zdaněním a úroky s celkovými aktivy. Ukazatel ROE označuje, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu. Poslední ukazatel ROI vyjadřuje, kolik je celkový zisk z vynaložené investice. Z tabulky č. 9 je zřejmé, že podnik nejlepších hodnot dosahuje v posledním roce 2016. Důvodem je největší zisk za celé sledované období. Avšak nejhorších výsledků podnik dosahoval v prvním roce, kdy byl ve ztrátě.

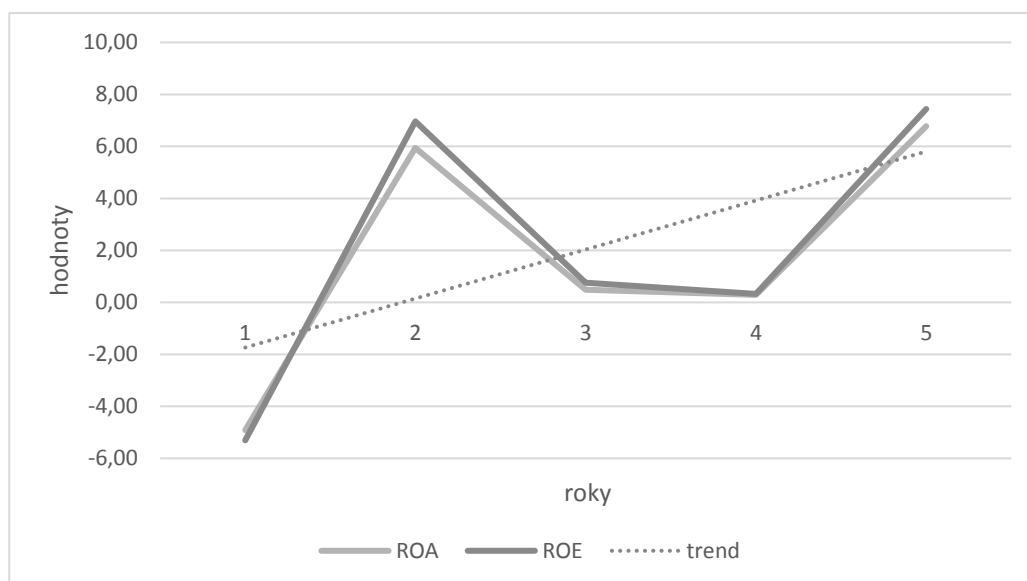
Tabulka č. 9: Ukazatele rentability

UKAZATELE RENTABILITY (v %)	2012	2013	2014	2015	2016
ROA	-4,91	5,93	0,48	0,29	6,77
ROE	-5,31	6,96	0,76	0,32	7,44
ROI	-5,24	6,93	0,75	0,32	7,38

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě jednotlivých výsledků nelze říci, že by podnik splňoval požadavek dlouhodobého rostoucího trendu. Hodnoty jsou každý rok velmi kolísavé. Avšak na grafu č. 2 je vidět rostoucí trend, což znamená, že by podnik mohl v budoucnu dosahovat lepších hodnot.

Ukazatel ROI není na grafu zanesen, protože má totožné hodnoty jako ROE a křivky by splývaly.



Graf č. 2: Rentabilita aktiv a Rentabilita vlastního kapitálu za rok 2012 až 2016

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity jsou pro podnik důležité, protože stanovují míru schopnosti hradit své závazky. Doporučená hodnota pro okamžitou likviditu je od 0,2 do 0,5. Jak lze ale vidět v tabulce č. 10, jedna hodnota tomuto rozmezí neodpovídá. Nejlépe na tom je rok 2014, který se této hodnotě nejvíce přibližuje. Ve zbylých rocích naměřené hodnoty přesáhly hranici doporučeného limitu, tzn., že podnik vázal mnoho finančních prostředků ve svých aktivech. Pohotovává likvidita se doporučenému rozmezí nepřibližuje ani v jednom roku. Hodnoty by měly být v intervalu od 1 do 1,5. Nejblíže k těmto hodnotám byl opět rok 2014, kdy byla naměřena hodnota 2,16. Zbylé hodnoty, které jsou nad intervalem, snižují výkonnost podniku. Doporučená hodnota u třetího stupně likvidity je 1,5 – 2,5. Pokud je likvidita nízká, je značně riziková. To zde neplatí, protože podnik každý rok přesahuje doporučené hodnoty. Podnik má tak malé riziko platební neschopnosti.

Tabulka č. 10: Ukazatele likvidity

UKAZATELE LIKVIDITY	2012	2013	2014	2015	2016
Okamžitá likvidita	2,29	1,12	0,62	0,98	1,23
Pohotová likvidita	3,38	3,58	2,16	2,59	3,72
Běžná likvidita	3,38	3,65	3,30	4,07	5,35

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti informují firmu o tom, do jaké míry je zadlužena, tedy jakou výši cizího kapitálu vlastní. Celková zadluženost je pro podnik nejdůležitějším ukazatelem. Charakterizuje finanční úroveň firmy a ukazuje míru krytí majetku cizími zdroji. Doporučená hodnota je 30–60 %. Vyšší hodnoty jsou rizikem pro věřitele. To ovšem u podniku ABC s.r.o. nehrozí, protože všechny roky se pohybovaly pod 15 %. Nejnižší zadluženost je v roce 2016 a to pouhých 9,02 %. Míra zadluženosti je důležitým ukazatelem zejména pro banku z hlediska poskytnutí úvěru. Cizí zdroje by neměly překročit jeden a půl násobek vlastního kapitálu. To se podniku daří, a ještě každým rokem míru zadluženosti snižuje. Banka by tedy byla ochotna poskytnout podniku úvěr. Bohužel jak už bylo zmíněno výše, úvěry jsou poskytovány pouze od mateřské společnosti. Podle tabulky č. 11 v prvním roce společnost vykazuje u úrokového krytí záporného čísla, avšak poté hodnoty dosahují velmi vysokých hodnot. Je to zapříčiněno výrazně nízkými nákladovými úroky. V roce 2014 byly nákladové úroky dokonce nulové, proto není hodnota spočítána. Pozitivní však je, že čím vyšší je tento ukazatel, tím je vyšší úroveň finanční situace ve firmě. Lze tedy říci, že podnik je na tom velmi dobře.

Tabulka č. 11: Ukazatele zadluženosti

UKAZATELE ZADLUŽENOSTI (v %)	2012	2013	2014	2015	2016
Celková zadluženost	12,56	11,35	12,41	10,71	9,02
Míra zadluženosti	14,37	12,80	14,15	12,00	9,92
Úrokové krytí	-36 993	393 889	-	665 100	881 837

Zdroj: vlastní zpracování

5.8 SWOT analýza

Z analýz provedených v rámci makrookolí, mikrookolí a vnitřního prostředí podniku lze vymezit faktory, které základním způsobem podnik ovlivňují. Představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby a jsou uvedeny v tabulce č. 12.

Tabulka č. 12: SWOT analýza výrobního podniku

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • dobré jméno společnosti • velikost firmy • pevné postavení na trhu • nízká míra zadluženosti • vysoká kvalita služeb za dostupnou cenu • dobré reference od odběratelů • certifikace společnosti • flexibilita firmy • zaměření na zákazníka • vysoká kvalifikovanost zaměstnanců • malá konkurence 	<ul style="list-style-type: none"> • závislost na mateřské společnosti • závislost na zákazníkovi • nedostatek zaměstnanců ve výrobě • nízký generovaný zisk • vyšší vytíženost zaměstnanců • nedostatek inovací
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • odbourání překážek v rámci EU • vrácení se na první příčku v hodnocení evropských zákazníků • získání více zákazníků v nově založené divizi • prosazení se na tuzemském trhu • rozšíření předmětu podnikání • vyvinutí know-how 	<ul style="list-style-type: none"> • odchod zákazníka • vstup silného konkurenta na trh • kolísavý kurz eura a USD • snížení počtu zakázek • dovoz nekvalitního materiálu • rostoucí ceny od dodavatelů • odchod zaměstnanců • ekonomická krize

Zdroj: vlastní zpracování

Mezi nejsilnější stránky výrobního podniku ABC s.r.o. patří dobré jméno společnosti a velikost firmy, jak již bylo zmíněno v nehmotných zdrojích. Podnik si vybudoval pevné postavení na trhu a dlouholetou tradici v produkci a poskytování spotřební elektroniky. S tím souvisí nabídka vysoké a kvalitní služby za dostupnou cenu, čemuž odpovídají dobré reference a hodnocení od odběratelů. Mezi další silnou stránku patří velmi nízká míra zadluženosti, která

vyplývá z finanční analýzy. Dalším plusem je určitě získání certifikace CE, kterou jsou označeny všechny výrobky, tzn., že ve jsou ve shodě s požadavky nařízené vládou. Pro podnik je také důležitá velmi malá konkurence. Tím lze říci, že podnik ABC s.r.o. je velmi silným hráčem na trhu.

Největší slabou stránkou je závislost na mateřské společnosti. Firma si nemůže brát úvěry od komerčních bank, ale pouze od mateřské společnosti. Mateřská společnost také podniku vybírá zákazníka a následně mu ho přidělí. I co se týče inovací, tak podnik nemá volnou ruku. Podá pouze návrh, mateřská společnost musí daný návrh schválit a poté až probíhá realizace. Třetí divize, výroba serverových skříní, je velmi závislá na zákazníkovi. Dá se říci, že právě tato divize byla založena kvůli jednomu zákazníkovi. Společnost se také potýká s nedostatkem zaměstnanců na dělnických pozicích. Z PEST analýzy vyplývá, že je velmi nízká nezaměstnanost, tudíž málo pracovníků. Firma to řeší dovozem dělníků z Mongolska a Rumunska. Ačkoliv podnik dosahuje velmi nízké zadluženosti, tak zisků dosahuje velmi malých. V roce 2012 byl ve ztrátě.

Z podnikové strategie je zřejmé, že se podnik snaží využít odbourání překážek v rámci EU, a to ohledně přepravy zboží, pracovní síly a harmonizace legislativy. Další výzvou je pro něj vrácení se na první příčku v hodnocení evropských zákazníků po tom, co klesl na 3 pozici. Jak už bylo zmíněno ve slabých stránkách podniku, třetí divize má pouze jednoho zákazníka. Cílem je pro tuto divizi získat nové zákazníky, aby na tom stávajícím nemusela být závislá. S tím také souvisí prosazení se na tuzemském trhu, protože výrobní podnik má své zákazníky spíše na trhu Evropské unie.

Největší hrozbou je již zmiňovaný odchod zákazníka zejména ze třetí divize. Pokud by zákazník už nechtěl odebírat služby a výrobky od společnosti ABC s.r.o., mělo by to pro ni hroživé následky. Přínosné by bylo získání nového zákazníka, aby se v takové situaci nemusela ocitnout. Firma se také může obávat z příchodu nového silného konkurenta na trh. Dosud neměla nijak velkou konkurenci. Jestliže by na trh vstoupila nová firma, mohla by být pro zákazníka zajímavá a podnik ABC s.r.o. by tak mohl přijít o nějaké procento výroby. Dalším strašákem je již zmiňovaný kurz eura a USD. Z finančních zdrojů podniku vyplývá, že pokles kurzu má dopad na hospodářský výsledek, kde může vzniknout mnohamilionová ztráta.

ZÁVĚR

Cíl diplomové práce spočíval v posouzení konkurenční pozice podniku, na základě teoretických podkladů a s využitím metod strategické analýzy, v interpretaci získaných informací a v návrhu možných doporučení pro posílení zkoumaného podniku.

Před samotnou aplikací strategické analýzy v podmínkách vybraného podniku byl věnován prostor teoretickým souvislostem. Zaměřila jsem se na základní teoretické východiska a snažila se vytvořit zásadní rámec pro praktickou část. Obsahem teoretické části byla vnější a vnitřní analýza prostředí firmy a analýza konkurence. Vnější okolí jsem rozdělila na makrookolí a mikrookolí zkoumaného podniku. Vymezila jsem terminologii strategické analýzy, její význam, popsala strategické řízení a zdroje informací nezbytné pro její vypracování. Nastínila vzájemnou provázanost a vypovídající schopnost základních účetních výkazů. V metodologické části jsem popsala jednotlivé použité metody, rozlišila přístupy i základní metody finanční analýzy, které jsem následně použila v praktické části.

Teoretickou část následovalo seznámení se společností ABC s.r.o. a jejím profilem. První analýzou byla PEST analýza, kterou jsem zkoumala vliv okolí na podnik. Hlavním aspektem politicko-právního faktoru jsou diskuze ohledně přijetí eura, které by podniku velmi pomohlo při úhradách faktur, a tudíž by se vyhnul ztrátě z nepříznivého kurzu, který neustále kolísá a na podnik působí negativně. Makroekonomické ukazatele a ekonomický vývoj velkou měrou ovlivňují hospodaření každého podniku a mají dopad na jeho působnost na trhu. Nejvýznamnější vliv na chod podniku má velmi nízká nezaměstnanost, kvůli které musí být do podniku dovážena pracovní síla z Mongolska a Rumunska.

Metodu 4 C jsem zaměřila na trh Evropské unie. V rámci této metody jsem zjistila, že divize výroby serverů se jeví jako monopol. Na komparaci konkurence, intenzitu dodavatelů a zákazníků v rámci České republiky jsem zvolila Porterův model 5 ti hybných sil. Společnost je ohrožena pouze jedním konkurentem a substitutem. Paradoxem je, že substitut založila mateřská společnost přímo v podniku ABC s.r.o. Nejvyšší negativní hodnocení dostali odběratelé a dodavatelé, ale to jen z toho důvodu, protože zákazníci a dodavatelé jsou vybírání mateřskou společností a podnik si je nemůže zvolit sám.

Interní analýzu jsem zmapovala pomocí vnitřních zdrojů podniku. Mezi hmotné zdroje podniku patří zejména budovy, výrobní stroje, dopravní prostředky, stavby a materiál. Ve vlastnictví firmy jsou výrobní závody, administrativní budovy a sklady. Dopravní prostředky a stroje jsou spláceny v pravidelných splátkách prostřednictvím finančního leasingu. Největším

klíčovým faktorem k úspěchu jsou zaměstnanci, o které se firma ABC s.r.o. velmi dobře stará. Umožňuje jim vzdělání prostřednictvím odborných, zákonných a jazykových školení a poskytuje jim mnoho benefitů ve formě Cafeterie. Podnik je také zapojen do programu SER, který je spojen s bezpečnostními principy a etickými právy. Společnost se také může pyšnit získáním certifikace CE, kdy je ověřena a posouzena shoda výrobku s požadavky příslušných vládních nařízení. Mezi finanční zdroje podniku patří cizí a vlastní, které mají vliv na stabilitu podniku a jeho finanční strukturu. Nevýhodou pro podnik je, že si může půjčovat pouze od své mateřské společnosti, a ne od komerčních bank. Základní kapitál společnosti ABC s.r.o. je 2.729.000 Kč.

Finanční analýza, respektive dílčí ukazatelé, by mohly mít pro podnik velký význam a být užitečnou součástí finančních rozborů hospodaření, jelikož se jednotlivé analýzy v podniku nevypracovávají. Z horizontální analýzy je zřejmé, že výsledky v prvním roce jsou velmi špatné. Podnik ABC s.r.o. dosahoval ztráty z důvodu ukončení jednoho projektu. V dalších letech se mu začalo postupně dařit, přibývaly nové projekty a podnik vykazoval zisk. Analýza aktivity společnosti ukazuje, že podnik neefektivně hospodaří se svými aktivy, protože ani v jednom roce nedosahuje požadované hranice. Ovšem obrat DM pomalu ale jistě během sledovaného období roste z důvodu investice do výstavby nové haly. Pozitivní je také pokles doby obratu zásob a doby splácení pohledávek. Firma začíná efektivně využívat své stroje a zařízení a předpokladem je růst veškerých ukazatelů. Ukazatele rentability jsou velmi kolísavé a nelze říci, že by byl splněn požadavek dlouhodobého rostoucího trendu. Znamená to, že podnik ABC s.r.o. nedostatečně zhodnocuje a využívá vložený kapitál do společnosti. Ukazatele likvidy vypovídají o velmi dobré platební schopnosti hradit své závazky včas a podnik je schopen uspokojit své věřitele. Z poslední části finanční analýzy vyplývá, že společnost z pohledu zadluženosti je na tom velmi dobře. Celková zadluženost v každém roce nepřesahuje více jak 15 % a lze říci, že finanční situace v podniku je na vysoké úrovni.

Závěrečná SWOT analýza využívá silných stránek a příležitostí k eliminaci slabých stránek a hrozeb. Nejsilnější silnou stránkou je dobré jméno, velikost firmy a pevné postavení na trhu, kterým omezuje vstup silného konkurenta na trh. Společnost má velmi dobře našlápnuto k získání nových zákazníků na tuzemském trhu. V rámci odbourání překážek EU a zavedení eura by podnik nemusel dosahovat kurzových rozdílů a tím by mohl vykazovat vyšších zisků. Pokud by firma ještě více rozšířila předmět podnikání, nemusela by mít obavu ze snížení počtu zakázek a odchodu zaměstnanců.

V závěru mohu říci, že výrobní podnik je na tom dobře a má s nově založenou divizí nakročeno k dalšímu rozvoji a expanzi jak na tuzemském, tak i zahraničním trhu. Ovšem jsou zde limitující faktory, které brání rozvoji. Nejdůležitějším faktorem je velmi nízká nezaměstnanost, kdy podnik nemá dostatek pracovníků ve výrobě. Na druhou stranu jsou stále dováženi lidé z cizích států, kteří jsou ochotni pracovat. Pokud se firma bude držet současné strategie, zaručuje jí to celkový rozvoj a finanční stabilitu.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] Business center.cz [online]. [cit. 2018-03-30]. Dostupné z:
<https://business.center.cz/business/pravo/zakony/>
- [2] BusinessVize [online]. [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz>
- [3] České noviny [online]. [cit. 2018-03-30]. Dostupné z:
<http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/minimalni-mzda-se-od-ledna-zvysi-na-12-200-kc-rozhodla-vlada/1517916>
- [4] Český statistický úřad [online]. [cit. 2018-03-30]. Dostupné z:
https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace
- [5] FOTR, J., 2012. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha. Grada. Expert (Grada). 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
- [6] Hromadné ověření DIČ službou VIES [online]. [cit. 2018-04-08]. Dostupné z:
<https://www.pavlasoft.com/overeni-dic-vies/legislativa.htm>
- [7] IDNES.cz [online]. [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: https://ekonomika.idnes.cz/euro-koruna-platby-firmy-evropska-unie-d9v-ekonomika.aspx?c=A170504_2323037_ekonomika_rts
- [8] IDNES.cz [online]. [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: https://pardubice.idnes.cz/foxconn-mongolove-jazykove-bariery-dbw-/pardubice-zpravy.aspx?c=A171220_371815_pardubice-zpravy_jah
- [9] JAKUBÍKOVÁ, D., 2008. Strategický marketing. Praha. Grada. Expert (Grada). 368 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [10] JAKUBÍKOVÁ, D., 2013. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha. Grada. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [11] Justice.cz [online]. [cit. 2018-03-30]. Dostupné z:
<https://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>
- [12] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL O., 2006. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha. C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- [13] KHARUB, M., RAJIV, S. Comparative analyses of competitive advantage using Porter diamond model (the case of MSMEs in Himachal Pradesh). Scholarly Journals [online]. United Kingdom, Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 2017, (2)

- [cit. 2018-04-08]. ISSN 10595422. Dostupné z:
<https://search.proquest.com/docview/1877240451?accountid=17239>
- [14] KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D., 2010. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. Praha: Grada Publishing. 205 s. ISBN 978-80-247-3349-4.
- [15] KOVÁŘ, F., ŠTRACH, P. 2003. Strategický management. V Praze. Oeconomica. 206 s. ISBN 80-245-0504-5.
- [16] Kurzy.cz [online]. [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/nejlepsi-kurzy/EUR-euro/>
- [17] Kurzy.cz [online]. [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>
- [18] Kurzy.cz [online]. [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>
- [19] Ministerstvo práce a sociálních věcí v ČR: Analýza vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti [online]. [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/trh_prace/rok2017p1/anal2017p1.pdf
- [20] MOZGA, J., 2001. Strategický marketing. Hradec Králové. Gaudeamus. 190 s. ISBN 80-7041-484-7.
- [21] Novinky.cz [online]. [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/domaci/448813-pocet-obyvatele-cr-narostl-navzdory-vysokemu-poctu-zemrelych.html>
- [22] Pestle analysis [online]. [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <http://pestleanalysis.com/pest-analysis/>
- [23] Portál.POHODA.cz [online]. [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/ucetnictvi/vysledovka-od-roku-2016/>
- [24] PORTER, M. E., 1980. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York. Free Press. 397 p. ISBN 0-02-925360-8.
- [25] SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA K., 2006. Strategická analýza 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze. C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [26] SEGURA, E., MORALES R., SOMOLINOS J.A. A strategic analysis of tidal current energy conversion systems in the European Union [online]. 1.2.2018 [cit. 2018-03-30].

DOI: <https://doi.org/10.1016/J.APENERGY.2017.12.045>. Dostupné z:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0306261917317609?via%3Dihub>

[27] Strategic management insight [online]. [cit. 2018-03-30]. Dostupné z:

<https://www.strategicmanagementinsight.com/topics/strategic-management-planning.html>

[28] Výroční zpráva společnosti ABC s.r.o. 2012

[29] Výroční zpráva společnosti ABC s.r.o. 2013

[30] Výroční zpráva společnosti ABC s.r.o. 2014

[31] Výroční zpráva společnosti ABC s.r.o. 2015

[32] Výroční zpráva společnosti ABC s.r.o. 2016