Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Finanční výkonnost a konkurenceschopnost společnosti KAMÍR a Co spol. s r. o.

Diplomová práce

2021 Valentýna Luňáčková

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Bc. Valentýna Luňáčková
Osobní číslo:	E19622
Studijní program:	N0413A050009 Ekonomika a management
Studijní obor:	Ekonomika a management podniku
Téma práce:	Finanční výkonnost a konkurenceschopnost vybraného podniku
Zadávající katedra:	Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Zásady pro vypracování

Cílem práce je zanalyzovat finanční výkonnost a konkurenceschopnost vybraného podniku. V teoretické části budou probírána témata výkonnosti a konkurenceschopnosti podniku, praktická část pak bude zaměřena na konkrétní podnik a s ním spojenou problematiku.

Osnova:

- Úvod.
- Teoretické základy výkonnosti podniku.
- Teoretické základy konkurenceschopnosti podniku.
- Charakteristika zkoumaného podniku.
- Finanční výkonnost daného podniku. - Konkurenceschopnost daného podniku.
- Závěr.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**

Rozsah grafických prací:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

1. FLEISHER, Craig S. a Babette E. BENSOUSSAN. *Strategic and competitive analysis: methods and techniques for analyzing business competition.* Upper Saddle River: Pearson Education, c2003. ISBN 0-13191872-9.
2. KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexníprůvodce s příklady.* 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.
3. KUBÍČKOVÁ, D. a l. JINDŘICHOVSKÁ, 2015. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy.* Praha: C.H.Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-538-1.
4. SUCHÁNEK, Petr. *Kvalita jako faktor konkurenceschopnosti podniku.* Brno: Masarykova univerzita, 2011. ISBN 978-80-210-5688-6.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.**
Ustav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2020**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2021**

L.S.

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2020

Prohlašuji:

Práci s názvem Finanční výkonnost a konkurenceschopnost společnosti KAMÍR a Co spol. s r. o. jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30.04.2021

Valentýna Luňáčková v. r.

E19622

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucí diplomové práce doc. Ing. Marcele Kožené, Ph.D. za odborné vedení práce, za její čas, cenné poznámky a připomínky, a především za podporu a trpělivost při jejím vytváření. Děkuji také Ing. Janě Salačové za poskytnutí potřebných informací pro zdárné dopracování mé práce.

ANOTACE

Diplomová práce se zabývá finanční výkonností a konkurenceschopností firmy KAMÍR a Co spol. s r. o. Finanční výkonnost je zjišťována pomocí vybraných ukazatelů finanční analýzy. Konkurenční schopnost podniku je pak získána pomocí Porterovy analýzy 5 sil, matice BCG a SWOT analýzy. Zdroji informací jsou především účetní výkazy (rozvaha, výkaz zisků a ztrát, cash flow) a interní údaje poskytnuté finanční analytičkou.

KLÍČOVÁ SLOVA

finanční výkonnost, konkurenceschopnost, finanční analýza, Porterova analýza 5 sil, BCG matice, SWOT analýza

TITLE

Financial Performance and Competitiveness of the Company KAMÍR a Co spol. s r. o.

ANNOTATION

The topic of this presented master‘s thesis is financial performance and competitiveness of the company KAMÍR a Co spol. s r. o. The financial performance is measured by the selected indicators of financial analysis. The factors affecting the competitiveness of the company are determined using Porter’s five forces analysis, BCG matrix and SWOT analysis. The balance sheet, the profit and loss statement and the cash flow are the most important sources of information. There are also internal data used that were provided by the company’s financial analyst.

KEYWORDS

financial performance, competitiveness, financial analysis, Porter's five forces analysis, BCG Matrix, SWOT analysis

OBSAH

Seznam ilustrací a grafů 9

Seznam tabulek 10

Seznam zkratek a značek 11

Úvod 13

1 Teoretické základy výkonnosti podniku 15

1.1 Výkonnost a finanční výkonnost 15

1.2 Finanční analýza 15

1.2.1 Uživatelé finanční analýzy 16

1.2.2 Zpracovatelé finanční analýzy 18

1.2.3 Zdroje informací pro finanční analýzu 18

1.3 Základní metody finanční analýzy 21

1.3.1 Analýza absolutních ukazatelů 22

1.3.2 Analýza rozdílových ukazatelů 23

1.3.3 Analýza poměrových ukazatelů 24

1.4 Analýza souhrnných ukazatelů 32

2 Teoretické základy konkurenceschopnosti podniku 35

2.1 Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda 35

2.2 Analýzy konkurenceschopnosti 37

2.2.1 Porterova analýza pěti sil 37

2.2.2 Analýza portfolia 38

2.2.3 SWOT analýza 40

3 Charakteristika firmy KAMÍR a Co spol. s r. o. 42

4 Finanční výkonnost firmy KAMÍR a Co spol. s r. o. 44

4.1 Analýza absolutních ukazatelů 44

4.2 Analýza rozdílových ukazatelů 48

4.3 Analýza poměrových ukazatelů 50

4.3.1 Ukazatele rentability 50

4.3.2 Ukazatele aktivity 53
4.3.3 Ukazatele likvidity 55
4.3.4 Ukazatele zadluženosti 58
4.4 Analýza souhrnných ukazatelů 59
4.4.1 Altmanovo Z-skóre 60
4.4.2 Kralicekův Quicktest 61
5 Konkurenceschopnost firmy KAMÍR a Co spol. s r. o. 63
5.1 Porterova analýza pěti sil 63
5.2 Analýza portfolia 66
5.3 SWOT analýza 69
6 Řízený rozhovor s finanční analytičkou 72
Závěr 79
Použitá literatura 81
Knižní zdroje 81
Webové zdroje 82

SEZNAM ILUSTRACÍ A GRAFŮ

Obrázek 1: Uživatelé finanční analýzy 17

Obrázek 2: Zisk a jeho rozdělení, vazba na výkaz rozvaha 20

Obrázek 3: Rozvaha, výkaz zisků a ztrát, cash flow 20

Obrázek 4: Metody finanční analýzy 21

Obrázek 5: Postup při finanční analýze 22

Obrázek 6: Čistý pracovní kapitál 24

Obrázek 7: Porterova analýza 5 sil 38

Obrázek 8: BCG matice 40

Obrázek 9: SWOT analýza 40

Obrázek 10: Fáze SWOT 41

Obrázek 11: Pobočky společnosti KAMÍR a Co spol. s r. o. 43

Obrázek 12: BCG matice 67

Graf 1: Vývoj ukazatelů ČPK a ČPM v letech 2017–2019 50

Graf 2: Vývoj ukazatelů ROA a ROE v letech 2017–2019 52

Graf 3: Vývoj pohotové likvidity v letech 2017–2019 57

Graf 4: Vývoj likvidity z provozního CF v letech 2017–2019 58

Graf 5: Vývoj ukazatele úrokového krytí v letech 2017–2019 59

Graf 6: Vývoj ukazatele celkové zadluženosti v letech 2017–2019 59

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Klady a zápory analytiků 18

Tabulka 2: Interpretace výsledků pro podniky veřejně neobchodovatelné na burze 33

Tabulka 3: Bodování hodnot jednotlivých ukazatelů Kralicekova Quicktestu 34

Tabulka 4: Interpretace výsledků Kralicekova Quicktestu 34

Tabulka 5: Majetková struktura 45

Tabulka 6: Horizontální a vertikální analýza majetkové struktury 46

Tabulka 7: Finanční struktura 47

Tabulka 8: Horizontální a vertikální analýza finanční struktury 48

Tabulka 9: Vývoj ukazatelů ČPK a ČPM v letech 2017–2019 49

Tabulka 10: ROA v letech 2017–2019 51

Tabulka 11: Státní pokladniční poukázky 51

Tabulka 12: ROA a ROE v letech 2017–2019 52

Tabulka 13: Pohotová likvidita v letech 2017–2019 56

Tabulka 14: Likvidita z provozního CF v letech 2017–2019 58

Tabulka 15: Ukazatele zadluženosti v letech 2017–2019 59

Tabulka 16: Interpretace výsledků pro podniky veřejně neobchodovatelné na burze 61

Tabulka 17: Bodování hodnot jednotlivých ukazatelů Kralicekova Quicktestu 62

Tabulka 18: Interpretace výsledků Kralicekova Quicktestu 62

Tabulka 19: Matice SWOT firmy KAMÍR a Co spol. s r. o. 71

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

A – aktiva

BCG – Boston Consulting Group

CF – cash flow

ČNB – Česká národní banka

ČPK – čistý pracovní kapitál

ČPM – čistý peněžní majetek

ČPP – čisté pohotové prostředky

ISBN – International Standard Book Number

EAT – čistý zisk

EBIT – zisk před úroky a zdaněním

EET – elektronická evidence tržeb

FM – finanční majetek

GE – General Electric

GDPR – General Data Protection Regulation

I – nákladový úrok

MF – měnový fond

MVA – tržní přidaná hodnota (Market Value Added)

OA – oběžná aktiva

QHP – Quality Horse Products

ROA – rentabilita aktiv (Return on Assets)

ROE – rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity)

ROS – rentabilita tržeb (Return on Sales)

SPP – státní pokladniční poukázky

SWOT – Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby).

T – tržby

t – daňová sazba

VK – vlastní kapitál

VH – výsledek hospodaření

Zv – závazky

ÚVOD

Hlavní motivací, kvůli které většinou firmy vykonávají podnikatelskou činnost, je generování zisků. Pro zjištění aktuální finanční situace a pozice na trhu slouží analýzy výkonnosti a konkurenceschopnosti, jež by měl každý podnik ve vlastním zájmu provádět. Pomocí těchto analýz lze totiž zjistit nejen aktuální finanční situaci a postavení na trhu, ale také odhadnout budoucí vývoj a předvídat možné problémy.

Tématem diplomové práce je finanční výkonnost a konkurenceschopnost společnosti KAMÍR a Co spol. s r. o. Hlavním cílem práce je provést finanční analýzu a zjistit konkurenceschopnost dané firmy v jejím oboru podnikání. Dílčím cílem v části finanční výkonnosti je pak srovnání vybraných ukazatelů v čase. Co se týče konkurenceschopnosti, jejím výstupem by měly být strategie, které podnik v současné době volí, či by měl v budoucnu následovat.

Teoretická část je rozdělena do dvou kapitol. První kapitola se zabývá výkonností podniku. Zde jsou zahrnuty definice pojmů výkonnost a finanční výkonnost. Finanční analýzou se pak zabývá převážná část této kapitoly. Jelikož finanční analýza slouží ke zjištění finanční výkonnosti, je nutné ji v teoretické části podrobně rozebrat. Kapitola proto zahrnuje uživatele a zpracovatele finanční analýzy a zdroje informací pro její tvorbu. Dále obsahuje základní metody finanční analýzy, kterými jsou analýza absolutních, rozdílových a poměrových ukazatelů. Na úplném konci kapitoly je možné najít analýzu souhrnných ukazatelů, jež slouží k celkovému posouzení finanční výkonnosti vybraného podniku. Druhá kapitola teoretické části je věnována konkurenceschopnosti. I zde se v úvodu nachází definice pojmů, a to konkurenceschopnosti a konkurenční výhody. V další části jsou následně zahrnuty analýzy konkurenceschopnosti, kterými se poté bude zabývat praktická část. Jedná se o Porterovu analýzu pěti sil, analýzu portfolia a SWOT analýzu.

Další, v pořadí již třetí kapitola se zabývá charakteristikou konkrétního podniku, který bude analyzován v praktické části. Jedná se o společnost KAMÍR a Co spol. s r. o. zabývající se mimo jiné dodáním, montáží a servisem dojicích technologií, prodejem chovatelských a zemědělských potřeb a provozem chovatelského e-shopu.

Kapitoly 4 a 5 patří již do části praktické. Ta je zaměřena na konkrétní podnik a s ním spojenou problematiku. V první z uvedených kapitol je provedena finanční analýza. K analýze absolutních ukazatelů byly použity účetní výkazy z let 2016–2019, které jsou volně přístupné na internetu. Především se jedná o rozvahu, výkaz zisků a ztrát a přehled

o peněžních tocích. Analýza rozdílových ukazatelů sestává z výpočtů čistého pracovního kapitálu a čistého peněžního majetku a v analýze poměrových ukazatelů lze nalézt vybrané ukazatele rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti. Poslední analýzou v této kapitole je analýza souhrnných ukazatelů. Zde jsou zahrnuty jak bankrotní modely v podobě Altmanova Z-skóre, tak modely bonitní, které reprezentuje Kralicekův Quicktest. I v těchto zmíněných analýzách byly zdrojem informací účetní výkazy jednotlivých let, tím hlavním však byla účetní závěrka za rok 2019. Další kapitolou zahrnutou v praktické části je analýza konkurenceschopnosti firmy KAMÍR a Co spol. s r. o. V Porterově analýze pěti sil je zmíněna současná a potenciální konkurence, smluvní síla dodavatelů a zákazníků a také možná ohrožení v podobě substitutů. Analýza portfolia je v této práci zahrnuta maticí BCG, která obsahuje produkty rozdělené podle tržního podílu a předpokládaného tempa růstu do čtyř kvadrantů nazvaných hvězdy, dojné krávy, otazníky a bídní psi. Součástí analýzy portfolia je také volba strategie, kterou by měl podnik následovat. Analýza silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb (SWOT) je poslední analýzou konkurenceschopnosti zkoumaného podniku. Jak již název napovídá, cílem SWOT analýzy je posoudit vnitřní předpoklady podniku (silné a slabé stránky) a vnější předpoklady faktorů působících na podnik (příležitosti a hrozby). Výsledkem této analýzy je pak opět volba strategie z ní vyplývající. Podklady pro analýzu konkurenceschopnosti firmy KAMÍR a Co spol. s r. o. byly získány z interních informací od finanční analytičky paní Ing. Jany Salačové.

Poslední kapitolou této diplomové práce je řízený rozhovor taktéž s finanční analytičkou Ing. Janou Salačovou zaměřený na výkonnost a konkurenceschopnost společnosti KAMÍR a Co spol. s r. o.

1 TEORETICKÉ ZÁKLADY VÝKONNOSTI PODNIKU

Tato kapitola se zabývá základními pojmy souvisejícími s výkonností podniku, kterými jsou především výkonnost a finanční výkonnost, ale také finanční analýza. V rámci finanční analýzy jsou rozebráni uživatelé a zpracovatelé finanční analýzy, dále pak zdroje pro finanční analýzu a v neposlední řadě její základní metody. Ty se dále dělí na absolutní, rozdílové a poměrové ukazatele, které jsou zde taktéž dopodrobna vysvětleny. Na úplném konci kapitoly lze pak nalézt souhrnné ukazatele, a to příklady bankrotních a bonitních modelů.

1.1 Výkonnost a finanční výkonnost

Pojem výkonnost se používá v různých oborech, a proto neexistuje jeho přesná definice. Jak tvrdí Wagner *„výkonnost znamená charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kriteriální škály.“* [11]

Co se týče použití pojmu výkonnost v souvislosti s podnikem, podle Neumaierové a Neumaiera [8] je výkonnost to, co je podnik schopen vlastníkovi přinést. Žák a kol. [12] také popisují výkonnost podniku jakožto schopnost zhodnocovat vložený kapitál.

Tato diplomová práce je zaměřena především na finanční výkonnost vybraného podniku. Finanční výkonností se dle Hrdého a Krechovské [3] rozumí finanční situace, která je měřena mimo jiné pomocí ziskovosti neboli rentability. Jak je jistě z předchozích definic zřejmé, finanční výkonnost je pojem, který je bezpochyby součástí finanční analýzy.

1.2 Finanční analýza

Finanční analýza je nedílnou součástí finančního řízení, neboť jak tvrdí Knápková, Pavelková a Šteker [5], *„působí jako zpětná informace o tom, kam podnik v jednotlivých oblastech došel, v čem se mu jeho předpoklady podařilo splnit a kde naopak došlo k situaci, které chtěl předejít nebo kterou nečekal.“* Podle Kislingerové a kol. [4] existuje velké množství definic finanční analýzy. Jednou z nejpoužívanějších je pak tato: *„Finanční analýza je soubor činností, jejichž cílem je zjistit a vyhodnotit komplexně finanční situaci podniku.“*

Anglické zdroje [26] přitom definují finanční analýzu jakožto podrobné prozkoumání podniku z různých hledisek s cílem pochopit jeho finanční situaci a určit budoucí vývoj podniku za

účelem jeho celkového posílení. Finanční analýza zkoumá mnoho aspektů podnikání. Jedná se mimo jiné o ziskovost, stabilitu, solventnost či likviditu.[1]

Stručně a jasně však nejdůležitější informace o finanční analýze shrnuli do čtyř bodů právě Knápková, Pavelková a Šteker [5]. Bod první obsahuje již výše zmíněnou definici finanční analýzy, pod bodem dva se skrývají její uživatelé, bod tři je zaměřen na zpracovatele analýzy a konečně bod čtyři je zaměřen na zdroje informací pro finanční analýzu. Souhrn výše zmíněných autorů zní tedy následovně:

1. Finanční analýza slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku, je nedílnou součástí finančního řízení.
2. Finanční analýzu jako zdroj pro další rozhodování a řízení potřebují nejen samotní manažeři podniku, ale i investoři, obchodní partneři, státní instituce, zahraniční instituce, zaměstnanci, auditoři, konkurenti, burzovní makléři apod.
3. Pro kvalitní zpracování finanční analýzy je potřebné mít přístup k informacím o podniku. Možnosti přístupu k informacím, a tím i hloubka zpracované analýzy se liší podle zpracovatele analýzy – interního nebo externího analytika.
4. K významným zdrojům dat a informací patří zejména vnitropodnikové účetní výkazy, výroční zprávy, komentáře odborného tisku, oficiální ekonomické statistiky apod.

Hlavním účelem finanční analýzy je podle Hrdého a Krechovské [1] *„vyjádřit majetkovou a finanční situaci podniku a připravit podklady pro interní rozhodování managementu podniku.“*

1.2.1 Uživatelé finanční analýzy

Jak zmiňují Kislingerová a kol. [4], uživatele finančních analýz lze rozdělit na externí, tedy osoby mimo podnik, a interní, čili zaměstnance daného podniku. Mezi externí uživatele lze zařadit například:

- investory (akcionáře, vlastníky),
- banky a jiné věřitele,
- stát a jeho orgány,
- obchodní partnery (zákazníky a dodavatele),
- manažery,

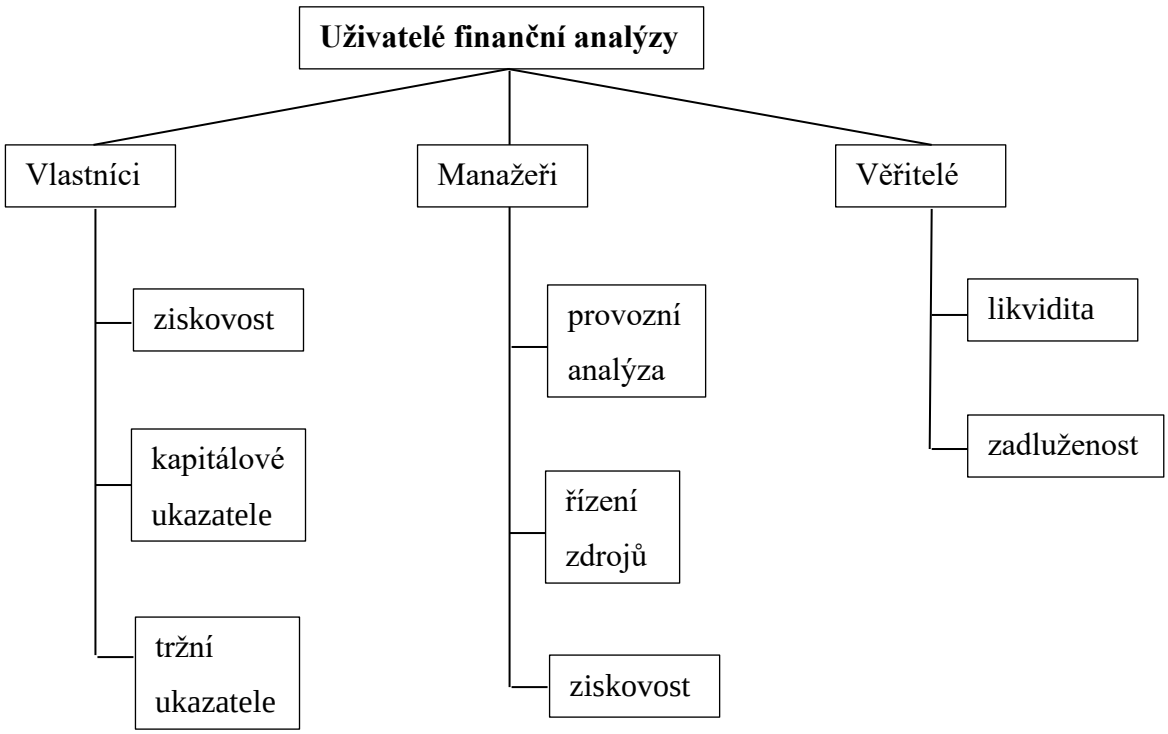
[1] Financial analysis is the examination of a business from a variety of perspectives in order to fully understand the greater financial situation and determine how best to strengthen the business. A financial analysis looks at many aspects of a business from its profitability and stability to its solvency and liquidity.

- konkurenční podniky,
- daňové poradce, auditory, účetní znalce,
- burzovní makléře,
- širokou veřejnost apod.

Naopak skupina interních uživatelů finanční analýzy je poněkud menšího rozsahu. Patří sem:

- manažeři,
- odboráři,
- zaměstnanci podniku.

Každý z výše zmíněných, ať už externích či interních uživatelů finanční analýzy, má podle Hrdého a Krechovské [1] *„své specifické zájmy, které ho vedou k potřebě údajů finanční analýzy, což je spojeno také s určitým typem rozhodování každého subjektu.“* Specifické zájmy vybraných uživatelů jsou znázorněny na obrázku 1.



Obrázek 1: Uživatelé finanční analýzy

Zdroj: Růčková, 2007 cit. podle Hrdý, Krechovská, 2016, s. 210 – upraveno

1.2.2 Zpracovatelé finanční analýzy

Jak již bylo zmíněno výše, existují dva druhy zpracovatelů finanční analýzy, a to interní a externí. Interní analytik bývá většinou zaměstnanec podniku, který jej dobře zná, kdežto externí analytik je osoba, jež je nezávislá, a tudíž nemá s analyzovaným podnikem nic společného. Klady a zápory jednotlivých analytiků jsou uvedeny v tabulce 1.

Tabulka 1: Klady a zápory analytiků

Interní analytik	
Klady	**Zápory**
Snadný přístup k informacím	Zaujatost
Snadné doplnění informací od managementu	
Externí analytik (najatý podnikem)	
Klady	**Zápory**
Lepší přístup k informacím	Chybí vlastní znalost podniku
Nezávislý úhel pohledu	
Externí analytik (není ve spojení s podnikem)	
Klady	**Zápory**
Nezávislý úhel pohledu	K dispozici pouze veřejně přístupná data
	Často nedostatek dat pro kvalitní zpracování

Zdroj: Vlastní zpracování podle Knápkové, Pavelkové, Štekera, 2013, s. 18

1.2.3 Zdroje informací pro finanční analýzu

Základním zdrojem informací pro finanční analýzu je účetní závěrka, která obsahuje následující účetní výkazy: [5]

- rozvahu,
- výkaz zisků a ztrát,
- přehled o peněžních tocích (cash flow),
- přehled o změnách vlastního kapitálu,
- přílohu k účetní závěrce.

Dle Knápkové, Pavelkové a Štekera [5] lze důležité informace pro provedení finanční analýzy získat například z výroční zprávy, ze zpráv vrcholového managementu podniku, ze zpráv vedoucích pracovníků či auditorů, z firemní statistiky produkce, poptávky, odbytu nebo zaměstnanosti, z oficiálních ekonomických statistik a tak podobně.

Rozvaha

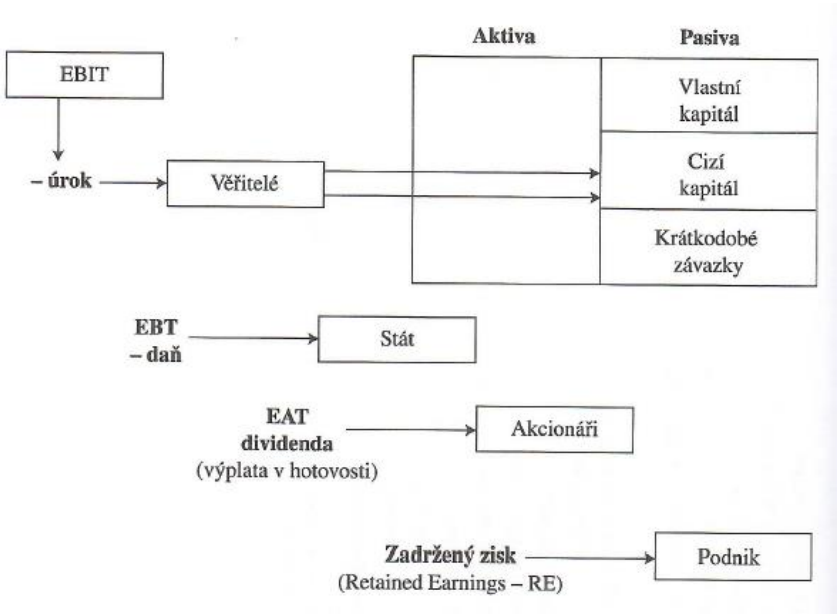
Rozvaha je základním účetním výkazem každého podniku. Jak tvrdí Kislingerová a kol. [4] *„údaje zjištěné z rozvahy charakterizují stav ekonomické veličiny, resp. stav majetku a zdrojů podniku k určitému datu. Jedná se o tzv. okamžikové, stavové ukazatele.*“ Strana aktiv se skládá z dlouhodobého majetku a oběžných aktiv, kdežto na straně pasiv lze nalézt vlastní kapitál, cizí zdroje a krátkodobé závazky. [4] *„Na straně pasiv je důležitá informace o výsledcích hospodaření podniku…“* [5] Musí platit pravidlo bilanční rovnosti, které říká, že aktiva se vždy rovnají pasivům.

Výkaz zisků a ztrát

Ve výkazu zisků a ztrát je zachycen výsledek hospodaření za dané účetní období. *„Výsledek hospodaření představuje rozdíl mezi výnosy a náklady bez ohledu na to, zda vznikají skutečně reálné peněžní příjmy nebo výdaje.“* [5]

Výnosy – náklady = VH (+ zisk, – ztráta)

Z výše uvedeného dle Kislingerové a kol. [4] vyplývá, že výsledný čistý zisk nezrcadlí čistou skutečnou hotovost získanou hospodařením podniku. Základní vazbu mezi účetním výkazem zisků a ztrát a rozvahou znázorňuje obrázek 2.



Obrázek 2: Zisk a jeho rozdělení, vazba na výkaz rozvaha

Zdroj: Kislingerová a kol., 2010, s. 66

Přehled o peněžních tocích (cash flow)

Jak již bylo dříve zmíněno, výkaz zisků a ztrát odráží výnosy a náklady, přehled o peněžních tocích pak informuje o příjmech a výdajích podniku. Podle Kislingerové a kol. [4] koncepce výkazu cash flow *„vychází z časového nesouladu hospodářských operací a jejich finančního zachycení, tj. z rozdílů mezi náklady a výnosy na jedné straně a výdaji a příjmy na straně druhé.“* Jak uvádí Knápková, Pavelková a Šteker [5], právě změna stavu peněžních prostředků je podstatou sledování ve výkazu peněžních toků. *„Výkaz cash flow vysvětluje přírůstky a úbytky peněžních prostředků a důvody, proč k nim došlo podle zvolených kritérií.“*

Na obrázku 3 jsou znázorněny tři výše probrané výkazy, a to rozvaha, výkaz zisků a ztrát a přehled o peněžních tocích.

Rozvaha	**Výkaz zisků a ztrát**	**Cash flow**
majetek = kapitál	výnosy – náklady = zisk	příjmy – výdaje = cash flow

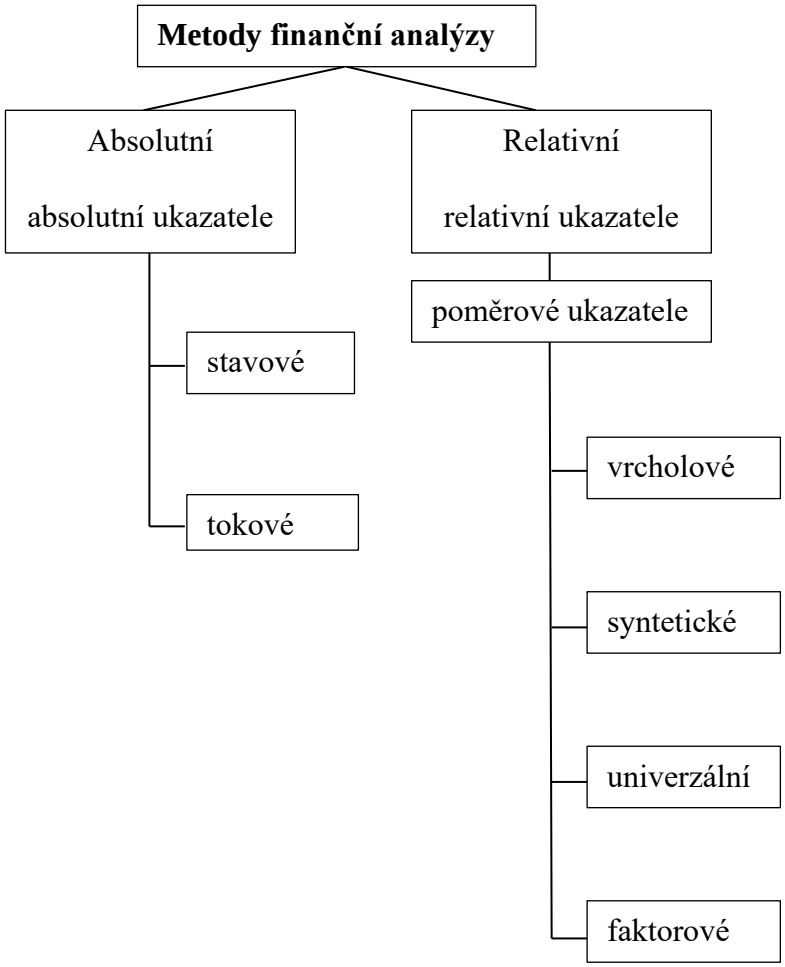
Obrázek 3: Rozvaha, výkaz zisků a ztrát, cash flow

Zdroj: Vlastní zpracování podle Knápkové, Pavelkové, Štekera, 2013, s. 47

1.3 Základní metody finanční analýzy

Dle Hrdého a Krechovské [1] se metody finanční analýzy člení podle toho, zda analyzují přímo složky účetních výkazů nebo vychází ze vztahu dvou různých položek a jejich číselných hodnot. V prvním případě dochází k využití absolutních neboli extenzivních ukazatelů, proto se jedná o metodu absolutní. Metoda relativní naopak využívá ukazatele relativní, jinými slovy intenzivní.

„Rozvaha obsahuje údaje o stavu k určitému okamžiku (stavové ukazatele), výkaz zisku a ztráty ve formě výnosů a nákladů předkládá údaje za daný časový interval (tokové ukazatele). Z rozdílu stavových ukazatelů lze získat rozdílové ukazatele.“ Pokud je vykázaný údaj dáván do poměru s jiným údajem, jedná se o tzv. poměrové ukazatele. [5] (viz obrázek 4)

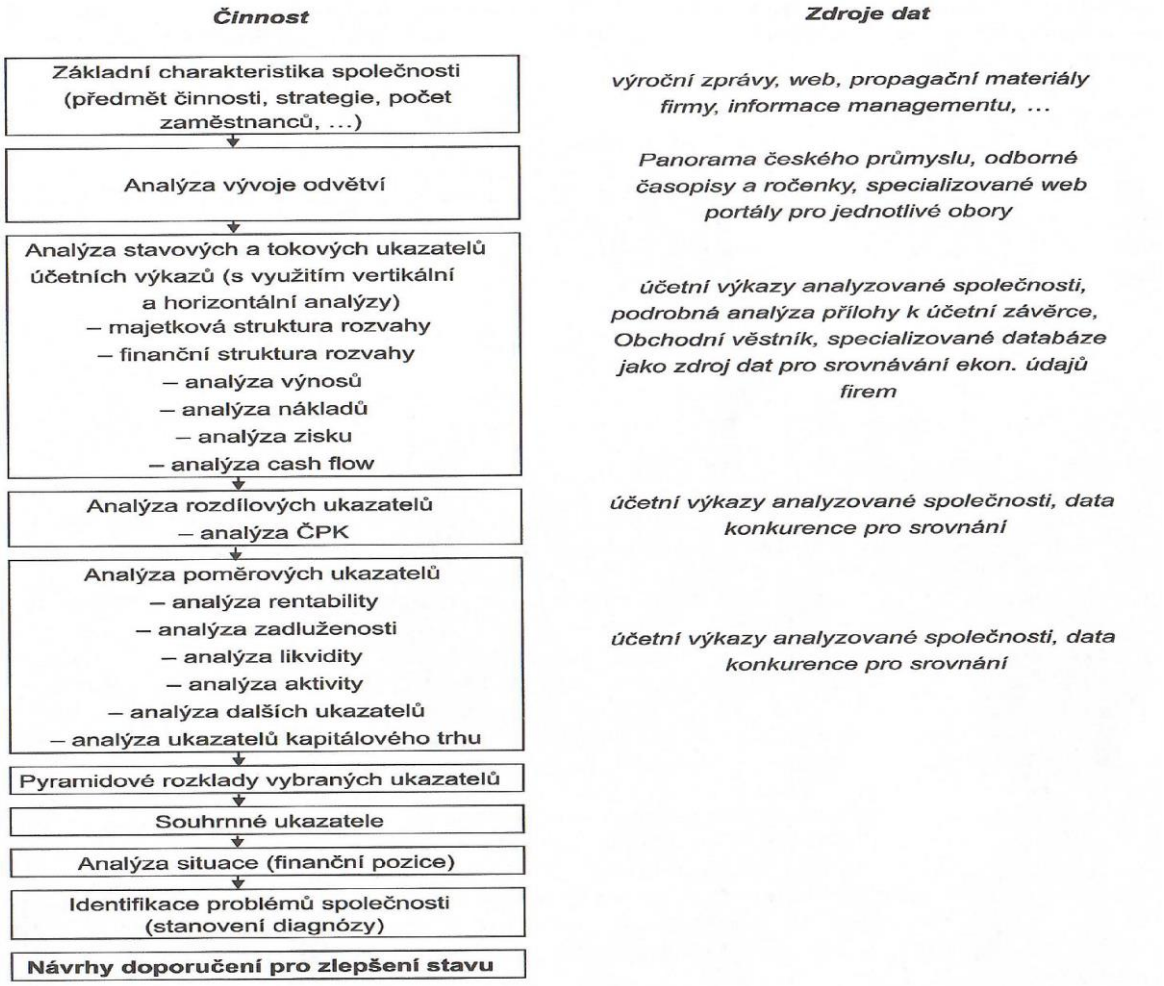


Obrázek 4: Metody finanční analýzy

Zdroj: Hrdý, Horová, 2009

cit. podle Hrdý, Krechovská, 2016, s. 212 – upraveno

Podrobný postup při finanční analýze doplněný i o zdroje dat k jednotlivým činnostem je znázorněn na obrázku 5.



Obrázek 5: Postup při finanční analýze

Zdroj: Knápková, Pavelková, Šteker, 2013

1.3.1 Analýza absolutních ukazatelů

Jak je shora uvedeno, absolutní ukazatele finanční analýzy se dělí na stavové, které tvoří obsah rozvahy, a tokové, jež informují o údajích za určitý interval a lze je nalézt ve výkazu zisků a ztrát i v přehledu o peněžních tocích. *„Absolutní ukazatele se využívají zejména k analýze vývojových trendů (srovnání vývoje v časových řadách – horizontální analýza) a k procentnímu rozboru komponent (jednotlivé položky výkazů se vyjádří jako procentní podíly těchto komponent – vertikální analýza).“* [5]

Horizontální analýza je založena na analýze vývojových trendů, jelikož sleduje vývoj položek jednotlivých finančních výkazů v čase. Cílem je podle Hrdého a Krechovské [3] *„změřit*

pohyby jednotlivých veličin a zjistit jejich intenzitu. Z toho důvodu je nutné mít k dispozici údaje za několik po sobě jdoucích období (minimálně za dvě období).“

Vertikální analýza je založena na procentním rozboru finančních výkazů a vyčísluje tedy procentuální podíl položek na celku. Dle Knápkové, Pavelkové a Štekera [5] je obvykle za základnu zvolena výše aktiv, respektive pasiv, kdežto pro rozbor výkazu zisků a ztrát se použije velikost celkových výnosů nebo nákladů. *„Vertikální analýzu je možné použít pro meziroční srovnání účetních výkazů v delším časovém horizontu a také pro mezipodnikové srovnání s jinými podniky v tomtéž oboru, jelikož nepodléhá vlivu inflace.“* [1]

1.3.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Jak tvrdí Knápková, Pavelková a Šteker [5] *„rozdílové ukazatele slouží k analýze a řízení finanční situace podniku s orientací na jeho likviditu.“* Existují tři nejvýznamnější rozdílové ukazatele. Jedná se o:

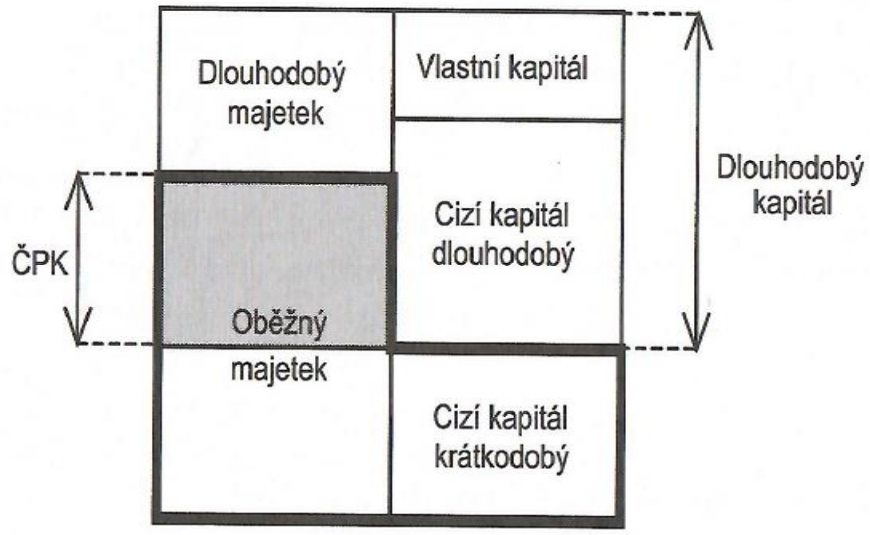
- čistý pracovní kapitál (ČPK),
- čisté pohotové prostředky (ČPP),
- čistý peněžní majetek (ČPM).

Čistý pracovní kapitál (ČPK)

Čistý pracovní kapitál, označovaný také jako provozní kapitál, jehož výpočet je znázorněn níže, má významný vliv na platební schopnost podniku. Podle Hrdého a Krechovské [1] platí, že čím vyšší je čistý pracovní kapitál, tím větší by měla být schopnost podniku hradit své finanční závazky. *„Základním požadavkem je, aby jeho hodnota byla kladná. Nabývá-li záporných hodnot, jedná se o tzv. nekrytý dluh.“* Konstrukce čistého pracovního kapitálu je znázorněna na obrázku 6.

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}$$

$$\text{ČPK} = \text{vlastní kapitál} + \text{cizí kapitál dlouhodobý} - \text{stálá aktiva}$$



Obrázek 6: Čistý pracovní kapitál

Zdroj: Knápková, Pavelková, Šteker, 2013

Čisté pohotové prostředky (ČPP)

„Čisté pohotové prostředky určují okamžitou likviditu právě splatných krátkodobých závazků.“ [5] Tento ukazatel se vypočte jako rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky. Do pohotových peněžních prostředků lze zahrnout hotovost a zůstatek na běžném účtu, pak se podle Knápkové, Pavelkové a Štekera [5] jedná o nejvyšší stupeň likvidity. Někdy je možno též započítat i krátkodobé cenné papíry, krátkodobé termínované vklady, směnky či šeky, *„protože jsou v podmínkách fungujícího kapitálového trhu rychle přeměnitelné na peníze.“*

ČPP = pohotové peněžní prostředky – okamžitě splatné závazky

Čistý peněžní majetek (ČPM)

Čistý peněžní majetek je jakýmsi kompromisem mezi čistým pracovním kapitálem a čistými pohotovými prostředky. Vypočte se jako rozdíl mezi oběžnými aktivy, zásobami, nelikvidními pohledávkami a krátkodobými pasivy.

ČPM = oběžná aktiva – zásoby – nelikvidní pohledávky – krátkodobá pasiva

1.3.3 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele jsou základním nástrojem finanční analýzy. Podstatou poměrových ukazatelů podle Knápkové, Pavelkové a Štekera [5] je, že dávají do vzájemných poměrů jednotlivé položky či skupiny položek rozvahy, výkazu zisků a ztrát, popřípadě cash flow,

které spolu určitým způsobem souvisejí. Mezi nejčastěji používané skupiny poměrových ukazatelů patří:

- ukazatele rentability,
- ukazatele aktivity,
- ukazatele likvidity,
- ukazatele zadluženosti,
- ukazatele kapitálového trhu.

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability nebo také ukazatele výnosnosti, návratnosti či profitability ratio měří, jak tvrdí Hrdý a Krechovská [1], *„úspěšnost při dosahování podnikových cílů srovnáváním zisku s jinými veličinami.“* Zjednodušeně řečeno udávají, kolik Kč zisku připadá na 1 Kč jmenovatele. Podle Kislingerové a kol. [4] tyto ukazatele *„zobrazují pozitivní nebo naopak negativní vliv řízení aktiv, financování firmy a likvidity na rentabilitu.“* Ukazatelů rentability existuje velké množství, proto jsou zde vybrány pouze ty v praxi nejpoužívanější.

Rentabilita aktiv (ROA – Return on Assets)

Ukazatel rentability aktiv bývá považován za základní měřítko finanční výkonnosti, neboť vyjadřuje celkovou efektivnost podniku. Ve jmenovateli se vždy objeví celková aktiva, kdežto v čitateli se mohou objevit různé formy zisku, a to čistý zisk (EAT), zisk po zdanění a zdaněných úrocích nebo zisk před zdaněním a úroky placenými z cizího kapitálu (EBIT). Nejkomplexnějším ukazatelem podle Kislingerové a kol. [4] je tvar s použitím zisku před zdaněním a úroky v čitateli (EBIT).

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

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – Return on Equity)

Ukazatel rentability vlastního kapitálu hodnotí výnosnost kapitálu, který do podniku vložili vlastníci. Díky tomuto ukazateli mohou investoři posoudit, zdali jejich, ať už přímo či nepřímo, vložený kapitál přináší dostatečný výnos odpovídající riziku investice. *„Hodnota ukazatele by měla být vyšší, než je výnosnost alternativní stejně rizikové investice nebo výnosnost bezrizikové investice, za kterou lze u nás považovat investice do cenných papírů garantovaných státem (např. státní dluhopisy, státní pokladniční poukázky).“* [1]

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

Rentabilita tržeb (ROS – Return on Sales)

Rentabilita tržeb udává, kolik Kč zisku je podnik schopný vyprodukovat na 1 Kč tržeb. I v tomto ukazateli lze v čitateli použít buď čistý zisk (EAT) nebo zisk před zdaněním a úroky placenými z cizího kapitálu (EBIT). V případě použití EAT výsledkem ukazatele rentability tržeb bude tzv. zisková marže. Jak tvrdí Kislingerová a kol. [4], tento ukazatel je odlišný u jednotlivých odvětví v závislosti na charakteru produktů, a proto je nutné posuzovat ukazatel ve vztahu k obratu aktiv. *„Tyto dva ukazatele mají tendenci chovat se opačným směrem. Tedy firmy s vysokou ziskovou marží mají tendenci k nižší obratovosti aktiv a naopak.“*

$$\text{ROS} = \frac{\text{EAT}}{\text{tržby}}$$

Ukazatel nákladovosti

Doplňkovým ukazatelem k rentabilitě tržeb je ukazatel nákladovosti, který se podle Hrdého a Krechovské [1] používá k *„vyjádření relativní úrovně nákladů.“*

$$\text{nákladovost} = \frac{\text{náklady}}{\text{tržby}}$$

$$\text{nákladovost} = 1 - \text{ROS}$$

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity slouží k řízení aktiv podniku. Jak popisují Hrdý a Krechovská [1], ukazatele aktivity hodnotí efektivnost hospodaření s aktivy podniku. Podle Kislingerové a kol. [4] ukazatele aktivity informují, zda podnik *„disponuje relativně rozsáhlými kapacitami, které zatím nejsou příliš firmou využívány, nebo naopak příliš vysoká rychlost obratu může být signálem, že firma nemá dostatek produktivních aktiv a z hlediska budoucích růstových příležitostí nebude mít šanci pro jejich realizaci; v extrémním případě může být i signálem blížícího se úpadku v důsledku nezvládnutého růstu.“* Jinými slovy, pokud podnik disponuje větším množstvím aktiv, než je účelné, vznikají mu zbytečné náklady. Naopak má-li těchto aktiv málo, přichází o případné tržby. Principiálně se jedná o dva druhy ukazatelů aktivity:

- rychlost obratu (kolikrát se obrátí určitý druh majetku v tržbách za daný časový interval),
    - obrat celkových aktiv,
    - obrat dlouhodobého majetku,
    - obrat zásob,
    - obrat pohledávek,
- doba obratu (doba, po kterou jsou finanční prostředky vázány v určité formě majetku),
    - doba obratu zásob,
    - doba obratu pohledávek,
    - doba obratu závazků.

Obrat celkových aktiv (Total Assets Turnover)

Tento ukazatel je komplexním ukazatelem měřícím efektivnost využívání celkových aktiv. Udává, kolikrát se celková aktiva obrátí za rok. Podle Knápkové, Pavelkové a Štekera [5] by měla být hodnota tohoto ukazatele minimálně 1, avšak závisí také na příslušnosti daného podniku k odvětví. Jak tvrdí Hrdý a Krechovská [1], průměrné hodnoty ukazatele obrat aktiv se v praxi pohybují mezi 1,6 a 2,9. *„Pokud je počet obrátek za rok nižší než 1,5, znamená to, že společnost má příliš vysoký stav majetku a měla by ho buď odprodat, anebo zvýšit tržby.“*

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

Obrat zásob (Inventory Turnover Ratio)

Ukazatel obratu zásob udává, kolikrát se přemění zásoby v ostatní formy oběžného majetku až po jejich opětný nákup. Výslednou hodnotu je vhodné porovnat s odvětvovým průměrem. Podle Hrdého a Krechovské [1] představuje nižší hodnota obratu zásob nebezpečí pro platební schopnost podniku, neboť podnik má přebytečné zásoby, které nejsou produktivní a, dle Kislingerové a kol. [4] *„jsou v nich umrtveny prostředky, které musí být profinancovány; dochází k růstu vázanosti kapitálu, který nenese žádný výnos.“*

$$\text{obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

Doba obratu zásob (Inventory Turnover)

Ukazatel doba obratu zásob podle Hrdého a Krechovské [1] *„říká, kolik dní jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob,“* tedy kolik dní jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich spotřeby či prodeje. [4]

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}/360}$$

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{360}{\text{obrat zásob}}$$

Obrat pohledávek

Obrat pohledávek, někdy také rychlost obratu pohledávek, je ukazatel vyjadřující, jak rychle jsou pohledávky schopny se přeměnit na peníze. Platí, že čím rychlejší je obrat pohledávek, tím rychleji podnik své pohledávky zinkasuje.

$$\text{obrat pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}}$$

Doba obratu pohledávek (Average Collection Period)

Doba obratu (splatnosti) pohledávek znázorňuje, jak dlouho je majetek v podniku vázán ve formě pohledávek, čili jak tvrdí Kislingerová a kol. [4], tento ukazatel *„měří, kolik uplyne dní, během nichž je inkaso peněz za tržby zadrženo v pohledávkách. Po tuto dobu musí firma čekat na inkaso plateb za své již provedené tržby za vyrobené výrobky a poskytnuté služby.“* Jeho hodnota by měla odpovídat průměrné splatnosti faktur, z čehož je podnik schopný usoudit, zda se mu daří dodržovat stanovenou obchodně úvěrovou politiku či nikoli.

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}/360}$$

Ukazatele likvidity

S tokem hotovosti souvisí likvidita podniku. Likvidita vyjadřuje aktuální schopnost podniku hradit své splatné závazky. Podle Knápkové, Pavelkové a Štekera [5] ukazatele likvidity *„poměřují to, čím je možno platit (čitatel), s tím, co je nutno zaplatit (jmenovatel).“* Podle toho, jaká míra jistoty je požadována od tohoto měření, dosazují se do čitatele majetkové složky s různou dobou likvidnosti čili přeměnitelnosti na peníze. Rozlišují se tři základní stupně likvidity:

- běžná likvidita (likvidita III. stupně, Current Ratio),
- pohotová likvidita (likvidita II. stupně, Quick Asset Ratio),
- okamžitá likvidita (likvidita I. stupně, Cash Position Ratio).

V této kapitole jsou však rozebrány ještě dva důležité ukazatele, a to:

- podíl čistého pracovního kapitálu,
- likvidita z provozního cash flow.

Oběžný majetek se z hlediska likvidnosti dělí na stupně: [4]

1. nejvyšší – krátkodobý finanční majetek,
2. krátkodobé pohledávky,
3. zásoby.

Ještě před rozebráním jednotlivých stupňů likvidity je vhodné zmínit pojem solventnost, který vyjadřuje dlouhodobou schopnost hradit včas, v požadované výši a na požadovaném místě své závazky. Podmínkou solventnosti je likvidita.

Běžná likvidita (likvidita III. stupně, Current Ratio)

Běžná likvidita vyjadřuje schopnost podniku přeměnit svůj oběžný majetek na peněžní prostředky a uhradit své závazky. Hlavní smysl ukazatele spočívá podle Kislingerové a kol. [4] *„v tom, že pro úspěšnou činnost podniku má zásadní význam úhrada krátkodobých závazků z odpovídajících položek aktiv.“* Doporučený ukazatel by se podle průměrné strategie měl pohybovat v rozmezí 1,5–2,5, avšak konzervativní a agresivní strategie se k jeho velikosti staví jinak. Podle první zmíněné by měla být běžná likvidita vyšší než 2,5, naopak druhá strategie tvrdí, že by měla být nižší než 1,5, avšak ne nižší než 1. Záleží tudíž na managementu podniku, jakou strategii si zvolí *„a zda preferuje spíše vysoký výnos, nebo nízké riziko.“* [4]

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech

Jak tvrdí Knápková, Pavelková a Šteker [5], tento ukazatel vyjadřuje krátkodobou finanční stabilitu podniku, přičemž podíl pracovního kapitálu na oběžném majetku by měl být v rozmezí 30–50 %.

$$\text{podíl ČPK na OA} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}}{\text{oběžná aktiva}}$$

Pohotová likvidita (likvidita II. stupně, Quick Asset Ratio)

Ukazatel pohotová likvidita vynechává v čitateli nejméně likvidní složku oběžného majetku, kterou jsou zásoby, přesněji řečeno suroviny, materiál, polotovary, nedokončená výroba a hotové výrobky. U tohoto ukazatele je vhodné sledovat jeho vývoj v čase, a nikoliv porovnání s jinými podniky. Podle průměrné strategie by se hodnota pohotové likvidity měla pohybovat mezi 1 a 1,5. *„Nabývá-li ukazatel hodnoty 1, znamená to, že podnik by měl být schopen vyrovnat své závazky bez nutnosti prodeje svých zásob.“* [4]

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Okamžitá likvidita (likvidita I. stupně, Cash Position Ratio)

Ukazatel okamžité, někdy také nazývané peněžní či hotovostní likvidity, na rozdíl od předchozích ukazatelů pracuje pouze s nejlikvidnějšími složkami aktiv. Těmi se rozumí nejen peněžní prostředky na bankovních a jiných účtech a v pokladně, ale také například šeky či volně obchodovatelné krátkodobé cenné papíry. Tento nejpřísnější ukazatel by měl nabývat hodnot v rozmezí 0,2–0,5. Pokud okamžitá likvidita dosahuje vyšších hodnot, než je doporučováno, svědčí to podle Knápkové, Pavelkové a Štekera [5] o tom, že podnik nevyužívá své finanční prostředky efektivně.

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Likvidita z provozního cash flow

Všechny čtyři shora zmíněné ukazatele likvidity vycházejí ze stavových položek rozvahy. Jak ve své knize vysvětlují Knápková, Pavelková a Šteker [5], tyto ukazatele hodnotí likviditu podniku pouze k určitému datu, což obvykle pro hodnocení likvidity budoucích období nestačí. *„Proto je nanejvýš účinné plánovat budoucí likviditu pomocí prognózy cash flow,“* k čemuž slouží například ukazatel likvidita z provozního cash flow.

$$\text{likvidita z provozního cash flow} = \frac{\text{CF z provozní činnosti}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti slouží, jak tvrdí Hrdý a Krechovská [1], k hodnocení finanční stability podniku, což znamená, že tyto ukazatele *„posuzují rovnováhu mezi zdroji financování a jejich alokací do majetku podniku.“* Zadlužeností se podle Kislingerové a kol. [4] rozumí *„skutečnost, že podnik používá k financování svých aktiv cizí zdroje.“* Podnik by měl podle Hrdého a Krechovské [1] používat cizí kapitál pouze tehdy, pokud je *„výnosnost celkového vloženého kapitálu vyšší, než jsou náklady spojené s jeho použitím“* (např. úrok placený z cizího kapitálu). Existuje opět více ukazatelů zadluženosti, v této kapitole jsou ale rozebrány pouze dva, kterými jsou:

- celková zadluženost (Total Debt to Total Assets),
- ukazatel úrokového krytí (Times Interest Earned Ratio).

Celková zadluženost (Total Debt to Total Assets)

Celková zadluženost je základním ukazatelem zadluženosti. Podle Knápkové, Pavelkové a Štekera [5] by se doporučená hodnota měla pohybovat mezi 30–60 %, *„je však nutné respektovat příslušnost k odvětví a samozřejmě také schopnost splácet úroky z dluhů plynoucích.“* Z tvrzení Hrdého a Krechovské [1] pak vyplývá, že čím vyšší je hodnota celkové zadluženosti, tím vyšší je samozřejmě zadluženost podniku a taktéž tím vyšší je i riziko věřitelů.

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

Ukazatel úrokového krytí (Times Interest Earned Ratio)

„Ukazatel úrokového krytí vyjadřuje, kolikrát je zisk vyšší než placené úroky. Používá se proto, aby podnik zjistil, zda je pro něj ještě únosné dluhové zatížení.“ [1] Pokud by byla hodnota ukazatele 1, podle Knápkové, Pavelkové a Štekera [5] by to znamenalo, že podnik vytvořil zisk, který pokryje splacení úroků věřitelům, avšak na platbu daní státu a výplatu čistého zisku majitelům podniku by tento zisk byl již nedostačující. Proto je doporučována hodnota ukazatele vyšší než 3, respektive 5. [[1]

$$\text{ukazatel úrokového krytí} = \frac{\text{zisk před úroky a zdaněním}}{\text{nákladové úroky}}$$

$$\text{ukazatel úrokového krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}}$$

Ukazatele kapitálového trhu

Ukazatele kapitálového trhu nebudou v této práci rozebrány, neboť sledovaný podnik je společnost s ručením omezeným, tudíž není obchodován na kapitálovém trhu. Mezi ukazatele kapitálového trhu patří např. tržní cena akcie, tržní přidaná hodnota (MVA), výplatní či dividendový poměr a další.

1.4 Analýza souhrnných ukazatelů

Pro zhodnocení celkové finanční situace podniku slouží takzvané souhrnné ukazatele. Existují dvě skupiny těchto ukazatelů, někdy také nazývaných predikční modely:

- bankrotní modely,
- bonitní modely.

Bankrotní modely se snaží zjistit, zda podniku v blízké budoucnosti hrozí bankrot. Jak tvrdí Knápková, Pavelková a Šteker [5], bankrotní modely nejčastěji *„vycházejí z předpokladu, že takováto firma má problémy s likviditou, s výší čistého pracovního kapitálu a s rentabilitou vloženého kapitálu.“* K těmto modelům patří například Altmanovo Z-skóre, Index důvěryhodnosti či Tafflerův model.

Bonitní modely se zabývají finančním zdravím podniku. *„Základem pro bonitní modely je, že se hodnotám jednotlivých poměrových ukazatelů přiřazují body, jejichž průměr či součet udává scoringovou známku, podle které se poté posuzuje finanční důvěryhodnost podniku.“* [1] Tyto modely slouží k porovnání firem v rámci odvětví. Patří mezi ně např. Kralicekův Quicktest, Tamariho model či Soustava bilančních analýz podle Rudolfa Douchy.

Altmanovo Z-skóre

Aktuální kondici podniku, případně bankrotní stav a budoucí finanční vývoj, je možné stanovit rovněž pomocí indexu, který vynalezl Edward I. Altman. K jeho výpočtu původně sloužilo 22 ukazatelů, v současné době se používá pouze 5, a to těch nejvýznamnějších. Dle názoru Hrdého a Krechovské [1], Altmanův model *„je určen pro podniky veřejně obchodovatelné na burze i pro podniky neobchodovatelné.“* Altmanův index pro podnik, který nevlastní akcie veřejně obchodovatelné na burze, se vypočte jako:

$$Z = 0{,}717 * X1 + 0{,}847 * X2 + 3{,}107 * X3 + 0{,}42 * X4 + 0{,}998 * X5$$

Pro výpočet tohoto indexu se používají následující ukazatele:

- X1 = čistý pracovní kapitál / celková aktiva
- X2 = hospodářský výsledek minulých let / celková aktiva
- X3 = EBIT / celková aktiva
- X4 = základní kapitál / celková aktiva
- X5 = tržby /celková aktiva

Výsledná hodnota rozhodne o zařazení do jednoho ze tří pásem (viz tabulka 2). *„V pásmu tzv. šedé zóny nelze jednoznačně určit, zda u podniku nastanou problémy či nikoliv.“* [1]

Tabulka 2: Interpretace výsledků pro podniky veřejně neobchodovatelné na burze

Hodnota indexu	**Stav podniku**
Z < 1,2	pásmo bankrotu
1,2 < Z < 2,9	pásmo tzv. šedé zóny
Z > 2,9	pásmo prosperity

Zdroj: Altman, 1983 cit. podle Hrdý, Krechovská, 2016, s. 225

Kralicekův Quicktest

Kralicekův Quicktest nebo také klasifikační model hodnotí situaci podniku pomocí soustavy 4 rovnic, přičemž každá z nich představuje jednu ze základních oblastí, a to stabilitu, likviditu, rentabilitu a hospodářský výsledek. Děje se tak proto, aby byla *„vyvážená analýza jak finanční stability, tak i výnosové situace firmy.“* [13]

Hodnocení finanční situace podniku = $(R_1 + R_2 + R_3 + R_4) / 4$

- R_1 = VK / A
- R_2 = (Zv–FM) / CF
- R3 = (EAT+I*(1–t)) / A
- R4 = CF / T

- VK vlastní kapitál
- A aktiva
- Zv závazky
- FM finanční majetek
- CF cash flow
- T tržby
- EAT čistý hospodářský výsledek
- I nákladový úrok
- t daňová sazba

Výsledkům ukazatelů R_1 až R_4 se následně přiřadí body viz tabulka 3.

Tabulka 3: Bodování hodnot jednotlivých ukazatelů Kralicekova Quicktestu

Ukazatel	**Počet bodů**				
	0 bodů	**1 bod**	**2 body**	**3 body**	**4 body**
R_1	0,0 a méně	0,0–0,1	0,1–0,2	0,2–0,3	0,3 a více
R_2	30 a více	12–30	5–12	3–5	3 a méně
R_3	0,0 a méně	0,0–0,08	0,08–0,12	0,12–0,15	0,15 a více
R_4	0,0 a méně	0,0–0,05	0,05–0,08	0,08–0,1	0,1 a více

Zdroj: Kralicek, 1993 cit. podle Hrdý, Krechovská, 2016, s. 227

Výsledná hodnota je dána aritmetickým průměrem součtu dosažených bodů. Finanční stav podniku se poté vyhodnotí podle tabulky 4.

Tabulka 4: Interpretace výsledků Kralicekova Quicktestu

Hodnota testu	**Stav podniku**
$R/4 < 1$	špatný podnik
$1 < R/4 < 3$	šedá zóna
$R/4 > 3$	velmi dobrý podnik

Zdroj: Kralicek, 1993 cit. podle Hrdý, Krechovská, 2016, s. 227

2 TEORETICKÉ ZÁKLADY KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU

Tato kapitola se zabývá teorií konkurenceschopnosti. Jsou zde rozebrány ty nejdůležitější pojmy, kterými jsou konkurenceschopnost a konkurenční výhoda. Další část se zabývá analýzami konkurenceschopnosti, které budou následně prakticky využity. Jedná se o Porterovu analýzu pěti sil, analýzu portfolia a SWOT analýzu.

2.1 Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda

V této podkapitole jsou přiblíženy pojmy konkurenceschopnost a konkurenční výhoda.

Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost je pojem, pro který existuje mnoho definic. Podle Suchánka a spol. [9] se jedná o *„vlastnost, která podnikatelskému subjektu dovoluje uspět v soutěži s jinými podnikatelskými subjekty.“* Michael Porter, americký ekonom a profesor, definuje konkurenceschopnost jako *„schopnost získat konkurenční výhodu.“* Definice Cambridgeského slovníku [16] zní následovně: „Konkurenceschopnost je schopnost úspěšně konkurovat jiným podnikům, zemím, organizacím atd.“[2] Ekonomická interpretace pojmu v anglickém jazyce [21] je v překladu takováto: „Konkurenceschopnost je prokázaná schopnost navrhovat, vyrábět a obchodně využít nabídku, která plně, výhradně a nepřetržitě splňuje potřeby cílených segmentů trhu, přičemž zde vzniká souvislost, dochází k čerpání zdrojů z obchodního prostředí a k dosahování udržitelného výnosu z použitých zdrojů.“[3] S tímto pojmem pracuje taktéž Kožená [7], která tvrdí, že je obtížné shrnout takto obsáhlý pojem do jedné věty, a proto interpretuje konkurenceschopnost jako:

- *„schopnost získat konkurenční výhodu v tržním, silně turbulentním prostředí snižováním nákladů nebo diferenciací využíváním nejlepších světových praktik a přístupů,“*
- souhrn *„strategických a taktických opatření, které směřují k dosažení a udržení konkurenční výhody, …“*
- *„… nutnost znát a realizovat požadavky budoucích zákazníků.“*

Cílem zvýšení konkurenceschopnosti podniku je dle Tomka a Vávrové [9] *„dosáhnout takového produktu, který má výraznou hodnotu pro zákazníka a vytváří současně příznivé ekonomické podmínky pro vlastní podnik.“* Jelikož je konkurenceschopnost podniku úzce

[2] the fact of being able to compete successfully with other companies, countries, organizations, etc.
[3] Competitiveness is the demonstrated ability to design, produce and commercialize an offer that fully, uniquely and continuously fulfils the needs of targeted market segments, while connecting with and drawing resources from the business environment, and achieving a sustainable return on the resources employed.

spjatá s jeho vizí budoucnosti, od které se následně odvíjí vlastníkem vložená podnikatelská strategie, je možné zjistit konkurenční schopnost podniku prostřednictvím velikosti hodnoty podniku. Jak zmiňují Suchánek a spol. [9], *„konkurenceschopnost podmiňuje výkonnost,“* a proto by mělo platit, že *„pokud je podnik konkurenceschopný, je také výkonný, tedy tvoří hodnotu s tím, že pokud jeho konkurenceschopnost roste, roste také hodnota podniku.“*

Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda je pojem, který úzce souvisí s konkurenceschopností. Mike Davidson [1] například uvádí, že *„konkurenční výhoda pramení ze zvláštní hodnoty, kterou je podnik schopen pro své zákazníky vytvořit.“* Jelikož se trh i samotné produkty neustále vyvíjejí, i zákazníkovy potřeby nejsou v průběhu času stejné. Proto se podnik musí snažit na tyto zákazníkovy měnící se hodnoty reagovat, aby zůstal konkurenceschopný a udržel si svou konkurenční výhodu. Kožená [7] hovoří mimo jiné o dvou definicích konkurenční výhody. *„Konkurenční výhoda je hodnota, kterou se podnik odlišuje od ostatních konkurentů a která mu přináší dlouhodobý přiměřený zisk a výhodné konkurenční postavení.“* Druhá, moderní definice je, stejně jako u Davidsona, zaměřená na zákazníka. Konkurenční výhoda tedy znamená *„uspokojovat potřeby zákazníků zcela novým způsobem nebo se zaměřit na dokonalé přizpůsobení produktů požadavkům a přáním zákazníků, a to spolu se snahou o minimalizaci cen zákazníků cestou racionalizace využití výrobních zdrojů.“* Co se týče konkurenční výhody a zákazníků, nelze nezmínit tři způsoby podle Philipa Kotlera [6], jejichž prostřednictvím může podnik získat konkurenční výhodu při poskytnutí větší hodnoty zákazníkovi.

1. Účtovat nižší ceny.
2. Pomáhat při snižování ostatních nákladů zákazníka:
   a) ukázat zákazníkovi, že ač je cena vyšší, jeho celkové náklady jsou nižší,
   b) aktivně pomáhat zákazníkovi při snižování jeho ostatních nákladů.
3. Zvýšit individuální hodnotu zákazníka nabídkou jednoho či více z následujících přínosů:

- individuální úpravy výrobků a služeb podle specifických přání zákazníků,
- větší pohodlí zákazníkům,
- rychlejší, širší nebo lepší služby,
- neobvyklé záruky,
- využití užitečných hardwarových a softwarových nástrojů při obsluze zákazníků,
- programy členských výhod.

2.2 Analýzy konkurenceschopnosti

Existuje nepřeberné množství analýz konkurenceschopnosti. Pro tuto práci byly vybrány:

- Porterova analýza pěti sil,
- analýza portfolia,
- SWOT analýza.

V této části se objevují pouze teoretické základy jednotlivých analýz, podrobně budou rozebrány v praktické části v kapitole 5.

2.2.1 Porterova analýza pěti sil

Porterova analýza pěti sil (Porter's Five Force) patří mezi základní analytické nástroje strategické práce a je stěžejní pro plánování. Analýza je pojmenována podle svého autora Michaela E. Portera, který se v ní zaměřil na intenzitu konkurence v rámci odvětví. Pomocí Porterova modelu pěti konkurečních sil je analyzováno konkureční prostředí podniku. Právě střet pěti konkurenčních sil (viz obrázek 7) definuje hospodářskou soutěž na trhu, *„ …ukazuje, jaká bude ziskovost daného odvětví, jaký skýtá potenciál a prostor pro růst a naopak, které kroky nejsou pro firmu vhodné a je lepší je eliminovat.“* [13] Porter tvrdí, že čím větší je jedna z pěti sil, tím je pro firmu složitější generovat větší zisky a zvyšovat prodejní ceny jejich zboží a služeb. Na síly působí faktory z celého odvětví, proto jsou vzhledem k času variabilní. Ke zmapování konkurence v odvětví je nutné pracovat s následujícími atributy: [20]

1. stávající konkurence v odvětví a rivalita mezi nimi,
2. riziko vstupu potencionálních konkurentů do odvětví,
3. smluvní síla dodavatelů,
4. smluvní síla zákazníků,
5. hrozba substitutů.

Pro větší přiblížení modelu k mikroekonomii je možné přidat k původnímu Porterovu modelu další dva rozměry, a to chování vlády (regulace odvětví) a trh komplementů (nabízené množství a cena). V této práci však bude rozebráno pouze pět základních konkurenčních sil.

Obrázek 7: Porterova analýza 5 sil

Zdroj: Managementmania.com

2.2.2 Analýza portfolia

Analýza portfolia je diagnostická metoda, která se používá při analýze podniků s diverzifikovanou strukturou. Tato diagnostická práce by měla být prováděna automaticky v pravidelných intervalech a také vždy, když se struktura portfolia změní.

Klasifikovaná portfolio analýza sestává z osmi kroků:

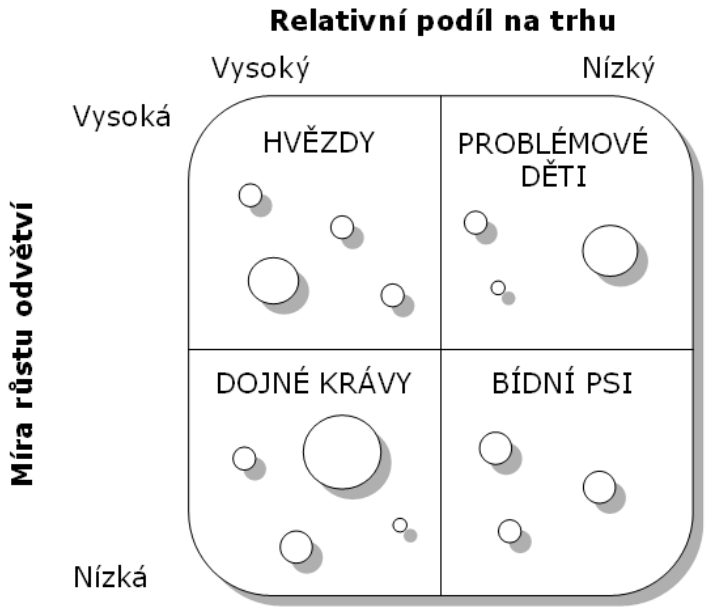
1. vytvoření matice portfolia,
2. zmapování konkurenčního prostředí,
3. ohodnocení konkurenceschopnosti jednotlivých aktivit portfolia,
4. určení hlavních úkolů a zvážení specifických příležitostí a ohrožení,
5. určení potřeby finančních prostředků a dalších podnikových zdrojů na podporu strategií,
6. porovnání aktivit z hlediska ziskovosti, přitažlivosti odvětví s následným roztříděním investičních priorit,
7. kontrola s cílem ohodnotit vyváženost portfolia,
8. zjištění, zda je navrhované portfolio v souladu s podnikovou strategií.

Mezi nejznámější a nejpoužívanější modifikace portfolio analýzy patří matice BCG (Boston Consulting Group) a matice GE (General Electric), přičemž v této práci bude zahrnuta matice BCG.

Matice BCG

Matice BCG je nejznámější analýzou portfolia, kterou vyvinula Boston Consulting Group. Bostonská matice je založena *„…na myšlence, že výše hotových peněžních prostředků vytvořených jednotlivými podnikatelskými jednotkami je velmi těsně spojena s tempem růstu trhu a s relativním podílem na trhu; tyto dva faktory považuje BCG za faktory strategické úspěšnosti.“* [13] Osami matice jsou, jak vyplývá z definice, míra růstu odvětví (vertikální osa) a relativní tržní podíl (horizontální osa). Relativní tržní podíl vypovídá o schopnosti firmy konkurovat na trzích, zatímco tempo růstu odvětví zobrazuje životaschopnost jednotlivých tržních segmentů. Matice se skládá ze čtyř kvadrantů, do kterých se podle růstu na trhu a relativního tržního podílu umisťují jednotlivé produkty. Ty se v matici zobrazují jako „bubliny“, přičemž rozměr každé z nich koresponduje s procentem výnosu, jak je možné vidět na obrázku 8. Pro jednotlivé kvadranty byla vytvořena specifická jména: [9]

- hvězdy (stars) – výrobky s vysokým relativním podílem na růstovém trhu,
- dojné krávy (cash cows) – výrobky s vysokým relativním podílem na trhu, ale perspektivně slabé,
- otazníky či problémové děti (question marks) – výrobky na rostoucím trhu, ale s malým relativním podílem,
- bídní psi (dogs) – výrobky, které mají malý podíl na trhu a nemají perspektivu.



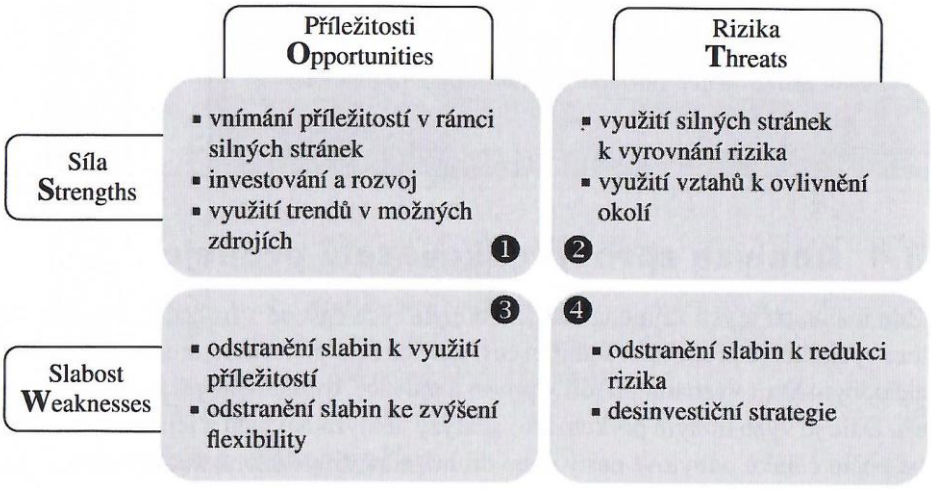
Obrázek 8: BCG matice

Zdroj: marketing.topsid.com – upraveno

2.2.3 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z nejznámějších technik pro diagnozování silných a slabých stránek podniku a konkurenčních výhod. Výsledkem je čtyřkvadrantová matice (viz obrázek 9), ve které se nachází tyto klíčové faktory:

- silné stránky – S (Strenghts),
- slabé stránky – W (Weaknesses),
- příležitosti – O (Opportunities),
- hrozby – T (Threats).



Obrázek 9: SWOT analýza

Zdroj: Tomek, Vávrová, 2009

Podle Kožené [7] by *„vlastnímu stanovení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb měla předcházet důkladná analýza vnitřního a vnějšího prostředí podniku.“* Jednotlivé fáze provedení SWOT analýzy jsou znázorněné na obrázku 10.

Obrázek 10: Fáze SWOT

Zdroj: is.muni.cz

Z matice SWOT by pak měla vycházet alespoň jedna z těchto strategií:

- SO strategie – využití silných stránek k využití příležitostí,
- ST strategie – využití silných stránek k čelení hrozbám,
- WO strategie – využití příležitostí k minimalizaci slabých stránek,
- WT strategie – minimalizování nákladů a čelení hrozbám.

3 CHARAKTERISTIKA FIRMY KAMÍR A CO SPOL. S R. O.

Společnost KAMÍR a Co spol. s r. o. byla založená v roce 1991 a je zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Českých Budějovicích v oddílu C, vložce 1058. V roce 1995 se firma stala podílníkem společnosti Bluetech s. r. o. a od roku 2006 činí podíl v této společnosti 100 %. [24]

Hlavním zaměřením firmy jsou služby a prodej zboží v zemědělství. Základní jmění společnosti je 537 000 Kč a její obrat za rok 2019 činil 306 564 tis. Kč. Společnost tvoří společníci Jan, Jiří a Vlastimil Kamírovi, přičemž všichni mají třetinový podíl. Jednateli společnosti jsou Jiří Kamír a Ing. Vlastimil Kamír.

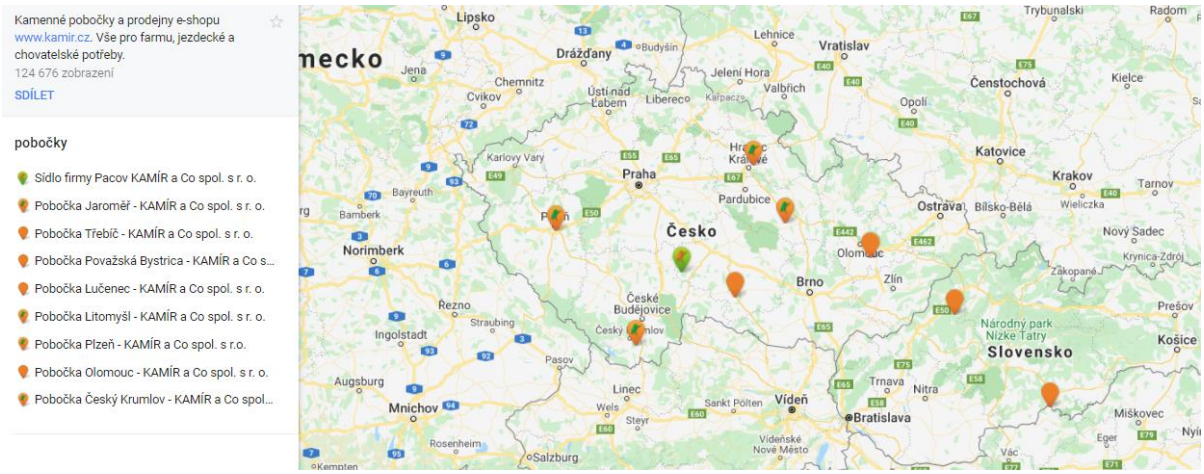
V současné době má firma následující předměty podnikání: [13]

- vodoinstalatérství,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení,
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení,
- opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů,
- prodej chemických látek a chemických přípravků klasifikovaných jako vysoce toxické a toxické,
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování.

Firma provozuje e-shop s chovatelskými a zemědělskými potřebami www.kamir.cz.

Společnost KAMÍR a Co spol. s r. o. se od svého založení postupně orientovala na prodej a servis dojicí techniky. V posledním desetiletí se vedle dojicí techniky (zejména její montáže a servisu) firma velkou měrou specializovala na prodej pro zemědělce a pro chovatele všeho druhu, zejména pak elektrické ohradníky a napáječky. Společnost zastupuje rakouskou firmu na dojení GEA Farm Technologies, Westfalia Surge. [24]

V České republice má KAMÍR a Co spol. s r. o. kromě sídla společnosti v Pacově pobočky v Českém Krumlově, Litomyšli, Jaroměři, Plzni, Přáslavicích u Olomouce, Třebíči a na Slovensku v Považské Bystrici a Lučenci (viz obrázek 11).



Obrázek 11: Pobočky společnosti KAMÍR a Co spol. s r. o.

Zdroj: www.kamir.cz

4 FINANČNÍ VÝKONNOST FIRMY KAMÍR A CO SPOL. S R. O.

Finanční výkonnost firmy je zpracována pomocí některých metod finanční analýzy. Mezi ně patří:

- analýza absolutních ukazatelů,
- analýza rozdílových ukazatelů (ČPK, ČPM),
- analýza poměrových ukazatelů,
    - ukazatele rentability (ROA, ROE, ROS, nákladovost),
    - ukazatele aktivity (obrat celkových aktiv, obrat zásob, doba obratu zásob, obrat pohledávek, doba obratu pohledávek),
    - ukazatele likvidity (běžná likvidita, podíl ČPK na OA, pohotová likvidita, okamžitá likvidita, likvidita z provozního CF),
    - ukazatele zadluženosti (celková zadluženost, ukazatel úrokového krytí)
- analýza souhrnných ukazatelů (Altmanovo Z-skóre, Kralicekův Quicktest).

4.1 Analýza absolutních ukazatelů

Analýza absolutních ukazatelů se dělí na horizontální a vertikální. Horizontální analýza se zabývá porovnáním změn položek v časové posloupnosti. V tomto případě dochází ke srovnání jednotlivých položek rozvahy. Podle níže uvedeného výpočtu se určí *„absolutní výše změn a její procentní vyjádření k výchozímu roku.“* [5]

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

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

Vertikální analýza spočívá ve vyjádření jednotlivých položek rozvahy *„jako procentního podílu k jediné zvolené základně položené jako 100 %.“* [5] V případě účetního výkazu rozvaha je za základnu zvolena výše aktiv pro analýzu majetkové struktury a výše pasiv pro analýzu finanční struktury.

Analýza majetkové struktury (viz tabulka 5 a 6)

Z hlediska celkového majetku společnosti KAMÍR a Co spol. s r. o. lze pozorovat rostoucí hodnotu bilanční sumy aktiv, která se v období let 2015–2019 zvýšila o téměř 70 %. K nejmenšímu nárůstu aktiv došlo mezi roky 2017 a 2018. Podíl dlouhodobého majetku na majetkové struktuře je většinový, avšak v průběhu let pozvolně klesá (z 66 % na 59 %), zatímco podíl oběžných aktiv naopak roste (z 34 % na 41 %). Nezanedbatelnou položkou jsou taktéž zásoby, jejichž podíl na sumě aktiv se ve zkoumaných letech drží v průměru 26 %.

Tabulka 5: Majetková struktura

(v tis. Kč)	2015	2016	2017	2018	2019
AKTIVA	223 333	264 763	311 019	329 434	378 373
Dlouhodobý majetek	147 868	173 734	192 685	203 518	222 900
DNM	390	286	574	463	177
DHM	16 673	22 059	25 380	22 916	33 299
DFM	130 805	151 389	166 731	180 139	189 424
Oběžná aktiva	74 909	89 959	117 639	123 987	153 988
Zásoby	59 557	66 018	83 747	93 998	94 339
Pohledávky	9 537	6 218	13 524	20 610	21 605
- krátkodobé pohledávky	9 537	6 218	13 524	20 610	21 605
Časové rozlišení aktiv	556	1070	695	1 929	1 485

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 6: Horizontální a vertikální analýza majetkové struktury

(v tis. Kč)	2017	2018	2019	2016/17	2017/18	2018/19
AKTIVA	100 %	100 %	100 %	17,5 %	5,9 %	14,9 %
Dlouhodobý majetek	62 %	62 %	59 %	10,9 %	5,6 %	9,5 %
DNM	0,18 %	0,14 %	0,05 %	100,7 %	-19,3 %	-61,8 %
DHM	8,2 %	7,0 %	8,8 %	15,1 %	-9,7 %	45,3 %
DFM	54 %	55 %	50 %	10,1 %	8,0 %	5,2 %
Oběžná aktiva	38 %	38 %	41 %	30,8 %	5,4 %	24,2 %
Zásoby	27 %	29 %	25 %	26,9 %	12,2 %	0,4 %
Pohledávky	4,3 %	6,3 %	5,7 %	117,5 %	52,4 %	4,8 %
- krátkodobé pohledávky	4,3 %	6,3 %	5,7 %	117,5 %	52,4 %	4,8 %
Časové rozlišení aktiv	0,22 %	0,59 %	0,39 %	-35,0 %	177,6 %	-23,0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Analýza finanční struktury (viz tabulka 7 a 8)

Pro analýzu finanční struktury je nejdůležitější skutečností, že položka vlastního kapitálu do roku 2019 absolutně roste, což při neměnné výši základního kapitálu (537) od roku 2015 znamená, že společnost je trvale zisková. Podíl v zastoupení vlastního kapitálu a cizích zdrojů ani zdaleka není vyvážený. Zatímco podíl vlastního kapitálu na celkových pasivech se pohybuje v průměru okolo 91 %, cizí zdroje představují hodnoty pouze okolo 9 %. Zajímavostí je, že podnik nemá žádné rezervy ani bankovní úvěry. Z hlediska struktury cizích zdrojů tvoří nejvýznamnější podíl krátkodobé závazky, které zaznamenávají v letech 2015–2019 značný nárůst. Postupně se zvyšují i dlouhodobé závazky, pouze v roce 2018 zaznamenaly mírný pokles.

Tabulka 7: Finanční struktura

(v tis. Kč)	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**
PASIVA	223 333	264 763	311 019	329 434	378 373
Vlastní kapitál	207 968	247 031	281 496	297 412	328 068
Základní kapitál	537	537	537	537	537
Kapitálové fondy	129 725	150 309	165 651	179 059	188 344
Rezervní fondy	61	61	61	61	61
VH minulých let	44 182	77 545	96 041	104 649	117 650
VH úč. období	33 463	18 495	19 168	13 061	21 437
Cizí zdroje	14 849	16 962	29 001	31 314	49 855
Rezervy					
Dlouhodobé závazky	242	447	506	484	521
Krátkodobé závazky	14 607	16 515	28 495	30 830	49 334
Bankovní úvěry					
Časové rozlišení pasiv	516	770	522	708	450

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů

Tabulka 8: Horizontální a vertikální analýza finanční struktury

(v tis. Kč)	2017	2018	2019	2016/17	2017/18	2018/19
PASIVA	100 %	100 %	100 %	17,5 %	5,9 %	14,9 %
Vlastní kapitál	91 %	90 %	87 %	14,0 %	5,7 %	10,3 %
Základní kapitál	0,17 %	0,16 %	0,14 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Kapitálové fondy	53 %	54 %	50 %	10,2 %	8,1 %	5,2 %
Rezervní fondy	0,02 %	0,02 %	0,02 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
VH minulých let	31 %	32 %	31 %	23,9 %	9,0 %	12,4 %
VH úč. období	6 %	4 %	6 %	3,6 %	-31,9 %	64,1 %
Cizí zdroje	9,3 %	9,5 %	13,2 %	71,0 %	8,0 %	59,2 %
Rezervy	0 %	0 %	0 %			
Dlouhodobé závazky	0,16 %	0,15 %	0,14 %	13,2 %	-4,3 %	7,6 %
Krátkodobé závazky	9,2 %	9,4 %	13,0 %	72,5 %	8,2 %	60,0 %
Bankovní úvěry	0 %	0 %	0 %			
Časové rozlišení pasiv	0,17 %	0,21 %	0,12 %	-32,2 %	35,6 %	-36,4 %

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele slouží k analýze finanční situace podniku s orientací na jeho likviditu. Existují tři nejzásadnější ukazatele:

- čistý pracovní kapitál (ČPK),
- čisté pohotové prostředky (ČPP),
- čistý peněžní majetek (ČPM).

Ukazatel čistých pohotových prostředků se mimo pohotových peněžních prostředků skládá také z okamžitě splatných závazků, které však nelze nalézt v účetních výkazech, a proto ani tento ukazatel není možné vypočítat. Zahrnuty jsou tudíž zbylé dva ukazatele.

Čistý pracovní kapitál (ČPK)

Platí, že čím vyšší je čistý pracovní kapitál, tím větší by měla být při dostatečné likvidnosti jeho složek schopnost podniku hradit své finanční závazky. Základním požadavkem je, že výsledná hodnota musí být kladná, v opačném případě by se jednalo o tzv. nekrytý dluh.

ČPK = oběžná aktiva – krátkodobé závazky = 153 988 – 49 334 = 104 654

Z výpočtu vyplývá, že hodnota čistého pracovního kapitálu je kladná, nejedná se tudíž o nekrytý dluh a podnik je schopen hradit své finanční závazky.

Čistý peněžní majetek (ČPM)

Kompromis mezi čistým pracovním kapitálem a čistými pohotovými prostředky tvoří ukazatel čistý peněžní majetek, jehož výpočet je znázorněn níže.

ČPM = oběžná aktiva – zásoby – nelikvidní pohledávky – krátkodobá pasiva

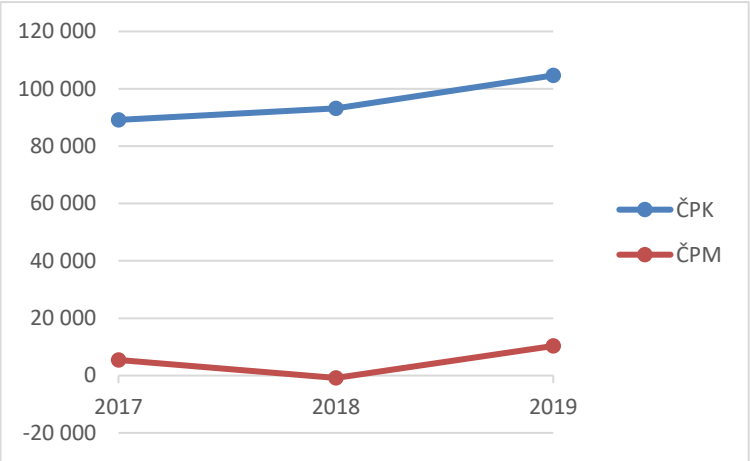
= 153 988 – 94 339 – 0 – 49 334 = 10 315

Vývoj ukazatelů čistý pracovní kapitál a čistý peněžní majetek v letech 2017 až 2019 je znázorněn v tabulce 9. Čistý pracovní kapitál byl ve všech letech kladný a je zde viditelný jeho nárůst. Oproti tomu čistý peněžní majetek byl v roce 2018 záporný, což pravděpodobně způsobila nízká hodnota oběžných aktiv v porovnání s poměrně vysokou hodnotou zásob. Vývoj ukazatelů je znázorněn v grafu 1.

Tabulka 9: Vývoj ukazatelů ČPK a ČPM v letech 2017–2019

	2017	**2018**	**2019**
ČPK	89 144	93 157	104 654
ČPM	5 397	–831	10 315

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 1: Vývoj ukazatelů ČPK a ČPM v letech 2017–2019

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3 Analýza poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů se skládá z ukazatelů rentability (ROA, ROE, ROS, nákladovost), ukazatelů aktivity (obrat celkových aktiv, obrat zásob, doba obratu zásob, obrat pohledávek, doba obratu pohledávek), ukazatelů likvidity (běžná likvidita, podíl ČPK na OA, pohotová likvidita, okamžitá likvidita, likvidita z provozního CF) a ukazatelů zadluženosti (celková zadluženost, ukazatel úrokového krytí).

4.3.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability jsou v této podkapitole zastoupeny rentabilitou aktiv, rentabilitou vlastního kapitálu, rentabilitou tržeb a ukazatelem nákladovosti.

Rentabilita aktiv ROA (Return on Assets)

Ukazatel rentability aktiv vyjadřuje celkovou efektivnost podniku. Nelze stanovit jeho optimální výši, neboť je potřeba jej hodnotit v časové posloupnosti.

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

$$\text{ROA} = \frac{13\,060}{378\,373}$$

$$\text{ROA} = 0{,}0345$$

Tabulka 10: ROA v letech 2017–2019

	2017	2018	2019
ROA	0,0677	0,0102	0,0345

Zdroj: Vlastní zpracování

Rentabilita vlastního kapitálu ROE (Return on Equity)

Rentabilita vlastního kapitálu znázorňuje výnosnost kapitálu, který do podniku vložili vlastníci. Hodnota tohoto ukazatele by měla být vyšší, než je výnosnost alternativní stejně rizikové investice nebo výnosnost bezrizikové investice, kterou jsou například státní pokladniční poukázky.

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

$$\text{ROE} = \frac{21\,437}{328\,068}$$

$$\text{ROE} = 0{,}065$$

V tabulce 11 je seznam emitovaných pokladničních poukázek a poukázek ČNB. [17] Důležitý je poslední sloupec (výnos v % p. a.), s nímž lze porovnat ukazatel rentability vlastního kapitálu. Jak je z tabulky patrné, kromě jednoho případu (pokladniční poukázky ČNB) je ukazatel ROE nižší, než výnos jednotlivých státních pokladničních poukázek.

Tabulka 11: Státní pokladniční poukázky

Státní pokladniční poukázky (SPP)				
Emitent	Splatnost	Datum emise	Objem (mil Kč)	Výnos(% p.a.)
MF	23/04/21	22/01/21	3 188	0,19
MF	28/05/21	26/02/21	3 607	0,23
MF	25/06/21	26/03/21	9 850	0,25
CNB	09/07/21	10/07/20	4 000 000	0,00
MF	13/08/21	12/02/21	3 444	0,23

MF	08/10/21	09/04/21	110 540	0,31
MF	10/12/21	12/03/21	155 000	0,37

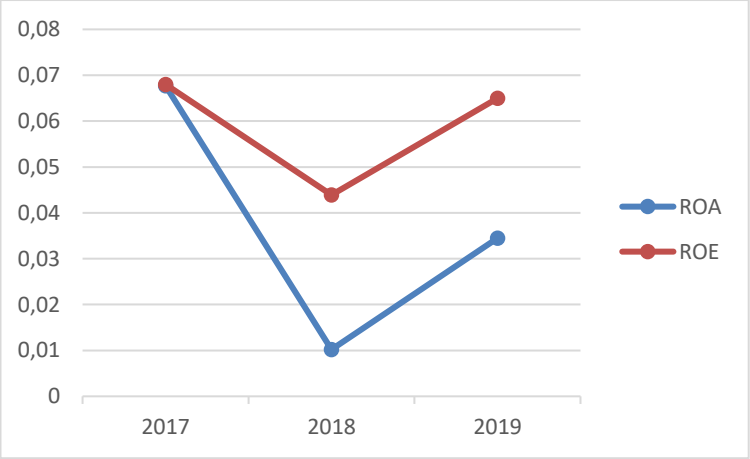
Zdroj: www.cnb.cz – upraveno (cit. 12.04.2021)

Tabulka 12 znázorňuje vývoj ukazatelů rentability aktiv a vlastního kapitálu za roky 2017, 2018 a 2019. Na ni pro větší přehlednost navazuje graf 2.

Tabulka 12: ROA a ROE v letech 2017–2019

	2017	**2018**	**2019**
ROA	0,0677	0,0102	0,0345
ROE	0,068	0,0439	0,065

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 2: Vývoj ukazatelů ROA a ROE v letech 2017–2019

Zdroj: Vlastní zpracování

Rentabilita tržeb ROS (Return on Sales)

Rentabilita tržeb udává v případě použití čistého zisku (EAT) v čitateli tzv. ziskovou marži.

$$\text{ROS} = \frac{\text{EAT}}{\text{tržby}}$$

$$\text{ROS} = \frac{21\ 437}{290\ 857}$$

$$\text{ROS} = 0{,}074$$

Ukazatel ROS je vhodné posuzovat ve vztahu k obratu aktiv, neboť tyto dva ukazatele mají tendenci chovat se opačným směrem.

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

$$\text{obrat aktiv} = \frac{290\ 857}{378\ 373}$$

$$\text{obrat aktiv} = 0{,}769$$

V tomto případě má podnik nižší ziskovou marži (0,074), tudíž obratovost aktiv je vysoká (0,769).

Ukazatel nákladovosti

Ukazatel nákladovosti vyjadřuje, jaká část z 1 Kč tržeb připadá na celkové náklady

$$\text{Nákladovost} = 1 - \text{ROS}$$

$$\text{Nákladovost} = 0{,}926$$

Výsledek je možné vynásobit 100 a dosáhnout tak procentuálního vyjádření. Z výpočtu tedy vyplývá, že téměř 93 % z 1 Kč tržeb připadá na celkové náklady.

4.3.2 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity se skládají z obratu celkových aktiv, obratu zásob, doby obratu zásob, obratu pohledávek a doby obratu pohledávek.

Obrat celkových aktiv (Total Assets Turnover)

Obrat celkových aktiv udává, kolikrát se celková aktiva obrátí v tržby za 1 rok. Hodnota tohoto ukazatele by měla být alespoň 1, avšak průměrné hodnoty se pohybují od 1,6 do 2,9.

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

$$\text{obrat aktiv} = \frac{290\ 857}{378\ 373}$$

$$\text{obrat aktiv} = 0{,}769$$

Velikost ukazatele je 0,769, nedosahuje tedy požadované hodnoty 1, což znamená, že společnost má příliš vysoký stav majetku a měla by ho buď odprodat nebo zvýšit tržby.

Obrat zásob (Inventory Turnover Ratio)

Obrat zásob vyjadřuje, kolikrát se přemění zásoby v ostatní formy oběžného majetku až po opětný nákup zásob. Pokud je tato hodnota nižší, pak představuje pro podnik nebezpečí pro platební schopnost, protože drží neproduktivní přebytečné zásoby.

$$\text{obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

$$\text{obrat zásob} = \frac{290\ 857}{94\ 339}$$

$$\text{obrat zásob} = 3{,}083$$

Ve zkoumaném podniku se zásoby přemění více než třikrát v ostatní formy oběžného majetku až po jejich opětný nákup. Firma KAMÍR a Co spol. s r. o. drží zásoby záměrně především pro komfort zákazníků a s ním spojené rychlé dodání bez nutnosti čekat na naskladnění od dodavatelů. Také je potřeba držet velké množství náhradních dílů potřebných pro servis dojíren.

Doba obratu zásob (Inventory Turnover)

Tento ukazatel říká, kolik dní jsou zásoby vázané v podniku do doby jejich spotřeby nebo prodeje.

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}/360}$$

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{94\ 339}{290\ 857/360}$$

$$\text{doba obratu zásob} = 116{,}765$$

Zásoby jsou v podniku vázané více než 116 dní.

Obrat pohledávek

Ukazatel obrat pohledávek vyjadřuje, jak rychle jsou pohledávky schopny se přeměnit na peníze. Čím je obrat pohledávek rychlejší, tím rychleji podnik zinkasuje své pohledávky.

$$\text{obrat pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}}$$

$$\text{obrat pohledávek} = \frac{290\ 857}{21\ 605}$$

obrat pohledávek = 13,46

Doba obratu pohledávek (Average Collection Period)

Ukazatel znázorňuje, jak dlouho je majetek v podniku vázán ve formě pohledávek. Jeho hodnota by měla odpovídat průměrné splatnosti faktur.

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}/360}$$

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{21\ 605}{290\ 857/360}$$

doba obratu pohledávek = 26,74

Majetek podniku je ve formě pohledávek vázán téměř 27 dní, přičemž průměrná splatnost faktur v roce 2019 v České republice byla 52 dní. [14]

4.3.3 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity tvoří běžná likvidita, podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech, pohotová likvidita, okamžitá likvidita a likvidita z provozního cash flow.

Běžná likvidita (Current Ratio, likvidita III. stupně)

Ukazatel vyjadřuje schopnost podniku přeměnit svůj oběžný majetek na peněžní prostředky a uhradit tak své závazky. Doporučená hodnota by se měla pohybovat v rozmezí 1,5–2,5, může však být i vyšší než 2,5, přičemž platí, že čím vyšší hodnota, tím menší riziko platební neschopnosti.

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$\text{běžná likvidita} = \frac{153\ 988}{49\ 334}$$

běžná likvidita = 3,12

Běžná likvidita v případě zkoumaného podniku převyšuje doporučené rozmezí, což pro podnik znamená malé riziko platební neschopnosti.

Podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech

Ukazatel vyjadřuje krátkodobou finanční stabilitu podniku a měl by se pohybovat v rozmezí 30–50 %.

$$\text{podíl ČPK na OA} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}}{\text{oběžná aktiva}}$$

$$\text{podíl ČPK na OA} = \frac{153\,988 - 49\,334}{153\,988}$$

$$\text{podíl ČPK na OA} = 0{,}68$$

V případě zde zkoumaného podniku je podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech 68 %, doporučené rozmezí tedy přesahuje.

Pohotová likvidita (Quick Asset Ratio, likvidita II. stupně)

Doporučený ukazatel pohotové likvidity by se měl pohybovat od 1 do 1,5, avšak vhodnější je sledovat jeho vývoj v čase.

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{153\,988 - 94\,339}{49\,334}$$

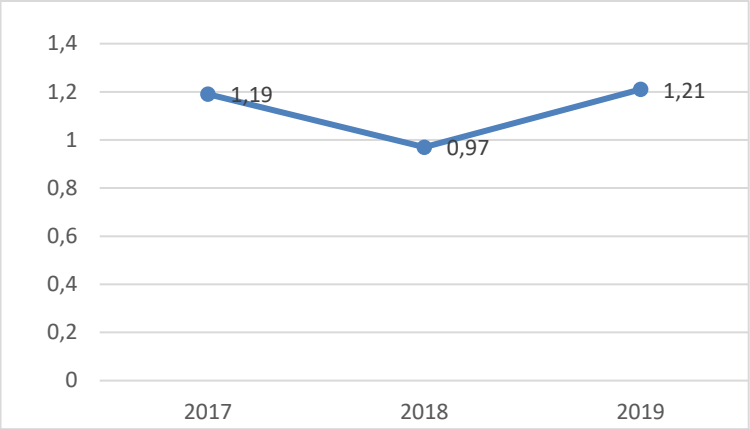
$$\text{pohotová likvidita} = 1{,}21$$

Ukazatel se svou hodnotou 1,21 pohybuje v doporučeném rozmezí. Tabulka 13 a graf 3 znázorňují jeho vývoj v letech 2017–2019.

Tabulka 13: Pohotová likvidita v letech 2017–2019

	2017	**2018**	**2019**
Pohotová likvidita	1,19	0,97	1,21

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 3: Vývoj pohotové likvidity v letech 2017–2019

Zdroj: Vlastní zpracování

Okamžitá likvidita (Cash Position Ratio, likvidita I. stupně)

Ukazatel okamžité likvidity by měl nabývat hodnot v rozmezí 0,2–0,5.

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{38\ 044}{49\ 334}$$

$$\text{okamžitá likvidita} = 0{,}77$$

Okamžitá likvidita podniku je 0,77, což svědčí o tom, že podnik zřejmě nevyužívá své finanční prostředky dostatečně efektivně.

Likvidita z provozního cash flow

Likvidita z provozního cash flow pomáhá účinně plánovat budoucí likviditu podniku. Vývoj ukazatele v letech 2017, 2018 a 2019 je znázorněn v tabulce 14 a v grafu 4.

$$\text{likvidita z provozního cash flow} = \frac{\text{CF z provozní činnosti}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

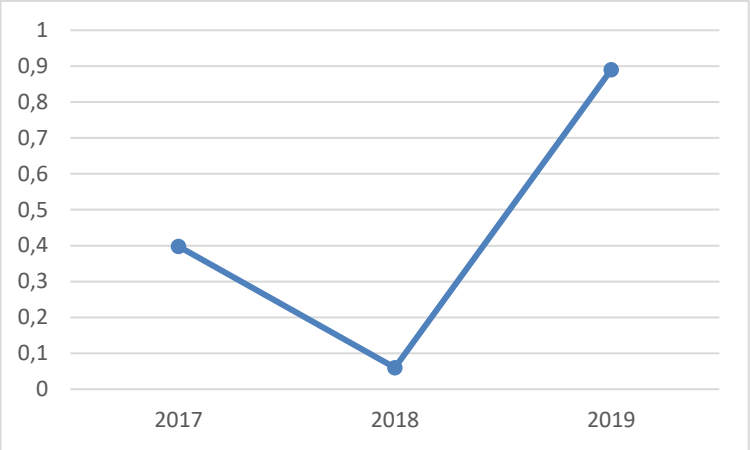
$$\text{likvidita z provozního cash flow} = \frac{43\ 952}{49\ 334}$$

$$\text{likvidita z provozního cash flow} = 0{,}89$$

Tabulka 14: Likvidita z provozního CF v letech 2017–2019

	2017	2018	2019
Likvidita z provozního CF	0,398	0,06	0,89

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 4: Vývoj likvidity z provozního CF v letech 2017–2019

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.4 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti jsou v této podkapitole zastoupeny celkovou zadlužeností a ukazatelem úrokového krytí.

Celková zadluženost (Total Debt to Total Assets)

Doporučená hodnota ukazatele je 30–60 %, avšak je vhodné udržovat tento ukazatel pod úrovní 0,5, neboť platí, že čím vyšší je celková zadluženost, tím vyšší je zadluženost podniku.

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

$$\text{celková zadluženost} = \frac{49\,855}{378\,373}$$

$$\text{celková zadluženost} = 0{,}132$$

Celková zadluženost je 13,2 %, což znamená, že i zadluženost podniku je velmi nízká.

Ukazatel úrokového krytí (Interest Coverage)

Ukazatel udává, kolikrát je zisk vyšší než placené úroky. Jeho hodnota by měla být vyšší než 5.

$$\text{ukazatel úrokového krytí} = \frac{\text{zisk před úroky a zdaněním}}{\text{nákladové úroky}}$$

$$\text{ukazatel úrokového krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}}$$

$$\text{ukazatel úrokového krytí} = \frac{13\,060}{255}$$

$$\text{ukazatel úrokového krytí} = 51{,}22$$

Ukazatel úrokového krytí mnohonásobně převyšuje doporučené rozmezí. Vyjadřuje tedy, že zisk je 51krát větší než placené úroky.

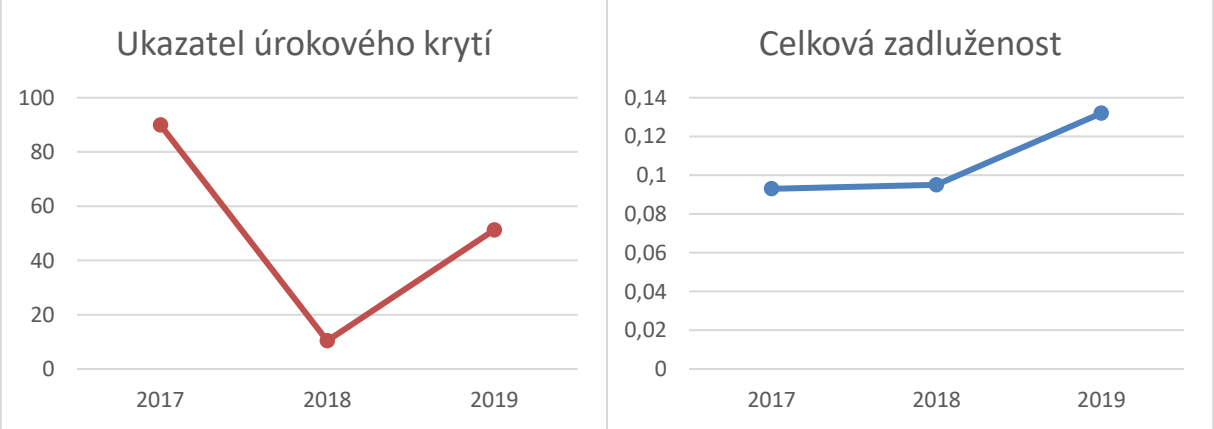
V tabulce 15 je znázorněn vývoj ukazatelů zadluženosti v letech 2017 až 2019.

Tabulka 15: Ukazatele zadluženosti v letech 2017–2019

	2017	**2018**	**2019**
Celková zadluženost	0,093	0,095	0,132
Ukazatel úrokového krytí	89,98	10,395	51,22

Zdroj: Vlastní zpracování

Vývoj ukazatelů zadluženosti je nejlépe vidět na grafech níže.



Graf 5 a 6: Vývoj ukazatelů zadluženosti v letech 2017–2019

Zdroj: Vlastní zpracování

4.4 Analýza souhrnných ukazatelů

Souhrnné ukazatele slouží pro zhodnocení celkové finanční situace podniku a dělí se na dvě skupiny – bankrotní a bonitní modely. Bankrotní modely jsou v této práci zastoupeny Altmanovým Z-skórem, kdežto bonitní modely představuje Kralicekův Quicktest.

4.4.1 Altmanovo Z-skóre

Altmanovo Z-skóre vyjadřuje aktuální kondici podniku. Jeho výpočet je následující:

$$Z = 0{,}717 * X1 + 0{,}847 * X2 + 3{,}107 * X3 + 0{,}42 * X4 + 0{,}998 * X5$$

$$X1 = \frac{\text{čistý pracovní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

$$X1 = \frac{104\ 654}{378\ 373}$$

$$X1 = 0{,}277$$

$$X2 = \frac{\text{hospodářský výsledek minulých let}}{\text{celková aktiva}}$$

$$X2 = \frac{104\ 649}{378\ 373}$$

$$X2 = 0{,}277$$

$$X3 = \frac{\text{EBIT}}{\text{celková aktiva}}$$

$$X3 = \frac{13\ 060}{378\ 373}$$

$$X3 = 0{,}035$$

$$X4 = \frac{\text{základní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

$$X4 = \frac{537}{378\ 373}$$

$$X4 = 0{,}0014$$

$$X5 = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

$$X5 = \frac{290\ 857}{378\ 373}$$

$$X5 = 0{,}769$$

$$Z = 0{,}717*0{,}277 + 0{,}847*0{,}277 + 3{,}107*0{,}035 + 0{,}42*0{,}0014 + 0{,}998*0{,}769$$

$$Z = 0{,}198609 + 0{,}234619 + 0{,}108745 + 0{,}000588 + 0{,}767462$$

$$Z = 1{,}31$$

Interpretace Altmanova indexu:

Tabulka 16: Interpretace výsledků pro podniky veřejně neobchodovatelné na burze

Hodnota indexu	**Stav podniku**
Z < 1,2	pásmo bankrotu
1,2 < Z < 2,9	**pásmo tzv. šedé zóny**
Z > 2,9	pásmo prosperity

Zdroj: Altman, 1983 cit. podle Hrdý, Krechovská, 2016, s. 225

Hodnota 1,31 řadí podnik do pásma tzv. šedé zóny. U podniku tak problémy mohou, ale vůbec nemusí nastat. Z předchozích ukazatelů vyplývá, že podnik nemá problém s likviditou ani s výší čistého pracovního kapitálu. V pásmu šedé zóny se tak zřejmě nachází kvůli rentabilitě vloženého kapitálu, která nedosahuje požadovaných hodnot.

4.4.2 Kralicekův Quicktest

Kralicekův Quicktest hodnotí situaci podniku z hlediska stability, likvidity, rentability a hospodářského výsledku. Každá rovnice tedy náleží jednomu ze zmíněných ukazatelů.

$$\text{Hodnocení finanční situace podniku} = (R_1 + R_2 + R_3 + R_4) / 4$$

- $R_1 = VK / A$
- $R_2 = (Zv–FM) / CF$
- R3 = (EAT+I*(1–t)) / A
- R4 = CF / T

- VK vlastní kapitál
- A aktiva
- Zv závazky
- FM finanční majetek
- CF cash flow
- T tržby
- EAT čistý hospodářský výsledek
- I nákladový úrok
- t daňová sazba

Tabulka 17: Bodování hodnot jednotlivých ukazatelů Kralicekova Quicktestu

Ukazatel	**Počet bodů**				
	0 bodů	**1 bod**	**2 body**	**3 body**	**4 body**
R_1 = 328 068/378 373 = **0,867**	0,0 a méně	0,0–0,1	0,1–0,2	0,2–0,3	**0,3 a více**
$R_2 = \frac{49\,855-189\,424}{38\,044}$ = **- 3,67**	30 a více	12–30	5–12	3–5	**3 a méně**
$R_3 = \frac{21\,437+255\,(1-0{,}19)}{378\,373}$ = **0,0571**	0,0 a méně	**0,0–0,08**	0,08–0,12	0,12–0,15	0,15 a více
R_4 = 38 044/290 857 = **0,13079**	0,0 a méně	0,0–0,05	0,05–0,08	0,08–0,1	**0,1 a více**

Zdroj: Kralicek, 1993 cit. podle Hrdý, Krechovská, 2016, s. 227

Výsledkům jednotlivých ukazatelů se nyní přiřadí body, jak je patrné z tabulky 17, a ze sumy bodů se pro dosažení konečné hodnoty vypočítá aritmetický průměr.

Aritmetický průměr = (4+4+1+4) / 4 = **3,25**

Tabulka 18: Interpretace výsledků Kralicekova Quicktestu

Hodnota testu	**Stav podniku**
R/4 < 1	špatný podnik
1 < R/4 < 3	šedá zóna
R/4 > 3	**velmi dobrý podnik**

Zdroj: Kralicek, 1993 cit. podle Hrdý, Krechovská, 2016, s. 227

Pomocí Kralicekova Quicktestu bylo zjištěno, že vypočítaná hodnota 3,25 znamená, že je podnik velmi dobrý.

5 KONKURENCESCHOPNOST FIRMY KAMÍR A CO SPOL. S R. O.

Tato kapitola obsahuje vybrané analýzy konkurenceschopnosti. Jedná se o Porterovu analýzu pěti sil, analýzu portfolia zastoupenou maticí BCG a SWOT analýzou.

5.1 Porterova analýza pěti sil

Porterova analýza slouží ke zmapování konkurence v odvětví, a proto je nutné pracovat s následujícími atributy:

1. stávající konkurence v odvětví a rivalita mezi nimi,
2. riziko vstupu potencionálních konkurentů do odvětví,
3. smluvní síla dodavatelů,
4. smluvní síla zákazníků,
5. hrozba substitutů.

Stávající konkurence v odvětví a rivalita mezi nimi

- Je mezi stávajícími konkurenty silný konkurenční boj?
- Je na trhu jeden dominantní konkurent?
- Jaké nástroje pro získání co nejvyššího podílu na trhu firmy v daném oboru používají?

Nejprve je nutné připomenout, že podnikání společnosti KAMÍR a Co spol. s r. o. lze rozdělit do dvou oblastí, přičemž tyto oblasti budou v analýze porovnány odděleně. První z nich je prodej a servis dojicí technologie a druhou prodej zboží pro zemědělství.

Pokud jde o prodej a servis dojicí technologie, konkurence v tomto odvětví není nikterak zásadní, ani zde neexistuje silný konkurenční boj. Spíše záleží na značce, kterou si zákazník vybere, neboť každá z firem nabízí jinou.

Co se týče oblasti prodeje zboží pro zemědělství, dala by se firma KAMÍR považovat za dominantního konkurenta na trhu, jelikož poskytuje komplexní služby. Jak v kamenné prodejně, tak na e-shopu si zákazník může nakoupit vše, co potřebuje pro své hospodářství. Od elektrických ohradníků, potřeb pro chov hospodářských zvířat, potřeb pro koně a jezdce, až po chov domácích mazlíčků či vybavení dílny, kanceláře apod. Existuje přibližně 10 konkurentů typu PROFARM či Heap a Co 2.000, avšak žádný z nich nenabízí tak široké spektrum zboží.

Mezi nástroje pro získání co nejvyššího podílu na trhu firmy v tomto oboru používají např.

- e-shopy,
- cenové závody,
- podpora zájmových organizací (koňské akce apod.),
- poskytování lepších zákaznických služeb.

Za stávající konkurenci v odvětví lze posuzovat spíše e-shopy zabývající se prodejem jezdeckých potřeb a potřeb pro koně. V tomto ohledu společnost KAMÍR nemůže velkým specializovaným e-shopům konkurovat. Cenové závody a reklamní bitvy souvisí taktéž s e-shopem, kdy je konkurence mnohdy schopná nabízet zboží za nižší ceny nebo poskytovat vyšší a častější slevy. KAMÍR však oproti konkurenci nabízí jednou ročně 10% slevu na objednávku zboží kategorie A (např. ohradníky, napaječky, potřeby pro chov dobytka atd.) pro registrované zákazníky. Co se týká poskytování lepších zákaznických služeb, KAMÍR pořádá tzv. happy days, dále svým pravidelným zákazníkům posílá newslettery či organizuje akce spojené s ročním obdobím. V tuto chvíli má na svém e-shopu například širokou nabídku napájecích žlabů na pastviny pro letní měsíce nebo ochranné prostředky pro koně proti hmyzu. Firma se taktéž často představovala na různých výstavách a veletrzích typu Země živitelka, což ale v této složité době už téměř dva roky není možné.

Riziko vstupu potencionálních konkurentů do odvětví

- Jak snadné nebo obtížné je pro nového konkurenta vstoupit na trh?
- Jaké existují bariéry vstupu?

Guinn uvádí: *„Hrozba vstupu je úměrná překážkám pro vstup nového kapitálu do daného odvětví.“* [2] Náklady na založení klasické společnosti s ručením omezeným nejsou nikterak vysoké, pohybují se v řádech tisíců.

V případě oblasti prodeje a servisu dojicí techniky by vstup do odvětví pro potenciálního konkurenta byl dost obtížný zejména z hlediska finančního. Potenciální konkurent by si totiž musel nakoupit technologii. Na tu sice existují zemědělské dotace, je však nutné se v nich umět vyznat nebo alespoň najít někoho, kdo zvládne poradit, pomoci. Obnova technologií je další překážkou pro budoucího konkurenta, a to z důvodu, že vyžaduje dlouhodobější perspektivu. Dále by měl potenciální konkurent nabízet stejně komplexní služby, tedy od nákupu dojicí techniky až po její servis. Bylo by totiž velmi komplikované, kdyby například

jedna firma dojírnu dodala a druhá ji následně servisovala. Navíc loajalita zákazníků k zavedeným značkám je zde opravdu vysoká.

Naopak společnost prodávající potřeby pro zemědělství může založit prakticky kdokoli. V dnešní době existuje spousta e-shopů nabízejících zemědělské a chovatelské potřeby. Ještě větší je však množství e-shopů s jezdeckými potřebami a potřebami pro koně. Prodej zboží, ale i služeb, se v této komplikované době přesunul do online prostředí, a tak není divu, že v tomto odvětví konkurence přibývá. Stále však platí, že společnost KAMÍR je dominantním konkurentem v oblasti prodeje zboží pro zemědělství, a to díky své komplexní nabídce.

Smluvní síla dodavatelů

- Jak silná je pozice dodavatelů?
- Kolik potenciálních dodavatelů firma má?
- Jak by pro firmu bylo nákladné přejít od jednoho dodavatele k druhému?

„Vyjednávací síla dodavatelů je silná v situaci, kdy zboží, které zákazník poptává, je např. vysoce diferencované, či v případě, kdy nakupující podnik pro dodavatele není důležitým zákazníkem.“ [19] Společnost KAMÍR disponuje několika zásadními dodavateli v oblasti dojicí techniky (do 5), se kterými má dlouhodobé smlouvy. Dá se tudíž říct, že důležitost je zde oboustranná. Největším obchodním partnerem pro firmu je Německo.

Existence potenciálních dodavatelů je zjevná, avšak poměrně finančně i administrativně náročná. Objednávky z Číny jsou možné, ale musely by být mnohonásobně větších rozměrů, než je tomu například u německých dodavatelů, aby se to firmě vyplatilo. Administrativní náročnost pak představuje partnerství s Velkou Británií především kvůli nedávnému Brexitu.

Přechod od jednoho dodavatele k druhému by nebyl nikterak nákladný, samozřejmě je možné objednávat i u jiných než stávajících dodavatelů, ale pro firmu je důležitá oboustranná spokojenost a dlouhodobá spolupráce.

Smluvní síla zákazníků

- Jak silná je pozice zákazníků?
- Kolik kupujících prodejce má?
- Jak velké jsou jejich objednávky?
- Působí Paretovo pravidlo, že 80 % tržeb přináší 20 % zákazníků?
- Kolik času, úsilí, energie a přímých nákladů by zákazníky stálo, kdyby chtěli přejít ke konkurenci?

Smluvní síla zákazníka vůči dodavateli je silná *„v případě, že je z hlediska poptávky velkým či významným, nebo v případě, že může snadno přejít ke konkurenci.“* [19] KAMÍR má v oblasti dojicí techniky desítky až stovku odběratelů, kteří jsou pro něj významnými. Můžou však poměrně snadno přejít ke konkurenci, ale jakmile si už jednu technologii vyberou, přechod ke konkurenci se značně ztíží. Záleží jen na značce, kterou si zvolí. Společnost ale sází na dlouhodobé vztahy a spokojenost svých zákazníků. Vyjednávací síla zákazníků je dost silná hlavně v oblasti prodeje zboží, neboť konkurence je zde obrovská, a tak k ní současní zákazníci mohou snadno přejít.

Objednávky v případě dodávání a servisu dojicí techniky jsou nárazové. Prodejem prostřednictvím e-shopu, se uskutečňuje několik desítek objednávek za den. Paretovo pravidlo, že 80 % tržeb přináší 20 % zákazníků, platí především pro prodej zboží, u dojicí techniky je to variabilní.

Jak je již shora uvedeno, zákazník může snadno přejít ke konkurenci, a to zejména pokud nakupuje například zemědělské, chovatelské a jezdecké potřeby. Značně obtížné by však pro něj bylo změnit dodavatele dojicí techniky, zvlášť pokud obchod již započal.

Hrozba substitutů

- Jak snadno mohou být produkty a služby nahrazeny jinými?
- Jakou náhražkou může být uspokojena stejná potřeba zákazníků, přičemž firma takovým substitutem nedisponuje, ani nedisponuje substituční službou?

Podnik má ve svém portfoliu zboží pro zemědělství jak v ekonomických, tedy levnějších verzích, tak produkty pro náročné. I přesto však může zákazník snadno přejít ke konkurenci. V případě dojicí techniky neexistuje přímý substitut, pouze jiná konkurenční značka. Záleží tedy jen na zákazníkovi, jakou značku zvolí.

5.2 Analýza portfolia

Portfolio je analyzováno pomocí matice BCG. Cílem analýzy portfolia je zjistit budoucí strategii firmy.

BCG matice

Matice se skládá ze čtyř kvadrantů, do kterých se podle růstu na trhu a relativního tržního podílu umisťují jednotlivé produkty (viz obrázek 12). Kvadranty matice BCG jsou následující:

- hvězdy (stars),
- dojné krávy (cash cows),
- otazníky (question marks),
- bídní psi (dogs).

Obrázek 12: BCG matice

Zdroj: Slideplayer.cz

Hvězdy

Hvězdy jsou produkty s vysokým relativním podílem na růstovém trhu, jsou to také produkty mající vedoucí postavení na trhu nebo potenciál dosáhnout tržního postavení. Těmto produktům se často vede lépe než konkurenčním a lidé je také nejvíce kupují.

Mezi hvězdy společnosti KAMÍR jednoznačně patří ohradníky. Mají vysoký relativní tržní podíl a lidé je nejvíce kupují. Vše je dáno především velkým výběrem a přidanou hodnotou ve formě poskytování servisu a poradenství. Firma dováží ohradníky značky AKO-Agrartechnik z Německa a LACME z Francie. [23] Zákazník si také může ohradu nechat postavit.

Za hvězdy je také možné považovat dojicí zařízení, tedy jejich dodání, montáž a servis. Tyto produkty mají v České republice vedoucí postavení na trhu, je však nutné do nich investovat značné finanční prostředky. Firma dodává kompletní dojicí technologie rakouské firmy GEA Farm Technologies jak pro menší podniky, tak pro velká družstva. KAMÍR i v tomto případě

nabízí komplexní služby. Objedná a sestaví například stacionární či kruhovou dojírnu, instaluje do ní software, uvede do provozu a následně provádí servis, údržbu i případné opravy. Firma se stará o 210 dojicích zařízení smluvních zákazníků a pro desítky dalších vykonává příležitostný servis. [25]

Dojné krávy

Dojné krávy jsou produkty, které generují pravidelné zisky a zároveň nevyžadují příliš velkou pozornost. Jsou to také produkty vytvářející větší množství peněžních prostředků, než je zpětně investováno do udržení jejich tržního podílu.

Dojnými kravami jsou celkově služby pro zemědělce a chovatele, které zahrnují především chovatelské potřeby pro farmáře i drobné chovatele, napáječky pro skot, koně a ovce, napáječky pro prasata, králíky a malá zvířata a v neposlední řadě také skladové haly a tunely. Všechny tyto produkty generují pravidelné zisky, a to zejména proto, že se jedná většinou o zboží zajišťující základní potřeby zvířat, tudíž jejich pozice na trhu je neotřesitelná a lidé je budou vždy kupovat.

Otazníky

Otazníky jsou například produkty nedávno zavedené na trh nebo produkty, u kterých zatím není úplně jistý jejich budoucí vývoj. Také to jsou produkty, do nichž je nutné vkládat velké finanční prostředky.

Vlastní výroba chovatelských potřeb je otazníkem, který ale představuje spíše příležitost než riziko. KAMÍR ve spolupráci se společností Bluetech vyrábí kovové hrazení pro dobytek, příkrmiště a naháněcí uličky pro skot. Zajímavostí je, že všechny výrobky z pozinkované oceli vznikají v provozovně v Pacově v České republice. Samozřejmě je zde riziko levnějších zahraničních výrobků, avšak vzhledem k nastupujícímu trendu zákaznických preferencí vyžadujících kvalitní materiály a zpracování a podporu tuzemských podnikatelů, má vlastní výroba chovatelských potřeb potenciál stát se hvězdou.

Bídní psi

Bídní psi jsou produkty, u kterých poptávka klesá nebo je velmi nízká, mohou to být také produkty generující ztrátu. V tomto případě je pak na zvážení, zda bude firma tyto produkty inovovat nebo je ze svého portfolia vyřadí.

Společnost KAMÍR nedisponuje přímo segmentem zboží, který by jednoznačně spadal do kategorie bídných psů. Rizikovým by však mohl být prodej jezdeckých potřeb, jelikož v tomto odvětví existuje obrovská konkurence a KAMÍR se jím, v porovnání se svými ostatními předměty podnikání, zabývá pouze okrajově. Ani v této oblasti však nezahálí. Navazuje nové spolupráce a rozšiřuje tak svůj sortiment, například v současné době jsou jejími novými obchodními partnery značka Eskadron, B Vertigo či Pikeur. Krom jiného nabízí také designové sezónní kolekce pro jezdce a koně například značky QHP či již zmíněného Eskadronu. Jelikož majitelé firmy vlastní jezdecký klub, mají možnost veškeré produkty vyzkoušet a následně zákazníkům poskytovat profesionální poradenský servis.

Strategie vycházející z BCG matice

Firma KAMÍR v současné době volí tyto strategie:

- strategie zachování stávajícího tržního podílu bez značných změn při získávání peněžních prostředků,
- strategie zvýšení tržního podílu.

Strategie zachování stávajícího tržního podílu je zaměřená na udržení dojných krav i pro budoucí vývoj. Společnost KAMÍR má v tomto ohledu výborné postavení na trhu a nabízí zboží, které zákazník kupuje za jakýchkoli okolností. Dále si chce firma zachovat postavení na trhu co se týče dojicích technologií.

Strategie zvýšení tržního podílu zahrnuje otazníky, které mají šanci stát se hvězdou. Sem patří vlastní výroba chovatelských potřeb. Ta však má velkou šanci stát se hvězdou, protože se jedná o kvalitní pozinkované konstrukce vyráběné přímo v České republice.

5.3 SWOT analýza

Cílem SWOT analýzy je posoudit vnitřní předpoklady podniku (silné a slabé stránky) a vnější předpoklady faktorů působících na podnik (příležitosti a hrozby). Z této analýzy vychází strategie, kterou podnik v současné době volí.

Silné stránky

Mezi silné stránky společnosti KAMÍR a Co spol. s r. o. patří dlouhotrvající postavení na trhu. Jeho tradice sahá až do roku 1991. S tradicí také souvisí výborná image značky. Další silnou stránkou je pak široká síť zejména v oblasti servisu dojicí techniky. Podnik se může opřít o kvalitní zaměstnance, kterých si váží a jejichž fluktuace je zcela výjimečná.

V neposlední řadě nelze nezmínit silné stránky v podobě dlouhodobých vztahů se zákazníky a silná partnerství s dodavateli.

Slabé stránky

Za slabé stránky podnik považuje virtuální prostředí a s ním spojené e-commerce. Jakožto tradiční firma stále preferuje přímý kontakt se zákazníkem. Další slabou stránkou mohou být vysoké náklady a nízká produktivita v případě, že v danou chvíli není zpracovávána žádná zakázka na prodej, dodání, montáž a servis dojicí techniky. Zahraniční kurz může společnosti KAMÍR způsobovat rovněž nemalé problémy, a proto i cenová politika patří do této kategorie. V neposlední řadě nelze opomenout omezený přístup k distribučním kanálům. Nákup od dodavatelů z Velké Británie je ztížen po stránce administrativní kvůli Brexitu, zatímco nákup z Číny by nebyl příliš finančně nákladný pouze tehdy, objednávalo-li by se velké množství zboží.

Příležitosti

Jako příležitost vidí KAMÍR možnost obsazení nových segmentů trhu, čehož chce dosáhnout především pomocí kvalitních zaměstnanců. Budoucnost vidí v rozvoji nabídky jezdeckých potřeb tak, aby mohl v současné konkurenci obstát, či rozšíření sortimentu nářadí. Další příležitostí je i komplexní nabídka všeho pro farmu. Neexistuje příliš konkurentů s tak rozsáhlým sortimentem, jako má právě KAMÍR. Rýsuje se také spolupráce s novými dodavateli. Dlouhodobá věrnost zákazníků a její zajištění patří taktéž mezi příležitosti stejně jako možnost získání dotačních programů na technologie.

Hrozby

Stejně tak příležitostí, jako hrozbou, mohou být pro firmu dotační programy na technologie. Jsou totiž časově i administrativně náročné. Hrozbami jsou mimo jiné ztráta zákazníka či změna jeho chování. Změna legislativy se taktéž jeví jako ohrožení. Avšak změny, které proběhly například v podobě EET a GDPR, stály sice podnik značné úsilí a finanční prostředky, ale po jejich zavedení vše funguje. V neposlední řadě se jako hrozba jeví potencionální nezaměstnanost, které je spjata právě s koronavirovou pandemií.

Silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby jsou shrnuty v tabulce 19.

Tabulka 19: Matice SWOT firmy KAMÍR a Co spol. s r. o.

	Silné stránky (Strenghts)	**Slabé stránky (Weaknesses)**
Vnitřní prostředí	• Dlouhodobé postavení na trhu • Výborná image značky • Široká síť • Kvalitní zaměstnanci • Dlouhodobé vztahy se zákazníky • Silná partnerství	• Virtuální prostředí • E-commerce • Vysoké náklady • Nízká produktivita • Cenová politika • Omezený přístup k distribučním kanálům
	Příležitosti (Opportunities)	**Hrozby (Threats)**
Vnější prostředí	• Nové segmenty trhu • Komplexní nabídka • Spolupráce s novými dodavateli • Zajištění dlouhodobé věrnosti zákazníků • Dotační programy na technologie	• Dotační programy na technologie • Ztráta zákazníka • Změna chování spotřebitelů • Zahraniční politika • Změna legislativy • Nezaměstnanost (pandemie)

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací

Strategie vycházející ze SWOT analýzy

Firma KAMÍR a Co spol. s r. o. v současné době volí strategii SO – využití silných stránek k využití příležitostí. Se svou image, dlouhou tradicí a kvalitními zaměstnanci totiž může zaujmout nové segmenty trhu či navázat spolupráci s novými dodavateli. Svým postavením na trhu a dobrou image snadněji získá dotace na technologie, jejichž administrativní znalost je podpořena kvalifikovanými zaměstnanci.

6 ŘÍZENÝ ROZHOVOR S FINANČNÍ ANALYTIČKOU

Celý řízený rozhovor probíhal s finanční analytičkou společnosti KAMÍR a Co spol. s r. o. Ing. Janou Salačovou.

Dotazy na téma výkonnost podniku se skládaly z těchto oblastí:

- neustálé učení se,
- leadership,
- ztotožnění se, empowerment a zapojení.

Oblast neustálé učení se se skládala z následujících otázek:

1. Jak oceňujete neustálé zlepšování a inovace?

Odpovědí na tuto otázku bylo: „slovně“. Zaměstnanci, kteří mají inovace v náplni práce, jsou za toto hodnoceni.

2. Jak podporujete kreativitu lidí?

Prostor pro kreativitu je podle paní inženýrky Salačové především při prodeji a kontaktu se zákazníkem v kamenných prodejnách a na e-shopu.

3. Jak jsou data z měření výkonnosti reportována a komunikována?

Tato data jsou reportována a komunikována osobním hodnocením jednateli společnosti.

4. Jak zajišťujete předávání znalostí?

Předávání znalostí probíhá pomocí vnitřních nařízení a návodů práce. Zde je taktéž velmi důležitá zastupitelnost zaměstnanců.

Co se týče leadershipu byly odpovědi na níže uvedené otázky následující.

1. Jakými klíčovými hodnotami se řídíte při vedení lidí?

Zde byly uvedeny hned čtyři klíčové hodnoty, a to:

- osobní přístup,
- tolerance,
- poctivost,
- důvěra.

2. Jakým způsobem je ve vaší společnosti prosazována transparentnost a odpovědné jednání?

Prostá odpověď zněla: „osobní odpovědnost za práci.“

3. Co od svých lidí očekáváte?

Zodpovědnou práci.

4. Jak vytváříte partnerství pro výkonnost?

Partnerství pro výkonnost je vytvářené rodinným prostředím firmy KAMÍR a Co spol. s r.o.

5. Jakým způsobem probíhá proces vykazování výkonu zaměstnanců/organizace?

Hodnocením výkonnosti dle dat z interního informačního systému.

6. Jak je výkonnost lidí propojena s politikou odměňování?

Na určitých pozicích jsou prémie závislé na výkonu zaměstnance.

V části ztotožnění se, empowerment a zapojení byly dvě otázky.

1. Jakým způsobem zabezpečujete ztotožnění zaměstnanců s misí a hodnotami podniku?

Zajímavostí je, že ztotožnění zaměstnanců s misí a hodnotami podniku probíhá zásadně ústním předáním.

2. Jakým způsobem komunikujete strategické cíle?

Strategické cíle jsou komunikovány na školeních a, stejně jako v předchozí otázce, ústně.

Druhou částí rozhovoru bylo předložení tabulky s tvrzeními, která bylo nutné ohodnotit podle stupnice 1 až 5, přičemž 5 = zcela souhlasím a 1 = zcela nesouhlasím.

Naši podnikovou kulturu lze charakterizovat jako flexibilní a externě zaměřenou.	**3**
Top management podniku prokazatelně demonstruje viditelný závazek k měření a řízení výkonnosti.	**4**
Individuální cíle zaměstnanců jsou v souladu s posláním a vizí podniku a všichni s nimi souhlasí.	**4**
V celém podniku existuje transparentnost a zodpovědnost; ty jsou přijímány jako kulturní zásady.	**4**
V podniku máme formalizovaný proces učení se (získávání a interpretace informací z	**2**

měření výkonnosti) a každý se jím řídí.	
Data, která poskytuje měření výkonnosti, jsou všeobecně považována za důvěryhodná.	**4**
Dostupnost relevantních informací v čase vykonání rozhodnutí je v našem podniku na vysoké úrovni.	**5**
Umožňujeme zaměstnancům zvolit vlastní přístup k plánování a metodám práce, a to včetně autonomie rozhodování v rámci jejich kompetencí.	**5**
Vyžadujeme týmovou práci na všech firemních úrovních.	**5**
V podniku máme formalizovaný proces řešení konfliktů.	**2**
V podniku máme formalizovaný proces efektivního vykazování výkonu.	**2**

Rozhovor zabývající se konkurenceschopností se opíral o 12 následujících otázek.

1. Jaké kritérium vnímáte jako klíčové pro konkurenceschopnost podniku?
   - Finanční výkonnost,
   - schopnost inovovat,
   - kvalifikovaní a loajální zaměstnanci,
   - loajální zákazníci,
   - trvale udržitelné podnikání.

Zde byla vybrána odpověď trvale udržitelné podnikání, a to z toho důvodu, že je stejně důležité mít jak kvalifikované zaměstnance, tak i vhodný sortiment a dodavatele.

2. Bodové ohodnocení kritérií z předchozí otázky.
   (přičemž 1 = nejméně významné, 4 = nejvíce významné)

	1	2	3	4
Finanční výkonnost				X
Schopnost inovovat			X	
Kvalifikovaní a loajální zaměstnanci				X
Loajální zákazníci				X

Trvale udržitelné podnikání				X

Přičemž v budoucnu se výrazně zvýší významnost faktoru zaměstnanost, a to s ohledem na koronavirovou pandemii.

3. Aplikujete v rámci své podnikatelské činnosti principy ekonomické, sociální a environmentální odpovědnosti?

Odpovědí na tuto otázku bylo ANO, dobrovolně, ke které byl připojen komentář v následujícím znění. Firma má vlastní etický kodex, pravidelně posílá dary neziskovým společnostem, přispívá zaměstnancům na důchodové pojištění, odebírá některé produkty od chráněných dílen, zaměstnává osoby se ZPS, nabízí dílčí pracovní poměry, pružnou pracovní dobu a aktivně se zabývá odpadovým hospodářstvím.

4. Využívá vaše firma nefinanční reporting?

Nefinanční údaje firma vykazuje v rámci běžné výroční zprávy.

5. Jakým způsobem hodnotíte své společensky odpovědné ekonomické, sociální a environmentální aktivity? Je podle Vás vůbec možné kvantifikovat CSR? + doplňující komentář?

Hodnocení společensky odpovědných aktivit firma neprovádí.

U společnosti KAMÍR a Co spol. s r. o. je to velmi subjektivní. Používají selský rozum, logiku, což znamená, že se chovají eticky, jsou přímí a upřímní jak k zákazníkům, tak k dodavatelům. Mají veškeré povinné certifikace a kontroly týkající se životního prostředí jako je např. nakládání s odpady, recyklace apod.

6. Jakým způsobem budujete svou značku zaměstnavatele (employer branding)?
   - Finanční ohodnocení, zaměstnanecké benefity, úvazky na dobu neurčitou,
   - možnost služebních cest do zahraničí, práce v zahraniční pobočce,
   - možnost participace zaměstnanců na řízení a stanovování cílů podniku,
   - pracovní nezávislost zaměstnanců, samostatné projekty, flexibilní formy práce,
   - možnost osobního i kariérního růstu,
   - dodržování principů CSR, tradice podniku, image českého podniku,
   - zaměstnáváním znevýhodněných skupin obyvatelstva (např. ZTP, absolventi, mladí do 24 let, lidé 50+, osoby po výkonu trestu, osoby léčené ze závislosti).

V tomto případě bylo vybrány téměř všechny možnosti kromě možnosti osobního a kariérního růstu a dodržování principů CSR, tradice podniku, image českého podniku.

7. Monitorujete ve Vaší firmě formální spolupráci zaměstnanců a jejich vzájemné vztahy?

Odpovědí na tuto otázku bylo ANO. Firma monitoruje spolupráci zaměstnanců pouze neformálně a na základě osobních setkání.

8. Co je pro vaše produkty konkurenční výhodou?
    - Nízká prodejní cena; nízké provozní náklady (např. údržba, energie, palivo, servis),
    - dostupnost (široká prodejní síť, zajištění dopravy),
    - komplexnost řešení (dodatečné služby, vlastní nabídka komplementů),
    - možnost personalizace/customizace,
    - kvalita, životnost, zdravotní nezávadnost,
    - certifikace produktu nezávislou autoritou,
    - technická vyspělost, výkonnost, výbava,
    - pohodlnost, jednoduchost používání,
    - design, originalita, ruční výroba, emoce,
    - udržitelná image podniku (CSR),
    - marketingová komunikace, široké povědomí o produktu, vztahy se zákazníky.

V případě vybraného podniku byla zvolena komplexnost řešení (dodatečné služby, vlastní nabídka komplementů) a kvalita, životnost či zdravotní nezávadnost.

9. Jaké komunikační nástroje využíváte ve vztahu k zákazníkům?
    - Osobní prodej,
    - reklama,
    - podpora prodeje (např. přímé slevy, možnost vyzkoušení),
    - přímý a interaktivní marketing (např. direct maily, telemarketing, sociální sítě),
    - public relations,
    - události a zážitky (eventy),
    - spoléháme na ústní šíření přímo mezi spotřebiteli (word of mouth).

Kromě bodu public relations jsou využívány veškeré komunikační nástroje ve vztahu k zákazníkům.

10. Jakým způsobem hodnotíte spokojenost svých zákazníků?
    - Osobní schůzka,
    - dotazníkové šetření,
    - odezva na sociálních sítích, vlastních webových stránkách,
    - odezva na nákupních portálech, srovnávačích cen (např. zboží.cz, heureka.cz),
    - reklamace a stížnosti,
    - dlouhodobý vývoj prodeje,
    - prostřednictvím databáze zákazníků (CRM).

Spokojenost zákazníků hodnotí firma především prostřednictvím odezvy na sociálních sítích a vlastních webových stránkách, dále také prostřednictvím odezvy na nákupních portálech či srovnávačích cen. Mimo jiné také věnuje pozornost reklamacím a stížnostem a v neposlední řadě také dlouhodobému vývoji prodeje.

11. Jakým způsobem kvantifikujete hodnotu zákazníka?
    - Průměrná velikost objednávky,
    - frekvence objednávek za definované období,
    - potenciální obrat za definované období,
    - náklady na realizaci obratu a udržení vztahu se zákazníkem,
    - platební morálka,
    - délka trvání vztahu se zákazníkem.

Všechny výše zmíněné body slouží ke kvantifikaci hodnoty zákazníka. Žádná kvalitativní kritéria však firma neposuzuje.

12. Odpovězte na následující otázky dle stupnice:
    (přičemž 1 = nejméně významné/důvěryhodné, 7 = nejvíce významné/důvěryhodné).

	1	2	3	4	5	6	7
Jsou zelená řešení firem pouze marketingovým trikem, nebo jsou skutečně důvěryhodná?				X			
Zabýváte se ve firmě šetřením energií a vody?				X			
Řeší ČR ochranu životního prostředí dostatečně?				X			
Do jaké míry by se měly firmy angažovat v						X	

environmentálních a sociálních otázkách?							
Řeší ČR strukturální nedostatek určitých pracovníků uspokojivě?				X			
Podporuje a legislativně upravuje ČR flexibilní pracovní úvazky dostatečně?				X			
Podporuje ČR inovace dostatečně?			X				
Podporuje ČR střední a malé podnikání dostatečně?			X				
Do jaké míry je v ČR administrativní zátěž překážkou podnikání?						X	

ZÁVĚR

Předložená diplomová práce se zabývala finanční výkonností a konkurenceschopností společnosti KAMÍR a Co spol. s r. o. Jejím hlavním cílem bylo provést finanční analýzu a zjistit konkurenceschopnost dané firmy v jejím oboru podnikání. Dílčím cílem v části finanční výkonnosti pak bylo srovnání vybraných ukazatelů v čase. Co se týče konkurenceschopnosti, jejím výstupem měly být strategie, které podnik v současné době volí či by měl v budoucnu následovat.

Základní jmění společnosti je 537 000 Kč a její obrat za rok 2019 dosáhl 306 564 tis. Kč. Z finanční analýzy je nutné zmínit především souhrnné ukazatele, které slouží právě k celkovému posouzení finanční situace podniku.

Bankrotní modely v této práci zastupuje Altmanovo Z-skóre. Jeho výsledkem byla hodnota 1,31, která řadí podnik do pásma tzv. šedé zóny. To však nemusí nic znamenat. Problémy u podniku v šedé zóně sice mohou nastat, ale naopak vůbec nemusí. Pro vysvětlení, proč se KAMÍR nachází v tomto pásmu, je proto vhodné se zaměřit na předchozí ukazatele (analýza rozdílových a poměrových ukazatelů). Z těchto ukazatelů vyplývá, že podnik nemá problém s likviditou ani s výší čistého pracovního kapitálu. V pásmu šedé zóny se tak zřejmě nachází kvůli rentabilitě vloženého kapitálu, která nedosahuje požadovaných hodnot.

Pomocí Kralicekova Quicktestu jakožto zástupce bonitních modelů bylo naopak zjištěno, že si podnik stojí finančně velmi dobře. Vypočtená hodnota je totiž rovna 3,25.

Analýza konkurenceschopnosti zahrnovala Porterovu analýzu pěti sil, analýzu portfolia ve formě matice BCG a SWOT analýzu.

Porterovou analýzou bylo zjištěno, že společnost KAMÍR a Co spol. s r. o. má silné konkurenční postavení v oblasti dojicí technologie, a dokonce dominantní postavení na trhu zemědělských potřeb. Pro potenciálního konkurenta by bylo velmi obtížné vstoupit na trh zabývající se dodáním, montáží a servisem dojicích technologií především z hlediska finanční a administrativní náročnosti, naopak na trh se zemědělskými potřebami může vstoupit prakticky kdokoli, a to i bez vysokého vstupního kapitálu. Smluvní síla dodavatelů není nikterak silná, protože si podnik zakládá na dlouhodobé a oboustranně spokojené spolupráci. Naopak vyjednávací síla zákazníků je hlavně v oblasti prodeje zemědělských potřeb silná, jelikož zákazník může snadno přejít ke konkurenci. Hrozba substitutů je v případě firmy

KAMÍR zanedbatelná. Neexistuje totiž přímý substitut v oblasti dojicí technologie, pouze jiná značka. Záleží tedy jen na zákazníkovi, kterou si zvolí.

Pomocí matice BCG bylo portfolio produktů společnosti KAMÍR a Co spol. s r. o. rozděleno do čtyř kvadrantů podle tržního podílu a předpokládaného tempa růstu. V prvním kvadrantu se nachází tzv. hvězdy. Sem byly zařazeny ohradníky, které mají vysoký relativní tržní podíl a lidé je nejvíce kupují a dojicí technologie, jež představují silné postavení na trhu. Dojné krávy přestavují druhý kvadrant, v němž se nachází potřeby pro chovatele a zemědělce. Ty se vyznačují generováním pravidelných zisků, a to zejména proto, že se jedná většinou o zboží zajišťující základní potřeby zvířat, které budou lidé vždy nakupovat. Ve třetím kvadrantu lze nalézt tzv. otazníky. Sem patří vlastní výroba chovatelských potřeb, která však má velký potenciál stát se hvězdou. Poslední, čtvrtý kvadrant zahrnuje tzv. bídné psy. Zde bylo poměrně těžké vybrat vhodnou skupinu produktů. Bídnými psy by potencionálně mohly být jezdecké potřeby, protože v této oblasti je konkurence obrovská a podnik tak bude muset vynakládat velké úsilí i finanční prostředky na udržení kroku zejména s konkurenčními specializovanými e-shopy. Z analýzy portfolia vyplývá, že KAMÍR v současné době volí strategii zachování stávajícího tržního podílu a strategii zvýšení tržního podílu. První z nich je zaměřená na udržení postavení na trhu dojných krav – potřeb pro zemědělství a dojicí technologie a druhou je přechod otazníků v podobě vlastní výroby chovatelských potřeb mezi hvězdy.

Poslední analýzou použitou v této diplomové práci je analýza SWOT. Mezi silné stránky podnik zařazuje mimo jiné dlouhodobé postavení na trhu, výbornou image značky či kvalitní zaměstnance. Slabými stránkami jsou naopak virtuální prostředí, cenová politika nebo omezený přístup k distribučním kanálům. Za příležitosti KAMÍR považuje nové segmenty trhu, komplexní nabídku, dotační programy na technologie apod. Jako hrozba se v současné době jeví například ztráta zákazníka, zahraniční politika nebo nezaměstnanost spojená s pandemií COVID-19. Společnost KAMÍR a Co spol. s r. o. v současnosti volí strategii SO. Chce tedy využít silné stránky k využití příležitostí. Silné stránky v podobě image, dlouhé tradice, postavení na trhu a kvalitních zaměstnanců napomohou využít příležitostí vstupu na nové segmenty trhu, navázání spolupráce s novými dodavateli nebo získání dotací na technologie.

POUŽITÁ LITERATURA

KNIŽNÍ ZDROJE

[1] DAVIDSON, Mike. *Jak se stát skvělým stratégem*. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-45-X.

[2] GUINN, Alan, Oldřich KRATOCHVÍL a Iveta HASHESH. *Strategický management*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2007. ISBN 978-80-7314-125-7.

[3] HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ. *Podnikové finance v teorii a praxi*. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-449-2.

[4] KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9.

[5] KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4456-8.

[6] KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-010-4.

[7] KOŽENÁ, Marcela. *Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku.* Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. ISBN 978-80-7395-039-2.

[8] NEUMAIEROVÁ, Inka a Ivan NEUMAIER. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada, 2002. ISBN 8024701251.

[9] SUCHÁNEK, Petr, Milan SEDLÁČEK, Jiří ŠPALEK a Petra ŠTAMFESTOVÁ. *Kvalita jako faktor konkurenceschopnosti podniku.* Brno: Masarykova univerzita, 2011. ISBN 978-80-210-5688-6.

[10] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy.* Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-098-0.

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

[12] ŽÁK, Milan a kol. *Velká ekonomická encyklopedie*. Praha: Linde, 2002. ISBN 80-7201-381-5.

WEBOVÉ ZDROJE

[13] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Specifické metody marketingové situační analýzy. In: *BusinessInfo.cz* [online]. ©2009 BusinessInfo.cz, 13.11.2009 [cit. 2021-04-15]. Dostupné z: https://www.businessinfo.cz/navody/metody-marketingove-situacni-analyzy/.

[14] ŠOUKAL, Adam. Malé a střední firmy trápí dlouhé splatnosti faktur. In: *Kurzy.cz* [online]. ©2019 Kurzy.cz, 30.05.2019 [cit. 2021-04-15]. Dostupné z: https://www.kurzy.cz/zpravy/496328-male-a-stredni-firmy-trapi-dlouhe-splatnosti-faktur/.

[15] BRAIN TOOLS GROUP s. r. o. Porterův model. *BRAIN TOOLS* [online]. ©2021 [cit. 2021-04-15]. Dostupné z: https://www.braintools.cz/toolbox/strategie/porteruv-model.htm.

[16] CAMBRIDGE DICTIONARY. Meaning of competitiveness in English. *Cambridge Dictionary* [online]. ©2021 [cit. 2021-04-06]. Dostupné z: https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/competitiveness.

[17] ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. Seznam emitovaných pokladničních poukázek a poukázek ČNB. *Cnb.cz* [online]. ©2020 [cit. 2021-04-15]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/financni-trhy/trh-statnich-dluhopisu/kratkodobe-dluhopisy-statni-pokladnicni-poukazky/seznam-emitovanych-pokladnicnich-poukazek-a-poukazek-cnb/index.html.

[18] FINANALYSIS. Jaké bankrotní a bonitní modely ve FinAnalysis najdete. *FinAnalysis* [online]. ©2021 [cit. 2021-04-03]. Dostupné z: https://www.finanalysis.cz/pouzite-bankrotni-modely.html.

[19] FISTRO. 5 faktorů, kterými lze měřit konkurenční sílu. *Fistro.cz* [online]. ©2016 [cit. 2021-04-22]. Dostupné z: https://fistro.cz/aktuality/5-faktoru-kterymi-lze-merit-konkurencni-silu/.

[20] ICT-123.COM. Porterův model 5 sil. *Ict-123.com* [online]. ©2020 [cit. 2021-04-15]. Dostupné z: http://www.ict-123.com/Metody/Porteruv-model-5-sil.

[21] INTERNATIONAL TRADE CENTER. What is competitiveness. *International Trade Center* [online]. ©2021 [cit. 2021-04-06]. Dostupné z: https://www.intracen.org/smecs/What-is-competitiveness/.

[22] KAMÍR a Co spol. s r. o. [pdf]. *Výroční zpráva za rok 2019*. ©2019 [cit. 2021-01-03]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=62133641&subjektId=66931&spis=414805.

[23] KAMÍR A CO. VŠE PRO FARMU. Elektrické ohradníky. *Kamír a Co. VŠE PRO FARMU* [online]. ©2021 [cit. 2021-04-23]. Dostupné z: https://www.kamir.cz/web/sluzby-pro-zemedelce-a-chovatele/elektricke-ohradniky-sluzby.

[24] KAMÍR A CO. VŠE PRO FARMU. Profil firmy. *Kamír a Co. VŠE PRO FARMU* [online]. ©2020 [cit. 2020-12-30]. Dostupné z: https://www.kamir.cz/web/o-nas/profil-firmy.

[25] KAMÍR A CO. VŠE PRO FARMU. Servis dojicích zařízení. *Kamír a Co. VŠE PRO FARMU* [online]. ©2021 [cit. 2021-04-23]. Dostupné z: https://www.kamir.cz/web/dojici-zarizeni/servis-dojicich-zarizeni.

[26] YOUR DICTIONARY. Financial-analysis meaning. *Your dictionary* [online]. ©2021 [cit. 2021-03-22]. Dostupné z: https://www.yourdictionary.com/financial-analysis.