

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Analýza konkurenceschopnosti společnosti
KOVO DRUŽSTVO OLOMOUC

Bc. Pavlína Peřinová

Diplomová práce

2009

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomiky a managementu
Akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Pavčina PEŘINOVÁ**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**

Název tématu: **Analýza konkurenceschopnosti společnosti
KOVODRUŽSTVO Olomouc**

Zásady pro vypracování:

Úvod - cíl práce

1. Konkurenceschopnost (vymezení pojmů)
2. Analýza vnitřního a vnějšího prostředí podniku
3. Hodnocení konkurenceschopnosti podniku (metody)
4. Charakteristika společnosti KOVODRUŽSTVO Olomouc
5. Analýza konkurenceschopnosti společnosti KOVODRUŽSTVO Olomouc
6. Zhodnocení, návrhy

Závěr

Použitá literatura


Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

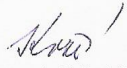
- Porter, M: Konkurenční výhoda (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon). Praha: Victoria Publisting, 1993
Porter, M.: Competitive strategy, New York: Free Press, 1980.
Petřík, T.: Ekonomické a finanční řízení firmy. Praha: Grada Publishing, 2005.
Čichovský, L.: Marketing konkurenceschopnosti. Praha: Radix, 2002
Mikoláš, Z.: Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. Praha: Grada, 2005.
Horáková, H.: Strategický marketing. Praha: Grada Publishing, 2003.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 25. června 2008
Termín odevzdání diplomové práce: 1. května 2009


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.


Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 3. července 2008

Prohlašuji:

Tuto práci 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., autorský zákon, 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.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 16. 7. 2009

Pavλίna Peřinová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní Ing. Marcele Kožené, Ph.D. za odborné vedení při psaní diplomové práce, její podnětné připomínky a cenné rady. Současně chci poděkovat panu Ing. Josefu Peřinovi, předsedovi družstva společnosti KOVO DRUŽSTVO Olomouc, za odborné konzultace a poskytnutí všech potřebných údajů a prostředků k vypracování této práce.

Anotace

Cílem této diplomové práce bylo provést finanční analýzu a metodu Balanced Scorecard ve společnosti KOVO DRUŽSTVO Olomouc. Analýza se týká let 2003 až 2008 a hodnotí společnost ze všech hledisek vzhledem k jejímu oboru podnikání. Všechny výsledky ukazatelů jsou interpretovány. Závěr obsahuje celkové shrnutí obou metod kvality hospodaření podniku, jejich porovnání a doporučení, jak řešit problémové oblasti.

Klíčová slova

Konkurenceschopnost – finanční analýza – poměrové ukazatele – absolutní ukazatele – Altmanovo Z-score – Balanced Scorecard – strategická mapa

Title

Competitive advantage analysis of company KOVO DRUŽSTVO Olomouc

Annotation

The goal of this thesis is to carry out a financial analysis and Balanced Scorecard method in company KOVO DRUŽSTVO Olomouc. Analysis is focused on years 2003 and 2008 and evaluate the company in all regards in face of its business branch. All indicator results are interpreted. Conclusion contains overall summary of both housewifery quality methods, their comparison a recommendation of way of problem area solution.

Key words

competitive advantage - financial analysis - ratio indicators - absolute indicators
Alman's Z-score - Balances Scorecard - strategical map

OBSAH

SEZNAM OBRÁZKŮ	9
SEZNAM GRAFŮ	9
SEZNAM TABULEK	10
SEZNAM ZKRATEK.....	11
ÚVOD.....	12
TEORETICKÁ ČÁST	14
1. KONKURENCESCHOPNOST (VYMEZENÍ POJMŮ)	14
1.1. VYMEZENÍ POJMU KONKURENCESCHOPNOST.....	14
1.2. KONKURENČNÍ VÝHODA	15
1.2.1. Konkurenční výhoda podle M. Portera	15
1.2.2. Konkurenční výhoda podle dalších autorů.....	19
1.3. KONKURENČNÍ STRATEGIE	20
1.3.1. Konkurenční strategie podle M. Portera.....	20
1.3.2. Konkurenční strategie podle dalších autorů.....	23
2. ANALÝZA VNITŘNÍHO A VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU.....	25
2.1. ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....	25
2.1.1. BCG matice.....	26
2.2. ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	28
2.2.1. Analýza makrookolí podniku	28
2.2.2. Analýza mikrookolí podniku	30
3. HODNOCENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU (METODY)	35
3.1. FINANČNÍ ANALÝZA.....	35
3.1.1. Zdroje dat pro finanční analýzu.....	36
3.1.2. Základní metody finanční analýzy.....	38
3.1.2.1. Analýza absolutních ukazatelů	38
3.1.2.2. Analýza poměrových ukazatelů.....	39
3.1.2.3. Hodnocení celkového finančního zdraví – Altmanovo Z-score	43
3.2. BALANCED SCORECARD.....	44
3.2.1. Jednotlivé perspektivy Balanced Scorecard	46
3.2.1.1. Finanční perspektiva	47
3.2.1.2. Zákaznická perspektiva.....	47

3.2.1.3. Procesní perspektiva	48
3.2.1.4. Perspektiva učení se a růstu	49
3.2.2. <i>Postup implementace Balanced Scorecard</i>	50
3.2.3. <i>Strategická mapa</i>	51
PRAKTICKÁ ČÁST.....	53
4. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI KOVO DRUŽSTVO OLOMOUC	53
4.1. IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE SPOLEČNOSTI	53
4.2. HISTORIE.....	54
4.3. PROFIL SPOLEČNOSTI	56
5. ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI SPOLEČNOSTI KOVO DRUŽSTVO	
OLOMOUC	57
5.1. FINANČNÍ ANALÝZA.....	57
5.1.1. <i>Horizontální a vertikální analýza rozvahy</i>	57
5.1.2. <i>Bilanční pravidla</i>	61
5.1.3. <i>Analýza poměrových ukazatelů</i>	63
5.1.4. <i>Hodnocení celkového finančního zdraví – Altmanovo Z-score</i>	69
5.1.5. <i>Porovnání s konkurencí</i>	70
5.2. BALANCED SCORECARD	73
5.2.1. <i>Vize a strategie společnosti</i>	73
5.2.2. <i>SWOT analýza</i>	74
5.2.3. <i>Určení strategických cílů</i>	76
5.2.4. <i>Výběr měřítek</i>	81
5.2.5. <i>Strategická mapa</i>	85
5.2.6. <i>Strategické akce</i>	85
6. ZÁVĚR.....	87
POUŽITÁ LITERATURA:.....	91
SEZNAM PŘÍLOH:	91

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Generické konkurenční strategie.....	17
Obrázek 2 Kolo konkurenční strategie.....	21
Obrázek 3 Kontext, v němž je definovaná konkurenční strategie	22
Obrázek 4 Matice BCG	27
Obrázek 5 Porterův model pěti konkurenčních sil.....	30
Obrázek 6 Čtyři základní perspektivy vycházející ze strategie a vize	45
Obrázek 7 Zjednodušená strategická mapa perspektiv	46
Obrázek 8 Strategická mapa společnosti KOVO DRUŽSTVO Olomouc	85

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Vývoj složek aktiv.....	58
Graf 2 Vertikální analýza aktiv.....	59
Graf 3 Vývoj složek pasiv	60
Graf 4 Vertikální analýza pasiv	61
Graf 5 Obrat vybraných položek aktiv	66
Graf 6 Ukazatele rentability.....	67
Graf 7 Průběh finanční nezávislosti a věřitelského rizika.....	69
Graf 8 Srovnání finanční nezávislosti a věřitelského rizika s konkurencí.....	72

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Rizika generických konkurenčních strategií	19
Tabulka 2 Přednosti (silné stránky podniku) a nedostatky (slabé stránky podniku).....	25
Tabulka 3 Příležitosti a hrozby pro podnik.....	28
Tabulka 4 Faktory PEST analýzy	29
Tabulka 5 Základní segmenty rozvahy.....	36
Tabulka 6 Stupně hospodářského výsledku za účetní období	37
Tabulka 7 Závazná struktura Cash Flow	38
Tabulka 8 Kategorie zisku	42
Tabulka 9 Horizontální analýza aktiv	57
Tabulka 10 Horizontální analýza pasiv	59
Tabulka 11 Zlaté bilanční pravidlo financování (údaje v tisících Kč)	61
Tabulka 12 Zlaté pari pravidlo (údaje v tisících Kč)	62
Tabulka 13 Zlaté pravidlo vyrovnaní rizika (údaje v tisících Kč)	62
Tabulka 14 Ukazatele likvidity	63
Tabulka 15 Ukazatele aktivity	64
Tabulka 16 Ukazatele rentability	66
Tabulka 17 Ukazatele zadluženosti.....	68
Tabulka 18 Výpočet Altmanova Z-score.....	70
Tabulka 19 Výpočet Altmanova Z-score.....	70
Tabulka 20 Srovnání s konkurencí.....	71
Tabulka 21 SWOT analýza společnosti KOVO DRUŽSTVO Olomouc.....	74
Tabulka 22 Strategické cíle společnosti KOVO DRUŽSTVO Olomouc	76
Tabulka 23 Měřítka finanční perspektivy.....	81
Tabulka 24 Měřítka zákaznické perspektivy	82
Tabulka 25 Měřítka procesní perspektivy	83
Tabulka 26 Měřítka perspektivy učení se a růstu	84
Tabulka 27 Přiřazení strategických cílů k příslušným akcím.....	86

SEZNAM ZKRATEK

EBIT – zisk před úroky a zdaněním

EAT – čistý zisk

EBT – zisk před zdaněním

ROA – rentabilita celkových aktiv

ROE – rentabilita vlastního kapitálu

ROS – rentabilita tržeb

ROI – rentabilita investic

ROCE – rentabilita investovaného kapitálu

EVA – ekonomická přidaná hodnota

BSC – Balanced Scorecard

EU – Evropská unie

OA – oběžná aktiva

KZ_v – krátkodobé závazky

Pe – peněžní prostředky

PO – pohledávky

DM – dlouhodobý majetek

VK – vlastní kapitál

CK – cizí kapitál

T – tržby

N – náklady

NOPAT – čistý operační provozní zisk po zdanění

WACC – celková nákladovost kapitálu

RE – rezervy

DZ_v – dlouhodobé závazky

DBU – dlouhodobý bankovní úvěr

ÚVOD

Analýzu konkurenceschopnosti společnosti jsem jako téma své diplomové práce zvolila proto, že problematika konkurenceschopnosti je v dnešní době velmi důležitá a aktuální. Neoddělitelnou součástí fungování každé společnosti je sledování svého okolí, především konkurence. Potřeba znalostí okolí společnosti a vývoje trhu se ještě znásobila a to především proto, že svět v září roku 2008 zasáhla hospodářská krize. Prvotní příčinou této krize byla americká hypoteční krize 2007, která postupně přerostla ve světovou finanční krizi. Svět se tedy opět potáčí v neutišitelné finanční krizi, která samozřejmě zasáhla i české podnikatelské prostředí a sehrála významnou roli v ceně ropy, poklesu reálného HDP, růstu spotřebitelských cen, nezaměstnanosti a krachování bank i podniků. Tato skutečnost konkurenční prostředí jen přiostrčila. Hodnocení vlastní situace a porovnávání s konkurencí by v budoucnu společnosti mohlo přinést konkurenční výhodu.

Řekla bych, že v dnešní době je skoro nutností znát největší konkurenty a jejich slabé a silné stránky. Nutné ovšem také je znalost vlastního postavení na trhu, vlastních slabých a silných stránek, identifikace hrozeb a příležitostí. Na základě toho všeho může společnost odhadnout budoucí vývoj a úspěch na trhu.

Tím jsem chtěla říci, že prováděné aktivity je potřeba zkoumat, analyzovat a následně zlepšovat.

Cílem mé diplomové práce bylo provést analýzu konkurenceschopnosti společnosti a přesvědčit, že jsem schopná prakticky využít své znalosti získané při studiu, a na tomto základě rozhodnout, zda je podnik konkurenceschopný či nikoli.

Stanovila jsem si dvě metody. Na základě výsledků obou metod jsem zhodnotila dosavadní situaci společnosti, pokusila se odhadnout její další vývoj a také jsem se snažila navrhnout možné strategické cíle, kterými by společnost mohla dosáhnout pozitivního budoucího vývoje.

Svou práci jsou rozčlenila na dvě základní části: teoretickou a praktickou aplikovanou na společnost KOVO DRUŽSTVO Olomouc.

V rámci teoretické části práce jsem se snažila vystihnout a vysvětlit obecné pojmy související s tématem konkurenceschopnost a teoreticky jsem vymezila mnou vybrané metody měření výkonnosti podniku – finanční analýza a metoda Balanced Scorecard.

Praktickou část jsem aplikovala na společnost KOVO DRUŽSTVO Olomouc. Společnost se zabývá výrobou komponentů pro ústřední topení, výrobou pastí na hlodavce, výrobou drobného zahradního nářadí, zpracováním plechů na CNC strojích včetně svařování a má vlastní nástrojárnu. Představení vybrané společnosti považuji za samozřejmost, právě proto jsem jako první kapitolu praktické části zařadila charakteristiku společnosti a nastínila její dlouholetou historii a vývoj.

Dále následovala samotná analýza konkurenceschopnosti společnosti KOVO DRUŽSTVO Olomouc. Jak již bylo výše zmíněno, zaměřila jsem se na dvě rozdílné metody. Obě metody hodnotí konkurenceschopnost společnosti, rozdílná je jejich metodika. Finanční analýza hodnotí podnik z pohledu minulosti a současnosti a je realizovaná prostřednictvím výpočtů ukazatelů. Je nutné znát údaje z účetních výkazů společnosti. Metoda Balanced Scorecard se realizuje na základě znalostí vizí dané společnosti. Výsledkem této metody nejsou číselné údaje, ale vytvoření strategické mapy. Strategická mapa zobrazuje strategické cíle v jednodolných perspektívách, jejich provázanost a sjednocení procesů směrem k dosažení cílů. Je nutné znát vize a cíle společnosti. Správně vytvořený model Balanced Scorecard se může stát významným metodologickým nástrojem.

Finanční analýza vypovídá o zdraví, stabilitě, ziskovosti, zadluženosti společnosti. Jednoduše řečeno o tom, v jaké kondici se společnost nachází. Základem jsou údaje z účetní závěrky. Pro mou práci jsem měla k dispozici rozvahu a výsledovku společnosti KOVO DRUŽSTVO Olomouc v letech 2003 - 2008. V této oblasti existuje celá řada ukazatelů. Mé zaměření bylo na horizontální analýzu, analýzu poměrových ukazatelů a na model hodnotící celkové zdraví společnosti. Rozhodla jsem se hlavně pro ukazatele, se kterými jsem již pracovala během studia na seminářích předmětů Konkurenceschopnost podniku, Finanční řízení a Hodnocení výkonnosti podniku.

TEORETICKÁ ČÁST

1. Konkurenceschopnost (vymezení pojmů)

1.1. Vymezení pojmu konkurenceschopnost

Definice konkurenceschopnosti podniku podle předních světových i domácích teoretiků se mohou v konkrétních formulacích lišit. Většinou se shodují v tom, že konkurenceschopnost je schopnost podniku získat konkurenční výhodu v konkurenčním prostředí. Konkurenceschopnost považují za jádro úspěchu a neúspěchu podniku na těch trzích, kde konkurence existuje.

Z. Mikolášek¹ definuje konkurenceschopnost jako podnikatelský potenciál, který se musí vyznačovat:

a) všeobecnými charakteristikami:

existuje potenciál jako rozdíl mezi tím, co je a tím, co může nebo musí být – tedy je pravděpodobná změna, která vyvolává jednak odpor ke změně, jednak je to příležitost k umocnění původního potenciálu nebo ke vzniku nového potenciálu firmy;

b) speciální charakteristikou:

existuje externí zřetelehodný potenciál, omezující potenciál firmy nebo nabízející příležitost k umocnění potenciálu firmy, (existuje zřetelehodný konkurent firmy buď na straně nabídky – dodavatel nebo na straně potřeby – spotřebitel).

Základem úvah o konkurenceschopnosti firmy se musí stát zkoumání vztahu mezi produktem a potenciálem vytvoření produktu.

L. Čichovský² uvádí, že konkurenceschopnost je pozitivní vlastnost konkurenta a jeho výsledný projev interakce s řadou konkurentů v konkurenčním prostředí. Konkurenceschopnost je tak faktorovým a vektorovým výsledkem působení konkurenčních sil v konkurenčním prostředí.

¹ MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha : Grada, 2005. Str. 33. ISBN: 80-247-1277-6.

² ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti*. Praha : Radix, 2002. Str. 13. ISBN: 80-86031-35-7.

P. Kotler³ uvádí, že konkurenceschopnost podniku bude v 21. století ovlivněna některými novými trendy, jako např.:

- bude se zmenšovat podíl spotřebitelů z tzv. „střední třídy“ a růst podíl zákazníků s vysokými příjmy, a naopak někteří lidé budou „záměrně chudí“, o práci nebudou mít zájem a budou dávat přednost uspokojování potřeb jiného druhu, než konzumaci statků,
- dále se bude zvyšovat význam obchodních značek, zejména celosvětových a celosvětových značek,
- úspěšný podnik bude muset nabízet spotřebitelům vysoce kvalitní produkty za nižší cenu než konkurence,
- bude se zrychlovat výrobní vývoj, výroba, distribuce, servis,
- stále více budou podniky využívat služeb externích dodavatelů, budou nakupovat ze zdrojů, které poskytnou za stejné peníze nejvyšší hodnotu,
- marketing bude stále více spojován „s bojem za dobrou věc“, podniky na sebe budou poutat pozornost sponzorováním boje za sociální problémy, budou podporovat ochranu životního prostředí, pomáhat bezdomovcům, atd..

Jeden z nejuznávanějších odborníků na problematiku konkurenceschopnosti v dnešní době je M. E. Porter. Dále definované pojmy konkurenční výhoda a konkurenční strategie představím hlavně z pohledu M. Portera a dále podle dalších autorů.

1.2. Konkurenční výhoda

1.2.1. Konkurenční výhoda podle M. Portera

M. Porter⁴ definuje konkurenční výhodu jako jádro výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence. Konkurenční výhoda vyrůstá ve své podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující a která převyšuje náklady

³ KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha : Management Press, 2000. 258 str. ISBN: 80-7261-010-4.

⁴ PORTER, M. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha : Victoria Publishing, 1993. Str. 21 - 43 . ISBN: 80-85605-12-0.

podniku na její vytvoření. Hodnota je to, co kupující jsou ochotni zaplatit, a vyšší hodnota pramení z toho, že podnik nabídne nižší cenu než konkurenti za rovnocennou užžitnou hodnotu, anebo že poskytne zvláštní výhody, které více než vynahradí vyšší cenu.

Základní typy konkurenční výhody podle M. Portera jsou:

- Vůdčí postavení v nízkých nákladech
- Diference

Tyto dva typy konkurenční výhody pramení ze struktury odvětví. Jsou výsledkem schopnosti daného podniku vyrovnat se s dynamickými faktory lépe než jeho soupeři. Spolu s rozsahem činnosti, pro které se je podnik snaží získat, vedou ke třem generickým strategiím pro dosažení nadprůměrné výkonnosti v daném odvětví: vůdčí postavení v nízkých nákladech, diference a fokus.

Generické konkurenční strategie

Postavení, které podnik získá, rozhoduje o tom, zda jeho výkonnost bude nad nebo pod odvětvovým průměrem. Podnik, který dokáže získat dobré postavení, může dosahovat vysokou míru zisku, i když struktura odvětví je nepříznivá a průměrná výnosnost odvětví je proto skromná. Dosáhnout každé z těchto strategií může podnik odlišnou cestou. Strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech a strategie diference hledají konkurenční výhodu v širokém spektru odvětví. Fokální strategie soustředí svou pozornost na užší segmenty odvětví a soustředí svou pozornost buď na náklady nebo na diferenci.

Hlavní myšlenky generických strategií:

- Konkurenční výhoda jádrem každé strategie.
- Dosažení konkurenční výhody znamená pro podnik výběr typu konkurenční generické strategie, o kterou bude usilovat.

		KONKUREČNÍ VÝHODA	
		Nižší náklady	Diference
KONKUREČNÍ ROZSAH	Široký cíl	Vůdčí postavení v nízkých nákladech	Diference
	Úzký cíl	Soustředí pozornost na náklady	Soustředí pozornost na diferenci

Obrázek 1 Generické konkurenční strategie

Zdroj: PORTER. M. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha : Victoria Publishing, 1993. Str: 31. ISBN: 80-85605-12-0. – vlastní úprava

A. Vůdčí postavení v nízkých nákladech

V případě vůdcovství v nákladech se podnik stává všeobecně známým výrobcem s nízkými náklady ve svém odvětví. Pro výhodu nízkých nákladů je pro podnik důležitá širší působnost činností, může dokonce působit u příbuzných odvětví. Zdroje výhody nízkých nákladů jsou rozličné a závisí na struktuře daného odvětví. Patří mezi ně snaha o úspory z velkovýroby, patentovaná technologie, výhodnější přístup k surovinám a jiné faktory.

Tato strategie vyžaduje, aby podnik byl skutečně firmou s nejnižšími náklady na trhu, nikoli jen jeden z několika firem, které o toto postavení usilují.

Pokud podnik tuto konkurenční výhodu dokáže získat a udržet si ji, stává se ve svém oboru podnikem s nadprůměrným výkonem.

B. Diference

Podnik usiluje o jedinečnost ve svém odvětví v oblasti diference, což znamená odlišení se od ostatních v dimenzích, jež kupující oceňují. Podnik klade důraz na dílčí prvek marketingového mixu (jakost, kvalita, cena, atd.). Vybere si jednu nebo více vlastností výrobku, kterými se bude odlišovat od konkurence a které mnoho zákazníků vnímá jako důležité a tím si vybuduje vůdčí postavení na trhu. Za svou jedinečnost je tom podnik odměněn vyšší cenou.

Tato strategie vyžaduje, aby si podnik vybral odlišné atributy výrobků od konkurence, a stal se nebo byl vnímán jako jedinečný.

Pokud podnik tuto konkurenční výhodu dokáže získat a udržet si ji, stává se ve svém oboru podnikem s nadprůměrnými zisky.

C. Fokus

Tato strategie je naprosto odlišná od předešlých dvou a to tím, že spočívá ve výběru z úzkého rozsahu konkurence uvnitř daného odvětví. Základem fokální strategie je, že si podnik vybere pouze jeden segment nebo skupinu segmentů v daném odvětví a přizpůsobí tomu jsou strategii. Musí tedy sloužit těm segmentům, které si vybrala, nikoli jiným. Podnik se tedy snaží získat dílčí konkurenční výhodu, což znamená výhodu ve svých cílových segmentech. Podnik v rámci této strategie nemůže nikdy dosáhnout celkové konkurenční výhody.

Jak už bylo výše zmíněno fokální strategie má dvě varianty. V rámci nákladové fokální strategie usiluje podnik o nejnižší náklady ve svém cílovém segmentu. Kdežto při diferenční fokální strategii se snaží dosáhnout jedinečnosti ve svém cílovém segmentu.

Nadprůměrného zisku dosáhne podnik v případě, že dokáže získat vůdčí postavení v nejnižších nákladech nebo diferenciaci v daném segmentu.

Možnosti pro fokální strategii se otvírají v případě, že existuje kupec s neobvyklými potřebami a nebo v případě, že konkurence může potřeby určitého segmenty nedostatečně uspokojovat.

Teorie generických konkurenčních strategií je založena na předpokladu, že existuje řada cest pro dosažení konkurenční výhody v závislosti na struktuře odvětví.

Generické konkurenční strategie spojené s hledáním příznivého konkurenčního postavení v určitém odvětví sebou nesou dvě základní rizika a tím jsou: možnost neúspěchu úsilí dosažení nebo udržení strategie a možnost postupného vytrácení výhody plynoucí ze strategie vlivem postupného vývoje. Rizika, které mohou nastat u jednotlivých strategií znázorňuje následující tabulka1.

Tabulka 1 Rizika generických konkurenčních strategií

	Vůdčí postavení v nízkých nákladech	Diference	Fokální strategie
rizika	Technologické změny znehodnocující minulé investice nebo znalosti	Zákazníková potřeba diference klesá – může dojít v důsledku promyšlenějšího chování zákazníků	Rozdíly v žádaných produktech nebo službách mezi strategickým cílem a trhem se zúží
	Neschopnosti poskytnout žádané změny produktu z důvodu přílišné pozornosti věnované nákladům	Imitace snižuje úroveň diferenciací, což je běžný příklad, stává-li se odvětví vyspělejší	Konkurenti naleznou dílčí trhy uvnitř teritoria strategického cíle a
	Nákladová inflace, která zužuje schopnost firmy zachovat dostatečnou cenovou odlišnost, aby kompenzovala pověst konkurentovy značky	Rozdíl v nákladech mezi konkurenty s nízkými náklady a firmami sledující strategii diference může být příliš velký – zákazník může oželeť vlastnosti, služby nebo image diferencovaného produktu, aby dosáhl velkých úspor v nákladech	Rozdíl v nákladech mezi konkurenty v celém spektru a firmami, které soustřeďují pozornost, se zvětší natolik, že eliminuje výhody v nákladech, které vyplývají ze sledování pouze úzkého cíle, nebo že kompenzuje diferenci dosaženou soustředěním pozornosti

Zdroj: PORTER. M. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha : Victoria Publishing, 1994. Str. 44-47. ISBN: 80-85605-11-2. – vlastní úprava.

1.2.2. Konkurenční výhoda podle dalších autorů

Konkurenční výhoda⁵ pramení ze zvláštní hodnoty, kterou je podnik schopen pro své zákazníky vytvořit. Tato hodnota je pak dána tím, jak zákazník oceňuje celkovou schopnost produktu uspokojit jeho potřeby. Úspěch tedy spočívá v nalezení souboru mimořádných, jedinečných kvalit, které představují zvláštní hodnotu pro konkrétní část trhu a které je podnik schopen poskytnout lépe než konkurence.

⁵ DAVIDSON. M. *Jak se stát skvělým stratégem*. Praha: Management Press, 1997. 120 str. ISBN: 80-85943-45-X.

Konkurenční síla⁶ je výslednicí obalové funkce faktorů, určujících konkurenceschopnost konkurenta, tedy silové vektorově orientované pole působení konkurenčních sil a výhod na konkurenci v konkurenčním prostředí.

Výhody a konkurenční výhody pak jsou v rozhodovacím procesu motivem pro koupi konkrétního produktu ze spektra výrobků a motivem pro volbu producenta nebo distributora z široké škály nabízejících producentů a distributorů.

Konkurenční výhodu⁷ na současném trhu nelze pojímat ve smyslu jednotlivých přínosů pro zákazníka, nýbrž jako celý komplex atributů působících ve prospěch uspokojení potřeb zákazníka. Z tohoto pohledu se jeví účelnější pokusit se vymezit jednotlivé typy konkurenčních výhod na základě přidané hodnoty poskytované zákazníkovi.

Konkurenční výhoda je:

- hodnota, kterou se podnik odlišuje od ostatních konkurentů a která mu přináší dlouhodobý přiměřený zisk a výhodné konkurenční postavení,
- hodnota produktu je dána tím, jak zákazník oceňuje celkovou schopnost produktu uspokojit jeho potřeby.

Konkurenční výhoda v moderním pojetí znamená uspokojovat potřeby zákazníka zcela novým způsobem nebo se zaměřit na dokonalé přizpůsobení produktů požadavkům a přání zákazníků, a to spolu se snahou o minimalizaci cen zákazníků cestou racionalizace využití výrobních zdrojů.

1.3. Konkurenční strategie

1.3.1. Konkurenční strategie podle M. Portera

Konkurenční strategii⁸ má každá firma, která v daném odvětví vstupuje do soutěže. Strategie může být buď jasně formulovaná nebo skrytá. Tato strategie se mohla

⁶ ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti*. Praha : Radix, 2002. Str. 13 a 180. ISBN: 80-86031-35-7

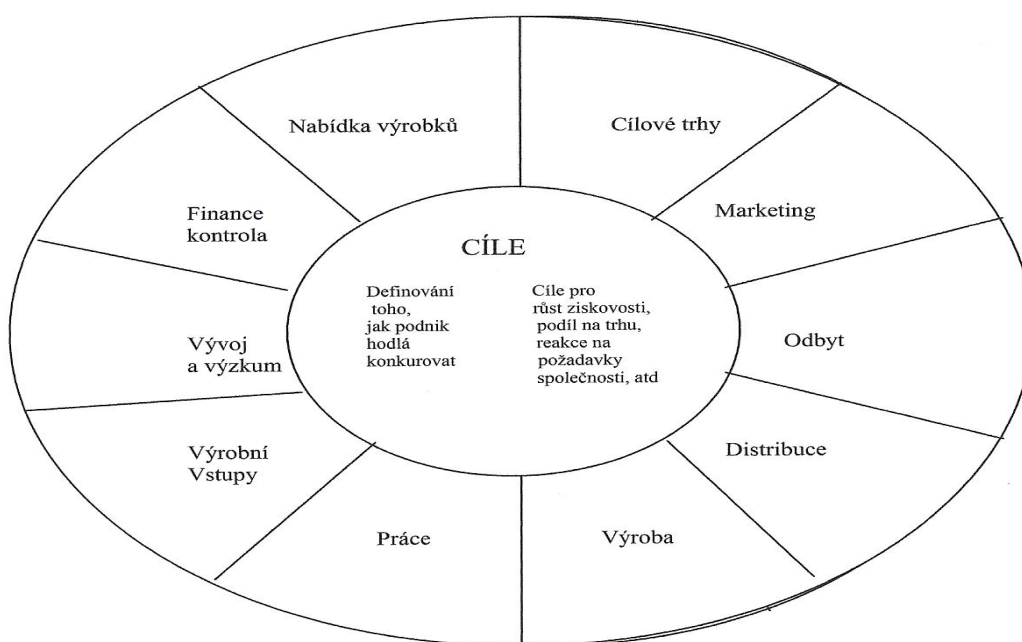
⁷ KOŽENÁ, Marcela. *Enviromentální aspekty konkurenceschopnosti podniku*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. Str. 13. ISBN: 978-80-7395-039-2.

⁸ Zdroj: PORTER, M. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha : Victoria Publishing, 1994. Str. VIII-XII. ISBN: 80-85605-11-2.

rozvíjet explicitně, plánovitým procesem, či implicitně, prostřednictvím aktivit různých funkčních oddělení firmy. Implicitní strategie zřídka je tou nejlepší strategií. Každé funkční oddělení bude vyhledávat přístupy, které mu bude diktovat jeho profesionální orientace a nápaditost těch, kdo ho řídí.

Vypracování konkurenční strategie znamená vypracování širší zásady určující, jak bude podnik konkurovat, jaké by měly být jeho cíle a jaká opatření budou nezbytná k dosažení těchto cílů.

Následující obrázek 2 ukazuje kombinace cílů konkurenční strategie, o než podnik usiluje, a prostředků, které vedou k jejich dosažení.

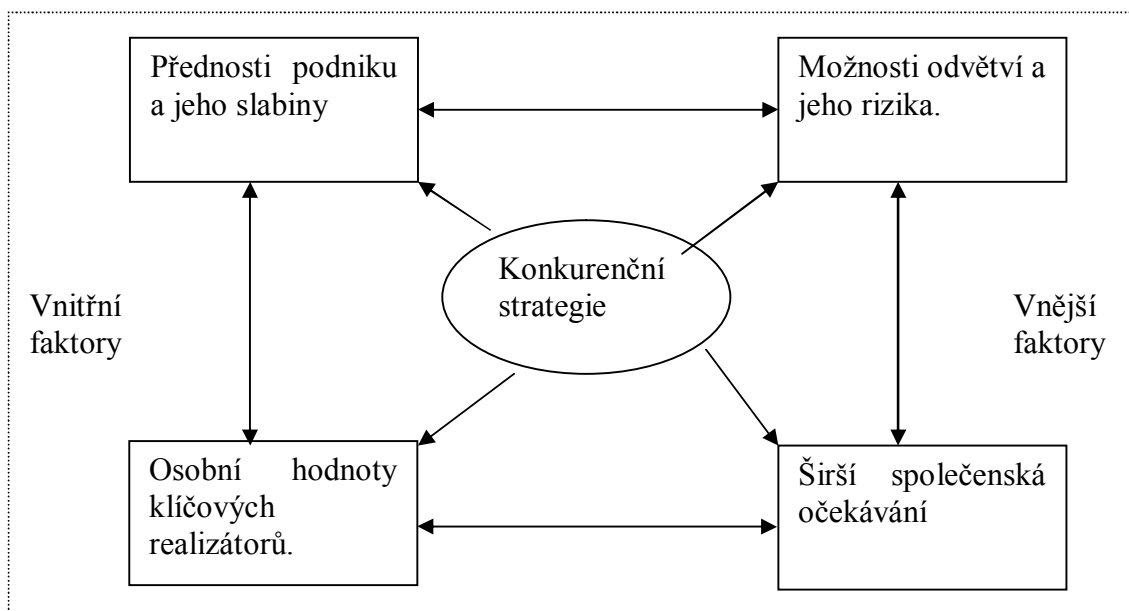


Obrázek 2 Kolo konkurenční strategie

Zdroj: PORTER. M. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha : Victoria Publishing, 1994. Str. XII. ISBN: 80-85605-11-2.

Kolo konkurenční strategie je pomůckou pro vyjádření klíčových faktorů konkurenční strategie firmy. Ve středu kola jsou cíle firmy, které jsou širším vymezením toho, jak chce podnik konkurovat, a jejich specifických ekonomických a neekonomických záměrů. Ramena kola potom představují opatření, prostřednictvím nichž podnik usiluje o dosažení příslušných cílů. Pod každým záhlavím kola by měla být vypracovaná stručná definice klíčových operačních opatření, vycházející z činností podniku. Jakmile jsou klíčová operační opatření výslovně uvedena, může tato koncepce strategie ovlivňovat celkové chování firmy.

Širší smysl stanovení konkurenční strategie zahrnuje obrázek 3, který znázorňuje posouzení čtyř klíčových faktorů, které určují limity toho, co může podnik s úspěchem dosáhnout.



Obrázek 3 Kontext, v němž je definovaná konkurenční strategie

Zdroj: PORTER. M. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha : Victoria Publishing, 1994. Str. XIII. ISBN: 80-85605-11-2.

Přednosti podniku a jeho slabiny vyjadřují průřez jeho schopností a dovedností ve vztahu ke konkurenci včetně finančních zdrojů, technologické úrovně, obchodní značky a podobně. Osobní hodnoty organizace představují motivaci a potřeby klíčových řídicích a dalších pracovníků, kteří musí realizovat zvolenou strategii. Přednosti a slabiny v kombinaci s osobními hodnotami určují vnitřní limity konkurenční strategie, kterou může podnik s úspěchem přijmout.

Vnější limity jsou dány odvětvím a celkovým prostředím. Možnosti odvětví a jeho rizika definují konkurenční prostředí s nebezpečím a případným ziskem pro daný subjekt. Společenská očekávání odrážejí vliv, který mají na podnik takoví činitelé, jakými jsou politika vlády, sociální zájmy, vývoj obecné morálky a mnoho dalších.

Zmíněné čtyři faktory musí být posouzeny předtím, než je možné pro dané podnikání vypracovat realistický a uskutečnitelný souhrn cílů a opatření.

Po stanovení cílů a opatření k jejich dosažení lze přistoupit k formulování strategie. Postup při formulování konkurenční strategie podniku je podle M. Portera následující:

- A. Co se nyní v podniku děje?
- Identifikace – Jaká se současná strategie podniku?
 - Vnitřní předpoklady – Jaké jsou nutné předpoklady, aby současná strategie měla smysl? (přednosti, slabiny, konkurenti, trendy v odvětví)
- B. Co se odehrává v prostředí?
- Analýza odvětví – Které jsou klíčové faktory konkurenčního úspěchu a rizika odvětví?
 - Analýza konkurence – Jaké jsou možnosti a limity současných o potenciálních konkurentů a jejich pravděpodobné příští kroky?
 - Analýza společenského klimatu – Které vládní, sociální a politické faktory představují příznivé podmínky nebo ohrožení?
 - Přednosti a slabiny – Jaké má podnik přednosti a slabiny oproti současným a budoucím konkurentům?
- C. Co by měl podnik dělat?
- Testování předpokladů a strategie – Jak se předpoklady zahrnuté v současné strategii srovnávají s analýzou prostředí?
 - Alternativní strategie – Jaké jsou uskutečnitelné alternativní strategie?
 - Strategická volba – Která z alternativ se nejvíce vztahuje k postavení podniku vzhledem k vnějším možnostem a rizikům?

Zodpovězení těchto uvedených otázek je velmi složité a zahrnuje jejich hloubkovou analýzu. Odpovědi na tyto otázky by měly vést k výběru optimální strategie podniku.

1.3.2. Konkurenční strategie podle dalších autorů

J. Jirásk⁹ rozvíjí pojetí konkurenčních sil ve vztahu k formování konkurenční strategie firmy. Vymezuje dva kruhy sil – vnitřní a vnější. Mezi vnější síly řadí: dodavatele, odběratele, možné nové konkurenty, možné nové výrobky jiných výrobců, akcionáře, zaměstnance, stát, místní správu, banky. Mezi vnitřní síly zahrnuje: vnitřní

⁹ JIRÁSEK, J. *Transformační řízení*. Praha : Grada, 1993. Str. 195-200. ISBN: 80-85623-71-4.

schopnosti, síly a slabiny firmy, potenciál vnější rivality firmy, růstové nebo omezující zájmy firmy.

Konkurenceschopnost postihuje jako potenciál firmy i řadu externalit, které nejsou zahrnuty do modelu pěti konkurenčních sil M. Portera. Současně představuje východisko pro tvorbu podnikatelské strategie.

P. Kotler¹⁰ vychází při vymezení konkurenční strategie z tržní pozice, kterou si firma pro sebe vymezuje. Stanoví čtyři pozice konkurence a k nim odpovídající strategie.

- Vedoucí firma na trhu – cílem udržet dominantní nebo významnou pozici podniku prostřednictvím zaváděním nových výrobků, reklamou, důslednou politikou značky výrobku
- Tržní vyzyvatel – firma, jejichž postavení zaujímá druhé, třetí nebo čtvrté výrazné postavení na trhu a obvykle využívá ofenzivní strategii; toho postavení lze dosáhnout nižšími cenami, špičkovými produkty, inovací a intenzivní reklamou
- Následovatel – znamená udržení rovnováhy v odvětví; snaží se vyhýbat konkurenčním bojům; dalo by se říci, že podnik se přizpůsobuje tržnímu vůdci
- Výklenkář – firmy, které se zaměřují na výklenky na trhu; snaží se o pokrytí těch částí trhu, na které tržní vůdci zapomínají; snaží se vyhýbat konkurenčním bojům a snaží se zaměřit na určitý segment trhu

¹⁰ KOTLER, P. *Marketing Management*. Praha : Grada, 2001. 719 str. ISBN: 80-247-0016-6.

2. Analýza vnitřního a vnějšího prostředí podniku

Analýzy vnitřního a vnějšího prostředí mají předcházet návrhu strategické koncepce. V této kapitole se zabývám vnitřním a vnějším prostředím podniku, jejich charakteristikami, dělením a analýzami.

2.1. Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí zahrnuje veškeré součásti podniku, tvoří ho suma všech činitelů, které působí na organizaci zevnitř a je odlišné v každé společnosti. Určitou roli hraje předmět činnosti, velikost firmy, typ organizace, ekonomické a finanční podmínky, zaměstnanci a jejich kvalita, technika, atd.

Výsledkem analýzy vnitřního prostředí má být definování předností podniku neboli silných stránek a nedostatků podniku neboli slabých stránek. Možné silné a slabé stránky uvádí tabulka 2.

Tabulka 2 Přednosti (silné stránky podniku) a nedostatky (slabé stránky podniku)

Přednosti	Nedostatky
<ul style="list-style-type: none">- Dobrá image podniku- Dobré marketingové schopnosti- Špičková technologie- Rozsáhlé distribuční kanály- Kvalitní lidské zdroje	<ul style="list-style-type: none">- Absence vnitřních zdrojů- Špatná struktura kapitálu- Problémy v práci managementu- Malý rozsah investování- Neschopnost financovat změny
Příležitosti lze chápat jako pozitivní vnitřní podmínky pro daný podnik. Umožňují získat a udržet konkurenční výhodu.	Hrozby lze chápat jako negativní vnitřní podmínky pro daný podnik. Vedou ke snížení konkurenceschopnosti.

Zdroj: SVOBODA, E.; BITTNER, L.; SVOBODA, P.. *Moderní přístupy v řízení podniků v novém podnikatelském prostředí*. Praha: Professional Publishing, 2006. 220 str. ISBN: 80-86946-12-6. – vlastní úprava.

Analýza vnitřního prostředí¹¹ je zaměřena na hodnocení dosavadní strategie, výsledků jednotlivých oblastí a podnikového portfolia. K tomuto hodnocení, které umožňuje posoudit současnou situaci podniku a předvídat možný budoucí vývoj prodeje, se nejčastěji používá Bostonská matice (BCG matice).

2.1.1. *BCG matice*

Vyvinula ji Bostonská poradenská skupina v roce 1970. Pro určení postavení podniku se používá tzv. portfolio matice. Nejpoužívanější maticí portfolia je Bostonská matice (BCG), kterou můžeme znát také pod názvem matice růst-podíl. BCG matice slouží k optimálnímu rozložení výrobků a služeb podniku z hlediska relativního podílu na trhu (osa x) a míry růstu odvětví (osa y).

Základem BCG matice jsou čtyři kvadranty, ve kterých se sledují vztahy růstu trhu a relativního podílu produktů společnosti na tomto trhu a každý z nich představuje jiný charakter podnikání.

Kvadrant I. – **HVĚZDY**

Soustřeďuje produkty s vysokým podílem na rychle rostoucím trhu tzn. úspěšné výrobky, které jsou ekonomicky přínosné. Tyto výrobky nabízejí vysoký zisk a příležitost k dalšímu růstu, což ovšem nezaručuje kladný tok peněžní hotovosti. Hvězda na trhu většinou potřebuje finanční prostředky na boj s konkurencí, což může peněžní hotovost výrazně snížit.

Kvadrant II – **PROBLÉMOVÉ DĚTI** (jiné označení: **OTAZNÍKY**)

Produkty na rychle rostoucím trhu ovšem s nízkým podílem na trhu. Zde jsou zařazeny produkty nebo služby, se kterými podnik přichází nově na trh nebo produkty, které mají vysoké požadavky hotovosti při jejich rozvoji a vývoji, ale nakonec nízké podíly ze zisku (peníze z jejich prodeje jsou nižší než peníze vynaložené na jejich vznik). Otázkou zde je, zda podnik bude moci do budoucna daný produkt na trhu udržet a jestli není lepší se zbavit slabších produktů na úkor těch, které mohou být hvězdami.

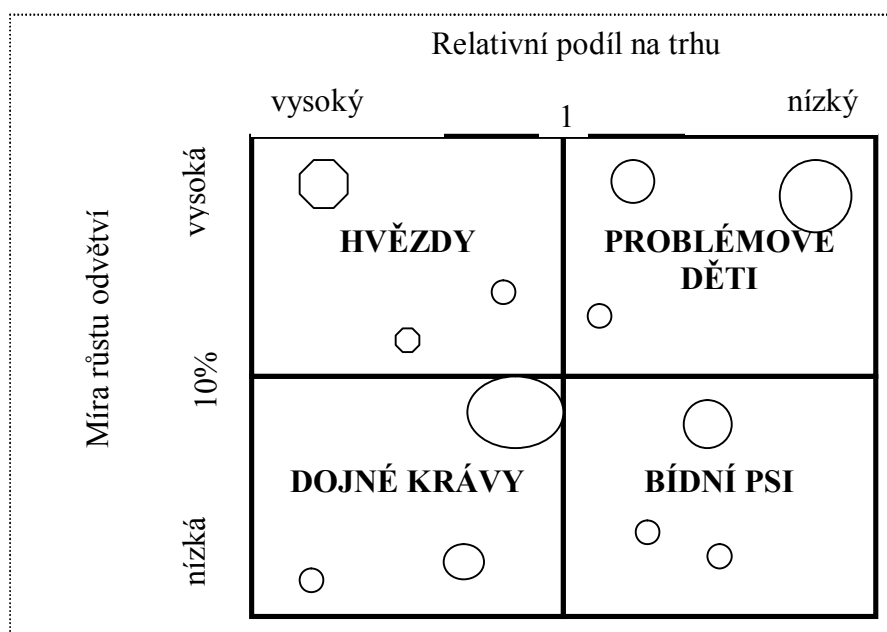
¹¹ KOŽENÁ, Marcela. *Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. 176 str. ISBN: 978-80-7395-039-2.

Kvadrant III. – DOJNÉ KRÁVY

Produkty s vysokým podílem na pomalu se rozvíjejícím trhu. Zařazeny takové produkty, které v současné době produkují tržby, ale je potřeba počítat s postupným zastaráváním a jejich modernizací. Mnohé dnešní dojné krávy jsou bývalými hvězdami a slouží k financování mladých hvězd a problémových dětí. Proto je třeba dojné krávy udržovat v takovém stavu, aby zajišťovaly dlouhodobý příjem.

Kvadrant IV. – BÍDNÍ PSI

Produkty na pomalu se rozvíjejícím trhu s nízkým podílem na trhu. Zařazujeme produkty, jejichž životní cyklus upadá a přechází do stádia poklesu nebo produkty, které se neprosadily. Tedy produkují nízké zisky nebo ztrátu. Je potřeba provést analýzu daného stavu. Na základě této analýzy lze rozhodnout, zda se snažit daný výrobek zachránit, zmodernizovat a přiblížit požadavkům zákazníků nebo stáhnout z trhu.



Obrázek 4 Matice BCG

Zdroj: SVOBODA, E.; BITTNER, L.; SVOBODA, P.. *Moderní přístupy v řízení podniků v novém podnikatelském prostředí*. Praha: Professional Publishing, 2006. 220 str. ISBN: 80-86946-12-6.

Jednotlivé produkty jsou do matice BCG zakreslovány pomocí bublin. Velikost bublin se odvíjí od procenta výnosu z portfolia.

Každý úspěšný produkt prochází svým životním cyklem. V době zavedení na trh začíná jako otazník, kdy není zřejmé, jestli se na trhu uchytí. V případě dobrého „zajetí“ výrobku na trhu, se výrobek stává hvězdou, následně kravami a v konečné fázi psi.

2.2. Analýza vnějšího prostředí

Vnější (externí) prostředí podniku je okolí podniku tvořené faktory, které mají původ působení mimo podnik. Podnik s těmito faktory nemůže dělat nic jiného, než s nimi počítat a snažit se jim přizpůsobit. V případě nepřizpůsobení se vnějším faktorům může dojít k tomu, že budou negativně působit na činnost podniku. Je tedy důležité sledovat a hodnotit vnější podmínky, protože do budoucna můžou mít vliv na strategické postavení firmy, její chování a výsledky. Cílem analýzy vnějšího prostředí je nalézt v okolí podniku příležitosti pro svůj budoucí rozvoj a ohrožení, kterým může podnik čelit.

Tabulka 3 Příležitosti a hrozby pro podnik

Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">- změny ekonomických zákonů- růst počtu zákazníků- zlepšení fungování daného odvětví- využívání nových technologií	<ul style="list-style-type: none">- vstup nového silného konkurenta na trh- pokles počtu zákazníků- zpomalení rozvoje odvětví- nepříznivé změny v legislativě
Příležitosti lze chápat jako příznivé podmínky pro daný podnik.	Hrozby lze chápat jako nepříznivé podmínky pro daný podnik.

Zdroj: SVOBODA, E.; BITTNER, L.; SVOBODA, P.. *Moderní přístupy v řízení podniků v novém podnikatelském prostředí*. Praha: Professional Publishing, 2006. 220 str. ISBN: 80-86946-12-6. – vlastní úprava.

Okolí podniku můžeme rozdělit do dvou celků a to na mikrookolí a makrookolí. Mikrookolí sleduje oblast konkurenčního okolí podniku, tzn. dané odvětví či podnikatelské prostředí, kde podnik působí. Naopak Makrookolí je obecné prostředí podniku společné pro všechna odvětví a vytváří podmínky pro fungování jednotlivých mikrookolí.

2.2.1. Analýza makrookolí podniku

Jak již bylo výše zmíněno vnější podmínky může podnik jen velice málo ovlivnit. Podnik má dvě možnosti, jak se se změnami vycházející z makrookolí „poprát“:

1. může se připravit, včasně reagovat a tím získat výhodu na trhu nebo
2. bude nepřipraven a poškozen vývojem po změně.

Pohled na makrookolí nám poskytuje PEST analýza.

PEST analýza

Makrookolí podniku zahrnuje čtyři oblasti: Politicko-legislativní, Ekonomické, Sociální a Technologické faktory. Název je odvozen od prvních písmen jednotlivých oblastí. PEST analýza vychází z minulého vývoje, současného trendu a odhadu budoucího vývoje, to znamená, že do této analýzy musíme zabudovat faktor času.

Politicko-legislativní prostředí je ovlivněno především vládou, zákonodárným sborem a dalšími orgány, které reprezentují stát a podílejí se na jeho řízení (soudy, Centrální banka). Tyto orgány vytvářejí pravidla pro fungování a chod ekonomiky. Podnik by měl tedy neustále sledovat změny legislativy. Stát je zároveň i významným zákazníkem pro podniky, neboť kupuje zboží a služby, které vyrábějí a poskytují podnikatelské subjekty. Podnikání vyžaduje dodržování a respektování zákonů, obchodních pravidel, zákonných opatření a platných předpisů.

Ekonomické prostředí sleduje ekonomiku jako celek. Předkládá tedy ekonomické informace v makro i mikroekonomických vztazích. V ekonomickém prostředí se využívají přímé i nepřímé nástroje k regulaci.

Sociální prostředí sleduje sociální skupiny lidí jejich zájmy, očekávání, vzdělání, inteligenci, životní styl a strukturu populace a vyžaduje od podniků, aby bral v úvahu vlivy svých aktivit na společnost.

Technologické prostředí má v dnešní době důležitou roli a jeho význam se neustále zvyšuje. Tempo technologických změn se stále urychluje a tím dochází ke zkrácení životního cyklu výrobku.

Tabulka 4 Faktory PEST analýzy

Politicko-legislativní faktory <ul style="list-style-type: none">- stabilita vlády- členství v EU- antimonopolní opatření- daňová politika- ochrana životního prostředí	Ekonomické faktory <ul style="list-style-type: none">- úroková míra- míra inflace- směnný kurz- míra nezaměstnanosti- míra ekonomického růstu
Sociální faktory <ul style="list-style-type: none">- pracovní síla- průměrný věk- růst populace- životní úroveň a styl- mobilita pracovních sil	Technologické faktory <ul style="list-style-type: none">- podpora vědy a výzkumu- výdaje na výzkum- nové vynálezy- obecná technologická úroveň- míra zastarávání technologií

Zdroj: SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. Praha : C.H. Beck, 2000. 101 str. ISBN: 80-7179-422-8.

2.2.2. Analýza mikrookolí podniku

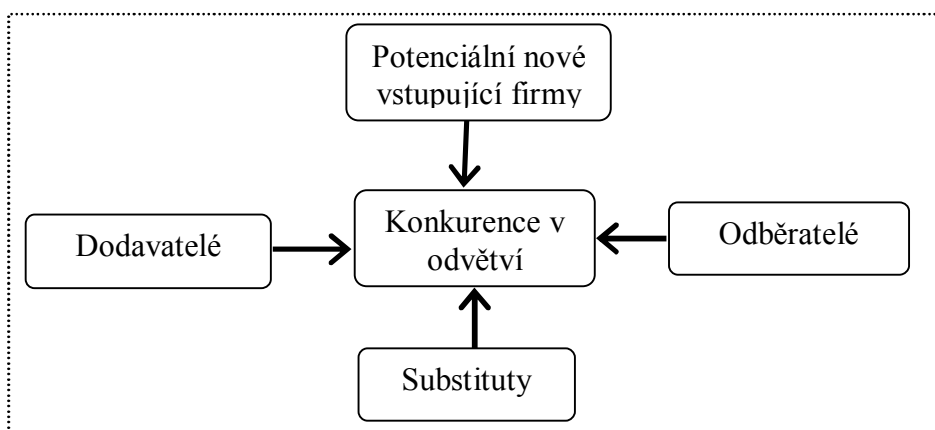
Mikrookolí je zasazeno do širšího rámce, tím je makrookolí, které působí stejnou měrou na všechny účastníky a vytváří jim podmínky k podnikání.

Mikrookolí neboli konkurenční okolí podniku bezprostředně působí na danou firmu a zahrnuje faktory, které může podnik do určité míry ovlivnit. Jedná se tedy o analýzu odvětví s důrazem na konkurenční prostředí, která se nejčastěji analyzuje podle pěti konkurenčních sil Portera (viz obrázek 5). Cílem analýzy mikroprostředí¹² je identifikovat základní hybné síly, které v odvětví působí a základním způsobem ovlivňují činnost podniku. Chování podniku není determinováno pouze konkurencí, ale taky chováním odběratelů a dodavatelů, substitučním zbožím a potenciálními novými konkurenty.

Za základní konkurenční hybné síly určující intenzitu konkurence, rozhodující o výnosnosti odvětví a ovlivňující mikrookolí firmy považuje:

- hrozbu vstupů nových konkurentů do odvětví,
- vyjednávací sílu dodavatelů,
- vyjednávací sílu kupujících,
- hrozbu substitutů (náhradních produktů),
- intenzitu konkurenčního boje uvnitř odvětví.

Firma vyhodnocuje jak velký vliv mají tyto síly na její činnost a jak se vůči tomu bránit.



Obrázek 5 Porterův model pěti konkurenčních sil

Zdroj: vlastní úprava na základě: PORTER, M.. *Competitive strategy*. New York: Free Press, 1980. 57str. ISBN: 0-02-925360-8.

¹² JAKUBÍKOVÁ, D.. *Strategický marketing – strategie a trendy*. Praha : Grada, 2008. 85 str. ISBN: 978-80-247-2690-8.

Obrázek¹³ zdůrazňuje všechny základní složky odvětvové struktury, které mohou být v daném odvětví hnací silou konkurence. V každém jednotlivém odvětví nebudou mít všechny z těchto pěti faktorů stejnou důležitost. Konkrétní faktory, které jsou důležité, se budou lišit svoji vahou. Každé odvětví je jedinečné a má svou vlastní jedinečnou strukturu. Systémový rámec pěti faktorů umožňuje podniku, aby pronikl do složitosti problémů a přesně určil faktory, které jsou pro konkurenci v jeho odvětví rozhodující.

Hrozba vstupů nových konkurentů do odvětví

Vstup nových konkurentů do odvětví vždy představuje hrozbu pro již existující podniky v podobě negativních důsledků. Těmito důsledky vstupu nových konkurentů na trh je například odlákání schopných pracovníků, získání našich zákazníků, oslabení postavení daného podniku a zvýšení celkové konkurence v odvětví, s čímž souvisí i zvýšení nákladů na propagaci a marketing. Všechny tyto problémy a důsledky mají vliv na ziskovost podniku.

Rozhodujícími činiteli¹⁴ z hlediska hrozby vstupů nových konkurentů jsou:

- Ekonomika rozsahu (úspory z velkovýroby)
- Absolutní nákladová výhoda (nízké náklady)
- Požadavky na kapitál (potřeba investic)
- Odlišení produktů
- Přístup k distribučním kanálům
- Právní bariéry a politika vlády
- Očekávaná odvetná opatření

Vyjednávací síla dodavatelů

Nejdříve musí dojít k identifikaci míry závislosti podniku na svých dodavatelích. Čím vyšší je závislost podniku na jeho dodavatelích, tím vyšší je jejich vyjednávací síla.

¹³ Evropský polytechnický institut, s.r.o.. *Michael Porter*. Aktualizováno [cit. 2008-12-02]. Dostupné z WWW: < is.vos.cz/ucitel/kratochv/predstav/mporter.doc >.

¹⁴ Databáze nejlepších praktik. *Tvorba a řízení strategie*. Aktualizováno [cit. 2008-12-02]. Dostupné z WWW: < www.bestpractices.cz/praktiky/tvorba_a_rizeni_strategie/strategie_theorie.doc >.

Existují však také faktory, které ovlivňují vliv dodavatelů mimo kontrolu firem. Jsou jimi například prodloužení dodacích lhůt, snížení kvality a zvýšení cen dodávaných výrobků a služeb, zhoršení servisu ze strany dodavatele, atd.

Rozhodujícími faktory³ z hlediska vyjednávací síly dodavatelů jsou:

- Koncentrace dodavatelů
- Diferenciace vstupů
- Náklady na přechod k jinému dodavateli
- Existence náhradních (substitučních) vstupů
- Důležitost objemu dodávek pro dodavatele

Vyjednávací síla kupujících (odběratelů)

Síla odběratelů může ovlivnit v daném odvětví cenu, kvalitu produkce, dodací lhůty, atd. a závisí na spoustě faktorů vycházejících z konkrétní tržní situace.

Významnou roli hraje počet odběratelů. V případě, že odběratel odebírá velkou část produkce, je jeho postavení a síla pevnější.

Existencí více firem v odvětví, které se výrazně neliší v poskytovaných produktech, získávají kupující výhodu a vysokou vyjednávací sílu. Mohou vybírat z mnoha podobných variant výrobku a tím podniky donutit k lepším nabídkám.

Rozhodujícími faktory¹⁵ z hlediska vyjednávací síly kupujících jsou:

Cenová citlivost

- Náklady na produkt vůči celkovým nákladům
- Konkurence mezi kupujícími
- Odlišení produktů
- Motivace těch, kdo rozhodují o nákupu

Vyjednávací síla

- Koncentrace kupujících vůči koncentraci dodavatelů
- Náklady na přechod k jinému dodavateli
- Informovanost kupujících
- Schopnost integrace s prodávajícími (zpětná integrace)
- Existence substitutů

¹⁵ Databáze nejlepších praktik. *Tvorba a řízení strategie*. Aktualizováno [cit. 2008-12-02]. Dostupné z WWW: < www.bestpractices.cz/praktiky/tvorba_a_rizeni_strategie/strategie_theorie.doc >.

Hrozba substitutů

Obecně existují dva typy ohrožení, kdy může dojít k nahrazení cílového produktu substitutem. Hrozba substituce cílového produktu je v tom případě, kdy daný potenciální substitut nabízí zákazníkovi nějakou výjimečnou kvalitu či hodnotu. V dnešní době je tedy důležité, aby produkt přinášel zákazníkům vždy něco navíc či něco odlišného (např. množstevní sleva, delší záruční doba, aj.). Touto odlišností může daný podnik minimalizovat riziko substituce.

Dalším faktorem jsou náklady, které zákazníkovi vzniknou při přechodu na jiný produkt. Například v případě běžných produktů denní spotřeby dostupných v jednom obchodě jsou tyto náklady nízké, tudíž je zde změna významnou hrozbou.

Rozhodujícími činiteli⁴ při hrozbě substitutů jsou:

- Náklady na přechod k novému (substitučnímu) výrobku
- Ochota (sklon) přejít na substituční produkt
- Relativní výše cen substitutů

Intenzita konkurenčního boje uvnitř odvětví

Konkurenční boj uvnitř odvětví je vlastně soutěž mezi všemi firmami, které podnikají ve stejném odvětví. Mezi faktory ovlivňující rozsah konkurenčního boje můžeme zařadit stupeň koncentrace (čím více subjektů v daném odvětví, tím větší konkurence), diferenciaci výrobků (menší diferenciaci výrobků, větší konkurence), strukturu nákladů (vysoké fixní náklady dodavatelů při zmenšujícím se trhu, větší konkurence cenou), změnu velikosti trhu (zvětšením trhu dojde k oslabení konkurence) a bariéry vstupu (obtížný výstup dodavatele ze zmenšujícího se trhu – např. z důvodu penalizace, konkurence se zvyšuje).

Podniky zjišťují, kdo je největší konkurent, v jaké oblasti je silnější, jaké jsou jeho cíle a strategie, silné a slabé stránky a také, kdo by se mohl stát dalším silným konkurentem.

Rozhodujícími faktory¹⁶ ovlivňujícími intenzitu konkurenčního boje jsou:

- Růst odvětví
- Rozdíly mezi produkty (odlišení)
- Koncentrace konkurence

¹⁶ Databáze nejlepších praktik. *Tvorba a řízení strategie*. Aktualizováno [cit. 2008-12-02]. Dostupné z WWW: < www.bestpractices.cz/praktiky/tvorba_a_rizeni_strategie/strategie_theorie.doc >.b

- Rozmanitost konkurentů
- Nákladové podmínky
- Bariéry výstupu (odchodu) z odvětví
- Občasný přebytek kapacity

Souhrnné působení těchto pěti hybných sil určuje potenciál konečného zisku v odvětví, který se měří dlouhodobou návratností investic. Cílem konkurenční strategie je nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik nejlépe odolává konkurenčním silám, či může jejich působení obrátit ve svůj prospěch.

Zásadní je znalost a analyzování těchto konkurenčních sil - hledání změn a trendů, které přináší největší efekt, určování silných a slabých stránek

3. Hodnocení konkurenceschopnosti podniku (metody)

3.1. Finanční analýza

Jednou z metod, kterou se dá hodnotit konkurenceschopnost a především finanční zdraví podniku je právě finanční analýza. Jedná se o soubor metod a postupů, jimiž zjišťujeme v jaké finanční kondici se společnost nachází, tudíž získáváme informace o finanční situaci podniku a o celkovém ekonomickém postavení podniku. Cílem finanční analýzy je tedy detailně vyhodnotit hospodaření podniku, identifikovat jeho slabé a silné stránky a také ukázat hrozby a příležitosti společnosti, kterým bude v následujících letech společnost čelit.

Finanční analýza by měla plnit dvě základní funkce¹⁷:

1. prověřit finanční zdraví podniku – kdy hledá odpověď na otázku, jaká je finanční situace daného podniku, jaký byl její historický vývoj a zároveň lze na jejím základě odhadnout budoucí vývoj společnosti,
2. vytvořit základ pro finanční plán – kdy na výsledcích analýzy stojí plánování a rozhodování vedení o budoucím vývoji společnosti a dále se také na základě výsledků analýzy stanovují strategické a taktické plány společnosti.

Finanční analýza může být provedena dvěma způsoby a to externě a interně. Externí analýza vychází z veřejně dostupných informací společnosti a může jí provádět každý, kdo se k těmto informacím dostane. Interní analýzu provádí firemní finanční analytik, který má k dispozici veškeré informace o společnosti a jeho analýza slouží jako podklad pro rozhodování managementu. Interní analýza je tedy přesnější a důvěryhodnější než externí.

¹⁷ MAŘÍK, Miloš a kolektiv. *Metody oceňování podniku: proces oceňování – základní metody a postupy*. Praha: Ekopress, 2007. 492s. ISBN: 978-80-86929-32-3.

3.1.1. Zdroje dat pro finanční analýzu

K základnímu zdroji patří účetní závěrka, o jejíchž informace se opírá jak externí, tak interní finanční analýza.

Účetní závěrku tvoří:

- Rozvaha
- Výkaz zisků a ztrát (výsledovka)
- Výkaz peněžních toků

Rozvaha

Rozvaha podává přehled o stavu majetku společnosti a o formách jeho financování, a proto je považována za základní výkaz neboli bilanci. Bilance proto, protože zachycuje celkový přehled o stavu aktiv (majetek, kterým podnik disponuje) a pasiv (zdroje krytí majetku) společnosti, a to vždy k určitému datu.

Tabulka 5 Základní segmenty rozvahy

AKTIVA	PASIVA
<i>Stálá aktiva</i> <ul style="list-style-type: none">- dlouhodobý nehmotný majetek- dlouhodobý hmotný majetek- dlouhodobý finanční majetek	<i>Vlastní kapitál</i> <ul style="list-style-type: none">- základní kapitál- kapitálové fondy- fondy ze zisku- VH minulých let- VH běžného období
<i>Oběžná aktiva</i> <ul style="list-style-type: none">- zásoby- pohledávky- krátkodobý finanční majetek	<i>Cizí kapitál</i> <ul style="list-style-type: none">- rezervy- závazky- bankovní úvěry- finanční výpomoci

Zdroj: KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku*. Praha: C.H.BECK, 2001. 367s. ISBN: 80-7179-529-1.

Základní rovnicí charakterizující rozvahu je:

$$\Sigma \text{ aktiv} = \Sigma \text{ pasiv.}$$

Tato rovnice říká, že veškerý majetek, který byl pořízen, má svůj zdroj krytí.

Výkaz zisku a ztrát

Pro výkaz zisků a ztrát se často používá označení výsledovka. Ve výsledovce jsou zachyceny veškeré náklady a výnosy dané společností. Na základě jejich rozdílů

společnost zjistí, jak v daném účetním období hospodařila. Výnosy, náklady a hospodářský výsledek jsou tokovými veličinami. To znamená, že výsledovka zahrnuje souhrn těchto tokových veličin za určité účetní období (typicky jeden rok).

Základní rovnicí charakterizující výkaz zisku a ztráty je:

$$\text{výnosy} - \text{náklady} = \text{hospodářský výsledek}.$$

Pokud výnosy převyšují náklady, dosáhla společnost zisku. V opačném případě ztráty. Na konci každého účetního období dojde k převodu hospodářského výsledku z výsledovky do rozvahy na stranu pasiv. Zisk položku vlastní kapitál zvýší, naopak ztráta sníží.

Hospodářský výsledek¹⁸ vzniká postupně v části provozní, finanční a mimořádné, jak dokumentuje tabulka 6.

Tabulka 6 Stupně hospodářského výsledku za účetní období

1. Provozní hospodářský výsledek
2. Hospodářský výsledek z finančních operací
3. Hospodářský výsledek za běžnou činnost
4. Mimořádný hospodářský výsledek
5. Hospodářský výsledek za účetní období
6. Hospodářský výsledek před zdaněním

Zdroj: KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku*. Praha: C.H.BECK, 2001. 367s. ISBN: 80-7179-529-1.

Přehled o peněžních tocích

Hlavní význam¹⁹ je v poskytování informací, na základě kterých se dozvíme, jaká je schopnost podniku generovat peníze a peněžní ekvivalenty a dokážeme posoudit užití těchto prostředků na krytí potřeb podniku.

O výkazu toku hotovosti lze hovořit jako o výkazu o tokových veličinách, který slouží k řízení likvidity a solventnosti. Umožňuje kontrolu mezi vztahy provozní, investiční a finanční činnosti. Výkaz toku hotovosti má závaznou strukturu v oddělení příjmů a výdajů, což ukazuje tabulka 7.

¹⁸ KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku*. Praha: C.H.BECK, 2001. 367s. ISBN: 80-7179-529-1.

¹⁹ KRAFTOVÁ, Ivana. *Základy účetnictví*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2004, 96str. ISBN: 80-7194-616-8.

Tabulka 7 Závazná struktura Cash Flow

Počáteční stav peněžních prostředků
Provozní činnost: příjmy z provozní činnosti výdaje z provozní činnosti
Finanční činnost: příjmy z finanční činnosti výdaje z finanční činnosti
Investiční činnost: příjmy z investiční činnosti výdaje z investiční činnosti
Konečný stav peněžních prostředků

Zdroj: KRAFTOVÁ, Ivana. Základy účetnictví. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2004, 96 str. ISBN: 80-7194-616-8.

3.1.2. Základní metody finanční analýzy

V pojetí finanční analýzy lze za konkurenceschopný podnik²⁰ považovat takový podnik, který je schopen vložený kapitál dlouhodobě zhodnocovat. Finanční analýza nabízí řadu metod, které umožňují stanovit ekonomickou situaci podniku. V této podkapitole se zabývám popisem metod a ukazatelů, které slouží právě k posouzení úspěšnosti podniku a dále budou použity v praktické části mé diplomové práce.

Základní metody finanční analýzy tedy jsou:

- Analýza absolutních ukazatelů
- Analýza poměrových ukazatelů
- Hodnocení celkového finančního zdraví – Altmanovo Z-score,

3.1.2.1. Analýza absolutních ukazatelů

Analýzu absolutních ukazatelů používáme při zjišťování finanční situace. Vstupní data pro vlastní analýzu vycházejí z účetních výkazů. Převážná část vstupních dat obsahuje údaje, které nazýváme absolutní ukazatele.

Absolutní ukazatele můžeme rozdělit na:

- a) stavové – vyjadřují určitý stav
- b) tokové – vyjadřují údaje za určitý časový interval.

²⁰ KOŽENÁ, Marcela. *Enviromentální aspekty konkurenceschopnosti podniku*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. 176 str. ISBN: 978-80-7395-039-2.

Pro analýzu absolutních ukazatelů nás budou zajímat právě ukazatele, které vyjadřující určitý stav, tzn. stavové veličiny. Stavové veličiny tedy najdeme v rozvaze, protože právě v ní je vždy k určitému datu uvedena hodnota majetku a kapitálu. Tyto údaje slouží hlavně k analýze vývojových trendů (horizontální analýza) a k procentnímu rozboru (vertikální analýza).

HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA – kvantifikuje meziroční změny v jednotlivých položkách účetních výkazů. Prezentujeme ji jak v rozdílech mezi jednotlivými obdobími, tak v procentuálních změnách. Slouží tedy k porovnání absolutních a procentních změn v čase. Pro horizontální analýzu je zapotřebí mít účetní výkazy minimálně ze dvou let.

Absolutní změna se vypočítá jako rozdíl mezi dvěma obdobími:

$$\text{Absolutní změna} = \text{hodnota v roce } X - \text{hodnota v roce } X-1.$$

Procentní změnu vyjádříme jako poměr absolutní změny a hodnoty v roce X-1, to celé vynásobíme 100.

$$\text{Procentní změna} = \frac{\text{absolutní změna}}{\text{hodnota } X-1} * 100$$

VERTIKÁLNÍ ANALÝZA – ukazuje procentní podíl jedné veličiny k celkové veličině. V rozvaze to bývá zpravidla bilanční suma a ve výsledovce celková suma výnosů a tržeb. Zpracování dat se provádí od shora dolů, a proto vertikální analýza.

3.1.2.2. Analýza poměrových ukazatelů

Finanční poměrové ukazatele²¹ vznikají jako podíl dvou absolutních ukazatelů. Analýza poměrových ukazatelů je nejpoužívanějším nástrojem finanční analýzy a umožňuje srovnání poměrových ukazatelů určitého podniku s jinými podniky (mezipodnikové srovnání) a s odvětvovým průměrem, resp. konkurenčními podniky. Finanční analýza by měla řešit poměry vztahující se ke konkrétnímu finančnímu problému. Výsledné hodnoty poměrových ukazatelů vypovídají o základních rysech podniku.

²¹ SYNEK, Miroslav a kolektiv. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada, 1996. 466str. ISBN: 80-7169-211-5

Hlavní skupiny poměrových ukazatelů²² podle americké praxe:

- Ukazatele likvidity
- Ukazatele zadluženosti
- Ukazatele aktivity
- Ukazatele rentability
- Ukazatele tržní hodnoty

Ukazatele likvidity

Tyto ukazatele měří schopnost firmy uspokojit své splatné závazky.

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

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

Běžná likvidita měří platební schopnost podniku z hlediska kratšího období a vyjadřuje, kolikrát společnost kryje krátkodobé závazky oběžnými aktivy.

Pohotová likvidita měří platební schopnost podniku po odečtení zásob, protože zásoby jsou méně likvidní a jejich případný prodej je obvykle ztrátový.

Většinou je předmětem hodnocení²³ likvidita okamžitá a zpravidla likvidita pohotová.

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{peníze}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$\text{rychlá likvidita} = \frac{\text{peníze} + \text{krátkodobé pohledávky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

²² SYNEK, Miroslav a kolektiv. *Podniková ekonomie*. Praha. C.H.Beck, 2000. 456 str. ISBN: 80-7179-388-4.

²³ KRAFTOVÁ, Ivana. *Finanční analýza municipální firmy*. Praha: C.H.Beck, 2002. str. ISBN: 80-7179-778-2.

Hodnota okamžité likvidy se pro zdravou firmu soukromého sektoru uvádí kolem hodnoty 0,2. To znamená, že peníze by měly představovat cca 1/5 hodnoty závazků.

Rychlá likvidita prezentuje vyrovnanost mezi krátkodobými pohledávkami a závazky a její hodnoty by se měla pohybovat kolem hodnoty 1. V případě, že hodnota rychlé likvidity je pod hodnotou 1, ukazuje tedy na nebezpečí nesolventnosti. Pokud výsledek převyšuje hodnotu 1, znamená to pro společnost neefektivní vázání prostředků v penězích a pohledávkách (nezhodnocují se opakovaným užíváním v produkčním procesu).

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti vyjadřují rozsah, v jakém podnik užívá k financování dluhu. Měříme dvě způsoby:

1. vstupní data vychází z rozvahy a počítáme rozsah, ve kterém dluhy financují aktiva:

$$\text{zadluženost} = \frac{\text{celkový.dluh}}{\text{celková.aktiva}}$$

2. vstupní data vychází z výsledovky a počítáme krytí nákladů na cizí kapitál ziskem před úroky a zdanění (EBIT):

$$\text{krytí úroků} = \frac{EBIT}{\text{nákladové.úroky}}$$

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. Hodnotí tedy, jak dobře umí podnik využívat svůj majetek a hospodařit s vloženými prostředky. Řízení aktiv se týká těchto skupin: celková aktiva, pohledávky, zásoby, oběžná aktiva a fixní aktiva.

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \quad (\text{v počtu obrátů za rok})$$

$$\text{Průměrná doba inkasa} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{roční.tržby} / 360} \quad (\text{ve dnech})$$

$$\text{zadluženost} = \frac{\text{tržby}}{\text{stálá.aktiva}} \quad (\text{v počtu obrátů za rok})$$

$$\text{obrat stálých aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{oběžná.aktiva}} \quad (\text{v počtu obrátů za rok})$$

$$\text{obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková.aktiva}} \quad (\text{v počtu obrátů za rok})$$

Ukazatele rentability

Předchozí ukazatele se zaměřovali a hledali odpověď na otázku, zda-li je podnik schopen platit své závazky. Ukazatele rentability²⁴ ovšem měří výnosnost podniku, která v sobě odráží kombinovaný vliv všech již zmiňovaných rentabilit (likvidity, zadluženosti a aktivity). Hodnota zisku je poměřována k určité základně. Při provádění analýzy rentability je využíváno různých kategorií zisku.

Tabulka 8 Kategorie zisku

EAT – zisk po zdanění
+ daň z běžné činnosti
+ daň z mimořádné činnosti
EBT – zisk před zdaněním
+ nákladové úroky
EBIT – zisk před zdaněním a nákladovými úroky
+ odpisy hmotného majetku
+ odpisy nehmotného majetku
EBITDA – zisk před úroky, odpisy a daněmi

Zdroj: SVOBODA, E.; BITTNER, L.; SVOBODA, P.. *Moderní přístupy v řízení podniků v novém podnikatelském prostředí*. Praha: Professional Publishing, 2006. 220 str. ISBN: 80-86946-12-6.

Tyto ukazatele hodnotí rentabilitu podnikání.

$$\text{Rentabilita tržeb (ROS)} = \frac{EAT}{\text{tržby}} * 100$$

$$\text{Rentabilita celkových aktiv (ROA)} = \frac{EAT}{\text{aktiva}} * 100$$

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \frac{EAT}{\text{vlastní.kapitál}} * 100$$

Co říkají jednotlivé rentability:

ROS – kolik zisku firma produkuje v poměru ke svým tržbám,

²⁴ MAŘÍK, Miloš a kolektiv. *Metody oceňování podniku: proces oceňování – základní metody a postupy*. Praha: Ekopress, 2007. 492s. ISBN: 978-80-86929-32-3.

ROA – jak je společnost zisková k poměru velikosti svých celkových aktiv,

ROE – jaký podíl na vlastním kapitálu tvoří zisk.

Ukazatele tržní hodnoty

Tyto ukazatele jsou výsledkem všech předchozích oblastí: výnosnosti podniku, řízení aktiv, řízení dluhů a likvidity. Ukazatele tržní hodnoty vyjadřují, jak je daná společnost hodnocena z pohledu trhu, resp. burzou a investory. Ti hodnotí jak její minulou činnost, tak budoucí výhled.

$$\text{Poměr ceny akcii k zisku na akcii P/E} = \frac{\text{tržní.cena.akcie}}{\text{čistý.zisk.na.1.akcii}}$$

$$\text{Kurz akcie} = \frac{\text{tržní.cena.akcie}}{\text{no min a ln i.hodnota.akcie}}$$

$$\text{Čistý zisk na akcii EPS} = \frac{\text{čistý.zisk}}{\text{počet.akcii}}$$

3.1.2.3. Hodnocení celkového finančního zdraví – Altmanovo Z-score

Altmanovo Z-score je index důvěryhodnosti, který pracuje s výsledky statistické analýzy a jeho cíle je vyjádřit finanční důvěryhodnost podniku. Tento model můžeme najít v různých modifikacích, které zohledňují několik hledisek: zemi, obor, obchodovatelnost na burze.²⁵ Altmanovo Z-score využívá součet pěti poměrových ukazatelů, kterým je přiřazena různá váha. Výsledkem Altmanova indexu důvěryhodnosti je určit stabilitu společnosti a riziko bankrotu.

$$\text{Z-score} = A_1 * 1,2 + A_2 * 1,4 + A_3 * 3,3 + A_4 * 0,6 + A_5$$

$$A_1 = \frac{\text{oběžná.aktiva}}{\text{aktiva.celkem}}$$

$$A_3 = \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva.celkem}}$$

$$A_5 = \frac{\text{celkové.tržby}}{\text{aktiva.celkem}}$$

$$A_2 = \frac{\text{čistý.zisk}}{\text{aktiva.celkem}}$$

$$A_4 = \frac{\text{vlastní.jmění}}{\text{cizí.zdroje}}$$

²⁵ SCHOLLEOVA, Hana. *Podniková ekonomika 2, Sbíрка příkladů*. Praha: Oeconomica, 2005. 131 str. ISBN: 80-245-0869-9.

Hodnocení podle Altmanova Z-score:

Z-score > 3,00	stabilní firma s dlouhodobě minimálním rizikem bankrotu
1,80 < Z-score < 3,00	finančně průměrná firma s krátkodobě minimálním rizikem bankrotu
Z-score < 1,80	nestabilní firma s vysokým rizikem bankrotu

3.2. Balanced Scorecard

Metoda Balanced Scorecard (BSC) je účinný nástroj pro měření a zvyšování výkonnosti společnosti a umožňuje komplexní hodnocení rozvoje dané společnosti. BSC zaměřuje podnikatelské úsilí na budoucnost a na dosažených výsledcích hledá poučení o příčinách.

BSC²⁶ zachovává tradiční finanční měřítka, která však vypovídají o minulých finančních transakcích, což je dostačující pro podniky, u nichž investice do dlouhodobých schopností a vztahů se zákazníky nebyly faktory úspěchu. Každá společnost si stanovuje strategii tak, aby jejich investování do zákazníků, technologií, procesů, zaměstnanců a inovací přispělo k navýšení přidané hodnoty a výkonu celé organizace. Finanční měřítka sama o sobě jsou tedy nevhodná pro stanovení strategie společnosti. BSC finanční měřítka zachovává, ale doplňuje je o nefinanční výkonnostní ukazatele, tzn. hybné síly budoucí výkonnosti. Mezi tyto hybné síly patří např. pracovní postupy, vztahy se zákazníky, dovednosti zaměstnanců, kvalita vnitřních informačních systémů, apod.

Většina podniků používá finanční i nefinanční ukazatele. Problémem ale je najít právě vazbu mezi těmi ukazateli a ty nefinanční vyjádřit v peněžním vyjádření. Tento problém řeší právě metoda BSC, která dokáže pomocí vazeb mezi finančními a nefinančními ukazateli určit, jaké dopady budou mít na vybraný finanční ukazatel změny různých nefinančních ukazatelů.

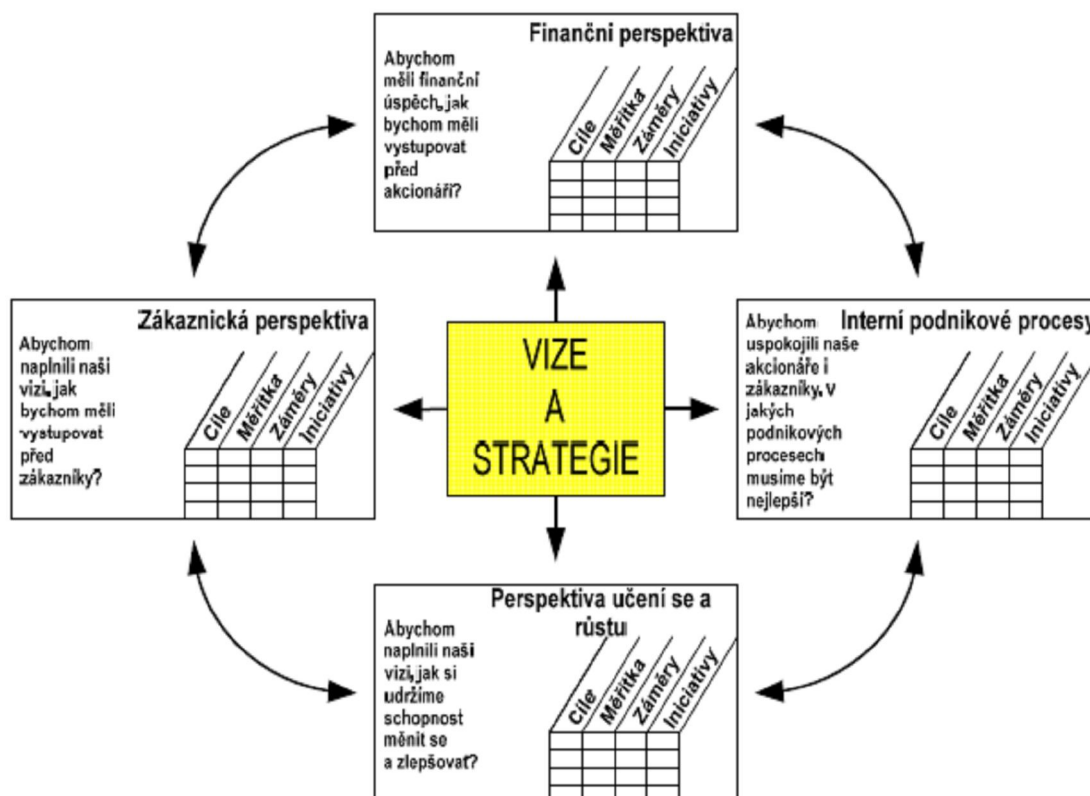
Vyvážené hodnocení (BSC) spočívá ve 4 úhlech pohledu na výkon (grafické vyjádření obrázek 6):

1. finanční (cílem je vyšší efektivita)
2. zákaznický (vyšší kvalita a kratší dodací lhůta)
3. interní a inovační (inovace výrobku)

²⁶ KAPLAN, Robert S., NORTON David P..*Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management press, 2001. 267 str. ISBN: 80-7261-037-6.

4. růstový (investiční)

Podle Kaplana a Nortona, kteří v roce 1992 metodu BSC představili, dochází touto metodou k rozšíření souboru cílů podnikatelské jednotky za hranice běžných souhrnných finančních měřítek. Např. proto, že podnikatelská jednotka může měřit, jakou hodnotu vytváří pro současného i budoucího zákazníka, jak je potřeba zkvalitnit systémy a pracovní postupy. Odpovědi na tyto otázky jsou nezbytné právě pro zvyšování budoucí výkonnosti.



Obrázek 6 Čtyři základní perspektivy vycházející ze strategie a vize

Zdroj: KAPLAN, Robert S., NORTON David P.. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management press, 2001. 267 str. ISBN: 80-7261-037-6.

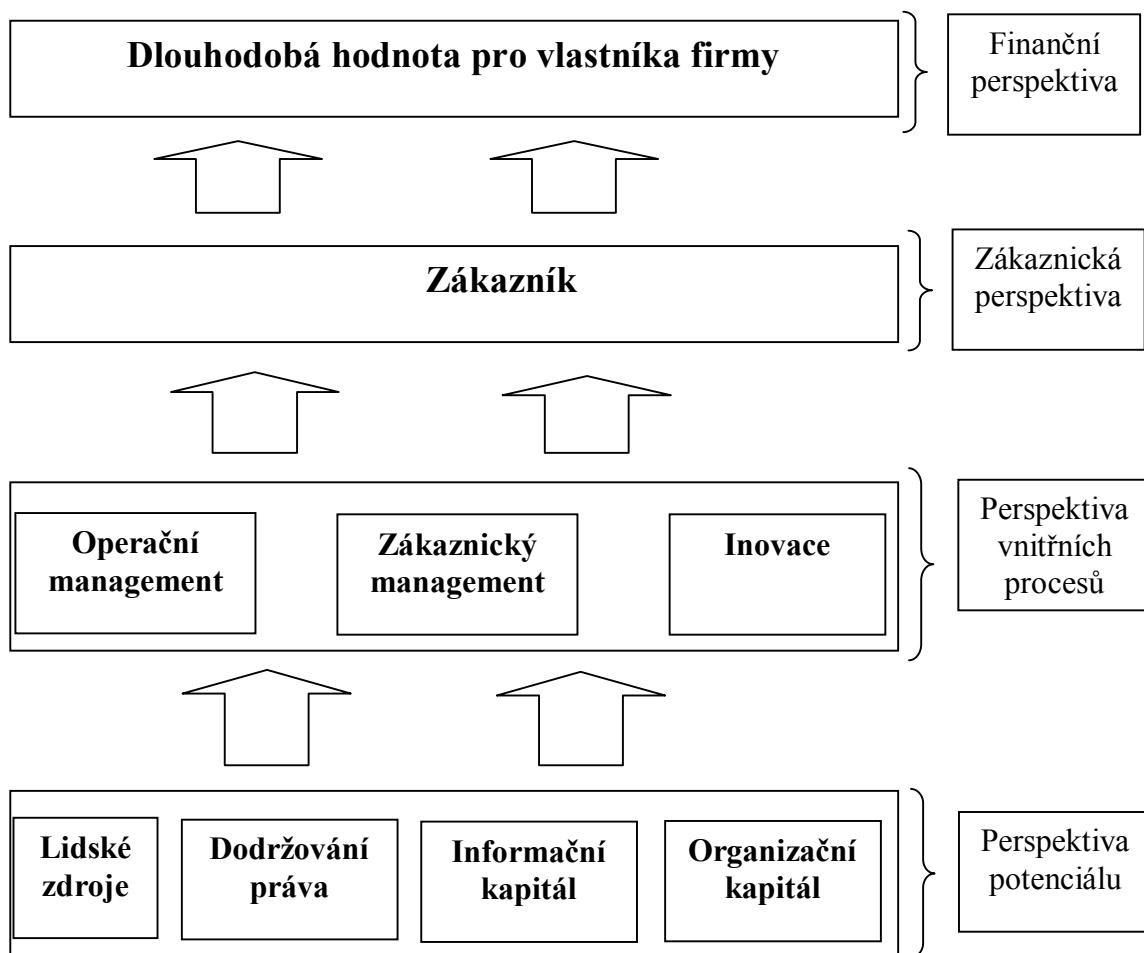
Z výše uvedeného obrázku vyplývá, že BSC a strategické cíle rozhodující o úspěšnosti podniku vychází z podnikové vize a strategie. K tomu, aby vůbec bylo možné dosažení cílů společnosti plánovat, měřit, sledovat a hodnotit, je potřeba pro dílčí cíle přiřadit odpovídající finanční a nefinanční měřítko, cílové a skutečné hodnoty a iniciativy, kterými daný podnik dosáhne vytyčených cílů.

Metoda BSC je tedy důležitá pro převod strategie a cílů podniku do praxe prostřednictvím srozumitelných ukazatelů a měřítek hodnocení výkonnosti podniku.

BSC poskytuje organizační rámec pro plánování, rozpočtování, alokaci zdrojů, strategickou zpětnou vazbu a proces učení se.

3.2.1. Jednotlivé perspektivy *Balanced Scorecard*

Jak už bylo uvedeno výše, existují 4 základní oblasti pohledů na firmu podle výzkumu Kaplana a Nortona – finanční perspektiva, zákaznická perspektiva, procesní perspektiva a perspektiva učení a růstu. Při využívání metody BSC je potřeba tyto perspektivy zohlednit všechny, protože se vzájemně velmi silně dynamicky ovlivňují, což je vidět z následujícího obrázku. V případě zaměření se managementu jen na jeden viditelný cíl, by tedy celá metoda BSC neměla žádný význam.



Obrázek 7 Zjednodušená strategická mapa perspektiv

zdroj: KAPLAN, Robert S., NORTON David P.. *Strategy Maps – Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*. Aktualizováno 2004 [cit. 2008-11-26]. Dostupné z WWW: < <http://www.sas.com/solutions/spm/StrategyMaps.pdf> >.

Z obrázku je zřejmé, že perspektivy tvoří logický řetězec na sebe navazujících vztahů. Hlavním cílem společnosti je dosáhnout co nejvyššího zisku. Zákazníci kupují

výrobky a tím vytváří požadovaný zisk. Zvyšování spokojenosti zákazníků se tedy projeví vyššími tržbami a lepšími výsledky hospodaření. Aby podnik dokázal reagovat na požadavky zákazníka a uspěl v konkurenčním prostředí, musí mít vybudované dostatečné potenciály (propracovaný lidský kapitál, informační a organizační kapitál), na základě kterých mohou fungovat procesy uvnitř podniku. Na základě existence fungování vnitřních procesů, lze realizovat hodnotu jak pro zákazníka, tak i pro vlastníka.

3.2.1.1. Finanční perspektiva

Finanční perspektiva je nadřazená všem ostatním a jsou do ní svedeny výstupy ostatních perspektiv. Každý vlastník společnosti očekává, že bude výkonným strojem na peníze, zdrojem prestiže a moci. Jde zde tedy především o sledování spokojenosti vlastníka a o uspokojení jeho předpokladů a zájmů.

Metoda BSC finanční ukazatele zachovala z toho důvodu, že snadno měří ekonomické důsledky všech realizovaných akcí společnosti. Finanční veličiny²⁷ vyjadřují a mapují, co se ve firmě dělo (pohled do minulosti), děje (přítomný stav) nebo bude dít (pohled do budoucna). Mají stěžejní důležitost a je potřeba brát v úvahu vazby mezi těmito veličinami.

Používané ukazatelé se nejčastěji týkají ziskovosti – rentabilita vlastního kapitálu (ROE), rentabilita investovaného kapitálu (ROCE), provozní zisk nebo ekonomicky přidaná hodnota (EVA). Pomocí těchto finančních ukazatelů můžeme měřit cíle podniku a zároveň můžeme zjistit, kdy zavádění a realizace podnikové strategie vede k zásadnímu zlepšení.

3.2.1.2. Zákaznická perspektiva

Společnost zajímá především výše tržeb a jejich stálost. Toho je možné dosáhnout prostřednictvím spokojeností zákazníků. Společnost by tedy měla učinit výběr cílových zákaznických segmentů, sledovat požadavky a přání zákazníků, velikost a růst trhu (např. marketingovým průzkumem trhu), aby byla schopná přilákat zákazníky a poskytnout jim hodnotové výhody (cena, včasnost, jakost, funkčnost). To jsou předpoklady společnosti stát se nejlepším dodavatelem na trhu a dosáhnout vyšší a stabilnější tržby.

²⁷ NEUMAIEROVÁ, I. a NEUMAIER, I.. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada, 2002. 215 str. ISBN: 80-247-0125-1.

Podle Kaplana a Nortona jsou výstupními měřítky zákaznické perspektivy: spokojenost a loajalita zákazníků, získání nových zákazníků, ziskovost zákazníků, podíl na cílových trzích a také měřítko pro hodnotové výhody, které může společnost zákazníkům poskytnout. Zákazníci by mohli ocenit včasnost a rychlost dodávky, přísun inovovaných výrobků a služeb nebo schopného dodavatele, který je schopen předvídat jejich potřeby a je schopen vyvíjet postupy a produkty, které by tyto potřeby uspokojovaly. Kritickými faktory je potom ztráta zákazníka.

Zajištění vysoké budoucí finanční návratnosti lze docílit vytvořením strategie společnosti orientovanou na zákazníka a trh s cílem uspokojit potřeby způsobem, který přináší vlastníkům zhodnocení kapitálu. Zákaznická perspektiva je hybatelem vzhledem k finanční perspektivě.

3.2.1.3. Procesní perspektiva

Cílem vnitřních procesů společnosti je produkovat zboží a služby za účelem prodeje se ziskem. Procesní perspektiva řeší jak vyrábět, aby bylo dosaženo spokojenosti zákazníků a tím k vyššímu zisku a spokojenosti vlastníků.

Dochází ke stanovení cílů pro interní útvary a vyhodnocuje se čas, kvalita a náklady na interní a firemní proces.

Firemní proces²⁸ se skládá ze 3 základních procesů:

- inovační proces – úkolem je zkoumat nové nebo skryté potřeby stávajících zákazníků, identifikovat nové zákazníky, nové trhy a na základě toho navrhnout a vyvíjet nové výrobky či služby; je třeba měřit a hodnotit: dobu vývoje nové generace výrobků, inovační přínos, dobu uvedení výrobku na trh,
- provozní proces – začíná objednávkou zákazníka a končí dodávkou tomuto zákazníkovi; zde je třeba sledovat a hodnotit: délku trvání procesu a její spolehlivost, kvalitu procesu (bezporuchovost, kvalita výrobků, dopad na prostředí), náklady procesu (kolik stojí zabezpečení průběhu provozního procesu),

²⁸ NEUMAIEROVÁ, I. a NEUMAIER, I.. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada, 2002. 215 str. ISBN: 80-247-0125-1.

- poprodejní proces – zahrnuje vypořádání inkasa a veškerých služeb, které jsou zákazníkovi nabídnuty a poskytnuty po prodeji výrobku či služby (servis při poruše, pravidelná revize a další doprovodné služby).

Procesní perspektiva je hybatelem vzhledem k finanční a zákaznické perspektivě.

3.2.1.4.Perspektiva učení se a růstu

Perspektiva učení se a růstu se zaměřuje na schopnosti informačního systému a na zaměstnance dané společnosti a jejich spokojenost. Právě zaměstnanci jsou vykonavateli firemních procesů a naplňovateli přání zákazníků a vůli vlastníka = jsou hybateli výkonnosti firmy. Je tedy třeba zvyšovat úroveň jejich loajality, spokojenosti a jejich schopnosti.

Schopnost firmy²⁹ zlepšovat svou výkonnost je daná:

- schopnostmi zaměstnanců – předpoklad odpovídající kvalifikace, úrovně znalostí a dovedností,
- úrovní organizační struktury – pravomoc zaměstnanců učinit patřičná rozhodnutí a mít za něj odpovědnost; při takovémto delegování pravomocí musí existovat kvalitní komunikační systém ve společnosti,
- úrovní technologické infrastruktury – existence odpovídající technologie, informačního systému, databáze a softwaru,
- úrovní systému odměňování – podpořit zájem zaměstnanců motivací k podání špičkového výkonu správným systémem odměňování.

Podle Kaplana a Nortona výše zmiňované perspektivy (finanční, zákaznická a procesní) odhalí rozdíly mezi současnými schopnostmi lidí, systémů a procedur a tím co je potřeba vyžadovat, aby se výkonnost podniku zvýšila. Aby podnik tyto rozdíly odstranil musí investovat do rekvalifikace, kvalitnějších informačních systémů a technologií, zdokonalování podnikové procedury.

Za měřítko perspektivy učení a růstu můžeme považovat u zaměstnanců: spokojenost, schopnosti, dovednosti, výcvik, produktivitu a u informačních systémů: dobu vyhledávání správné informace, snadnost systémů, atd.

²⁹ NEUMAIEROVÁ, I. a NEUMAIER, I.. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada, 2002. 215 str. ISBN: 80-247-0125-1.

3.2.2. *Postup implementace Balanced Scorecard*

Konečný efekt³⁰ metody BSC pro společnost závisí na úrovni a kvalitě implementace. Celková pracnost a nákladová náročnost se odvíjí od úrovně obeznámení společnosti s BSC, složitosti a počtu implementovaných výsledků. Náklady spojené s metodou BSC obvykle zahrnují čas potřebný pro zapojení interních a externích konzultantů a náklady na pořízení softwarových licencí.

Fáze projektu³¹ zavedení BSC systému:

1. fáze syntézy modelu

Společnost hledá shodu mezi vizí, strategií a klíčovými faktory úspěchu, na jejichž základě jsou odvozena potřebná měřítka a cílové hodnoty. Pro každé měřítko je potřeba definovat jednotky (periodičnost měření, jednotky). Je důležité neopomíjet nefinanční měřítka výkonnosti.

2. fáze technické implementace

V této fázi dochází k transformaci schválené vize, strategie, faktorů úspěchu a měřítek do vlastního systému BSC. Jednotlivé kroky této fáze:

- instalace softwarové aplikace,
- školení,
- nastavení cílových a alarmujících hodnot měřítek,
- definování potřebných grafů a pohledů na informace.

3. fáze organizační implementace

V této fázi je nejdůležitější komunikace uvnitř organizace. Je potřeba obeznámit pracovníky společnosti s vytvořeným systémem BSC. Nelze, aby fungoval jako separátní proces organizace. Musí dojít k určení odpovědných pracovníků, kteří budou odpovědní za měřená data, k přizpůsobení řídicích a strategicky zaměřených procesů a ke komunikaci směrem k zaměstnancům.

³⁰ HORVATH & PARTNER. *Balanced Scorecard v praxi*. Praha : Profess Consulting, 2002. 56. str. ISBN: 80-7259-018-9.

³¹ HANKE, Michael. Praktické využití BSC v organizaci. *Moderní řízení*. Roč. 2003, č. 3, s. 35-37. Dostupný z WWW:<www.lbms.cz/Nastroje/ScoreCard/pdf/0303-MR-MH-Prakticke-vyuziti-BCS.pdf>

4. fáze technické integrace

Účelem je snížení celkového úsilí potřebného pro sběr měřených dat. BSC je většinou integrován do provozních informačních systémů, databází nebo datových skladů. Jednolitě kroky této fáze:

- identifikace importovaných měřítek a zdrojových systémů,
- analýzu databázové struktury a možností provozních systémů pro export,
- definici procedur pro získání měřených dat z externích datových zdrojů,
- vlastní implementaci rozhraní mezi BSC a provozními systémy.

3.2.3. *Strategická mapa*

Strategická mapa je stěžejním výstupem metody BSC. Smyslem strategické mapy je grafické znázornění vztahů příčin a důsledků strategických cílů v jednotlivých perspektivách. Základem pro sestavení strategické mapy je shoda managementu společnosti na kvalitních strategických cílech a principech konkurenční výhody. Poté se přistupuje k určení strategických cílů a klíčových faktorů úspěchu pro projekt BSC. Klíčové faktory úspěchu jsou ty podnikové faktory, v nichž musí podnik vynikat, aby byl úspěšný. Po jejich definování dochází k definování a popisu vzájemných vazeb mezi nimi pro každou perspektivu BSC. Pro každou ze čtyř perspektiv jsou určena měřítka, plánované hodnoty měřítek a hybatelé schopní měřítka ovlivnit. Právě správný výběr měřítek je velmi důležitý, protože na něj navazuje systém odměňování.

Strategická mapa by měla poskytnout jak manažerům, tak i ostatním zaměstnancům obraz o vztazích mezi dílčími cíli v jednotlivých perspektivách. Manažerům by teda měla usnadnit orientaci v systému podnikových cílů, což by mělo přispět k jejich lepšímu rozhodování. Z mapy musí být jasné, co je třeba udělat a kdo za to odpovídá, tak aby bylo dosaženo plánovaných hodnot.

Strategická mapa³² teda obsahuje:

- Definování strategických cílů na základě čtyř perspektiv.
- Definování výstupních ukazatelů pro všechny cíle a hybných sil strategických výstupních měřítek.
- Využití strategických měřítek a hybných sil nestrategickými měřítky.

³² NEUMAIEROVÁ, I. a NEUMAIER, I.. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada, 2002. 215 str. ISBN: 80-247-0125-1.

- Definování řetězce příčinných vazeb – dochází k propojení cílů firmy (současné x budoucí, dílčích x celkových), ukazatelů (finančních x nefinančních, celofiremních x vnitrofiremních) a ukazatelů a jejich hybateli.

Základní myšlenkový princip vztahů příčiny a důsledku podle Kaplana a Nortona je:

- Perspektiva učení a růstu podmiňuje výsledky a výkonnost v perspektivě interních procesů, ta dále určuje výkon v perspektivě zákaznické a zákaznická perspektiva určuje, jak se daří ve finanční perspektivě.

PRAKTICKÁ ČÁST

4. Charakteristika společnosti KOVO DRUŽSTVO Olomouc

4.1. Identifikační údaje společnosti

Obchodní jméno společnosti:	KOVO DRUŽSTVO Olomouc
Sídlo společnosti:	Dukelských hrdinů 29, 783 61 Hlubočky
Den zápisu:	28. srpna 1930
Právní forma:	družstvo
Identifikační číslo společnosti:	000031186
Daňové identifikační číslo:	CZ00031186
Základní kapitál:	600 000 Kč
Základní členský vklad:	10 000 Kč
Předmět podnikání:	- zámečnictví - kovoobrábění - silniční motorová doprava - nákup zboží za účelem dalšího prodeje - topenářství - montáž, opravy, revize a zkoušky vyhrazených plynových zařízení, plnění tlakových nádob plyny
Statutární orgán:	
Předseda:	Ing. Josef Peřina Olomouc-Holice, Náves Svobody 19, PSČ 78371 den vzniku funkce: 9.dubna 2003
Místopředseda:	Petr Hejtman Hněvotín č. 131, PSČ 784 47 den vzniku funkce: 9.dubna 2003
Počet členů družstva:	9

Počet pracovníků:

56

Certifikace:

ISO 9001:2000

Společnost je zapsána v obchodním rejstříku u Krajského soudu v Ostravě oddíl Dr.XXIII, vložka 236.

4.2. Historie

Historie společnosti KOVO DRUŽSTVO Olomouc se začala psát od 28. srpna 1930. V té době se sdružili drobní živnostníci a založili Výrobní svépomocné družstvo kovářů a podkovářů obvodu obchodní komory Olomoucké ve formě výrobního, nákupního a peněžního družstva. Hlavním úkolem bylo pomáhat drobným živnostníkům v nákupu surovin, železa a uhlí a s prodejem jejich výrobků. Již tehdy také družstvo organizovalo dobře výzkum v oblasti kovářské výroby a hospodářského nářadí. Při založení mělo družstvo 55 členů a hned prvním rokem jeho síla rostla. Na konci prvního roku působení čítalo již více než 2000 členů z celé republiky, což svědčí o dobrém plnění funkcí a povinností.

Družstvo se postupně rozšiřuje a svou činnost zaměřuje na zakázkovou a malosériovou výrobu v oblasti zámečnické a kovoobráběcí.

Současné družstvo je nástupní organizací více družstev, což bylo zapříčiněné slučováním a delimitacemi po skončení války a následným vývojem.

Dnešní KOVO DRUŽSTVO Olomouc vzniklo slučováním podniků po roce 1950. Původní družstvo přijalo nový název Kodruko, družstevní podnik kovozpracující se sídlem v Příkazech u Olomouce. Kodruko bylo později základní organizací, na kterou se postupně napojovala další družstva: Lidové družstvo v Olomouci, Lidové družstvo Kovoděl v Kojetíně, Lidové družstvo Kovořemesla v Olomouci a Hodinářské družstvo v Prostějově.

Významný byl rok 1963 kdy družstvo přijalo nové stanovy, podle kterých byla definována výrobní činnost družstva. Předmětem podnikání se stala výroba v oboru kovodělném, zámečnickém, strojírenském, kovářském, soustružnickém, klempířském, dochází k rozšiřování služeb pro obyvatele v oboru vodoinstalace, topenářství, elektroinstalace, stavební a strojní instalace, ale i hodinářství, zlatnictví, nožičství, projekční a revizní služby topenářské, elektroinstalační a hromosvodářské. Výrobní činnost družstva se specializovala především na výrobu ocelových radiátorových článků pro ústřední topení.

Právě v oblasti topenářství nastala ve výše uvedeném roce zásadní změna a tento obor se stal postupně nosným programem družstva se zaměřením na výrobu ocelových radiátorových článků a příslušenství k nim. Navýšení produkce nebylo určeno již jen pro vlastní montážní činnost, ale výrobky byly dodávány ostatním družstvům a montážním organizacím a současně i do tržních fondů. Manufakturní výroba pastí na hlodavce se rovněž pomalu mění na průmyslovou.

Změny se dotkly i názvu družstva, kdy Kodruko se přejmenovalo na Kovodružstvo, výrobní družstvo a původní sídlo družstva se z Příkaz přemístilo do zakoupené budovy v Olomouci.

Restituce v devadesátých letech měly silný dopad na činnost družstva – drobné profese služeb musely opustit pronajaté prostory většinou umístěné v centrech měst nebo jejich blízkosti, došlo i k přestěhování některých provozů, které restituenti požadovali navrátit. Sídlo družstva se přemísťuje do areálu v Přerově a v roce 1999 opět došlo ke změně názvu na KOVODRUŽSTVO PŘEROV, výrobní družstvo.

Transformace družstva proběhla v roce 1992 podle Zákona o družstvech a jejich transformaci, členové družstva se stávají spoluvlastníky. Mění se stav pracovníků z původních cca 500 bylo již při transformaci méně než 300 a odchází další profese do soukromého sektoru. Družstvo prochází těžkou ekonomickou situací až po prvotní platební neschopnost způsobenou změnami v hospodářství.

Koncem devadesátých let představenstvo družstva řeší zajištění vyhovujících prostor pro výrobní činnost, která po všech změnách zůstala a jako nejvíce vyhovující byl vyhodnocen objekt v Hlubočkách u Olomouce, který byl postupně odkoupen a veškerá výroba byla do něj přemístěna včetně sídla družstva. Družstvo v roce 2002 přijalo název KOVO DRUŽSTVO Olomouc, pod kterým vystupuje dodnes. V témže roce dochází k vyčlenění pracovníků se změněnou zdravotní schopností z KOVO DRUŽSTVA a založení samostatného právního subjektu KOVIN, družstvo invalidů, jehož je KOVO DRUŽSTVO rovněž členem a které zaměstnává více než 60% pracovníků se zdravotním postižením při jednoduchých montážních pracích a při ostraze objektů.

4.3. Profil společnosti

Výrobní subjekt KOVO DRUŽSTVO Olomouc³³ je společností, jejíž výrobní činnost spočívá v zaměření se na malosériovou výrobu v oblasti komponentů pro ústřední vytápění, pastí na škodlivé organismy a v zakázkových pracích oboru kovo, převážně při zpracování plechů.

KOVO DRUŽSTVO Olomouc produkuje a dodává ocelové článkové radiátory pro ústřední vytápění, upevňovací prvky na radiátory a odvzdušňovací ventily. Dalšími tradičními výrobky pro tuto společnost jsou pasty na chytání myši, krysy, polních myši, krtků a veškerých hlodavců. Sortiment pastí je v několika provedeních a z různých materiálů. Materiál využívaný k výrobě pastí na hlodavce je dřevo, plast a kov s různými povrchovými úpravami. Výrobní portfolio doplňuje společnost o drobné zahradní nářadí a součástky pro automobilový průmysl.

Volné výrobní kapacity jsou využívány pro zakázkovou výrobu a kooperace s jinými zadavateli převážně při zpracování plechových dílů. Povrchové úpravy svých výrobků společnost zajišťuje převážně v kooperaci u jiných firem z důvodu jejich variability (zinkování galvanické i žárové, černění, nanášení práškových barev, ...) a relativně malých sérií, na které by se nevyplatilo pořizovat technologie. Pro omezené možnosti vlastní nástrojárny je využívána spolupráce při konstrukci a výrobě velkých a postupových nástrojů a rovněž obrábění na točných strojích a další speciální práce jsou zadávány partnerům s dlouhodobými vztahy.

Prostory firmy jsou cca 6 500 m² podlahových ploch využívané pro výrobu a poměrně náročné skladování sortimentu hotových výrobků, výrobní plochy mají dostatečně dimenzované přívody el. energie, čistý stlačený vzduch a vodní hospodářství pro provoz speciálních svařovacích strojů. Všechny objekty jsou dobře přístupné a obslužné. V areálu je možnost využití dalších prostor pro výrobu a skladování.

V sedmdesátých letech se společnosti podařilo prosadit i na mezinárodním trhu. Část své produkce tedy exportuje do Západní a Východní Evropy, Ameriky, Afriky a nově i na Nový Zéland. V posledních letech se podíl exportu firmy zvyšuje a 80% z produkce je vyváženo do jiných zemí.

³³ KOVO DRUŽSTVO Olomouc [online]. 2005, aktualizace 25.02.2009 [cit. 2009-01-15]. Dostupný z WWW: <www.kovoolomouc.cz> a podnikové materiály

5. Analýza konkurenceschopnosti společnosti

KOVO DRUŽSTVO Olomouc

5.1. Finanční analýza

5.1.1. Horizontální a vertikální analýza rozvahy

Horizontální a vertikální analýza se používá při posouzení celkové výkonnosti podniku. Proto jsem tyto analýzy zařadila na začátek finanční analýzy. Sledované období zahrnuje roky 2002 – 2008, ve kterých se zaměřuji na změny jednotlivých položek v čase v absolutním a relativním vyjádření.

Horizontální a vertikální analýza aktiv

Tabulka 9 Horizontální analýza aktiv

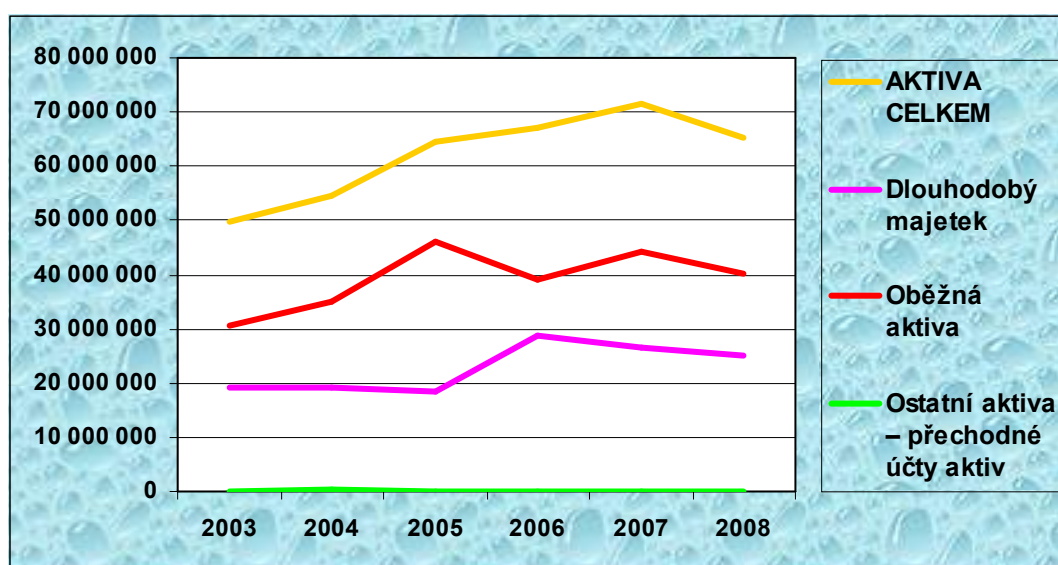
Rozvaha - aktiva	Relativní změna (%)					Absolutní změna				
	04/03	05/04	06/05	07/06	08/07	04/03	05/04	06/05	07/06	08/07
AKTIVA CELKEM	9,16	18,60	3,76	6,69	-8,49	4 567	10 118	2 424	4 478	-6 065
Dlouhodobý majetek	-1,03	-3,28	55,93	-8,39	-4,71	-198	-625	10 323	-2 416	-1 243
Dl. nehm. majetek	0	0	0	-34,30	-52,21	0	0	379	-130	-130
Dl. hmotný majetek	-1,03	-3,28	53,93	-8,05	-4,27	-198	-625	9 944	-2 286	-1 113
Dl. finanční majetek	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Oběžná aktiva	14,91	30,98	-14,60	14,41	-10,55	4 551	10 868	-6 707	5 655	-4 736
Zásoby	6,28	25,81	-22,74	12,32	-36,02	439	1 918	-2 126	890	-2 923
Krátkodobé pohl.	70,22	78,87	-18,0	10,84	3,90	7 852	15 012	-6 150	3 023	1 206
Krát. finanční majetek	-30,28	-70,39	22,31	87,91	-51,51	-3 740	-6 062	569	2 742	-3 019
Přechodné účty aktiv	629,41	-50,81	-57,38	-341,43	-50,89	214	-126	-192	239	-86
Časové rozlišení	629,41	-50,81	-57,38	-341,43	-50,89	214	-126	-192	239	-86

Zdroj: účetní výkazy společnosti, vlastní výpočty

Z horizontální analýzy jsou patrné meziroční přírůstky jednotlivých položek aktiv. Na celkovém růstu aktiv má největší podíl růst oběžných aktiv. Tedy kromě roku 2006. V roce 2006 a 2008 došlo k meziročnímu poklesu oběžných aktiv. V roce 2006 na celkových aktivech se nejvíce podílel dlouhodobý majetek, především dlouhodobý hmotný majetek, a v roce 2008 to byly krátkodobé pohledávky. Aktiva společnosti klesla v roce 2008 o 8,48% oproti roku 2007.

Hlavním důvodem meziročního přírůstku dlouhodobého hmotného majetku společnosti KOVO DRUŽSTVO Olomouc bylo zakoupení nového objektu v areálu a jeho následná rekonstrukce. Na rekonstrukci objektu za cca 23 milionů Kč získala společnost dotaci z fondů Evropské unie v rámci programu Reality a dále požadovaný úvěr od Svazu českých a moravských výrobních družstev, který nemusel být čerpán v celkové výši. V roce 2007 byla družstvu připsána dotace EU ve výši 7,9 mil. Kč. Po dokončení rekonstrukce objektu pokračovala společnost v rozsáhlých opravách areálu.

Na meziročním úbytku oběžných aktiv v roce 2006 se podílel úbytek krátkodobých pohledávek (z obchodních vztahů a jiné pohledávky) a zásob (materiál a výrobky).



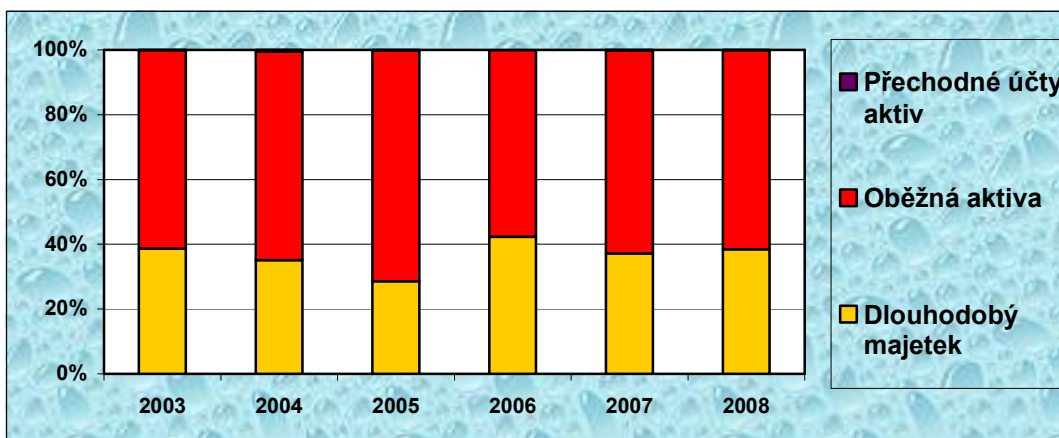
Graf 1 Vývoj složek aktiv

Zdroj: účetní výkazy společnosti, vlastní zpracování

Na předchozím grafu můžeme vypořádat ve sledovaném období šest let rostoucí vývoj celkových aktiv. V roce 2003 byla hodnota celkových aktiv 49 841 000 Kč. V letech 2004 a 2005 můžeme sledovat rychlejší tempo růstu, kdy meziroční přírůstek činil 18%. Od roku 2005 se celková aktiva vyvíjela podle mého názoru mírnějším tempem růstu až na 71 428 000 Kč v roce 2007. V následujícím roce poklesla celková aktiva společnosti o 8,49%, z toho oběžná aktiva klesla o 10,55% a dlouhodobý majetek jen o 4,71%.

Dále si můžeme povšimnout, že vývoj oběžných aktiv v letech 2003 – 2005 kopíruje vývoj celkových aktiv.

Vertikální strukturu aktiv nebo-li procentní podíl jedné veličiny k celkovým aktivům znázorňuje graf 2.



Graf 2 Vertikální analýza aktiv

Zdroj: účetní výkazy společnosti, vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že poměr dlouhodobého majetku a oběžných aktiv na celkových aktivech je v jednotlivých letech skoro srovnatelný. Oběžná aktiva se pohybují okolo 60% celkových aktiv. Jen v roce 2005 došlo k výkyvu oběžných aktiv na 71%.

Velikost přechodných účtů aktiv je v poměru k celkovým aktivům relativně malé a zanedbatelné číslo.

Horizontální a vertikální analýza pasiv

Tabulka 10 Horizontální analýza pasiv

Rozvaha - pasiva	Relativní změna (%)					Absolutní změna				
	04/03	05/04	06/05	07/06	08/07	04/03	05/04	06/05	07/06	08/07
PASIVA CELKEM	9,16	18,60	3,76	6,69	-8,49	4 567	10 118	2 424	4 478	-6 065
Vlastní kapitál	7,42	2,63	8,93	2,94	5,11	2 907	1 101	3 842	1 378	2 463
Základní kapitál	-6,27	0,66	0	0	0	-113	10	0	0	0
Fondy ze zisku	0	0	2,68	16,89	0	0	0	1 000	6 465	0
VH min. let	2,08	84633,3	61,84	-100	100	3	2 539	1 572	-4 114	1 868
VH běžného období	-47,37	-47,95	144,4	-51,38		3 017	-1 448	2 270	-1 974	595
Cizí zdroje	21,68	72,13	-6,59	15,42	-36,76	1 838	9 017	-1 418	3 100	-8 528
Rezervy	-29,24	158,88	-12,33	-3,86	-45,22	-600	8 400	-1 687	-463	-5 217
Dlouhodobé závazky	-18,11	-26,27	-21,06	-16,36	-11,72	-588	-516	-305	-187	-112
Krátkodobé závazky	83,96	21,58	-30,17	50,48	11,94	3 026	1 133	-1 926	2 250	801
Ban. úvěry a výpomoci	0	0	0	60,00	-100	0	0	2 500	1 500	-4 000
Přechodné účty pasiv	-55,97	0	0	0	0	-178	0	0	0	0
Časové rozlišení	-55,97	0	0	0	0	-178	0	0	0	0

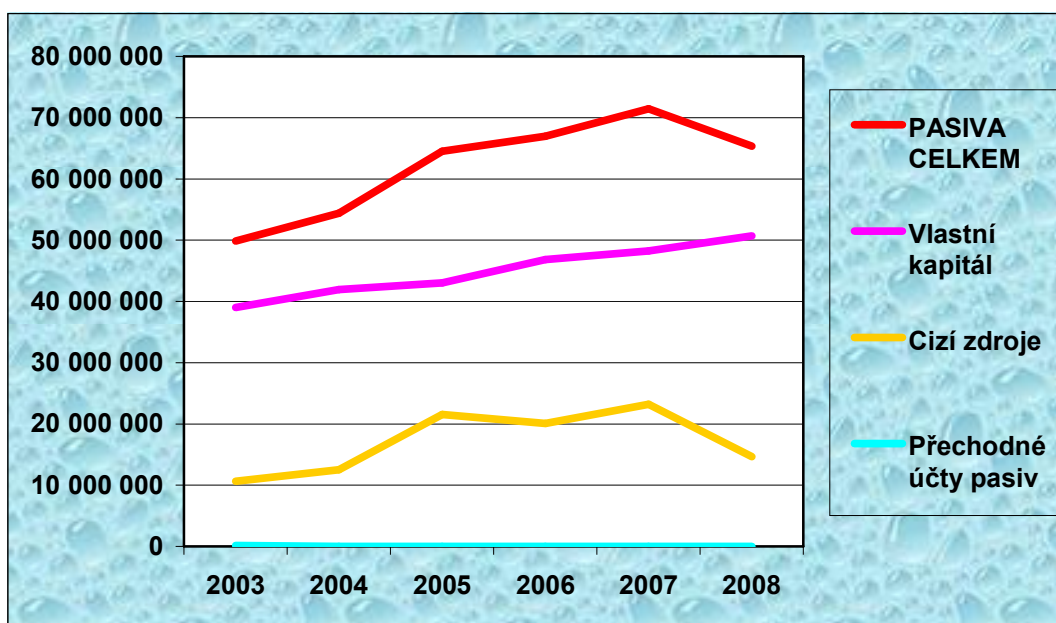
Zdroj: účetní výkazy společnosti, vlastní výpočty

Základem bilanční rovnice rozvahy je rovnost aktiv a pasiv, proto stejně jako u aktiv vidíme u pasiv rostoucí tendenci.

Následující graf 3 znázorňuje vývoj jednotlivých složek pasiv, tedy vývoj vlastního a cizího kapitálu společnosti. Vlastní kapitál během všech sledovaných let pozvolně stoupal. Na počátku sledovaného období činil vlastní kapitál společnosti KOVO DRUŽSTVO Olomouc 39 000 000 Kč. Meziročně stále rostl, až dosáhl na konci sledovaného období 50 691 000 Kč. Od roku 2003 vzrost vlastní kapitál o 30%.

Z grafu je také možné vyčíst, že společnost KOVO DRUŽSTVO Olomouc je z velké části financována z vlastních zdrojů. K tomu, do jaké míry je společnost schopna samofinancování, se dostanu dále v analýze zadluženosti.

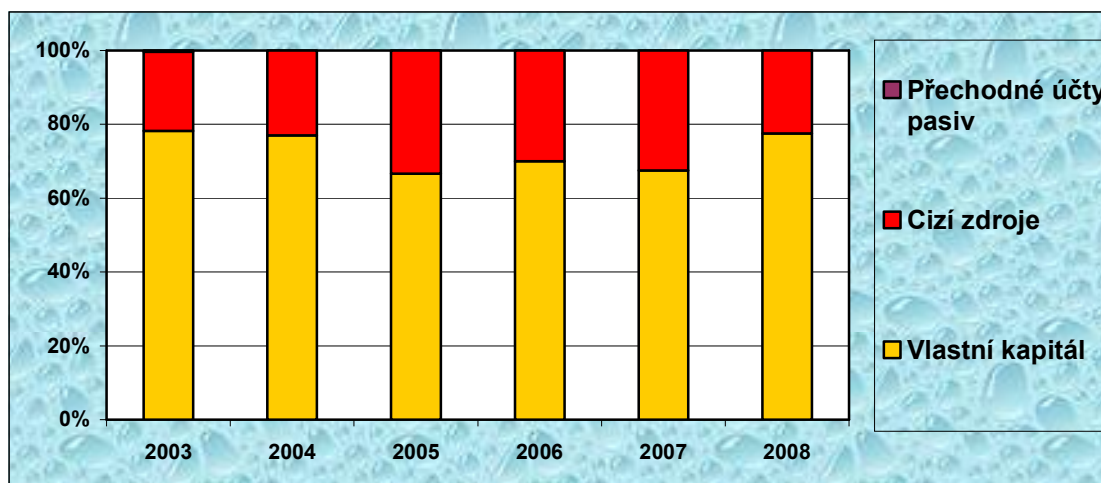
O vývoji cizích zdrojů společnosti mohu podotknout, že kopíruje vývoj celkových pasiv. Nejvyšší meziroční nárůst cizího kapitálu do společnosti pozorujeme v letech 2004 a 2005. V absolutním vyjádření šlo o nárůst 9 017 000 Kč, tedy o 42%.



Graf 3 Vývoj složek pasiv

Zdroj: účetní výkazy společnosti, vlastní zpracování

Vertikální strukturu pasiv znázorňuje graf 4. Opět je možné porovnat cizí a vlastní kapitál k celkovému kapitálu podniku. Jednoznačně lze říci, že převažuje vlastní kapitál nad cizím. Podrobněji se budu poměru vlastního a cizího kapitálu věnovat později v rámci poměrových ukazatelů finanční analýzy.



Graf 4 Vertikální analýza pasiv

Zdroj: účetní výkazy společnosti, vlastní zpracování

5.1.2. Bilanční pravidla

Zlaté bilanční pravidlo financování

Základem zlatého bilančního pravidla financování je sladění životnosti aktiv se splatností pasiv. Podle tohoto pravidla by teda dlouhodobý majetek měl být výhradně financován z dlouhodobých zdrojů. Následující tabulka 11 ukazuje, že dlouhodobé zdroje převažují ve všech sledovaných letech dlouhodobý majetek. Nejvyšší převaha dlouhodobých zdrojů nad dlouhodobým majetkem byla v roce 2005. Dlouhodobý majetek v roce 2005 převyšoval stálá aktiva více než 3krát. V ostatních letech dlouhodobé zdroje převyšovaly okolo 2,5krát stálá aktiva.

Tabulka 11 Zlaté bilanční pravidlo financování (údaje v tisících Kč)

Zlaté bilanční pravidlo	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Dlouhodobý majetek	19 281	19 083	18 458	28 781	26 365	25 122
Dlouhodobé zdroje	47 439	49 158	58 143	62 493	64 721	57 855
Převaha zdrojů	28 158	30 075	39 685	33 712	38 356	32 733
Převaha zdrojů v %	146,04%	157,60%	215%	117,13%	145,48%	130,30%

Zdroj: účetní výkazy společnosti, vlastní výpočty

Po celé sledované období se tedy dá říci, že zlaté pravidlo financování bylo splněno.

Zlaté pari pravidlo

Podstata pari pravidla spočívá ve vztahu dlouhodobého majetku a vlastního kapitálu. Dlouhodobý majetek by měl převyšovat vlastní kapitál podniku, tzn. měl by být financován z vlastních zdrojů společnosti.

Tabulka 12 Zlaté pari pravidlo (údaje v tisících Kč)

Zlaté pari pravidlo	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Dlouhodobý majetek	19 281	19 083	18 458	28 781	26 365	25 122
Vlastní kapitál	39 000	41 907	43 008	46 850	48 228	50 691
Převaha zdrojů	19 719	22 824	24 550	18 069	21 863	25 569
Převaha zdrojů v %	102,27%	119,60%	133%	62,78%	82,92%	101,78%

Zdroj: účetní výkazy společnosti, vlastní výpočty

Ve všech sledovaných letech dochází k převaze vlastního kapitálu nad dlouhodobým majetkem, a proto mohu říci, že zlaté pari pravidlo bylo splněno.

Zlaté pravidlo vyrovnání rizika

Zlaté pravidlo vyrovnání rizika sleduje poměr vlastních a cizích zdrojů společnosti. Základem tohoto pravidla je financování z větší části z vlastních zdrojů společnosti. V případě, že není naplněno financování převážně z vlastních zdrojů, vlastníci by měli mít snahu alespoň o vyrovnání vlastního a cizího kapitálu.

Tabulka 13 Zlaté pravidlo vyrovnání rizika (údaje v tisících Kč)

Zlaté pravidlo vyrovnání rizika	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Vlastní kapitál	39 000	41 907	43 008	46 850	48 228	50 691
Cizí kapitál	10 663	12 501	21 518	20 100	23 200	14 672
Převaha zdrojů	28 337	29 406	21 490	26 750	25 028	36 019
Převaha zdrojů v %	265,75%	235,23%	99,87%	133,08%	107,88%	245,49%

Zdroj: účetní výkazy společnosti, vlastní výpočty

Společnost KOVO DRUŽSTVO Olomouc vykazuje ve všech sledovaných letech převahu vlastního kapitálu nad cizím. Aktivity společnosti jsou tedy kryty převážně z vlastních zdrojů. Zlaté pravidlo vyrovnání rizika bylo splněno.

5.1.3. *Analýza poměrových ukazatelů*

Analýza likvidity

Likviditou se obecně rozumí platební schopnost podniku a solventnost podniku. Pomocí likvidity se pokusím zjistit, jak je podnik schopen generovat peněžní prostředky na úhradu krátkodobých závazků. Následující tabulka 14 obsahuje výsledné údaje běžné, pohotové a okamžité likvidity.

Tabulka 14 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity		2003	2004	2005	2006	2007	2008
Běžná likvidita	OA / KZv	13,73	6,68	7,20	8,80	6,62	5,35
Pohotová likvidita	(PE + PO) / KZv	10,58	5,26	5,73	6,96	5,48	4,66
Okamžitá likvidita	PE / KZv	5,56	1,64	0,4	0,7	0,87	0,38

Zdroj: účetní výkazy společnosti, vlastní výpočty

Okamžitá likvidita je nejpřísnější ukazatel likvidity ze všech, neboť se týká okamžitě použitelných zdrojů, tzn. peněz. Standardní hodnota tohoto ukazatele je kolem 0,2. Podnik v daný okamžik má tedy k dispozici prostředky k úhradě 20% krátkodobých závazků. Okamžitá likvidita v roce 2008 dosáhla nejnižší hodnoty 0,38 a je nejbliže standardní hodnotě.

Pohotová likvidita pojednává o krátkodobém hodnocení finanční rovnováhy. Peněžní prostředky a krátkodobé pohledávky v čitateli by se měly rovnat krátkodobým závazkům ve jmenovateli. Standardní hodnota pro pohotovou likviditu je hodnota 1, která představuje rovnost mezi zdroji úhrad a potřebami úhrad. Ve všech sledovaných letech je výsledná hodnota pohotové likvidity větší než 1.

Běžná likvidita je nejrozsáhlejší likviditou. Peněžní prostředky a pohledávky jsou rozšířeny o zásoby společnosti. Pozitivní stav běžné likvidity se pohybuje v intervalu 1,5 – 2,5. Výsledné hodnoty běžné likvidity u společnosti KOVO DRUŽSTVO Olomouc se ani v jednom ze sledovaných období do příznivého intervalu nevešly a vždy tento interval převyšovaly.

Vzhledem k tomu, že likvidity společnosti KOVO DRUŽSTVO Olomouc se ve všech sledovaných letech pohybují nad standardními hodnotami, má společnost na jednu stranu jistotu, že bude solventní platit své závazky, ale na druhou stranu vzniká

otázka, zda s finančními prostředky nakládá společnost ekonomicky racionálně. Podle mého názoru společnost drží zbytečné peníze v hotovosti, které se jí nijak nezhodnocují a zbytečné peníze na bankovním účtu zhodnocující se relativně málo. Tyto peníze by tedy mohla společnost spíše investovat a zhodnocovat mnohem lépe.

Jednoznačně lze z dosažených výsledků usoudit, že rok 2008 se vyznačoval nejnižšími hodnotami u všech typů likvidit. Tato skutečnost byla zapříčiněna většími finančními prostředky, které společnost investovala.

Analýza aktivity

Pomocí analýzy aktivity lze zjistit, jak rychle je podnik schopen využívat svého majetku.

Tabulka 15 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity		2003	2004	2005	2006	2007	2008
Obrat aktiv	Tržby / aktiva	0,32	0,74	0,75	0,70	0,59	0,81
Obrat DM	Tržby / stálá aktiva	0,84	2,11	2,61	1,64	1,60	2,10
Obrat zásob	Tržby / zásoby	2,30	5,43	5,16	6,52	5,19	10,14
Obrat pohledávek	Tržby / pohledávky	1,44	2,12	1,42	1,69	1,36	1,64
Doba obratu zásob	Zá / (tržby/360) = dny	156,2	66,4	69,8	55,2	69,3	35,5
Doba inkasa pohledávek	Po / (tržby/360) = dny	249,8	169,9	254,1	213,3	264,1	219,6
Doba splatnosti KZ	KZv / (tržby/360) = dny	49,67	46,87	47,64	34,08	57,29	51,33

Zdroj: účetní výkazy společnosti, vlastní výpočty

Obrat aktiv společnosti KOVO DRUŽSTVO Olomouc se vyvíjel ve všech sledovaných letech v rozmezí 0 až 1. Celková aktiva společnosti se tedy neobrátila ani jedenkrát za rok. V roce 2003 dosahovala hodnota obratu aktiv 0,32. V tomto roce se obrátila pouze 1/3 aktiv společnosti během jednoho roku. V dalších letech se obrat aktiv začal zvyšovat, což mělo za následek, že se každoročně aktiva obrátily v tržbách vícekrát. 0,81krát se aktiva obrátily v roce 2008, což byl zároveň nejvyšší dosažený výsledek během sledovaných let. K vyššímu obratu aktiv došlo především kvůli snížení oběžných aktiv, z toho nejvíce poklesly zásoby - především materiál a výrobky. Meziroční pokles oběžných aktiv činil 10,55%. Zásoby klesly meziročně o 36,02%, materiál o 46,83% a výrobky o 22%. Od roku 2005, kdy společnost vykazovala nejvíce

zásob na skladě ze sledovaných roků, do roku 2008, což byl poslední mnou sledovaný rok, došlo k poklesu zásob o 45%.

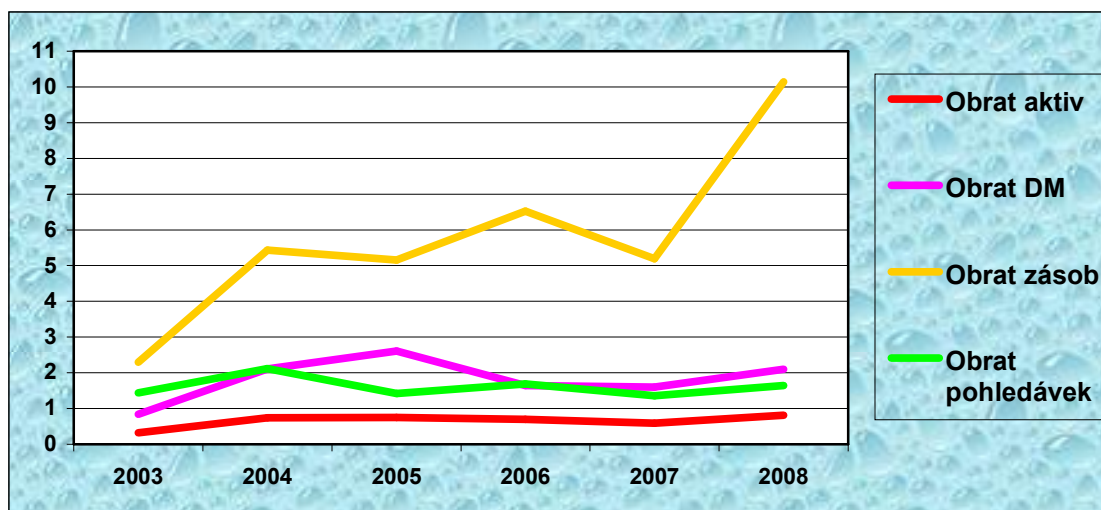
Obrat dlouhodobého majetku znázorňuje efektivitu a intenzitu využívání dlouhodobého majetku. Nebo-li měří schopnost podniku využívat budovy, stroje a další složky společnosti. Nejvyšší hodnota obratu DM v roce 2005 vypovídá o tom, že z 1 Kč dlouhodobého majetku bylo vyprodukováno 2,61 Kč tržeb. V tomto roce došlo k růstu tržeb a zároveň poklesu dlouhodobého majetku oproti roku 2004.

Výsledkem **obratu zásob** je absolutní číslo vyjadřující, kolikrát se zásoby přemění v jinou formu oběžného majetku a opět v nákup zásob. Od roku 2004 se zásoby obrátí minimálně pětkrát během jednoho roku. Obrat zásob není podle mého názoru nijak vysoký. Společnost spíše volí větší zásoby na skladu, kterými se snaží eliminovat častější dodávky, menší dodací množství zboží s nižší cenou a neuspokojení potřeb zákazníka v důsledku nedostatečných zásob. V případě, že by se společnost KOVO DRUŽSTVO Olomouc pokusila zvýšit obrátkovost zásob, mohla by rychleji vyrábět, produkovat a lépe zhodnocovat kapitál.

Doba inkasa pohledávek nebo-li doba, která uplyne od fakturace do dne splacení, vykazuje vysoké hodnoty. Průměrná doba inkasa pohledávek v České republice v roce 2007 činila 78 dnů. Doba inkasa pohledávek společnosti KOVO DRUŽSTVO Olomouc vykazuje více než trojnásobné hodnoty ve srovnání s průměrem České republiky. Průměrně by se dalo říct, že společnost čekala 230 dní na zaplacení od odběratelů. Doba splatnosti stanovená společností je zaplacení do 60 dní. Jak je vidět, společnost musela na inkasa pohledávek čekat skoro 4krát delší dobu.

Průměrná **doba splatnosti závazků** dodavatelům společností KOVO DRUŽSTVO Olomouc činila v průměru 47 dní. Doba splatnosti závazků společnosti je odlišná podle dodavatele a pohybuje se v rozmezí 14 – 90 dní.

Je důležité dohlížet na včasné splacení pohledávek. U společnosti KOVO DRUŽSTVO Olomouc je doba inkasa pohledávek ve všech sledovaných obdobích vyšší než doba splatnosti závazků. Tento fakt vyvolává potřebu držet více finančních prostředků, aby byla společnost schopna dostát svým závazkům.



Graf 5 Obrat vybraných položek aktiv

Zdroj: účetní výkazy společnosti, vlastní zpracování

Analýza rentability

Pomocí analýzy rentability se pokusím zjistit výnosnost jednotlivých vstupů v jednotlivých letech. Na základě hlavních ukazatelů rentability lze určit úspěšnost či neúspěšnost hospodaření společnosti, tzn. jak je společnost schopna na základě vloženého kapitálu dosáhnout zisku a vytvořit nové zdroje financování.

Tabulka 16 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability		2003	2004	2005	2006	2007	2008
ROA	EBIT / aktiva	0,06%	5,64%	3,44%	7,38%	3,70%	4,88%
ROE	Čistý zisk / VK	0,01%	7,21%	3,66%	8,20%	3,87%	4,87%
ROS	Čistý zisk / tržby	0,01%	6,72%	3,53%	7,58%	3,73%	4,69%
ROCE	EBIT / (VK+Re+DZv+DBÚ)	0,18%	7,08%	4,46%	9,71%	6,01%	5,51%

Zdroj: účetní výkazy společnosti, vlastní výpočty

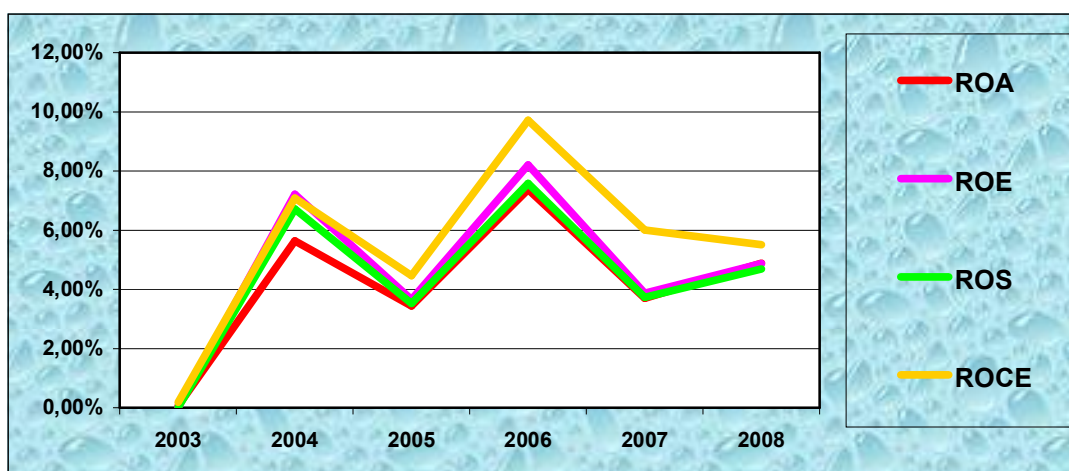
Rentabilita aktiv zachycuje ziskovost společnosti a efektivnost prostředků, které do společnosti byly vloženy, bez ohledu na zdroje financování (vlastní nebo cizí). V jednotlivých letech můžeme sledovat střídající se rostoucí a klesající trend. Tato skutečnost je zapříčiněná přímou závislostí ukazatele na vývoji čistého zisku, který je společně s nákladovými úroky a daní součástí EBIT. Nejvyšší hodnotu představoval ukazatel ROA v roce 2006, kdy společnost KOVO DRUŽSTVO Olomouc ze 100 Kč aktiv vytvořila zisk 7,38 Kč. V roce 2007 došlo k poklesu o 50,12% na zisk 3,70 Kč ze

100 Kč aktiv. Tento velký pokles byl způsoben především poklesem čistého zisku o 48% a nárůstem aktiv o 6,7%.

Rentabilita vlastního kapitálu informuje, jaký podíl na vlastním kapitálu tvoří zisk. Tedy kolik čistého zisku přísluší 1 Kč vloženého kapitálu. ROE vlastníkům společnosti vypovídá o úspěšnosti jejich investic. Opět můžeme sledovat kolísavý trend. V roce 2006 na 1 Kč investovanou akcionáři připadalo 8,20 haléřů zisku. V následujícím roce 2007 došlo k razantnímu poklesu o 47%, tedy na 1 Kč vloženého kapitálu připadalo jen 3,78 haléřů zisku. Ukazatel ROE je poměrem čistého zisku a vlastního kapitálu. Meziroční pokles hodnoty ukazatele byl ovlivněn především poklesem čistého zisku. Růst vlastního kapitálu nebyl příliš významný a dosahoval necelých 3%.

Rentabilita tržeb vystihuje, kolik zisku firma produkuje v poměru ke svým tržbám. Udává zisk na korunu tržeb. V roce 2006 dosáhla společnost nejvyšší ziskové marže během sledovaných let a to 7,58%. To znamená, že na každých vyfakturovaných 100 Kč přísluší zisk ve výši 7,58 Kč. V roce 2007 rentabilita tržeb stagnuje o 49% na zisk 3,73 Kč za každých vyfakturovaných 100 Kč. Tento pokles je zapříčiněn opět nestabilitou čistého zisku, ale zároveň i meziročním poklesem tržeb.

Rentabilita investovaného kapitálu je posledním ukazatelem, který jsem zvolila pro analýzu rentability a znázorňuje výnosnost vloženého kapitálu. Dalo by se říci, že rentabilita investovaného kapitálu dosahuje nevyšších hodnot celkově a kopíruje rentabilitu vloženého kapitálu. Rok 2006 představoval nejvyšší výnosnost investovaného kapitálu v hodnotě 9,71%. V následujících letech došlo opět ke stagnaci na 5,51%.



Graf 6 Ukazatele rentability

Zdroj: účetní výkazy společnosti, vlastní zpracování

Graf 6 znázorňuje vývoj všech zmiňovaných rentabilit. Globálním pohledem jde říci, že neexistuje jednotný trend vývoje. Na grafu pozorujeme, že se ukazatele vyvíjejí podobně a nejvyšších hodnot dosahují ve stejných letech. Jak už jsem poznamenala výše, kolísání zisku je hlavním důvodem výrazných změn ukazatelů.

Opět se dá říci, že rok 2008 byl pro společnost úspěšnější než předchozí. U ukazatelů ROA, ROE, ROS se prokázal meziroční růst. Ukazatel ROCE mírně pokles. Tento pokles byl ovlivněn růstem EBITu v čitateli i růstem hodnoty ve jmenovateli, především růstem VK a dlouhodobých závazků.

Analýza zadluženosti

Pomocí analýzy zadluženosti zjistím vztah mezi vlastním a cizím kapitálem společnosti. Tato analýza má poskytnout informace o tom, kolik majetku je financováno cizím kapitálem. Výsledné hodnoty ukazatelů zadluženosti zajímají především investory a poskytovatele dlouhodobých úvěrů.

Následující tabulka 17 obsahuje vybrané ukazatele zadluženosti: finanční nezávislost, věřitelské riziko a zadluženost vlastního kapitálu.

Tabulka 17 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti		2003	2004	2005	2006	2007	2008
Finanční nezávislost	VK/pasiva	78,5%	77%	66,7%	70%	67,5%	77,6%
Zadluženost VK	CK/VK	27,3%	30%	50%	42,9%	48,1%	28,9%
Věřitelské riziko	CK/pasiva	21,5%	23%	33,3%	30%	32,5%	22,4%

Zdroj: účetní výkazy společnosti, vlastní výpočty

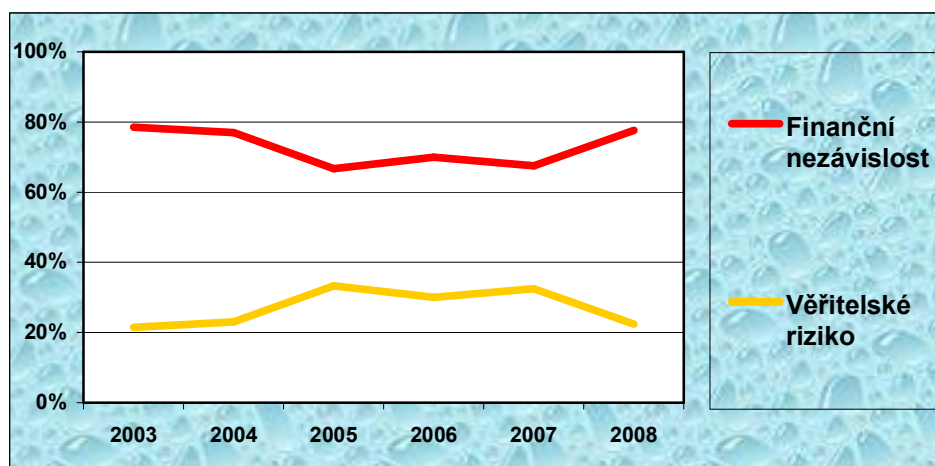
U hodnocené společnosti KOVO DRUŽSTVO Olomouc se projevuje výrazná finanční nezávislost, která sebou přináší nízké věřitelské riziko.

Finanční nezávislost nebo-li stabilita vyjadřuje, do jaké míry je společnost schopna financování z vlastních zdrojů. V roce 2003 byla míra krytí majetku společnosti vlastním kapitálem 78,5%.

Věřitelské riziko lze nazvat jako doplňkový ukazatel finanční nezávislosti a jejich součet je roven 100% = celkový kapitál společnosti. Věřitelským rizikem zjistím podíl cizích zdrojů na celkovém kapitálu nebo-li míru zadlužení. Průběh výsledným hodnot věřitelského rizika má opačný průběh jako finanční nezávislost. Nejnižší zadluženost společnosti KOVO DRUŽSTVO Olomouc 21,5% představoval rok 2003. V roce 2007 byla společnost zadlužena 32,5%, což je od roku 2003 nárůst

cizího kapitálu ve společnosti o 11%. V roce 2008, tedy na počátku světové finanční krize, dokázala společnost stáhnout míru jejich zadlužení. Cizí kapitál zaujímal 22,4% ve společnosti. Aktivity společnosti byly kryty převážně vlastním kapitálem.

Graf 7 znázorňuje průběh finanční nezávislosti a věřitelského rizika v jednotlivých letech. Je z něj patrné, že pokles vlastního kapitálu vyvolá růst cizích zdrojů.



Graf 7 Průběh finanční nezávislosti a věřitelského rizika

Zdroj: účetní výkazy společnosti, vlastní zpracování

Podíl cizích zdrojů na vlastním kapitálu vyjadřuje **zadluženost vlastního kapitálu**. Tento ukazatel určuje, jak velký díl z 1 Kč by bylo použito na úhradu dluhu. Ani v jednom ze sledovaných období výsledná hodnota nepřesáhla 50%, takže mohou říci, že společnost KOVO DRUŽSTVO Olomouc má cizích zdrojů méně než vlastního kapitálu = malá zadluženost.

V případě žádosti společnosti o úvěr by společnost podle mého názoru neměla mít problém. Věřitelé váhají s poskytnutím úvěru, když ukazatelé zadluženosti vykazují více jak 50%, což u hodnocené společnosti nenastalo ani v jednom roce.

5.1.4. Hodnocení celkového finančního zdraví – Altmanovo Z-score

Uplatněním výpočtu Altmanova Z-score přímo na společnosti KOVO DRUŽSTVO Olomouc zjistím důvěryhodnost a stabilitu dané společnosti a předpověď bankrotu společnosti.

$$Z\text{-score} = A_1 * 1,2 + A_2 * 1,4 + A_3 * 3,3 + A_4 * 0,6 + A_5$$

Následující tabulka 18 interpretuje výpočet poměrových ukazatelů Altmanova Z-core. Pro výpočet celkového Z-score v jednotlivých letech, je třeba jednotlivé poměrové ukazatele vynásobit příslušnou váhou, což znázorňuje tabulka 19.

Tabulka 18 Výpočet Altmanova Z-score

		2003	2004	2005	2006	2007	2008
A1	OA / aktiva celkem	0,61	0,64	0,71	0,59	0,63	0,61
A2	EAT / aktiva celkem	0	0,06	0,02	0,06	0,03	0,04
A3	EBIT / aktiva celkem	0	0,06	0,03	0,07	0,04	0,05
A4	VK / CK	3,66	3,35	2	2,33	2,08	3,45
A5	Tržby / aktiva celkem	0,32	0,74	0,75	0,70	0,59	0,81

Zdroj: účetní výkazy společnosti, vlastní výpočty

Tabulka 19 Výpočet Altmanova Z-score

	Příslušné váhy	2003	2004	2005	2006	2007	2008
A1	1,2	0,73	0,77	0,85	0,7	0,75	0,74
A2	3,3	0	0,08	0,03	0,08	0,04	0,05
A3	1,4	0	0,19	0,11	0,24	0,12	0,16
A4	0,6	2,19	2,01	1,20	1,40	1,25	2,07
A5	1	0,32	0,74	0,75	0,70	0,59	0,81
Z-score		3,25	3,79	2,95	3,13	2,74	3,83

Zdroj: účetní výkazy společnosti, vlastní výpočty

Výsledky Z-score ukazují, že ani v jednom ze sledovaných období se společnost nenacházela před bankrotem. V letech 2003, 2004, 2006 a 2008 se Altmanův index pohybuje nad hranicí 3, což znamená, že daná společnost je stabilní s dlouhodobě minimálním rizikem bankrotu. V roce 2007 klesla hodnota Z-score na 2,74, což znamená průměrnou zónu - společnost je tedy finančně průměrná. V roce 2008 měl index Z-score nejlepší hodnotu ze všech sledovaných let. Na základě výpočtů bankrotního modelu mohu konstatovat, že společnost KOVO DRUŽSTVO Olomouc je stabilní firma a nehrozí jí bankrot. I v roce 2008, kdy světem otřásla finanční krize si společnost dokázala udržet dobré výsledky.

5.1.5. Porovnání s konkurencí

Zde porovnáám společnost KOVO DRUŽSTVO Olomouc s jejími největšími konkurenty v rámci mnou vybraných poměrových ukazatelů finanční analýzy v roce

2007. Než dojde k samotnému srovnání, v krátkosti představím dva největší konkurenty Toptherm Kamenice nad Lipou a Dílo Svatouch.

Toptherm

Toptherm je společnost s ručením omezeným, která vznikla v roce 1992. Sídlo společnosti je v Kamenici nad Lipou. Rozhodujícím předmětem činnosti firmy je **výroba komponentů elektrotepelných přístrojů pro domácnost**, závěsných zařízení pro osobní automobily, komponentů pro automobilový průmysl. Dále se firma zabývá lisováním umělých hmot – termosetů, provozuje vlastní nástrojárnu, podniká v oblasti automatizovaného zpracování dat, poskytuje práce se strojními mechanismy. Většina produkce míří na export do zemí EU, ale s výrobky této společnosti se můžeme setkat i v Austrálii.

Dílo

Dílo, obchodní a výrobní družstvo, které vzniklo v roce 1923. Sídlo společnosti je ve Svatouchu. Tradičními výrobky jsou výrobky galanterního klempřství (cedníky, nálevky, atd.), velký sortiment hobby programu, zásobníky na benzín, **ocelové radiátorové články** a plotové pletivo.

Všechny tyto společnosti si konkurují v oblasti topenářství se specializací na výrobu ocelových radiátorů. Pro jejich srovnání jsem zvolila šest ukazatelů, které znázorňuje tabulka 20.

Tabulka 20 Srovnání s konkurencí

2007	běžná likvidita	obrat aktiv	doba splatnosti závazků	ROA	finanční nezávislost	věřitelské riziko
KOVO DRUŽSTVO	6,62	0,59	57,29	4%	67,5%	32,5%
TOPTHERM	2,09	0,99	180,33	8%	62,21%	37,79%
DÍLO	1,52	1,41	83,12	-1%	52,49%	46,63%

Zdroj: účetní výkazy společnosti, vlastní výpočty

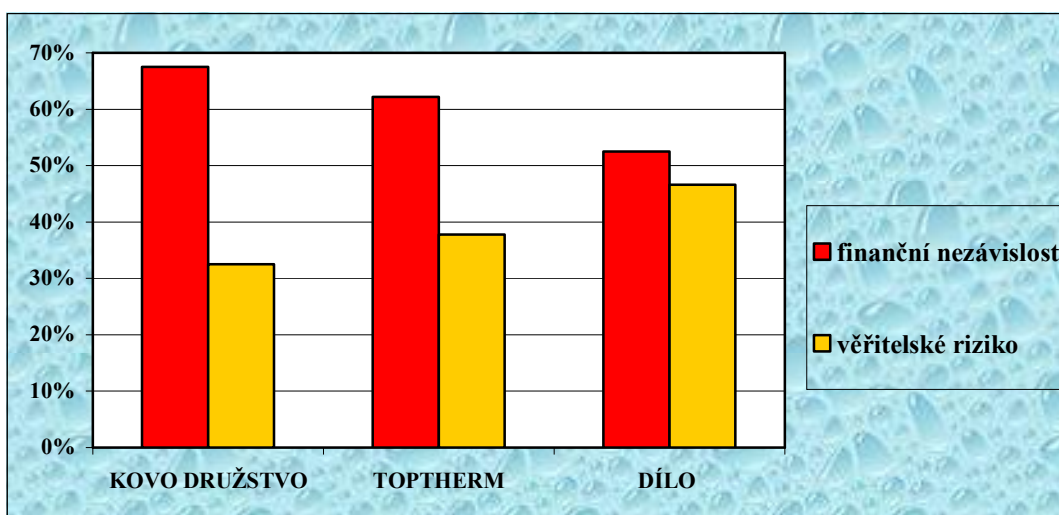
Ukazatel běžné likvidity jsem vybrala pro srovnání solventnosti firem platit své závazky. Optimální hodnota ukazatele se pohybuje kolem hodnoty 2,5. Jak můžeme vidět, oba konkurenti společnosti KOVO DRUŽSTVO vykazují hodnoty pod standardní. Zvětšuje se u nich tedy riziko platební neschopnosti. KOVO DRUŽSTVO je v placení svých závazků solventní.

Aktiva se minimálně jednou za rok obrátí na tržbách u obou konkurentů. Nejvíce u společnosti Dílo a to 1,4 krát. Zde platí čím vyšší tím lepší. KOVO DRUŽSTVO vykazuje nejnižší hodnoty.

Doba splatnosti závazků je u společnosti KOVO DRUŽSTVO nejkratší 57,29 dní. Společnost Toptherm se svými 180 dny splatnosti závazků dodavatelům si vede nejhůře. Ta skutečnost souvisí též s rizikem platební neschopnosti, jak už bylo zmíněno.

Rentabilitu aktiv jsem pro porovnání zvolila proto, že zachycuje ziskovost společnosti a efektivnost vložených prostředků. Nejvyšší hodnotu představoval ukazatel ROA u společnosti Toptherm, která ze 100 Kč aktiv vytvořila zisk 8 Kč. Díky zápornému EAT, společnosti Dílo vznikla ztráta na 100 Kč aktiv 1 Kč

Když se zaměříme na poměr vlastního a cizího kapitálu ve společnostech, tedy na finanční nezávislost a věřitelské riziko, zjistíme, že všechny společnosti používají ke krytí svého majetku převážně vlastní kapitál.



Graf 8 Srovnání finanční nezávislosti a věřitelského rizika s konkurencí

Zdroj: účetní výkazy společnosti, vlastní zpracování

5.2. Balanced scorecard

5.2.1. *Vize a strategie společnosti*

Cílem společnosti KOVO DRUŽSTVO Olomouc je dosáhnout stanovené vize a cílů podniku. Společnost žádnou ze strategických metod nevyužívá. Pokusím se tedy vytvořit a aplikovat na danou společnost metodu BSC na základě vlastní analýzy a závěrů ze SWOT analýzy. Nejdříve se zaměřím na vize společnosti, z nich odvodím strategické cíle v perspektivě finanční, procesní, zákaznické a učení se a růstu a k nim stanovím a přiřadím měřítka, která musí být stanovena tak, aby jejich výsledky vystihovaly, zdali je cíl splněn či nikoli.

Vize společnosti³⁴:

- **Prostřednictvím strategického partnera se zabydlet na trhu tuzemském i zahraničním**

Strategickým cílem v této oblasti je vytvoření kooperace se společností BOKI, a.s.. Pro obě firmy představuje tato kooperace výhodu a přínos. KOVO DRUŽSTVO Olomouc se řadí především mezi výrobní podnik, tudíž zdokonalení zaměřuje na výrobu a výrobky a nevyznačuje se silným obchodním oddělením. Společnost BOKI, a.s. je přesný opak. Má silné postavení v oblasti obchodního oddělení, ale je slabší ve výrobě. Kooperace by mohla KOVO DRUŽSTVU přinést větší zakázky.

- **Prostřednictvím zvýšení tržeb a výkonů docílení trvalého růstu společnosti**

Pro možné zvýšení tržeb a výkonů společnosti je zapotřebí zavádět nové typy výrobků. Hlavní výrobní zařízení bude ve vlastnictví zadavatele a družstvo zajistí jejich zprovoznění, doplní o potřebné doplňující stroje a účelová zařízení pro výrobu a bude dodávat hotové výrobky zadavateli, který bude zajišťovat obchodní činnost.

- **Rozšíření topenářské činnosti**

V oblasti rozšíření topenářské činnosti jde především o nové typy výrobků. KOVO DRUŽSTVO Olomouc by v rámci kooperace se společností BOKI, a.s.

³⁴ Podnikové materiály

spolupracovalo na vývoji dalších radiátorů, jako jsou infrapanely nebo podlahové a nadpodlažní konvektory ústředního topení.

Na základě těchto podnikových vizí, lze odvodit strategické cíle v jednotlivých perspektivách a pomocí nich konečné vize dosáhnout.

5.2.2. *SWOT analýza*

Před vlastní aplikací Balanced scorecard je velmi důležité zajistit komplexní pohled na podnik. Právě proto je vhodné před samotnou implementací metody sestavit SWOT analýzu podniku, tedy její silné a slabé stránky i ohrožení a příležitosti podniku. SWOT analýzu představuje následující tabulka 21.

Tabulka 21 SWOT analýza společnosti KOVO DRUŽSTVO Olomouc

<p style="text-align: center;"><u>Silné stránky</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - dlouhodobá tradice v oboru - certifikace společnosti - rychlá platební schopnost - modernizace výrobního zařízení - širší portfolio výrobků - stabilní společnost s nízkým rizikem bankrotu 	<p style="text-align: center;"><u>Slabé stránky</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - povrchová řešení výrobků v kooperaci - poloha firmy - slabé obchodní oddělení - internetové stránky
<p style="text-align: center;"><u>Příležitosti</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - kooperace se společností BOKI, a.s. - navázání obchodů s majoritním odběratelem - inovace areálu - mezinárodní spolupráce - možnost čerpání ze strukturálních fondů EU - účast na veletrzích - vlastní povrchové řešení výrobků 	<p style="text-align: center;"><u>Hrozby</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - hospodářská a ekonomická světová krize - teplé zimy – malá produkce radiátorů - posílení Kč vůči EUR a USD - růst ceny energií - růst cen vstupů

Zdroj: vlastní zpracování

Mezi silnou stránku společnosti jsem zařadila v první řadě její dlouholetou tradici, v rámci které se postupně vyvíjela, modernizovala, a to od areálu družstva, výrobního zařízení až po samotné výrobky, a přizpůsobovala se měnícímu trhu. Další silnou stránkou je certifikace společnosti, kdy po tříletém období po získání certifikátu systému jakosti odpovídajícího požadavku normy ISO 9001:2000 společnost obstála při recertifikačním auditu prováděném společností ÖQS Quality Austria a získala certifikát na další období s platností do roku 2010. Širší portfolio výrobků zajišťuje orientace na více oblastí výroby, jako je topenářská činnost, výroba zámečnických konstrukcí, výroba pastí na hlodavce a škodnou zvěř. Dále jsem do této skupiny na základě výše provedené finanční analýzy mohla konstatovat, že KOVO DRUŽSTVO Olomouc je důvěryhodná a stabilní společnost s nízkým rizikem bankrotu a se vyznačuje rychlou platební schopností.

Mezi slabé stránky jsem zařadila polohu společnosti. Nachází se mimo hlavní silniční a dálniční tahy v menší obci Hlubočky, od krajského města Olomouc vzdálené asi 15km. Další slabou stránkou je povrchové řešení výrobků v kooperaci. Společnost by se chtěla co nejméně zapojovat do kooperací. Tedy příležitost v oblasti výrobků vidí ve vlastní povrchové úpravě. Jako výrobní družstvo zaměřuje svou činnost na výrobu a to se odráží ve slabosti obchodního oddělení.

Velkou příležitostí pro společnost KOVO DRUŽSTVO Olomouc mohlo být podstoupení kooperace se společností BOKI, a.s. S tímto souvisí i další pozitivum pro společnost jako je navázání obchodu na majoritního odběratele, kterým by se tato společnost mohla stát. K navázání obchodu na majoritního odběratele mohou napomoci i účasti na výrobních veletrzích a mezinárodní spolupráce. Inovace areálu je příležitostí pro rozšíření výrobních míst a hal. Společnost KOVO DRUŽSTVO Olomouc uskutečnila výhodný brownfieldový obchod, kdy zakoupila zanedbávaný objekt v areálu k následné rekonstrukci ve výrobní halu. V rámci tohoto projektu na rekonstrukci objektu byla společnosti poskytnuta dotace z programu Evropské unie v Operačním programu průmyslu a podnikání. Tedy příležitostí pro společnost představují i možnosti čerpání ze strukturálních fondů EU.

Největší hrozbou všech podniků v dnešní době je celosvětové hospodářská a ekonomická krize, která by mohla mít dopad snížení poptávky po výrobcích, pokles výkonů společnosti, pokles exportů, atd. S recesí je úzce spojena i hrozba v posílení Kč vůči euru či dolaru. V KOVO DRUŽSTVU Olomouc se v posledních letech zvyšuje význam a podíl exportu na téměř 80% z produkce. Výrobky se dodávají do zemí

Evropy, Amerika, Afriky a navíc i na Nový Zéland. Posilující koruna podstatně snižuje zisky společnosti a tím pádem zmenšuje i konkurenceschopnost podniku. Dalo by se říci, že další hrozbou pro KOVO DRUŽSTVO jsou teplé zimy. Teplé zimní počasí mělo v roce 2007 dopad na sníženou poptávku po dodávkách hliníkových radiátorů pro export.

5.2.3. *Určení strategických cílů*

Nyní už se dostávám k samotnému definování strategických cílů a jejich měřítek v jednotlivých perspektivách a tvorbě strategické mapy.

Na základě materiálů a informací získaných od vedení společnosti KOVO DRUŽSTVO Olomouc jsem se pokusila sestavit výčet základních strategických cílů do následující tabulky.

Tabulka 22 Strategické cíle společnosti KOVO DRUŽSTVO Olomouc

	Strategické cíle
Finanční perspektiva	Zvýšení hodnoty společnosti Nárůst tržeb Optimalizace nákladů
Zákaznická perspektiva	Udržení klíčových zákazníků Zvětšení portfolia výrobků v oblasti topenářství Navázání obchodu na majoritního odběratele Tvorba kooperace se společností BOKI, a.s.
Procesní perspektiva	Vývoj nových výrobků Nové strojní vybavení a inovace Vlastní povrchové řešení výrobků
Perspektiva učení se a růstu	Zvyšování kvalifikace a rozvoj pracovníků Investice do nových technologií Rozvoj pracovních míst

Zdroj: vlastní zpracování

Strategické cíle finanční perspektivy

V rámci vrcholové finanční perspektivy se společnost snaží o růst hodnoty a výkonnosti firmy. V této oblasti jsou tedy možné strategické cíle nárůst tržeb, zvýšení hodnoty společnosti a optimalizace nákladů.

Zvýšení hodnoty společnosti

V podstatě se jedná o referenční cíl a jakési vyjádření toho, jak se nám daří naplňovat všechny ostatní cíle. Růst hodnoty společnosti je nejdůležitějším cílem pro většinu podniků. Společnosti KOVO DRUŽSTVO Olomouc není výjimkou a proto jsem tento cíl zařadila mezi strategicky významné cíle.

Významným faktorem, který ovlivňuje hodnotu firmy, jsou nové investiční projekty. Tyto projekty (rozšiřování výrobní kapacity, resp. kapacity služeb, zavádění nových výrobků a technologií aj. ať již formou výstavby na zelené louce, či formou akvizic) mohou v případě jejich úspěšnosti značně přispět ke zvýšení hodnoty firmy, při neúspěchu však mohou hodnotu firmy značně ohrozit.

Optimalizace nákladů

Základem výkonnosti každé společnosti je systém řízení nákladů. Principem optimalizace nákladů není jen jejich snižování, ale zároveň i ideální rozložení v čase. Samotný cíl je nazván optimalizace nákladů, nikoli snižování, protože ne vždy je snižování nákladů účelné. Nižší náklady nebo-li jejich racionalizace povede k lepšímu využití zdrojů podniku. Tento strategický cíl může společnosti přinést konkurenční výhodu a zvýšení konkurenceschopnosti.

Trh spolu s konkurenčním prostředím stanovuje a určuje ceny výrobků a služeb. Podnikatel s cenou výrobků a služeb v zásadě nic neudělá. Naopak s náklady týkající se podnikání ano. Náklady na chod podnikání, jako energie, ceny materiálu, platy zaměstnanců, neustále šplhají nahoru. Mezi těmito veličinami se pohybuje dlouhodobý ekonomický zisk podnikatele. Aby si podnikatel zachoval svůj zisk, musí se zcela vážně zabývat optimalizací nákladů. S cenou totiž v zásadě nic neudělá, ovšem s náklady však ano.

Nárůst tržeb

Jedná se o strategický cíl, který je jednoznačně stanoven a je nadřazen ostatním cílům společnosti. Tržby mají přímý vliv na výkony společnosti. V případě růstu tržeb rostou i výkony. K naplnění tohoto cíle je nutno dosáhnout jinými prostředky než

snižováním cen nebo poskytováním rozsáhlých slev. K nárůstu tržeb je zapotřebí snižovat náklady na výrobu, zlepšit výkony zaměstnanců i strojů a tím zrychlovat čas potřebný k výrobě jednoho výrobku. Pro růst tržeb je zapotřebí i kvalitní odbyt a reklama výrobků. Cíl růstu tržeb společnosti naplňuje hlavní strategický záměr podnikatele.

Jak růst tržeb, tak i optimalizace nákladů mají přispět ke zvýšení hodnoty společnosti.

Strategické cíle zákaznické perspektivy

V oblasti zákaznické perspektivy je snaha o udržení stávajících zákazníků, získání nových, snaha o rozšíření produktů společnosti a přizpůsobení se zákazníkům a především snaha o vybudování dobrých odběratelsko-dodavatelských vztahů.

Udržení a získání klíčových zákazníků

Vzhledem ke slabosti obchodního oddělení společnosti je významným strategickým cílem udržení klíčových zákazníků, tzn. zákazníků s vysokým potenciálem růstu. Pro společnost KOVO DRUŽSTVO Olomouc je udržení stávajících zákazníků levnější než získávání nových.

Zvětšení portfolia výrobků v oblasti topenářství

Zvětšení portfolia výrobků souvisí s rozšířením topenářské činnosti. Výrobní portfolio by chtěla společnost rozšířit především o topenářské výrobky, jako jsou např. infrapanely nebo podlahové vytápění.

Navázání obchodu na majoritního odběratele

U společnosti KOVO DRUŽSTVO Olomouc odebírá výrobky více menších odběratelů, ovšem žádný z nich se nedá označit za majoritního. Teda odebírajícího minimálně 50% produkce společnosti. Společnosti si tedy vytyčila jednoznačný strategický cíl a usiluje o navázání obchodu na majoritního odběratele.

Tvorba kooperace se společností BOKI, a.s.

Pro kooperaci se společností BOKI, a.s. se společnost rozhodla na základě získání více zakázek. Jak už bylo dříve zmíněno, společnost má slabé obchodní oddělení. U společnost BOKI, a.s. je tomu právě naopak. Spolupráce s touto společností může přinést KOVO DRUŽSTVU Olomouc řadu výhod: spolupráce na vědě

a výzkumů nových výrobků, příliv zakázek sjednaných díky silnějším distribučním sítím společnosti BOKI, a.s.. Strategický cíl tvorby spolupráce úzce souvisí i s cílem navázání obchodu na majoritního odběratele.

Strategické cíle procesní perspektivy

Další oblastí metody BSC je procesní perspektiva. Jak už napovídá název, následující strategické cíle jsou zaměřené na procesní stránku společnosti. Pro zdokonalování a inovaci procesů je třeba zavádět nové technologie, které mohou ušetřit čas i peníze. Snaha vyvíjet nové výrobky, a ty přizpůsobovat přáním zákazníků, je bezesporu důležitý strategický cíl. Posledním cílem této perspektivy je vlastní povrchové řešení výrobků bez potřeby kooperace.

Vývoj nových výrobků

Na vývoj a výzkum nových výrobků společnost KOVO DRUŽSTVO Olomouc nevyakládá žádné významné finanční prostředky. Vývoj je prováděn vlastními pracovníky ve spolupráci s konstruktéry a technologi společnosti BOKI, a.s., kteří mají větší přehled o požadavcích trhu na tuzemském i zahraničním trhu vzhledem k významné obchodní činnosti.

Nové strojní vybavení a inovace

Společnost KOVO DRUŽSTVO Olomouc se v poslední době věnuje inovacím a zlepšováním výroby a to zaváděním nových technologií. Do družstva byly instalovány a uvedeny stroje CNC pro zpracování plechů. Zavedení nových moderních technologií je důležité z hlediska úspory nákladů. Další pozitivní stránkou může být vytvoření konkurenční výhody oproti jiným výrobním podnikům.

Vlastní povrchové řešení výrobků

Povrchové úpravy výrobků jsou vlastní, ale zajišťované v kooperaci. Společnost chce dosáhnout co nejméně potřebných kooperací a v budoucnu se bude snažit o úplnou vlastní úpravu povrchu výrobků. Tato skutečnost by mohla přinést určitě nezávislost na jiném subjektu, úsporu času i nákladů. Pro společnost KOVO DRUŽSTVO Olomouc to bude strategický krok, proto jsem ho zařadila mezi strategické cíle.

Strategické cíle perspektivy učení se a růstu

Strategické cíle perspektivy učení se růstu jsou zaměřené především na zaměstnance společnosti. Při investicích do nových technologií a inovací je zapotřebí investovat prostředky i do zvyšování kvalifikace a rozvoje zaměstnanců. Na základě této skutečnosti jsem identifikovala tři základní cíle.

Zvyšování kvalifikace a rozvoj pracovníků

Ve výrobní oblasti jsou stále inovace a zlepšování na „denním pořádku“. Při zavádění nových výrobků i strojů je zapotřebí zaměstnance proškolit a co nejlépe je s inovacemi seznámit. Nestačí tedy nové technologie jen zavést, ale je nutné naučit zaměstnance na nich pracovat. Motivování, schopní, spolehlivý a stabilizování zaměstnanci jsou základem úspěšného působení společnosti na trhu. Nutné je tedy začít u nich.

Investice do nových technologií

Při stále inovace a zlepšováním je důležité sledovat i nové postupy výroby a technologie a jejich následné zavádění do podniku.

Rozvoj pracovních míst

Společnost se snaží vytvářet nové pracovní místa. Tím si zajišťuje dostatečný počet kvalifikovaných pracovníků.

5.2.4. Výběr měřítek

V této části se zaměřím na výběr měřítek pro jednotlivé perspektivy. Na výběr správných měřítek je třeba klást velký důraz. Špatně zvolená měřítka mohou negativně ovlivnit celou metodu Balanced Scorecard, ale i společnost jako celek. Strategické cíle společnosti musí být doplněny o strategická vstupní měřítka, které bezprostředně ukazují vyvážený pohled na strategii a zodpovídají, zda-li jsme dosáhli stanovených cílů. Vybraná měřítka uvádím pro přehlednost do následujících tabulek.

Měřítka finanční perspektivy

Tabulka 23 Měřítka finanční perspektivy

Strategický cíl	Měřítko	Vysvětlení
Zvýšení hodnoty společnosti	Ekonomická přidaná hodnota $EVA = NOPAT - WACC$	Toto měřítko výkonnosti se používá pro určení pravdivého zisku, tedy rozdíl mezi dosaženým čistým provozním ziskem a celkovými náklady na kapitál. Tento ekonomický ukazatel vyjadřuje absolutní výši hodnoty pro akcionáře, která byla vytvořena či zničena v každém roce podnikání.
Růst tržeb	Rentabilita tržeb $ROS = EAT/T$	Tento ukazatel vyjadřuje finanční výkonnost firmy. Pokles ukazuje buď zvýšený objem výnosů, nebo snížení vnitřního finančního potenciálu firmy.
	Ziskovost u výrobků $\frac{\text{Náklady na nákup zboží}}{\text{Tržby z prodeje zboží}}$	Výsledek tohoto měřítka vypovídá o tom, zda-li jsou výrobky společnosti ziskové či ztrátové.
Optimalizace nákladů	Výnosnost nákladů $\text{Výnosy} / \text{Náklady}$	Měřítko znázorňuje, jaký podíl na nákladech tvoří výnosy.
	Rentabilita nákladů $ROC = EAT/N$	Ukazuje, kolik stojí vygenerování hospodářského výsledku.

Zdroj: vlastní zpracování

Měřítko zákaznické perspektivy

Tabulka 24 Měřítko zákaznické perspektivy

Strategický cíl	Měřítko	Vysvětlení
Udržení klíčových zákazníků	Podíl opakovaných nákupů k celkovým nákupům	Výsledek tohoto ukazatel znázorňuje loajalitu zákazníků, která je měřena podle toho, kolikrát si do podniku zákazník přišel a jakou tendenci tyto nákupy měly.
	Index spokojenosti zákazníka	Jde o souhrn pocitů zákazníka, který je vyvolán rozdílem mezi jeho požadavky a vnímanou realitou. Výsledkem měření spokojenosti jsou kvalifikované podklady a argumenty pro další zlepšování systému řízení jakosti a zákaznického servisu. Tyto podklady umožní managementu pracovat efektivněji.
Navázání obchodu na majoritního odběratele	Podíl odebraných výrobků na celkové produkci	Tento ukazatel vypoví o tom, jakou část produkce společnosti odebrá majoritní odběratel za určitý časový interval vzhledem k celkové vyrobené produkci společnosti.
Zvětšení portfolia výrobků	Podíl nových výrobků k celkovému počtu výrobků	Tento strategický cíl vypovídá o počtu nových výrobků za stanovené období. Toto období se určí dle frekvence inovací v daném oboru.
Kooperace se společností BOKI, a.s.	Podíl zakázek sjednaných společností BOKI, a.s. k celkovému počtu zakázek společnosti	Aby tento cíl byl pozitivní pro společnost, je potřeba sledovat zakázky sjednané právě společností BOKI, a.s.. Jejich množství, časový interval i výše zakázek. Poté lze vyhodnotit, zda-li tato kooperace je pozitivní a přínosná.

Zdroj: vlastní zpracování

Měřítko procesní perspektivy

Tabulka 25 Měřítko procesní perspektivy

Strategický cíl	Měřítko	Vysvětlení
Vlastní povrchové řešení výrobků	Podíl nákladů na povrchové úpravy k celkovým nákladům	Měřítko znázorňuje náklady na vlastní povrchové úpravy výrobků s porovnáním k celkovým nákladům. Vedení podle tohoto měřítka může posoudit, zda-li je pro společnost výhodnější vlastní povrchové řešení či povrchové úpravy v kooperaci s jinou společností.
Nové strojní vybavení a inovace	Podíl nových strojů k celkovému počtu používaných strojů	Počet nových strojů uvedených do provozu za stanovené období (podle frekvencí inovací technologií). Zaváděním nových a moderních strojů může ušetřit společnosti náklady na výrobu.
Vývoj nových výrobků	Náklady na nový výrobek k celkovým nákladům na výrobky	Peněžně oceněná spotřeba výrobních faktorů používaných při vývoji nového výrobku. Při rozhodování o výrobě daného výrobku musí podnik umět odhadnout konečnou cenu pro zákazníka, za kterou bude ochoten výrobek koupit. Při svém určitém, předem stanoveném zisku je tedy nutné znát co nejpřesněji výrobní náklady na daný jeden výrobek.
	Podíl prodeje nových výrobků k celkovému prodeji	Úkolem měřítka je hodnotit, zda-li společnost KOVO DRUŽSTVO Olomouc obchoduje dostatečně produktivně. Cílem je hodnoty v čase maximalizovat.

Zdroj: vlastní zpracování

Měřítko perspektivy učení se a růstu

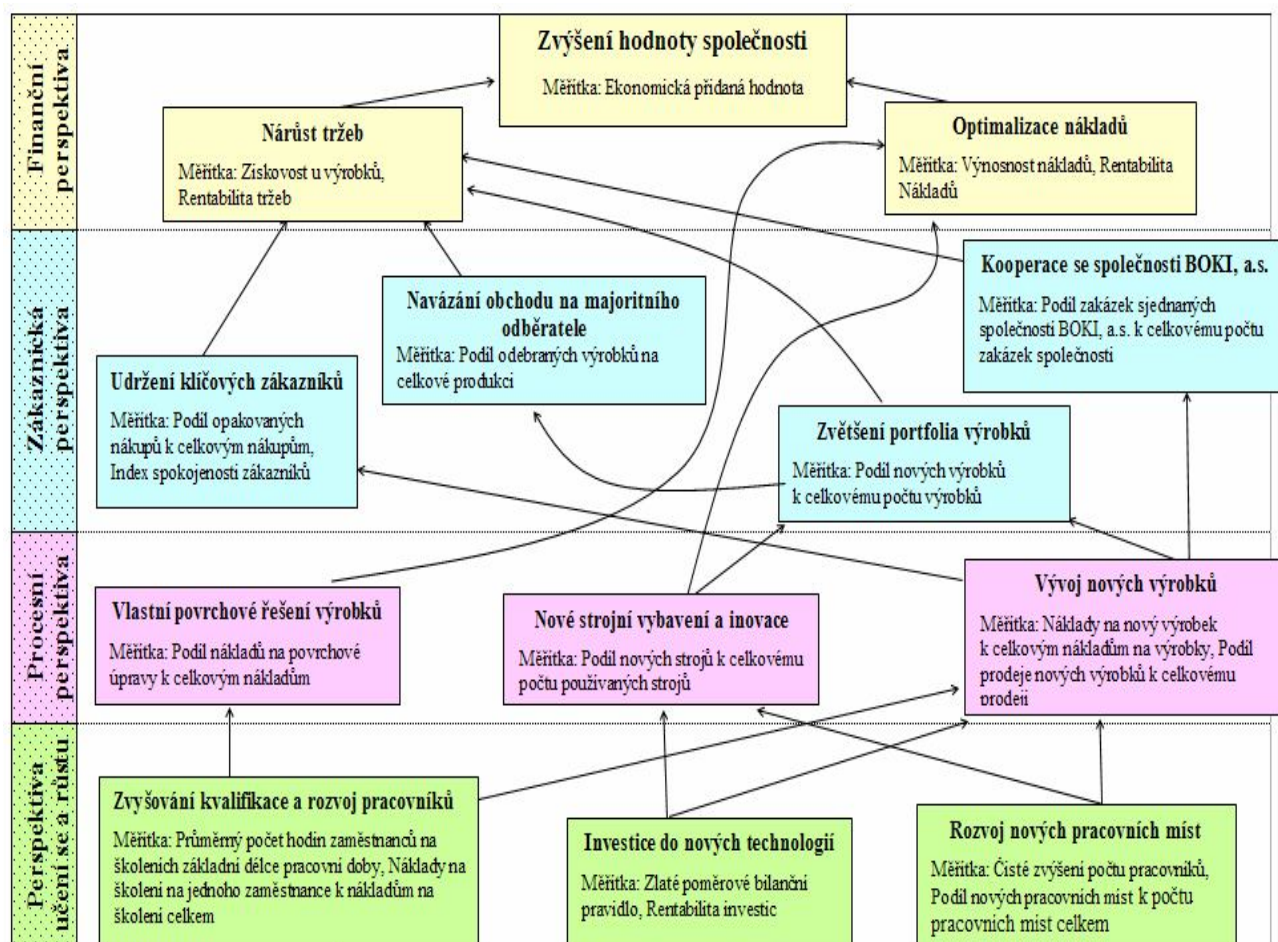
Tabulka 26 Měřítko perspektivy učení se a růstu

Strategický cíl	Měřítko	Vysvětlení
Zvyšování kvalifikace a rozvoj pracovníků	Průměrný počet hodin zaměstnanců na školeních k základní délce pracovní doby	V rámci efektivních školení platí: čím vyšší bude průměrný počet hodin strávených zaměstnanci na školeních za určité období, tím bude vyšší jejich kvalifikace.
	Vynaložené náklady na školení na jednoho zaměstnance k nákladům na školení celkem	Tento ukazatel může sloužit také pro srovnání s konkurencí. S rozvojem zaměstnanců nesouvisí pouze školení, ale i možný kariérní růst.
Investice do nových technologií	Rentabilita investic $ROI = EAT / IN$	Měřítko ukazující výnosnost, kterou nám bude investice přinášet. Efektivní investice do nových technologií se musí realizovat na základě analýzy návratnosti.
	Zlaté poměrové bilanční pravidlo	Dle tohoto pravidla by tempo růstu investic v zájmu udržení dlouhodobé finanční rovnováhy nemělo ani v krátkodobém časovém horizontu předstihnout tempo růstu tržeb.
Rozvoj nových pracovních míst	Čisté zvýšení počtu pracovníků	Počet nově přijatých pracovníků na plný úvazek za stanovené období mínus počet pracovníků, kteří za stejné období danou společnost opustí. Přijetí pracovníci musí mít pochopitelně pro danou pozici dostatečnou kvalifikaci.
	Počet nových pracovních míst k počtu pracovních míst celkem	Počet zcela nově vzniklých pracovních pozic za stanovené období.

Zdroj: vlastní zpracování

5.2.5. Strategická mapa

Následující stránka obsahuje strategickou mapu, kde jsou shrnuty jednotlivé cíle a k nim přiřazená měřítka. Šipky znázorňují vzájemné vazby mezi jednotlivými cíly a perspektivami. Vazby jsou zakresleny tak, aby byl jasný jejich vztah k vytyčené strategii.



Obrázek 8 Strategická mapa společnosti KOVO DRUŽSTVO Olomouc

Zdroj: vlastní zpracování

5.2.6. Strategické akce

Samotná měřítka a mapa nemají vypovídající schopnost. Je tedy třeba k jednotlivým strategickým cílům přiřadit strategické akce, které poskytují dostatečný a včasný signál o vývoji faktorů, čili o jejich úspěšnosti či neúspěšnosti. Strategické akce může ovlivnit budoucí vývoj příslušných strategických cílů. Vedení společnosti z nich může vyvodit, na co se soustředit pro dosahování pozitivních výsledků a úspěšné strategie.

Tabulka 27 Přiřazení strategických cílů k příslušným akcím

strategické cíle / strategické akce	Zvýšení hodnoty společnosti	Růst tržeb	Optimalizace nákladů	Udržení klíčových zákazníků	Navázání obchodu na majoritního odběratele	Zvětšení portfolia výrobků	Kooperace se společností BOKI, a.s.	Vlastní povrchové řešení výrobků	Nové strojní vybavení a inovace	Vývoj nových výrobků	Zvyšování kvalifikace a rozvoj pracovníků	Investice do nových technologií	Rozvoj nových pracovních míst
Zpracování studie o možnostech financování	X	X	X										
Vytvořit plán investic						X		X	X	X		X	X
Vytvořit katalog výrobků společnosti				X		X				X			
Vytvořit popis pracovních pozic a určit kompetence			X		X			X		X	X		X
Plán rozvoje zaměstnanců											X		X
Vypracovat strategii pro jednotlivé segmenty podnikání	X	X											
Zavedení finančních bonusů	X	X		X	X		X						
Databáze konkurence	X	X					X						
Školení nových zaměstnanců	X					X			X	X	X		
Získávání nových zákazníků		X			X		X		X		X		

Zdroj: vlastní zpracování

Po stanovení cílů, měřítek, akcí a vytvoření strategické mapy je na místě implementace BSC do firmy. Implementace metody vyžaduje důkladnou pozornost, přesný časový plán postupu, detailní rozpracování na jednotlivé úkoly, rozvržení pravomoci a odpovědnosti konkrétním pracovníkům.

6. ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo provedení analýzy konkurenceschopnosti konkrétní firmy s použitím dvou vybraných metod. Zpracovala jsem finanční analýzu a Balanced Scorecard společnosti KOVO DRUŽSTVO Olomouc. Ukazatele finanční analýzy jsem posoudila v letech 2003 až 2008. Vycházela jsem z výročních zpráv, z informací uveřejněných na webových stránkách a informací od vedení společnosti.

Konkrétní firma, kterou se své práci popisuji, je společnost KOVO DRUŽSTVO Olomouc, zabývající se výrobní činností v oblasti komponentů pro ústřední vytápění, pastí na škodlivé organismy a zakázkových prací.

Závěr finanční analýzy

Z hlediska stavu majetku a financování lze konstatovat pozitivní vývoj. Celková aktiva vzrostla od roku 2003 do 2007 o 30%. Poměr oběžných aktiv k dlouhodobému majetku se pohyboval ve všech sledovaných letech okolo 60%. Bylo to způsobeno větší sumou krátkodobých pohledávek. Dlouhodobý majetek společnost vzrostl do roku 2006 o 54% a to především zakoupením pozemků a budov v areálu společnosti. Do roku 2008 pak dlouhodobý majetek klesl o 13%. Na této skutečnosti se podílel pokles jak dlouhodobého nehmotného majetku (software), tak i dlouhodobého hmotného majetku, především pokles pozemků a staveb ve vlastnictví společnosti. Došlo k odprodeji budovy a pozemku pod budovou firmě KOVIN, družstvu invalidů. Struktura pasiv se změnila především ve vlastním kapitálu. Ten od počátku sledovaného období mírně stoupal a vzrostl o 23%. Nejvíce se na tomto vzestupu podílela položka rezervního fondu a fondů ze zisku. V cizím kapitále také došlo ke změnám během sledovaných let. Cizí kapitál rostl od roku 2003 do 2007 o 54%. V následujícím roce 2008 byl poměr cizího kapitálu k vlastnímu 21% a meziroční pokles činil 37%. Lze tedy konstatovat, že v roce 2008 byla společnost KOVO DRUŽSTVO Olomouc nejméně zadlužená ze všech sledovaných let. Společnost se zbavila všech dlouhodobých bankovních úvěrů a to je velmi pozitivní.

Bilanční pravidla společnost dodržuje. Dlouhodobý majetek je financován výhradně z dlouhodobých zdrojů, dochází k převaze vlastního kapitálu nad dlouhodobým majetkem a společnost vykazuje převahu vlastního kapitálu nad cizím. Lze tedy konstatovat, že bilanční pravidla byla splněna.

Všechny typy ukazatelů likvidity se pohybují nad standardními hodnotami. Na výsledcích likvidity je zřejmé, že podnik volí spíše opatrnější strategii a nechává si pro její naplnění jisté finanční prostředky k dispozici. Rok 2008 se vyznačuje nejnižšími hodnotami ze všech let. Tato skutečnost je zapříčiněna většími finančními prostředky, které společnost investovala.

Analýza aktivity ukázala, že aktiva společnosti se neobráť ani jednou do roku, dlouhodobý majetek se obrátí průměrně 1,5x do roka a obrat zásob je průměrně 5x do roka. Doba inkasa pohledávek společnosti se pohybuje nad průměrnou dobou inkasa v České republice. Průměrně společnost čekala na zaplacení od svých odběratelů 230dní. Stanovená doba splatnosti společností je 60dní. Na zaplacení čekala tedy 4x delší dobu. Rozmezí pro splatnost závazku společnosti KOVO DRUŽSTVO Olomouc je dáno dodavateli v rozmezí 14-90dní. Doba splatnosti závazků činila v průměru 47dní. Je tedy zřejmé, že společnost platila rychleji, než jí bylo placeno.

U ukazatelů rentability byl trend vývoje kolísavý, ovšem vyšších hodnot dosahovaly ve stejných letech. Hlavním důvodem výrazných změn ukazatelů bylo kolísání zisku.

Analýza zadluženosti bezpochyby prokázala převahu vlastního kapitálu nad cizím. Míra krytí majetku společnosti vlastním kapitálem se pohybuje po celou dobu okolo 70%. Nejvyšších hodnot dosáhla finanční nezávislost na počátku sledovaného období v roce 2003 a v posledním roce 2008. U zadluženosti vlastního kapitálu ani v jednom sledovaném roce nepřesáhla výsledná hodnota 50%. V případě žádosti o úvěr by společnost KOVO DRUŽSTVO Olomouc neměla mít problém s jeho schválením.

Posledním ukazatelem, kterým jsem zjišťovala důvěryhodnost a stabilitu společnosti, byl bankrotní model Altmanovo Z-score. Výsledky ukazují pozitivní vývoj. Společnost je podle výsledků stabilní s minimálním rizikem bankrotu. Nejvyšší hodnoty dosahuje Z-score v roce 2008, což je rok, kdy svět v září zasáhla hospodářská krize, Společnost si dokázala udržet dobré výsledky, i přes to, že zakázková náplň byla poznamenána slabým zájmem o dodávky pro francouzského partnera. Až ve druhé polovině roku byly realizovány objednávky, které naplnily kapacity výroby, ovlivnily obrat a další ukazatele.

Jako poslední podkapitolu finanční analýzy jsem zvolila porovnání s konkurencí v roce 2007. Zvolila jsem z každé skupiny poměrových ukazatelů pro porovnání minimálně jeden z nich. V oblasti likvidity KOVO DRUŽSTVO Olomouc prokázalo nejlepších výsledků. Likvidita obou konkurentů se pohybovala pod standardní hodnotou

a zvětšuje se tím u nich riziko platební neschopnosti. U obratu aktiv jsem zjistila, že aktiva se obrátí minimálně jednou za rok na tržbách obou konkurentů. U společnosti KOVO DRUŽSTVO Olomouc se aktiva neobrátní ani jedenkrát za rok. Zde platí čím vyšší tím lepší. V porovnání u ukazatele doby splatnosti závazků vykazuje společnost KOVO DRUŽSTVO Olomouc nejnižších hodnot a tím pádem je na tom se splatností lépe než oba konkurenti. Nejlepší výsledky společnost dosahuje i při analýze zadluženosti, kdy poměr vlastního kapitálu k cizímu je nejlepší. KOVO DRUŽSTVO Olomouc nejméně zadlužena ze všech.

Na základě výsledků finanční analýzy, které jsou v mnoha případech pozitivní, lze konstatovat, že společnost KOVO DRUŽSTVO Olomouc je konkurenceschopný podnik.

Závěr Balanced Scorecard

Základem metody Balanced Scorecard bylo stanovení vize společnosti. Po projednání s předsedou družstva společnosti jsme se shodli na třech základním vizích: prostřednictvím strategického partnera se zabydlet na tuzemském i zahraničním trhu, prostřednictvím zvýšení tržeb a výkonů docílení trvalého růstu společnosti a rozšíření topenářské činnosti.

Závěry z jednotlivých analýz firmy a jejího okolí shrnuji ve SWOT analýze, na jejímž základě doporučuji aplikovat růstovou strategii a použít tak silných stránek firmy k využití příležitostí nacházejících se v jejím okolí.

Po definování strategie přistupuji k tvorbě metody Balanced Scorecard, která napomáhá zvolenou strategii začlenit do každodenního fungování firmy. Vybrané finanční faktory ovlivňující výkonnost společnosti byly doplněny o důležité nefinanční strategické cíle, které podněcují dosažení hlavního cíle. Tím je zvýšení hodnoty firmy. Závislost strategických cílů a příslušných měřítek zachycuje strategická mapa, která zároveň znázorňuje cestu vedoucí k dosažení vytyčeného cíle.

Při procesu tvorby a hlavně při zavádění BSC je velmi důležité, aby došlo ke sjednocení strategie i strategického myšlení jednotlivých zaměstnanců. Každý z nich musí znát hlavní cíl firmy a svou roli, se kterou cíle napomáhá dosáhnout. BSC zároveň pomáhá vedení firmy najít a propojit nástroje, které měří úspěšnost řídicích kroků a upozorňuje na to, zda je nutné tyto kroky korigovat.

Tato práce by se mohla stát pro společnost vodítkem při využívání moderních přístupů a nástrojů řízení k tvorbě a implementaci zvolené strategie. Shledávám v tom přínos své práce.

Cílem zvýšení konkurenční schopnosti firmy je dosáhnout takového produktu, který má výraznou hodnotu pro zákazníka a vytváří současně příznivé ekonomické podmínky pro vlastní podnik. Zákazník, jehož potřeby a požadavky musí být neustále sledovány a realizovány, upevňuje, v případě spokojenosti, postavení podniku na trhu a zvyšuje hodnotu firmy. Takovýto pohled není samozřejmě možný bez sledování všech dalších faktorů, zejména technicko-výrobních, které ovlivňují konkurenční schopnost firmy. Nezbytné je pochopení vývojových tendencí marketingu, daných změnami ve strukturalizaci trhů, z toho vyplývajícího důrazu na marketing vztahů, v neposlední řadě pak na zesílení orientace na informace atd.

Konkurenční schopnost firmy je měřitelná především úspěšností produktů na trhu. Produkt je výsledkem úsilí jak vnitropodnikového hodnototvorného řetězce, tak v nových podmínkách provázání firem i celého dodavatelského řetězce.

Úkolem není jen tvorba nové hodnoty pro zákazníka, ale i nové hodnoty zákazníka, který se svojí loajalitou stává partnerem firmy. Tím jsou dány hlavní problémové okruhy, kterými se firma musí zabývat při budování své konkurenční schopnosti.

Budoucí vývoj společnosti KOVO DRUŽSTVO Olomouc

Budoucí vývoj společnosti by měl být zaměřen na výrobky v oblasti topení s využíváním stávajících a nově pořízených technologií. Zanedbáván nemůže být ani segment lapací techniky. Dále je také nutné investovat do oprav zvláště tam, kde stav nemovitosti ohrožuje bezpečnost práce, nebo je v zájmu využití objektů. To vše za předpokladu dostatku finančních prostředků. Finanční prostředky hrají roli i při zamýšleném odkupu a následné rekonstrukci objektu v areálu, který by měl být v zájmu družstva za předpokladu možného získání dotací z Operačního programu Evropské unie.

POUŽITÁ LITERATURA:

- [1] PORTER, M. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha : Victoria Publishing, 1993. 626 str. ISBN: 80-85605-12-0.
- [2] PORTER, M. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha : Victoria Publishing, 1994. 403 str. ISBN: 80-85605-11-2.
- [3] DAVIDSON, M. *Jak se stát skvělým stratégem*. Praha: Management Press, 1997. 120 str. ISBN: 80-85943-45-X.
- [4] ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti*. Praha : Radix, 2002. 270 str. ISBN: 80-86031-35-7.
- [5] MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha : Grada, 2005. 198 str. ISBN: 80-247-1277-6.
- [6] KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha : Management Press, 2000. 258 str. ISBN: 80-7261-010-4.
- [7] PORTER, M. *Competitive strategy*. New York: Free Press, 1980. 396str. ISBN: 0-02-925360-8.
- [8] KOTLER, P. *Marketing Management*. Praha : Grada, 2001. 719 str. ISBN: 80-247-0016-6.
- [9] HORVATH & PARTNER. *Balanced Scorecard v praxi*. Praha : Profess Consulting, 2002. 386. str. ISBN: 80-7259-018-9.
- [10] SVOBODA, E.; BITTNER, L.; SVOBODA, P.. *Moderní přístupy v řízení podniků v novém podnikatelském prostředí*. Praha: Professional Publishing, 2006. 220 str. ISBN: 80-86946-12-6.
- [11] KAPLAN, Robert S., NORTON David P.. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management press, 2001. 267 str. ISBN: 80-7261-037-6.
- [12] KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku*. Praha: C.H.BECK, 2001. 367s. ISBN: 80-7179-529-1.
- [13] SCHOLLEOVÁ, Hana. *Podniková ekonomika 2, Sbirka příkladů*. Praha: Oeconomica, 2005. 131 str. ISBN: 80-245-0869-9.
- [14] KOŽENÁ, Marcela. *Enviromentální aspekty konkurenceschopnosti podniku*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. 176 str. ISBN: 978-80-7395-039-2.
- [15] SYNEK, Miroslav a kolektiv. *Podniková ekonomie*. Praha. C.H.Beck, 2000. 456 str. ISBN: 80-7179-388-4.

- [16] MAŘÍK, Miloš a kolektiv. *Metody oceňování podniku: proces oceňování – základní metody a postupy*. Praha: Ekopress, 2007. 492s. ISBN: 978-80-86929-32-3.
- [17] KRAFTOVÁ, Ivana. *Finanční analýza municipální firmy*. Praha: C.H.Beck, 2002. 206 str. ISBN: 80-7179-778-2.
- [18] SYNEK, Miroslav a kolektiv. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada, 1996. 466str. ISBN: 80-7169-211-5.
- [19] NEUMAIEROVÁ, I. a NEUMAIER, I. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada, 2002. 215 str. ISBN: 80-247-0125-1.
- [20] JIRÁSEK, J. *Transformační řízení*. Praha : Grada, 1993. 288 str. ISBN: 80-85623-71-4.
- [21] PETŘÍK, T. *Ekonomické a finanční řízení firmy*. Praha: Grada Publishing, 2005. 371.str. ISBN: 80-247-1046-3.
- [22] HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2003. 200str. ISBN: 80-247-0447-1.
- [23] SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. Praha : C.H. Beck, 2000. 101 str. ISBN: 80-7179-422-8.
- [24] JAKUBÍKOVÁ, D.. *Strategický marketing – strategie a trendy*. Praha : Grada, 2008. 85 str. ISBN: 978-80-247-2690-8.

INTERNETOVÉ DOKUMENTY:

- [25] KAPLAN, Robert S., NORTON David P.. *Strategy Maps – Convertigy Intangible Assets Into Tangible Outcomes*. Aktualizováno 2004 [cit. 2008-11-26]. Dostupné z WWW: < <http://www.sas.com/solutions/spm/StrategyMaps.pdf> >.
- [26] Evropský polytechnický institut, s.r.o.. *Michael Porter*. Aktualizováno [cit. 2008-12-02]. Dostupné z WWW: < is.vos.cz/ucitel/kratochv/predstav/mporter.doc >.
- [27] Databáze nejlepších praktik. *Tvorba a řízení strategie*. Aktualizováno [cit. 2008-12-02]. Dostupné z WWW: <www.bestpractices.cz/praktiky/tvorba_a_rizeni_strategie/strategie_theorie.doc>.
- [28] HANKE, Michael. Praktické využití BSC v organizaci. *Moderní řízení*. Roč. 2003, č. 3, s. 35-37. Dostupný z WWW: <www.lbms.cz/Nastroje/ScoreCard/pdf/0303-MR-MH-Prakticke-vyuziti-BCS.pdf>.
- [29] *KOVO DRUŽSTVO Olomouc* [online]. 2005 , aktualizace 25.02.2009 [cit. 2009- 01-15]. Dostupný z WWW: <www.kovoolomouc.cz>.

SEZNAM PŘÍLOH:

PŘÍLOHA A: Rozvaha společnosti KOVO DRUŽSTVO Olomouc v plném rozsahu

PŘÍLOHA B: Výsledovka společnosti KOVO DRUŽSTVO Olomouc v plném rozsahu

PŘÍLOHA C: Horizontální rozbor rozvahy společnosti KOVO DRUŽSTVO Olomouc v plném rozsahu (diference)

PŘÍLOHA D: Horizontální rozbor rozvahy společnosti KOVO DRUŽSTVO Olomouc v plném rozsahu (indexy)

Příloha A: Rozvaha společnosti KOVO DRUŽSTVO Olomouc v plném rozsahu

Aktiva k 31. 12. (v celých tisících Kč.)		2003	2004	2005	2006	2007	2008
	AKTIVA CELKEM	49 841	54 408	64 526	66 950	71 428	65 363
A	Pohledávky za upsaný ZK						
B	Dlouhodobý majetek	19 281	19 083	18 458	28 781	26 365	25 122
B I	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	379	249	119
1	Zřizovací výdaje						
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje						
3	Software	0	0	0	379	249	119
4	Ocenitelná práva						
5	Goodwill						
6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek						
7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek						
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek						
B II	Dlouhodobý hmotný majetek	19 261	19 063	18 438	28 382	26 096	24 983
1	Pozemky	287	287	336	336	326	281
2	Stavby	17 042	16 299	16 086	15 862	24 403	19 449
3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	1 932	2 477	1 746	1 356	1 367	5 248
4	Pěstitelské celky trvalých porostů						
4	Základní stádo a tažná zvířata						
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek						5
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	270	10 829	0	0
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek						
9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku (+/-)						
B III	Dlouhodobý finanční majetek	20	20	20	20	20	20
1	Podíly v ovládaných a řídicích osobách						
2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem						
3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly						
4	Půjčky a úvěry – ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv						
5	Jiný dlouhodobý finanční majetek	20	20	20	20	20	20
6	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek						
7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek						
C	Oběžná aktiva	30 527	35 078	45 946	39 239	44 894	40 158
C I	Zásoby	6 993	7 432	9 350	7 224	8 114	5 191
1	Materiál	1 926	3 339	4 831	2 300	3 470	1 845
2	Nedokončená výroba a polotovary	674	1 237	818	691	444	68
3	Výrobky	1 581	669	1 067	4 233	4 200	3 278
4	Zvířata						
5	Zboží	2 812	2 187	2 634	0	0	0
6	Poskytnuté zálohy na zásoby						
C II	Dlouhodobé pohledávky						
1	Pohledávky z obchodních vztahů						
2	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba						
3	Pohledávky – podstatný vliv						
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a účastníky sdruž.						
5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy						
6	Dohadné účty aktivní						
7	Jiné pohledávky						
8	Odložená daňová pohledávka						
C III	Krátkodobé pohledávky	11 182	19 034	34 046	27 896	30 919	32 125
1	Pohledávky z obchodních vztahů	3 378	15 945	31 038	27 323	30 648	31 638
2	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba						
3	Pohledávky – podstatný vliv						
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a účastníky sdruž.						
5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění						
6	Stát – daňové pohledávky		0	2	0	1	3
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	176	199	118	480	68	7
8	Dohadné účty aktivní	0	0	1	0	- 1	0
9	Jiné pohledávky	7 628	2 690	2 887	97	203	477
C IV	Krátkodobý finanční majetek	12 352	8 612	2 550	3 119	5 861	2 842
1	Peníze	101	140	72	76	121	91
2	Účty v bankách	12 251	8 472	2 478	3 043	5 740	2 751
3	Krátkodobé cenné papíry a podíly						
4	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek						
D	Ostatní aktiva – přechodné účty aktiv	34	248	122	- 70	169	83
D I	Časové rozlišení	34	248	122	- 70	169	83
1	Náklady příštích období	20	35	122	- 70	169	83

2	Komplexní náklady příštích období					
3	Příjmy příštích období	14	213	0		

Pasiva k 31. 12. (v celých tisících Kč.)		2003	2004	2005	2006	2007	2008
	PASIVA CELKEM	49 841	54 408	64 526	66 950	71 428	65 363
A	Vlastní kapitál	39 000	41 907	43 008	46 850	48 228	50 691
A I	Základní kapitál	1 617	1 504	1 514	1 514	1 514	1 514
1	Základní kapitál	1 617	1 504	1 514	1 514	1 514	1 514
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly						
3	Změny základního kapitálu						
A II	Kapitálové fondy	100	100	100	100	100	100
1	Emisní užil						
2	Ostatní kapitálové fondy	100	100	100	100	100	100
3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků						
4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách						
A III	Rezervní fondy, neděl. fond, a ostatní fondy ze zisku	37 280	37 280	37 280	38 280	44 745	44 746
1	Zákonný rezervní fond/ Nedělitelný fond	37 084	37 084	37 084	37 084	44 550	44 550
2	Statutární a ostatní fondy	196	196	196	196	196	196
A IV	Výsledek hospodaření minulých let	0	3	2 542	4 114	0	1 868
	Nerozdělený zisk minulých let	0	3	2 542	4 114	0	1 868
	Neuhrazená ztráta minulých let (-)						
A V	Výsledek hospodaření běžného úč. období (+/-)	3	3 020	1 572	3 842	1 868	2 463
B	Cizí zdroje	10 663	12 501	21 518	20 100	23 200	14 672
B I	Rezervy	5 887	5 287	13 687	12 000	11 537	6 320
1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	2 400	10 800	12 000	11 537	6 320
2	Rezervy na důchody a podobné závazky						
3	Rezerva na daň z příjmu						
4	Ostatní rezervy	5 887	2 887	2 887	0	0	0
B II	Dlouhodobé závazky	2 552	1 964	1 448	1 143	956	844
1	Závazky z obchodních vztahů						
2	Závazky – ovládající a řídicí osoba						
3	Závazky - podstatný vliv						
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k uč. Sdružení						
5	Dlouhodobé přijaté zálohy						
6	Vydané dluhopisy						
7	Dlouhodobé směnky k úhradě						
8	Dohadné účty pasivní						
9	Jiné závazky	2 552	1 964	1 448	1 143	956	844
10	Odložený daňový závazek						
B III	Krátkodobé závazky	2 224	5 250	6 383	4 457	6 707	7 508
1	Závazky z obchodních vztahů	460	2 774	3 710	3 130	5 393	5 017
2	Závazky – ovládající a řídicí osoba						
3	Závazky - podstatný vliv						
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k uč. Sdružení						
5	Závazky k zaměstnancům	516	380	558	208	245	289
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	313	467	712	622	547	607
7	Stát – daňové závazky a dotace	137	712	1 011	187	248	1 184
8	Krátkodobé přijaté zálohy	309	459	0	0	0	20
9	Vydané dluhopisy						
10	Dohadné účty pasivní	229	183	17	155	6	0
11	Jiné závazky	260	275	375	155	268	391
B IV	Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0	2 500	4 000	0
1	Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	0	2 500	4 000	0
2	Krátkodobé bankovní úvěry						
3	Krátkodobé finanční výpomoci						
C	Ostatní pasiva – přechodné účty pasiv	178	0	0	0	0	0
CI	Časové rozlišení	178	0	0	0	0	0
1	Výdaje příštích období	178	0	0	0	0	0
2	Příjmy příštích období						

Zdroj: účetní výkazy společnosti

Příloha B: Výsledovka společnosti KOVO DRUŽSTVO Olomouc

v plném rozsahu

Údaje v tis. Kč.		2003	2004	2005	2006	2007	2008
I	Tržby za prodej zboží	10 522	11 300	14 407	4 235	0	0
A	Náklady vynaložené na prodané zboží	6 023	6 074	7 033	2 927	0	0
+	Obchodní marže	4 499	5 226	7 374	1 308	0	0
II	Výkony	21 705	44 259	54 725	55 020	41 541	51 435
1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	16 118	40 325	48 239	47 084	42 142	52 660
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	888	- 349	- 21	2 792	- 1 552	- 1 298
3	Aktivace	4 699	4 283	6 507	5 144	951	73
B	Výkonová spotřeba	18 492	33 097	37 926	38 379	28 222	35 974
B 1	Spotřeba materiálu a energie	13 512	27 239	30 672	31 908	20 897	30 642
B 2	Služby	4 979	5 858	7 254	6 471	7 325	5 332
+	Přidaná hodnota	7 712	16 388	24 173	17 949	13 319	15 461
C	Osobní náklady	9 401	10 407	12 922	12 202	12 326	12 272
C 1	Mzdové náklady	6 654	7 290	9 218	8 689	8 844	8 833
C 2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva						
C 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	2 473	2 791	3 295	3 142	3 136	3 067
C 4	Sociální náklady	310	326	409	371	346	372
D	Daně a poplatky	636	92	88	107	88	150
E	Odpisy dlouhodobého nehmot. a hmot. majetku	1 189	1 425	1 741	1 793	2 353	2 222
III	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	469	622	484	1 001	5 814	4 406
III 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	287	59	226	53	3 492	2 851
III 2	Tržby z prodeje materiálu	182	563	258	948	2 322	1 555
F	Zůstatková cena prodaného dlouh. majetku a materiálu	51	305	57	811	2 480	5 460
F 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	9			0	272	4 007
F 2	Prodaný materiál	42	305	57	811	2 208	1 453
G	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období.	- 2 080	2 425	8 371	906	0	- 4 937
IV	Ostatní provozní výnosy	1 094	1 055	1 268	2 192	1 245	409
H	Ostatní provozní náklady	110	43	31	24	701	1 879
V	Převod provozních výnosů						
L	Převod provozních nákladů						
*	Provozní výsledek hospodaření	- 32	3 368	2 715	5 299	2 430	3 230
VI	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů						
J	Prodané cenné papíry a podíly						
VII	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku						
VII 1	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a účetních jednotkách pod podstatným vlivem						
2	Výnosy z ostatních dlouhodobých CP a podílů						
3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku						
VIII	Výnosy z krátkodobého finančního majetku						
K	Náklady z finančního majetku						
IX	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů						
L	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů						
M	Změna stavu rezerv a opr. položek ve finanční oblasti						
X	Výnosové úroky	54	68	13	4	3	22
N	Nákladové úroky	2	1	1	21	226	87
XI	Ostatní finanční výnosy	268	0	3	129	13	23
O	Ostatní finanční náklady	261	369	511	488	- 197	87
XII	Převod finančních výnosů						
P	Převod finančních nákladů						
*	Finanční výsledek hospodaření	59	- 302	- 496	- 376	- 13	- 129
Q	Daň z příjmu za běžnou činnost	24	46	647	1 081	549	638
Q 1	- splatná	24	46	647	1 081	549	638
2	- odložená						
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	3	3 020	1 572	3 842	1 868	2 463
XIII	Mimořádné výnosy						
R	Mimořádné náklady						
S	Daň z příjmů z mimořádné činnosti						
S 1	- splatná						
2	- odložená						
*	Mimořádný výsledek hospodaření						
T	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům						
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	3	3 020	1 572	3 842	1 868	2 463
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	27	3 066	2 219	4 923	2 417	3 101

Zdroj: účetní výkazy společnosti

Příloha C: Horizontální rozbor rozvahy společnosti KOVO DRUŽSTVO Olomouc

v plném rozsahu (diference)

Aktiva k 31. 12.		2004/3	2005/4	2006/5	2007/6	2008/7
	AKTIVA CELKEM	4 567	10 118	2 424	4 478	-6 065
B	Dlouhodobý majetek	-198	-625	10 323	-2 416	-1 243
B I	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	379	-130	-130
3	Software	0	0	379	-130	-130
B II	Dlouhodobý hmotný majetek	-198	-625	9 944	-2 286	-1 113
1	Pozemky	0	49	0	-10	-45
2	Stavby	-743	-213	-224	8 541	-4 954
3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	545	-731	-390	11	3 881
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	270	10 559	-10 829	5
B III	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
5	Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
C	Oběžná aktiva	4 551	10 868	-6 707	5 155	-4 736
C I	Zásoby	439	1 918	-2 126	890	-2 923
1	Materiál	1 413	1 492	-2 531	1 170	-1 625
2	Nedokončená výroba a polotovary	563	-419	-127	-247	-376
3	Výrobky	-912	398	3 166	-33	-922
5	Zboží	-625	447	-2 634	0	0
C III	Krátkodobé pohledávky	7 852	15 012	-6 150	3 023	1 206
1	Pohledávky z obchodních vztahů	12 567	15 093	-3 715	3 325	990
6	Stát – daňové pohledávky	0	2	-2	1	2
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	23	-81	362	-412	-61
8	Dohadné účty aktivní	0	1	-1	-1	1
9	Jiné pohledávky	-4 938	197	-2 790	106	274
C IV	Krátkodobý finanční majetek	-3 740	-6 062	569	2 742	-3 019
1	Peníze	39	-68	4	45	-30
2	Účty v bankách	-3 779	-5 994	565	2 697	2 989
D	Ostatní aktiva – přechodné účty aktiv	214	-126	-192	239	-86
D I	Časové rozlišení	214	-126	-192	239	-86
1	Náklady příštích období	15	87	-192	239	-86
3	Příjmy příštích období	199	-213	0	0	0

Zdroj: účetní výkazy společnosti, vlastní výpočty

Pasiva k 31. 12.		2004/3	2005/4	2006/5	2007/6	2008/7
	PASIVA CELKEM	4 567	10 118	2 424	4 478	-6 065
A	Vlastní kapitál	2 907	1 101	3 842	1 378	2 463
A I	Základní kapitál	-113	10	0	0	0
1	Základní kapitál	-113	10	0	0	0
A II	Kapitálové fondy	0	0	0	0	0
2	Ostatní kapitálové fondy	0	0	0	0	0
A III	Rezervní fondy, nedělitelný fond, a ostatní fondy ze zisku	0	0	1 000	6 465	0
1	Zákonný rezervní fond/ Nedělitelný fond	0	0	0	7 466	0
2	Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0	0
A IV	Výsledek hospodaření minulých let	3	2 539	1 572	-4 114	1 868
	Nerozdělený zisk minulých let	3	2 539	1 572	-4 114	1 868
A V	Výsledek hospodaření běžného úč. období (+/-)	3 017	-1 448	2 270	-1 974	2 463
B	Cizí zdroje	1 838	9 017	-1 418	3 100	-8 528
B I	Rezervy	-600	8 400	-1 687	-463	-5 217
1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	2 400	8 400	1 200	-463	-5 217
4	Ostatní rezervy	-3 000	0	-2 887	0	0
B II	Dlouhodobé závazky	-588	-516	-305	-187	-112
8	Dohadné účty pasivní	0	0	0	0	0
9	Jiné závazky	-588	-516	-305	-187	-112
B III	Krátkodobé závazky	3 026	1 133	-1 926	2 250	801
1	Závazky z obchodních vztahů	2 314	936	-580	2 263	-376
5	Závazky k zaměstnancům	-136	178	-350	37	44
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	154	245	-90	-75	60
7	Stát – daňové závazky a dotace	575	299	-824	61	936
8	Krátkodobé přijaté zálohy	150	-459	0	0	20
10	Dohadné účty pasivní	-46	-166	138	-149	-6
11	Jiné závazky	15	100	-220	113	123
B IV	Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	2 500	1 500	-4 000
1	Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	2 500	1 500	-4 000
C	Ostatní pasiva – přechodné účty pasiv	-178	0	0	0	0
CI	Časové rozlišení	-178	0	0	0	0
1	Výdaje příštích období	-178	0	0	0	0

Zdroj: účetní výkazy společnosti, vlastní výpočty

Příloha D: Horizontální rozbor rozvahy společnosti KOVO DRUŽSTVO Olomouc

v plném rozsahu (indexy)

Aktiva k 31. 12.		2004/3	2005/4	2006/5	2007/6	2008/7
	AKTIVA CELKEM	9,16%	18,60%	3,76%	6,69%	-8,49%
B	Dlouhodobý majetek	-1,03%	-3,28%	55,93%	-8,39%	-4,71%
B I	Dlouhodobý nehmotný majetek	0,00%	0,00%	0,00%	-34,30%	-52,21%
3	Software	0,00%	0,00%	0,00%	-34,30%	-52,21%
B II	Dlouhodobý hmotný majetek	-1,03%	-3,28%	53,93%	-8,05%	-4,27%
1	Pozemky	0,00%	17,07%	0,00%	-2,98%	-13,80%
2	Stavby	-4,36%	-1,31%	-1,39%	53,85%	-20,30%
3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	28,21%	-29,51%	-22,34%	0,81%	283,91%
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0,00%	0,00%	3910,74%	-100,00%	0,00%
B III	Dlouhodobý finanční majetek	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
5	Jiný dlouhodobý finanční majetek	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
C	Oběžná aktiva	14,91%	30,98%	-14,60%	13,14%	-10,55%
C I	Zásoby	6,28%	25,81%	-22,74%	12,32%	-36,02%
1	Materiál	73,36%	44,68%	-52,39%	50,87%	-46,83%
2	Nedokončená výroba a polotovary	83,53%	-33,87%	-15,53%	-35,75%	84,68%
3	Výrobky	-57,69%	59,49%	296,72%	-0,78%	-21,95%
5	Zboží	-22,23%	20,44%	-100,00%	0,00%	0,00%
C III	Krátkodobé pohledávky	70,22%	78,87%	-18,06%	10,84%	3,90%
1	Pohledávky z obchodních vztahů	372,02%	94,66%	-11,97%	12,17%	3,23%
6	Stát – daňové pohledávky	0,00%	0,00%	-100,00%	0,00%	200%
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	13,07%	-40,70%	306,78%	-85,83%	-89,71%
8	Dohadné účty aktivní	0,00%	0,00%	-100,00%	0,00%	-100%
9	Jiné pohledávky	-64,74%	7,32%	-96,64%	109,28%	134,98%
C IV	Krátkodobý finanční majetek	-30,28%	-70,39%	22,31%	87,91%	-51,51%
1	Peníze	38,61%	-48,57%	5,56%	59,21%	-24,79%
2	Účty v bankách	-30,85%	-70,75%	22,80%	88,63%	-52,07%
D	Ostatní aktiva – přech. účty aktiv	629,41%	-50,81%	-157,38%	-341,43%	-50,89%
D I	Časové rozlišení	629,41%	-50,81%	-157,38%	-341,43%	-50,89%
1	Náklady příštích období	75,00%	248,57%	-157,38%	-341,43%	-50,89%
3	Příjmy příštích období	1421,43%	-100,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Zdroj: účetní výkazy společnosti, vlastní výpočty

Pasiva k 31. 12.		2004/3	2005/4	2006/5	2007/6	2008/7
	PASIVA CELKEM	9,16%	18,60%	3,76%	6,69%	-8,49%
A	Vlastní kapitál	7,42%	2,63%	8,93%	2,94%	5,00%
A I	Základní kapitál	-6,27%	0,66%	0,00%	0,00%	0,00%
1	Základní kapitál	-6,27%	0,66%	0,00%	0,00%	0,00%
A II	Kapitálové fondy	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
2	Ostatní kapitálové fondy	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
A III	Rezervní fondy, nedělitelný fond, a ostatní fondy ze zisku	0,00%	0,00%	2,68%	16,89%	0,00%
1	Zákonný rezervní fond/ Nedělitelný fond	0,00%	0,00%	0,00%	20,13%	0,00%
2	Statutární a ostatní fondy	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
A IV	Výsledek hospodaření minulých let	2,08%	84633%	61,84%	-100,0%	0,00%
	Nerozdělený zisk minulých let	2,08%	84633%	61,84%	-100,00%	0,00%
A V	Výsledek hospodaření běžného úč. období (+/-)	-47,37%	-47,95%	144,40%	-51,38%	32,00%
B	Cizí zdroje	21,68%	72,13%	-6,59%	15,42%	-36,76%
B I	Rezervy	-29,24%	158,88%	-12,33%	-3,86%	-45,22%
1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	116,96%	350,00%	11,11%	-3,86%	-45,22%
4	Ostatní rezervy	0,00%	0,00%	-100,00%	0,00%	0,00%
B II	Dlouhodobé závazky	-18,11%	-26,27%	-21,06%	-16,36%	-11,72%
8	Dohadné účty pasivní	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
9	Jiné závazky	-20,84%	-26,27%	-21,06%	-16,36%	-11,72%
B III	Krátkodobé závazky	83,96%	21,58%	-30,17%	50,48%	11,94%
1	Závazky z obchodních vztahů	115,70%	33,74%	-15,63%	72,30%	-6,97%
5	Závazky k zaměstnancům	-16,46%	46,84%	-62,72%	17,79%	17,96%
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	50,00%	52,46%	-12,64%	-12,06%	10,97%
7	Stát – daňové závazky a dotace	563,73%	41,99%	-81,50%	32,62%	377,42%
8	Krátkodobé přijaté zálohy	0,00%	-	0,00%	0,00%	0,00%
10	Dohadné účty pasivní	0,00%	-90,71%	811,76%	-96,13%	-6,00%
11	Jiné závazky	4,08%	36,36%	-58,67%	72,90%	45,90%
B IV	Bankovní úvěry a výpomoci	0,00%	0,00%	0,00%	60,00%	-100,00%
1	Bankovní úvěry dlouhodobé	0,00%	0,00%	0,00%	60,00%	-100,00%
C	Ostatní pasiva – přech. účty pasiv	-55,97%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
CI	Časové rozlišení	-55,97%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
1	Výdaje příštích období	-55,97%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Zdroj: účetní výkazy společnosti, vlastní výpočty