



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

**Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích**

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

# **Analýza vnitřního prostředí vybraného podniku**

Vypracovala: Martina Machová

Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.

České Budějovice 2018

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2016/2017

**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martina MACHOVÁ**  
Osobní číslo: **E15437**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Název tématu: **Analýza vnitřního prostředí vybraného podniku**  
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

**Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :**

**Cíl práce:**

Cílem práce je zhodnotit současnou situaci podniku pomocí analýz vnitřního prostředí a navrhnout optimální strategii pro daný podnik.

**Metodika práce:**

Studium a komparace odborné české i zahraniční literatury, provedení analýzy současného stavu ve vybrané společnosti, porovnání teoreticky nabytých vědomostí se získanými informacemi z praxe a navržení možných alternativ zlepšení stávající situace.

**Rámcová osnova:**

1. Úvod
2. Literární přehled
3. Cíl a metodika
4. Vlastní práce
5. Závěr
6. Použitá literatura
7. Přílohy

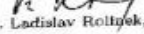
Rozsah grafických prací: dle potřeby  
Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 str.  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

- Collins, J. C., & Porras, J. I. (2016).** *Jak vybudovat trvale úspěšnou firmu: úspěšné návyky vizionářských společností: překlad bestselleru Built to last.* Praha: Grada Publishing.
- Grasseová, M. (2010).** *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení.* Brno: Computer Press.
- Johnson, S. (2015).** *Strategic planning that actually works: a step-by-step guide to get it done faster, cheaper, and better than ever.* Great Britain: Teknia Publishing.
- Růčková, P. (2015).** *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi.* Praha: Grada Publishing.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.  
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 12. ledna 2017  
Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2018

  
doc. Ing. Ladislav Roltjek, Ph.D.  
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studená 13 270  
270 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 12. ledna 2017

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že svojí bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. V platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to – v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou – elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným stanovením zákona č. 111/1998 Sb. Zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 12.4. 2018

.....

Martina Machová

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucímu bakalářské práce, Ing. Jaroslavu Vrchotovi, Ph.D. za odborné vedení, průběžné konzultace a rady během zpracování této práce. Dále bych ráda také poděkovala svému otci, jakožto jednateli společnosti, o které má práce je, za jeho ochotu, pomoc a poskytování veškerých podkladů a informací, které byly potřeba.

## Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Literární přehled</b>	<b>4</b>
2.1	<i>Vymezení pojmu management</i>	4
2.2	<i>Pojetí managementu</i>	4
2.3	<i>Strategické plánování</i>	5
2.3.1	Podnikatelská strategie	6
2.3.2	Podnikové (korporační) strategie	6
2.3.3	Operativní (funkční) strategie	7
2.4	<i>Prostředí managementu</i>	7
2.4.1	Makroprostředí	9
2.4.2	Mezinárodní prostředí	9
2.4.3	Národní prostředí	9
2.4.4	Regionální prostředí	9
2.4.5	Oborové (odvětvové) prostředí	10
2.5	<i>Vnitřní prostředí</i>	10
2.6	<i>Model BCG</i>	12
2.7	<i>Analýza zdrojů</i>	14
2.8	<i>Analýza hodnotového řetězce</i>	15
2.9	<i>Analýza SWOT</i>	16
2.10	<i>Finanční analýza</i>	18
2.10.1	Uživatelé finanční analýzy	19
2.10.2	Specifika finanční analýzy v rámci ocenění podniku	20
2.11	<i>Analýza poměrovými ukazateli</i>	21
2.11.1	Ukazatel likvidity	21
2.11.2	Ukazatel rentability	22
2.11.3	Rentability zadluženosti	23
2.11.4	Ukazatel aktivity	24
2.12	<i>Vnější prostředí</i>	25
<b>3</b>	<b>Metodika</b>	<b>27</b>
<b>4</b>	<b>Vlastní práce</b>	<b>28</b>
4.1	<i>Charakteristika podniku</i>	28
4.2	<i>Interní audit zdrojů</i>	29
4.2.1	Organizační struktura	30
4.2.2	Lidské zdroje	30
4.3	<i>Finanční analýza</i>	34
4.3.1	Ukazatel rentability	34
4.3.2	Ukazatel zadluženosti	36
4.3.3	Ukazatel likvidity	38
4.3.4	Ukazatel aktivity	40
4.4	<i>Swot analýza</i>	43
4.4.1	Výběr strategie	46

4.4.2	Návrh strategie .....	47
4.5	<i>Shrnutí a návrhy změn</i> .....	47
<b>5</b>	<b>Závěr</b> .....	<b>54</b>
<b>6</b>	<b>Summary</b> .....	<b>57</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použité literatury:</b> .....	<b>59</b>
<b>8</b>	<b>Seznam tabulek a grafů</b> .....	<b>61</b>

# 1 Úvod

V současné době se tuzemské i zahraniční firmy potýkají s konkurenčním prostředím. Což je po ekonomické stránce jistě správné, protože zdravá konkurence je pro trh a konečné spotřebitele jistě přínosem. Podniky se ale musí naučit v konkurenčním prostředí obstát.

Hlavním cílem každého podniku by mělo být nejen dosažení maximálního zisku, ale zároveň správná volba strategie, aby se stanovených cílů dosáhlo co nejefektivněji. Stanovení strategie a strategického plánování je totiž základem pro správné řízení podniku.

Analýza vnitřního prostředí podniku hraje důležitou roli při stanovení správné strategie podniku, protože na základě vnitřní analýzy zjišťujeme správnou či nesprávnou hospodárnost a finanční situaci podniku. Obecně lze říci, že analýza vnitřního prostředí firem je zaměřena na teoretické výsledky a použité metody vedoucí ke zhodnocení jednotlivých strategií podniku a zjištění jeho silných a slabých stránek.

Cílem této práce je zhodnotit současnou situaci podniku pomocí analýz vnitřního prostředí a navrhnout optimální strategii pro daný podnik. V mé bakalářské práci jsem se zaměřila na společnost Bentex Elektro s.r.o., která se zabývá výrobou elektrotechnických komponentů, transformátorů a cívek.

V teoretické části jsou popsány a vysvětleny jednotlivé ekonomické pojmy týkající se managementu, řízení, strategií a analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, které spolu úzce souvisejí a neměly by být odděleny, aby byl výzkum v praktické části objektivní.

Praktická část se věnuje stručné charakteristice společnosti Bentex Elektro s.r.o., dále stanovení analýz nutných pro výzkum a stanovení správné strategie podniku. A dále případné návrhy na zlepšení... a celkové zhodnocení stavu společnosti Bentex-elektro s. r. o.



## 2 Literární přehled

### 2.1 Vymezení pojmu management

Management lze nejobecněji charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace. Účelem managementu je vytvářet organizace, které fungují.

*„Management lze nejobecněji charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace.“* Na pojem management jako takový lze pohlížet z různých stran. Pro potřeby této práce bude management chápán jako *„činnosti mobilizující lidské i věcné činitele při respektování právních norem, nákladů, kvality a lhůt k uskutečnění určité akce či projektu.“* (Veber, 2009)

Tichá, Hron, (2002) a Vodáček s Vodáčkovou (2006) se shodují na tom, že anglickému pojmu „management“ terminologicky nejlépe odpovídá české slovo „řízení“. Obvykle se přitom myslí řízení podnikové, a to ve smyslu cílově orientovaného zvládnuté celku i jednotlivých funkcionálních činností podniku (např. výrobní, prodejní, finanční, personální apod.). Současná světová literatura nabízí desítky, možná i stovky vysvětlení a definic pojmu „management“, které jsou vedeny snahou co nepřesněji a nejvýstižněji vymezit jeho obsah zároveň, však přispívají ke značné nejednotnosti a různosti interpretace pojmu „management“.

Záruba a kol. (1991) uvádějí, že management představuje uspořádaný soubor poznatků podle určitých hledisek, většinou odpozorovaných z praxe, které jsou zpracovány formou návodů pro jednání nebo jsou stanoveny jako principy.

Lze souhlasit s názorem Weihricha (1993), který sděluje, že je to proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.

### 2.2 Pojetí managementu

Ačkoliv pojem „management“ v naší běžné i odborné mluvě v poslední době zdomácněl, nelze přehlédnout, že má řadu významových poloh a v jejich rámci různé interpretace. (Veber, 2009)

S pojmem „management“ se můžeme setkat v trojím významu:

- Specifická aktivita,
- Skupina řídicích pracovníků,
- Vědní disciplína

Management jako specifická aktivita (profese) je stále s větší vážností uznáván jako významný činitel ovlivňující prosperitu každé organizace. I sebelépe technicky vybavená organizace disponující kvalifikovanými lidmi nemusí být zárukou úspěchu, je-li špatně řízena.

Bělohlávek, Košťan, Šuleř (2001) uvádí, že management je proces, protože jde o soustavu následných aktivit a úkolů, které jsou vzájemně provázané. Je to proces systematický, protože manažer má vnášet do svých aktivit řád a vykonávat své úkoly způsobem, který je uznáván dalšími členy organizace a je v souladu s jejich očekáváním. A zároveň je to proces, zaměřený na dosažení cílů, to znamená, že úkoly a aktivity jsou odvozovány z cílů, stanovených členům organizace.

### ***2.3 Strategické plánování***

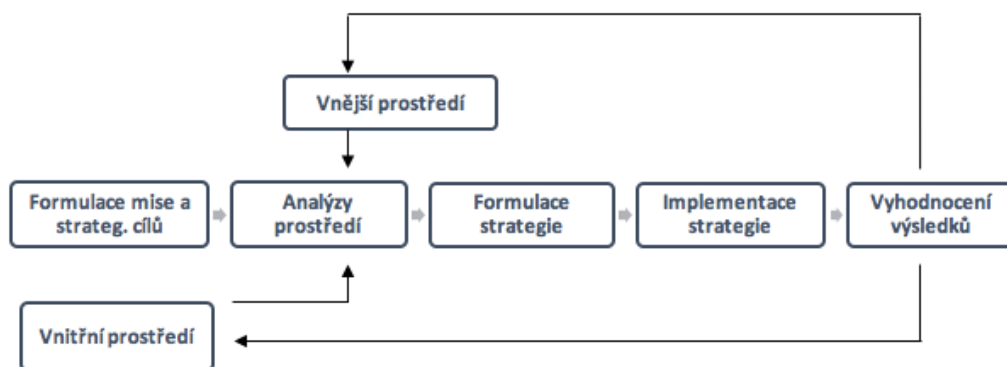
Strategické plánování je proces, který zahrnuje výzkum tržních podmínek, potřeby a přání zákazníků, identifikaci silných a slabých stránek, specifikaci sociálních, politických a legislativních podmínek podnikání a určení dostupnosti zdrojů, které mohou vytvářet příležitosti nebo hrozby. (Bělohlávek, Košťan & Šuleř, 2001)

Smyslem plánování na úrovni strategických podnikatelských jednotek je dosáhnout konkurenční výhody, a tím i dobrého konkurenčního postavení na trhu. (Bělohlávek, Košťan & Šuleř, 2001)

**Úkolem strategie** je tedy koncipovat směřování firmy tak, aby jej sdíleli všichni zaměstnanci bez rozdílu. (Vochozka, Mulač a kolektiv & Šuleř, 2012)

**Nástroji strategie** jsou potom formulované poslání a vize firmy, strategické cíle a strategie samotná. (Vochozka, Mulač a kolektiv & Šuleř, 2012)

Obrázek 1 Proces strategického plánování



Zdroj: Přetvořeno autorem z Podniková ekonomika 2012.

### 2.3.1 Podnikatelská strategie

V podnikatelské strategii (strategie na společenské úrovni) se vedení nebo majitelé firmy snaží najít odpovědi na následující otázky:

- Jakou odpovědnost organizace má nebo bude mít vůči veřejnosti (společnosti)?
- Jaká je role organizace v dané společnosti, ve které působí nebo chce začínat své aktivity?
- Jaké principy nebo hodnoty organizace reprezentuje nebo uznává?
- Jaké jsou dopady současného portfolia aktivit firmy a alokace zdrojů?
- Jak je organizace brána nebo považována všemi zainteresovanými skupinami v daném prostředí?

### 2.3.2 Podnikové (korporační) strategie

Tato strategie vyjadřuje základní podnikatelská rozhodnutí, například v jaké zemi hodlá firma podnikat nebo jaký z existujících podnikatelských záměrů bude nadále preferován. Podnikatelská funkce se skládá ze schopnosti vyvíjet a stanovit kreativitu, profesionalitu a umění této schopnosti využít, protože v praxi nastávají občas situace, které nelze strategií podchytit.

### Obchodní (business) strategie

Každá strategie ztělesňuje dobře koncipované strategické závazky, které ji zavedou na určité místo v systému. Strategický plán je předložen pro každou obchodní jednotku (divizi) odpovědným vedoucím pracovníkem nebo odpovědným týmem.

Tvoří podklady pro přidělení zdrojů, kterými mohou být například finanční zdroje, lidské, obchodní nebo výrobní prostory. Tím se stává strategie propojeným a praktickým rámcem. Tudíž tato strategie vyjadřuje základní strategické síle a cesty vedoucí k jejich dosažení pro určitou strategickou obchodní jednotku. Zahrnuje také rozhodnutí, na jakou skupinu zákazníků se zaměřit a následně uspokojit jejich potřeby.

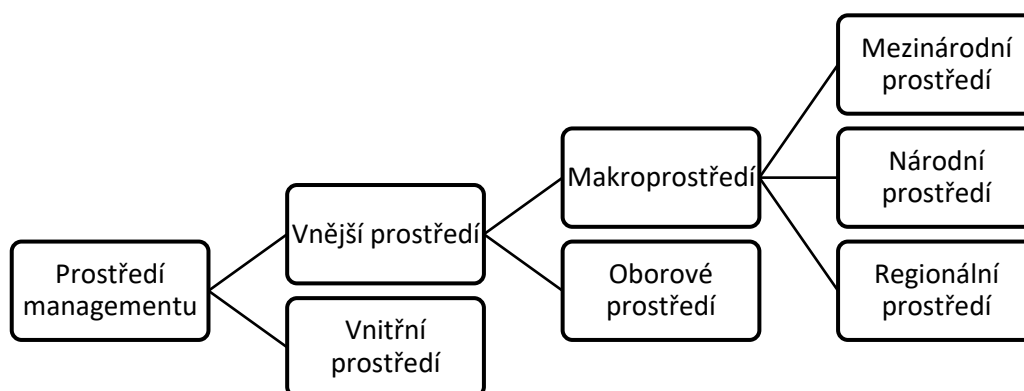
### **2.3.3 *Operativní (funkční) strategie***

Funkční strategie pomáhá plnit strategické cíle na podnikové úrovni a na úrovni podnikatelských jednotek. Funkční strategie by měly vycházet z odpovídajících podnikových nebo obchodních strategií, měly by je podporovat a konkretizovat ve svých specifických oblastech. Není možné, aby byl obsah jednotlivých funkčních strategií stejný pro všechny podniky. Vždy je nutno vycházet z podmínek konkrétního podniku a ze situace, v níž se podnik nachází.

## **2.4 *Prostředí managementu***

Je to prostor, ve kterém manažeři vykonávají manažerské funkce a plní manažerské role. Je to souhrn všech vlivů (faktorů, činitelů), které manažery při výkonu jejich činnosti obklopují, působí na ně a vytvářejí podmínky k tomu, aby mohli plnit plánované a očekávané úkoly. Prostředí managementu je velmi složitě provázaný systém a manažeři (řídící a vedoucí pracovníci) v organizacích (podniky, formy, společnosti, instituce, společenské organizace aj.) jsou jeho součástí, objekty a také zároveň i jeho aktivními spolutvůrci.

Obrázek 2 Prostředí managementu



Zdroj: Přepracováno autorem z Veber (2000)

*„Úspěšné firmy věnují pozornost interním a externím stránkám svého podnikání. Jsou si dobře vědomy, že marketingové prostředí permanentně vytváří nejen nové příležitosti, ale i hrozby. Proto chápou význam nepřetržitého sledování vnějšího prostředí a přizpůsobování se jeho charakteru.“ (Kotler & Koontz, 2001)*

Vnější prostředí managementu je tvořeno faktory, které mívají původ mimo organizaci, tedy v makroprostředí v oborovém prostředí. Obor neboli odvětví podle Portera představuje skupina firem, které produkují stejné nebo navzájem úzce zaměnitelné produkty.

Makroprostředí je část vnějšího prostředí tvořena faktory, které vznikají v mezinárodním, národním a regionálním prostředí.

Obor či odvětví podle Portera představuje skupina firem, produkující stejné nebo navzájem úzce zaměnitelné produkty (výrobky, služby). Faktory odvětvového prostředí působí na organizace v daném oboru přímo a současně jsou těmito organizacemi také ovlivňovány.

Vnitřním prostředím rozumíme množinu prvků a jejich vzájemných vztahů existujících uvnitř organizace (podniku). Podnik je systém otevřený a je spojený s okolím prostřednictvím sítě transakcí, které omezují jeho autonomii chování a ovlivňují jeho závislost na okolí. Vnitřní prostředí specifické pro každou organizaci.

#### **2.4.1 Makroprostředí**

Makroprostředí managementu je ta část vnějšího prostředí, která je tvořena faktory vznikajícími především v mezinárodním, národním a regionálním prostředí a nepřímou ovlivňuje daného zákazníka.

#### **2.4.2 Mezinárodní prostředí**

Výchozí mezinárodní příčiny, které odlehčují konkrétní prostředí, v němž manažeři pracují, spočívají v celosvětové globalizaci obchodu. Zeměpisné polohy ztrácejí významu a výroba se přesouvá do míst, kde jsou nejnižší mzdy, hospodářský rozvoj rozvojových zemí se zrychluje. Přestávají soupeřit státy a soupeří nadnárodní organizace k oborům, které lidé vytvářejí sami a které lze uskutečňovat všude na světě (elektronika, informační technologie aj.).

#### **2.4.3 Národní prostředí**

Pokud analyzujeme toto prostředí, tak je považováno za všeobecnou analýzu a platí pro všechny organizace. Jsou to vzájemně související společenské trendy, rozbor ekonomických, legislativních a politických trendů. Pokud mají značný vliv na podnik, tak se analyzují i technické a ekologické trendy. Pak se tato metoda nazývá SLEPTE analýza. Tento přístup se zajímá o to, jaké vnější vlivy budou na různé organizace působit.

#### **2.4.4 Regionální prostředí**

Regionální prostředí tvoří faktory, existující v bezprostředním okolí sídla organizace. Je utvářeno vztahy zastupitelských orgánů a orgánů státní správy k organizaci a naopak. Organizace vytváří pracovní příležitosti, vytváří si image před veřejností, podporuje rozvoj regionu a více nebo méně uspokojuje jeho očekávání a požadavky. Regionální prostředí má velký význam pro drobné podnikání, pro organizace, které uspokojují poptávku zákazníků v nejbližším okolí, na místním trhu. Je ovlivňováno velikostí trhu, počtem organizací, které poskytují podobné či stejné výrobky a služby, mírou nezaměstnanosti, kupní silou obyvatelstva aj. V menším měřítku se v regionálním prostředí projevují faktory a vlivy obdobně jako v prostředí národním a odvětvovém.

### **2.4.5 Oborové (odvětvové) prostředí**

Obor či odvětví představuje skupina firem, produkující stejné nebo navzájem úzce zaměnitelné produkty (výrobky, služby). Jedná se o skupinu firem, jejichž produkty mají takové množství stejných vlastností, že se ucházejí o stejné zákazníky.

Faktory odvětvového prostředí působí na organizace v daném oboru přímo a současně jsou těmito organizacemi také ovlivňovány. Míra ovlivňování odvětvového prostředí závisí na počtu organizací, na stupni koncentrace odvětví, na jeho vyzrálosti, na státních zásazích do odvětví aj.

Odvětvové prostředí obsahuje mnoho velmi rozdílných složek. Při určitém zjednodušení je možno rozlišit následující skupiny činitelů vytvářející podstatnou část odvětvového prostředí.

1. Velikost trhu, segmentace zákazníků, kupní síla zákazníků, stupeň nasycenosti, růstový potenciál a atraktivita trhu
2. Úroveň odvětví, klíčové faktory úspěchu, bariéry vstupu, technologická náročnost, zásobování surovinami a výrobky z navazujících odvětví, flexibilita odvětví a bariéry výstupu
3. Životní stádium odvětví, koncentrace segmentace odvětví
4. Konkurence v odvětví, dominantní představitelé a jejich strategické záměry, hrozba substitutů, přechodové náklady
5. Závislost odvětví na konjunkturu, na legislativě a na státních zásazích, na veřejném mínění, na ekologických vlivech, na sezónní poptávce
6. Ziskovost odvětví, perspektiva jeho rozvoje, možnost exportu, zájem o vstup nových subjektů do odvětví a celková atraktivita odvětví

### **2.5 Vnitřní prostředí**

Vnitřním prostředím rozumíme množinu prvků a jejich vzájemných vztahů existujících uvnitř organizace (podniku). Je to tedy vnitřní prostředí podniku (organizace). Pro jeho pochopení je účelné podnik (organizaci) definovat jako sociálně-technický systém, jehož prvky jsou lidé a věcné prostředky propojené vzájemnými komunikačními a řídicími vazbami.

Dle Pošváře a Erbese (2008) je princip klíčových faktorů jeden z přístupů ke klasifikaci základních faktorů vnitřního prostředí organizace. Tento princip považuje za klíčové faktory:

- Organizační úroveň, image a cíle organizace
- Lidské zdroje
- Výzkum a vývoj
- Finanční situaci, úroveň účetnictví a plánování
- Marketing

Dále podle Pošváře a Erbese (2008) patří do vnitřního prostředí dvě velké skupiny faktorů:

- „Tvrdé prvky“ jsou dané hmotnými, hmatatelnými, představitelnými veličinami, jako jsou výroby, technologické vybavení a jeho logistické upřádkání, zásoby, finance, distribuční kanály atd.
- „Měkké prvky“ jsou představované nehmotnými, neviditelnými akty, ke kterým dochází při jednání, chování, vystupování lidí uvnitř organizace i vně organizaci. Jde tedy o reakce jednotlivců (potažmo i celé organizace na různé situace, podněty, impulsy, které vyplývají z konkrétního jednání, chování, vystupování pracovníků (včetně managementu) organizace.

Dle Kotlera, Kellera (2007), „*je jednou věcí nalézt atraktivní příležitosti a další věci je, využít je. Každá firma potřebuje vyhodnotit své silné a slabé stránky.*“

„*Silnými stránkami se rozumí ty činnosti nebo předpoklady jejich zavádění, u nichž má organizační jednotka vyšší úroveň než uvažovaný hlavní konkurent. Totéž platí i pro slabé stránky, jen se od sebe liší tím, že ocenění vůči rozhodující konkurenci vyznívá negativně.*“ (Vodáček & Vodáčková, 2006)

Vnitřní prostředí zahrnuje každodenní působení faktorů, které jsou součástí organizace a které ovlivňují manažerskou činnost. Charakter těchto faktorů závisí značně na stupni řízení, na kterém manažer působí. Logicky lze předpokládat, že na vrcholovém stupni řízení jsou manažeři ovlivňováni jiným způsobem než manažeři na středním či provozním stupni řízení. Proto jsou také na manažery kladeny různé požadavky v souvislosti s jejich manažerským postavením v rámci organizační struktury. (Bělohávek, Košťan & Šuleř, 2001)



## 2.6 Model BCG

Dle Thompsona, Stricklanda (1996) je jednou z prvních metod portfolio analýzy byla metoda zvaná Bostonská matice (*Boston Consulting Group – BCG*). Tato metoda rozděluje podnikatelské jednotky do dvourozměrné matice s cílem identifikovat, které jednotky poskytují velký potenciál a které pouze „polykají“ zdroje podniku.

Matice BCG také poskytuje rámcový a systematický pohled na portfolio trhů a výrobků podniku. Lze z ní vyčíst návod pro jednání podniku v oblasti rozvoje trhů a výrobků a k vytvoření nových konkurenčních výhod. BCG reprezentuje jeden ze způsobů, jak se vypořádat s problémem alokace finančních zdrojů mezi pobočkami diverzifikované firmy. Poskytuje návod, jak řídit portfolio produktu nebo divizí bilancováním cash-flow mezi divizí a bilancováním fáze životního cyklu produktu. Pomocí modelu BCG lze z hlediska vývoje produktu firmy například odvodit tyto body:

- Rychlé přírůstky prodeje a inkasa tržeb vedou obvykle i ke snížení nákladů (na marketing a prodej), což umožňuje další akceleraci prodeje možným snížením ceny
- Roste-li poptávka po výrobku, ukazuje to i životaschopnost a „možnost protažení“ průběhu cyklu tržní životnosti (tj. období efektivního setrvání na trhu).
- Vyšší podíl na trhu přináší úspory na fixních nákladech – tím poskytuje větší manévrovací prostor pro cenovou politiku s násobným účinkem v objemu prodeje.
- Tržní podíl firmy u určitého výrobku dokumentuje konkurenceschopnost firmy a vytváří tak předpoklady pro zvyšování odezvy její značky při kupním rozhodování
- Za limitní hranici mezi vysokým a nízkým růstem trhu se považuje deset procent ročního růstu tržeb (po korigování pro inflace). Hraniční podíl produktu na trhu je hodnota 1, která odděluje vysoký a nízký podíl na trhu. (Mallya, 2007)

Použití matice probíhá ve třech krocích:

1. Rozdělení podniku na strategické podnikatelské jednotky (SBU – Strategic Business Units),
2. vzájemné pozorování jednotlivých SBU a jejich přínosů,
3. vývoj strategických cílů s ohledem na jednotlivé SBU. (Vochozka, Mulač a kolektiv & Šuleř, 2012)

Matice BCG identifikuje čtyři obchodní skupiny:

**Dojné krávy:** produkty v tomto segmentu mají vysoké tržby, ale předpoklady pro jejich budoucí růst jsou limitovány. Jsou to výrobky s vysokým podílem na trhu, jehož růst je však již nízký. Za této situace již není pro podnik výhodné prodej těchto výrobků výrazně finančně podporovat. Rozumnější bude orientace na pouhé sklizení zisků z prodejů. A proto dojné krávy by měly mít značný podíl daného trhu, který by jim zaručil vyšší tržby než konkurentům. Peníze investované do dojných krav by jim měly pomáhat ke zvýšení jejich tržního podílu, aby se z nich staly hvězdy. Dojné krávy by měly poskytnout investice těm produktům, které mají vysoký potenciál, ale mají nedostatek hotovosti, například „otazníkům“.

**Hvězdy:** tyto produkty konkurují na trhu vysokým růstem, mají dominantní podíl na trhu a mohou, ale nemusí přinést pozitivní tok peněz, pokud bude potřeba investovat do nového zařízení nebo vývoje produktu. Podnik by se měl snažit výrobky v daném poli udržet a všestranně tuto pozici rozvíjet. Udržení pozice při vysokém růstu trhu zpravidla také vyžaduje vynakládání dalších finančních prostředků (do rozvoje distribuční sítě, reklamy apod.), na druhé straně prodej takovýchto výrobků přináší značné finanční prostředky.

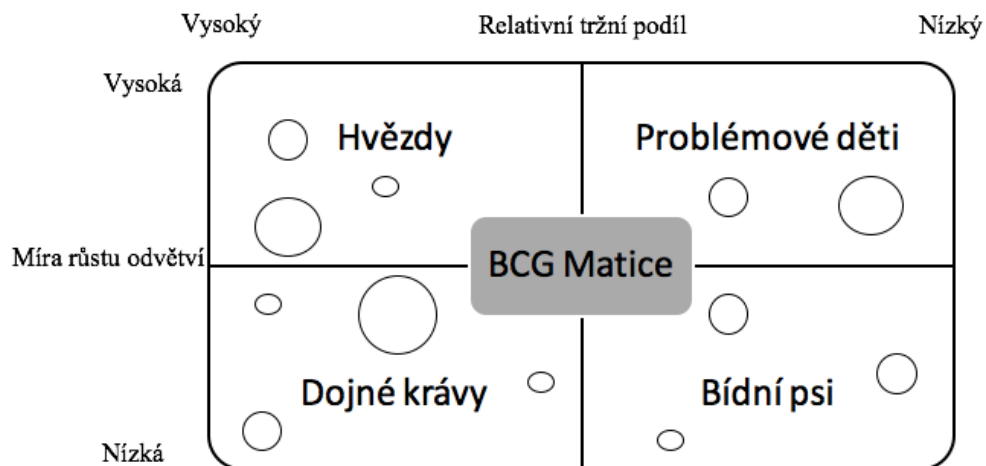
**Otazníky/problémové děti:** Toto jsou spekulativní produkty nesoucí velké riziko. Mohou být ziskové, ale mají malý podíl trhu. Podnik se musí snažit buď zlepšit svojí tržní pozici, což zpravidla vyžaduje značné finanční prostředky (reklama, investice do moderního zařízení s cílem snížit náklady, a tím i cenu výrobku apod.) anebo postupně uvažovat o obchodu z této části trhu.

**Psi:** Psi nemají vliv na hotovostní rovnováhu SBU, protože poskytují a současně konzumují malou hotovost. To znamená, že tyto produkty nevyrábí dodatečné množství peněz, ale ani jejich tolik nespotebují. U těchto výrobků často neexistuje naděje na zvýšení výkonnosti. Vzhledem k tomu, že tržní pozice těchto výrobků je

slabá a růst trhu je nízký, je zřejmé, že nemá smysl investovat finanční prostředky do zlepšení pozice na trhu a je třeba uvažovat o stažení příslušného výrobku z výroby nebo z trhu.

Někdy není vůbec možné, aby byly výrobky z tohoto pole staženy z trhu. Důvodem mohou být dlouhodobé závazky vůči odběratelům, nebo to, že výrobky jsou komplementární k výrobkům v poli hvězdy anebo v případě, že náklady na exit jsou vyšší, než zůstat na trhu a bojovat o lepší pozice. (Mallya, 2007)

**Obrázek 3 BCG Matice**



Zdroj: Přetvořeno autorem z Váchal J., P. Pártlová: Strategický management. 2008

## 2.7 Analýza zdrojů

Podle Vochozky, Mulače a kolektiv & Šuleře (2012) zdroje organizace můžeme snadno rozdělit do několika základních skupin:

- hmotné neboli fyzické zdroje – nejsnáze identifikovatelné, neboť máme informace o stavu a struktuře – stroje, pozemky, budovy, suroviny, energie apod.;
- nehmotné zdroje – obtížněji identifikovatelné, měřitelné i srovnatelné, a proto je zde hodnocení vývoje těžké – patenty, licence, vědomosti, kontakty, know-how, loajalita zaměstnanců;
- lidské zdroje – složka hmotná – počet lidí, jejich věková či kvalifikační struktura a složka nehmotná – zkušenosti, dovednosti, schopnosti.;
- finanční zdroje – vlastní kapitál, hotovost, řízení pohledávek a závazků.

### **Efektivita a využití stávajících zdrojů**

Pro posouzení efektivity lze využít jednotlivé poměrové ukazatele jako například podíl obratu, či podíl na zisku ku obratu a počtu zaměstnanců. Výsledky těchto ukazatelů jsou dále porovnávány s ostatními konkurenčními firmami a zároveň jednotlivými normami stejného odvětví.

### **Flexibilita zdrojů**

Obecně řečeno flexibilita zdrojů je schopnost zásadně měnit základní vlastnosti a způsoby využití daného výrobku nebo přeměny finančních derivátů v hotovost a u lidského faktoru schopnosti učit se jiné věci.

### **Vyváženost zdrojů**

Pro zajištění maximální efektivity při využívání zdrojů, je jistě nutné mít symetrický poměr mezi těmito zdroji.

## **2.8 Analýza hodnotového řetězce**

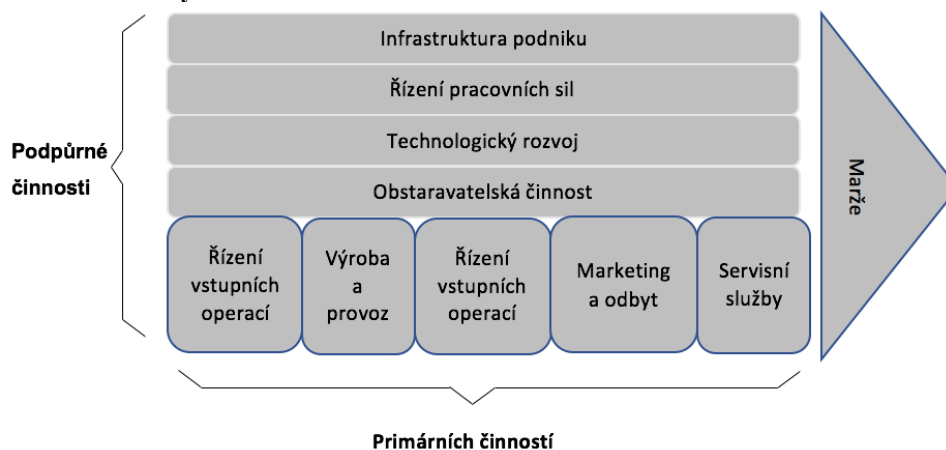
Jedná se o primární nástroj, který slouží k zjišťování možností, jak vytvořit hodnotu pro zákazníka. Mezi hodnotovými řetězci konkurentů jsou rozdíly, které jsou klíčovým zdrojem konkurenční výhody.

Porter ve své odborné knize *Konkurenční výhoda* uvádí, že proces porozumění strategické schopnosti musí začít identifikaci těchto oddělených hodnotových činností.

Činnosti společnosti jsou obsaženy v pěti hlavních oblastech:

- oblast vstupní logistiky – činnosti, které jsou spojeny s přijímáním, uskladněním a vnitřní distribucí vstupů směrem k výrobnímu procesu,
- výrobní proces – převedení vstupů do produktu (výrobek, služba),
- výstupní logistika – uskladnění, balení a distribuce produktu k zákazníkovi,
- marketing s prodejem – zahrnuje aktivity zprostředkovávající dostupnost produktu zákazníkovi – řízení prodeje, propagace apod.,
- služby jakožto následná péče o zákazníka – dodatečné činnosti, které zvýrazňují, případně zvyšují hodnotu celkového produktu pro zákazníka – opravy, servis, školení apod. (Vochozka, Mulač a kolektiv & Šuleř, 2012)

Obrázek 4 Prvky hodnotového řetězce



Zdroj: Přetvořeno autorem z Porter, M. E.: Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon.

1993

## 2.9 Analýza SWOT

Základem strategické analýzy tvoří analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku (SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Teprve po zpracování odhadu vnitřní a vnější situace firmy lze uvažovat o výběrech realizovatelné strategie. Dobré strategie by měly stavět na zdrojích síly a využívat příležitosti. (Mallya, 2007)

Cílem firmy by mělo být omezit své slabé stránky, podporovat své silné stránky, využívat příležitosti okolí a snažit se předvídat a jistit proti případným hrozbám. (Kozel, 2006)

Jádro této metody spočívá v klasifikaci a hodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do čtyř základních skupin, tj. faktory vyjadřující slabé a silné vnitřní stránky podniku a faktory vyjadřující příležitosti a ohrožení jako vlastnosti vnějšího prostředí.

Analýzou vzájemné interakce jednotlivých faktorů slabých a silných stránek na jedné straně vůči příležitostem a ohrožením na straně druhé lze získat nové kvalitativní informace, které hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu.

Tato analýza je tvůrce strategických plánů užívána v mnoha směrech:

- Poskytuje manažerům logický rámec pro hodnocení současného a budoucího postavení jejich podniku,

- podle tohoto hodnocení mohou manažeři posoudit možné strategické alternativy, které by mohly být nejvhodnější v jejich určité situaci,
- může být prováděna periodicky, aby informovala o tom, které interní nebo externí oblasti nabyly nebo naopak ztratily na významu vzhledem k podnikovým činnostem,
- vede ke zlepšení výkonosti podniku. (Dědina & Cejthamr, 2005)

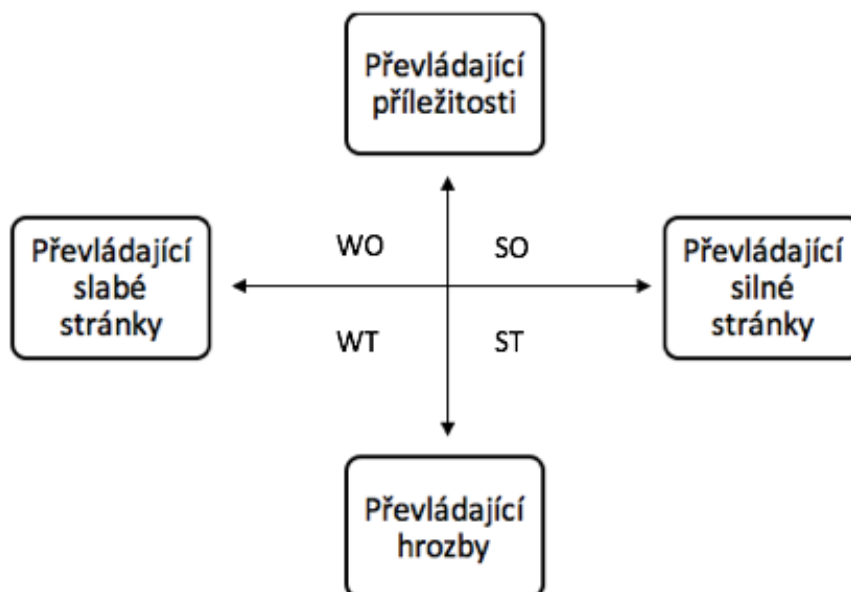
Pro strategický management představuje SWOT analýza velice užitečný nástroj, a to proto, že její konstrukce přesně odpovídá potřebám strategického managementu. SWOT analýza kombinuje rozbor vnitřních a vnějších faktorů s akcentem na jejich klady i zápory. SWOT analýza se zaměřuje na čtyři základní oblasti:

- Silné stránky podniku („Strengths“);
- Slabé stránky podniku („Weaknesses“);
- Příležitostní okolí podniku („Opportunities“);
- Hrozby okolí podniku („Threats“);

Kombinací vnitřních a vnějších faktorů vznikají 4 základní přístupy k budoucímu možnému vývoji.

- SO: Využití silných stránek podniku a příležitostí okolí.
- WO: Eliminace slabých stránek podniku využitím příležitostí okolí.
- ST: použití silných stránek podniku za účelem eliminace hrozeb okolí.
- WT: Boj se slabými stránkami a hrozbami všemi možnými prostředky, včetně likvidace podniku. (Veber, 2009)

Obrázek 5 SWOT analýza



Zdroj: Přetvořeno autorem z Veber, J. Management. Základy, prosperita, globalizace  
Cílem není v žádném případě zpracování seznamu potencionálních příležitostí a ohrožení či silných a slabých stránek, ale především myšlenka hluboce strukturované analýzy poskytující užitečné informace. Její aplikace směřuje k identifikaci toho, do jaké míry je současná strategie organizace, její silná a slabá místa schopna se vyrovnat se změnami, která v prostředí nastávají. (Dědina & Cejthamr, 2005)

### 2.10 Finanční analýza

Grünwald a Holečková (2009) ve své knize uvádějí, že finanční analýza je analýza financí podniku. Finance podniku mohou být definovány jako pohyb peněžních prostředků, vyjádřený peněžními toky (příjmy a výdaji peněžních prostředků).

Finanční analýza představuje proces vyšetřování a vyvozování určitých závěrů o celkovém hospodaření a financí podniku, které by mohli napomocť k důležitým rozhodnutím, včetně testování jednotlivých finančních parametrů o ověřování jejich vypovídací schopnosti. Finanční analýza zobrazuje ohodnocení minulosti, současnosti a předpokládá budoucnost finančního hospodaření podniku. (Marek, 2006)

Objektivně zpracované finanční analýzy slouží k identifikaci slabin ve firemním finančním zdraví, které by mohly v budoucnu vést k problémům a silných stránek souvisejících s možným budoucím zhodnocení majetku firmy. Finanční analýza má svůj význam nejen uvnitř firmy, ale i při pohledu zvenčí (může podmiňovat úvěrový nebo investiční potenciál firmy). Finanční analýzu si lze představit jako rozbor jakékoliv činnosti v souvislosti, s níž je možno uvažovat o čase a penězích. (Růžičková, 2007)

Finanční analýza je oblast, která představuje významnou část finančního řízení podniku. Je předmětem úzce spojena s finančním účetnictvím, které poskytuje důležitá data a informace prostřednictvím základních finančních výkazů: rozvaha, výkaz zisků a ztrát a výkaz cash flow. Nemałym pomocníkem mohou být i další zdroje z oblasti manažerského účetnictví, výroční zprávy, přílohy k účetním závěrkám, vnitropodnikové zdroje a mnoho další. Hlavním nedostatkem účetních informací z hlediska finančního řízení je především to, že neobsahují výhledy do budoucna, ale poukazují pouze minulost. Souhrnné výstupy neposkytují úplný obraz o finanční situaci podniku, o jejich silných a slabých stránkách a celkové kvalitě hospodaření. K překonání těchto nedostatků se proto využívá finanční analýza. (Valach, 1997)

Podle Maříka (2006) finanční analýza plní v rámci oceňování podniku dvě základní funkce:

1. Poskytuje informace o finančním zdraví podniku.
2. Je základem pro tvorbu finančního plánu.

### ***2.10.1 Uživatelé finanční analýzy***

Informace o finančním stavu podniku jsou předmětem zájmu jak manažerů, tak i mnoha dalších subjektů přicházejících do kontaktu s daným podnikem. Uživatelé finančních analýz jsou jednak externí a jednak interní.

Mezi hlavní **externí subjekty** lze zařadit zejména banky a investory, dodavatele, odběratele, zaměstnance, konkurenční podniky a stát.

Tito uživatelé mají k dispozici veřejně dostupné finanční a účetní informace, zpravidla se soustředí na informace obsažené v účetní závěrce. (Grünwald, Holečková, 2009)



Grünwald a Holečková (2009) také k interním uživatelům řadí zaměstnance, kteří mají zájem na prosperitě a finanční stabilitě svého podniku, neboť jim jde o zachování pracovních míst a dobrých mzdových podmínek. Jsou obvykle stejně jako řídicí pracovníci motivovaní výsledky hospodaření. Jejich zájem se opírá o jistotu zaměstnání, mzdové a sociální perspektivy.

Uživateli účetních informací a finanční analýzy jsou především:

- manažeři,
- investoři,
- banky a jiní věřitelé,
- obchodní partneři (odběratelé a dodavatelé),
- zaměstnavatel,
- stát a jeho orgány,
- konkurenti.

### ***2.10.2 Specifika finanční analýzy v rámci ocenění podniku***

Analýza absolutních ukazatelů má pro určování hodnoty podniku zcela zásadní roli. Dalo by se říci, že je pro daný účel dokonce podstatnější než propočty poměrových ukazatelů. Tuto techniku je však zapotřebí provést skutečně pečlivě a cílevědomě. Naopak mechanický přístup (jenž je při stávající úrovni výpočetní techniky tak často převažující) zcela znehodnotí značný potenciál tohoto rozboru k rozklíčování stěžejních zákonitostí a algoritmů fungování hodnoceného podniku.

Horizontální analýza finančních výkazů je klíčovým východiskem pro tvorbu finančního plánu podniku. Úkolem tvůrce plánů je totiž projekce vývoje jednotlivých položek do budoucnosti a je zřejmé, že jedním z nejdůležitějších potřebných údajů jsou trendy pohybu příslušných položek. K jejich určení je potřeba pohledu do minulosti, tedy provedení horizontální analýzy. To však v žádném případě neznamená, že budoucí odhad vývoje každé položky musí být nutně dáno extrapolací časové řady z minulosti. Naopak velmi častým závěrem pro určitou skupinu položek bývá vyloučení této techniky jako zcela neadekvátní a zkreslující.

U vertikální analýzy taktéž dochází k jisté modifikaci, a to zejména u výkazu rozvaha. Kromě klasického pojetí, kdy se za základ (za 100 %) považuje suma aktiv (resp. pasiv) celkem a ostatní položky rozvahy se vyjadřují ve vztahu k této

základně, se ještě provede poměření s hodnotou provozních tržeb. Při rozboru výsledovky se berou za základ nikoliv celkové výnosy nebo celkové tržby, ale taktéž tržby provozní. Provozní tržby jsou totiž veličinou, která nejlépe ilustruje skutečnou velikost obratu podniku, přičemž je známou skutečností, že pohyb řady položek rozvahy a výsledovky s vývojem obratu koreluje. (Vochozka, Mulač a kolektiv & Šuleř, 2012)

## ***2.11 Analýza poměrovými ukazateli***

Poměrové ukazatele jsou nejčastěji používaným rozborovým postupem k účetním výkazům z hlediska využitelnosti i z hlediska jiných úrovní analýz (např. odvětvová analýza). Nejprapodivnějším důvodem je fakt, že analýza poměrovými ukazateli vychází výhradně z údajů ze základních účetních výkazů. Využívá tedy veřejně dostupně informace a má k nim přístup také externí finanční analytik. Poměrový ukazatel se vypočítá jako poměr jedné nebo několika účetních položek základních účetních výkazů k jiné položce nebo k jejich skupině. (Růčková, 2015)

### ***2.11.1 Ukazatel likvidity***

Trvalá platební schopnost je jednou ze základních podmínek úspěšné existence podniku v podmínkách trhu. Pravděpodobnost jejího zachování je proto logicky součástí globální charakteristiky finančního zdraví podniku. (Valach, 1999)

Likvidita určité složky představuje vyjádření vlastnosti dané složky rychle a bez velké ztráty hodnoty se přeměnit na peněžní hotovost. Tato vlastnost bývá v některé literatuře označována jako likvidnost. Naproti tomu likvidita podniku je vyjádřením schopnosti podniku uhradit včas své platební závazky. (Růčková, 2015)

V čitateli ukazatelů likvidity se vychází z oběžných aktiv. Ty jsou uspořádány právě z pohledu likvidity, tj. od nejméně likvidních zásob přes pohledávky až po nejlikvidnější peněžní prostředky. Ve jmenovateli se pak vyjadřují krátkodobé závazky. (Kislingerová, 2005)

Klasickým ukazatelem bývá právě typ poměru celkového objemu oběžných aktiv ku krátkodobým závazkům:

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

Zdroj: Vlastní interpretace vzorce

Ne všechna aktiva podniku jsou stejně likvidní. Ve snaze odstranit z ukazatele vliv obecně nejméně likvidní části oběžných aktiv, tj. zásob (surovin, materiálu, polotovarů, nedokončené výroby, hotových výrobků), je často zjišťována hodnota ukazatele pohotové likvidity: (Valach, 1999)

$$\text{pohotov\acute{a} likvidita} = \frac{\text{ob\acute{e}žn\acute{a} aktiva} - \text{z\acute{a}sob}}{\text{kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}}$$

Zdroj: Vlastní interpretace vzorce

Posledním ukazatelem uvedeného typu je ukazatel peněžní likvidity:

$$\text{peněžn\acute{i} likvidita} = \frac{\text{finan\acute{c}n\acute{i} majetek}}{\text{kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}}$$

Zdroj: Vlastní interpretace vzorce

Podle terminologie a struktury naší současné rozvahy představuje finanční majetek peníze, účty v bankách a krátkodobý finanční majetek. (Valach, 1999)

### **2.11.2 Ukazatel rentability**

Rentabilita (též výnosnost vloženého kapitálu) je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investičního kapitálu. U těchto poměrových ukazatelů se nejčastěji vychází ze dvou základních účetních výkazů, a to z výkazu zisku a ztráty a z rozvahy – důraz klademe samozřejmě na výkaz zisku a ztráty, neboť v některých pramenech bývá rentabilita zaměňována na výraz „ziskovost“.

Ke zjišťování rentability jsou používány v praxi nejvíce tyto ukazatele:

#### **Rentabilita celkového vloženého kapitálu (tj. rentabilita aktiv) – ROA**

Tento ukazatel je klíčovým měřítkem rentability. Poměřuje zisk podniku z celkovými vloženými prostředky bez ohledu na zdroj financování, zda byl financován z vlastního, nebo z cizího kapitálu, tj. odráží celkovou výnosnost kapitálu. (Scholletová, 2012)

Celkovým kapitálem rozumíme v tomto případě veškerý vložený kapitál, tzn. krátkodobé i dlouhodobé závazky a vlastní jmění. Z hlediska tří oblastí podnikatelských činností (provozní, investiční a finanční) odráží výnosnost celkového kapitálu všechny aktivity bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly financovány, odkud tento kapitál pochází (vlastníci, věřitelé, banky atd.). (Valach, 1999)

$$ROA = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{celkový kapitál}}$$

Zdroj: Vlastní interpretace vzorce

### **Rentabilita vlastního kapitálu – ROE**

ROE vyjadřuje efektivnosti produkce kapitálu vloženého vlastníky. Sleduje, kolik čistého zisku připadne na jednu korunu investovanou vlastníky podniku. Tento ukazatel umožňuje investorům zjistit, zda je jejich kapitál reprodukován s určitou intenzitou odpovídající riziku investice. Růst tohoto ukazatele může znamenat např. zlepšení výsledku hospodaření, zmenšení podílu vlastního kapitálu ve firmě nebo také pokles úročení cizího kapitálu. (Schollerová, 2012)

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Zdroj: Vlastní interpretace vzorce

### **Rentabilita tržeb – ROS**

Tomuto ukazateli se v praxi někdy také říká **ziskové rozpětí** a slouží k vyjádření ziskové marže. Také představuje poměry, které v čitateli zahrnují výsledek hospodaření v různých podobách a ve jmenovateli obsahují tržby různým způsobem upravované podle účelu analýzy.

$$ROS = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}}$$

Zdroj: Vlastní interpretace vzorce

#### **2.11.3 Rentability zadluženosti**

Pojem „zadluženost“ vyjadřujeme skutečnost, že podnik používá k financování aktiv ve své činnosti cizí zdroje, tedy dluh. V reálné ekonomice u velkých podniků nepřichází v úvahu, že by podnik financoval veškerá svá aktiva z vlastního anebo naopak jen z cizího kapitálu.

Při analýze finanční struktury firem se používá celá řada **ukazatelů zadluženosti**, které jsou odvozeny především z údajů v rozvaze. Analýza zadluženosti porovnává rozvahové položky a na jejich základě zjistí v jakém rozsahu jsou aktiva podniku financována cizími zdroji.

Základním ukazatelem, kterým se zpravidla vyjadřuje celková zadluženost, je poměr celkových závazků k celkovým aktivům, který se nazývá také **ukazatel věřitelského rizika** (*debt ratio*).

$$Debt\ ratio = \frac{cizí\ kapitál}{celková\ aktiva}$$

Zdroj: Vlastní interpretace vzorce

K měření zadluženosti se dále používá poměru vlastního kapitálu k celkovým aktivům – **koeficient samofinancování** (*equity ratio*), což je doplňkový ukazatel k ukazateli věřitelského rizika a jejich součet by měl dát přibližně 1 (rozdíl může být způsoben nezapočtením ostatních pasiv do jednoho z ukazatel):

$$Equity\ ratio = \frac{vlastní\ kapitál}{celková\ aktiva}$$

Zdroj: Vlastní interpretace vzorce

Proto, aby firma zjistila, zda je pro ni ještě dluhové zatížení únosné, je konstruován **ukazatel úrokového krytí**, který nám udává, kolikrát je zisk vyšší než úroky.

$$Ukazatele\ úrokového\ krytí = \frac{EBIT}{nákladové\ úroky}$$

Zdroj: Vlastní interpretace vzorce

#### 2.11.4 Ukazatel aktivity

Ukazatele aktivity měří schopnost podniku využívat vložené finanční prostředky a měří vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv. Tyto ukazatele nejčastěji vyjadřují počet obrátek jednotlivých složek zdrojů, aktiv nebo doby obratu.

Jejich rozbor slouží k hledání odpovědi na otázku, jak podnik hospodaří s aktivy, s jejich jednotlivými složkami a také jaký vliv má toto hospodaření na rentabilitu a likviditu (Růčková, 2008)

$$Rychlost\ obratu\ zásob = \frac{Tržby}{Zásoby}$$

Zdroj: Vlastní interpretace vzorce

Výsledkem tohoto výpočtu je absolutní číslo, které znamená počet obrátek, jinak řečeno, kolikrát se přemění zásoby v ostatní formy oběžného majetku až po prodej hotových výrobků a opětný nákup zásob.

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{Zásoby}{\frac{Celkové\ náklady}{365}}$$

Zdroj: Vlastní interpretace vzorce

Tento ukazatel se považuje za ukazatel intenzity využití zásob. Na první pohled zvýšení rychlosti obratu zásob a snížení doby obratu zásob může znamenat

efektivnější využití zásob, ovšem na druhé straně může být znakem podkapitalizování podniku.

$$\text{Rychlost obratu pohledávek} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Pohledávky}}$$

Zdroj: Vlastní interpretace vzorce

Rychlost obratu, resp. *obratovost pohledávek* je vcelku jednotně vyjadřována jako poměr tržeb a průměrného stavu pohledávek. Udává v podobě počtu obrátek, jak rychle jsou pohledávky přeměňovány v peněžní prostředky.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\frac{\text{Tržby}}{365}}$$

Zdroj: Vlastní interpretace vzorce

Tento ukazatel ukazuje, jak dlouho, kolik dní se majetek podniku vyskytuje ve formě pohledávek, resp. za jak dlouhé období jsou pohledávky v průměru spláceny (tzv. průměrné inkasní období).

## **2.12 Vnější prostředí**

Vnější prostředí jsou díly a instituce vně organizace, které mohou potenciálně ovlivňovat její výkonnost. Vnější prostředí má dvě části, specifické prostředí a všeobecné prostředí.

Vnější prostředí firmy rozdělujeme na makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí zahrnuje faktory, které jsou podnikem obtížné kontrolovatelné. Jedná se o faktory politicko-právní, ekonomické, sociální, kulturní, technické, technologické a ekologické. Pro analýzu makroprostředí se používá analýza PESTE. Výsledky této analýzy jsou základem pro vytvoření návrhů a opatření, jakým způsobem na ně musí firma reagovat. Mikroprostředí tvoří široce pojatá veřejnost, tj. zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence, ostatní firmy a organizace. Rovněž zde je nutno analyzovat jednotlivé komponenty mikroprostředí, neboť zřetelně ovlivňují činnosti podniku. Na rozdíl od faktorů makroprostředí, jsou faktory mikroprostředí ve větší míře firmou ovlivnitelné. Z výsledků analýz vnějšího prostředí určuje firma příležitosti a hrozby. (Zamazalová, 2010)

Podnik není při své činnosti izolován, jelikož je obklopen vnějším prostředím, okolím. Vliv okolí na podnik je většinou velmi silný a možnosti podniku toto okolí

ovlivňovat jsou omezené. Z tohoto důvodu se podnik těmto nekontrolovatelným aktivitám musí přizpůsobovat a aby byl tento proces přizpůsobování snadnější, je nutno provést potřebnou analýzu okolí. (Dedouchová, 2001)

Cílem externí analýzy je najít v okolí podniku příležitosti a ohrožení. Strategie podniku by pak měla minimálně využít nabízené příležitosti a nalézt cestu, jak se ohrožením vyhnout nebo alespoň zmírnit jejich dopad na podnik. (Dedouchová, 2001)

### 3 Metodika

Cílem práce je zhodnotit současnou situaci podniku pomocí analýz vnitřního prostředí a navrhnout optimální strategii pro daný podnik. Pro zpracování analýz byly využity informace z firmy Bentex-elektro s. r. o. se sídlem v Benešově nad Černou. Následně na základě informací navrhnout optimální strategii, která by měla pomoci k udržení či zdokonalení firmy na trhu.

Na začátku práce bylo nutné si nastudovat dostatek literatury k danému tématu. Tato literatura sloužila jako opěrný pilíř při samotném zpracování bakalářské práce. V teoretické části jsou popsány analýzy vnitřního prostředí. Pro pochopení komplexní problematiky analýzy podniku, bylo nezbytné zmínit analýzu vnitřního prostředí.

V rámci vybraných metod analýz vnitřního prostředí bylo provedeno zhodnocení současné situace podniku. Data ke zpracování této části byla čerpána primárně z dat ze tří po sobě jdoucích let tj. 2014, 2015 a rok 2016. V praktické části je nejdříve představení firmy. Do představení firmy jsou zařazeny i informace o počtu zaměstnanců, který za posledních 10 let rapidně poklesl. Podklady pro finanční analýzu byly čerpány z interní dokumentace organizace.

Na závěr dle osobních schůzek je sestavena SWOT analýza, podle které je možné zhodnotit slabé a silné stránky v oblasti interních vlivů, ale také příležitosti a ohrožení, které na podnik působí z vnějšku. Z této analýzy je patrné, že firma využívá své silné stránky pro eliminaci hrozeb, což se potvrdilo sestavením metody Fullerova trojúhelníku. Na základě těchto zjištěných údajů je navržena pro vybranou společnost optimální strategie a návrhy změn.

Jsou navrženy dvě strategie, které splňují potřeby výsledků SWOT analýzy a dalších zjištěných skutečností. Jedna z těchto strategií předpokládá rozhodnutí o postupném utlumení výroby a přeorientování podniku na podnik nevýrobní, což by mělo za následek kladný finanční výsledek hospodaření. Druhá strategie naopak předpokládá rozhodnutí o dalším pokračování výroby, ačkoliv hospodaření firmy je momentálně nerentabilní. Bylo by proto nutné výrobu buď rozšířit nebo přejít na jiný typ, aby měl podnik ve výsledku vyšší přidanou hodnotu.



## 4 Vlastní práce

### 4.1 Charakteristika podniku

Tabulka 1 Základní údaje o společnosti Bentex-elektro s. r. o.

<b>Název společnosti</b>	Bentex-elektro s. r. o.
<b>Vznik společnosti</b>	25. února 2002
<b>Předmět podnikání</b>	Výroba a pronájem
<b>Právní forma</b>	Společnost s ručením omezeným
<b>Sídlo společnosti</b>	Bentex-elektro s. r. o. Benešov nad Černou 350 382 82 Benešov nad Černou Česká Republika
<b>Vlastníci společnosti</b>	Ing. Karel Mach 100% Malšské Údolí 275 382 41 Kaplice

Zdroj: Interní data, vlastní úprava

Firma Bentex-elektro s. r. o. byla založena v roce 2002 pod názvem Benison s. r. o. jako účelová firma pro převzetí původní firmy Bentex s. r. o., která působila na trhu od roku 1993. K tomu došlo formou sloučení k 1.1. 2003. Tím zanikla původní firma Bentex s. r. o. (IČO 49022245) a společnost Benison s. r. o. byla tímto dnem přejmenována na Bentex s. r. o. (IČ 26512856). V této době se firma sestávala ze tří divizí – textilní výroba, výroba komponentů pro elektrotechnický průmysl a výroba plastů. Zaměstnávala přibližně 600 lidí.

Z důvodu nenaplnění smluvních podmínek o prodeji byl obchodní podíl v červnu 2004 vrácen původnímu majiteli, který se rozhodl, že bude nadále usilovat o prodej firmy. Nejprve došlo k prodeji hmotného majetku divize plast a převedení pracovníků této divize. Majitel zároveň založil firmu Bentex-automotive formou akciové společnosti, které byla prodána část podniku jmenovitě středisko šití, které se skládalo ze souborů hmotných jakož i osobních i nehmotných složek podnikání střediska. Na společnost Bentex-automotive přešla práva a závazky, na které se vztahoval prodej předmětné části podniku.

Zbývající část podniku, tj. divize elektro, byla prodána formou Managemet Buy-out v říjnu 2004 a přejmenována na současnou firmu Bentex–elektro s.r.o., která je společností se základním jměním 1 mil. korun s jedním společníkem a jedním jednatelem. V této době byla hlavní činností podniku s asi 200 zaměstnanci výroba indukčních cívek a transformátorů. Převažovaly zakázky formou práce ve mzdě, tzn., že materiál pro výrobu dodává odběratel, firma provede zakázku a fakturuje pouze práci. V roce 2004 koupila společnost 99,5 % obchodního podílu ve firmě Jouza s. r. o, která se zabývala podobnou činností pro stejného zákazníka. Zbylých 0,5 % získal jednatel společnosti, tím byla tato firma ovládnuta ze 100 %. Tato společnost byla přejmenována na Inotech-electronic s. r. o. a dnes tvoří hlavní část kapitálových fondů firmy Bentex-elektro. V důsledku hospodářské krize v roce 2009 došlo k výrazné redukci výroby, která dnes tvoří pouze malou část činnosti firmy. Zbytek je spravování obchodních podílů a realitní činnost.

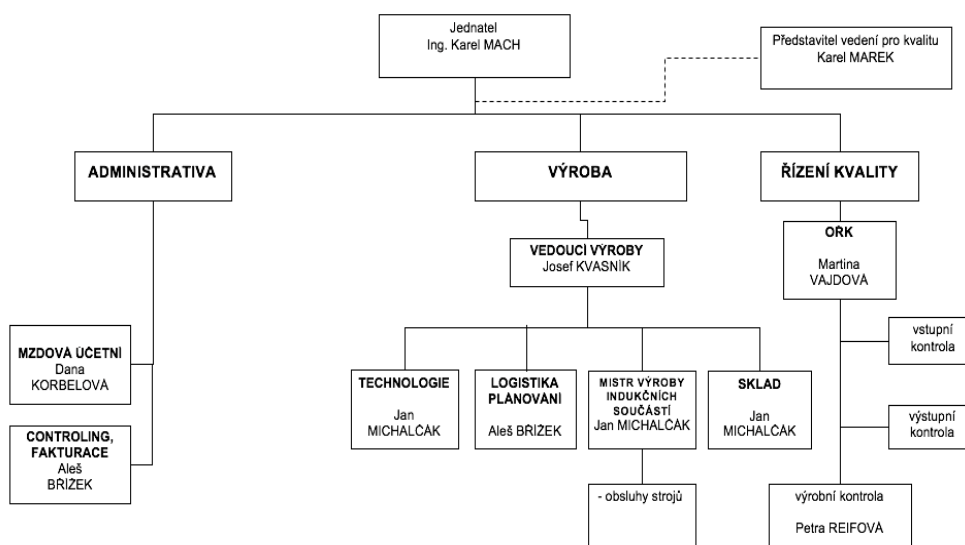
Společník firmy má obchodní podíly v dalších firmách, z nichž se některé zabývají výrobou elektrotechnických komponentů a výrobou plastů. Z tohoto pohledu je Bentex-elektro s.r.o. součástí skupiny firem. Sesterskými firmami jsou mimo Inotech – electronic s.r.o. dále HM Plast s.r.o. a BENTEX-Plast s.r.o.

#### **4.2 Interní audit zdrojů**

Tato kapitola se věnuje internímu auditu zdrojů. V první řadě je popsána organizační struktura. Dále se jedná o lidské zdroje, přes vzdělávání zaměstnanců, jejich rozmístování, průměrné mzdy a jejich odměňování.

### 4.2.1 Organizační struktura

Obrázek 6 Organizační struktura firmy Bentex-elektro s. r. o.



Zdroj: Interní data, přetvořeno autorem

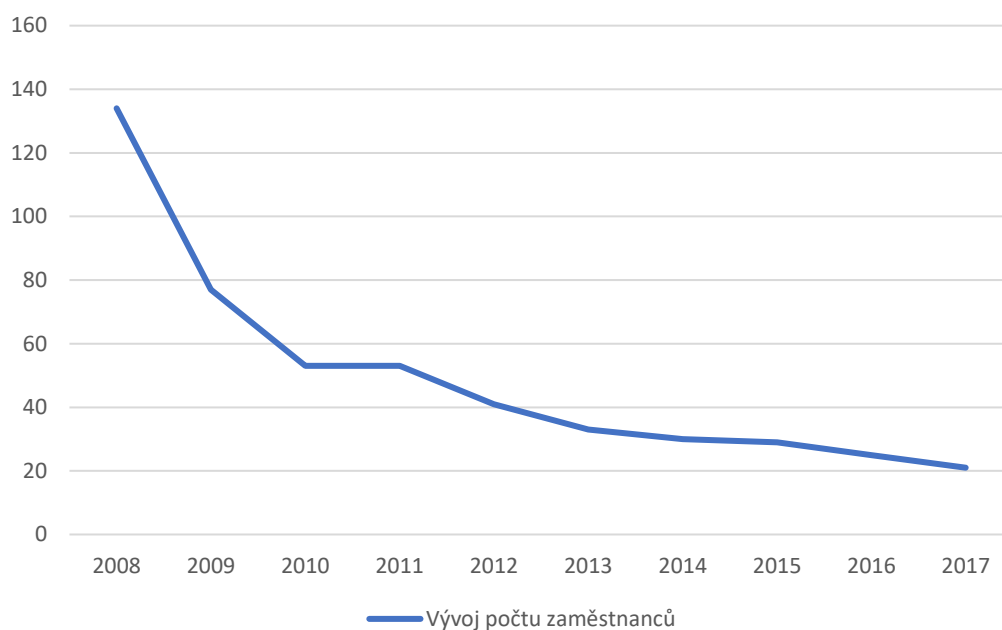
Toto organizační uspořádání společnosti v organizaci přetrvává již několik let. Jedná se o lineární organizační strukturu, neboť pozice a vztahy nadřízenosti a podřízenosti jsou uspořádány a orientovány vertikálně. Každý nadřízený má jasně přiděleného podřízeného a každý podřízený má jasně přiděleného nadřízeného. To je také i předností této organizační struktury, jelikož jsou jasně dané kompetence a jednoduché vztahy podřízenosti a nadřízenosti nebo také přehlednost a flexibilita. Další výhodou jsou také praktické zkušenosti majitele v daném oboru. V případě hlubšího specifikování této organizační struktury můžeme říci, že je možné ji rozdělit do tří skupin dle činností. Samostatným celkem je oblast výroby, která je relativně samostatná. Má totiž svého vedoucího a kontrolu kvality zprostředkovává samostatná skupina řízení kvality, načež výhodou je právě to, že v úseku řízení kvality se zaměstnanci zaměřují jen na dobrou kvalitu konečných výrobků. Nevýhodou této organizační struktury je, že nenutí pracovníky k vyšší specializaci a zároveň tedy nejsou motivováni ke zvyšování kvalifikace. Kvalifikují a zdokonalují se tedy jen na svoji činnost a nemají potřebu se dále rozvíjet.

### 4.2.2 Lidské zdroje

V současné době má společnost 21 zaměstnanců z toho 11 ve výrobě. Tento počet je způsoben tím, že jednatel firmy má obchodní podíl ve více firmách a převádění některých pracovníků je převáděno dle potřeby daného podniku. Firma zaměstnance získává spíše z vnitřních zdrojů podniku, právě díky přesunům lidí

v rámci firem. Výhodou zde je, že základní systém školení je ve všech firmách skupiny stejný. Při výběru nových pracovníků z vnějších zdrojů je nutné za vyšší náklady zaškoloval nové zaměstnance, kteří by se nemuseli v daném oboru osvědčit. V případě nutnosti firma využívá externích pracovníků, kteří podnikají a jsou dobře znalí v daném oboru. V omezeném počtu využívá firma pro splnění některých zakázek i agenturních pracovníků. V grafu můžeme vidět rapidní pokles počtu zaměstnanců, který je způsoben snížením výroby a koncentrováním se na výrobu ostatních firem skupiny. Důvodem poklesu počtu zaměstnanců je, že v minulosti byla firma zaměřena na velkosériovou výrobu, která vyžaduje nízké mzdové náklady a tento typ výroby byl v minulosti přesunut do zemí s nižšími mzdovými náklady. Dnes je tato společnost jedním z menších podniků, tudíž tento počet naprosto stačí k chodu společnosti.

**Graf 1** Vývoj počtu zaměstnanců Bentex–elektro s. r. o.



Zdroj: Interní data, vlastní úprava

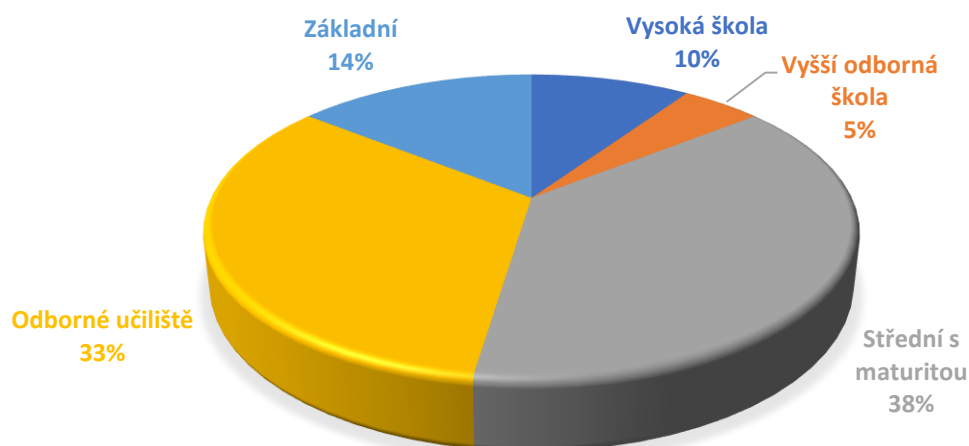
### **Vzdělávání zaměstnanců**

Cílem společnosti je kvalifikovaný zaměstnanec, který svou práci bude zastávat bez jakýkoliv obtíží. Společnost se soustředí na zaměstnance, kteří mají určitý potenciál a mohou firmu obohatit i něčím novým, a tudíž být přínosem. Pro zaměstnance, kteří se potřebují v dané oblasti zdokonalit, firma nabízí školení právě na danou problematiku. Školení se mohou účastnit všichni zaměstnanci, včetně těch na manažerských pozicích. Firma totiž zastává to, aby každý zaměstnanec nehledě

na pozici věděl, jak to ve výrobě chodí a uměl si poradit s jakýmkoliv problémem, který může uvnitř výroby nastat. Dobré a pravidelné vzdělávání zaměstnanců napomáhá také chodu společnosti, jelikož zaměstnanec jen zdokonaluje schopnosti, které potřebuje na své pozici, tudíž se sám vyvaruje případných chyb, které by mohly nastat. Jakmile by nastal jakýkoliv problém, bude ho umět vyřešit. Systém školení je veden v elektronické podobě.

V grafu 2 můžeme vidět, že nejvíce převládá vzdělání střední školy s maturitou, kde hned pod tím je vyučení v odborném učilišti. Tato procenta jsou způsobena tím, že pro dobrý chod podniku není podstatné vysoké vzdělání zaměstnanců na nižších pozicích. Ti jsou totiž s jakýmkoliv vzdělání schopni odvádět svojí práci bez žádných problémů, jelikož manuální práci zvládne úplně každý, kdo je průměrně zručný a má dobrý přístup k ní. Oproti tomu pouze malé procento je lidí s vysokoškolským vzděláním. Vysoké vzdělání mají především zaměstnanci na manažerských pozicích, ti jsou zodpovědní za vedení zaměstnanců, kteří jsou v hierarchické pyramidě firmy pod nimi. Firma se také snaží své zaměstnance vychovat a proškolit. Umožňuje také učňům v příbuzných oborech provést si část výuční praxe. Výsledkem je, že noví zaměstnanci, kteří prošli praxí právě v této firmě, jsou již zaškolení a za podstatně nižší náklady.

**Graf 2** Vzdělanostní struktura zaměstnanců Bentex–elektro s. r. o.



Zdroj: Interní data, vlastní úprava

## **Odměňování a motivace zaměstnanců**

Dělnické práce jsou odměňovány jak časovou hodinovou mzdou, tak i normovanou mzdou. To v první řadě záleží na charakteru dané činnosti, kterou zaměstnanec provádí. Normovanou mzdou jsou zaměstnanci odměňováni především při sériové výrobě, která v této firmě převládá. Hodinovou sazbou pak při malosériové výrobě, nebo výrobě prototypů, což není tak časté.

Zaměstnanci na manažerských pozicích jsou odměňováni buď časovou hodinovou mzdou, někteří mají fixní mzdu s prémiovou složkou.

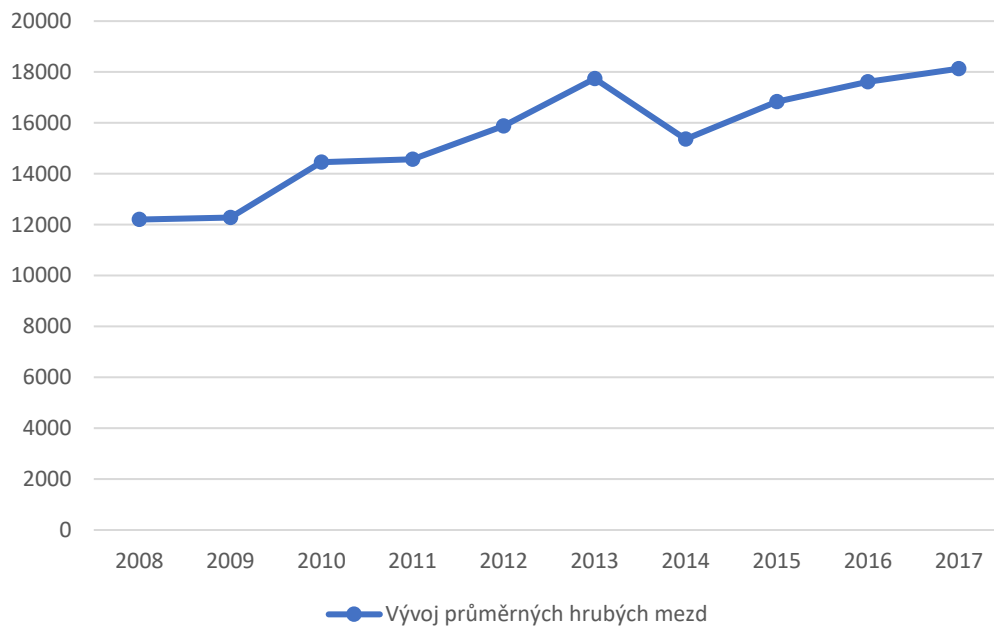
Motivace zaměstnanců je v dnešní době nedílnou součástí podniku. Proto pro správnou a účinnou motivaci zaměstnanců je potřeba znát jejich priority. Někteří zaměstnanci preferují firemní benefity. Pro některé je hnací silou právě možnost kariérního postupu, osobního růstu a uznání. Většina zaměstnanců dané společnosti preferuje ohodnocení ve formě finančních prostředků. To je prováděno formou prémie, o kterých rozhodují nadřízení – mistr, vedoucí výroby a jednatel. Tyto prémie činí 25-40 %. Dále to může být finanční ohodnocení formou 13. a 14. platu, popřípadě mimořádné prémie.

Doplňkovým způsobem motivace pracovníků jsou i pochvaly a dále jsou pro zaměstnance pořádány firemní akce např. vánoční večírek, exkurze (automobilky) nebo firemní výlety. Tyto akce jsou nedílnou součástí tzv. teambuildingu. Ve společnosti jsou také zaměstnanci motivováni prostřednictvím pochval a povyšování, což je tzv. vnější motivace. Každý rok je uspořádán vánoční večírek pro všechny zaměstnance včetně zaměstnanců na manažerských pozicích a jednatele společnosti, kde při této příležitosti je vyřčena pochvala a poděkování za spolupráci za daný rok. Dále také pro stmelení kolektivu pořádá jednatel společnosti oslavu výročí dne založení společnosti, kde jsou právě zaměstnanci odměňováni drobnými hmotnými dary.

## **Průměrné mzdy a jejich vývoj**

V následujícím grafu 3 jsou znázorněny hrubé mzdy od roku 2009 do roku 2017. Průměrná hrubá mzda se od roku 2008 do roku 2017 zvýšila o 48,6 %, a to i přes mírný meziroční pokles v roce 2014, který činil 13,5 %. Ten byl způsoben reorganizací, kdy bylo zrušeno několik pozic na úrovni mistra výroby.

**Graf 3 Vývoj průměrných hrubých mezd Bentex–elektro s. r. o.**



Zdroj: Interní zdroje, vlastní úprava

### **4.3 Finanční analýza**

V této finanční analýze všechna data vycházejí z výročních zpráv, tj. rozvahy a výkazu zisku a ztráty společnosti Bentex-elektro s. r. o.

#### **4.3.1 Ukazatel rentability**

##### **Rentabilita celkového kapitálu**

Tento ukazatel odráží celkovou výnosnost podniku. Poměruje zisk společnosti s celkovými vloženými prostředky bez ohledu na zdroj financování, zda byl financován z vlastního nebo z cizího kapitálu.

**Tabulka 2 Rentabilita celkového kapitálu Bentex-elektro s. r. o.**

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Čistý zisk</b>	9 417	5 390	252
<b>Celkový kapitál</b>	106 286	101 028	107 744
<b>Rentabilita celkového kapitálu (ČZ/CK)</b>	8,86 %	5,34 %	0,23 %

Zdroj: interní data, vlastní úprava

Ukazatel rentability vykazuje klesající trend. V roce 2014 byla rentabilita 8,86 %, oproti roku 2015, kde rentabilita klesla o 3,52 %, což bylo způsobeno nižším čistým ziskem. Toto se projevilo i v roce 2016, kde dokonce oproti roku 2015 klesla rentabilita o 5,11 %, jelikož také rapidně klesl čistý zisk, což bylo ovlivněno hlavně snížením finančního výsledku hospodaření v roce 2016 z důvodu nevyplacení podílu na zisku ze společnosti Inotech-electronic s.r.o.

### **Rentabilita vlastního kapitálu**

Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje efektivnosti produkce kapitálu vloženého vlastníky.

**Tabulka 3 Rentabilita vlastního kapitálu Bentex-elektro s. r. o.**

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Čistý zisk</b>	9 417	5 390	252
<b>Vlastní kapitál</b>	97 758	91 557	92 291
<b>Rentabilita vlastního kapitálu (ČZ/VK)</b>	9,63 %	5,89 %	0,27 %

Zdroj: Interní data, vlastní úprava

V roce 2014 dosáhla rentabilita svého maxima, a to na 9,63 %, což bylo způsobeno čistým ziskem, který v příštích letech klesá, a díky tomu klesá i ukazatel rentability vlastního kapitálu. V roce 2015 klesla z 9,63 % na 5,89 % (pokles o 3,74 %). A v roce 2016 díky velkému poklesu čistého zisku poklesla i rentabilita na 0,27 %.

Pro další rozvoj podniku je důležité zamezit dalšímu poklesu rentability, jelikož pokles tohoto ukazatele může mít za důsledek např. zhoršení výsledku hospodaření nebo také zvětšení podílu vlastního kapitálu. Tudíž snížení výnosu, který vlastní kapitál přináší.

### **Rentabilita tržeb**

Ukazatel rentability tržeb měří podíl čistého zisku, který připadá na 1 Kč tržeb. Podobně jako statní ukazatele rentability nám pomáhá určit zisk. Je třeba ho vždy správně posuzovat v kontextu s obratem firmy a velmi se liší u podniků v různých odvětvích.



**Tabulka 4 Rentabilita tržeb Bentex-elektro s. r. o.**

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Čistý zisk</b>	9 417	5 390	252
<b>Tržby</b>	42 268	43 019	28 475
<b>Rentabilita tržeb (ČZ/T)</b>	0,22	0,13	0,01

Zdroj: Interní data, vlastní úprava

Porovnáním jednotlivých let autorka došla k závěru, že výsledky rentability tržeb od roku 2014 do roku 2016 mají klesající tendenci. Což samozřejmě není ekonomicky výhodné. Z výše uvedené tabulky vyplývá, že tržby každoročně klesají a porovnáním roku 2016 oproti roku 2014 tržby poklesly o 32,63 %. Zároveň srovnáním roku 2015 oproti roku 2016 tržby poklesly o 33,80 %.

#### **4.3.2 Ukazatel zadluženosti**

##### **Celková zadluženost**

Ukazatel celkové zadluženosti udává míru krytí podnikového majetku cizími zdroji.

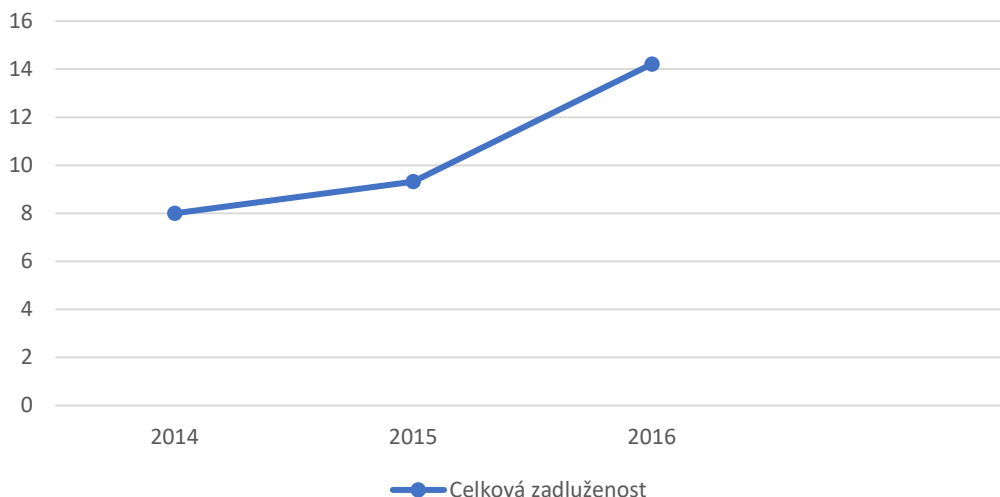
**Tabulka 5 Celková zadluženost Bentex-elektro s. r. o.**

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Cizí kapitál</b>	8 510	9 417	15 310
<b>Celková aktiva</b>	106 287	101 028	107 744
<b>Celková zadluženost (CK/A)</b>	8 %	9,32 %	14,21 %

Zdroj: Interní data, vlastní úprava

Financování majetku podniku z cizích zdrojů je velmi nízké. Avšak od roku 2014 do roku 2016 stoupla o 6,21 %, což bylo způsobeno zvýšením položky cizího kapitálu. Důvodem byla výstavka nové haly v hodnotě cca. 7 milionů korun. Po celé sledované období se celková zadluženost pohybovala pod doporučenou hodnotu, která je mezi 30–60 %.

**Graf 4 Celková zadluženost Bentex-elektro s. r. o.**



Zdroj: interní data, vlastní úprava

### **Míra zadluženosti**

Čím vyšší je hodnota míry zadluženosti, tím vyšší je zadluženost podniku. Důležitý tento ukazatel může být například pro banku například v případě, že podnik žádá o úvěr.

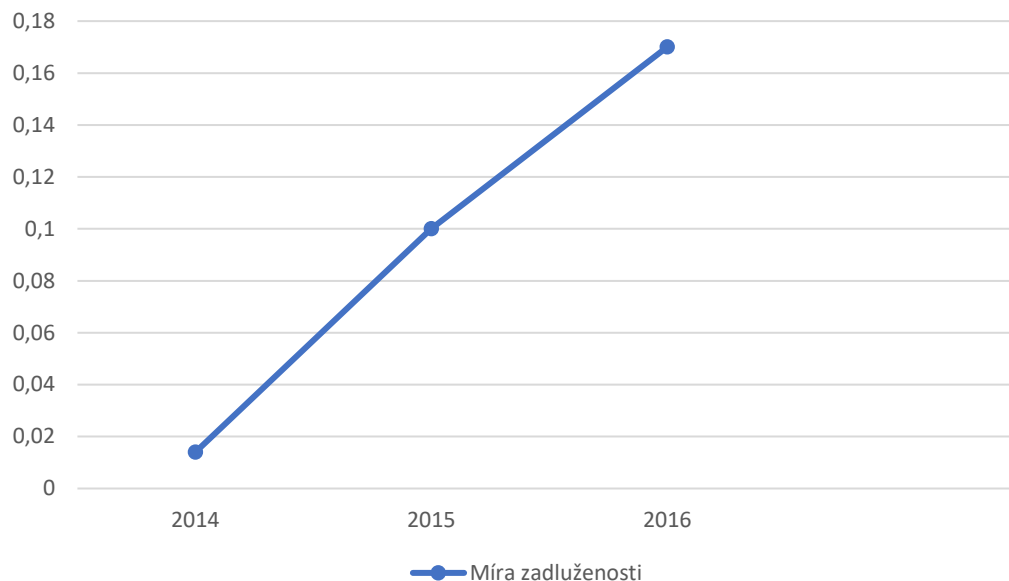
**Tabulka 6 Míra zadluženosti Bentex-elektro s. r. o.**

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Cizí zdroje</b>	8 510	9 471	15 310
<b>Vlastní kapitál</b>	97 758	91 557	92 291
<b>Míra zadluženosti (CZ/VK)</b>	0,014	0,10	0,17

Zdroj: Interní data, vlastní úprava

Ukazatel míry zadluženosti v roce 2016 činí 0,17, tudíž i zde dosahuje svého vrcholu. Ve sledovaných letech se hodnota cizích zdrojů zvyšuje, což znamená, že se podnik zadlužuje.

**Graf 5 Míra zadluženosti Bentex-elektro s. r. o.**



Zdroj: Interní data, vlastní úprava

### **Koeficient samofinancování**

Poměr tohoto ukazatele je opakem ukazatele zadluženosti. Společně by měly tvořit přibližně 100 %. Udává, do jaké míry je podnik schopen pokrýt své potřeby vlastními zdroji.

**Tabulka 7 Koeficient samofinancování**

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	97 758	91 557	92 291
<b>Celková aktiva</b>	106 287	101 028	107 744
<b>Koeficient samofinancování (VK/CA)</b>	91,98 %	90,63 %	85,66 %

Zdroj: Interní data, vlastní úprava

Ukazatele koeficientu samofinancování je velice vysoká, což nám značí, že podnik je z většinové části schopen pokrývat své potřeby vlastními zdroji. Nejlepší hodnoty dosáhl podnik v roce 2014, kde hodnota dosáhla 91,98 %.

### **4.3.3 Ukazatel likvidity**

#### **Běžná likvidita**

Tento ukazatel nám říká, kolikrát je ekonomický subjekt schopen uspokojit pohledávky věřitelů v případě, kdy promění všechna svá oběžná aktiva v peněžní

prostředky. Uváděné optimum je v rozmezí 1,8 a 2,5. Čím vyšší hodnota, tím menší riziko platební neschopnosti.

**Tabulka 8 Běžná likvidita Bentex-elektro s. r. o.**

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Oběžná aktiva</b>	31 545	32 325	29 617
<b>Krátkodobé závazky</b>	8 351	2 079	1 978
<b>Běžná likvidita (OA/KZ)</b>	3,78	15,55	14,97

Zdroj: Interní data, vlastní úprava

Běžná likvidita v roce 2015 vyšla 15,55, tudíž v jejím maximu. Všechny hodnoty jsou vyšší než uváděné optimum. Tedy čím vyšší hodnota, tím nižší riziko platební neschopnosti.

### **Pohotová likvidita**

Pohotová likvidita je ukazatel, jehož činitel – oběžná aktiva, je snížený o zásoby a udává, kolikrát jsme schopni uspokojit své věřitele z peněžních prostředků a z pohledávek. Doporučená hodnota se pohybuje v intervalu 0,7 – 1,5.

**Tabulka 9 Pohotová likvidita Bentex-elektro s. r. o.**

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Oběžná aktiva</b>	31 545	32 325	29 617
<b>Zásoby</b>	2 215	1 600	301
<b>Krátkodobé závazky</b>	8 351	2 079	1 978
<b>Pohotová likvidita (OA-Z/KZ)</b>	3,51	14,78	14,82

Zdroj: Interní data, vlastní úprava

Tento ukazatel má znovu hodnoty nad uváděné optimum, kde v roce 2016 dosáhl svého maxima 14,82. Oproti roku 2014, kde byla hodnota nejnižší 3,51, rozdíl se tedy pohybuje ve větších odchylkách.

### **Peněžní (okamžitá) likvidita**

Okamžitá likvidita je nepřesnější, jelikož hodnotí schopnost uhradit krátkodobé závazky podniku v daný okamžik, také peněžními prostředky. Doporučená hodnota se má pohybovat v intervalu 0,2 – 0,6.

**Tabulka 10 Peněžní likvidita Bentex-elektro s. r. o.**

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Peněžní prostředky</b>	7 316	17 878	18 246
<b>Krátkodobé závazky</b>	8 351	2 079	1 978
<b>Okamžitá likvidita (PP/KZ)</b>	0,88	8,6	9,22

Zdroj: Interní data, vlastní úprava

Opět všechny hodnoty jsou vyšší než uváděná doporučená hodnota. Tyto hodnoty jsou způsobeny vysokou hodnotou peněžních prostředků, které má firma k dispozici. Hodnota peněžních prostředků roste každým rokem, tudíž hodnota okamžité likvidity roste vzestupně.

#### **4.3.4 Ukazatel aktivity**

##### **Doba obratu zásob**

Ukazatel obratu zásob udává počet obrátek za sledované období.

**Tabulka 11 Doba obratu zásob Bentex-elektro s. r. o.**

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Tržby</b>	412	138	116
<b>Zásoby</b>	2 215	1 600	301
<b>Doba obratu zásob (T/(Zásoby/360))</b>	66,96	31,01	130,1

Zdroj: Interní data, vlastní úprava

Z výsledku je patrné, že firma prodá v roce 2014 své zásoby za 66,96 dní. V roce 2015 tato hodnota klesla o 35,95 dní, což bylo způsobeno menší hodnotou tržeb. Oproti tomu však hodnota v roce 2016 vzrostla o 100,09 dní. V tomto roce byl takovýto vzrůst způsoben zmenšením zásob. U ukazatele doby obratu zásob musíme zohlednit, že se bude počítat jen s tržbami za výrobky, nikoliv za služby.

## Doba obratu pohledávek

Tabulka 12 Doba obratu pohledávek Bentex-elektro s. r. o.

	2014	2015	2016
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	22 014	12 847	11 070
<b>Tržby</b>	42 268	43 019	28 475
<b>Doba obratu pohledávek (P / (T/360))</b>	187,5	107,51	139,95

Zdroj: Interní data, vlastní úprava

Hodnoty v těchto letech jsou poněkud vysoké. V roce 2015 sice hodnota klesla o 79,99 dní, ale v roce 2016 opět stoupla o 32,44 dní. Vysoké hodnoty vypovídají o výrazném zhoršení platební morálky odběratelů. Doporučovanou dobou pro splatnost faktur je 36 dní, která je v každém roce převyšena. Tím, že v roce 2015 hodnota klesla, bylo způsobeno postupným splácením pohledávek odběrateli.

### Shrnutí

Finanční analýza společnosti Bentex-elektro s. r. o. je zpracována na základě poskytnutých finančních a závěrkových dokumentů této společnosti. Ve finanční analýze byly provedeny tyto rozbory.

Ukazatel rentability celkového kapitálu, který má vypovídací hodnotu o celkové výnosnosti podniku. Z výše zjištěných údajů tento ukazatel má klesající tendenci. Roky 2014 a 2015 i 2016 mají celkový kapitál téměř srovnatelný, avšak čistý zisk se každým rokem rapidně snižuje, což má za následek nízkou výnosnost firmy.

Další ukazatel, který byl použit ve finanční analýze, je ukazatel rentability vlastního kapitálu, vyjadřující efektivnost produkce kapitálu vloženého jednotlivými společníky společnosti Bentex-elektro s. r. o. Z výsledků analýzy je patrné, že rentabilita vlastního kapitálu dosáhla svého maxima v roce 2014, a to 9,63 %. V následujících letech rentabilita vlastního kapitálu též rapidně poklesla, a to z důvodu poklesu čistého zisku až na 0,27 % v roce 2016. Ekonomický úsek podniku by v tomto okamžiku měl zpozornit a zároveň snažit se zamezit dalšímu poklesu rentability vlastního kapitálu, protože další pokles by mohl mít vliv na zhoršení hospodářského výsledku a zároveň zvýšení podílu vlastního kapitálu. Tímto by mohlo dojít ke snížení výnosů, který vlastní kapitál může zapříčinit.

Nedílnou součástí finanční analýzy je ukazatel rentability tržeb. Vyjadřující podíl čistého zisku společnosti ku tržbám firmy za dané období. Při porovnání těchto dvou ukazatelů je patrné, že výsledky rentability tržeb rok od roku klesají, což z pohledu ekonomiky firmy není příznivá finanční situace společnosti. Tržby jsou rok od roku nižší a výsledný zisk je v roce 2016 oproti roku 2014 výrazně nižší. Společnost by se měla snažit o to, aby se čistý zisk vůči tržbám zvyšoval.

Ukazatel zadluženosti je též velmi důležitou součástí finanční analýzy. Z pohledu celkové zadluženosti, kdy ukazatel udává míru krytí podnikového majetku cizími zdroji můžeme říci, že financování společnosti Bentex-elektro s. r. o. cizími zdroji je na velmi nízké úrovni. Důležité je poznamenat, že došlo ke zvýšení položky cizího kapitálu v průběhu posledních třech letech, a to z důvodu výstavby nové haly v hodnotě cca. 7 mil. korun.

Z pohledu ukazatele míry zadluženosti si společnost stojí velice obstojně, i přesto, že dle zjištěných výsledků se hodnota cizích zdrojů společnosti zvyšuje, což znamená, že se podnik mírně zadlužuje.

Z koeficientu samofinancování, který je opakem ukazatele zadluženosti a udává do jaké míry je podnik schopen pokrýt své potřeby vlastními zdroji, je patrné, že společnost je z větší části schopna pokrývat své potřeby vlastními zdroji a také ufinancovat své závazky.

Jedním z nejdůležitějších ukazatelů finanční analýzy je ukazatel likvidity. Z výsledků ukazatele běžné likvidity, který znázorňuje kolikrát je ekonomický subjekt uspokojit pohledávky svých věřitelů v případě proměny všech oběžných aktiv v peněžní prostředky. Vzhledem k tomu, že všechny parametry běžné likvidity jsou vyšší, než je uváděné optimum, lze říci, že společnost má velmi nízké riziko platební neschopnosti. Pohotová likvidita znázorňuje kolikrát je společnost schopna uspokojit své věřitele z peněžních prostředků a pohledávek. Výsledné hodnoty pohotové likvidity ukazují, že společnost Bentex-elektro s. r. o. je schopna uspokojit své věřitele z peněžních prostředků a pohledávek okamžitě. Peněžní likvidita je nejpřesnějším ukazatelem, který zhodnocuje schopnost uhradit krátkodobé závazky společnosti v daný okamžik peněžními prostředky. Společnost Bentex-elektro s. r. o. je schopna na základě zjištěných výsledků uhradit své závazky okamžitě, protože má k dispozici dostatečné množství peněžních prostředků. Společnost je schopna dostát svým závazkům v daném termínu.

#### **4.4 Swot analýza**

Jedná se o metodu, pomocí níž je možné zhodnotit význam interních vlivů (projevující se na úrovni silných a slabých stránek) a externích vlivů (zde se jedná o příležitosti a ohrožení, které na podnik působí).

##### **Silné stránky:**

1. Vysoká technická a profesní vybavenost

Společnost je dostatečně vybavena pro práce, které vykonává, a je pro ně certifikována. Disponuje dostatečným a moderním strojním technologickým vybavením.

2. Dobré řízení lidských zdrojů

Jednou z nejvíce silných stránek společnosti je právě dobré řízení lidských zdrojů. Společnost má za cíl kvalifikovaného zaměstnance, který je ochotný se učit novým věcem. Zaměstnanci jsou školeni jednak na konkrétní činnosti, které provádějí, ale také z obecných pracovněprávních věcí (bezpečnost práce, požární bezpečnost atd.). Zvláštní úlohu při školení zaměstnanců hrají školení týkající se kvality výroby, které jsou zaměřeny jednak na jednotlivé kvalitativní ukazatele daných výrobků a činností, také na doškolení při interních a externích reklamacích. Všechna školení jsou zaznamenávána do systému, jehož součástí jsou i kvalifikační matice.

3. Výborná lokace sídla podniku

Sídlo firmy je umístěno v Benešově nad Černou, obci s asi 1.100 obyvateli a vzdálenou cca. 10 km od města Kaplice, kde je mnoho průmyslových i jiných firem. Z toho vyplývá i velká konkurence na trhu pracovní síly, tj. umístění firmy je výhodou pro místní lidi, kteří nechtějí dojíždět. Zároveň je nedaleko hranic s Rakouskem, což je možnost pro rakouské firmy, které hledají dodavatele v ČR. Firma disponuje vlastním výrobním areálem s výrobní a skladovací plochou přes 4.000 m<sup>2</sup> i dostatečnou infrastrukturou (vlastní trafostanice atd.)

4. Nízké náklady na produkci

Jsou dané jednak umístěním firmy – nižší mzdové náklady a náklady na služby než např. v Rakousku nebo v Německu. Toto je dáno mimo jiné i



tím, že práci mohou vykonávat i ženy v jednosměnném provozu, což je pro mnohé např. matky dětí, které jsou ve škole, velká výhoda.

### **Slabé stránky:**

#### 5. Malé portfolio produktů

Firma je vybavena v zásadě jen pro výrobu indukčních cívek a transformátorů. Přejít na jiný typ výrobku by pro společnost znamenalo nejen získat kvalifikované pracovníky, ale i vybavit podnik novou technologií.

#### 6. Nedostatečná propagace firmy

Společnost by se měla více zaměřit na samotnou propagaci sebe sama. I přes nově vytvořené webové stránky firma není tolik viditelná. Webové stránky i přesto nejsou tak přehledné a kompletně dotažené dokonce tak, aby v nich mohl hledat i úplný laik. Mělo by se více zapracovat na propagaci nepřímou, ale i přímou. Více se zaměřit na to, aby firma byla viditelná hlavně pro svou cílovou skupinu. Firma velice málo investuje do reklamy i s ohledem na to, že nemá vlastní výrobky.

#### 7. Vysoká konkurence

V dnešní době je v daném odvětví příliš mnoho konkurenčních firem. Pro podobný typ výroby (služby) je hlavní konkurencí východní Evropa a Asie, kde jsou výrobní náklady ještě nižší.

#### 8. Neexistence vlastního výrobku a vývojové základny

Výrobní činností společnosti je služba pro zákazníky, podnik nemá svůj vlastní výrobek. Nedisponuje ani vlastní vývojovou kapacitou, která by mohla v budoucnu vlastní výrobky zavést.

### **Příležitosti:**

#### 9. Spolupráce s novými dodavateli

Jak už bylo řečeno, podnik je součástí skupiny firem, které se zabývají i výrobou plastů. Využitím synergických efektů je možné nabídnout výrobu celků od elektroniky přes platové díly až po konečnou montáž.

V současnosti probíhá příprava takové výroby nebo její náběh např. snímač převodovky nebo LED osvětlení s dceřinou firmou Inotech–electronic s.r.o.

#### 10. Vzrůstající poptávka po produktech

V současné době probíhá konjunktura, a tím i poptávka po produktech ve všech oblastech. Což může být jednou z příležitostí firmy Bentex-elektro.

#### 11. Rozšíření pronájmů výrobních prostor

Jednou z příležitostí může být rozšíření pronájmů výrobních prostor pro firmy ze skupiny nebo pro externí firmy.

#### 12. Spravování majetkových účastí

Tou příležitostí může být prosperita dceřiných a sesterských společností ke zvýšení finančního výsledku hospodaření společnosti.

### **Ohrožení:**

#### 13. Recese světové ekonomiky

S případnou recesí světové ekonomiky může přijít pokles poptávky po výrobcích, které firma vyrábí. Případně i po výrobcích a službách, které vyrábí a poskytují ostatní firmy a skupiny.

#### 14. Nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce

Momentálně se nezaměstnanost v regionu pohybuje na nejnižší úrovni za poslední roky (aktuálně pod 3,5 %). Je velmi těžké najít kvalifikovaný personál hlavně v technických profesích.

#### 15. Zvyšování mzdových nákladů

Při daném typu výroby – práce ve mzdě jsou mzdové náklady hlavní položkou. V souvislosti s nízkou nezaměstnaností, zvyšováním minimální mzdy i mzdovými nároky zaměstnanců se může stát, že tento typ výroby v budoucnosti nebude v našem regionu rentabilní.

#### 16. Závislost na hlavním odběrateli

Většinu produkce vyrábí firma pro jednoho zákazníka. Kdyby se zákazník dostal do problému, tak s ním se problémy přenesou i na danou společnost.

#### 4.4.1 Výběr strategie

Pro zjištění správné strategie bylo ke každému faktoru (bez ohledu na SWOT analýzu) přiřazeno pořadové číslo podle důležitosti, tzn. od nejdůležitějších po ty méně důležité. Následně tyto faktory byly použity do Fullerova trojúhelníku k porovnání viz obrázek 7 - Fullerův trojúhelník

Obrázek 7 Fullerův trojúhelník

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
		4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
			4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
			5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
				5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
				6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
					6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
					7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
						7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
						8	9	10	11	12	13	14	15	16	
							8	8	8	8	8	8	8	8	8
							9	10	11	12	13	14	15	16	
								9	9	9	9	9	9	9	9
								10	11	12	13	14	15	16	
									10	10	10	10	10	10	10
									11	12	13	14	15	16	
										11	11	11	11	11	11
										12	13	14	15	16	
											12	12	12	12	12
											13	14	15	16	
												13	13	13	13
												14	15	16	
													14	14	14
													15	16	
														15	15
															16

Zdroj: Vlastní úprava

#### 4.4.2 Návrh strategie

Zjištěné výsledky byly zapsány do následující tabulky, která znázorňuje váhy silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení.

**Tabulka 13 Váhy silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení**

SWOT	Váhy z analýzy SWOT
<b>Silné stránky</b>	29,31 %
<b>Slabé stránky</b>	19,83 %
<b>Příležitosti</b>	18,96 %
<b>Ohrožení</b>	31,9 %

Zdroj: Vlastní výpočty

Nejvyšší váhy vyšly u skupiny ohrožení a silných stránek. Což znamená, že vyšla strategie ST, která využívá silných stránek k eliminaci hrozeb. Z hlediska poklesu světové ekonomiky může společnost ovlivnit pokles poptávky po výrobcích, které firma vyrábí. Společnost by si měla udržovat stálé zákazníky, snažit se o získávání nových zákazníků, a tím si udržovat sílu zavedeného odbytu. Z hlediska nedostatku kvalifikovaných pracovníků a nezaměstnanosti v regionu by společnost měla navázat užší spolupráci s místními středními školami a vychovávat si tak kvalitní kvalifikovanou pracovní sílu už v době studií posledního ročníku. Další hrozbou je závislost na hlavním odběrateli. Společnost by se měla poohlédnout z hlediska odbytu i po jiných odběratelích a vytvořit si tak stabilní odbyt svých produktů.

#### 4.5 Shrnutí a návrhy změn

V teoretické části práce jsou stručně shrnuty jednotlivé odborné pojmy týkající se managementu jako takového, dále je zde popsáno prostředí managementu a jednotlivé analýzy jak vnitřního, tak vnějšího prostředí, protože tyto analýzy jsou důležitou a nedílnou součástí výzkumu, který bude následně prováděn v praktické části této práce. Dále jsou zde uvedeny jednotlivé strategie, které jsou základem pro řízení podniku.

Dále v praktické části jsou jednotlivé zkoumané části zhodnoceny v rámci dílčích analýz.

Ke konci roku 2016 byla míra zadluženosti menší než 20 %, což je hodnota, která je dobrá. Znamená to, že firma není tolik zadlužená a zbytečně nekryje majetek

cizími zdroji. Podnik je z většinové části schopen pokrývat své potřeby vlastními zdroji.

Co se týče likvidity, firma má vyšší hodnoty, než je uváděné optimum, což znamená, že má menší riziko platební neschopnosti. Firma je tedy schopná dostát svým závazkům včas.

U hodnocení ukazatelů analýzy aktivity jsou vysoké hodnoty. Firmě by měla více a efektivněji využívat svou majetkovou vybavenost a zajistit si tak lepší intenzitu využití zásob. Dále u pohledávek je patrné, že společnost čeká delší dobu na obdržení platby od svých odběratelů. Obchodní partneři tedy neplatí své účty včas. Firma by měla uvažovat o opatřeních na urychlení inkasa svých pohledávek.

Důvodem negativního hospodářského výsledku v roce 2016 bylo to, že firma neměla výnosy z dlouhodobého finančního majetku (obchodních podílů), jelikož v roce 2016 nebyl přerozdělen zisk z dceřiné firmy Inotech-electronic s.r.o.

Ke skutečnostem a hodnotám uvedeným výše a pro návrh změn a opatření se vycházelo ze dvou souvislostí, které vyplývají z výše uvedených analýz:

a) **POSTUPNÉ SNIŽOVÁNÍ RENTABILITY a současně DOSTATEK LIKVIDITY / SAMOFINANCOVÁNÍ**

Ke snižování rentability dochází v důsledku snižování obratu firmy způsobeném postupným snižováním výroby. Současně nedošlo ke snížení fixních nákladů, které ani není při současném typu výroby a struktuře firmy možné. Za fixní náklady v tomto smyslu považuji náklady na nevýrobní personál (vedení, technologie a údržba atd.), jeho vybavení, dále náklady certifikáty a splnění zákonných požadavků (odpady, bezpečnost práce, požární bezpečnost atd.)

Oproti tomu má firma dostatek vlastní likvidity ve formě finančních prostředků, které má k dispozici. Tyto finanční prostředky jsou zčásti vytvořeny v minulých letech (nerozdělený zisk), zčásti se jedná o finanční prostředky z poskytnutého kontokorentního úvěru, který není čerpán.

b) **Hodnoty PROVOZNÍHO VÝSLEDKU oproti FINANČNÍMU VÝSLEDKU**

V posledních letech tvoří velkou část podílu na hospodářském výsledku firmy hospodářský výsledek z finančních operací.

Provozní hospodářský výsledek klesá, v roce 2016 dokonce dosahoval záporných hodnot (-1486).

Hospodářský výsledek z finančních operací je tvořen především dividendami z majetkových účastí (INOTECH-electronic s.r.o.), dále přijatými úroky z půjček, které firma v minulosti poskytla svým sesterským společnostem (SOLAR HM s.r.o., FVE SOILAR HM s.r.o., BENTEX Plast s.r.o.).

Ke skutečnostem a hodnotám, které vycházejí z bakalářské práce je vycházeno ze dvou souvislostí pro návrhy změn:

- V průběhu let má hospodářský výsledek společnosti klesající tendenci. Na základě výsledků zjištěných z finanční analýzy je patrné, že společnost by měla vyrovnat kapitálovou a majetkovou strukturu firmy a zároveň zlepšit současný cash flow. Tudíž i cenová politika by ve firmě měla být nastavena tak, aby kalkulace produktů přinesla vyšší zisky, a tím i příznivější hospodářský výsledek. Na základě toho by mohlo dojít k celkovému zlepšení finanční situace a zároveň k možnosti dalšího investování firmy například do modernější technologie na základě které by mohlo dojít k inovaci produktů, a tím i k získání nových odběratelů i například mezi zahraniční klientelou.
- Společnost by měla mnohem více a intenzivněji pracovat na marketingu, a to nejen zdokonalováním marketingových technologií jako například obnova webových stránek, ale i zároveň se propagovat na sociálních sítích. Což je dnes nezbytnou součástí propagace společnosti. Měl by být také kladen důraz na interaktivitu propagačních technologií. Společnost by se mohla zapojit i do on-line obchodování, což je dnes také trendem, a tím by mohla získat nové potenciaální odběratele a nemusela by se pouze omezovat na jednoho hlavního zákazníka. Zároveň je dle názoru autorky v dnešní době nezbytné, aby webové stránky byly tvořeny vícejazyčně, a to s orientací na naše příhraniční sousedy (Německo, Polsko, Rakousko, Maďarsko, Slovensko). Vstupu nového produktu na zahraniční trh brání do značné míry i jazyková bariéra, a tímto by byla z části odbourána.
- Dále také autorka doporučuje najít vhodnou investiční příležitost pro zhodnocení finančních prostředků, které má firma k dispozici.

Například nákup nové technologie, se kterou by bylo možné nabídnout novou službu.

- Pokusit se zkrátit dobu splatnosti odběratelských faktur, snažit se sjednat lepší smluvní podmínky s odběrateli.

Dále se autorka zaměřuje na dvě strategie, které by splňovaly potřeby výsledků SWOT analýzy a dalších zjištěných skutečností. První strategii autorka nazvala „nevýrobní“, druhou „výrobní“.

#### 1. Nevýrobní

Tato strategie předpokládá rozhodnutí o postupném utlumení výroby a přeorientování podniku hospodaření s majetkem firmy formou pronájmu majetku (nemovitostí) a na spravování majetkových účastí, tj. orientace na budoucí prosperitu firmy založenou na kladném finančním výsledku hospodaření.

Jednalo by se vlastně o pokračování ve stávajícím trendu, kdy objem výroby klesá a v případě, že by dceřiná společnost INOTECH electronic s.r.o. tvořila zisk a jeho část by byla přerozdělena, nebo by tvořila hlavní část finančního hospodářského výsledku firmy BENTEX-elektro s.r.o.

Pro naplnění této strategie bude muset management firmy provést několik kroků z nichž nejdůležitější jsou:

- a) Rozhodnutí o termínu ukončení výrobních zakázek. Tohle rozhodnutí musí být přijato s ohledem na smluvní podmínky se současnými odběrateli. Termín může být relativně krátkodobý – například do konce roku 2017, nebo střednědobý – například s tříletým plánem výběhu výroby. Při současném stavu výrobních zakázek by byl roční výpadek příjmů z výrobních činností firmy (bez nákladů na materiál) asi 11.000 tis. Kč.
- b) Rozhodnutí, co se stávajícími zaměstnanci. Vzhledem k tomu, že část vlastních výrobních i režijních pracovníků provádí práce pro sesterské podniky, nabízí se možnost převedení těchto pracovníků k těmto společnostem jako kmenové zaměstnance. Přitom musí být dodrženy všechny podmínky zákoníku práce, jedná se hlavně o výpovědní doby a vyplacení odstupného.

V současné době vykonává práce pro firmy ve skupině 8 pracovníků v dělnických profesích, z toho dva pro INOTECH-electronic s.r.o. a šest pro firmu HM Plast s.r.o. Firma by při převedení těchto 8 pracovníků jim zaplatila dvouměsíční odstupné ve výši průměrné hrubé měsíční mzdy + odvody na sociální a zdravotní pojištění a daň. To je v současné době na jednoho zaměstnance v průměru 21.000 Kč měsíčně. Náklady, které by firmě vznikly, by tím činily 168.000 Kč měsíčně. Dvouměsíční odstupné by firmu stálo 336.000 Kč.

Pro pracovníky, kteří pracují na stávajících zakázkách, by v případě jejich ukončení měla být hledána možnost uplatnění ve firmách v rámci skupiny, což by byla velká výhoda, protože by bylo využito jejich zkušeností. V případě, že by to nebylo možné, museli by být propuštěni, také za výše uvedených podmínek.

Na aktuálních zakázkách momentálně pracuje 6 pracovníků. Při měsíčních nákladech 21.000 Kč na jednoho pracovníka, budou celkové náklady spojené s převedením zaměstnanců  $6 \times 21.000 \times 2 = 252.000$  Kč.

Optimální variantou by bylo udržení stávajících zakázek. Ty by potom bylo možno dál provádět v některé z firem skupiny, s ohledem na charakter zakázek se jako nejvhodnější jeví firma INOTECH-electronic s.r.o., která se zabývá podobným typem výroby. Pracovníci by potom byli převedeni a prováděli by nadále svojí práci, pouze v jiné firmě. V tomto případě by byly náklady na převedení 6 pracovníků stejné jako v předchozím odstavci. Oproti tomu by v tomto případě mohla firma BENTEX-elektro s.r.o. začít účtovat nájemné firmě INOTECH-electronic s.r.o. za prostory a vybavení ve výši 22.000 Kč měsíčně, tj. 264.000 Kč ročně. K tomu by ze stávajících zakázek, které by INOTECH-electronic prováděl dále, mohla být vyúčtována provize 3 % ročně z hodnoty zakázek. Při zakázkách za 11 mil. Kč, by tedy roční provize činila 330.000 Kč. I z tohoto důvodu je varianta s převodem pracovníků i se stávajícími zakázkami na dceřinou firmu neoptimálnější.

- c) Kroky k ukončení, nebo snížení fixních nákladů, které nebude nutno při změně orientace firmy vynakládat. Hlavně náklady na režijní personál, který by měl být zredukován na minimální potřebný počet (možný extrém jsou pouze 2–3 zaměstnanci, jednatel, správce nemovitostí a účetní).



Stávající stav režijních pracovníků je 7. Redukce by se tedy týkala 4 osob, na které jsou průměrné měsíční mzdové náklady 26.000 Kč na jednoho. Odstupné by činilo  $4 \times 26.000 \times 2$  měsíce = 208.000 Kč. Oproti tomu by roční úspora mzdových nákladů režijních pracovníků byla  $4 \times 26.000 \times 12$  měsíců = 1.248 tis. Kč. Dále by se jednalo o redukci nákladů na certifikáty, služby a činnosti spojené s výrobními procesy, které jsou dány předpisy, nebo zákony.

Tyto náklady činí ročně cca. 661.000 Kč dle jednotlivých položek:

- certifikace 20.000 Kč
- životní prostředí 12.000 Kč
- bezpečnost práce 14.000 Kč
- mzdová účetní 120.000 Kč
- doprava 55.000 Kč
- úklid 60.000 Kč
- elektřina, voda 280.000 Kč
- náklady na kancelář 100.000 Kč

- d) Jednání a kroky k dalšímu využití uvolněných prostor, kterými jsou výrobní haly, kanceláře nebo sklady. Důležité je, aby v prostorech, které jsou v současnosti už pronajaté, nájemci i nadále zůstali. Jednoduché vyhodnocení nákladů, výnosů a úspor nákladů:

Jednorázové náklady celkem 796.000 Kč / jednorázově

z toho:

odstupné a přesun 14 výrobních pracovníků:	588.000 Kč
odstupné 4 režijních pracovníků:	208.000 Kč
Roční úspora celkem	1.909.000 Kč / rok
z toho: mzdy režijních pracovníků	1.248.000 Kč
další fixní náklady:	661.000 Kč
Roční výnosy celkem	594.000 Kč / rok
z toho: pronájem	264.000 Kč
provize	330.000 Kč

## 2. Výrobní

Tato strategie předpokládá rozhodnutí o dalším pokračování výroby. Protože při momentálním rozsahu a typu výroby je hospodaření firmy nerentabilní, bylo by nutno výrobu buď rozšířit, aby zvýšené obraty vedly ke zvýšení rentability, nebo přejít na jiný typ a způsob výroby, který by měl ve výsledku vyšší přidanou hodnotu.

Pro naplnění této strategie bych navrhla několik kroků, z nichž nejdůležitější jsou:

- a) Získat nové zakázky. Jedná se jednak o nové zakázky pro výrobu a služby, které momentálně firma poskytuje s využitím strojního vybavení, které je už k dispozici. Vzhledem k tomu, že informace o tomto segmentu trhu jsou k dispozici, je zmíněná možnost málo pravděpodobná. Přínosnější jsou varianty s přeorientováním firmy na jiný typ výroby v současném segmentu – z velkosériové na malosériovou či prototypovou s vysokou přidanou hodnotou nebo na přechod na zcela jinou výrobu s využitím stávající infrastruktury firmy a technických znalostí zaměstnanců.
- b) Vytvořit vlastní výrobek a vývojovou základnu, což by sice znamenalo koupit novou technologii a najít nové kvalifikované zaměstnance. Avšak společnosti by prospělo, kdyby měla jistotu ve svém vlastním výrobku.
- c) Rozhodnout o využití volných finančních prostředků k financování nových moderních technologií, které umožní provést nové zakázky a povedou k dosažení vyšší produktivity. Finanční prostředky by měly sloužit i k doplnění potřebné infrastruktury. V případě nutnosti řešit dofinancování formou bankovního úvěru nebo leasingu.
- d) Pokračovat ve vzdělávání stávajících zaměstnanců. Společnost spolupracuje s německy mluvící zemí, proto bych firmě doporučila pro zaměstnance, kteří tento jazyk potřebují, poskytovat jazykové kurzy.
- e) Společnost by se měla také zaměřit na lepší propagaci podniku a snažit si najít stálé místo u svých zákazníků a dostat se také trochu do podvědomí lidí jakoukoliv reklamou. Propagace podniku by měla být prováděna i s ohledem na získávání nových pracovníků, které bude s novými zakázkami nutno přijmout.

## 5 Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo zhodnocení současné situace podniku pomocí vybraných analýz vnitřního prostředí. Na základě takto zjištěných údajů jsou navrženy možné změny proto, aby si firma udržela nebo zlepšila svou pozici na trhu.

Pro zpracování finanční analýzy jsou použity ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti nebo také analýzu SWOT. Dále se také práce zaměřuje na analyzování lidských zdrojů, především na vzdělanostní strukturu, získávání a vzdělávání pracovníků a motivace a odměňování.

Oblast řízení lidských zdrojů má firma na dobré úrovni, co se týká odměňování, hodnocení a motivování pracovníků. Na velikost firmy je průměr mezd velice pěkný. Motivace zaměstnanců je v dnešní době nedílnou součástí podniku. Proto pro správnou a účinnou motivaci zaměstnanců je potřeba znát jejich priority. Tudiž lze vidět, že Bentex-Elektro je malá firma, a proto se dokáže svým zaměstnancům více a lépe věnovat. Ve společnosti dochází k dlouhodobému poklesu pracovníků, což je způsobeno několika skupinami firem, ve kterých si majitel redukuje zaměstnance podle potřeb dané firmy. Také další vzdělávání zaměstnanců není tolik nákladné. Právě díky přesouváním pracovníků jen mezi firmami, kvalifikovaní zaměstnanci se dále vzdělávají jen v oboru, kteří dělali doteď avšak v jiné firmě.

Finanční analýza je zpracována na základě poskytnutých finančních a závěrkových dokumentů firmy BENTEX-Elektro s.r.o. Z pohledu míry zadluženosti si podnik stojí vcelku obstojně, avšak ze zjištěných výsledků se hodnota cizích zdrojů společnosti zvyšuje, což má za následek mírné zadlužování podniku. Oproti tomu tržby jsou rok od roku nižší a výsledný zisk podniku je v roce 2016 na rozdíl od roku 2014 výrazně nižší. Společnost by se měla zaměřit na to, aby se tržby zvyšovaly a zároveň čistý zisk měl stoupající tendenci. Poměrové ukazatele odhalily i jiné skutečnosti. Z výsledku rentability vlastního kapitálu vyplývá, že má klesající tendenci, v tomto okamžiku by měla firma zamezit dalšímu klesání, což by mělo za důsledek zhoršení hospodářského výsledku. Společnost je schopna na základě zjištěných výsledků z ukazatele likvidity uhradit své závazky okamžitě, jelikož má k dispozici vysokou hodnotu peněžních prostředků.

Dále je vypracovaná SWOT analýza, z jejího výsledku vyšlo doporučení využít své silné stránky k eliminaci hrozeb. Z této analýzy tedy plyne, že firma by měla vynaložit své prostředky k tomu, aby hrozby eliminovala co nejlépe. Dále jsou navrženy dvě strategie, které by měly vést k ziskovosti podniku v následujících obdobích

První počítá s ukončením nerentabilní výroby a založení ziskovosti na finančním výsledku hospodaření. Jednou částí by byl příjem z kapitálových fondů. Další částí by bylo pak využití majetku firmy k pronájmům a příjmy z nich.

Druhá je založena na rozšíření stávající výroby a přechodu na výrobu novou. Toho se může dosáhnout například tím, že si vytvoří svůj vlastní výrobek a nebude závislá na hlavním odběrateli, což by mohlo znamenat budoucí problémy pro firmu, pokud by se do problému dostal odběratel. Společnost by se v této strategii měla poohlédnout z hlediska odbytu i po jiných odběratelích a vytvořit si tak stabilní odbyť svých produktů. S odběrateli také souvisí problém, který lze vyčíst z předchozí finanční analýzy. Firma by se měla pokusit zkrátit dobu splatnosti odběratelských faktur, které jsou spláceny za velmi dlouhou dobu. Mohou toho dosáhnout například sjednáním lepších podmínek s odběrateli.

První – nevýrobní strategie je jednodušší na organizaci. V počátku budou potřeba jednorázové náklady spojené s ukončováním smluv se stávajícími odběrateli, nebo například s vyplácením odstupného zaměstnancům, kteří by byli propuštěni. Tyto náklady by ale mohly být relativně nízké v případě, že by se výroba dala přesunout do některé ze sesterských firem. Vynaložené náklady by bylo také možné kompenzovat prodejem nepotřebných strojů a zařízení.

Druhá – výrobní strategie je podstatně složitější a náročnější. V první řadě je nutno sehnat nové odběratele. Dalším problémem, který by se musel vyřešit, jsou lidské zdroje, které by musela firma navýšit. Výhodou by bylo, že přechod na novou výrobu a technologie by firma mohla financovat z prostředků, které má k dispozici.

Firma Bentex-Elektro s.r.o. by měla postupovat dle „nevýrobní“ strategie. V tomto případě je možno záporný provozní výsledek hospodaření v krátké době změnit a orientovat se na finanční výsledek hospodaření. Dalším hlavním důvodem pro toto doporučení je, že v současné situaci na trhu práce by i v případě, že by

firma našla nové odběratele, složitě hledala nové pracovníky. Zároveň je v případě firmy Bentex-Elektro s.r.o. možné výrobní činnosti provádět v sesterských firmách.

## 6 Summary

The main goal of the bachelor thesis was to evaluate the current situation of a company called Bentex-elektro s.r.o. with help of selected internal analyses. Based on the findings, possible changes to maintain or improve its market position were suggested.

The human resources management of the selected company is in a good state when it comes to the remuneration, evaluation and motivation of employees. The average wage is high for the company's scope of business. Employee motivation is an integral part of any company today. Therefore, for the correct and effective motivation of employees, it is necessary to know their priorities.

There has been a long-term loss of employees in the company which is caused due to the fact that the employer owns several companies and the employees are reassigned where they are most needed.

A SWOT analysis was compiled. Based on the results of the analysis, it was recommended to use its strengths to eliminate threats. That means that the company should spend its resources the best way possible to eliminate the threat. Two strategies that should lead to profitability in the following periods were suggested.

The goal of the first strategy is to cease unprofitable production and to establish profitability. First instrument of the strategy would be income from capital funds. Second one is the use of the company's assets for rent and income from them.

The goal of second strategy is to expand existing production and start a new production as well. This can be achieved, for example, by creating brand new product which would lead to the company being independent of the main customer. Being dependent on the main customer may result in future problems for the company if and when the customer would get into financial problems themselves. As a part of this strategy the company should also focus on attracting new customers which would result in higher and more stable sale of its products.

The second is based on expanding existing production and transition to new production. This can be achieved, for example, by creating your own product and not being dependent on the main buyer, which could mean future problems for the

company if the buyer gets into the problem. The company should look at this strategy in terms of sales and other buyers to build a stable sale of its products.

In conclusion, it is recommended to the company to follow a "non-productive" strategy. With this strategy, the negative operating result can be improved in a short time. Another important reason for this recommendation is the current situation on the labour market because even if the company found new customers, it would be difficult to find new employees so that the demand could be met.

## 7 Seznam použité literatury:

- Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Bělohávek, F., Košťan, P., & Šuleř, O. (2001). *Management*. Olomouc: Rubico.
- Dědina, J., Cejthamr, V. (2005). *Management a organizační chování*. Praha: Grada.
- Dedouchová, M. (2001). *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck.
- Fight, A (2006). *Cash Flow Forecasting*. Great Britain: Butterworth-Heinemann
- Foot, M., Hook, C. (2002). *Personalistika*. Praha: ComputerPress.
- Grünwald, R., Holečková, J. (2009). *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress.
- Hardwick, P. (1999). *An Introduction to Modern Economics*. Financial Times: Prentice Hall.
- Hořejší, B. (2010). *Mikroekonomie*. Praha: Management Press.
- Kislingerová, E. (2005). *Finanční analýza: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck.
- Košťan, P., & Šuleř, O. (2002). *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press.
- Kotler, P., & Koontz, H. (2001). *Marketing management*. Praha: Grada.
- Kotler, P., Keller, K. L. (2007). *Marketing management*. Praha: Grada.
- Mallya, T. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada.
- Martínková, D. (2008). *Analýza vnějšího prostředí vybraného podniku*. (Diplomová práce). Dostupné z: [http://theses.cz/id/u0uf24/downloadPraceContent\\_adipIdno\\_9087](http://theses.cz/id/u0uf24/downloadPraceContent_adipIdno_9087)
- Neumaierová, J., Neumaier, I. (2002). *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada.
- Neuvedeno. (2017). [online]. Dostupné z: [https://is.muni.cz/el/1451/jaro2005/t192/um/Prostredi\\_managementu.pdf](https://is.muni.cz/el/1451/jaro2005/t192/um/Prostredi_managementu.pdf)
- Pahl, N. & Richter, A. (2007). *Swot analysis – Idea, Methodology and a Practical Approach*. Německo: Books on Demand GmbH.
- Patra, K., Panda, J.K. (2006). *Accounting and Finance for Managers*. New Delhi: Sarup & Sons Publishers.
- Phillips, J. M, & Gully. S. M. (2012). *Organizational Behavior: Tools for Success*. Canada, South Western: Cengage Learning
- Pošvář, Z., Erbes, J. (2002). *Management I*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita.



- Rolínek, L. (2003). *Teorie a praxe managementu*. České Budějovice: Jihočeská univerzita.
- Růčková, P. (2015). *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada Publishing.
- Sang, H.K. (2003). *Tisíce a jeden způsob, jak motivovat sebe i druhé*. Praha: Management Press.
- Sedláčková, H. (2000). *Strategická analýza*. Praha: C.H. Beck.
- Schollerová, H. (2012). *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada.
- Skovajsa, A., (2016). *Management kvality*. [Online]. Dostupné z: <https://publi.cz/books/276/01.html>
- Strickland J., Thompson A. (1997). *Strategic management: Concepts and Cases*. McGraw-Hill Education.
- Tichá, I., Hron, J. (2002). *Strategické řízení*. Praha: Credit.
- Valach, J. (1999). *Finanční řízení podniku*. Praha: Ekopress.
- Veber, J. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press.
- Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2006). *Moderní management v teorii a praxi: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press.
- Vochozka, M., Petr Mulač a kolektiv, P., & Šuleř, O. (2012). *Podniková ekonomika*. Praha: Grada.
- Úplný výpis z obchodního rejstříku. *Bentex-Elektro s.r.o.* [online] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=237249&typ=UPLNY>
- Wehrich, H. & Koontz, H. (1993). *Management*. Praha: Victoria Publishing.
- Zamazalová, M. (2010). *Marketing*. Praha: C.H. Beck.
- Záruba, P. a Kol. (1991). *Základy podnikového managementu*. Praha: Aleko.

## **8 Seznam tabulek a grafů**

<b>Obrázek 1</b> Proces strategického plánování.....	<b>6</b>
<b>Obrázek 2</b> Prostředí managementu.....	<b>8</b>
<b>Obrázek 3</b> BCG Matice.....	<b>14</b>
<b>Obrázek 4</b> Prvky hodnotového řetězce.....	<b>16</b>
<b>Obrázek 5</b> SWOT analýza.....	<b>18</b>
<b>Obrázek 6</b> Organizační struktura firmy Bentex-elektro s. r. o.....	<b>30</b>
<b>Obrázek 7</b> Fullerův trojúhelník.....	<b>46</b>
<b>Graf 1</b> Vývoj počtu zaměstnanců Bentex–elektro s. r. o.....	<b>31</b>
<b>Graf 2</b> Vzdělanostní struktura zaměstnanců Bentex–elektro s. r. o.....	<b>32</b>
<b>Graf 3</b> Vývoj průměrných hrubých mezd Bentex–elektro s. r. o.....	<b>34</b>
<b>Graf 4</b> Celková zadluženost Bentex-elektro s. r. o. ....	<b>37</b>
<b>Graf 5</b> Míra zadluženosti Bentex-elektro s. r. o.....	<b>38</b>
<b>Tabulka 1</b> Základní údaje o společnosti Bentex-elektro s. r. o. ....	<b>28</b>
<b>Tabulka 2</b> Rentabilita celkového kapitálu Bentex-elektro s. r. o.....	<b>34</b>
<b>Tabulka 3</b> Rentabilita vlastního kapitálu Bentex-elektro s. r. o. ....	<b>35</b>
<b>Tabulka 4</b> Rentabilita tržeb Bentex-elektro s. r. o. ....	<b>36</b>
<b>Tabulka 5</b> Celková zadluženost Bentex-elektro s. r. o. ....	<b>36</b>
<b>Tabulka 6</b> Míra zadluženosti Bentex-elektro s. r. o. ....	<b>37</b>
<b>Tabulka 7</b> Koeficient samofinancování.....	<b>38</b>
<b>Tabulka 8</b> Běžná likvidita Bentex-elektro s. r. o. ....	<b>39</b>
<b>Tabulka 9</b> Pohotová likvidita Bentex-elektro s. r. o.....	<b>39</b>
<b>Tabulka 10</b> Peněžní likvidita Bentex-elektro s. r. o.....	<b>40</b>
<b>Tabulka 11</b> Doba obratu zásob Bentex-elektro s. r. o.....	<b>40</b>
<b>Tabulka 12</b> Doba obratu pohledávek Bentex-elektro s. r. o.....	<b>41</b>
<b>Tabulka 13</b> Váhy silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení.....	<b>47</b>