

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Ekonomická fakulta  
Katedra účetnictví a financí

Diplomová práce  
Hodnocení finanční situace podniků zapojených  
v síti

Vypracovala: Jana Nováková  
2019

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2013/2014

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jana NOVÁKOVÁ**  
Osobní číslo: **E13646**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**  
Název tématu: **Hodnocení finanční situace podniků zapojených v síti**  
Zadávající katedra: **Katedra účetnictví a financí**

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

Cíl práce:

Na základě ukazatelů vhodných pro hodnocení finanční situace podniků zapojených do sítě provést vyhodnocení finanční situace zvolené nákupní sítě a případně navrhnout nápravná opatření.

Metodický postup:

1. Sestavit literární přehled zaměřený na témata: finanční analýza, mezipodnikové sítě, ukazatele využívané pro hodnocení mezipodnikových sítí (zaměřit se převážně na finanční, logistické a strukturální ukazatele).
2. Na základě ověření mezipodnikových vazeb sestavit síť a graficky znázornit vývoj od jejího vzniku. Uvést důvody vzniku sítě.
3. Využít dostupné finanční údaje o posuzované nákupní síti na úrovni jednotlivých článků sítě i sítě jako celku, případně zohlednit i externí prostředí sítě.
4. Zvolit vhodné finanční a síťové ukazatele, případně soustavy ukazatelů pro hodnocení.
5. Výsledky vybraných ukazatelů porovnat v čase a vyvodit závěry vzhledem k finanční situaci jednotlivých podniků a celé sítě.
6. Navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení finanční situace sítě a její stability.

Osnova:

1. Úvod; 2. Literární přehled; 3. Metodika a cíl práce; 4. Charakteristika sítě; 5. Finanční analýza sítě; 6. Zhodnocení výsledků finanční analýzy sítě.; 7. Závěr; 8. Seznam použité literatury; 9. Seznam tabulek, obrázků a zkratk; 10. Přílohy (v případě potřeby).

Rozsah grafických prací: **Dle potřeby.**

Rozsah pracovní zprávy: **50-60**


Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:


- Dluhošová, D. (2011).** *Finanční řízení a rozhodování podniku.* Praha: Ekopress.  
**Fiala, P. (2008).** *Síťová ekonomika.* Praha: Professional Publishing.  
**Fiala, P. (2010).** *Dynamické dodavatelské sítě.* Praha: Professional Publishing.  
**Holečková, J. (2008).** *Finanční analýza firmy.* Praha: Aspi.  
**Jones, S., & Hensher, D.A. (2008).** *Advances in credit risk modelling and corporate bankruptcy prediction.* New York: Cambridge University Press.  
**Neumaierová, I. et al. (2005).** *Řízení hodnoty podniku.* Praha: Profess Consulting.  
**Sedláček, J. (2007).** *Finanční analýza podniku.* Brno: Computer Press.  
**Vernimmen, et al. (2011).** *Corporate Finance (Theory and Practice).* Chichester: Wiley.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jaroslava Pražáková, Ph.D.**  
Katedra účetnictví a financí

Datum zadání diplomové práce: **3. března 2014**  
Termín odevzdání diplomové práce: **15. dubna 2015**

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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentska 13  
370 05 České Budějovice  
IČ 600 76 658, DIČ CZ60076658

  
doc. Ing. Milan Jílek, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 3. března 2014

# PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že svoji 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 elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích 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 ustanovením 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 12.4.2019

.....

Bc. Nováková Jana

## **Poděkování**

Děkuji touto cestou vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Jaroslavě Pražákové, Ph.D. za odborné konzultace a cenné rady, které výraznou měrou přispěly ke zdárnému dokončení této diplomové práce.

Dále bych chtěla poděkovat ostatním, kteří mi svými radami a připomínkami pomohli k vypracování praktické části závěrečné práce.

# **Annotation**

In this diploma thesis, I would like to present the purchasing network and financial analysis of individual articles of the network. The theoretical part provides a review of the interest groups financial analyses, methods and indicators of financial analysis and network economics. The practical part is evaluated the specific network of companies, the relations of the individual entities and the evaluation of the results of the financial analysis.

## **Key words:**

network economy, network relationships, financial analysis, indicator of financial analysis

# **Anotace**

V této diplomové práci se zabývám rozbořem nákupní sítě a finanční analýzou jednotlivých článků sítě. Teoretická část poskytuje přehledem zájmových skupin finanční analýzy, metodami a ukazateli finanční analýzy a v neposlední řadě síťovou ekonomikou. V praktické části je hodnocena konkrétní síť podniků, vztahy jednotlivých subjektů a vyhodnocení výsledků finanční analýzy.

## **Klíčová slova:**

síťová ekonomika, síťové vtahy. finanční analýza, ukazatel finanční analýzy

# Obsah

1	Úvod.....	4
2	Literární rešerše .....	5
2.1	Finanční analýza (Financial Analysis).....	5
2.2	Zájmové skupiny finanční analýzy .....	6
2.3	Metody finanční analýzy.....	8
2.4	Ukazatelé finanční analýzy .....	9
2.4.1	Druhy ukazatelů.....	9
2.5	Zdroje dat .....	10
2.6	Analýza absolutních a rozdílových ukazatelů.....	15
2.6.1	Horizontální a vertikální analýza.....	15
2.6.2	Horizontální analýza .....	15
2.6.3	Vertikální analýza .....	16
2.7	Poměrová analýza .....	17
2.8	Ukazatelé aktivity.....	18
2.9	Analýza zadluženosti .....	20
2.10	Ukazatele likvidity.....	22
2.11	Zlaté pravidlo financování.....	23
2.12	Ukazatele tržní hodnoty.....	23
2.13	Analýza soustav ukazatelů .....	24
2.14	Síťová ekonomika.....	25
2.14.1	Obecně o síťových organizacích.....	26
2.15	Druhy síťových organizací .....	29
2.15.1	Negativa síťových organizací .....	30
2.15.2	Klastry.....	30

2.16	Modely procesů podnikání a informační systémy .....	31
2.17	Aspekty modelů nové ekonomiky .....	32
2.18	Trendy k síťovým vztahům .....	34
2.18.1	Přímé a nepřímé síťové externality .....	35
2.18.2	Základní typy sítí .....	36
2.19	Dynamické dodavatelské sítě .....	37
3	Metodika a cíl práce .....	39
3.1	Cíl práce .....	39
3.2	Metodika .....	39
3.2.1	Metodický postup .....	39
3.2.1	Popis sítě .....	40
3.2.2	SWOT analýza .....	41
3.2.3	Statistická analýza interních ukazatelů .....	41
3.2.4	Finanční analýza .....	42
3.2.5	Použitá data .....	44
4	Charakteristika sítě .....	45
4.1	Historie sítě .....	45
4.2	Vývoj materiálových toků v síti .....	46
4.3	Představení jednotlivých značek .....	49
4.4	Systém podnikání sítě .....	50
4.5	Grafické zpracování materiálových toků .....	53
4.6	Swot analýza sítě .....	54
4.7	Statistika interních ukazatelů .....	59
5	Finanční analýza .....	66
5.1	Přepočty měn .....	66



5.2	Aktiva v rozvaze .....	67
5.2.1	Doba obratu zásob .....	70
5.3	Pasiva v rozvaze .....	71
5.4	Výkaz zisku a ztrát .....	74
5.4.1	Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát .....	75
5.4.2	Obrat sítě.....	77
5.4.3	Rozbor zisku sítě XX.....	78
5.5	Výsledovka podniku sítě UX .....	79
5.6	Výpočet ukazatelů likvidity .....	80
5.7	Ukazatelé rentability .....	80
5.8	Hodnocení podniků a sítě dle modelu ALTMAN.....	82
5.9	Hodnocení sítě podle modelu IN01.....	83
5.10	Aspekt Global Rating .....	85
6	Shrnutí výsledků .....	88
6.1	Doporučení na opatření a zlepšení .....	89
7	Závěr .....	91
8	SUMMARY .....	93
9	Použitá literatura .....	94
10	Seznam obrázků.....	97
11	Tabulky .....	98
12	Grafy .....	100
13	Seznam příloh .....	101

# 1 ÚVOD

Předmětem diplomové práce je finanční analýza podniků zapojených v nákupní síti a zhodnocení finanční situace skupiny těchto podniků a posouzení možného zlepšení. Tato práce by měla v teoretické části definovat provedení rozboru nákupní sítě a v praktické části provést zhodnocení podniků zařazených v síti prostřednictvím finanční analýzy a provést případovou studii na konkrétní společnosti.

Hlavní myšlenkou diplomové práce je přiblížit teoretické poznatky v oblasti podnikání podniků v síti a za použití vhodných metod zjistit, zda tato forma podnikání přináší výhody pro vybraný podnikatelský subjekt, najít problematická místa ve finanční oblasti a navrhnout jejich možná zlepšení.

Jedním se základních jednotek ekonomiky je podnik, jehož hlavní myšlenkou je organizování lidské činnosti, která vede k uspokojování potřeb tak, aby byly uspokojeny i potřeby podnikatele. Hlavní cíl podnikání je maximalizace tržní hodnoty podniku. Dosažení efektivního využívání zdrojů je možné dosáhnout prováděním svědomité finanční analýzy a dodržováním pravidel z ní vycházejících. V dnešní ekonomice dochází k vývoji techniky, zejména v komunikačních a informačních technologiích a výrazným síťovým propojením ekonomických subjektů. Je důležité, se tak zamýšlet nad hodnocením těchto skupin a nezapomínat na kvalitní využívání zdrojů.

Teoretická část diplomové práce se zaměří na zhodnocení metod finanční analýzy, představí uživatele a zdroje finanční analýzy. Popisuje aspekty tzv. nové ekonomiky a vymezí poznatky různých možných systémů podnikání ve skupinách.

Praktická část bude nejprve obsahovat charakteristiku konkrétní skupiny podniků. Dále bude provedena finanční analýza jednotlivých podniků v síti a také finanční analýza skupiny. Pro provedení finanční analýzy budou použity vhodné ukazatele. Zkoumaný konkrétní podnik byl vybrán, z důvodu znalosti prostředí, přímého vztahu ke zkoumaným skutečnostem, přístupu k potřebným informacím a možnost použít závěry práce v praktické činnosti firmy.

## 2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

### 2.1 Finanční analýza (Financial Analysis)

Aby byl podnik úspěšný, potřebuje rozvinout schopnosti, přidávat nové výkony, učit se novým dovednostem, naučit se prodávat tam, kde většina jiných konkurentů neuspěla, stávat skutečně dobrým v něčem, co je pro podnikovou kulturu nové a být prospěšný. Měl by znát příčiny úspěšnosti a neúspěšnosti podnikání, aby mohl včas odhalovat faktory k jeho prosperitě. Stejně jako v medicíně je potřeba stanovit diagnózu podnikového organismu a následně navrhnout způsob léčení. Nástrojem stanovení diagnózy ekonomických systému je finanční analýza, která umožňuje nejen odhalovat působení ekonomických i neekonomických faktorů, ale i odhalovat jejich budoucí vývoj. (Sedláček 2011)

Finanční analýza podniku je pojímána jako metoda hodnocení finančního hospodaření podniku, při kterém se získaná data třídí, agregují, poměřují mezi sebou navzájem, kvantifikují se vztahy mezi nimi, hledají kauzální souvislosti mezi daty a určuje se jejich vývoj. (Sedláček 2011)

Pod pojmem finanční analýza si lze představit rozbor jakékoliv činnosti, ve které hrají dominantní roli finanční částky a čas. Od těch nejjednodušší, rodinných, přes finanční rozbor jednotlivých investičních záměrů až po nesložitější finanční analýzy výsledků hospodaření nebo finančních kroků velkých společností o mnoha závodech a provozech, současně s předpověďmi jejich vývoje. (Doucha 2006)

Finanční analýza se využívá k hodnocení a řízení finančního hospodaření podniku, které pomáhají svým uživatelům dospět k určitým závěrům o celkovém hospodaření a finanční situaci společnosti. Pomocí speciálních metodických prostředků se pak ohodnotí minulost, současnost a předpoví se budoucnost finančního zdraví podniku. (Grünwald a Holečková 2009)

## **2.2 Zájmové skupiny finanční analýzy**

Finanční analýza není jen mechanický výpočet soustav finančně analytických ukazatelů z účetní závěrky a komentování trendu jejich vývoje. Je především o hledání vhodné kombinace ukazatelů vzhledem k potřebám a očekávání uživatele výsledků, je o hledání příčin významných změn v ekonomické situaci podnikatelského subjektu, na něž navazují manažerská rozhodnutí. (Špička 2017)

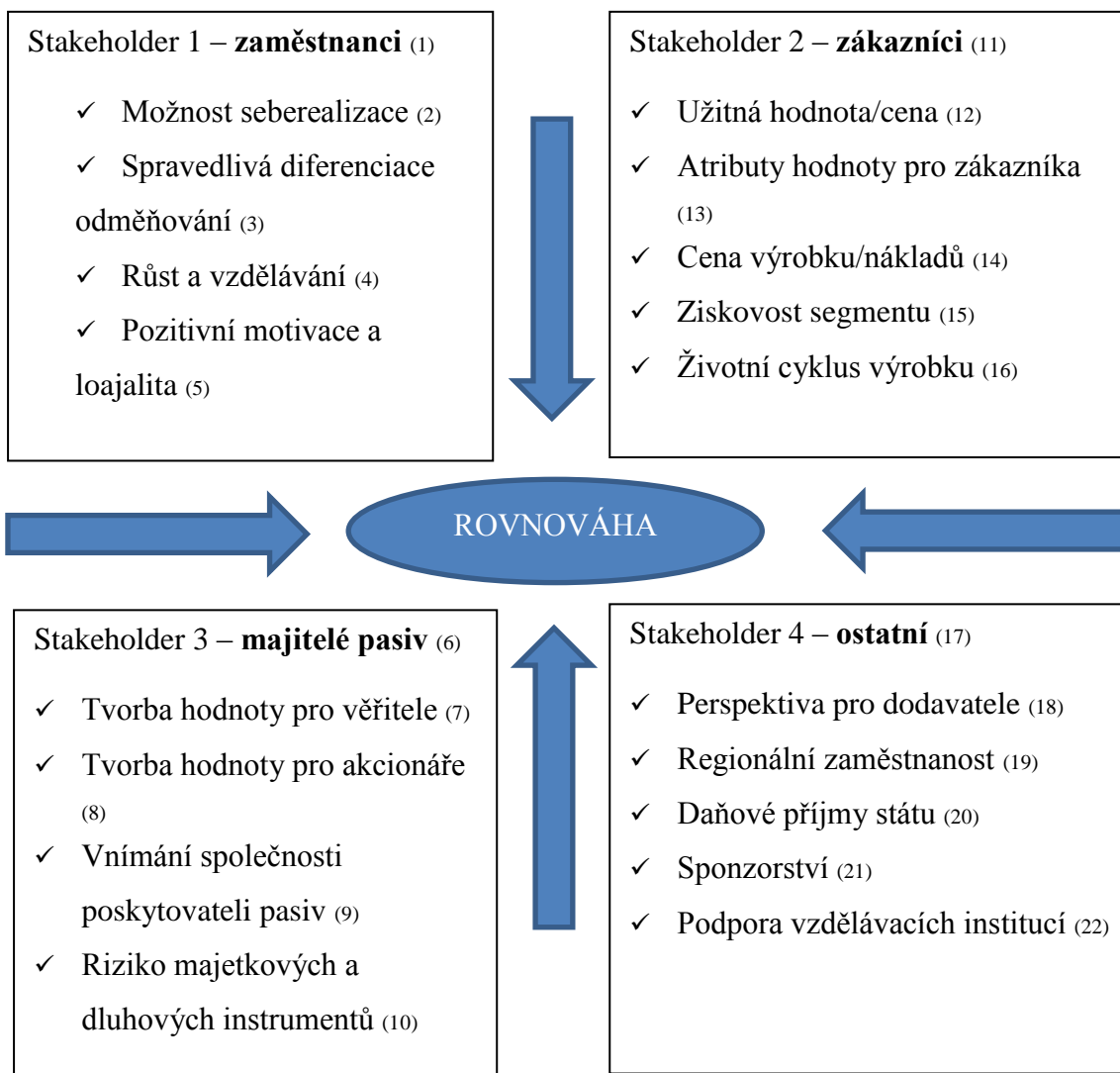
Podle Grünwalda a Holečkové (2009, 2008) uživatele rozdělujeme do dvou skupin, podle toho, kdo potřebuje finanční analýzu na externí a interní.

Externí finanční analýza zveřejňuje finanční a účetní informace a jiné veřejně dostupné zdroje, podle kterých externí uživatelé posuzují finanční důvěryhodnost podniku. Účetní závěrka je forma komunikace mezi společnostmi a okolím. K externím uživatelům patří: investoři, banky a jiní věřitelé, obchodní partneři (dodavatelé, odběratelé), stát a jeho orgány, konkurenti. (Holečková 2008) (Walton a Aerts 2006)

Interní finanční analýza se provádí na úrovni podnikových útvarů povolanými nebo přizvanými osobami jako auditory, ratingovými agenturami, oceňovateli. K dispozici mají všechny požadované interní informace podniku – údaje z finančního, manažerského nebo vnitropodnikového účetnictví, podnikové kalkulace, statistiky apod. K interním uživatelům patří: manažeři, zaměstnanci a odbory (Holečková 2008).

Podle Romana Ševčíka (2005) bychom měli nazírat na zainteresované strany či osoby podílející se na podnikání jako stakeholders jako strany vzájemně se doplňující a působící navzájem proti sobě.

Obrázek 1: Vzájemný vztah stakeholders



Mutual relationship of stakeholders. (1) - Stakeholder 1 - Staff, (2) - Possibility of self-realization, (3) - Righteous differentiation of remuneration, (4) - Growth and Education, (5) - Positive motivation and loyalty. (6) - Stakeholder 3 - Liabilities Owners, (7) - Value creation for creditors, (8) - Value Creation for Shareholder, (9) - Perception of society by the provider of liabilities, (10) - Risk of equity and debt instruments, (11) - Stakeholder 2 – Customers, (12) – Benefit/ Value, (13) - Customer Value Attribute, (14) - Price product/costs, (15) - Segment Profitability, (16) - Cyklus life of product, (17) - Stakeholder 4 – Other, (18) - Perspective for suppliers, (19) - Regional employment, (20) - State Tax Income, (21) – Sponsorship, (22) - Support for educational institutions. Zdroj: Roman Ševčík (2005), vlastní zpracování

## 2.3 Metody finanční analýzy

Klasická finanční analýza obsahuje (Kovanicová a Kovanic 1995) dvě navzájem propojené části:

Kvalitativní, tzv. fundamentální analýzu

Tato metoda je založena na rozsáhlých znalostech vzájemných souvislostí mezi ekonomickými a mimoekonomickými jevy, na zkušenostech odborníků (nejen pozorovatelů, ale i přímých účastníků ekonomických procesů), na jejich subjektivních odhadech i na citu pro situace a jejich trendy. Východiskem fundamentální analýzy podniku je obvykle identifikace prostředí, ve kterém se podnik nachází. Jedná se zejména o analýzu vlivu vnitřního i vnějšího ekonomického prostředí podniku, právě probíhající fáze života podniku a charakteru podnikových cílů. Metodou analýzy je komparativní metoda, založená převážně na verbálním hodnocení např. SWOT analýza, metoda kritických faktorů úspěšnosti, metoda analýzy portfolia dvou dimenzí, Argentiho model, BCG matice nebo metoda balanced scorecard (BCS).

a) Kvantitativní, tzv. technickou analýzu

Technická analýza podniku podle Sedláčka (2011) zahrnuje:

1. Charakteristika prostředí a zdrojů dat

- výběr srovnatelných podniků – porovnání podniků, ve stejném oboru podnikání, vstupů do výrobního procesu, výstupních produktů, podniky nacházející se ve stejném prostředí (geografické, právní, sociální, politické, kulturní, ekologické apod.)
- sběr, výběr a příprava kvalitních dat vstupujících do analýzy - dat z fundamentální analýzy, z účetnictví podniku, údaje z finančního a nefinančního trhu; zpracováním těchto dat se podle účelu sestavují ukazatele, které charakterizují ekonomickou činnost podniku

Výběr metody a základní zpracování dat

- volba vhodné metody analýzy a výběr ukazatelů
- výpočet ukazatelů

- hodnocení relativní pozice podniku
2. Pokročilé zpracování dat
    - identifikace modelu dynamiky – analýza vývoje ukazatelů v čase
    - kauzální analýza hodnotící vztahy mezi ukazateli - pyramidové rozklady
    - korekce a zjištění odchylek
  3. Návrhy na dosažení cílového stavu
    - variantní návrhy na opatření
    - odhady rizik variačních řešení
    - výběr doporučené varianty

## **2.4 Ukazatelé finanční analýzy**

Finanční analýza představuje rozbor údajů, jejichž prvotním a zpravidla hlavním zdrojem je finanční účetnictví. Analýzou údajů získaných zpravidla z finančního účetnictví a účetních výkazů můžeme získat přehled o majetkové, finanční a důchodové situaci podniku, a dále pak podklady pro finanční rozhodování a finanční řízení podniku. (Máče 2006).

### **2.4.1 Druhy ukazatelů**

Jednotlivé druhy ukazatelů se používají při studování širších závislostí. Při tom se využívá zpravidla regresivních modelů, metod matematické statistiky a matematického modelování podle Sekery (1997).

#### **Rozdíly**

Ve finanční analýze se vypočítávají např. rozdíly určité položky aktiv s určitou položkou pasiv. Tak se určují tzv. fondy finančních prostředků. Takovým ukazatelem je např. čistý pracovní kapitál představující rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými cizími zdroji.

#### **Poměry**

Poměrový ukazatel je definován podílem dvou ukazatelů (zpravidla extenzivních). Hodnota poměrového ukazatele vyjadřuje velikost ukazatele uvedeného v čitateli, která

odpovídá jednotce ukazatele uvedeného ve jmenovateli. Někdy se vyjadřují v procentech. Pomocí těchto ukazatelů se mohou indikovat významné souvislosti či jevy.

Poměrové ukazatele umožňují provádět časová srovnání, průřezové a srovnávací analýzy a posuzovat zařazení podniku do určité třídy. Mohou též sloužit jako vstupní údaje do nástrojů analýzy jako jsou regresní a korelační metody, diskriminační analýza, modely apod.

### **Pružnosti a speciální ukazatele**

Pružnosti (elasticity) jsou poměry relativních přírůstků. V čitateli je relativní přírůstek závislé veličiny a ve jmenovateli relativní přírůstek nezávislé veličiny. Elasticity zhruba vyjadřují, o kolik procent se změní závislá veličina, změní-li se nezávislá veličina o jedno procento.

### **Stavové a tokové veličiny**

Při analýzách je nutno u veličin brát v úvahu časové hledisko. Některé veličiny se vztahují k určitému okamžiku, jiné se vztahují k časovému období (intervalu). Veličiny, které se vztahují k určitému časovému okamžiku, se nazývají stavové veličiny. Veličiny vztahující se k určitému časovému intervalu se jsou tokové veličiny. U stavových veličin nemá význam časová agregace, u tokových tato agregace má význam.

## **2.5 Zdroje dat**

Podklady pro provedení analýzy hospodářské situace se mohou lišit v závislosti na objektu, jehož analýza je prováděna. Zpravidla jsou součástí podkladů

- historické bilance majetku a kapitálu (rozvahy)
- historické výsledovky (výkazy zisků a ztrát)
- poslední hospodářské zprávy podniku
- zakládací listina a stanovy
- seznam majetku
- údaje o vývoji a stavu zakázek
- investiční a finanční plán podniku



- plánové bilance majetku a kapitálu na další roky
- plánové propočty tvorby a užití finančních zdrojů (peněžní toky, cash flow)
- speciální podnikové průzkumy trhu
- jiné již provedené analýzy

## Rozvaha

Rozvaha poskytuje informace o finanční situaci podniku, které jsou nezbytné pro jeho řízení. Skládá se ze dvou částí z aktiv a pasiv. Aktiva jsou v ní uspořádána podle stupně likvidity a podle skupin majetkových složek. Pasiva jsou členěna na vlastní a cizí zdroje.

Rozvaha se sestavuje na základě informací čerpaných z účetnictví. Součet aktiv v rozvaze se musí rovnat součtu pasiv, což se nazývá bilanční princip.

Podle časového okamžiku, k němuž se rozvaha sestavuje, můžeme rozeznávat tři druhy rozvahy zahajovací, počáteční a konečnou. Zahajovací rozvaha se sestavuje při založení podniku, počáteční k počátku každého období a konečná na konci účetního období nebo při ukončení činnosti podniku.

Tabulka 1: Struktura rozvahy

AKTIVA <sup>(1)</sup>	PASIVA <sup>(13)</sup>
A. Pohledávky za upsaný základní kapitál <sup>(2)</sup>	
B. Dlouhodobý majetek <sup>(3)</sup>	A. Vlastní kapitál <sup>(14)</sup>
B.I. Dlouhodobý nehmotný majetek <sup>(4)</sup>	A.I. Základní kapitál <sup>(15)</sup>
B.II. Dlouhodobý hmotný majetek <sup>(5)</sup>	A.II. Ážio a kapitálové fondy <sup>(16)</sup>
B.III. Dlouhodobý finanční majetek <sup>(6)</sup>	A.III. Fondy ze zisku <sup>(17)</sup>
C. Oběžná aktiva <sup>(7)</sup>	A.IV. Výsledek hospodaření minulých let <sup>(18)</sup>
C.I. Zásoby <sup>(8)</sup>	A.V. Výsledek hosp. běžného období <sup>(19)</sup>
C.II. Dlouhodobé pohledávky <sup>(9)</sup>	A.VI. Rozhodnuto o záloh. výplatě podílu na zisku <sup>(20)</sup>
C.III. Krátkodobé pohledávky <sup>(10)</sup>	B+C Cizí zdroje <sup>(21)</sup>
C.IV. Krátkodobý finanční majetek <sup>(11)</sup>	B. Rezervy <sup>(22)</sup>
	C. Závazky <sup>(23)</sup>
D. Časové rozlišení aktiv <sup>(12)</sup>	D. Časové rozlišení pasiv <sup>(24)</sup>

Balance sheet structure. (1-24) - Annex 17. Zdroj: Vyhláška č. 500/2002 Sb., novelizace 1. 1. 2016, vlastní zpracování

## **Výkaz zisku a ztrát**

Tento výkaz poskytuje informace o tom, jak vzniká výsledek hospodaření firmy daného účetního období, a vyčísluje jeho dílčí složky. Výkaz zisku a ztráty je uspořádán podle základního zaměření firmy se zřetelem k mimořádnosti, tj. je rozlišován provozní výsledek hospodaření, výsledek hospodaření z finančních operací a mimořádný výsledek hospodaření. Je uplatněno stupňovité členění výkazu zisku a ztráty, přičemž součet provozního a finančního výsledku hospodaření po odpočtu daně z příjmu za běžnou činnost dává výsledek hospodaření z běžné činnosti. Výsledek hospodaření za účetní období pak vzniká součtem běžného a mimořádného výsledku hospodaření po zdanění. Položky nákladů a výnosů jsou časově rozlišeny, tzn., že časově souvisejí s daným účetním obdobím. Zachycovány jsou kumulativně, tedy narůstajícím způsobem od počátku účetního období. (Máče 2006).

Tabulka 2: Zjednodušená struktura výkazu zisku a ztrát

Výkaz zisku a ztráty - zjednodušený rozsah – druhové členění (1)	
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb (2)
II.	Tržby za prodej zboží (3)
A.	Výkonová spotřeba (4)
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-) (5)
C.	Aktivace (-) (6)
D.	Osobní náklady (7)
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (8)
III.	Ostatní provozní výnosy (9)
F.	Ostatní provozní náklady (10)
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-) (11)
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly (12)
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly (13)
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (14)
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem (15)
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (16)
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti (17)
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (18)
VII.	Ostatní finanční výnosy (19)
K.	Ostatní finanční náklady (20)
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-) (21)
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (22)
L.	Daň z příjmů (23)
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) (24)
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-) (25)
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (26)
*	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII. (27)

Simplified structure of profit and loss statement. (1-27) - Annex 18. Zdroj: Vyhláška č. 500/2002 Sb., novelizace 1. 1. 2016, vlastní zpracování

### Příloha k účetní závěrce

Příloha k účetní závěrce doplňuje, rozšiřuje a objasňuje informace z rozvahy a výkazu zisku a ztrát a informuje o obecných účetních a oceňovacích metodách použitých v účetnictví podniku.

Příloha obsahuje 4 základní části:

- obecné údaje

- údaje o použitých účetních metodách, zásadách a způsobech oceňování
- doplňující údaje k rozvaze a výsledovce
- výkaz o peněžních tocích

### **Přehled o peněžních tocích – Cash flow**

Přehled o peněžních tocích informuje o stavu peněžních prostředků na počátku a na konci účetního období, a o jednotlivých činnostech účetní jednotky, které se podílely na změně peněžních prostředků. Vykazovaný zisk ještě nemusí znamenat dostatek peněžních prostředků a naopak vykazovaná ztráta jejich nedostatek a proto je přehled o peněžních tocích je důležitou přílohou. Výkaz se snaží informovat uživatele o schopnosti podniku vytvářet peněžní prostředky a o jejich užití.

Výkaz cash flow vysvětluje vznik rozdílu peněžních na počátku a na konci stanoveného období. Sleduje toky firmy z provozní, investiční a finanční činnosti.

### **Výroční zpráva**

Povinnost zpracování výroční zprávy je v souvislosti s auditem. Zpráva obsahuje informace o hospodářské a finanční situaci podniku za uplynulý rok. Právní požadavky na zpracování výroční zprávy jsou mnohem mírnější než u účetních výkazů. Důraz je kladen na jejich profesionální zpracování.

### **Zpráva auditora**

Audit znamená nezávislé ověření účetní závěrky auditorem. Audit účetní závěrky je činnost, kdy nezávislý auditor prozkoumá a vyjádří svůj kvalifikovaný názor, zda tato pravdivě a věrně vypovídá o finanční a majetkové situaci podniku. Cílem auditu je zvýšit důvěryhodnosti účetní závěrky.

Akciové společnosti, investiční společnosti a fondy a ostatní účetní jednotky s předepsanou výší obratu, obchodního kapitálu nebo počtem zaměstnanců nad daný limit dle zákona mají povinnost ověřit účetní závěrku auditorem.

Auditor může vynést tyto typy výroků podle Vránové (2008):

- výrok bez výhrad
- výrok s výhradou

- záporný výrok
- odmítnutí výroku

## 2.6 Analýza absolutních a rozdílových ukazatelů

### 2.6.1 Horizontální a vertikální analýza

Vertikální a horizontální rozbor finančních výkazů je výchozím bodem finanční analýzy. V analýzách můžeme vidět v určitých souvislostech původní absolutní údaje z účetních výkazů. Horizontální analýza sleduje vývoj zkoumané veličiny v čase a vertikální analýza sleduje strukturu finančních výkazů vztahenou k nějaké smysluplné veličině (např. celková bilanční suma). (Kislingerová a Hnilica 2005)

Nevýhodnou horizontální a vertikální analýzy je hlavně to, že změny pouze konstatuje, ale neukazuje však jejich příčiny. Analýza upozorňuje na problémové oblasti, které je potřeba podrobit hlubšímu rozboru. Pokud je k dispozici kvalitní výroční zpráva, můžeme významné pohyby komentovat podle finančních i nefinančních příčin.

### 2.6.2 Horizontální analýza

Při horizontální analýze zjišťujeme, jak se určitá položka v účetním výkazu změnila oproti předchozímu roku, a to jak v absolutní výši, tak i v relativní (procentuální) výši. Porovnáváním položek účetních výkazů mezi jednotlivými roky se provádí v řádcích, horizontálně, proto se hovoří o horizontální analýze. (Máče 2006)

Vyjadřujeme podle následujících vztahů:

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

$$\text{relativní změna} = \frac{\text{ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1}}{\text{ukazatel}_{t-1}}$$

$$\text{relativní změna} = \frac{\text{absolutní změna}}{\text{ukazatel}_{t-1}}$$

### 2.6.3 Vertikální analýza

Vertikální analýza spočívá v tom, že se na jednotlivé položky finančních výkazů pohlíží v relaci k nějaké veličině. Posuzují se jednotlivé součásti majetku a kapitálu, tzv. struktura aktiv a pasiv firmy. Analýza vyjadřuje podíl jednotlivých položek rozvahy v procentech na celkové bilanční sumě. (Kislingerová a Hnilica 2005) Pojem vertikální vyjadřuje, že technika rozboru bývá zpracovávána ve vymezeném období od shora dolů. (Máče 2006)

Nezávislost na meziroční inflaci je její výhodou a je možné srovnávat výsledky v různých letech. Její nevýhodou je, že neukazuje příčiny změny.

Výpočty pro vertikální analýzu:

$$\% \text{ úhrných aktiv} = \frac{\text{položka rozvahy}}{\text{celková aktiva}} \times 100$$

Obměna předešlého vztahu:

$$\% \text{ tržeb} = \frac{\text{položka výkazu zisku a ztráty}}{\text{tržby}} \times 100$$

Pokud budeme srovnávat výsledky vertikální analýzy s následujícím bilančními pravidly, potom můžeme konstatovat rozhodnutí týkající se financování podniku k dosažení dlouhodobé finanční stability.

1. Zlaté pravidlo snižuje riziko straně pasiv a říká, že vlastní zdroje by měly být nižší než zdroje cizí.
2. Zlaté bilanční pravidlo určuje sladování časového horizontu trvání majetkových účastí s časovým horizontem finančních zdrojů.
3. Zlaté pari pravidlo doporučuje financování dlouhodobého majetku převážně z vlastních zdrojů.
4. Zlaté poměrové pravidlo uvádí podmínku pro udržení dlouhodobé rovnováhy pro tempo růstu investic, které by nemělo být ani v krátkém časovém horizontu vyšší, než tempo růstu tržeb. (Máče 2006)

## 2.7 Poměrová analýza

Zatímco horizontální a vertikální analýza sleduje vývoj jedné veličiny v čase nebo ve vztahu k jedné vztažené veličině, poměrová analýza jednotlivé položky dává do poměru vzájemně mezi sebou. (Kislingerová a Hnilica 2005)

Finanční poměrová analýza posuzuje strukturu podnikových aktiv, intenzitu a kvalitu jejich využívání, likviditu a další rysy jejího finančního života. Výhodou této metody finanční analýzy je schopnost srovnání výsledků několika období a na základě toho posoudit vývojové trendy hospodaření podniku.

### Analýza rentability

Rentabilitou, resp. výnosností vloženého kapitálu hodnotíme schopnosti podniku vytvářet nové zdroje nebo dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Rentabilitou vyjadřujeme míry zisku, která se v tržní ekonomice určuje jako hlavní kritérium pro alokaci kapitálu. Při výpočtu ukazatelů rentability jsou využívány údaje ze dvou základních účetních výkazů, z rozvahy a výkazu zisku a ztrát a patří do kategorie tzv. mezivýkazových poměrových ukazatelů.

Tyto ukazatele se používají při hodnocení a komplexního posouzení celkové efektivnosti a ziskové schopnosti podniku. Je tím vyjadřována intenzita využívání, zhodnocení a reprodukce kapitálu vloženého do podniku. (Grünwald a Holečková 2009)

### Rentabilita celkového kapitálu

Při měření rentability celkového kapitálu, nebo také rentability aktiv se vyjadřuje celková efektivnost podniku, jeho výnosová schopnost. (Grünwald, Holečková 2009) Hodnota ukazatele poskytuje informaci o tom, kolik korun vynesla každá koruna investovaného kapitálu. Poměříme zisk s celkovými aktivy bez ohledu na to, zda jsou tato aktiva financována z vlastních či cizích zdrojů. (Máče 2006)

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{Celkový kapitál}}$$

Vzorec: Mrkvička, Kolář (2006)

### **Rentabilita vlastního kapitálu**

Rentabilitou vlastního kapitálu vyjadřujeme výnosnost kapitálu vloženého akcionáři. Tento ukazatel je definujeme jako poměr čistého zisku a vlastního jmění. (Valach 1997)

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

Vzorec: Mrkvička, Kolář (2006)

### **Rentabilita tržeb**

Rentabilita tržeb je poměřován čistý zisk společnosti s celkovými tržbami. Výsledek informuje, kolik korun zisku přináší společnosti jedna koruna tržeb. (Máče 2006)

$$ROS = \frac{ROS}{\text{Tržby}}$$

Vzorec: Mrkvička, Kolář (2006)

### **Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu**

Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu informuje o výnosnosti dlouhodobých zdrojů. Představuje schopnost podniku tvořit odměnu pro ty, kdo poskytli prostředky nebo schopnost přilákat nové investory. (Valach 1997)

$$ROI = \frac{EAT}{\text{Dlouhodobá pasiva}}$$

Vzorec: Mrkvička, Kolář (2006)

### **Ukazatel nákladovosti**

Nákladovost je poměr nákladů k tržbám. Určuje výši nákladů připadající na jednu korunu tržeb. (Máče 2006) U podniků dosahujících zisku je hodnota menší než jedna.

## **2.8 Ukazatelé aktivity**

Ukazatelé aktivity zjišťují přiměřenost velikosti jednotlivých druhů aktiv v rozvaze v poměru k současným nebo budoucím aktivitám společnosti. Jestliže má společnost nadměrné množství aktiv, je její úrokové zatížení příliš vysoké a zisk je snižován úroky.



Pokud má společnost velmi málo produktivních aktiv, není připravena na potenciální výhodné podnikatelské příležitosti.

### **Obrat celkových aktiv**

Obrat celkových aktiv ujišťuje intenzitu využití aktiv za sledované období. Určuje se jako podíl tržeb a celkových aktiv. Čím vyšší je tento ukazatel, tím více je firma efektivní. Pokud tento ukazatel porovnááme s odvětvovým průměrem a dlouhodobě vykazuje nižších hodnot, měl by podnik zvýšit tržby nebo odprodat některá aktiva.

### **Obrat zásob**

Obrat zásob, resp. rychlost obratu je definována jako poměr tržeb a průměrného stavu zásob. Ukazatel určuje počet obrátek zásob za příslušné období neboli hodnotu, kolikrát se zásoby ve sledovaném období přemění na jinou formu oběžného majetku až po jejich prodej a nákup nových zásob. Výsledkem výpočtu je absolutní číslo.

### **Doba obratu zásob**

Doba obratu zásob určuje poměr průměrného stavu zásob a průměrných denních nákladů. Tento ukazatel můžeme vypočítat, pokud vydělíme počet dnů v roce obratovostí zásob. Výpočet určuje jak dlouho (ve dnech) jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob.

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{zásoby}{\frac{tržby}{365}}$$

Platí, že čím vyšších hodnot obratu zásob a čím nižších hodnot doby obratu zásob podnik dosahuje, tím lépe. (Grünwald a Holečková 1997)

### **Obrat pohledávek**

Obrat pohledávek, resp. rychlost obratu je vyjadřován jako poměr tržeb a průměrného stavu pohledávek. Tento ukazatel vyjadřuje v podobě počtu obrátek rychlost přeměny pohledávky v peněžní prostředky.

### **Doba obratu pohledávek**

Doba obratu pohledávek je stanovena jako poměr průměrného stavu pohledávek a průměrných denních tržeb. Můžeme také vypočítat, jestliže počet dní v roce dělíme obratovostí pohledávek. Ukazatel představuje dobu, za jak dlouho, kolik dní se majetek podniku vyskytuje ve formě pohledávek, resp. za jak dlouhé období jsou pohledávky v průměru spláceny.

Z hodnoty ukazatele vyplývá, zda podnik dodržuje stanovenou obchodně úvěrovou politiku. (Grünwald a Holečková 1997)

### **Obrat závazků**

Doba obratu závazků určuje dobu, která uplyne mezi nákupem zásob a platbou za tento nákup. Podnik se může mít snahu prodlužovat toto období, aby tato doba byla co nejdéle, ale pokud existuje snaha o zajištění likvidity, měla být tato doba kratší než je doba obratu pohledávek. (Máče 2006)

Likviditu podniku ohrožuje nesoulad mezi dobou obratu pohledávek a dobou obratu závazků. Pokud je doba obratu závazků delší než doba obratu pohledávek, jsou pohledávky financovány dodavatelskými úvěry.

## **2.9 Analýza zadluženosti**

Pojmem zadluženost vyjadřujeme skutečnost, pokud podnik používá k financování svých aktiv a činnosti cizí zdroje.

Zásadní význam pro úspěšný rozvoj podniku v rámci finančního řízení podniku je vedle stanovení celkové výše potřebného kapitálu i volba správné skladby zdrojů financování jeho činnosti, označovaná jako finanční struktura. Podmiňuje tak nejen jeho zdravý finanční vývoj a celkovou prosperitu.

Z rozboru vzájemných vztahů mezi položkami závazků a vlastních zdrojů v rozvaze jsou určovány ukazatelé zadluženosti k hodnocení finanční struktury. (Grünwald a Holečková 1997)

### **Zadluženost vlastního kapitálu**

Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu poskytuje poměr mezi vlastním a cizím kapitálem. (Máče 2006)

### **Ukazatel věřitelského rizika**

Ukazatel věřitelského rizika, neboli celková zadluženost, je dán poměrem celkových závazků k celkovým aktivům a je základním ukazatelem zadluženosti.

Obecným pravidlem je, že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je zadluženost podniku a tím vyšší je i finanční riziko. Pro výši tohoto ukazatele nelze stanovit přesné zásady. Posouzení závisí také na celkové výnosnosti, kterou podnik dosahuje z celkového vloženého kapitálu, i v souvislosti se strukturou cizího kapitálu. (Grünwald a Holečková 1997)

### **Hodnocení finanční nezávislosti**

Ukazatel měření zadluženosti, který doplňuje předchozí ukazatel, je poměr vlastního jmění k celkovým aktivům a jejich součet se rovná 1, resp. 100%.

Tento ukazatel vyjadřuje rozměr, ve kterém jsou aktiva podniku financována prostředky akcionářů. Je tak posuzována hospodářská a finanční stabilita podniku a spolu s ukazatelem solventnosti je považována za nejvýznamnější ukazatel pro hodnocení celkové finanční situace podniku. (Grünwald a Holečková 1997)

### **Ukazatel úrokového krytí**

Ukazatelem úrokového krytí se porovnává provozní zisk podniku neboli hospodářský výsledek před odečtením úroků a daně s celkovým ročním úrokovým zatížením. Úrokové krytí určuje, kolikrát může být snížen provozní zisk před tím, než společnost nebude již schopna zaplatit své úrokové povinnosti. (Bláha 1996)

### **Finanční páka**

Finanční páka je jeden z nejznámějších a nejpoužívanějších ukazatelů a je určen podílem vlastního kapitálu na financování celkových aktiv. Pokud finanční páka funguje, musí být rentabilita celkového kapitálu větší než úroková míra dluhu. Finanční páku lze chápat jako možnost zvýšení rentability vlastního kapitálu prostřednictvím

zvýšení zadluženosti podniku. Změny tohoto ukazatele se odráží ve změnách finanční struktury podniku, protože pokud se zvýší podíl cizích finančních zdrojů ve finanční struktuře, hodnota ukazatele roste, a naopak. Vliv finanční páky je důležité brát v úvahu při rozhodování o optimální finanční struktuře podniku. (Bláha 1996)

## **2.10 Ukazatele likvidity**

Ukazatelé likvidity určují, zda je podnik schopen včas splatit své krátkodobé závazky. Zkoumají nejlikvidnější část majetku společnosti (oběžná aktiva) ve vztahu k závazkům společnosti s nejkratší dobou splatnosti. Vypočet je z položek rozvahy. (Bláha 1996)

Finanční riziko vyplývá hlavně ze struktury finančních zdrojů a má i časovou dimenzi. Schopnosti podniku včas splatit své krátkodobé závazky. Pokud chceme zodpovědět tuto otázku, musíme provést rozbor vzájemných vztahů mezi položkami aktiv na jedné straně a položkami pasív na straně druhé. Mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky včetně i běžných bankovních úvěrů. (Grünwald a Holečková 1997)

### **Ukazatel běžné likvidity**

Ukazatel běžné likvidity je měřítkem krátkodobé solventnosti podniku. Ukazatel můžeme vypočítat jako poměr celkového objemu oběžných aktiv a krátkodobých závazků.

$$Běžná\ likvidita = \frac{Oběžný\ majetek}{Krátkodobé\ závazky}$$

Vzorec: Scholleová (2009)

### **Ukazatel pohotové likvidity**

Pohotová likvidita odstraňuje vliv nejméně likvidní části oběžných aktiv, tj. zásob. Je měřítkem okamžité solventnosti.

### **Ukazatel okamžité likvidity**

Okamžitá likvidita vyjadřuje schopnost okamžitě hradit splatné závazky. Finančním majetkem jsou peníze v hotovosti, na běžných účtech a krátkodobý finanční majetek. (Máče 2006) Pokud ukazatel dosahuje vysokých hodnot je to výhodné pro věřitele, ale nevýhodné pro majitele a manažery, protože indikuje nízkou výnosnost. (Vránová

2008) Za vhodnou hodnotu tohoto ukazatele se ve vyspělých tržních ekonomikách považuje hodnota mezi 0,9 a 1,1.

### **Pracovní kapitál**

Pracovní kapitál představuje tu část oběžných aktiv, která je financována dlouhodobými finančními zdroji, ať již vlastními nebo cizími.

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{Oběžný majetek} - \text{Krátkodobé závazky}$$

Vzorec: Scholleová (2009)

### **Ukazatele produktivity práce**

Ukazatelé produktivity práce zachycují výkonnost podniku ve vztahu k nákladům na zaměstnance. Tyto ukazatele se orientují především dovnitř firmy a uplatňují se tedy v interním řízení. (Kislingerová a Hnilica 2005)

## **2.11 Zlaté pravidlo financování**

Zlaté pravidlo financování, nebo také zlaté bilanční pravidlo říká, že dlouhodobý majetek firmy by měl být financován dlouhodobými zdroji a krátkodobý majetek může být financován i krátkodobými zdroji. Dlouhodobými zdroji jsou vlastní kapitál a dlouhodobé cizí zdroje. (Vránová 2008)

## **2.12 Ukazatele tržní hodnoty**

Ukazatele tržní hodnoty určují vztahy ceny akcií k zisku podniku a účetní hodnotě akcií. Hodnotí, jak trh oceňuje minulou činnost podniku a jak bude hodnotit jeho budoucí výhled. Tyto ukazatele jsou významné především pro investory. Pro podnik mají význam pouze v případě, pokud chce získat zdroje financování na kapitálovém trhu. Některé z ukazatelů se běžně zveřejňují např. v novinách ve finančních přílohách (Blaha a Jindřichovská 2006); (Sedláček 2011); (Scholleová 2012).

## 2.13 Analýza soustav ukazatelů

Analýzu soustav ukazatelů tvoří metody, které využívají značné množství rozdílových a poměrových ukazatelů. Jednotlivé ukazatele charakterizují jen určitou část podniku a mají omezenou možnost analýzy. Proto je vhodné pro analýzu celkové situace podniku použít soustavu ukazatelů (Růžičková, 2015); (Sedláček, 2011).

Sedláček (2011) rozlišuje:

- Soustavy hierarchicky uspořádaných ukazatelů – do této skupiny patří především pyramidové soustavy sloužící k určení vazeb mezi ukazateli rozkladem.
- Účelové výběry ukazatelů – ukazatele patřící do této skupiny jsou vytvořené na bázi komparativně-analytických nebo matematicko-statistických metod.
  - Bonitní modely – pomocí jednoho ukazatele dokáží určit pozici podniku.
  - Bankrotní modely – tyto modely by měli včas varovat podnik před ohrožením bonity podniku.

### Pyramidové soustavy ukazatelů

Soustavy ukazatelů představují rozklad vrcholového ukazatele buď aditivní (sčítání nebo odčítání) nebo multiplikativní (násobení nebo dělení) metodou. Mezi poměrovými ukazateli existuje vzájemná závislost a proto je rozklad vrcholového ukazatele složitý proces. Každá změna v tomto rozkladu ovlivní celou vazbu (Růžková 2015) (Sedláček 2011).

Pokud zvolíme vhodnou pyramidovou soustavu, dokážeme z ní posoudit minulou, současnou, ale i budoucí výkonnost podniku. Pokud chceme zjistit, jakou mají souvislost jednotlivé ukazatele, použijeme metody, které slouží pro klasifikaci míry vlivu ukazatelů na změnu vrcholového ukazatele v čase. Jednou z nejvhodnějších metod je logaritmická metoda, ta se používá v případě existence multiplikačních vazeb ukazatelů. Tato metoda vychází z indexů jednotlivých ukazatelů, které analyzujeme. Používá se také u multiplikačních vztahů, avšak výhodou je, že není citlivá na to, jak jednotlivé ukazatele poskládáme a index, který bude záporný, neovlivní výsledek (Sedláček 2011).

## 2.14 Síťová ekonomika

Pokud se mluví o nové ekonomice, která je vyvolána obrovským vývojem techniky, zejména v komunikačních a informačních technologiích a výrazným síťovým propojením ekonomických subjektů. Dnešní globální vazby mezi ekonomickými subjekty, charakteristické výrazným propojením, se označují jako síťová ekonomika. Spojení subjektů na základě čehokoli s čímkoli do obrovských pavučin sítí různých úrovní vztahů, sdílejících zdrojů a aktivit, podporující růst trhů a snižující riziko. Můžeme tak charakterizovat podnikové sítě rozsáhlostí a složitostí, rostoucím přetížením, komplementaritou, externalitami, náklady změn, různým chováním uživatelů sítě a vzájemnou interakcí mezi sítěmi. (Fiala 2008)

Globalizace je modifikující konkrétní způsob vytváření nové ekonomiky, při využití moderních komunikačních sítí a kde je konkurenceschopnost závislá na schopnosti přeměnit informace na znalosti a inteligenci. Nutností je možnost člověka svobodně využívat a přijímat informace, znalosti a potenciál informačních a komunikačních technologií. Nová ekonomika přináší nové příležitosti pro uspokojení lidské potřeby, přináší i některé rizika a negativní momenty. Úkolem nové ekonomiky je zaměřit pozornost nejen na ekonomický růst, ale také na ekonomický rozvoj. Globální výzvou pro všechny podnikatelské subjekty se stává společenská odpovědnost. (Svitačová a Kovačiková 2010)

Základní pravidla pro novou ekonomiku shrnul Kevin Kelly (1999) ve své knize (uvedeno ve Fialovi 2008): *New Rules for New economy: 10 Radical Strategies for a Connected World*:

- a) Síla decentralizace – síť
- b) Rostoucí výnosy z rozsahu – počáteční úspěchy nejsou samo-omezující, ale jsou samo napájecí
- c) Hojnost, ale ne nedostatek zdrojů
- d) Hledej volnost – odstraňuj věci pro volnost, protože změna je vždy obtížná
- e) Zásobuj nejdříve síť – síť je firma, firma je síť
- f) Opustit na vrcholu – po úspěchu přechod – zanechat úspěch dříve než je příliš pozdě na vývoj dalšího, strategie obchodu

- g) Od míst k prostorům – vícenásobné fyzické sblížení ve stejném čase
- h) Ne harmonie, ale neustálá změna – neustálé je nezbytností
- i) Technologie vztahů – nejdůležitější technologie jsou ty, které zahrnují a obohacují vztahy
- j) Příležitostí před efektivností – myslí na příležitosti ne na problémy, které musí být řešeny před vytváření inovací

Existuje vazba mezi vědou, technologií a společností (Schwartz, 1996) Nové vědecké principy umožňují nové technologie, které vedou k novým vědeckým nástrojům a ty zase vedou k sociálním důsledkům. Nové nástroje představující nové technologie vedou k novým vědeckým objevům a nové objevy mohou vést k novým sociálním změnám. Internet jako nástroj pro urychlení vědecké komunikace vychází z teorie chaosu. Malé změny na začátku procesu znamenají velké efekty na konci a výsledek procesu je závislý na cestě, kterou jsme se k němu dostali. Malé náhodné změny akumulované během času dělají cestu vývoje každého systému jedinečnou (ve Fialovi 2008).

Nové technologie položily základ pro zcela nový systém (Rifkin 2000): (ve Fialovi 2008)

- a) přechod země do kyberprostoru – podstatou vlastností byznysu v kyberprostoru je propojenost
- b) přechod od trhu k sítím, zatím využíváme síť k řízení tržních vztahů, trhy jsou velmi pomalé, nové technologie mají trvalou zpětnou vazbu, můžete modifikovat aktivity – síť boří hranice a hradby
- c) vzhledem k e-obchodu, transakční náklady jdou k nule, žádné marže, nemáte žádné tržní vazby, můžete vydělávat na výměně v každém okamžiku mezi prodávajícím a kupujícím
- d) nová forma obchodu založená na přístupu – např. leasing

### **2.14.1 Obecně o síťových organizacích**

Síťové organizace lze charakterizovat jako seskupení několika firem, které se prostřednictvím neformálních vztahů a spolupráce snaží zajistit si například konkurenční výhody. Využití formy síťové organizace lze považovat za vhodné řešení



v situaci, kdy si firma není schopna zajistit si dostatek zdrojů či znalostí. Díky spolupráci napříč firmami je dosahováno vyšší výkonnosti. Dlouhodobost vztahů a cílů v síťových organizacích je v případě tohoto uskupení více než potřebná. Z historického hlediska lze říci, že síťové organizace vznikali i v dřívějších dobách a to na poli spolupráce, resp. opakované, či nepřetržité spolupráce s určitými dodavateli, či zákazníky. V dnešní době však technologické možnosti oproti minulosti umožnili zcela nové prostředky k fungování sítí. Elektronická komunikace do určité míry, resp. v určitých situacích, nahradila komunikaci verbální, či psanou. V dnešní době je zapotřebí vyšší rychlosti přesnosti při vyřizování, objednávek, či zpracovávání a zaslání faktur, či placení. Rozdílnost tradičních organizací a organizací síťových lze pozorovat v oblasti vazeb, resp. tradiční organizace využívá telefonních a poštovních služeb a omezeně elektronickou komunikaci, zatím co síťové organizace využívají vazeb interaktivně elektronických, tedy objednávky, fakturace i platby probíhají elektronicky. V tradičním pojetí organizace dále komunikuje s výrobcem omezeně, opět prostřednictvím získávání informací díky telefonním, poštovním a elektronickým službám. Naopak síťové organizace plně využívají elektronických přístupů k informacím o výrobcích, či zákaznických službách. (Dědina a Odcházal 2007)

Síť jako taková je tvořena dvěma prvky, a sice uzly a vazbami. Uzly lze charakterizovat jako entity, resp. osoby, či jejich skupiny, organizace nebo počítače. Naproti tomu vazby jsou jednotlivé vztahy, díky nimž jsou uzly spojovány. Síť lze tedy charakterizovat tak, že se jedná o spojení uzlů právě díky vazbám. Síť nelze obecně znázornit standardním tvarem, či podobou, může totiž tvořit tvary různé a tím jsou jednotlivé sítě specifické. Stejně tak není omezen počet uzlů a vazeb mezi jednotlivými uzly. O hierarchickém uspořádání v případě síťových organizací nelze hovořit, avšak při pohledu na seskupení sítě lze identifikovat skutečnost, že některé z uzlů jsou důležitější, než jiné. Důležité uzly většinou představují tzv. „spojující bod“, který se vyznačuje tím, že se k němu váže nespočet vazeb a jejich intenzita působení v síti je velmi podstatná.

Konkrétní definice k síťovým organizacím v dnešní době literatura, resp. akademici nenabízí a síťové organizace se neustále vyvíjejí a taktéž pojem jako takový a jeho klasifikace je neustálená a lze tomuto označení přiřadit více významů. Jednoduše však

lze síť označit za soubor vazeb, které spojují jednotlivé články v síti, resp. ve skupině a to buď přímými cestami, či cestami nepřímými. Jedná se o dobrovolné seskupování organizací, které mezi sebou spolupracují i bez vzniku korporace jako takové. Podniky, které jsou součástí síťové organizace, jsou na sobě nezávislé a jejich propojení probíhá prostřednictvím uzavírání různých smluvních vazeb, či vztahů, které vznikají na předem určenou dočasnou dobu. U těchto ekonomických organizací je zapotřebí silných vazeb, kde je důvěra základním prvkem koordinačních mechanismů. (Dědina a Odcházal 2007)

Organizační struktury jako takové lze rozdělit na organizace mechanistické a organizace organické. U mechanických organizací jsou nezbytnou součástí vztahů přesně určené formální pravidla, či postupy, propojenost systémů a subsystémů je též velmi důležitou součástí těchto typů uskupení, stejně jako přesné vymezení hierarchických pravomocí. Naproti tomu organistické organizace se vyznačují svou pružností a volnou strukturou propojení, tyto typy organizací lze považovat za pružnější, než předešlý typ. Pravomoci nejsou přesně a centralizovaně určeny, přesně určených pravidel, či postupů využívají minimálně. Z předešlých charakteristik lze odvodit, že síťové organizace se řadí do skupiny organistických organizací, ve kterých je kladen důraz na volnější komunikaci, pružnější vztahy i vazby mezi jednotlivými články a také rozhodování jsou rychlejší, než v tradičních hierarchicky řízených organizacích. Síťové organizace lze též označit za formu organizace, která doplňuje tradiční formy, tedy trhy a organizace hierarchické, často se nazývá jako samostatně fungující typ ekonomické organizace jako takové. (Dědina a Odcházal 2007)

Samotný vznik síťové organizace je velmi složitý a postupný proces, který se rozdělit z hlediska informačních toků na čtyři stadia, kterými je zapotřebí při tvorbě sítě projít. V prvním kroku je zapotřebí přenést statické informace jedním směrem, často se využívá forma webových prezentací. V druhém kroku je zapotřebí přenést informace dynamické, ale opět je zapotřebí zachovat jednosměrnost toku těchto informací. Ve třetím stádiu dochází k výměně obousměrné, a to informací dynamických se začleněním informací i statických, tedy například je využíváno interních systémů pro vzniklé webové aplikace. Posledním krokem je zajištění fungování sítě integrované, kde

dochází k obousměrnému proudění informací, které jsou současně začleněny do interních informačních systémů, stejně jako i do vazeb se zákazníky a jednotlivými dodavateli. (Dědina a Odcházal 2007)

## **2.15 Druhy síťových organizací**

Existují dva základní typy síťových organizací, a sice síťové organizace s jedním dominantním partnerem a síťové organizace s rovnocennými partnery. Při volbě jednoho dominantního partnera, tento komunikuje se zbývajícími partnery v síti, ale ostatní, menší, partneři mezi sebou komunikovat nemusí vůbec. Pokud dojde k ukončení činnosti dominantního partnera, společně s ním zanikají i ostatní články, resp. celá síť jako taková. Pokud však dojde k ukončení činnosti jednoho z „malých“ partnerů, síť nezaniká a místo tohoto partnera je uvolněno, resp. nahrazuje ho partner nový. Při volbě síťové organizace s rovnocennými partnery se moc v rámci sítě mění dle aktuální situace, avšak žádný z partnerů není schopen měnit uskupení, činnosti ani pravidla, které se v síti využívají. Za další typ síťové organizace lze označit tzv. spontánní síťové organizace, což je uskupení firem se spontánním řízením. V tomto případě nemá síť vrcholový management, který by rozhodoval, ale každý partner, resp. článek v síti může navrhopvat činnosti, kterou se bude síť organizací zabývat. Následně dojde k dohodám mezi články a daná příležitost je v rámci spolupráce všech partnerů realizována. (Dědina a Odcházal 2007)

V síťových organizacích je zapotřebí spolupráce jednotlivých členů v mnoha různých úrovních, pak je možno využívat plně potenciálu sítě, díky čemuž je dosahováno stanovených cílů a to efektivněji, než při uskupení tradičním. Pro bezproblémové fungování je však zapotřebí si přesně vymezit strategie, cíle a záměry za celek jako takový, ze kterého budou mít prospěch jednotlivé články sítě. (Dědina a Odcházal, 2007)

Sítě mohou vznikat na poli firmy, tzv. vnitrofiremní sítě, či napříč firmami, tzv. síť mezifiremní, které lze dále členit dle vzájemných vazeb na síť integrované, kyvadlové, federativní, nukleové, či konfederativní. (Dědina a Odcházal 2007)

### 2.15.1 Negativa síťových organizací

Za negativa, která mohou vzniknout při podnikání v síti lze zařadit následující body:

- Zaměření se na neformální vztahy, a to napříč formálními kanály, často úplné nahrazení vztahů formálních právě vztahy neformálními – přehnaná důvěra může být problémem.
- Vysoké transakční náklady, související se založením, řízením, ale také na udržení síťových vztahů - problém, a to především v případě, kdy komunikační infrastruktura není příliš rozvinutá.
- Možné riziko poškození konkurenčního postavení - konkurenci nelze ani v tomto případě vyloučit.
- Vytvoření flexibilní a fungující síťové struktury je velmi obtížný úkol, a to především ke specifickému modernímu pojetí tohoto typu podnikání, kdy může dojít k tomu, že lidé se budou snažit neustále vracet k osvědčeným standardům, což by mohlo mít na fungování sítě negativní vliv. (Dědina a Odcházal 2007)

### 2.15.2 Klastry

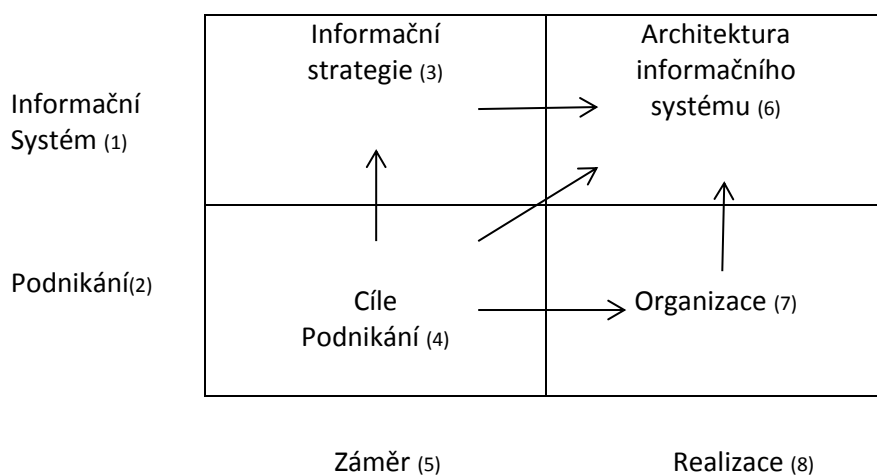
S rozvojem síťových organizací dochází též k rozmachu tzv. klastrů. Síťové organizace a klastry jsou v mnoha věcech podobné, ale odlišnosti lze nalézt jak v obsahu podnikání, tak i v jejich funkcích. (Pavelková a kol. 2009) Pavelková a kol. (2009, str. 18) uvádí, že definic, které charakterizují pojem klastr, existuje mnoho, avšak jako první uvádí dvě definice od autora Portera (1990 a 1998), který definuje klastr následovně: *„geograficky blízké seskupení vzájemně provázaných firem, specializovaných dodavatelů, poskytovatelů služeb a souvisejících institucí v konkrétním oboru i firem v příbuzných oborech, které spolu soutěží, ale také spolupracují, mají společné znaky a také se doplňují“* a zároveň uvádí, že: *„Klastry jsou místní koncentrace vzájemně propojených firem a institucí v konkrétním oboru. Klastry zahrnují skupinu provázaných průmyslových odvětví a dalších subjektů důležitých pro hospodářskou soutěž. Obsahují např. dodavatele specializovaných vstupů, jako jsou součásti, stroje a služby, a poskytovatele specializované infrastruktury. Klastry se často rozšiřují směrem dolů k odbytovým kanálům a zákazníkům a do stran k výrobcům*

*komplementárních produktů a společností v průmyslových odvětvích příbuzných z hlediska dovedností, technologií nebo společných vstupů. Mnoho klastrů také zahrnuje vládní či jiné instituce – jako např. univerzity, normotvorné agentury, výzkumné týmy či obchodní asociace – které poskytují specializovaná školení, vzdělávání, informace, výzkum a technickou podporu.“*

## 2.16 Modely procesů podnikání a informační systémy

Modelování procesů podnikání je využití modelů a metod pro pochopení a změnu těchto procesů ve spojení s informačními systémy těchto firem. Tato závislost mezi vlastními modely podnikání a informačními systémy se stává stále těsnější a základním pravidlem pro využití všech možností spolupráce je překlenutí komunikační propasti mezi manažery a systémovými pracovníky.

Obrázek 2: Interakce mezi modelem podnikání a informačním systémem



Interaction between business model and information systém.(1) – Information System, (2) – Business, (3) - Information strategy, (4) - Business goals, (5) – Intention, (6) - Information system architecture, (7) – Organization, (8) – Realization. Zdroj: Vlastní zpracování

Moorův zákon uvádí původně, že výkon počítačových čipů se bude zdvojnásobovat každý rok. Následně byla teorie přehodnocena Davidem Housem, jedním z ředitelů Intelu, který předpokládal pravidelné navýšení výkonu čipů (kombinací vícero

tranzistorů i zvýšením jejich rychlosti) každých 18 měsíců. Od roku 2012 se vývoj výrazně zpomaluje, a jak k 50. výročí svého pravidla řekl konsorciu IEEE sám Moore, „asi tuším, že někdy během další dekády platnost Moorova zákona skončí, ale to není překvapivé“. To bylo v roce 2015.

Metcalfův zákon hovoří o hodnotě internetu, která je dána vzorcem  $n^2$ , kde  $n$  je počet spojených subjektů. Význam internetové sítě stoupá kvadraticky s počtem účastníků.

Kellyho zákon hovoří o hodnotě internetu, která je dána vzorcem  $nn$ , kde  $n$  je počet spojených subjektů. (Internet umožňuje mnohonásobné paralelní spojení mezi zákazníky, dodavateli a obchodní partnery).

Využívání internetu se vyvíjelo v určitých vlnách. První vlna se vyznačovala elektronickými dokumenty jako www stránky a sdílením vnitřních dokumentů s dalšími účastníky, dodavateli a zákazníky. Druhá vlna je specifikována ekonomickým obchodem, jako jsou katalogy, objednávky a platby v modelu podnikání na straně prodeje. Ve třetí vlně se začalo využívat internetu na straně nákupu mezi mnoha firmami formou nabízení produktů. Ve čtvrté vlně vzniká model mnoha prodávajících s mnoha kupujících firem. Centrální uzel je zde tvůrcem elektronického tržiště, které od poskytování dokumentů, přes dokumentaci, vyjednávání a další transakce podnikání je stále vyvíjecí. V páté vlně se jedná o dynamické systémy podnikání, kde jsou jednotlivá odvětví v interakci a vytvářejí celou ekonomiku pomocí tržišť.

## 2.17 Aspekty modelů nové ekonomiky

Při formulování strategie podnikání a při aplikaci na operativní úrovni je třeba brát v úvahu základní aspekty modelů nové ekonomiky. Na jedné straně integrace v poskytování možností a na druhé vznik úzce specializovaných služeb. (Fiala 2008)

Informace se stává silou, která umožňuje kromě jiného spojení mezi mnoha zákazníky navzájem. **Zákazník** se tak při jeho možnosti získávání informací na internetu stává **diktátorem** a je stále náročnější. Spotřebitel je tak na straně řízení trhů, využívá interaktivních možností internetu a **customizuje nabídky** pro každého zákazníka zvlášť. Tak dochází k nalézání řešení ke kvalitnějšímu uspokojování potřeb zákazníků.

Firmy mohou řídit **byznys** kdekoliv a kdykoliv, a tak **se stává všudypřítomným**. Jsou odstraněny bariéry času a místa a internet přenáší i pravidla a procesy podnikání. Dochází ke sledování a zaznamenávání komunikace pomocí různých statistik a vytváří se celkový obraz o vztazích mezi zákazníky, dodavateli a firmami. **Řízení vztahů se stává komplexním** s cílem je optimalizovat. Řada aktivit je možno vykonávat samoobslužnou formou, tím se stávají **zákazníci a obchodní partneři virtuálními zaměstnanci**. Firmy využívající samoobslužného paradigmatu získávají výraznou konkurenční výhodu. Internet poskytuje velké množství příležitostí pro snížení nákladů na vývoj, výrobu a prodej zboží a **digitální společnosti tak dosahují tak hypervýkonosti**. Obrátka zásob je dramaticky ovlivněna spojením s dodavateli v reálném čase a ovlivňuje tak fyzické zásoby, hlavní nákladovou položku byznysu. Pouze ekonomické transakce jsou přesunuty na síť, protože distribuce zboží potřebuje také fyzickou síť. Konkurence mezi **hodnotovými řetězci probíhá přes internet** a poskytuje tak zákazníkům úplná řešení jejich problémů. **Noví prostředníci** musejí přidávat novou hodnotu poskytováním informací a agregováním služeb dříve nedostupné jinak je zákazník může vynechat. Internet umožňuje neustálé zpracování **požadavků, které přicházejí nepřetržitě** z celého světa bez časového omezení. Systémy vyžadují stálou dostupnost a spolehlivost, což vyžaduje velké úsilí a investice. **Časy cyklů jsou zkracovány** od vývoje produktu k jeho tržní dostupnosti. Schopnost změny je důležitější než být první. **Zákazníci si vybírají stále značkové zboží** s ohledem na důvěru v toto zboží. Nově příchozí firmy musejí něčím zaujmout. **Ceny se stávají dynamickými** a cenové strategie se musejí přizpůsobit realitě internetového tržního mechanismu, který probíhá v reálném čase a je globální. Dynamika v utváření cen je v závislosti informací o nabídce a poptávce v reálném čase. **Spolupráce mezi organizacemi** je výzvou s cílem optimalizace tohoto řetězce firem. **Nové druhy softwaru posiluje digitální společnosti**, které jsou otevřené, agilní, inteligentní, intuitivní a založené na znalostech (Fiala 2008).

Nová ekonomika se stává reálnou a je nutno se tomuto faktu přizpůsobit a adekvátně na něj reagovat.

Sofistikovaná informační a komunikační řešení spolu s mechanismem spolehlivých kontraktů jsou schopna koordinovat poptávku a nabídku v rozvinutých dodavatelských řetězcích. Rozvoj nových informačních technologií umožňuje využít síťových struktur nejen pro vlastní přenos a řízení informačních toků, ale také pro řízení materiálových a finančních toků, vyhledávání optimálních podmínek pro produkci čokoliv, kdykoliv a kdekoliv podle požadavku zákazníka, nebo i relativně jednoduše rozšiřovat proces integrace na další subjekty, případně využívat jejich specializace. K dosažení těchto cílů firmy využívají moderních IT nástrojů, mezi které patří i podnikové informační systémy. (Fiala 2008)

## **2.18 Trendy k síťovým vztahům**

Coasový model aliance jako alternativní koordinační forma k trhům a hierarchiím ovlivňuje pohled na síťovou ekonomiku (Beck 2006). Transakční náklady jsou podle modelu snižovány s technickým pokrokem a rozdělením produktu podle specifikace. Zajištění zdrojů pomocí trhu je efektivnější pro produkty s nízkou specifikací a produkty s vysokou specifikací je efektivnější koordinovat formou hierarchie. (ve Fialovi 2008)

Roste počet aliancí a firmy jsou tak konfrontovány se závislostí na sítích. Sítě se tak stávají dominantní organizační formou v ekonomice. Firmy tak vytváří síťové vztahy s ostatními firmami.

Jedním z odvětví, kde vznikají velmi úspěšné aliance, je letecká doprava. Širší spolupráci lze sledovat od 90. let 20. století. V následující době se začínají uplatňovat tři strategické priority jako je široká síť destinací, širší společné možnosti při využívání nasbíraných mílů a širší společná nabídka služeb na letištích.

Firmy jsou stále více zapojeny do sítě aliancí a mění se také obsah aliancí. Firmy hledají partnery blíže k jejich procesům a hlavním obsahem je sdílení znalostí a jejich rozvoj. Celkovým efektem je skutečnost, že sítě se stávají dominantní organizační složkou v ekonomice.



Sítovým efektem je nazýván vliv sítě na organizaci, který je způsoben zapojením organizace do řady aliancí. Tyto efekty mohou být pozitivní i negativní.

Ve vytváření nových sítových vztahů vznikají kromě kvantitativních aspektů i kvalitativní trendy jako vznik stále nových sítí, jejich flexibilita a růst role znalostí v sítích.

Hnací síly a trendy jsou v souladu s cíli, které jsou motivací vzniku sítových vztahů. Cíle jsou specifikovány jako přístupy k novým trhům, zvýšení efektivnosti, snížení rizika ve výzkumu a vývoji, přístup ke specializovaným a komplementárním schopnostem, plnění potřeb zákazníků, kvalitní informovanost o nových technologiích, standarty a získání dotací.

Existence sítových struktur je zachycena pomocí sítovými grafy. Typickým příkladem sítě je hvězda, kde kolem centrálního zdroje je řada uzlů. Strom je graf zachycující přesun od centrálního zdroje k jednotlivým uzlům. Krystal je síť, která zajišťuje distribuci mezi propojenými sítěmi typu hvězda.

Existují tři základní domněnky o vztahu mezi velikostí sítě (počtem uzlů a hodnotou sítě, které tvoří základ pro analýzy sítových externalit a jejich efektů (Gottinger 2006). Lineární závislost předpokládá, že marginální hodnota nových uzlů je konstantní. Logaritmická závislost předpokládá, že marginální hodnota nových uzlů klesá a exponenciální závislost hodnota roste. (ve Fialovi 2008)

### **2.18.1 Přímé a nepřímé sítové externality**

Počet spotřebitelů sítí generuje přímé sítové externality, někdy nazývané úsporami z rozsahu na straně poptávky, protože tvoří paralelu s klasickými úsporami z rozsahu na straně nabídky. Jestliže roste počet uživatelů, potom má zboží hodnotu tím vyšší, čím vyšší je počet. Sítové efekty dávají pozitivní zpětnou vazbu a grafické znázornění poptávkové křivky má typicky parabolický tvar. Jestliže je prodáno více než kritické množství, potom se poptávka bude zvětšovat.

Pokud hodnota produktu roste, společně s růstem počtu vznikají nepřímé externality. Také komplementární produkty, které jsou systémem složených produktů, doplňujících a jednotlivých, tvoří důležitou přednost pro růst počtu a hodnoty produktů.

Zdroji síťových externalit mohou být očekávání spotřebitelů, protože užitek jednotlivce je závislý na počtu ostatních kupujících spotřebitelů. Koordinace mezi spotřebiteli snižuje riziko špatného výběru a kompatibilita znamená standart jednotlivých komplementárních produktů. Náklady na přepnutí a problém uzamčení znamenají přechod z jedné sítě do druhé. Mezi náklady na přepnutí jako kontrakty, učení a tréninky, konverze dat, vyhledávací náklady a náklady loajality hradí strana, která přeruší kontakt.

Analýza síťových externalit, podle přístupu „Makro“, předpokládá existenci jejich existenci a modeluje tak jejich důsledky. Přístup hodnocení „Mikro“ se snaží nalézt příčinu síťových externalit

Sítě vytvoření za účelem sdílení a získávání informací vytvářejí efekt růstu počtu uživatelů s růstem jejich rozsahu. Výsledkem je nemožnost využití samoregulačního mechanismu poptávky a ceny, což je základem tradiční mikroekonomie. Při tradiční ekonomické teorii „negativní zpětná vazba“ udržuje ceny v bodě tržní rovnováhy a vede ke stabilizaci systému. Informační sítě jsou řízeny pomocí dynamiky „pozitivní zpětné vazby“, která činí silné ještě silnějšími a slabé ještě slabšími. Pozitivní zpětná vazba je hnací silou síťové ekonomiky, je vyvolána úsporami z rozsahu jak na straně nabídky, tak na straně poptávky. Při snižování jednotkových nákladů při růstu počtu výrobků roste nabídka a poptávka roste v důsledku zvyšování užítku z produktu při růstu uživatelů. (Fiala 2008)

### **2.18.2 Základní typy sítí**

Sítě se vytvářejí z různých důvodů a každý typ má svoje specifické vlastnosti. Sítě mohou vznikat kombinací všech typů a prvním krokem při vytváření síťové strategie je vyjasnění cílů. Soulad mezi cíli a typem sítě je předpokladem pro úspěšný management. (Fiala 2008)

- a) Výzkumné a vývojové sítě vznikají mezi organizacemi, jejichž cílem je sdílení rizika, nákladů a kvalifikace při vývoji nových technologií. Pro některé firmy je obtížné zůstat inovačními, proto se sdružují, aby dosáhly požadované rychlosti technologického vývoje.
- b) Standardizační sítě se snaží docílit, aby dominantní technologie nebo proces v určité oblasti byly prosazeny jako standart. Cílem je získání příjmů přímo ze samotného standardu licencí pro danou technologii a získání příjmů z komplementárních produktů.
- c) Dodavatelské sítě jsou vertikální sítě dodávek mezi dodavateli, výrobcí a dalšími členy řetězce a jejich zaměření je hlavně na zvýšení výkonnosti. Nejvýraznější charakteristikou je vertikální specializace v rámci dodavatelského řetězce, střednědobé až dlouhodobé vazby mezi firmami a intenzivní kooperace v oblasti specifikace produktu a logistiky.

## **2.19 Dynamické dodavatelské sítě**

Dynamické dodavatelské se snaží o řízení efektivnosti svých operací, které vytvářejí a poskytují produkty až ke konečným zákazníkům v rámci tzv. dodavatelských řetězců. Nelítostná konkurence na dnešních globálních trzích, uvádění produktů s kratšími životními cykly, rostoucí očekávání zákazníků, nutí firmy zaměřit svoji pozornost na dodavatelské sítě (Ayers 2001, Chopra 2001, Simchi-Levi a dal. 1999). Pozornost je věnována managementu dodavatelských řetězců, který se stává důležitou konkurenční výhodou. Výrobci, kteří mění svoje podnikatelské modely, dosahují vynikající úrovně zákaznického servisu, korigující zásoby napříč dodavatelské sítě, snižují náklady pro všechny účastníky a zvyšují flexibilitu celého systému. Management dodavatelských řetězců (Supply Chain Management) je bouřlivě se vyvíjející disciplína využívající koncepce, které byly vyvinuty v různých jiných disciplínách jako logistika, marketing, finanční management, operační management, informační systémy, ekonomie, systémová dynamika a operační výzkum. (ve Fialovi 2009)

Dodavatelský řetězec se skládá ze všech účastníků, dodavatelů, výrobců, distributorů, prodejců a zákazníků, kteří jsou přímo či nepřímo zapojeni do plnění požadavků koncového zákazníka.

Dodavatelské sítě se modelují pomocí síťových grafů tvořených uzly zobrazující jednotlivé podniky a vztahy mezi členy jsou reprezentovány spojnicemi uzlů. (Fiala 2009)

Management dodavatelských řetězců je bouřlivě se vyvíjecí se disciplína Vztahy firem a dodavatelských řetězců se stávají komplexnějšími a dynamicky se vyvíjejí. Statistické dodavatelské řetězce přecházejí na řetězce dynamické, které se rychle adaptují na nové podmínky. Při modelování a analýze těchto řetězců se uplatňuje řada nástrojů kvalitativních a kvantitativních, optimalizačních či simulačních. Těžiště těchto nástrojů se přesouvá od lineárních vztahů k vyjadřování síťových vztahů a od statických pohledů k dynamickým. Zavedení nových technologií má vliv na poskytování rozsáhlých dat v reálném čase, proto se mění podmínky pro tvorbu modelů a algoritmů na řešení problémů. Vzniká interakce projektového managementu a managementu dodavatelských sítí. (Fiala 2009)

## **3 METODIKA A CÍL PRÁCE**

### **3.1 Cíl práce**

Cílem praktické části diplomové práce je na základě ukazatelů vhodných pro hodnocení finanční situace podniků zapojených do sítě provést vyhodnocení finanční situace zvolené nákupní sítě a případně navrhnout nápravná opatření.

### **3.2 Metodika**

V rámci vymezeného cíle je stanovena hypotéza a stanoveny předpoklady.

Hypotéza:

H0: Hodnotící interní ukazatele podniků v síti jsou si podobné.

Předpoklady:

P1: Výše tržeb vytvořené sítě roste v období od roku 2013 do 2017.

P2: Výše zisku vytvořené sítě roste v období od roku 2013 do 2017.

P3: Tržby a zisk podniku UX se zvýšily od roku 2015, kdy se připojila k síti XX.

P4: Ukazatelé běžné likvidity sítě ve sledovaném období vykazují lepší hodnoty než výsledky ukazatelů ze statistického hodnocení odvětví.

P5: Ukazatelé rentability sítě ve sledovaném období vykazují lepší hodnoty než výsledky ukazatelů ze statistického hodnocení odvětví.

#### **3.2.1 Metodický postup**

Diplomová práce byla zpracována po těchto krocích:

1. Popis sítě a identifikace jednotlivých podniků zapojených v síti
2. Identifikace silných a slabých stránek sítě, jejích příležitostí a ohrožení (SWOT analýza)
3. Statistická analýza ukazatelů využívaných sítí pro její interní hodnocení

4. Hodnocení finanční situace sítě na základě vybraných ukazatelů finanční analýzy (včetně vybraných souhrnných ukazatelů)
5. Shrnutí zjištěných výsledků

### **3.2.1 Popis sítě**

Popis sítě je proveden seznámením s jednotlivými podniky sítě a celou sítí prostřednictvím přiblížení historie, prostřednictvím seznámení jednotlivých značek tvořící skupinu produktů sítě a rozbořem systému podnikání. Součástí historie jsou vypracované grafy materiálových toků v síti, které představují vývoj nákupní sítě. Podkladem pro informace k seznámení jsou vlastní zkušenosti autora, internetové stránky a interní poskytnuté materiály.

Na začátku prováděných prací byl načrtnut graf centrální sítě a jednotlivých podniků a označen zkratkami. Také jednotlivé značky vyráběných produktů byly přejmenovány, abych byl dodržen požadavek vedení sítě a nebylo možné identifikovat síť.

Po schválení zpracování práce byla z informací poskytnutých na internetových stránkách sítě zpracována historie sítě. Tyto informace jsou prezentovány v anglickém jazyce, byl proveden jejich překlad. Vedoucí nákupu sítě byl požádán o informace o historii materiálového toku v síti a z nich byl zpracován graf za rok 1971, 1999 a 2008. Uvedená období byla zpracována, protože nejlépe vystihují vývoj materiálové toku. Bylo provedeno zhodnocení v těchto letech. V grafech byla vymezena centrální síť a sdružené podniky.

Ze zdroje internetových stránek a vlastních zkušeností jsou představeny značky, které prezentují výrobky sítě.

Byl vypracován graf toku materiálu mezi jednotlivými nákupními podniky v síti, který slouží k základnímu popisu sítě a zobrazuje její aktuální stav v roce 2017. Tok materiálu je doplněn roky vzniku podniků a jejich jednotlivé obraty v mil. Kč. Do grafu byly zapracovány objemy produkce zúčastněných podniků v okolí centra. Následně byl vysvětlen graf a vymezeny největší dodavatelé a odběratelé centra sítě.

Potřebné informace k vypracování grafu byly získány od vedoucího pracovníka oddělení nákupu sítě a vedoucího pracovníka oddělení prodeje.

Ze stejných zdrojů byl představen systém podnikání ve snaze přiblížit síť ze všech úhlů pohledu. Dle názoru autora byla zhodnocena síť z pohledu nové ekonomiky

### **3.2.2 SWOT analýza**

Pro analýzu vnějšího a vnitřního prostředí sítě je zpracována SWOT. Vypracovaná SWOT analýza je autorem vyhodnocena Fullerovou metodou párového srovnávání. Autor zde figuruje jako jediný hodnotitel.

Z interních materiálů společnosti, vlastních zkušeností a komunikací s jednotlivými pracovníky sítě byly identifikovány jednotlivé faktory pro zpracování SWOT analýzy. Každý vymezený faktor byl dle vlastního názoru autora porovnán se všemi ostatními. Vyšší významnost oproti druhému faktoru byla oceněna bodem a následně bylo bodové ohodnocení sečteno. Byla určena strategie dle bodového ohodnocení a ponecháno na vedení sítě rozhodnutí, jak využít výsledků.

Při citování sítě a podniků měl autor problém, jelikož je zaměstnancem sítě. Když v práci identifikoval informace, která zpracovával, používal pro podniky identifikaci například subjektů a síť označoval jako společnost. Před ukončením práce musel procházet zpracované analýzy a opravovat označení sítě.

### **3.2.3 Statistická analýza interních ukazatelů**

Z vlastních interních zdrojů byly použity hodnoty ukazatelů za období 2013 až 2017, které síť sleduje k internímu hodnocení. Jedná se o hodnocení včasnosti dodávek „On time delivery“, chybovosti ve výrobě „First time fail rate“, produktivita „Productivity“, obrátka zásob „Stock turns“. Na poskytnutých datech byla síť podrobena výpočtům základních statistických ukazatelů průměrů a variability k jejímu hodnocení.

Statistickým hodnocením poskytnutých údajů byla posuzována podobnost jednotlivých hodnotících ukazatelů podniků v síti. Data byla podrobena hodnocení statistickým testem normality Shapirův-Wilkův. Následně byla data podrobena hodnocením

Kruskal-Walisův neparametrickým testem. Z vlastních interních zdrojů byla poskládána historie interních hodnotících ukazatelů sítě za období 5 let. Je to chybovost, včasnost dodávek, obrátka zásob a produktivita. Pomocí programu excel byly vyhodnoceny ukazatele základními statistickými ukazateli. Přehled výsledků byl zpracován do tabulky. Pro další statistické výsledky byl použit program STATISTIKA poskytnutý Jihočeskou univerzitou pro obdobné účely. V programu bylo vymezeno hodnocení dat pro statistické normální hodnocení Shapirov-Wilkův testem a následně byly zhodnoceny výsledky. Zhodnocením byla zjištěna jeho nedostatečnost v hodnocení stanovené hypotézy a po konzultaci s vedoucí práce bylo stanoveno použití dalšího neparametrického testu Kruskal-Wallis. Výsledky byly zpracovány do tabulky a zhodnocena podobnost jednotlivých ukazatelů podniků sítě.

### **3.2.4 Finanční analýza**

Podklady pro zpracování finanční analýzy byly poskytnuty pracovníky finančních oddělení jednotlivých podniků, které tvoří síť. Na žádost byly zaslány obrátové předvahy jednotlivých podniků sítě od roku 2013 v příslušné měně. Následně byly zjištěny potřebné kurzy na stránkách ČNB k přepočtu dat k datu ukončení roční uzávěrky příslušného období. Nejdříve byly jednotlivá data v obrátových předvahách přepočteny na měnu CZK a potom byly zpracovány výkazy, tj. Rozvahu a Výkaz zisku a ztrát dle vyhlášky č. 500/2002 Sb. ve zjednodušeném rozsahu do tabulky.

Finanční analýza je provedena za období roku 2013 až 2017. Výpočty konkrétních finančních ukazatelů jsou analyzovány za jednotlivé podniky v roce 2017 a za celou síť v letech 2013 až 2017.

Rozborem aktiv bylo zjištěno rozložení majetku jednotlivých podniků v síti a mohla tak být posouzena potřeba oběžných aktiv jednotlivých podniků k jejich činnosti. Zpracováním horizontální analýzy aktiv sítě byl zhodnocen vývoj majetku sítě v letech 2013 až 2017 a zpracováním vertikální analýzy jednotlivých podniků v roce 2017 bylo identifikováno rozložení jednotlivých položek aktiv. Byl vybrán ke zhodnocení jeden ze základních ukazatelů aktivity, které dávají informaci o efektivnosti systému řízení zásob celé sítě v letech 2013 až 2017 a to jejich obrátka, která byla porovnána s hodnotami



obrátky zásob oborového průměru, které byly vyhledány na internetových stránkách MPO, ČSÚ.

Při rozboru údajů uvedených v rozvaze na straně pasiv bylo vymezeno rozdělení zdrojů potřebných ke krytí aktiv jednotlivých podniků v síti. Byla zhodnocena výše dlouhodobých a krátkodobých závazků celé sítě v roce 2017. Horizontální analýzou pasiv sítě byl zhodnocen vývoj jednotlivých položek a horizontální analýzou jednotlivých podniků v roce 2017 jejich rozložení.

Porovnáním nákladových a výnosových položek jednotlivých podniků z výkazu zisků a ztrát v roce 2017 byla představena oblast tvorby zisku. Horizontální analýzou výkazu zisků a ztrát v letech 2013 až 2017 byl zhodnocen vývoj nákladů a výnosů ve sledovaném období. Samostatně byl vymezen vývoj obrátu a zisku sítě v letech 2013 až 2017.

Pro možnost zhodnocení podniku UX, který přistoupil v roce 2015 k síti, autor požádal o dodání obrátové předvahy podniku její vedení v roce 2013. Následně byla doplněna výsledovka podniku UX o tyto data a porovnán jejich vývoj.

Následně byly na datech sítě ve sledovaném období provedeny výpočty ukazatelů likvidity. Výsledky ukazatelů likvidity sítě v jednotlivých letech byly porovnány s hodnotami oborového průměru na internetových stránkách MPO, ČSÚ. Stejný postup byl aplikován na ukazatele rentability. Při hodnocení nebyly vybrány ukazatele zadluženosti, vzhledem k jedinému k financování aktiv z vlastních zdrojů.

Pro posouzení finanční situace byly použity výsledky zpracované finanční analýzy.

Výpočet ekonomických ukazatelů proveden dle Mrkvička a Kolář (2006) a Scholleová (2009) viz literární přehled.

Výsledky jednotlivých podniků roku 2017 a nákupní sítě od roku 2012 byly vyhodnoceny souhrnnými indexy používanými pro hodnocení finanční situace podniků: Altman Z-Score, model IN01 a Aspekt Global Rating.

Pro hodnocení jednotlivých podniků a sítě byl použit model ALTMAN z roku 1967, protože síť patří do skupiny, která je obchodovatelná na burze. Byly vypočteny jednotlivé ukazatele modelu s jejich váhou a zařazeny do vzorce modelu. Byly určeny

hodnoty modelu podniků v roce 2017 a celé sítě v období 2013 až 2017. Bylo provedeno jejich hodnocení.

Jako jeden z dalších modelů byl použit IN01, který zařazuje do hodnocení i tvorbu hodnoty. Postup byl zvolen stejný jako v předchozím modelu a znovu provedena hodnocení jednotlivých podniků i sítě ve vymezených obdobích.

Pak byl hledán model mezi bonitními, vhodný pro kvalitní hodnocení a až na podruhé byl nalezen Aspekt Global Rating, který nejlépe hodnotí síť i jednotlivé podniky. Při stanovení ratingu bylo postupováno stejným způsobem jako v předešlých modelech. Opět bylo provedeno hodnocení výsledků modelu.

### **3.2.5 Použitá data**

Data pro praktickou část byla poskytnuta vedením konkrétní podnikatelské sítě, která si nepřála být jmenována, proto je označena jako XX a jednotlivé podniky, samostatné právnické subjekty jsou označeny AX, EX, CX, IX, NX, SX a UX. Identifikovaná síť obsahuje 4 výrobní podniky a 3 prodejní podniky. Činnost sítě působí v elektrotechnickém průmyslu a podrobně bude popsána v další části práce. K zamezení identifikace sítě jsou jednotlivé značky označeny JONES, MECO, CANUS, D-MOTIVE a PICROKEY.

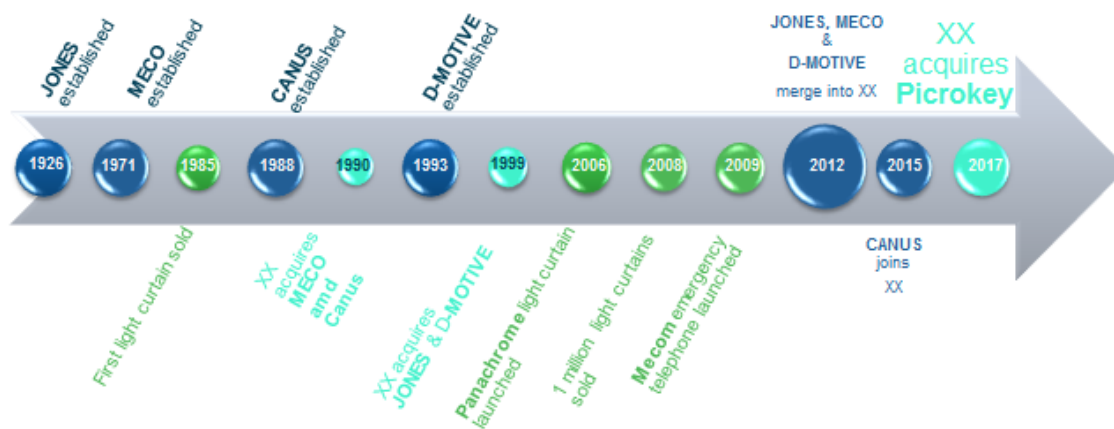
Informace pro jednotlivé oblasti analýz a jejich zpracování jsou vlastní zkušenosti autora, získané informace z interních materiálů sítě a informace získané při komunikaci s vedoucími pracovníky ve společnosti.

## 4 CHARAKTERISTIKA SÍTĚ

### 4.1 Historie sítě

Síť XX má dlouhou a úspěšnou historii z roku 1926, kdy vznikl podnik v Anglii. Ostatní podniky v síti byly založeny v různých částech světa v letech 1971 až 1993 a od svého počátku nabízejí na trhu bezpečnostní a komunikační produkty do výtahu. V roce 2012 byly všechny podniky sloučeny do jedné a byla zahájena činnost sítě XX. Všechny používané obchodní značky výrobků jsou v síti stále podporovány a udržovány, proto si vybudovaly silnou loajalitu a znalost v různých regionech po celém světě. V letošním roce 2018 spojil svou obchodní sílu nový podnik a rozšířil tak již síť XX.

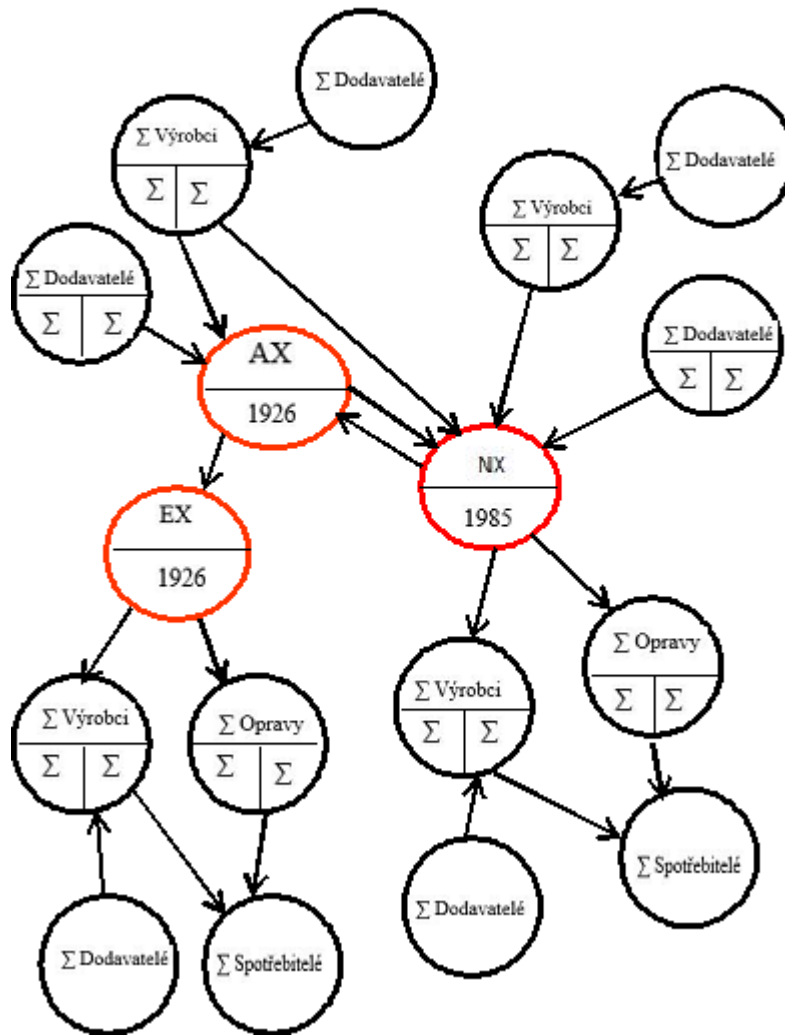
Obrázek 3: Časová osa ukazující některé z klíčových milníků v historii sítě za posledních 90 let.



Timeline axi some of the key milestones in network history over the past 90 years. Zdroj: Vlastní zpracování

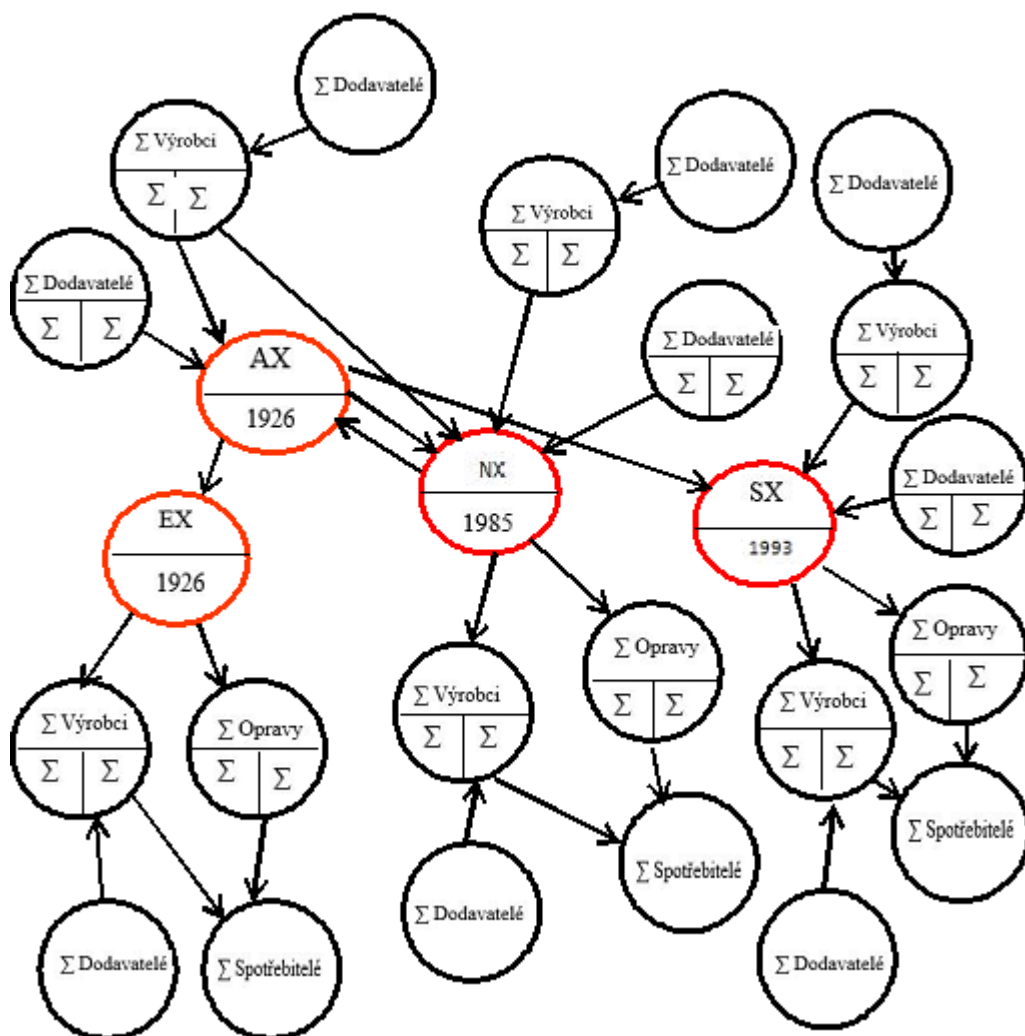
## 4.2 Vývoj materiálových toků v síti

Graf 1: Tok materiálu v síti v roce 1971



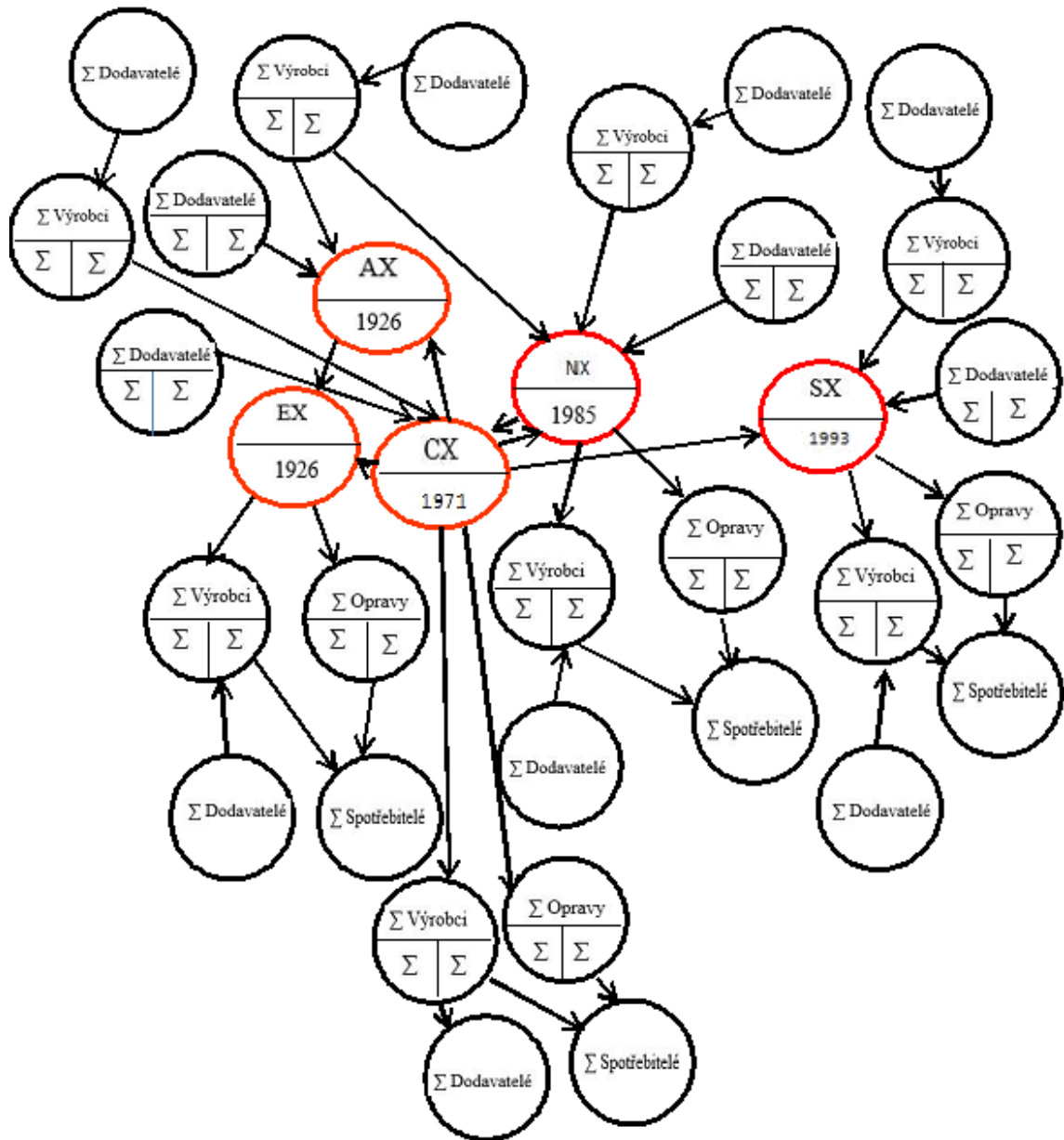
Material flow in the network in 1971. Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 2: Tok materiálu v síti v roce 1999



Material flow in the network in 1999. Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 3: Tok materiálu v síti v roce 2008



Material flow in the network in 2008. Zdroj: Vlastní zpracování

Zdroj: Vlastní zpracování

Grafy č.1, 2, 3 ukazují tok materiálu v síti v jednotlivých letech a ukazují jejich vývoj. Představují centrální podniky (červeně označeno) a ostatní podniky sdružené v síti.

Hrany v grafech představují vazby a šipky směr toku materiálu. V centrální síti je vyznačen rok vzniku podniku. U jednotlivých grafů vývoje pohybu materiálu v řadě je patrný výrazný růst sítě v jednotlivých letech. V roce 2008 je v grafu vidět výrazná změna pohybu materiálu, která je způsobena přestěhování výrobní jednotky z jedné země do druhé. Tento posun je také umožněn nákupem podniku, který do té doby byl jen dodavatelem sítě. Pokud budeme vývoj hodnotit, můžeme říci, že stále větším způsobem ovlivňuje elektrotechnický průmysl. Dynamicky stále se rozvíjející síť se také stává rostoucím zaměstnavatelem.

### **4.3 Představení jednotlivých značek**

Produkty značky D-Motive již od svého založení v roce 1993 trvale redefinují průmysl. Jsou to LCD displeje, systémy zobrazování výtahu, systémy pro sledování výtahů a softwary pro monitorování výtahu. Poskytují tak komplexní produkty majitelům budovy pro možnost flexibility a příležitosti skutečně rozlišovat jejich budovy.

Od roku 1988 značka Canus oslavuje více než 25 let, jako spolehlivý a respektovaný poskytovatel bezpečnostních a komunikačních produktů do výtahového průmyslu v USA. Canus nabízí špičková bezpečnostní nouzová komunikační zařízení a řešení bezpečnosti cestujících výtahem.

V síti XX je nejstarší značkou Jones, která si vybudovala silnou reputaci již od svého založení, v roce 1926. Jones nyní představuje předního světového vývojáře, výrobce a dodavatele světelných závěsů poskytující cenově výhodné a spolehlivé řešení pro klíčové trhy sítě XX v Asii.

Výrobky značky Meco v České republice představují ochranu výtahů již více než 40 let a vybudovaly značku, která je synonymem důvěry, spolehlivosti a výjimečné kvality. Věnuje se rozsáhlému sortimenty světelných závěsů a produktům pro telefonní záchranné služby, které jsou prodávány po celém světě, a růst je silně spojen s legislativními nařízeními.

Síť XX je přední globální výrobce na trhu zabezpečení, displejů a monitorovacích řešení pro výtahy. Její součástí je pět značek, které mají již dlouhou tradici, a důvěřují

jim konstruktéři, konzultanti i správci budov. Síť XX byla vytvořena sloučením pěti původních podniků. Její produkty jsou nainstalovány ve více než 3 milionů budov na celém světě a toto spojení přináší řadu vynikajících produktů a hluboké znalosti průmyslu výtahové techniky. Produkty sítě slouží každodenním uživatelům výtahů a spolupracují s nimi. Zaměstnanci sítě mohou být hrdí na schopnost zajistit vysokou úroveň inženýrského zpracování v kombinaci s vynikající kvalitou služeb zákazníkům a lokální technickou podporou, kdykoli jí je potřeba. Dodává špičkovou kvalitu a extrémně důležité je pro ni i snadný a bezproblémový servis. Síť spolupracuje se širokou škálou různých zákazníků a vždy se snaží vytvořit pro každého jednotlivce co nejlepší řešení.

#### **4.4 Systém podnikání sítě**

Síť XX je rychle se rozrůstající mezinárodní společnost sledující několik náročných a vyvíjejících se strategií na celém světě. Výrobní podniky se nacházejí v 5 zemích, finance v 6 zemích, vývojová střediska v 5 zemích a prodej a marketing ve 13 zemích. Prodejní místa najdete v Austrálii, v Číně, ve Francii, v České republice, v Německu, v Indii, v Itálii, v Německu, v Japonsku, v Malajsii, ve Spojených Arabských Emirátech, v Singapuru, ve Španělsku, v USA a v Anglii. Jednotlivé podniky jsou navzájem propojené a vytvářejí ekonomiku pomocí elektronických tržišť. Vytvářejí dodavatelské řetězce a vazby se dynamicky mění. Tyto dodavatelské systémy podnikání jsou řízeny zákazníkem a konkurenční aréna je vytvářena hodnotovými řetězci a není mezi jednotlivými podniky. Síť XX je součástí holdingu mezinárodní akciové společnosti, kterou tvoří skupina technologických společností, která vyrábí výrobky pro detekci nebezpečí a ochranu života. Je kótován na londýnské burze cenných papírů a je součástí indexu FTSE 100. Tato akciová společnost je vlastníkem všech podniků v celé skupině, včetně podniků sítě XX. Skupina podniků XX je samostatné uskupení společností v akciové skupině, které hodnotí svoje výsledky vzájemně mezi sebou a jsou ve vzájemné interakci.

Při hledání aspektů nové ekonomiky v modelu podnikání sítě XX jich v praxi můžeme nalézt velmi mnoho. Náročnost zákazníků převrací relaci výrobce-spotřebitel,



společnost svou výrobu uzpůsobuje zákazníkovi a sleduje rychlost dodávky k zákazníkovi. Programové vybavení obchodu přes všechny provozovny umožňuje lépe uspokojovat potřeby zákazníků. Schopnost komunikovat v reálném čase optimalizuje dodavatelské i odběratelské řetězce a nalézá optimální řešení problémů, ať již v kvalitě nebo cenové strategii. Síťová strategie podporuje značky produktů a tím buduje stále důvěru ve zboží.

### **Segmenty zákazníků**

Nejdůležitější jsou velké výrobní společnosti výtahů, které komponenty, které produkuje síť XX, potřebují při kompletaci výtahu. Jako druhé jsou servisní společnosti, které provádějí opravy výtahů.

### **Nabízená hodnota**

Síť XX především nabízí produkty s historicky dlouhou značkou, která představuje kvalitu a potřebnou kvantitu v potřebném čase.

### **Marketingové kanály**

Síť vlastní marketingové oddělení a využívá všech dostupných internetových zdrojů k prezentaci komponentů. Weby a vlastní blogy zveřejňuje na portále [www.youtube.com](http://www.youtube.com), apod.

### **Vztahy se zákazníkem**

Probíhá komunikace se zákazníkem přes email a prostřednictvím pracovníků v oddělení prodeje sítě. Zajišťuje rychlá řešení kvalitativních a kvantitativních požadavků včetně dodržování všech zákonných požadavků na produkty. Snaží se předcházet nežádoucím síťovým externalitám formou komunikačních kanálů při použití pozitivní zpětné vazby.

### **Zdroje příjmů**

Prodej optických clon do dveří výtahů, komunikačních kanálů do výtahů a další prvky bezpečnosti výtahu.

**Klíčové zdroje**

Důležitost vkládá do kvalitních dodavatelů základních komponentů pro výrobu produktů. Potřeba je věnována vhodným výrobním a skladovacím prostorám, kvalitní a rychlé dopravě pro distribuci.

**Klíčové aktivity**

Pravidelná komunikace s odběratelskou základnou sítě a plnění jejích požadavků na auditování všech provozů. Stále vyvíjet nové produkty, které využívají při zpracování signálu stále více výkonné mikroprocesory (Moorův zákon).

**Klíčoví partneři**

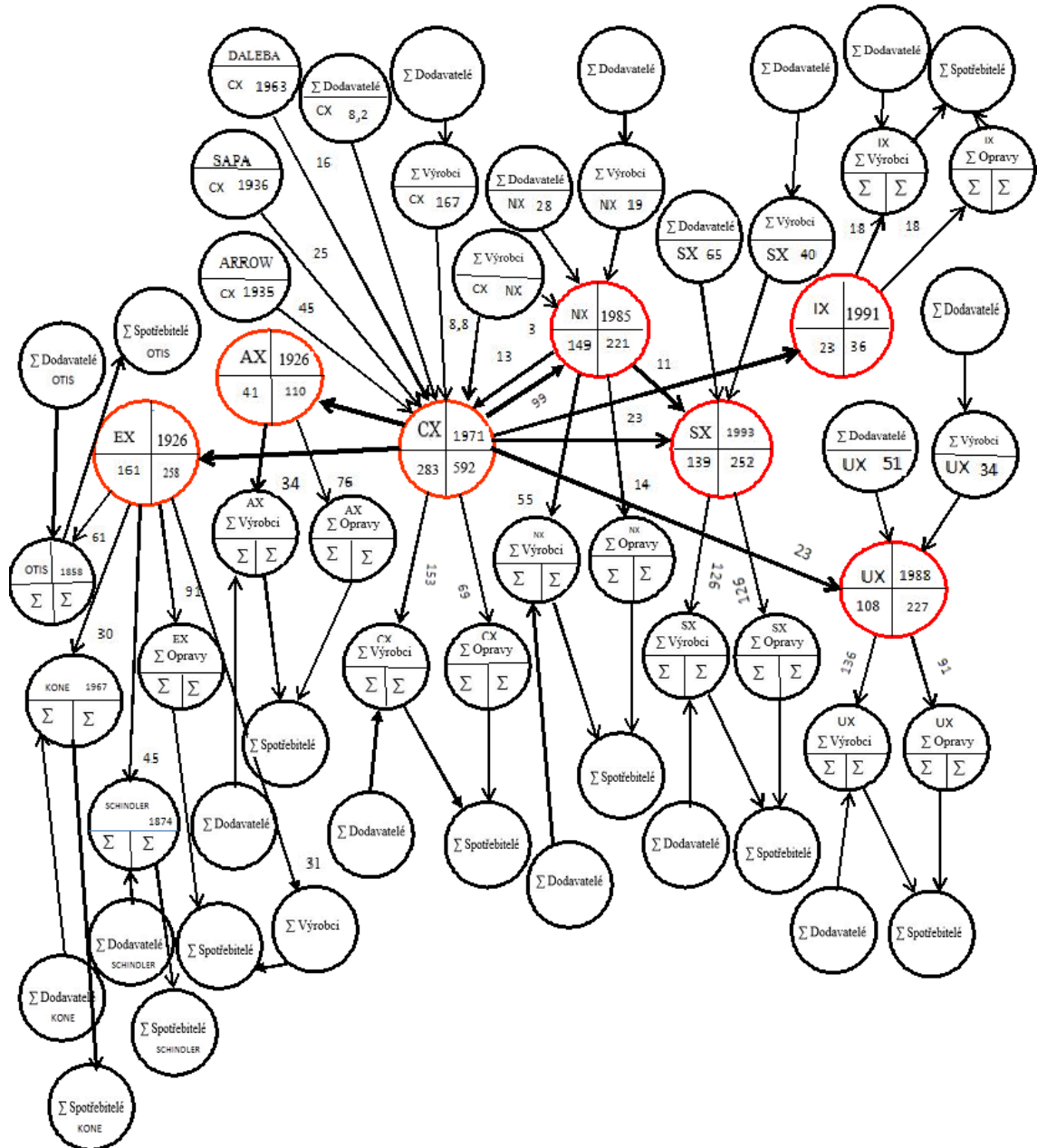
Pravidelná komunikace s klíčovými dodavateli a udržování vazeb na možnost alternativních dodávek.

**Náklady**

Nejnákladnější je oblast vývoje. Ostatní náklady se monitorují a jsou prováděny projekty na monitoring a úspory nákladů.

## 4.5 Grafické zpracování materiálových toků

Graf 4: Materiálový tok podnikatelské sítě v mil. Kč v roce 2017



Business network material flow in CZK million in 2017. Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 4 ukazuje tok materiálu v síti v roce 2017. Představuje centrální podniky (červeně označeno) v síti a ostatní podniky sdružené (periferní oblast). Hrany v grafech představují vazby a šipky směr toku materiálu. V centrální síti je vyznačen rok vzniku podniku a objemy pohybů produkce. Vztahy uvnitř centrální sítě jsou tučně vyznačeny. Rozdělení objemu produkce centrální sítě je vyznačen ve směru toku k ostatním subjektům. Data z období roku 2017 byla vybrána, protože jako nejaktuálnější nejlépe vystihují aktuální stav sítě. Pokud bychom představovali jakoukoliv jinou oblast, která probíhá mezi jednotlivými jednotkami, vyjádření směru toků by nebylo stejné. K centrální oblasti jsou vymezeny prodejní obraty (vpravo dole), nákupní obraty (vlevo dole) a rok vzniku podniku (vpravo nahoře). Prodejní obrat centrální části je uskutečňován velkým nebo menším výrobním společností (Výrobci) a podnikatelským jednotkám, které provádí opravy výtahů (Opravy). Nákupní oblast do centrální oblasti je prováděna jinými výrobci subdodávek (Výrobci) nebo přímo prodejními organizacemi (Dodavatelé). V grafu jsou identifikovány nejvýznamnější jednotky odběratelských vztahů centrální sítě společnosti OTIS, KONE a Schindler. Pokud bychom zaznamenávali jejich roční tržby, museli bychom v miliardách a miliardách Kč. Identifikovaná centrální síť je součástí gigantické sítě elektrotechnického průmyslu. V grafu jsou také identifikovány nejvýznamnější jednotky dodavatelských vztahů centrální sítě společnosti Arrow, SAPA a Daleba, které jsou výrobními jednotkami a velikostí podobného charakteru jako uvedení nejvýznamnější odběratelé. Z grafu a popisu jsou patrná celosvětová propojení odběratelsko-dodatelských vzájemných vztahů mezi jednotkami sítě.

#### **4.6 Swot analýza sítě**

SWOT analýza využívá předchozích analýz, identifikuje hlavní silné stránky (strengths) a slabé stránky (weaknesses) a porovnává je s hlavními vlivy v okolí podniku, příležitostmi (opportunities) a hrozbami (threats), tím poskytuje podklady pro formulaci podnikových strategií. (Sedláčková 2006)

Cílem SWOT analýzy je identifikovat, zda je současná strategie a specifická silná a slabá místa relevantní a schopná vyrovnat se změnami vnějšího prostředí. Silné stránky

zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak firmě, tak zákazníkům. Do slabých stránek firmy zaznamenávají oblasti, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní vedou lépe. Příležitosti zaznamenávají skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku, nebo mohou lépe uspokojit zákazníka a přinést firmě úspěch. Mezi hrozby se zařazují oblasti, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků. (Jakubíková 2008)

### **Silné stránky**

- **Existence oblastních kanceláří ve 13 zemích S1**

Uspokojení potřeb zákazníků sítě považuje za jednu z klíčových činností a blízkost k zákazníkovi přináší rychlost v řešení dodávek a přináší kvalitní odezvu na zpětnou vazbu od zákazníka. Globální prodejní přítomnost a blízkost zásob umožňuje efektivní podporu globálních zákazníků a přináší schopnost jednat přímo s koncovým uživatelem. Způsob držení lokálních zásob umožňující dodání následující den.

- **Výrobky jsou vyráběny v EU S2**

Nízké nákladové položky přináší možnost nižší prodejní ceny a jsou tak konkurenční výhodou.

- **Vysoká schopnost inovace S3**

Síť investuje do oblasti vývoje velké finanční zdroje a úroveň rozvoje je na velké úrovni, možnost existence více potenciálních produktů.

- **Vysoká kvalita produktů S4**

Pokud jsou výrobky vyráběny v EU je vnímání kvality vyšší než v jiných zemích. Vysoká kvalita a spolehlivost produktů, která umožňuje výrobcům pracovat s výkyvy napětí na telefonních linkách S4

- **Silná firemní značka S5**

Pověst a stabilita sítě přináší plusové body v jednání se zákazníkem.

- **Zdroje pro investice S6**

Velikost, která přináší větší schopnost tvorbu vlastních zdrojů, je přínosem pro tvorbu investic a rozvoj.

### **Slabé stránky**

- **Silný nedostatek personálních zdrojů zaměřených na telefony W1**

Nedostatek kvalitních odborníků v oblasti telekomunikací s nedostatkem jejich znalostí.

- **Multikulturní vztahy W2**

Při vzájemném řešení denních činností může multikultura přinášet problémy a pomalejší řešení problémů.

- **Nedostatečný proaktivní vývoj W3**

Přes všechny pozitivní změny nebude dosaženo proaktivity a to způsobí nižší výsledky u konkurence.

- **Naléhavost rozsahu úplnosti sortimentu za některými konkurenty W4**

Komplexnost sortimentu výtahového průmyslu může přinášet odliv zákazníků ke konkurenci.

- **Pomalá penetrace trhu v některých zemích W5**

Z důvodu nízkého počtu návštěv zákazníků může docházet ke snižování objemu prodeje.

- **Složitá organizační struktura W6**

Velikost sítě způsobuje nepřehlednost v organizační struktuře a může docházet ke zbytečnému informačnímu šumu.

## Příležitosti

- **Velký, rostoucí světový trh O1**

Rozšiřující se tržní příležitosti.

- **Vyplňování mezer v aktuálním sortimentu výrobků O2**

Existence poboček v různých částech světa přináší schopnost doplňování sortimentu.

- **Rozvoj regulace podporující růst trhu O3**

Schopnost využít regulujících legislativních příležitostí.

- **Změna technologie zkracuje životní cyklus výrobku a zvyšuje hodnotu postprodukce O4**

Využití zkrácení životnosti výrobku při další poptávce zákazníka.

- **Integrace s ovladači výtahu, displeji a výtahovými monitorovacími systémy O5**

Integrace produktů rozšiřuje možnost vzdálené správy koncových bodů a šetří náklady.

- **Nabídka instalace jednotky O6**

Rozšíření služeb upevňuje vztahy se zákazníkem.

## Hrozby

- **Konkurenti mají dokonalejší sortiment výrobků T1**

Konkurenti mají větší výzkumné, vývojové a inženýrské zdroje, což jim umožní rozvíjet produkty telefonů rychleji a znemožňují tak schopnost nabídky sítě.

- **Změny cen na všech trzích T2**

Ceny na světových trzích ovlivňují schopnost prodejnosti výrobků.

- **Riziko čínských, nízkých nákladů, vstupujících na trh T3**

Čína je dnes mimořádně vyspělým konkurenčním trhem.

- **Snadné pro konkurenty, aby poskytovaly "moje" funkce a erodovaly tržní ceny T4**

Funkčnost výrobků je jedna z oblastí, která ohrožena vývojovými činnostmi.

- **Továrny 2 OEM, které vyvíjejí své vlastní telefonní záchranné služby T5**

Oblast záchranné služby je důležitá oblast výtahového průmyslu.

- **Nedostatek pracovní síly v oblasti telekomunikací T6**

Nedostatek kvalifikované pracovní síly v oblasti komunikací.

Tabulka 3: Vyhodnocení SWOT analýzy dle Fullerovy metody párového srovnávání

	S 1	S 2	S 3	S 4	S 5	S 6	W 1	W 2	W 3	W 4	W 5	W 6	O 1	O 2	O 3	O 4	O 5	O 6	T 1	T 2	T 3	T 4	T 5	T 6			
S1	0	1/0	0/1	0/1	1/0	1/0	0/1	1/0	1/0	1/0	1/0	1/0	1/0	0/1	1/0	0/1	0/1	0/1	1/0	1/0	1/0	0/1	0/1	0/1	15		15
S2		0	0/1	0/1	0/1	0/1	1/0	1/0	0/1	0/1	0/1	0/1	1/0	0/1	0/1	0/1	0/1	0/1	1/0	1/0	1/0	1/0	1/0	8	0	8	
S3			0	1/0	1/0	1/0	0/1	1/0	1/0	1/0	1/0	1/0	1/0	1/0	1/0	1/0	1/0	1/0	1/0	1/0	1/0	1/0	1/0	19	2	21	
S4				0	1/0	1/0	0/1	1/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	1/0	1/0	1/0	1/0	1/0	17	2	19	
S5					0	0	1/0	0/1	0/1	0/1	0/0	0/0	0/1	0/1	0/1	0/1	0/1	0/1	1/0	1/0	1/0	1/0	1/0	9	2	11	
S6						0	0/1	1/0	0/1	0/1	0/0	0/0	0/1	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	1/0	1/0	1/0	1/0	1/0	13	1	14	
W 1							0	1/0	1/0	1/0	1/0	1/0	1/0	1/0	1/0	1/0	1/0	1/0	1/0	1/0	1/0	1/0	1/0	17	6	23	
W 2								0	1/1	1/1	0/0	0/0	0/1	0/1	0/1	0/1	0/1	0/1	1/0	1/0	1/0	1/0	1/0	4	0	4	
W 3									0	1/1	1/0	0/0	0/1	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	1/0	1/0	1/0	1/0	1/0	12	4	16	
W 4										0	1/0	0/0	0/1	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	1/0	1/0	1/0	1/0	1/0	12	5	17	
W 5											0	0/0	0/1	0/0	0/1	0/1	0/1	0/1	1/0	1/0	1/0	1/0	1/0	5	1	6	
W 6												0	0/0	0/1	0/1	0/0	0/1	0/0	1/0	1/0	0/0	0/0	0/0	5	0	5	
O 1													0	1/0	1/0	1/0	1/0	1/0	1/0	1/0	1/0	1/0	1/0	3	2	5	
O 2														0	0/0	1/0	0/1	0/0	1/0	1/0	1/0	0/0	0/0	5	10	15	
O 3															0	1/0	0/1	0/1	1/0	1/0	1/0	0/0	0/0	3	3	6	
O 4																0	1/0	0/1	1/0	1/0	0/0	0/0	0/0	3	5	8	
O 5																	0	0/0	1/0	1/0	1/0	0/0	0/0	6	8	14	
O 6																		0	1/0	1/0	1/0	1/0	0/0	5	8	13	
T1																			0	0/0	1/0	1/0	0/0	4	6	10	
T2																				0	0/0	1/0	0/0	2	2	4	
T3																					0	1/0	1/0	0	0	0	
T4																						0	1/0	0	9	9	
T5																						0	1/0	0	11	11	
T6																							0	0	22	22	
																										276	

Evaluation of SWOT analysis according to Fuller method of pair comparison. Zdroj: Vlastní zpracování

Ze získaných dat z Fullerova trojúhelníku bylo provedeno srovnání čtyř skupin klíčových faktorů (Tabulka č. 3).

Tabulka 4: Přehled silných stránek a příležitostí, slabých stránek a ohrožení

Označení faktoru (1)	Absolutní četnost (2)	Pořadí (3)	Relativní četnost (4)		
S1	15	8	5,43%	Silné stránky (5)	31,88%
S2	8	17	2,90%		
S3	21	3	7,61%		
S4	19	4	6,88%		
S5	11	13	3,99%		
S6	14	9	5,07%		
W1	23	1	8,33%	Slabé stránky (6)	25,72%
W2	4	22	1,45%		
W3	16	6	5,80%		
W4	17	5	6,16%		
W5	6	18	2,17%		
W6	5	20	1,81%		
O1	5	21	1,81%	Příležitosti (7)	22,10%
O2	15	7	5,43%		
O3	6	19	2,17%		
O4	8	16	2,90%		
O5	14	10	5,07%		
O6	13	11	4,71%		
T1	10	14	3,62%	Ohrožení (8)	20,29%
T2	4	23	1,45%		
T3	0	24	0,00%		
T4	9	15	3,26%		
T5	11	12	3,99%		
T6	22	2	7,97%		
	276		100,00%		

Overview of strengths, opportunities, weaknesses and threats. (1) - Factor designation, (2) - Absolute frequency, (3) - Order, (4) - Relative frequency, (5) - Strengths, (6) - Opportunities, (7) - Weaknesses, (8) - Threats. Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 4: Návrh strategie

		S	W
		31,88%	25,72%
O	22,10%	Využití (1)	Hledání (2)
T	20,29%	Konfrontace (3)	Vyhýbání (4)

Strategy desing.(1) – Use, (2) – Search, (3) – Confrontation, (4) – Avoiding. Zdroj: Vlastní zpracování

Podle zhodnocení výsledných údajů v procentuálním vyjádření významnosti můžeme vymezit strategii pro síť (obrázek č. 4). Dle výsledků by se síť měla v budoucnu zabývat strategií SO, což je strategie, která využívá silných stránek podniku tak, aby zhodnotila příležitosti, které se objevují v okolním prostředí.

V tabulce 4, přehledu oblastí SWOT analýzy, slabá stránka pod označením W1 Silný nedostatek personálních zdrojů zaměřených na telefony a identifikovaná oblast pod ohrožením T6 Nedostatek pracovní znalostí v oblasti telekomunikací jsou oblasti, které jsou z hlediska procentuální významnosti důležité, i když nejsou zastoupeny ve vymezené strategii. Tyto oblasti pod tímto označením mají společného jmenovatele, a to technicky zdatné a vyškolené zaměstnance, a kvalitní odborníky, kteří budou schopni naplňovat potřeby k eliminaci hrozeb a slabých stránek a využívání silných stránek a příležitostí. Základní plnění strategie sítě je zvýšení obratu do následujících 5 let o 50% a je důležité především využívání všech oblastí SWOT analýzy. Kvalitním rozbohem je možné dále rozvíjet silné stránky, překonávat slabé stránky, využívat příležitostí a pozici upevňovat proti hrozbám.

Rozhodnutí, jak postupovat při využití zpracování SWOT analýzy a jejího vyhodnocení, je ponecháno na vedení sítě.

#### 4.7 Statistika interních ukazatelů

Pro zpracování statistických veličin jsou použity hodnoty ukazatelů za období 2013 až 2017, které jsou sledovány v síti k internímu hodnocení. Jedná se o hodnocení včasnosti dodávek „On time delivery“, chybovosti ve výrobě „First time fail rate“, produktivita

„Productivity“, obrátka zásob „Stock turns“. Tyto ukazatele jsou pravidelně vyhodnocovány jednou měsíčně a výsledky prezentovány vedoucím zaměstnancům. Je o nich diskutováno na poradách vedení a jsou hledány cesty k jejich zlepšení.

Medián představuje prostřední hodnotu souboru a je svou vypovídající hodnotou blízký aritmetickému průměru. Mediánu je dáována přednost v těch situacích, kdy mohou extrémní hodnoty ovlivnit hodnotu. Modus představuje nejtypičtější hodnotu šetřeného souboru, jde o nejčetnější hodnotu. Směrodatná odchylka představuje druhou odmocninu rozptylu a je využívanou hodnotou pro určení variability, kterou lze kvalitně interpretovat. Rozptyl je nejznámější a nejvíce využívanou statistikou veličinou variability. Je definován jako aritmetický průměr ze čtverců odchylek jednotlivých hodnot od průměru. Variační rozpětí představuje poměr směrodatné odchylky a průměru. Maximální a minimální hodnoty představují extrémy v souboru. (Souček 2006)

Tabulka 5: Statistické ukazatele průměrů a variačního rozpětí chybovosti podniků sítě

<b>Chybovost</b> <sup>(1)</sup>	CX	SX	NX	IX	UX	XX
Medián <sup>(2)</sup>	0,01400	0,01300	0,01600	0,01800	0,00100	0,01700
Modus <sup>(3)</sup>	0,01200	0,01100	0,01600	0,00800	0,00100	0,00900
Směrodatná odchylka <sup>(4)</sup>	0,00828	0,00489	0,01068	0,01365	0,00173	0,00704
Rozptyl <sup>(5)</sup>	0,00007	0,00002	0,00011	0,00019	0,00000	0,00005
Variační rozpětí <sup>(6)</sup>	0,03100	0,02300	0,05100	0,04600	0,00700	0,02585
Maximum <sup>(7)</sup>	0,03900	0,02500	0,05300	0,05200	0,00700	0,03225
Minimum <sup>(8)</sup>	0,00800	0,00200	0,00200	0,00600	0,00000	0,00640

Statistical indicators of averages and variation ranges of network enterprises' mistake rate. (1) – Mistake rate, (2) – Median, (3) – Modus, (4) - Standard Deviation, (5) – Scattering, (6) - Variation Span, (7) – Maximum, (8) – Minimum. Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 6: Statistické ukazatele průměrů a variačního rozpětí produktivity podniků sítě

<b>Produktivita</b> (1)	CX	SX	NX	IX	UX	XX
Medián (2)	1,10	1,04	1,02	1,08	1,09	1,07
Modus (3)	1,09	1,06	1,04	1,15	1,08	1,05
Směrodatná odchylka (4)	0,07188	0,06732	0,08209	0,10316	0,05792	0,03254
Rozptyl (5)	0,00517	0,00453	0,00674	0,01064	0,00335	0,00106
Variační rozpětí (6)	0,26	0,35	0,35	0,50	0,23	0,25
Maximum (7)	1,27	1,29	1,13	1,25	1,24	1,25
Minimum (8)	1,01	0,94	0,78	0,75	1,01	1,00

Statistical indicators of averages and variation ranges of network enterprises' productivity. (1) – Productivity, (2) – Median, (3) – Modus, (4) - Standard Deviation, (5) – Scattering, (6) - Variation Span, (7) – Maximum, (8) – Minimum. Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 7: Statistické ukazatele průměrů a variačního rozpětí obrátky zásob podniků sítě

<b>Obrátka zásob</b> (1)	CX	SX	NX	IX	UX	XX
Medián (2)	5,25	2,70	6,97	4,90	3,53	5,00
Modus (3)	4,30	2,60	5,90	4,90	3,50	4,40
Směrodatná odchylka (4)	0,66	0,22	1,48	1,36	1,67	0,34
Rozptyl (5)	0,44	0,05	2,19	1,84	2,78	0,12
Variační rozpětí (6)	2,34	1,00	6,01	5,30	6,90	1,32
Maximum (7)	6,34	3,20	11,30	8,40	6,90	5,62
Minimum (8)	4,00	2,20	5,29	3,10	0,00	4,30

Statistical indicators of averages and variation ranges of network enterprises' stock turns turnover. (1) – Stock turns turnover, (2) – Median, (3) – Modus, (4) - Standard Deviation, (5) – Scattering, (6) - Variation Span, (7) – Maximum, (8) – Minimum. Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 8: Statistické ukazatele průměrů a variačního rozpětí včasnost dodávek podniků sítě

<b>Včasnost dodávek</b> (1)	CX	SX	NX	IX	UX	XX
Medián (2)	0,97450	0,98650	0,99350	0,96850	0,99500	0,97900
Modus (3)	0,96100	1,00000	1,00000	1,00000	1,00000	0,99000
Směrodatná odchylka (4)	0,01526	0,02091	0,01743	0,05231	0,01524	0,01572
Rozptyl (5)	0,00023	0,00044	0,00030	0,00274	0,00023	0,00025
Variační rozpětí (6)	0,08900	0,11200	0,11000	0,36500	0,05000	0,09900
Maximum (7)	0,99500	1,00000	1,00000	1,03000	1,00000	0,99600
Minimum (8)	0,90600	0,88800	0,89000	0,66500	0,95000	0,89700

Statistical indicators of averages and variation ranges of network enterprises' on time delivery. (1) – On time delivery, (2) – Median, (3) – Modus, (4) - Standard Deviation, (5) – Scattering, (6) - Variation Span, (7) – Maximum, (8) – Minimum. Zdroj: Vlastní zpracování

Srovnáním statistických ukazatelů středních hodnot a variačních rozpětí lze konstatovat, že tyto hodnoty jsou si podobné, v některých případech totožné.

Tabulka 9: Test normality ukazatelů interního hodnocení podniků sítě

<b>Produktivita</b> (1)	CX	SX	NX	IX	UX
<b>Shapiro-Wilkův test (W)</b>	0,87795	0,86667	0,94232	0,95987	0,68603
<b>Test normality (p-hodnota)</b> (2)	0,00002	0,00001	0,00688	0,04635	0,00000
<b>Chybovost</b> (3)	CX	SX	NX	IX	UX
<b>Shapiro-Wilkův test (W)</b>	0,86420	0,98837	0,93472	0,87914	0,71358
<b>Test normality (p-hodnota)</b> (2)	0,00001	0,83847	0,00317	0,00002	0,00000
<b>Včasnost dodávek</b> (4)	CX	SX	NX	IX	UX
<b>Shapiro-Wilkův test (W)</b>	0,89568	0,80941	0,67100	0,74836	0,75543
<b>Test normality (p-hodnota)</b> (2)	0,00009	0,00000	0,00000	0,00000	0,00001
<b>Obrátka zásob</b> (5)	CX	SX	NX	IX	UX
<b>Shapiro-Wilkův test (W)</b>	0,95642	0,97619	0,88721	0,94929	0,95560
<b>Test normality (p-hodnota)</b> (2)	0,03151	0,28900	0,00005	0,01443	0,19437

Test of the normality of indicators of internal evaluation of network companies. (1) – Productivity, (2) - Test normality (p-value), (3) - Mistake rate, (4) – On time delivery, (5) - Stock turns turnover. Zdroj: Vlastní zpracování

Shapiro-Wilkův test na hladině významnosti 5% odpovídá na normalitu dat v souboru a určuje plnění podmínek normovaného rozdělení. V souborech se vyskytuje jen u podniku SX při hodnocení obrátky zásob hodna  $W = 0,9762$  s p-hodnotou 0,289 a splňuje tak podmínku normality. Vzhledem k nenormalitě většiny dat ukazatelů je vhodné použití ukazatelů průměrů a variačního rozpětí.

Jako neparametrická alternativa ANOVA je použit Kruskal-Wallisův test, kde není předpoklad normality přijatelný. Používá se k testování, zda vzorky  $k$  ( $k > 2$ ) pocházejí ze stejných vzorků nebo vzorků se stejnými vlastnostmi. Kruskal-Wallisův test bere v úvahu více informací než jen poloha daná mediánem.

Tabulka 10: Test Kruskal-Wallis ukazatelů chybovosti podniků sítě

Chybovost (1)					
Vicenásobné porovnání z' hodnot (2) Kruskal-Wallisův test $H(4, N 300) = 140,5725$ $p = ,0000$					
	CX	NX	SX	IX	UX
CX		1,000000	0,703735	1,000000	0,00
NX	1,000000		0,643874	1,000000	0,00
SX	0,703735	0,643874		0,039735	0,00
IX	1,000000	1,000000	0,039735		0,00
UX	0,000000	0,000000	0,000000	0,000000	

Test Kruskal-Wallis indicators of network mistake rates. (1) - Mistake rate, (2) - Multiple Compare Values. Zdroj: Vlastní zpracování

Porovnáním ukazatelů jednotlivých podniků Kruskal-Wallisův testem nám určuje, že ukazatelé chybovosti podniku UX nejsou podobné ukazatelům ostatních podniků a také ukazatelé podniku IX nejsou podobné ukazatelům podniku SX. Ukazatelé chybovosti jsou podobné ukazatelům v podnicích IX a NX, IX a CX, SX a CX, SX a NX, NX a CX.

Tabulka 11: Test Kruskal-Wallis ukazatelů produktivity podniků sítě

Produktivita (1)					
Vicenásobné porovnání z'hodnot (2) Kruskal-Wallisův test H (4, N 300) = 64,9994 p = ,0000					
	CX	NX	SX	IX	UX
CX		0,000000	0,000005	0,059256	0,000000
NX	0,000000		0,446017	0,000174	1,000000
SX	0,000005	0,446017		0,221806	1,000000
IX	0,059256	0,000174	0,221806		0,006211
UX	0,000000	1,000000	1,000000	0,006211	

Test Kruskal-Wallis indicators of network productivity. (1) - Mistake rate, (2) - Multiple Compare Values. Zdroj: Vlastní zpracování

Porovnáním podniků Kruskal-Wallisův testováním ukazatele produktivity nám určuje podobnost ukazatelů podniků SX a NX, IX a SX, UX a NX, UX a SX, IX a IX. Ukazatelé podniku CX nejsou podobné 3 podnikům, NX 2 podnikům, SX jednomu podniku, IX 2 podnikům a UX 2 podnikům.

Tabulka 12: Test Kruskal-Wallis ukazatelů obrátky zásob podniků sítě

Obrátka zásob (1)					
Vicenásobné porovnání z'hodnot (2) Kruskal-Wallisův test H (4, N 300) = 64,9943 p = ,0000					
	CX	NX	SX	IX	UX
CX		7,047522	5,039131	2,751869	6,174079
NX	7,047522		2,008391	4,295652	0,873442
SX	5,039131	2,008391		2,287261	1,134949
IX	2,751869	4,295652	2,287261		3,422210
UX	6,174079	0,873442	1,134949	3,422210	

Test Kruskal-Wallis indicators of network stock turns turnover. (1) - Mistake rate, (2) - Multiple Compare Values. Zdroj: Vlastní zpracování

Porovnáním ukazatelů podniků Kruskal-Wallisův testováním obrátky zásob nám určuje podobnost ukazatelů podniků IX a CX, IX a SX, UX a NX, UX a SX, SX a NX. Ukazatelé podniku CX nejsou podobné 3 podnikům, NX 2 podnikům, SX jednomu podniku, IX 2 podnikům a UX 2 podnikům.

Tabulka 13: Test Kruskal-Wallis ukazatelů včasnosti dodávek podniků sítě

Včasnost dodávek (1)					
Vicenásobné porovnání z' hodnot (2) Kruskal-Wallisův test H (4, N 300) = 45,65867 p = ,0000					
	CX	NX	SX	IX	UX
CX		4,819192	2,690307	0,264137	0,520382
NX	4,819192		2,128884	4,555054	5,339574
SX	2,690307	2,128884		2,426170	3,210690
IX	0,264137	4,555054	2,426170		0,784520
UX	0,520382	5,339574	3,210690	0,784520	

Test Kruskal-Wallis indicators of network on time delivery. (1) - Mistake rate, (2) - Multiple Compare Values. Zdroj: Vlastní zpracování

Porovnáním ukazatelů podniků Kruskal-Wallisův testováním obrátky zásob nám určuje podobnost ukazatelů podniků IX a CX, IX a SX, UX a CX, UX a IX, SX a CX, SX a NX. Ukazatelé podniků CX nejsou podobné 3 podnikům, NX 3 podnikům, SX jednomu podniku, IX 1 podniku a UX 2 podnikům.

U všech testovaných souborů vidíme, že rozdíl mezi středními hodnotami je průkazný, ukazatel  $p = 0,000$ . Tato situace nastává, pokud je hodnota nižší než testovaná hladina tj, 0,05. (defaultní hodnota testu). Pokud je výsledkem situace, že rozdíl je průkazný musíme pro stanovení rozdílnosti provést testy Kruskal-Wallis mnohonásobného porovnávání. Ve výsledcích testů jsou patrné rozdíly mezi ukazateli jednotlivých podniků. Z výsledků můžeme také konstatovat, že jednotlivé podniky v síti si nejsou podobné.

## 5 FINANČNÍ ANALÝZA

### 5.1 Přepočty měn

Vzhledem k podnikatelské činnosti sítě XX, které probíhá na všech kontinentech světa, dochází k přepočtům údajů z obrátových předvah jednotlivých podniků k možnosti sjednocení dat pro statistické a hodnotící ukazatele v síti. Pro posouzení finanční situace sítě v diplomové práci je použit přepočet na českou korunu příslušným kurzem k datu ukončení roční uzávěrky příslušného období.

Tabulka 14: Přehled kurzů převodů jednotlivých měn

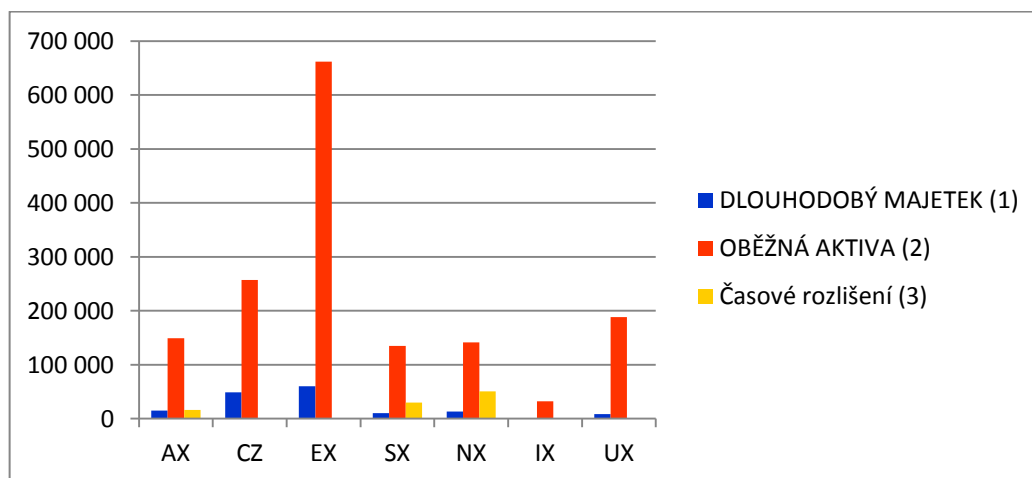
Stát <sup>(1)</sup>	Měna <sup>(2)</sup>	Kód <sup>(3)</sup>	31.3. 2017	31.3. 2016	31.3. 2015	31.3. 2014	31.3. 2013	CZK
Velká Británie	Libra	GBP	31,591	34,162	37,864	33,121	30,520	1
EMU	Euro	EUR	27,03	27,055	27,53	27,44	25,735	1
Singapur	Dolar	SGD	17,671	18,093	18,625	15,802	16,176	1
Čína	renbinbi	CNY	3,681	3,672	4,127	3,201	3,232	1
Indie	Rupie	INR	35,858	35,952	40,922	33,187	36,975	100
USA	Dolar	USD	23,757	25,282	25,586	19,901	25,586	1
Japonsko	Jen	JPY	22,610	21,154	21,343	19,268	21,333	100

List of currency conversion rates. (1) – Country, (2) – Currency, (3) - Code Zdroj: Vlastní zpracování



## 5.2 Aktiva v rozvaze

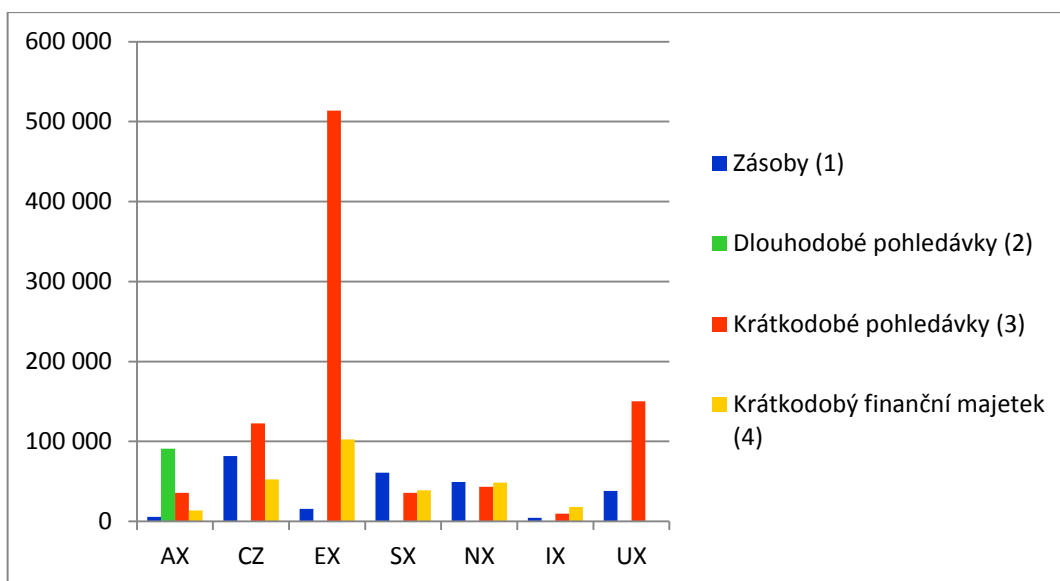
Graf 5: Rozdělení aktiv jednotlivých podniků v roce 2017 v tis. Kč



Distribution of assets of individual enterprises in 2017 in thous. CZK (1) - Fixed assets, (2) - Current assets, (3) - Accrued assets CZK. Zdroj: Vlastní zpracování z obrátových předvah

Z předchozího grafu je jasně patrné, že oběžná aktiva tvoří velkou část celkových aktiv podniku různě rozložené výše v jednotlivých podnicích sítě. Je to dáno převážně tím, že se jedná o podniky zajišťující různé činnosti sítě a strategii nízkých investice do hmotného majetku. Podstatnou část oběžných aktiv část tvoří většinou nedokončená výroba, krátkodobý finanční majetek a také krátkodobé pohledávky. Co se týče dlouhodobého majetku, síť nevlastní žádný dlouhodobý majetek charakteru prostor, svoji činnost totiž provozuje v pronajatých prostorech, což jí poskytuje možnost rychlých změn. Jen ve výrobních provozovnách jsou potřebné investice do strojů a zařízení.

Graf 6: Rozdělení oběžných aktiv jednotlivých podniků v roce 2017 v tis. Kč



Breakdown of current assets of individual enterprises in 2017 in thous. CZK (1) – Inventory, (2) – Long-term receivables, (3) – Short-term receivables, (4) – Funds. CZK. Zdroj: Vlastní zpracování z obrátových předvah

Zásoby v jednotlivých podnicích výrazně nepřekračují průměr sítě. Hodnocení zásob je jeden z ukazatelů sledovaných v rámci firemní strategie a hodnocení jednotlivých podniků sítě. Dlouhodobé pohledávky jsou zastoupeny v jednom z podniků a nejsou tak významnou položkou v celé hodnotě oběžných aktiv. Krátkodobé pohledávky v jednotce EX výrazně převyšují ostatní. Tato jednotka není výrobní a skládá se z 5 prodejních míst v různých částech Evropy. Krátkodobý finanční majetek sítě používá k financování jednotlivých podniků a vývojovým aktivitám a částečně je přerozdělován dle spotřeby mezi podniky.

Tabulka 15: Horizontální analýza aktiv sítě v procentech v letech 2013 až 2017

	XX 2014	XX 2015	XX 2016	XX 2017
<b>AKTIVA CELKEM</b>	112%	120%	122%	129%
<b>DLOUHODOBÝ MAJETEK</b>	96%	116%	100%	131%
<b>OBĚŽNÁ AKTIVA</b>	115%	120%	126%	124%
Zásoby	116%	119%	103%	112%
Dlouhodobé pohledávky	73%	21225%	223%	80%
Krátkodobé pohledávky	116%	119%	123%	128%
Krátkodobý finanční majetek	110%	88%	144%	148%
Časové rozlišení	95%	123%	83%	317%

Horizontal analysis of network assets as a percentage between 2013 and 2017. Translation Annex 19. Zdroj: Vlastní zpracování z rozvah

Horizontální analýza zachycuje vývoj trendu aktiv v letech 2013-2017. V tabulce 15 je díky řetězovým indexům vypočtena procentní změna aktiv. Z analýzy je tak patrný stálý růst dlouhodobého majetku a oběžného majetku. Tento trend je odpovídá rozvoji sítě. Výkyv dlouhodobých pohledávek je způsoben dlouhodobými půjčkami mezi jednotkami.

Tabulka 16: Vertikální analýza aktiv v procentech jednotlivých podniků v roce 2017

ROZVAHA	AX	CZ	EX	SX	NX	IX	UX	XX 2017
<b>AKTIVA CELKEM</b>	10%	17%	40%	10%	11%	2%	11%	100%
<b>DLOUHODOBÝ MAJETEK</b>	9%	31%	38%	7%	9%	0%	5%	100%
<b>OBĚŽNÁ AKTIVA</b>	9%	16%	42%	9%	9%	2%	12%	100%
Zásoby	2%	32%	6%	24%	19%	2%	15%	100%
Dlouh. pohledávky	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%
Krátk. pohledávky	4%	13%	<b>58%</b>	4%	5%	1%	16%	100%
Krátkodobý finanční majetek	5%	19%	37%	14%	18%	7%	0%	100%
Časové rozlišení	16%	0%	1%	30%	51%	1%	0%	100%

Vertical analysis of assets in percentage of individual enterprises in 2017. Translation Annex 20. Zdroj: Vlastní zpracování z obrátových předvah

Vertikální analýza v tabulce poměřuje objem položek aktiv jednotlivých podniků k celkovým výsledům za rok 2017. Můžeme tak sledovat procentuální rozložení celkových aktiv sítě do jednotlivých podniků. Největší vybavenost hmotného majetku pozorujeme u jednotky EX a

nejnižší u jednotky IX. Jednotka EX hodnotou krátkodobých pohledávek velmi ovlivňuje celkovou hodnotu oběžných aktiv. Dlouhodobé pohledávky jsou evidovány jen u jednotky AX.

### 5.2.1 Doba obratu zásob

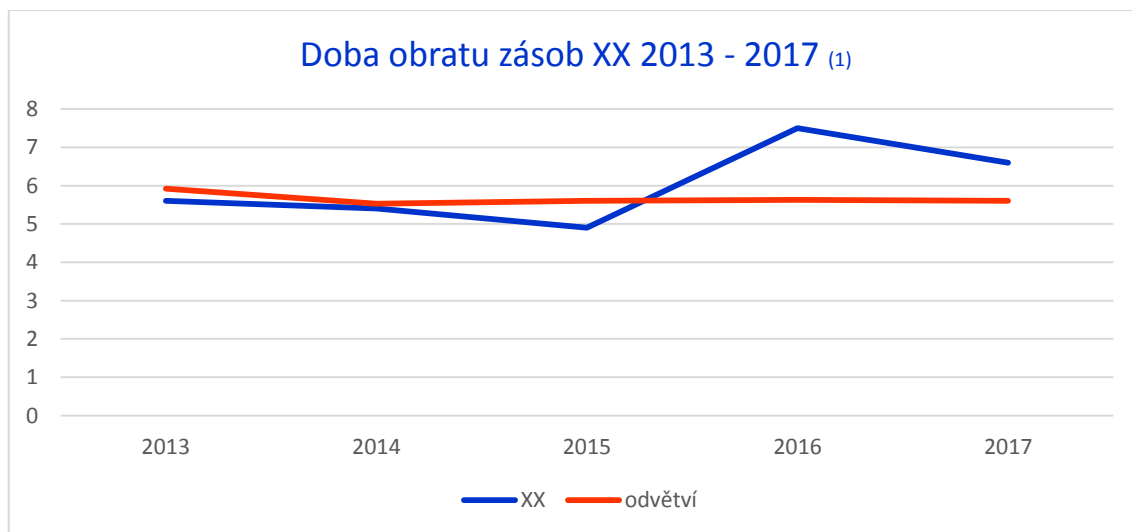
Tabulka 17: Hodnoty doby obratu zásob sítě v letech 2013 až 2017

	2013	2014	2015	2016	2017
XX	5,6	5,4	4,9	7,5	6,6
Odvětví (1)	5,9	5,5	5,6	5,6	5,6

The values of time of the network inventory turnover in 2013 to 2017. (1) – Industry. Zdroj: Vlastní zpracování z obrátových předvah, MPO, ČSÚ

Jedním ze základních ukazatelů aktivity, které dávají informaci o efektivnosti systému řízení zásob, je doba obratu zásob. Je to číselný ukazatel udávající převrácenou hodnotu obrátky, kolikrát jsou zásoby (každá položka zásob ve společnosti) během roku prodány a znovu uskladněny. Na grafu je patrné, že hodnoty, které dosahuje síť, jsou pod hodnotami odvětví elektrotechniky do roku 2015. Můžeme tak síť hodnotit jako efektivnější z hlediska řízení zásob až od roku 2015 než je oborový průměr. V roce 2016 je hodnota obratu zásob 7,5 a oborový průměr je 5,6, což je o 1,9 lepší výsledek, který znamená, že průměrný počet dní (7,5), po které jsou zásoby vázány v síti, je vyšší oproti odvětví, téměř o 2 dny.

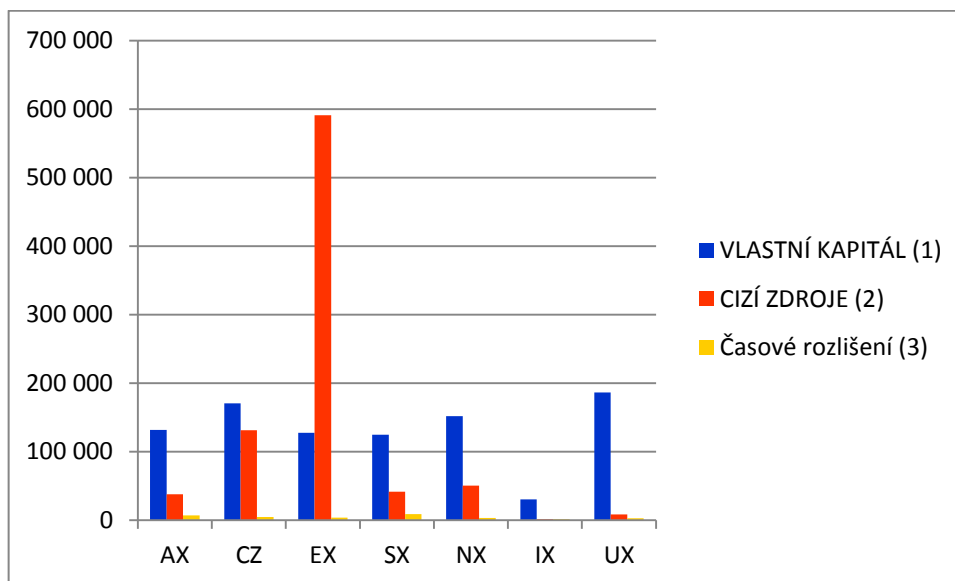
Graf 7: Doba obratu zásob v období 2013 – 2017



Inventory turnover XX period 2013 – 2017. (1) - Inventory turnover period XX 2013 – 2017. (2) – Industry. Zdroj: Vlastní zpracování dle obrátových předvah, MPO, ČSÚ

### 5.3 Pasiva v rozvaze

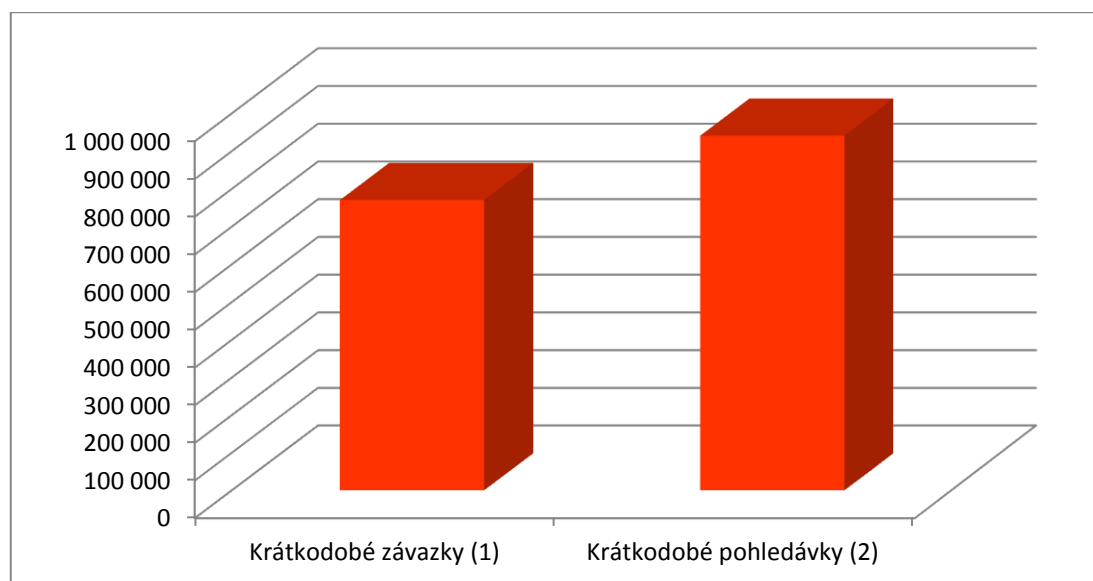
Graf 8: Základní rozdělení pasiv jednotlivých podniků v roce 2017 v tis. Kč



Basic distribution of liabilities of individual companies in 2017 in thous. CZK. (1) – Registered capital, (2) – Liabilities (external resources), (3) – Accrued liabilities. Zdroj: Vlastní zpracování z obrátových předvah

Vlastní kapitál se výrazně neliší v jednotlivých podnicích a tvoří důležitou položku zdrojů financování. Cizí zdroje v jedné účetní jednotce výrazným způsobem převyšují ostatní. Tato jednotka vykazuje vysoké krátkodobé závazky, které tak financují nezaplacené pohledávky v aktivech. Časové rozlišení tvoří zanedbatelnou položku pasiv.

Graf 9: Krátkodobé závazky a krátkodobé pohledávky sítě v roce 2017 v tis. Kč



Short-term liabilities and short-term receivables of network in 2017 in ths. CZK. (1) - Short-term liabilities, (2) - Short-term receivables. Zdroj: Vlastní zpracování z obrátových předvah

Na grafu vidíme, že krátkodobé pohledávky převyšují krátkodobé závazky. Hodnota závazků by měla mírně převyšovat hodnotu pohledávek, ale pokud jsou závazky značně vysoké, může to negativně ovlivnit likviditu podniku. V případě sítě výrazným způsobem pohledávky převyšují závazky, to znamená, že jsou poskytovány obchodní bezúročné úvěry svým odběratelům. Jak je patrné z celkové rozvahy sítě, je používáno ke krytí těchto poskytovaných úvěrů vlastní zdroje.

Tabulka 18: Horizontální analýza pasiv sítě v procentech v letech 2013 -2017

<b>ROZVAHA</b>	<b>XX 2014</b>	<b>XX 2015</b>	<b>XX 2016</b>	<b>XX 2017</b>
<b>PASIVA CELKEM</b>	112%	120%	122%	129%
<b>VLASTNÍ KAPITÁL</b>	207%	129%	82%	184%
<b>Základní kapitál</b>	116%	111%	100%	99%
<b>Kapitálové fondy</b>	102%	109%	100%	272%
<b>Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku</b>	120%	109%	100%	1819%
<b>Výsledek hospodaření minulých let</b>	143%	160%	130%	128%
<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období</b>	128%	111%	100%	95%
<b>CIZÍ ZDROJE</b>	97%	112%	132%	127%
<b>Rezervy</b>	72%	52%	199%	90%
<b>Dlouhodobé závazky</b>	95%	86%	145%	66%
<b>Krátkodobé závazky</b>	100%	122%	127%	141%
<b>Bankovní úvěry a výpomoci</b>	0%	0%	83%	0%
<b>Časové rozlišení</b>	123%	90%	130%	90%

Horizontal analysis of network liabilities in percentage in 2013-2017. Translation Annex 21. Zdroj: Vlastní zpracování z rozvahy

Z tabulky č. 18 vyplývá, že celková pasiva rostou stejným tempem jako aktiva, to je ze základní zásady podvojného účetnictví. Pokud se aktiva musejí rovnat pasivům, tak i jejich rozdíl musí být stejný. V roce 2016 můžeme sledovat snížení vlastního kapitálu, dochází tak k použití hospodářského výsledku a v roce 2017 byly navýšeny ostatní fondy v jedné z jednotek výrazným způsobem. Výsledek hospodaření sítě můžeme hodnotit jako stabilní v jednotlivých letech. Můžeme sledovat nárůst krátkodobých závazků, což je jedna z oblastí vhodná k dalšímu sledování ve sítě.

Tabulka 19: Vertikální analýza pasiv v procentech jednotlivých podniků v roce 2017

ROZVAHA	AX	CZ	EX	SX	NX	IX	UX	XX 2017
<b>PASIVA CELKEM</b>	10%	17%	40%	10%	11%	2%	11%	100%
<b>VLASTNÍ KAPITÁL</b>	14%	18%	14%	13%	16%	3%	20%	100%
Základní kapitál	0%	39%	0%	54%	6%	1%	0%	100%
Kapitálové fondy	63%	31%	0%	0%	0%	5%	1%	100%
Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	95%	4%	0%	0%	0%	1%	0%	100%
Výsledek hospodaření minulých let	0%	3%	17%	11%	35%	4%	30%	100%
Výsledek hospodaření běžného účetního období	0%	51%	25%	9%	-12%	3%	24%	100%
<b>CIZÍ ZDROJE</b>	4%	15%	69%	5%	6%	0%	1%	100%
Rezervy	10%	16%	35%	2%	36%	0%	0%	100%
Dlouhodobé závazky	0%	2%	98%	0%	0%	0%	0%	100%
Krátkodobé závazky	5%	16%	67%	5%	6%	0%	1%	100%
Bankovní úvěry a								
Časové rozlišení	22%	14%	12%	28%	10%	4%	9%	100%

Vertical analysis of liabilities in percentage of individual enterprises in 2017. Translation Annex 22.

Zdroj: Vlastní zpracování z obrátových předvah

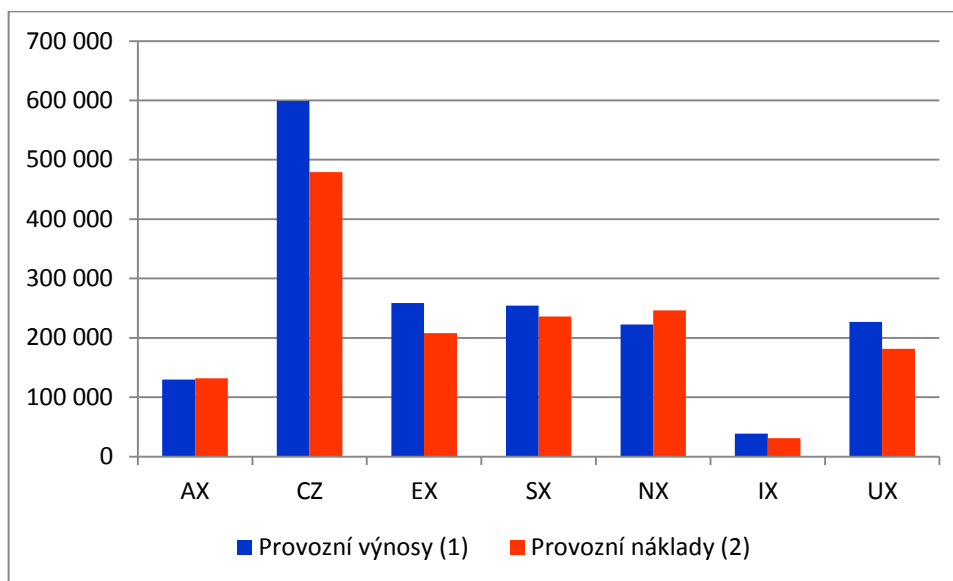
Vertikální analýza v tabulce poměřuje objem položek pasiv jednotlivých podniků k celkovým výsledům za rok 2017. Můžeme tak sledovat procentuální rozložení celkových pasiv jednotlivých podniků v síti. Největší přínos vlastního kapitálu je od jednotky UX a nejmenší od jednotky IX, ale rozložení přínosu je relativně vyrovnané. Jednotka EX hodnotou krátkodobých závazků velmi ovlivňuje celkovou hodnotu cizích zdrojů.

## 5.4 Výkaz zisku a ztrát

Výkaz zisku a ztráty ukazuje složení výsledku hospodaření jednotlivých podniků ve síti. Porovnává nákladové a výnosové položky jednotlivých podniků a představuje tak rozložení hospodářského výsledku celé sítě. Obsahuje údaje o činnosti podniků během celého roku, proto může také sloužit k odhadu toho, jak se v síti hospodaří a vytváří zdroje.



Graf 10: Výše provozních výnosů a nákladů v jednotlivých podnicích v roce 2017 v tis. Kč



Amount of operating income and costs in individual companies in 2017 in ths. CZK. (1) – Operating income, (2) – Operating costs. Zdroj: Vlastní zpracování z obrátových předvah

Ve většině podniků provozní výnosy převyšují provozní náklady, vykazují tak zisk před zdaněním i po zdanění. Podnik NX má provozní náklady vyšší než provozní výnosy. Ztráta, kterou vykazuje jednotka ve svých výkazech je způsobena nejnižší prodejní marží a vysokou hodnotou provozních nákladů. Tato jednotka není výrobní, jejím úkolem je vývoj a obchod.

#### 5.4.1 Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát

V rámci analýzy výkazu zisku a ztráty zjišťujeme vývoj tržeb a nákladů sítě. Také odpovídáme na otázku, jak jednotlivé položky nákladů a výnosů ve výkazu zisku a ztráty ovlivňují výsledek hospodaření ve sledovaném období 2013 až 2017.

Tabulka 20: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty sítě XX 2013 - 2017

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT	XX 2014	XX 2015	XX 2016	XX 2017
Tržby z prodeje výrobků a služeb	100%	98%	117%	102%
Tržby za prodej zboží	-58%	119%	188%	97%
Náklady vynaložené na prodané zboží	46%	110%	277%	99%
Obchodní marže	72%	126%	134%	94%
Výkony	100%	301%	-100%	100%
Výkonová spotřeba	347%	103%	126%	99%
Přidaná hodnota	129%	115%	123%	97%
Osobní náklady	128%	105%	151%	102%
Daně a poplatky	284%	1279%	20%	76%
Odpisy DNM a DHM	144%	142%	123%	98%
Zůstatková cena prodaného dlouh. majetku a materiálu	-97%	1047%	365%	1%
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komp. nákladů příštích období	10%	596%	9%	-4611%
Ostatní provozní výnosy	34%	167%	52%	280%
Ostatní provozní náklady	51%	254%	110%	260%
Provozní výsledek hospodaření	121%	117%	97%	91%
Nákladové úroky	0%	0%	0%	0%
Ostatní finanční výnosy	86%	179%	65%	109%
Ostatní finanční náklady	118%	151%	81%	76%
Finanční výsledek hospodaření	-168%	151%	-419%	194%
Výsledek hospodaření před zdaněním	118%	118%	96%	93%
Daň z příjmu	79%	163%	79%	81%
Výsledek hospodaření za účetní období	128%	111%	100%	95%

Horizontal Analysis of Profit and Loss Statement XX 2013 – 2017. Translation Annex 23. Zdroj: Vlastní zpracování z obrátových předvah

Tržby z prodeje výrobků a služeb se zvýšily v roce 2014 v porovnání s rokem 2013 o 100%, což představuje změnu v účtování tržeb sítě u jednoho z podniků v síti. Jinak můžeme pozorovat rostoucí tendenci tržeb v jednotlivých letech, jen v roce 2017 stagnaci. Náklady na prodané zboží stále rostou, změna v roce 2016 odpovídá zvýšení obrátu způsobená vstupem nového podniku UX v roce 2015. Obchodní marže narostla v roce 2015 o 26% oproti roku 2014, což odpovídá zařazení nového podniku do sítě. Velké výkyvy ve výkonech představují zařazení mimořádných položek aktivovaných vlastních výkonů sítě. Výkonová spotřeba představuje náklady na služby a energie, výkyvy představují náklady na vývoj. Nárůst osobních nákladů v roce 2016 představuje zvýšení počtu zaměstnanců v oblasti vývoje o celou skupinu novátorů a pravidelné navyšování těchto nákladů k zabezpečování zaměstnanců pro potřeby navyšování obrátu. Daně a poplatky v roce 2015 jsou navýšeny o poplatky za patenty, ostatní náklady související s vývojem. Změna stavu rezerv v roce 2017 je způsobena odpisem

nedobytné pohledávky za předchozí období. Provozní výsledek hospodaření v letech 2017 a 2018 byl snížen o 3 a 4%, ale snížení nebylo výrazné oproti zvýšení v předchozích dvou letech 21 a 17%. Výsledek hospodaření v letech 2016 a 2017 stagnuje, a dokonce došlo v roce 2007 k minimálnímu snížení o 5 % oproti roku 2016.

## 5.4.2 Obrat sítě

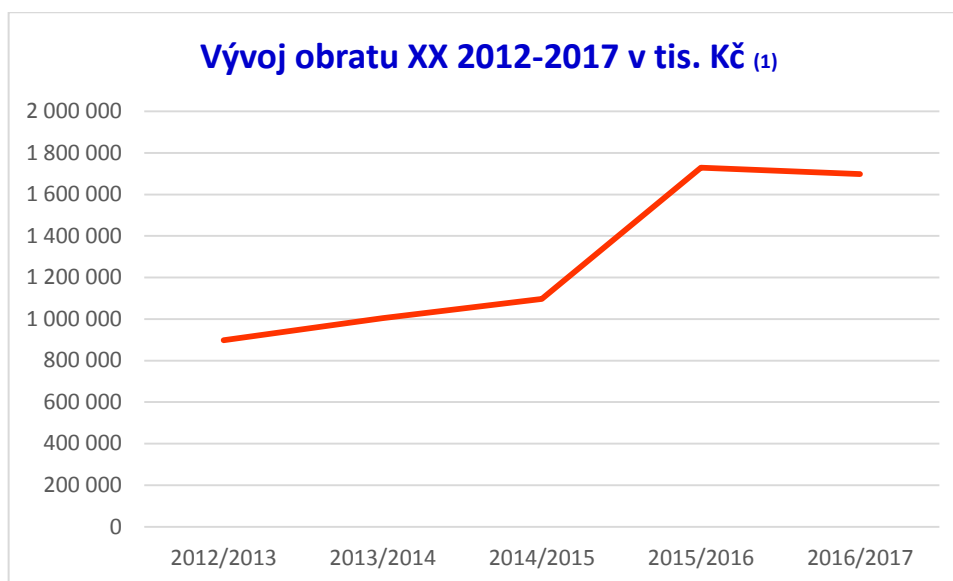
### Rozbor obratu sítě XX

Tabulka 21: Tržby sítě XX od roku 2012 v tis. Kč.

Období (1)	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Obrat v tis Kč (2)	898 205	1 004 441	1 096 745	1 728 802	1 697 509

Sales of network XX since 2012 in ths. CZK. (1) – Period, (2) – Sales in ths. CZK. Zdroj: Vlastní zpracování z obratových předvah

Graf 11: Vývoj tržeb sítě od roku 2012



Network revenue development since 2012. (1) - Turnover development XX 2012-2017 in ths. CZK. Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud budeme hodnotit vývoj obratu sítě od roku 2012, musíme jednoznačně konstatovat, že ve sledovaném období rostl. Za 5 období, ve kterých jsou hodnoceny tržby, vzrostly téměř o 799 mil. Kč, ale v roce 2017 se snížily o 31 mil. Kč.

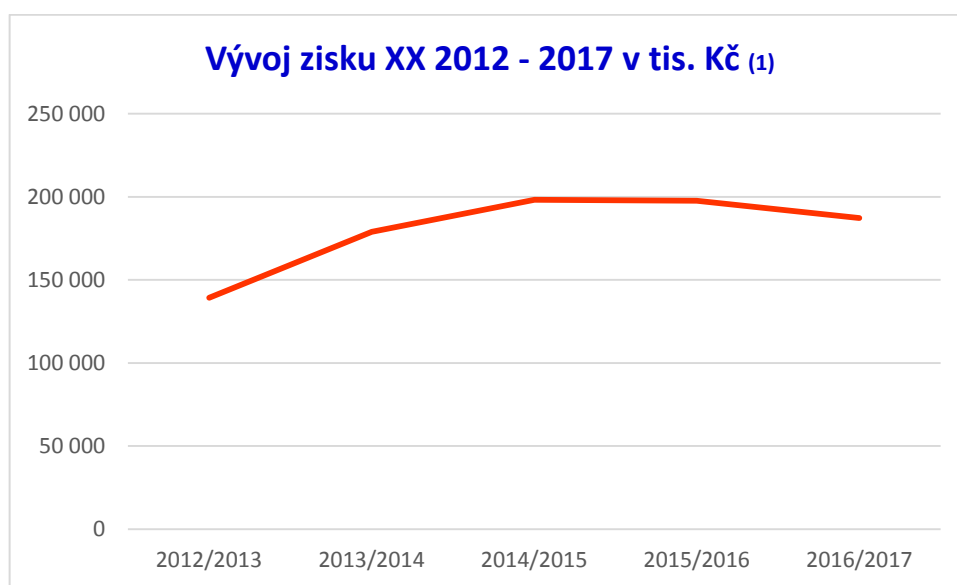
### 5.4.3 Rozbor zisku sítě XX

Tabulka 22: Zisk sítě XX od roku 2012 v tis. Kč

Období (1)	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Zisk v tis. Kč (2)	139 254	178 879	198 244	197 560	187 204

Net profit of network since 2012. (1) – Period, (2) - Profit in ths. CZK. Zdroj: Vlastní zpracování z obrátových předvah

Graf 12: Vývoj zisku sítě od roku 2012



Net profit of network since 2012. (1) - Net profit of network XX 2013 – 2017. Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud budeme hodnotit zisk sítě od roku 2012, můžeme konstatovat jeho růst od roku 2012 do roku 2015. V roce 2016 se snížil o 1 mil. Kč a v roce 2017 se snížil o 10 mil. Kč.

## 5.5 Výsledovka podniku sítě UX

Tabulka 23: Výsledovka podniku UX v tis. Kč v letech 2013,2016,2017

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT	UX 2013	UX 2016	UX 2017
Tržby za prodej zboží	<b>155 725</b>	<b>256 967</b>	<b>226 902</b>
Náklady vynaložené na prod. zboží	82 750	119 420	108 449
Obchodní marže	72 975	137 547	118 453
Výkony			
Výkonová spotřeba	8 591	20 858	16 190
Přidaná hodnota	64 384	116 689	102 263
Osobní náklady	38 127	52 091	51 900
Daně a poplatky			
Odpisy DNM a DHM	3 088	3 075	2 879
Zůstatková cena prodaného dlouh. majetku a materiálu			
Změna stavu rezerv a opr. položek			
Ostatní provozní výnosy			
Ostatní provozní náklady	231	982	2 238
Provozní výsledek hospodaření	22 938	60 541	45 246
Nákladové úroky			
Ostatní finanční výnosy			
Ostatní finanční náklady	225	242	251
Finanční výsledek hospodaření	-225	-242	-251
Výsledek hospodaření před zdaněním	22 713	60 299	44 995
Daň z příjmu	212	48	19
Výsledek hospodaření za účetní období	<b>22 501</b>	<b>60 251</b>	<b>44 976</b>

Income Statement of UX ths. CZK in 2013,2016,2017. Translation Annex 24. Zdroj: Vlastní zpracování z obrátových předvah

Výsledovka v roce 2013, kdy podnik UX nebyl součástí skupiny XX, ukazuje výsledky, které dosahoval před vstupem do sítě v roce 2015. Podnik měl obrát cca o 100tis. Kč nižší a o polovinu nižší zisk. Navýšení obrátu a zisku ukazuje na lepší výsledky podniku po zařazení do sítě.

## 5.6 Výpočet ukazatelů likvidity

Tabulka 24: Ukazatele likvidity sítě XX v letech 2013 až 2017

ČPK v tis. Kč					
	2013	2014	2015	2016	2017
XX	376 552	482 258	571 271	716 769	791 932
Běžná likvidita					
XX	2,1	2,4	2,3	2,3	2,0
Odvětví (1)	1,7	1,8	1,8	2,0	1,5

Indicators liquidity of network XX from 2013 to 2017. (1) - Industry. Zdroj: Vlastní zpracování z obrátových předvah, MPO, ČSÚ

Čistý pracovní kapitál představuje hodnotu volných finančních prostředků, která zůstane v organizaci po úhradě všech splatných krátkodobých závazků. Běžná likvidita určuje, kolikrát je možné uspokojit věřitele, pokud jsou oběžná aktiva přeměněna na v peněžní prostředky. V ekonomické literatuře jsou uváděny doporučené hodnoty 1,8 – 2,5. Neschopnost úhrad krátkodobých závazků predikuje hodnota nižší 1,8.

Při hodnocení sítě ve všech letech je ukazatel čistého pracovního kapitálu v kladných hodnotách a nabývá vysokých hodnot. Oběžná aktiva jsou tak kryta dlouhodobým kapitálem a je snižována rentabilita. Běžná likvidita je ve všech hodnocených letech v oblasti doporučených hodnotách a také nad výsledky odvětví.

## 5.7 Ukazatelé rentability

Tabulka 25: Ukazatele rentability v jednotlivých podnicích v roce 2017

	AX 2017	CX 2017	EX 2017	SX 2017	NX 2017	IX 2017	UX 2017
ROE	0,00%	55,49%	17,16%	13,61%	-14,61%	17,15%	24,14%
ROA	-1,06%	39,16%	2,73%	10,19%	-11,63%	21,83%	22,90%
ROS	0,00%	15,99%	7,30%	6,71%	-10,03%	14,45%	19,82%
ROI	0,00%	52,59%	26,76%	12,63%	-13,69%	16,45%	23,76%

Indicators of profitability in individual companies in 2017. Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatele rentability jsou ukazatele, ze kterých lze vysledovat základní informace o efektivnosti fungování firmy. Rentabilita je jednou z nejdůležitějších charakteristik podnikatelské činnosti podnikatelské činnosti a uspokojuvavá výnosnost kapitálu je základem pro celkovou úspěšnost každého podniku. (Grünwald, Holečková, 2009) V tabulce jsou uvedeny výsledky hodnot výnosnosti vlastního kapitálu (ROE), výnosnosti celkového kapitálu (ROA), rentability tržeb (ROS) a rentability investic (ROI).

Pokud budeme hodnotit výsledky ukazatelů, musíme konstatovat, výrobní podniky dosahují výborných hodnot, ostatní již nemají tak výborně výsledky. Otázkou zůstává, zda by výrobní podniky dosahovaly stejných hodnot, pokud by fungovali osamocené bez trhů v síti.

Tabulka 26: Ukazatele rentability celé sítě XX a průměru odvětví od roku 2013 až 2017

	2013	2014	2015	2016	2017
<b>ROE XX</b>	<b>61%</b>	<b>38%</b>	<b>32%</b>	<b>39%</b>	<b>21%</b>
ROE Odvětví (1)	10%	15%	15%	15%	10%
<b>ROA XX</b>	<b>20%</b>	<b>22%</b>	<b>21%</b>	<b>17%</b>	<b>12%</b>
ROA Odvětví (1)	8%	11%	11%	11%	6%
<b>ROS XX</b>	<b>16%</b>	<b>18%</b>	<b>18%</b>	<b>17%</b>	<b>16%</b>
ROS Odvětví (1)	6%	8%	9%	9%	6%
<b>ROI XX</b>	<b>27%</b>	<b>29%</b>	<b>27%</b>	<b>24%</b>	<b>18%</b>
ROI Odvětví (1)	8%	12%	12%	12%	10%

Indicators of profitability of the whole network XX and average of the industry from 2013 to 2017. (1) - Industry. Zdroj: Vlastní zpracování, MPO, ČSÚ

Pokud budeme hodnotit výsledky ukazatelů za celou síť, její výsledky vykazují stabilní a výborné výsledky. Všechny ukazatele rentability jsou nad oborovými průměry, v některých letech dosahují i dvojnásobných hodnot. V roce 2013 ukazatel ROE vyazuje velmi výjimečné hodnoty, kterou způsobuje nízká hodnota vlastního kapitálu, který v časové řadě hodnocení roste.

## 5.8 Hodnocení podniků a sítě dle modelu ALTMAN

Altmanův model, někdy nazývaný Altmanovo Z-Score, patří ve světě mezi nejpopulárnější modely pro hodnocení finančního zdraví podniku. Byl zkonstruován na základě pozorování a zkoumání amerických podniků a je určen pro podniky, jejichž akcie jsou obchodovatelné na kapitálovém trhu. V roce 1997 byl modifikován pro podniky, jejichž akcie nejsou obchodovatelné a byl vytvořen model E.I –Altman – Zeta.

Tvar Altmanovy rovnice – Původní (Altman 1967)

$$Z = 1,2 \times X1 + 1,4 \times X2 + 3,3 \times X3 + 0,6 \times X4 + 1 \times X5$$

X1 = Pracovní kapitál / celková aktiva

X2 = Nerozdělený zisk / celková aktiva

X3 = Provozní zisk / celková aktiva

X4 = Vlastní kapitál / Celkový kapitál

X5 = Tržby / celková aktiva

Tabulka 27: Stanovení hodnoty Altmanova modelu v jednotlivých podnicích v roce 2017

	AX	CZ	EX	SX	NX	IX	UX
1,2 x X1	0,13	0,51	0,19	0,64	0,57	1,10	1,10
1,4 x X2	0,00	0,49	0,28	0,55	0,99	1,06	1,32
3,3 x X3	-0,03	1,29	0,23	0,34	-0,38	0,72	0,76
1,6 x X4	0,45	0,33	0,12	0,43	0,44	0,55	0,57
1 x X5	0,62	1,93	0,31	1,44	1,08	1,09	1,15
<b>ALTMAN</b>	<b>1,16</b>	<b>4,56</b>	<b>1,14</b>	<b>3,39</b>	<b>2,70</b>	<b>4,52</b>	<b>4,88</b>

Determination the value of Altman Model in individual companies in 2017. Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud hodnoty vyšší než 2,9 podniku by neměly hrozit finanční potíže.

Pokud jsou hodnoty nižší, než 1,81 je největší pravděpodobnost finanční tísně a možné riziko bankrotu.



Pokud je hodnota ALTMANOVA indexu mezi hodnotami 1,81 a 2,99 znamenají tzv. šedou zónu a neurčitou situaci podniku. Přibližování k jednotlivým nastaveným limitům minima a maxima skóre ukazuje, kde se společnost pohybuje.

Jednotlivé hospodařící podniky dosahují různých hodnot podle Altmanova modelu. Pokud budeme hodnotit jednotlivé hospodařící jednotky, jasně se ukazuje, že výrobní jednotky dosahují výrazně pozitivních hodnot. Dvě jednotky AX a EX, které nedosahují spodního limitu, jsou jednotky jen prodejní a pohledávky za prodej koncovým zákazníkům mají ve své evidenci.

Tabulka 28: Stanovení hodnoty Altmanova modelu sítě XX v letech 2013 - 2017

	XX 2013	XX 2014	XX 2015	XX 2016	XX 2017
1,2 x X1	0,41	0,41	0,42	0,45	0,41
1,4 x X2	0,43	0,52	0,58	0,56	0,51
3,3 x X3	0,66	0,72	0,70	0,55	0,39
1,6 x X4	0,43	0,79	0,85	0,57	0,81
1 x X5	1,04	1,04	0,95	1,22	0,93
<b>ALTMAN</b>	<b>2,96</b>	<b>3,47</b>	<b>3,49</b>	<b>3,36</b>	<b>3,06</b>

Determination the value of Altman Model network XX in 2013 – 2017. Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud budeme hodnotit hodnotu výsledku ALTMANOVA modelu celé sítě XX, dosahuje ve všech hodnocených letech velmi pozitivních hodnot. Jednotky tak významnou měrou napomáhají svou činností ke kvalitnímu fungování sítě.

## 5.9 Hodnocení sítě podle modelu IN01

V roce 2002 byl zkonstruován index, který spojuje pohledy, index IN95 a index IN99. Tak vznikl index IN01 (podle použitých dat pro jeho sestavení) a jeví se jako jedinečný, protože spojuje indikaci bankrotu a bonity s indikací tvorby hodnoty. Tento model spojuje pohled na bankrot a tvorbu hodnoty, a proto lze říci, že výsledky indexu IN01 potvrzují, že se jí povedlo úspěšně realizovat.

$X1 = \text{Aktiva} / \text{cizí zdroje}$

X2 = EBIT / nákladové úroky

X3 = EBIT / aktiva

X4 = Výnosy / aktiva

X5 = Oběžná aktiva / KZ + KBÚ

Tabulka 29: Stanovení hodnoty indexu IN01 v jednotlivých podnicích v roce 2017

	AX	CZ	EX	SX	NX	IX	UX
0,13 x X1	0,61	0,61	0,61	0,61	0,61	0,61	0,61
0,04 x X2	0,00	0,45	15,60	1,51	-9,76	5,08	7,17
3,92 x X3	0,00	1,53	0,28	0,39	-0,42	0,85	0,89
0,21 x X4	0,13	0,41	0,07	0,30	0,23	0,23	0,24
0,09 x X5	0,37	0,18	0,09	0,29	0,29	1,96	2,05
<b>IN99</b>	<b>0,74</b>	<b>2,99</b>	<b>16,55</b>	<b>2,81</b>	<b>-9,35</b>	<b>6,76</b>	<b>8,91</b>

Determination the value of index IN01 individuals companies in 2017. Zdroj: Vlastní zpracování

Podnik tvoří hodnotu (IN01>1,77)

Šedá zóna: bonitní podniky netvořící hodnotu (0,75<IN01<1,77)

Podnik spěje k bankrotu (IN01<0,75)

Podle modelu IN95 jsou výsledky jednotlivých podniků různé. Jednotka NX vykazuje výrazně nízkou hodnotu – 9,35, která je způsobena záporným výsledkem hospodaření. Jedná se o podnik NX, který v roce 2016 a 2017 vykazuje ztrátu způsobenou nízkou obchodní marží. Prodej podniku NX je od roku 2016 orientován více na trh výrobců, kteří tlačí ceny výrobků směrem dolů. Ostatní podniky, kromě podniku AX je můžeme zařadit do zóny podniků tvořících hodnotu. Činnost podniku AX je v malém množství obchodní a výraznou měrou se zabývá vývojovou oblastí. Výrazně převyšující index IN99 má jednotka EX, která provozuje činnost jen obchodního charakteru.

Tabulka 30: Stanovení hodnoty indexu IN01 v síti XX v letech 2013-2017

	XX 2013	XX 2014	XX 2015	XX 2016	XX 2017
0,13 x X1	0,24	0,27	0,29	0,27	0,27
0,04 x X2	0,64	0,65	0,51	0,61	0,72
3,92 x X3	0,79	0,85	0,83	0,66	0,46
0,21 x X4	0,22	0,22	0,20	0,26	0,20
0,09 x X5	0,14	0,15	0,16	0,16	0,13
<b>IN99</b>	<b>1,89</b>	<b>2,00</b>	<b>1,83</b>	<b>1,79</b>	<b>1,66</b>

Determination the value of index IN01 network XX in 2013-2017. Zdroj: Vlastní zpracování

V letech 2013 až 2016 výsledek indexu IN01 zařazuje síť XX mezi podniky tvořící hodnotu. V roce 2017 se index pohybuje pod horní hranicí stejného zařazení jako v předchozích letech. V roce 2017 je síť zařazena mezi bonitní podniky tvořící hodnotu.

## 5.10 Aspekt Global Rating

Bonitní model Aspekt Global Rating (AGR) sestavila společnost ASPEKT Central Europe Group a.s. jako ratingové hodnocení sestavené pro české prostředí. Tento model využívá účetních dat z rozvahy a z výkazu zisku a ztráty a jeho nosnými prvky jsou ukazatelé, limitní hodnoty a škály.

AGR je složen ze 7 ukazatelů, které obsahují 20 položek z účetních výkazů, které jsou na sobě nezávislé i závislé. Snahou tohoto ukazatele je minimalizovat vliv různosti odvětví na výsledky hodnoceného podniku. Model Aspekt Global Rating se zaměřuje zejména na provozní část hospodaření podniku, která zároveň bývá tou nejvýznamnější.

Index zařazuje hodnocený subjekt do devítibodové stupnice, která se svojí podobou neliší od ratingových stupňů používaných v zahraničí.

Vzorec ratingu AGR je:  $AGR = A + B + C + D + E + F + G$

A: ukazatel provozní marže (A) = (provozní hospodářský výsledek + odpisy) / tržby za prodej výrobků a zboží

B: ukazatel běžného ROE (B) = ROE = hospodářský výsledek za běžné období / vlastní kapitál

C: ukazatel krytí odpisů (C) = (provozní hospodářský výsledek + odpisy) / odpisy

D: ukazatel krátkodobé likvidity (D) = (finanční majetek + (krátkodobé pohledávky \* 0,7)) / (krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry a výpomoci)

E: ukazatel vlastního financování (E) = vlastní kapitál / pasiva celkem

F: ukazatel provozní rentability aktiv (F) = ROA = (provozní hospodářský výsledek + odpisy) / aktiva celkem

G: ukazatel využití aktiv (G) = tržby za prodej vlastních výrobků a zboží / aktiva celkem

Tabulka 31: Stanovení hodnoty modelu Aspekt Global Rating v jednotlivých podnicích v roce 2017

	AX	CZ	EX	SX	NX	IX	UX
A	0,04	0,22	0,20	0,08	-0,08	0,21	0,21
B	0,00	0,55	0,37	0,14	-0,15	0,17	0,24
C	0,69	16,45	59,54	7,65	-3,46	29,93	16,72
D	0,70	0,68	0,74	0,60	0,70	4,53	12,69
E	0,75	0,56	0,18	0,71	0,74	0,92	0,94
F	0,00	0,31	0,02	0,10	-0,11	0,16	0,23
G	0,62	1,93	0,36	1,44	1,08	1,09	1,15
<b>RAITING</b>	<b>1,43</b>	<b>17,90</b>	<b>60,85</b>	<b>8,47</b>	<b>-2,99</b>	<b>34,84</b>	<b>29,86</b>
	<b>C</b>	<b>AAA</b>	<b>AAA</b>	<b>AA</b>	<b>C</b>	<b>AAA</b>	<b>AAA</b>

Determining the value of the model Aspect Global Rating individuals companies in 2017. Zdroj: Vlastní zpracování

V současné době se pro finanční analýzu využívá velmi mnoho modelů formy Ratingu společnosti, který zachycuje více dat. Pokud budeme analyzovat data z tabulky č. 31, u jednotlivých podniků se ve 4 případech jedná o hodnocení optimální hospodaření. Tvoří

je 2 výrobní a 2 prodejní jednotky. Podniky AX a NX můžeme hodnotit jako subjekty na pokraji bankrotu. Podnik NX vykazuje ztrátu a podnik AX má výsledek hospodaření 0. Nejvýznamnější hodnotou v modelu je ukazatel krytí odpisů C. Výsledek vysoké hodnoty způsobuje strategie sítě hodnota nízkých investic.

Tabulka 33: Stanovení hodnot modelu Aspekt Global Rating sítě XX v letech 2013 - 2017

	XX 2013	XX 2014	XX 2015	XX 2016	XX 2016
A	0,21	0,22	0,24	0,15	0,14
B	0,61	0,38	0,32	0,39	0,20
C	17,58	14,86	12,40	10,01	9,33
D	1,13	1,29	1,19	1,18	1,10
E	0,27	0,49	0,53	0,36	0,51
F	0,21	0,23	0,23	0,19	0,13
G	1,25	2,12	2,31	1,90	3,83
RAITING	19,52	16,75	14,16	11,74	10,78
	AAA	AAA	AAA	AAA	AAA

Determining the value of Model Global Rating network XX in 2013-2017. Zdroj: Vlastní zpracování

Při hodnocení celé sítě XX v letech 2013 – 2017 zařazuje index raitingu síť mezi ideální subjekty a jeho hodnota klesá.

## 6 SHRnutí VÝSLEDKŮ

Při shrnutí výsledků nejdříve zhodnotíme výsledky stanovené hypotézy a potvrdíme nebo vyvrátíme stanovené předpoklady.

**H0: Hodnotící interní ukazatele podniků v síti jsou si podobné.**

Hypotéza H0 není potvrzena. Ze statistického rozboru interních ukazatelů sítě je patrné, že ukazatele, které jsou sledovány při hodnocení podniků v síti, si nejsou podobné.

**P1: Výše tržeb vytvořené sítě roste v období od roku 2013 do 2017.**

Předpoklad č. 1 není potvrzen. Z rozboru tržeb v letech 2013 až 2017 je patrný růst jen do roku 2016, v roce 2017 se tržby snížily.

**P2: Výše zisku vytvořené sítě roste v období od roku 2013 do 2017.**

Předpoklad č. 2 není potvrzen. Z rozboru zisku v letech 2013 až 2017 je patrný růst jen do roku 2015 od roku 2016 se zisk snižuje.

**P3: Tržby a zisk podniku UX se zvýšily od roku 2015, kdy se připojila k síti XX.**

Předpoklad č. 3 je potvrzen. Dle výsledků hospodaření ve výkazech výsledovky podniku UX v letech 2013, 2016 a 2017 je patrný růst tržeb a zisku.

**P4: Ukazatelé běžné likvidity sítě ve sledovaném období vykazují lepší hodnoty než výsledky ukazatelů ze statistického hodnocení odvětví.**

Předpoklad č. 4 je potvrzen. Při porovnání ukazatelů běžné likvidity celé sítě a odvětví od roku 2013 až 2017 výsledky sítě vykazují lepších hodnot než odvětvová statistika.

**P5: Ukazatelé rentability sítě ve sledovaném období vykazují lepší hodnoty než výsledky ukazatelů ze statistického hodnocení odvětví.**

Předpoklad č. 5 je potvrzen. Při porovnání ukazatelů rentability celé sítě a odvětví od roku 2013 až 2017 výsledky sítě vykazují lepších hodnot než odvětvová statistika.

Výsledky z finanční analýzy jednotlivých podniků nabývají různých protichůdných hodnot, ale pokud hodnotíme stejnými ukazateli celou síť, výsledky jsou o mnoho lepší. Dokonce dosahují lepších hodnot než finanční ukazatele stejného odvětví. V modelech

vykazují výsledky jednotlivých podniků rozdílné výsledky, ale celá síť patří mezi optimálně hospodařící společnosti. Podnik NX v některých vypočtených finančních ukazatelích vykazuje záporných hodnot, což způsobil záporný výsledek hospodaření, způsobený prováděnými změnami ve sledovaném období. V dalším období je předpokládán zisk, který přinese výsledek změn.

Statistika hodnotících ukazatelů potvrzuje, že ukazatele podniků se nejsou podobné a můžeme tak tvrdit, že ani podniky v síti si nejsou podobné. V síti mají podniky různé přiřazené činnosti a pro jejich fungování je potřeba jiné složení aktiv a pasiv. Proto můžeme pozorovat rozdíly mezi podniky i ve zpracovaných výkazech i ostatních zpracovaných hodnoceních. Také v modelech jsou výsledky jednotlivých podniků rozdílné, ale výsledky celé sítě jsou výborné.

Ze zpracovaného výkazu zisků a ztrát podniku UX můžeme konstatovat, že přistoupení k síti bylo pro podnik výhodné a zlepšilo jeho finanční situaci. Zisk celé sítě se v období, kdy podnik přistoupil, snížil. Můžeme tak konstatovat, že výhodnější stav nastal pro vstupující podnik. V budoucnosti je předpokládán nárůst zisku i z hlediska naplňování dlouhodobých strategií rozšiřováním sítě nebo zvyšováním podniků v síti.

Síť můžeme hodnotit jako finančně stabilní seskupení podniků, které je připraveno na další růst.

## **6.1 Doporučení na opatření a zlepšení**

Věnovat se při vstupu dalších podniků do sítě kvalitní přípravě celé transakce a kvalitnímu zařazení nového podniku. Například zajištěním provedení předběžného auditu kvalitní auditorskou společností, a pokud budou zjištěny případné rozdíly, věnovat veškeré úsilí k jejich eliminaci. Pokud bude vedením sítě zajištěna kvalitní analýza podniku, může proběhnout sloučení bez zbytečných nákladů na transakci a může být tak rychleji reagováno na další možný rozvoj.

Určení priority v neustálém získávání kvalitních personálních zdrojů, které by rozvíjely síť ve všech oblastech. Pokud bych měla doporučit oblasti, ve kterých by síť měla soustředit své ambice, navrhla bych dvě. Spolupráci s vysokými školami, a tak zajištění spolupráce s nejlepšími možnými budoucími odborníky, které zajistí další prosperitu.

Jako druhou bych doporučila připravenost v migraci výrobních jednotek do oblastí, kde jsou zdroje pracovních sil. Kvalitní komunikace musí fungovat mezi oběma oblastmi jako jedna ze základních důležitých podmínek možného růstu sítě. Také nezapomínat na rozvoj současných zaměstnanců.

Navrhuji vedení sítě přehodnocení současných interních ukazatelů, které jsou používány v současné době pro hodnocení sítě a doporučuji zařazení nového hodnotícího ukazatele z oblasti finanční analýzy, rentabilitu dlouhodobě investovaného kapitálu. Tento ukazatel může být motivačním faktorem pro nové podniky, které by mohly mít zájem pro vstup do sítě.



## 7 ZÁVĚR

Cílem mé práce bylo na základě ukazatelů vhodných pro hodnocení finanční situace podniků zapojených do sítě provést vyhodnocení finanční situace zvolené nákupní sítě a případně navrhnout nápravná opatření. Na příkladu konkrétní skupiny podniků byla provedena finanční analýza nákupní sítě a její zhodnocení. Byly vyvozeny příslušné závěry a doporučeny opatření a zlepšení.

Praktická analýza je v teoretické části podpořena teoretickými informacemi o finanční analýze a popisem síťové teorie. Můžeme tak konstatovat, že síťové podnikání je součástí dnešního ekonomického světa, a i nadále bude předmětem diskuze, neboť rychlost vývoje v některých případech těžko mnoho z nás sleduje.

Navržená opatření mohou přispět k rozvoji sítě a zajistit další prosperitu. Zjišťování nových opatření, která mohou přinášet zlepšení a rozvoj sítě, jsou důležitá.

Síťové teorie globálních vazeb je charakterizovány výrazným propojením subjektů, které u konečného zákazníka, zůstávají v mnoha situacích utajeny. Obrovská spojení, která se vyznačují různou vazbou spolupráce, se postupně stávají závislými mezi sebou a otázkou může být, co bude v budoucnosti. Pokud síla závislosti bude výhodou nebo překážkou dalšího fungování. Nová ekonomika možná přináší spoustu nových otázek bez odpovědi a pro ekonomii nastává nová výzva.

Každý subjekt je specificky fungující společnost, a pokud dochází ke spojení v rámci síťových globálních teorií, musí tato jednotka překonávat mnoho překážek. Každý trh specificky ovlivňuje jazyk, kultura, tradice a mnoho dalších specifických potřeb. Přizpůsobení v mnoha oblastech je pro mnoho subjektů jedna s podmínek možnosti dalšího fungování. Především v globálním světě je multikulturní oblast, která může pomoci v dalším rozvoji. Obecně lze tedy shrnout, že dosavadní ekonomické teorie doposud neobsahují danou problematiku. V praxi je třeba se zaměřovat na všechny faktory, které mají vliv na podnikání jednotlivých subjektů.

Z výsledků údajů, této analýzy, jsem dospěla k názoru, že jednotlivé subjekty v síti jsou specifické svou strukturou hmotných aktiv a kapitálu. Politika zkoumané dodavatelské

sítě ovlivňuje vybavenost aktivity jednotlivých podniků, které také využívají zejména vlastních zdrojů financování s malou mírou zapojení cizího kapitálu. Vzhledem k výsledkům vybraných ukazatelů můžeme konstatovat, že se uplatňuje v procesu přímá síťová externalita, a to výnosy z rozsahu. Uplatňovaná informační a komunikační řešení umožňují překonávat překážky v komunikaci. Některé jednotky se úzce specializovaly, a proto přispívají významnou měrou k celkovým výsledkům celé sítě. Pokud by nefungoval základní předpoklad síťových vazeb, že firma je síť a síť je firma, tzn. vzájemné ztotožnění se, nemohlo by docházet k dalšímu rozvoji.

## 8 SUMMARY

Globalization causes the emergence of new economic characteristics in the world economy. The term new economy is a reflection of the current economic world , in which we live, and which is developed the use of increasing knowledge and the internet. This work is helping to fulfill the other requirements of entrepreneurs. Evaluation and analysis of network relations through financial analysis can show the way and direction. Technological advances bring business a lot of benefits, but they need to know about the negative aspects.

This diploma thesis is analyzed the purchase network. The theoretical part analyzes methods of financial analysis and describes the aspects of the new economy. Business of network in its specifics is presented with externalities.

The practical part is analyzed the particular company and its purchasing relationships. The evaluation of the purchasing network is done by selected financial analysis indicators. By calculation of financial indicators of individual companies and network have been predict optimization activities. The ressaerched company has benn chosen for the following reasons: long time knowlege of the accounting, direct relation to the research information, simple access to data, personal relation and possible use in practical future work aktiviteter.

## 9 POUŽITÁ LITERATURA

Sedláček, J. (2011). *Finanční analýza podniku* (2., aktualiz. vyd). Brno: Computer Press.

Doucha, R. (1996). *Finanční analýza podniku: praktické aplikace* (2., aktualiz. vyd). Praha: VOX.

Grünwald, R., & Holečková, J. (2009). *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress.

Špička, J. (2017). *Finanční analýza organizace z pohledu zájmových skupin: praktické aplikace* (2., aktualiz. vyd). V Praze: C.H. Beck.

Holečková, J. (2008). *Finanční analýza firmy*. Praha: ASPI

Walton, P., & Aerts, W. (2006). *Global Financial Accounting and Reporting: Principles and Analysis*. The University of California. Thomson.

Máče, M., & Aerts, W. (2006). *Finanční analýza obchodních a státních organizací: praktické příklady a použití*. Praha: Grada.

Sekerka, B., & Aerts, W. (1997). *Finanční analýza společnosti na bázi účetních výkazů: praktické příklady a použití* (2. upr. vyd). Praha: Profess.

Fiala, P., & Aerts, W. (2008). *Síťová ekonomika: praktické příklady a použití* (2. upr. vyd). Praha: Professional Publishing.

Fiala, P., & Aerts, W. (2009). *Dynamické dodavatelské sítě: praktické příklady a použití* (2. upr. vyd). Praha: Professional Publishing.

Altman, E. I., & Hotchkiss, E. (2006). *Corporate financial distress and bankruptcy: predict and avoid bankruptcy, analyze and invest in distressed debt* (3rd ed). Hoboken, N.J.: Wiley.

Růčková, P. (2015). *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi* (5., aktualizované vydání). Praha: Grada Publishing

VRÁNOVÁ, Šárka. (2008) *Finanční analýza*. Zlín: Z Studio

Kislíngerová, E. (2005). *Finanční analýza: krok za krokem* (5., aktualizované vydání). Praha: C.H. Beck.

Valach, J. (1997). *Finanční řízení podniku: krok za krokem* (5., aktualizované vydání). Praha: Ekopress.

Sedláčková, H., & Buchta, K. (2006). *Strategická analýza: krok za krokem* (2., přeprac. a dopl. vyd). V Praze: C.H. Beck.

Jakubíková, D., & Buchta, K. (2008). *Strategický marketing: krok za krokem* (2., přeprac. a dopl. vyd). Praha: Grada.

Pošvář, Z., & Erbes, J. (2002). *Management I.: krok za krokem* (2., přeprac. a dopl. vyd). Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita.

Souček, E., & Erbes, J. (2006). *Statistika pro ekonomy: krok za krokem* (2., přeprac. a dopl. vyd). Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.

Pavelková, D., & Erbes, J. (2009). *Klastry a jejich vliv na výkonnost firem: krok za krokem* (2., přeprac. a dopl. vyd). Praha: Grada.

Dědina, J., & Odcházal, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy: krok za krokem* (2., přeprac. a dopl. vyd). Praha: Grada Publishing.

MRKVIČKA, J.-KOLÁŘ, P. (2006) *Finanční analýza*. Praha: ASPI a.s.

SCHOLLEOVÁ, H. (2009) *Investiční controlling*. Praha Grada Publishing a.s.

## Internetové zdroje:

[Online]. [https://doi.org/Konec jedné éry: Moorův zákon padl](https://doi.org/Konec_jedné_éry:_Moorův_zákon_padl), David Slouka, (2018) Dostupné z <http://computerworld.cz/hardware/konec-jedne-ery-mooruv-zakon-padl-54430>

[Online]. [https://doi.org/ANNE, K. R. Contribution to Modelling and Simulation of Supply Chain Networks from a Nonlinear Dynamics Perspective](https://doi.org/ANNE,_K._R._Contribution_to_Modelling_and_Simulation_of_Supply_Chain_Networks_from_a_Nonlinear_Dynamics_Perspective). [2009]. Dostupné z: [http://vi.uni-klu.ac.at/publications/phd/diss\\_Rao.pdf](http://vi.uni-klu.ac.at/publications/phd/diss_Rao.pdf)

[Online]. [https://doi.org/Firemní stránky společnosti XX](https://doi.org/Firemní_stránky_společnosti_XX). Dostupné z <http://www.XX-global.com/about-us/>

[Online]. <https://doi.org/http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/dane-ucetnictvi/techniky-a-metody-financni-analyzy/1000465/53421/>

[Online]. [https://doi.org/http://Finanční analýza podnikové sféry za 1. Pololetí. 2017](https://doi.org/http://Finanční_analýza_podnikové_sféry_za_1._Pololetí_2017) Dostupné z <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-1--pololeti-2017--234755/>

[Online]. [https://doi.org/Aspekt Global Rating](https://doi.org/Aspekt_Global_Rating) Dostupné z <http://www.finanalysis.cz/pouzite-bankrotni-modely.html>

[Online]. [https://doi.org/http://www.agrokrom.cz/texty/ekonomika/vuze\\_novak/NOVAK\\_FINAN\\_CNI\\_ANALYZA.pdf](https://doi.org/http://www.agrokrom.cz/texty/ekonomika/vuze_novak/NOVAK_FINAN_CNI_ANALYZA.pdf)

[Online]. [https://doi.org/Konjunkturální průzkum - časové řady](https://doi.org/Konjunkturální_průzkum_-_časové_řady) Dostupné z [https://www.czso.cz/csu/czso/kpr\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/kpr_cr)

[Online]. [https://doi.org/SVITAČOVÁ, E. a E. KOVACIKOVA. New economy and social responsibility in entrepreneurship in processes of economic globalization / Nová ekonomika a sociálna zodpovednosť podnikania v procesoch ekonomickej globalizácie. \*Acta Oeconomica et Informatica \(Slovak Republic\)\*](https://doi.org/SVITAČOVÁ,_E._a_E._KOVACIKOVA._New_economy_and_social_responsibility_in_entrepreneurship_in_processes_of_economic_globalization_/Nová_ekonomika_a_sociálna_zodpovednosť_podnikania_v_procesoch_ekonomickej_globalizácie._Acta_Oeconomica_et_Informatica_(Slovak_Republic))

## **10 SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Vzájemný vztah stakeholders

Obrázek 2: Interakce mezi modelem podnikání a informačním systémem

Obrázek 3: Časová osa ukazující některé z klíčových milníků v historii sítě za posledních 90 let.

Obrázek 4: Návrh strategie

# 11 TABULKY

Tabulka 1: Struktura rozvahy

Tabulka 2: Zjednodušená struktura výkazu zisku a ztrát

Tabulka 3: vyhodnocení SWOT analýzy dle Fullerovy metody párového srovnávání

Tabulka 4: Přehled silných stránek a příležitostí, slabých stránek a ohrožení

Tabulka 5: Statistické ukazatele průměrů a variačního rozpětí chybovosti podniků sítě

Tabulka 6: Statistické ukazatele průměrů a variačního rozpětí produktivity podniků sítě

Tabulka 7: Statistické ukazatele průměrů a variačního rozpětí obrátky zásob podniků sítě

Tabulka 8: Statistické ukazatele průměrů a variačního rozpětí včasnost dodávek podniků sítě

Tabulka 9: Test normality ukazatelů interního hodnocení podniků sítě

Tabulka 10: Test Kruskal-Wallis ukazatelů chybovosti podniků sítě

Tabulka 11: Test Kruskal-Wallis ukazatelů produktivity podniků sítě

Tabulka 12: Test Kruskal-Wallis ukazatelů obrátky zásob podniků sítě

Tabulka 13: Test Kruskal-Wallis ukazatelů včasnosti dodávek podniků sítě

Tabulka 14: Přehled kurzů převodů jednotlivých měn

Tabulka 15: Horizontální analýza aktiv sítě v procentech v letech 2013 až 2017

Tabulka 16: Vertikální analýza aktiv v procentech jednotlivých podniků v roce 2017

Tabulka 17: Hodnoty doby obratu zásob sítě v letech 2013 až 2017

Tabulka 18: Horizontální analýza pasiv sítě v procentech v letech 2013 až 2017

Tabulka 19: Vertikální analýza pasiv v procentech jednotlivých podniků v roce 2017

Tabulka 20: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty sítě XX 2013 - 2017

Tabulka 21: Tržby sítě XX od roku 2012 v tis. Kč



Tabulka 22: Zisk sítě XX od roku 2012 tis v Kč

Tabulka 23: Výsledovka podniku UX v tis. Kč v letech 2013,2016,2017

Tabulka 24: Ukazatele likvidity sítě XX v letech 2013 až 2017

Tabulka 25: Ukazatele rentability v jednotlivých podnicích v roce 2017

Tabulka 26: Ukazatele rentability celé sítě XX a průměru odvětví od roku 2013 až 2017

Tabulka 27: Stanovení hodnoty Altmanova modelu v jednotlivých podnicích v roce 2017

Tabulka 28: Stanovení hodnoty Altmanova modelu sítě XX v letech 2013 - 2017

Tabulka 29: Stanovení hodnoty indexu IN01 v jednotlivých podnicích v roce 2017

Tabulka 30: Stanovení hodnoty indexu IN01 v síti XX v letech 2013-2017

Tabulka 31: Stanovení hodnoty modelu Aspekt Global Rating v jednotlivých podnicích v roce 2017

Tabulka 32: Stanovení hodnoty modelu Aspekt Global Rating v síti XX v letech 2013 - 2017

## 12 GRAFY

Graf 1: Tok materiálu v síti v roce 1971

Graf 2: Tok materiálu v síti v roce 1999

Graf 3: Tok materiálu v síti v roce 2008

Graf 4: Materiálový tok podnikatelské sítě v mil. Kč v roce 2017

Graf 5: Rozdělení aktiv jednotlivých podniků v roce 2017 v tis. Kč

Graf 6: Rozdělení oběžných aktiv jednotlivých podniků v roce 2017 v tis. Kč

Graf 7: Doba obratu zásob v období 2013 – 2017

Graf 8: Základní rozdělení pasiv jednotlivých podniků v roce 2017 v tis. Kč

Graf 9: Krátkodobé závazky a krátkodobé pohledávky v roce 2017 v tis. Kč

Graf 10: Výše provozních výnosů a nákladů v jednotlivých podnicích v roce 2017 v tis. Kč

Graf 11: Vývoj tržeb sítě od roku 2012

Graf 12: Vývoj zisku sítě od roku 2012

## 13 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: AKTIVA v jednotlivých podnicích a celé sítě v roce 2017 v tis. Kč

Příloha 2: AKTIVA v jednotlivých podnicích a celé sítě v roce 2016 v tis. Kč

Příloha 3: AKTIVA v jednotlivých podnicích a celé sítě v roce 2015 v tis. Kč

Příloha 4: AKTIVA v jednotlivých podnicích a celé sítě v roce 2014 v tis. Kč

Příloha 5: AKTIVA v jednotlivých podnicích a celé sítě v roce 2013 v tis. Kč

Příloha 6: PASIVA v jednotlivých podnicích a celé sítě v roce 2017 v tis. Kč

Příloha 7: PASIVA v jednotlivých podnicích a celé sítě v roce 2016 v tis. Kč

Příloha 8: PASIVA v jednotlivých podnicích a celé sítě v roce 2015 v tis. Kč

Příloha 9: PASIVA v jednotlivých podnicích a celé sítě v roce 2014 v tis. Kč

Příloha 10: PASIVA v jednotlivých podnicích a celé sítě v roce 2013 v tis. Kč

Příloha 11: Hodnoty základních položek zisku a ztráty v jednotlivých podnicích a celé sítě v roce 2017 v tis. Kč

Příloha 12: Hodnoty základních položek zisku a ztráty v jednotlivých podnicích a celé sítě v roce 2016 v tis. Kč

Příloha 13: Hodnoty základních položek zisku a ztráty v jednotlivých podnicích a celé sítě v roce 2015 v tis. Kč

Příloha 14: Hodnoty základních položek zisku a ztráty v jednotlivých podnicích a celé sítě v roce 2014 v tis. Kč

Příloha 15: Hodnoty základních položek zisku a ztráty v jednotlivých podnicích a celé sítě v roce 2013 v tis. Kč

Příloha 16: Klasifikace modelu Global Aspek Rating

Příloha 17: Balance sheet structure (Struktura rozvahy)

Příloha 18: Simplified structure of profit and loss statement (Zjednodušený výkaz zisku a ztrát)

Příloha 19: Horizontal analysis of network assets as a percentage between 2013 and 2017

Příloha 20: Vertical analysis of assets in percentage of individual enterprises in 2017

Příloha 21: Horizontal analysis of network liabilities in percentage in 2013-2017

Příloha 22: Vertical analysis of liabilities in percentage of individual enterprises in 2017

Příloha 23: Horizontal Analysis of Profit and Loss Statement XX 2013 – 2017

Příloha 24: Income Statement of UX in ths. CZK in 2013,2016,2017

Příloha 1: AKTIVA v jednotlivých podnicích a celé síti v roce 2017 v tis. Kč

ROZVAHA	AX 2017	CZ 2017	EX 2017	SX 2017	NX 2017	IX 2017	UX 2017	XX 2017
<b>AKTIVA CELKEM</b>	177 068	306 279	722 484	175 733	205 644	33 401	197 554	1 818 163
<b>DLOUHODOBÝ MAJETEK</b>	14 832	49 138	59 914	10 413	13 537	292	8 470	156 596
<b>OBĚŽNÁ AKTIVA</b>	146 129	256 881	661 909	135 250	141 360	32 189	188 594	1 562 312
Zásoby	5 558	81 628	15 620	60 849	49 262	4 609	38 114	255 640
Dlouhodobé pohledávky	91 061	5						91 066
Krátkodobé pohledávky	35 816	122 700	543 619	35 542	43 438	9 546	150 228	940 889
Krátkodobý finanční majetek	13 694	52 548	102 670	38 859	48 660	18 034	252	274 717
Časové rozlišení	16 107	260	661	30 070	50 747	920	490	99 255

Příloha 2: AKTIVA v jednotlivých podnicích a celé síti v roce 2016 v tis. Kč

ROZVAHA	AX 2016	CX 2016	EX 2016	SX 2016	NX 2016	IX 2016	UX 2016	XX 2016
<b>AKTIVA CELKEM</b>	67 417	444 388	362 360	158 410	160 512	31 737	189 127	1 413 951
<b>DLOUHODOBÝ MAJETEK</b>	15 236	44 258	19 243	11 926	17 633	507	10 468	119 271
<b>OBĚŽNÁ AKTIVA</b>	50 548	400 046	326 279	143 354	133 804	31 030	178 295	1 263 356
Zásoby	5 232	65 682	8 557	59 211	51 542	4 028	33 981	228 233
Dlouhodobé pohledávky		66					113 626	113 692
Krátkodobé pohledávky	32 663	275 482	298 007	52 865	39 601	6 464	30 678	735 760
Krátkodobý finanční majetek	12 653	58 816	19 715	31 278	42 661	20 538	10	185 671
Časové rozlišení	1 633	84	16 838	3 130	9 075	200	364	31 324

Příloha 3: AKTIVA v jednotlivých podnicích a celé síti v roce 2015 v tis. Kč

ROZVAHA	AX 2015	CX 2015	EX 2015	SX 2015	NX 2015	IX 2015	UX 2015	XX 2015
<b>AKTIVA CELKEM</b>	60 794	308 259	326 143	148 309	152 923	30 251	130 619	1 157 298
<b>DLOUHODOBÝ MAJETEK</b>	11 667	47 133	19 243	10 632	19 627	507	10 774	119 583
<b>OBĚŽNÁ AKTIVA</b>	47 131	259 872	291 904	134 980	117 326	29 522	119 257	999 992
Zásoby	5 691	59 598	8 233	60 237	50 698	4 236	31 847	220 540
Dlouhodobé pohledávky		148					50 791	50 939
Krátkodobé pohledávky	27 716	161 539	262 041	59 879	50 603	6 055	31 854	599 687
Krátkodobý finanční majetek	13 724	38 587	21 630	14 864	16 025	19 231	4 765	128 826
Časové rozlišení	1 996	1 254	14 996	2 697	15 970	222	588	37 723

Příloha 4: AKTIVA v jednotlivých podnicích a celé síti v roce 2014 v tis. Kč

ROZVAHA	AX 2014	CX 2014	EX 2014	SX 2014	NX 2014	IX 2014	XX 2014
<b>AKTIVA CELKEM</b>	57 722	256 979	315 736	172 458	134 176	29 729	966 800
<b>DLOUHODOBÝ MAJETEK</b>	15 236	40 728	18 996	9 644	17 633	507	102 744
<b>OBĚŽNÁ AKTIVA</b>	41 533	215 918	280 942	158 558	107 468	29 053	833 472
Zásoby	5 497	59 159	7 457	60 339	48 644	3 967	185 063
Dlouhodobé pohledávky		240					240
Krátkodobé pohledávky	26 362	116 229	251 799	63 560	36 498	7 528	501 976
Krátkodobý finanční majetek	9 674	40 290	21 686	34 659	22 326	17 558	146 193
Časové rozlišení	953	333	15 798	4 256	9 075	169	30 584

Příloha 5: AKTIVA v jednotlivých podnicích a celé síti v roce 2013 v tis. Kč

ROZVAHA	AX 2013	CX 2013	EX 2013	SX 2013	NX 2013	IX 2013	XX 2013
<b>AKTIVA CELKEM</b>	43 766	225 175	305 863	134 091	124 708	32 187	865 790
<b>DLOUHODOBÝ MAJETEK</b>	15 236	42 386	21 374	8 322	18 764	717	106 799
<b>OBĚŽNÁ AKTIVA</b>	26 069	182 255	270 117	120 023	97 203	31 116	726 783
Zásoby	4 041	49 431	6 457	46 851	48 982	3 987	159 749
Dlouhodobé pohledávky		328					328
Krátkodobé pohledávky	13 477	100 647	239 853	48 574	25 696	5 783	434 030
Krátkodobý finanční majetek	8 551	31 849	23 807	24 598	22 525	21 346	132 676
Časové rozlišení	2 461	534	14 372	5 746	8 741	354	32 208

Příloha 6: PASIVA v jednotlivých podnicích a celé síti v roce 2017 v tis. Kč

ROZVAHA	AX 2017	CX 2017	EX 2017	SX 2017	NX 2017	IX 2017	UX 2017	XX 2017
<b>PASIVA CELKEM</b>	177 068	306 279	722 484	175 733	205 644	33 401	197 554	1 818 163
<b>VLASTNÍ KAPITÁL</b>	131 937	170 520	127 698	124 628	151 944	30 626	186 346	923 699
Základní kapitál		40 200	161	55 418	6 104	807		102 690
Kapitálové fondy	39 433	19 100			113	3 137	610	62 393
Rezervní fondy a ostat. fondy ze zisku	92 504	4 020				1 358		97 882
Výsledek hospod. minulých let	0	12 585	79 941	52 247	167 926	20 071	140 760	473 530
Výsledek hospod. běžného úč. období	0	94 615	47 596	16 963	-22 199	5 253	44 976	187 204
<b>CIZÍ ZDROJE</b>	37 839	131 197	590 914	41 890	50 408	1 475	8 287	862 010
Rezervy	2 045	3 216	6 930	477	6 975			19 643
Dlouh. závazky		1612	70 375					71 987
Krátk. závazky	35 794	126 369	513 609	41 413	43 433	1 475	8 287	770 380
Bank. úvěry a výpomoci								0
Časové rozlišení	7 292	4 562	3 872	9 215	3 292	1 300	2 921	32 454

Příloha 7: PASIVA v jednotlivých podnicích a celé sítě v roce 2016 v tis. Kč

ROZVAHA	AX 2016	CX 2016	EX 2016	SX 2016	NX 2016	IX 2016	UX 2016	XX 2016
<b>PASIVA CELKEM</b>	67 417	444 388	362 360	158 410	160 512	31 737	189 127	1 413 951
<b>VLASTNÍ KAPITÁL</b>	33 651	87 657	21 622	94 143	140 404	20 588	104 398	502 463
Základní kapitál	126	40 200	0	56 782	6 089	809		104 006
Kapitálové fondy		19 100			81	3 146	648	22 975
Rezervní fondy a ostat. fondy ze zisku		4 020				1 361		5 381
Výsledek hospod. minulých let	33 525	24 337	21 622	37 361	134 234	15 272	103 750	370 101
Výsledek hospod. běžného úč. období		102 085	50 873	69	-19 056	3 338	60 251	197 560
<b>CIZÍ ZDROJE</b>	26 511	250 898	283 485	58 641	29 023	7 127	22 047	677 732
Rezervy	256	8 054	2 546	1 045	9 573		381	21 855
Dlouh. závazky		1 409	100 282	7 409				109 100
Krátk. závazky	26 255	241 435	180 657	50 187	19 450	7 127	21 476	546 587
Bank. úvěry a výpomoci							190	190
Časové rozlišení	7 255	3 748	6 380	5 557	10 141	684	2 431	36 196

Příloha 8: PASIVA v jednotlivých podnicích a celé sítě v roce 2015 v tis. Kč

ROZVAHA	AX 2015	CX 2015	EX 2015	SX 2015	NX 2015	IX 2015	UX 2015	XX 2015
<b>PASIVA CELKEM</b>	60 794	308 259	326 143	148 309	152 923	30 251	130 619	1 157 298
<b>VLASTNÍ KAPITÁL</b>	29 761	192 657	38 837	102 567	122 849	23 211	104 398	614 280
Základní kapitál	126	40 200	0	56 782	6 089	809		104 006
Kapitálové fondy		19 100			81	3 146	648	22 975
Rezervní fondy a ostat. fondy ze zisku		4 020				1 361		5 381
Výsledek hospod. minulých let	29 635	46 756	19 696	9 635	88 842	15 272	73 838	283 674
Výsledek hospod. běžného úč. období		82 581	19 141	36 150	27 837	2 623	29 912	198 244
<b>CIZÍ ZDROJE</b>	26 148	113 760	281 595	41 073	21 908	6 493	24 207	515 184
Rezervy	784	3 546	2 546	988	2 677		455	10 996
Dlouh. závazky		2 197	70 366	2 674				75 237
Krátk. závazky	25 364	108 017	208 683	37 411	19 231	6 493	23 522	428 721
Bank. úvěry a výpomoci							230	230
Časové rozlišení	4 885	1 842	5 711	4 669	8 166	547	2 014	27 834



Příloha 9: PASIVA v jednotlivých podnicích a celé sítě v roce 2014 v tis. Kč

ROZVAHA	AX 2014	CX 2014	EX 2014	SX 2014	NX 2014	IX 2014	UX 2014
<b>PASIVA CELKEM</b>	57 722	256 979	315 736	172 458	134 176	29 729	966 800
<b>VLASTNÍ KAPITÁL</b>	25 444	170 076	46 961	116 263	95 012	22 956	476 712
Základní kapitál	126	40 200	0	46 800	6 089	809	94 024
Kapitálové fondy		19 100			81	1 964	21 145
Rezervní fondy a ostat. fondy ze zisku		4 020				931	4 951
Výsledek hospod. minulých let	25 318	29 725	15 667	21 695	70 354	14 954	177 713
Výsledek hospod. běžného úč. období		77 031	31 294	47 768	18 488	4 298	178 879
<b>CIZÍ ZDROJE</b>	26 791	82 578	261 144	53 508	29 023	6 251	459 295
Rezervy	324	7 533	1 579	2 016	9 573		21 025
Dlouh. závazky		2 435	84 621				87056
Krátk. závazky	26 467	72 610	174 944	51 492	19 450	6 251	351 214
Bank. úvěry a výpomoci							0
Časové rozlišení	5 487	4 325	7 631	2 687	10 141	522	30 793

Příloha 10: PASIVA v jednotlivých podnicích a celé sítě v roce 2013 v tis. Kč

ROZVAHA	AX 2013	CX 2013	EX 2013	SX 2013	NX 2013	IX 2013	XX 2013
<b>PASIVA CELKEM</b>	43 766	225 175	305 863	134 091	124 708	32 187	865 790
<b>VLASTNÍ KAPITÁL</b>	16 866	68 631	3 461	53 305	70 166	17 647	230 076
Základní kapitál	126	40 200	0	34 671	5 416	809	81 222
Kapitálové fondy		19 100			27	1 674	20 801
Rezervní fondy a ostat. fondy ze zisku		3 151				964	4 115
Výsledek hospod. minulých let	16 740	6 180	3 461	18 634	64 723	14 200	123 938
Výsledek hospod. běžného úč. období		69 413	23 531	21 695	22 096	2 519	139 254
<b>CIZÍ ZDROJE</b>	21 666	86 771	273 190	52 373	26 299	11 064	471 363
Rezervy	256	13 499	2 546	5 410	7 540		29 251
Dlouh. závazky		2 286	84 324	5 271			91881
Krátk. závazky	21 410	70 986	186 320	41 692	18 759	11 064	350 231
Bank. úvěry a výpomoci							0
Časové rozlišení	5 234	360	5 681	6 718	6 147	957	25 097

Příloha 11: Hodnoty základních položek zisku a ztráty v jednotlivých podnicích a celé síti v roce 2017 v tis. Kč

<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT</b>	<b>AX 2017</b>	<b>CX 2017</b>	<b>EX 2017</b>	<b>SX 2017</b>	<b>NX 2017</b>	<b>IX 2017</b>	<b>UX 2017</b>	<b>XX 2017</b>
Tržby z prod. výrobků a služeb		560 418						560 418
Tržby za prodej zboží	110 155	31 354	258 349	252 615	221 364	36 352	226 902	1 137 091
Náklady vyn. na prodané zboží	41 007	26 381	161 018	139 267	149 982	23 773	108 449	649 877
Obchodní marže	69 148	4 973	97 331	113 348	71 382	12 579	118 453	487 214
Výkony	1 499							1 499
Výkonová spotřeba	31 658	353 967	19 452	32 090	34 524	3 844	16 190	491 725
Přidaná hodnota	38 989	211 424	77 879	81 258	36 858	8 735	102 263	557 406
Osobní náklady	51 521	71 956	20 437	61 803	44 289	3 033	51 900	304 939
Daně a poplatky	1 328							1 328
Odpisy DNM a DHM	6 025	7 765	866	2 692	5 357	252	2 879	25 836
Zůstatková cena prod. DHM	84							84
Změna stavu rezerv a opr. položek	545	-9 537						-8 992
Ostatní provozní výnosy	18 146	7 092	5	1 463	883	2 123		29 712
Ostatní provozní náklady	598	9 311	5 889	313	12 002	283	2 238	30 634
Provozní výsledek hospodaření	-1 876	119 947	50 692	17 913	-23 907	7 290	45 246	215 305
Nákladové úroky								0
Ostatní finanční výnosy	2 117	10 241	149	0	1 799	0		14 306
Ostatní finanční náklady	241	10 690	130	462	91	57	251	11 922
Finanční výsledek hospodaření	1 876	-449	19	-462	1 708	-57	-251	2 384
Výsledek hosp. před zdaněním	0	119 498	50 711	17 451	-22 199	7 233	44 995	217 689
Daň z příjmu		24 883	3 115	488		1 980	19	30 485
Výsledek hosp. za účetní období	0	94 615	47 596	16 963	-22 199	5 253	44 976	187 204

Příloha 12: Hodnoty základních položek zisku a ztráty v jednotlivých podnicích a celé síti v roce 2016 v tis. Kč

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT	AX 2016	CX 2016	EX 2016	SX 2016	NX 2016	IX 2016	AX 2016	XX 2016
Tržby z prod. výrobků a služeb		551 755						551 755
Tržby za prodej zboží	105 236	42 290	258 692	230 974	250 652	32 236	256 967	1 177 047
Náklady vyn. na prodané zboží	38 390	34 388	153 148	134 120	155 520	23 374	119 420	658 360
Obchodní marže	66 846	7 902	105 544	96 854	95 132	8 862	137 547	518 687
Výkonová spotřeba	12 679	349 903	25 495	32 693	50 159	3 091	20 858	494 878
Přidaná hodnota	54 167	209 754	80 049	64 161	44 973	5 771	116 689	575 564
Osobní náklady	49 882	72 632	3 307	61 465	57 876	2 029	52 091	299 282
Daně a poplatky	1 703	28	0	26				1 757
Odpisy DNM a DHM	2 194	6 938	5 424	3 553	4 880	302	3 075	26 366
Zůstatková cena prod. DHM	0	6 047	3 113					9 160
Změna stavu rezerv a opr. položek		195						195
Ostatní provozní výnosy	349	7 163	0	1 885		1 230		10 627
Ostatní provozní náklady	620	1 191	5 219	352	3 081	357	982	11 802
Provozní výsledek hospodaření	117	129 886	62 986	676	-20 864	4 313	60 541	237 655
Nákladové úroky								0
Ostatní finanční výnosy	98	10 934	0		1 942	127		13 101
Ostatní finanční náklady	215	14 199	330	471	134	44	242	15 635
Finanční výsledek hospodaření	-117	-3 265	-330	-471	1 808	83	-242	-2 534
Výsledek hosp. před zdaněním	0	126 621	62 656	205	-19 056	4 396	60 299	235 121
Daň z příjmu		24 536	11 783	136		1 058	48	37 561
Výsledek hosp. za účetní období	0	102 085	50 873	69	-19 056	3 338	60 251	197 560

Příloha 13: Hodnoty základních položek zisku a ztráty v jednotlivých podnicích a celé síti v roce 2015 v tis. Kč

<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT</b>	<b>AX 2015</b>	<b>CX 2015</b>	<b>EX 2015</b>	<b>SX 2015</b>	<b>NX 2015</b>	<b>IX 2015</b>	<b>AX 2015</b>	<b>XX 2015</b>
Tržby z prod. výrobků a služeb		471 117						471 117
Tržby za prodej zboží	68 956	30 200	131 962	160 963	124 894	18 963	89 690	625 628
Náklady vyn. na prodané zboží	23 179	26 936	51 932	56 249	34 627	9 863	34 975	237 761
Obchodní marže	45 777	3 264	80 030	104 714	90 267	9 100	54 715	387 867
Výkony	2 471							2 471
Výkonová spotřeba	15 963	295 530	18 752	21 670	28 467	3 844	9 768	393 994
Přidaná hodnota	32 285	178 851	61 278	83 044	61 800	5 256	44 947	467 461
Osobní náklady	28 964	68 738	19 764	38 264	26 413	2 746	12 671	197 560
Daně a poplatky	8 693	15						8 708
Odpisy DNM a DHM	4 676	6490	1067	2 692	4 967	318	1 274	21 484
Zůstatková cena prod. DHM	96	2416						2 512
Změna stavu rezerv a opr. položek	545	1 535						2 080
Ostatní provozní výnosy	9 693	6 465	18	1 564	934	1 870		20 544
Ostatní provozní náklady	623	989	4 792	276	2 764	542	741	10 727
Provozní výsledek hospodaření	-1 619	105 133	35 673	43 376	28 590	3 520	30 261	244 934
Nákladové úroky								0
Ostatní finanční výnosy	1 971	15 249	486	0	1 799	94	543	20 142
Ostatní finanční náklady	352	17 873	264	462	91	57	251	19 350
Finanční výsledek hospodaření	1 619	-2 624	222	-462	1 708	37	292	792
Výsledek hosp. před zdaněním	0	102 509	35 895	42 914	30 298	3 557	30 553	245 726
Daň z příjmu		19 928	16 754	6 764	2461	934	641	47 482
Výsledek hosp. za účetní období	0	82 581	19 141	36 150	27 837	2 623	29 912	198 244

Příloha 14: Hodnoty základních položek zisku a ztráty v jednotlivých podnicích a celé síti v roce 2014 v tis. Kč

<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT</b>	<b>AX 2014</b>	<b>CX 2014</b>	<b>EX 2014</b>	<b>SX 2014</b>	<b>NX 2014</b>	<b>IX 2014</b>	<b>XX 2014</b>
Tržby z prod. výrobků a služeb		480 899					480 899
Tržby za prodej zboží	69 322	10 936	133 685	166 630	123 609	19 360	523 542
Náklady vyn. na prodané zboží	26 706	9 816	64 605	62 362	43 102	10 325	216 916
Obchodní marže	42 616	1 120	69 080	104 268	80 507	9 035	306 626
Výkony	820						820
Výkonová spotřeba	18 263	307 104	13 652	22 632	18 360	2 362	382 373
Přidaná hodnota	25 173	174 915	55 428	81 636	62 147	6 673	405 972
Osobní náklady	23 651	70 200	18 365	34 630	38 233	3 033	188 112
Daně a poplatky	653	28					681
Odpisy DNM a DHM	3 022	5 742	324	1 593	4 269	164	15 114
Zůstatková cena prod. DHM	121	119					240
Změna stavu rezerv a opr. položek	120	229					349
Ostatní provozní výnosy	2 584	2 026	2360	2 633	722	1 966	12 291
Ostatní provozní náklady	622	1 088	1 023	296	562	632	4 223
Provozní výsledek hospodaření	-432	99 535	38 076	47 750	19 805	4 810	209 544
Nákladové úroky							0
Ostatní finanční výnosy	698	7 672	235	1 659	963	26	11 253
Ostatní finanční náklady	266	11 858	163	378	120	18	12 803
Finanční výsledek hospodaření	432	-4 186	72	1 281	843	8	-1 550
Výsledek hosp. před zdaněním	0	95 349	38 148	49 031	20 648	4 818	207 994
Daň z příjmu		18 318	6 854	1 263	2 160	520	29 115
Výsledek hosp. za účetní období	0	77 031	31 294	47 768	18 488	4 298	178 879

Příloha 15: Hodnoty základních položek zisku a ztráty v jednotlivých podnicích a celé síti v roce 2013 v tis. Kč

<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT</b>	<b>AX 2013</b>	<b>CX 2013</b>	<b>EX 2013</b>	<b>SX 2013</b>	<b>NX 2013</b>	<b>IX 2013</b>	<b>XX 2013</b>
Tržby za prodej zboží	55 689	469 925	98 596	152 230	99235	22 530	898 205
Náklady vyn. na prodané zboží	35 630	250 173	52 230	81 893	39 213	15 360	474 499
Obchodní marže	20 059	219 752	46 366	70 337	60 022	7 170	423 706
Výkony							
Výkonová spotřeba	13452	60605	9239	16903	8230	1652	110 081
Přidaná hodnota	6 607	159 147	37 127	53 434	51 792	5 518	313 625
Osobní náklady	21 360	66 141	7 230	30 986	18 320	2 360	146 397
Daně a poplatky	230	10					240
Odpisy DNM a DHM	1006	5418	866	1692	1360	132	10 474
Zůstatková cena prod. DHM	84	7 117					7 201
Změna stavu rezerv a opr. položek	545	2812					3 357
Ostatní provozní výnosy	15 230	15 142	1 095	1 322	1 032	2 132	35 953
Ostatní provozní náklady	598	3 815	2 889	231	421	283	8 237
Provozní výsledek hospodaření	-1986	88 976	27 237	21847	32 723	4875	173 672
Nákladové úroky							0
Ostatní finanční výnosy	2117	7889	624	630	1824	29	13113
Ostatní finanční náklady	131	9 968	130	462	91	35	10 817
Finanční výsledek hospodaření	1986	-2 079	494	168	1733	-6	2 296
Výsledek hosp. před zdaněním	0	86 897	27 731	22 015	34 456	4 869	175 968
Daň z příjmu		17 484	4 200	320	12 360	2 350	36 714
Výsledek hosp. za účetní období	0	69 413	23 531	21695	22096	2 519	139 254

Příloha 16: Klasifikace modelu Global Aspek Rating

Výsledná kvalifikace firmy se provede podle následující tabulky:		
	rating	komentář k ratingu
8,5 ≤ AGR	AAA	Optimálně hospodařící subjekt blížící se "ideálnímu podniku"
7 ≤ AGR < 8,5	AA	Velmi dobře hospodařící subjekt se silným finančním zdravím
5,75 ≤ AGR < 7	A	Stabilní a zdravý subjekt s minimálními rezervami v rentabilitě či likviditě
4,75 ≤ AGR < 5,75	BBB	Stabilní průměrně hospodařící subjekt
4 ≤ AGR < 4,75	BB	Průměrně hospodařící subjekt, jehož finanční zdraví má poměrně jasné rezervy
3,25 ≤ AGR < 4	B	Subjekt s jasnými rezervami a problémy, které je třeba velmi dobře sledovat
2,5 ≤ AGR < 3,25	CCC	Podprůměrně hospodařící subjekt, jehož rentabilita i likvidita si vyžadují ozdraven
1,5 ≤ AGR < 2,5	CC	Nezdravě hospodařící subjekt s krátkodobými i dlouhodobými problémy
AGR < 1,5	C	Subjekt na pokraji bankrotu se značnými riziky a častými krizemi

Zdroj: [www.finanalysis.cz](http://www.finanalysis.cz), vlastní zpracování

Příloha 17: Balance sheet structure

(1)ASSETS	(13)LIABILITIES
(2)Receivables from subscribed capital A.	
B. (3)Fixed assets	A. (14)Equity
B.I. (4)Intangible fixed assets	A.I. (15)Registered capital
B.II. (5)Tangible fixed assets	A.II. (16)Capital surplus and capital funds
B.III. (6)Long-term financial assets	A.III. (17)Funds from profit
C. (7)Current assets	A.IV. (18)Net profit or loss from previous years
C.I. (8)Inventory	A.V. (19)Net profit or loss for the current period (20)Decided about the advance payments
C.II. (9)Long-term receivables	A.VI. of profit share
C.III. (10)Short-term receivables	B+C (21)Liabilities (external resources)
C.IV. (11)Funds	B. (22)Provisions
	C. (23)Payables
D. (12)Accrued assets	D. (24)Accrued liabilities

Příloha 18: Simplified structure of profit and loss statement

	(1) Profit and Loss Statement - simplified scope - breakdown by type
I.	(2) Revenues from own products and services
II.	(3) Revenues from merchandise
A.	(4) Consumption for products
B.	(5) Changes in inventory of own products (+/-)
C.	(6) Capitalization (-)
D.	(7) Personal costs
E.	(8) Operating part adjustments
III.	(9) Other operating revenues
F.	(10) Other operating costs
*	(11) Operating profit
IV.	(12) Revenues from long-term financial assets - shares
G.	(13) Costs of shares sold
V.	(14) Revenues from other long-term financial assets
H.	(15) Costs related to other long-term financial assets
VI.	(16) Interest revenues and similar revenues
I.	(17) Adjustments and provisions in financial part
J.	(18) Interest costs and similar costs
VII.	(19) Other financial revenues
K.	(20) Other financial costs
*	(21) Profit / loss from financial operations (+/-)
**	(22) Profit / loss before tax (+/-)
L.	(23) Income tax
**	(24) Profit / loss after tax (+/-)
M.	(25) Transfer of share in profit to equity holders (+/-)
***	(26) Profit / loss of accounting period (+/-)
*	(27) Net turnover of accounting period I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.



Příloha 19: Horizontal analysis of network assets as a percentage between 2013 and 2017

	XX 2014	XX 2015	XX 2016	XX 2017
<b>TOTAL ASSETS</b>	112%	120%	122%	129%
<b>Fixed assets</b>	96%	116%	100%	131%
<b>Current assets</b>	115%	120%	126%	124%
<b>Inventory</b>	116%	119%	103%	112%
<b>Long-term receivables</b>	73%	21225%	223%	80%
<b>Short-term receivables</b>	116%	119%	123%	128%
<b>Funds</b>	110%	88%	144%	148%
<b>Accrued assets</b>	95%	123%	83%	317%

Příloha 20: Vertical analysis of assets in percentage of individual enterprises in 2017

<b>ROZVAHA</b>	<b>AX</b>	<b>CZ</b>	<b>EX</b>	<b>SX</b>	<b>NX</b>	<b>IX</b>	<b>UX</b>	<b>XX 2017</b>
<b>TOTAL ASSETS</b>	10%	17%	40%	10%	11%	2%	11%	100%
<b>Fixed assets</b>	9%	31%	38%	7%	9%	0%	5%	100%
<b>Current assets</b>	9%	16%	42%	9%	9%	2%	12%	100%
<b>Inventory</b>	2%	32%	6%	24%	19%	2%	15%	100%
<b>Long-term receivables</b>	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%
<b>Short-term receivables</b>	4%	13%	<b>58%</b>	4%	5%	1%	16%	100%
<b>Funds</b>	5%	19%	37%	14%	18%	7%	0%	100%
<b>Accrued assets</b>	16%	0%	1%	30%	51%	1%	0%	100%

Příloha 21: Horizontal analysis of network liabilities in percentage in 2013-2017

<b>BALANCE SHEET</b>	XX 2014	XX 2015	XX 2016	XX 2017
<b>TOTAL LIABILITIES</b>	112%	120%	122%	129%
<b>Equity</b>	207%	129%	82%	184%
<b>Registered capital</b>	116%	111%	100%	99%
<b>Capital funds</b>	102%	109%	100%	272%
<b>Other capital funds</b>	120%	109%	100%	1819%
<b>Net profit or loss from previous years</b>	143%	160%	130%	128%
<b>Net profit or loss for the current period</b>	128%	111%	100%	95%
<b>Liabilities (external resources)</b>	97%	112%	132%	127%
<b>Provisions</b>	72%	52%	199%	90%
<b>Long-term payables</b>	95%	86%	145%	66%
<b>Short-term payables</b>	100%	122%	127%	141%
<b>Payables</b>	0%	0%	83%	0%
<b>Accrued liabilities</b>	123%	90%	130%	90%

Příloha 22: Vertical analysis of liabilities in percentage of individual enterprises in 2017

<b>BALANCE SHEET</b>	AX	CZ	EX	SX	NX	IX	UX	XX 2017
<b>TOTAL LIABILITIES</b>	10%	17%	40%	10%	11%	2%	11%	100%
<b>Equity</b>	14%	18%	14%	13%	16%	3%	20%	100%
<b>Registered capital</b>	0%	39%	0%	54%	6%	1%	0%	100%
<b>Capital funds</b>	63%	31%	0%	0%	0%	5%	1%	100%
<b>Other capital funds</b>	95%	4%	0%	0%	0%	1%	0%	100%
<b>Net profit or loss from previous years</b>	0%	3%	17%	11%	35%	4%	30%	100%
<b>Net profit or loss for the current period</b>	0%	51%	25%	9%	-12%	3%	24%	100%
<b>Liabilities (external resources)</b>	4%	15%	69%	5%	6%	0%	1%	100%
<b>Provisions</b>	10%	16%	35%	2%	36%	0%	0%	100%
<b>Long-term payables</b>	0%	2%	98%	0%	0%	0%	0%	100%
<b>Short-term payables</b>	5%	16%	67%	5%	6%	0%	1%	100%
<b>Payables</b>								
<b>Accrued liabilities</b>	22%	14%	12%	28%	10%	4%	9%	100%

Příloha 23: Horizontal Analysis of Profit and Loss Statement XX 2013 – 2017

<b>Profit and Loss Statement</b>	<b>XX 2014</b>	<b>XX 2015</b>	<b>XX 2016</b>	<b>XX 2017</b>
Revenues from own products and services	100%	98%	117%	102%
Revenues from merchandise	-58%	119%	188%	97%
Consumption for products	46%	110%	277%	99%
Trade margin	72%	126%	134%	94%
Performance	100%	301%	-100%	100%
Consumption for products	347%	103%	126%	99%
Value added	129%	115%	123%	97%
Personal costs	128%	105%	151%	102%
Taxes	284%	1279%	20%	76%
Depreciation	144%	142%	123%	98%
Costs of sold long. property and material	-97%	1047%	365%	1%
Operating part adjustments	10%	596%	9%	-4611%
Other operating revenues	34%	167%	52%	280%
Other operating costs	51%	254%	110%	260%
Operating profit	121%	117%	97%	91%
Other financial revenues	86%	179%	65%	109%
Other financial costs	118%	151%	81%	76%
Profit / loss from financial operations	-168%	151%	-419%	194%
Profit / loss before tax	118%	118%	96%	93%
Income tax	79%	163%	79%	81%
Profit / loss after tax	128%	111%	100%	95%

Příloha 24: Income Statement of UX in ths. CZK in 2013,2016,2017

<b>Profit and Loss Statement</b>	<b>UX 2013</b>	<b>UX 2016</b>	<b>UX 2017</b>
<b>Revenues from own products and services</b>	<b>155 725</b>	<b>256 967</b>	<b>226 902</b>
Revenues from merchandise	82 750	119 420	108 449
Trade margin	72 975	137 547	118 453
<b>Performance</b>			
Consumption for products	8 591	20 858	16 190
Value added	64 384	116 689	102 263
Personal costs	38 127	52 091	51 900
Taxes			
Depreciation	3 088	3 075	2 879
Costs of sold long. property and material			
<b>Operating part adjustments</b>			
Other operating revenues			
Other operating costs	231	982	2 238
Operating profit	22 938	60 541	45 246
Other financial revenues			
Other financial costs	225	242	251
Profit / loss from financial operations	-225	-242	-251
Profit / loss before tax	22 713	60 299	44 995
Income tax	212	48	19
<b>Profit / loss after tax</b>	<b>22 501</b>	<b>60 251</b>	<b>44 976</b>