

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA

Katedra řízení

Studijní program: **6208 B Ekonomika a management**

Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**

Analýza vnitřního prostředí vybrané organizace

Vedoucí bakalářské práce

Ing. Jaroslav Vrchota

Autor

Linda Kurfirstová

2013

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Linda KURFIRSTOVÁ**
Osobní číslo: **E10222**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Analýza vnitřního prostředí vybrané organizace**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je zhodnocení současné situace vybrané organizace prostřednictvím zvolené analýzy vnitřního prostředí. Na základě zjištěných poznatků navržení strategie k udržení či zlepšení dosavadního postavení na trhu.

Metodika práce:

1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma,
2. Charakteristika dané organizace,
3. Provedení finanční analýzy,
4. Provedení portfoliové analýzy formou matice BCG,
5. SWOT analýza,
5. Navržení strategie.

Rámcová osnova:

1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Cíl a metodika,
4. Charakteristika vybrané organizace: historický vývoj, zaměření,
5. Analýza a zhodnocení současného stavu,
6. Diskuse (komparace a syntéza údajů), návrh strategie na zlepšení stávajícího stavu,
7. Závěr,
8. Přehled použité literatury,
9. Přílohy

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **30-50 str.**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

TICHÁ, I., HRON, J. Strategické řízení. 1. vyd. Praha: ČZU v Praze, 2002, 240 s. ISBN 80-213-0922-9.

CHARVÁT, J. Firemní strategie pro praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 201 s. ISBN 80-247-1389-6.

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

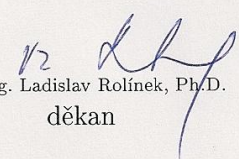
NEUMAIEROVÁ, J., NEUMAIER, I. Výkonnost a tržní hodnota firmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, 216s. ISBN 80-247-0125-1.

PETRÍK, T. Ekonomické a finanční řízení firmy. Praha: Grada Publishing, 2005, 371 s. ISBN 80-247-1046-3.

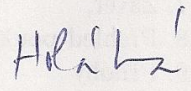
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jaroslav VRCHOTA, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **15. února 2012**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2013**


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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. února 2012

Prohlášení

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské/diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na 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.

30. dubna 2013

Kurfirstová Linda

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala svému vedoucímu bakalářské práce Ing. Jaroslavovi Vrchotovi za jeho odbornou pomoc a lidský přístup při pracování mé práce a jeho ochotu a trpělivost.

Dále bych také ráda poděkovala řediteli Ing. Josefovi Boháčovi za umožnění provedení analýzy a za pomoc při samotném získávání podkladů pro mou bakalářskou práci. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat své rodině, která mě během let mého studia plně podporovala.

Obsah

1	Úvod.....	3
2	Literární přehled.....	5
2.1	Strategické řízení.....	5
2.1.1	Strategické řízení jako pojem a jeho složky.....	5
2.2	Strategická analýza.....	7
2.2.1	Analýza vnitřního prostředí podniku.....	7
2.2.2	Metody analýz vnitřního prostředí podniku.....	8
2.3	Financování.....	19
2.3.1	Finanční analýza.....	19
2.4	SWOT analýza.....	23
2.5	Formulace a výběr strategie.....	24
2.6	Implementace strategie.....	25
3	Cíle a metodika.....	26
3.1	Matice BCG.....	26
3.2	Finanční analýza.....	28
3.3	SWOT analýza.....	29
3.4	Zhodnocení a návrh strategie.....	30
4	Charakteristika firmy.....	31
5	Vlastní práce.....	25
5.1	Matice BCG.....	35
5.2	Finanční analýza.....	42
5.3	SWOT analýza.....	47
6	Diskuse a návrh na zlepšení stávajícího stavu.....	53
7	Závěr.....	56

8	Summary.....	57
9	Přehled použité literatury.....	59

1 Úvod

Podniky a to nejen české, ale i zahraniční, se v dnešní době musí vypořádat s konkurencí. Ta plyne z narůstajícího počtu soukromých firem. Podnik se musí naučit této situaci konkurovat, a proto musí mít stanovený cíl, který bude sloužit jako základ existence daného podniku. Není však postačující znát pouze cíl, je třeba zformulovat strategii pro jeho dosažení, zejména z dlouhodobého hlediska a to proto, že každá firma, která chce úspěšně působit na trhu, musí na vše pohlížet dlouhodobě. Pro vlastníka je firma nástrojem, vkládá do něj kapitál a s tím i spojenou myšlenku, jak s tímto kapitálem naložit, aby se zvýšila hodnota dané firmy. Při tvorbě výše zmíněné strategie je důležité propojit zájmy vlastníka s požadavky zákazníků a jejich očekáváním a zároveň je na místě zaměřit se jak na zhodnocení dopadů vnějších podmínek, tak na odhad budoucího vývoje. Protože strategie je základem pro řízení podniku, je velmi důležité sledovat, zda jsme z této cesty nesešli. K tomu slouží analýza vnitřního prostředí podniku. Ta nám odpoví i na otázky jak hospodaříme s vloženým kapitálem, nebo jaká je finanční situace podniku.

„Analýza vnitřního prostředí podniku je zaměřena na teoretická východiska a popis metod použitelných ke zhodnocení dosavadní strategie podniku, jeho silných a slabých stránek a strategicky významných zdrojů a kompetencí.“ (Tichá, Hron, 2008)

V této bakalářské práci se zaměřuji na analýzu vnitřního prostředí podniku Richmond- CZ, a. s., jehož hlavní činností je vyrábění především precizních strojních dílů, které jsou dále určeny pro automobilový, elektrotechnický a dřevozpracující průmysl.

Cílem bakalářské práce je zhodnotit současnou situaci vybrané organizace, na základě zjištěných poznatků navrhnout strategii, která by mohla zlepšit postavení na trhu v budoucnosti a zároveň zlepšit její současný stav. A to vše na základě poznatků teoretických z odborné literatury, článků a diskuzí z internetu.

Práce je složena z teoretické a praktické části, přičemž teoretická část je postavena na popisu základních pojmů problematiky analýzy vnějšího prostředí podniku. Jmenovitě se jedná o popis pojmu strategické řízení o definici pojmu strategická analýza, včetně

seznámení s nejrůznějšími jejími metodami, dále o vysvětlení základního principu SWOT analýzy a následně i formulace a implementace strategie.

V metodice jsou jednotlivě popsány postupy při vypracovávání vybraných analýz vnitřního prostředí podniku. Jejich samotné vytvoření a vyhodnocení spadá do praktické části.

Praktická část je složena ze stručného seznámení se zkoumanou organizací a jsou zde provedeny nutné výpočty pro celkové vyhodnocení jednotlivých zvolených analýz. Diskuse se od informací, které jsou zjištěny v jednotlivých analýzách, odvíjí a mohou tak být navrhnuty i případné změny.

Závěrečná část bakalářské práce je zaměřena na celkové zhodnocení stavu, který v průběhu let ve společnosti nastal.

2 Literární přehled

Firma působící v tržní ekonomice nefunguje jen sama o sobě, neuplatňuje jen své zájmy a nesmí se zabývat jen svými problémy. Všechny firmy se musí zajímat i o problémy a zájmy ostatních podniků, jelikož jsou neustále ovlivňovány svým okolím.

Toto okolí můžeme rozdělit na vnitřní a vnější, přičemž vnitřní okolí se dá díky silným stránkám podniku, například rychlá reakce na změny, snadno ovlivnit a stanoviska uplatňovaná při posuzování vnějšího prostředí, která tak snadno ovlivnitelná nejsou nebo je to dokonce nemožné, musíme umět přijmout a obstát před nimi.

2.1 Strategické řízení

Pojem strategické řízení se dostává ke slovu po roce 1989, kdy došlo k velmi radikální změně v podnikatelském prostředí. Již není lehce předvídatelné a neměnné, naopak se prostředí stalo velmi pohyblivým a rychle se měnícím s žádnými poskytujícími záchytnými body pro usnadnění orientace. Na konci devatenáctého století byla většina podniků malá a silně specializovaná, avšak v první polovině dvacátého století se začaly podniky rozrůstat, bylo zde riziko pomalejší reakce na změny trhu, který se z lokálního stal mezinárodním, výroba přešla od specializované k diverzifikované a organizační struktura již nebyla funkcionální, ale divizionální. Toto všechno sebou nese potřebu zaměření se na strategické řízení a formulaci strategie.

2.1.1 Strategické řízení jako pojem a jeho složky

Hlavním cílem většiny komerčních podniků je vydělat peníze, tedy dosáhnout zisku. Proto podnik musí vytvářet konkurenční výhody, které pro něho budou jistým předpokladem podnikatelského úspěchu. Veškerý souhrn schopností podniku je proto nasměrován tomuto cíli tak, že veškerá každodenní rozhodnutí jsou spjata a vycházejí z dlouhodobého strategického zaměření.

„Strategické řízení představuje úkol pro celý podnik v každém okamžiku jeho existence, nejen pro úzký okruh odborníků jedenkrát do roka. Jde o způsob myšlení, návod k jednání a určující faktor chování každého člena podniku.“ (Tichá, Hron, 2008)

Cílem strategického řízení je vytvoření takové kvality, která bude jedinečná a zároveň bude mít zvláštní hodnotu pro určitou část trhu. Jedině tak si podnik může zajistit dlouhodobě výhodnější pozici na trhu, která značí strategický úspěch a možnost dospět k požadovanému zisku.

Strategické řízení se skládá z pěti důležitých složek. Tichá a Hron (2008) je ve své publikaci popisují takto:

Definování předmětu činnosti. Základním úkolem pro vrcholový management je vymezit oblast, ve které podnik podniká a ve které podnikat bude. Vymezení předmětu činnosti je prvním důležitým krokem v určení cesty budoucího vývoje podniku. Stanovisko managementu k otázce, co se podnik snaží dělat a co bude dělat v dlouhodobé perspektivě je vyjádřeno ve strategickém poslání podniku, které zeširoka formuluje budoucí směr rozvoje podniku.

Stanovení strategických cílů. Stanovení přesně vymezených výkonových cílů je nutné ve všech oblastech ovlivňujících úspěch a životaschopnost podniku, na všech úrovních řízení. Potřebné jsou jak krátkodobé, tak dlouhodobé cíle. Strategické cíle podniku by měly vymezovat:

- pozici na trhu a míru konkurenceschopnosti, které má podnik dosáhnout,
- roční zisk,
- klíčové finanční ukazatele u vybraných činností,
- výrobní a další ukazatele, ke kterým může být vztažena míra úspěchu v podnikání.

Formulování strategie. Tato složka strategického řízení se zabývá odpovědí na otázku, jak bude stanovených cílů dosaženo. Při formulování strategie je třeba vzít v úvahu všechny relevantní aspekty vnitřního a vnějšího prostředí podniku a na jejich základě vypracovat detailní plán akcí vedoucí k naplnění krátkodobých a dlouhodobých cílů. Důležitou roli tu sehrává analýza a úsudek. Výběr strategie může být správný pro jeden podnik, ale nevhodný pro jiný – který může působit i ve stejném odvětví – neboť situace se mění podnik od podniku a je proměnlivá i v čase.

Realizace strategie. Zavést strategii a přimět jednotlivce i organizační jednotky k její realizaci je úkol spadající převážně do oblasti administrativní a role manažerů spočívá zejména v:

- tvorbě vhodné organizační struktury jako rámce pro realizaci strategického plánu,
- tvorbě podnikové kultury, která je sladěna v každém ohledu se strategií,
- tvorbě silného pocitu závazku vůči podnikovým cílům a zvolené strategii.

Hodnocení strategie a opravná opatření. I měnící se vnitřní podmínky spolu s novými zkušenostmi ze zavádění strategie mohou vyvolat změnu v dosavadních přístupech, testování nových a zjišťování, co funguje a co ne metodou pokusů a omylů. Proto je vždy povinností managementu monitorovat, jak zvolená strategie funguje, jak postupuje proces její realizace a na základě toho provádět korekční kroky, kdekoli lze nalézt lepší způsoby realizace.

2.2. Strategická analýza

Strategická analýza podniku znamená provedení celkové strategické analýzy vybraného podniku a to s cílem formulace takové podnikové strategie, která bude pro podnik nejvhodnější. Cílem je identifikovat, rozebrat a ohodnotit všechny významné faktory, které budou mít vliv na strategii podniku.

2.2.1 Analýza vnitřního prostředí podniku

Každý podnik má silné a slabé stránky. Stejně tak i velké podniky, na rozdíl od malých, vynikají svou vysokou finanční stabilitou, malé podniky však mohou rychleji a přesněji reagovat na změny trhu a to díky vysoké flexibilitě, která je dána nízkým zatížením striktními vnitropodnikovými procesy. Vnitřním prostředím firmy můžeme nazvat bezprostřední okolí podniku, přičemž sám podnik je v něm základním stavebním prvkem. Analýza vnitřního prostředí podniku se tedy soustředí na veškeré kontrolovatelné prvky uvnitř daného podniku a obsahuje zejména analýzu finanční, lidskou, materiální i nemateriální. Dále se soustředí na výrobu a vývoj, nebo na nákup a prodej.

Metody zabývající se analýzou vnitřního prostředí:

Cílem těchto metod, tedy i jejich výsledkem je určení silných a slabých stránek v daném podniku a mimo jiné i definování strategicky významných zdrojů a kompetencí.

Jedná se, dle Tiché a Hrona (2008), Keřkovského a Vykytěla (2002) a Zamazalové (2010), mimo jiné, zejména o:

- analýzu zdrojů a kompetencí dle funkčních oblastí,
- analýzu konkurenceschopnosti,
- klíčové faktory úspěchu,
- matici BCG (Boston Consulting Group),
- matici GE (General Electric).

2.2.2 Metody analýz vnitřního prostředí

Analýza konkurenceschopnosti

Předpokladem k tomu, aby byl podnik stále orientován na svůj cíl, a své aktivity je analýza trhu. Ta obsahuje jak stranu poptávkovou, tak nabídkovou. Nabídková strana se zabývá, tím jak a v jakém rozsahu uspokojuje naše dosavadní nabídka na trhu konečného spotřebitele. Proto je velice důležité, pro marketingový úspěch, aby na onom trhu byly potřeby spotřebitele uspokojovány lépe, než to dělá konkurence.

Konkurenční analýza se tedy zabývá srovnáním a ohodnocením pozice, kterou vzhledem ke konkurenci zaujímáme.

Cílem konkurenční analýzy je vytvoření opěrného bodu tvořeného z informací, které nám umožní předvídat akce konkurence.

„Competitive Intelligence jsou takové vědomosti, které byly shromážděny a nakonec vyhodnoceny etickými a legálními prostředky. Jsou to data sloužící k vysvětlení, prognóze a ovlivnění akcí a reakcí konkurence.“ (Zamazalová, 2010)

Důležité jsou i záznamy o konkurentech, o jejich silných a slabých stránkách, kteří jsou malí a slabí. Nepostačí pouze znát silné a slabé stránky nejsilnějšího konkurenta.

Zde pro případ uvádím možný rastr, který může posloužit pro porovnání.

Tabulka 1: Klíčové faktory úspěchu

Klíčový faktor úspěchu	Váha	Podnik	Konkurent A	Konkurent B
Dovednost přizpůsobit se změnám				
Úroveň managementu				
Finanční situace				
Dostupnost surovin				
Kvalita výrobku				
Vztah k riziku				
Schopnost cenového boje				
Součet vah				
Vážené skóre konkur. síly				

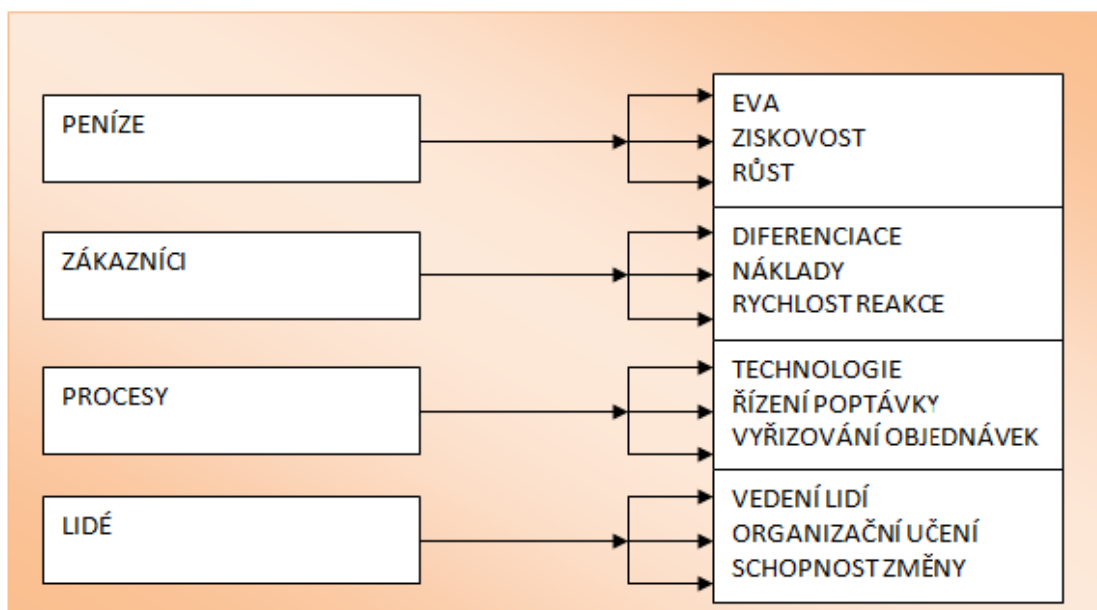
Zdroj: Tichá, Hron, 2008, přepracováno autorem

Ke každému klíčovému faktoru úspěchu jeho zhodnocovatel přiřadí váhu, která bude odrážet skutečnost, že jednotlivé faktory nejsou stejně důležité při vyhodnocování. Dále je zapotřebí vyhodnotit, jak si na tom vede podnik (většinou za pomoci stupnice 1-5). Ve finále zhodnocovatel vynásobí váhu a skóre, čímž získá váhové ohodnocení, přičemž součet tohoto váhového ohodnocení slouží jako ukazatel konkurenceschopnosti pro daný podnik. Formulujeme závěr o nynější konkurenční pozici podniku a v případě nutnosti identifikujeme strategické problémy. (Tichá, Hron, 2008), (Zamazalová, 2010), (Marinič, 2008)

Balanced scorecard

Odborně způsobilá analýza vnitřního prostředí podniku se vyznačuje zejména tím, že je zaměřena na podnik jako celek a pohlíží na něj z různých, vzájemně se doplňujících pohledů do budoucna neboli perspektiv. Přesně tímto se vyznačuje i přístup, který se nazývá balanced scorecard, skórovací karty. Jedná se o relativně novou a v praxi velmi populární metodu, se kterou v osmdesátých letech dvacátého století přišel Robert Kaplan a David Norton. Právě oni se snažili o objevení metody, která bude jakýmsi nástrojem pro řídicí pracovníky, kteří mají snahu o efektivní řízení celé firmy. Norton a Kaplan tedy objevili systém, který dává řád práci se strategií. Tento přístup usnadňuje formulaci a přenos strategie a celkové vize podniku do souhrnu, který obsahuje jednotlivá měřidla výkonnosti, a ta jsou pak sdělena jednotlivým zaměstnancům. Výhodou metody balanced scorecard je fakt, že pohlíží na jednotlivé perspektivy vyváženě, a že žádná z nich nepřevažuje jinou. Jednotlivá měřidla jsou zahrnuta do čtyř perspektiv, jak jsem se již zmínila výše a jsou jimi: finanční a zákaznická perspektiva, interní procesy a jako poslední lidé, jindy označováni jako perspektiva učení se a růst. Tyto čtyři pohledy této metody pomáhají k rovnováze mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, mezi tvrdými měřidly a měkčími. Vedoucí pracovníci stylizují výstupy, různá očekávání a zejména i síly, které jimi pohybují a tím i řídí energii, znalosti a schopnosti svých zaměstnanců, které jsou zapotřebí k dosažení cílů, zejména dlouhodobých. Z toho vyplývá, že zmíněná rovnováha by měla nastat i mezi výstupy a silami, které na ně působí. (*Tichá, Hron, 2008*), (*Kaplan, Norton, 2007*)

Obrázek 1: Schéma balanced scorecard



Zdroj: Tichá, Hron 2008, přepracováno autorem

Toto uspořádání jednotlivých perspektiv je vzájemně provázané, naznačuje, že úspěch v jedné z oblastí je závislý na úspěchu v oblasti druhé a dále je toto uspořádání nejvíce blízké komerčním bankám, jejichž hlavním cílem je dosažení zisku.

Peníze neboli finanční perspektiva. Údaje, které zahrnujeme do této perspektivy, jsou v jednotlivých podnicích pozorovány velmi pečlivě a je jim připisován velký význam. Velký význam proto, že právě tyto ukazatele jsou obrazem toho, jak je plněn základní smysl podnikání, tedy zda je dosahováno zisku a zda se majetek vlastníka zvětšuje. To se především zjistí tak, že se pohlíží na již provedené a ukončené akce a na jejich ekonomické důsledky. Často se při pohledu na tuto perspektivu opomíjí fakt, že je zobrazována minulost, ale pro rozhodování řídicích pracovníků je důležitá spíše budoucnost. Proto je třeba pohlížet na vše spíše z dlouhodobého hlediska. Metoda Balanced scorecard vyjadřuje finanční cíle, které uzpůsobujeme podnikatelské jednotce. Toto uzpůsobení musí být v souladu s fází vývoje, ve které se jednotka právě nachází, s konkurenčním prostředím, či odvětvím. Zahrnované ukazatele jsou EVA, provozní zisk a ROCE. Je zde snaha o nízké náklady a naopak vysoké tržby či ziskovost. Jak jsem zmínila výše, uspořádání perspektiv je vzájemně provázané, proto i zde všechny cíle a měřítka ostatních perspektiv souvisí s cíly finanční perspektivy.

Zákaznická perspektiva. Zákazníci a jejich dlouhodobá spokojenost, je závislá na organizaci a jejím stavu. Pokud je stav a celkový provoz v podniku v pořádku, zákazníci jsou spokojeni a podnik dosahuje nejvyšší finanční perspektivy. Proto manažeři hledají a popisují jednotlivé segmenty, ve kterých budou podnikat a zároveň identifikují i měřidla výkonnosti podnikatelské jednotky. Ta se mohou shodovat s cíli, které v této oblasti mohou vypadat následovně: mít zákazníka věrného a spokojeného, který bude mít dobrou platební morálku, dále ocenění rychlé a včasné dodávky a inovace výrobků, ceny a kvality. Navíc zjišťují, co a v jakém segmentu zákazník oceňuje. Může se jednat o zkušenost s nákupem, či image a pověst.

Procesy úzce souvisí se samotným provozem daného podniku. Patří sem jak výroba a vývoj kvalitního výrobku, tak jeho cesta k zákazníkovi, spolu s možností inovace. Důležitý je ukazatel, který nám říká, jaký je počet reklamací, neboli jestli je zákazník s výrobkem spokojen či není. Ve vnitřních procesech řídící pracovník určuje kritické cesty, kterých by mělo být docíleno, aby byly představy akcionářů a zákazníků uskutečněny.

„Přístup BSC umožňuje to, aby požadavky na výkonnost interních procesů byly odvozeny z očekávání konkrétních vnějších subjektů.“ (Kaplan, Norton, 2007)

Lidé neboli zaměstnanci, je perspektiva, která je často nazývána perspektivou učení se a růstu. Patří sem jejich zvyky, kvalifikace, schopnost učit se novým věcem a v širokém pohledu celková organizační struktura. Pokud není tato perspektiva v pořádku, těžko bude fungovat perspektiva jiná, nadřazená. Jsou zde tři skupiny zdrojů, a sice zaměstnanci, systémy a angažovanost. Cílem je zde nízká obměna zaměstnanců a naopak jejich vysoká kvalifikace, spokojenost a motivace.

Tuto metodu můžeme charakterizovat pomocí osmi fází, přičemž jednotlivé podniky je mohou modifikovat svým potřebám a podmínkám. Tichá a Hron (2008), je definují takto:

Fáze 1: PŘÍPRAVA

Tato fáze zahrnuje definování jednotky, která bude základem pro aplikaci metody balanced scorecard. Všeobecně je metoda používána, jak bylo zmíněno výše, v komerčních podnicích, které mají jasně stanovené zákazníky a definované distribuční kanály.

Fáze 2: ROZHOVORY

Každý z řídicích pracovníků, který se na tvorbě skórovacích karet podílí, dostane materiály, poslání podniku a současnou strategii, což bude sloužit jako podklad pro aplikaci této metody. Člověk, který je pověřen aplikací této metody povede s jednotlivými manažery rozhovory, ve kterých bude hlavním cílem získání návrhů v oblasti cílů podniku a ukazatelů úspěšnosti v podnikání. Vhodné je i dotazovat se významných zákazníků, či vlastníků podniku, od kterých lze získat informaci o jejich očekávání v souvislosti s podnikem.

Fáze 3: WORKSHOP

Pracovník pověřený aplikací metody (prostředník) se sejde s řídicími pracovníky a začnou se společně podílet na tvorbě skórovací karty. Skupina by měla dosáhnout toho, aby dosáhla společného postoje v oblasti strategie a poslání podniku. Musí být schopna určit rozdíly ve vztazích k vlastníků, zákazníků a určit jak je podnik schopen inovace, růstu či zlepšování se. Je možné využít informací, které jsme získali v předchozí fázi, kde jsme se dotazovali i významných zákazníků či vlastníků, protože tak obohatíme tvorbu skórovací karty o vnější pohled.

Fáze 4: ROZHOVORY 2

Prostředník rozdělí zkoumané oblasti z workshopu na věci klíčové, důležité a nepodstatné a ty pak prodiskutuje s každým z účastníků jednotlivě a tak získává informace potřebné k jejich realizaci.

Fáze 5: WORKSHOP 2

Na tomto workshopu se sejdou řídící pracovníci s jejich podřízenými a zde diskutují o poslání podniku, o jeho strategii a o navrhované skórovací kartě. Fungují zde ve skupinách a kritizují jednotlivé navrhované ukazatele a tím ve finále docílí toho, že je zpracován plán pro jejich realizaci.

Fáze 6: WORKSHOP 3

Cílem je přesně vymezit závěry z předcházejících a tak vypracovat plán, který povede k jejich realizaci. Obsahuje přemýšlení o způsobu, jak informovat zaměstnance o obsahu skórovací karty, o její realizaci a zavedení do podnikové filosofie.

Fáze 7: REALIZACE

Jedná se o propojení navrženého plánu akcí a skórovací karty s podnikem a databáze s informačním systémem.

Fáze 8: HODNOCENÍ

Dle potřeb v daném podniku je měsíčně či čtvrtletně hodnocen vývoj ukazatelů a ročně přezkoumávána celá skórovací karta.

Analýza portfolia

Častou chybou mnoha podniků je vysoké sebevědomí o znalosti informací, které se týkají jejich konkurentů. Protože mnohokrát ani nevědí, na které rivaly si přesně dát pozor. Je za potřebí si uvědomit svou pozici na trhu a od ní odvíjet myšlenky a aktivity vedoucí k tomu, aby se pozice změnila. Analýza portfolia napomáhá zrodu těchto

myšlenek a učí vedoucí pracovníky strategickému myšlení. Tato analýza vnitřních zdrojů podniku je použitelná pro podnik, jehož výrobní struktura je diverzifikovaná a měla by se pravidelně opakovat, zejména pokud se změní struktura portfolia. Portfoliem nazýváme soubor aktivit, produktů a spravovaných jednotek, které podnikatel provozuje. Může obsahovat jednotlivé výrobní řady, nebo může být tvořeno jednotlivými produkty. (Zamazalová, 2010), (Mallya, 2006)

Analýza portfolia sestává z kroků, které v konečném důsledku tvoří ucelený proces. Jedná se o sestavení matice portfolia, na níž poté navazuje zmapování prostředí, ve kterém se pohybuje konkurence, a to v ohledu na každou podnikatelskou činnost. Z tohoto kroku jsou předloženy závěry, včetně nejruznějších zajímavostí a důležitostí, které se týkají jednotlivých složek portfolia. Dalším krokem je klasifikovat jednotlivé konkurenceschopnosti, které se vztahují k aktivitám tvořícím portfolio a následně vytyčit příležitosti, ohrožení a k nim se vztahující úkoly. Důležitým krokem, který také tvoří výslednou analýzu je určení potřeby finančních zdrojů, porovnání aktivit dle výnosnosti a celkové atraktivity v odvětví a následná kontrola, jejíž cílem je ohodnotit portfolio. Posledním krokem je zjistit, zda portfolio, které je navrhováno, je vůbec ve shodě s podnikovou strategií. (Tichá, Hron, 2008), (Zamazalová, 2010)

Analýzy, které jsou nejčastěji využívány ve zmíněné analýze portfolia, jsou matice BCG (Boston Consulting Group) a matice GE (General Electric).

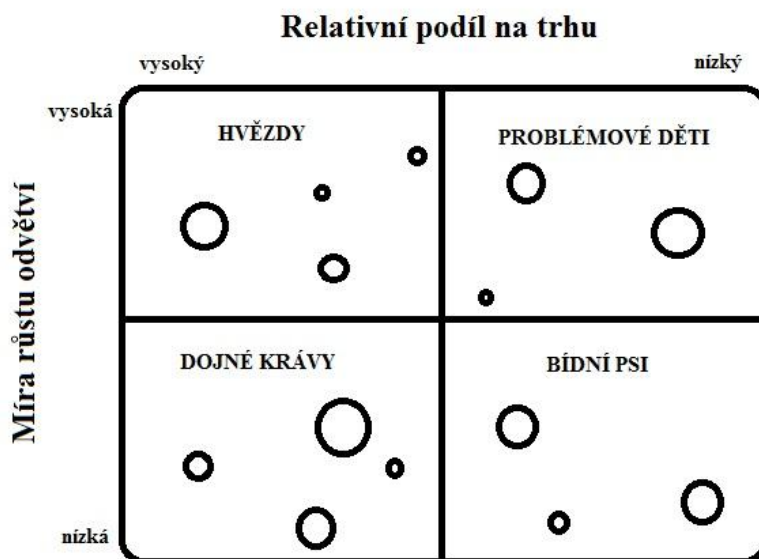
Bostonská matice

Bostonská matice, neboli BCG je první maticí, která patří do portfolia a která má velké užití v praxi. Je čtyřdílná mřížka, kterou nazýváme Bostonská matice. Jejím cílem je dělit podnikatelské jednotky do dvourozměrné matice a zjistit, které skýtají velký potenciál a které jsou naopak pouze polykačem zdrojů v podniku. Dává nám jistý obraz o portfoliu výrobků podniku a také o trzích, čímž lze zjistit návod pro jednání v podniku v oblasti jejich rozvoje a vytvoření dalších konkurenčních výhod.

Na osu vertikální zanášíme skutečnou míru růstu trhu a na osu horizontální pak relativní tržní podíl. Tempo růstu trhu je vyjádřeno v procentech a je komunikováno jako přírůstek tržeb u výrobků. Čím vyšší jsou tržby, tím větší růst trhu odhadujeme a to ve finále znamená vyšší výnos. (Tichá, Hron, 2008)

Jednotlivé aktivity podniku jsou v čtyřbuněčné matici znázorněny jako bubliny, které mají velikost přiměřenou procentu výnosu. Na vertikální ose je jako střední hodnota brán růst hrubého domácího produktu. Relativní tržní podíl je brán jako poměr tržeb podniku k tržbám největšího konkurenta v odvětví. (Zamazalová, 2010)

Obrázek 2: Matice BCG



Zdroj: Tichá, Hron, 2008, přepracováno autorem

Problémové děti:

Činnosti, které patří do horního pravého kvadrantu, jsou v Bostonské matici nazývány problémovými dětmi. Mají nízký relativní podíl na naopak rychle rostoucím trhu a právě tato situace ukazuje na některé ze znaků nestability. Rychle rostoucí trhy v sobě skrývají i velké finanční potřeby a problémové děti jsou svým způsobem požiračem hotovosti, zatím co vytváření hotovosti je na nízké úrovni. Doporučení je vyřadit ty, které jsou slabší a dát prostor těm, které mají potenciál k tomu stát se hvězdami.

Hvězdy:

Jedná se o aktivity vyznačující se vysokým podílem na rychle rostoucím trhu a o aktivity, které nabízejí vysoký zisk, přičemž je zde možnost ve fázi zralosti o uchycení dobré tržní pozice. Chybou zde bývá omyl v uvažování o získávání peněžních

prostředků. Ne vždy se jedná o takový objem, který postačí ke krytí vlastních potřeb. Očekává se, že tyto aktivity budou v budoucnu důležitým zdrojem zisku a proto je jim věnována značná pozornost zejména z hlediska vynaložení peněžních prostředků.

Dojné krávy:

Dojnými krávami nazýváme činnosti, které jsou charakterizovány jako aktivity produkující velký objem peněžních prostředků, které kolikrát převyšují požadavky na reinvestici či růst podnikání. Tento velký objem peněžních prostředků je většinou použit na ostatní skupiny portfolia, především pro ty, které jsou na pozici hvězd. Dojné krávy jsou velmi důležité, protože zabezpečují likviditu podniku a jeho objem zisků. Hlavním cílem strategie podniku je dohlížet na dojné krávy jako na generátory zisku. Ty, které se nevyznačují velkou atraktivitou, jsou mnohdy zrušeny.

Bídní psi:

Nízký podíl na trhu a nízké tempo růstu. Toto jsou charakteristiky bídných psů. Právě tyto aktivity v podniku jsou těmi, které neznamenal ani neslibují jakékoliv ziskové naděje v ohledu na budoucnost a doporučením pro ně je likvidace v co nejnižších nákladech. (Tichá, Hron, 2008), (Keřkovský, Vykypl, 2002), (Zamazalová, 2010), (Mallya, 2006)

Analýza klíčových procesů

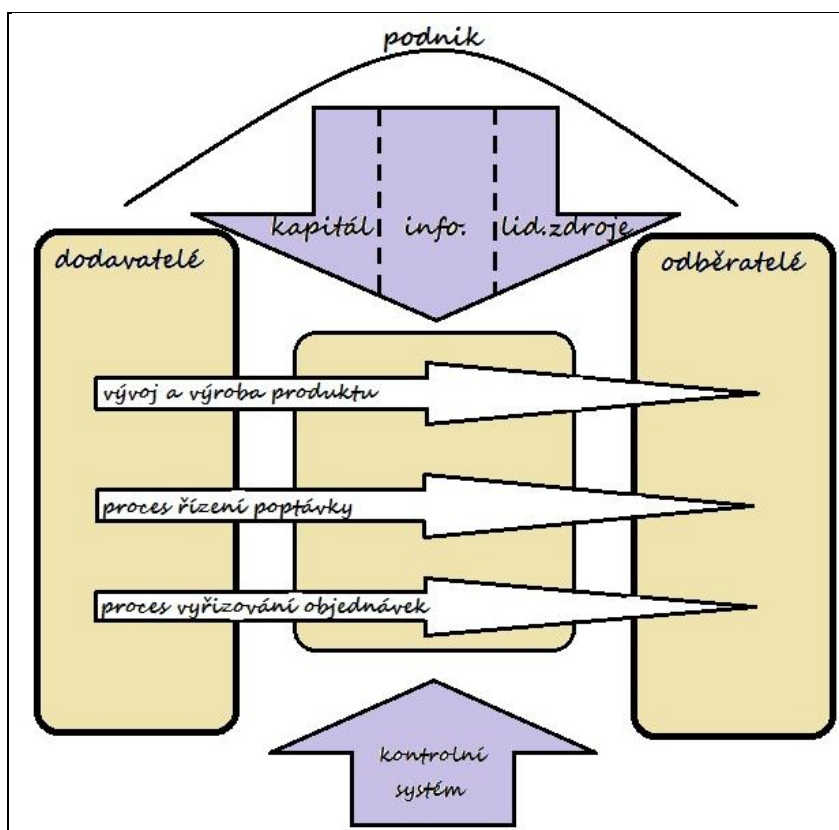
Smyslem této analýzy je nalezení základních nutných činností v podniku, jejich uspořádání v kontextu s klíčovými procesy a zároveň překonávání slabých stránek hodnotového řetězce svázáním jednotlivých činností do ucelených procesů, které jsou pro podnik významné, zejména z pohledu zákazníka. V očích zákazníka je totiž podnik to, co jednotlivé procesy uskutečňuje. Protože každý podnik produkuje výrobky, určuje poptávku po něm, které pak vyhoví vyřízením objednávky.

Identifikace klíčových procesů neboli činnosti a jejich uspořádání v kontextu s procesy klíčovými. Výstupem tohoto kroku je identifikovat veškeré smysluplné řetězce a činnosti, bez kterých se daný podnik neobejde ve smyslu jeho existence. Určit tedy ty, které pomáhají samotnému podniku například ke konkurenční výhodě a úspěchu na trhu. Jednou z forem tohoto kroku je probádat to, jak v současné podobě v podniku lidé pracují, jak na sebe jednotlivé činnosti navazují. Cílem je tedy určit činnosti a jejich návaznost na sebe, čímž dostaneme základní podpůrné procesy, které mají obecný charakter. Avšak tyto procesy, které jsou podpůrného charakteru, již obsahují stopy klíčových procesů. Abychom si uvědomili jejich existenci, je nutné provést vytipování, jinými slovy naznačení klíčových procesů, čímž se zabývá druhý krok. (*Tichá, Hron, 2008*)

Naznačení klíčových procesů. K naznačení, chcete-li k vytipování klíčových procesů, je důležité si uvědomit, kdo je zákazníkem našeho podniku. Klíčové procesy jsou pak přiřazeny a spjaty s jednotlivými složkami primárních funkcí podniku. K identifikaci klíčových procesů pak postačí přehled životního cyklu produktu, z kterého lze zřetelně vidět, jak vzniká. Podpůrných činností i jednotlivých procesů bude mnoho, proto je zapotřebí provést zeštíhlení. (*Sedláčková, Buchta, 2006*)

Zeštíhlení neboli rozhodnutí o outsourcingu. Obsahem tohoto kroku v analýze je určení hlavních procesů a odstranění těch, které mají jen podpůrný charakter a které nepomáhají k vytvoření hodnoty podniku. Uplatňuje se zde princip outsourcingu, tedy jakýsi nákup hodnototvorného procesu u externího dodavatele a to za podmínky, že je způsobilý k zajištění procesu, který bude generovat vyšší hodnotu, nebo alespoň takovou, která bude efektivnější. (*Tichá, Hron, 2008*), (*Řepa, 2012*)

Obrázek 3: Klíčové procesy



Zdroj: Tichá, Hron, 2008, přepracováno autorem

2.3 Financování

Každá organizace vstupující na finanční trh se zabývá otázkou, jak získat partnery pro podnikání, jak nejlépe zkombinovat zdroje pro financování a tak moci využít této přednosti k minimalizaci nejrůznějších nevýhod. Daná firma je nucena čelit náročným podmínkám, které se týkají především perspektivy podniku neboli finančního plánu a reputace nynějšího stavu (finanční analýza). Při samotném finančním rozhodování je zapotřebí mít na zřeteli i případná rizika, jako vznik platební neschopnosti v důsledku velkého zvýšení zadluženosti.

2.3.1 Finanční analýza

Finanční analýza je v mnoha publikacích různě definována. Pro potřeby této bakalářské práce si vystačím s hlediskem, které na ni nahlíží jako na rozbor, který se

týká finančního hospodaření v podniku. Je to tedy proces, díky kterému lze snadno interpretovat závěry z výsledků finančního hospodaření, a to jak v období let minulých tak budoucích. Proces také zahrnuje zjišťování silných a slabých stránek podniku, včetně získání finančních parametrů a ověření jejich vypovídací schopnosti.

Výsledky finanční analýzy podnik využívá zejména jako kritérium, které je součástí ekonomických rozhodnutí a tak se i podnikové finance stávají středem pozornosti všech podnikatelů. V praxi je finanční analýza nejčastěji používána pro mnoho účelů. Nejdůležitější z nich je bezpochyby příprava podkladů, které nám slouží pro interní rozhodování v podniku. Další účel slouží pro potřeby banky a to zejména v otázkách zda poskytnout, či neposkytnout podniku určitou službu, například poskytnutí úvěru. Často je také finanční analýza používána jako podklad pro rozhodnutí o investicích, o fúzích či akvizicích.

Finanční analýza – zdroje dat

Informace potřebné k vypracování finanční analýzy jsou nejčastěji získávány ze zdrojů účetních. Jedná se zejména o výkaz zisků a ztrát a podnikovou rozvahu. Podniky jsou povinny sestavovat jednou ročně na konci účetního období účetní výkazy, což se může zdát pro záměr finanční analýzy jako nedostačující. Nejlepší možnou variantou je vycházet z měsíčních účetních výkazů. Tak se podnik může vyhnout i možnému riziku, které plyne ze vztahování se účetních výkazů k minulosti.

Data pro finanční analýzu lze čerpat z různých informačních zdrojů. Tyto zdroje lze dle Grünwalda a Holečkové (2007) členit na tři skupiny:

- zdroje finančních informací,
- kvantifikované nefinanční informace,
- nekvalifikované informace.

Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele jsou velice oblíbenými a zároveň i nejpoužívanější metodou finanční analýzy a to zejména ve vztahu k jejich schopnosti rychle a nenákladně zobrazit základní finanční charakteristiku podniku. Zároveň pomáhají odkrýt oblasti, které si žádají hlubší analýzy.

Tato analýza dává do „poměru“ položky vzájemně mezi sebou a právě díky tomu nám finanční situaci zobrazuje v dalších souvislostech. Dává postupy poměrové analýzy do několika skupin ukazatelů, a proto se často hovoří o soustavě ukazatelů.

Při této analýze se nejčastěji vychází z účetních dat typu rozvaha a výkaz zisků a ztrát.

Důvodem, dle Kaplana a Nortona (2007), který vedl k širokému používání poměrových ukazatelů, je skutečnost, že:

- umožňují provádět analýzu časového vývoje finanční situace dané firmy (tzv. trendovou analýzu),
- jsou vhodným nástrojem prostorové (průřezové) analýzy, tj. porovnání více podobných firem navzájem (komparativní analýza),
- mohou být používány jako vstupní údaje matematických modelů umožňujících popsat závislost mezi jevy, klasifikovat stavy, hodnotit rizika i předvídat budoucí vývoj.

Ukazatele rentability

Ukazatele, které se řadí do analýzy rentability, jsou pro podnik z hlediska finanční analýzy nejdůležitější a to právě z důvodu, že nejlépe vyjadřují schopnost podniku docílit co největšího výnosu. Přesně proto je totiž podnik zřízen. Proto, aby bylo dosahováno výnosu a aby tak mohla i tržní hodnota daného podniku růst.

Ukazatele, které sem řadíme, jsou především ukazatele výnosnosti, kdy jsou do vzorečku do čitatele dosazovány právě výnosy. Dalším ukazatelem je ziskovost a stejně tak jako u prvního, tak i u tohoto druhého ukazatele již z názvu vyplývá, co dosadit do čitatele. Zde se jedná o výsledek hospodaření. Dále je to peněžní rentabilita, kdy dosazujeme peněžní tok.

Zde se zaměřím na rentabilitu, kdy nejdůležitější je rentabilita úhrnného vloženého kapitálu, neboli rentabilita aktiv, dále rentabilita vlastního kapitálu a investovaného kapitálu.

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity se zaměřují na schopnost podniku využívat investované finanční prostředky a proměřit vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv. Jednotlivé ukazatele potom sdělují počet obrátek jednotlivých složek zdrojů nebo aktiv, či dobu obratu. Pro podnik mají tyto ukazatele vypovídací schopnost v tom smyslu, že nám pomohou odpovědět na otázku, jak dobře hospodaříme s aktivy a také jaký má toto hospodaření účinek na výnosnost a likviditu.

Ukazatele zadluženosti

Jak již z názvu vyplývá, podnik používá k financování svých aktiv cizí zdroje a má tedy dluh. Sledují tedy vztah mezi cizími zdroji a vlastními zdroji. Pokud provádíme analýzu zadluženosti, používáme k ní dvě skupiny ukazatelů. Jedná se o ukazatele, které hodnotí celkovou zadluženost podniku a potom ty, jež vypovídají o schopnosti sledovaného podniku dostát svým závazkům.

Ukazatele likvidity

Slovo likvidita v obecném vyjádření sleduje schopnost podniku transformovat svůj majetek na prostředky, které je možno použít na úhradu závazků. Majetek je potom likvidní v tom smyslu, že je možné ho na tyto prostředky přeměnit. Používá se také ve spojitosti k likviditě podniku a v tomto smyslu poukazuje na podnikovou schopnost hradit včas své závazky.

Ukazatele kapitálového trhu

Tento ukazatel se od ostatních liší tím, že pracuje s tržními hodnotami. Tato analýza se provádí většinou u akciových společností a vypovídá o tom, jak si podnik stojí na kapitálovém trhu. Tato informace je dobrá zejména pro investory, či investory potenciální a to z hlediska hodnocení návratnosti investovaných prostředků.

2.4 SWOT analýza

SWOT analýza se zabývá informacemi. Zejména těmi, které určují vnitřní situaci podniku a které jsou nazývány jako silné a slabé stránky dané organizace a externími informacemi, vypovídajícími o počtu příležitostí na trhu a hrozeb, které na něm číhají. Jedná se tedy o snahu získat souhrnný výsledek pro vnitřní i vnější prostředí.

Cílem je výsledky z analýzy využít a uvědomit si tak postup, který napomůže konkurenční výhodě či zaujmutí strategie, která bude pro podnik nejvýhodnější. Výsledky analýzy dovolují sestavení matice a určení strategických alternativ.

Po identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení jsou tyto faktory klasifikovány ve čtyřech kvadrantech tabulky SWOT (Keřkovský, Vykypěl, 2002). Rozvrhnutí do kvadrantů je znázorněno v následující tabulce 2.

Tabulka 2: SWOT analýza

Silné stránky	S kvadrant	W kvadrant	Slabé stránky
Příležitosti	O kvadrant	T kvadrant	Hrozby

Zdroj: Keřkovský, Vykypěl, 2002, přepracováno autorem

SWOT je zkratkou slov pro vnitřní silné a slabé stránky dané organizace, příležitostí v podniku a hrozeb, které jsou nalezeny ve vnějším prostředí. Shrnutí výsledků nám dovoluje vytvořit matici podle určitých pravidel, jak je nastíněno a popsáno níže.

Obrázek 4: SWOT matice

	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
Příležitosti (O)	WO strategie "HLEDÁNÍ"	SO strategie "VYUŽITÍ"
Ohrožení (T)	WT strategie "VYHÝBÁNÍ"	ST strategie "KONFRONTACE"

Zdroj: Tichá, Hron, 2008, přepracováno autorem

SO strategie neboli využití. Jedná se o strategii používající silné stránky podniku k tomu, aby byl více zdůrazněn jejich prospěch ve vztahu k příležitostem.

WO strategie, hledání. Zde je využito všech dostupných příležitostí, které podnik má k tomu, aby byly odstraněny nežádoucí slabé stránky. Například joint venture, akvizice či nábor nových a kvalifikovaných sil.

ST strategie neboli konfrontace. Tato strategie je možná za podmínky, že je podnik dostatečně silný k tomu, aby mohl přímo konfrontovat s ohrožením. Například podnik, který má silné a schopné právní oddělení se může domáhat pokut od konkurentů, kteří působí na podnik negativně tím, že kopírují jeho patentově chráněné výrobky a tím ohrožují jeho samotnou existenci.

WT strategie, vyhýbání. Jedná se o strategii obrannou, která je zaměřena především na likvidování slabých stránek a na vyhýbání se ohrožením, které na podnik číhají z venku. (Tichá, Hron, 2008), (Keřkovský, Vykypěl, 2002), (Zamazalová, 2010), (Kozel, 2005), (Mallya, 2006), (Pražská, Jindra, 1997)

2.5 Formulace a výběr strategie

Pokud provádíme formulaci strategie, jedná se o proces, při kterém je snaha o nalezení modelu chování, jinými slovy strategie. Ten užívá příležitosti, které se nacházejí ve vnějším okolí při současném optimálním využití podnikových zdrojů tak, že je vyhověno zájmům, které jsou kladeny ze strany relevantních zájmových. Jedná se o podnikatelskou záležitost, ale její proniknutí je spíše administrativní. Při samotném prosazování je velmi důležitá disciplína, schopnost zamýšlení se nad plány a kontrola a tento proces je více náročný, než-li určení strategie. (Tichá, Hron, 2008)

Při tvorbě strategie je důležité se soustředit na organizační úroveň, kterou zaujímá podnik, kterému se strategie formuluje. Zejména se mluví o dvou úrovních, a sice podniková strategie a dílčí. Významem podnikové strategie je vymezit rozsah činností v podniku a dále výhody v ohledu na konkurenci, které pramení z kombinace těchto

činností. Dílčí strategie je taková, která míří k identifikování způsobu, který vede ve své podstatě k dosažení konkurenční výhody v souvislosti s konkrétní činností.

Strategie by měla být realistická ve smyslu dostatku zdrojů, které budou na její realizaci použity, musí vylučovat veškerá současná i budoucí negativa a ve finále by měla být vytvořena ve vztahu ke strategii jí nadřazené. Teprve takto přezkoumanou strategii lze implementovat. *(Tichá, Hron, 2008), (Keřkovský, Vykypěl, 2002)*

2.6 Implementace strategie

Samotné zvolení vhodné strategie, je pro podnik velmi dlouhý, obsáhlý a nelehký proces, při kterém všechny možné, strategické alternativy zužujeme tak, aby vybraná strategie byla co nejbližší našim vytyčeným cílům. Tento proces je plný strategických změn a v jejich vedení hrají hlavní roli právě osoby v oblasti řízení procesů změn. Mnohdy dochází ke změně podnikové struktury a běžných aspektů podniku. Zvolená, nová strategie potřebuje různá přizpůsobení systémů, které se v řízení podniku používají.

Pokud chceme dojít ke kladnému výsledku v implementaci strategie, potřebujeme mít lidi schopné, kteří vytvoří prostředí v organizaci takové, které si situace žádá. Především veškeré změny, které nastanou, je potřeba brát jako příležitost k dalšímu vývoji podniku. Protože častý odpor lidí je hlavní překážkou úspěšné implementace strategie. Ten plyne zejména z nevědomí, proč je změna na místě. *(Keřkovský, Vykypěl, 2002), (Zamazalová, 2010)*

3 Cíle a metodika

Cílem této bakalářské práce je vyhodnotit nynější situaci ve vybrané organizaci, v mém případě se jedná o akciovou společnost Richmond-CZ, a sice za pomoci zvolených analýz vnitřního prostředí. S ohledem k objeveným informacím poté navrhnout organizaci optimální strategii, která by měla vést k udržení či zdokonalení její dosavadní pozice na trhu.

Na samém začátku vypracovávání bakalářské práce jsem vyhledávala odbornou literaturu, která mi posloužila jako opěrný pilíř při samotném zpracovávání. Díky sebrané literatuře budu mít navíc souhrnný náhled a možnost tak v praktické části uplatnit některé metody analýz. Nejen literatura, ale i samotné vedení a zaměstnanci firmy Richmond-CZ mi byli nápomocni. Umožnili mi konzultaci s nimi v případě, když jsem neměla dostatek informací, které mi následně rádi poskytlí a díky tomu jsem mohla pokračovat ve zkoumání a zajištění odpovídajících výsledků.

V praktické části jsem provedla analýzy vnitřního prostředí podniku, za pomoci několika metod. Jednotlivé metody jsou následně popsány. V první řadě se jedná o matici BCG, neboli Bostonskou matici a po ní následuje finanční analýza.

Dále jsem provedla analýzu SWOT, ve které je důležité zohlednit vnější faktory, příležitosti a ohrožení. Ty jsou ve vlastní práci zpracovány do tabulky. U této analýzy jsem použila Fullerův trojúhelník.

3.1 Matice BCG

Matice BCG (*Keřkovský, Vykypěl, 2002*), (*Zamazalová, 2010*), (*Mallya, 2006*) byla vytvářena tak, že byly nejdříve popsány jednotlivé materiály v produktové řadě laser, které jsou této analýze podrobeny, včetně jejich procentuálního zastoupení na celkových ziscích této produktové řady.

K výslednému sestavení Bostonské matice jsem si nejprve připravila tabulku, ve které jsou uvedeny jednotlivé materiály produktové řady laser podniku Richmond-CZ a k nim přiřazeny důležité hodnoty. Jako jsou relativní tržní podíl a tempo růstu trhu.

Relativní tržní podíl byl vypočten ve vztahu k nejsilnějšímu konkurentovi v odvětví, kterým je JihoTech s. r. o.. Proto byl tento konkurent i v krátkosti představen.

Tempo růstu jsem počítala pomocí následujícího vzorce:

$$TRT = \frac{P1 - P0}{P0} \cdot 100 \quad (\text{uvedeno v procentech})$$

P1 – objem prodeje v prvním roce

P2 – objem prodeje v roce předchozím

Relativní podíl na trhu (za rok 2010) jsem vypočetla následovně:

$$RPT = \frac{P_f}{P_k}$$

Pf – prodej podniku

Pk – prodej nejvýznamnějšího konkurenta

Díky výsledkům, které jsou patrné z tabulky ve vlastní práci, jsem poté rozložila jednotlivé skupiny výrobků do Bostonské matice. Jedině tak jsem mohla určit, které výrobky jsou pro firmu v budoucnu příslibem zisku a které jsou naopak neperspektivní.

3.2 Finanční analýza

Metodu, kterou jsem si pro vypracování finanční analýzy vybrala, je dle Rolfa Grünwalda (2007). Jedná se o ukazatele níže, přičemž pro účely této bakalářské práce byla použita jen většina z nich. Dále, pokud byly pro výpočet nutné informace o výši tržeb, počítala jsem s hodnotou výkonu z Výkazu zisků a ztrát. Jednotlivé zkratky jsou vysvětleny v seznamu zkratek.

Ukazatele rentability

a) Ukazatel rentability celkových vložených aktiv $ROA = \frac{EBIT}{A}$

b) Ukazatel rentability vlastního kapitálu $ROE = \frac{EAT}{VK}$

c) Ukazatel rentability dlouhodobých zdrojů $ROCE = \frac{EAT + \text{nákladové úroky}}{VK + DI.CK}$

d) Ukazatel rentability tržeb $ROS = \frac{EBIT}{\text{tržby}}$

Ukazatele likvidity

a) Běžná likvidita $= \frac{OM}{Kr.závazky + kr.úvěry}$

b) Pohotová likvidita $= \frac{OM - Zás}{Kr.závazky + kr.úvěry}$

c) Okamžitá likvidita $= \frac{KFM}{Kr.závazky + Kr.úvěry}$

d) Provozní likvidita $= \frac{OM - zás}{Kr.závazky}$

Ukazatele aktivity

$$\text{a) Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Obrat A}}$$

$$\text{b) Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{DHM}}$$

$$\text{c) Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zás}}$$

Ukazatele zadluženosti

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

$$\text{b) Koeficient zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}}$$

$$\text{c) Dlouhodobá celková zadluženost} = \frac{\text{Rezervy} + \text{Dl.úvěry} + \text{Dl.závazky}}{\text{A}}$$

$$\text{d) Krátkodobá celková zadluženost} = \frac{\text{Kr.závazky} + \text{Kr.úvěry}}{\text{A}}$$

3.3 SWOT analýza

Metodu SWOT (*Keřkovský, Vykypěl, 2002*), (*Kozel, 2005*), (*Mallya, 2006*) jsem prováděla tak, že jsem nejprve podniku identifikovala jeho současnou pozici na trhu, a to pomocí vnitřních faktorů, které obsahují silné a slabé stránky a vnějších faktorů, ve kterých se nalézají nejruznější příležitosti a ohrožení.

Dále jsem vytvořila tabulku, ve které jsou odůvodněny jednotlivé faktory silných a slabých stránek tak, jak je pokládá důležitými vlastníci firmy.

Dalším krokem bylo zúžení, vybrání jen několika faktorů, které budou hrát hlavní roli v následném sestavení Fullerova trojúhelníku. V něm jsou porovnány faktory mezi

sebou tak, jak je považuje majitel firmy za důležité. Díky tomu je pak proveden výpočet vah faktorů a tak následně zjištěna i pozice podniku ve SWOT analýze.

Posledním krokem je vyhodnocení této analýzy a vysvětlení, co pro podnik tato pozice představuje.

Celá tato analýza byla postavena na informacích získaných během rozhovoru s ředitelem společnosti.

3.4 Zhodnocení a návrh strategie

Závěrečný krok této bakalářské práce je navrhnutí strategie, která by podniku Richmond – CZ a. s. měla do budoucna pomoci si vybudovat lepší pozici na trhu, na kterém se nachází, nebo mu při nejmenším alespoň pomoci udržet tu stávající.

Strategie je mnou doporučený návrh na zmírnění nedostatků, které jsem během vypracovávání jednotlivých analýz zjistila. Měla by být právě taková, která danému podniku pomůže tyto jeho nedostatky odstranit. Podniky se mnohdy nesoustředí na své nedostatky a tak se z nich kolikrát stane ten problém, kvůli kterému je nucen podnik svou činnost zastavit, nebo svou jednotlivou část prodat.

Navrhnutá strategie je odpovědí na zhodnocení současného stavu podniku a také řešením, které je v souladu s činností podniku a s jeho působením jak na domácím trhu, tak na trhu tuzemském.

4 Charakteristika firmy

Obchodní firma:	RICHMONT – CZ a.s.
Právní forma:	Akciová společnost
Sídlo:	373 04 CHRÁŠŤANY 50
Základní kapitál:	2 000 000 Kč
Předmět podnikání:	Obráběčství, silniční motorová doprava, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, zámečnictví, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení
Statutární orgány:	Představenstvo – předseda představenstva, místopředseda představenstva a člen představenstva Dozorčí rada – předseda a dva členové
Datum vzniku:	27. 3. 2002

Historie:

Společnost Richmond – CZ a. s. je společnost, která vznikla již roku 1996, v malých prostorách v Chrášťanech poblíž Týna nad Vltavou. V průběhu času se firma rozrůstala, a to jak po stránce prostorové – větší hala, tak po stránce personální. Proto se v roce 2004 musela společnost Richmond – CZ a. s. podrobit zásadním rozhodnutím, která byla nutná pro adaptaci na nové trendy v rozvoji. To znamenalo přemístění veškerých výrobních prostředků, především v oblasti CNC kovoobrábění, ze sídla firmy v Chrášťanech do nových prostor, nově přepracovaných výrobních hal, v Týně nad Vltavou. Vše se obešlo bez jakýchkoliv důsledků na plnění zakázkových termínů, které byly ujednány se spolupracujícími partnery. V tomto roce, 2004, již firma spolupracuje s Německem, Itálií, Maďarskem a Nizozemím.

Rok 2005 byl pro společnost plný změn. Zakázková činnost se zahraničními partnery byla upevněna, ale byly zde negativní důsledky silné koruny na tržby. Velké změny nastaly v hospodářské a obchodní činnosti, kdy firma Richmond – CZ a. s. byla postavena před velké rozhodnutí, týkající se převzetí činností a zároveň výrobního potenciálu firmy RESTACO s. r. o., která se ocitla v problémech, které vyvrcholily prohlášením konkurzu. Firma dopracovala systém technologických úprav povrchů formou mokrého lakování, které má v průmyslové výrobě velké uplatnění. To však bylo spojeno s investicemi a podstatným nárůstem cen vstupních materiálů. I v tomto roce firma spolupracuje zejména se zahraničními partnery. Mezi stěžejní patří Rakousko, Německo a Holandsko.

Rok 2006 bych charakteristický pokračováním trendu evropského ekonomického růstu a dále existencí rizika spojeného s vysokými cenami surovin. Podařilo se rozčlenit tržby na tuzemské a zahraniční a zavést novou výrobu v oblasti regálových systémů. V tomto roce proběhlo zároveň pořízení výkonnějších CNC strojů pro výrobu velkosériové produkce složitějších součástí automobilového průmyslu.

Cílem roku 2007 bylo zabezpečit rekonstrukci vhodných prostor, které budou použity pro povrchové úpravy, a sice černění a omílání. Byly provedeny marketingové průzkumy, které byly nutné pro expanzi na slovenský trh a pro rozšíření zákazníků tuzemských. Byly využity možnosti IS a tak přišel do provozu Centrální objednávkový systém. Hloubka výrobků byla obohacena o zpracovávání plochých výrobků z oblasti vlastní výroby závorových systémů.

Poslední rok, který byl pro firmu významný, je rok 2012, kdy byla vybudována nová hala pro výrobu CNC kovoobrábění jako reakce na končící smlouvu ve stávající hale.

Činnosti:

CNC kovoobrábění - činnost, která vévodí ve společnosti Richmond – CZ a. s. a se kterou má firma dlouhodobé zkušenosti je kovoobrábění na CNC řízených strojích. Firma má v tomto oboru velké praktické znalosti a to zejména i z důvodu, že jsou výrobky dodávány do sektoru autoprámyslu. S touto činností je spojena možnost 3D obrábění a dále ověření dosaženého výsledku na měřicích přístrojích, které se nacházejí v kontrolním středisku.

Konstrukce a programování – pracoviště, které se zabývá těmito činnostmi, je velice moderní, založené na bázi CAD CAM systémů a tak dovoluje zpracovat i ty nejsložitější výkresové a datové soubory, které jsou proměněny do programových celků a díky tomu mohou být zhotoveny při kovoobrábění.

Laserová technologie dělení materiálů – laserová technologie patří mezi ty nejmodernější a pracuje bez dotyku s materiálem a bez opotřebení. Výhodou je rychlost, vysoká flexibilita a především zjednodušení celého výrobního procesu.

Zámečnická výroba – firma se v ohledu na tuto činnost zaměřuje především na výrobu plotů, vrat, schodišť a různých lávek, včetně dalších prvků pro stavebnictví.

CNC ohraňování a ohýbání plechů – firma mezi své činnosti zahrnuje i ohýbání plechů a to díky ohraňovacího lisu Darley.

Lisování plechů či plechových dílců

Lakování – v této činnosti je firma specialistou jak v tuzemsku, tak v zahraničí. Používá linkové lakování, které je provedeno mokrou cestou a dále celý proces zahrnuje chemickou předpravu. Používaná technologie je schválena ve vztahu k ochraně životního prostředí.

Práškové lakování – Tato činnost je pro firmu Richmond – CZ a. s. novou. Jedná se o lakování, které je založeno na nanášení stříkáním v elektrostatickém poli. V ohledu na životní prostředí splňuje veškerá kritéria a další výhodou je i delší ochrana před korozí, vysoká odolnost proti nárazům, či šterku.

Odbyt:

V minulosti firma soustředila velkou pozornost zahraničním trhům, zejména Německu. Proto zhruba 75% odbytu produktů, převážně z oblasti CNC kovovýroby, patří právě zahraničním partnerům. Byla také nastartována náročná spolupráce s celosvětovým významným partnerem autoprůmyslové branže s možností velkosériových dodávek. Díky získaným zkušenostem plynoucím z chování zahraničních subjektů se firma Richmond – CZ a. s. rozhodla o diverzifikaci a o větší zájem o tuzemsko.

Zbýlý odbyt, jak již vyplynulo z textu, připadá na tuzemský trh, kde je nyní snaha o prohlubování a nové navazování obchodních vztahů. Zejména se jedná o výrobu

finálního produktu v oblasti regálových systémů. Právě tato výroba také otevřela možnost nabídnout tuzemskému zákazníkovi cenově výhodné zboží.

Pracovní síla:

K roku 2013 firma zaměstnává 193 pracovníků. Jedná se o kvalifikovanou sílu, která napomáhá firmě k naplnění jejích cílů. Mezi ty patří hlavně maximální spokojenost všech zákazníků, a to z důvodu, že se společnost snaží držet krok s evropským standardem výroby. K této snaze je nutné využívat nejmodernější CNC technologie, které jsou předpokladem pro výrobu kvalitních výrobků a ke kterým se váže nutnost kvalifikovaných pracovníků.

Konkurenční prostředí:

V ohledu na práškové lakování se firem v okolí najde hned několik. Jako příklad mohu uvést budějovickou firmu STAVOKLIMA s. r. o. nebo KOVOTEX v. d. i..

Co se CNC kovoobrábění týče, za zmínku stojí prachatická firma Industry Technik s. r. o. a Motor Jikov Strojírenská a. s. z Českých Budějovic.

Pokud by nás zajímal konkurent, který je n trhu nejsilnější v činnosti laser, jednoznačně se jedná o Budějovickou firmu JihoTech, s. r. o., o firmu Aspera ČB a firmu Dita Stádlec.

5 Analýza a zhodnocení současného stavu

5.1 Matice BCG

Pro sestavení matice BCG jsou za důležité hodnoty považovány relativní podíl na trhu a tempo růstu trhu. Jelikož firma Richmont – CZ a. s. má velice široké portfolio výrobků, nebylo by možné pro každý z nich hodnoty vypočítat, a proto po komunikaci s ředitelem společnosti a vedoucím bakalářské práce, jsem se rozhodla matici sestavit pro jednu produktovou řadu v podniku. Jedná se o laser, což představuje proces, který se skládá z nehmotných činností, do této jedné činnosti seskupených. Produktová řada laser se zabývá zpracováním nejrůznějších plechů. Jmenovitě se jedná o plechy ocelové dvojí jakosti, dále plechy z antikorového materiálu a dural.

V tabulce 3 a 4 níže, jsou uvedeny celkové výnosy, v kterých jsou zahrnuty všechny činnosti podniku. Pro potřeby sestavení matice jsou použity pouze tuzemské tržby. Použití tuzemského podílu z tržeb je proto, že získání dalších dat potřebných k vytvoření matice BCG by se pohybovalo v mezinárodním měřítku a jejich získání by bylo velice obtížné. Celkové výnosy jsem vypočetla za pomoci účetního dokladu výkaz zisků a ztrát, a sice sečtením tržeb za prodané výrobky a služby, prodej zboží a ostatní výnosy. Ani aktivace, ani ostatní výnosy do všech výpočtů potřebných k vytvoření konečné matice započteny nejsou. To proto, že položka změna stavu zásob aktivace představuje vnitropodnikovou operaci a ostatní výnosy obsahují různé, mimořádné výnosy, což se nevztahuje právě k této činnosti.

Činnost laser zastupuje v celkových tržbách za rok 2009 10% a v roce 2010 to činilo o tři procenta více, tedy 13%. Jak už je zmíněno výše, do produktové řady laser patří různé skupiny materiálů.

Jmenovitě se jedná o plechy z těchto materiálů:

- ocel, jakost 11523 podíl na tržbách v roce 2009 40%, na tržbách v roce 2010 45%,
- ocel jakosti 14220, zastupující 20% tržeb v roce 2009, v roce 2010 10%,
- antikor jakosti 1.4301, jež zastupuje 35% podíl pro rok 2009, rok 2010 40%,
- dural, na který připadá poslední 5% podíl tržeb pro oba dva roky.

Pro toto materiálové rozložení činnosti laser jsou v tabulce 5 vypočteny jednotlivé dílčí tržby, které připadají právě jednotlivým materiálům a to vše v ohledu na deseti a třinácti procentní podíl na celkových tržbách.

Tabulka 3: Tržby rok 2009 (v tis. Kč)

2009	Celkem	Tuzemsko	Zahraničí
Tržby za prodej výrobků a služeb	142 392	49 852	92 540
Změna stavu zásob aktivace	1 862	1 862	0
Prodej zboží	0	0	0
Ostatní výnosy	8 609	8 609	0
Výnosy celkem (v tis. Kč.)	152 863	60 323	92 540

Zdroj: výkaz zisků a ztrát

Tabulka 4: Tržby rok 2010 (v tis. Kč)

2010	Celkem	Tuzemsko	Zahraničí
Tržby za prodej výrobků a služeb	163 121	66 738	96 383
Změna stavu zásob aktivace	-1 419	-1 419	0
Prodej zboží	0	0	0
Ostatní výnosy	11 136	11 136	0
Výnosy celkem (v tis. Kč)	172 838	76 455	96 383

Zdroj: výkaz zisků a ztrát

Tabulka 5: Dílčí tržby pro produktovou řadu laser

Materál	Rok 2009	Rok 2010
Ocel 11523	1 994 080	3 904 173
Ocel 14220	997 040	867 594
Antikor 1.4301	1 744 820	3 470 376
Dural	249 260	433 797

Zdroj: Vlastní šetření

Hodnoty v matici:

Hodnota tempa růstu trhu je v této analýze použita proto, že se snažím o zhodnocení letošního roku, nikoli o jakoukoli budoucí predikci. A sice na základě dat z let minulých, přičemž informace jsou ročního charakteru.

Relativní podíl na trhu nám zde uvádí, jak si na tom firma Richmont – CZ a. s. stojí v porovnání s největším konkurentem v odvětví. Proto jsem ve firmě zjišťovala, jaký konkurent je v ohledu na produktovou řadu laser nejsilnější, jaké jsou jeho tržby, a poté jsem tento relativní podíl vypočetla. Navíc je tento podíl vztažen k roku 2010. Nejsilnější firma je v krátkosti charakterizována níže.

JihoTech, s. r. o.:

Společnost JihoTech s. r. o. je strojírenská firma, velice moderní, která se zabývá zpracováním plechu, také zakázkovou výrobou prvků, které jsou z ocele a zámečnickou výrobou. To vše dle specifik jejích zákazníků.

Firma byla založena roku 2003 a i když se nepyšní příliš dlouhou tradicí, i tak zákazníkům dokáže nabídnout výrobky, které jsou velice kvalitní a to díky modernímu vybavení a kvalifikovaným zaměstnancům.

Tabulka s údaji, o firmě JihoTech, potřebnými k výpočtu relativního podílu na trhu:

Údaje, které jsou potřebné k porovnání konkurenční firmy se společností Richmont – CZ a. s. jsou tržby za prodej výrobků a služeb, a sice za rok 2009 a 2010.

Po komunikaci s vedoucím provozu v této konkurenční firmě, jsem se dozvěděla přibližná procenta, jež zobrazují tržby v činnosti laser. Firma se totiž, jak už je zmíněno výše, zabývá i zámečnictvím. V roce 2009 to za všechny materiály v produktové řadě laser činilo 65% a v roce 2010 72%. Níže jsou také uvedena procenta pro jednotlivé materiály, které jsou v této analýze porovnávány.

- ocel, jakost 11523 rok 2009 zastoupena 45%, rok 2010 48%,
- ocel jakosti 14220 zastoupena v roce 2009 26%, v roce 2010 25%,
- antikor jakosti 1.4301 má v roce 2009 18% podíl, v roce 2010 20% podíl,
- dural zaujímá v roce 2009 11% a v roce 2010 7%.

Tabulka 6: Tržby firmy JihoTech

	Rok 2009	Rok 2010
Celkové tržby	8 892 000	10 362 000
Tržby laser celkem	5 779 800	7 460 640
Ocel 11523	2 600 910	3 581 107
Ocel 14220	1 502 748	1 865 160
Antikor 1.4301	1 040 364	1 492 128
Dural	635 778	522 245

Zdroj: Vlastní šetření

Nyní, když už známe konkurenta a jeho tržby, s kterými budu dále pracovat, můžeme přejít k sestavení tabulky, ve které budou uvedeny jednotlivé porovnávané materiály v produktové řadě laser a k nim vypočteny hodnoty relativní podíl na trhu a tempo růstu trhu ke každému roku.

Přičemž hodnoty jsou počítány pomocí následujících vzorců:

Tempo růstu trhu:

$$TRT = \frac{P1 - P0}{P0} \cdot 100 \quad (\text{uvedeno v procentech})$$

P1 – objem prodeje v prvním roce

P0 – objem prodeje v roce předchozím

Relativní podíl na trhu za rok 2010:

$$RPT = \frac{Pf}{Pk}$$

Pf – prodej podniku

Pk – prodej nejvýznamnějšího konkurenta

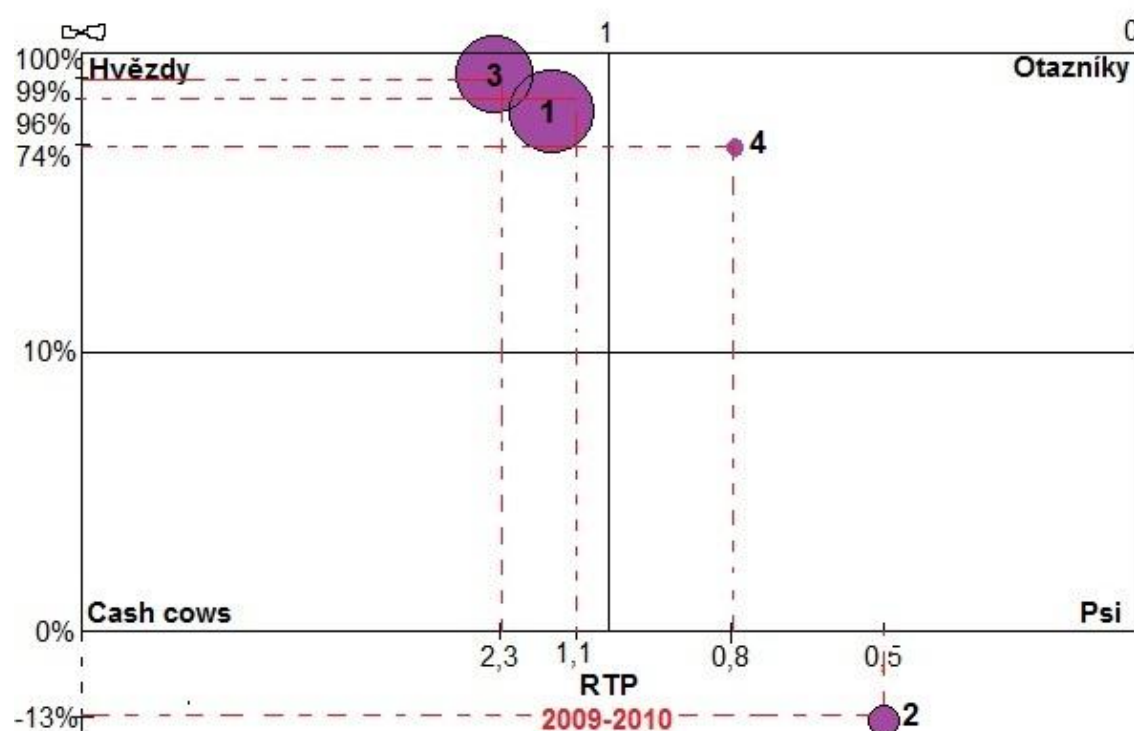
Tabulka 7: Vstupní hodnoty pro matici BCG

Tržby v Kč (tuzemsko) Richmond – CZ a. s.				
Materiál	Rok 2009	Rok 2010	RTP	TRT (%)
Ocel jakost 11523	1 994 080	3 904 173	1,1	96
Ocel jakost 14220	997 040	867 594	0,5	-13
Antikor jakost 1.4310	1 744 820	3 470 376	2,3	99
Dural	249 260	433 797	0,8	74
Tržby v Kč (tuzemsko) JihoTech, s. r. o.				
Materiál	Rok 2009	Rok 2010		
Ocel jakost 11523	2 600 910	3 581 107		
Ocel jakost 14220	1 502 748	1 865 160		
Antikor jakost 1.4310	1 040 364	1 492 128		
Dural	635 778	522 245		

Zdroj: vlastní šetření

Z tabulky 7 je patrné, že firma Richmond – CZ a. s. si na tom ve srovnání se svou nejvíce konkurenční firmou stojí dobře. Velmi dobré hodnoty ve své síle na trhu mají výrobky vyráběné z oceli jakosti 11523 a nejlépe ty, které jsou z materiálu antikorového. Nejhůře si na tom firma stojí u plechů, které jsou vyráběny z oceli jakosti 14220, což je patrné i na procentním zastoupení tohoto materiálu na celkových tržbách.

Obrázek 5: výsledná matice BCG



Zdroj: vlastní šetření

kde:

1. materiál ocel jakost 11523
2. materiál ocel jakost 14220
3. materiál antikvový jakost 1.4301
4. materiál dural

Závěr:

Výše na obrázku 5 je vypracovaná výsledná matice BCG, kde je vidět, že si na tom v letech 2009-2010 firma se svými používanými materiály stojí dobře.

Do kvadrantu hvězdy spadaly materiály dva, a sice ocel jakosti 11523 a dále materiál antikorový jakosti 1.4301. Toto uchycení v matici je dáno tím, že právě tyto materiály mají největší podíl na celkových tržbách z produktové řady laser. Dále jsou charakterizovány vysokým tempem růstu, stejně tak jako i velkým podílem na trhu, právě ve srovnání se svým nejsilnějším konkurentem. Tyto materiály mohou vést k fázi produktu, která je nazývána zralost. V takové pozici je dosahováno největších zisků a je také vhodné na této pozici setrvat co nejdéle.

To, že má firma právě dva ze čtyř materiálů v postavení hvězd však neznamená, že je v této oblasti jejím hlavním nosičem příjmů. Je fakt, že firma očekává, že právě tyto materiály jí ponesou do budoucna největší podíl zisků, ale na oplátku na ně musí vynakládat mnohé finanční prostředky. Největším zdrojem příjmů jsou právě dojně krávy, které, jak je patrné z obrázku 5, v produktové řadě laser vůbec přítomny nejsou. Ty firmě nesou takové zisky, které jsou často mnohem vyššího rázu, než výdaje, jaké je třeba na jejich vynaložení. Navíc ty zisky, které po umoření výdajů na ně zbudou, bývají často nezbytné i pro ostatní skupiny portfolia, zejména právě pro již zmíněné hvězdy. Pro firmu Richmond – CZ a. s. však toto zjištění nemusí být ničím závažným, jelikož v jejích činnostech jsou další, které jí přináší mnohem větší podíl na celkových tržbách, než právě tato.

Jedním materiálem jsou v matici zastoupeny i otazníky, které jsou charakterizovány nízkým relativním podílem na naopak rychle rostoucím trhu. Toho však firma, pokud má dobrý potenciál ve strategických operacích, může využít tak, že díky nástrojům, které se nabízejí v marketingovém mixu, zvýší jejich relativní tržní podíl a dostane je tak do více žádané pozice. Opět tento stav pro firmu není ničím razantním a hrozivým, protože se na celkových ziscích v této produktové řadě podílejí málo.

Poslední materiál, ocel jakosti 14220, se nachází ve velmi špatné pozici vůči materiálům ostatním a je vyznačován takovou pozicí, kdy má trh nízký relativní tržní podíl a navíc i nízké tempo růstu. Tento materiál má tak pro firmu malý význam, ale na druhou stranu je i přes tuto pozici dobré ve výrobě z něho pokračovat, jelikož firma má

své stávající zákazníky, kteří produkty kupují. Navíc se může jednat také o ty, kteří firmě zajišťují vyšší objemy zakázek právě v jiné její činnosti.

5.2 Finanční analýza

Podklady, které mi sloužily pro vypracování finanční analýzy, byly Výkaz zisků a ztrát a Rozvaha.

Vybrané ukazatele jsem zpracovala dle metody Rolfa Grünwalda (2007).

Údaj o výši tržeb, které byly u některých ukazatelů k výpočtu zapotřebí, jsou zastoupeny výkony, které jsem našla ve Výkazu zisků a ztrát.

Výkazy potřebné pro výpočty jsou uvedeny v příloze.

Ukazatele rentability se v praxi řadí mezi ty, které jsou nejvíce sledovány, a sice kvůli tomu, že hodnotí celkovou efektivnost určité činnosti. Z tabulky 8 je patrné, že největší výkyv byl zaznamenán v roce 2007 a 2009, kde vyšly dokonce záporné hodnoty. To vypovídá o tom, že se firma potýkala se značnými problémy, které během roku 2007 mohly být způsobeny právě nadcházející celosvětovou krizí. V roce 2010 však vidíme markantní rozdíl ve vypočtených hodnotách, oproti roku minulému, což pro firmu znamená veliké zlepšení situace i v budoucnu.

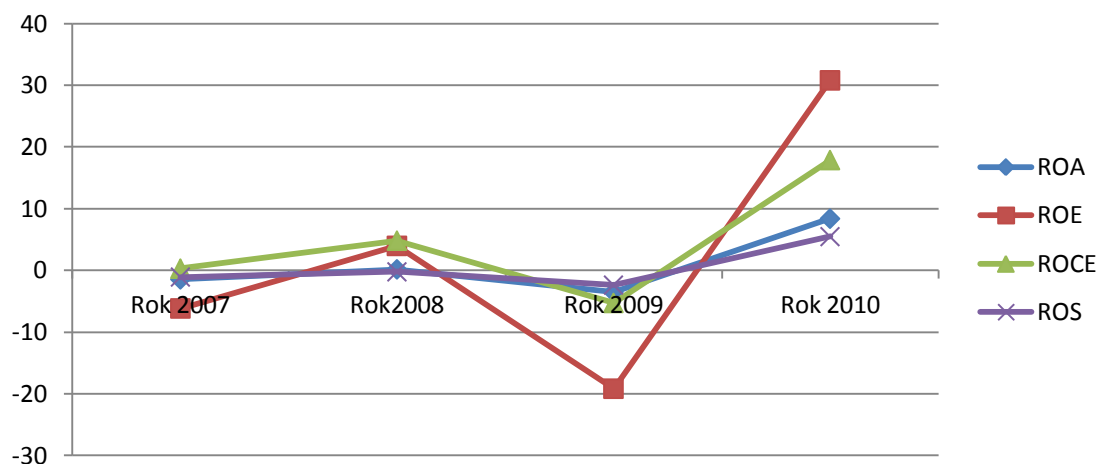
Tabulka 8: Ukazatele rentability

<u>Ukazatele rentability (v %)</u>	Rok 2007	Rok 2008	Rok 2009	Rok 2010
ROA	-1,443	0,175	-3,518	8,39
ROE	-6,162	3,979	-19,168	30,81
ROCE	0,289	4,827	-5,27	17,89
ROS	-1,073	-0,226	-2,377	5,475

Zdroj: Vlastní šetření

V grafu 1 je nanesen vývoj jednotlivých ukazatelů rentability v čase.

Graf 1: Vývoj ukazatelů rentability



Zdroj: Vlastní šetření

Ukazatele likvidity ve firmě značí jeho schopnost dostát svým závazkům a vyjadřuje vztah mezi aktivy oběžnými a krátkodobými závazky. Jak je z výsledků ukazatelů v tabulce níže zřejmé, firma se potýká s problémy. Ty sice nejsou velkého rázu, ale značí nižší platební schopnost firmy. Běžná likvidita by se měla pohybovat v intervalu od 1,5 do 2,5. Toho však firma ani v jednom roce nedosáhla. Udává nám, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky. Ukazatel pohotovosti likvidity je v normálu, pokud dosahuje hodnot od 1 do 1,5. Tomu se nejvíce přibližuje rok 2010, což opět může vést ke zlepšení celkové situace v podniku. Okamžitá likvidita by se měla vejít do intervalu 0,9 a 1,1. Naštěstí ani v jednom roce se firma nedostala do tak špatné situace, která by se vyznačovala zápornými hodnotami.

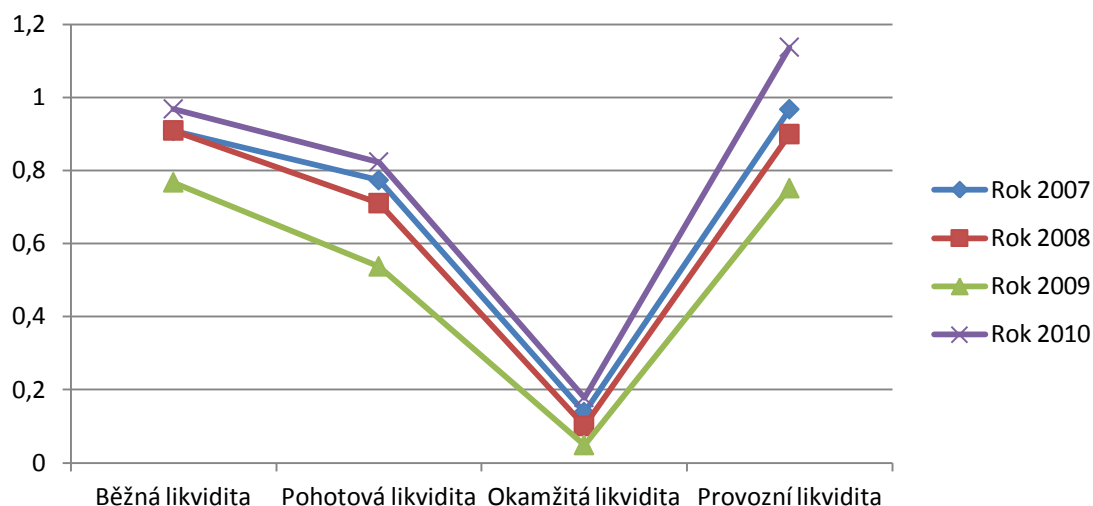
Tabulka 9: Ukazatele likvidity

<u>Ukazatele likvidity</u>	Rok 2007	Rok 2008	Rok 2009	Rok 2010
Běžná likvidita	0,908	0,909	0,767	0,968
Pohotovostní likvidita	0,773	0,71	0,537	0,823
Okamžitá likvidita	0,138	0,1	0,048	0,178
Provozní likvidita	0,967	0,899	0,751	1,137

Zdroj: Vlastní šetření

V grafu 2 je zanesen vývoj ukazatelů likvidity.

Graf 2: Vývoj ukazatelů likvidity



Zdroj: Vlastní šetření

Ukazatele aktivity, které jsou v této práci uvedeny, nám zobrazují počet obrátek, které ve firmě během roku s tímto majetkem proběhly. Pro hodnocení podniku nemají tyto ukazatele tak velký význam. Pokud má však podnik takové množství aktiv, které se stává neúčelným, dochází ke vzniku nákladů, které jsou pro firmu zbytečné a snižuje se jí tak i zisk. Špatné je to pro firmu ale i v případě, kdy má aktiv nedostatek. Tak totiž musí obětovat některé podnikatelské příležitosti a v důsledku toho si snižuje své výnosy. Jak je z tabulky 10 patrné, hodnoty obratu aktiv jsou vyšší než jedna. Což je vzhledem k minimální úrovni hodnoty, která činí jedna ideální. Obrat zásob se opět pohybuje na dobré úrovni a vyjadřuje nám, kolikrát během roku je každá položka zásob přeměněna v hotovost.

Tabulka 10: Ukazatele aktivity

<u>Ukazatele aktivity</u>	Rok 2007	Rok 2008	Rok 2009	Rok 2010
Obrat aktiv	1,344	1,65	1,48	1,532
Obrat stálých aktiv	2,711	3,45	2,591	2,953
Obrat zásob	19,878	16,104	13,608	23,766

Zdroj: Vlastní šetření

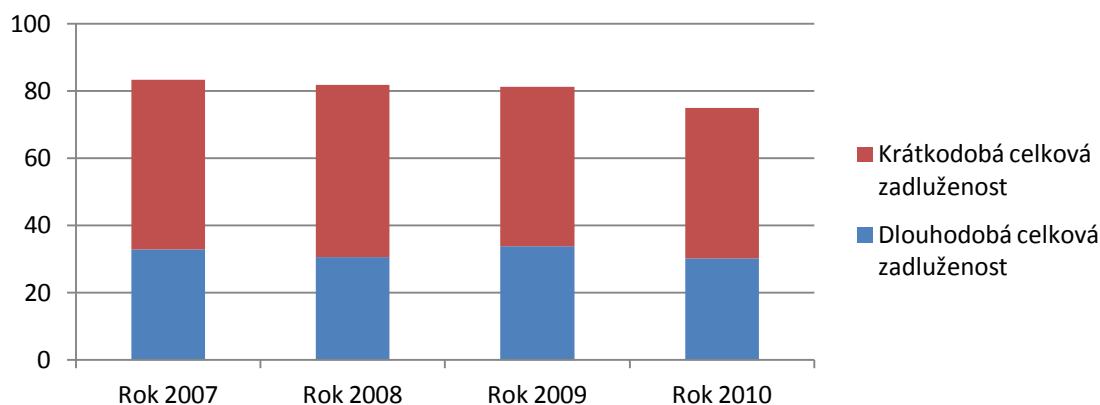
Ukazatele zadluženosti nám ukazují vztah mezi vlastním a cizím kapitálem. Tabulka 11 tyto vztahy zachycuje. Je patrné, že firma je z 80% závislá na cizím kapitálu a z 20% používá vlastní kapitál. Celková zadluženost dále říká, že je podnik pro věřitele neperspektivní a to právě z důvodu, že věřitelé preferují tento ukazatel zadluženosti co nejnižší. To se přese zájmy vlastníků, kteří naopak hledají větší finanční oporu proto, aby jejich výnosy byly co nejvyšší. Stejně tak i koeficient zadluženosti nám o tomto mnohé vypoví a je často označován jako míra zadluženosti.

Tabulka 11: Ukazatele zadluženosti

<u>Ukazatele zadluženosti (v %)</u>	Rok 2007	Rok 2008	Rok 2009	Rok 2010
Celková zadluženost	83,2	81,83	81,19	74,84
Koeficient zadluženosti	495,69	450,38	431,624	297,439
Dlouhodobá celková zadluženost	32,915	30,524	33,858	30,279
Krátkodobá celková zadluženost	50,296	51,31	47,33	44,559

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 3: Poměr krátkodobých a dlouhodobých zdrojů na celkové zadluženosti



Zdroj: Vlastní šetření

Závěr:

Ukazatele rentability nám při pohledu na graf 1 říkají, že největších výkyvů bylo zaznamenáno mezi rokem 2007 a 2009. Dozvěděli jsme se tak, že právě v těchto letech se firma potýkala se značnými problémy. Naopak rok 2010 zaznamenal velký vzestup v hodnotách a tak do budoucna, v ohledu na stoupající trend zaznamenaný od roku 2009, můžeme predikovat velké zlepšení podniku.

Ukazatele likvidity o firmě vypověděly její nízkou platební schopnost, avšak ani v jednom z ukazatelů nejsou hodnoty takové, aby to pro firmu v důsledku znamenaly, v extrémní situaci, dokonce i ztrátu dodavatelů. Proto by se měla firma nad tímto stavem pozastavit a případně najít vhodná řešení, jak z této situace ven.

Ukazatele aktivity pro celkové zhodnocení podniku zas tak velký význam nemají, ale to neznamená, že by se na ně mělo úplně zanevřít, a sice proto, že i tyto ukazatele mají svou vypovídací schopnost. Říkají nám například, že pokud firma vlastní příliš velké množství aktiv, v důsledku to pro ni může znamenat zbytečný nárůst nákladů a může se jí tak snížit její zisk. Stejná situace nastává i v opaku, kdy firma nemá aktiv dostatek. Tím pádem totiž musí obětovat některé ze svých příležitostí a tak se jí v krátké době mohou razantně snížit výnosy.

V tomto případě má firma veškeré úrovně výsledných ukazatelů na velmi dobré úrovni a tak může pokračovat v jejich zvyšování.

Ukazatele zadluženosti, které jsou ve firmě používány k porovnání cizího a vlastního kapitálu jsou velmi důležitými pro posouzení, zda je podnik pro případné věřitele perspektivní. Jak je z výsledků výše patrné, firma je příliš závislá na cizím kapitálu. Protože pouze z 20% používá vlastní kapitál. Pro firmu je tato pozice dobrá, jelikož většina vlastníků touží po finanční opoře. V tomto pohledu je tu viditelný spor mezi zájmy vlastníků a věřitelů. Pokud by se tedy firma ohlížela po nových věřitelích, měla by s touto svou stávající situací něco udělat.

5.3 SWOT analýza

Určení faktorů, které jsou rozhodující pro vytvoření matice SWOT.

Tabulka 12: Vnitřní faktory

Vnitřní faktory	
Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Finanční stabilita	Cenová nepružnost
Velká škála kvalitních výrobků	Vysoké nákupní ceny materiálů
Využití výrobních kapacit	Zdlouhavý průběh vývoje výrobků
Dobré zázemí společnosti – nadnárodní společnost	Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců strojních profesí
Talent řídicích pracovníků	Občasná platební nekázeň odběratelů
Spokojenost zákazníků	Omezená podpora studia a vzdělávání zaměstnanců
Dobrá pověst u odběratelů	Nízká jazyková vybavenost managementu

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 13: Vnější faktory

Vnější faktory	
Příležitosti (Opportunities)	Ohrožení (Threats)
Využití příležitosti v zahraničí	Ztráta odběratelova kontaktu, který není aktivně zapojen
Mateřská firma v Německu – dobré informace o stávajícím trhu a konkurentech	U některých výrobků vysoké ceny – vznik konkurence
Diverzifikace	Špatný vývoj směnných kurzů
Možnost získání nových odběratelů	Inflace
Schopnost překonat obchodní bariéry v zahraničí	Konkurence cizích výrobců
Možnost rozšíření portfolia	Změna potřeb zákazníka
Zvýšení prodeje v zahraničí	Nepředvídatelné události (živelné pohromy,...)

Zdroj: Vlastní zpracování

Zdůvodnění, proč firma považuje jednotlivé silné a slabé stránky za důležité.

Tabulka 14: Odůvodněné silné a slabé stránky

Faktor	Zdůvodnění
Finanční stabilita	Aktuální dosahování zisku dobré
Velká škála kvalitních výrobků	Díky dobrým dodavatelům a technologiím
Využití výrobních kapacit	Směny na krátký a dlouhý týden. Dříve 3-směnný provoz, ten ukončen z nařízení města
Dobré zázemí společnosti – nadnárodní	Mateřská společnost v Německu

společnost	
Talent řídicích pracovníků	Řídicí pracovníci vysoce kvalifikovaní
Spokojenost zákazníků	Rychlé plnění zakázek
Dobrá pověst u odběratelů	Kvalitní výrobky za úměrnou cenu
Cenová nepružnost	Malá schopnost ovlivňování ceny
Vysoké nákupní ceny materiálů	Kvalitní materiály
Zdlouhavý průběh vývoje výrobků	Důraz na kvalitní výrobu výrobků
Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců strojních profesí	Malá vzdělanost v oboru v daném regionu
Občasná platební nekázeň odběratelů	Snaha vyhovět každému odběrateli i bez předchozích zkušeností s ním
Omezená podpora studia a vzdělávání zaměstnanců	V okolí nedostatek možností, snaha o zavedení ve firmě, za pomoci proškolených zaměstnanců
Nízká jazyková vybavenost managementu	Nemožnost komunikace se zahraničními partnery v situaci, která si to vyžaduje

Zdroj: Vlastní zpracování

Sestrojení Fullerova trojúhelníku

Pro sestavení Fullerova trojúhelníku jsem vybrala od každé skupiny dva faktory, které ve firmě považují za nejdůležitější, jak mi sdělil ředitel společnosti. Níže jsou uvedeny v tabulce 15, je vložen i Fullerův trojúhelník s tučně vyznačenými výhrami faktorů a také konečným počtu výher. A tak jsou v tabulce 15 také vidět váhy faktorů, které ke konečnému sestavení matice potřebujeme.

Tabulka 15: Vybrané faktory

Silné stránky (S)	Váhy	Celkem
1. Finanční stabilita	0,25	43%
2. Dobré zázemí společnosti – nadnárodní společnost	0,18	
Slabé stránky (W)		
3. Cenová nepružnost	0,04	11%
4. Vysoké nákupní ceny materiálů	0,07	
Příležitosti (O)		
5. Využití příležitosti v zahraničí	0,21	35%
6. Mateřská firma v Německu – dobré informace o stávajícím trhu a konkurentech	0,14	
Ohrožení (T)		
7. U některých výrobků vysoké ceny – vznik konkurence	0,04	11%
8. Špatný vývoj směnných kurzů	0,07	

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 16: Fullerův trojúhelník

1	1	1	1	1	1	1	7
2	3	4	5	6	7	8	
	2	2	2	2	2	2	5
	3	4	5	6	7	8	
		3	3	3	3	3	1
		4	5	6	7	8	
			4	4	4	4	2
			5	6	7	8	
				5	5	5	6

				6	7	8	
					6	6	4
					7	8	
						7	1
						8	2

Zdroj: Vlastní zpracování

Vyhodnocení faktorů

S 43% W 11% O 35% T 11%

S – W = S32%

O – T = O24%

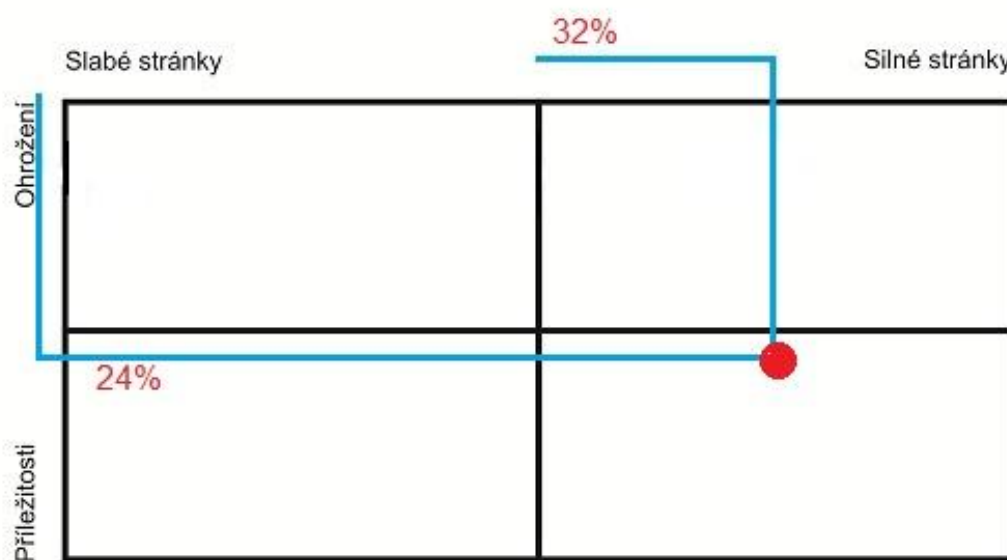
Sestrojení matice

Tabulka 17: Matice SWOT

Vnitřní faktory		
Vnější faktory	Slabé stránky W	Silné stránky S
Ohrožení T	Strategie „vyhýbání“	Strategie „konfrontace“
Příležitosti O	Strategie „hledání“	Strategie „využití“

Zdroj: Tichá, Hron, 2008, zpracováno autorem

Obrázek 6: Swot matice



Zdroj: Vlastní zpracování

Závěr:

Jak je zřejmé z obrázku výše, firma se nachází v kvadrantu, který nese název SO strategie „Využití“. Pro podnik to znamená, že je schopen využít svých silných stránek a to tak, že zhodnotí příležitosti, které se mu na trhu nabízejí. Stav, ve kterém se podnik nachází, je v praxi vídán velmi málo, a proto si dovolím říct, že v pohledu do budoucna je to pro podnik velmi dobrá zpráva. Může totiž dojít k tomu, že díky schopnému týmu v oddělení rozvoje, vynalezne takovou metodu, která je na trhu nová, nebo taková, že mu zajistí prostor pro vhodné rozvíjení jeho silných stránek. Proto mým doporučením, jako reakce na zjištěný stav, je zaměřit se na nalezení takové metody, či zahájení takového projektu, který podniku napomůže jeho silné stránky nadále rozvíjet.

6 Diskuse a návrh na zlepšení stávajícího stavu

Akciová společnost Richmont – CZ, působí na trhu již od roku 1996 a spadá pod mateřskou firmu Tünkers, GmbH v Německu. I díky těmto základním informacím lze obecně hodnotit uplynulé roky strávené na trhu jako úspěšné.

Můžeme o společnosti říci, že stále udržuje spokojenost svých zákazníků na vysoké úrovni a tak i plní její dílčí cíl, který právě tuto úroveň představuje. Provozní podmínky se staly optimálními díky vhodné organizaci, snaze o stálé zlepšování pracovních postupů a tak o efektivnější využívání zdrojů, přičemž i efektivita práce není opomíjena. Tak se firma stala zajímavější pro smluvní partnery. Společnost zároveň rozvíjí úspěchy v oblasti partnerství s okolními městy a obcemi a to díky poskytnutým pracovním místům a vhodným podmínkám pro budoucí zaměstnance. Tato skutečnost je podložena i faktem, že firma v roce 2012 vybudovala novou účelovou halu, která tak pracovní prostředí zkrášlila a vylepšila.

Firma byla během minulých let postavena před mnohdy obtížnou situací, například v roce 2008, kdy proběhla celosvětová krize. Právě tato skutečnost byla k vidění ve výsledcích finanční analýzy, kdy se v roce 2007, při nadcházející krizi, firma potýkala s jistými problémy. Dále, v roce 2008 firma nedosáhla ani plánovaného zisku. Za obtížnou můžeme také považovat situaci na trhu práce, kde je viditelná nízká nabídka dobře kvalifikovaných pracovníků. I přes tato úskalí ale firma dokázala svůj zisk v průběhu let zvyšovat a tak se více přibližovala vysněnému plánu.

Je zřejmé, že trend zvyšujícího se výsledku hospodaření je výsledkem všech zaměstnanců, kteří se výroby jako takové účastní a právě i díky nim se úroveň kvality činností zvýšila natolik, že mohla firma zavést systém managementu jakosti, který odpovídá normě ČSN EN ISO 9001:2009, naleznete v příloze č. 1 a také byla organizace osvědčena k používání procesu svařování, který odpovídá normě ČSN EN ISO 3834 – 2:2006, zde k vidění jako příloha č. 2.

Společnost Richmont – CZ a. s. se během let postupně dostávala do pozice, kdy dokáže být na trhu silným konkurentem. To je viditelné i v analýze, ve které se sestavovala matice BCG. Tam nám vůči nejsilnějšímu konkurentovi v odvětví vyšly 50% úspěchy v oblasti produktové řady laser. To, že firma přísluší ke své mateřské

firmě v Německu, firmě Tünkers GmbH, že ve své firmě zaměstnává zaměstnance s dlouholetými zkušenostmi a jejich obměna není častá, tak také vede k možnému budoucímu posilování stávající pozice na trhu. Je proto nezbytné, aby se firma zaměřila na možnosti udržení si této pozice i nadále.

Návrh strategie na zlepšení stávajícího stavu:

- **udržení stávající tržní pozice v zahraničí**

Firma Richmond – CZ a. s. je velice zaměřena na zahraničí. Právě tam odchází více jak polovina jejích výrobků a také většina tržeb pochází z okolních států. To vše je způsobeno i tím, že má v Německu svou mateřskou firmu Tünkers GmbH. V zahraničí, díky těmto faktům, tak zaujímá silnou tržní pozici, která ústí ve zvyšování povědomí ostatních firem o ní. Toto jejich povědomí o dobré tržní pozici zvyšuje i jejich zájem o kupní ceny a podmínky a v případě nižších, než jaké nabízejí jejich dodavatelé, se právě tyto firmy stávají potenciálními zákazníky. Na druhou stranu se díky zjištěným faktům firma Richmond – CZ a. s. dostává do rizika, protože její zahraniční rivalové mohou podstoupit jisté změny, které jejich pozici vylepší.

Mým největším doporučením je zvýšit snahu o možné vylepšení kvality nabízených produktů a tak zvýšit i svou stávající úroveň konkurenceschopnosti, dále se pokusit o zachování stávajících odběratelských smluv a o jejich opětovné prodlužování.

- **nízká likvidita podniku a jeho vysoká zadluženost**

Podnik, jak je zřetelné z výsledků finanční analýzy, má 80% zadluženost. To pro něho do budoucna z pohledu k potenciálním věřitelům nevěští nic dobrého. Ani při potřebě poskytnutí úvěru by nemusela společnost u banky uspět, jelikož má nízkou likviditu, která vypovídá o její nízké solventnosti. V situaci, kdy by podnik byl v takovém postavení, že by nebyl schopen hradit své závazky jak vůči zaměstnancům tak dodavatelům, by mohlo vše vyvrcholit až ve vyhlášení konkurzu, či rozprodávání jednotlivých jeho částí.

V ohledu na všechny tyto skutečnosti je mým základním doporučením se zaměřit na ty činnosti, které jsou pro podnik perspektivní, vyloučit ty, které mu nepřinášejí požadované zisky a dále se také zaměřit na dlouhodobé snižování výdajů.

- **zvýšení tržní pozice na území České Republiky, nové akvizice**

Jak je viditelné v tabulce 3 a 4, firma se zaměřuje především na zahraniční trh. To je dáno i faktem, že přísluší k Německé firmě Tünkers GmbH. Avšak pro firmu to do budoucna může představovat jisté riziko, kdy pokud přijde o některého ze svých hlavních Německých odběratelů, může nastat situace, že její zásoby nebudou mít svého odběratele a Ti, kteří se nacházejí na Českém trhu, tyto zásoby nepojmou. Tak jí vzniknout přebytkové zásoby a bude tak zbytečně přicházet o zisky. Dalším rizikem v této oblasti je zjištěný fakt v analýze SWOT, kde jsme se dozvěděli o ohrožení ze strany kolísajícího kurzu. V důsledku toho by firma mohla dosahovat menších zisků, než by tomu bylo v podmínkách České Republiky.

Proto hlavním doporučením je více se zaměřit na Český trh, udržovat stálý kontakt se všemi místními odběrateli a snažit se o stálé prodlužování stávajících smluv. Dále je vhodné doporučit společnosti, aby vynaložila více sil na získání kontaktů na ty odběratele, kteří již s firmou nespolupracují, ale stále představují potenciálního zákazníka.

- **snaha o zařazení materiálů, které v produktové řadě laser zajistí větší množství peněžních prostředků**

V analýze, která měla za úkol vypracování matice BCG v ohledu na používané materiály v produktové řadě laser, bylo zjištěno, že firmě chybí materiál, který by v matici zaujímal pozici dojných krav. Ty jsou totiž těmi, které by této produktové řadě přinesli značné množství peněz, mnohdy i takové, které se vyznačují dostatečnými pro pokrytí nákladů spojenými s nimi. Jsou důležité i pro ostatní skupiny materiálů. Je fakt, že firma se věnuje jiným, více prosperujícím činnostem, které tuto finanční potřebu mohou pokrýt, ale větší samostatnost této činnosti by nebyla na škodu.

Doporučením je provést marketingový výzkum pro tuto činnost a dobrat se tak k materiálu, který by mohl být potenciálním právě pro pozici dojných krav a do budoucna se zajímat i o množství potenciálních zákazníků, kteří by produkty z této činnosti žádali. Díky tomu by se činnost, která se zabývá zpracováním plechu bez doteku – laser, stala více samostatnou a pro celou firmu více finančně zajímavou ve vztahu k celkovým tržbám.

7 Závěr

Společnost Richmont – CZ a. s. na stávajícím českém a zahraničním trhu zaujímá pozici, která jí v ohledu na její konkurenční sílu zajistí zvyšující se trend. Její schopnost obstát konkurenci je patrná i z výsledků SWOT analýzy a také matice BCG. To vše je podtrženo stálými, spokojenými zákazníky a také výrobky, které jsou velice kvalitní díky schopným zaměstnancům firmy. Z toho vyplývá, že je zde jistá garance dlouhodobé zahraniční spolupráce a jistá možnost růstu na trhu domácím.

Společnost se snaží o budování lepších pracovních podmínek pro své zaměstnance a tak je stále motivovat k lepším výkonům. Díky tomu se i kvalita vyráběných produktů může i nadále zvyšovat.

Z výsledku SWOT analýzy je patrné, že by se společnost měla zaměřit na využití svých silných stránek tak, aby mohla co nejlépe zhodnotit příležitosti, které se jí na trhu nabízejí a tak případně díky schopnému týmu v oblasti rozvoje objevit metody, či zahájit takové projekty, které jsou na trhu zatím neznámé a zajistit si tak prostor, který bude vhodným prostředím pro rozvoj jeho silných stránek.

Důležité je se znova zastavit u finanční analýzy, která poukázala na značnou platební neschopnost firmy a také na její velkou zadluženost. Ve vztahu k tomuto faktu však musím zkonstatovat, že není nutné se snažit o získávání finančních prostředků na úkor zhoršení kvality vyráběných výrobků či na úkor omezování snahy o zlepšení pracovního prostředí. Toto zjištění se týká i situace, která by mohla nastat při potřebě získání větších finančních prostředků. Firma by se mohla kvůli zadluženosti stát nevhodnou pro poskytnutí úvěru.

8 Summary

The aim of my thesis is to reveal the facts relating to the current situation in the selected company, namely through the analysis of the internal environment. The facts discovered will then serve for the design of optimal strategy that will improve the company's strengths and eliminate its weaknesses.

The first conducted analysis was that of portfolio, Boston matrix, which is often used in practice precisely because it will give us the answer to the question as to what business activities have the potential for the company and which, on the other hand, have disadvantages and just swallow its resources. Thanks to its design, we can also assess the current situation of the market and take necessary action in its development field and thus gain greater competitive advantage.

Analysis of corporate finances is usually implemented using financial analysis; and data needed for the development was obtained from the balance sheet and the profit and loss account. I decided to work with indicators according to the method of Rolf Grünwald (2007). These are indicators of liquidity, profitability, activity and subsequent debt.

The last used method is the SWOT method, which was based on the identified strengths and weaknesses of the company as well as its opportunities and threats - only some of those were chosen and used to build Fuller triangle through which I could calculate the weight of individual factors and therefore determine the position of the company in the SWOT matrix.

Boston matrix discovered that the company's position against its strongest competitor is not bad. It just needs to focus on the involvement of such material that will ensure stable profits – in another words material that will, in the matrix, appear in the position of dairy cow.

Financial analysis found some problems in the area of ability to meet its obligations and, therefore, the company should focus on this situation. Furthermore it is far too dependent on foreign sources, which does not help much in the event of future needs of obtaining funds.

SWOT analysis of the company testified that if it is able to utilize the strengths it has at its disposal, it will be able to remove the threats faced in the market, and therefore

find itself in a better situation in the future. This will work to the company's advantage simply because there are not many companies with this strategy on the market at this present time. Many businesses simply do not have such strengths at their disposal.

Keywords:

The internal environment of a company - BCG Matrix - Strategy - Financial Analysis - SWOT Analysis

9 Přehled použité literatury

- [1] TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: ČZU v Praze, 2008, 238 s. ISBN 978-80-213-0922-7.
- [2] CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, 204 s. ISBN 80-247-1389-6.
- [3] KOTLER, P. *Marketing management*. 7. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992, 789 s. ISBN 80-85605-08-2.
- [4] NEUMAIEROVÁ, I., NEUMAIER, I. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, 216 s. ISBN 80-247-0125-1.
- [5] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002, 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- [6] DVOŘÁČEK, J., SLUNČÍK, P. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, 192 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
- [7] ZAMAZALOVÁ, M., A KOL. *Marketing*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.
- [8] KOZEL, R., A KOL. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [9] PETŘÍK, T. *Ekonomické a finanční řízení firmy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 736 s. ISBN 978-80-247-3024-0.
- [10] MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, 246 s. ISBN 80-247-1911-8.

- [11] SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [12] MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 240 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
- [13] PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J., A KOL. *Obchodní podnikání*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1997, 880 s. ISBN 80-85943-48-4.
- [14] KAPLAN, R., NORTON, D. *Balanced Scorecard*. 5. vyd. Praha: Management press s.r.o. ,2007, 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
- [15] ŘEPA, V. *Procesně řízená organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, 304 s. ISBN 978-80-247-4128-4.
- [16] DOUCHA, R. *Finanční analýza podniku*. 1. vyd. Praha: Vox Consult, 1996, 224 s. ISBN 80-902111-2-7.
- [17] MAREK, P. a kolektiv, *Studijní průvodce financemi podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, s. r. o., 2009, 634 s. ISBN 978-80-86929-49-1.
- [18] SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.
- [19] GRÜN WALD, R., HOLEČKOVÁ J. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 2007, 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.

Seznam tabulek, obrázků a grafů

Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma balanced scorecard.....	11
Obrázek 2: Matice BCG.....	16
Obrázek 3: Klíčové procesy	19
Obrázek 4: SWOT matice	23
Obrázek 5: výsledná matice BCG	40
Obrázek 6: Swot matice	52

Seznam tabulek

Tabulka 1: Klíčové faktory úspěchu.....	9
Tabulka 2: SWOT analýza	23
Tabulka 3: Tržby rok 2009 (v tis. Kč)	36
Tabulka 4: Tržby rok 2010 (v tis. Kč)	36
Tabulka 5: Dílčí tržby pro produktovou řadu laser	37
Tabulka 6: Tržby firmy JihoTech.....	38
Tabulka 7: Vstupní hodnoty pro matici BCG	39
Tabulka 8: Ukazatele rentability	42
Tabulka 9: Ukazatele likvidity	43
Tabulka 10: Ukazatele aktivity.....	45
Tabulka 11: Ukazatele zadluženosti	45
Tabulka 12: Vnitřní faktory.....	47
Tabulka 13: Vnější faktory.....	48
Tabulka 14: Odůvodněné silné a slabé stránky	48
Tabulka 15: Vybrané faktory	50
Tabulka 16: Fullerův trojúhelník.....	50

Tabulka 17: Matice SWOT	51
-------------------------------	----

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj ukazatelů rentability	43
Graf 2: Vývoj ukazatelů likvidity	44
Graf 3: Poměr krátkodobých a dlouhodobých zdrojů na celkové zadluženosti.....	46

Seznam zkratk

EBIT	zisk před úroky a zdaněním
A	aktiva
EAT	čistý zisk
VK	vlastní kapitál
Dl.CK	dlouhodobý cizí kapitál
OM	oběžný majetek
Zás	zásoby
KFM	krátkodobý finanční majetek
Obrat A	obrat aktiv
DHM	dlouhodobý hmotný majetek

Seznam příloh

Příloha č. 1: Systém managementu jakosti, norma ČSN EN ISO 9001:2009

Příloha č. 2: Osvědčení k používání procesu svařování, norma ČSN EN ISO 3834 –
2:2006

Příloha č. 3: Rozvaha 2009 – Richmond – CZ, a. s.

Příloha č. 4: Výkaz zisků a ztrát 2009 – Richmond – CZ, a. s.

Příloha č. 5: Rozvaha 2010 – Richmond – CZ, a. s.

Příloha č. 6: Výkaz zisků a ztrát 2010 – Richmond – CZ, a. s.

PŘÍLOHA Č. 1:

ZERTIFIKAT ◆ CERTIFICATE ◆ CERTIFICADO ◆ CERTIFIKAT ◆ 認証証書 ◆ CERTIFIKAT ◆ CERTIFICAT



CERTIFIKÁT

TÜV SÜD Czech

certifikační orgán systémů managementu č. 3053
akreditovaný ČIA

osvědčuje, že společnost

RICHMONT – CZ a.s.
Chrástany 50
CZ – 373 04 Chrástany
IČ: 26045010

pro následující obory činností:

**výroba a prodej mechanických a
elektromechanických dílů, závorových a
parkovacích systémů, regálových systémů,
průmyslové lakování**

vyjma požadavků kap. 7.3 Návrh a vývoj

zavedla a používá systém managementu jakosti,
který odpovídá

ČSN EN ISO 9001:2009

Číslo auditní zprávy **0245/20/09/QM/AZ/C**

Platnost certifikátu **24.09.2012**

Číslo certifikátu **00.626.319**



V Praze, 24.09.2009



PŘÍLOHA Č. 2:

ZERTIFIKAT ♦ CERTIFICATE ♦ CERTIFICADO ♦ CERTIFICAT
認証証書

F 0.03844 (PQ.03844)

CERTIFIKÁT



Czech

TÜV SÜD Czech – CERTIFIKAČNÍ ORGÁN
provádějící posuzování a certifikaci výrobků

Certifikační orgán výrobků č. 3084, akreditovaný ČIA, o.p.s.

osvědčuje, že organizace

RICHMONT - CZ a.s.
Chrást'any 50
CZ - 373 04 Chrást'any
IČ: 260 45 010

pro následující obory / procesy činnosti:

Svařované konstrukce
regálové a parkovací systémy,
svařované dílce pro automobilový průmysl

zavedla a používá proces svařování, který odpovídá

ČSN EN ISO 3834 – 2:2006

Číslo auditní zprávy: **1188/20/08/AW/AZ/W**

Platnost certifikátu: **15.01.2014**

Číslo certifikátu: **00.260.869/09/07/05/0**

Certifikační schéma: ČSN EN ISO 3834-2:2006

Podrobnosti a podmínky platnosti jsou uvedeny v příloze tohoto certifikátu, která tvoří jeho nedílnou součást a obsahuje 1 stranu.

V Praze, dne 15.01.2009



Ing. Jana Bačinová
TÜV SÜD Czech – certifikační
orgán
Český člen skupiny
TÜV SÜD



TÜV SÜD Czech s.r.o., Novodvorská 994, 142 21 Praha 4 - ČR IČ: 63987121

TUV®

PŘÍLOHA Č. 3:

Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb		ROZVAHA v plném rozsahu		Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky RICHMONT-CZ a. s.	
Fiskální úřad v Tyně nad Vltavou		Zpracoval: ke dni 31.12.2009 (v celých tisících Kč)		Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště Chrástany 50	
Č.j.		IČ 26045010		373 04 Chrástany	
Osobně převzato dne: 30. 06. 2010					
Přílohy:					

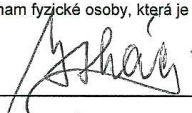
Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
	AKTIVA CELKEM	001	145 314	-47 660	97 654	120 486
A.	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek	003	102 218	-46 399	55 819	57 676
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	275	-255	20	53
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
3.	Software	007	275	-255	20	53
4.	Ocenitelná práva	008				
5.	Goodwill	009				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	101 943	-46 144	55 799	57 623
B. II.	Pozemky	014	9 621		9 621	9 620
2.	Stavby	015	50 085	-7 349	42 736	43 748
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	41 808	-38 795	3 013	3 962
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017				
5.	Základní stádo a tažná zvířata	018				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019				
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	429		429	293
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023				
B. III.	Podíly v ovládaných a řízených jednotkách	024				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
6.	Porizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva	031	36 713	-1 261	35 452	56 207
C. I.	Zásoby	032	10 623		10 623	12 345
C. I. 1.	Materiál	033	5 891		5 891	9 477
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	4 593		4 593	2 236
3.	Výrobky	035	139		139	632
4.	Zvířata	036				
5.	Zboží	037				
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039				
C. II.	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstev a za účastníky sd	043				
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
6.	Dohadné účty aktivní	045				
7.	Jiné pohledávky	046				
8.	Odložená daňová pohledávka	047				
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	23 850	-1 261	22 589	37 637
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	22 843	-1 261	21 582	33 703
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstev a za účastníky sd	052				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
6.	Stát - daňové pohledávky	054	498		498	2 271
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	245		245	1 331
8.	Dohadné účty aktivní	056	4		4	74
9.	Jiné pohledávky	057	260		260	258
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	2 240		2 240	6 225
C. IV. 1.	Peníze	059	71		71	51
2.	Účty v bankách	060	2 169		2 169	6 174
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D. I.	Časové rozlišení	063	6 383		6 383	6 603
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	6 383		6 383	6 603
2.	Komplexní náklady příštích období	065				
3.	Příjmy příštích období	066				

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM	067	97 654	120 486
A.	Vlastní kapitál	068	18 369	21 891
A. I.	Základní kapitál	069	2 000	2 000
A. I. 1.	Základní kapitál	070	2 000	2 000
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
3.	Změny základního kapitálu	072		
A. II.	Kapitálové fondy	073	600	600
A. II. 1.	Emisní ážio	074		
2.	Ostatní kapitálové fondy	075	600	600
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076		
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	078	400	400
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	400	400
2.	Statutární a ostatní fondy	080		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	081	18 890	18 680
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	18 890	18 680
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	083		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	084	-3 521	211
B.	Cizí zdroje	085	79 285	98 593
B. I.	Rezervy	086	6 500	5 200
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087	6 500	5 200
2.	Rezervy na důchody a podobné závazky	088		
3.	Rezerva na daň z příjmu	089		
4.	Ostatní rezervy	090		
B. II.	Dlouhodobé závazky	091	23 044	22 747
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	092		
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	093		
3.	Závazky - podstatný vliv	094		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	096		
6.	Vydané dluhopisy	097		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	098		
8.	Dohadné účty pasivní	099		
9.	Jiné závazky	100	20 648	20 436
10.	Odložený daňový závazek	101	2 396	2 311
B. III.	Krátkodobé závazky	102	33 076	48 816

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	28 651	43 664
2.	Závazky - ovládající a řídící osoba	104		
3.	Závazky - podstatný vliv	105		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106	215	
5.	Závazky k zaměstnancům	107	2 274	2 699
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	1 254	1 457
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109		
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110		
9.	Vydané dluhopisy	111		
10.	Dohadné účty pasivní	112	252	303
11.	Jiné závazky	113	430	693
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114	16 665	21 830
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	3 520	8 830
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	13 145	13 000
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117		
C. I.	Časové rozlišení	118		2
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119		
2.	Výnosy příštích období	120		2

Pozn:

Sestaveno dne: 29.6.2010	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou 
Právní forma účetní jednotky akciová společnost	Předmět podnikání výroba strojů a zařízení pro využití mechanické energie výroba strojů a zařízení pro všeobecné účely

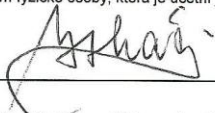
PŘÍLOHA Č. 4:

Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.		VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu		Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky RICHMONT-CZ a. s.	
Fiskální úřad v Týně nad Vltavou		Zpracoval:		Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště Chrástany 50	
Č.j.:		ke dni 31.12.2009 (v celých tisících Kč)		373 04 Chrástany	
Osobně převzato dne: 30. 06. 2010		IČ			
Přílohy:		26045010			
		-1-			

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01		4
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02		5
+	Obchodní marže	03		-1
II.	Výkony	04	144 559	198 806
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	142 392	198 298
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	1 862	-4
3.	Aktivace	07	305	512
B.	Výkonová spotřeba	08	97 349	143 221
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	53 003	77 498
B. 2.	Služby	10	44 346	65 723
+	Přidaná hodnota	11	47 210	55 584
C.	Osobní náklady	12	45 758	49 591
C. 1.	Mzdové náklady	13	33 737	35 754
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	47	47
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	10 528	12 292
C. 4.	Sociální náklady	16	1 446	1 498
D.	Daně a poplatky	17	551	498
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	3 545	7 081
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	3 678	5 896
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	650	723
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21	3 028	5 173
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	138	591
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	93	464
2.	Prodaný materiál	24	45	127
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních ná	25	1 215	2 033
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	790	788
H.	Ostatní provozní náklady	27	2 297	1 133
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření	30	-1 826	1 341

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách po	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	33	155
N.	Nákladové úroky	43	1 152	1 710
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	3 765	6 825
O.	Ostatní finanční náklady	45	4 599	7 061
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-1 953	-1 791
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	49	85	-660
Q. 1.	- splatná	50		82
2.	- odložená	51	85	-742
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	-3 864	210
XIII.	Mimořádné výnosy	53	343	
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmu z mimořádné činnosti	55		
S. 1.	- splatná	56		
2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58	343	
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	-3 521	210
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	-3 436	-450

Pozn:

Sestaveno dne: 29.6.2010	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou 
Právní forma účetní jednotky akciová společnost	Předmět podnikání výroba strojů a zařízení pro využití mechanické energie výroba strojů a zařízení pro všeobecné účely

PŘÍLOHA Č. 5:

Mínimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

ROZVAHA v plném rozsahu

ke dni 31.12.2010
(v celých tisících Kč)

IČ
26045010

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
RICHMONT-CZ a. s.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Chrástany 50

373 04 Chrástany

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období	
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4	
	AKTIVA CELKEM	001	151 591	-46 070	105 521	97 654	
A.	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	002					
B.	Dlouhodobý majetek	003	99 294	-44 530	54 764	55 819	
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	275	-275		20	
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005					
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006					
3.	Software	007	275	-275		20	
4.	Ocenitelná práva	008					
5.	Goodwill	009					
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010					
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011					
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012					
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	99 019	-44 255	54 764	55 799	
B. II.	Pozemky	014	9 621		9 621	9 621	
2.	Stavby	015	50 438	-8 590	41 848	42 736	
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	38 573	-35 665	2 908	3 013	
4.	Pěstičské celky trvalých porostů	017					
5.	Základní stádo a tažná zvířata	018					
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019					
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	387		387	429	
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021					
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022					
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023					
B. III.	Podíly v ovládaných a řízených jednotkách	024					
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025					
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026					
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027					
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028					
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029					
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030					

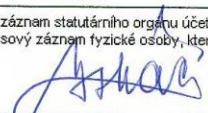
Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva	031	47 033	-1 540	45 493	35 452
C. I.	Zásoby	032	6 804		6 804	10 623
C. I. 1.	Materiál	033	5 108		5 108	5 891
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	1 459		1 459	4 593
3.	Výrobky	035	237		237	139
4.	Zvířata	036				
5.	Zboží	037				
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039				
C. II.	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstev a za účastníky s	043				
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
6.	Dohadné účty aktivní	045				
7.	Jiné pohledávky	046				
8.	Odložená daňová pohledávka	047				
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	31 873	-1 540	30 333	22 589
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	28 989	-1 540	27 449	21 582
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstev a za účastníky s	052				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
6.	Stát - daňové pohledávky	054				498
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	2 599		2 599	245
8.	Dohadné účty aktivní	056	16		16	4
9.	Jiné pohledávky	057	269		269	260
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	8 356		8 356	2 240
C. IV. 1.	Peníze	059	66		66	71
2.	Účty v bankách	060	8 290		8 290	2 169
3.	Krátkodobé cenné papíry a podily	061				
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D. I.	Časové rozlišení	063	5 264		5 264	6 383
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	5 264		5 264	6 383
2.	Komplexní náklady příštích období	065				
3.	Příjmy příštích období	066				

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM	067	105 521	97 654
A.	Vlastní kapitál	068	26 550	18 369
A. I.	Základní kapitál	069	2 000	2 000
A. I. 1.	Základní kapitál	070	2 000	2 000
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
3.	Změny základního kapitálu	072		
A. II.	Kapitálové fondy	073	600	600
A. II. 1.	Emisní ážio	074		
2.	Ostatní kapitálové fondy	075	600	600
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076		
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	078	400	400
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	400	400
2.	Statutární a ostatní fondy	080		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	081	15 370	18 890
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	18 891	18 890
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	083	-3 521	
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	084	8 180	-3 521
B.	Cizí zdroje	085	78 970	79 285
B. I.	Rezervy	086	7 800	6 500
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087	7 800	6 500
2.	Rezervy na důchody a podobné závazky	088		
3.	Rezerva na daň z příjmu	089		
4.	Ostatní rezervy	090		
B. II.	Dlouhodobé závazky	091	23 343	23 044
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	092		
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	093		
3.	Závazky - podstatný vliv	094		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	096		
6.	Vydané dluhopisy	097		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	098		
8.	Dohadné účty pasivní	099		
9.	Jiné závazky	100	21 183	20 648
10.	Odložený daňový závazek	101	2 160	2 396
B. III.	Krátkodobé závazky	102	34 019	33 076

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	28 097	28 651
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	104		
3.	Závazky - podstatný vliv	105		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106	57	215
5.	Závazky k zaměstnancům	107	2 690	2 274
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	1 452	1 254
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	37	
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	430	
9.	Vydané dluhopisy	111		
10.	Dohadné účty pasivní	112	330	252
11.	Jiné závazky	113	926	430
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114	13 808	16 665
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	808	3 520
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	13 000	13 145
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117		
C. I.	Časové rozlišení	118	1	
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119		
2.	Výnosy příštích období	120	1	

Pozn:

AUDITOR:
AUDEGON, spol. s r.o. - IČ 25177443
Siroká 37, 576 01 České Budějovice
číslo auditorského oprávnění KA ČR 301

Sestaveno dne: 27.6.2011	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou 
Právní forma účetní jednotky akciová společnost	Předmět podnikání výroba strojů a zařízení pro využití mechanické energie výroba strojů a zařízení pro všeobecné účely

PŘÍLOHA Č. 6:

Mnimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni 31.12.2010
(v celých tisících Kč)

IČ
26045010

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
RICHMONT-CZ a. s.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

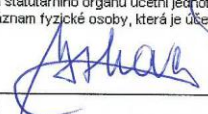
Chrastany 50

373 04 Chrastany

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02		
+	Obchodní marže	03		
II.	Výkony	04	161 702	144 559
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	163 121	142 392
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-1 428	1 862
3.	Aktivace	07	9	305
B.	Výkonová spotřeba	08	105 113	97 349
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	58 929	53 003
B. 2.	Služby	10	46 184	44 346
+	Přidaná hodnota	11	56 589	47 210
C.	Osobní náklady	12	47 946	45 758
C. 1.	Mzdové náklady	13	34 812	33 737
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	89	47
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	11 568	10 528
C. 4.	Sociální náklady	16	1 477	1 446
D.	Daň a poplatky	17	675	551
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	2 363	3 545
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	7 878	3 678
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	1 353	650
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21	6 525	3 028
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	99	138
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	2	93
2.	Prodaný materiál	24	97	45
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních r	25	1 580	1 215
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	174	790
H.	Ostatní provozní náklady	27	1 802	2 297
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření	30	10 176	-1 826

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	13	33
N.	Nákladové úroky	43	891	1 152
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	3 072	3 765
O.	Ostatní finanční náklady	45	3 252	4 599
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-1 058	-1 953
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	49	673	85
Q. 1.	- splatná	50	910	
2.	- odložená	51	-237	85
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	8 445	-3 864
XIII.	Mimořádné výnosy	53		343
R.	Mimořádné náklady	54	265	
S.	Daň z příjmu z mimořádné činnosti	55		
S. 1.	- splatná	56		
2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58	-265	343
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	8 180	-3 521
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	8 853	-3 436

Pozn:

Sestaveno dne: 27.6.2011	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou 
Právní forma účetní jednotky akciová společnost	Předmět podnikání výroba strojů a zařízení pro využití mechanické energie výroba strojů a zařízení pro všeobecné účely

Libuše Štěpánková 1981