



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

HODNOCENÍ EKONOMICKÉ SITUACE ZVOLENÉ KORPORACE A NÁVRHY NA JEJÍ ZLEPŠENÍ

ASSESSMENT OF THE ECONOMIC SITUATION IN THE CORPORATION, PROPOSALS AND
RECOMMENDATIONS FOR ITS IMPROVEMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Kateřina Bocková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Helena Hanušová, CSc.

BRNO 2020

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav financí
Studentka:	Bc. Kateřina Bocková
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Účetnictví a finanční řízení podniku
Vedoucí práce:	Ing. Helena Hanušová, CSc.
Akademický rok:	2019/20

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Hodnocení ekonomické situace zvolené korporace a návrhy na její zlepšení

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použitých zdrojů

Cíle, kterých má být dosaženo:

Vhodně zvolenými metodami provést analýzu zvolené korporace. Na základě výsledků plynoucích z provedených analýz a s přihlédnutím ke specifickým zvolené korporace i oboru její činnosti formulovat doporučení a navrhnout opatření umožňující zlepšení zjištěného stavu.

Základní literární prameny:

GRASSEOVÁ, Monika a kol. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.

KARADAĞ, Hande. Strategic financial management for small and medium sized companies. Bingley: Emerald, 2015. ISBN 978-1-78560-775-2.

PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.

RÚČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 6. vyd. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2028-4.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na analýzu vybrané společnosti POL, a.s., která působí v polygrafickém průmyslu. Pomocí vybraných analytických metod zkoumajících vnitřní a vnější prostředí společnosti je zhodnocena celková ekonomická situace společnosti. Na základě výsledků z provedených analýz jsou formulovány návrhy, jejichž realizace by umožnila zlepšit zjištěný stav.

Abstract

The diploma thesis is focused on the analysis of a chosen company POL, a.s., which operates in the printing industry.. The overall company's situation is evaluated thanks to the chosen analytical methods which investigate inner and outer company's surroundings. The suggestions and recommendations leading to the improvement of the observed situation are formulated on the basis of the analyses

Klíčová slova

PESTLE analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, Kralickův Quick test, SWOT analýza, finanční analýza, polygrafie

Key words

PESTLE analysis, Porter's five forces analysis, Kralicek Quick test, SWOT analysis, financial analysis, polygraphy

Bibliografická citace

BOCKOVÁ, Kateřina. *Hodnocení ekonomické situace zvolené korporace a návrhy na její zlepšení* [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-05-15]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/127724>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí. Vedoucí práce Helena Hanušová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval/a jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil/a autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/200 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 15. května 2020

.....
podpis studenta

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala své vedoucí diplomové práce paní Ing. Heleně Hanušové, CSc. za cenné rady, ochotu, trpělivost a vstřícný přístup při vedení mé práce. Také bych ráda poděkovala pověřené osobě ve společnosti, za možnost spolupráce a poskytnuté informace, Natálii Doffkové. A v neposlední řadě moc děkuji své rodině a přátelům za jejich trpělivost a oporu při mém studiu.

OBSAH

Úvod.....	11
Cíle práce, postupy a metody zpracování	13
1 Teoretická východiska práce	15
1.1 Základní informace o podnikání	15
1.1.1 Podnik	15
1.1.2 Podnikatel	16
1.1.3 Podnikání	16
1.1.4 členění podnikatelských subjektů	18
1.2 Akciová společnost	19
1.2.1 Založení společnosti	20
1.2.2 Akcie	20
1.2.3 Akcionář.....	21
1.2.4 Orgány společnosti	21
1.3 Proč hodnotit podnik?	22
1.3.1 Hodnocení podniku podnikem samotným	22
1.3.2 Hodnocení z důvodu vlastnické změny ve společnosti	23
1.3.3 Hodnocení podniku ze strany externích subjektů	23
1.4 Strategická analýza a okolí podniku	24
1.4.1 Analýza vnějšího (externího) okolí podniku	25
1.4.2 Vnitřní (interní) analýza podniku	34
1.4.3 SWOT analýza.....	40
1.5 Finanční analýza.....	42
1.5.1 Zdroje dat.....	42
1.5.2 Uživatelé finanční analýzy.....	44
1.5.3 Metody finanční analýzy	45

2	Analýza současného stavu	57
2.1	Údaje o společnosti	57
2.1.1	Základní informace o podniku.....	58
2.1.2	Organizační struktura společnosti.....	60
2.1.3	Výrobní program.....	63
2.1.4	Pozice firmy na trhu.....	64
2.2	Porterův model pěti sil	74
2.3	PESTLE analýza	80
2.4	Finanční analýza společnosti.....	99
2.4.1	Analýza absolutních ukazatelů	99
2.4.2	Analýza rozdílových ukazatelů.....	108
2.4.3	Analýza poměrových ukazatelů.....	109
2.4.4	Kralickův Quicktest	113
2.4.5	Závěry finanční analýzy.....	115
2.5	Model 7S	116
2.6	SWOT analýza	121
3	Vlastní návrhy řešení a doporučení pro zlepšení ekonomické situace	124
3.1	Návrh - pořízení nového softwaru.....	124
3.2	Návrh - zlepšení rentability zdrojů.....	125
3.2.1	Nový produkt	125
3.2.2	Snížení dodavatelů kooperací a investice do nového zařízení.....	126
3.2.3	Výběr lepšího bankovního účtu s možností investování	126
3.3	Doporučení - zavedení marketingu	128
3.4	Doporučení - benefity pro zaměstnance a kontrola zaměstnanců	130
3.5	Návrh - výměna tiskových desek	131
3.6	Doporučení - stanovení strategie.....	132

Závěr	136
Seznam použitých zdrojů.....	138
Seznam grafů	142
Seznam obrázků.....	143
Seznam tabulek.....	144
Seznam příloh	145

ÚVOD

Téma hodnocení ekonomické situace vždy bylo, je a bude důležitou součástí života podnikatelů a firem. Ve stále se zvětšující konkurenci je zapotřebí, aby podniky měřily své síly a porovnávaly své silné a slabé stránky s konkurenty v odvětví. Mohou tak reagovat na technologický pokrok, mohou analyzovat různé druhy prostředí, které je ovlivňují (např. sociální a ekologické), mohou zaujmout určitou pozici vůči svým odběratelům i dodavatelům a v neposlední řadě zjistí a využijí své konkurenční výhody na trhu. Právě zjištění, využití a udržení konkurenční výhody je jeden z cílů ekonomického hodnocení podniku vycházející z podrobného analyzování jeho okolí a vnitřního prostředí.

Během analyzování společnosti mohou na povrch samozřejmě vyplynout i nedostatky a slabé stránky, u kterých by se měl podnik snažit najít jejich příčiny a do budoucna dohlédnout na to, aby byly v co možná největší míře eliminovány. Jedná se spíše o interní faktory ovlivňující chod společnosti, jako je např. ne-efektivní nastavení organizační struktury, komunikace, nevyhovující informační systém či jiné nevhodně nastavené interní procesy.

Právě efektivita je hlavním pojmem, který vystihuje účinnost vložených zdrojů, v tomto případě do podnikání, a jejich užitek, který přinesly. Pro každého vlastníka podniku je nejdůležitější právě zhodnocení jeho vložených finančních prostředků a udržení tohoto trendu i do budoucna. Díky pravidelnému hodnocení ekonomické situace může zjistit účinnost těchto vložených prostředků a reagovat na zjištěné informace.

Žijeme ve světě a v době globalizace a otevřených hranic, kdy se nejen tuzemským podnikům mnohonásobně zvětšuje potencionální konkurence a zvyšuje se tlak na dodržování mimo jiné i ekologických předpisů a dochází k obrovskému boomu nových technologií. Díky těmto skutečnostem musí jedinci tak i firmy myslet na svoji bezpečnost a jedinečnost a zachovat si své svobody a práva. Obchodní korporace se tak nemusí zaměřovat jen na tuzemské zákazníky, nýbrž mají právo v libovolné právní formě své produkty a služby nabízet i v zahraničí. Samozřejmě při dodržování právních předpisů daných zemí. Je tedy důležité, aby si společnost uvědomila jak své kvality, tak i nedostatky, a využila je k překonání nástrah a k využití příležitostí. Sama Evropská komise chce podporovat malé a střední podniky, aby mohly plně rozvinout svůj potenciál.

Chtějí vytvářet podmínky, které podnikům umožní být inovátory, vytvářet pracovní místa a zisk a stát se předními celosvětovými podniky, co se týče obchodních praktik a poctivosti. Je tedy na samotném podniku jak se svými právy a povinnostmi naloží, jak efektivně je využije a jak bude jejich efektivitu zpětně hodnotit v rámci své ekonomické situace. Jelikož právě hodnocení ekonomické situace podniku, za využití mnoha a různých metod, se stane pilířem pro stanovení návrhů k jejímu zlepšení.

CÍLE PRÁCE, POSTUPY A METODY ZPRACOVÁNÍ

Cíle, kterých má být dosaženo: Vhodně zvolenými metodami provést analýzu zvolené korporace. Na základě výsledků plynoucích z provedených analýz a s přihlédnutím ke specifickým zvolené korporace i oboru její činnosti formulovat doporučení a navrhnout opatření umožňující zlepšení zjištěného stavu.

Hlavním cílem této diplomové práce je tedy provést analýzu vybrané společnosti POL a.s., která působí v polygrafickém průmyslu, pomocí vhodně zvolených metod a ukazatelů a zhodnotit tak její celkovou ekonomickou situaci. Na základě výsledků plynoucích z provedených analýz jak vnitřního, tak vnějšího okolí a s přihlédnutím ke specifickým společnosti a polygrafického oboru obecně, bude hlavním úkolem formulovat doporučení a navrhnout opatření umožňující zlepšení zjištěného stavu.

Mezi **dílní cíle** práce, které pomohou naplnit cíle hlavní, patří:

- Osvojení a zpracování teoretických poznatků z odborné literatury,
- zpracování a získání informací o vybrané společnosti a jejím vnitřním i vnějším okolí,
- provedení jednotlivých dílních analýz a zjištění dílních závěrů.

Metody:

Pro potřeby analýzy vnějšího prostředí je využita **PESTLE analýza**, která zkoumá sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické faktory ovlivňující společnost.

Dále jsou pomocí **Porterova modelu pěti konkurenčních sil** identifikovány příležitosti a hrozby v konkurenčním prostředí.

Interní prostředí je analyzováno prostřednictvím vybraných ukazatelů **finanční analýzy**. Závěry z vyhotovených analýz skrze silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby shrnuje **SWOT analýza**.

V práci je využita také metoda komparace, a to konkrétně v části zabývající se finanční analýzou, kde jsou v rámci jednotlivých vybraných ukazatelů porovnávány roky 2014 až 2018. Některé z ukazatelů jsou porovnávány také s odvětvovými hodnotami.

Použitím **indukce** budou stanoveny obecné závěry ze zjištěného stavu.

S pomocí **dedukce** budou z obecných závěrů vyvozovány konkrétní návrhy

Zdroje informací

V teoretické části práce budou využity především knižní zdroje s danou problematikou spjaté, případně odborné články volně dostupné v jedné z databází přístupné pro studenty VUT. Jako hlavní zdroje informací pro analytickou část budou použity především účetní závěrky společnosti za rok 2014, 2015, 2016, 2017 a 2018 doplněné o její výroční zprávy a také databáze Amadeus.

Vybraná společnost pro zhodnocení ekonomické situace v této diplomové práci si přeje zůstat v anonymitě, a proto je její obchodní firma změněna a následně bude skryta v příložených účetních výkazech a ostatních dokumentech přiložených k této práci. Jedná tak z důvodu ochrany svých citlivých informací, a tudíž nemožnost jejich zneužití.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

v této části práce budou vysvětleny základní teoretické principy, na jejichž pochopení závisí samotné provedení celkové analýzy podniku a zhodnocení jeho ekonomické situace. Budou zde popsány obecné znalosti z oblasti podniku a podnikání se zaměřením na akciovou společnost, jelikož společnost vybraná pro diplomovou práci má právě tuto formu podnikání.

Ovšem stěžejní částí této kapitoly budou hlavně samotné metody a postupy jednotlivých analýz. Bude zde uvedeno, proč je především důležité podnik hodnotit, z jakých hledisek toto hodnocení provádět a jakých analytických metod pro daný účel využít. Samotná analýza bude prováděna ze dvou hledisek, a to z hlediska okolního prostředí podniku a zanalyzování podniku samotného, tedy jeho interního prostředí. Z každé kategorie jsou vybrány a v této kapitole popsány analytické metody, které se z daného hlediska používají. Bude zde popsán jejich význam a postup k jejich vyhotovení, který bude sloužit jako podklad pro následující kapitolu 2 s názvem Analýza současného stavu.

1.1 Základní informace o podnikání

V prve řadě je důležité vymezit pojmy jako je podnik, podnikání a podnikatel, které vystihují základní znalosti o tom, co je hlavní charakteristikou podniku a podnikatelské činnosti.

1.1.1 Podnik

Podle již zrušeného Obchodního zákoníku č. 513/1991 Sb. (zrušen ke dni 31.12.2013) byl podnik definován v § 5 jako: “ *Podnikem se pro účely tohoto zákona rozumí soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit. Podnik je věc hromadná. Na jeho právní poměry se použijí ustanovení o věcech v právním smyslu. Tím není dotčena působnost zvláštních právních předpisů vztahujících se k nemovitým věcem, předmětům průmyslového a jiného duševního vlastnictví, motorovým vozidlům apod., pokud jsou součástí podniku.*“

V Občanském zákoníku č. 89/2012 Sb. je v § 502 pojem podnik nahrazen pojmem obchodní závod. Jeho definice je následující: *“ Obchodní závod (dále jen „závod“) je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.“*

1.1.2 Podnikatel

Dle zákona č. 89/2012 Sb. občanský zákoník (dále jen „OZ“), §420 se podnikatel definuje takto: *“ Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“* Dále pak v §421 je uvedeno: *„Za podnikatele se považuje osoba zapsaná v obchodním rejstříku. Za jakých podmínek se osoby zapisují do obchodního rejstříku, stanoví jiný zákon.“* Avšak diplomová práce pojednává o obchodní společnosti, tedy se k ní vztahuje § 422 a následující, které pojednávají o tom, že podnikatel svoji činnost vykonává buď na své jméno nebo pod tzv. obchodní firmou. Obchodní firma je jméno, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku a nesmí být zaměnitelná s jinou obchodní firmou. Společnost vybraná pro analýzu v diplomové práci má záměrně svoji obchodní firmu pozměněnou na POL a.s. a ani pod pozměněným názvem není možné její záměny s jinou obchodní společností.

1.1.3 Podnikání

Podle již zrušeného Obchodního zákoníku č. 513/1991 Sb. (zrušen ke dni 31.12.2013) bylo podnikání dle § 2 definováno takto: *„Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.“*

Podnikatelem podle tohoto zákona je:

- a) osoba zapsaná v obchodním rejstříku,*
- b) osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,*
- c) osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,*

d) *osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.*“

Je tedy zřejmé, že zmíněné definice podnikání a podniku, které byly obsaženy v obchodním zákoníku, mají podobné rysy jako definice podnikatele, z již nového OZ. Za společné rysy se mohou považovat (iPodnikatel.cz, 2011):

- Soustavná činnost – činnost, která nemusí být doslova nepřetržitá, ale je vykonávána s vidinou, že bude pokračovat i nadále. není to činnost jen nahodilá a příležitostní.
- Samostatná činnost – znamená, že osoba, která činnost vykonává, si může sama rozhodnout o době, místě a způsobu (v mezích zákona) vykonávání své podnikatelské činnosti na základě své svobodné úvahy a volby. Dále musí sama finančně zajišťovat chod podnikání.
- Vlastní účet – podnikání pod vlastním jménem nebo pod obchodní firmou zapsanou v obchodním rejstříku.
- Vlastní odpovědnost – podnikatel odpovídá za veškerá rizika a závorky vyplývající z podnikání.
- Dosažení zisku – je hlavním cílem podnikatelského snažení. Pominou-li se neziskové organizace, je tvorba zisku hlavní důvod pro založení obchodní společnosti. Díky podnikatelské činnosti, kdy se vstupy přeměňují na výstupy s přidanou hodnotou, vzniká požadovaný zisk.

Dále se za obecné rysy podnikání považují:

- cílevědomá činnost,
- iniciativní a kreativní přístup,
- praktický přínos, užitek, přidaná hodnota,
- organizování a řízení transformačních procesů,
- převzetí a zakalkulování rizika neúspěchu,
- opakovaný cyklický proces (Veber, Srpová, 2012, s. 14-15).

Základní podnikatelský cíl podniku je zvyšování bohatství vlastníků podniku. Tento požadavek by se měl stát východiskem pro rozhodování jak samotných vlastníků, tak managementu. K naplnění tohoto požadavku slouží podniková strategie, která musí uspokojit především zájmy vlastníků a zaměstnanců. Klíčovým indikátorem, jak podnik posuzuje tyto

požadavky je potom posláni podniku. Dle Dedouchové (2001): „*Posláni podniku vymezuje, na co se má podnik soustředit a jakým směrem jít.*“ Většina autorů strategií doporučují do posláni podniku zahrnout tyto tři komponenty:

- Definici podnikatelské aktivity podniku,
- stanovení základních cílů podniku,
- stanovení podnikové kultury.

1.1.4 členění podnikatelských subjektů

K členění podnikatelských subjektů dle velikosti vydala Evropská komise doporučení 2003/361/EC z 06.05.2003. „*Toto doporučení stanoví kritéria pro určení toho, zda je určitá společnost mikropodnik, malý nebo střední podnik (MSP). Tyto kategorie, založené na počtu zaměstnanců společnosti a jejím obratu či rozvaze, určují její způsobilost pro finanční programy a programy podpory jak od EU, tak od jednotlivých států. Definice začaly platit dne 1. ledna 2005.*“ (Právo - EU)

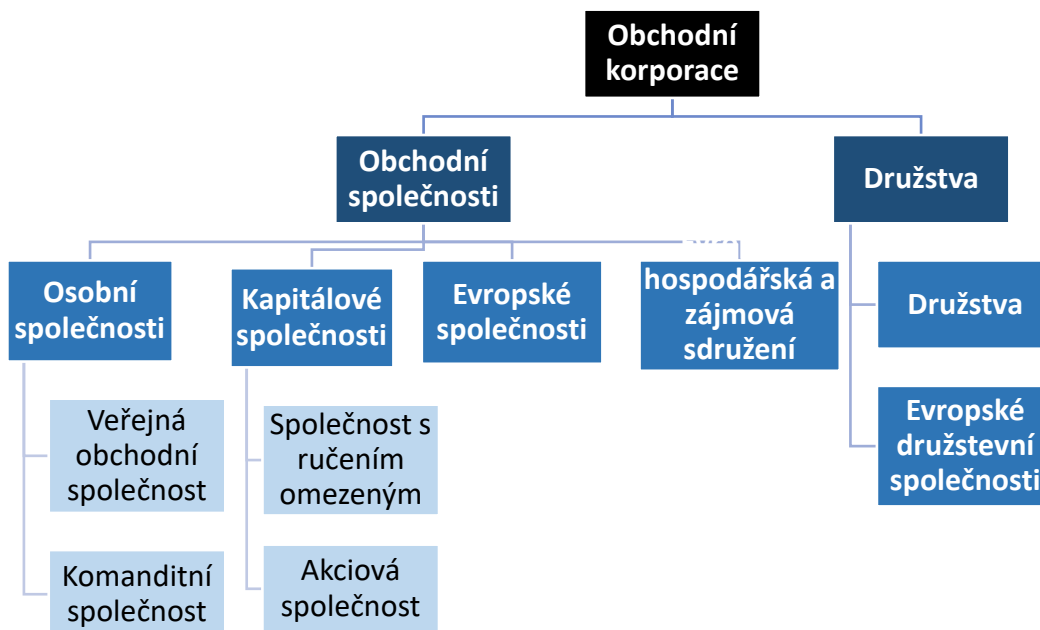
Dále česká vláda schválila zákon č. 47/2002 Sb. o podpoře malého a středního podnikání, ve znění pozdějších předpisů, kde je podmínkou získání dotace ještě nezávislost daného podniku. Podnik je nezávislý, pokud méně jak 25 % kapitálu nebo hlasovacích práv je vlastněno přímo nebo nepřímo osobou/subjektem, jenž nesplňuje definici malého nebo středního podniku. Následující tabulka uvádí doporučené hodnoty pro zařazení podniků dle směrnice Evropské komise 2003/361/EC z 6. 5. 2003 (Srpková J. a V. Řehoř, 2010).

Tab. 1: Kategorie podniků

Kategorie	Počet zaměstnanců	Roční obrat	Bilanční suma
Mikropodniky	do 10	so 2 mil. EUR	do 2 mil. EUR
Malé podniky	do 50	do 10 mil. EUR	do 10 mil. EUR
Střední podniky	do 250	do 50 mil. EUR	do 50 mil. EUR
Velké podniky	nad 250	nad 50 mil. EUR	nad 50 mil. EUR

Zdroj: Vlastní tvorba

Dále ZOK v § 1 rozděluje právnické podnikatelské subjekty (obchodní korporace) následujícím způsobem:



Obr. 1: Rozdělení právnických subjektů dle ZOK

Zdroj: Vlastní zpracování

1.2 Akciová společnost

Jelikož analyzovaná obchodní společnost POL a.s., jak již z názvu vyplývá, je akciovou společností, v této kapitole budou popsány základní informace právě o tomto druhu obchodní korporace.

Akciová společnost je jednou z forem obchodních společností a zároveň jednou z nejvyužívanějších forem podnikání. Akciová společnost se zařazuje mezi tzv. kapitálové společnosti. Tyto společnosti mohou vykonávat i jinou činnost než podnikatelskou a charakterizuje ji majetková účast všech společníků. Tedy společníci jsou povinni být zapojeni finančně, nikoli osobně se podílet na vykonávané činnosti (Malá, 2016). Hlavní charakteristika tohoto druhu společnosti, a především povinnosti pro její vznik a zánik jsou popsána v zákoně č. 90/2012 o obchodních společnostech a družstvech neboli zákon o obchodních korporacích (dále jen „ZOK“). Akciovou společností se zabývá hlava V tohoto zákona, od § 243 a následující, kde je uvedeno: „Akciovou společností je společnost, jejíž základní kapitál je rozvržen na určitý počet akcií. Firma obsahuje označení „akciová společnost“, které může být nahrazeno zkratkou „akc. spol.“ nebo „a.s.“. Podle zákona musí být základní kapitál společnosti roven minimálně 2 000 000 Kč nebo 80 000 EUR. Tento základní kapitál je rozdělen na

určitý počet akcií, tzv. účastnických cenných papírů. Jedná se o cenné papíry vydané společností, se kterými je spojen podíl na základním kapitálu nebo hlasovacích právech v této společnosti, a dále cenné papíry vydané společností, se kterými je spojeno právo takové cenné papíry získat.

1.2.1 Založení společnosti

Společnost je založena zakladatelskou smlouvou. Paragraf 250 pojednává o **založení společnosti**. „K založení společnosti se vyžaduje přijetí stanov. Ten, kdo přijal stanovy a podílil se na úpisu akcií, je zakladatel. Stanovy obsahují také:

- a) firmu a předmět podnikání nebo činnosti,
- b) výši základního kapitálu,
- c) počet akcií, jejich jmenovitou hodnotu, určení, zda a kolik akcií bude znít na jméno nebo na majitele, anebo zda budou vydány jako zaknihované cenné papíry, popřípadě údaj o omezení převoditelnosti akcií, popřípadě údaj, zda jsou akcie imobilizovány,
- d) mají-li být vydány akcie různých druhů, jejich název a popis práv s nimi spojených,
- e) počet hlasů spojených s jednou akcií a způsob hlasování na valné hromadě; mají-li být vydány akcie o různé jmenovité hodnotě, obsahují stanovy také počet hlasů vztahujících se k té, které výši jmenovité hodnoty akcií a celkový počet hlasů ve společnosti,
- f) údaj o tom, který ze systémů vnitřní struktury společnosti byl zvolen, a pravidla určení počtu členů představenstva nebo dozorčí rady,
- g) jiné údaje, stanoví-li tak tento zákon.“

1.2.2 Akcie

Akcie je cenným papírem, s nímž jsou spojena práva akcionáře jako společníka podílet se na řízení společnosti na jejím zisku a na likvidačním zůstatku při zániku společnosti.

Forma akcie:

- cenný papír na řad (na jméno)
- cenný papír na doručitele (majitele) – musí být zaknihované

Osoba, která se podílí na základním kapitálu společnosti, je oprávněna vykonávat práva akcionáře jako společníka, i když společnost dosud nevydala akcie nebo zatímní listy, a to ode dne zápisu základního kapitálu, na němž se podílí, do obchodního rejstříku.

Akcie mohou být vydány v souladu se zvláštním zákonem v listinné podobě (fyzická listina) nebo v zaknihované podobě (zápis v evidenci).

Převodem akcie se převádějí všechna práva s ní spojená, pokud zákon nestanoví jinak (Malá, 2016).

1.2.3 Akcionář

Akcionář má právo na podíl na zisku společnosti (dividendu), který valná hromada podle hospodářského výsledku schválila k rozdělení. Nevyplývá-li z ustanovení stanov týkajících se prioritních akcií něco jiného, určuje se tento podíl poměrem jmenovité hodnoty jeho akcií k jmenovité hodnotě akcií všech akcionářů. Společnost nesmí vyplácet zálohy na podíly na zisku.

Dividendu přijatou v dobré víře není příjemce povinen vrátit. V pochybnostech se dobrá víra předpokládá (Malá, 2016).

Akcionář je oprávněn účastnit se valné hromady, hlasovat na ní, má právo požadovat a dostat na ní vysvětlení záležitostí týkajících se společnosti, je-li takové vysvětlení potřebné pro posouzení předmětu jednání valné hromady, a uplatňovat návrhy a protinávrhy. Neurčí-li stanovy jinak, hlasuje se nejprve o protinávru akcionáře (Malá, 2016).

1.2.4 Orgány společnosti

ZOK umožňuje starší „dualistický“ a nově od roku 2014 i „monistický“ systém orgánů společnosti. Systém vnitřní struktury společnosti, ve kterém se zřizuje představenstvo a dozorčí rada, je systém dualistický. Systém vnitřní struktury společnosti, ve kterém se zřizuje správní rada a statutární ředitel (1 osoba), je systém monistický. Tento systém lze měnit v průběhu trvání společnosti. Členem statutárního orgánu společnosti může být nejen fyzická osoba, ale nově také právnická osoba (Malá, 2016).

Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti. Akcionář se zúčastňuje valné hromady osobně nebo v zastoupení. Valná hromada se koná nejméně jednou za rok ve lhůtě určené stanovami, nejpozději však do 6 měsíců od posledního dne účetního období. Svolá ji představenstvo, popřípadě jeho člen, pokud se představenstvo na jejím svolání bez zbytečného odkladu neusneslo a zákon stanoví povinnost valnou hromadu svolat anebo pokud představenstvo není dlouhodobě schopno se usnášet, nestanoví-li zákon

jinak. V § 406 ZOK je uvedena povinnost že svolavatel zveřejnění pozvánku na valnou hromadu na internetových stránkách a rozešle akcionářům (Malá, 2016).

Představenstvo je statutárním orgánem, jenž řídí činnost společnosti a jedná jejím jménem. Představenstvo rozhoduje o všech záležitostech společnosti, pokud nejsou ZOK nebo stanovami vyhrazeny do působnosti valné hromady nebo dozorčí rady. Nevyplyvají-li ze stanov něco jiného, za představenstvo jedná navenek jménem společnosti každý člen představenstva. Členové představenstva, kteří zavazují společnost, a způsob, kterým tak činí, se zapisují do obchodního rejstříku (Malá, 2016).

Dozorčí rada dohlíží na výkon působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti společnosti. Dle ZOK v § 447: *“ Dozorčí rada je oprávněna nahlížet do všech dokladů a záznamů týkajících se činnosti společnosti a kontrolovat, zda jsou účetní zápisy vedeny řádně a v souladu se skutečností a zda se podnikatelská či jiná činnost společnosti děje v souladu s jinými právními předpisy a stanovami. Právo volit členy dozorčí rady mají pouze zaměstnanci, kteří jsou ke společnosti v pracovním poměru. Člen dozorčí rady nesmí být současně členem představenstva nebo jinou osobou oprávněnou podle zápisu v obchodním rejstříku jednat za společnost.“*

1.3 Proč hodnotit podnik?

Téma hodnocení podniků se stává stále více aktuálnější, díky stálému ovlivňování hospodaření podniků nástupem hospodářské krize. Význam hodnocení tedy stále roste, jelikož společnosti se častěji transformují, prodávají, slučují, dostávají se do finančních tísní a krachují. Také se zpříšňují podmínky pro poskytování úvěrů ze stran finančních institucí, pojišťovny se podrobněji zabývají odhalování rizik a podvodů, investoři jsou v dnešní době opatrnější a vlastníci se staví zodpovědněji ke zprávě managementu, o stavu jejich společnosti. Zkrátka důvodů pro hodnocení podniku jako takového čím dál víc přibývá. Proces hodnocení se odvíjí podle toho, k jakému účelu a komu má hodnocení sloužit (Vochozka, 2011).

1.3.1 Hodnocení podniku podnikem samotným

K hodnocení samotným managementem podniku může docházet z různých důvodů. Jedním z nich je potřeba managementu zhodnotit dosaženou hodnotu společnosti. Tedy kontrola, zda byla dosažena předem určená cílová hodnota, tzv. zpětná vazba. Dalším

důvodem je potřeba samotných majitelů, kteří mají velký zájem o informaci, jak se vyvíjí jejich bohatství. (Vochozka, 2011).

1.3.2 Hodnocení z důvodu vlastnické změny ve společnosti

Když dochází k prodeji podniku nebo jeho části, k fúzi nebo prodeji podílu na podniku, je pro zúčastněné strany důležité znát tržní hodnotu společnosti a její aktuální ekonomický stav (Vochozka, 2011).

1.3.3 Hodnocení podniku ze strany externích subjektů

Další význam skupinou uživatelů informací o podniku jsou externí subjekty. Jedná se především o investory, finanční instituce, dodavatele, odběratele, oborové organizace a zaměstnance. Obecně se tato skupina, která přímo či nepřímo a různými způsoby ovlivňuje podnik a současně je i tímto podnikem sama ovlivňována, nazývá stakeholderi (Vochozka, 2011). Především bankovní instituce a pojišťovny detailně zkoumají finanční zdraví podniku a podle výsledků pak poskytují prostředky pro jeho krátkodobé nebo dlouhodobé financování. Bankovní analytici se snaží o predikci budoucího vývoje a následné dopady na schopnost analyzovaného podniku plnit své závazky včas a v dostatečné míře. K tomuto účelu často využívají své bonitní a bankrotní modely a finanční ukazatele (Vochozka, 2011).

Další skupinou stakeholderů, pro kterou je hodnocení podniku, se kterým přijde do obchodního styku, velice důležité, jsou dodavatelé. Dodavatelé v drtivé většině případů poskytují svým zákazníkům čas na úhradu svých závazků, čímž se také řadí mezi subjekty, kteří zákazníka určitý čas financují. Zejména drobní dodavatelé, kteří své zboží či služby poskytují jen malému počtu zákazníků, budou dbát o to, abych jejich pohledávky byly co nejrychleji splaceny a nedostatek finančních prostředků tak neměl fatální vliv na jejich fungování. Z tohoto důvodu je i pro dodavatele informace o finančním zdraví jejich zákazníka neméně důležitá. Bohužel na rozdíl od bank nemá dodavatel takový široký přístup k informacím a musí se spolehnout na volně dostupné zdroje jako jsou účetní výkazy společnosti (Vochozka, 2011).

1.4 Strategická analýza a okolí podniku

Nalezení souvislosti mezi podnikem a jeho okolím je základem pro formulování strategie podniku vedoucí k dosažení konkurenčních výhod. Tento proces je složitý a vyžaduje systematický přístup pro identifikaci a analýzu vnějších faktorů působících na podnik a jejich konfrontaci se zdroji a schopnostmi podniku. Z výsledků strategické analýzy vyplývají základní východiska pro tvorbu strategie. Strategická analýza obsahuje různé analytické postupy využívané pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku, zahrnující makrookolí, odvětví, konkurenční síly trh, konkurenty, a zdrojovým potenciálem podniku (Sedláčková H., Buchta K. 2006). „Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku.“ (Sedláčková H., Buchta K. 2006). S ohledem na tyto cíle lze vymezit dva základní okruhy strategické analýzy, a to na analýzu orientovanou na vnější okolí podniku a na analýzu vnitřních zdrojů a schopností podniku. Tyto dva okruhy na sobě nejsou nezávislé, naopak jsou vzájemně propojené a existuje mezi nimi souvislost (Sedláčková a Buchta, 2006).

Následující obrázek znázorňuje schematicky strategickou analýzu.



Obr. 2: Strategická analýza

Zdroj: zpracováno podle Sedláčková a Buchta, 2006

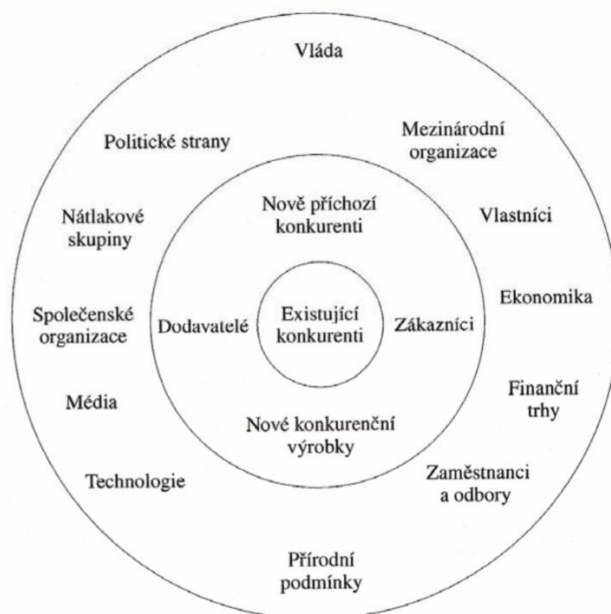
Není pochyb o tom, že celkový ekonomický stav podniku záleží na vzájemném působení s jeho okolím. Působení okolí může podniku přinést jak nové podnikatelské příležitosti,

tak představovat potencionální hrozby. Proto je důležité okolí pravidelně monitorovat a analyzovat. Tento fakt je dán především skutečnostmi, že hlavní příčiny růstu, poklesu a dalších dlouhodobých změn fungování podniku jsou ve velké většině způsobené především vlivem faktorů okolí a teprve na druhém místě má vliv vnitřní stav podniku, respektive jeho rozvoj. Analýza prostředí by dle Keřkovského a Vykytěla (2002) měla být uskutečňována ve třech základních navazujících krocích:

- 1) *„Analýza dosavadní strategie a nejdůležitějších předpokladů o vývoji okolí, za nichž byla zformulována. V této části je rovněž nutno zjistit, jak je současná strategie naplňována,*
- 2) *Identifikace současného stavu a předpověď vývoje okolí. Zde je nutno především hledat odpověď na otázku, jaké jsou předpoklady a předpovědi dalšího vývoje firemního okolí. Je možno v budoucnu očekávat významné změny postavení firmy v jejím okolí?*
- 3) **Ocenění (ohodnocení) významu identifikovaných změn pro další strategický rozvoj firmy, určení nových příležitostí a hrozeb.** *V tomto kroku je nutno si položit otázky, zda změny ve stávajících strategických cílech jsou nutné a zda tyto změny budou redukovat identifikovaní strategické mezery, případně eliminovat potencionální hrozby.“* (Keřkovský a Vykytěl, 2002).

1.4.1 Analýza vnějšího (externího) okolí podniku

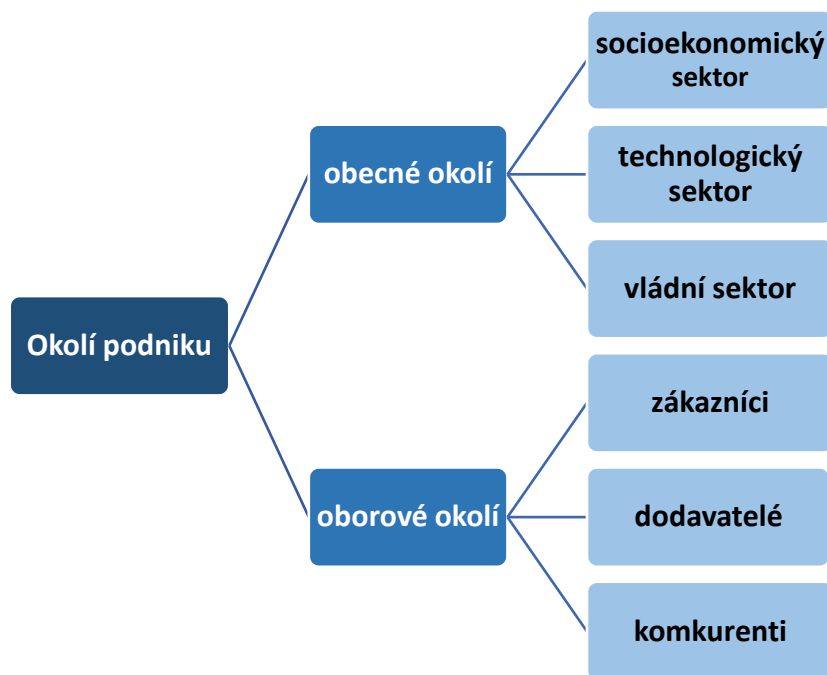
Cílem externí analýzy okolí podniku je najít potencionální příležitosti a ohrožení. Strategie podniku by pak měla maximálně využít nabízené příležitosti a nalézt řešení, jak se budoucím hrozbám vyhnout (Dedouchová, 2001). Existuje více způsobů, jak okolí podniku dělit a podrobněji jej popsat. Různí autoři jej prezentují v různé podobě. Jedním z častých způsobů dělení je dělení dle Houldena B. (1990), které je užitečné především tím, že vymezuje nejdůležitější stakeholders typické firmy.



Obr. 3: Dělení okolí podniku dle Houldena B.

Zdroj: dle Houldena B. (1990)

Další způsob členění popisují ve svém díle Business Policy and Strategic Management autoři Jauch a Glueck (1988).

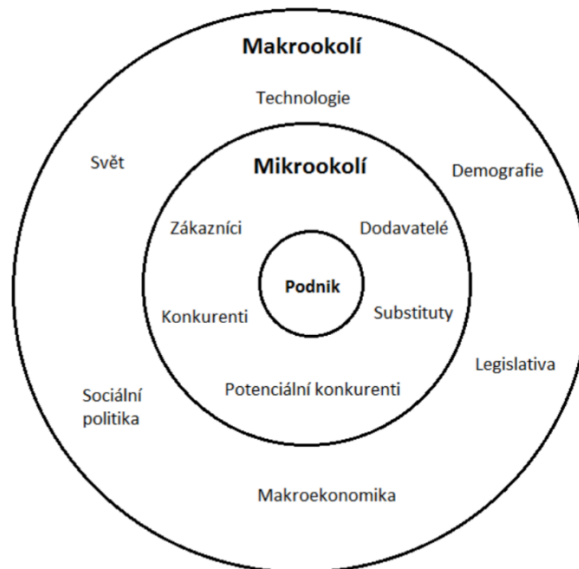


Obr. 4: Dělení okolí podniku dle Jaucha a Gluecka

Zdroj: Zpracováno dle (Keřkovský a Vykypěl, 2002).

Dalším způsobem členění, které využívá více autorů (Dedouchová 2001, Sedláčková a Buchta 2006) je členění na makro a mikro okolí podniku. Kde mikrookolí představuje

především odvětví (podnikatelské prostředí) a makrookolí, které je společné všem odvětvím a vytváří společné prostředí pro podnikání. Obě části tohoto členění okolí jsou znázorněna na následujícím obrázku.



Obr. 5: Dělení okolí podniku na mikro a makro

Zdroj Dedouchová 2001

Ze všech předchozích obrázků je patrné, že členění jsou si velice podobná a liší se kolikrát jen v názvech jednotlivých prostředí/faktorů. Z tohoto důvodu budou popsány jen jednotlivé faktory okolí dle členění Jaucha a Gluecka (1988), které představují základní pohled na tuto problematiku.

Socioekonomický sektor: je zde nejdůležitější působení ekonomických, ekologických, klimatických a sociálních faktorů. Např. hospodářský cyklus, míra inflace, politická situace, dostupnost přírodních zdrojů, životní úroveň, životní styl a zdravotní stav populace

Technologický sektor: vynálezy a inovace, technologický rozvoj.

Vládní sektor: legislativní opatření, jak moc stát zasahuje do fungování trhu, hospodářská politika státu

Sektor zákazníků: identifikace kupujících, demografické faktory, geografické faktory

Sektor dodavatelů: analyzovat dostupnost a náklady všech zdrojů (vstupů), stabilita dodávek

Sektor konkurentů: bariéry vstupu a výstupu, rentabilita odvětví, určení současné pozice na trhu vůči konkurentům, jak se konkurence mění a vyvíjí (Keřkovský a Vykypěl, 2002).

Pro analýzu mikrookolí (nebo také oborového okolí) podniku využívá několik možných metod, např.:

- Porterův model pěti sil,
- analýza konkurence,
- benchmarking,
- STP analýza,
- životní cyklus odvětví (Cimbálníková, 2012).

Naopak pro analýzu makrookolí (neboli obecného okolí podniku) se dají využít například následující metody:

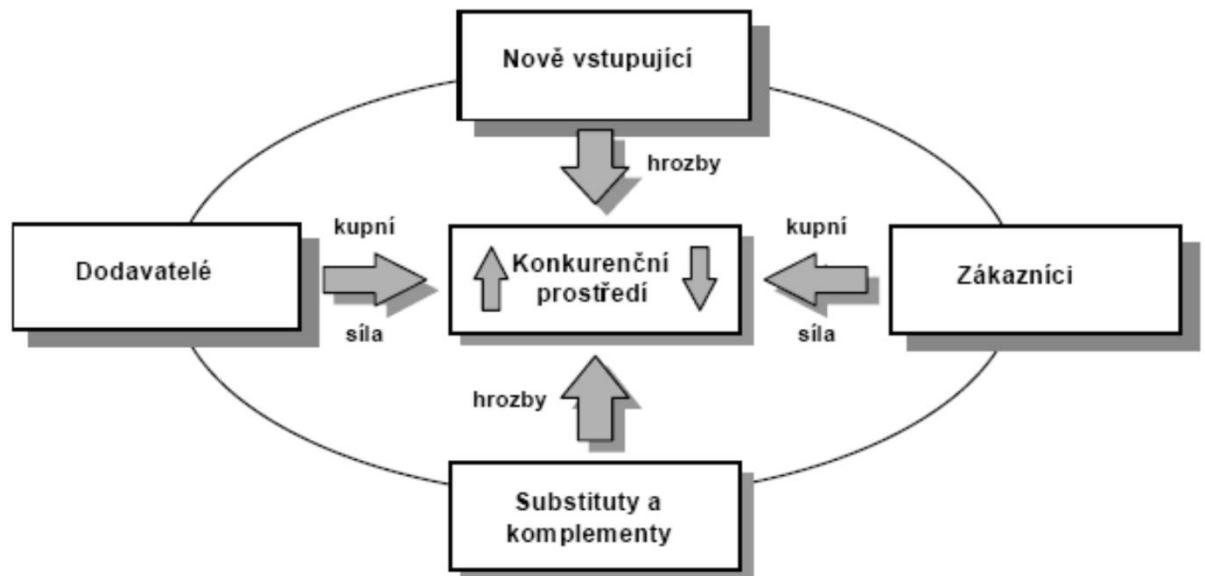
- PESTLE
- PEST analýza,
- typy prostředí,
- plánování scénářů (Cimbálníková, 2012)

V diplomové práci budou pro analýzu vnějšího okolí využity metody Porterův model pěti konkurenčních sil a SLEPTE analýza. Podrobněji o nich bude pojednáno v následujících kapitolách.

1.4.1.1 Porterův model pěti sil

E. Porter z Harvard School of Business Administration vyvinul tzv. model pěti sil, který pomáhá manažerům analyzovat konkurenční síly v mikrookolí a odhalit příležitosti a hrozby podniku. (Dedouchová, 2001) Tento model vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy působící v určitém odvětví, resp. na určitém trhu, je především určována působením pěti základních činitelů (faktorů). Tyto faktory ovlivňují ceny, náklady a potřebné investice firem v daném odvětví. Dříve než podnik na trh (určité odvětví) vstoupí, musí těchto 5 sil analyzovat, jelikož vypovídají o „přitažlivosti“ tohoto odvětví (Grasseová a kol., 2010). Cílem modelu je tedy umožnění pochopení těchto sil, které v odvětví působí a identifikovat, které z nich mají pro podnik z hlediska jeho budoucnosti největší význam a které mohou být managementem podniku ovlivněny. Pokud chce podnik dosahovat úspěchu, je nutné, aby tyto síly rozpoznal, vyrovnal se s nimi, reagoval

na ně a v neposlední řadě, pokud je to možné, změnil jejich působení ve svůj prospěch (Sedláčková a Buchta, 2006). Následující obrázek znázorňuje Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí.



Obr. 6: Porterův model pěti sil

Zdroj: JAKASI.cz, 2020

„Porter tvrdí, že tyto síly působí silněji na podniky uvnitř mikrookolí a omezují je ve zvyšování cen a dosahování vyššího zisku. V Porterově modelu může silná konkurence vypadat jako hrozba, protože snižuje zisk. Slabá konkurence naopak může vypadat jako příležitost, protože dovoluje podniku dosáhnout vyšších zisků. Uvedené konkurenční síly ovlivňují jak vývoj podniku, tak i vývoj mikrookolí a mohou se v průběhu času měnit.“ (Dedouchová, 2001). Dále je popsáno těchto pět sil.

1) Vyjednávací síla zákazníků

Kupující působí jako hrozba, jelikož tlačí ceny dolů a požadují vysokou kvalitu a lepší servis. Tímto staví konkurenty proti sobě a vyvíjí v odvětví značné konkurenční tlaky, čímž se snižuje zisk prodávajícího. Síla zákazníků se zvyšuje, jestliže jsou koncentrování a organizovaní. Také když cena za výrobek/službu pro ně tvoří podstatnou část jejich nákladů, když výrobky na trhu nejsou moc diferencované a zákazník je citlivý na cenu. Aby prodávající toto působení eliminoval, může se zaměřit na zákazníky s tzv. menší

mocí nebo změnit své dodavatele. Nejlepší řešení je ovšem vyvinout pro zákazníky takovou nabídku, která se neodmítá (Grasseová a kol., 2010).

2) Vyjednávací síla dodavatelů

Síla a vliv dodavatelů zdrojů nezbytných pro výrobu je důležitým ekonomickým faktorem, jelikož může vést ke snižování výnosnosti podniků. Silní dodavatelé mohou svým zvyšováním cen snižovat ziskovost svých odběratelů, jelikož odběratel musí tyto dražší výrobní náklady zaplatit, nebo snížit kvalitu svých výrobků/služeb, což se odrazí na nižší marži. Podniky jsou proto často nuceny minimalizovat svoji závislost na dodávkách od externích dodavatelů a snaží se zvýšit využití svých interních zdrojů (např. k financování využít vlastní kapitál, školení vlastního personálu apod). Naopak slabí dodavatelé jsou ti, kteří umožňují snižování svých cen a odběratelům tímto dávají možnost zvýšit jejich kvalitu produkce (Sedláčková a Buchta, 2006).

3) Hrozba vstupu nových konkurentů

Jak již z názvu vyplývá, potenciální konkurenti představují podniky, které v daném mikrokolů konkurenty ještě nejsou, ale v budoucnu se jimi stát mohou, pokud se pro to rozhodnou (Dedouchová, 2001). Vážnost hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví závisí tedy hlavně na dvou faktorech. První z nich je očekávaná reakce na vstup od ostatních konkurentů a druhý, významnější, je rozsah vstupních bariér. Dosahuje-li se v určitém odvětví atraktivních zisků, je toto prostředí lákavé pro nově příchozí konkurenty. Avšak jestliže poptávka po produktech je menší než nově nabízené větší množství vyvolané novým vstupem, pak ceny i zisky podniků v tomto odvětví pravděpodobně poklesnou (Sedláčková a Buchta, 2006). Tento efekt ovlivňuje především množství bariér vstupu do odvětví. Pokud jsou vysoké vstupní (i výstupní) bariéry, tak ziskovost může být vyšší, ovšem tento fakt je spojen se značným rizikem, kdy jsou neúspěšné firmy nuceny zůstat na trhu a bojovat o přežití. V případě nízkých bariér mohou podniky do odvětví volně vstupovat a vystupovat z něj, což má za následek nižší zisky pro existující podniky v odvětví, avšak se stálejším charakterem (Grasseová a kol., 2010). Čím vyšší jsou bariéry vstupu do odvětví, tím vyšší náklady musí vynaložit potenciální konkurent se zájmem na trh vstoupit (Dedouchová, 2001). Existuje několik typů vstupních bariér, mezi nejčastější ovšem patří:

- **úspory z rozsahu a zkušenostní efekt** – velké objemy výroby umožňují úsporu nákladů,

- **technologie a know-how** – existence patentu je důležitou bariérou vstupu do odvětví,
- **oddanost zákazníků a znalost značky** – zákazník preferuje obchodní značku a je loajální, pro nového konkurenta bude těžké ho odlákat,
- **kapitálová náročnost** – při vysoké úrovni prvotních investic vzniká bariéra vstupu (výstavba výrobních závodů, pořízení nového zařízení apod.)
- **absolutní nákladové výhody** – podniky v odvětví již mohou mít přístup k nejlepším a nejlevnějším materiálům a surovinám na trhu, mohou mít nejlepší umístění,
- **přístup k distribučním kanálům** – např. existence širokých sítí vlastních prodejen již existujících podniků na trhu,
- **legislativa a vládní zásahy** – zásah státu např. udělováním licencí, tarifních překážek, některá odvětví jsou přímo kontrolována státem (Sedláčková a Buchta, 2006).

4) Hrozba substitutů

Substituty jsou statky, které jsou si velice podobné nebo i totožné a mohou se tak nahrazovat ve výrobě. Sníží-li se cena jednoho produktu v odvětví, tlačí ceny svých substitutů také dolů, jelikož zákazník za stejný produkt zaplatí samozřejmě raději méně. Existence substitutů tedy limituje ceny a omezuje ziskovost v odvětví. Tímto problémem jsou zasaženy např. potravinářský a oděvní průmysl. Naopak když výrobek žádné blízké substituty nemá, může si podnik dovolit ceny vyšší a tím i zvýšit svoji ziskovost. Tuto konkurenční výhodu je potřeba vždy využít a zaměřit na to svoji firemní strategii (Dedouchová, 2001), (Sedláčková a Buchta, 2006).

5) Rivalita firem na daném trhu

Odvětví není přitažlivé, když na něm působí již velké množství velkých a silných konkurentů. Jejich rivalita vede k cenové konkurenci a k boji o lepší tržní pozici a výhody nad soupeři. Tato cenová konkurence limituje ziskovost a snižuje výnosy podniků. Je tedy důležité, aby podnik měl silnou konkurenční strategii a zaujal co největší tržní podíl (Dedouchová, 2001).

Všech těchto pět sil determinuje intenzitu konkurence a zároveň se podílí na úspěšnosti podniku v daném odvětví. Velikost působení jednotlivých sil se v každém odvětví liší a

současně se mění s jeho vývojem. Působí-li všech pět faktorů silně, dá se předpokládat, že zisky v daném odvětví jsou nízké, naopak slabé síly dovolují výnosnost vyšší. Všechny tyto síly jsou navzájem propojené a změna v jedné vyvolá s největší pravděpodobností změny i v těch ostatních. Těchto pět sil mohou podniky ovlivnit svojí strategií, avšak v mnoha případech se jedná jen o dočasné vytvoření konkurenční výhody. Je tedy zapotřebí dbát o její trvanlivost (Sedláčková a Buchta, 2006).

1.4.1.2 PESTLE analýza

PESTLE analýza se zaměřuje na makrookolí, tedy obecné okolí, které mají všechny podniky společné. První předchůdce této analýzy byl vytvořen v 60. letech Francism J. Aguilarem, který se zabýval technikami a nástroji pro zkoumání obchodního prostředí. Autor tehdy vytvořil ETPS analýzu, jako pomůcku pro analýzu vnějšího prostředí podniku, jež byla založená na čtyřech faktorech. jednalo se o faktor ekonomický, technologický, politický a sociální. Krátce po zveřejnění této analýzy vytvořil v USA Arnold Brown její modifikovaný model, který nesl název STEP, neboli proces hodnocení strategického trendu, a představoval způsob, jak organizovat výsledky z předcházejícího monitorování prostředí. Následně byl přidán další faktor, ekologický, a jednalo se již o analýzu STEPE. V 80. letech byl pak zaznamenán poslední výrazný zásah, a to osamocení legislativního faktoru, který byl do té doby součástí politického prostředí. Po různých modifikacích od mnoha autorů (Porter, Fahey, Morrison, Mekka) kdy analýza byla nazývána např SLEPTE, STEPLE se nakonec jako nejznámější ujal název PESTLE. Tato metoda tedy analyzuje vnější faktory, které by mohly znamenat budoucí příležitosti nebo hrozby pro budoucnost podniků. Dle Grasseové a kol. (2010) je účelem této analýzy získat odpovědi na tyto tři základní otázky:

- „Které z vnějších faktorů mají vliv na organizaci nebo její část?
- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?“

Vnější prostředí je tvořeno těmito šesti faktory:

Politické – aktuální a potenciální působení politických vlivů,

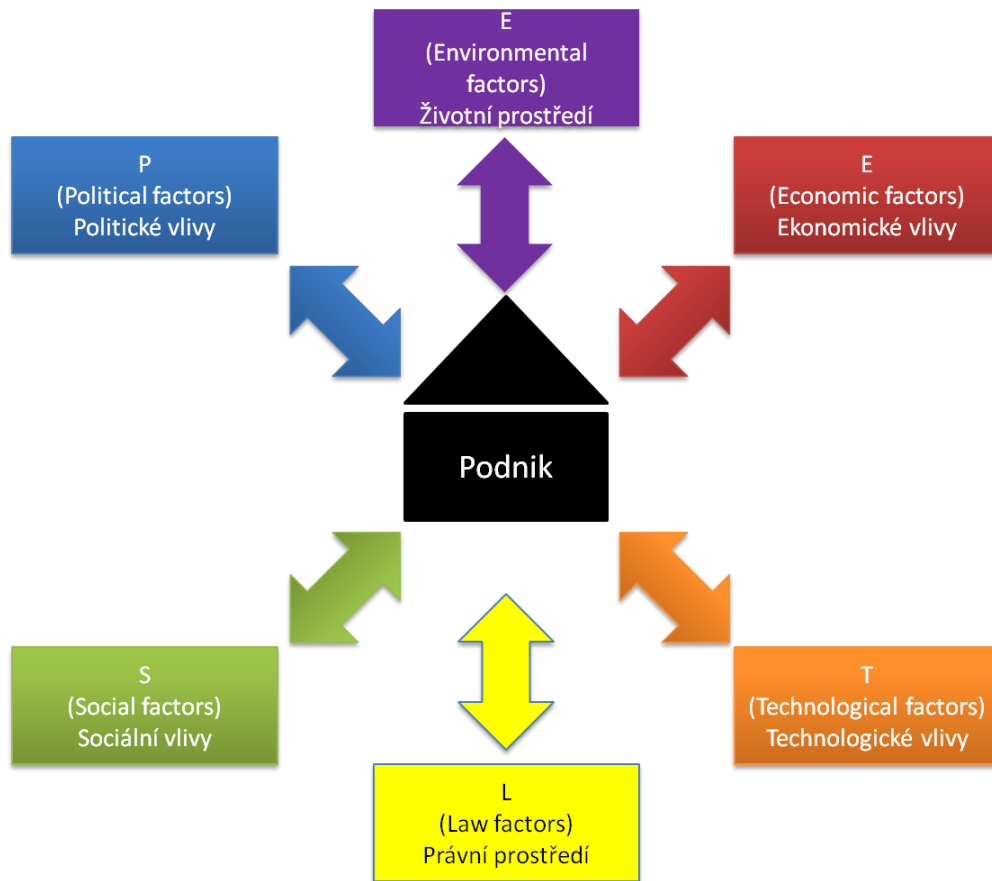
Ekonomické – působení místní, národní a celosvětové ekonomiky,

Sociální – působení sociálních a kulturních změn,

Technologické – dopady nových vyspělých technologií, inovace, vynálezy,

Legislativní – vlivy tuzemské, mezinárodní a evropské legislativy,

Ekologické (enviromentální) – ekologická problematika a otázky jejího řešení (Grasseová a kol., 2010).



Obr. 7: PESTLE analýza

Zdroj: Byznys slovička, 2008

PESTLE analýza okolí je pro představu znázorněna na obrázku výše. Dále budou popsány tyto jednotlivé faktory působící na podnik.

Politické faktory

Dle Grasseové a kol. (2010) se za politické faktory považuje např. hodnocení politické stability (forma a stabilita vlády, vliv politických osobností, jaká je politická strana u moci atd), dále pak politický postoj (např. vůči privátním a zahraničním investorům), hodnocení externích vztahů (zahraniční konflikty) či politický vliv různých skupin.

Ekonomické faktory

Tyto faktory vyplývají z ekonomické podstaty a jsou charakterizovány stavem ekonomiky určité země. Základními indikátory ovlivňující rozhodování podniků při

plnění svých cílů jsou míra ekonomického růstu, míra inflace, úroková míra, výše HDP, daňová politika a nastavení bankovního systému. Kde ekonomický růst vede ke zvýšení spotřeby, zvyšuje příležitosti na trhu a opačně. Dále např. úroveň úrokové míry ovlivňuje skladbu financování podniku a výnosnost jeho uložených financí (Sedláčková a Buchta, 2006).

Sociální faktory

Sociálními faktory se rozumí především demografické charakteristiky (velikost populace a její věková struktura, geografické rozložení, etická kultura, vzdělání obyvatelstva a náboženství). Také se zde zařazují sociálně-kulturní aspekty jako je rovnoprávnost mužů a žen a životní úroveň a dále také charakteristika trhu práce (jak velká je nezaměstnanost, sociální dávky, jaká je dostupnost pracovní síly) (Grasseová a kol, 2010).

Technologické faktory

Podniky by měly držet krok s technologickými změnami v odvětví a sami prokazovat inovativní činnost, čímž se vyhnou zaostalosti. Svoji roli zde má i podpora vlády v oblasti výzkumu a výše v podobě nákladů podniků na výzkum. Klíč k úspěchu je v přesném předvídání budoucích schopností a vlivů nových technologií na stav okolí a na konkurenční pozice (Sedláčková a Buchta, 2006).

Legislativní faktory

Legislativní faktory jsou spojeny především s existencí a kvalitou platných zákonných norem (obchodní právo, daňové zákony, právní úprava pracovních podmínek, funkčnost a nezávislost soudů, vymahatelnost práva a jiné) (Grasseová a kol, 2010).

Ekologické faktory

Do ekologických faktorů se zařazují přírodní a klimatické vlivy. Dále také globální hrozby, jako např. úbytek ozónové vrstvy, skleníkové plyny, globální oteplování a také legislativní opatření spojená s ochranou životního prostředí (Grasseová a kol, 2010).

1.4.2 Vnitřní (interní) analýza podniku

Analýze vnitřního prostředí se věnovala pozornost až později. Úloha zdrojů podniku jako významného východiska pro tvorbu jeho hodnoty a strategie se dostala do pozornosti až v 90. letech (Sedláčková a Buchta 2006). „*Cílem interní analýzy je odhalit silné a slabé stránky podniku. K tomu je nutné se nejprve zmínit o tzv. specifických přednostech, které*

vypovídají o tom, v čem je podnik silný a čím se zásadně odlišuje od konkurentů“ (Dedouchová, 2001). Zdrojem těchto specifických předností jsou majetek podniku (myšleno jak finanční, tak i lidský potenciál) a podnikové schopnosti (především schopnosti managementu). Konkrétněji do majetku podniku patří majetek hmotný, kam se zařazují pozemky, budovy, stroje a zařízení a dále majetek nehmotný, kam patří jméno podniku, jeho pověst, patenty a know-how. Cílem podniku by mělo být, aby jeho majetek byl jedinečný a kvantifikovatelný a tuto výhodu umět efektivně využít. (Dedouchová, 2001). Pro interní analýzu lze využít následujících metod:

- Model 7S,
- portfoliová analýza BCG,
- analýza vnitřních zdrojů organizace,
- finanční analýza,
- Kralickův Quicktest,
- analýza 4P,
- metoda VRIO,
- technika SAP,
- analýza hodnotového řetězce (Cimbálníková, 2012).

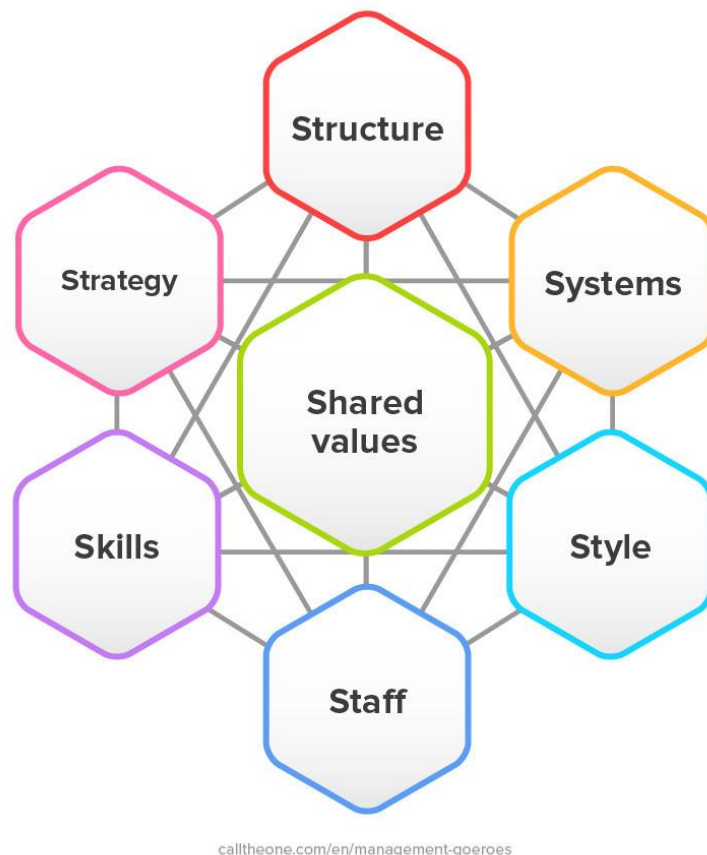
V této diplomové práci budou využity 2 strategické analýzy interního prostředí podniku, a to Kralickův Quicktest a model 7S. Mezi metody interní analýzy lze zařadit i finanční analýzu, avšak jedná se o tak rozsáhlé téma, že mu bude věnována celá samostatná kapitola 2.5.

1.4.2.1 Model 7S

Je důležité, aby podnik uměl rozpoznat klíčové faktory, které podmiňují jeho úspěch při realizaci cílů a strategie, tzv. **klíčové faktory úspěchu**. K odhalení těchto faktorů může být užitečný právě 7S model poradenské firmy McKinsey, což je metodika strategické analýzy, podle které je nutné analyzovat celkově a ve vzájemných vztazích, jak strategické řízení, tak i organizaci, firemní kulturu a další. Tímto způsobem je třeba vnímat každou organizaci jako množinu sedmi základních faktorů, které se navzájem prolínají a jako celek rozhodují o tom, jak vytyčená strategie bude naplněna (Keřkovský a Vykypěl, 2002). Model 7S dostal svůj název díky prvním písmenům všech sedmi klíčových faktorů, tedy:

- 1) **Strategy** (strategie)
- 2) **Structure** (struktura)
- 3) **Systems** (systémy řízení)
- 4) **Style** (styl manažerské práce)
- 5) **Staff** (spolupracovníci)
- 6) **Skills** (schopnosti)
- 7) **Shared values** (sdílené hodnoty)

Těchto 7 aspektů je znázorněno dále na obrázku.



Obr. 8: Model 7A

Zdroj: Calltheone.com, 2020

Tradiční definice vidí **strategii**: „jako dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů.“ (Dedouchová, 2001). Tato tradiční definice má své odpůrce, kteří strategii chápou jako: “přípravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění

podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku.“ (Dedouchová, 2001). Ovšem samotná teorie o strategii není nejdůležitější, to je její realizace. Díky účinné strategii může podnik získat náskok vůči své konkurenci a udržet si konkurenční výhodu. Když má podnik dobrou strategii, odlišuje se od ostatních, ale samozřejmě se nemůže zavděčit všem. Je tedy vyžadována volba, jakou hodnotu zajišťovat a komu ji poskytovat (Keřkovský a Vykpěl, 2002).

Struktura se v modelu 7S chápe jako obsahová a funkční náplň organizační struktury podniku, ve smyslu hierarchického uspořádání (nadřízenost x podřízenost, sdílení informací, spolupráce).

Systémy řízení jsou myšleny informační sítě v podniku, jako např. komunikační, dopravní, kontrolní, marketingové atd.

Styl manažerské práce představuje přístup vedení společnosti (managementu) k řešení problémů a k řízení společnosti. Je třeba chápat rozdíl mezi tím, jak by se management měl správně chovat dle psaných pravidel podniku (např. ve směrnici) a tím, jak se management skutečně chová.

Spolupracovníci jsou lidé, kteří se v organizaci nacházejí. patří sem zaměstnanci ze všech úrovní řízení a řadoví zaměstnanci. Patří sem vztahy mezi zaměstnanci, jejich motivace, chování, systém motivace a odměňování apod.

Se spolupracovníky úzce souvisí i jejich **schopnosti**. Jedná se hlavně o jejich profesní zdatnost, a to jak jednotlivců, tak celkového kolektivu. Na tento faktor má vliv např. i úroveň organizace práce

Posledním faktorem jsou **sdílené hodnoty**, které odrážejí základní skutečnosti a ideje respektované stakeholdery bezprostředně zainteresovanými do chodu společnosti a úspěchu této idey. Základní sdílené hodnoty by měl mít dobrý podnik určitým způsobem vyjádřené ve své misi (Keřkovský a Vykpěl, 2002).

1.4.2.2 Kralickův Quicktest

V Evropě často využívaný model, tzv. Quick test, který vymyslel P. Kralicek v 90. letech. Model se stal spolehlivým nástrojem pro rychlou finanční analýzu podniku, kde jsou do čtyř nejvýznamnějších stránek finanční situace (stabilita, likvidita, rentabilita a

hospodářský výsledek) zařazeny z jednotlivých skupin ukazatelů jen ty, které nepodléhají příliš rušivým vlivům. Tyto ukazatele vycházejí jen z informací z rozvahy a z výkazu zisku a ztráty. Tato metoda je proto založena na soustavě čtyř rovnic, pomocí nichž je hodnocena finanční situace v podniku. První oblast se dvěma rovnicemi (R1 a R2) vyjadřuje finanční stabilitu firmy, další dvě rovnice (R3 a R4) hodnotí výnosovou situaci podniku (rentabilitu) (Kubíčková a Jindřichovská, 2015).

- 1) **Ukazatel kvóty vlastního kapitálu:** vypovídá o finanční kvalitě firmy měřené podílem vlastního kapitálu na celkových aktivech neboli zdrojích (tzv. ukazatel samofinancování)

$$R1 = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \times 100$$

- 2) **Doba splácení dluhu z cash-flow:** vyjadřuje za jakou dobu by byl podnik schopen zaplatit všechny své dluhy, kdyby měl své cash-flow každý následující rok jako doposud.

$$R2 = \frac{\text{cizí zdroje} - \text{peněžní prostředky}}{\text{provozní cash} - \text{flow}} \times 360$$

- 3) **Ukazatel rentability aktiv:** vyjadřuje, jak jsou celková aktiva pro podnik výnosná a jaký mají na dosažených výnosech podíl.

$$R3 = \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva celkem}} \times 100$$

- 4) **Ukazatel rentability tržeb:** tento ukazatel vyjadřuje jaká část obdržených tržeb za období se promítne do zisku společnosti.

$$R4 = \frac{\text{cash} - \text{flow}}{\text{tržby}} \times 100$$

Pro každého z těchto čtyř ukazatelů je sestavená stupnice s bodovým ohodnocením, které se na konci sečte a podnik je poté hodnocen na základě průměrné dosažené známky (Kubíčková a Jindřichovská, 2015). Toto bodové hodnocení znázorňuje následující tabulka:

Tab. 2: Kralickův Quicktest vyhodnocení

	Ukazatel	výsledek	bodové hodnocení
Finanční stabilita	R1 – Ukazatel samofinancování	0,3 a více	4
		0,2 – 0,3	3
		0,1 – 0,2	2
		0 – 0,1	1
		0	0
	R2 – Doba splácení dluhů	3 a méně	4
		3 – 5	3
		5 – 12	2
		12 – 30	1
		30 a více	0
Výnosnost	R3 – Rentabilita aktiv	0,15 a více	4
		0,12 – 0,15	3
		0,08 – 0,12	2
		0 – 0,08	1
		0 a méně	0
	R4 – Rentabilita tržeb	0,1 a více	4
		0,08 – 0,1	3
		0,05 – 0,08	2
		0 – 0,05	1
		0 a méně	0

Zdroj: Zpracováno dle: Kubíčková a Jindřichovská, 2015

V tomto smyslu známkování je nejlepšímu výsledku uděleno bodové hodnocení 4 a nejhoršímu 0 bodů. V prvním kroku se sečte bodové hodnocení z oblasti finanční stability podniku (tedy R1 a R2) a podělí 2, v dalším kroku se sečtou body získané za rentabilitu pod ukazateli R3 a R4. Výsledné hodnocení je potom výsledkem součtu bodů za část finanční stability a část rentability, podělené 2. Interpretace dosažených bodů v KQT je potom následující:

- $KQT > 3$ = podnik je bonitní a ve velmi dobré finanční situaci,
- KQT je v intervalu 1 – 3 = o finanční situaci tohoto podniku nejde jednoznačně nic říci,
- $KQT < 1$ = podnik má značné problémy se svými financemi (Kubíčková a Jindřichovská, 2015).

1.4.3 SWOT analýza

Tato analýza je zařazena mimo analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku záměrně, a to z toho důvodu, že se jedná o jakési výsledné shrnutí těchto analýz. Využívá jejich závěrů tím, že identifikuje slabé a silné stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy okolního prostředí, respektive s příležitostmi a hrozbami a směřuje k formulaci podnikové strategie. Je přístupem kontinuálního střetnutí vnitřních zdrojů a schopnosti podniku se změnami v jeho okolí (Sedláčková a Buchta, 2006). Tuto metodu vytvořil mezi 60. a 70. lety americký poradce v oblasti obchodu Albert Humphrey, který vedl výzkumný projekt na tamní univerzitě, který financovalo přes 500 společností z USA, a jehož cílem bylo analyzovat nedostatky ve stávajícím plánování těchto společností. Výsledkem jeho činnosti je tzv. SWOT analýza, což je zkratka z anglického názvu **Strengths** – silné stránky, **Weaknesses** – slabé stránky, **Opportunities** – příležitosti a **Threats** – hrozby (Grasseová a kol., 2010).

Výstupem této metody je potom tabulka o čtyřech kvadrantech, z nichž každá představuje jednotlivou část analýzy. V řádcích jsou silné a slabé stránky a ve sloupcích příležitosti a ohrožení. Silné a slabé stránky většinou vycházejí z interního prostředí podniku, příležitosti a hrozby potom z vnějšího okolí podniku. Tabulky by měla dosahovat kvůli její přehlednosti maximálně 10 sloupců a řádků (Dedouchová, 2001).

Při zpracování SWOT analýzy by dle Keřkovského a Vykypěla (2002) měly být dodrženy tyto zásady:

- Analýza by měla být zpracována a využita pro daný účel, nevyužívat SWOT analýzu vypracovanou s jistým účelem na jinou problematiku
- Zaměřit se jen na podstatné jevy, tj. použít redukci.
- Zakomponovat jen fakta spojená se strategickou analýzou. Nezahrnovat problémy, které jdou vyřešit jednorázově a jednoduše.
- Analýza by měla být objektivní.
- Síla působení jednotlivých faktorů ve SWOT analýze by měla být nějakým způsobem ohodnocena, aby se odlišily významné od těch méně významných (např. bodovací systém, zvýraznění).
- Je výhodné jednotlivé skutečnosti v tabulce SWOT označit, pro zjednodušení při argumentaci jednotlivých návrhů.

Po osvojení těchto zásad přichází na řadu samotné provedení analýzy SWOT, postup je dle Sedláčkové a Buchty (2006) následující:

- 1) „Identifikace a předpověď hlavních změn v okolí podniku.
- 2) S využitím závěrů jednotlivých částí analýzy vnitřních zdrojů a schopností podniku identifikovat jeho silné a slabé stránky a specifické přednosti.
- 3) Posoudit vzájemné vztahy jednotlivých slabých a silných stránek na jedné straně a hlavních změn v okolním prostředí podniku na straně druhé.“

Výsledná tabulka s jednotlivými charakteristikami je znázorněna níže.

Tab. 3: SWOT analýza

Vnitřní faktory	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
Vnější faktory	WO strategie „hledání“ překonání slabé stránky využitím příležitosti	SO strategie „využití“ využití silné stránky ve prospěch příležitosti
Příležitosti (O)	WT strategie „vyhýbání“ minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení	ST strategie „konfrontace“ využití silné stránky k odvrácení ohrožení
Hrozby (T)		

Zdroj: Zpracováno dle Grasseová a kol 2010

Mezi 4 typy strategií, které vyplývají z uvedené tabulky se řadí:

WO strategie je někdy označována jako strategie hledání nebo „max-min“. Tyto strategie jsou zaměřeny na využití příležitostí z okolí na eliminaci slabých stránek podniku. V případě této strategie podnik potřebuje získat další možné zdroje pro větší využití tržních příležitostí (Sedláčková a Buchta, 2006).

SO strategie představuje nejpříznivější situaci pro podnik, kdy podnik čelí řadě příležitostí na trhu a zároveň je schopen využít i své silné stránky k jejich dosažení. Někdy označována jako strategie „max - max“ a představuje ofenzivní přístup (Sedláčková a Buchta, 2006).

WT strategie nastává naopak v nejméně žádané situaci, kdy u podniku převažují jeho slabé stránky a z vnějšího okolí na něj působí spíše riziková faktory. Strategie se jinak nazývá

„min- min“ jelikož se orientuje na minimalizaci slabých stránek i rizik v okolí. Podnik v této pozici je často nucen k opuštění určitých pozic a uzavírání kompromisů (Sedláčková a Buchta, 2006).

Používá-li podnik tzv. **ST strategii**, čelí sice nepřízni svého okolí, ale převažují u něj silné stránky. Strategie „min - max“ předpokládá, že podnik minimalizuje tyto nepříznivé vlivy z okolí a svoje silné stránky ještě maximalizuje, aby byl výsledný efekt pro podnik kladný (Sedláčková a Buchta, 2006).

1.5 Finanční analýza

Finanční analýza je metodou, která má danou formu a umožňuje získat představu o finanční situaci podniku. Zaměřuje se na jeho minulost a přítomnost a může předem odhalit rizika, která hrozí z jeho fungování. Takto může podnik díky finanční analýze a díky sledování vývoje jednotlivých ukazatelů plánovat i své budoucí kroky, (Vochozka, 2011) jelikož finanční výkonost podniku je stále silným faktorem pro udržení konkurenční pozice firmy a její atraktivnost pro investory. Dále je finanční stabilita důležitá při rozhodování o investicích a způsobu jejich financování, dividendová politiky atd. Podnik je považován za finančně zdravý, jestliže:

- Zajišťuje zhodnocení vložených prostředků jak vlastníky, tak věřiteli,
- je finančně stabilní a není vázán ve svém rozhodování na jiné subjekty, kteří např. vlastní většinový podíl na kapitálu,
- je schopný hradit své závazky a tím zajistit svou další existenci a výdělečnost (Kubíčková a Jindřichovská, 2015).

1.5.1 Zdroje dat

Jako základní zdroje informací slouží pro finanční analýzu informace obsažené v účetnictví, převážně účetní výkazy. Je tomu tak proto, že účetnictví zobrazuje ekonomický proces ve společnosti v komplexu všech jeho jednotlivých částí a v jejich vzájemné vnitřní propojenosti. Tento ekonomický proces sleduje prostřednictvím informací o stavu majetku a jiných aktiv, o struktuře zdrojů k jeho financování, tedy

závazků a kapitálu a jejich změn způsobených uskutečněním firemních procesů za dané období. Dále účetnictví sleduje informace o výnosech, které podniku plynou z jeho podnikatelské činnosti a samozřejmě o všech nákladech, které jsou potřeba vynaložit k jejich dosažení. Veškeré tyto informace jsou souhrnně obsaženy v účetních závěrkách společnosti, které jsou tvořeny rozvahou, výkazem zisku a ztráty, přílohou a u středních a velkých společností také přehledem o peněžních tocích (Kubičková a Jindřichovská, 2015).

Objektivnost a správnost finanční analýzy závisí tedy především na správnosti, pravdivosti a úplnosti účetních informací, také na správnosti oceňování a správné interpretaci. Ovšem kvůli samotné metodě používané v účetnictví k zobrazování procesů ve firmě dochází ke zkreslení, které **vypovídající schopnost těchto dat omezují**. Tato chyba je ryze systémová, objevuje se ve všech výkazech všech účetních jednotek za všechna účetní období, nejde ji odstranit. Je však vhodné ji promítnout do interpretace výsledků, které z těchto dat vychází. Jedná se např. o tyto zkreslení:

- Oceňování majetku v historických cenách, díky čemuž není věrně zobrazena jeho aktuální hodnota. Výjimku tvoří finanční majetek, který se k rozvahovému dni může přecenit na cenu aktuální.
- Odpisy nevyjadřují opotřebení majetku vždy přesně, a to jak odpisy daňové, které se řídí podle zákona o daních z příjmů, tak i odpisy účetní, které jsou sice o trochu přesnější.
- Dlouhodobé závazky i pohledávky jsou zobrazované v nominální ceně, není zde zahrnut faktor času do kdy mají být splaceny.
- Hodnota majetku je sice snižována odpisy v důsledku jeho opotřebování, zvyšování hodnoty majetku díky cenové hladině však nikoli.
- U krátkodobého majetku je jeho hodnota ovlivněna opravnými položkami, avšak jejich hodnota není jednotně upravena a jejich určení záleží na účetní jednotce.
- V účetních výkazech jsou zobrazeny stavy položek k jednomu, rozvahovému, dni. \tyto položky tudíž nezobrazují jejich stav a vývoj v průběhu účetního období. Účetní jednotka tak může před koncem účetního období svůj obraz vylepšit (zvýšit např. svoji likviditu).
- V účetnictví není zohledněna míra inflace a z ní vyplývající změny kupní síly účetní jednotky.

- Daňový systém může vytvářet tlak na účetní jednotky, které pod povinností daňové optimalizace mohou vzdalovat účetní údaje od reálných ekonomických procesů (např. tvorba rezerv).
- Výsledek hospodaření uváděný ve výkazu zisku a ztráty odráží výkon společnosti za určitá období (12 po sobě jdoucích měsíců) a nikoli jeho tržní úspěšnost. Navíc toto období může být ovlivněno řadou mimořádných vlivů, které jsou v daném období jedinečné (období zahájení činnosti, politické změny, recese a jiné). Dále výsledek hospodaření nezobrazuje skutečný přírůstek (v případě ztráty úbytek) peněžních prostředků, tedy náklady nejsou shodné s úbytkem peněžních prostředků a výnosy s jejich přírůstkem. Jedním z dalších faktorů zkreslení výsledku hospodaření, přesněji provozního výsledku hospodaření, je zahrnutí výnosů a nákladů, která nejsou spojeny s provozní činností podniku (např. tržby z prodeje dlouhodobého majetku a vytváření rezerv a opravných položek) (Kubíčková a Jindřichovská, 2015).

Dalšími zdroji k doplnění informací z účetnictví, pocházející rovněž z interního prostředí podniku, mohou být např. data obsažená v informačních systémech společnosti, výročních zprávách, v jejich vnitřních směrnících, předpisech apod. Tyto informace však mohou být dále doplněny i z externích zdrojů a to např. z odborného tisku, obchodního rejstříku, ze statistických dokumentů vypracovaných ministerstvem průmyslu a obchodu a z různých databází (Kubíčková a Jindřichovská, 2015).

1.5.2 Uživatelé finanční analýzy

Finanční analýza se neliší jen dle účelu, za jakým je vyhotovena, ale na její podobu mají vliv i subjekty, které ji vytváří nebo kteří využívají jejích informací. Mezi hlavní uživatele lze zařadit zejména:

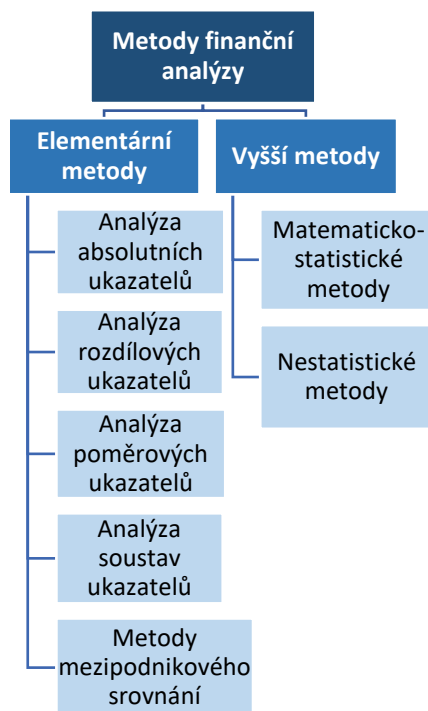
- Management podniku – výsledky finanční analýzy využívá pro účely operativního i strategického řízení a plánování, pro řízení procesů a struktury majetku a kapitálu, pro určení rozdělení zisku atd.
- Vlastníky podniku, kteří výstupy z finanční analýzy podniku využívají jako zpětnou vazbu pro to, aby zjistili, jak byly zhodnoceny jejich vložené zdroje, jak je úspěšný jejich management a jakým způsobem naložit s výsledkem hospodaření.

- Banky budou zajímat výsledky finanční analýzy především z důvodu ověření platební schopnosti svých budoucích potencionálních klientů. Tedy ověření si, zda banka podniku může poskytnout úvěr a za jakých platebních podmínek. Snižuje tak riziko toho, že klient nebude schopný splácet svůj dluh.
- Obchodní a jiné věřitele, které bude zajímat finanční zdraví podniku z důvodu navázání obchodní spolupráce, nebo zda je podnik finančně schopný splácet svůj emitovaný dluh a úroky z něj plynoucí.
- Další významnou skupinou uživatelů jsou investoři, kteří se zajímají stejně jako vlastníci podniku o zhodnocení svých finančních prostředků. Z výsledků finanční analýzy budou tedy čerpat informace především o jeho výnosnosti, aby zvážili, zda do něj investovat, nebo pro hodnocení cenných papírů.
- Odběratelé se díky finanční analýze potencionálních dodavatelů mohou rozhodnout pro toho nejspolehlivějšího z nich, kvůli stabilitě v jejich plánování výroby

Ostatní, kdo může využívat výsledků finanční analýzy, jsou např. konkurenti podniku, kteří takto porovnávají své výsledky. Dále pak např. zaměstnanci může zajímat finanční a celková stabilita firmy. Data z finanční analýzy jsou také využívána státem pro různé statistické účely a další analýzy (Kubičková a Jindřichovská, 2015).

1.5.3 Metody finanční analýzy

Podobně jaká je rozmanitost zdrojů finanční analýzy a vymezení její funkce, jsou rozdílné i pojmy a postupy ve zpracování dat, tedy metody používané ve finanční analýze. Nejčastěji používaným dělením metod finanční analýzy je na metody elementární a vyšší. Tyto dvě skupiny se liší především svojí náročností, kdy u elementárních metod postačí základní matematické postupy a vychází se především z účetních výkazů a z dat z nich vyplývajících, naopak vyšší metody vyžadují již hlubší statistické, ekonomické a matematické znalosti a velice často i speciální software. Z tohoto důvodu budou v diplomové práci využito základních elementárních metod. Následující obrázek znázorňuje metody náležící do každé ze skupin (Kubičková a Jindřichovská, 2015).



Obr. 9: Metody finanční analýzy

Zdroj: vlastní tvorba dle Kubíčková a Jindřichovská, 2015

1.5.3.1 Analýza absolutních ukazatelů

Pro obecné a rychlé posouzení finančního zdraví podniku poslouží data z účetních výkazů. Tyto data se označují jako absolutní ukazatele a jedná se zpravidla o první krok finanční analýzy. Díky zkoumání těchto ukazatelů lze posoudit vývoj absolutního ukazatele, tedy jestli klesá nebo roste (tzv. horizontální analýza), či jeho podíl na daném celku a jeho vývoj v čase (vertikální analýza). Obě tyto metody poskytují výstižný obraz o finanční situaci a vývoji podniku (Kubíčková a Jindřichovská, 2015).

a) Horizontální analýza

Někdy nazývána jako trendová analýza poskytuje informace o změnách ve vývoji jednotlivých položek účetních výkazů (rozvahy a výsledovky), tedy o změnách v majetku a zdrojích jeho krytí a v nákladech a výnosech podniku. Tyto pozorované změny lze využít k hodnocení vývoje procesů za určité období a také zhodnocení finanční a majetkové situace podniku. Změny lze vyjádřit třemi způsoby, a to buď v absolutním vyjádření, procentní změně nebo v podobě indexu, kde „t“ je pořadové číslo roku.

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

$$\text{Procentní změna} = \frac{\text{ukazatel } t+1 - \text{ukazatel } t}{\text{Ukazatel } t} \times 100,$$

$$\text{Index} = \frac{\text{ukazatel } t+n}{\text{ukazatel } t} \times 100$$

Absolutní vyjádření změny dvou období dá za výsledek číslo, o kolik se daná položka zvýšila (se znamínkem +) nebo snížila (se znaménkem -). Procentní změna vyjadřuje údaj, o kolik % se daná položka za sledované období změnila oproti období předcházejícímu. Zjištěný index vyjadřuje kolikrát hodnota údaje ve sledovaném období převyšuje hodnotu v období srovnávaném (Kubíčková a Jindřichovská, 2015).

b) Vertikální analýza

Vertikální neboli strukturální analýza účetních výkazů spočívá v určení podílu jednotlivých dílčích položek výkazů na daném celku. Např. výpočet podílu oběžných aktiv na celkových aktivech, nebo podíl financování cizími zdroji na celkovém kapitálu podniku. Pro toto vyjádření struktury se používá procentní vyjádření podílu, které se vypočítá následujícím způsobem:

$$\text{Podíl položky } i = \frac{\text{velikost } i - \text{té položky}}{\text{souhrn položek}} \times 100$$

Jako souhrn položek (souhrnná základna) u rozvahy bude v analytické části práce zvolena její bilanční suma, tedy celková velikost aktiv/pasiv. U výkazu zisku a ztráty bude za základnu považována výše celkových tržeb za dané období.

1.5.3.2 Analýza rozdílových ukazatelů

„Těž ukazatele fondů finančních prostředků, jelikož představují soubory disponibilních likvidních prostředků s různým stupněm likvidnosti.“ (Kubíčková a Jindřichovská, 2015). Jak již z názvu vyplývá, dominantou výpočtu těchto ukazatelů je rozdíl, tedy odečtení jedné položky od druhé. Obsahem je vždy část oběžných aktiv, od které se odečtou krátkodobé závazky. Hlavní dva představitelé této skupiny ukazatelů jsou čistý pracovní kapitál a čisté pohotové prostředky (Kubíčková a Jindřichovská, 2015).

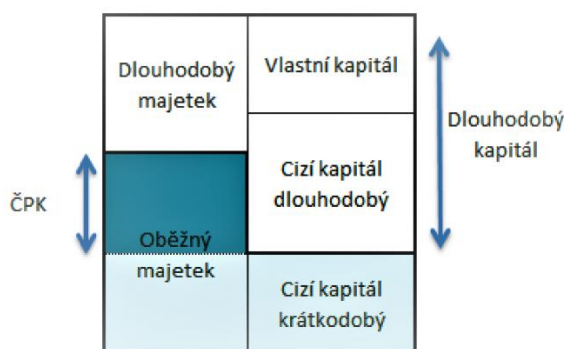
a) Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál je hrubý pracovní kapitál, který představuje krátkodobá oběžná aktiva, snižený o krátkodobé závazky. Tedy se od krátkodobých aktiv odečte ta část peněžních prostředků, kterou by měly být uhrazeny krátkodobé závazky. *„Úkolem finančního řízení je na jedné straně usměrňovat a optimalizovat výši jednotlivých složek*

oběžných aktiv a plynulý průtok mezi jednotlivými formami.“ (Kubíčková a Jindřichovská, 2015). To tedy znamená optimalizovat výši zásob, pohledávek, krátkodobého finančního majetku a peněžních prostředků (v pokladně a na účtech). Na straně druhé je mít zajištěné zdroje k jejich financování. Tento poměr výrazně ovlivňuje platební schopnost podniku a jeho stabilitu.

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}$$

První obrázek níže znázorňuje čistý pracovní kapitál (dále „ČPK“) graficky. Jedná se o situaci, kdy je ČPK kladný, tedy po neočekávané úhradě všech krátkodobých závazků, společnosti zbydou další prostředky na její provoz.



Obr. 10: Kladný čistý pracovní kapitál

Zdroj: du.cz, 2020

Může však nastat i situace, kdy ČPK vyjde záporně, která je vyobrazena na obrázku 11. Tato situace znamená že podnik krátkodobými zdroji financuje i svá dlouhodobá aktiva, což je považováno za rizikové (Kubíčková a Jindřichovská, 2015).

Čistý pracovní kapitál < 0	
Aktiva	Pasiva
Dlouhodobá aktiva	Vlastní kapitál
	Dlouhodobé dluhy
	Nekrytý dluh
Oběžná aktiva	Krátkodobé dluhy
Σ AKTIV	Σ PASIV

Obr. 11: Záporný čistý pracovní kapitál

Zdroj: du.cz, 2020

Interpretace ČPK může vycházet např. z různých ekonomických teorií, jednou z nich je teorie podnikových financí a tzv. zlaté bilanční pravidlo, které uvádí, že stálá aktiva by měla být financována dlouhodobými zdroji (tedy vlastním kapitálem a dlouhodobými závazky) a oběžná aktiva by se měla přibližovat hodnotě krátkodobých závazků. Jinými slovy by dle tohoto pravidla byla ideální výše ČPK kolem nuly. Když je ČPK větší než nula, signalizuje to financování oběžných aktiv i dlouhodobými zdroji. Naopak záporná hodnota signalizuje, že stálá aktiva jsou financována i krátkodobými zdroji, což vytváří tzv. nekrytý dluh, který může do budoucna způsobit problémy s likviditou. Při hodnocení ČPK je tedy důležité zohlednit odvětví, ve kterém podnik působí a také např. délku obrotového cyklu peněz, který také závisí na mnoha faktorech (Kubíčková a Jindřichovská, 2015).

b) Čisté pohotové prostředky

Představují finanční prostředky, které vzniknou z oběžných aktiv po odečtení méně likvidních položek jako jsou pohledávky, zásoby a časové rozlišení a následném odečtení krátkodobých závazků jako u ČPK. Tento ukazatel se používá pro velice přísné hodnocení likvidity podniku.

$$\text{Čisté pohotové prostředky} = \text{ČPK} - \text{zásoby} - \text{krátkodobé pohledávky}$$

Hodnota tohoto ukazatele by se měla opět pohybovat kolem nuly. Jeho vysoká hodnota představuje nadbytečné množství finančních prostředků, které by mělo být dobře opodstatněno, a naopak záporná hodnota čistých pohotových prostředků značí problémy s likviditou a nedostatečné množství peněžních prostředků (Kubíčková a Jindřichovská, 2015).

1.5.3.3 Analýza poměrových ukazatelů

Tito ukazatelé se považují za základ finanční analýzy, jsou nejčastěji používanou metodou pro hodnocení finanční situace firmy. Je tomu tak především z toho důvodu, že je časově nenáročná, poskytuje relativně spolehlivé informace, lze ji snadno používat pro podnikové srovnání a na jejím základě lze formulovat cíle budoucího vývoje podniku a navázat na jeho finanční plánování. Na rozdíl od vertikální a horizontální analýzy výkazů tyto ukazatelé neporovnávají jen jednu veličinu, ale kombinaci dvou a více položek z výkazů (Kubíčková a Jindřichovská, 2015).

a) Ukazatelé rentability

Ukazatelé rentability vyjadřují schopnost podniku zhodnocovat své vložené finanční prostředky prostřednictvím zisku. Jedná se o takové vyjádření výkonnosti a efektivnosti. Obecný vzorec pro vyjádření rentability (výkonnosti) je:

$$\text{Rentabilita} = \frac{\text{Výstup}}{\text{Vstup}} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Vynaložené prostředky}} \times 100 \text{ (v \%)} \\ \text{(hodnocená veličina)}$$

Rentabilita je nejčastější veličinou, kterou je posuzováno finanční zdraví podniku. Její zjišťování a zkoumání faktorů, které na ni měly v daném období vliv, patří k nejdůležitější oblasti finanční analýzy. Zisk je při jejím výpočtu možné uvažovat v různých úrovních (EAT, EBT, EBIT) a také vynaložené prostředky lze různě rozlišovat (vlastní kapitál, celkový kapitál, dlouhodobý kapitál atd.). Obě tyto veličiny by měly být vždy věcně propojeny (např. pro vlastníka je důležitý zisk po splnění všech povinností, tedy EAT) (Kubíčková a Jindřichovská, 2015).

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) představuje zájem vlastníků. Tedy s čistým ziskem je porovnáván pouze vlastní kapitál. Vlastní kapitál je položka rozvahy, která představuje účetní hodnotu kapitálu, nikoli tržní nebo reálnou, která by lépe odrážela skutečnost. Vzorec pro výpočet je následující:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Zisk po zdanění}}{\text{Vlastní kapitál}} \times 100$$

Pro interpretaci výsledku je možné využít např. bezrizikovou úrokovou míru státních dluhopisů nebo úrokovou míru dosahovanou na vkladových účtech, jelikož obě pro vlastníka představují alternativní možnost zhodnocení investice. Akcionáři a investoři očekávají právě vyšší výnosnost zdrojů vložených do podniku, než kdyby využili zmíněné alternativní zdroje (Kubíčková a Jindřichovská, 2015).

Rentabilita vloženého kapitálu (ROA) reprezentuje pohled managementu podniku a do poměru se ziskem zde vstupuje celkový kapitál, tedy kapitál bez ohledu na jeho původ a hodnotí efektivnost jeho využití. Tento ukazatel se také nazývá jako **rentabilita celkových aktiv**, jelikož aktiva vyjadřují právě skutečnost, že nezáleží na druhu jejich financování. K výpočtu tohoto ukazatele se zde používá zisk před zdaněním a úhradou úroků (EBIT). Daň z příjmů a úroky které obsahuje představují formy výsledku, který byl dosažen využitím celkového kapitálu. Rentabilita aktiv lze zapsat takto:

$$\text{Rentabilita aktiv (ROA)} = \frac{\text{Zisk (EBIT)}}{\text{Celková aktiva}} \times 100$$

Při hodnocení ukazatele ROA je důležité vycházet z těchto doporučení:

- ROE > ROA,
- pokud hodnota ukazatele ROA dlouhodobě nepřevyšuje výši úroků z bankovních úvěrů v dané ekonomice, nemá provozování činnosti ekonomické opodstatnění (Kubičková a Jindřichovská, 2015).

Rentabilita dlouhodobého kapitálu (ROCE) měří výkonnost kapitálu dlouhodobě drženého (déle než 1 rok) společností. Jedná se tedy jak o celý vlastní kapitál, který je ze své podstaty považován za dlouhodobý, tak o cizí dlouhodobé zdroje financování (bankovní úvěry, emitované dluhopisy, půjčky a rezervy). Výpočet je pak možné zapsat takto:

$$\text{Rentabilita dlouhodobého kapitálu (ROCE)} = \frac{\text{Zisk (EBIT)}}{\text{Dlouhodobý kapitál}} \times 100$$

Tento ukazatel je důležitou informací především pro věřitele jako jsou banky a různí investoři a je lépe vypovídající než rentabilita celkového kapitálu (Kubičková a Jindřichovská, 2015).

Rentabilita tržeb (ROS) měří schopnost podniku přeměňovat své tržby na zisk. Vypovídá, kolik zisku bylo vytvořeno z jedné koruny tržeb, tedy jestli má podnik schopnost vyrábět výkony s nižšími náklady, než je cenová úroveň či prodávat za vyšší ceny. Základní výpočet je dán vztahem:

$$\text{Rentabilita tržeb (ROS)} = \frac{\text{Zisk (EBIT, EBT)}}{\text{Tržby (výkony)}} \times 100$$

Tento ukazatel se dále může rozdělit na **provozní rentabilitu tržeb**, kde místo zisku bude provozní výsledek hospodaření a za hodnocenou veličinu budou dosazeny jen tržby za zboží a vlastní výrobky. Je zde vyloučen vliv finančních operací (Kubičková a Jindřichovská, 2015).

b) Ukazatelé likvidity

Likvidita je chápána jako schopnost firmy hradit své závazky, tj. mít dostatečný majetek ve formě schopné uhradit své závazky. Různé formy majetku mohou mít různé stupně likvidity. Měřítkem, zda je likvidnost vysoká či nízká, je doba a obtížnost přeměny

majetku na peněžní prostředky. Obecné vyjádření ukazatele likvidity je následující (Kubíčková a Jindřichovská, 2015):

$$\text{Poměrový ukazatel likvidity} = \frac{\text{Čím je možné platit}}{\text{Co je nutné platit}}$$

V praxi se vyskytují tři stupně likvidity:

Běžná likvidita (3. stupeň) považuje za prostředky schopné uhradit krátkodobé závazky celá oběžná aktiva. Vypovídá, kolikrát hrubý pracovní kapitál převyšuje objem krátkodobých závazků.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktivity}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Z oběžných aktiv zjistitelných z rozvahy je nutné vyloučit dlouhodobé pohledávky. Dále je vhodné oběžná aktiva navýšit i o časové rozlišení, konkrétně jen o položku příjmy příštích období, protože jen ta zahrnuje reálný příjem peněz v dalším období. Na straně krátkodobých závazků je také vhodné navýšení o časové rozlišení a pro přesnost zahrnout pouze tu, která zapříčiní odliv peněžních prostředků v budoucím období, tedy výdaje příštích období. Hodnota tohoto ukazatele nerozlišuje strukturu oběžných aktiv z hlediska likvidnosti jednotlivých položek, což je jedno z omezení tohoto ukazatele. Příliš vysoké hodnoty ukazatele mohou z hlediska podniku značit neproduktivní vázání provozních prostředků. Naopak z hlediska věřitelů jako jsou banky jsou tyto vysoké hodnoty žádané, jelikož zvyšují jistotu, že jejich závazky budou uhrazeny. Interpretace výsledku však často stojí na doporučených finančních teoriích pro finanční řízení, které pro běžnou likviditu doporučují hodnotu mezi 1,5 a 2,5. Konkrétní výše je však velmi závislá i na oboru podnikání a fázi hospodářského cyklu. Hodnoty nad 4 se však mohou považovat za neefektivní řízení pracovního kapitálu, jehož posouzení opět závisí na daném odvětví, trhu a fázi vývoje firmy (Kubíčková a Jindřichovská, 2015).

Pohotová likvidita (2. stupeň) se zjišťuje jako poměr oběžných aktiv snížených o zásoby a krátkodobých závazků.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Podobně jako u běžné likvidity je zde vhodné oběžná aktiva i krátkodobé závazky navýšit o časové rozlišení, tedy o příjmy příštích období a výdaje příštích období. Doporučené hodnoty se pohybují v rozmezí 0,5 až 1, přičemž hodnota 1 je mezní hodnotou a výsledek

by se měl pohybovat nad ní. A to kvůli požadavku, aby krátkodobé závazky byly aspoň kryty krátkodobými pohledávkami a finančním majetkem (Kubíčková a Jindřichovská, 2015).

Okamžitá likvidita (1. stupeň), jinak i peněžní likvidita, představuje nejpřísnější poměrový likvidní ukazatel, jelikož z výše oběžných aktiv neodečítá jen výši nejméně likvidní položky a to zásob, ale i pohledávky. Poměruje nejlikvidnější složky oběžného majetku, kterými jsou peníze v pokladně, peníze na účtech a jiný krátkodobý finanční majetek např. v podobě cenných papírů, šeků a směnek, s krátkodobými závazky.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

K tomuto ukazateli, na rozdíl od předešlých dvou, se nedoporučuje již připočítávat časové rozlišení aktiv i pasiv. Doporučené hodnoty likvidity 1. stupně se pohybují mezi 0,2 až 1. Avšak hodnoty blížíící se 1 jsou považovány za mezní, vzhledem k charakteru krátkodobých závazků, které mají z pravidla splatnost během celého roku, takže požadovat stejnou výši disponibilních zdrojů k jednomu okamžiku je neopodstatněné a neefektivní (Kubíčková a Jindřichovská, 2015).

c) Ukazatelé zadluženosti

měří finanční nezávislost, resp. finanční strukturu podniku, která se odvíjí od složení celkového kapitálu. Tedy jakou část kapitálu představují zdroje vlastní a jakou část zdroje cizí. Hlavní roli mají především cizí zdroje, od jejichž velikosti se právě tyto ukazatele odvíjí. Tyto ukazatele jsou odvozovány z položek pasiv v rozvaze, které dávají do vzájemných vztahů mezi sebou nebo je porovnávají s celkovou bilanční sumou (Kubíčková a Jindřichovská, 2015).

Ukazatel celkové zadluženosti zobrazuje podíl cizího kapitálu na jeho celkovém objemu. Výpočet je dán vzorcem:

$$\text{Celká zadluženost} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Celková aktiva}} \times 100 \text{ (v \%)}$$

K cizím zdrojům je vhodná přičíst i položku z časového rozlišení, a to konkrétně Výdaje příštích období. Celková aktiva se udávají ve své netto výši. Při respektování zlatého pravidla financování by měl podíl činit 50 %. Při interpretaci výsledku je vhodné také zohlednit strukturu cizích zdrojů, kdy např. rezervy se svým charakterem blíží spíše k vlastnímu kapitálu (Kubíčková a Jindřichovská, 2015).

Koeficient samofinancování je doplnění celkové zadluženosti a zobrazuje kolik % z celkového kapitálu představují vlastní zdroje krytí majetku.

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}} \times 100$$

Tyto dva ukazatele dohromady dávají 100 %, jelikož cizí zdroje a vlastní kapitál jsou souhrnem celkových pasiv (Kubíčková a Jindřichovská, 2015).

Ukazatel úrokového krytí poměřuje zisk a nákladové úroky. Vyjadřuje tedy schopnost podniku svými podnikatelskými výsledky hradit své úroky.

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{Zisk (EBIT)}}{\text{Nákladové úroky}} \times 100$$

Tento ukazatel poskytuje hlavní informaci pro akcionáře a jiné věřitele. Čím vyšší je jeho hodnota, tím vyšší je důvěryhodnost podniku. Opakem tohoto ukazatele je **ukazatel úrokového zatížení** (dává hodnoty do opačného poměru), který vypovídá, jak velký podíl představují nákladové úroky na vytvořeném zisku (Kubíčková a Jindřichovská, 2015).

d) Ukazatelé aktivity

Tyto ukazatele umožňují sledovat a měřit intenzitu v jaké míře jsou využívána aktiva v dané struktuře. Měří schopnost využívat majetek efektivně a produktivně ve vztahu k času. Patří k základním ukazatelům, jelikož efektivní využití aktiv má díle vliv na výši zisku a rentabilitu aktiv a vlastního kapitálu. Tyto ukazatele mohou mít dvě podoby a tedy 2 způsoby výpočtu:

$$\text{Doba obratu} = \frac{\text{Zvolená položka aktiv (pasiv)}}{\text{Tržby}} \times 360 \text{ (ve dnech)}$$

Tato hodnota vyjadřuje, jak velký podíl má daná položka na ročních tržbách, tedy za kolik dní se obrat uskuteční (Kubíčková a Jindřichovská, 2015).

$$\text{Rychlost obratu} = \frac{\text{Tržby}}{\text{zvolená položka aktiv (pasiv)}}$$

Výsledkem tohoto ukazatele je kolikrát daná položka v určitém období svůj koloběh uskutečnila, kolikrát se obrátila v tržbách.

Doba obratu zásob vyjadřuje, jak dlouho jsou peněžní prostředky vázána ve formě zásob

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Tržby}} \times 360$$

Rychlost obratu zásob vypovídá o tom kolikrát se zásoby obrátily v dosažených ročních tržbách, tj. kolikrát by bylo možné zásoby z dosažených tržeb nakoupit znovu (Kubíčková a Jindřichovská, 2015).

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

Výslednou hodnotou je počet obrátek za období dané položky.

Doba obratu pohledávek vypovídá o době, za kterou se pohledávky přemění ve finanční prostředky, tedy o průměrné době, kdy je majetek společnosti vázán ve formě pohledávek. Z dalšího pohledu jde o období, za které byly pohledávky uhrazeny.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Tržby}} \times 360$$

Lepší hodnoty ukazatele jsou samozřejmě ty nižší, jelikož představují kratší dobu na inkasování pohledávky od dlužníka. Často se za pohledávky dosazují jen ty z obchodních vztahů (Kubíčková a Jindřichovská, 2015).

Rychlost obratu pohledávek vyjadřuje opět počet obrátek, tedy kolikrát se v daném období pohledávky z tržeb uhradily.

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

Počet obrátek by měl být co nejvyšší, jelikož čím vyšší je, tím vícekrát se pohledávky přeměnily v peněžní prostředky (Kubíčková a Jindřichovská, 2015).

Doba obratu závazků je vhodný ukazatel ke komparaci s dobou obratu pohledávek. Jeho prostřednictvím se zjišťuje průměrná doba, za kterou jsou hrazeny krátkodobé závazky. Tedy kolikrát je možné z dosahovaných tržeb zaplatit aktuální výši krátkodobých závazků (Kubíčková a Jindřichovská, 2015).

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\text{Tržby}} \times 360$$

Rychlost obratu závazků udává, kolikrát se uskutečnila obrátka závazků v objemu dosažených tržeb v daném období.

$$\text{Rychlost obratu závazků} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Optimální u těchto dvou ukazatelů je zvyšování doby splatnosti závazků a snižování počtu obrátek, jelikož je kladně hodnoceno prodloužení doby, kdy je možno využívat obchodní úvěr. Pokud samozřejmě toto prodloužení doby nevede k nějakým sankcím za nedodržení termínu platby (Kubíčková a Jindřichovská, 2015).

Z ukazatelů obratovosti zásob, pohledávek a závazků lze pak zjistit ukazatel **obratový cyklus peněz** (dále jen OCP), který vyjadřuje dobu, po kterou jsou finanční prostředky vázány ve formě oběžného majetku. Tedy dobu od zaplacení dodavatelům (materiálu, služeb) až po dobu inkasování pohledávky od zákazníka (Režňáková, M., 2010).

$$OCP = DO \text{ zásob} + DO \text{ pohledávek} - \text{doba splatnosti závazků}$$

Kladně hodnoceny jsou co nejmenší hodnoty, které vyjadřují že je zapotřebí vynaložit méně finančních prostředků pro zajištění provozní činnosti a z toho plynoucí nižší náklady na provoz (Kubíčková a Jindřichovská, 2015).

Doba obratu (stálých) aktiv poskytuje informace pro různé rozhodovací situace. Ukazatele vyjadřují dobu, za kterou by se aktiva (nebo jejich část) obnovila z tržeb, které jsou výsledkem jejich použití. Výsledná hodnota vyjadřuje počet let, za které by se aktiva obnovila při neměnicím se objemu tržeb.

$$\text{Doba obratu aktiv (stálých, oběžných)} = \frac{\text{Aktiva celková/stálá/oběžná}}{\text{Tžby}}$$

Vyšší hodnoty ukazatele doby obratu, než je průměr v daném odvětví, mohou být považovány za nízké či zhoršující se využití výrobních kapacit (Kubíčková a Jindřichovská, 2015).

Průměrné denní provozní výdaje vyjadřují provozně nutné finanční prostředky.

$$\frac{\text{Výkonová spotřeba} + \text{osobní náklady}}{360}$$

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Po vymezení teoretických východisek k danému tématu je na čase detailněji popsat obchodní společnost, která byla pro tuto diplomovou práci vybrána a jejíž ekonomickou situaci je úkolem zjistit a zhodnotit. V této kapitole budou popsány základní informace o společnosti POL a.s., její organizační struktura, obor podnikání a dále také pomocí databáze Amadeus bude srovnána s ostatními společnostmi ze stejného oboru podnikání na základě vybraných ukazatelů.

V návaznosti na první část kapitoly budou provedeny analýzy okolí organizace, mezi niž patří analýza PESTLE a Porterův model pěti sil. Tyto analýzy přiblíží celkové prostředí kolem společnosti POL a.s. z mnoha hledisek, jako např. z hlediska legislativního, technického, ekonomického a dále jak silně na společnosti působí její zákazníci nebo naopak dodavatelé a jak se vypořádává se svojí konkurencí na trhu.

Další část této kapitoly bude zaměřena na analýzu vnitřního prostředí společnosti POL a.s. Velká část bude věnována finanční analýze společnosti. Budou zde detailně rozebrány její účetní výkazy jak z horizontálního, tak vertikálního hlediska a v neposlední řadě budou vypočteny nejdůležitější ukazatele finanční analýzy, jako jsou ukazatele likvidity, rentability a aktivity. Dále zde budou provedeny dvě další, menší, analytické metody interního prostředí organizace, a to tzv. model 7S, který se zaměřuje na 7 klíčových faktorů v podniku a Kralickův Quicktest, který používá mnohé ukazatele právě z finanční analýzy.

Jako poslední v této kapitole bude provedena analýza SWOT, tedy analýza silných a slabých stránek podniku samotného a příležitostí a hrozeb z jeho okolí. Tato analýza bude jakési shrnutí všech předchozích, díky čemuž se dostane jistý ucelený rámec toho, jak si podnik doposud vedl a jak by měl v budoucnu reagovat na podněty ze svého okolí s využitím svých silných stránek.

2.1 Údaje o společnosti

V této kapitole bude popsána obchodní korporace (akciová společnost), která byla vybrána pro zpracování seminární práce. Budou zde uvedeny základní informace o podniku, jeho podnikatelská činnost, odvětvové a velikostní zařazení, organizační struktura a některé principy pro vedení účetnictví.

2.1.1 Základní informace o podniku

Společnost POL, a. s. působí v oblasti ofsetového a digitálního tisku na trhu již od roku 1990. Specializuje se na archový ofsetový tisk ve formátu B2 a digitální tisk pro malé náklady ve formátu A3++. Svým zákazníkům nabízí možnost komplexního zpracování jejich požadavků, od přípravy tisku ve vlastním DTP studiu, samotného vytištění a následného knihařského zpracování.

Firma: POL a. s.

Sídlo: Brno, Královo Pole

Typ společnosti: Akciová společnost

Základní kapitál: 2 000 000 Kč - rozdělen na 200 akcií na jméno v listinné podobě s nominální hodnotou 10 000 Kč za jednu akcii (Veřejný rejstřík, 2012).

Založení společnosti: Společnost byla založena v roce 1990 jako soukromá společnost a zapsána do Obchodního rejstříku vedeného u Okresního soudu Brno-venkov (nyní Krajský soud v Brně) (Veřejný rejstřík, 2012).

Předmět podnikání dle stanov společnosti:

- a) Vedení účetnictví
- b) Vydavatelské činnosti, polygrafická výroba, knihařské a kopírovací práce
- c) Zprostředkování obchodu a služeb
- d) Velkoobchod a maloobchod
- e) Příprava a vypracování technických návrhů, grafické a kresličské práce
- f) Výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd nebo společenských věd
- g) Reklamní činnost, marketing, mediální zastoupení

Stěžejní činností společnosti je polygrafická výroba (Veřejný rejstřík, 2012). Odvětvově lze podnik zařadit jednoduše, jedná se o polygrafický průmysl a služby neboli v zařazení do CZ-NACE skupina 1812 – tisk, ostatní kromě novin. Mezi její hlavní výrobky patří:

- Časopisy
- Diáře
- Dopisní obálky
- Etikety
- Kalendáře
- Karty
- Katalogy
- Pexesa
- Pohlednice
- Pošetky
- Samolepky
- Samopropisy
- Slohy
- Stojánky

- Knihy
- Krabičky
- Letáky
- Mapy
- Tiskopisy
- Vizitky
- Woblery

Kritéria pro zařazení konkrétního podniku do kategorie velikosti stanovuje příloha I Nařízení Komise (ES) č. 800/2008. Příloha I Nařízení č. 800/2008 pro rozdělení podniků do kategorií dle velikosti používá parametry počet zaměstnanců, roční obrat a bilanční sumu roční rozvahy (DotaceEU, 2012). Jelikož firma POL, a.s. zaměstnává momentálně 36 zaměstnanců, její roční bilanční suma rozvahy činí 80 359 000 Kč a čistý obrat za rok 2018 byl 52 591 000 Kč, splňuje podmínky pro zařazení podniku jako **malý podnik**.

Společnost POL a.s. vykonává svoji podnikatelskou činnost ve vlastních prostorách. Vlastněný pozemek má rozlohu 1 397 m² a je zapsán v katastru nemovitostí. Společnost má na tomto území vybudované parkoviště pro svoje zákazníky a zaměstnance a dvou podlažní budovu.



Obr. 12: Společnost POL a.s. v roce 2015.

Zdroj: webové stránky společnosti

Výše zobrazená fotografie je z roku 2015, kdy se společnost chystala na rozsáhlou rekonstrukci svých prostor včetně přístavby. Během let 2015-2018 došlo k modernizaci prostor i zabezpečujícího zařízení.



Obr. 13: Společnosti POL a.s. v roce 2018

Zdroj: Webové stránky společnosti

Při vstupu do areálu, jak je vidno na fotografii je prostorné parkoviště pro zaměstnance společnosti a její zákazníky. Po pravé straně budovy se nacházejí prostorné dveře určené pro dodavatele materiálu, odběratele výrobků a personál ve výrobě. Jsou zde tedy umístěny výrobní prostory, které tvoří oblast tisku, knihárny a CTP studia. Prostory pro zaměstnance s šatnami a sprchami se nachází 1 podlaží pod zemí. Na levé straně budovy jsou dveře pro ostatní personál, ze nimiž se nachází schodiště do 1. patra, kde jsou další skleněné dveře, které má pod kontrolou sekretářka. V 1. patře budovy se nachází kanceláře řídicích, administrativních a obchodních pracovníků a dále zasedací místnost pro konání porad nebo pro jednání se zákazníkem a prezentaci výrobků. Schodiště vede dále do 2. patra, kde se nachází pronajímané prostory pro nejmenovanou marketingovou agenturu.

2.1.2 Organizační struktura společnosti

Obrázek 14 znázorňuje organizační strukturu společnosti POL, a.s... Jelikož se jedná o akciovou společnost, na vedoucích místech v organizační struktuře se vyskytuje jako nejvyšší orgán valná hromada spolu s dozorčí radou a statutárním orgánem v podobě představenstva. Představenstvo má 3 členy a jedná jménem společnosti. Za představenstvo jedná kterýkoliv člen představenstva. Podepisování za společnost se děje tak, že k napsanému, nebo vytištěnému, názvu společnosti připojí svůj podpis kterýkoliv člen představenstva. Dozorčí rada má také 3 členy a je nejvyšší kontrolní orgán, jehož úkolem je dohlížet na správný chod společnosti. Kontroluje zejména účetnictví, má právo

nahlížet do všech dokumentů a záznamů. Přezkoumává správnost účetní závěrky a podává návrh na rozdělení zisku valné hromadě (Bocková, 2018).

Výkonný management tvoří předseda představenstva, který má po ruce svoji asistentku (sekretariát). Hlavními úkoly asistentky jsou: řízená dokumentace (interní směrnice, ISO normy, příkazy), pošta, zařazení přijatých faktur do systému, které před tím předkontoval ekonomický úsek, vedení osobních karet zaměstnanců (kde je přehled o svěření firemního majetku do užívání), pokladna, ke konci každého měsíce vyúčtování pohonných hmot a ke konci každého účetního období inventarizace pohledávek (Bocková, 2018).

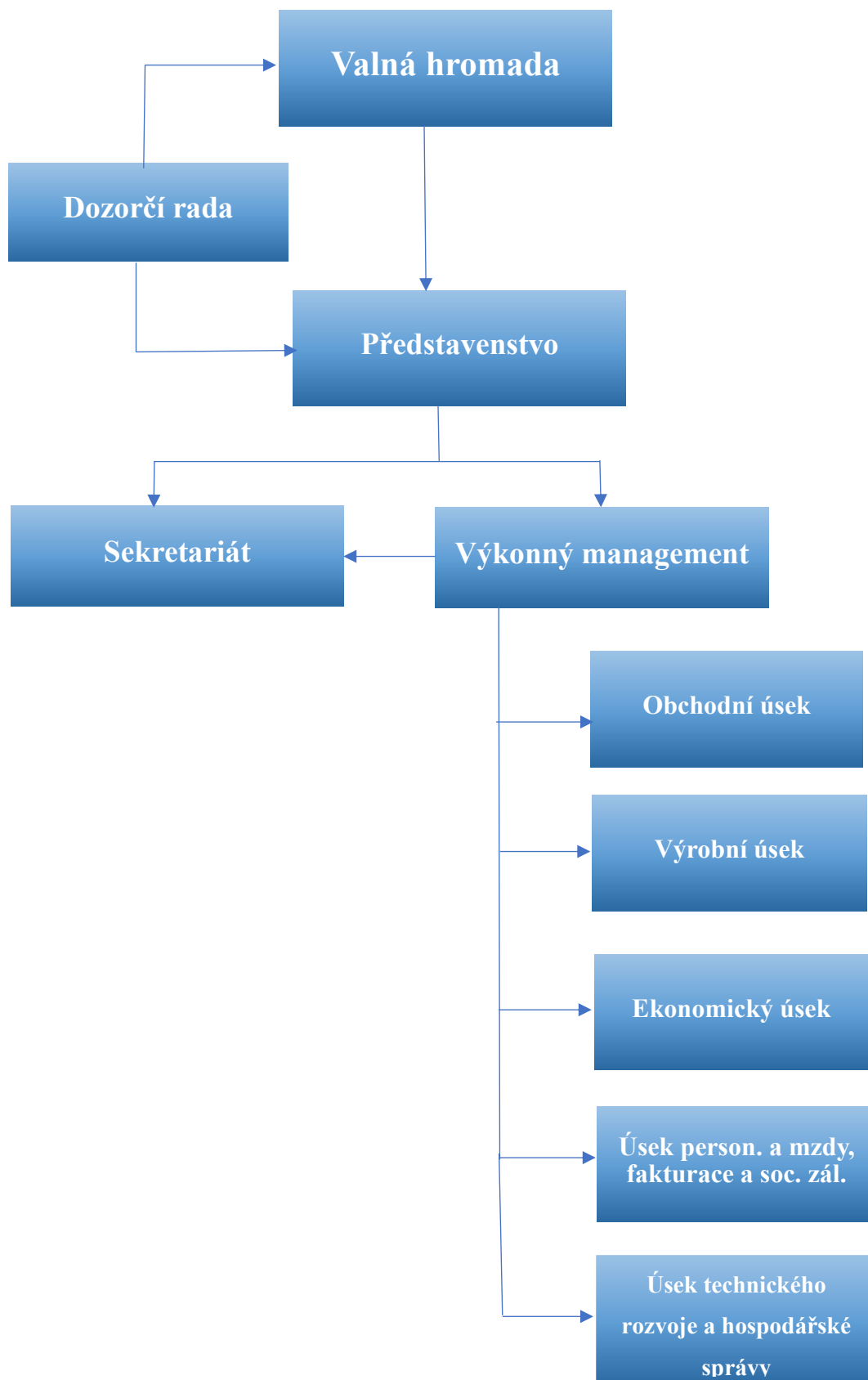
Úkolem obchodního úseku je získat co nejvíce důvěryhodných zákazníků, jednat s nimi během celého procesu zhotovování jejich zakázky a v neposlední řadě starat se o to, aby byla zakázka včas zaplacená. Na pracovnících obchodního úseku je rovněž vymáhání pohledávek, které jsou po lhůtě splatnosti. Ve výrobním úseku probíhá realizace zakázky. Tedy od jejího grafického návrhu až po finální zhotovení a převzetí zákazníkem (Bocková, 2018).

Úsek ekonomický a úsek personalistiky, mezd, fakturace a sociálních záležitostí má za úkol vedení účetnictví a daní, faktury vydané, mzdy a komunikaci s institucemi sociálního a zdravotního zabezpečení.

Tab. 4: Počet zaměstnanců v letech 2014-2018

	2014	2015	2016	2017	2018
Průměrný přepočtený počet	30	31	33	35	36
Z toho řídicích pracovníků	4	4	4	4	4

Zdroj: Vlastní tvorba dle účetních závěrek společnosti



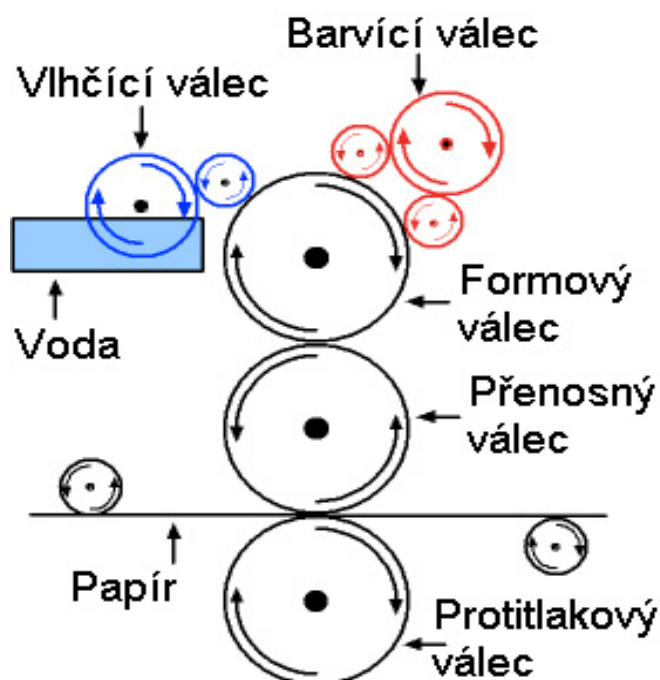
Obr. 14: Organizační struktura společnosti POL a.s.
 Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti

2.1.3 Výrobní program

Společnost POL a. s. působí především v oblasti ofsetového a digitálního tisku. Ofsetovým tiskem se zde tiskne až do formátu B2 (max formát papíru 530 x 750 mm), což je jedna z předností společnosti.

Ofsetový tisk je nejrozšířenější a nejpoužívanější tiskovou technikou na světě a je jí vytištěna naprostá většina knih, novin, časopisů a letáků, se kterými se setkáváme v každodenním životě. Ofsetová technologie se používá v nezměněné podobě více než sto let. Je založena na principu postupného nanášení tekutých barev. Barevný obraz se rozdělí na dvě a více tzv. desek, z nichž každá má za úkol přenést na papír jednu barevnou součást obrazu. Nejčastěji jsou tyto desky čtyři a zastupují nejrozšířenější škálu barev CMYK: C – Cyan (azurová), M – Magenta (purpurová), Y – Yellow (žlutá), K – Black (černá). Výsledkem tohoto postupného nanášení je soutisk, který dá požadovaný výsledek (Litera Design, 2020).

Ofset patří do kategorie tisku z plochy, neboť jeho tisknoucí a netisknoucí místa na rozdíl od ostatních principů tisku jsou v jedné výškové úrovni. Zároveň klasický ofset zachovává základní princip kamenotisku, a to je vzájemná odpudivost mastných tiskových barev (TB) a vody (Litera Design, 2020).



Obr. 15: Princip ofsetového tisku

Zdroj: Litera Design, 2020

Tisk je nepřímý, protože z tiskové formy (TF) se nejprve tiskne na pryží potažený válec a z něho teprve na papír. Barva se tedy přenáší dvakrát a předloha na tiskové formě není stranově převrácená. Zároveň umožňuje tisknout jemné detaily i na méně kvalitní papír na rozdíl od knihtisku. To je dáno pryžovým válcem, který je schopen přilnout i na ne zcela hladký povrch. TF je podle druhu ofsetového stroje buď rovinná nebo válcová, a to z hliníku, zinku a později i bimetalu. Pojmenování ofsetu vzniklo z anglického pojmu „off-set“, neboli v překladu tisk přenosný, nepřímý, anebo také z pojmu „set-off“, což znamená obtah (Litera Design, 2020).

Digitálním tiskem se rozumí tiskové způsoby, které umožňují bez dalšího mezikroku vytvořit tiskoviny již od jednoho kusu přímo z počítače. Digitální tisk v současné době nahrazuje tisk ofsetový pro publikace v malých nákladech. Digitální tisk se nejvíce uplatňuje při tisku knih, protože knihy vytištěné na digitálních strojích se na rozdíl od ofsetu již nemusejí seskládat a tím se snižují náklady na tisk a zvyšuje rychlost výroby. Digitálně zhotovenou knihu lze připravit během jediného dne oproti týdnu při tisku klasickým tiskem (Litera Design, 2020).

Digitální tisk je považován za méně náročný na předtiskovou přípravu než tisk ofsetový. To je způsobeno jeho větší pružností a celkovou progresivností segmentu digitálního tisku a také tím, že je snazší provádět kontrolní výtisky. Na druhou stranu to vede často k lehkomyšlnému spoléhání se na schopnosti RIPů (nástroj, který umožňuje přesnější kontrolu nad tiskovým výstupem a zároveň dokáže na rozdíl od systémových ovladačů reagovat na specifické potřeby uživatele.) a jejich obsluhy a k neuspokojivým výsledkům. Často k tomu dochází vynecháním spadávek při požadavku na tisk až k okraji papíru, vytvářením nekorektních PDF z kancelářských aplikací (častý je problém s nekvalitní průhledností objektů nebo vynecháním pozadí) a dále k používání RGB barev nacházejících se mimo gamut (dosažitelná oblast barev v určitém barevném prostoru. Barvy mimo tuto oblast lze v daném barevném prostoru zobrazit jen přibližně) tiskového procesu (syté a zářivé barvy jako reflexní modrá, zelená a oranžová) (Litera Design, 2020).

2.1.4 Pozice firmy na trhu

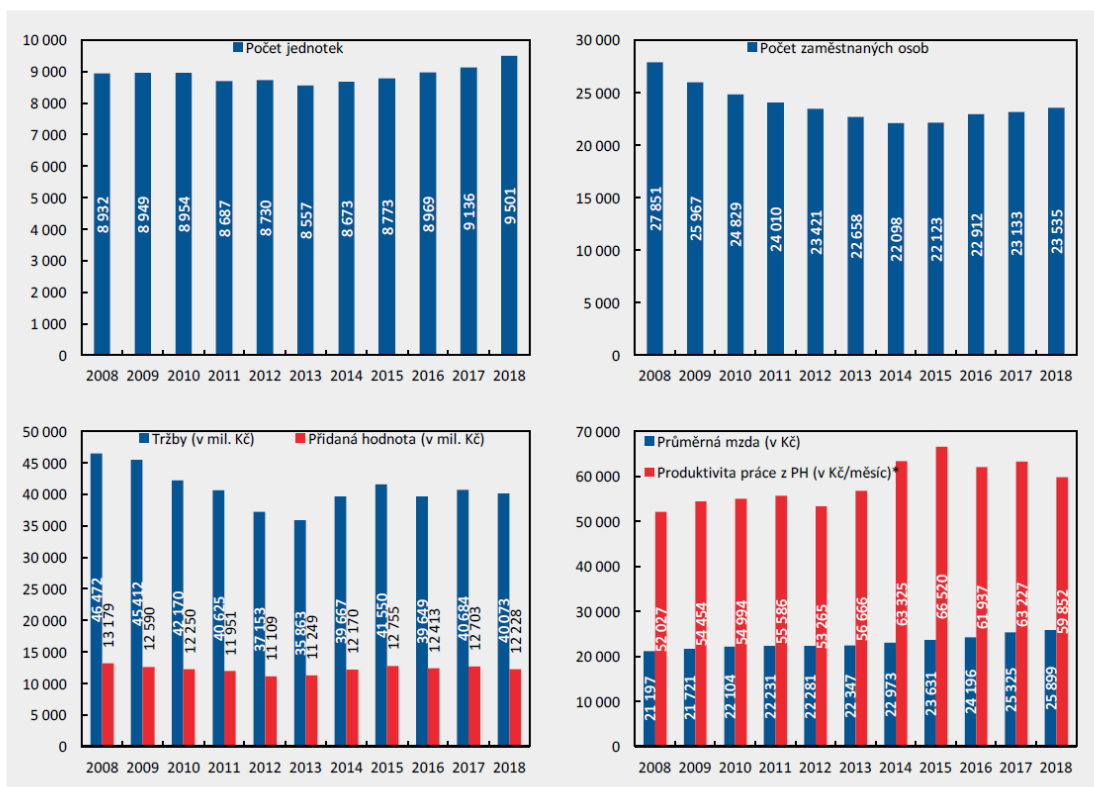
Společnost POL a. s. lze podle klasifikace NACE zařadit do kategorie 1812 - Tisk ostatní, kromě novin. Tato skupina obecně zahrnuje: tisk časopisů a jiných periodik, které

vycházejí méně než čtyřikrát týdně - tisk knih a brožur, hudebnin a partitur, map, atlasů, plakátů, katalogů, reklamních katalogů, prospektů a jiných propagačních tiskovin, poštovních známek, kolků, cenných papírů, šeků a jiných bankovkových papírů, čipových karet, památníků, deníků, kalendářů a jiných obchodních tiskovin, osobních dopisních papírů (papírnického zboží) a jiných tiskovin knihtiskem, ofsetem, hlubotiskem, flexografií, sítotiskem a jinými tisky, kopírovacími stroji, počítačovými tiskárnami, razicími kalandry, vč. rychlotisku - přímý potisk textilií, plastů, skla, kovu, dřeva a keramiky Potištěné předměty (materiály) jsou typicky chráněny autorským právem. Zahrnuje také: - tisk na etikety nebo přívěsky (litografie, hlubotisk, flexografie nebo jiný tisk) Nezahrnuje: - sítotisk na textilie a oděvy (13.30- výrobu papírnického zboží (sešitů, desek, pořadačů, registrů, účetních knih, tiskopisů atd.), pokud tištěná informace nepředstavuje hlavní účel činnosti (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2005).

Podle nejnovějších odborných průzkumů je globálně tisk v dobrém stavu. Některé světové regiony se vyvíjejí lépe než jiné, mezi ně patří Evropa. Oddíl se vyvíjí dobře navzdory globální recesi a dopadu digitálních médií. Tiskárny mají nižší marže, protože náklady rostou rychleji než ceny. Výrazně se zdražil papír v důsledku nedostatku základní suroviny pro jeho výrobu – buničiny. V minulých letech klesala poptávka po novinách a časopisech. Tento trend vedl výrobce k odstavení velkých výrobních kapacit v Severní Americe, Evropě i Asii. Pokud jde o Českou republiku, v odvětví se v posledních dvou letech výrazně neměnily tržby. Výše tržeb v roce 2018 však nedosáhla ani hodnot předkrizového období. Počet zaměstnaných osob již několik let mírně stoupá, od roku 2014 vzrostl o 1 437 zaměstnanců, přesto jejich počet také nedosahoval výše roku 2008. Stoupající tendenci od roku 2013 má i počet jednotek, do roku 2018 se jejich počet zvýšil o 944 jednotek. U průměrné mzdy byl ve sledovaném období 2008 – 2018 zaznamenán mírně stoupající trend s nárůstem o 4 702 Kč. Oddíl prochází vlivem současné ekonomické situace náročným obdobím. Polygrafické firmy jsou nuceny přizpůsobit svoji strategii vývoji ekonomiky a trhu. V polygrafickém sektoru, jak bylo uvedeno výše, dochází k prudkému zdražení materiálů, růstu cen papíru, růstu ceny energií. Zakázky pro veřejný i soukromý sektor jsou mnohdy neziskové z výše uvedených důvodů, neboť výsledné ceny produktu jsou vázány na určitou dobu. V případě rotačního tisku letáků se tiskárny potýkají s dalším omezením tisku. Zadavatelé mění formát a objem. Tisk novin se snižuje, a to i z důvodu, že klesá předplatné a zdražuje se samotná distribuce. Tiskárny

i předplatitelé jsou vtaženi do „obchodní války“ velkých distribučních společností. Polygrafický trh se snaží čelit nepříznivému vývoji. O zakázky, kterých byl na trhu nedostatek, musely podniky v tomto oddílu usilovně bojovat a tlak na nižší cenu snížil jejich ziskovost. Na trhu přetrvává také výrazný nedostatek pracovníků a s tím souvisí tlak na růst mzdových nákladů. Trh je v oblasti prodeje technologií poměrně konsolidovaný. Dochází k průběžným instalacím tiskových věží u plochého ofsetu. I nadále trvá pozitivní vývoj v investicích do instalací nových digitálních technologií. V souladu s očekáváním pokračuje trend růstu digitálního tisku a rozvoje obalového průmyslu. Polygrafické společnosti na tento vývoj reagují a přizpůsobují se. Boj o zákazníky je tak velký a vyžaduje to i hledání nových trhů. Z důvodů zachování konkurenční schopnosti oddílu musí výrobci investovat do technologií (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2005).

Graf 9.3.1 – Hlavní ekonomické ukazatele oddílu CZ-NACE 18



Pramen: data ČSÚ, rok 2018 výpočty MPO

Obr. 16: Hlavní ekonomické ukazatele skupiny NACE 18

Zdroj: Panorama zpracovatelského průmyslu ČR, 2018

Následující tabulka znázorňuje vývoj vybraných finančních ukazatelů v odvětví v průběhu deseti let. Některé z nich budou použity pro porovnání s výsledky finanční analýzy v kapitole 2.4.

Tab. 5: Přehled finančních ukazatelů v odvětví

CZ-NACE	UKAZATELE	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018*)
18	EVA	238 002	-13 984	-308 275	-475 895	109 196	187 238	1 017 165	1 612 716	1 063 469	230 319	153 962
18	Spread	% 1,69	% -0,09	% -2,01	% -3,09	% 0,68	% 1,14	% 6,03	% 10,38	% 6,48	% 1,35	% 0,87
18	ROE	% 20,03	% 16,70	% 14,37	% 14,15	% 14,56	% 14,56	% 17,95	% 23,31	% 19,30	% 14,46	% 13,83
18	re	% 18,34	% 16,79	% 16,38	% 17,24	% 13,89	% 13,42	% 11,91	% 12,94	% 12,82	% 13,11	% 12,96
18	rf	% 4,55	% 4,67	% 3,71	% 3,79	% 2,31	% 2,26	% 1,58	% 0,58	% 0,43	% 0,98	% 1,98
18	EBIT/Aktiva	% 9,83	% 8,81	% 7,78	% 7,68	% 8,14	% 8,56	% 10,58	% 12,23	% 11,56	% 9,66	% 9,42
18	Čistý obrát/Aktiva	1,34	1,24	1,18	1,11	1,09	1,11	1,18	1,23	1,21	1,27	1,25
18	EBIT/Čistý obrát	% 7,33	% 7,13	% 6,59	% 6,92	% 7,50	% 7,71	% 8,96	% 9,95	% 9,59	% 7,64	% 7,54
18	VK/Aktiva	% 37,45	% 39,13	% 40,36	% 39,76	% 43,97	% 47,58	% 47,43	% 43,47	% 47,39	% 49,72	% 51,59
18	UZ/Aktiva	% 57,61	% 56,53	% 57,64	% 55,42	% 59,74	% 60,87	% 59,77	% 55,22	% 58,61	% 60,15	% 60,89
CZ-NACE	UKAZATELE	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018*)

Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2005

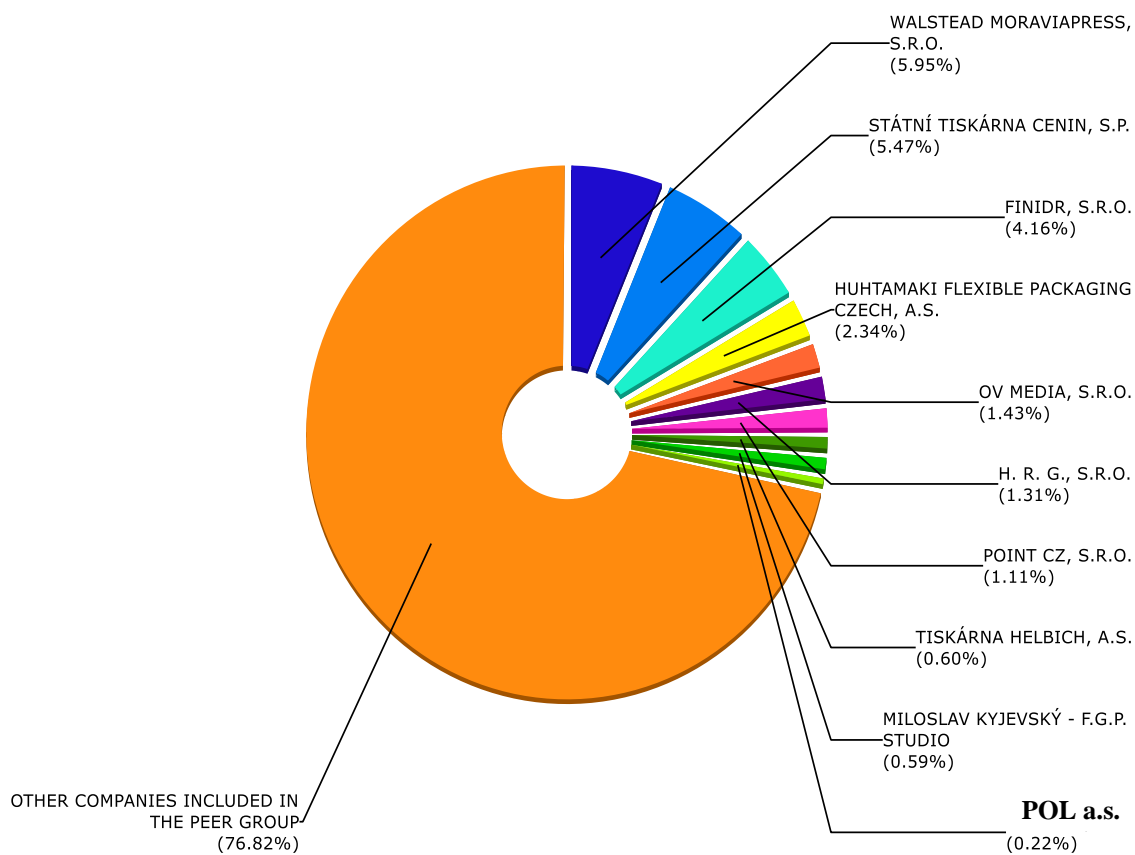
k získání informací o podniku z hlediska jeho porovnání s celkovým trhem, byla použita databáze Amadeus. Jako kritéria byla vybrána:

- 1) Všechny aktivní firmy
- 2) Standardní „peer“ skupina 1812: Ostatní tisk
- 3) Země česká republika

Výsledný počet obchodních společností splňující všechna kritéria zároveň je 467 společností. Vzhledem k proměnlivosti dat jsou brány výsledky k 31.12.2019. Dále bude společnost POL a. s. porovnána s těmito firmami z několika hledisek. Tato jednotlivá porovnání se mohou lišit v počtu zohledněných firem v závislosti na tom, zda byly v jednotlivých společnostech dostupné potřebné informace pro výpočet zadaného kritéria.

a) Operating Revenue / Turnover = Tržby

Tento pojem zahrnuje tržby za prodej zboží + Výkony + Ostatní provozní výnosy + Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu + Převod provozních výnosů.

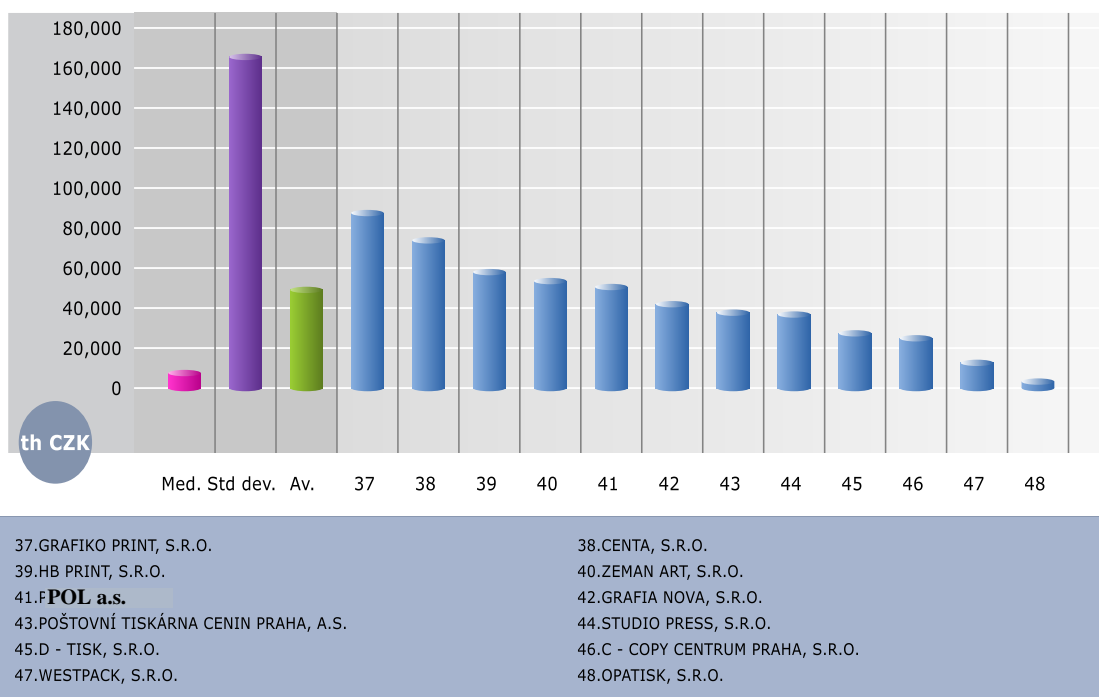


Graf 1: Podíl společnosti na tržbách

Zdroj: Amadeus, 2019

Společnost POL a. s. má 0,22% podíl na celkových tržbách z odvětví pod NACE: 1812, které činí celkově 20,950,920 tis. Kč.

Na následujícím grafu lze vidět celkové pořadí společnosti z hlediska tržeb, které je 41.



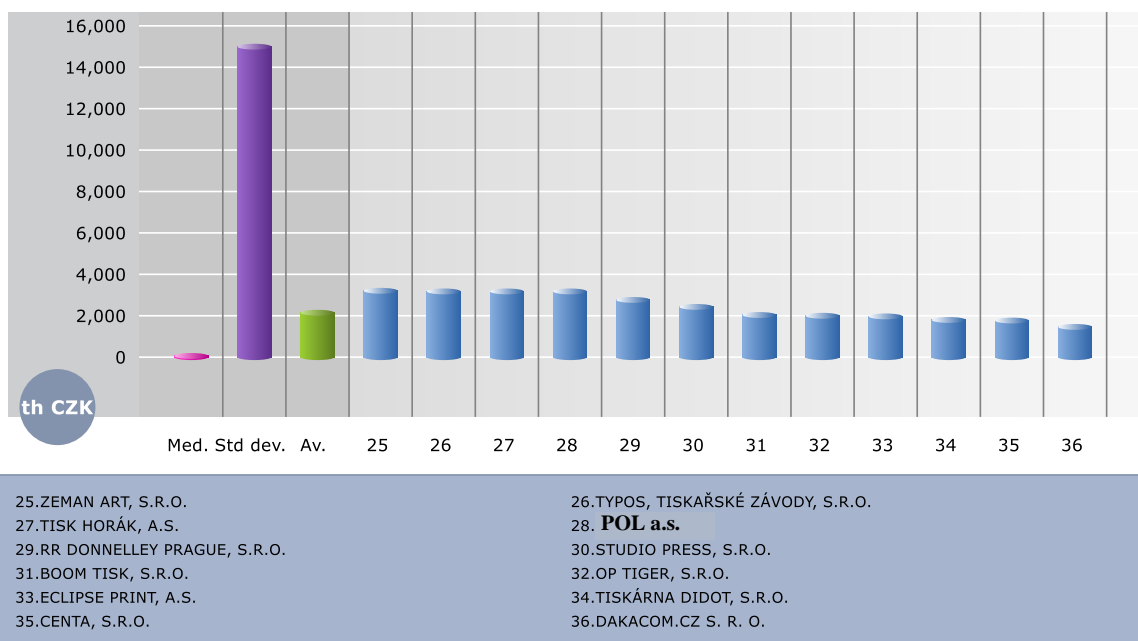
Graf 2: Pořadí společnosti: Tržby

Zdroj: Amadeus, 2019

Průměrná hodnota je 49,065 tis. Kč, společnost POL a.s. dosahuje na 41. místě hodnoty 50,505 tis. Kč. Dá se tedy říci, že její tržby v porovnávací skupině jsou mírně nadprůměrné.

b) Profit (Loss) after Taxation = výsledek hospodaření před zdaněním

V prvním grafu je společnost vyobrazena na 28. místě ve velikosti výsledku hospodaření. Na tomto místě se s celkových 963,909 tis. Kč umístila s částkou 3,174 tis. Kč.

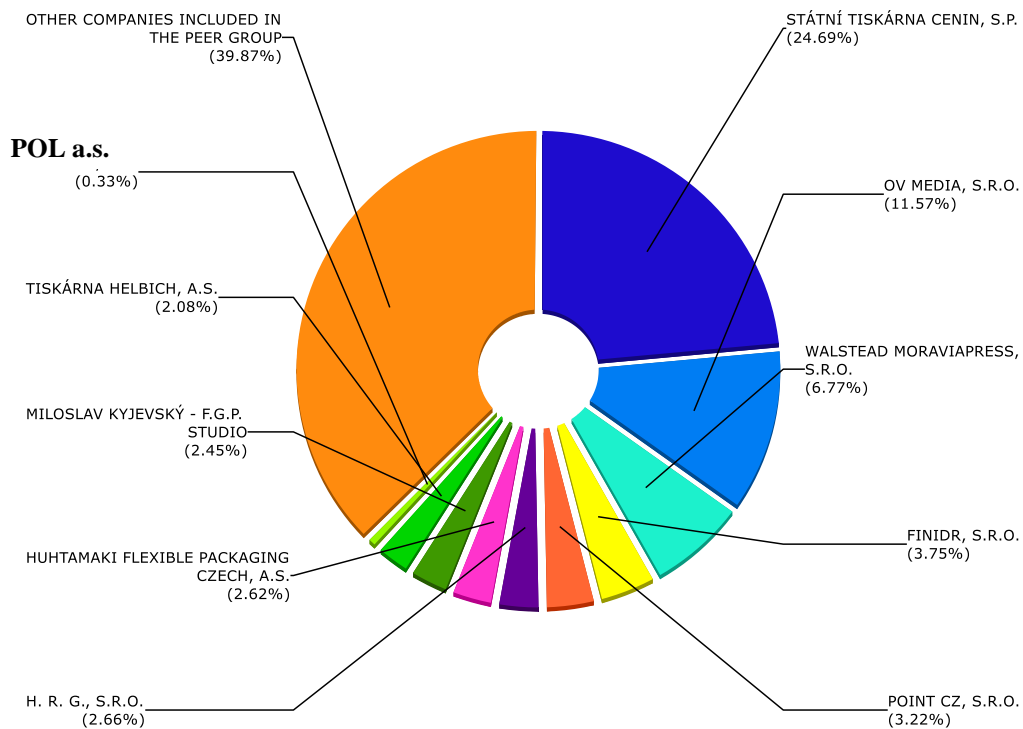


Graf 3: Pořadí společnosti: Výsledek hospodaření

Zdroj: Amadeus, 2019

Průměrná hodnota výsledku hospodaření před zdaněním v tomto odvětví je 2,067 tis. Kč.

Společnost se tedy nachází nad průměrnými hodnotami.

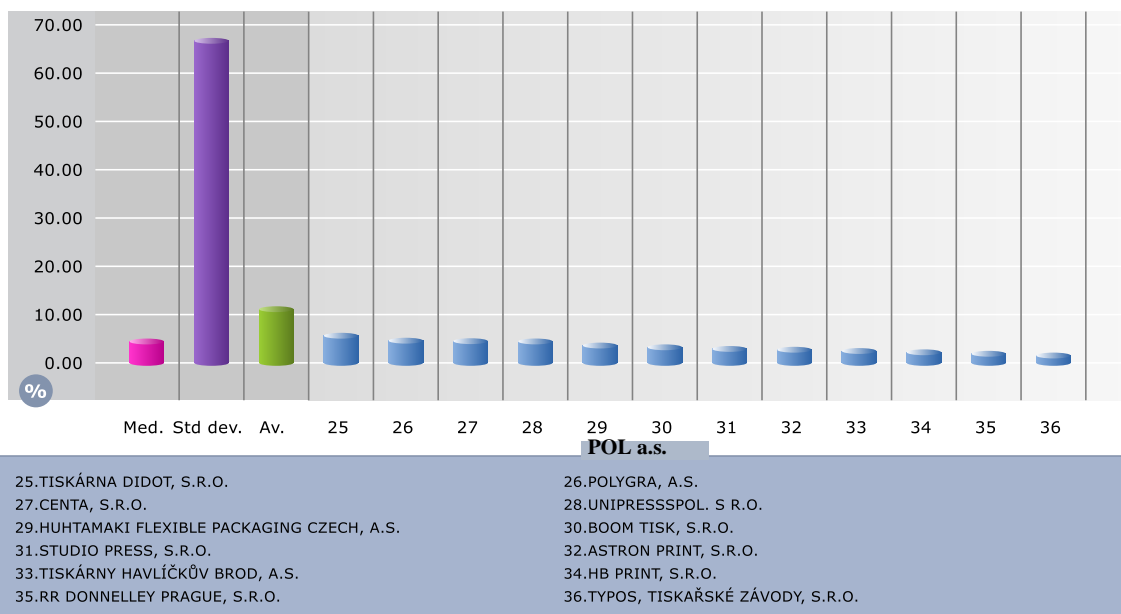


Graf 4: Výsledek hospodaření před zdaněním
Zdroj: Amadeus, 2019

Celkový podíl společnosti znázorněný na koláčovém grafu činí 0,33 % z celkového odvětví.

c) ROE (return on equity) = rentabilita vlastního kapitálu

Rentabilita kapitálu vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku. Pro vlastníky podniku je tento ukazatel klíčovým měřítkem toho, jak byly prostředky, které do podniku vložili, zhodnoceny. Výpočet se provádí jako $EAT / \text{Vlastní kapitál}$.



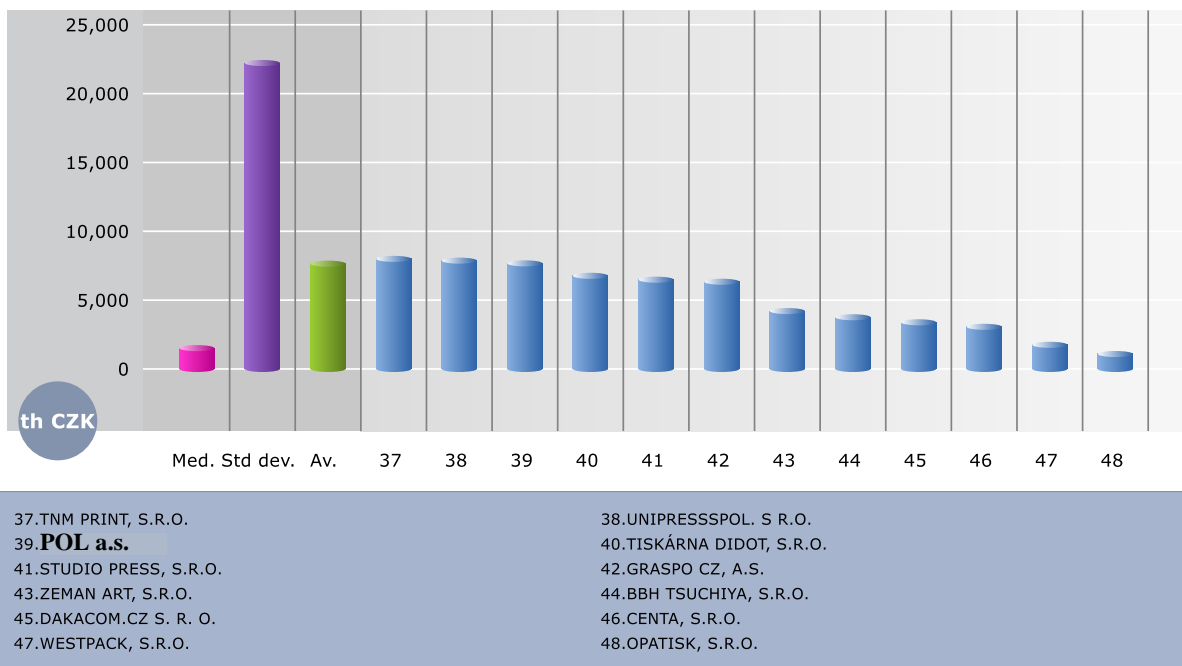
Graf 5: Pořadí společnosti: Rentabilita vlastního kapitálu

Zdroj: Amadeus, 2019

V rentabilitě vlastního kapitálu společnost zaujala s poměrem 4,60 % 26. místo v porovnání s ostatními společnostmi. Průměrná rentabilita v odvětví je 9,16 % a medián, tedy střední hodnota je 4,43 %. Společnost je tedy co se týče rentability vlastního kapitálu o 4,5 % pod průměrem. S ohledem na medián se dá říci, že se svým výsledkem leží v horní polovině.

d) CF (Cash flow) = peněžní tok

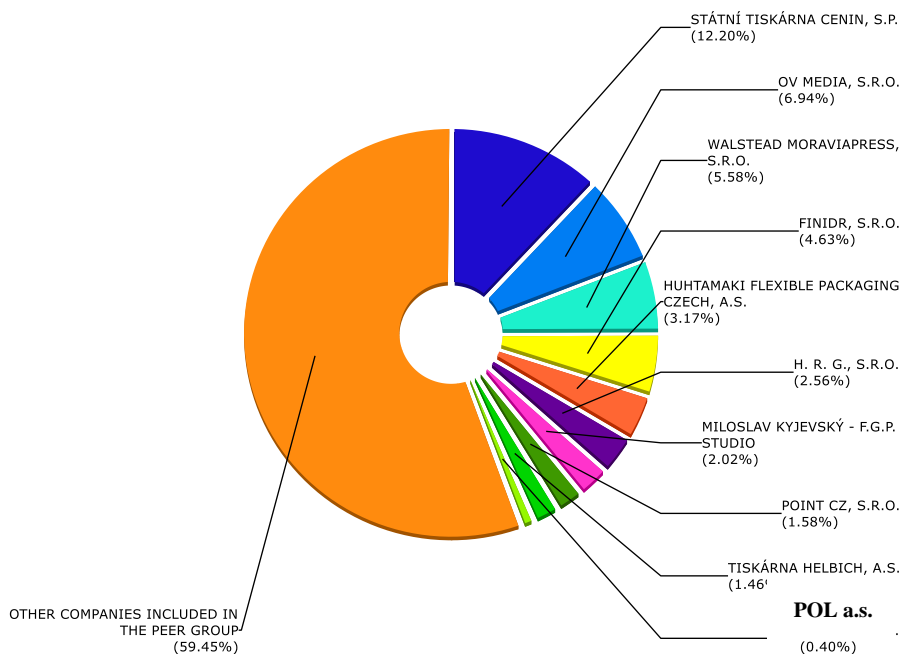
Cash flow nebo také peněžní tok je příjem nebo výdej peněžních prostředků. Cash flow za určité období představuje rozdíl mezi příjmy a výdaji peněžních prostředků za toto období.



Graf 6: Pořadí společnosti: Cash Flow

Zdroj: Amadeus, 2019

Společnost POL a. s. se svým cash flow umístila na 39. místě. Což s ohledem na celkový počet firem (více než 450) je uspokojivý výsledek.



Graf 7: Cash Flow

Zdroj: Amadeus

Výše je uveden i koláčový graf který znázorňuje podíl společnosti POL a. s. na celkovém Cash Flow v odvětví.

Celkově z dosažených výsledků lze říci, že s ohledem na počet firem v odvětví si společnost POL a. s. vede dobře. V předchozích porovnáních se společnost vždy usadila v první padesátce nejlepších firem z daného hlediska. Nejlépe si společnost vede v rentabilitě vlastního kapitálu, kdy obsadila 26. místo s hodnotou 4,60 %. Z celkového výběru pro tento ukazatel přes 450 firem je tedy na 26. místě ve výnosnosti pro své vlastníky, což se považuje za velice slušný výsledek.

2.2 Porterův model pěti sil

Tento model popisuje pět základních sil, která na podnik působí. Cílem modelu je tedy umožnění pochopení těchto sil, které v odvětví působí a identifikovat, které z nich mají pro podnik z hlediska jeho budoucnosti největší význam a které mohou být managementem podniku ovlivněny. Těchto pět faktorů je níže popsáno ve spojitosti k analyzované společnosti POL a.s.

Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníci společnosti POL a.s. se skládají z konečných zákazníků - výrobní firmy (české i zahraniční), reklamní agentury, koneční zákazníci - farmaceutické firmy. Tvorbou ceny je počítána v programu CICERO, která se skládá z ceny papíru, tisku, barev, tiskových desek a konečného zpracování, případně dokončovacích prací jako je laminace, výsek, vazba atd. Množstevní slevy jsou ve firmě tvořeny dle obrátu, a to buď přímo v ceně nebo formou ročních zpětných bonusů. Vždy na základě dohody se zákazníkem. Společnost POL a.s. se svým zákazníkům vždy snaží vyjít vstříc, nicméně při vyjednávání ceny zakázky s potencionálním zákazníkem se nenechává „vydírat“. V dnešní době bere zákazník kvalitu služby/produktu jako samozřejmost a je zaměřen především na cenu. Stává se, že noví potencionální zákazníci volají a poptávají službu s tím, že již mají cenové nabídky od více tiskáren. Společnost POL a.s. na takové vyjednávání přistoupí jen v minimální míře a pokud se zákaznickovy požadavky blíží k neakceptovatelné částce, přenechá jej konkurenci. Naopak se stálými dlouhodobými zákazníky společnost udržuje přívětivé přátelské vztahy a nestává se, že by tito zákazníci vyjednávali o cenách, jelikož mají stanovené ceníky na delší dobu dopředu.

Pohledávky svých zákazníků podnik oceňuje při vzniku jmenovitou hodnotou, při nabytí za úplaty pořizovací cenou. Se zřetelem na finanční situaci dlužníka, v případech, kdy nespovídá finanční situace dlužníka ve prospěch placení a ve vztahu k pravděpodobnosti

úhrad pohledávek, snižuje společnost ocenění pomocí opravných položek, účtovaných na vrub nákladů, na jejich realizační hodnotu. Zdroj informací pro stanovení výše opravných položek vychází z analýzy odběratele a dosavadních dostupných informací sjednání s dlužníkem.

Tab. 6: Zakázky společnosti POL a.s.

v Kč	2014	2015	2016	2017	2018
Zakázky celkem	56 794 467	58 034 810	51 894 631	58 019 552	60 215 058
Počet zákazníků	296	301	317	336	267
20% zákazníků	51 164 825	51 104 610	46 665 773	50 834 181	52 387 100
% z tržeb	90 %	88 %	90 %	88 %	87 %

zdroj: Interní data společnosti

U odběratelů je také zajímavé zmínit, zdali platí tzv. Paretovo pravidlo, které spočívá v tom, že 20 % úsilí přinese 80 % užitku. Převáděno na zákazníky je tedy třeba zjistit, jestli platí vztah, kde 20% zákazníků společnosti přinese 80 % z tržeb. Tito zákazníci by měli být pro společnost v jisté míře přednější a měla by se vyvíjet snaha si tyto zákazníky udržet. Z tabulky s výši vydaných faktur včetně DPH za dané roky je patrné, že společnost POL a.s. má za celé sledované období opravdu 20 % velkých zákazníků, kteří společnosti přinášejí mnohdy až 90 % z celkového zisku.

Společnost vzhledem k aktuální situaci šíření koronaviru Covid-19 zaznamenala mírný pokles poptávek po jejich službách. Méně se tak snížil počet celkových zakázek na začátku jara. Je to způsobeno např. snížením počtu letáků požadovaných od reklamních agentur, skrz neuskutečňování kulturních akcí a veletrhů. Ovšem vyhotovování zakázek pro stálé zákazníky trvá. jsou to např. farmaceutické firmy, pro které společnost tiskne lékové krabičky a příbalové letáky. Na druhou stranu se na společnost POL a.s. obrátil její dlouholetý zákazník Dopravní podnik města Brna, který potřeboval akutně vytisknout několik tisíc letáků v souvislosti se změnami a pravidly v Brněnské hromadné dopravě. Společnost také zatím nadále bez problémů doručuje vyhotovené zakázky zahraničním zákazníkům. Budoucí vývoj záleží tedy na vývoji aktuální situace, která lze jen těžko odhadovat.

Vyjednávací síla dodavatelů

Z důvodu různorodosti výrobků, které společnost vyrábí, je dodavatelů velké a různorodé spektrum. V prvé řadě je třeba zmínit dodavatele papíru, kterých je 6 a papír jako takový

tvoří 40-50 % z celkové ceny produktu. Skoro se všemi z nich se uzavírá smlouva o spolupráci s ročním zpětným bonusem. Jedná se o dodavatele, se kterými spolupracuje společnost dlouhodobě a na základě potřeb dodávaného materiálu pro tisk. Tito dodavatelé se časem nijak nemění, jelikož se jedná o ne příliš velký trh s menším množstvím velkoobchodů s papírem, která mají své pobočky v České republice a dovážejí papír z různých papíren ze zahraničí. Tyto dodavatele společnost POL a.s. pravidelně sleduje na jejich internetových stránkách, kde společnosti zveřejňují svůj aktuální ceník, který se v průběhu roku často mění. Postupem času z důvodů zvýšení cen vstupních surovin (buničiny), rostoucí míry inflace, celosvětového poklesu poptávky po papíru a s ním související nižší ziskovosti producentů papírů dochází k jeho zdražování. tento trend lze očekávat i v budoucnu, a to i kvůli aktuální situaci vzhledem k šíření koronaviru Covid-19. Dodavatelé již společnost POL a.s. informovali o zdražení papíru přibližně o 2 Kč. na jedno kilo papíru (cca o 10 %).

Z dalších dodavatelů se jedná o dodavatele barev, dodavatele laminovacích folií, palet, dodavatele chemie a tiskových desek. V neposlední řadě se jedná o dodavatele kooperací, které společnost není schopna zajistit sama, a to buď z důvodu časového nebo z důvodu, že POL a.s. nemá případnou technologii, která je u specifické zakázky potřeba. Jedná se např. o kroužkové vazby do bloků, vazba V2 a V8 (pevnější vazby např. na knihy), UV parciální lak (matné/lesklé efekty na vytištěné ploše), které společnost není schopna pojmout sama skrz kapacitní důvody nebo nevládní speciální technologii, případně nevládní potřebné speciální lepidlo. Kooperace probíhají ve spolupráci s ostatními tiskárnami. Tyto náklady společnost samozřejmě zahrne do konečné ceny produktů a navýší je o svoji marži (společnost POL a.s. musela např. zajistit dopravu). S většinou dodavatelů kooperací, kterých je celkově 12, a s dodavatelem papíru, má společnost smlouvu o zpětném bonusu. Tento bonus společnost POL a.s. obdrží od dodavatele na konci roku, jestliže u něj v průběhu roku nakoupila za určitou minimální částku (např. u papíru, když je odběr u dodavatele za rok aspoň za 2 miliony Kč, tak společnost POL a.s. na konci roku obdrží zpět 1 % z celkové utracené částky). Společnost POL a.s. si tyto bonusy hlídá a na podzim každého roku zjišťuje, u jakého konkrétního dodavatele je výhodnější dále nakupovat, aby právě na konci roku na zpětný bonus dosáhla. Skupina dodavatelů, u které si společnost nemůže vybírat dle jejich ceny, jsou dodavatelé FSC papíru. Tento papír je omezený a dodavatelské společnosti jej většinou naskladňují až po

uskutečnění objednávky od společnosti POL a.s. Tento papír je pro společnost velice důležitý, jelikož jej využívají mimo jiné i její dva největší zákazníci, kteří tvoří asi ¼ celkových tržeb společnosti POL a.s..

Se všemi výše uvedenými dodavateli je nastavena spolupráce dlouhodobě a využívá se na základě toho, co který dodavatel je schopen dodat, zkooperovat, v jakém termínu a samozřejmě i za kolik peněz. U dodavatelů papíru je tvořen ceník, který je aktualizován každého cca 1/4 roku. S dodavateli kooperaci se sjednává ceník na dobu jednoho roku.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Co se týče hrozby vstupu nových konkurentů na trh, je tato obava spíše bezpředmětná. Postupem času samozřejmě vznikají menší digitální tisková centra, kde zákazníkům vytisknou na počkání zakázku, ale samozřejmě v malém objemu a nákladu. Co se týče středních až velkých tiskáren, je vstup na trh velice nákladný skrz počáteční investice. Tato bariéra vstupu na trh je nejvýznamnější pro toto odvětví, jelikož pořízení jen tiskařských strojů, které by zvládly zakázky v rozsahu jako společnost POL a.s., by stály potencionálního konkurenta několik desítek milionů korun. Za posledních 12 let společnost nezaznamenala větší nárůst své konkurence v oblasti ofsetového tisku, což je její prioritní oblast.

Rivalita firem na daném trhu

Společnost POL a.s. vznikla v roce 1990 jako jedna z výraznějších větších tiskáren ve svém okolí. V Brně postupem času vznikaly samozřejmě i další, které se specializovaly i na jiný sortiment (např. tisk knih s pevnou vazbou) a také tiskárny menší, které nebyly schopny pojmout větší množství zakázek či velko-nákladové zakázky. Postupem času a s vývojem nových technologií začalo přibývat velkých tiskáren, nicméně tento růst nikdy nedosáhl kritického bodu, kdyby byl už trh přesycen. POL a.s. vždy tiskla a pokračuje v tom do dnes jen do formátu papíru B2 (50 x 70 cm) a tiskne spíše větší zakázky co se objemu týče (např. katalogy po 10ti nebo i 20ti tisících kusech, kdy samozřejmě větší množství je výhodnější, co se týče ceny za jeden kus). Společnost POL a.s. zaujala tedy takovou střední cestu a nejsou u ní výjimkou jak vysoko-nákladové zakázky tak i zakázky po 2 tisících kusů nebo i jen pár set vizitek. Ovšem některé větší tiskárny přešly na formát větší B1 (100 x 70 cm). Tyto konkurenční tiskárny více vyhovují zákazníkům, kteří požadují pravidelný tisk periodik (novin či časopisů) např. každý měsíc. Mají tak zajištěné příjmy a vědí, že např. každý 25. den v měsíci dojde od zákazníka požadovaný

návrh tisku a ke konci měsíce musí zakázku vyexpedovat. Nicméně tito zákazníci mohou tiskárny omezovat v příjmu nových zakázek a potencionálních zákazníků. A to z důvodu nemožnosti zpracování jejich zakázky včas skrz tisk velko-nákladových a velkoobjemových zakázek periodik. Z tohoto hlediska je společnost POL a.s. velmi flexibilní a je schopná svým zákazníkům nabídnout vyexpedování jejich zakázky klidně i ten týž den, jelikož s menšími zakázkami se dá více manipulovat. Tuto konkurenční výhodu společnost využila v aktuální situaci šíření koronaviru Covid-19, kdy může rychle reagovat např. na poptávku informačních letáků od městských částí Brna a Dopravního podniku Brno.

Nicméně nedá se říci, že by konkurence v tomto odvětví byla malá. V dnešní době každý zákazník řeší především cenu a nezabývá se kvalitou, protože ji v dnešní době považuje za jistý standard. Odvětví je charakterizováno vysokou konkurencí mezi jednotlivými druhy produktů a jako řada dalších odvětví je v současnosti výrazně ovlivněn vývojem v oblasti digitálních technologií. Digitalizace spolu s rostoucím využíváním internetu a sociálních sítí s sebou přináší pokles řady tištěných produktů, růst elektronických médií a elektronického obchodu, zkrácení výrobních lhůt, tisk podle potřeb zákazníka, personalizaci a orientaci na potřeby i větší flexibilitu. Odvětví musí neustále reagovat na nové možnosti začínající při přípravě zakázek přes předtiskovou přípravu až po tisk či distribuci hotové zakázky.

Společnost POL a.s. si však za 30 let svého působení vybuodovala stálou zákaznickou základnu a jistou prestiž a jistotu působení na Polygrafickém trhu nejen v Brně a jeho okolí.

Existence substitutů

Široký výrobní sortiment společnosti umožňuje uspokojování potřeb i rozsáhlého portfolia zákazníků. Firma je schopna nabízet své služby v oblasti ofsetového i digitálního tisku dle různorodé specifikace – krabičky, obaly, skládačky, časopisy, prospekty, katalogy, kalendáře, karty, vizitky, pexesa, samolepky, plakáty, etikety, pohlednice, hlavičkové papíry, odkládací desky, bloky, obálky, samopropisy, hospodářské a kancelářské tiskopisy, mapy, slohy, woblerky, stojánky, pošetky, diáře, příbalové letáky do výrobků. Společnost potiskne materiál od 40 do 650 g/m², specializuje se na ofsetový tisk ve formátu B2. Tiskoviny povrchově upraví formou laminace, parciálním lakováním a vhodně využitým výsekem. V současnosti není překážkou ani doprava. Společnost POL

a.s. dováží zakázky zpravidla do druhého dne od zabalení, a to zdarma a v rámci celé ČR. Aktuálně není problémem ani expedice do zahraničí. Dokáže uspokojit zákazníky se statisícovými objemy, ale i ty, kteří potřebují jen pár vizitek. Tiskne tedy jak pro menší živnostníky, reklamní agentury, tak i pro řadu velkých společností. A to bez ohledu na objem. Výsledky práce této společnosti můžeme vidět kolem sebe každý den.

Je tedy zřejmé, že předností firmy je zejména využívání moderních technologií tisku, individuální přístup k zákazníkovi, certifikace výrobního procesu, garance kvality, rychlé zpracování zakázky a doprava v rámci ČR zdarma. Existence substitutů je v tomto oboru samozřejmě vysoká, jelikož se vše zpracovává stejným výrobním postupem u jakékoliv tiskárny a požadovaný produkt zákazníka je velice specifický, v naprosté většině případů na vlastní návrh. Nemělo by se tedy stávat, že by stejná zakázka vypadala u dvou různých tiskáren se stejnou technologií rozdílně (samozřejmě pomineme-li možnost tiskárny s nekvalitním vybavením, s nezkušeným personálem atd.)

Shrnutí Porterova modelu pěti sil

Společnost POL a.s. zachovává se svými zákazníky dlouhodobé přátelské vztahy. 20% největších zákazníků, kteří přinášejí mnohdy až 90% zisku, jsou zákazníci dlouhodobými. Při získávání nových zákazníků se společnost nenechá vydírat požadavky na nízké ceny, a tak je tedy celková vyjednávací síla zákazníků malá. U dodavatelů je tomu spíše naopak, jelikož se jedná o ne příliš velký trh s menším množstvím velkoobchodů s papírem, kteří tvoří 40-50% ceny. Společnost také využívá spoustu dodavatelů ve formě kooperace s konkurenčními tiskárnami (celkem 12). Se všemi dodavateli je nastavena spolupráce dlouhodobě a využívá se na základě toho, co který dodavatel je schopen dodat, zkooperovat, v jakém termínu a samozřejmě i za kolik peněz. Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví není, jelikož pro střední až velké tiskárny je vstup na trh velice nákladný skrz počáteční investice. Tato bariéra vstupu na trh je nejvýznamnější pro polygrafické odvětví, jelikož pořízení jen tiskařských strojů, které by zvládly zakázky v rozsahu jako společnost POL a.s., by stály potenciálního konkurenta několik desítek milionů korun. I z toho důvodu není polygrafický trh přesycen, nicméně nedá se říci, že by konkurence v tomto odvětví byla malá. Odvětví je charakterizováno vysokou konkurencí mezi jednotlivými druhy produktů (vysoká míra substitutů) a jako řada dalších odvětví je v současnosti výrazně ovlivněn vývojem v oblasti digitálních technologií. Společnost POL a.s. je velmi flexibilní a je schopná svým zákazníkům

nabídnout vyexpedování jejich zakázky klidně i ten týž den, což jedna z jejich velkých konkurenčních výhod.

2.3 PESTLE analýza

PESTLE analýza se zaměřuje na makrookolí, tedy obecné okolí, které mají všechny podniky společné. Za jednotlivá písmena je vybráno okolí, která bude z hlediska společnosti POL a.s. popsáno a vymezeno, jaký má vliv na jeho fungování. Jelikož se firma nachází v Jihomoravském kraji ve městě Brno, budou využita data především z tohoto geografického okolí.

Politické faktory

Politické faktory úzce souvisí s faktory legislativními, jelikož tvorba a schvalování zákonů se odvíjí také od složení Vlády ČR. Každá vláda má totiž jiné preference, a tedy jiným způsobem i směrem ovlivňuje společenské a podnikatelské prostředí. Vliv výsledků voleb ovlivní to, zda je vítězná koalice spíše pravicová podporující podnikání či nikoliv. Politická situace je v posledních letech v České republice velice dynamická. Nicméně její změny výrazně neovlivňují chod společnosti.

Z politických faktorů je také třeba se zaměřit na politickou situaci v mezinárodním měřítku. Pro společnost je důležitý také politický vývoj v rámci EU, jelikož někteří její zákazníci pochází ze zahraničí. Často diskutovaný, a nyní již reálný, odchod Velké Británie z EU se společnosti netýká, jelikož žádný z jejich zákazníků tam nesídlí.

V politické oblasti je dlouhodobě prosazována podpora zdravého životního prostředí. V poslední době se zintenzivňuje politický tlak na skladování plastového odpadu a na jeho selekci a recyklaci, stejně jako na diferenciaci odpadů prostřednictvím speciálních kontejnerů a sběrných dvorů. Tuzemská nařízení musí respektovat politické trendy, které se projevují v rámci EU. I tato legislativa se projevuje silným tlakem na zlepšování životního prostředí a omezování plastů a jsou zároveň předmětem zákonů EU.

Politika ovlivňuje i řadu procesů v národním hospodářství, a to především prostřednictvím přerozdělování národního rozpočtu. Součástí politických faktorů je i poskytování dotací. Dotace zaměřené na recyklaci odpadů v současné době poskytuje pouze Ministerstvo životního prostředí prostřednictvím Operačního fondu Životního

prostředí. Dále společnost může využívat dotace na pořízení dlouhodobého hmotného majetku.

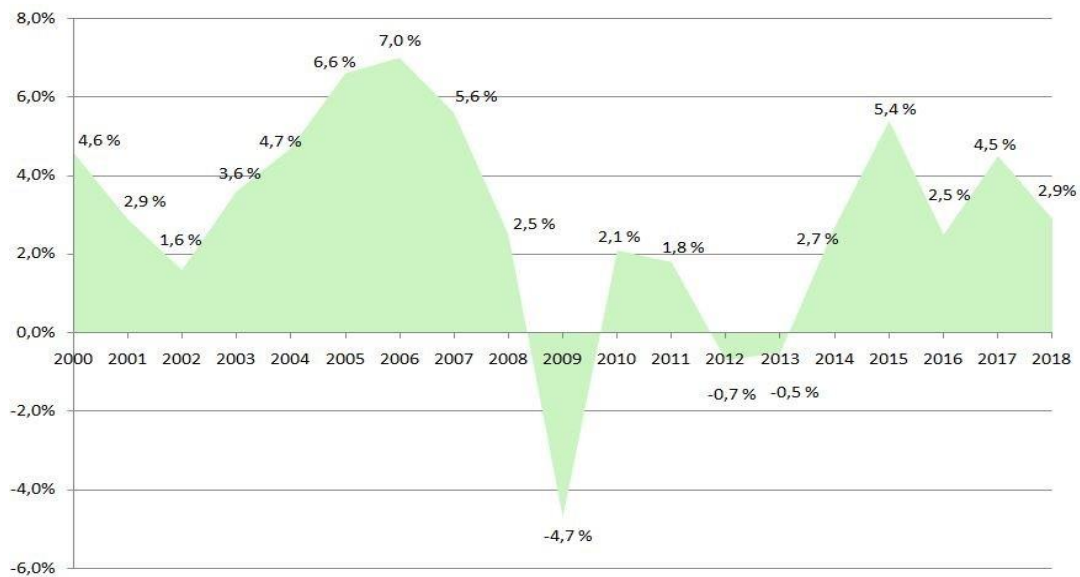
Ekonomické faktory

Mezi hlavní faktory, které ovlivňují ekonomické okolí podniku patří především HDP, inflace, úrokové míry, vývoj kurzu české měny a nezaměstnanost.

Česko je na světě na 15. místě v indexu lidského rozvoje (před Belgií), na 14. místě v indexu lidského kapitálu (před Velkou Británií) Světové banky, na 24. místě v indexu ekonomické svobody (před Německem) a v indexu globálních inovací a na 29. místě v globální konkurenceschopnosti. Hlavní odvětví průmyslu jsou automobilová výroba, elektronika, strojírenství, high-tech technologie, výroba oceli, dopravní zařízení, chemická výroba a léčiva. Hlavními zemědělskými produkty jsou obiloviny, rostlinné oleje a chmel (Wikipedie, 2020).

Jihomoravský kraj, ve kterém sídlí společnost POL a.s. patří k regionům s významným ekonomickým potenciálem. Vytvořený hrubý domácí produkt kraje představuje 10,8 % hrubého domácího produktu České republiky. Hrubý domácí produkt (HDP) je peněžním vyjádřením celkové hodnoty statků a služeb nově vytvořených v daném období na určitém území; používá se pro stanovení výkonnosti ekonomiky. Dosažená výše podílu HDP téměř odpovídá podílu obyvatelstva kraje na obyvatelstvu ČR, který činí 11,2 %. Vzhledem k průmyslové tradici Brna a jeho okolí má stále významné postavení v ekonomice kraje průmysl, který se na celkové hrubé přidané hodnotě kraje podílí 26,8 %, na další tradiční odvětví především jižních oblastí kraje, zemědělství, připadá pouze 2,4 %. Na stavebnictví připadá 6,7 % a rozvíjející se služby se na HPH podílí 64,1 %. (Český statistický úřad, 2020).

Následující graf znázorňuje vývoj celkového hrubého domácího produktu v ČR.

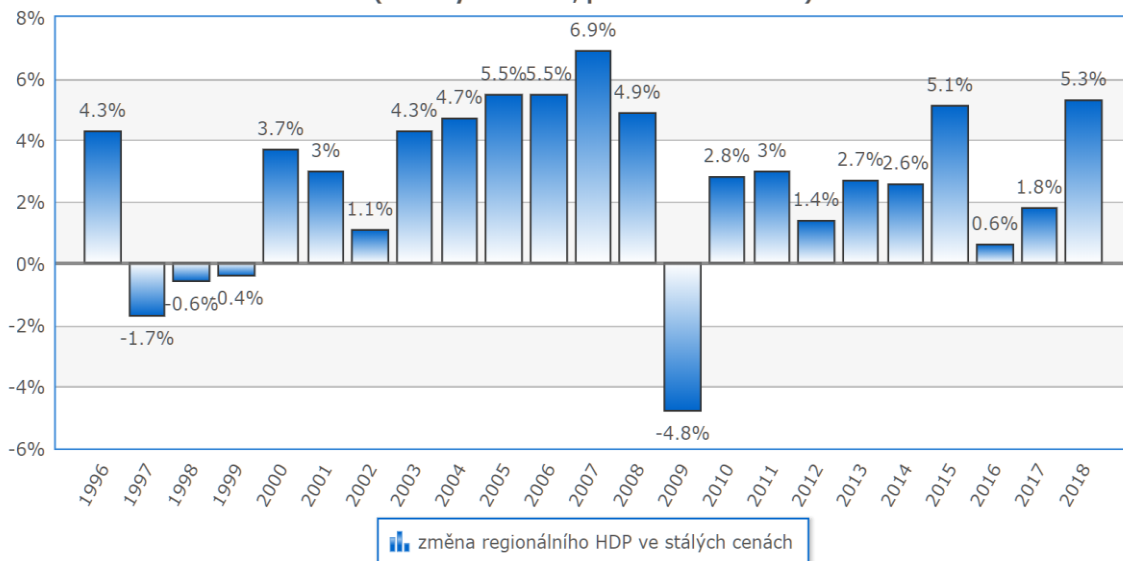


Graf 8: Vývoj HDP v ČR

Zdroj: FINANCE.CZ, 2020

Dále je znázorněn graf s vývojem HDP za Jihomoravský kraj, který téměř kopíruje vývoj HDP na celostátní úrovni.

Vývoj regionálního HDP v Jihomoravském kraji v letech 1996 až 2018
(ve stálých cenách, předchozí rok = 100)



Graf 9: Vývoj HDP v Jihomoravském kraji

DATA.BRNO, 2020

Pohled na vývoj české ekonomiky se v zásadě nemění. Odhaduje se, že reálný HDP v roce 2019 vzrostl o 2,54 %. Rovněž je zachována predikce zpomalení ekonomiky na 2,0 % v roce 2020 vlivem slabší dynamiky domácí poptávky. V roce 2021 se očekává díky

pozvolnému oživení v zahraničí růst HDP o 2,2 %. Nicméně vzhledem k aktuální situaci kvůli pandemii koronaviru Covid-19 lze očekávat spíše nižší hodnoty růstu HDP. Aktuální údaje o vývoji ekonomiky v závěru roku 2019 vzhledem k posledním událostem kolem šíření koronaviru podle analytiků naznačují, že růst HDP by mohl za celý rok 2020 klesnout až pod dvě procenta. Meziroční růst ekonomiky v posledním čtvrtletí 2019 byl nižší i než odhady ČNB. Ta však zůstává optimistická, podle jejích prognóz se růst ekonomické aktivity v průběhu roku 2020 opět zrychlí. Analýza Bloombergu však tvrdí, že právě česká ekonomika je v Evropě více ohrožená výpadky čínské výroby kvůli koronaviru než jiné. Objevují se však i názory že růst tuzemské ekonomiky v roce 2020 bude začínat spíše číslem jedna, a bude tak patrně nejslabší od roku 2013, kdy tuzemská ekonomika mírně poklesla. Společnost POL a.s. je stejně jako ostatní obchodní korporace ovlivněna tímto vývojem a v roce 2020 se dá očekávat pokles její ekonomické aktivity. Na to určit a odhadovat, jak velký bude mít nastalá pandemie Covidu-19 dopad na celkovou ekonomickou aktivitu, je v této chvíli ovšem ještě brzy.

Jelikož společnost POL a.s. obchoduje i se zahraničními společnostmi, je pro ni důležitý také vývoj směnného kurzu České Koruny vůči Euru.



Graf 10: Vývoj měnového kurzu CZK/EUR

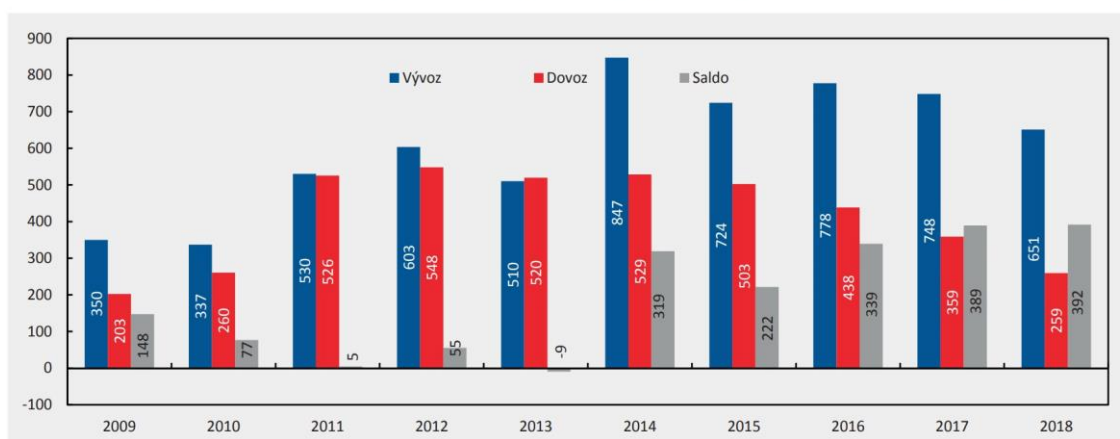
Zdroj: Kurzy.cz, 2020

Společnost vystupuje především v roli vývozce, proto je pro ni výhodnější, když domácí měna oslabuje vůči zahraničním. Průměrný měnový kurz za posledních 5 let byl 26,755

CZK/EUR. V období od roku 2014 až do jara 2017 můžeme vidět, že kurz byl poměrně stabilní, pohyboval se na úrovni 27 CZK/EUR. Důvodem byly intervence ČNB, které začaly v listopadu 2013 a skončily právě v dubnu roku 2014. ČNB chtěla podpořit ekonomický růst, domácí spotřebu a export. Po skončení intervencí kurz postupně aprecioval na hodnotu okolo 26 Kč/EUR. Průměrný kurz v roce 2018 byl 25,64 CZK/EUR. V roce 2019 směnný kurz osciloval kolem 25,5 CZK/EUR, na začátku roku 2020 se kurz dostal pod 25 Kč a následně v důsledku celosvětové pandemie koronaviru Covid-19 výrazně prudce depreciuje a blíží se na hodnotu 27,9 (Český statistický úřad, 2020). Tento stav je pro společnost POL a.s. vzhledem k jejím zahraničním zákazníkům vyhovující, jelikož za splacené pohledávky v Eurech dostane v přepočtu více v českých korunách. Také je to výhodnější vzhledem k vedení účtu v Eurech.

Obchodní zahraniční výměna s produkty skupiny CZ-NACE 18 je malá, většina produktů je určena pro tuzemský trh. Hodnota vývozu v roce 2014 skokově vzrostla, následně kolísala na nižších úrovních a v roce 2018 se výrazněji snížila. Naopak hodnota dovozu se skokově zvýšila v roce 2011 a dále do roku 2015 spíše stagnovala, a pak začala mírně klesat. Saldo zahraničního obchodu je od roku 2014 vysoké díky zvýšení vývozu (Panorama zpracovatelského průmyslu ČR, 2018).

Graf 9.4.1 – Vývoz, dovoz a saldo zahraničního obchodu s produkty dle CZ-CPA 18 (v mil. Kč)



Pramen: ČSÚ, data k 8. 4. 2019

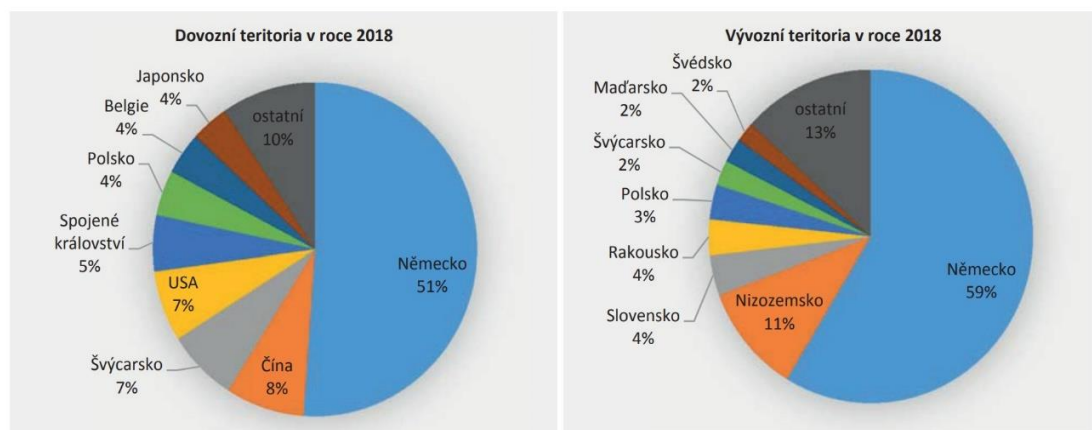
Graf 11: Saldo zahraničního obchodu pro skupinu CZ-NACE 18

Zdroj: Panorama zpracovatelského průmyslu ČR, 2018

Hlavním obchodním partnerem je tradičně Německo, do kterého směřuje 59 % vývozu komodity, a ze kterého do ČR přichází 51 % dovozu. Ve vývozu jsou významnými partnery také Nizozemsko (11 %) a Slovensko (4 %). V dovozu jsou významnými

partnery Čína (8 %) a Švýcarsko a USA (7 %), viz následující graf (Panorama zpracovatelského průmyslu ČR, 2018). Společnost POL a.s. nejvíce obchoduje se Slovenskem, Irskem a Německem.

Graf 9.4.2 – Zahraniční obchod s výrobky CZ-CPA 18

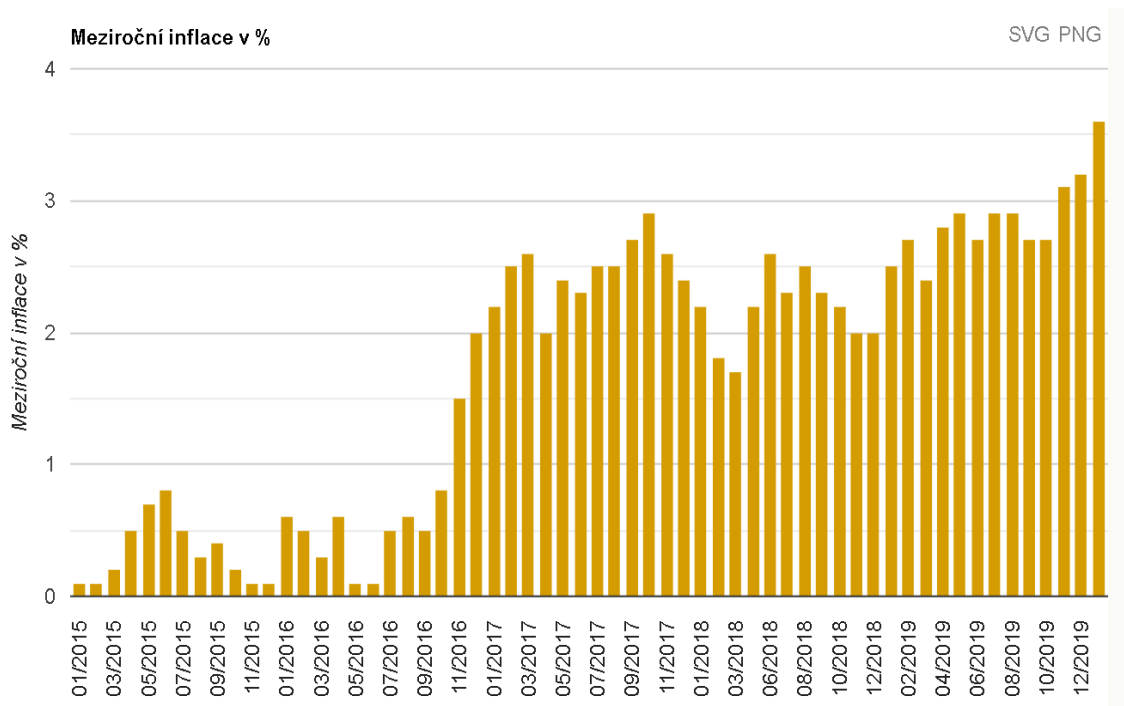


Pramen: ČSÚ, data k 8. 4. 2019

Graf 12: Zahraniční obchod s výrobky CZ-NACE 18

Zdroj: Panorama zpracovatelského průmyslu ČR, 2018

Dalším významným ekonomickým ukazatelem je míra inflace. Obecně inflace znamená všeobecný růst cenové hladiny v čase. Jde o oslabení reálné hodnoty (kupní síly) dané měny vůči zboží a službám, které spotřebitel kupuje. V praxi je inflace v oblasti spotřebitelských cen měřena jako přírůstek tzv. indexu spotřebitelských cen (Český statistický úřad, 2020).



Graf 13: Vývoj cenové hladiny v ČR

Zdroj: Kurzy.cz, 2020

Na grafu popisující průběh inflace v ČR lze pozorovat, že inflace v letech 2014–2016 byla na poměrně nízké úrovni, oscilovala okolo 0,5 %. V roce 2017 došlo k razantnímu nárůstu cenové hladiny na úroveň 2,5 %. V roce 2018 dosáhla inflace 2,1 % což je o 0,4procentního bodu méně než v roce 2017 a cenová hladina dále roste. Pro firmu vyšší inflace znamená růst cen vstupů, včetně vyššího tlaku na vyšší mzdy ze strany pracovníků (Kurzy.cz, 2020).

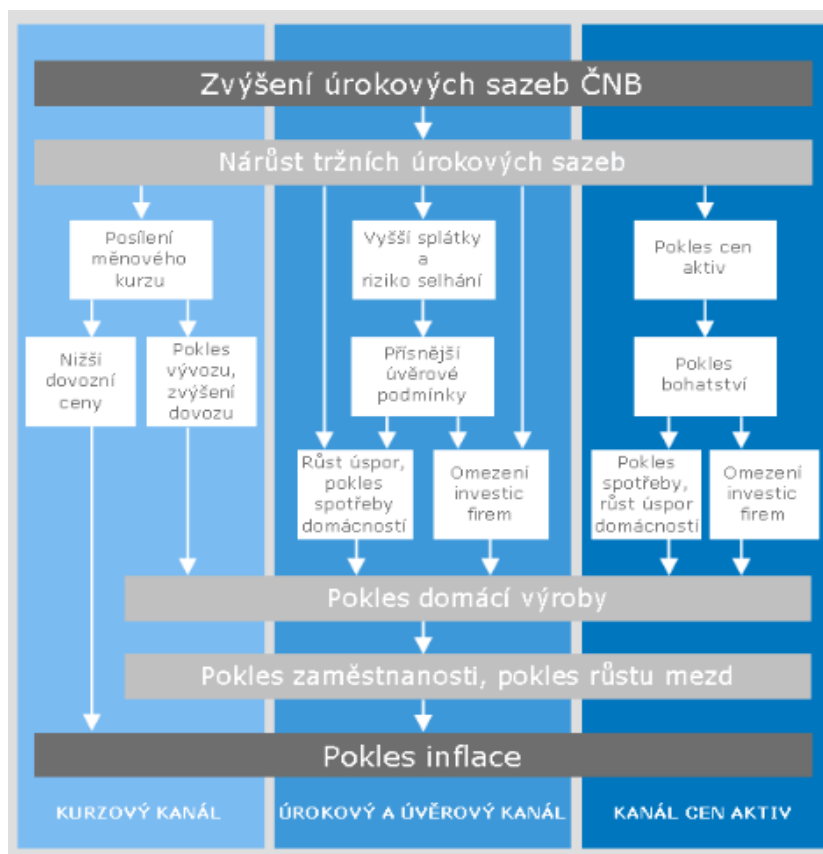
Posledním zmíněným ekonomickým faktorem jsou **úrokové sazby**. Změna sazeb ČNB se promítá do tržních úrokových sazeb a následně do dalších proměnných, jakými jsou například měnový kurz, výdaje na spotřebu a investice, úspory, objem výroby, ceny zboží a služeb či ceny aktiv. Různé setrvačnosti na trzích způsobují, že toto promítání sazeb do fungování ekonomiky probíhá se značným časovým zpožděním, přičemž maximálního účinku měnové politiky je dosaženo za více než jeden rok (Česká národní banka, 2020).

Růst domácích tržních úrokových sazeb podporuje poptávku po investicích do korunových aktiv, které mají vyšší výnos oproti aktivům v cizích měnách. To vyvolá zvýšený zájem o nákup domácí měny, a tím posílení nominálního měnového kurzu koruny. K posílení měnového kurzu dochází z pravidla okamžitě po zvýšení repo sazby. Silnější kurz koruny pak s poměrně malým zpožděním vede k poklesu cen dováženého

spotřebního zboží, resp. cen meziproduktů, což se postupně projeví v poklesu, resp. nižším růstu domácích spotřebitelských cen. Posílení měnového kurzu působí také s poněkud větším zpožděním na pokles zahraniční i domácí poptávky po domácí produkci v důsledku její vyšší ceny ve srovnání se zahraniční produkcí. Domácí výrobci jsou méně konkurenceschopní a dochází ke snížení jejich výroby. Nižší výroba s sebou nese nižší zaměstnanost a menší růst mezd, a tím vzniká dodatečný tlak na pokles inflace (Česká národní banka, 2020).

Úrokové sazby mají přímý dopad na chování firem i domácností. **Nárůst úrokových sazeb** centrální banky se promítá do vyšší ceny peněz na mezibankovním trhu, od které jsou odvozeny úrokové sazby pro klientské operace bank, tedy pro vklady a úvěry. Domácnosti v situaci vyšších sazeb více spoří a méně si půjčují, a tudíž vynakládají méně peněz na svoji spotřebu. Poptávka po zboží a službách klesá. Firmám klesá relativní výnosnost investičních projektů v reálné ekonomice ve srovnání s finančními investicemi a ty, které ke svému financování používají komerční úvěry, čelí vyšším úrokovým nákladům. V souhrnu pak firmy omezují své výdaje na pořízení budov, strojů, zařízení a nehmotných aktiv, které potřebují pro svoji výrobu. Pokles spotřebitelské poptávky domácností a investičních výdajů firem pak vede k poklesu výroby v ekonomice jako celku. Celkově pak dochází ke zpomalení ekonomického růstu, nárůstu nezaměstnanosti, poklesu růstu mezd a inflace (Česká národní banka, 2020).

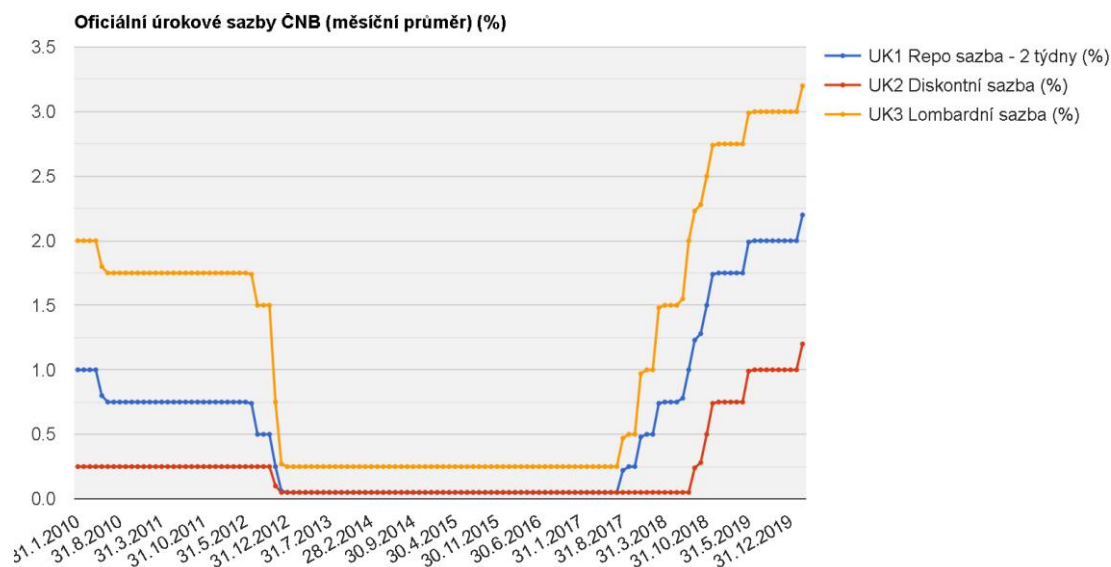
Ačkoliv se změna úrokových sazeb promítá skrze ekonomiku různými cestami (kanály), všechny nakonec vedou k stejnému cíli – pohybu inflace požadovaným směrem. Restriktivní politika centrální banky (zvýšení sazeb) vede k výše popsaným dopadům do ekonomiky. Dopady expanzivní politiky (snížení sazeb) do ekonomiky jsou přesně opačné a ve svých důsledcích znamenají urychlení ekonomického růstu a inflace, je-li to potřeba k navrácení inflace do cíle (Česká národní banka, 2020).



Obr. 17: Dopad zvýšení úrokových sazeb na ekonomiku

Zdroj: Česká národní banka, 2020

Následující graf znázorňuje vývoj úrokových sazeb ovlivněné ČNB. Od roku 2012 do roku 2017 lze pozorovat pokles úrokových sazeb, který zapříčinil oživení ekonomiky, rychlejší ekonomický růst nižší mírou inflace.



Graf 14: Vývoj úrokových sazeb ČNB

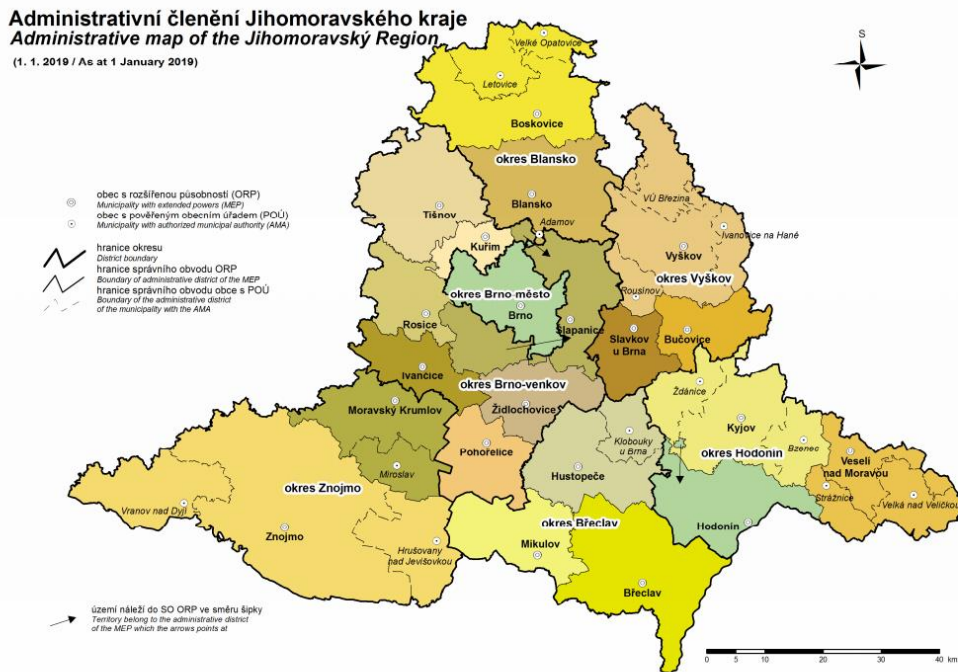
Zdroj: Česká národní banka, 2020

Od roku 2017, kdy se začaly úrokové míry zvyšovat, lze na grafu popisující cenovou hladinu v ČR pozorovat reakce v podobě nárůstu cenové hladiny. Také díky tomuto opatření ČNB došlo v roce 2017 k posílení měnového kurzu, jak je vidno na grafu 10: Vývoj měnového kurzu CZK/EUR. Pro společnost POL a.s. je výhodnější spíše deprecie měnového kurzu vzhledem k jejímu postavení exportéra. Z celkových tržeb společnosti tvoří přibližně 15 % tržeb od zahraničních zákazníků.

Další z ekonomických ukazatelů je nezaměstnanost. Tento faktor je zahrnut do faktorů sociálních.

Sociální faktory

Společnost POL a.s. se nachází v Brně a spadá pod správu Jihomoravského kraje. Jihomoravský kraj je vymezen okresy Blansko, Brno-město, Brno-venkov, Břeclav, Hodonín, Vyškov a Znojmo a je rozdělen na 21 správních obvodů obcí s rozšířenou působností. Rozlohou 718 802 ha a počtem obyvatel téměř 1 188 tisíc se Jihomoravský kraj řadí na čtvrté místo v republice. Poloha kraje je z geografického hlediska poměrně výhodná díky jeho postavení na historickém spojení mezi jihem a severem Evropy. V rámci EU kraj sousedí se Slovenskem a Rakouskem, v rámci republiky s krajem Jihočeským, Vysočinou, Pardubickým, Olomouckým a Zlínským. Různorodé přírodní podmínky v kraji mají samozřejmě vliv na způsob využívání krajiny a na způsob života v konkrétní lokalitě (Český statistický úřad, 2020).



Obr. 18: Administrativní členění jihomoravského kraje

Zdroj: Český statistický úřad, 2020

Z celkové rozlohy kraje tvoří téměř 60 % zemědělská půda, z níž připadá 83 % na ornou půdu. Nejvyšší stupeň zornění (podíl orné půdy na zemědělské) mají okresy Znojmo a Vyškov. Z hlediska výrobních oblastí je zemědělství zaměřeno především na obiloviny, řepku a kukuřici na zeleno a na siláž. V kraji se nachází více jak 90 % plochy vinic ČR. Vinohradnictví je rozvinuto především v okrese Břeclav, kde je téměř 50 % plochy všech vinic v ČR, ale i v okresech Hodonín, Znojmo a částečně také Brno-venkov. V rámci živočišné výroby zaujímá Jihomoravský kraj jedno z předních míst v chovu drůbeže a prasat (Český statistický úřad, 2020).

Jihomoravský kraj jako celek má relativně kvalitní ovzduší. Znečištění ovzduší, hluk a podobné nepříznivé vlivy jsou pouze lokálního charakteru, především u velkých průmyslových center. Z tohoto hlediska dosahuje nepříznivých hodnot emisí znečišťujících látek především okolí Brna. Podíl na znečištění má rovněž vzrůstající množství automobilů, zejména ve velkých městech. V kraji narůstá počet obyvatel, využívajících napojení na kanalizaci s čistírnou odpadních vod, což je mimo jiné jedna z cest, jak zlepšit silné znečištění části vodních toků Moravy, Dyje a Svratky. Problematice ochrany životního prostředí je v Jihomoravském kraji věnována značná pozornost. K 31. 12. 2018 v kraji žilo 1 187 667 obyvatel, což představuje 11,2 % celkového počtu

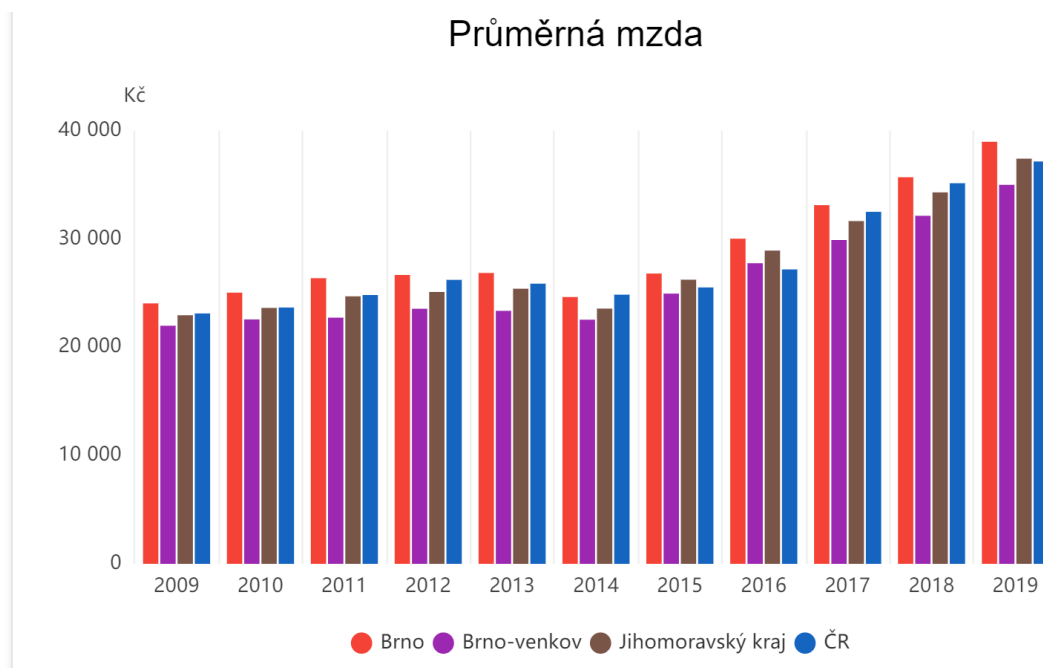
obyvatel ČR. Ve složení obyvatelstva podle pohlaví měly převažující podíl ženy, na 1 000 mužů připadlo 1 039 žen. Je to ovlivněno především strukturou města Brna, kde žije na 1 000 mužů 1 068 žen. Z hlediska věkové struktury obyvatelstva lze v roce 2018 proti roku předchozímu sledovat pokračující pokles počtu obyvatel ve věkové skupině 15 – 64 let (oproti roku 2017 o 0,6 %), naopak růst byl zaznamenán ve skupině 65letých a starších (o 0,8 %) i skupině dětí ve věku 0 – 14 let (o 0,6 %). Index stáří (poměr počtu obyvatel 65letých a starších k obyvatelstvu mladšímu 15 let) dosáhl v roce 2018 hodnoty 123,6 (123,5 v roce 2017). Zatímco u žen dosáhl v roce 2018 index stáří hodnoty 148,2, u mužů to bylo pouhých 100,1. Tento rozdíl je způsobený zejména nižším průměrným věkem zemřelých mužů (Český statistický úřad, 2020).

Přirozené spádové centrum celé jižní Moravy je krajská metropole Brno, ležící na soutoku Svratky a Svitavy. Město s významným regionálním postavením, situované na křižovatce dálnic ve směru Praha, Vídeň, Bratislava a Olomouc, je střediskem tradičních mezinárodních výstav a veletrhů, které podtrhují jeho status rušného mezinárodního obchodního centra. Druhé největší město republiky má také značný nadregionální význam. Je jednak sídlem řady institucí celostátního významu, především soudnictví, ale i významným centrem kultury a vysokého školství (Český statistický úřad, 2020).

Podle výsledků výběrového šetření pracovních sil je míra ekonomické aktivity obyvatelstva mírně pod republikovým průměrem, počet zaměstnaných v Jihomoravském kraji vzrostl v roce 2018 o více jak 5 tis. osob. Nejvíce osob je zaměstnáno ve zpracovatelském průmyslu (154,3 tis. osob), a odvětví obchodních činností (61,8 tis. osob). Podle údajů MPSV počet uchazečů o zaměstnání v roce 2018 poklesl. Podíl nezaměstnaných osob hodnotou 3,86 % stále patří k nejvyšším v republice. Jihomoravský kraj se zařadil na 12. místo ze čtrnácti krajů. Nabídka volných míst vzrostla, v průměru se v kraji o jedno pracovní místo uchází 1,3 zájemců (Český statistický úřad, 2020).

Kvantitativní indikátor Průměrná mzda ukazuje, nejen jak se v čase mění výše hrubé měsíční průměrné mzdy, ale také to, jak si vede okres Brno-město v porovnání s průměrem okresu Brno-venkov, Jihomoravského kraje a celé ČR. Vychází se přitom z předpokladu, že průměrná mzda by měla kontinuálně růst, aby si občané mohli jejím prostřednictvím zajistit určitý životní standard. Český statistický úřad tato data sleduje jen pro krajskou úroveň, pro zjištění hodnoty tohoto indikátoru byla proto využita data společnosti Profesia, spol. s r.o., která díky svému výzkumnému nástroji PayLab

disponuje daty na úrovni nižší než krajské, a to v členění podle pohlaví, nejvyššího dosaženého vzdělání i jednotlivých odvětví (Český statistický úřad, 2020).



Graf 15: Srovnání průměrné mzdy

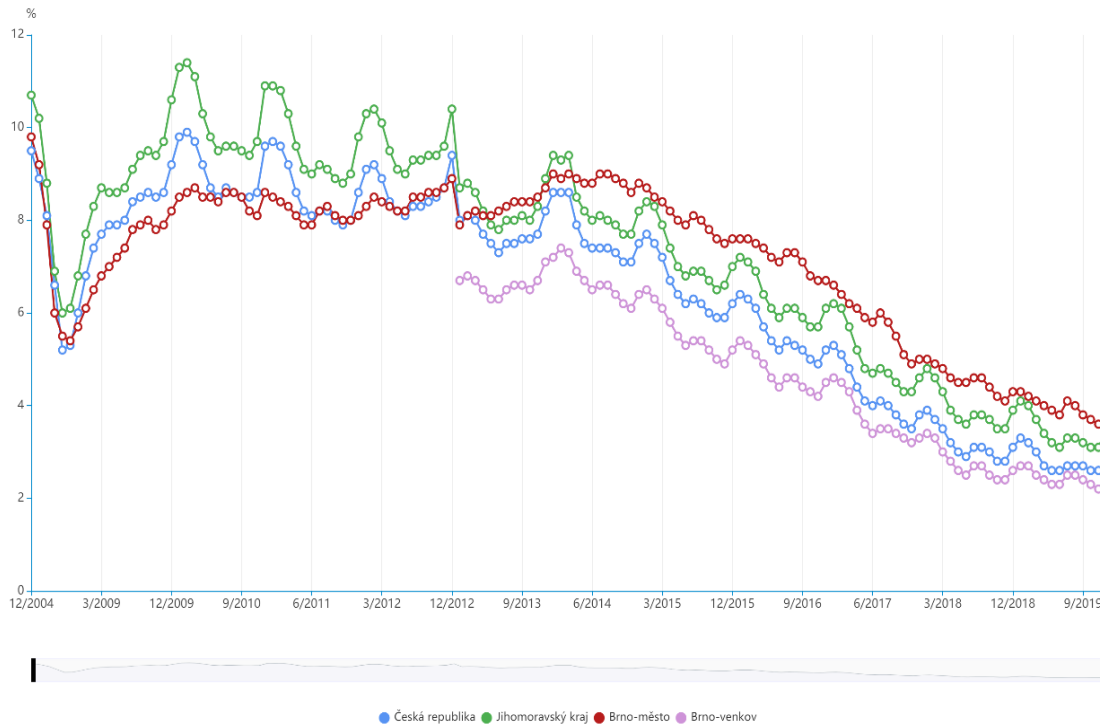
Zdroj: Data Brno, 2020

Počet zaměstnanců v podnicích se sídlem pracoviště v kraji v roce 2017 vzrostl. Absolutní průměrná hodnota platů je v Brně (32 752 Kč), což je větší než průměr v ČR (29 241 Kč) a JMK (31 247 Kč) - údaje za rok 2017. Trend vývoje v poslední době je výrazně stoupající, což zapříčiňuje i velmi nízká nezaměstnanost a nedostatek pracovní síly. Z meziokresního srovnání vyplývá, že dlouhodobě rychleji rostou mzdy v Brně-městě než v okrese Brno-venkov, kde je průměrná mzda (29 670) nižší, než je průměr v Jihomoravském kraji (Data Brno, 2020).

Nezaměstnanost v Brně klesá. Město Brno má pak nezaměstnanost na úrovni 3,8 %. Česká republika má nejnižší nezaměstnanost v Evropské unii (harmonizovaná nezaměstnanost). V České republice v červnu roku 2019 činí nezaměstnanost 2,6 %. V rámci České republiky (Praha 1,9 %, Plzeň 2,0 %, Olomouc 2,2 %) má ale město Brno poměrně vysokou krátkodobou i dlouhodobou nezaměstnanost, a to i v porovnání s okolím Brna, resp. s Jihomoravským krajem. Jedním z faktorů, které takto vysokou nezaměstnanost způsobují je vysoký počet dojíždějících právě z okolních okresů. Úřad práce uvádí, že v roce 2015 šlo o 56 tisíc pracovníků, což není zanedbatelné číslo. Stejně jako počet zahraničních pracovníků, který byl v témže roce 18 633, což je 75 % z

celokrajského úhrnu. Tato data byla získávána v době, kdy nezaměstnanost Brna-město činila 7,9 %. V Jihomoravském kraji byla v tomto období nezaměstnanost 6,8 %. Jedním z jevů, který lze v grafu také pozorovat, je ten, že v měsíci lednu je téměř vždy nezaměstnanost z celého roku nejvyšší (Data Brno, 2020).

Podíl nezaměstnaných osob



Graf 16: Porovnání nezaměstnanosti

(Data Brno, 2020).

Ve své činnosti se společnost zaměřuje nejen na rozvoj a modernizaci technologií, ale také na posilování odbornosti, zastupitelnosti a produktivity práce. Na základě výsledků práce zaměstnanců rozvíjí péči o přední pracovníky zaměstnaneckými benefity, jako jsou např. příspěvky na stravování, penzijní a životní připojištění. Zaměstnanci ve výrobě jsou odměňováni měsíčně základní mzdou a prémie dle dosažených výrobních výkonů, dále ročními prémie. Pracovníci si prohlubují kvalifikaci formou odborných školení a seminářů. Společnost již několik let spolupracuje se Střední grafickou školou v Brně. Umožňuje jejím studentům absolvovat odbornou praxi v provozu knihárny a tiskárny. Pracovníci tiskárny POL a.s. jsou členy zkušebních komisí při závěrečných zkouškách na této škole. Společnost POL a.s. zaměstnává v prostoru knihárny i tiskárny jak muže, tak

ženy. Obsluhu tiskařských strojů zpravidla provádějí zaměstnanci se vzděláním v oboru polygrafie. K obsluze řezacích strojů jsou zapotřebí zaměstnanci s určitou profesní zkušeností a schopností, jelikož je zapotřebí stroj přesně nastavit pro každou zakázku. Ostatní výrobní zařízení zvládne obsluhovat zaměstnanec po absolvování speciálního školení. Dále jsou ve výrobě využiti zaměstnanci, kteří neobsluhují žádný stroj a jejich pracovní náplní jsou dokončující práce na zakázkách, jako je lepení, skládání, balení atd.. Obsluhu tiskařských a řezacích strojů ve společnosti POL a.s. zajišťují jen muži, zatímco menší stroje a pomocné práce vykonávají spíše ženy. Administrativní zastoupení společnosti je také ve větší míře tvořeno ženami.

Technologické faktory

V souladu s očekáváními pokračuje trend růstu digitálního tisku a rozvoje obalového průmyslu. Polygrafické společnosti na tento vývoj reagují a přizpůsobují se. Boj o zákazníky je tak velký a vyžaduje to i hledání nových trhů. Z důvodů zachování konkurence schopnosti oddílů musí výrobci investovat do technologií. Moderní tiskárna jako POL a.s. se neobejde bez neustálého vylepšování, automatizace a inovace provozu. Přitom se však nemusí vždy jednat o zásadní inovaci a výměnu celých technologií, které jsou finančně velmi náročné. Žijeme ve fascinující době, kde technologie bourá bariéry, které se před pár lety zpátky zdály nedosažitelné – prostorově, časově i znalostně. Neustálý vývoj a inovace umožňují rozvoj v oblasti nabízených služeb zákazníkům. Technologicky novější zařízení má vždy vyšší technicko-užitné parametry, zvyšuje efektivnost procesů a je nedílnou součástí zabezpečení konkurenceschopnosti na polygrafickém trhu. Díky vyšší technologické náročnosti se tu zvyšují i požadavky na kvalifikovanou pracovní sílu, které je v tomto oboru nedostatek. I když společnost POL a.s. spolupracuje se střední školou polygrafickou v Brně a umožňuje jejím studentům výkon praxe ve své firmě, není zájem o tento obor velký a již dlouho žádný z absolventů do společnosti nenastoupil.

Oddíl CZ-NACE 18 patří z hlediska velikosti objemu výdajů na výzkum a vývoj k těm relativně nejmenším. Výdaje na VaV nelze uvést z důvodu ochrany individuálních údajů. Některé podniky, které čerpaly významný objem účelové podpory ze státního rozpočtu v rámci národních programů MPO (TIP, TRIO), MŽP (Resortní program výzkumu v působnosti Ministerstva životního prostředí na léta 2007–2011) a TA ČR (BETA) v období 2007–2018. I přestože je CZ-NACE 18 z hlediska objemu výdajů na VaV a počtu

výzkumníků velmi malým oddílem, tak je úspěšný v počtu projektů v rámci Horizontu 2020. Jedná se o rámcový program pro výzkum a inovace (Horizon 2020 – the Framework Programme for Research and Innovation). Je největším a nejvýznamnějším programem financujícím na evropské úrovni vědu, výzkum a inovace. Program implementuje strategii Evropské unie Unie inovací, jejímž cílem je budování k inovacím přátelského prostředí, které zjednoduší transformaci inovativních nápadů v konkrétní produkty a služby, které povedou k dalšímu ekonomickému rozvoji a tvorbě pracovních míst. Společnost POL a.s. často využívá dotací na pořízení nových a technické zhodnocení již stávajících výrobních tiskařských zařízení.

Legislativní faktory

Firma POL a.s. podniká v polygrafickém průmyslu, který není nijak speciálně regulován českou legislativou. podobně jako ostatní musí dodržovat české zákony v oblasti podnikání, daní, účetnictví atd.

Legislativa v České republice je uplatňována prostřednictvím Vlády a Parlamentu ČR. V průběhu let dochází ke změnám legislativy a dá se očekávat spíše její zpřísnění a konkretizace, což může podniku způsobit zvýšení administrativního zatížení a vyšší nákladovost. Významné působení na tuzemskou legislativu má i legislativa Evropské unie, která se do českých zákonů promítá a je jim nadřazena.

Jednou ze základních právních úprav České republiky je Listina základních práv a svobod, ve které je ustanoveno v hlavě čtvrté, článku 26, že každý má právo podnikat a provozovat jinou hospodářskou činnost. tento základní pramen práva slouží také jako východisko pro další právní normy ovlivňující analyzovaný podnik. jedná se např. o:

- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích),
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- Zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád,
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,
- Zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmu,
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.

Dále přijímání nových legislativních opatření např. v oblasti pojištění, obchodu, emisních limitů negativně ovlivňuje analyzovanou společnost. Kromě základních všeobecných

zákonů, které jsou platné pro většinu společností, jsou důležité i specializované právní normy kterými se musí společnost POL a.s. řídit. Jedná se např. o legislativní změny související s ekonomikou (např. výška minimální mzdy, daň z přidané hodnoty, daně z příjmů a sociální odvody) ale také právní normy spojené s ekologií (recyklace druhotných surovin. Specifické právní normy, kterými se musí společnost řídit jsou:

- Zákon č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti,
- Zákon č. 185/2001Sb. o odpadech.

Zákon č. 185/2001Sb. o odpadech ukládá obcím povinnost zajistit místa pro odkládání veškerého komunálního odpadu vyprodukovaného fyzickými nepodnikajícími osobami na jejím katastrálním území. I právnické osoby mají povinnost zařadit odpad podle kategorií uvedených v Katalogu odpadů a shromažďovat odpady odděleně podle těchto kategorií. Toto legislativní opatření má vliv i na ekologické faktory, vzhledem k tomu, že je snaha zlepšit životní prostředí. Proto bude tato problematika spolu s opatřeními společnosti POL a.s. blíže popsána v ekologických faktorech analýzy PESTLE.

Jak již bylo zmíněno, na analyzovaný podnik dopadá i evropská legislativa, která je následně přejímána do tuzemského zákonodárství. Odpadovému hospodářství je věnována Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2008/98/ES o odpadech, ze které vychází Plán odpadového hospodářství ČR pro období 2015-2024. „*Plán představuje klíčový dokument pro realizaci dlouhodobé strategie nakládání s odpady, obalovými odpady a výroby s ukončenou životností. Hlavními cíli strategie je jednoznačně předcházení vzniku odpadů a zvýšení recyklace a materiálového využití odpadů. Součástí POH je i Program předcházení vzniku odpadů. Plán se zaměřuje na upřednostnění způsobů nakládání s odpady podle celoevropské odpadové hierarchie a plnění evropských cílů ve všech oblastech nakládání s odpady.*“ (Ministerstvo životního prostředí, 2008).

Rovněž je při podnikání nutné dodržovat zásady bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP). Každoročně prochází veškerý personál povinným školením BOZP. Jelikož je zaměstnavatel ze zákona odpovědný za své zaměstnance, musí zajistit, aby se jim nic nestalo. Nejvyšší riziko úrazů je u pracovníků řezacích strojů při výměně řezacího nože. Společnost evidovala i několik úrazů během nakládání a vykládání materiálu.

Společnost POL a.s. využívá i řadu technických ISO norem, které stanoví základní požadavky na kvalitu a bezpečnost, ochranu zdraví a životního prostředí, organizaci práce apod.

Společnost v rámci svého podnikání vlastní certifikát ISO9001:2016, certifikát o shodě s normou ISO 12647-7 a také jsou držiteli certifikátu FSC® (FSC® C108881).

V současné době musí vedení společnosti také sledovat častá nařízení vlády ČR ohledně zamezení šíření koronaviru Covid-19. Ke dni 26.3.2020 se společnosti netýkala žádná nařízení ohledně uzavření některých provozů a omezení tak její činnosti. Společnost POL a.s. však dbá pokynů a doporučení vlády ČR a všichni její zaměstnanci jsou povinni v prostorách firmy nosit roušku či jinou ochranu úst a nosu při svém výkonu povolání.

Ekologické faktory

Společnost POL a.s. pokračuje v nastoleném trendu ochrany životního prostředí s minimalizací používání chemických prostředků pro čištění ofsetových strojů bez alkoholového vlhčení. Stěžejním bodem ochrany životního prostředí se stalo třídění odpadu, který slouží k další recyklaci. Jedná se o papír tříděný na barevný, bílý a tiskové desky. Společnost spolupracuje s firmou na odkup papíru a s firmou na odkup tiskových desek. Dále společnost POL a.s. každé 2 měsíce využije služeb firmy na likvidaci komunálního odpadu a likvidaci nebezpečného odpadu. Za nebezpečný odpad jsou považovány plechovky od barev, čisticí tkaniny, čističe, roztoky rozpouštědel, filtrační materiály včetně olejových filtrů.

Každoročně se vyhodnocují těkavé látky ve Hlášení o spotřebě těkavých látek ve smyslu zákona č. 201/2012 Sb. o ochraně ovzduší, v tříletých cyklech se provádí autorizované měření emisí. Při žádném měření společnost nepřekračovala limitní objemy a nebyl jí tedy vyměřován poplatek.

I při výměně a nákupu nové technologie firma klade důraz na energetickou náročnost provozování tohoto zařízení. Převážná část zaměstnanců pracuje dle kategorizace pracovišť v kategorii 1, pouze tiskaři pracují v kategorii 2 z důvodu překročení hlučnosti nad 80 db. Měření hluku na pracovních místech tiskárny prováděla objednaná firma v roce 2016 a je platné na dobu neurčitou, pokud nedojde k výměně technologie, anebo k jinému uspořádání strojů ve výrobě.

Někteří zákazníci mívají na společnost POL a.s. při vyhotovení své zakázky požadavky na absenci plastových materiálů např. při balení palet a žádají ekologičtější řešení v podobě kukuřičného škrobu. Společnost se vždy snaží svým zákazníkům vyjít vstříc a takové materiály sehnat, nicméně jedná se o mnohem nákladnější variantu způsobu balení

zakázky, kterou pro společnost vyhotovuje firma až z Irska. Je tedy nutné odpovědět si na otázku, zdali jsou pro firmu takoví zákazníci opravdu výhodní, když obstarání požadovaného materiálu na jejich zakázku vyžaduje značné úsilí a také představuje budoucí překážky vzhledem k vystoupení Spojeného království Velké Británie a Severního Irska z Evropské unie.

Někteří velcí zákazníci především ze zahraničí požadují při výrobě své zakázky použití tzv. FSC papíru. Certifikace FSC představuje důvěryhodný systém 1. lesní certifikace a 2. certifikace zpracovatelského řetězce s celosvětovou působností. Díky své transparentnosti, otevřenosti všem zájmovým skupinám a díky striktním sociálním a ekologickým standardům má FSC podporu největších environmentálních organizací jako WWF, Friends of the Earth nebo Greenpeace, stejně jako velkých obchodních řetězců, jako je Hornbach, IKEA, B&Q či Home Depot. Výrobky s logem FSC představují ve většině západoevropských zemí již několik procent trhu. Jejich podíl rapidně roste, trh se ročně zvětšuje o desítky procent a prodává se více než 30 000 druhů výrobků s logem FSC. Certifikát FSC má dnes oprávnění používat přes 31 000 firem ve zpracovatelském řetězci (dřevozpracovatelé mající certifikát FSC), tento certifikát vlastní i společnost POL a.s.

Závěry PESTLE analýzy

Z PESTLE analýzy vyplývají pro společnost jak pozitivní, tak negativně působící faktory. Společnost není ohrožena ekologickými faktory a vzrůstajícími nároky na ekologičtější provoz firem, jelikož sama dbá o to, aby její dopady na životní prostředí byly co nejnižší a přizpůsobuje tomu tak i svůj používaný materiál a technologie. Legislativní faktory nemají na společnost POL a.s. výrazně odlišný vliv oproti jiným společnostem. Změny, které by společnost měla pozorovat souvisí s podmínkami poskytování dotací a také změny v zákoně o odpadech. Mezi hrozby působící na podnik patří především snižování se počtu kvalifikovaných lidí v oboru. Stávající zaměstnanci společnosti u tiskových i řezacích strojů stárnou a pro společnost bude do budoucna obtížné tyto pozice obsadit novým kvalitním personálem. Dochází i ke snižování vykonávaných praxí ve společnosti studenty střední polygrafické školy. Jelikož nejvýznamnější zákazníci společnosti POL a. s. sídlí mimo Českou republiku a v průběhu roku tvoří společnosti milionový odbyt, je společnost citlivá na pohyb kurzu Koruny vůči Euru. Dá se říci, že vyšších částek společnost dosahuje z pozice exportéra, a tak je pro ni výhodnější kurz slabší, kdy za

obdržená eura od svých zákazníků inkasuje více peněz. Společnost není výrazně citlivá na změny v inflačním vývoji a vývoji HDP, jelikož hlavní část jejich produkce tvoří výrobky, které budou potřeba vždy a jejich objednateli jsou velké mezinárodní společnosti (farmaceutické, dopravní, výrobci hraček, potravinářské).

2.4 Finanční analýza společnosti

Finanční analýza společnosti bude provedena na základě teoretických východisek popsaných v předešlé kapitole. Jako zdroje dat budou použity především účetní závěrky společnosti za roky 2014- 2018 spolu s výročními zprávami.

2.4.1 Analýza absolutních ukazatelů

Tato analýza slouží k analýze samotných účetních výkazů, pomocí kterých se dají zjistit základní informace o podniku. Např. jak je podnik kapitálově zatížen, a jaká je struktura tohoto kapitálu, vývoj tržeb a podíl jednotlivých nákladů potřebných k jejich dosažení.

2.4.1.1 Horizontální analýza

Tato analýza znázorňuje vývoj jednotlivých položek v čase. Pro přehlednost, a hlavně pro představu velikosti změn, budou data uvedena v procentech.

V následující tabulce je znázorněno **tempo růstu položek aktiv**. Změna je znázorněna vůči předchozímu období.

Tab. 7: Horizontální analýza aktiv

Tempa růstu aktivních položek	2015	2016	2017	2018
AKTIVA CELKEM	2,56%	5,86%	0,40%	5,49%
Dlouhodobý majetek	11,95%	0,29%	-3,66%	11,35%
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,00%	100,00%	-49,02%	-92,31%
Dlouhodobý hmotný majetek	11,95%	0,14%	-3,59%	11,43%
Pozemky	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Stavby	-3,40%	-5,12%	50,67%	13,93%
Hmotné movité věci	50,73%	-15,51%	-17,12%	9,52%
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	500,00%	27975,00%	-100,00%	0,00%
Poskytnuté zálohy na DHM	-97,94%	666,67%	-100,00%	0,00%
Dlouhodobý finanční majetek				
Oběžná aktiva	-4,40%	10,77%	4,09%	1,44%
Zásoby	6,31%	5,69%	5,16%	15,05%
Materiál	-22,02%	11,29%	3,81%	32,59%
Nedokončená výroba a polotovary	68,55%	0,00%	6,70%	-4,26%
Krátkodobé pohledávky (obchodní)	6,74%	6,35%	-23,75%	-13,68%

Položka	2015	2016	2017	2018
Peněžní prostředky	-7,70%	12,30%	12,32%	4,13%
Časové rozlišení aktiv	26,51%	0,33%	-34,21%	-16,25%

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti

Z tabulky je patrné že obecně k výrazným změnám během sledovaného období nedošlo vzhledem k malým změnám bilanční sumy. V roce 2015 došlo ke zhodnocení dlouhodobého hmotného majetku o necelých 12 % díky rozsáhlým investicím firmy. Díky těmto aktivitám společnosti klesly peněžní prostředky. Z důvodu nové výstavby vzrostl několikanásobně v roce 2016 nedokončený dlouhodobý majetek (o 3 369 tis. Kč) a dále byly poskytnuty zálohy na dlouhodobý hmotný majetek (ve výši 460 tis. Kč). V roce 2016 také došlo k nákupu dlouhodobého nehmotného majetku v podobě softwaru, který se postupně odepisuje. Dále v roce 2017 došlo k dokončení přístavby objektu a tím je způsobeno technické zhodnocení staveb o cca. 50 %. Tento fakt je promítnut v položce nedokončený dlouhodobý hmotný majetek, který v roce 2015 a 2016 rostl a v roce ukončení přístavby se tato položka vynulovala. Do hmotných movitých věcí společnost zařazuje automobily a výrobní zařízení, změnu této položky meziročně způsobuje inovace tiskového zařízení a jejich prodej a nákup. Dosažené hospodářské výsledky za rok 2018 umožnily společnosti další investice do dlouhodobého majetku a jeho zhodnocení. Krátkodobé pohledávky klesly o 13,5%, dařilo se udržovat cash-flow u odběratelů v rovnováze. Tento fakt byl jeden z faktorů, který měl příznivý dopad na růst peněžních prostředků o 4%, (tj. o 1 476 tis. Kč). Dlouhodobý finanční majetek společnost nevlastní.

U oběžného majetku dochází k přirozeným změnám u zásob, jelikož druh a struktura zakázek ovlivňuje druh a velikost spotřebovaného materiálu. V návaznosti na již zmíněnou přístavbu objektu se v roce 2017, kdy končily stavební práce, zmenšil objem pohledávek přibližně o 23 % z důvodu stísnění pracovních a skladových prostor. Změny u časového rozlišení aktiv jsou způsobeny především přijatými zakázkami na konci účetního období. Dlouhodobé pohledávky a jiný finanční majetek společnost neviduje.

Následující tabulka znázorňuje **tempo růstu pasivních položek**. Pozitivní hospodářský výsledek za uplynulá období společnosti umožnil v roce 2016 plynulé financování stavby z vlastních prostředků, zároveň nedošlo k ponížení objemu rezervovaných prostředků na plánované investice v dalším období. U ostatních ukazatelů nedošlo oproti minulému roku k žádnému velkému výkyvu. Vyšší objem vyplacených mzdových prostředků má

přímou souvislost s nárůstem počtu zaměstnanců v roce 2016. Z tabulky je dále patrné že spolu se změnami účetních výkazů a změnou vykazování některých položek společnost v roce 2016 převedla finanční prostředky z fondů ze zisku do kategorie ážio a kapitálové fondy. Jediná položka z vlastního kapitálu, která se v průběhu času výrazněji mění je výsledek hospodaření za účetní období a v návaznosti na něj výsledek hospodaření minulých let. Tyto změny jsou způsobeny řadou faktorů jako je např. změna objemu přijatých zakázek, změny ve velikosti a struktuře nákladů apod. Stablní poměr pohledávek a závazků z obchodních vztahů umožňuje společnosti plynulé finanční toky, potřebné pro hladký průběh činnosti v polygrafické výrobě.

Tab. 8: Horizontální analýza pasiv

Tempa růstu pasivních položek	2015	2016	2017	2018
PASIVA CELKEM	2,56%	5,84%	0,42%	5,49%
Vlastní kapitál	5,47%	6,27%	3,24%	4,50%
Základní kapitál	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Ážio a kapitálové fondy	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%
Fondy ze zisku	0,00%	-100,00%	0,00%	0,00%
Výsledek hospodaření minulých let	8,80%	5,54%	6,56%	3,38%
Výsledek hospodaření běž. úč. období (+-)	-27,09%	21,62%	-40,18%	35,54%
Cizí zdroje	-13,65%	2,65%	-18,79%	14,03%
Rezervy	-15,58%	-0,86%	-12,12%	29,56%
Dlouhodobé závazky (<i>dluhopisy a úvěry</i>)	-13,26%	-9,33%	-4,71%	14,92%
Krátkodobé závazky	-13,41%	7,48%	-24,09%	10,55%
Závazky k úvěrovým institucím	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Závazky z obchodních vztahů	15,50%	0,37%	-30,49%	14,79%
Závazky ostatní	-45,81%	24,48%	-11,76%	0,86%
Časové rozlišení pasiv	33,33%	19,32%	-0,32%	6,05%

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti

Změnu cizích zdrojů zapříčiňuje především změna krátkodobých závazků. V roce 2017 poklesly závazky z obchodních vztahů o 30% z důvodu omezení výroby skrz probíhající stavební práce, kvůli kterým společnost nakupovala méně materiálu. Změnu u ostatních závazků zapříčinily především závazky k zaměstnancům, které se liší na základě počtu pracovníků ke konci roku a jím zaúčtovaných mezd. Odrazem změn v této položce jsou samozřejmě i změny v sociálním a zdravotním pojištění za zaměstnance. V roce 2018 došlo také k nárůstu vlastního kapitálu o 4,5%, což převedeno na finance představuje částku + 3 062 tis. Kč. Na růst závazků v roce 2018 měl největší podíl růst dlouhodobých závazků (pořízení osobního automobilu na úvěr, nárůst odložené daňové povinnosti z

rozdílu daňové a účetní zůstatkové ceny). Část tohoto úvěru splatná do jednoho roku byla zahrnuta do krátkodobých závazků k úvěrovým institucím.

Následující tabulka znázorňuje **tempo růstu položek výkazů zisku a ztrát** za období 2014 až 2018, respektive změny od roku 2015. V roce 2015 společnosti rostly její tržby (výkony) což koresponduje i s nárůstem krátkodobých pohledávek. Dále v tomto roce, jak bylo již zmíněno, společnost realizovala investice a modernizace v oblasti dlouhodobého hmotného majetku, díky kterým mohla prodat svůj stávající majetek a odepsat si jeho zůstatkovou cenu.

Dovybavení novou technologií na konci roku 2015 mělo dopad na zvýšený objem produkce v roce 2016, vedlo ke snížení kooperací v oblasti nakupovaných služeb a posílilo přidanou hodnotu téměř o 18 %. Zároveň se tato skutečnost projevila i na vyšší míře odpisů v ukazateli úpravy hodnoty dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku trvalé. Vyšší daň z příjmů splatná je kompenzována s poskytnutými zálohami placenými pravidelně čtvrtletně finančnímu úřadu a tyto plně pokryjí danou povinnost.

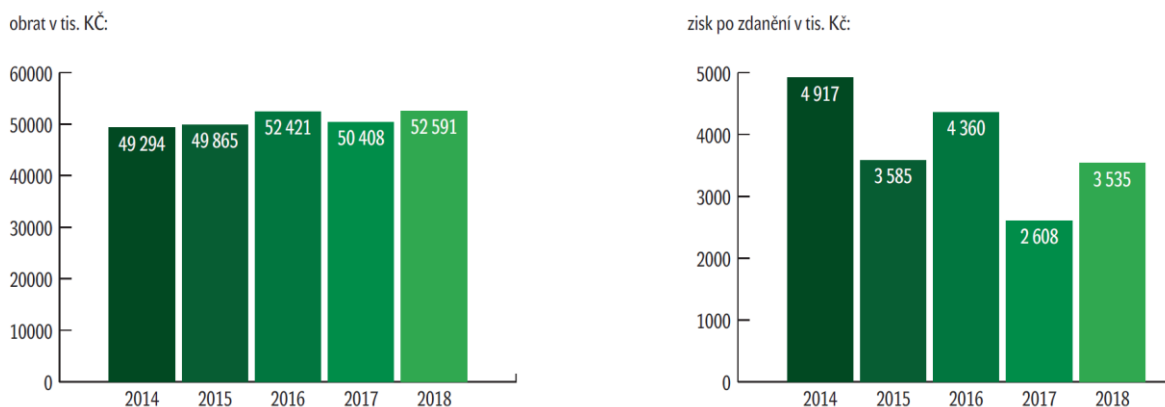
Rok 2017 opět ovlivnil výši některých položek, a to zejména tržeb. Skrz realizovanou rekonstrukci prostor došlo ke snížení počtu objednávek, což způsobilo pokles tržeb o 3,3 %. Také došlo ke snížení výkonové spotřeby. V téže roce vzrostl ukazatel služeb v kategorii oprav a udržování, což odpovídá zvýšeným nákladům na větší opravy technologie a opravy realizované na budově. Dále s každoročním nárůstem počtu zaměstnanců je způsoben každoroční růst osobních nákladů. Změny ve výkonové spotřebě jsou způsobeny především vstupními cenami materiálu, především papíru. V roce 2017 také došlo k rozpuštění rezervy na kurzové rozdíly ve výši 450 tis. Kč z důvodu ukončení intervence České národní banky, Společnost spravuje finanční prostředky vedené v EUR měně. I přes pokles výkonů a výrazné zainvestování vzrostl objem peněžních prostředků o 12 %, což otevírá možnost pro dokončení úpravy sídla společnosti v nadcházejícím roce a pro realizaci plánovaných investičních záměrů v oblasti nových technologií. Na základě rozhodnutí valné hromady byla schválena tvorba ostatní nedaňové rezervy v roce 2017 (ve výši 300 tis. Kč) pro zajištění dlouhodobé stabilizace společnosti na riziko poklesu ekonomiky a možnosti opakující se recese. Tento fakt svědčí o odpovědnosti společnosti a připravenosti na budoucí ekonomický vývoj. Celkově lze konstatovat, že hospodaření je vyrovnané a dává jasný přehled o stabilním vývoji akciové společnosti v roce 2017.

Tab. 9: Horizontální analýza VZZ

Tempo růstu VZZ	2015	2016	2017	2018
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	3,7%	7,2%	-3,3%	2,9%
Výkonová spotřeba	9,4%	-1,3%	-3,9%	5,2%
Služby	23,1%	-15,0%	25,0%	1,9%
Spotřeba materiálu a energie	6,3%	2,2%	-10,2%	6,1%
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-237,1%	-100,0%	100,0%	-166,7%
Aktivace	16,7%	44,9%	16,9%	-26,5%
Osobní náklady	3,6%	7,2%	4,7%	7,4%
Úpravy hodnot DNM a DHM - trvalé (odpisy)	9,2%	20,2%	-2,0%	-19,6%
Úpravy hodnot pohledávek	8,6%	-62,0%	-96,3%	2214,3%
Ostatní provozní výnosy	-46,8%	-43,2%	-36,6%	101,3%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	-59,0%	-65,8%	-100,0%	0,0%
Tržby z prodaného materiálu	13,7%	-23,9%	-1,7%	3,7%
Jiné provozní výnosy	-50,9%	-6,0%	-16,4%	-13,0%
Ostatní provozní náklady	-49,8%	-15,1%	-8,6%	18,8%
Zůstatková cena prodaného dlouhodob. majetku	349,1%	-62,9%	-100,0%	0,0%
Prodaný materiál	277,3%	-100,0%	0,0%	0,0%
Daně a poplatky	-9,7%	0,0%	1,5%	13,6%
Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-125,9%	100%	100%	0%
Provozní výsledek hospodaření	-26,4%	22,2%	-30,8%	13,0%
Výnosové úroky	-46,8%	-52,0%	-25%	55,6%
Nákladové úroky	-100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti			-100%	100%
Ostatní finanční výnosy	-67,3%	-94,4%	33,3%	4575,0%
Ostatní finanční náklady	208,2%	-71,0%	1263,2%	-90,7%
Finanční výsledek hospodaření	-252,5%	66,7%	-939,3%	118,3%
Výsledek hospodaření před zdaněním	-30,8%	26,0%	-40,7%	36,7%
Daň z příjmů za běžnou činnost	-45,6%	49,5%	-43,1%	42,2%
Výsledek hospodaření po zdanění	-27,1%	21,6%	-40,2%	35,5%

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti

V roce 2018 tržby z prodeje výrobků a služeb vzrostly o 1 447 tis. Kč, což představuje nárůst o 2,9 %. Mohli bychom tedy konstatovat, že překládané hospodářské výsledky zůstaly ve srovnatelných intencích minulého roku, protože s růstem výkonů jde ruku v ruce nárůst výkonové spotřeby. Zejména pak v oblasti osobních nákladů zvýšením počtu zaměstnanců o 2. Odpisy dlouhodobého hmotného majetku poklesly skoro o 20 % (o 996 tis. Kč). Prodej starého dlouhodobého hmotného majetku měl vliv na nárůst ostatních provozních výnosů. Ve srovnání s rokem 2017 společnost POL a.s. pak vlivem těchto okolností dosáhla vyššího výsledku hospodaření za účetní období po zdanění o 35,5 % (927 tis. Kč). Čistý obrat se zvýšil o 2 183 tis. Kč, tedy o 4,3 %. Společnost se pohybuje v nárůstu cca o 4%, což odpovídá vývoji v ČR v oblasti polygrafického průmyslu.



Graf 17: Vývoj obratu a zisku společnosti POL a.s.

Zdroj: Výroční zpráva společnosti

Na obrázku je znázorněn vývoj obratu a zisku po zdanění ve sledovaném období. Je patrné, že ačkoli obrat se pohybuje v podobných číslech, velikost výsledku hospodaření se mění. Nejmenších hodnot dosahuje v roce 2017, kdy byla společnost značně omezena skrz probíhající rekonstrukci prostor. Nicméně i tento dosahovaný výsledek lze považovat za velice úspěšný, jelikož společnost POL a.s. nevykazovala žádné velké negativní výkyvy v ostatních položkách. Neustále zhodnocuje a rozšiřuje svůj dlouhodobý majetek, který hradí ze svých prostředků.

2.4.1.2 Vertikální analýza

Tento druh analýzy umožňuje určit váhu vlivu jednotlivých položek na určený celek. V případě vertikální analýzy rozvahy je jako 100% celek brána její bilanční suma a jsou zobrazeny procentuální váhy jednotlivých složek aktiv a pasiv.

Ve vertikální analýze aktiv za sledované období lze pozorovat přibližně stejné hodnoty poměru dlouhodobých a krátkodobých aktiv. Stěžejní součástí dlouhodobého majetku je majetek hmotný, který tvoří v průměru 43,56 % z celkových aktiv. Největší podíl na dlouhodobém hmotném majetku tvoří hmotné movité věci, které obsahují především výrobní přístroje potřebné pro podnikovou činnost společnosti a dále pak výrobní prostory. Nedokončený DHM má vliv na bilanční sumu v roce 2016 kdy začala rekonstrukce objektu společnosti. Dlouhodobý finanční majetek společnost za sledované období neviduje.

Tab. 10: Vertikální analýza aktiv

Struktura aktiv	2014	2015	2016	2017	2018
AKTIVA CELKEM	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Dlouhodobý majetek	42,2%	46,0%	43,6%	41,9%	44,2%
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,0%	0,0%	0,1%	0,0%	0,0%
Dlouhodobý hmotný majetek	42,2%	46,0%	43,6%	41,8%	44,2%
Pozemky	1,8%	1,8%	1,7%	1,6%	1,6%
Stavby	17,1%	16,1%	14,4%	21,7%	23,4%
Hmotné movité věci	19,1%	28,1%	22,4%	18,5%	19,2%
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0,0%	0,0%	4,4%	0,0%	0,0%
Poskytnuté zálohy na DHM	4,2%	0,1%	0,6%	0,0%	0,0%
Dlouhodobý finanční majetek	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Oběžná aktiva	57,0%	53,1%	55,6%	57,6%	55,4%
Zásoby	1,1%	1,2%	1,2%	1,2%	1,3%
Materiál	0,8%	0,6%	0,6%	0,6%	0,8%
Nedokončená výroba a polotovary	0,4%	0,6%	0,6%	0,6%	0,5%
Krátkodobé pohledávky (obchodní)	11,9%	12,4%	12,4%	9,5%	7,7%
Peněžní prostředky	43,9%	39,6%	42,0%	46,9%	46,3%
Časové rozlišení aktiv	0,7%	0,8%	0,8%	0,5%	0,4%

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti

U oběžných aktiv, které tvoří většinou část celkové sumy aktiv, jsou nejvýznamnější položkou finanční prostředky, které mají v průměru 43,74% vliv na jejich celkovou výši. Z analýzy je také patrné, že společnost nedoručí velké množství zásob, které by držely finanční prostředky v méně likvidní formě. Další významnou položkou oběžných aktiv jsou krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů, jejichž vliv na celkovou sumu aktiv ve sledovaném období postupně klesá v nepoměru s výší finančních prostředků.

Tab. 11: Vertikální analýza pasiv

Struktura pasiv	2014	2015	2016	2017	2018
PASIVA CELKEM	100%	100%	100,0%	100,0%	100,0%
Vlastní kapitál	84,1%	86,5%	86,8%	89,3%	88,4%
Základní kapitál	2,9%	2,8%	2,6%	2,6%	2,5%
Ážio a kapitálové fondy	0,0%	0,0%	0,3%	0,3%	0,2%
Fondy ze zisku	0,3%	0,3%	0,0%	0,0%	0,0%
Výsledek hospodaření minulých let	73,9%	78,4%	78,2%	83,0%	81,3%
Výsledek hospodaření běž. úč. období (+-)	7,0%	5,0%	5,7%	3,4%	4,4%
Cizí zdroje	15,6%	13,2%	12,8%	10,3%	11,2%
Rezervy	2,0%	1,6%	1,5%	1,3%	1,6%
Dlouhodobé závazky (<i>dluhopisy a úvěry</i>)	3,5%	3,0%	2,5%	2,4%	2,6%
Krátkodobé závazky	10,1%	8,6%	8,7%	6,6%	6,9%
Závazky k úvěrovým institucím (<i>úvěry</i>)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%
Závazky z obchodních vztahů	5,4%	6,0%	5,7%	4,0%	4,3%
Závazky ostatní	4,8%	2,5%	3,0%	2,6%	2,5%
Časové rozlišení pasiv	0,3%	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti

Analýza pasiv rozvahy jasně znázorňuje převahu vlastního kapitálu nad cizím a také jeho postupné zvyšování. Největší položka vlastního kapitálu je výsledek hospodaření minulých let. Společnost také výrazně nevytváří kapitálové fondy a fondy ze zisku. Na výši cizích zdrojů se nejvíce podílí výše položky krátkodobých závazků, konkrétně těch z obchodních vztahů.

Z uvedené struktury rozvahy lze říci že společnost je spíše kapitálově lehčí, jelikož eviduje více majetku oběžného než toho dlouhodobého. Je tomu tak i díky absenci vysokých zásob a vysoké výši finančních prostředků, aby mohla společnost své investiční záměry financovat především z vlastních zdrojů.

V případě výkazu zisku a ztráty jsou za 100% celek brány tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Procentuální vyjádření jednotlivých položek výkazu potom určuje jejich váhu, jakou se podílí právě na velikosti tržeb. Určením položky s největším podílem působení na tržby a jejím následným pozorováním a optimalizací lze dosáhnout optimalizace působení na velikost tržeb.

Tab. 12: Vertikální analýza VZZ

Struktura VZZ	2014	2015	2016	2017	2018
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Výkonová spotřeba	52,9%	55,8%	51,4%	51,1%	52,2%
<i>Služby</i>	9,8%	11,6%	9,2%	11,9%	11,8%
<i>Spotřeba materiálu a energie</i>	43,2%	44,2%	42,2%	39,2%	40,4%
Změna stavu zásob vlastní činnosti	0,3%	-0,4%	0,0%	-0,1%	0,0%
Aktivace	-0,1%	-0,1%	-0,1%	-0,2%	-0,1%
Osobní náklady	28,9%	28,9%	28,9%	31,3%	32,7%
Úpravy hodnot DNM a DHM - trvalé (odpisy)	8,5%	8,9%	10,0%	10,2%	7,9%
Úpravy hodnot pohledávek	-1,0%	-1,0%	-0,4%	0,0%	-0,3%
Ostatní provozní výnosy	6,0%	3,1%	1,6%	1,1%	2,1%
<i>Tržby z prodeje dlouhodobého majetku</i>	4,1%	1,6%	0,5%	0,0%	1,1%
<i>Tržby z prodaného materiálu</i>	0,9%	1,0%	0,7%	0,7%	0,7%
<i>Jiné provozní výnosy</i>	1,0%	0,5%	0,4%	0,4%	0,3%
Ostatní provozní náklady	3,5%	1,7%	1,3%	1,3%	1,5%
<i>Zůstatková cena prodaného dlouhod. majetku</i>	0,2%	1,1%	0,4%	0,0%	0,5%
<i>Prodaný materiál</i>	0,1%	0,3%	0,0%	0,0%	0,0%
Daně a poplatky	0,2%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%
Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	1,8%	-0,4%	0,0%	0,6%	0,6%
Provozní výsledek hospodaření	13,0%	9,2%	10,5%	7,5%	8,3%
Výnosové úroky	0,1%	0,1%	0,0%	-0,9%	0,0%
Nákladové úroky	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Ostatní finanční výnosy	0,4%	0,1%	0,0%	0,0%	0,4%
Ostatní finanční náklady	0,2%	0,5%	0,1%	2,1%	0,2%
Finanční výsledek hospodaření	0,3%	-0,4%	-0,1%	-1,1%	0,2%
Výsledek hospodaření před zdaněním	13,2%	8,8%	10,4%	6,4%	8,5%
Daň z příjmů	2,6%	1,4%	1,9%	1,1%	1,6%
Výsledek hospodaření po zdanění	10,6%	7,5%	8,5%	5,2%	6,9%

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti

Největší procentní část tržeb tvoří samozřejmě výkonová spotřeba, která v průměru tvoří 52,68 % tržeb, na jejíž výši mají vliv především náklady na spotřebovaný materiál. Optimalizací této položky by společnost mohla docílit menšího podílu výkonové spotřeby na tržbách z jejich výrobků a služeb. Další významnou položkou jsou osobní náklady, jejich stoupající trend skrz nově příchozí zaměstnance výrazně neovlivňuje výši jejich vlivu na celkové tržby. Velikost podílu provozního výsledku hospodaření v závislosti na tržbách se ve sledovaném období mění. Nejvýraznější změna nastala v roce 2017, kdy společnost měla vyšší náklady na služby, přijala dva nové zaměstnance a v tomto roce

výjimečně neprodala žádný dlouhodobý majetek, který by jí provozní výsledek hospodaření zvýšil.

2.4.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Z analýzy rozdílových ukazatelů jsou vybrány hlavní dva představitele této kategorie, jejichž výpočet je popsán v teoretické části práce v kapitole 2.5.3.2.

Tab. 13: Rozdílové ukazatele společnosti POL a.s.

	2014	2015	2016	2017	2018
Čistý pracovní kapitál	32 739	31 936	35 576	38 890	38 994
Čisté pohotové prostředky	23 628	22 214	25 242	30 753	31 701

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti

Z uvedených výsledků vyplývá, že společnost má kladný čistý pracovní kapitál, který dosahuje vysokých hodnot. Tedy po neočekávané úhradě všech krátkodobých závazků, společnosti zbydou další prostředky na její provoz. Tento fakt výrazně kladně ovlivňuje platební schopnost a stabilitu podniku. Ovšem z hlediska zlatého pravidla financování, kdy by se oběžná aktiva měla přibližně rovnat krátkodobým závazkům, podnik signalizuje financování oběžných aktiv i dlouhodobými zdroji. Oběžná aktiva společnosti jsou však z velké části tvořena finančními prostředky, které tvoří především nerozdělený výsledek hospodaření z minulých let. Tento zdroj financování je sice považován za dlouhodobý, nicméně jedná se o vlastní finanční prostředky a nikoli financování oběžných aktiv např. díky úvěrovým institucím. Nicméně příliš velké držené množství finančních prostředků značí jejich neefektivní využití, kdy podniku nepřináší žádný zisk. Čisté pohotové prostředky opět vyšly ve vysokých kladných číslech. Tento ukazatel se používá pro velice přísné hodnocení likvidity podniku a jeho vysoká hodnota představuje nadbytečné množství finančních prostředků, které by mělo být dobře opodstatněno. Společnost POL a.s. své finanční prostředky drží především kvůli budoucím investicím do dlouhodobého hmotného majetku v podobě nových výrobních zařízení. Tento fakt se může zdát jako opodstatněný pro tak vysoké množství finančních prostředků, nicméně je třeba si uvědomit, že v mnoha případech je využití vlastního kapitálu dražší, než kdyby společnost využila k financování i část kapitálu cizího.

2.4.3 Analýza poměrových ukazatelů

V tomto odvětví finanční analýzy se využívá matematických metod dělení, kterým se dávají do poměru různé položky rozvahy a VZZ, podle toho, jaké ukazatele chceme vypočítat. Z každé skupiny poměrových ukazatelů jsou vybrány ty nejdůležitější a jejich výsledky budou porovnány s oborovými průměry pro skupinu CZ-NACE 18 – Tisk a rozmnožování nahraných nosičů. Díky tomuto porovnání bude možné dosahované výsledky společnosti POL a.s. srovnat s výsledky celého odvětví a zjistit tak možné nedostatky oproti konkurentům.

Tab. 14: Ukazatele likvidity společnosti POL a.s.

LIKVIDITA	2014	2015	2016	2017	2018
Okamžitá likvidita	4,34	4,62	4,83	7,15	6,73
Pohotová likvidita	5,36	5,82	5,98	8,08	7,41
Běžná likvidita	5,54	6,05	6,19	8,33	7,65

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti

Všechny 3 ukazatele likvidity zobrazují vyšší hodnoty, než je doporučení od různých teorií pro efektivní finanční řízení. Doporučené finanční teorie pro finanční řízení pro **běžnou likviditu** doporučují hodnotu mezi 1,5 a 2,5. Příliš vysoké hodnoty ukazatele mohou z hlediska podniku značit neproduktivní vázání provozních prostředků. Doporučené hodnoty **pohotové likvidity** se pohybují v rozmezí 0,5 až 1, přičemž hodnota 1 je mezní hodnotou a výsledek by se měl pohybovat nad ní. A to kvůli požadavku, aby krátkodobé závazky byly aspoň kryty krátkodobými pohledávkami a finančním majetkem. Doporučené hodnoty **likvidity 1. stupně** se pohybují mezi 0,2 až 1. Avšak hodnoty blíží se 1 jsou považovány za mezní, vzhledem k charakteru krátkodobých závazků, které mají z pravidla splatnost během celého roku, takže požadovat stejnou výši disponibilních zdrojů k jednomu okamžiku je neopodstatněné a neefektivní.

Z uvedeného vyplývá, že podnik POL a.s. v průběhu sledovaného období neměl problémy s likviditou. Uvedené hodnoty jsou však mnohem vyšší než jejich doporučená výše. Položka, která nejdůležitěji ovlivňuje jejich výši jsou peněžní prostředky na bankovních účtech, která ve sledovaném období tvořila v průměru 43,74 % z celkových aktiv. Vzhledem k různorodosti oborů je však za potřebí uvedení hodnoty porovnat s oborovými průměry. Ty byly ve sledovaném období následující:

Tab. 15: Porovnání likvidity s oborovým průměrem

Obor/POL a.s.	2014	2015	2016	2017	2018
Běžná likvidita	1,58 / 5,54	1,58 / 6,05	1,77 / 6,19	1,89 / 8,33	2,24 / 7,65
Pohotová likvidita	1,35/ 5,36	1,37 / 5,82	1,54 / 5,98	1,62 / 8,08	1,96 / 7,41
Okamžitá likvidita	0,50 / 4,34	0,49 / 4,62	0,56 / 4,83	0,61 / 7,15	0,62 / 6,73

Zdroj: Panorama zpracovatelského průmyslu ČR, 2018

Ve srovnání s průměrnými hodnotami v oboru dosahují všechny 3 ukazatele likvidity společnosti POL a.s. vyšších hodnot. Je tedy za potřebí zvážit, zda firma nedrží zbytečně velké množství provozního kapitálu ve formě peněžních prostředků na účtech a není-li možné jejich efektivnější využití. Oborový trend sice ukazuje navyšování likvidity, nicméně čísla se stále pohybují v doporučených hodnotách.

Dále poměrové ukazatele zadluženosti, které měří finanční strukturu podniku.

Tab. 16: Ukazatele zadluženosti společnosti POL a.s.

ZADLUŽENOST	2014	2015	2016	2017	2018
Koeficient samofinancování	84,1%	86,5%	86,8%	89,3%	88,4%
Úrokové krytí	878,1	-	-	-	-
Celková zadluženost	15,6 %	13,2 %	12,8 %	10,3 %	11,2 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti

Z výsledků je jasné, že společnost POL a.s. disponuje především vlastním kapitálem. Nákladové úroky evidovala jen v roce 2014 a v dalších letech nikoli. Průměrné hodnoty daného oboru jsou následující:

Tab. 17: Oborové hodnoty ukazatelů zadluženosti

	2014	2015	2016	2017	2018
<i>Koef. samofinancování</i>	47,43 %	43,47 %	47,39 %	49,72 %	51,59 %
<i>Celková zadluženost</i>	52,88 %	57,04 %	53,24 %	50,35 %	48,48 %

Zdroj: Panorama zpracovatelského průmyslu ČR, 2018

Z oborových hodnot vyplývá, že společnosti mají přibližně vyrovnanou strukturu kapitálu, přičemž o trochu větší vliv má zde kapitál cizí, kromě roku 2018. Společnost POL a.s. dosahuje mnohem vyšších hodnot samofinancování, přibližně o 40 %. Tato

situace se může zdát jako vyhovující, nicméně díky působení finanční páky a daňovému štítu může být v takovém případě vlastní kapitál dražší a více rizikovější.

Dále jsou k posouzení finančního zdraví podniku využity ukazatelé rentability, které vyjadřují schopnost podniku zhodnocovat své vložené finanční prostředky prostřednictvím zisku. Vypočítané hodnoty pro podnik POL a.s. jsou v následující tabulce.

Tab. 18: Ukazatele rentability společnosti POL a.s.

RENTABILITA	2014	2015	2016	2017	2018
Rentabilita aktiv (ROA)	6,2 %	4,0 %	7,1 %	4,2 %	5,4 %
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	8,4 %	5,8 %	6,6 %	3,8 %	5,0 %
Rentabilita dlouhodobého kapitálu (ROCE)	10,03 %	6,63 %	7,90 %	4,54 %	5,93 %
Rentabilita tržeb (ROS)	10,6 %	7,5 %	8,5 %	5,2 %	6,9 %
Rentabilita provozních tržeb	13,0 %	9,2 %	10,5 %	7,5 %	8,3 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti

Z uvedené tabulky vyplývá, že společnost POL a.s. dosahuje nižší rentability aktiv neboli celkového kapitálu. Je tomu tak proto, že společnost drží velké množství finančních prostředků na svých účtech a nedochází k jejich efektivnímu využití. Skutečná hodnota majetku, která se podílí na tvorbě tržeb je tedy teoreticky mnohem vyšší, než hodnota strojů a dalšího vybavení, které se na výrobě skutečně podílí. Díky tomuto faktu dochází k horším výsledkům rentability aktiv. Díky nevyužití těchto zdrojů dále dochází k nižší rentabilitě vlastního kapitálu a vlastníci tak nedosahují zisků, které by plynuly za efektivnějšího využití volných finančních prostředků. Tyto výsledky lze porovnat s oborovými průměry v tabulce 19, kde lze spatřit opravdu nižší hodnoty jak u ROA, tak u ROE. Díky tomu, že společnost POL a.s. využívá ke svému financování z více jak 80 % vlastní kapitál, dosahuje nižších hodnot i u rentability dlouhodobého kapitálu, která je přibližně jen o 1 % vyšší než u rentability vlastních zdrojů. Vyšších hodnot, než je oborový průměr společnost dosahuje u rentability tržeb, která je nadprůměrná v průběhu celého sledovaného období. Vezmou-li se v potaz horší výsledky u ostatních ukazatelů rentability, ale lepší výsledky v konečné ziskovosti podniku z objemu tržeb, je zřejmé, že podnik dosahuje vyšší obchodní marže než v průměru podniky v jeho odvětví. Z celkových tržeb je tedy schopnější v dosahování zisku, na což může mít vliv např. absence cizího kapitálu, a tudíž neplacení nákladových úroků, které by výsledek hospodaření jistě snížily.

Tab. 19: Oborové hodnoty ukazatelů rentability

	2014	2015	2016	2017	2018
<i>Rentabilita aktiv (ROA)</i>	10,58 %	12,23 %	11,56 %	9,66 %	9,42 %
<i>Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)</i>	17,95 %	23,31 %	19,30 %	14,46 %	13,83 %
<i>Rentabilita dlouhodobého kapitálu (ROCE)</i>	16,05 %	19,05 %	16,84 %	13,51 %	12,92 %
<i>Rentabilita tržeb (ROS)</i>	7,63 %	8,72 %	7,99 %	6,06 %	6,12 %

Zdroj: Panorama zpracovatelského průmyslu ČR, 2018

Poslední skupinou poměrových ukazatelů jsou ukazatele aktivity, které umožňují sledovat a měřit intenzitu v jaké míře jsou využívána aktiva v dané struktuře. Měří schopnost využívat majetek efektivně a produktivně ve vztahu k času.

Tab. 20: Ukazatele aktivity společnosti POL a.s.

AKTIVITA	2014	2015	2016	2017	2018
Doba obratu zásob	6,2	6,4	6,3	6,9	7,7
Rychlost obratu zásob	58,46	57,05	57,86	53,21	47,59
Doba obratu pohledávek	65,5	67,4	66,9	52,7	44,2
Rychlost obratu pohledávek	5,57	5,42	5,46	6,92	8,26
Doba obratu obchodních závazků	29,1	32,4	30,3	21,8	24,3
Rychlost obratu závazků	6,55	7,84	7,82	9,96	9,27

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti

Z výsledků vyplývá, že společnost POL a.s. má celkem malé množství zásob a také jsou v jejich podobě drženy finanční prostředky jen několik dní, což je přibližně o půl měsíce méně, než je oborový průměr. Počet obrátek má společnost POL a.s. naopak vyšší, než je oborový průměr. Je to tak díky již zmíněnému malému množství zásob na skladě. Co se týče pohledávek lze konstatovat, že průměrná doba splatnosti faktur je u společnosti 2 měsíce, zatímco oborový průměr je doba kolem tří měsíců. Lze tedy říci, že společnost oproti ostatním v odvětví inkasuje své pohledávky o měsíc dříve. Rychlost obratu pohledávek u společnosti opět vyšla lépe, než jsou oborové hodnoty. Společnost tak své pohledávky řídí efektivně.

Tab. 21: Oborové hodnoty ukazatelů aktivity

	2014	2015	2016	2017	2018
<i>Doba obratu zásob</i>	25,53	23,68	22,77	23,33	23,54
<i>Rychlost obratu zásob</i>	14,10	15,20	15,81	15,43	15,29
<i>Doba obratu pohledávek</i>	92,77	96,69	95,83	85,23	109,67
<i>Rychlost obratu pohledávek</i>	3,88	3,72	3,76	4,22	3,28
<i>Doba obratu obchodních závazků</i>	109,75	110,41	98,41	84,38	82,06
<i>Rychlost obratu závazků</i>	3,28	3,26	3,66	4,27	4,39

Zdroj: Panorama zpracovatelského průmyslu ČR, 2018

Doba obratu závazků je v oboru velice vysoká, společnosti velice využívají financování na obchodní úvěr. Společnost POL a.s. své závazky hradí v průměru za 1 měsíc, což je o 2 měsíce kratší doba. Rychlost obratu závazků je naopak efektivnější z pohledu oborového průměru, jelikož je zde za optimální považované menší množství počtu obrátek závazků, jelikož je kladné hodnoceno prodlužování doby, kdy je možno využívat obchodní úvěr. Doba obratu závazků v komparaci s dobou obratu pohledávek znázorňují, že firma v průměru své závazky hradí poctivě a včas (splatnost přijatých faktur bývá právě jeden měsíc). Avšak na druhou stranu se firma musí potýkat s vyšší dobou obratu pohledávek, což může vést k problémům s likviditou nebo v tomto případě ke tvorbě vyšších finančních rezerv na bankovních účtech.

2.4.4 Kralickův Quicktest

Tento model se stal spolehlivým nástrojem pro rychlou finanční analýzu podniku, kde jsou do čtyř nejvýznamnějších stránek finanční situace (stabilita, likvidita, rentabilita a hospodářský výsledek). Tato metoda je proto založena na soustavě čtyř rovnic, pomocí nichž je hodnocena finanční situace v podniku. Pro každého z těchto čtyř ukazatelů je sestavená stupnice s bodovým ohodnocením, které se na konci sečte a podnik je poté hodnocen na základě průměrné dosažené známky. Dosažené hodnocení společnosti POL a.s. znázorňuje následující tabulka 22:

Tab. 22: Kralickův Quicktest společnosti POL a.s.

	2014		2015		2016		2017		2018	
	H	body	H	body	H	body	H	body	H	body
R1	0,84	4	0,86	4	0,87	4	0,89	4	0,88	4
R2	-2,26	4	-3,59	4	-2,37	4	-7,09	4	-3,06	4
R3	0,09	2	0,06	1	0,07	1	0,05	1	0,053	1
R4	0,12	4	0,05	2	0,07	2	0,08	2	0,03	1
Součet		14		11		11		11		10
A		4		4		4		4		4
B		3		1,5		1,5		1,5		1
QKT		3,5		2,75		2,75		2,75		2,5

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti

Při pohledu na první dva ukazatele reprezentované rovnicí R1 a R2, které vyjadřují finanční stabilitu podniku je zřejmé, že podnik dosahuje nejlepších výsledků. Je tomu tak díky velkému poměru vlastního kapitálu na celkovém financování podniku. Podnik tedy nízké cizí zdroje financování a oproti tomu velké množství peněžních prostředků. Provozní CF podniku je také ve většině let vyšší, než jsou celkové cizí zdroje podniku.

Oproti tomu výnosová situace podniku, reprezentovaná rovnicemi R3 a R4 vychází hůře. V ukazateli rentability tržeb z cash-flow bylo využito cash-flow provozní. Nabyly tedy zahrnuté peněžní toky z finanční činnosti a z činnosti investiční, která má u společnosti POL a.s. v některých letech výrazný vliv. Rentabilita aktiv je také nižší, jelikož společnost drží velké množství svých finančních prostředků na účtech a celková aktiva jsou tak využívána méně efektivně.

Pomocí hodnotící škály tohoto modelu je patrné, že nejlepších výsledků podnik dosahoval v roce 2014, kdy výsledný algoritmus QKT má hodnotu nad 3 (celkový počet bodů je 14). Výsledky nad tuto hodnotu signalizují bonitní firmu ve velmi dobré finanční situaci. Hodnoty mezi 1 a 3 se považují za neprůkazné. Nicméně podnik se svými výsledky blíží spíše k číslu 3 a nasbírané celkové body za všechny 4 ukazatele na škále od 8 do 11 vypovídají, že je podnik v dobré situaci.

2.4.5 Závěry finanční analýzy

V průběhu sledovaného období společnost zhodnotila svůj dlouhodobý hmotný majetek investicemi do nových zařízení a rozsáhlou rekonstrukcí svých prostor. Z toho důvodu v roce 2017 klesl jak objem přijatých pohledávek, tak vzniklých závazků, především kvůli omezení výrobních prostor. Tento stav také způsobil pokles tržeb o 3,3 %. U oběžných aktiv, které tvoří většinou část celkové sumy aktiv, jsou nejvýznamnější položkou finanční prostředky, které mají v průměru 43,74% vliv na jejich celkovou výši. Analýza pasiv rozvahy jasně znázorňuje převahu vlastního kapitálu nad cizím a také jeho postupné zvyšování.

ČPK společnosti dosahuje opravdu vysokých hodnot skrz vysoké množství finančních prostředků na účtech. Velké držené množství finančních prostředků značí jejich neefektivní využití, kdy podniku nepřináší žádný zisk. Ve srovnání s průměrnými hodnotami v oboru dosahují všechny 3 ukazatele likvidity společnosti POL a.s. vyšších hodnot. Je tedy za potřebí zvážit, jestli firma nedrží zbytečně velké množství provozního kapitálu ve formě peněžních prostředků na účtech a není-li možné jejich efektivnější využití. Díky vysokému podílu vlastního kapitálu (80 – 90 %) společnost vykazuje oproti oborovým průměrům (50 %) mnohem vyšší ukazatel samofinancování a minimální zadluženost. V návaznosti na vysoký ČPK a vysoké množství peněžních prostředků společnost dosahuje velmi nízké rentability aktiv oproti ostatním podnikům v oboru. Díky nevyužití těchto zdrojů dále dochází k nižší rentabilitě vlastního kapitálu a vlastníci tak nedosahují zisků, které by plynuly za efektivnějšího využití těchto volných finančních prostředků. Vyšších hodnot, než je oborový průměr společnost dosahuje u rentability tržeb, která je nadprůměrná v průběhu celého sledovaného období. Co se týče ukazatelů aktivity, zde společnost dosahuje výsledků, v porovnání s odvětvím, lepších. Inkasuje své pohledávky dříve, zásoby drží ve finančních prostředcích kratší dobu a počet obrátek je naopak vyšší. Závěrem finanční analýzy Kralickův Quicktest jen potvrdil velmi dobré výsledky společnosti v oblasti finanční stability, a naopak výsledky slabší v dosahující rentabilitě zdrojů.

2.5 Model 7S

Tento typ strategické analýzy popisuje 7 hlavních faktorů, které determinují úspěch firmy. Management by měl tyto faktory brát vždy v úvahu jako celek, jelikož každý jednotlivý faktor je ovlivněn těmi ostatními.

Strategy (strategie)

Zhodnocení strategie firmy za rok 2018 a její následné ubírání do budoucna shrnul ve výroční zprávě firmy POL a.s. sám předseda představenstva: *„Je zvláštní, jak rychle se zvyká na rychlost, kterou je digitální stroj schopný vytisknout malé zakázky a jakoby zapomenout na to, že se jedná pouze o doplňkovou technologii k ofsetovému tisku. Zákazník nechce vidět rozdíl mezi tiskem klasickým a digitálním. Zajímá ho hlavně cena a kvalitu jako by považoval za samozřejmost. Všichni jsme součástí nové éry – éry digitální, ať se nám to líbí, nebo ne. Digitální technologie pronikají stále více a hlouběji do segmentů prakticky všech tiskových aplikací a mají pro to jasné předpoklady (výhody). Nabízejí výrazně vyšší stupeň automatizace, jsou výrazně flexibilnější a v mnoha směrech zkracují, zjednodušují a zefektivňují celé výrobní workflow. Klasické tiskové technologie se samozřejmě o své místo na slunci rozhodně nemusí bát. Ba co víc, klasické i digitální technologie jsou dnes využívány paralelně a často i ve vzájemné symbióze (tzv. in-line). Ostatně nejlepším důkazem budiž, že digitální technologie berou vážně už i klasičtí výrobci ofsetových strojů. Polygrafický svět se mění a jen silní přežijí. Parafráze slavného výroku Charlese Darwina je zde samozřejmě nadsázkou, nicméně shodné rysy evoluce a polygrafie nelze ignorovat. Tisk se vyvíjí, za poslední dvě dekády prošel velkým vývojem, a jen ti, kteří se dokáží přizpůsobit, „přežijí“. Pomyslný vlak do polygrafie 21. století pomalu odjíždí ze stanice. Nastupme, dokud je čas.“* Společnost POL a.s. se tedy snaží udržet tempo s rostoucí digitalizací tisku, avšak spolu s tiskem ofsetovým.

V neposlední řadě se společnost snaží naplnit podstatu poměrně nového pojmu „superúčelovost“. Ten má vystihnout představu, že moderní ofsetová tiskárna má být přebudována tak, aby nabízela výrazně rychlejší, efektivnější a bez problémovější workflow než dosud.

Společnost POL a.s. nemá jasně danou svoji strategii či vytyčený cíl, nicméně každý rok ve výroční zprávě zhodnocuje své dosažené výsledky a představuje plán na příští rok. V tomto plánu se zaměřuje především na zavedení nových technologií, strojů a jejich

technické zhodnocení. Nemá tedy vytyčený cíl např. v marketingové oblasti a v oblasti lidských zdrojů, zaměřuje se především na investice do zařízení.

Structure (struktura)

Společnost má ve své interní směrnici jasně stanovenou svoji organizační strukturu a s ní spojené vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Jelikož je firma menší a všichni zaměstnanci se dobře znají, bez problémů probíhá i výměna informací, která probíhá prakticky okamžitě. Každý den v 8:00 probíhá porada, kde se sdělují nejdůležitější novinky a projednává se plán výroby na aktuální den a diskutují se požadavky zákazníků. Této porady se účastní vždy vedoucí pracovník každé organizační jednotky a tyto informace pak dále šíří mezi zaměstnance pod jeho kompetencí. Více o organizační struktuře společnosti POL a.s. v kapitole 3.1.2 Organizační struktura.

Systems (systémy řízení)

S plánováním, řízením a optimalizací výrobních procesů společnosti pomáhá řídicí systém CICERO. MIS CICERO se přímo specializuje na polygrafii, tedy obor vyznačující se širokou škálou použitých materiálů a výrobních postupů, extrémně krátkými výrobními lhůtami a přísnými technologickými pravidly. Systém automatizuje firemní procesy, hlídá nastavená pravidla. Poskytuje rychle a přehledně všechny informace o stavu skladů, výroby, zakázkách i zákaznících. Ovšem z hlediska řízení výroby se již jeví informační systém Cicero ve stávající verzi jako nevyhovující. Je tedy za potřebí zavedení nového informačního systému, a to buď vyšší verze stávajícího MIS Cicera, nebo jiného systému, který bude zajišťovat lepší kontrolu vedoucí ke zvýšení efektivnosti procesů výroby, podpoří obchod, přinese zvýšení efektivity práce, snížení průběžné doby výroby, optimalizaci skladových zásob, nové zadávání technologických postupů, lepší elektronický sběr dat a pokročilejší plánování výroby.

Dále je ve společnosti POL a.s. využíván informační systém SB komplet pro vedení účetnictví a daní a informační systém FLUXPAM 5 pro vedení personalistiky. Mezi IS CICERO a SB kompletem existuje převodový můstek. Fakturuje se z dodacích listů z IS CICERO a vyhotovené faktury se převodovým můstkem převádí do SB kompletu, kde se párují úhrady a vytváří ostatní přehledy – upomínky, inventarizace účtů, zápočty, přehledy. Platby se následně převádí z SB kompletu do CICERA, aby bylo pro obchodníky zřejmé, co kdo z jejich zákazníků dluží či nedluží a jak si celkově stojí. Zpracování mezd a personalista je samostatná a končí rekapitulací mezd, která vstupuje

do SB kompletu. V personalistice a mzdách se sledují věci jako: slevy na poplatníka, na děti, neschopnost v práci, příspěvky na penzijní pojištění, slevy na invaliditu, výročí atd. Je to zcela samostatný modul i v rámci dodržení pravidel GDPR, kam kromě zpracovatele, nemá nikdo přístup.

Style (styl manažerské práce)

Ve společnosti POL a.s. převažuje tzv. demokratický styl řízení, který dává prostor i pro druhé. Vedoucí manager je ve svém snažení velice aktivní, ale rád si nechává sdělit názor druhých, především tiskařů a řezačů, kteří mají mnoho zkušeností, jakým stylem zakázku nejlépe vyhotovit. Nechává jim prostor k vyjádření svých představ. Při závěrečném rozhodování má však hlavní slovo manažer. Jeho slovo padne jako poslední a má největší váhu. V tomto stylu používá otevřené otázky (Jaký na to máte názor?), používá 2. osobu množného čísla (Chování.eu, 2020). Jednotliví manažeři organizačních jednotek mezi sebou komunikují a diskutují o nastalých situacích okamžitě, jelikož kancelářské prostory společnosti POL a.s. nejsou rozsáhlé. Navzájem si pomáhají a radí. Konečné slovo má vždy předseda představenstva, který je zároveň vedoucím managerem obchodního úseku. Ovšem jedním z nedostatků společnosti ležících především na bedrech vedoucích pracovníků je nedostatečná kontrola. Vedoucí pracovníci by měli kontrolovat své podřízené, aby dělali věci, jak mají. Pokud dojde k nějakému pochybení ze strany zaměstnanců, je třeba na ně upozornit. Pokud se však tyto chyby nadále opakují, je třeba je řešit např. finančním postihem. Tato kontrola by měla probíhat při realizaci zakázky tak před její expedicí (kontrola správného balení, kontrola výrobků navrácených z kooperací apod.).

Staff (spolupracovníci)

Ve společnost POL a.s. pracuje nyní 36 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr, z toho jsou 4 řídicí pracovníci. K největším změnám v obsazenosti pracovních pozic dochází v knihárně, kde se často mění zaměstnanci vykonávající pomocné práce. Dochází k tomu především kvůli fyzické náročnosti práce v poměru s nižším mzdovým ohodnocením. Na tyto zaměstnance nejsou kladeny zvláštní požadavky ve vzdělání ani zkušenostech, většinou dochází k jejich zaučení tzv. za pochodu. Kvůli těmto častým změnám se společnost často setkává s nedostatkem pracovní síly a musí tak často zadávat nové pracovní inzeráty. Společnost také postrádá více kvalifikovaných zaměstnanců na obsluhu tiskařských a řezacích strojů. Bohužel z vedení společnosti je vyvíjen tlak a

stanoveny mzdové limity pro vedoucího manažera pro výrobu, který má ve své kompetenci přerozdělování mezd a společnost není ochotna tyto kvalifikované potencionální zaměstnance patričně finančně ohodnotit. Je tomu tak také kvůli samotnému druhu obchodní korporace. Akcionáři po společnosti vyžadují především vysoký zisk a pravidelné dividendy a většinou nevidí práci, která se za vším skrývá. Zaměstnanci také dříve stáli o to, aby jim firma 4krát do roka zprostředkovala sportovní setkání mimo pracovní dobu (např. pronájem bowlingové dráhy). Zaměstnanci by se tak lépe seznámili mezi sebou a opadly by komunikační bariéry. Tento kladný efekt společné aktivity hodnotí všichni zaměstnanci, např. po každoročním Vánočním večírku. Společnosti POL a.s. by díky tomu vznikly jen minimální náklady (cca 4 000 ročně). Bohužel se k tomuto návrhu vedení společnosti postavilo negativně a návrh zamítlo.

Obecně společnost POL a.s. na základě výsledků práce zaměstnanců rozvíjí péči o přední pracovníky zaměstnaneckými benefity, jako jsou např. příspěvky na stravování, penzijní a životní připojištění. Zaměstnanci ve výrobě jsou odměňováni měsíčně základní mzdou a prémiově dle dosažených výrobních výkonů, dále ročními příplatky. Pracovníci si prohlubují kvalifikaci formou odborných školení a seminářů. Celkově je však většina zaměstnanců především z výrobního úseku se svým platovým ohodnocením nespokojena a s některými návrhy souhlasí i vedoucí manažer pro výrobu.

Skills (schopnosti)

Ve společnosti se nachází široké spektrum zaměstnanců. Ve výrobním úseku nejsou na pomocné zaměstnance kladeny specifické nároky na vzdělání, nicméně člověk musí být manuálně zručný a pečlivý, jelikož spousta zakázek se dodělává právě ručně. Po obsluze výrobních strojů se požadují již specifičtější znalosti v oboru polygrafie. Obchodní úsek tvoří pracovníci převážně se středoškolským maturitním vzděláním. Tito zaměstnanci oplývají především komunikačními dovednostmi a musí být schopni zákazníkovi prodat sortiment společnosti POL a.s. U grafického designera a grafika v DTP studiu kde probíhá návrh zakázek je důležitá kreativita, grafické cítění a smysl pro detail. Ekonomičtí/administrativní pracovníci se musí orientovat v aktuálně platné legislativě v oblasti daní, účetnictví a personalistiky. Pracovníci některých oddělení jsou pravidelně vysíláni na školení a semináře, které jim pomohou udržet krok s novinkami a modernizacemi v jejich oboru.

Shared values (sdílené hodnoty)

Společnost POL a.s. nemá vytvořený etický kodex jako takový, ale ve svých interních dokumentech má spoustu norem, které se týkají vztahů zaměstnanců mezi sebou, působení společnosti na dodavatele a své zákazníky. Hlavním cílem společnosti zůstává kvalitní tisková produkce orientovaná na potřeby zákazníka a tyto potřeby plnit k jeho plné spokojenosti.

Společnost také investovala do kvalitních přehledných webových stránek, kde nabízí své široké portfolio výrobků, popisuje vlastněné technologie a možnosti zpracování každé zakázky individuálním způsobem dle přání zákazníka. Každoročně zde společnost vystavuje také výroční zprávu se souhrnem nejdůležitějšího za minulý rok. Přes tyto internetové stránky je možné přímo zadat poptávku nebo zakázku, ovšem ve společnosti není vymezena osoba, která by se věnovala primárně prezentaci na internetu a spravování webových stránek. Z toho důvodu se často stává, že se poptávky zadané přes stránky společnosti často přehlédnou.

Nicméně společnost krom webových stránek postrádá jakýkoliv marketing. Pro své stále zákazníky každoročně ke konci roku tiskne kalendáře a diáře s vlastním logem, avšak tímto se do povědomí nových potenciálních zákazníků nedostane.

Shrnutí analýzy 7S

Společnost POL a.s. nemá jasně danou svoji strategii či vytyčený cíl, nicméně každý rok ve výroční zprávě zhodnocuje své dosažené výsledky a představuje plán na příští rok. Její organizační struktura je jasně vymezena ve směrnici a také s ní spojené vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Její nastavení je vyhovující. V rámci systémů řízení je největším nedostatkem 15 let zastaralý informační systém CICERO. V rámci řízení společnosti je jedním z nedostatků ležících především na bedrech vedoucích pracovníků nedostatečná kontrola. Ve firmě dochází k vysoké fluktuaci zaměstnanců především ve výrobní oblasti. Jedná se o práci fyzicky náročnou a společnost není schopna si zaměstnance dlouhodobě udržet. Neposkytuje žádné benefity nad rámec daňové uznatelnosti (ne všem zaměstnancům) a zaměstnanci se setkávají spíše s negativním přístupem vedení k jejich návrhům na zlepšení. Společnost POL a.s. nemá vytvořený etický kodex jako takový, ale ve svých interních dokumentech má spoustu norem, které se týkají vztahů zaměstnanců mezi sebou, působení společnosti na dodavatele a své

zákazníky. Ovšem postrádá zavedení marketingu a nemá určenou osobu pro spravování webových stránek a příjem poptávek přes ně zadaných.

2.6 SWOT analýza

Závěrem analytické části práce je vyhotovena analýza SWOT, která slouží jako shromáždění výsledků předešlých analýz jak vnějšího, tak vnitřního prostředí organizace POL a.s. Z analýzy vnitřního prostředí jsou odvozeny interní silné a slabé stránky podniku, které podnik může do budoucna sám ovlivnit. Výsledky vychází především z finanční analýzy, analýzy 7S a Kralickova Quicktestu podniku POL a.s. Naopak příležitosti a hrozby jsou odvozeny z analýzy okolí podniku, k jehož zkoumání byly v této práci využity PESTLE analýza a Porterův model pěti sil.

Tab. 23: SWOT analýza společnosti POL a.s.

Silné stránky = 4,25	Slabé stránky = 3,8
Rychlé vyhotovení zakázky (5; 0,2) Stabilní pozice na trhu (působení již 30 let) (3; 0,05) Budova v osobním vlastnictví (4; 0,15) Nízká zadluženost (4; 0,05) Finanční stabilita – vysoká likvidita (5; 0,2) Dlouhodobé vztahy s odběrateli i zákazníky (2; 0,05) Průběžné investice do nových technologií (4; 0,15) Šetrnost k životnímu prostředí (4; 0,15)	Rentabilita aktiv (3;0,1) Rentabilita kapitálu (3; 0,2) Nestanovena přesná strategie (1; 0,05) Zastaralý software (3; 0,05) Nedostatek kvalifikovaných pracovníků (4; 0,15) Motivace a odměňování zaměstnanců (5; 0,3) Chybějící marketing (4; 0,15)
Příležitosti = 3,2	Hrozby = 3,05
Šíření Koronaviru Covid-19 (1; 0,05) Využití dotací (3; 0,15) Depreciace kurzu CZK/EUR (2; 0,1) Rozmach digitálního tisku (3; 0,15) Nezvětšující se konkurence (3; 0,05) Snaha o snížení dodavatelů kooperací (3; 0,1) Přechod lidské společnosti od plastů k papíru (4; 0,25) Pokračování expanze do zemí EU (4; 0,15)	Šíření koronaviru Covid-19 (1;0,05) Postupná digitalizace tiskových výrobků (3; 0,1) Nízká vyjednávací síla vůči dodavatelům (4; 0,2) Substituty na trhu (4; 0,3) Apreciace kurzu CZK/EUR (2; 0,15) Hrozba recese a s ní související (2; 0,1) Zdražování hlavní suroviny – buničiny (2; 0,1)

Zdroj: Vlastní zpracování dle předešlých analýz

Jednotlivé položky v tabulce jsou v závorkách ohodnoceny dvěma čísly. První číslo na škále od 1 do 5 znázorňuje důležitost faktoru v dané skupině, kdy např. u silných stránek společnosti číslo 5 představuje nejsilnější silnou stránku a např. číslo 2 silnou stránku méně výkonnou. Druhé číslo v závorce představuje váhu, jakou daný faktor má s ohledem na ostatní faktory ve své skupině. Součet těchto druhých čísel se musí v dané skupině faktorů rovnat 1 (100 %). Jako poslední krok se dvě čísla v závorkách vynásobí a jejich výsledky následně sečtou v jednotlivých čtyřech skupinách.

Mezi **silné stránky** společnosti jsou zahrnuty především její zkušenosti jakožto firmy působící ve svém oboru již 30 let. Někteří její zaměstnanci se na jejím chodu podíli již 27 let a mají tak obrovské zkušenosti s jejím chodem a polygrafickým průmyslem. Její nejsilnější stránkou a zároveň konkurenční výhodou je rychlost zhotovení zakázek, které může vyexpedovat následující nebo dokonce tentýž den po zadání zakázky zákazníkem. Další výhodou je vlastní zázemí pro výkon podnikatelské činnosti, díky čemuž společnosti odpadají náklady na pronájem prostor a s nimi spojená nejistota. Další významnou silnou stránkou společnosti POL a.s. je jistě její finanční stabilita a vysoká likvidita, díky které si společnost může dovolit investice v budoucím období. Jednou významnou silnou stránkou je i ekologický přístup společnosti ke své výrobě. V dnešní době si spousta zákazníků zakládá na co nejšetrnějším zhotovení své zakázky s nejmenším dopadem na životní prostředí, k čemuž slouží již zmiňovaný certifikovaný papír FSC a speciální vodou ředitelné barvy a přírodní obalové materiály.

Mezi **slabé stránky** lze zařadit nižší hodnoty rentability aktiv i vloženého kapitálu, především oproti společnostem v odvětví. Tento fakt je způsoben vysokým množstvím aktiv vázaných v peněžních prostředcích na bankovních účtech, která tak nejsou aktivně využívána. Pro vlastníky podniku je důležité zvýšit hlavně rentabilitu jejich vložených zdrojů. Dále v personální oblasti společnost postrádá kvalifikované zaměstnance vyučené v oboru polygrafie, kteří by jistě ulehčili stávajícím zaměstnancům obsluhujícím stroje. Mimo jiné také zaměstnanci postrádají motivaci a potýkají se s odměřeným postojem nejvyššího vedení k návrhům ke zlepšení stávající situace. Personální část slabých stránek hodnocena vysokými čísly, jelikož zaměstnanci jsou ti, kteří tvoří přidanou hodnotu podniku a bez jejich zkušeností a dobré motivace k práci může podnik ztratit určitý podíl jejich výkonnosti. Chybějící marketing lze také považovat za velice významný faktor, jelikož firma tak přichází o možnost nalákat na její služby potenciální nové zákazníky.

Hlavní **příležitosti** podniku je rozmach digitálního tisku, na který společnost POL a.s. reaguje již nyní investicemi do zařízení k němu určenými a dále redukce plastů ve společnosti a nahrazování papírem. Společnost by v budoucnu mohla tento trend využít a rozšířit a přizpůsobit tak svoje výrobní zařízení. K těmto účelům by společnost mohla využít dotace jako tomu dělá doposud. Jednou z významných příležitostí společnosti je také pokračování v expanzi do zemí EU, které o služby společnosti mají zájem již nyní a jsou to převážně právě zahraniční zákazníci, kteří tvoří drtivou většinu tržeb společnosti.

Pro zajímavost je jako příležitost uvedeno i šíření koronaviru Covid-19, díky čemuž společnost získává mnoho zakázek na tisk informačních letáků pro městské části a dopravní podnik města Brna a využívá tak svoji nejsilnější stránku rychlost vyhotovení zakázek.

Skutečnost šíření koronaviru Covid-19 je nicméně uvedena i mezi **hrozbami**, jelikož společnost zároveň o některé zakázky může přijít např. z důvodu nekonání kulturních akcí a různých marketingových událostí, na které by jinak zákazníci potřebovali reklamní materiál v podobě plakátů, letáků a různých katalogů. Za nejvýznamnější hrozby na trhu se řadí vysoká míra substitutů především v oblasti digitálního tisku v menších nákladech a vysoká vyjednávací síla dodavatelů papíru, jelikož těchto dodavatelů je na trhu méně. Společnosti tak nezbyvá nic jiného než přistoupit na kupní ceny svých dodavatelů, kteří reagují na celosvětové zvyšování cen buničiny. V budoucnu se také dá očekávat jistý pokles poptávky po určitých papírových výrobcích z důvodů digitalizace, čemuž čelí celý polygrafický průmysl. Společnosti POL a.s. se tento problém dotýká méně, jelikož tiskne výrobky, které budou potřeba vždy (např. příbalové letáky k lékům, krabičky, etikety). Z tohoto důvodu není hrozící recese a zdražování buničiny hlavními hrozbami pro společnost POL a.s.

Z analýzy SWOT a jejího číselného vyjádření vyplývá, že společnost těží především ze svých silných stránek k využití příležitostí. Jedná se o tzv. **SO strategii**, která představuje nejpříznivější situaci pro podnik, kdy podnik čelí řadě příležitostí na trhu a zároveň je schopen využít i své silné stránky k jejich dosažení. Někdy označována jako strategie „max - max“ a představuje ofenzivní přístup (Sedláčková a Buchta, 2006).

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ A DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ EKONOMICKÉ SITUACE

V předešlých kapitolách byla představena a zanalyzována polygrafická společnost POL a.s. z pohledu vnějšího okolí a vnitřního fungování této společnosti. Z analýzy SWOT byly následně vyvozeny její silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby, kterým společnost čelí. I když u společnosti převažují právě silné stránky a využívání příležitostí, je zapotřebí, aby se společnost věnovala eliminaci svých slabých stránek a vyvarovala se případným hrozbám v jejich okolí. Z tohoto důvodu jsou navržena opatření a doporučení, která by měla v tomto směru firmě POL a.s. pomoci.

3.1 Návrh - pořízení nového softwaru

Společnost POL a.s. již 15 let využívá ke své práci informační systém CICERO, který se specializuje právě na firmy působící v polygrafickém průmyslu, tedy na obor vyznačující se širokou škálou použitých materiálů a výrobních postupů, s extrémně krátkými výrobními lhůtami a s přísnými technologickými pravidly. Tento výběr informačního systému je vzhledem k zaměření na specifika tohoto oboru jistě správný, nicméně od doby jeho zavedení před několika lety nedošlo k jeho aktualizaci na novější verze. Starší verzi programu vývojáři již neaktualizují, a tak postrádá mnohá nastavení, která by se přizpůsobila např. změnám ve vykazování DPH, vytváření nových sestav a zadávání nových certifikátů.

Nejnovější verze programu CICERO 9.0 je systém, který automatizuje firemní procesy, hlídá nastavená pravidla. Poskytuje rychle a přehledně všechny informace o stavu skladů, výroby, zakázkách i zákaznících. umožňuje rychle reagovat na požadavky zákazníků, shromažďuje všechny informace o zakázce na jednom místě, hlídá nastavená pravidla pro zaměstnance, zaměstnancům poskytuje rychle a přehledně informace potřebné pro jejich práci, umožňuje automatickou výměnu informací se softwary třetích stran, automaticky shromažďuje důležité informace z celé firmy a analyzuje klíčové procesy – jak efektivně pracují zaměstnanci, stroje a celá firma. Tento upgrade by společnost stál přibližně 1 500 000 Kč bez DPH. Cena se odvíjí od toho, jaké moduly by společnost využila (CICERO Stapro Group, 2020).

3.2 Návrh - zlepšení rentability zdrojů

Jeden z významných interních nedostatků společnosti je její nízká rentabilita aktiv a kapitálu. Tato skutečnost je způsobena především nadhodnocenými aktivy skrze vysoké peněžní prostředky na bankovních účtech. Dále nevyužíváním cizího kapitálu k financování investic, a tudíž nevyužití působení finanční páky a daňového štítu, což vede k prodražení využívání čistě vlastního kapitálu.

Také z pozorování čistého pracovního kapitálu ve finanční analýze byly zjištěny velmi vysoké hodnoty. Otázkou je, zda takto vysoký pracovní kapitál společnost skutečně potřebuje. Pomocí obrátového cyklu peněz lze zjistit doba, která uplyne od platby dodavatelům (materiálu, služeb) až po splacení pohledávek odběrateli. Dále přidáním násobku průměrných denních výdajů na provoz lze zjistit skutečně potřebnou výši ČPK. Výsledky výpočtů dle vzorců z teoretické části práce jsou následující:

Tab. 24: Potřebná výše ČPK

Položka:	2014	2015	2016	2017	2018
ČPK	32 739	31 936	35 576	38 890	38 994
OCP	42,6	41,4	42,9	37,8	27,6
Průměrné denní výdaje na provoz	105,45	113,2	114,97	114,08	120,94
Potřebná výše ČPK	4 492	4 686	4 932	4 312	3 338

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tohoto důvodu by bylo vhodné a efektivní, kdyby společnost **rozšířila svoji výrobu** o nový produkt, o který by byl zájem nebo **snížila dodavatele kooperací** a investovala do potřebného výrobního zařízení. Další doplňkovou možností je **využití výhodnějších bankovních účtů** s možností investování.

3.2.1 Nový produkt

Z přehledu příležitostí analýzy SWOT vyplývá jako jedna z možností opuštění od plastových výrobků lidskou společností a jejich nahrazení výrobky z papíru. Tohoto trendu by mohla společnost POL a.s. využít a nabídnout např. obchodním řetězcům potisk nákupních tašek vlastním logem. K tomuto výrobnímu rozšíření by společnost nepotřebovala žádnou novou výrobní technologii. Náklady na zavedení produktu by byly tedy především časové, kdy by zaměstnanci nejen výrobního úseku určili kalkulace nákladů a zavedli je do informačního systému CICERO. Dále by bylo zapotřebí nové

nastavení strojů a zaučení obsluhového personálu a zavedení marketingové propagace (viz doporučení v kapitole 3.3).

3.2.2 Snížení dodavatelů kooperací a investice do nového zařízení

Jedna z možných investic je pořízení nové technologie, kterou doposud společnost využívala ve formě kooperace s jinou tiskárnou. Konkrétně se jedná o vázací stroj pro kroužkovou vazbu. Tento vázací stroj by i s příslušenstvím stál společnost přibližně 150 000 Kč, v závislosti na příslušenství a rozmanitosti nastavení otvorů pro vazbu a druhu kroužkové vazby. Stroj sám o sobě zabere přibližně 3,4 metry. Vezme-li se však v potaz potřebný materiál a prostor ke zhotovování produktů, vyžaduje prostor poněkud větší. V současné době by tento stroj společnost jen těžko umístila do svého provozu, aby nenarušoval stávající výrobní proces.

Nicméně po konzultaci s mnoha vedoucími pracovníky se došlo k závěru, že jedna ze současných výrobních linek, která má za úkol výsek krabiček, nenaplnuje očekávané objemy zakázek. Ročně tato výseková linka zpracuje zakázky v hodnotě jen cca. 120 000 Kč se ziskovou marží přibližně 10%. Pořizovací cena tohoto stroje byla před čtyřmi lety 10 milionů Kč. Rozlohou je tento stroj velký přibližně 20 m² + velký obsluhový prostor. Další z nevýhod výsekové linky je časová náročnost každé zakázky, kdy se design krabičky prvně vytiskne na tiskovém stroji, poté projde výsekovým strojem, který naznačí rýhy pro skládání krabičky. Následně se tato rýhami naznačená krabička musí ručně vytlačit z papíru a poskládat, na což je vždy potřeba mnoho zaměstnanců a celkový proces je tak časově i kapacitně náročný. Jedno z doporučení je tedy prodej tohoto výsekového stroje a nákup nového stroje na kroužkovou vazbu.

Díky tomuto novému přístroji by společnost mohla sama uspokojit rozsáhlou poptávku po kroužkové vazbě vždy ve druhé polovině roku, kdy je největší výroba kalendářů právě s touto vazbou. Dále by ona sama mohla poskytovat kooperace ostatním tiskárnám, které tento vázací stroj nemají.

3.2.3 Výběr lepšího bankovního účtu s možností investování

Další z doplňkových možností ke zlepšení rentability aktiv je lepší využití držených peněžních prostředků na účtech. Jelikož nákup nového tiskového stroje stojí cca 30 mil. Kč a knihařská linka cca 3,5 mil. Kč, je proces šetření ve společnosti poněkud delší. I

z toho důvodu, že si firma zakládá na financování především vlastním kapitálem. Momentálně má společnost na svých bankovních účtech přes 37 mil. Kč, které má na běžném bankovním účtu jak v Korunách, tak v Eurech, každý u jiné banky. Z interních informací je známo, že v příštím roce plánuje technické zhodnocení jednoho z jejich tiskařských ofsetových strojů ve výši 5 mil. Kč. I tak společnost bude disponovat vysokými prostředky na účtech a je tedy na místě uvažovat o jejich efektivnějším využití do doby dalšího investičního záměru. Jedním z návrhů je rozdělení finančních prostředků na České Koruny a Eura a každou z těchto měn vést na samostatném účtu u jedné bankovní instituce, z důvodu rychlejšího a bezplatného převodu peněz a také v některých případech kvůli klientským výhodám z toho plynoucích. Jedničkou v podnikatelských účtech se podle webu penize.cz a měsec.cz stal Fio podnikatelský účet od Fio banky. Tato banka nabízí pro podnikatele, živnostníky a firmy stejné podmínky pro běžné účty jako pro fyzické osoby. Nabízí tyto výhody: zřízení i vedení podnikatelského účtu zdarma (v Českých Korunách i Eurech), všechny příchozí i odchozí platby v korunách, trvalé příkazy a inkasa zdarma, Česko-slovenský platební styk v EUR bez poplatků, všechny příchozí platby v EUR zdarma, všechny standardní odchozí Europlatby v rámci SEPA zdarma, karta Mastercard Business zdarma, vklad a výběr hotovosti na pobočkách zdarma, neomezené výběry z bankomatů Fio banky a až 5 výběrů měsíčně (minimálně vždy dva) z cizích bankomatů v ČR i zahraničí zdarma, stačí aktivně platit kartou (Fio banka, 2020).

Ovšem jedná-li se o opravdové zhodnocení finančních prostředků, mnoho bank zprostředkovává investiční příležitosti v podobě např. podílových fondů nebo fondů nemovitostí a bankovních účtech s výpovědní lhůtou. V posledních letech jsou populární právě podílové fondy, jejichž největší výhodou je široké spektrum možností. Lze uplatnit strategii vyššího rizika a zároveň vyšších výnosů (akciové fondy, zahraniční hedge fondy), až po strategie konzervativní s vysokou mírou zabezpečení (dluhopisové fondy, fondy peněžního trhu). Pro společnost POL a s. by byly výhodné fondy s tzv. střední cestou. Tedy se středním rizikem a výnosem, aby došlo k opravdovému zhodnocení finančních prostředků a zároveň nevystavování se příliš velkému riziku. Společnost by se mohla rozhodnout, zda investovat v Korunách nebo Eurech a také o časovém horizontu v závislosti na jejím plánu investic. Účet s výpovědní lhůtou by bylo vhodné vést v Eurech a využívat ho především na investice. Podle plánu investic, který společnost

tvoří vždy na 4 roky dopředu, by tak společnost mohla naplánovat časové intervaly, kdy v bance může uložit část svých finančních prostředků a úročit je pevně danou úrokovou sazbou, dokud nebude čas na pořízení např. nového stroje. Jedno z doplňkových doporučení je tedy i rozdělení celkových finančních prostředků na různé bankovní účty s využitím všech výhod, které tyto bankovní produkty nabízí.

3.3 Doporučení - zavedení marketingu

Společnost POL a.s. mimo své webové stránky nemá žádnou formu propagace a reklamy. Pro získávání nových zákazníků je, kromě osobního doporučení, reklama jistě stěžejním nástrojem.

V případě tištěné reklamy by společnost navíc hradila jen výrobní náklady, jelikož by díky svému grafickému týmu a celkovému vlastnímu zpracování tištěné reklamy ušetřila náklady pro výběrové řízení reklamní společnosti a na jejím profitu. Kdyby společnost POL a.s. přece jen chtěla radu od zkušenějších v oboru marketingu, v prostorách své budovy nabízí pronájem reklamní agentuře, se kterou by se jistě výhodně domluvila na spolupráci.

Nejen tištěné reklamní materiály by společnost mohla využít na různých veletrzích, kterých se do teď nezúčastňovala. Jeden z nejvýznamnějších je polygrafický veletrh v Polsku zvaný RemaDays a v Německém Düsseldorfu Mezinárodní veletrh technologií tisku. Každoročně se tyto veletrhy uskutečňují i v České republice. Např. PVA EXPO v Praze - Mezinárodní veletrh reklamy, polygrafie, obalů a inovativních technologií a v Brně Mezinárodní veletrh obalů a tisku. Díky účasti na těchto veletrzích zaměřující se na polygrafický trh, by se společnost POL a.s. dostala do povědomí mnoha potencionálních nových zákazníků. Společnost POL a.s. by měla vždy pověřit 2 zaměstnance (např. vedoucího obchodního a výrobního oddělení) které by vyslala na tyto veletrhy služebním automobilem a proplatila by jim odpovídající výdaje spojené se služební cestou (na dopravu, stravu a v případě cesty do zahraničí i na ubytování). Tyto výdaje, které musí zaměstnavatel svému zaměstnanci na pracovní cestě poskytnout, jsou uvedeny v zákoníku práce č. 262/2006 Sb. Náklady na dopravu, jedou-li zaměstnanci firemním vozem, se proplácí v prokazatelné výši za pohonné hmoty. Za každý kalendářní den pracovní cesty přísluší zaměstnanci stravné nejméně ve výši:

- a) 87 Kč, trvá-li pracovní cesta 5 až 12 hodin,

- b) 131 Kč, trvá-li pracovní cesta déle než 12 hodin, nejdéle však 18 hodin,
- c) 206 Kč, trvá-li pracovní cesta déle než 18 hodin.

Tato výše stravného se mění v závislosti na vývoji cen prováděcím právním předpisem vydaným podle § 189 zákoníku práce. V §166 - §171 jsou uvedeny náhrady při pracovní cestě do zahraničí. Zaměstnanci náleží náhrada výdajů za ubytování, které vynaložil v souladu s podmínkami zahraniční pracovní cesty a také stravné v cizí měně. Výše stravného závisí na počtu hodin strávených v zahraničí a také na tom, zdali v ubytování byla zaměstnanci poskytnuta strava v celkové ceně ubytovací služby.

Jelikož i v České republice je pořádána řada veletrhů zabývajících se tiskem a obecně polygrafií, pracovní cesty do 550 km vzdálené Varšavy či ještě vzdálenějšího Düsseldorfu by byly velice nákladné vzhledem k dopravním nákladům a nutnosti ubytování. Doporučení pro společnost POL a.s. je tedy účastnění se aspoň českých veletrhů, kterých se zúčastní i velké množství zahraničních firem.

Další marketingovou možností, kterou by společnost POL a.s. mohla využívat je spolupráce se svými zákazníky. Častým zákazníkem společnosti jsou pořadatelé různých veletrhů, kteří si u společnosti nechávají tisknout např. brožury a katalogy, které budou právě na těchto veletrzích nabízet/prodávat. Tiskárna by tak mohla využít spolupráce ve formě výměnného obchodu, kdy by tiskové materiály zhotovila s určitou slevou a zákazník by do svých katalogů umístil reklamu právě na společnost POL a.s.

Dalším z problémů společnosti vyplývajících z analýzy 7S je neurčení osoby, která by se starala o internetovou propagaci, a především o internetové stránky. Často se stává, že poptávky od potencionálních zákazníků zadané přes internetové stránky přijdou bez povšimnutí. Firma POL a.s. tak nejen přijde o potencionálního nového zákazníka, ale zároveň může utrpět i její renomé. Z tohoto důvodu by měla být ve firmě určena osoba, která by byla zodpovědná za vedení webových stránek a vyřizovala by poptávky zadané přes poptávkový formulář na nich umístěný. Nejlepším řešením by bylo **vytvoření nové pracovní pozice** ve firmě pro vedení marketingu a internetové propagace. Ovšem kvůli současnému postoji vedení společnosti ke mzdovým otázkám je toto výrazné doporučení bezpředmětné.

Ve všech formách marketingové prezentace by se společnost POL a.s. měla zaměřit především na propagaci používání ekologických materiálů. Jedná se o barvy ředěné

vodou, ekologický balící materiál a certifikovaný FSC papír. Tyto skutečnosti by měla vyzdvihnout i na svých webových stránkách.

Další nezapomenutelnou částí marketingu, která zaujímá čím dál větší pozornost, je tzv. HR (Human Resource) marketing. Společnost by měla vyvíjet úsilí k nalezení a k udržení kvalitních zaměstnanců, jelikož lidský faktor je jejím výrazným nedostatkem. Je za potřebí vytvářet pozitivní image firmy. Není totiž pochyb, že nejdůvěryhodnější promo firmy zaznívá z úst jejich zaměstnanců. Tedy i samotní zaměstnanci mohou své firmě zajistit dobrou image a propagovat ji jako kvalitního zaměstnavatele. Je tedy důležité se o své zaměstnance starat. Sdílet s nimi všemi co nejvíce, jak se věci opravdu mají, spravedlivě je odměňovat (budou tak loajální), poskytovat rychlou a konkrétní zpětnou vazbu a chválit a vyzdvihovat úspěch oproti stálé kritice. S tímto doporučením souvisí především přidání benefitů pro zaměstnance popsané v následující kapitole, které by mohly jejich spokojenost značně zvýšit. Aktuálně se ve společnosti jen zřídka najde zaměstnanec, který by byl spokojený s přístupem vedení společnosti ke mzdovým otázkám a s přístupem k zaměstnancům obecně.

3.4 Doporučení - benefity pro zaměstnance a kontrola zaměstnanců

Stávající podoba mzdové politiky ve firmě se dá považovat za spíše nevyhovující. Postrádá jak odměňování za dobře odvedenou práci, tak možné postihy při hrubých chybách a odůvodněné reklamaci zákazníkem. Z tohoto důvodu plyne další výrazné doporučení v podobě zavedení benefitů pro zaměstnance a odměn za dobře odvedenou práci a v opačném případě zavedení postihů za hrubé chyby a nedbalost při výkonu práce. V současné době společnost poskytuje svým zaměstnancům 2 benefity, a to příspěvky na stravování a penzijní a životní připojištění. Tyto benefity lze považovat za daňově ultra výhodné, jelikož pro zaměstnavatele představují daňově uznatelný náklad a pro zaměstnance jsou osvobozeným příjmem. Výzkum společnosti Trexima, který proběhl v gesci Asociace samostatných odborů zvaný BENEFITY 2019 se v roce 2019 zaměřil na společnosti, které mají nad 10 zaměstnanců a zjišťoval, jaké benefity tyto firmy poskytují pro své zaměstnance. Z výsledků vyplývá, že: *„Drtivá většina českých zaměstnavatelů (95 %) se oblastí benefitů zabývá a poskytuje svým zaměstnancům alespoň jeden benefit. Průměrně firmy nabízely v roce 2019 svým zaměstnancům 5 benefitů.“* (Trexima, 2020). Oblíbenými a nejčastějšími příspěvky jsou právě i ty, co

poskytuje společnost POL a.s.. Ovšem kvůli velké nespokojenosti zaměstnanců a jejich vysoké fluktuaci by bylo na místě přidat benefity další. Nabízí se možnost každému zaměstnanci přidělit určitou hodnotu benefitu měsíčně s tím, že na každém zaměstnanci bude, jestli daný benefit využije každý měsíc, či až nastřádanou částku jednou ročně, a také v jaké podobě. Tyto benefity by se mohly zvyšovat v závislosti na době působení zaměstnance ve firmě, a naopak snižovat při častém chybování zaměstnance a při odůvodněné reklamaci jeho práce.

Pokud dojde k nějakému pochybení ze strany zaměstnanců, je třeba na ně upozornit. Pokud se však tyto chyby nadále opakují, je třeba je řešit např. finančním postihem ve formě snížení osobního ohodnocení. Tato kontrola by měla probíhat při realizaci zakázky, tak i před její expedicí manažerem pro výrobu (kontrola správného balení, kontrola výrobků navrácených z kooperací apod.).

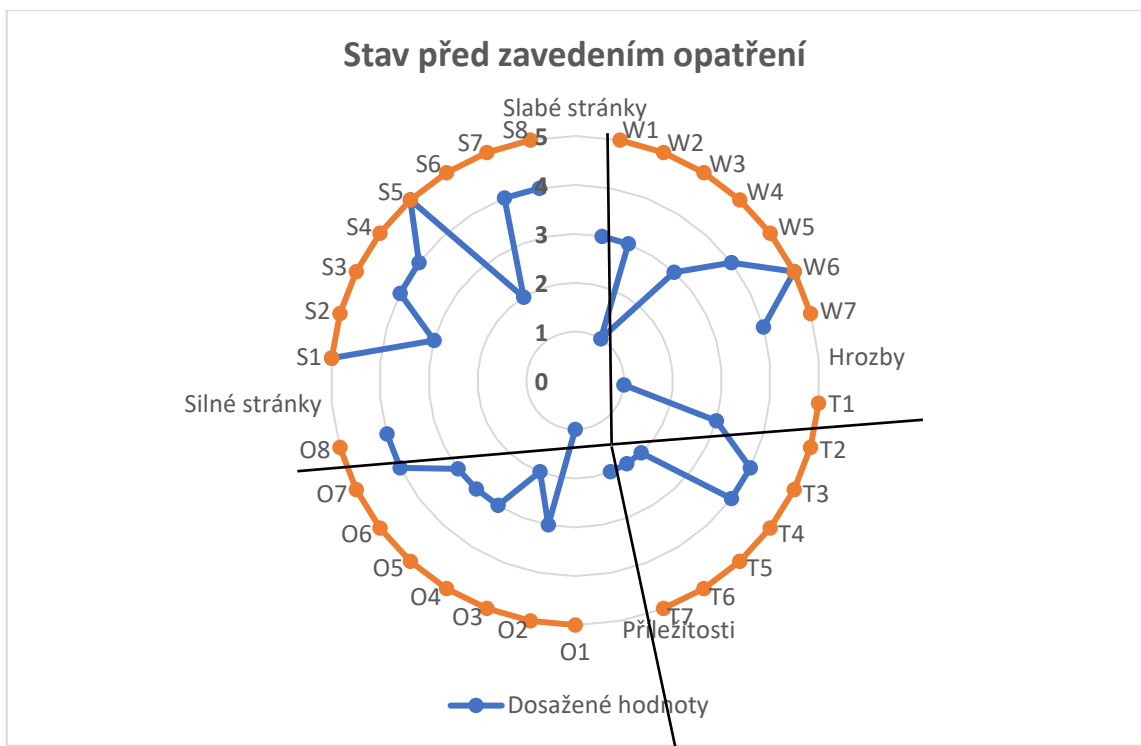
3.5 Návrh - výměna tiskových desek

Společnost POL a.s. využívá k tisku pětibarvový stroj KOMORI LITHRONE S-529MC. Tento ofsetový tiskařský stroj využívá klasické termální desky s aktivováním ve vývoje vyvolávacího automatu. Tiskové desky slouží jako podklad pro tisk a k jejich aktivaci slouží teplo. Jedná se o tzv. desky konvenční, které jsou zpracovávány pomocí chemie v tradičním procesoru (použité chemikálie – vývojka, regenerace a guma). Orientační spotřeba chemie u klasické termální technologie je 120–140 ml/m². V dnešní době však existuje řada nových desek a řada nových způsobů k jejich zpracování. Jednou z nich jsou tzv. **bezprocesní tiskové desky**. Tyto desky jsou zpracovávány přímo v tisku, kde se částečně odstraní nebo aktivuje vrstva desky, což je integrováno do zahájení tisku. Tedy odstraňují potřebu jakéhokoliv chemického procesu. Z tiskového stroje je úplné odstraněn procesor a vyvolávací automat a tím pádem i veškeré související náklady (elektrina, chemikálie, voda a odpad). Přínos je reálný a měřitelný. Spolu s úsporami a zjednodušením práce přináší také vysokou produktivitu osvitů, špičkové reprodukční vlastnosti a perfektní stabilitu tisku již od prvních výtisků. Pořizovací cena bezprocesních tiskových desek se neliší od ceny společnosti používaných konvenčních termálních desek. Firma by tak nemusela vynaložit žádné náklady k jejich výměně a vyřazený vyvolávací automat by mohla prodat jiné tiskárně. Ročně by tak společnost ošetřila několik desítek litrů chemického odpadu v podobě vývojky a byla tak šetrnější

k životnímu prostředí. Přechodem na bezprocesní tiskové desky lze proto dosáhnout významných ekonomických úspor a dosáhnout podstatného zrychlení výroby (RS grafik, s.r.o., 2020).

3.6 Doporučení - stanovení strategie

Předešlé návrhy a doporučení by se měly stát nástroji k tomu, aby společnost stanovila svoji strategii v podobě zlepšení komplexního managementu a optimalizace celkového systému řízení. Uvedené návrhy a doporučení jsou zaměřené na celkový obraz firmy a zabývají se nedostatky v širším kontextu. Před zavedením těchto opatření je vyobrazena situace firmy pomocí tzv. spider analýzy. Pro účel diplomové práce je její provedení modifikováno na číselné vyjádření SWOT analýzy. Oranžová hranice vyznačuje maximální počet bodů, který je možné dosáhnout, tedy 5. V kvadrantu silných stránek a příležitostí je ideální stav přibližování se této hranici, jelikož 5 bodů značí nejdůležitější/nejsilnější silnou stránku nebo příležitost společnosti. Naopak v kvadrantu slabých stránek a hrozeb jsou požadovány nízké hodnoty z důvodu snahy minimalizace slabých stránek společnosti.



Graf 18: Stav SWOT před zavedením opatření
Zdroj: Vlastní zpracování

Silné stránky

- S1 - Rychlé vyhotovení zakázky
- S2 - Stabilní pozice na trhu
- S3 - Budova v osobním vlastnictví
- S4 - Nízká zadluženost
- S5 - Finanční stabilita
- S6 - Dlouhodobé vztahy
- S7 - Průběžné investice
- S8 - Životní prostředí

Příležitosti

- O1 - Šíření koronaviru
- O2 - Využití dotací
- O3 - Depreciace kurzu
- O4 - Rozmach digitálního tisku
- O5 - Konstantní konkurence
- O6 - Snížení dodavatelů kooperací
- O7 - nahrazování plastů papírem
- O8 - Pokračování expanze do EU

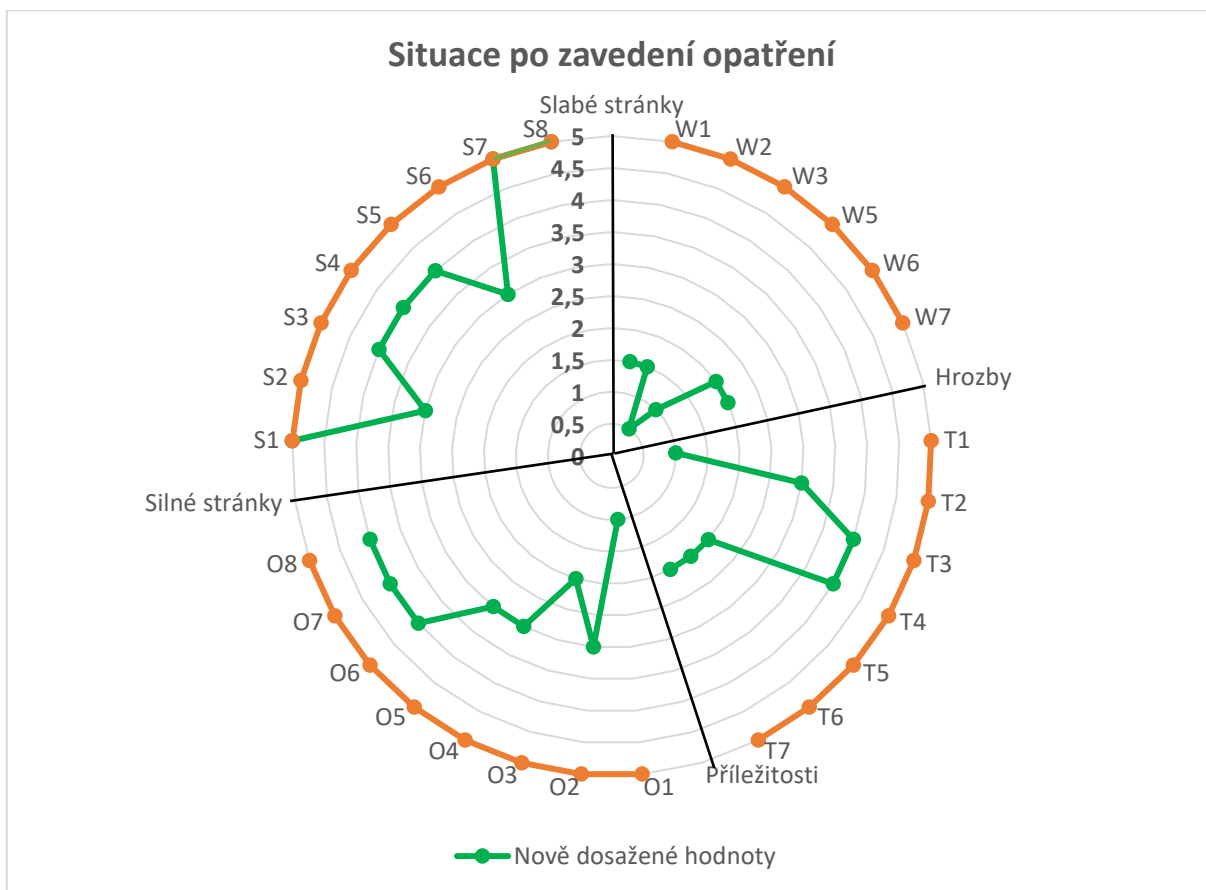
Slabé stránky

- W1 - Rentabilita aktiv
- W2 - Rentabilita kapitálu
- W3 - Nestanovení strategie
- W4 - Zastaralý software
- W5 - Nedostatek kvalif. zaměstnanců
- W6 - Motivace a odměňování
- W7 - Chybějící marketing

Hrozby

- T1 - Šíření koronaviru
- T2 - Digitalizace tiskových výrobků
- T3 - Nízká vyjednávací síla s dodavateli
- T4 - Velké množství substitutů
- T5 - Apreciace kurzu
- T6 - Hrozba recese
- T7 - Zdražování buničiny

Po zavedení výše uvedených opatření a formulaci jasné strategie, by se měl společnosti snížit vliv slabých stránek, případně by mělo dojít k jejich úplnému odstranění. Také mohou nastat změny u silných stránek, které se tak stanou ještě více silnějšími. U hrozeb a příležitostí nemohou nastat výrazné změny, jelikož není v moci společnosti POL a.s. tyto faktory ovlivnit. Ovšem díky maximalizaci svých silných stránek a omezení těch slabých může u příležitostí a hrozeb dojít k menší změně v jejich míře působení na společnost POL a.s. Následující graf znázorňuje možnou situaci po zavedení navrhovaných opatření.



Graf 19: Stav SWOT po zavedení opatření

Zdroj: Vlastní zpracování

V porovnání s předchozím grafem lze pozorovat změny především v úbytku váhy slabých stránek na chod společnosti. Po zavedení opatření některé slabé stránky buď úplně vymizí, nebo se minimalizují na bezpečnější úroveň. Nelze jasně říci, který z nabízených návrhů, a v jaké míře, společnost využije, či v jakém pořadí. Proto v tomto příkladném zobrazení na grafu 19 je odstraněna slabá stránka v podobě zastaralého softwaru a ostatní jsou jen výrazně minimalizovány. V ostatních kvadrantech došlo také k mírným změnám. Např. u silných stránek dojde díky zavedení některých návrhů k posílení investic do nových technologií a v závislosti na tom i ještě větší šetrnost k životnímu prostředí. Dále díky zavedení marketingu a větší šetrnosti k životnímu prostředí společnost získá nové věrné zákazníky. Oproti tomu některé návrhy vyžadují větší vynaložení finančních prostředků, díky čemuž může dojít k mírnému oslabení silných stránek v podobě takřka nulové zadluženosti a finanční stability. Vzhledem k vysokému ČPK a obecně k vysokým finančním prostředkům společnosti je však tento efekt na celkové silné stránky společnosti minimální. U příležitostí v okolí dojde jen k mírné změně u dodavatelů

kooperací, kteří se sníží. Dojde tak k navýšení příležitosti pro společnost POL a.s. v podobě nově zavedeného stroje, který umožňuje aplikaci různorodé kroužkové vazby, kterou si společnost doposud nechávala dělat u konkurenční tiskárny.

ZÁVĚR

Cílem práce bylo vhodně zvolenými metodami provést analýzu zvolené korporace. Na základě výsledků plynoucích z provedených analýz a s přihlédnutím ke specifickým zvolené korporace i oboru její činnosti formulovat doporučení a navrhnout opatření umožňující zlepšení zjištěného stavu.

K tomu, aby byl tento cíl splněn, bylo v prve řadě nutné prohloubit teoretické znalosti s touto problematikou spjaté v kapitole 1. Zejména vymezení základních pojmů z české právní legislativy jako je podnik, podnikatel, podnikání, druhy obchodních korporací se zaměřením na formu akciové společnosti, jelikož analyzovaná společnost má právě tuto formu podnikání. Dále jsou v této části práce popsány metody a postupy, které byly využity k analyzování vybrané společnosti jak z vnějšího, tak z vnitřního prostředí, a také důvody, proč je hodnocení podniku důležité.

Dalším důležitým faktorem, který umožnil splnění hlavního cíle diplomové práce bylo seznámení se se samotnou obchodní korporací POL a.s. a s oborem jejího podnikání ve 2. kapitole. Jsou zde uvedeny hlavní informace o společnosti, popsána její organizační struktura i výrobní program. Pro zajímavost a možnost porovnání je v kapitole 2.1.4 popsána pozice firmy na trhu. Díky databázi Amádeus jsou vyobrazeny průměrné hodnoty a pořadí společnosti POL a.s. v odvětví CZ-NACE.1812 – Tisk, ostatní kromě novin z řad hledisek.

Informace o firmě a teoretické poznatky byly podkladem pro vypracování mnoha analýz v kapitole 2.2 s následující. Jednalo se o Porterův model pěti sil, který přiblížil konkurenční prostředí společnosti POL a.s., z něhož vyplynulo že společnost nemá velkou vyjednávací sílu vůči dodavatelům a musí se na trhu potýkat s velkým množstvím substitutů. Dále PESTLE analýza, která poukázala na řadu vlivů, které působí na společnost (především ekologické a sociální, dále je zde uvedeno, že pro společnost jako pro převyšujícího exportéra je vyhovující spíše slabší měna). V kapitole 2.4. byla dále provedena podrobná finanční analýza společnosti, která neodhalila výraznější nedostatky. Společnost v průběhu sledovaného pětiletého období dosahovala zisků s kolísavou tendencí a byla vždy schopná hradit včas své závazky. Jako jeden z nedostatků se však jeví nadměrné finanční prostředky držené na bankovních účtech, které mají za následek značně nižší rentabilitu aktiv a vloženého kapitálu oproti oborovým průměrům. Další

provedenou analýzou vnitřního prostředí společnosti je analýza 7S v kapitole 2.5, v níž se jako nejslabší faktor projevují zaměstnanci a jejich odměňování, 15 let zastaralý informační systém a nestanovení strategie společnosti. Závěrem kapitoly 2 která analyzuje současný stav společnosti POL a.s. je zpracována SWOT analýza, která shrnuje výsledky všech předešlých analýz a znázorňuje tak celkový obraz o společnosti v podobě jejich silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb kterým čelí.

Výsledky provedených analýz se staly východiskem pro formulování návrhů a doporučení, v kapitole 3, jejichž realizace by umožnila zlepšit zjištěný stav. Závěrem kapitoly 3 je porovnán pomocí modifikované spider analýzy stav společnosti před zavedením návrhů a doporučení se stavem, který by mohl nastat po jejich zavedení. Aplikací návrhů dojde především k minimalizaci slabých stránek společnosti a posílení již existujících silných stránek, díky čemuž bude společnost do budoucna moci více využívat nabízené příležitosti a s určitou lehkostí překoná možné hrozby.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

AMADEUS, 2020. Amadeus.bvdinfo.com: *A database of comparable financial information for public and private companies across Europe* [online]. ©2019 [cit. 15.11.2019]. Dostupné z:

BOCKOVÁ, 2018. *Řízení pohledávek v obchodní korporaci*. Brno, 2018. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/111984>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí. Vedoucí práce Jan Pěta.

Byznys slovíčka, 2008. *PESTEL - Byznys slovíčka* [online]. © 2008 Google.cz [cit.15.05.2020]. Dostupné z: https://sites.google.com/site/byznysslovicka/ekonomika_management/pestel

Calltheone.com, 2020. *7S model example & explanation ▷ McKinsey 7S model worked out* [online]. Copyright © TheONE 2020 [cit. 15.05.2020]. Dostupné z: <https://www.calltheone.com/en/consultants/7s-model>

CICERO Stapro Group, 2020. Informační polygrafické systémy. *CICERO Stapro Group | Informační polygrafické systémy* [online]. Copyright © 2020, CICERO Stapro Group [cit. 16.05.2020]. Dostupné z: <http://www.iscicero.cz/>

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, 2012. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-2963-2.

Česká národní banka, 2020 - *Dopad změn sazeb ČNB do ekonomiky*. [online]. Copyright © ČNB [cit. 30.03.2020]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/vzdelavani/menova-politika-clanky/page-00003/>

Český statistický úřad, 2020. ČSÚ. Český statistický úřad, ČSÚ [online], [cit. 23.03.2020]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/domov>

DATA.BRNO, 2020. *DATA.BRNO* [online], [cit. 23.03.2020]. Dostupné z: <https://data.brno.cz/>

DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, xiv, 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

du.cz, 2020. *Daně, účetnictví, právo, práce a mzdy pro profesionály* [online]. Copyright © 1997 - 2020 by Dashöfer Holding [cit. 15.05.2020]. Dostupné z: <https://www.du.cz/>

Ekonomika Česka – Wikipedie. *Wikipedie, otevřená encyklopedie* [online]. San Francisco [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Ekonomika_%C4%8Ceska

FINANCE.CZ, 2020. *Finance.cz - daně, banky, kalkulačky, spoření, kurzy měn* [online]. Copyright 2020 Mladá fronta a. s. [cit. 15.05.2020]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/523878-rust-hdp-cesko/>

Fio banka, 2020. Podnikatelský a firemní účet zdarma. *Fio banka* [online]. 2020 [cit. 2020-05-07]. Dostupné z: <https://www.fio.cz/>

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2010. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 325 s. : il. ; + 1 CD-ROM. ISBN 978-80-251-2621-9.

HOULDEN, B., 1990. *Understanding Company Strategy*, Basil Blackwell, s. 74

Chovani.eu, 2020. Společenské chování, komunikace, cestování, stolování. *Chovani.eu. Společenské chování, komunikace, cestování, stolování*, [online]. Copyright © [cit. 31.03.2020]. Dostupné z: <http://www.chovani.eu/>

IOANA Benea a Florin DUMA, 2013. Financing with Receivables: Factoring, Securitization and Collateral. *Finanțe: Provocările viitorului* [online]. Universitaria Publishing House, 1(15), 79-86 [cit. 2017-12-14]. ISSN 1583-3712. Dostupné z: <https://doaj.org/article/f6ed8eb3079a41e09a483a99caa95a50>

iPodnikatel.cz, ©2011. *Pomůžeme vám rozjet vaše podnikání* [online]. [cit. 11.02.2020]. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/jak-novy-obcansky-zakonik-definuje-podnikani.html>

JAKASI.cz, 2020. Vysvětlujeme důležité pojmy, stručně a jasně [online]. © 2020 JAKSI.cz [cit.15.05.2020]. Dostupné

z: <https://www.jakasi.cz/wpcontent/uploads/2015/08/porteruv-model.png>

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL 2002. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck , xii, 172 s. : il. ISBN 80-7179-578-X.

KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ, 2015. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. V Praze: C.H. Beck, xxiii, 342 stran : ilustrace. ISBN 978-80-7400-538-1.

Kurzy.cz, 2020. *Kurzy měn, akcie, komodity, zákony, zaměstnání - Kurzy.cz* [online]. AliaWeb, spol. s r.o., Copyright © 2000-2020 [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/>

MALÁ, Taťána, 2016. *Podnikání fyzických a právnických osob*. (přednáška). Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, letní semestr

Litera Design, 2020, Ofsetová tiskárna – princip tisku. *Litera – design - magazín* [online]. Copyright © Litera Design [cit. 13.02.2020]. Dostupné z: <https://www.literadesign.cz/reklama/ofsetovy-tisk/>

Panorama zpracovatelského průmyslu ČR, 2018, *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. Copyright © [cit. 30.03.2020]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/assets/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/panorama-zpracovatelskeho-prumyslu/2019/10/panorama_cz_web.pdf

Plán odpadového hospodářství ČR - *Ministerstvo životního prostředí. Ministerstvo životního prostředí* [online]. Copyright © 2008 [cit. 25.03.2020]. Dostupné z: https://www.mzp.cz/cz/plan_odpadoveho_hospodarstvi_cr

Právo EU – EUR-Lex. EUR-Lex – *Acces to European Union law – choose your language* [online]. [cit. 11.02.2020]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/homepage.html>

Režňáková, M., 2010. *Řízení platební schopnosti podniku: řízení platební schopnosti ... a praktických aplikací*, Praha: Grada publishing.

RS grafik, s.r.o., 2020. Tiskové desky | *RS grafik, s.r.o.* [online]. Copyright © [cit. 14.05.2020]. Dostupné z: <http://www.rsgrafik.cz/>

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, xi, 121 s. : il., tab. ISBN 80-7179-367-1.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

Trexima, 2020, *Zaměřeno na člověka. V roce 2019 nabízely firmy svým zaměstnancům průměrně 5 benefitů*. Trexima [online]. [cit. 14.05.2020]. Dostupné z: <https://www.trexima.cz/aktualita/v-roce-2019-nabizely-firmy-svym-zamestnancum-prumerne-5-benefitu>

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 332 s. : portréty, grafy, tab. ISBN 978-80-247-4520-6.

VOCHOZKA, Marek, 2011. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada Publishing, 246 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-247-3647-1.

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Podíl společnosti na tržbách	68
Graf 2: Pořadí společnosti: Tržby	69
Graf 3: Pořadí společnosti: Výsledek hospodaření	70
Graf 4: Výsledek hospodaření před zdaněním	71
Graf 5: Pořadí společnosti: Rentabilita vlastního kapitálu	72
Graf 6: Pořadí společnosti: Cash Flow	73
Graf 7: Cash Flow	73
Graf 8: Vývoj HDP v ČR	82
Graf 9: Vývoj HDP v Jihomoravském kraji	82
Graf 10: Vývoj měnového kurzu CZK/EUR	83
Graf 11: Saldo zahraničního obchodu pro skupinu CZ-NACE 18	84
Graf 12: Zahraniční obchod s výrobky CZ-NACE 18	85
Graf 13: Vývoj cenové hladiny v ČR	86
Graf 14: Vývoj úrokových sazeb ČNB	88
Graf 15: Srovnání průměrné mzdy	92
Graf 16: Porovnání nezaměstnanosti	93
Graf 17: Vývoj obrátu a zisku společnosti POL a.s.	104
Graf 18: Stav SWOT před zavedením opatření	132
Graf 19: Stav SWOT po zavedení opatření	134

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Rozdělení právnických subjektů dle ZOK	19
Obr. 2: Strategická analýza	24
Obr. 3: Dělení okolí podniku dle dle Houldena B.	26
Obr. 4: Dělení okolí podniku dle Jaucha a Gluecka	26
Obr. 5: Dělení okolí podniku na mikro a makro	27
Obr. 6: Porterův model pěti sil.....	29
Obr. 7: PESTLE analýza.....	33
Obr. 8: Model 7A.....	36
Obr. 9: Metody finanční analýzy	46
Obr. 10: Kladný čistý pracovní kapitál	48
Obr. 11: Záporný čistý pracovní kapitál	48
Obr. 12: Společnost POL a.s v roce 2015.....	59
Obr. 13: Společnosti POL a.s. v roce 2018.....	60
Obr. 14: Organizační struktura společnosti POL a.s	62
Obr. 15: Princip ofsetového tisku	63
Obr. 16: Hlavní ekonomické ukazatele skupiny NACE 18 Z.....	66
Obr. 17: Dopad zvýšení úrokových sazeb na ekonomiku	88
Obr. 18: Administrativní členění jihomoravského kraje	90

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Kategorie podniků	18
Tab. 2: Kralickův Quicktest vyhodnocení	39
Tab. 3: SWOT analýza.....	41
Tab. 4: Počet zaměstnanců v letech 2014-2018.....	61
Tab. 5: Přehled finančních ukazatelů v odvětví.....	67
Tab. 6: Zakázky společnosti POL a.s.	75
Tab. 7: Horizontální analýza aktiv.....	99
Tab. 8: Horizontální analýza pasiv	101
Tab. 9: Horizontální analýza VZZ.....	103
Tab. 10: Vertikální analýza aktiv.....	105
Tab. 11: Vertikální analýza pasiv	106
Tab. 12: Vertikální analýza VZZ.....	107
Tab. 13: Rozdílové ukazatele společnosti POL a.s.....	108
Tab. 14: Ukazatele likvidity společnosti POL a.s.....	109
Tab. 15: Porovnání likvidity s oborovým průměrem.....	110
Tab. 16: Ukazatele zadluženosti společnosti POL a.s.	110
Tab. 17: Oborové hodnoty ukazatelů zadluženosti.....	110
Tab. 18: Ukazatele rentability společnosti POL a.s.....	111
Tab. 19: Oborové hodnoty ukazatelů rentability	112
Tab. 20: Ukazatele aktivity společnosti POL a.s.	112
Tab. 21: Oborové hodnoty ukazatelů aktivity	113
Tab. 22: Kralickův Quicktest společnosti POL a.s.	114
Tab. 23: SWOT analýza společnosti POL a.s.....	121
Tab. 24: Potřebná výše ČPK.....	125

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Účetní výkazy společnosti POL a.s. za roky 2015 až 2018 I

Příloha 1: Účetní výkazy společnosti POL a.s. za roky 2015 až 2018

Dle vyhlášky č. 500/2002 Sb.		ROZVAHA		Název a právní forma účetní jednotky: POL a.s.			
				Sídlo účetní jednotky: Brno			
		ke dni 31. prosince 2015 (v celých tisících Kč)		Předmět podnikání /činnosti úč.			
		IČ					
AKTIVA				Běžné účetní období			Minulé úč. období
				Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	1	101 014	-29 343	71 671	69 884	
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2	0	0	0	110	
B.	Stálá aktiva	3	60 093	-27 097	32 996	29 473	
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	4	372	-372	0	0	
2	Ocenitelná práva	6	372	-372	0	0	
2.1	Software	7	372	-372	0	0	
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	14	59 721	-26 725	32 996	29 473	
B. II. 1	Pozemky a stavby	15	19 067	-6 262	12 805	13 212	
1.1	Pozemky	16	1 255	0	1 255	1 255	
1.2	Stavby	17	17 812	-6 262	11 550	11 957	
2	Hmotné movité věci a jejich soubory	18	39 128	-19 009	20 119	13 348	
3	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	19	1 454	-1 454	0	0	
5	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	24	72	0	72	2 913	
5.1	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	25	60	0	60	2 911	
5.2	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	26	12	0	12	2	
C.	Oběžná aktiva	37	40 315	-2 246	38 069	39 822	
C. I.	Zásoby	38	843	0	843	793	
C. I. 1	Materiál	39	425	0	425	545	
2	Nedokončená výroba a polotovary	40	418	0	418	248	
C. II.	Pohledávky	46	11 125	-2 246	8 879	8 318	
C. II. 2	Krátkodobé pohledávky	57	11 125	-2 246	8 879	8 318	
2.1	Pohledávky z obchodních vztahů	58	9 281	-650	8 631	8 240	
2.4	Pohledávky – ostatní	61	1 844	-1 596	248	78	
2.4.3	Stát - daňové pohledávky	64	189	0	189	20	
2.4.4	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	51	0	51	50	
2.4.6	Jiné pohledávky	67	1 604	-1 596	8	8	
C. IV.	Peněžní prostředky	75	28 347	0	28 347	30 711	
C. IV. 1	Peněžní prostředky v pokladně	76	92	0	92	64	
2	Peněžní prostředky na účtech	77	28 255	0	28 255	30 647	
D.	Časové rozlišení aktiv	78	606	0	606	479	
D. 1	Náklady příštích období	79	251	0	251	124	
3	Příjmy příštích období	81	355	0	355	355	

PASIVA			Běžné účetní období	Minulé úč období
			5	6
	PASIVA CELKEM	82	71 671	69 884
A.	Vlastní kapitál	83	61 976	58 764
A. I.	Základní kapitál	84	2 000	2 000
1	Základní kapitál	85	2 000	2 000
A. II.	Ážio a kapitálové fondy	88	200	200
2	Kapitálové fondy	90	200	200
2.1	Ostatní kapitálové fondy	91	200	200
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	99	56 191	51 647
A. IV. 1	Nerozdělený zisk min let nebo neuhrazená ztráta m	100	56 191	51 647
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	102	3 585	4 917
B. + C.	Cizí zdroje	105	9 431	10 922
B.	Rezervy	106	1 165	1 380
4	Ostatní rezervy	110	1 165	1 380
C.	Závazky	111	8 266	9 542
C. I.	Dlouhodobé závazky	112	2 133	2 459
8	Odložený daňový závazek	122	2 133	2 459
C. II.	Krátkodobé závazky	127	6 133	7 083
4	Závazky z obchodních vztahů	133	4 323	3 743
8	Závazky – ostatní	137	1 810	3 340
8.3	Závazky k zaměstnancům	140	987	929
8.4	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního p	141	562	541
8.5	Stát - daňové závazky a dotace	142	199	1 802
8.6	Dohadné účty pasivní	143	62	68
D.	Časové rozlišení pasiv	148	264	198
D. 1	Výdaje příštích období	149	264	198
Sestaveno dne:	Podpis odpovědné osoby (statutární orgán):	Podpis osoby odpovědné za sestavení (sestavil):		

Dle
vyhlášky
č.
500/2002
Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

ke dni 31. prosince 2015

(v celých tisících Kč)

DRUHOVÉ ČLENĚNÍ

IC

Název a právní forma
účetní jednotky:

POL a.s.

Sídlo účetní jednotky:

Brno

Předmět podnikání
/činnosti úč. i.:

skutečnost v účetním období

běžném	minulém
1	2

			1	2
I.	Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	1	48 096	46 362
A.	Výkonová spotřeba	3	26 848	24 547
2.	Spotřeba materiálu a energie	5	21 260	20 009
3.	Služby	6	5 588	4 538
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	7	-170	124
C.	Aktivace (-)	8	-49	-42
D.	Osobní náklady	9	13 903	13 415
1.	Mzdové náklady	10	10 258	9 867
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní	11	3 645	3 548
2. 1	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	3 365	3 249
2. 2	Ostatní náklady	13	280	299
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (ř. 15 + 18 + 19)	14	3 812	3 488
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku (ř.	15	4 304	3 941
1. 1	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - tr	16	4 304	3 941
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	-492	-453
III.	Ostatní provozní výnosy (ř. 21 + 22 + 23)	20	1 490	2 802
III. 1	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	784	1 910
2	Tržby z prodaného materiálu	22	472	415
3	Jiné provozní výnosy	23	234	477
F.	Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)	24	809	1 612
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	512	114
2.	Prodaný materiál	26	166	44
3.	Daně a poplatky	27	65	72
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	-215	831
5.	Jiné provozní náklady	29	281	551
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	4 433	6 020
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (ř. 40 + 41)	39	25	47
VI. 1	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osob	40	0	0
2	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	25	47
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (ř. 44 + 45)	43	0	7
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	0	7
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	54	165
K.	Ostatní finanční náklady	47	262	85
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	-183	120
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48)	49	4 250	6 140
L.	Daň z příjmů (ř. 51 + 52)	50	665	1 223
1.	Daň z příjmů splatná	51	992	1 656
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	-327	-433
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) (ř. 49 - 50)	53	3 585	4 917
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 53 - 54)	55	3 585	4 917
*	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII	56	49 665	49 376

ROZVAHA

Název a právní forma účetní jednotky:

POL a.s.

ke dni 31. prosince 2016

(v celých tisících Kč)

Sídlo účetní jednotky:

Brno

IČ

Předmět podnikání /činnosti úč. j.:

AKTIVA

			Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	1	109 110	-33 241	75 869	71 671
B.	Stálá aktiva	3	64 275	-31 182	33 093	32 996
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	4	422	-371	51	0
2	Ocenitelná práva	6	422	-371	51	0
2.1	Software	7	422	-371	51	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	14	63 853	-30 811	33 042	32 996
B. II. 1	Pozemky a stavby	15	18 457	-6 243	12 214	12 805
1.1	Pozemky	16	1 255	0	1 255	1 255
1.2	Stavby	17	17 202	-6 243	10 959	11 550
2	Hmotné movité věci a jejich soubory	18	40 113	-23 114	16 999	20 119
3	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	19	1 454	-1 454	0	0
5	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	24	3 829	0	3 829	72
5.1	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	25	460	0	460	60
5.2	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	26	3 369	0	3 369	12
C.	Oběžná aktiva	37	44 227	-2 059	42 168	38 069
C. I.	Zásoby	38	891	0	891	843
C. I. 1	Materiál	39	473	0	473	425
2	Nedokončená výroba a polotovary	40	418	0	418	418
C. II.	Pohledávky	46	11 502	-2 059	9 443	8 879
C. II. 2	Krátkodobé pohledávky	57	11 502	-2 059	9 443	8 879
2.1	Pohledávky z obchodních vztahů	58	9 654	-463	9 191	8 631
2.4	Pohledávky – ostatní	61	1 848	-1 596	252	248
2.4.3	Stát - daňové pohledávky	64	182	0	182	189
2.4.4	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	65	0	65	51
2.4.6	Jiné pohledávky	67	1 601	-1 596	5	8
C. IV.	Peněžní prostředky	75	31 834	0	31 834	28 347
C. IV. 1	Peněžní prostředky v pokladně	76	109	0	109	92
2	Peněžní prostředky na účtech	77	31 725	0	31 725	28 255
D.	Časové rozlišení aktiv	78	608	0	608	606
D. 1	Náklady příštích období	79	227	0	227	251
3	Příjmy příštích období	81	381	0	381	355

PASIVA			Běžné účetní	Minulé úč
			období	období
			5	6
	PASIVA CELKEM	82	75 869	71 671
A.	Vlastní kapitál	83	65 863	61 976
A. I.	Základní kapitál	84	2 000	2 000
1	Základní kapitál	85	2 000	2 000
A. II.	Ážio a kapitálové fondy	88	200	200
2	Kapitálové fondy	90	200	200
2.1	Ostatní kapitálové fondy	91	200	200
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	99	59 303	56 191
A. IV. 1	Nerozdělený zisk min let nebo neuhrazená ztráta min let (+/-)	100	59 303	56 191
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	102	4 360	3 585
B. + C.	Cizí zdroje	105	9 691	9 431
B.	Rezervy	106	1 165	1 165
4	Ostatní rezervy	110	1 165	1 165
C.	Závazky	111	8 526	8 266
C. I.	Dlouhodobé závazky	112	1 934	2 133
8	Odložený daňový závazek	122	1 934	2 133
C. II.	Krátkodobé závazky	127	6 592	6 133
4	Závazky z obchodních vztahů	133	4 339	4 323
8	Závazky – ostatní	137	2 253	1 810
8.3	Závazky k zaměstnancům	140	1 099	987
8.4	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	141	636	562
8.5	Stát - daňové závazky a dotace	142	428	199
8.6	Dohadné účty pasivní	143	90	62
D.	Časové rozlišení pasiv	148	315	264
2	Výnosy příštích období	150	315	264
Sestaveno dne:	Podpis odpovědné osoby (statutární orgán):	Podpis osoby odpovědné za sestavení (sestavil):		

Dle
vyhlášky č.
500/2002
Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

ke dni 31. prosince 2016

(v celých tisících Kč)

DRUHOVÉ ČLENĚNÍ

IČ

Název a právní forma účetní
jednotky:

POL a.s.

Sídlo účetní jednotky:

Brno

Předmět podnikání /činnosti
úč. j.:

Skutečnost v účetním období

běžném

1

minulém

2

			1	2
I.	Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	1	51 557	48 096
II.	Tržby za prodej zboží	2	2	0
A.	Výkonová spotřeba	3	26 487	26 848
1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	4	2	0
2.	Spotřeba materiálu a energie	5	21 737	21 260
3.	Služby	6	4 748	5 588
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	7	0	-170
C.	Aktivace (-)	8	-71	-49
D.	Osobní náklady	9	14 903	13 903
1.	Mzdové náklady	10	10 961	10 258
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	3 942	3 645
2. 1	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	3 650	3 365
2. 2	Ostatní náklady	13	292	280
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (ř. 15 + 18 + 19)	14	4 985	3 812
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku (ř. 16 + 17)	15	5 172	4 304
1. 1	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	5 172	4 304
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	-187	-492
III.	Ostatní provozní výnosy (ř. 21 + 22 + 23)	20	847	1 490
III. 1	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	268	784
2	Tržby z prodaného materiálu	22	359	472
3	Jiné provozní výnosy	23	220	234
F.	Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)	24	687	809
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	190	512
2.	Prodaný materiál	26	0	166
3.	Daně a poplatky	27	65	65
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	0	-215
5.	Jiné provozní náklady	29	432	281
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	5 415	4 433
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (ř. 40 + 41)	39	12	25
2	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	12	25
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	3	54
K.	Ostatní finanční náklady	47	76	262
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	-61	-183
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48)	49	5 354	4 250
L.	Daň z příjmů (ř. 51 + 52)	50	994	665
1.	Daň z příjmů splatná	51	1 193	992
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	-199	-327
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) (ř. 49 - 50)	53	4 360	3 585
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 53 - 54)	55	4 360	3 585
*	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII	56	52 421	49 665

Dle vyhlášky
č. 500/2002
Sb.

ROZVAHA

Název a právní forma účetní jednotky:

POL a.s.

Sídlo účetní jednotky:

Brno

Předmět podnikání /činnosti úč. j.:

ke dni 31. prosince 2017

(v celých tisících Kč)

IČ

AKTIVA

		Běžné účetní období			Minulé úč. období	
		Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4	
	AKTIVA CELKEM	1	114 253	-38 078	76 175	75 869
B.	Stálá aktiva	3	67 908	-36 027	31 881	33 093
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	4	422	-396	26	51
2	Ocenitelná práva	6	422	-396	26	51
2.1	Software	7	422	-396	26	51
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	14	67 486	-35 631	31 855	33 042
B. II. 1	Pozemky a stavby	15	24 462	-6 695	17 767	12 214
1.1	Pozemky	16	1 255	0	1 255	1 255
1.2	Stavby	17	23 207	-6 695	16 512	10 959
2	Hmotné movité věci a jejich soubory	18	41 570	-27 482	14 088	16 999
3	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	19	1 454	-1 454	0	0
5	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	24	0		0	3 829
5.1	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	25	0	0	0	460
5.2	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	26	0	0	0	3 369
C.	Oběžná aktiva	37	45 945	-2 051	43 894	42 168
C. I.	Zásoby	38	937	0	937	891
C. I. 1	Materiál	39	491	0	491	473
2	Nedokončená výroba a polotovary	40	446	0	446	418
C. II.	Pohledávky	46	9 251	-2 051	7 200	9 443
C. II. 2	Krátkodobé pohledávky	57	9 251	-2 051	7 200	9 443
2.1	Pohledávky z obchodních vztahů	58	7 132	-455	6 677	9 191
2.4	Pohledávky – ostatní	61	2 119	-1 596	523	252
2.4.3	Stát - daňové pohledávky	64	436	0	436	182
2.4.4	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	79	0	79	65
2.4.6	Jiné pohledávky	67	1 604	-1 596	8	5
C. IV.	Peněžní prostředky	75	35 757	0	35 757	31 834
C. IV. 1	Peněžní prostředky v pokladně	76	109	0	109	109
2	Peněžní prostředky na účtech	77	35 648	0	35 648	31 725
D.	Časové rozlišení aktiv	78	400	0	400	608
D. 1	Náklady příštích období	79	120	0	120	227
3	Příjmy příštích období	81	280	0	280	381

PASIVA			Běžné účetní období 5	Minulé úč období 6
	PASIVA CELKEM	82	76 175	75 869
A.	Vlastní kapitál	83	67 999	65 863
A. I.	Základní kapitál	84	2 000	2 000
1	Základní kapitál	85	2 000	2 000
A. II.	Ážio a kapitálové fondy	88	200	200
2	Kapitálové fondy	90	200	200
2.1	Ostatní kapitálové fondy	91	200	200
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	99	63 191	59 303
A. IV. 1	Nerozdělený zisk min let nebo neuhrazená ztráta min let (+/-)	100	63 191	59 303
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	102	2 608	4 360
B. + C.	Cizí zdroje	105	7 862	9 691
B.	Rezervy	106	1 015	1 165
4	Ostatní rezervy	110	1 015	1 165
C.	Závazky	111	6 847	8 526
C. I.	Dlouhodobé závazky	112	1 843	1 934
8	Odložený daňový závazek	122	1 843	1 934
C. II.	Krátkodobé závazky	127	5 004	6 592
4	Závazky z obchodních vztahů	133	3 016	4 339
8	Závazky – ostatní	137	1 988	2 253
8.3	Závazky k zaměstnancům	140	994	1 099
8.4	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	141	579	636
8.5	Stát - daňové závazky a dotace	142	352	428
8.6	Dohadné účty pasivní	143	63	90
D.	Časové rozlišení pasiv	148	314	315
D. 1	Výdaje příštích období	149	314	315
Sestaveno dne:	Podpis odpovědné osoby (statutární orgán):	Podpis osoby odpovědné za sestavení (sestavil):		

Dle
vyhlášky č.
500/2002
Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

ke dni 31. prosince 2017

(v celých tisících Kč)

DRUHOVÉ ČLENĚNÍ

IČ

Název a právní forma účetní
jednotky:
POL a.s.

Sídlo účetní jednotky:

Brno

Předmět podnikání /činnosti
úč. j.:

Skutečnost v účetním období	
běžným 1	minulém 2

I.	Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	1	49 858	51 557
II.	Tržby za prodej zboží	2	0	2
A.	Výkonová spotřeba	3	25 460	26 487
1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	4	0	2
2.	Spotřeba materiálu a energie	5	19 523	21 737
3.	Služby	6	5 937	4 748
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	7	-27	0
C.	Aktivace (-)	8	-83	-71
D.	Osobní náklady	9	15 607	14 903
1.	Mzdové náklady	10	11 531	10 961
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	4 076	3 942
2. 1	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	3 800	3 650
2. 2	Ostatní náklady	13	276	292
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (ř. 15 + 18 + 19)	14	5 063	4 985
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku (ř. 16 + 17)	15	5 070	5 172
1. 1	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	5 070	5 172
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	-7	-187
III.	Ostatní provozní výnosy (ř. 21 + 22 + 23)	20	537	847
III. 1	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	0	268
2	Tržby z prodaného materiálu	22	353	359
3	Jiné provozní výnosy	23	184	220
F.	Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)	24	628	687
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	0	190
3.	Daně a poplatky	27	66	65
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	300	0
5.	Jiné provozní náklady	29	262	432
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	3 747	5 415
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (ř. 40 + 41)	39	9	12
VI. 1	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	9	12
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	-450	0
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	4	3
K.	Ostatní finanční náklady	47	1 036	76
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	-573	-61
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48)	49	3 174	5 354
L.	Daň z příjmů (ř. 51 + 52)	50	566	994
1.	Daň z příjmů splatná	51	657	1 193
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	-91	-199
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) (ř. 49 - 50)	53	2 608	4 360
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 53 - 54)	55	2 608	4 360
*	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII	56	50 408	52 421

ROZVAHA



k. 31.12.2018

Od: 1.1.2018 Do: 31.12.2018

v tisících Kč

Kč	0	0	5	4	3	6	4	1
----	---	---	---	---	---	---	---	---

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

POL a.s.


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

Brno

otisk podacího razítka

Označ.	AKTIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto (Rok 2017)
	AKTIVA CELKEM	001	+121 969	-41 610	+80 359	+76 175
B.	Stálá aktiva	003	+75 219	-39 721	+35 498	+31 881
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	+422	-420	+2	+26
B.I.2.	Ocenitelná práva	006	+422	-420	+2	+26
B.I.2.1.	Software	007	+422	-420	+2	+26
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	014	+74 797	-39 301	+35 496	+31 855
B.II.1.	Pozemky a stavby	015	+27 322	-7 255	+20 067	+17 767
B.II.1.1.	Pozemky	016	+1 255		+1 255	+1 255
B.II.1.2.	Stavby	017	+26 067	-7 255	+18 812	+16 512
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	+46 021	-30 592	+15 429	+14 088
B.II.3.	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	019	+1 454	-1 454	+0	+0
C.	Oběžná aktiva	037	+46 415	-1 889	+44 526	+43 894
C.I.	Zásoby	038	+1 078		+1 078	+937
C.I.1.	Materiál	039	+651		+651	+491
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	040	+427		+427	+446
C.II.	Pohledávky	046	+8 104	-1 889	+6 215	+7 200
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	057	+8 104	-1 889	+6 215	+7 200
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	+6 142	-293	+5 849	+6 677
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	061	+1 962	-1 596	+366	+523
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	064	+299		+299	+436
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	+60		+60	+79
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	067	+1 603	-1 596	+7	+8
C.IV.	Peněžní prostředky	075	+37 233		+37 233	+35 757
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	076	+66		+66	+109
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	077	+37 167		+37 167	+35 648
D.	Časové rozlišení aktiv	078	+335		+335	+400
D.1.	Náklady příštích období	079	+156		+156	+120
D.3.	Příjmy příštích období	081	+179		+179	+280

Označ.	PASIVA	číslo řádku	Běžné účetní období	Minulé období
			Netto	Netto (Rok 2017)
	PASIVA CELKEM	001	+80 359	+76 175
A.	Vlastní kapitál	002	+71 061	+67 999
A.I.	Základní kapitál	003	+2 000	+2 000
A.I.1.	Základní kapitál	004	+2 000	+2 000
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	007	+200	+200
A.II.2.	Kapitálové fondy	009	+200	+200
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	010	+200	+200
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	018	+65 326	+63 191
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	019	+65 326	+63 191
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	021	+3 535	+2 608
B.+C.	Cizí zdroje	023	+8 965	+7 862
B.	Rezervy	024	+1 315	+1 015
B.4.	Ostatní rezervy	028	+1 315	+1 015
C.	Závazky	029	+7 650	+6 847
C.I.	Dlouhodobé závazky	030	+2 118	+1 843
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	034	+97	
C.I.8.	Odložený daňový závazek	040	+2 021	+1 843
C.II.	Krátkodobé závazky	045	+5 532	+5 004
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	049	+65	
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	051	+3 462	+3 016
C.II.8.	Závazky ostatní	055	+2 005	+1 988
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	058	+1 025	+994
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	059	+572	+579
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	060	+351	+352
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	061	+57	+63
D.	Časové rozlišení pasiv	066	+333	+314
D.1.	Výdaje příštích období	067	+333	+314

Soslaveno dne: 2.4.2019	Podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou nebo statutárního orgánu účetní jednotky, poznámka:
Právní forma akciová společnost účetní jednotky:	Březina Miloš
Předmět podnikání: tisk a činnosti související s tiskem Příprava tisku a digitálních dat	
Pozn.:	

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY



k. 3 1 . 1 2 . 2 0 1 8

Od: 1.1.2018 Do: 31.12.2018

v tisících Kč

IČ 0 0 5 4 3 6 4 1

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky


POL a.s.

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

Brno

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	(Rok 2017)
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	001	+51 305	+49 858
II.	Tržby za prodej zboží	002	+4	+0
A.	Výkonová spotřeba	003	+26 773	+25 460
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	004	+3	+0
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	005	+20 722	+19 523
A.3.	Služby	008	+6 048	+5 937
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	007	+18	-27
C.	Aktivace (-)	008	-61	-83
D.	Osobní náklady	009	+16 767	+15 607
D.1.	Mzdové náklady	010	+12 413	+11 531
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	011	+4 354	+4 076
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	012	+4 086	+3 800
D.2.2.	Ostatní náklady	013	+268	+276
E.	Úprava hodnot v provozní oblasti	014	+3 912	+5 063
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	015	+4 074	+5 070
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	016	+4 074	+5 070
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	019	-162	-7
III.	Ostatní provozní výnosy	020	+1 081	+537
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	021	+555	+0
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	022	+366	+353
III.3.	Jiné provozní výnosy	023	+160	+184
F.	Ostatní provozní náklady	024	+746	+628
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	025	+238	+0
F.3.	Daně a poplatky	027	+75	+66
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	028	+300	+300
F.5.	Jiné provozní náklady	029	+133	+262
*	* Provozní výsledek hospodaření (+/-)	030	+4 235	+3 747
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	039	+14	+9
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	040	+14	+9
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	042		-450
VII.	Ostatní finanční výnosy	046	+187	+4
K.	Ostatní finanční náklady	047	+96	+1 036
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	048	+105	-573
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	049	+4 340	+3 174
L.	Daň z příjmů	050	+805	+566
L.1.	Daň z příjmů splatná	051	+627	+657
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	052	+178	-91

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	(Rok 2017)
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	053	+3 535	+2 608
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	055	+3 535	+2 608
*	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	056	+52 591	+50 408

Sestaveno dne: 2.4.2019	Podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou nebo statutárním orgánem účetní jednotky, poznámka:
Právní forma: akciová společnost účetní jednotky:	Březina Miloš
Předmět podnikání: tisk a činnosti související s tiskem Příprava tisku a digitálních dat	
Pozn.:	