

**Univerzita Pardubice**

**Fakulta ekonomicko-správní**

**Strategická analýza vybrané neziskové organizace**

**Bc. Lucie Doležalová**

**Diplomová práce  
2015**

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2014/2015

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lucie Doležalová**  
Osobní číslo: **E12487**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**  
Název tématu: **Strategická analýza vybrané neziskové organizace**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

### Zásady pro vypracování:

Cílem práce je provedení finanční a strategické analýzy vybrané neziskové organizace a navržení postupu pro zlepšení aktuální situace podniku.

Osnova:

- Charakteristika neziskového sektoru a způsobů jeho financování.
- Teoretické vymezení finanční a strategické analýzy.
- Provedení finanční a strategické analýzy vybrané neziskové organizace.
- Zhodnocení výsledků a návrh na zlepšení současné situace.
- Formulace závěrů.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

cca 50 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

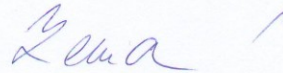
**BOUKAL, P., VÁVROVÁ H.** Ekonomika a financování neziskových organizací. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1293-8 (brož.).

**DEBBASCH, Ch., BOURDON J.** Neziskové organizace. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing Informační centrum nadací a jiných neziskových organizací, 1995. 127 s. ISBN 80-85865-78-5.

**NOVOTNÝ, J.** Success factors and volunteerism in non-profit organizations in the Czech Republic. 1st ed. Praha: Oeconomica, 2009. 167 s. ISBN 978-80-245-1474-1 (brož.).

**REKTOŘÍK, J.** Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 188 s. ISBN 978-80-86929-54-5.

**SEDLÁČKOVÁ, H.** Strategická analýza. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8.



Vedoucí diplomové práce:

**Ing. et Ing. Barbora Zemanová, Ph.D.**

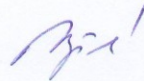
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce:

**29. září 2014**

Termín odevzdání diplomové práce:

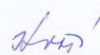
**30. dubna 2015**



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.



doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 29. září 2014

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Nesouhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 4. 2015

Bc. Lucie Doležalová

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce Ing. et Ing. Barboře Zemanové, Ph.D. za její odbornou pomoc a cenné rady. Dále bych ráda poděkovala vedení neziskové organizace Youth For Christ Immanuel, o.s. za poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování diplomové práce.

## **ANOTACE**

*Tato práce je zaměřena na provedení strategické a finanční analýzy vybrané neziskové organizace. První část diplomové práce je věnována teoretickým základům dané problematiky, které jsou následně v praktické části aplikovány přímo na neziskovou organizaci Youth For Christ Immanuel, o.s. provozující Konferenční centrum Immanuel. V závěru práce dojde ke zhodnocení výsledků analýz a návrhu doporučení pro zlepšení současné situace organizace.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*Nezisková organizace, strategie, strategická analýza, finanční analýza*

## **TITLE**

Strategic Analysis of selected non-profit organization

## **ANNOTATION**

*This thesis is focused on the implementation of the strategic and financial analysis of selected non-profit organization. The first part is devoted to the theoretical fundamentals of the subject, which are then in the practical part directly applied to the non-profit organization Youth For Christ Immanuel, o.s. operating Immanuel Conference Centre. The conclusion will evaluate the analysis results and draft recommendations for improving the current situation of the organization.*

## **KEYWORDS**

*Non-profit organization, strategy, strategic analysis, financial analysis*

# OBSAH

ÚVOD .....	12
<b>1 CHARAKTERISTIKA NEZISKOVÉHO SEKTORU .....</b>	<b>13</b>
1.1 ČLENĚNÍ NÁRODNÍHO HOSPODÁŘSTVÍ DLE PRINCIPU FINANCOVÁNÍ .....	13
1.2 ČLENĚNÍ NÁRODNÍHO HOSPODÁŘSTVÍ DLE PESTOFFA .....	14
1.3 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ .....	14
1.3.1 Definice neziskových organizací .....	15
1.3.2 Znaky neziskových organizací .....	15
1.3.3 Typy neziskových organizací .....	15
1.3.4 Klasifikace neziskových organizací .....	16
1.3.5 Členění neziskových organizací .....	17
<b>2 FINANCOVÁNÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ .....</b>	<b>18</b>
2.1 DEFINICE FUNDRAISINGU .....	18
2.2 CÍLE FUNDRAISINGU .....	18
2.3 FUNDRAISINGOVÁ STRATEGIE .....	19
2.4 ZPŮSOBY FUNDRAISINGU .....	19
2.5 DRUHY FINANCOVÁNÍ .....	19
2.6 FUNDRAISINGOVÝ PLÁN .....	20
<b>3 STRATEGIE A STRATEGICKÁ ANALÝZA .....</b>	<b>21</b>
3.1 STRATEGIE A STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ .....	21
3.2 STRATEGICKÁ ANALÝZA .....	24
3.2.1 Analýza makrookolí .....	25
3.2.2 Analýza mikrookolí .....	27
3.3 ANALÝZA VNITŘNÍCH ZDROJŮ A SCHOPNOSTÍ .....	29
3.4 SWOT ANALÝZA .....	31
<b>4 FINANČNÍ ANALÝZA .....</b>	<b>33</b>
4.1 ÚČEL FINANČNÍ ANALÝZY .....	33
4.2 ZDROJE INFORMACÍ PRO FINANČNÍ ANALÝZU .....	34
4.3 PŘÍSTUPY K FINANČNÍ ANALÝZE .....	34
4.3.1 Fundamentální analýza .....	34
4.3.2 Technická analýza .....	34
4.4 METODY FINANČNÍ ANALÝZY .....	35
4.5 UKAZATELE FINANČNÍ ANALÝZY .....	35
4.6 ANALÝZA ABSOLUTNÍCH UKAZATELŮ .....	36
4.7 ANALÝZA ROZDÍLOVÝCH UKAZATELŮ .....	36
4.7.1 Čistý pracovní kapitál (ČPK) .....	36
4.7.2 Čisté pohotové prostředky (peněžní finanční fond) .....	37
4.7.3 Čistý peněžně-pohledávkový finanční fond .....	37
4.8 ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ .....	37
4.8.1 Ukazatele rentability .....	38
4.8.2 Ukazatele aktivity .....	40
4.8.3 Ukazatele zadluženosti .....	41
4.8.4 Ukazatele likvidity .....	42
<b>5 PŘEDSTAVENÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE .....</b>	<b>44</b>
5.1 YOUTH FOR CHRIST .....	44
5.2 YOUTH FOR CHRIST IMMANUEL, O. S. .....	44
5.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	46
5.4 MISE, VIZE A CÍLE ORGANIZACE .....	47
5.5 ZDROJE FINANCOVÁNÍ A FUNDRAISING .....	47
5.5.1 Zdroje financování .....	47
5.5.2 Fundraising .....	48
<b>6 ANALÝZA OKOLÍ .....</b>	<b>49</b>
6.1 ANALÝZA MAKROOKOLÍ .....	49

6.1.1	<i>Politické a legislativní faktory</i> .....	49
6.1.2	<i>Ekonomické faktory</i> .....	51
6.1.3	<i>Sociální faktory</i> .....	53
6.1.4	<i>Technologické faktory</i> .....	56
6.2	ANALÝZA MIKROOKOLÍ .....	56
6.2.1	<i>Struktura odvětví</i> .....	56
6.2.2	<i>Analýza konkurenčních sil</i> .....	57
6.3	ANALÝZA ZDROJŮ A SCHOPNOSTÍ .....	61
6.3.1	<i>Hmotné zdroje</i> .....	61
6.3.2	<i>Nehmotné zdroje</i> .....	62
6.3.3	<i>Finanční zdroje</i> .....	62
6.3.4	<i>Lidské zdroje</i> .....	63
6.3.5	<i>Schopnosti organizace</i> .....	64
<b>7</b>	<b>SWOT ANALÝZA</b> .....	<b>65</b>
<b>8</b>	<b>FINANČNÍ ANALÝZA</b> .....	<b>69</b>
8.1	ANALÝZA ABSOLUTNÍCH UKAZATELŮ .....	69
8.1.1	<i>Horizontální analýza</i> .....	69
8.1.2	<i>Vertikální analýza</i> .....	71
8.2	ANALÝZA ROZDÍLOVÝCH UKAZATELŮ .....	74
8.2.1	<i>Čistý pracovní kapitál</i> .....	74
8.2.2	<i>Čisté pohotové prostředky</i> .....	75
8.2.3	<i>Čistý peněžně - pohledávkový finanční fond</i> .....	75
8.3	ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ .....	76
8.3.1	<i>Ukazatele rentability</i> .....	76
8.3.2	<i>Ukazatele aktivity</i> .....	79
8.3.3	<i>Ukazatele zadluženosti</i> .....	81
8.3.4	<i>Ukazatele likvidity</i> .....	83
<b>9</b>	<b>ZHODNOCENÍ PROVEDENÝCH ANALÝZ A NÁVRHY VLASTNÍCH DOPORUČENÍ</b> .....	<b>85</b>
9.1	ZHODNOCENÍ PROVEDENÝCH ANALÝZ .....	85
9.2	NÁVRHY VLASTNÍCH DOPORUČENÍ .....	86
	<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>89</b>
	<b>POUŽITÁ LITERATURA</b> .....	<b>90</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>94</b>



## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Přehled vlivů makrookolí .....	26
Tabulka 2: Přijaté dary v tis. Kč v jednotlivých letech .....	48
Tabulka 3: Vliv inflace na tržby za ubytování a stravování .....	51
Tabulka 4: Vliv nezaměstnanosti na tržby organizace .....	51
Tabulka 5: Vliv průměrné mzdy na tržby organizace .....	52
Tabulka 6: Ceny potravin v letech 2010 – 2014.....	52
Tabulka 7: Struktura obyvatel podle náboženského vyznání v letech 1991 – 2011.....	53
Tabulka 8: Porovnání maximální ubytovací kapacity .....	58
Tabulka 9: Porovnání nákladů za ubytování na 1 noc.....	58
Tabulka 10: Porovnání cen stravovacích plánů v Kč .....	59
Tabulka 11: Porovnání poplatků za služby v Kč/hod.....	59
Tabulka 12: Přehled výnosů v letech 2010 – 2013.....	62
Tabulka 13: Složení přijatých příspěvků v letech 2010 - 2013 .....	63
Tabulka 14: Počty zaměstnanců v letech 2010 – 2014.....	64
Tabulka 15: SWOT analýza .....	65
Tabulka 16: Horizontální analýza aktiv za roky 2010 – 2013.....	69
Tabulka 17: Horizontální analýza pasiv za roky 2009 – 2013 .....	71
Tabulka 18: Procentuelní podíl jednotlivých položek na celkových aktivech .....	72
Tabulka 19: Procentuelní podíl jednotlivých položek na celkových pasivech.....	73
Tabulka 20: Čistý pracovní kapitál v letech 2009 - 2013.....	74
Tabulka 21: Čisté pohotové prostředky v letech 2009 – 2013 .....	75
Tabulka 22: Čistý peněžně – pohledávkový finanční fond v letech 2009 – 2013.....	75
Tabulka 23: Rentabilita celkových vložených aktiv v letech 2010 – 2013 .....	77
Tabulka 24: Rentabilita vlastního kapitálu v letech 2010 – 2013 .....	77
Tabulka 25: Rentabilita dlouhodobých zdrojů v letech 2010 – 2013.....	77
Tabulka 26: Rentabilita tržeb v letech 2010 – 2013.....	78
Tabulka 27: Obrat celkových aktiv v letech 2010 – 2013.....	79
Tabulka 28: Obrat stálých aktiv v letech 2010 – 2013 .....	79
Tabulka 29: Obrat zásob v letech 2010 – 2013 .....	80
Tabulka 30: Doba obratu zásob v letech 2010 – 2013 .....	80
Tabulka 31: Doba obratu pohledávek v letech 2010 – 2013 .....	80
Tabulka 32: Doba obratu závazků v letech 2010 – 2013 .....	81
Tabulka 33: Celková zadluženost v letech 2009 – 2013 .....	82
Tabulka 34: Finanční nezávislost v letech 2009 – 2013.....	82
Tabulka 35: Míra zadluženosti v letech 2009 – 2013.....	82
Tabulka 36: Běžná likvidita v letech 2009 – 2013 .....	83
Tabulka 37: Pohotová likvidita v letech 2009 – 2013 .....	83
Tabulka 38: Okamžitá likvidita v letech 2009 – 2013 .....	84

## SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Členění národního hospodářství dle principu financování .....	13
Obrázek 2: Sektorové vymezení neziskového sektoru .....	14
Obrázek 3: Životní cyklus strategického řízení .....	22
Obrázek 4: Znaky dobrého poslání .....	23
Obrázek 5: Hierarchické znázornění cílů .....	24
Obrázek 6: Strategická analýza .....	25
Obrázek 7: Model „4C“ .....	27
Obrázek 8: Životní cyklus odvětví .....	28
Obrázek 9: Model pěti sil .....	29
Obrázek 10: Vliv odvětvového okolí a vnitřních faktorů podniku na strategii .....	30
Obrázek 11: Rámec analýzy zdrojů a schopností .....	30
Obrázek 12: SWOT analýza .....	32
Obrázek 13: Logo organizace Youth For Christ .....	44
Obrázek 14: Logo KC Immanuel .....	46
Obrázek 15: Organizační struktura KC Immanuel .....	46
Obrázek 16: Graf struktury obyvatelstva podle deklaráce víry v letech 1991 a 2011 .....	54
Obrázek 17: Graf vývoje hodnoty dlouhodobého majetku .....	61
Obrázek 18: Graf vývoje celkových výnosů .....	63
Obrázek 19: Graf vývoje aktiv mezi obdobími v tis. Kč .....	70
Obrázek 20: Graf vývoje pasiv mezi obdobími v tis. Kč .....	71
Obrázek 21: Graf procentuelního podílu jednotlivých položek na celkových aktivech .....	73
Obrázek 22: Graf procentuelního podílu jednotlivých položek na celkových pasivech .....	74
Obrázek 23: Graf vývoje hodnot rozdílových ukazatelů v letech 2009 – 2013 .....	76
Obrázek 24: Graf vývoje ukazatelů rentability v letech 2010 – 2013 .....	78
Obrázek 25: Graf vývoje dob obrátu v letech 2009 – 2013 .....	81
Obrázek 26: Graf porovnání likvidit v letech 2009 – 2013 .....	84

## SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DD	Dětský domov
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DPČ	Dohoda o pracovní činnosti
DPP	Dohoda o provedení práce
EU	Evropská unie
FES	Fakulta ekonomicko-správní
HPP	Hlavní pracovní poměr
KAM	Křesťanská akademie mladých
KC	Konferenční centrum
Kč	Koruna česká
NACE	Klasifikace ekonomických činností
o.s.	Občanské sdružení
Sb.	Sbírka zákonů
tis.	Tisíc
YFC	Youth For Christ
%	Procento

# ÚVOD

Tato diplomová práce je zaměřena na provedení strategické analýzy neziskové organizace Youth For Christ Immanuel, o.s., která poskytuje ubytovací a stravovací služby především neziskovým a církevním organizacím. Pořádají se zde různá setkání, semináře, konference, workshopy a v posledních několika letech i svatby. Důvodem jejího založení bylo spuštění projektu Hand of Hope, který pomáhá dětem z dětských domovů utvářet budoucnost.

V neziskovém sektoru se aktivně pohybují již několik let. Je mi velmi sympatické nadšení a zaujetí pro věc, které je hnacím motorem každé neziskové organizace. Jejich existence je pro společnost důležitá, jelikož primárním cílem není generování zisku, ale poskytování kvalitních služeb zákazníkovi a pomoc lidem, kteří se ocitli v tíživé životní situaci. Přestože zisk není důvodem jejich existence, je pro jejich přežití a setrvání na trhu podstatný. Proto mohou úspěchu dosáhnout jen tehdy, budou-li zároveň profesionály, kteří umějí organizaci řídit, plánovat, ale především musí umět jednat s klienty a sponzory. Velmi důležité je zpracování kvalitní strategie, která v dlouhodobém horizontu pomáhá rozvoji každé ziskové i neziskové organizace.

**Cílem práce je vytvoření strategické a finanční analýzy ve vybrané neziskové organizaci, zhodnocení provedených analýz a návrh ke zlepšení současné situace.**

K dosažení hlavního cíle je nutné splnit několik dílčích kroků:

- vymezení strategie, strategické a finanční analýzy,
- provedení strategické a finanční analýzy ve vybrané organizaci,
- vyhodnocení analýz a návrh doporučení ke zlepšení současné situace organizace.

Teoretické poznatky nutné pro zpracování diplomové práce byly získány literární rešerší odborné literatury. Veškeré informace a data potřebná pro zpracování praktické části byla získána formou konzultací s vedením organizace, z účetních výkazů za roky 2010 až 2013 a také z internetových stránek Českého statistického úřadu.

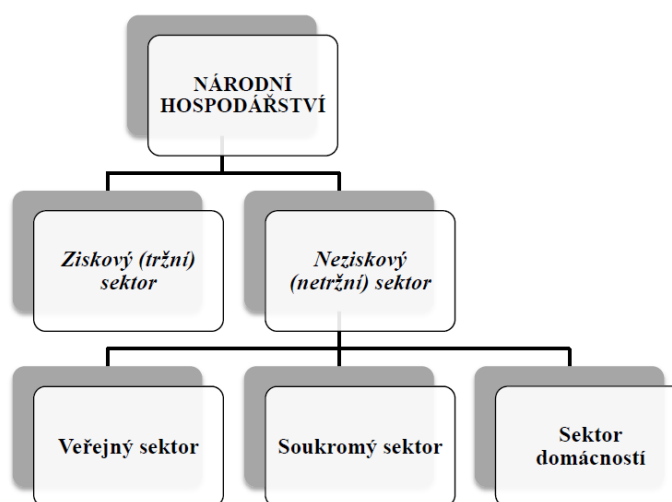
Při zpracování diplomové práce jsou použity definované postupy, metody a analýzy. V rámci strategické analýzy je provedena PEST analýza, analýza konkurenčních sil a analýza zdrojů a schopností organizace. Ve finanční analýze organizace jsou využity poměrové ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity. Získané výsledky jsou vyhodnoceny pomocí syntézy, SWOT analýzy a metodou komparace vývoje v jednotlivých letech.

# 1 CHARAKTERISTIKA NEZISKOVÉHO SEKTORU

Pro pochopení principů, na kterých neziskové organizace fungují a proč existují, je důležité znát prostor, který je pro ně vymezen v rámci národního hospodářství. Nejčastěji se setkáváme s rozdělením národního hospodářství z hlediska principu financování či členěním dle Pestoffa. [30]

## 1.1 Členění národního hospodářství dle principu financování

Národní hospodářství lze z hlediska financování rozdělit na ziskový a neziskový sektor, což znázorňuje obrázek č. 1.



**Obrázek 1:** Členění národního hospodářství dle principu financování

Zdroj: [37]

**Ziskový sektor** je také nazýván jako tržní a jedná se o tu část národního hospodářství, která je financována z prostředků získaných prodejem statků za tržní cenu. Tržní cena je vytvářena na trhu a to na základě interakce nabídky a poptávky po daném zboží. Primárním cílem ziskového sektoru je produkovat zisk.

**Neziskový sektor** je část národního hospodářství, která je financována především pomocí přerozdělovacích procesů. Hlavním znakem neziskového sektoru je to, že hlavním cílem je dosažení užitku. Zisk tudíž není prvořadý.

**Neziskový veřejný sektor** je financován z veřejných financí a řízen veřejnou správou. Podléhá veřejné kontrole a rozhodování je prováděno na základě veřejné volby. Cílem tohoto sektoru je poskytovat veřejné služby.

**Neziskový soukromý sektor** je financován převážně ze soukromých, ale také veřejných financí formou příspěvků.

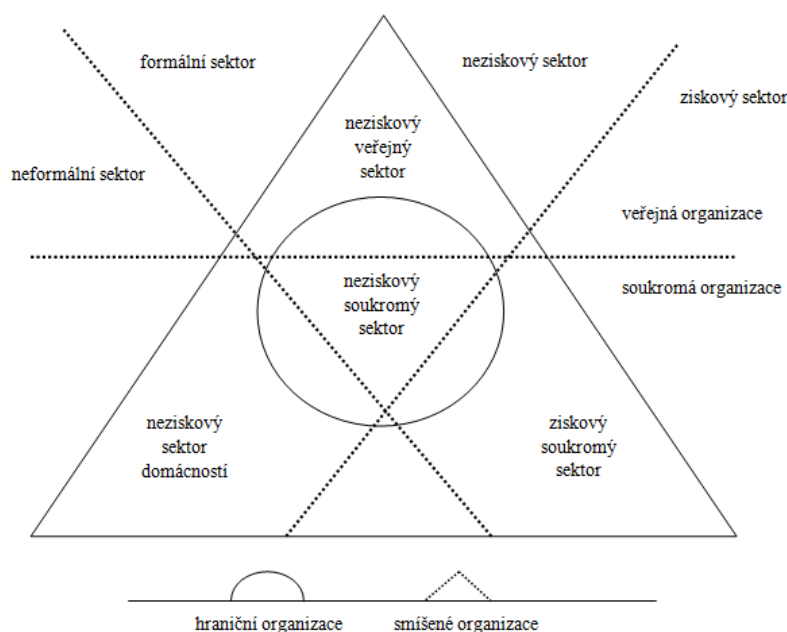
**Sektor domácností** je v rámci národního hospodářství velice významný. Tento sektor je důležitý pro formování občanské společnosti. Domácnosti se účastí toku financí, výrobních faktorů, kapitálu a zboží. [37]

## 1.2 Členění národního hospodářství dle Pestoffa

Victor A. Pestoff ke znázornění rozdělení všech sektorů využívá trojúhelník, do kterého jsou postupně přidávány základní bloky. Jedná se o nejvíce propracované sektorové vymezení. Národní hospodářství je členěno celkem na 4 sektory dle tří kritérií:

- „podle kritéria financování provozu a rozvoje na sektor ziskový a neziskový,
- podle kritéria vlastnictví na sektor soukromý a veřejný,
- podle míry formalizace na sektor formální a neformální.“ [1, str. 9 - 10]

Na obrázku č. 2 je znázorněno sektorové vymezení neziskového sektoru dle výše zmíněných kritérií.



**Obrázek 2:** Sektorové vymezení neziskového sektoru

*Zdroj: [30]*

## 1.3 Základní charakteristika neziskových organizací

Existence neziskových organizací je prospěšná celé společnosti, jelikož jejich hlavním cílem není produkce zisku, ale poskytování užitku.

### **1.3.1 Definice neziskových organizací**

Neexistuje jednoznačná definice neziskové organizace, ale v zákoně č. 586/92 Sb. o dani z příjmu je uvedeno, že se jedná o organizaci mající charakter právnické osoby, která nebyla založena za účelem podnikání. [44]

Neziskové organizace jsou součástí života společnosti a jsou velice důležité pro fungování demokratického systému. Jejich základním rysem je dobrovolnost a posláním je kultivovat mezilidské vztahy. [6]

### **1.3.2 Znaký neziskových organizací**

Obecně lze neziskové organizace charakterizovat pomocí několika společných znaků:

- „jsou právnickými osobami (s výjimkou organizačních složek),
- nejsou založeny za účelem podnikání,
- nejsou založeny za účelem tvorby zisku,
- uspokojují konkrétní potřeby občanů a komunit,
- mohou, ale nemusí být financovány z veřejných rozpočtů.“ [37, str. 8]

### **1.3.3 Typy neziskových organizací**

Ke dni 1. 1. 2014 vstoupil v platnost zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník a také zákon č. 90/2012 Sb., Zákon o obchodních korporacích, který nahradil dosavadní Obchodní zákoník. [21] Soukromé právnické osoby, které zahrnují i nevládní neziskové organizace, jsou dle nového občanského zákoníku rozdělovány na korporace, fundace a ústavy. Korporaci může vytvořit společenství osob, ale i jediný člen. Korporace zahrnují obchodní společnosti, družstva a tzv. spolky. Spolky jsou svazky alespoň tří členů se společným zájmem. Fundace představuje společný název pro nadace a nadační fondy a jsou tvořeny majetkem, který je vyčleněn k určitému účelu. Ústav je právnická osoba založená za účelem provozování společensky či hospodářsky užitečné činnosti s využitím své osobní a majetkové složky. [43]

V rámci této velké změny v právních předpisech došlo i ke změně typů neziskových organizací působících v ČR. Nově je můžeme rozdělit na: spolky, obecně prospěšné společnosti, ústavy, nadace, nadační fondy a evidované právnické osoby (církevní).

Základním rozdílem mezi spolkem a ústavem je to, že spolek funguje na členském principu a naopak ústav spíše na zaměstnaneckém principu. Nejrozšířenější formou neziskových organizací jsou v ČR občanská sdružení, která ovšem od 1. ledna 2014 přestala existovat. Nový občanský zákoník pro tyto společnosti zavádí nový název „zapsaný spolek“ (označovaný zkratkou z. s. ). Do tří let je nutné, aby dosavadní občanská sdružení uvedla své

dokumenty do souladu s novou právní úpravou. Mohou se transformovat na spolek, ústav či sociální družstvo. Nadace a nadační fondy jsou nově upraveny jako podmnožina fundací, což jsou sdružení majetku sloužící ke konkrétnímu účelu. Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech je od 1. ledna 2014 zrušen a je nahrazen novou právní úpravou v novém Občanském zákoníku. Z obecně prospěšných společností se mají stát ústavy či sociální družstva. Nicméně stávající obecně prospěšné společnosti se transformovat nemusí a mohou dále fungovat podle zrušeného zákona o obecně prospěšných společnostech, avšak podle tohoto zákona již nelze zakládat nové. Pro církevní neziskové organizace se novou úpravou zákonů nic nemění, dále se řídí zákonem č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech. [21]

### 1.3.4 Klasifikace neziskových organizací

Neziskové organizace můžeme klasifikovat dle kritéria zakladatele, globálního charakteru poslání či způsobu financování. [37]

Podle kritéria zakladatele lze neziskové organizace rozdělovat na:

- *veřejnoprávní organizace* – jde o organizace založené veřejnou správou nebo samosprávou,
- *soukromoprávní organizace* – organizace založené právnickou či soukromou fyzickou osobou,
- *veřejnoprávní instituce* – vykonávání veřejné služby je dáno jako povinnost vyplývající ze zákona. [30]

Kritérium globálního charakteru poslání dělí neziskové organizace na:

- „organizace veřejně prospěšné, které jsou založeny za účelem produkce veřejných a smíšených statků uspokojujících potřeby veřejnosti, např. charita, ekologie, zdravotnictví, vzdělávání, veřejná správa,
- organizace vzájemně prospěšné založené za účelem vzájemné podpory skupin občanů, které jsou spjaty společným zájmem. Jejich posláním je uspokojování svých vlastních zájmů (musí jít však o takové zájmy, které jsou ve vztahu k veřejnosti korektní, neodporují zájmům druhých občanů). Jde např. o aktivity v oblasti kultury, ochrany zájmů skupin atd.“ [30, str. 16], [37]

Podle kritéria financování dělíme neziskové organizace na :

- „organizace financované zcela z veřejných rozpočtů (organizační složky státu a územních celků),



- organizace financované zčásti z veřejných rozpočtů, na příspěvek mají legislativní nárok (příspěvkové organizace, vybraná občanská sdružení, církve a náboženské společnosti, politické strany a politická hnutí),
- organizace financované z různých zdrojů (z darů, sbírek, sponzoringu, grantů, vlastní činnosti atd.),
- organizace financované zejména ze svých vlastních příjmů.“ [30, str. 19]

### 1.3.5 Členění neziskových organizací

V neziskovém sektoru můžeme organizace rozdělit do 5 následujících skupin:

- *Neziskové soukromoprávní organizace vzájemně prospěšné* – občanská sdružení, odbory, profesní komory.
- *Neziskové soukromoprávní organizace veřejně prospěšné* – nadace a nadační fondy, politické strany a hnutí, náboženské společnosti a církve.
- *Neziskové veřejnoprávní organizace typu organizačních složek a příspěvkových organizací a samosprávných územních celků* – organizační složky státu, územní samosprávné celky, příspěvkové organizace, kraje, obce, ústavní soud, nejvyšší kontrolní úřad.
- *Neziskové ostatní veřejnoprávní organizace* – Český rozhlas, Česká televize, Česká národní banka, Všeobecná zdravotní pojišťovna, Státní podnik, Státní fondy, Veřejná vysoká škola.
- *Neziskové soukromoprávní organizace typu obchodních společností*, které jsou zřízené za jiným účelem, než je podnikání. [37]

## **2 FINANCOVÁNÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ**

Základem každé neziskové organizace je lidské nadšení a práce dobrovolníků. Později však dojde na potřebu zabezpečení chodu i po finanční stránce. Získávání finančních prostředků, nebo-li fundraising je součástí práce každé neziskové organizace, a proto je třeba mu věnovat velkou pozornost. [30]

Vzhledem k rostoucímu konkurenčnímu boji mezi neziskovými organizacemi je nezbytný vícezdrojový charakter financování. Pokud by byla organizace financována pouze z jednoho zdroje, mohla by se dostat do problémů, které by v krajním případě mohly ohrozit její existenci. Toto riziko lze snížit tím, že bude osloveno více dárců. Podstata fundraisingu není pouze o jednorázovém získání finančních prostředků, nýbrž o získání příznivců, kteří budou ochotni a schopni organizaci dlouhodobě podporovat. Z tohoto hlediska je proto velmi důležité, aby dárci byli seznámeni s posláním organizace, s nímž se mohou ztotožnit. [7]

### **2.1 Definice fundraisingu**

Fundraising v češtině znamená „vypěstování fondů“ a představuje systematické získávání finančních prostředků i nefinančních zdrojů pro činnost neziskové organizace. Úkolem fundraisingu je zajistit dostatek finančních prostředků k naplňování poslání organizace. Fundraising je činnost, která je průběžně plánovaná za účelem naplnění finančně-ekonomické strategie neziskové organizace. [1] Marek Šedivý definuje fundraising jako proces, jehož účelem není pouze získání peněz, ale především podpory ve formě darovaných výrobků či služeb a také získávání dobrovolníků. [35]

### **2.2 Cíle fundraisingu**

Mezi hlavní cíle fundraisingu lze zahrnout přežití organizace, její rozšíření a rozvoj, omezení závislosti organizace, budování podpory organizace a také vytváření životaschopné a udržitelné organizace.

Pro přežití neziskové organizace je velmi důležité získat finanční prostředky na pokrytí nákladů. Pokud tyto prostředky organizaci chybí, není dále schopna plnit poslání, pro které byla zřízena. Pokud chce být nezisková organizace úspěšná a obstát v silném konkurenčním prostředí, musí se neustále rozšiřovat a zlepšovat svou dosavadní činnost, což vede k vyšší potřebě finančních prostředků. Mnoho neziskových organizací je závislých pouze na jednom zdroji financování. V případě, že by tento zdroj nebyl ochoten nadále financovat aktivity dané

organizace, by mohlo dojít k existenčním problémům. Lze jim předejít prostřednictvím vícezdrojového financování. V praxi často dochází k tomu, že organizace čerpá z většího počtu zdrojů, ale jeden z nich dominuje nad ostatními. Organizace je na něm závislá a tudíž je nestabilní, proto by ve své strategii neměla plánovat pouze typy zdrojů, ale především i jejich poměrové zastoupení. [35]

Pro efektivní fundraising není důležitý pouze objem získaných prostředků, ale také počet příznivců dané organizace. Proto je důležité, aby každá organizace správně určila skupinu příznivců, u nichž vzbudí zájem o podporu svých činností ve finanční či nefinanční podobě a měla by své příznivce přesvědčit, aby darovali opakovaně.

Organizace může dosáhnout životaschopnosti a udržitelnosti několika způsoby. Jedním z nich je budování aktivní skupiny dárců. Dále se může zaměřit na pořádání fundraisingových akcí, které jsou schopné vytvářet pravidelné a dlouhodobé příjmy. Organizace může vytvořit rezervní fond či využít různé způsoby samofinancování. [4]

### **2.3 Fundraisingová strategie**

Základním stavebním kamenem realizace úspěšného fundraisingu je stanovení správné fundraisingové strategie. Organizace musí přesně vymezit své krátkodobé i dlouhodobé cíle, kterých chce dosáhnout. [7] Než organizace osloví potenciální dárcce, musí si promyslet, jakým způsobem bude o dar žádat. S tímto problémem pomůže správně sestavená fundraisingová strategie, která se skládá z několika kroků. Nejprve je nutné stanovit potřebu finančních prostředků, tj. kolik peněz organizace bude potřebovat. Dále je nutné identifikovat zdroje, které budou pro organizaci nejvhodnější. Poté se musí zaměřit na dárcce, u nichž bude mít největší úspěch. Každá organizace si musí vyjasnit své limity, které tvoří například lokalita či rozsah konkurence v daném regionu. [4]

### **2.4 Způsoby fundraisingu**

Mezi nejčastější metody získávání finančních prostředků patří dle Plamínka, Rektořika i Šedivého: přímý poštovní styk, vyhlášení veřejné sbírky prostřednictvím sdělovacích prostředků, benefiční akce, osobní dopis či telefonický rozhovor, písemnou žádost o grant, fundraising „od dveří ke dveřím“ a osobní návštěva. [23], [30]

### **2.5 Druhy financování**

- *Veřejné financování* - je zabezpečováno institucemi státní správy a samosprávy. Jde o financování z veřejných rozpočtů především formou dotací či státních fondů.

- *Finance z neveřejných zdrojů* – tyto finanční prostředky poskytují individuální a firemní dárci, tuzemské či zahraniční nadace.
- *Samofinancování* – souvisí s podnikáním, které vychází přímo z poslání neziskové organizace.
- *Další možnosti financování*: členské příspěvky, příjmy dosažené z loterií a her, daňová a poplatková zvýhodnění, příjmy z vlastní činnosti. [23]

## 2.6 Fundraisingový plán

Pro efektivní probíhání procesu získávání finančních prostředků, je nutné určit správně cíle, kterých chce organizace v určeném časovém horizontu dosáhnout. Pro stanovení konkrétních cílů se využívá metoda SMART, což znamená, že by cíle měly být specifické, měřitelné, dosažitelné, reálné a časově ohraničené.

Základním východiskem pro fundraising je sestavení finančního rozpočtu celé organizace zpravidla na 1 rok. Nejprve je dobré vytvořit rozpočet nákladů, čímž organizace zjistí, jaký objem finančních prostředků bude pro svou činnost v dalším roce potřebovat. Poté na řadu přichází vypracování rozpočtu zdrojů, což je návrh, z jakých zdrojů a v jaké výši bude organizace schopna náklady hradit. Podle typu zdrojů je nutné určit metody, které budou využity k oslovení dárců, ať už potenciálních či stálých. [35]

Rektořík uvádí, že při plánování fundraisingu se musí postupovat systematicky podle následujících kroků: definovat poslání, určit konkrétní a měřitelné cíle, zpracovat realizační a časový plán aktivit, zjistit, zda činnost reaguje na potřeby společnosti, zapojit dobrovolníky, vybrat metody pro získávání peněz, sestavit seznam zdrojů, specifikovat okruh dárců, požádat o dar, snažit se o obnovení a zvýšení daru. [30]

„Fundraisingový plán řeší strategii ve finanční oblasti. Je složen z několika kroků, kterými mohou být: Poslání, Mise a její propojení s financováním organizace, situační analýza (SWOT, STEEP, finanční analýza), potřeba finančních zdrojů, cíle (dlouhodobé, střednědobé, krátkodobé), zdroje prostředků, fundraisingové metody, marketingová strategie, rozpočet, zdroje“ [20, str. 96]

## 3 STRATEGIE A STRATEGICKÁ ANALÝZA

### 3.1 Strategie a strategické řízení

Správně zformulovaná strategie a strategické řízení je základním stavebním kamenem dlouhodobé úspěšnosti každé organizace. Pojem strategie má svůj původ ve vojenství a znamená záměry spojené s poražením nepřítele. Z hlediska organizace strategie slouží k získání komparativní výhody vůči konkurenci. [37]

Strategie umožňuje získat náskok před konkurencí. Jde o to, aby se organizace svými produkty či poskytovanými službami v něčem lišila od svých konkurentů. [33]

Strategie určují cíle a metody, jak těchto cílů bude dosaženo. Jedná se dlouhodobý program rozvoje organizace, jsou řešeny v rámci strategického plánování a odpovídají na následující otázky:

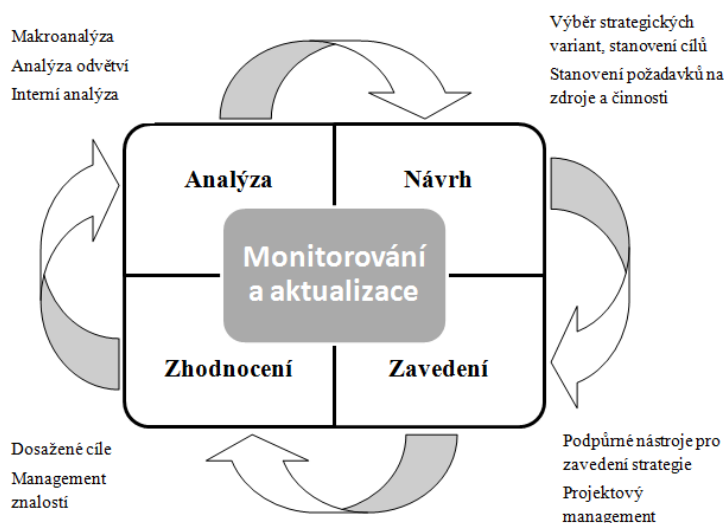
- „jak udržet či zlepšit konkurenční pozici organizace,
- jakým způsobem se chovat na trhu,
- které výrobky či sortiment vyrábět a které služby poskytovat (tj. problematika výrobního portfolia organizace),
- které trhy či segmenty (tj. části trhu) obsadit,
- jaký typ růstu organizace volit,
- jakým způsobem se chovat ke konkurenci,
- jakou finanční strategii volit atd.“ [37, str. 29]

Formulace strategie je složitý proces vyžadující systematický přístup k identifikaci a analýze faktorů, které na organizaci působí a jejich konfrontaci se zdroji a schopnostmi organizace. [33]

„Každá strategie by měla být zformulována na základě reálných fakt, zjištěných v průběhu analýz zaměřených na podstatné jevy ovlivňující strategická rozhodování.“ [14, str. 40]

**Strategické řízení** je proces, v němž top manažeři formulují a implementují strategie, které směřují k dosažení stanovených cílů. Pro úspěšnost organizace je důležité vytvořit soulad mezi vnitřními zdroji a vnějším prostředím. Strategické řízení zahrnuje tvorbu a realizaci jednotlivých strategií. Strategické řízení zahrnuje soubor aktivit, které jsou zaměřeny na formulaci směrů dalšího rozvoje dané organizace. [33]

Důvodem proč je strategické řízení v organizaci tak důležité je, že pomáhá určit, vybudovat a udržet konkurenční výhodu, která je nutná k zajištění dlouhodobé prosperity. Cyklus tvorby a realizace strategie je znázorněn na obrázku č. 3. [33]



**Obrázek 3:** Životní cyklus strategického řízení

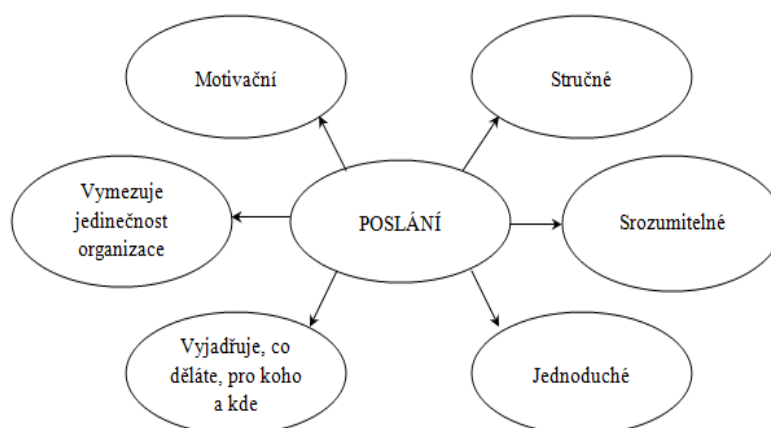
*Zdroj:[33]*

Klíčem úspěchu neziskové organizace je správná formulace vize, poslání a cíle.

**Vize** představuje základní orientaci organizace. Jedná se především o vnitřní představy manažerů, které se týkají budoucnosti dané organizace. Vize se vyznačuje tím, že hledí do daleké budoucnosti, je pro všechny srozumitelná, její definice je krátká a může ji sdílet několik organizací. [30] Podle Šedivého vize rozvíjí poslání organizace a určuje záměr dané organizace navenek i dovnitř. [35] Sedláčková definuje vizi jako představu o budoucím stavu podniku. Podle ní se vize od poslání výrazně liší tím, že má dlouhodobý charakter. [33] Definice podle Šimkové je konkrétnější. Pokud s vizí nejsou všichni v organizaci dostatečně srozumění, nemůže dojít k jejímu naplnění.

**Poslání** představuje důvod existence daného subjektu a je konkrétní, což je hlavní odlišnost oproti vizi. Musí být zformulováno tak, aby odlišovalo organizaci od ostatních subjektů, které mají obdobné zaměření. Poslání je základem pro rozhodování o strategii a dlouhodobých cílech. [37] Definice poslání podle Sedláčkové je poněkud stručnější a říká, že poslání je základní funkcí organizace a vyjadřuje smysl její existence. [33] Poslání je základním stavebním kamenem činnosti neziskové organizace. Vyjadřuje, proč organizace existuje, o co usiluje a čeho chce v budoucnu dosáhnout. V neziskovém sektoru patří mezi nejběžnější poslání ovlivňování podmínek života lidí ve společnosti. [23] Podle Šedivého je pro naplnění právní formy organizace důležité jasné poslání, s nímž musí být zaměstnanci

neziskové organizace ztotožnění a veřejnost ho musí pochopit a rozumět mu. Zda je poslání funkční lze zjistit podle znaků, které jsou uvedeny na obrázku č. 4. [35]



**Obrázek 4:** Znaký dobrého poslání

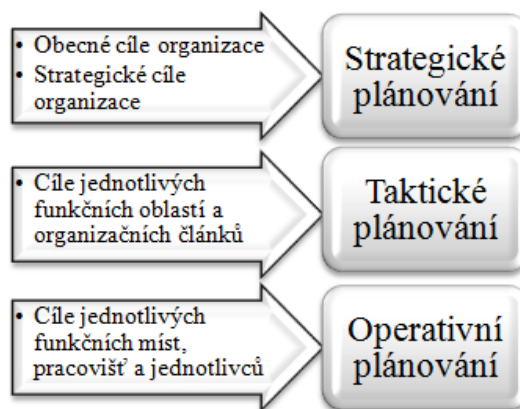
*Zdroj: [35]*

„Prostřednictvím **funkcí** je naplňováno poslání organizace, je zabezpečován realizační proces organizace. Funkce se naplňují souborem činností. Jejich výsledkem je:

- produkce statků (služeb) nebo
- podmínky pro produkci těchto statků.“ [30, str. 42]

Funkce můžeme rozdělit na primární a sekundární. Primární, neboli hlavní funkce jsou velmi rozdílné, protože souvisí s posláním (např. nemocnice, ekologie, charita). Sekundární funkce jsou téměř ve všech neziskových organizacích stejné, neboť plní 4 další funkce: personální, provozní, správní a funkci komplexního hospodaření.

**Cíle** neziskové organizace jsou odvozeny od jejího poslání a můžeme je definovat jako žádoucí stav, kterého chce organizace dosáhnout v určitém období. Cíle lze rozdělovat dle několika kritérií, například dle kritéria funkce či času. Podle kritéria funkce je dělíme na primární a sekundární cíle. Kritériem času člení cíle na dlouhodobé, střednědobé, krátkodobé a operativní. [30] Cíle můžeme dělit na obecné a specifické. Kdy obecné cíle jsou společné pro všechny subjekty, které podnikají. Jedná se například o cíle marketingové, ekonomické či růstové. Specifické cíle jsou konkretizací obecných cílů pro jednotlivé organizace, pracoviště, provozy, závody či činnosti. Hierarchické znázornění cílů ukazuje obrázek č. 5. [37]



**Obrázek 5:** Hierarchické znázornění cílů

*Zdroj: [37]*

Obecně by stanovené cíle měly splňovat několik kritérií, které jsou označovány jako metoda „SMART“. Jedná se o akronym složený z počátečních písmen slov:

- „Stimulating – stimulující,
- Measurable – měřitelné,
- Acceptable – přijatelné pro ty, kdo je budou naplňovat,
- Realistic – reálné,
- Timed – vymezené v čase.“ [33, str. 19]

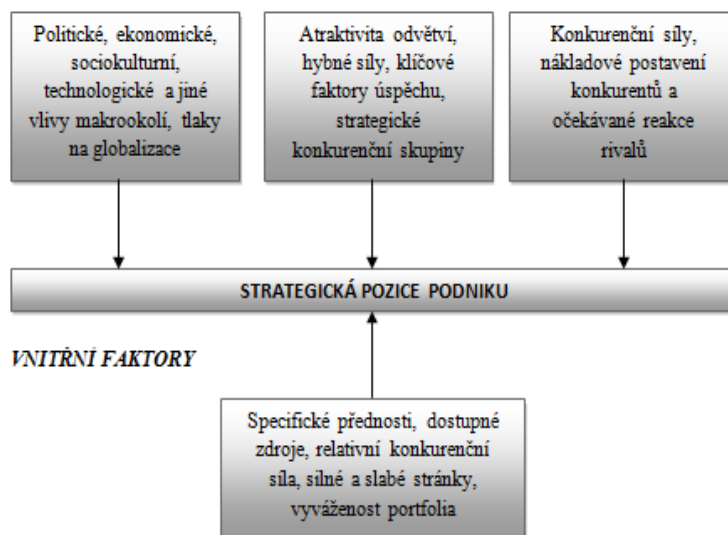
### **3.2 Strategická analýza**

Základním stavebním kamenem formulace strategie jsou výsledky strategické analýzy, která obsahuje rozmanité analytické techniky využívané pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku, do něž spadá makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trh, konkurenti a zdroje podniku. [33] Strategická analýza je proces, v němž organizace monitorují své okolí, aby byly schopny určit příležitosti a hrozby, které jednotlivé faktory okolí pro organizaci představují. [14] Jejím cílem je určit, analyzovat a vyhodnotit všechny faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na volbu cílů a strategie podniku. Velmi důležité je identifikovat a posoudit vzájemné vztahy, vazby a souvislosti, které mezi danými faktory existují. [33]

Na obrázku č. 6 je vyobrazeno schéma strategické analýzy.



### VNĚJŠÍ FAKTORY



Obrázek 6: Strategická analýza

Zdroj:[33]

Strategická analýza je tvořena analýzou makrookolí, mikrookolí a analýzou vnitřních zdrojů a schopností organizace.

### 3.2.1 Analýza makrookolí

Zaměřuje se na faktory, které na organizaci působí z vnějšího prostředí. Pro tento účel se využívají především dvě metody – PEST analýza a metoda „4C“. První z těchto metod zahrnuje politické, ekonomické, sociokulturní a technologické vlivy působící na organizaci. Metoda „4C“ se zabývá analýzou faktorů globalizace. Mezi změny v makrookolí patří například deregulace, nadbytečná kapacita, akvizice a fúze, očekávání zákazníků či ochrana životního prostředí. [31]

#### *PEST analýza*

PEST analýza rozděluje makrookolí do čtyř základních skupin. Za klíčové oblasti makrookolí lze považovat faktory politické, ekonomické, sociální a technologické.

- *politické faktory a legislativa* – zahrnují stabilitu politické situace, daňové zákony, protimonopolní zákony, cenovou politiku, ochranu životního prostředí, regulace a podpora exportu a importu.
- *ekonomické faktory* – jsou determinovány stavem a rozvojem ekonomiky. Jsou indikátory makroekonomického okolí a mají velký vliv na dosahování cílů organizace. Zahrnují míru ekonomického růstu, míru inflace, úrokovou míru či směnný kurz.

- *sociální faktory* – odrážejí v sobě vlivy spojené s životem obyvatelstva a jeho strukturou. Do sociálních faktorů můžeme zařadit například věk, pohlaví, vzdělání, náboženství či životní styl.
- *technologické faktory* – velmi ovlivňují prostředí, v němž se organizace pohybuje. Zahrnují například stav technologie, rychlost morálního či fyzického zastarání, nové objevy a vynálezy nebo vládní podporu výzkumu a vývoje. [14]

Příklady jednotlivých faktorů jsou uvedeny v následující tabulce.

**Tabulka 1:** Přehled vlivů makrookolí

Politicko-legislativní faktory	Ekonomické faktory
Antimonopolní zákony	Hospodářské cykly
Ochrana životního prostředí	Trendy HDP
Ochrana spotřebitele	Devizové trhy
Daňová politika	Kupní síla
Regulace v oblasti zahraničního obchodu	Úrokové míry
Pracovní právo	Inflace
Politická stabilita	Nezaměstnanost
	Průměrná mzda
	Vývoj cen energií
Sociální faktory	Technologické faktory
Demografický vývoj populace	Vládní podpora výzkumu a vývoje
Změny životního stylu	Celkový stav technologie
Mobilita	Nové objevy
Úroveň vzdělání	Změny technologie
Přístup k práci a volnému času	Rychlost zastarávání

Zdroj:[33]

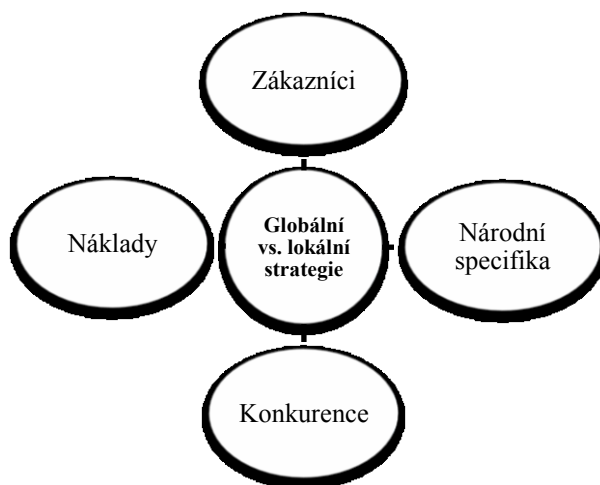
PEST analýza je jedinečná v každé organizaci, neboť faktory které ji ovlivňují, nemusí mít velkou váhu v činnosti jiné organizace. Nejdůležitější je správně rozpoznat a odlišit faktory významné pro konkrétní organizaci. Tyto faktory i jejich váhy se mohou v čase měnit, z tohoto důvodu je nutností pečlivě sledovat změny a průběžně je vyhodnocovat. [33]

### **Model „4C“**

Využívá se k analýze globalizačních trendů při volbě vhodné strategie globální expanze. Název je odvozen z anglických slov, které označují hlavní skupiny faktorů, na nichž je metoda založena:

- „Customers – zákazníci,
- Country – národní specifika,
- Costs – náklady,
- Competitors – konkurence.“ [33, str. 25]

Model rozděluje faktory pro rozhodování o globální expanzi do čtyř kategorií, což je názorně uvedeno na následujícím obrázku.



Obrázek 7: Model „4C“

Zdroj:[33]

### 3.2.2 Analýza mikrookolí

Analýza mikrookolí představuje charakteristiku trhu, v němž organizace působí. [31] Pro formulaci strategie jsou zásadní konkurenční síly a především odvětví, do nějž organizace patří. Analýza mikrookolí sleduje trendy vývoje, vazby a změny v daném odvětví. V analýze odvětví je nejdůležitější určit relevantní odvětví, které je definováno jako soubor podniků nabízející na trhu stejný či obdobný výrobek nebo službu. Cílem analýzy odvětví je určit hlavní hybné síly, které v odvětví působí a určit faktory snižující atraktivnost daného odvětví včetně odhadu budoucího vývoje.

#### *Struktura odvětví*

Výchozím bodem pro tvorbu strategie a provádění analýz je pochopení struktury odvětví a jeho vývoje. Implementace dobré strategie ve špatné fázi odvětví může vyústit v její neúspěch. V případě, že se organizace nachází v nevhodnou dobu v nesprávném odvětví, nepomůže mu ani nejlepší strategická pozice.

Odvětví můžeme rozdělit na atomizované a konsolidované. Charakteristickým rysem atomizovaného odvětví je velké množství malých a středních podniků, jejichž tržní podíly jsou téměř shodné a neexistuje žádný dominantní podnik. Bariéry vstupu jsou v tomto případě nízké až nulové. Produkty jsou diferencované, ale přesto jsou velmi blízkými substituty. Konsolidované odvětví je typické jedním podnikem či malým počtem podniků, které mají

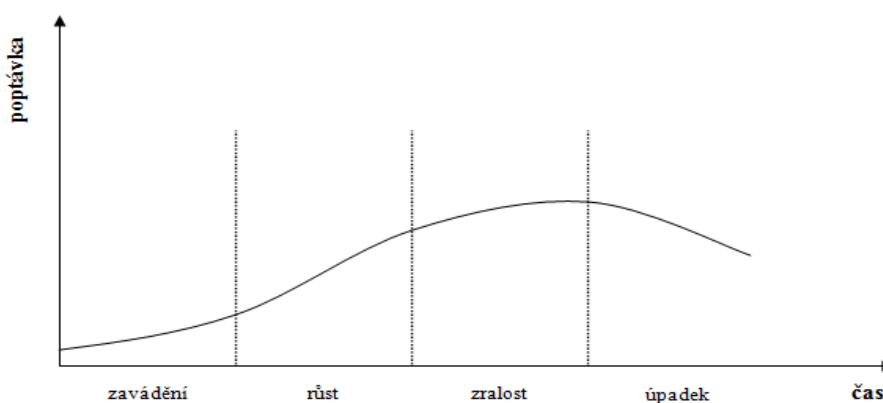
velký tržní podíl. Zde již existují určité vstupní bariéry a produkty mohou být diferencované i homogenní. Můžeme nalézt vzájemnou závislost organizací, kdy činnost jedné z nich ovlivňuje podíl na trhu ostatních konkurentů.

### ***Hodnototvorný řetězec v odvětví***

Hodnototvorný řetězec představuje způsob uvažování o konkurenční výhodě z pohledu výhodnosti či nevýhodnosti každé činnosti, které se podílejí na tvorbě konečné nabídky zákazníkovi. Jedná se o systém vytváření hodnoty a skládá se ze všech činností, které vytvářejí hodnotu v rámci odvětví. Na organizaci je nahlíženo jako na jeden článek z celkového sledu procesů.

### ***Životní cyklus odvětví***

Každé odvětví se v průběhu času neustále mění, proto je při konstruování strategie důležité provádět analýzu životního cyklu odvětví. Z obrázku č. 8 vyplývá, že je model životního cyklu odvětví pouze obdobou modelu životního cyklu výrobku. [33]



**Obrázek 8:** Životní cyklus odvětví

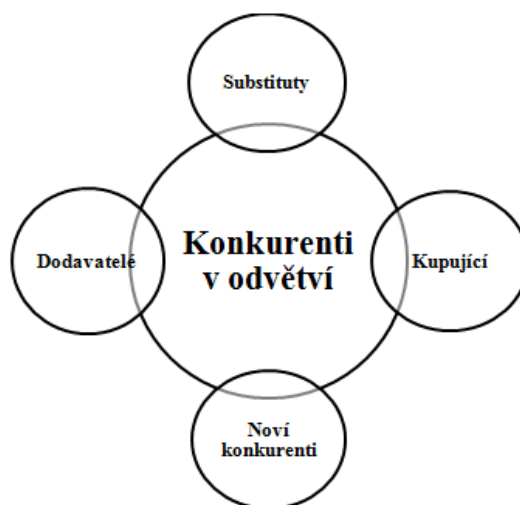
*Zdroj: upraveno podle [28]*

Odvětví je ovlivňováno hybnými změnotvornými silami, mezi které můžeme například zahrnout změny v růstu odvětví či změny technologie, nové zákazníky, nový způsob využití produktu, vstup či odchod velké společnosti či rostoucí globalizaci v daném odvětví. [33]

### ***Analýza konkurenčních sil***

V každém odvětví působí konkurenční síly, proto je velice důležitou součástí analýzy mikrookolí. Konkurenční síly ovlivňují pozici a úspěšnost organizace v daném odvětví. Tato analýza se orientuje především na rozbor konkurenční situace, na zdroje konkurenčních tlaků a jejich intenzitu. Ke zkoumání konkurenčního prostředí je využíván model pěti sil vytvořený M. Porterem. Model umožňuje pochopit síly působící v konkrétním prostředí a identifikovat,

kteří z nich mají pro organizaci z hlediska vývoje největší význam. Pro vytvoření obrazu odvětví se využívá model pěti sil, který je znázorněn na obrázku č. 9. [33]



**Obrázek 9:** Model pěti sil

*Zdroj: [33]*

*Vyjednávací síla kupujících* výrazně ovlivňuje ceny, za něž mohou organizace své statky či služby prodávat a určuje, jakou míru zisku ponechají konkurentům.

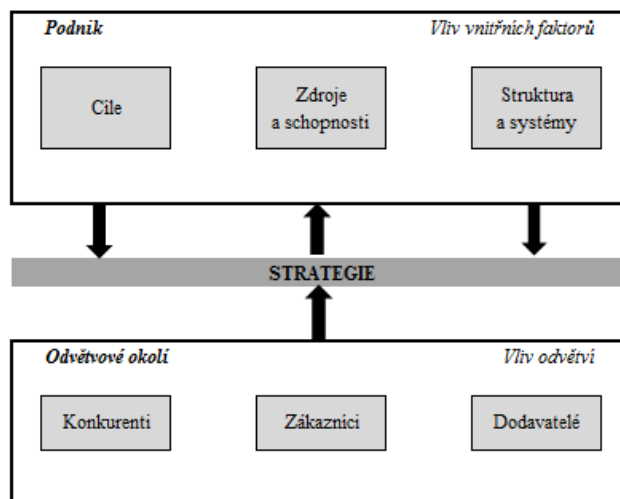
*Vyjednávací síla dodavatelů* má vliv na náklady na vstupy a rozhoduje o nákladech na suroviny i technologii. Síla dodavatelů určuje, jakou hodnotu vytvořenou pro zákazníky si přivlastní spíše dodavatelé než konkurenti v daném odvětví.

*Hrozba vstupu nových konkurentů* vyvolává potřebu posilovat bariéry vstupu do odvětví. Cílem je odradit co nejvíce potenciálních konkurentů, kteří by měli zájem vstoupit na trh.

*Substituty* představují riziko v případě, že jsou ceny dosavadního výrobku příliš vysoké. Kupující mohou přejít na levnější substituty, které také dokážou uspokojit jejich potřebu. [8], [14]

### **3.3 Analýza vnitřních zdrojů a schopností**

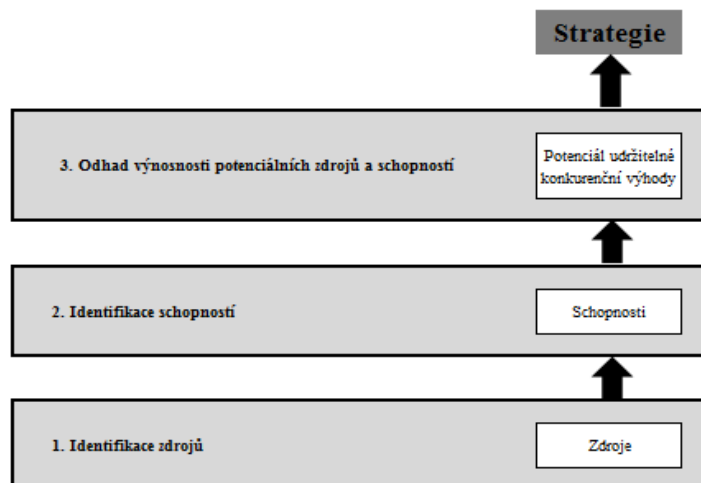
„Strategie směřuje k dosažení souladu zdrojů a schopností s příležitostmi danými vnějším okolím.“ [33, str. 73] Aby byla strategie organizace úspěšná, musí reagovat na potenciální příležitosti a ohrožení, ale zároveň musí vycházet z cílů, zdrojů a schopností organizace. Tato vzájemná provázanost je znázorněna na obrázku č. 10. [33]



**Obrázek 10:** Vliv odvětvového okolí a vnitřních faktorů podniku na strategii

*Zdroj: [9]*

Analýza vnitřních zdrojů a schopností představuje vyhodnocení situace, v níž se organizace nachází. Umožňuje specifikovat vnitřní zdroje i schopnosti a odhadnout budoucí vývoj. Dotýká se veškerých činností v organizaci, především výroby, marketingu, výzkumu a vývoje či řízení lidských zdrojů. Proces analýzy zdrojů a schopností probíhá v několika krocích, které jsou popsány na obrázku č. 11. [33]



**Obrázek 11:** Rámec analýzy zdrojů a schopností

*Zdroj: [9]*

V rámci analýzy zdrojů a schopností dělíme zdroje do čtyř základních skupin:

- hmotné zdroje,
- nehmotné zdroje,
- lidské zdroje,
- finanční zdroje.

Mezi **hmotné zdroje** řadíme stroje, zařízení, pozemky či budovy. Hodnotíme například jejich počet, kapacitu, rozlohu, stáří či výrobní schopnost.

K **nehmotným zdrojům** lze zařadit technologii, pověst podniku či ochrannou známku. Klíčovými indikátory jsou především počet a význam jednotlivých patentů i licencí. Mnoho firem staví svou konkurenční výhodu na vlastnictví patentu či databázích a schopnostech lidí.

Konkurenční výhoda organizace může být založena na kvalitních **lidských zdrojích**, především na manažerech a pracovnících ve výzkumu a vývoji. Měříme například počet zaměstnanců, jejich strukturu či adaptabilitu.

**Finanční zdroje** organizace jsou tvořeny vlastním a cizím kapitálem, jejichž podíl na celkových zdrojích vypovídá o finanční struktuře a stabilitě organizace. Analýza finančních zdrojů zahrnuje získávání kapitálu, jeho řízení i další alokaci. [33]

### 3.4 SWOT analýza

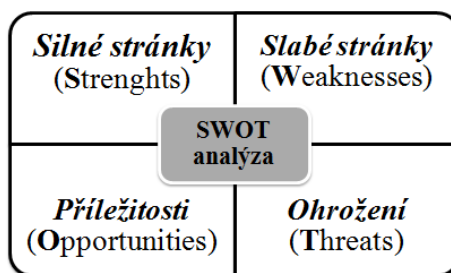
Završením strategické analýzy je konstrukce SWOT analýzy, která slouží k diagnostikování silných stránek, slabín, hrozeb a příležitostí dané organizace. [14]

Jde o jednoduchý manažerský nástroj, který se využívá pro shrnutí předchozích analýz. Ve SWOT analýze se rozlišuje vnitřní a vnější situace podniku. Vnitřní situaci představují silné a slabé stránky. Vnější situaci reprezentují příležitosti a ohrožení. V praxi je často velmi obtížné určit, zda se jedná o příležitost či hrozbu, a zda jde o silnou nebo naopak slabou stránku organizace. Ohrožení lze přeměnit na příležitost a naopak. Smyslem SWOT analýzy je rozvíjet silné stránky a eliminovat ty slabé a reagovat na příležitosti a hrozby. [8], [33]

Název SWOT analýzy je akronym složený z počátečních anglických slov:

- **Strengths** – silné stránky. Jde o pozitivní podmínky z vnitřního prostředí organizace, které jí umožňují získat konkurenční výhodu.
- **Weaknesses** – slabé stránky představují naopak negativní vnitřní podmínky, které vedou k nižší výkonnosti.
- **Opportunities** – příležitosti ve vnějším prostředí jsou současné či budoucí podmínky v prostředí, které jsou příznivé výstupům organizace.
- **Threats** – hrozby z vnějšího prostředí jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou nepříznivé výstupům organizace. [33]

Matice SWOT analýzy je znázorněna na obrázku č. 12.



**Obrázek 12:** SWOT analýza

*Zdroj: vlastní zpracování*

- **SO strategie** – jedná se o využívání silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí. V realitě se vyskytuje zřídka a představuje spíše žádoucí stav, ke kterému podnik směřuje.
- **WO strategie** – spočívají v odstranění slabých stránek pomocí příležitostí.
- **ST strategie** – tyto strategie je možné využít pouze v případě, že je organizace dost silná na přímou konfrontaci s ohrožením.
- **WT strategie** – jsou to obranné strategie zaměřené na odstranění slabé stránky a vyhnutí s ohrožením z vnějšího prostředí. Tyto strategie se využívají v organizacích pro boj o přežití. [38]

Informace a podklady pro tvorbu SWOT analýzy lze získat nejrůznějšími technikami, například převzetím již uskutečněných analýz, benchmarkingem či brainstormingem. Pokud jsou SWOT analýzy v organizaci zpracovávány periodicky v delším časovém období, pak lze vyhodnocovat, zda došlo k úbytku slabých stránek a hrozeb. Při realizaci strategické analýzy je vhodné SWOT analýzu zařadit až na úplný závěr analýzy, jelikož umožňuje shrnutí nejdůležitějších závěrů zjištěných z dílčích analýz. [14]



## 4 FINANČNÍ ANALÝZA

Ekonomické prostředí je dynamické a neustále se mění. Proto je velmi důležité, aby ke změnám docházelo i v jednotlivých organizacích. Pokud chce být organizace úspěšná, neobejde se bez důkladného rozboru své finanční situace. [31] Finanční analýza je metoda, která slouží k diagnostikování finančního zdraví podniku či neziskové organizace. Využívá se k objasnění příčin, které ke konkrétnímu stavu vedly, a také při předvídání budoucího vývoje. [15] Finanční analýza znamená rozbor finanční situace podniku, celého odvětví či celého státu, při němž využívá minulé i současné účetní a statistické informace. [19] Růčková definuje finanční analýzu jako systematický rozbor dat získaných především z účetních výkazů. [31]

Výsledky finanční analýzy slouží manažerům, vlastníkům firmy, investorům, zaměstnancům, bankám, pojišťovnám, obchodním partnerům, konkurenci, státní institucím, věřitelům, burzovním makléřům a auditorům i odborné veřejnosti. Každá z těchto skupin preferuje jiné informace. Manažeři výstupy finanční analýzy využívají pro krátkodobé i dlouhodobé finanční řízení podniku. Vlastníci se zajímají o návratnost svých vložených finančních prostředků. Pro věřitele je nejdůležitější likvidita a schopnost splácet závazky. Státní instituce se zajímají především o ziskovost podniku, protože jsou z něj odváděny daně do státního rozpočtu. Konkurenti se snaží získat výsledky podniků, kterým se na trhu daří, aby mohli odhalit chyby, které dělají a odstranit je. Potenciální investory zajímá hlavně finanční zdraví podniku z toho důvodu, že chtějí mít jistotu návratnosti, a především zhodnocení svých vložených prostředků. Zaměstnanci se zajímají o výši mzdy a stabilitu zaměstnání. [15]

### 4.1 Účel finanční analýzy

Prostřednictvím finanční analýzy lze odhalit spoustu informací, které jsou velmi důležité pro řízení organizace. Například, zda je organizace zisková, zda využívá efektivně svá aktiva a zda má vhodnou kapitálovou strukturu. Průběžná znalost finanční situace pomáhá manažerům v rozhodování, proto je finanční analýza neodmyslitelnou součástí finančního řízení. Má velký informační potenciál, jak z minulosti, tak z budoucnosti. Říká, kam organizace v minulých letech došla a čeho dosáhla, a tím pomáhá při řízení podniku směrem do budoucna. [15]

## **4.2 Zdroje informací pro finanční analýzu**

Finanční analýza vychází z různých informačních zdrojů, které mají různou dostupnost a lze je obecně rozdělit na interní a externí. Interní informace se týkají analyzované organizace. Příkladem interních zdrojů jsou data z účetní závěrky, vnitropodnikové účetnictví či vnitřní směrnice. Externí informace mají původ v prostředí mimo danou organizaci a zahrnují zejména údaje z analýz národního hospodářství, odvětvových analýz, informace o postavení na trhu, konkurenci či opatření vlády. [31]

Pro zpracování finanční analýzy je zapotřebí získat správná data. Základním zdrojem dat jsou účetní výkazy podniku – rozvaha, výkaz zisku a ztráty, výkaz cash flow a příloha k účetní závěrce. Dále lze využít výroční zprávu, pokud ji organizace sestavuje. Účetní závěrku je možné získat například v obchodním rejstříku. Pro mezipodnikové srovnání slouží webové stránky Ministerstva průmyslu a obchodu ČR, kde jsou zveřejněny finanční analýzy českého průmyslu v klasifikaci dle ekonomických činností. [15]

## **4.3 Přístupy k finanční analýze**

V ekonomii se rozlišují dva přístupy k hodnocení ekonomických procesů. Jsou jimi fundamentální analýza (kvalitativní) a technická analýza (kvantitativní). Oba přístupy jsou velmi provázané a navzájem se kombinují. [31]

### **4.3.1 Fundamentální analýza**

Tato metoda se zaměřuje na vyhodnocování kvalitativních údajů o podniku. Je založena na rozsáhlých znalostech souvislostí mezi ekonomickými a mimoekonomickými jevy, dále na zkušenostech a odhadech odborníků. Výhodiskem fundamentální analýzy je identifikovat prostředí, ve kterém se daný subjekt nachází. Jedná se o analýzu vnitřního i vnějšího prostředí, probíhající fáze životního cyklu organizace a podnikových cílů. Fundamentální analýza zahrnuje metody založené především na verbálním hodnocení – například SWOT analýza, Bostonská matice (matice BCG) či Balanced scorecard (BSC). [19], [32]

### **4.3.2 Technická analýza**

Používá především matematické a statistické metody, které slouží ke kvantitativnímu zpracování ekonomických dat, jejichž výsledky jsou následně kvalitativně vyhodnoceny. Při technické analýze je nutné nejprve charakterizovat prostředí organizace a zdroje dat, dále vybrat metodu, kterou bude analýza prováděna a zpracovat data. Poté se stanoví cíl, jehož chce organizace dosáhnout. Technickou analýzu lze dále rozdělit na horizontální a vertikální.

Horizontální analýza přebírá data z účetních výkazů a výročních zpráv. Její pomocí se zjišťuje, jak se absolutní hodnoty vykazovaných dat mění v čase či jak se vyvíjejí jejich relativní (procentní) změny. Slouží k zachycení trendu vývoje ve struktuře majetku i kapitálu organizace. Často se využívají grafické metody, které jsou pro svou jednoduchost a názornost velmi oblíbené.

Při vertikální analýze se ve výkazu postupuje shora dolů ve sloupcích a ne napříč jednotlivými roky. Základem pro procentní vyjádření se bere ve výkazu zisku a ztrát velikost tržeb, která je brána jako 100% a v rozvaze hodnota celkových aktiv organizace. Velkou výhodou této metody je, že nezohledňuje meziroční inflaci, a tím tedy umožňuje srovnatelnost výsledků analýzy v různých letech. Používá se pro srovnání v čase, ale i prostoru. Porovnání v čase znamená, že se analyzuje vývoj trendů v jednom podniku za více let. Oproti tomu porovnání v prostoru slouží ke srovnávání různých firem. [32]

Finanční analýza se řadí do kategorie technické analýzy, jelikož pracuje s matematickými postupy. [31]

#### **4.4 Metody finanční analýzy**

Při sestavování finanční analýzy se využívají zejména tyto metody:

- *„Analýza stavových (absolutních) ukazatelů.* Jedná se o analýzu majetkové a finanční struktury; užitečným nástrojem je analýza trendů (horizontální analýza) a procentní rozbor jednotlivých dílčích položek rozvahy (vertikální analýza).
- *Analýza tokových ukazatelů.* Týká se především analýzy výnosů, nákladů, zisku a cash flow; opět je vhodné využití horizontální i vertikální analýzy.
- *Analýza rozdílových ukazatelů.* Nejvýraznějším ukazatelem je čistý pracovní kapitál.
- *Analýza poměrových ukazatelů.* Jde především o analýzu ukazatelů likvidity, rentability, aktivity, zadluženosti, produktivity, ukazatelů kapitálového trhu, analýza ukazatelů na bázi cash flow a dalších ukazatelů.
- *Analýza soustav ukazatelů.*
- *Souhrnné ukazatele hospodaření.“* [15, str. 59]

#### **4.5 Ukazatele finanční analýzy**

Ukazatele finanční analýzy se člení na absolutní, rozdílové a poměrové. Jestliže účetní výkazy obsahují údaje, které lze ihned použít, pak se jedná o absolutní ukazatele. Rozdílové

ukazatele získáme z rozdílu stavových ukazatelů. Pokud je daný údaj dáván do poměru s jiným, jde o poměrové ukazatele. [15]

#### 4.6 Analýza absolutních ukazatelů

Absolutní ukazatele jsou využívány především k analyzování vývojových trendů (horizontální analýza) a k procentnímu rozboru komponent (vertikální analýza). U horizontální analýzy se porovnávají změny položek jednotlivých výkazů v časové posloupnosti. Vypočítává se absolutní změna a její procentní vyjádření k výchozímu roku.

$$\text{Absolutní změna} = \text{ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1} \quad (1)$$

$$\text{Procentní změna} = (\text{absolutní změna} * 100) / \text{ukazatel}_{t-1} \quad (2)$$

Podstatou vertikální analýzy je vyjádření jednotlivých položek účetních výkazů jako procentního podílu k jedné zvolené základně položené jako 100%. Pro rozbor rozvahy je za základnu obvykle zvolena výše aktiv, případně pasiv. Rozbor výkazu zisku a ztráty je založen na velikosti celkových výnosů nebo nákladů. [15]

#### 4.7 Analýza rozdílových ukazatelů

Výpočty rozdílových ukazatelů slouží ke stanovení finanční situace organizace s orientací na likviditu. [15] Mezi nejčastěji používané ukazatele patří čistý pracovní kapitál, peněžní finanční fond či čistý peněžně-pohledávkový finanční fond. [32]

##### 4.7.1 Čistý pracovní kapitál (ČPK)

Vypočte se jako rozdíl mezi celkovými oběžnými aktivy a celkovými krátkodobými dluhy. Velikost čistého pracovního kapitálu je důležitým indikátorem platební schopnosti organizace. Čím vyšší je jeho hodnota, tím lepší by měla být schopnost organizace hradit své finanční závazky. Pokud ukazatel nabývá záporné hodnoty, jde o nekrytý dluh. [15]

Čistý pracovní kapitál představuje jakousi rezervu, která umožňuje pokračovat v činnosti i v případě vzniku nepříznivé situace, jež by vyžadovala vysoký výdej finančních prostředků. Velikost této rezervy závisí na mnoha okolnostech. Například na obratovosti krátkodobých aktiv, stabilitě trhu, konkurenci či daňové legislativě. [32]

$$\text{ČPK} = \text{celková oběžná aktiva} - \text{celkové krátkodobé dluhy} \quad (3)$$

Můžeme také vypočítat změnu čistého pracovního kapitálu za určité období, dle následujícího vzorce:

$$\Delta \text{ČPK} = \text{ČPK}_{(K)} - \text{ČPK}_{(P)} \quad (3)$$

kde P je stav na počátku sledovaného období a K představuje stav na konci sledovaného období. [32] Při praktickém výpočtu je nutné do krátkodobých i dlouhodobých závazků zahrnout i bankovní úvěry a výpomoci s příslušnou splatností. [19]

#### **4.7.2 Čisté pohotové prostředky (peněžní finanční fond)**

Čisté pohotové prostředky jsou tvrdším ukazatelem než čistý pracovní kapitál, protože při výpočtu vycházejí pouze z nelikvidnějších aktiv. Ukazatel se využívá pro sledování okamžité likvidity. [19] Vypočítá se jako rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky. [32]

$$\text{ČPP} = \text{pohotové finanční prostředky} - \text{okamžitě splatné závazky} \quad (4)$$

#### **4.7.3 Čistý peněžně-pohledávkový finanční fond**

Je kompromisem dvou předchozích ukazatelů. Představuje zlatou střední cestu mezi čistým pracovním kapitálem a čistými pohotovými prostředky. Při výpočtu se oběžná aktiva očistí o zásoby i nelikvidní pohledávky a teprve poté se odečtou krátkodobé závazky. [32]

$$\text{ČPPFF} = \text{oběžná aktiva} - \text{zásoby} - \text{nelikvidní pohledávky} - \text{krátkodobé závazky} \quad (5)$$

### **4.8 Analýza poměrových ukazatelů**

Vztah mezi dvěma či více absolutními ukazateli pomocí jejich podílu nazýváme poměrovými ukazateli. Při jejich konstrukci se vychází z účetních dat, především z rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Údaje zjištěné v rozvaze mají charakter stavových ekonomických veličin, protože zachycují stav veličiny k určitému datu. Výkaz zisku a ztrát obsahuje data charakterizující výsledky činnosti za určité období, jsou tedy tokovými ukazateli. [15]

Poměrové ukazatele patří mezi nejrozšířenější a nejoblíbenější ukazatele, protože mají schopnost velmi rychle odhalit finanční situaci organizace. Tyto ukazatele lze rozdělit na podílové a vztahové. Podílové dávají do poměru část celku a celek, například podíl cizího kapitálu na celkovém kapitálu. Naproti tomu vztahové ukazatele dávají do poměru samostatné veličiny, například poměr zisku k celkovým aktivům. [19]

Tyto ukazatele mají však své výhody i nevýhody. Mezi jejich výhody řadíme možnost provádění analýzy časového vývoje finanční situace dané organizace (tzv. trendovou analýzu). Slouží pro porovnávání více podobných organizací či podniků navzájem (tzv.

komparativní analýza) a mohou být použity jako vstupní údaje pro předvídaní budoucího vývoje. Naproti tomu je jejich velkou nevýhodou nízká schopnost vysvětlovat jevy. [32]

Poměrové ukazatele se dají rozdělit podle oblasti finanční analýzy na ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti, likvidity, tržní hodnoty, provozní ukazatele, ukazatele na bázi finančních fondů a cash flow. [15]

#### **4.8.1 Ukazatele rentability**

Rentabilita neboli výnosnost měří schopnost organizace dosahovat zisk prostřednictvím investovaného kapitálu. Jedná se tedy o schopnost generovat nové zdroje. [15] Ukazatele rentability se využívají k hodnocení celkové efektivnosti dané činnosti. Největší význam mají pro akcionáře a potenciální investory. Obecně by měly mít hodnoty ukazatelů rostoucí tendenci. [31]

##### ***Ukazatel rentability vloženého kapitálu (ROI)***

Tento ukazatel je velmi důležitý pro hodnocení podnikatelské činnosti organizace. Ukazatel rentability vloženého kapitálu vyjadřuje, jak efektivně působí celkový kapitál vložený do organizace nezávisle na zdroji financování. V čitateli můžeme použít také zisk před úhradou úroků a daně z příjmů (EBIT), zisk před zdaněním (EBT), zisk po zdanění (EAT) či zisk po zdanění zvýšený o nákladové úroky. [31]

$$ROI = \frac{\text{zisk před zdaněním} + \text{nákladové úroky}}{\text{celkový kapitál}} \quad (6)$$

##### ***Ukazatel rentability celkových vložených aktiv (ROA)***

Tento ukazatel poměřuje zisk získaný celkovými aktivy, které byly do podnikání investovány bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financovány. Je vhodný pro porovnání podniků s rozdílnými daňovými podmínkami. [32] Mrkvička a Kolář uvádějí, že ukazatel rentability celkových vložených aktiv udává „hrubou“ rentabilitu a informuje o tom, jaká by byla rentabilita podniku, kdyby neexistovala daň ze zisku. [15], [19]

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva} \quad (7)$$

##### ***Ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE)***

Ukazatel rentability vlastního kapitálu je důležitý především pro vlastníky či investory, kteří jeho pomocí zjišťují, zda jejich kapitál přináší dostatečný výnos. Pro investory je důležité, aby ukazatel ROE převyšoval úroky, které by obdržel například z obligací nebo termínovaného vkladu, jelikož při vkládání svých finančních prostředků do dané organizace podstupuje riziko, že jeho vklad nebude zhodnocen. Proto je vlastní kapitál dražší než cizí.

V případě, že bude hodnota ukazatele ROE dlouhodobě nižší než výnosnost cenných papírů garantovaných státem, pak bude existence podniku ohrožena, neboť investoři budou investovat svůj kapitál tam, kde dosáhnou vyššího zhodnocení. [31]

$$\text{ROE} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (8)$$

### ***Ukazatel rentability dlouhodobých zdrojů (ROCE)***

Slouží k prostorovému porovnávání organizací a informuje o výnosnosti dlouhodobých zdrojů organizace. V čitateli jsou uvedeny celkové výnosy investorů a ve jmenovateli dlouhodobé finanční prostředky. [19]

$$\text{ROCE} = \frac{\text{čistý zisk} + \text{úroky}}{\text{dlouhodobé závazky} + \text{vlastní kapitál}} \quad (9)$$

### ***Ukazatel rentability tržeb (ROS)***

Ukazatel rentability tržeb poměřuje zisk s tržbami. Tržby lze charakterizovat jako výkony organizace za určité časové období, kterým může být rok, měsíc, týden nebo den. Velikost tržeb je závislá na mnoha faktorech, například marketingová strategie, reklama či cenová politika konkrétní organizace. [32] Nelze jednoznačně definovat hodnoty, kterých by měl tento ukazatel dosahovat, jelikož existují rozdíly v jednotlivých odvětvích. Obecně lze říci, že čím vyšší je rentabilita tržeb, tím lepší je situace v podniku. V případě, kdy klesá zisková marže, je nutné se zaměřit na analýzu nákladů, které ji nejvíce ovlivňují. [15]

$$\text{ROS} = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \quad (10)$$

### ***Ukazatel ziskové marže (PMOS)***

Tento ukazatel je modifikací ukazatele ROS a říká, kolik zisku připadá na korunu obratu. Je udáván v haléřích. Pokud je zisková marže pod oborovým průměrem, pak to znamená, že ceny produktů jsou nízké a náklady na ně příliš vysoké. [32]

$$\text{PMOS} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} \quad (11)$$

### ***Ukazatel nákladovosti (1-ROS)***

Ukazatel nákladovosti lze vypočítat dvěma způsoby. Vypočítáme ho jako podíl nákladů a tržeb, kdy můžeme ukazatel konstruovat i pro jednotlivé nákladové druhy, nebo můžeme náklady odhadnout jako rozdíl tržeb a zisku. [32]

$$1 - \text{ROS} = 1 - \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} = \frac{\text{tržby} - \text{zisk}}{\text{tržby}} \quad (12)$$

## 4.8.2 Ukazatele aktivity

Vyjadřují, jak efektivně organizace hospodaří se svými aktivy. Pokud jich má více než potřebuje, vznikají zbytečné náklady, a tím dochází ke snižování zisku. [15]

### ***Obrat celkových aktiv***

Říká, kolikrát se aktiva obrátí za dané časové období, kterým bývá zpravidla rok. Pokud je obrat aktiv nižší než oborový průměr, pak by měla organizace zvýšit tržby nebo odprodat některá aktiva. [15]

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{aktiva}} \quad (13)$$

### ***Obrat stálých aktiv***

Slouží při rozhodování o tom, zda je vhodné pořídit další dlouhodobý majetek. Pokud ukazatel dosahuje nižší hodnoty než je oborový průměr, pak je nutné, aby výroba zvýšila využití výrobních kapacit a manažeři by měli omezit další investice. [15]

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{stálá aktiva}} \quad (14)$$

### ***Obrat zásob***

Udává, kolikrát za dané časové období (rok) je daná položka zásob podniku prodána a znovu naskladněna. Nevýhoda tohoto ukazatele tkví v tom, že tržby odrážejí tržní hodnotu, ale zásoby jsou uváděny v nákladových (pořizovacích) cenách. Pokud je obrat zásob vyšší než oborový průměr, pak to značí, že podnik nemá žádné zbytečné (nelikvidní) zásoby. Naopak nízký obrat zásob ukazuje, že podnik má zastaralé zásoby, jejichž reálná hodnota je nižší než hodnota uvedená ve výkazech. [15]

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{zásoby}} \quad (15)$$

### ***Doba obratu zásob***

Vyjadřuje, jak dlouho jsou zásoby vázány v podnikání do doby jejich spotřeby nebo prodeje. Výsledek ukazatele je uváděn ve dnech. [15]

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{průměrná zásoba}}{\text{denní tržby}} \quad (16)$$

### ***Doba obratu pohledávek***

Udává počet dnů, během nichž je inkaso peněz za tržby zadrženo v pohledávkách. Jinými slovy, jak dlouho musí organizace čekat na peníze za provedené tržby. [15]



$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{obchodní pohledávky}}{\text{denní tržby na fakturu}} \quad (17)$$

### ***Doba obratu závazků***

Tento ukazatel vyjadřuje, jak dlouho organizace odkládá platbu faktur svým dodavatelům a měl by dosahovat alespoň hodnoty doby obratu pohledávek. [15]

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky vůči dodavatelům}}{\text{denní tržby na fakturu}} \quad (18)$$

## **4.8.3 Ukazatele zadluženosti**

Udávají vztah mezi vlastními a cizími zdroji financování podniku. Měří rozsah, v jakém je k financování používán dluh, tedy cizí kapitál. Zvyšování zadluženosti není jen negativní, protože s růstem zadluženosti se zvyšuje rentabilita vlastního kapitálu avšak pouze do určité míry. Poté již roste riziko platební neschopnosti. Existuje několik ukazatelů zadluženosti, ale dále se budeme zabývat pouze celkovou zadlužeností, finanční nezávislostí, mírou zadluženosti a ukazatelem úrokového krytí. [31]

### ***Celková zadluženost***

Věřitelé preferují nízkou zadluženost, vlastníci větší finanční páku, aby došlo ke zhodnocení jejich výnosů. Čím je vyšší podíl vlastního kapitálu, tím je větší bezpečnostní polštář pro věřitele v případě likvidace. Pokud je ukazatel vyšší než oborový průměr, bude mít organizace velké potíže se získáním dodatečných finančních prostředků. Věřitelé by za vyšší riziko požadovali vyšší úroky. [32]

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (19)$$

### ***Finanční nezávislost***

Jde o doplňkový ukazatel k celkové zadluženosti a vyjadřuje finanční nezávislost organizace. [32]

$$\text{Finanční nezávislost} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (20)$$

### ***Míra zadluženosti***

Cizí zdroje využívané v organizaci by neměly přesáhnout jeden a půl násobek hodnoty vlastního kapitálu. Optimálně by cizí zdroje měly být nižší než vlastní. Tento ukazatel velmi často využívají banky při rozhodování o poskytnutí či zamítnutí úvěru. [32]

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (21)$$

### ***Úrokové krytí***

Vyjadřuje, kolikrát zisk převyšší placené úroky. Pokud je hodnota ukazatele rovna jedné, pak to znamená, že na zaplacení úroků je třeba vynaložit celý zisk. [32] Ukazatel úrokového krytí informuje akcionáře o tom, zda je organizace schopna splácet své závazky z úroků, a věřitele o tom, zda a jak jsou zajištěny jejich nároky v případě likvidace. [19]

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{úroky}} \quad (22)$$

### **4.8.4 Ukazatele likvidity**

Likvidita je souhrnem všech likvidních prostředků, které má organizace k dispozici pro úhradu svých splatných závazků. Solventnost je připravenost organizace hradit své splatné dluhy. [32] Nedostatek finanční hotovosti lze vyřešit zvýšením příjmů nebo snížením výdajů. Peněžní prostředky může organizace získat několika způsoby – rychlejším inkasem pohledávek, úvěrem v bance či nebankovních institucí, prodejem za hotové a prodejem nepotřebného majetku. Pokud organizaci chybí peněžní prostředky, dochází ke zbrzdění podnikových záměrů. V opačném případě když peníze přebývají, dochází k jejich nevyužití a přinášejí ztráty z ušlých příležitostí. Ukazatel likvidity poměřuje to, čím je možno zaplatit (čítatel), s tím, co je potřeba zaplatit (jmenovatel). [15] Rozlišujeme běžnou, pohotovou a okamžitou likviditu. [32]

#### ***Běžná likvidita***

Vyjadřuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky. Měří solventnost podniku do budoucna a optimální hodnota by se měla pohybovat v rozmezí 1,5 – 2,5. Příliš vysoká hodnota ukazatele značí o vysoké hodnotě čistého pracovního kapitálu a drahé financování. [32]

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (23)$$

#### ***Pohotová likvidita***

V čitateli zlomku jsou uvedeny pouze peněžní prostředky. Aby byla organizace stále likvidní, měla by hodnota zlomku nabývat hodnot 1 – 1,5. Pokud dosahuje pohotová likvidita hodnoty nižší než 1, pak musí v případě problémů organizace přistoupit k prodeji zásob. [15]

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (24)$$

### ***Okamžitá likvidita***

Vyjadřuje schopnost podniku uhradit právě splatné dluhy. Ukazatel okamžité likvidity by se měl pohybovat v rozmezí 0,2 – 0,5. Vysoké hodnoty ukazatele vypovídají o neefektivním využívání finančních prostředků. [15]

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky+ekvivalenty}}{\text{okamžitě splatné závazky}} \quad (25)$$