

**Vysoká škola ekonomická v Praze**

**Fakulta financí a účetnictví**

Katedra financí a oceňování podniku

Studijní obor: Finance



**Finanční a strategická analýza**

**Fokus optik a. s.**

Autor diplomové práce: Bc. Tomáš Fikrle

Vedoucí diplomové práce: Ing. Anna Staňková, CSc.

Rok obhajoby: 2018

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma „**Finanční a strategická analýza Fokus optik a. s.**“ jsem vypracoval samostatně a veškerou použitou literaturu a další prameny jsem řádně označil a uvedl v příloženém seznamu.

V Praze dne .....

.....  
Podpis

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval za odborné vedení diplomové práce paní Ing. Anně Staňkové, CSc. a též za všechny přínosné poznatky, rady a připomínky, které mně pomohly diplomovou práci dokončit. Dále bych rád poděkoval za podporu své rodině.

# **Abstrakt**

Tato diplomová práce se zabývá finanční a strategickou analýzou společnosti Fokus optik a. s. v období od začátku roku 2012 do konce roku 2016. Práce je rozdělena do dvou částí. V první části je popsána metodika, teorie a nástroje finanční a strategické analýzy. Detailněji je zaměřena na rozbor horizontální a vertikální analýzy, poměrových ukazatelů, bonitních a bankrotních modelů, na externí a interní strategickou analýzu. Druhá část je praktická. Nejprve je představena společnost Fokus optik a. s. a definované postupy finanční analýzy jsou aplikovány na její firemní výkazy. V rámci poměrové analýzy je provedeno mezipodnikové srovnání. Z výsledků analýz a ukazatelů jsou vyvozeny patřičné závěry, které jsou slovně popsány nebo ilustrovány v tabulkách a grafech. Dále je provedena analýza makrookolí a mikrookolí, analýza zdrojů a schopností a SWOT analýza. V závěru je obsaženo shrnutí výsledků a celkové zhodnocení podnikání společnosti Fokus optik a. s.

## **Klíčová slova**

Fokus optik a. s., finanční analýza, horizontální a vertikální analýza, analýza poměrových ukazatelů, bonitní a bankrotní modely, strategická analýza, analýza okolí, analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku, SWOT analýza

# **Abstract**

The thesis is focused on financial and strategic analysis of a company Fokus optic a. s. in the period from the start of 2012 to the end of 2016. The thesis is divided into two parts. First part outlines the methodology of the financial instruments and the theory of financial and strategic analysis. In further detail it is focused on horizontal and vertical analysis, analysis of financial ratios, creditworthy and bankruptcy models and external and internal strategic analysis. Second part is practical. The company Fokus optic a. s. is introduced and formerly defined procedures of financial analysis are applied to its statements. The analysis of financial ratios also includes intercompany comparison. Appropriate conclusions are drawn from the results of the analysis. The strategic analysis focuses on the analysis of the surroundings of the company which includes competitors. Furthermore, it discusses internal resources of the company. SWOT analysis is also included. The conclusion contains summarization of results and overall review of the company Fokus optic a. s.

## **Key words**

Fokus optic a. s., financial analysis, horizontal and vertical analysis, analysis of financial ratios, creditworthy and bankruptcy models, strategic analysis, internal and external strategic analysis, SWOT analysis

# Obsah

|                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------|----|
| Úvod.....                                                 | 1  |
| Metodická část.....                                       | 3  |
| 1    Finanční analýza.....                                | 3  |
| 2    Uživatelé finanční analýzy .....                     | 4  |
| 2.1    Externí uživatelé .....                            | 4  |
| 2.2    Interní uživatelé.....                             | 4  |
| 3    Zdroje informací.....                                | 5  |
| 4    Metodické nástroje finanční analýzy.....             | 5  |
| 4.1    Absolutní ukazatele.....                           | 6  |
| 4.1.1    Horizontální analýza.....                        | 6  |
| 4.1.2    Vertikální analýza.....                          | 7  |
| 4.2    Poměrové ukazatele .....                           | 8  |
| 4.2.1    Ukazatele rentability.....                       | 8  |
| 4.2.2    Ukazatele aktivity .....                         | 12 |
| 4.2.3    Ukazatele likvidity.....                         | 14 |
| 4.2.4    Ukazatele zadluženosti .....                     | 16 |
| 4.3    Modely predikce finanční tísně.....                | 17 |
| 5    Strategická analýza.....                             | 21 |
| 5.1    Analýza okolí .....                                | 22 |
| 5.1.1    Analýza vlivu makrookolí .....                   | 22 |
| 5.1.2    Analýza vlivu mikrookolí .....                   | 24 |
| 5.2    Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku..... | 27 |
| 5.3    SWOT analýza .....                                 | 28 |
| Praktická část.....                                       | 29 |
| 1    Představení společnosti .....                        | 29 |

|       |                                                            |     |
|-------|------------------------------------------------------------|-----|
| 1.1   | Základní údaje o společnosti (veřejný rejstřík MS ČR)..... | 29  |
| 1.2   | Historie a charakteristika podnikatelských aktivit .....   | 30  |
| 1.3   | Vývoj počtu zaměstnanců a obrátu .....                     | 33  |
| 2     | Finanční analýza společnosti Fokus optik a. s. ....        | 34  |
| 2.1   | Analýza absolutních ukazatelů .....                        | 34  |
| 2.1.1 | Horizontální analýza aktiv .....                           | 35  |
| 2.1.2 | Horizontální analýza pasiv .....                           | 37  |
| 2.1.3 | Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty .....           | 40  |
| 2.1.4 | Vertikální analýza aktiv .....                             | 43  |
| 2.1.5 | Vertikální analýza pasiv .....                             | 45  |
| 2.1.6 | Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty .....             | 47  |
| 2.2   | Představení konkurenčních podniků .....                    | 48  |
| 2.3   | Analýza rentability .....                                  | 50  |
| 2.4   | Analýza aktivity .....                                     | 53  |
| 2.3   | Analýza likvidity .....                                    | 57  |
| 2.5   | Analýza zadluženosti .....                                 | 60  |
| 2.6   | Predikce finanční tísně .....                              | 62  |
| 3     | Strategická analýza.....                                   | 68  |
| 3.1   | Analýza makrookolí – PEST analýza .....                    | 68  |
| 3.2   | Analýza mikrookolí .....                                   | 78  |
|       | Porterův model pěti sil .....                              | 81  |
| 3.3   | Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku.....         | 85  |
| 3.4   | SWOT analýza .....                                         | 89  |
|       | Závěr.....                                                 | 93  |
|       | Seznam použité literatury a zdrojů.....                    | 96  |
|       | Seznam tabulek, obrázků a grafů .....                      | 100 |
|       | Přílohy .....                                              | 102 |

# Úvod

Diplomová práce je zaměřena na téma finanční a strategické analýzy společnosti Fokus optik a. s. Tato firma působí v odvětví oční optiky a optometrie již přes 20 let. Společnost byla ve svých začátcích schopna využít nízké konkurence na trhu a získat tak poměrně rychle vysoký tržní podíl, který nadále navyšovala. Dnes se dá považovat za jednoho z lídrů trhu oční optiky. Společnost jsem si vybral právě z důvodu jejího působení v odvětví oční optiky. Toto perspektivní odvětví mně přijde zajímavé hlavně svými specifiky. Většina příjmů společností na trhu je zdaňována sníženou sazbou DPH jako zdravotnické pomůcky. Jelikož většina mé rodiny je zaměstnána v lékařství, dá se říci, že mám k tomu blízko. Na rozdíl od fakultních nemocnic je oční optika ale čistě privátním ekonomickým subjektem, jehož hlavním cílem je dosažení vysoké míry ziskovosti a co nejvyššího podílu na trhu. Samotná firma Fokus optik a. s. je jednou z nejznámějších značek v odvětví oční optiky, sám pobočku Fokus optik navštěvuji při výběrů brýlí.

Finanční analýzu jsem si vybral, jelikož je to nezbytná součást řízení každého podniku a po celé období studia na VŠE mě předměty zabývající se finanční analýzou zajímaly. Strategická analýza částečně navazuje na finanční analýzu při tvorbě krátkodobých i dlouhodobých strategických cílů společnosti a je klíčová pro tvorbu strategie společnosti.

Cílem diplomové práce je pomocí analýzy účetních výkazů vytvořit přehled a zhodnocení úspěšnosti jednotlivých oblastí podnikání společnosti. Syntézou jednotlivých oblastí lze dospět k závěrům o celkové úspěšnosti podnikání a o finanční situaci, ve které se podnik nachází.

Diplomová práce bude mít dvě části. První část je metodická a bude zaměřena na rozbor teorie a metodiky finanční a strategické analýzy. Podrobněji popíši postupy a procesy stanovení ukazatelů finanční analýzy a následné interpretace výsledků vývoje absolutních, rozdílových a poměrových ukazatelů. Ve strategické analýze se zaměřím na vymezení faktorů interní analýzy zdrojů a schopností podniku a externí analýzy makrookolí a mikrookolí podniku.

Druhá část je praktická. Nejdříve bude představena analyzovaná společnost Fokus optik. Poté plynule přejdu k finanční analýze účetních výkazů této společnosti ve sledovaném období mezi roky 2012 a 2016. Výkazy budou analyzovány pomocí horizontální a vertikální analýzy. V následující části budou srovnávány výsledné hodnoty poměrových ukazatelů z oblastí rentability, aktivity, likvidity, zadluženosti a bankrotních a bonitních modelů s konkurenčními

podniky z odvětví oční optiky a optometrie. V rámci strategické analýzy bude charakterizován vliv makrookolí pomocí PEST analýzy a vliv mikrookolí prostřednictvím Porterova modelu pěti sil. V poslední části bude provedena interní analýza zdrojů a schopností společnosti Fokus optik a SWOT analýza, která spojuje výsledky z předchozí externí a interní analýzy.

V závěru se pokusím o shrnutí zjištěných výsledků a posouzení celkového hospodaření a finančního situace a zdraví společnosti.

# Metodická část

## 1 Finanční analýza

Finanční analýzu lze považovat za jednu ze základních oblastí podnikového řízení a každý manažer by měl být schopen v rámci svých finančních aktivit tuto oblast ovládat. Řídícím pracovníkům podniku musí být poskytnut přístup ke všem relevantním a kvalitním informacím nejenom z finančních výkazů, aby byli schopni rozhodovat o celkovém hospodaření společnosti, využívat silných stránek a zaměřit se na zlepšení slabých stránek podniku. Je poté v kompetenci manažerů, aby na jejich základě vyhodnotili faktory úspěšnosti jednotlivých oblastí a učinili potřebná opatření ke zlepšení prosperity a zdraví podniku.

Hodnoty získané z výkazů pomocí finanční analýzy nemohou být interpretovány izolovaně, je nutné na tato data nahlížet v rámci delšího časového horizontu a ve srovnání s minulými obdobími. Výsledkem finanční analýzy je nalezení určitého trendu ve vývoji sledovaných veličin. Ukazatele kalkulované z hodnot účetních výkazů jsou tím přesnější, čím je časová řada delší. Při dosažení vysoké vypovídací schopnosti ukazatelů lze odhadnout budoucí vývoj a ovlivňovat ho zavedenými opatřeními.<sup>1</sup>

Vyšší vypovídací schopnosti lze dosáhnout pomocí srovnání dat s konkurencí a s průměrnými hodnotami dosahovanými v celém relevantním odvětví. Srovnávaná firma by měla vykazovat podobnou výši aktiv a obrátu. Oblast podnikání obou firem musí být srovnatelná, aby dosahované výsledky byly použitelné. Výsledný trend vývoje daného ukazatele ve srovnání s konkurencí a s odvětvím zobrazuje komplexní informace o finanční situaci a o finančním zdraví firmy. Z výsledných hodnot lze vyčíst, zda podnik dodržuje stanovenou kapitálovou strukturu, plní stanovené krátkodobé a dlouhodobé cíle a udržuje optimální hladinu zadlužení. Finální hodnoty též pomáhají ke kontrole dodržování stanovené úrovně rentability a likvidity.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> HOLEČKOVÁ, Jaroslava. Finanční analýza firmy. Vyd. 1. Praha: ASPI – Wolters Kluwer, 2008, 208 s. ISBN 978-80-7357-392-8, str. 9-11.

<sup>2</sup> GRÜNWARD, Rolf a HOLEČKOVÁ, Jaroslava. Finanční analýza a plánování podniku. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2009, 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2, str. 19-27.

## 2 Uživatelé finanční analýzy

Informace o finanční situaci a zdraví podniku jsou předmětem zájmu mnoha subjektů v celé ekonomice. Všechny zainteresované osoby potřebují tyto data pro další finanční rozhodování a řízení. Finanční analýzu lze rozdělit do dvou oblastí podle toho, kdo ji provádí.

### 2.1 Externí uživatelé

Externí finanční analýza je založena na zpracování zveřejněných finančních a účetních dat a dalších veřejně dostupných zdrojů. Na základě těchto informací externí uživatelé posuzují finanční kredibilitu společnosti. Při externí finanční analýze jsou detailně zkoumány účetní výkazy a informace v účetních závěrkách. Z těchto dat je vyvozen závěr o finančním zdraví podniku, který slouží jako signál pro vývoj v dalších letech. Mezi externí uživatele patří:

- 1 investoři,
- 2 odběratelé a dodavatelé,
- 3 banky a další věřitelé,
- 4 stát a jeho orgány,
- 5 konkurence.

Tuto diplomovou práci lze též zařadit mezi externí finanční analýzu, jelikož já, jako její autor, nemám přístup k interním datům společnosti FOKUS optik a. s.

### 2.2 Interní uživatelé

Uživatelům interní finanční analýzy jsou k dispozici všechny požadované interní informace, všechna data z účetnictví, z podnikových statistik a podnikových plánů. Tento typ analýzy je prováděn buď interními útvary uvnitř organizace, nebo auditory, oceňovateli a ratingovými agenturami. Kvantita a kvalita dat potřebných k finanční analýze je v tomto případě větší než u analýzy externí. Mezi interní uživatele lze zařadit:

- 1 manažery,
- 2 zaměstnance,
- 3 odbory.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> GRÜNWARD, Rolf a HOLEČKOVÁ, Jaroslava. Finanční analýza a plánování podniku. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2009, 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2, str. 27-31.

### 3 Zdroje informací

Kvalitní finanční analýzu by nebylo možné sestavit bez potřebných kvalitních účetních výkazů. Ty jsou hlavními zdroji informací. Účetní výkazy slouží manažerovi či jinému uživateli jako soubor nástrojů pro zhodnocení finanční situace podniku. Kvantifikací vybraných položek z účetních výkazů lze měřit finanční výkonnost a finanční pozici. O finanční situaci podniku vypovídá účetní závěrka. Její hlavní součástí je rozvaha a výkaz zisku a ztráty, které jsou povinnými výkazy určenými Ministerstvem financí České republiky a zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon o účetnictví“). Zákon o účetnictví stanovuje jako součást účetní závěrky i její přílohu. Často je v závěrce (nebo v příloze) také zahrnut, již nepovinně, i přehled o peněžních tocích. Mnoho uživatelů využívá ke zpracování finanční analýzy též informace z výročních zpráv, z přehledu o změnách vlastního kapitálu a z dalších podnikových statistik a kalkulací (např. podnikové plány, cenové a nákladové kalkulace, evidence zaměstnanců).<sup>4</sup>

Firmy působící na českém finančním trhu mají povinnost podle zákona sestavovat řádné účetní výkazy alespoň jednou ročně ke konci účetního období. Začátek účetního období podniků se může lišit. Hospodářský rok firmy se nemusí totiž vždy shodovat s rokem kalendářním. Některé společnosti jsou nuceny ke správné interpretaci vývoje finanční situace sestavovat účetní zprávy s větší frekvencí (měsíčně nebo ještě častěji). Interní uživatel má širší přístup k veškerým informacím o podniku a je pro něj tedy jednodušší zpracovat kvalitní finanční analýzy s vysokou vypovídací schopností.

Ke zpracování této diplomové práce jsou použita jen data z veřejně dostupných zdrojů. Hlavním zdrojem informací jsou účetní závěrky společnosti Fokus optik a. s. publikované ve veřejném obchodním rejstříku Ministerstva spravedlnosti České republiky.

### 4 Metodické nástroje finanční analýzy

Finanční analýza testuje pomocí kvantitativních metod finanční situaci podniku. Systém finanční analýzy nemá žádný přesně stanovený legislativní rámec, který by byl upravený právními předpisy nebo jednotnými standardy, jako to je např. v účetnictví či daňové problematice. Neexistuje tedy přesně stanovený postup, kterým by se manažeři a další uživatelé

---

<sup>4</sup> RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 3. roz. vyd. Praha: Grada, 2010, 139 s. 9788024733081, str. 22.

řídili. Vybrané metody se v použití různých uživatelů mohou lišit a způsobovat nejednotnost dosažených výsledků, která není žádoucí při srovnání podniků a odvětví. Ačkoliv neexistuje oficiální metodika finanční analýzy, lze v praxi pozorovat obecné uplatňování určitých analytických postupů a technik, pomocí kterých se analytici na finančním trhu snaží docílit věrného obrazu finanční a majetkové situace pro externí i interní uživatele. Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR podporuje zavádění těchto metodických prvků finanční analýzy v publikovaných národohospodářských analýzách jednotlivých odvětví.

Pomocí kvantifikace jednotlivých indikátorů dosáhne analytik náhledu na vývoj finanční situace podniku. Následuje srovnání s doporučenými hodnotami k vyhodnocení daného indikátoru. Dále už je na úsudku a zkušenostech analytika, aby v závislosti na indiciích a vzájemných vztazích vyhodnotil celkový obraz o finanční situaci.

Základní členění metod finanční analýzy spadá do následujících dvou skupin:

- 1 **Absolutní metoda** zkoumá přímo jednotlivé položky účetních výkazů.
- 2 **Relativní metoda** se zaměřuje na vztah dvou různých položek. Analytik zde poměřuje údaje ze zkoumaných položek. Do této skupiny se řadí i poměrové ukazatele, které lze označit jako základní metodický nástroj finanční analýzy.<sup>5</sup>

## 4.1 Absolutní ukazatele

Absolutní ukazatele indikují určitou hodnotu položky, ale bez vztahu k jiné položce. Využití této metody je rychlé a jednoduché i pro začátečníka. Nevýhodou těchto ukazatelů je vysoká závislost výsledných hodnot na velikosti podniku, což komplikuje mezipodnikové srovnání. Využití těchto ukazatelů se tedy většinou omezuje na srovnávání v rámci jednoho subjektu. Využívá se zejména k analýze vývojových trendů – horizontální analýze a k analýze komponent – vertikální analýza.

### 4.1.1 Horizontální analýza

Analytik se zaměřuje na vývoj položky v rámci časového období. Srovnává hodnotu ve zkoumaném období s hodnotou v období minulém. Analýza probíhá tedy v řádcích, tzn. horizontálně. Změnu kvantifikujeme v absolutní výši, v procentech nebo indexem. Ke

---

<sup>5</sup> HOLEČKOVÁ, Jaroslava. Finanční analýza firmy. Vyd. 1. Praha: ASPI – Wolters Kluwer, 2008, 208 s. ISBN 978-80-7357-392-8, str. 40-41.

správnému použití metody je zapotřebí mít k dispozici údaje alespoň ze dvou po sobě jdoucích období.<sup>6</sup>

V diplomové práci bude využíván ukazatel jak v absolutním, tak v relativním vyjádření.

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

$$\text{Relativní změna} = (\text{Absolutní změna} \times 100) / \text{Hodnota}_{t-1}$$

#### 4.1.2 Vertikální analýza

Při provádění vertikální analýzy autor nahlíží na jednotlivé položky účetních výkazů ve vztahu k nějaké veličině. Nejříve si určí základnu (např. suma celkových aktiv/bilanční suma) a poté kalkuluje procentní podíl sledované položky na vybrané základně (např. procento z celkových aktiv/pasiv). Volba základny může být samozřejmě i konkrétnější (např. položka aktiv/pasiv). Analytik tak dosáhne podrobnějšího pohledu na jednotlivé položky. Při zpracování vertikální analýzy výkazu zisku a ztrát je obvykle základnou celková výše výnosů či tržeb.

Tento postup umožňuje analytikovi zkoumat výkazy odshora dolů (nikoli napříč hospodářskými roky), probíhá tedy ve sloupcích, tzn. vertikálně. Výsledkem vertikální analýzy je vykreslení struktury aktiv a pasiv či struktury velikosti podílu položek na tvorbě zisku v jednotlivých letech. Při srovnání struktur v po sobě jdoucích letech lze identifikovat významné trendy ve výkazech.<sup>7</sup>

$$P_i = \frac{B_i}{\sum B_i} \times 100$$

Kde:  $P_i$  je procentní podíl položky  $i$ ,

$B_i$  je hodnota položky  $i$  účetního výkazu,

$\sum B_i$  je námi zvolená základna (suma hodnot všech položek).

---

<sup>6</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra a ŠTEKER, Karel. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8, str. 68.

<sup>7</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra a ŠTEKER, Karel. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8, str. 68.

## 4.2 Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele lze označit za jádro metodiky finanční analýzy. Poměrový ukazatel je vypočten jako podíl dvou různých položek (či skupin položek), mezi kterými existují určité obsahové souvislosti. Účetní výkazy nabízí mnoho vztahů a závislostí mezi jednotlivými položkami, na které je užitečné využít poměrové ukazatele.

V teorii finanční analýzy lze najít velké množství poměrových ukazatelů. Výběr ukazatelů pro co nejkvalitnější finální verzi finanční analýzy je zásadní. Větší množství ukazatelů automaticky nezaručuje kvalitnější finanční analýzu. Manažer musí být schopen zvolit ukazatele s co nejvyšší vypovídací schopností a smysluplnými vzájemnými vazbami a souvislostmi. Zároveň musí být schopen správně interpretovat výsledné hodnoty ukazatele, které ovlivňují samotnou ekonomickou situaci společnosti. Samozřejmě též nelze posuzovat celou finanční situaci podniku za základě vysoké či nízké hodnoty jen u jednoho z ukazatelů.

Jak již bylo zmíněno, analytik srovnává hodnotu ukazatele s doporučenými (optimálními) hodnotami poměrových ukazatelů, které jsou obecně přijímány mezi komunitou finančních analytiků. Ovšem tyto hodnoty nelze označit za univerzální. Nemohou platit v každém podniku a v každé situaci. V praxi je interpretace těchto hodnot komplikovanější. Nelze sledovaný podnik odsoudit jenom na základě hodnoty ukazatele, která figuruje mimo limity. Analytik je povinen zohlednit důvody této odchylky. Doporučené hodnoty lze označit spíše jako orientační úroveň či jako signály pro učinění potřebných rozhodnutí.<sup>8</sup>

V této diplomové práci jsou zpracovány tyto hlavní skupiny poměrových ukazatelů:

- 1 analýza rentability,
- 2 analýza aktivity,
- 3 analýza likvidity,
- 4 analýza zadluženosti.

### 4.2.1 Ukazatele rentability

Analýza rentability se dá označit za jednu z hlavních oblastí finanční analýzy. Dosahování zisku je jednou z nejdůležitějších úloh podnikání každé firmy. Ukazatele rentability (nebo též

---

<sup>8</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra a ŠTEKER, Karel. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8, str. 84.

výnosnosti) se používají k měření míry zisku, dávají zisk do vztahu ke kapitálovým vstupům. Každá firma chce být vnímána jako ta, která je schopna zhodnocovat kapitál do ní vložený a dosahovat tím přiměřeného zisku. I proto je ukazatel rentability obecně vnímán jako vrcholový ukazatel efektivnosti hospodaření podniku. Do ukazatele se promítne, jak firma dokáže nakládat se svými aktivy, vybírat správné druhy financování a řídit likviditu.<sup>9</sup>

Obecný tvar ukazatelů rentability vypadá takto:

$$Rentabilita = \frac{Zisk}{Kapitál} \times 100 \text{ [\%]}$$

Pro interpretaci výsledné hodnoty ukazatele je též významný pyramidový rozklad ukazatele. Jedná se o rozklad vrcholového ukazatele rentability na jednotlivé příčinné ukazatele. Rozklad se provádí tak, aby měl co největší vypovídací schopnost. Příčinné ukazatele napomáhají manažerovi pochopit, která konkrétní položka ovlivnila hodnotu rentability (nebo změnu v hodnotách rentability) nejvíce. U obou ukazatelů rentability použitých v této diplomové práci bude proveden i pyramidový rozklad.<sup>10</sup>

### **Rentabilita celkového kapitálu**

Rentabilita celkového kapitálu je obecně vnímána jako primární ukazatel rentability. Srovnává zisk s celkovými aktivy, které byly vloženy do podnikání, bez ohledu na zdroj financování. Signalizuje úspěšnost dosahování finanční výkonnosti.

Zisk před úroky a zdaněním zde figuruje jako položka finančního výkonu. Zisk po zdanění, daně z příjmu i úroky z cizího kapitálu jsou brány jako součásti celkového zisku, kterého firma byla schopna dosáhnout pomocí celkového firemního kapitálu. Veličina finančního výkonu není tedy ovlivněna daňovými podmínkami podniku ani kapitálovou strukturou.

$$RCK = \frac{Zisk\ před\ úroky\ a\ zdaněním}{Aktiva} \times 100 \text{ [\%]}$$

Kapitál do rovnice nedosazujeme ze zdrojové části rozvahy, ale z části podnikových aktiv. Celková aktiva (majetek) se podle bilančního pravidla rovnají celkovým pasivům (kapitálu).

<sup>9</sup> MAREK, Petr. Studijní průvodce financemi podniku. 2., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2009, 634 s. ISBN 978-80-86929-49-1, str. 192.

<sup>10</sup> HOLEČKOVÁ, Jaroslava. Finanční analýza firmy. Vyd. 1. Praha: ASPI – Wolters Kluwer, 2008, 208 s. ISBN 978-80-7357-392-8, str. 58-59.

Nebere se tedy v potaz struktura kapitálu, tzn. zda podnik financuje své projekty dluhem nebo vlastními prostředky.

Podnik se snaží dosáhnout co nejvyšší hodnoty ukazatele rentability celkového kapitálu. Pro interpretaci výsledků dosažené rentability je nutné vzít v potaz, v jakém odvětví firma podniká. Společnosti působící v kapitálově náročných odvětvích často vykazují nižší hodnoty rentability celkového kapitálu z důvodu vysoké potřeby investic do stálých aktiv. Při srovnání je tedy důležité pamatovat na oblast podnikání srovnávaných podniků.<sup>11</sup>

#### Pyramidový rozklad rentability celkového kapitálu

$$RCK = \frac{\text{Zisk před úroky a zdaněním}}{\text{Tržby}} \times \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}}$$

$$RCK = \text{Rentabilita tržeb} \times \text{Obrat celkových aktiv}$$

Ukazatel rentability celkového kapitálu je vyjádřen jako součin dvou dílčích příčinných ukazatelů. Rentabilita tržeb (ROS) nebo též zisková marže ukazuje schopnost podniku dosahovat určité výše zisku při dané úrovni tržeb. Zde je použita provozní zisková marže, která nebere v úvahu vliv finančních nákladů, což jsou hlavně úroky. Úroky v provozních nákladech nemají co dělat. Výhodou zde je, že číselník i jmenovatel jsou tokové veličiny. Obrat celkových aktiv ukazuje, jak efektivně je podnik schopen investovat do aktiv při dané úrovni tržeb, tzn. otáčet vložený kapitál.

Vysoká hodnota rentability tržeb naznačuje dobrou úroveň kontroly nákladů a hospodárnosti s prostředky a s kapitálem. Vysoká hodnota celkového obratu aktiv vyjadřuje efektivní využití majetku a kapitálu. Při analýze dílčích ukazatelů je nutné zohlednit odvětví, ve kterém firma působí. Oba dílčí ukazatele často působí na vrcholový ukazatel opačným směrem. V kapitálově náročném odvětví, kde je zapotřebí, aby firma udržovala vysoký podíl dlouhodobých aktiv (což způsobuje vysoké fixní náklady), mají firmy obvykle nižší obrat celkových aktiv a kompenzují tuto skutečnost vysokou rentabilitou tržeb. Ta je nutná pro přilákání většího množství cizího kapitálu, který musí firmy investovat do velkých investic při zahajování výroby. Díky těmto bariérám vstupu do odvětví a klesajícím nákladům z rozsahu jsou poté schopni dosahovat vyšší

---

<sup>11</sup> GRÜNWARD, Rolf a HOLEČKOVÁ, Jaroslava. Finanční analýza a plánování podniku. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2009, 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2, str. 81-83.

ziskovosti. Naopak u méně kapitálově náročných odvětví, kde nejsou bariéry vstupu tak silné, firmy koncentrují své úsilí na zlepšování obratovosti aktiv.<sup>12</sup>

### **Rentabilita vlastního kapitálu**

Tento ukazatel je předmětem zájmu převážně u vlastníků a akcionářů. Vyjadřuje schopnost firmy zhodnotit vlastní kapitál, tedy kapitál vložený vlastníky a akcionáři (ať už přímo či nepřímo ve formě nerozděleného zisku). Hodnota rentability vlastního kapitálu vypovídá o tom, jak účinně management firmy spravuje majetek akcionářů.

$$RVK = \frac{\text{Zisk po zdanění}}{\text{Vlastní kapitál}} \times 100 \text{ [\%]}$$

Rentabilita vlastního kapitálu by měla dosahovat vyšší hodnoty než zhodnocení u alternativní investice stejné rizikovosti nebo bezriziková úroková míra finančního trhu (často se za ní považuje průměrný roční výnos pětiletých státních dluhopisů). Dlouhotrvající trend nízké hodnoty ukazatele (či hodnoty srovnatelné s výnosem ze státních dluhopisů) svědčí o špatné finanční situaci podniku. Akcionáři a investoři racionálně požadují vyšší výnos za podstoupené riziko.

Jako veličina výkonu je zde použit zisk po zdanění. Ukazatel rentability vlastního kapitálu v některých extrémních případech ztrácí na vypovídací schopnosti, např. při nízkých či záporných hodnotách vlastního kapitálu.<sup>13</sup>

### Pyramidový rozklad rentability vlastního kapitálu

$$RVK = \frac{\text{Zisk po zdanění}}{\text{Tržby}} \times \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}} \times \frac{\text{Aktiva}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

$$RVK = \text{Rentabilita tržeb} \times \text{Obrat celkových aktiv} \times \text{Finanční páka}$$

Prvním dílčím ukazatelem je tentokrát čistá zisková marže. Podniky se většinou snaží tento ukazatel udržovat na stejné úrovni nebo ještě lépe ho přizpůsobovat dlouhodobému trendu v odvětví. Finanční páka vyjadřuje míru zadluženosti podniku. S rostoucím zadlužením roste i finanční páka. Firmy se často snaží zvýšit ziskovost pomocí financování cizím kapitálem, který je obvykle levnější, méně rizikový a daňově výhodnější (poskytuje možnost zahrnout

---

<sup>12</sup> HOLEČKOVÁ, Jaroslava. Finanční analýza firmy. Vyd. 1. Praha: ASPI – Wolters Kluwer, 2008, 208 s. ISBN 978-80-7357-392-8, str. 69-74.

<sup>13</sup> GRÜNWARD, Rolf a HOLEČKOVÁ, Jaroslava. Finanční analýza a plánování podniku. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2009, 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2, str. 85-86.

úroky do nákladů). Tento účinek se označuje jako pákový efekt. Ovšem rostoucí zadluženost může mít i negativní vliv na zbylé dva dílčí ukazatele. Celkový vliv je tedy pozitivní, pokud je podnik schopen zhodnotit navýšenou část dluhu více než náklady na navýšení dluhu (úroková sazba dluhu). Optimální míra zadlužení firmy se odvíjí od odvětví, ve kterém podnik působí, od stability zisku a v neposlední řadě od úvěrových podmínek, které jsou manažeri schopni vyjednat.<sup>14</sup>

#### 4.2.2 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity (obratovosti) hodnotí úspěšnost managementu při využívání majetku podniku. Dominují zde dva typy ukazatelů. Prvním je rychlost obratu (počet obrátek položky aktiv za daný časový interval). Druhým je doba obratu (jak dlouho je majetek vázán, než proběhne jeho přeměna).

Jednotlivé ukazatele poskytují analytikovi náhled do majetkových částí firmy. Hodnota ukazatele může signalizovat nedostatečné využívání části majetku či naopak přílišné zatížení nějaké kapacity, které může vést k budoucí neschopnosti rychle reagovat na potenciální růstové příležitosti.

Ukazatele aktivity mají zásadní vliv na výsledné hodnoty ukazatelů rentability celkového i vlastního kapitálu. Především tato skupina ukazatelů je vysoce ovlivněna specifikami odvětví. Na to je nutné pamatovat při interpretaci výsledků.<sup>15</sup>

##### **Obrat celkových aktiv**

Tento ukazatel je jedním z faktorů, který ovlivňuje rentabilitu celkového kapitálu. Vyjadřuje efektivnost využívání všech aktiv podniku. Přesně kalkuluje, kolikrát za rok se obrátí aktiva do tržeb.

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Celková aktiva}}$$

---

<sup>14</sup> HOLEČKOVÁ, Jaroslava. Finanční analýza firmy. Vyd. 1. Praha: ASPI – Wolters Kluwer, 2008, 208 s. ISBN 978-80-7357-392-8, str. 74-79.

<sup>15</sup> KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. Finanční analýza: krok za krokem. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008, 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5, str. 34.

Zásadní je odvětvové srovnání, ale minimálně by ukazatel měl dosahovat hodnoty 1. Nízká hodnota může signalizovat nízkou majetkovou vybavenost či neefektivní využívání majetku podniku.<sup>16</sup>

### **Doba obratu zásob**

Doba obratu zásob vyjadřuje intenzitu využití zásob. Definuje, jak dlouho jsou aktiva vázána ve formě zásob do jejich spotřeby či prodeje.

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{Zásoby}{Tržby/365}$$

Obecně platí, že čím nižší doba obratu zásob, tím lépe. Je ovšem nutné pamatovat na plynulost výroby. Pokud podnik není schopen reagovat na poptávku odběratelů, není nízká doba obratu zásob žádoucí. Podnik si musí dávat pozor na podkapitalizování.<sup>17</sup>

### **Doba obratu pohledávek z obchodních styků**

Tento ukazatel vystihuje inkasní politiku společnosti. Říká, jak dlouhá je průměrná doba, než jsou pohledávky z obchodních styků splaceny. Vyjadřuje disciplínu odběratelů.

$$Doba\ obratu\ pohledávek\ z\ obch.\ styků = \frac{Pohledávky\ z\ obch.\ styků}{Tržby/365}$$

Pokud se hodnota ukazatele přibližně rovná stanovené lhůtě splatnosti faktur, podniku se daří usměrňovat odběratele k dodržování platebních podmínek. Ukazatel bude ve skutečnosti přibližně 1,15krát vyšší z daňových důvodů (15 % DPH). Vysoký nárůst ukazatele vede k vyšším kapitálovým nákladům a zvýšené administrativě, což není žádoucí pro finanční situaci firmy. Přínosné je rozlišovat pohledávky z obchodního styku po splatnosti a do lhůty splatnosti.

### **Doba splacení krátkodobých závazků z obchodních styků**

$$Doba\ splacení\ závazků\ z\ obchodních\ styků = \frac{Závazky\ z\ obch.\ styků}{Tržby/365}$$

---

<sup>16</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra a ŠTEKER, Karel. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8, str. 103.

<sup>17</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra a ŠTEKER, Karel. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8, str. 60.

Firma musí sledovat kromě platební morálky odběratelů i svoji vlastní. Ukazatel kvantifikuje dobu, ve které zůstávají závazky z obchodních vztahů neuhrazeny a analyzovaný podnik tak získává bezplatný obchodní úvěr.<sup>18</sup>

### **Obchodní deficit**

Tento ukazatel formuluje, jestli analyzovaná firma úvěruje své odběratele nebo naopak dodavatelé úvěrují firmu. Srovnání předchozích dvou ukazatelů může být dobře využitelné. Kladná hodnota značí potřebu dalšího financování. Záporná hodnota signalizuje zvýšení volného peněžního toku. To může vést k poklesu peněžních prostředků, pokud není daná situace kompenzována dalšími zdroji. Firma se tedy obchodní deficit snaží udržet co nejbližší nule.<sup>19</sup>

$$\text{Obchodní deficit} = \frac{\text{Pohledávky z obch. styků}}{\text{Tržby}/365} - \frac{\text{Závazky z obch. styků}}{\text{Tržby}/365}$$

### **4.2.3 Ukazatele likvidity**

Ukazatele likvidity vyjadřují platební schopnost podniku hradit své splatné závazky. Dává do poměru nejlikvidnější aktiva (bez dlouhodobých pohledávek se splatností nad 1 rok) s krátkodobými pasivy splatnými obvykle do 1 roku. Do čitatele dosazujeme postupně likvidnější a likvidnější aktiva, u kterých transformace na hotovost je méně obtížná a nákladná.<sup>20</sup>

#### **Běžná likvidita – likvidita 3. stupně**

Běžná likvidita naznačuje, kolikrát by byl schopen podnik pokrýt dluh u svých krátkodobých věřitelů veškerými krátkodobými oběžnými aktivy. Pro úspěšné podnikání je důležité, aby krátkodobé závazky byly hrazeny z krátkodobých likvidních aktiv. Kdyby byl podnik nucen při každém hrazení krátkodobých dluhů přeměňovat svůj dlouhodobý majetek, mohl by se dostat do platebních problémů nebo by se zbytečně zvyšovaly náklady. Mezi krátkodobá pasiva se řadí krátkodobé závazky a krátkodobé bankovní úvěry.

---

<sup>18</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra a ŠTEKER, Karel. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8, str. 105.

<sup>19</sup> MAREK, Petr. Studijní průvodce financemi podniku. 2., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2009, 634 s. ISBN 978-80-86929-49-1, str. 275.

<sup>20</sup> RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 3. roz. vyd. Praha: Grada, 2010, 139 s. 9788024733081, str. 48.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Krátkodobá aktiva}}{\text{Krátkodobá pasiva}}$$

Interpretace hodnoty ukazatele už je na analytikovi a vedení společnosti. Neexistuje přesně daná optimální hodnota. Je ovšem žádoucí se vyvarovat extrémům. Příliš nízká likvidita vede k platební neschopnosti. Příliš vysoká likvidita způsobuje nižší výnosy/vyšší náklady. Je již na společnosti, zda preferuje vyšší výnosy z nízké likvidity při existenci vyššího rizika platební neschopnosti, či naopak zvolí více konzervativní strategii. Následující tabulka ukazuje tři základní strategie řízení běžné likvidity.

**Tabulka 1: Strategie řízení běžné likvidity**

| Strategie     | Hodnota běžné likvidity |
|---------------|-------------------------|
| Konzervativní | Nad 2,5                 |
| Průměrná      | 1,5 – 2,5               |
| Agresivní     | Pod 1,5                 |

Zdroj: Marek, 2009

I za vysokou hodnotou běžné likvidity se mohou skrývat problémy s platební neschopností. Tato situace nastává, když podnik disponuje velkým množstvím neprodejných zásob, nedobytných pohledávek a podíl peněžních prostředků je malý. Tyto problémy mezi fiktivní a reálnou hodnotou likvidity může většinou objevit až interní analytik. Je nutné brát v potaz i strukturu oběžných aktiv.

### **Pohotová likvidita – likvidita 2. stupně**

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Krátkodobé pohledávky} + \text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobá pasiva}}$$

Ukazatel pohotové likvidity vylučuje z čitatele nejméně likvidní část oběžných aktiv, což jsou zásoby (materiál, suroviny, nedokončená výroba atd.). Vyjadřuje inkasní riziko bez vlivu zásob.

**Tabulka 2: Strategie řízení pohotové likvidity**

| Strategie     | Hodnota pohotové likvidity |
|---------------|----------------------------|
| Konzervativní | Nad 1,5                    |
| Průměrná      | 1 – 1,5                    |
| Agresivní     | Pod 1                      |

Zdroj: Marek, 2009

### **Peněžní (okamžitá) likvidita – likvidita 1. stupně**

Okamžitá likvidita je brána za nejprísnejší z ukazatelů likvidity. Započítává se do ní pouze nejlikvidnější forma majetku, kterou je krátkodobý finanční majetek. Jeho součástí jsou hotovost, běžné účty, šeky a krátkodobé cenné papíry.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobá pasiva}}$$

Firma by měla udržovat minimálně tolik peněžních prostředků, aby byla schopna splatit jednu pětinu svých krátkodobých dluhů. Minimální hodnota okamžité likvidity je uváděna na hranici 0,2. Nižší stav je možný, když banka využívá možnost kontokorentního úvěru, pomocí kterého je schopna jít do debetu. Hodnota okamžité likvidity v intervalu 0,9 – 1,1 je brána za uspokojivou.

### **Pracovní kapitál**

Ukazatel pracovního kapitálu sice patří mezi rozdílové ukazatele, ale v diplomové práci bude uveden zde, jelikož je nedílnou součástí analýzy likvidity. Čím vyšší je hodnota pracovního kapitálu, tím vyšší je platební schopnost podniku. Vysoká výše ukazatele naopak signalizuje možné alternativní uplatnění likvidních prostředků výnosnějším způsobem.<sup>21</sup>

$$\text{Pracovní kapitál} = \text{Krátkodobá aktiva} - \text{Krátkodobá pasiva}$$

## **4.2.4 Ukazatele zadluženosti**

Ukazatele zadluženosti jsou založeny na vzájemném vztahu vlastního a cizího kapitálu. Vedení společnosti rozhoduje o kapitálové struktuře podniku. Na jednu stranu musí řídit zadlužení podniku. Přílišné zadlužení (velká převaha cizího kapitálu) podporuje finanční nestabilitu. Na druhou stranu může využití pákového efektu cizího kapitálu podpořit růstový trend rentability vlastního kapitálu. Cizí kapitál je levnější, méně rizikový a daňově výhodnější. Využití cizího kapitálu v kontrolované míře je tedy přínosné pro ziskovost firmy.

Důležité je zahrnutí specifík odvětví a velikosti podniku. Nesmíme též zapomenout na finanční leasing, který není uveden v rozvaze, ale je zahrnut do nákladů ve výkazu zisku a ztráty.

---

<sup>21</sup> HOLEČKOVÁ, Jaroslava. Finanční analýza firmy. Vyd. 1. Praha: ASPI – Wolters Kluwer, 2008, 208 s. ISBN 978-80-7357-392-8, str. 116-122.

## Věřitelské riziko

Věřitelské riziko vyjadřuje celkovou míru zadlužení podniku. Zobrazuje, z jaké části cizí kapitál kryje celkové zdroje. Vyšší hodnota ukazatele signalizuje vyšší zadluženost, a tím pádem nižší finanční stabilitu. Podnik pak představuje i vyšší riziko pro věřitele, kteří upřednostňují nižší podíl cizího kapitálu. Naopak akcionáři společnosti mohou profitovat z vyššího zadlužení, které přináší vyšší zhodnocení jejich kapitálu. Ukazatel je přínosný pro meziroční srovnání jednoho podniku. Interpretace výsledků dvou různých firem je složitější.<sup>22</sup>

$$\text{Věřitelské riziko} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$$

## Úrokové krytí

Úrokové krytí zobrazuje míru pravděpodobnosti, že naši věřitelé přijdou o výnos z úvěru, který nám poskytnuli. Vyjadřuje schopnost podniku splácet úroky z dosaženého zisku. Firmy, které dosahují stabilní vysoké míry zisku, si mohou dovolit financování cizím kapitálem ve vyšší míře, protože se mohou spolehnout na zisk při fixní splátce úroků. Naopak firmy s nestabilním či stagnujícím ziskem by se měly vyvarovat vyšší míry zadlužení. Je to tedy ukazatel finanční stability podniku.

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{Zisk před úroky a zdaněním}}{\text{Úroky}}$$

Čím je hodnota vyšší, tím je vyšší pravděpodobnost, že podnik bude schopen splácet úroky. To značí finanční stabilitu. Učebnice finanční analýzy a odborná literatura doporučují, aby se hodnota úrokového krytí pohybovala od 5 do 10.<sup>23</sup>

## 4.3 Modely predikce finanční tísně

Modely predikce finanční tísně se na rozdíl od poměrových ukazatelů dívají na podnik jako na celek a analyzují všechny oblasti podnikání pomocí jednoho modelu. Pomocí těchto metod se analytik snaží určit, zda podnik směřuje do prosperity či bankrotu. Investoři, věřitelé, manažeři a mnoho dalších uživatelů mohou značně profitovat z včasné informace o současné finanční situaci společnosti. Finanční tíseň, jako opak finančního zdraví, je stav, kdy podnik není

---

<sup>22</sup> MAREK, Petr. Studijní průvodce financemi podniku. 2., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2009, 634 s. ISBN 978-80-86929-49-1, str. 295.

<sup>23</sup> MAREK, Petr. Studijní průvodce financemi podniku. 2., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2009, 634 s. ISBN 978-80-86929-49-1, str. 300-301.

schopen dostát svým splatným závazkům (relativní neschopnost) nebo jeho hodnota závazků dokonce převyšuje hodnotu celkových aktiv (absolutní neschopnost).

Jádrem problému finanční tísně je riziko úpadku. Při včasné varování může vedení společnosti přistoupit k radikálním krokům k odvrácení úpadku, jako jsou např. provozní a finanční restrukturalizace či reorganizace. Interní informace o vysokém riziku úpadku mohou pomoci manažerům k pokusu o záchranu podniku a věřitelům k ochraně svých investic. Je zde ovšem i riziko vypuštění nepravdivých či nepřesných informací o možné blížící se finanční tísní, které může i silnou firmu připravit o investory, dodavatele, odběratele a věřitele a vést k zániku. Finanční zdraví podniku nelze definovat jedním ukazatelem.

Na predikci finanční tísně se zaměřují dvě skupiny modelů, a to:

- 1 bankrotní modely,
- 2 bonitní modely.<sup>24</sup>

**Bankrotní modely** se zakládají na skutečných informacích a jejich výsledné skóre má včas varovat před případnou vysokou pravděpodobností bankrotu. Využívají kombinaci několika poměrových ukazatelů, kterým přisuzují váhy – vícerozměrné modely. Na základě empirických výzkumů jsou ukazatelům přiřazeny váhy a vícerozměrný model se dále snaží rozdělit sledované podniky do skupin bankrotujících a těch, kde je bankrot nepravděpodobný. Existuje zde i tzv. šedá zóna pro firmy, u kterých je vývoj podnikání nejistý. Výběr poměrových ukazatelů a jejich vah je hlavním problémem u bankrotních modelů. Nejčastěji využívaným bankrotním modelem je **Altmanovo Z-skóre**.<sup>25</sup>

**Bonitní modely** kombinují teoretické principy s empirickými poznatky a snaží se přiřadit podniku určitý stupeň finančního zdraví. Zejména banky zajímá úroveň bonity klienta. Určují tak, jestli klient bude v budoucnu schopen dostát svým závazkům. Podle bonity klienta pak banka poskytuje úvěr a nastavuje jeho podmínky. Bonitní modely kombinují analýzu rentability, likvidity, solventnosti a finanční stability. Celkově se tak snaží jednotně vyjádřit finanční situaci a finanční zdraví podniku. Jednotlivé poměrové ukazatele mají určitou váhu a firma v dané kategorii může získat určitý počet bodů. Výsledná scoringová známka pak

---

<sup>24</sup> HOLEČKOVÁ, Jaroslava. Finanční analýza firmy. Vyd. 1. Praha: ASPI – Wolters Kluwer, 2008, 208 s. ISBN 978-80-7357-392-8, str. 190-191.

<sup>25</sup> HOLEČKOVÁ, Jaroslava. Finanční analýza firmy. Vyd. 1. Praha: ASPI – Wolters Kluwer, 2008, 208 s. ISBN 978-80-7357-392-8, str. 192-193.

definuje bonitu (neboli finanční důvěryhodnost) podniku. Nejvíce využívaným bonitním modelem je **Kralicekův quicktest**.<sup>26</sup>

## Altmanovo Z-skóre

Z-skóre sestavil v roce 1968 E. I. Altman. V jeho původní studii figurovalo 66 průmyslových veřejně obchodovaných podniků z USA, z toho první polovina byla bankrotujících a druhá polovina prosperujících. Altman nejprve definoval 22 ukazatelů, které následně pomocí vícerozměrné diskriminační analýzy omezil na výsledných 5 ukazatelů, které nejlépe vystihovaly podmínky finanční tísně.

$$Zeta = 0,717 \times x_1 + 0,847 \times x_2 + 3,107 \times x_3 + 0,42 \times x_4 + 0,998 \times x_5$$

Kde:  $x_1 = \text{Pracovní kapitál} / \text{Aktiva}$  (ukazatel likvidity)  
 $x_2 = \text{Nerozdělený (zadržený) zisk} / \text{Aktiva}$  (ukazatel dlouhodobé rentability)  
 $x_3 = \text{Zisk před úroky a zdaněním} / \text{Aktiva}$  (ukazatel rentability)  
 $x_4 = \text{Vlastní kapitál} / \text{Cizí kapitál}$  (ukazatel zadluženosti)  
 $x_5 = \text{Tržby} / \text{Aktiva}$  (ukazatel aktivity).

$$\text{Zadržený zisk} = \text{Fondy ze zisku} + \text{VH minulých let} + \text{VH za účetní období}$$

Výsledný model poskytne hodnotu tzn. Zeta skóre, které při srovnání s hraničními hodnotami (definovanými empirickými výzkumy) určí, zda je společnost bankrotující, prosperující, či to nelze s jistotou určit.

**Tabulka 3: Hraniční hodnoty hodnocení podniku dle Altmanova Z-skóre (1983)**

| Situace podniku | Hodnota indexu |
|-----------------|----------------|
| Prosperující    | Nad 2,9        |
| Šedá zóna       | 1,23 – 2,9     |
| Bankrotující    | Pod 1,23       |

Zdroj: Marek, 2009

V roce 1995 provedl Altman modifikaci modelu, pro který uplatnil jeho záměr minimalizace vlivu oboru podnikání sledovaných firem. V tomto typu modelu již nefiguruje ukazatel aktivity

<sup>26</sup> HOLEČKOVÁ, Jaroslava. Finanční analýza firmy. Vyd. 1. Praha: ASPI – Wolters Kluwer, 2008, 208 s. ISBN 978-80-7357-392-8, str. 199.

$x_5$ . Slouží převážně k hodnocení finančního zdraví u nevýrobních firem a na rozvíjejících se trzích. Jelikož Fokus optik a. s. je nevýrobní firmou, bude použit i v této diplomové práci.

$$Zeta = 6,56 \times x_1 + 3,26 \times x_2 + 6,72 \times x_3 + 1,05 \times x_4$$

Kde:  $x_1 = \text{Pracovní kapitál} / \text{Aktiva}$  (ukazatel likvidity)  
 $x_2 = \text{Nerozdělený (zadržený) zisk} / \text{Aktiva}$  (ukazatel dlouhodobé rentability)  
 $x_3 = \text{Zisk před úroky a zdaněním} / \text{Aktiva}$  (ukazatel rentability)  
 $x_4 = \text{Vlastní kapitál} / \text{Cizí kapitál}$  (ukazatel zadluženosti).<sup>27</sup>

**Tabulka 4: Hraniční hodnoty hodnocení podniku dle Altmanova Z-skóre (1995)**

| Situace podniku | Hodnota indexu |
|-----------------|----------------|
| Prosperující    | Nad 2,6        |
| Šedá zóna       | 1,1 – 2,6      |
| Bankrotující    | Pod 1,1        |

Zdroj: Marek, 2009

## Kralicekův quicktest

Kralicekův quicktest vytvořil v roce 1990 Peter Kralicek. Obsahuje čtyři univerzální ukazatele, které pokrývají všechny oblasti finančních aktivit podniku. Zaměřují se postupně na analýzu zadluženosti (finanční stability), solventnosti, rentability a likvidity (krátkodobé platební schopnosti). Model lze využít i pro srovnání společností z různých odvětví.

**Tabulka 5: Kralicekův Quicktest (1990)**

| Ukazatel  | Výpočet ukazatele                                                                      | Vyhodnocení | Počet bodů |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------|
| <b>R1</b> | $\frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Aktiva}}$                                         | 0,3 a více  | 4          |
|           |                                                                                        | 0,2 – 0,3   | 3          |
|           |                                                                                        | 0,1 – 0,2   | 2          |
|           |                                                                                        | 0,0 – 0,1   | 1          |
|           |                                                                                        | 0,0 a méně  | 0          |
| <b>R2</b> | $\frac{\text{Dluhy} - \text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Nezdaněný cash flow}}$ | 3 a méně    | 4          |
|           |                                                                                        | 3 – 5       | 3          |
|           |                                                                                        | 5 – 12      | 2          |
|           |                                                                                        | 12 – 30     | 1          |
|           |                                                                                        | 30 a více   | 0          |

<sup>27</sup> MAREK, Petr. Studijní průvodce financemi podniku. 2., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2009, 634 s. ISBN 978-80-86929-49-1, str. 307-311.

|           |                                                             |                                                                         |                       |
|-----------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| <b>R3</b> | $\frac{\text{Zisk před úroky a zdaněním}}{\text{Aktiva}}$   | 0,15 a více<br>0,12 – 0,15<br>0,08 – 0,12<br>0,00 – 0,08<br>0,00 a méně | 4<br>3<br>2<br>1<br>0 |
| <b>R4</b> | $\frac{\text{Nezdaněný cash flow}}{\text{Provozní výnosy}}$ | 0,1 a více<br>0,08 – 0,1<br>0,05 – 0,08<br>0,00 – 0,05<br>0,00 a méně   | 4<br>3<br>2<br>1<br>0 |

Zdroj: Holečková, 2008

$$\text{Nezdaněný cash flow} = \text{Zisk po zdanění} + \text{Daň z příjmu} + \text{Odpisy}$$

$$\text{Hodnocení finanční situace podniku} = \frac{R1 + R2 + R3 + R4}{4} [\text{bodů}]^{28}$$

**Tabulka 6: Klasifikace podniku dle výsledné známky Kralicekova Quicktestu**

| Klasifikace podniku | Hodnocení (počet bodů) |
|---------------------|------------------------|
| Velmi dobrý podnik  | 3 a více bodů          |
| Dobrý podnik        | 2 až 3 body            |
| Střední podnik      | 1 až 2 body            |
| Špatný podnik       | 1 a méně bodů          |

Zdroj: Šmídová, 2013

## 5 Strategická analýza

Pro všechny malé, střední i velké podniky na trhu platí, že zásadní součástí úspěšného podnikání je tvorba kvalitní strategie a následné strategické řízení. Na tvorbu a kontrolu dodržování strategických cílů se zaměřuje vedení společnosti.

Moderní teorie vidí strategii firmy jako tvorbu dlouhodobých strategických cílů, definici konkrétních strategických operací k naplnění těchto cílů a využití podnikových zdrojů podle potřeb podniku a také podle konkrétních vlastností těchto zdrojů v závislosti na určených cílech. Podnik musí být schopný flexibilně reagovat na změny v okolí. Strategie podniku definuje jeho připravenost na budoucí vývoj. S rychlostí vývoje finančních trhů v posledních desetiletích je důraz na včasnou reakci při rychlých změnách na trhu a v odvětví ještě

<sup>28</sup> HOLEČKOVÁ, Jaroslava. Finanční analýza firmy. Vyd. 1. Praha: ASPI – Wolters Kluwer, 2008, 208 s. ISBN 978-80-7357-392-8, str. 200-201.

důležitější. Podniky na trhu neustále bojují o konkurenční výhody, které danou společnost odliší od ostatních.

Strategická analýza se zaměřuje na analýzu okolí – externí analýzu a na analýzu zdrojů a schopností společnosti – interní analýzu. Externí analýza zkoumá odvětví, konkurenty a další faktory, který firmu ovlivňují. Vedení společnosti má nejdříve za úkol formulovat strategii, stanovit cíle a vybrat tu nejlepší možnou variantu realizace strategie na všech úrovních řízení podniku tak, aby vytvářela jednotný systém. Dalším krokem je implementace dané strategie. Součástí implementace jsou často změny ve firemní organizační struktuře a řídicích procesech, které podněcují včasnou reakci na změny v okolí firmy. Důležité je též využití konfliktů pro kreativní a inovační posun. Zavedená strategie se dále kontroluje a případně upravuje.<sup>29</sup>

## **5.1 Analýza okolí**

Je v zájmu každého podniku neustále sledovat příležitosti a hrozby v jeho okolí. Externí analýza se zaměřuje na analýzu faktorů působících na podnik z vnějšku. Tyto faktory mají vliv na jeho strategickou pozici.

Okolí podniku je rozděleno na mikrookolí (dodavatelé, odběratelé, existující a potenciální konkurenti a substituty) a makrookolí (politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické faktory).<sup>30</sup>

### **5.1.1 Analýza vlivu makrookolí**

Faktory makrookolí ovlivňují poptávku a působí na podnikový zisk. Jsou to mimopodnikové vlivy, které vznikají bez ohledu na podnikání společnosti. Makrookolí se neustále mění a vytváří tudíž prostor pro příležitosti a hrozby. Není možné, aby podnik úplně eliminovat vliv makrookolí. Je proto zapotřebí, aby společnost byla schopná odhalit tyto změny v dostatečném předstihu a přizpůsobit svoje chování. Nejvyužívanější metodou na rozbor vlivu makrookolí je PEST analýza.

---

<sup>29</sup> SEDLÁČKOVÁ, Helena, BUCHTA, Karel. Strategická analýza. 2. přepr. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 8071793671, str. 10.

<sup>30</sup> DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001, 256 s. ISBN 8071796034, str. 16.

## PEST analýza

Název této analýzy vznikl ze čtyř základních skupin faktorů makrookolí:

P – Politicko-právní faktory

E – Ekonomické faktory

S – Sociálně-demografické faktory

T – Technologické faktory

**P** – Existuje řada legislativních a politických faktorů, které mohou ovlivnit podnikání firem v odvětví i na celém trhu. Změny v právních předpisech mohou omezit potenciální strategické cíle, ale též i poskytnout nové příležitosti. Mohou ovlivnit postavení firem na trhu či omezit snahu o dosažení určitého podílu na trhu. Velký vliv na makrookolí firmy má politická stabilita země a členství v nadnárodních uskupeních jako je např. Evropská unie. Strategii firmy ovlivňuje i daňové prostředí na trhu, regulace exportu, importu, ekologické regulace a podpory v daném odvětví a mnoho dalších faktorů.

**E** – Makroekonomické okolí podniku je dáno především stavem ekonomiky. Současný ekonomický stav ovlivňuje rentabilitu a další oblasti podnikání. Firmy sledují hlavně tyto čtyři makroekonomické indikátory:

- 1 míra ekonomického růstu,
- 2 úroková míra,
- 3 směnné kurzy,
- 4 míra inflace.

Ekonomický růst podporuje nárůst spotřeby, který poskytuje podniku nové příležitosti na rozšíření působnosti, snadnější cestu k potlačení konkurenčního tlaku a obecně poskytuje dobré podmínky ke zlepšení úrovně ziskovosti. Pohyb úrokové míry může mít zásadní vliv na kapitálové náklady podniku. Financování rozvoje a strategie podniku je z velké části ovlivněno úrokovou mírou úvěrů. Pohyby devizového kurzu přímo působí na konkurenční schopnost firem na světovém trhu. Růst inflace způsobuje pocit nejistoty na trhu, zpomaluje ekonomický růst, působí na úrokovou míru a zabraňuje podnikům předvídat skutečnou ziskovost jejich podnikání. Následkem může být pokles ekonomické aktivity.

**S** – Sociálně-demografické faktory se týkají převážně důsledků vývoje populace. Analytik pohlíží na strukturu obyvatelstva, míru nezaměstnanosti, životní standard obyvatelstva a s ním

spojené požadavky na vzdělanost. Úspěšnost produktů a marketingových kampaní podniku je založena na objemu populace v produktivním věku, průměrném věku obyvatelstva, životní úrovni a přístupu k vzdělání. V dnešní době je též důležitý trend vědomí v upevňování zdraví a zlepšování životního prostředí. Dodržování ekologických norem může často způsobit dodatečné náklady.

**T** – Společnost je nucena sledovat technologický vývoj u konkurentů, v odvětví i na celém trhu. Je důležité, aby se produkty podniku přizpůsobily technologické úrovni okolí, či nejlépe jí předčily. Akcelerace technologických změn zkracuje průměrný životní cyklus výrobků. Každý z podniků na trhu se snaží dosáhnout konkurenční výhody pomocí technologických inovací. Celý firemní systém procesů a činností by přestal efektivně nefungovat bez implementace nových technologií.<sup>31</sup>

### **5.1.2 Analýza vlivu mikrookolí**

Strategie podniku se z velké části odvíjí od odvětví, ve kterém firma podniká a od konkurenčních sil v rámci tohoto odvětví. Odvětví samo o sobě není lehce vymezitelná skupina subjektů. Obecně ho představuje skupina podniků, která působí na stejnou skupinu odběratelů a jejich výstupy se dají považovat z velké části za substituty. Firmy v rámci jednoho odvětví podléhají podobným nárokům na kapitál, musejí překonat stejné vstupní a výstupní bariéry a velikost trhu a množství potenciálních odběratelů jsou též podobné.

Odvětví mohou mít dvě možné struktury, atomizovanou a konsolidovanou. V atomizované struktuře odvětví panuje vysoce konkurenční prostředí s velkým množstvím malých a středních podniků. Bariéry vstupu jsou nízké. Konsolidovanému odvětví dominuje malý počet velkých podniků, vstupní bariéry už jsou značné a produkty mohou být více diferencované. Podniky se značnou kupní silou mohou ovlivňovat charakteristiky tohoto odvětví a do určité míry i ovlivňovat cenu. Sledování konkurenčních strategií zde nabývá na významu.

Každé odvětví prochází životním cyklem, který je pro firmu důležité sledovat, jelikož během jednotlivých fází se pro ni vytvářejí nové hrozby a příležitosti. Základním úkolem manažerů je předcházet hrozbám, či alespoň snižovat jejich vliv, a postarat se, aby firma využila potenciálních příležitostí. První etapou je vznik mikrookolí. Objevují se zde nové podniky s novými výrobky, které je nutné představit zákazníkům. Poptávka po produktu je slabá.

---

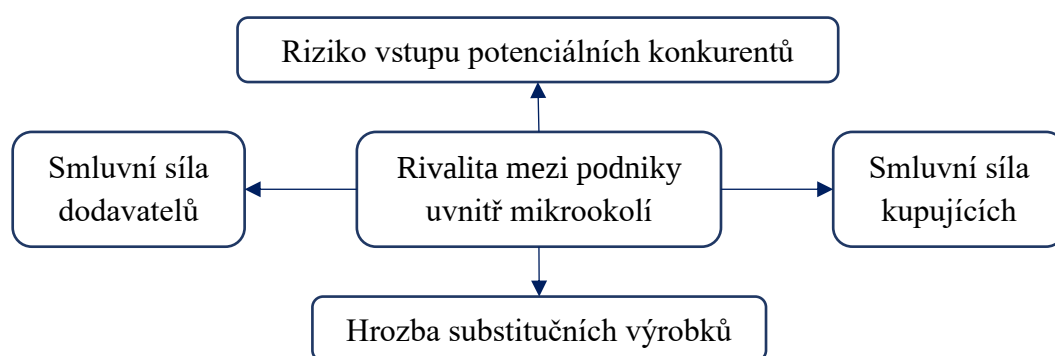
<sup>31</sup> DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001, 256 s. ISBN 8071796034, str. 17-23.

Následuje etapa růstu, v které rychle roste poptávka s rostoucím počtem zákazníků. Podniky se snaží zesílit svoji pozici na trhu. Ustálení mikrookolí je třetí etapou. Poptávka pořád roste, ale růst postupně zeslabuje. Konkurenční prostředí zesiluje, firmy musí vyvíjet větší úsilí při tvorbě cen a zlepšování kvality. Čtvrtou etapou mikrookolí je dospívání. Konkurence je na vysoké úrovni. Trh začíná stagnovat, roste velice pomalu. Existující firmy mohou využívat svého postavení na trhu a stabilního zisku. Poslední etapou je úpadek mikrookolí. Poptávka po produktech začíná klesat. Slabší podniky se nedokážou udržet na trhu. Silnější podniky cestou inovace či restrukturalizace upravují svoje strategické cíle. Každý podnik může profitovat z pozorování etap odvětví a včasné reakce na charakteristiky dané etapy.

Konkurenci podniku je nutné též kontinuálně analyzovat. Největší konkurenti podniku jsou firmy působící ve stejné geografické oblasti jako naše firma. Sdílíme s nimi potenciální i existující zákazníky, dodavatele atd. Probíhá zde neustálý konkurenční boj o cenu, kvalitu a velikost tržního podílu. Analýzu konkurenčních sil zpracovává Porterův model pěti sil.<sup>32</sup>

## Porterův model pěti sil

M. E. Porter v roce 1979 sestavil tento model charakteristikou pěti sil, které mají přímý vliv na budoucí vývoj podniku. Tyto síly působí na firmu v rámci mikrookolí a omezují tvorbu vyšší ceny a zisku. Silná konkurence může negativně působit na zisk. Slabá konkurence se může prezentovat i jako příležitost. Je už v manažerově pravomoci, aby příležitosti a hrozby identifikoval, analyzoval a odpovídajícím způsobem zvolil nejlepší možnou strategii.



**Obrázek 1: Porterův model pěti sil;** Zdroj: Vlastní zpracování – Dedouchová, 2001

<sup>32</sup> DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001, 256 s. ISBN 8071796034, str. 25-26.

### Rivalita mezi podniky uvnitř mikrookolí

V jádru modelu pěti sil stojí rivalita mezi společnostmi uvnitř daného mikrookolí. Při slabé konkurenční síle mohou podniky uplatňovat svůj vliv na tvorbu cen a dosahovat tak vyššího zisku. V silném konkurenčním prostředí dochází k cenové konkurenci, popř. i cenové válce. Rivalita je zesílená a může být hrozbou pro vyšší hodnoty zisku. Pro úspěšné podnikání firmy sledují i strategie konkurentů.

Intenzita konkurence v mikrookolí je ovlivněna:

- 1 strukturou mikrookolí,
- 2 poptávkovými podmínkami,
- 3 výškou výstupních bariér z mikrookolí.

V automatizované struktuře mikrookolí existují nízké vstupní bariéry, nízká diferenciacce produktů. Vysoký počet firem podněcuje i růst rivality v odvětví. V období konjunktury na trh proudí mnoho nových podniků. Naopak je tomu u konsolidovaného mikrookolí.

Rostoucí poptávka umožňuje podnikům zvyšovat obrát bez konkurenčních tlaků. Při klesající poptávce zákazníků jsou podniky nuceny bojovat o podíl na trhu. Růstu obrátu mohou dosáhnout jen na úkor konkurence. Intenzita konkurence tedy roste.

Při klesající poptávce se stávají konkurenční hrozbou též výstupní bariéry. Při vysokých výstupních bariérách již podniky investovaly značnou část kapitálu, který nejsou ochotni zahodit v době úpadku. Rivalita tedy roste.

### Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Společnost do své analýzy zahrnuje i podniky, které v současné době nejsou přímými konkurenty podniku, ale mohly by se jimi v budoucnu stát, pokud se rozhodnou vstoupit na trh, kde firma působí. Hrozba vstupu potenciálních konkurentů závisí na rozsahu vstupních bariér. Čím vyšší bariéry musí podnik překonat, tím vyšší náklady musí vynaložit. Při nízké výši bariér roste riziko vstupu nových firem na trh, což ohrožuje ziskovost firem v mikrookolí. Naopak při nízkém riziku vstupu nových firem na trh mohou podniky přistoupit ke zvýšení cen, které přináší vyšší zisk.

### Hrozba substitučních výrobků

Další částí modelu pěti sil je konkurenční síla substitučních výrobků. V případě, že existují blízké substituty, musí si podnik dávat pozor, aby ho nelimitovaly ve tvorbě ceny a ziskovosti. Naopak neexistenci blízkých substitutů mohou podniky využít k dosahování vyššího zisku.

### Smluvní síla kupujících

Silní hráči na straně odběratelů mohou pro firmu představovat hrozbu, pokud vyvolávají konkurenční boje a snaží se tlačit ceny dolů či vyžadují zlepšení kvality. Pro firmu to může znamenat vyšší výrobní náklady. Naopak dominance slabých odběratelů poskytuje podniku možnost tvorby vyšších cen a navýšení ziskovosti.

### Smluvní síla dodavatelů

V případě, kdy jsou dodavatelé schopni vyjednávat vyšší ceny nebo snížení kvality za současné ceny, se stávají hrozbou pro podnik. Zvyšují náklady podniku a omezují jeho zisk.<sup>33</sup>

## **5.2 Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku**

Interní analýza se zaměřuje na vnitřní situaci podniku a rozbor silných a slabých stránek podniku. Je důležité, aby podnik identifikoval své specifické přednosti, které ho činí silným a dávají mu konkurenční výhodu. Odliší se tak od zbytku konkurence, čímž může dosáhnout vyšší ziskovosti. Konkurenti se snaží tyto specifické přednosti napodobit a odstranit tak výhodu podniku. Je proto důležité, aby si je podnik udržel co nejdéle.

Prvním krokem je analýza zdrojů podniku. Je nutné zdroje přesně vymezit a následně určit jejich přínos k získání a udržení specifických předností a konkurenčních výhod. Cílem využití zdrojů je konečně zvýšení zisku. Zdroje můžeme rozdělit do čtyř základních skupin: hmotné, lidské, finanční a nehmotné. Podnik by je měl kategorizovat na zdroje nepostradatelné pro tvorbu a udržení podílu na trhu a ostatní zdroje, které mohou být zásadní pro provoz, ale nepodílejí se na tvorbě a udržení konkurenčních výhod.

Následná analýza schopností podniku identifikuje využitelnost zdrojů. Zdroje je důležité přiřazovat podle potřeb podniku a v závislosti na jejich konkrétních vlastnostech. Manažer se snaží identifikovat vazby mezi zdroji a strukturu zdrojů a využít tyto informace k dosažení

---

<sup>33</sup> DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001, 256 s. ISBN 8071796034, str. 26-28.

specifických předností. Využití zdrojů můžeme hodnotit podle účinnosti a stupně využití. Účinnost kvantifikujeme pomocí ukazatelů finanční analýzy (rentabilita, pracovní kapitál) a ukazatelů produktivity práce, vybavenosti práce a využití výrobních kapacit. Stupně využití kategorizujeme na lidské zdroje, kapitál, distribuční zdroje, výrobní systém a nehmotná aktiva.<sup>34</sup>

### **5.3 SWOT analýza**

Cílem strategické analýzy je nalezení příležitostí a hrozeb a odhalení silných a slabých stránek. Závěry dosažené interní a externí analýzou dohromady tvoří určitou syntézu, která je základem pro tvorbu strategie firmy. Nejčastěji využívaný nástroj v praxi je SWOT analýza (strengths, weaknesses, opportunities, threats). Silné a slabé stránky podniku z analýzy zdrojů a schopností jsou srovnávány s příležitostmi a hrozbami z analýzy okolí. Analytik se snaží identifikovat všechny faktory, které mají vliv na tvorbu strategie, a vzájemné vazby mezi jednotlivými faktory. Výsledkem je snaha o využití co nejvíce příležitostí, o podporu silných stránek, o předcházení či zmírnění dopadu hrozeb a o potlačení vlivu slabých stránek podniku.<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> SEDLÁČKOVÁ, Helena, BUCHTA, Karel. Strategická analýza. 2. přepr. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 8071793671, str. 75.

<sup>35</sup> SEDLÁČKOVÁ, Helena, BUCHTA, Karel. Strategická analýza. 2. přepr. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 8071793671, str. 91.

# Praktická část

## 1 Představení společnosti

### 1.1 Základní údaje o společnosti (veřejný rejstřík MS ČR)<sup>36</sup>



Obrázek 2: Logo společnosti; Zdroj: Fokusoptik.cz, 2018

|                                           |                                                                                              |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Název firmy:</b>                       | Fokus optik a. s.                                                                            |
| <b>Právní forma:</b>                      | Akciová společnost                                                                           |
| <b>Datum zápisu:</b>                      | 27. ledna 1998                                                                               |
| <b>Sídlo:</b>                             | Třeboradická 1110/51, Praha 8, PSČ 18200                                                     |
| <b>Identifikační číslo:</b>               | 256 39 854                                                                                   |
| <b>Spisová značka:</b>                    | Městský soud v Praze, oddíl B, vložka 5161                                                   |
| <b>Předmět podnikání:</b>                 | Oční optika<br>Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách<br>1 až 3 živnostenského zákona |
| <b>Základní kapitál:</b>                  | 17 722 000,- Kč<br>Splaceno: 100 %                                                           |
| <b>Akcie:</b>                             | 17 722 ks kmenových akcií na jméno v listinné<br>podobě ve jmenovité hodnotě 1 000,- Kč      |
| <b>Statutární orgán – představenstvo:</b> | Ing. Jiří Los (předseda představenstva)<br>Vilém Richter<br>Ing. Jaromír Novotný             |
| <b>Dozorčí rada:</b>                      | JUDr. Jiří Kropáč                                                                            |

---

<sup>36</sup> Ministerstvo spravedlnosti ČR – Veřejný rejstřík a Sbírka listin. Úplný výpis z obchodního rejstříku FOKUS optik a. s. [online]. 2018 [cit. 2018-05-13]. <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=492115&typ=UPLNY>

## 1.2 Historie a charakteristika podnikatelských aktivit

V roce 1991 založili Ing. Jiří Los a Vilém Richter společnost Fokus optik a. s. V roce 1996 se k nim přidal Ing. Jaromír Novotný a jak stojí v notářském zápisu – zakládající členové předložili notářské kanceláři zakladatelskou smlouvu akciové společnosti Fokus optik a. s. ze dne 4. 12. 1996. Všichni tři figurují v představenstvu společnosti dodnes. Při založení upsal každý ze zakladatelů základní jmění ve výši 334 000 Kč (celkem 1 002 000 Kč). Částka základního kapitálu se během života společnosti několikrát navyšovala emisí kmenových akcií v listinné podobě na současnou výši 17 722 000 Kč. V současné době ve firmě figuruje 11 akcionářů s různou výší podílu. Největší podíl si udržují stále tři zakládající členové, kteří jsou též jediní s podstatným vlivem ve společnosti. Mezi ostatní akcionáře se řadí rodinní příslušníci a na posledním místě též společnost Fokus optik a. s.<sup>37</sup>

Jiří Los, který má vystudovanou jak optometrii, tak ekonomii, společně s kolegou Richterem využili situace po revoluci a vycestovali do ciziny, aby se seznámili s principy soukromého podnikání. V roce 1991 společně koupili v dražbě svoji první malou prodejnu Fokus optik v Karlových Varech. Zanedlouho přikoupili v aukci druhý obchod v Karviné. Podnikání v začátcích financovali pomocí bankovní půjčky ve výši 8 milionů Kč. Celý obnos byl do firmy investován velice rychle, jelikož během dalšího půl roku firma otevřela deset dalších poboček. Nabídka českých dodavatelů skel a obrub byla v té době značně omezená, v podstatě zde působily jen dvě větší firmy Dioptra a Okula. Bylo tedy nad míru jasné, že pro úspěšné podnikání v oční optice je nutné uzavřít kontrakty se zahraničními hráči. Podnikatelé se snažili objíždět světové výstavy a vyjednávat s dodavateli. Jako hlavní průlom označuje Jiří Los navázání obchodních vztahů s čínskými a korejskými dodavateli. Už v té době bylo obchodování s asijským kontinentem nákladově efektivnější. Ovšem objednávky musely být množstevně mnohem větší, což vysvětluje rychlou potřebu nárůstu prodejních míst po České republice. V 90. letech nepanovalo na trhu oční optiky silné konkurenční prostředí. Společností s největším podílem na trhu byl státní podnik Oční optika, který měl v 70. letech po celé Československé republice až 700 optik. K takovému číslu se dnes už žádný řetězec očních optik nepřiblíží. Státní podnik Oční optika ale postupně ztrácel vlivem privatizací a dnes již

---

<sup>37</sup> Ministerstvo spravedlnosti ČR – Veřejný rejstřík a Sbírka listin. Sbírk listin FOKUS optik a. s. [online]. 2018 [cit. 2018-05-13]. <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=492115>

neexistuje. Dále na trhu figurovaly spíše malé lokální podniky. Fokus optik měl tedy velikou příležitost k růstu, zákazníci přibývali rychle.<sup>38</sup>

V současné době společnost Fokus optik a. s. vlastní největší síť očních optik v České republice. Z původně jedné malé optiky v Karlových Varech vyrostl dominantní hráč na trhu optiky. Za největší konkurenty lze považovat GrandOptical (spadající pod nadnárodní síť optik GrandVision) a český řetězec Eiffel Optic. Na trhu se dnes pohybuje i mnoho zahraničních firem. I přesto vlastní druhý největší hráč v odvětví přibližně o polovinu méně provozoven. Přes 90 provozoven společnosti je rozmístěno po celé ČR ve více než 45 městech České republiky. Jenom v Praze funguje 25 poboček. V roce 2008 společnost též expandovala na slovenský trh a v současnosti vlastní na Slovensku přes 50 provozoven. Podnikání na Slovensku uskutečnili akvizicí největšího slovenského řetězce Očná optika (dnes již Očná optika Fokus). Akvizice byla financována ze dvou třetin pomocí úvěru. Slovenský trh je dle slov Jiřího Lose dosti odlišný. Existuje tam vyšší poptávka po drahém zboží. Jinak se společnost řadí mezi čistě české firmy, je financovaná českým kapitálem a řízena českými manažery. Firmu v současnosti zastupuje více než 400 kvalifikovaných zaměstnanců v Česku a přes 200 na Slovensku.<sup>39</sup>

Mezi produkty společnosti patří kromě prodeje brýlí, čoček, obrub a doplňkového zboží (kukátka, lupy, dalekohledy, čistící roztoky, oční kapky) též vyšetření odborníkem (včetně měření zraku) a servis brýlí. Firma zaměstnává několik optometristů a očních lékařů, většinu z nich na částečný úvazek. Ročně síť prodejen Fokus optik prodá přes 100 000 brýlových obrub. Patří mezi jednu z mála společností na trhu, která ochotně zveřejňuje své výdělky. Přibližně 75 % tržeb tvoří dioptrické brýle, zbytek představují převážně sluneční brýle a kontaktní čočky. Zhruba 30 až 40 % nabídky tvoří brýlové obruby pocházející z Evropy. Zbytek je vyráběn hlavně na asijském kontinentu. Legislativa Evropské unie stanovuje podmínky dodržování a kontroly kvality. Do ČR mohou být dovezeny jen obruby s příslušným certifikátem kvality. Sehnat nové zákazníky není jednoduché, takže dodržování kvality je hlavním předmětem zájmu. Růst tržeb podněcuje firma také díky slevovým akcím a pomocí marketingových kampaní.<sup>40</sup>

---

<sup>38</sup> Hospodářské noviny: Fokus optik. Jak se z malé optiky stal lídr trhu s brýlemi [online]. 2014 [cit. 2018-05-13]. <https://archiv.ihned.cz/c1-62937420-jak-se-z-male-optiky-stal-lidr-trhu-s-brylemi>

<sup>39</sup> FOKUS optik. O společnosti [online]. 2018 [cit. 2018-05-13]. <http://www.fokusoptik.cz/o-spolecnosti/>

<sup>40</sup> EURO. Vidina lepších časů [online]. 2013 [cit. 2018-05-13]. <https://www.euro.cz/archiv/vidina-lepsich-casu-966636>

Firma Fokus optik spolupracuje s dodavateli z celého světa (od Evropy přes Spojené státy až po Hongkong) a je tak schopna zákazníkům dodat luxusní značky jako Ray Ban, Gucci, Dior, Hugo Boss, Jimmy Choo, Givenchy, Boss Orange, Fossil, Tommy Hilfiger či Carrera. Společnost též nabízí produkty vlastní značky obrub CROWN a CROWN Premium a kontaktní čočky SWITCH. Snaží se tak kombinovat kvalitu s nízkou nákladovostí vlastního produktu. Všechny produkty jsou však pouze nakupovány a zpracovávány, výroba nespadá pod činnost společnosti. Nové klienty se snaží firma nalákat také pomocí věrnostního programu Fokus optik klub, který má přes 70 000 členů, a bonusového programu iBOD od České spořitelny.

Podnikat na trhu oční optiky může začít jen člověk s vázanou živností, který má praxi v oboru a vzdělání. Rozjezd podnikání v oční optice navíc vyžaduje vysokou počáteční investici v řádech milionů korun (drahé přístroje, nákup skladu zboží atd.). Existují tedy poměrně vysoké bariéry vstupu. I přesto je trh s optikou vysoce konkurenční oblastí.<sup>41</sup> Dle slov Jiřího Lose nabídka převyšuje poptávku.<sup>42</sup> Obor se nachází v konjunktuře. Tržby podniků na trhu optiky rostou a provozoven též přibývá. Rok 2017 přinesl průměrný meziroční nárůst o 5 až 7 %. Tato čísla lákají nové společnosti i přes značné vstupní investice. Provozoven očních optik je již přes 1 600, na přelomu tisíciletí to nebyla ani polovina tohoto čísla. Důvodů je několik. Veřejnost je v dnešní době ochotna utrácet více za brýle a čočky vyšší kvality. Zákazníci hledají kvalitní servis, širší nabídku a důležitá je též módní a estetická stránka věci. Na trh přicházejí nové materiály brýlových obrub a technologické zpracování brýlových čoček se pořád zdokonaluje. Dynamika inovací je vysoká. Z důvodu konjunktury (vyšší spotřeba obyvatelstva) se též zkracuje doba, za kterou se lidé vracejí do optiky pro nové brýle. Hlavním důvodem je ovšem rostoucí potřeba brýlí u celkové populace. Již nyní brýle potřebuje okolo poloviny obyvatel, v roce 2020 to má být podle odhadů přibližně 60 % české populace. Příčinou je kromě stárnutí populace též zvyšující se vizuální stres při sledování obrazovek a mobilních telefonů.<sup>43</sup>

Nad celým trhem oční optiky dohlíží Společenstvo českých optiků a optometristů, které centralizuje spolupráci mezi skoro 1000 nezávislými očními optikami. Zvýšení publicity a přilákání nových zákazníků nabízí každoroční Mezinárodní veletrh oční optiky, optometrie a oftalmologie.

---

<sup>41</sup> Podnikatel.cz. V optice čeká tvrdá konkurence, někdy až za hranicí pravidel [online]. 2011 [cit. 2018-05-13]. <https://www.podnikatel.cz/clanky/optika-dnes-stoji-na-vztazich-a-sluzbach-shoduji-se-profici/>

<sup>42</sup> Hospodářské noviny: Fokus optik. Jak se z malé optiky stal lídr trhu s brýlemi [online]. 2014 [cit. 2018-05-13]. <https://archiv.ihned.cz/c1-62937420-jak-se-z-male-optiky-stal-lidr-trhu-s-brylemi>

<sup>43</sup> BVV Veletrhy Brno: OPTA 2018. Českým optikům se daří, roste i počet optik [online]. 2018 [cit. 2018-05-13]. <https://www.bvv.cz/opta/aktuality/ceskym-optikum-se-dari-roste-i-pocet-optik/>

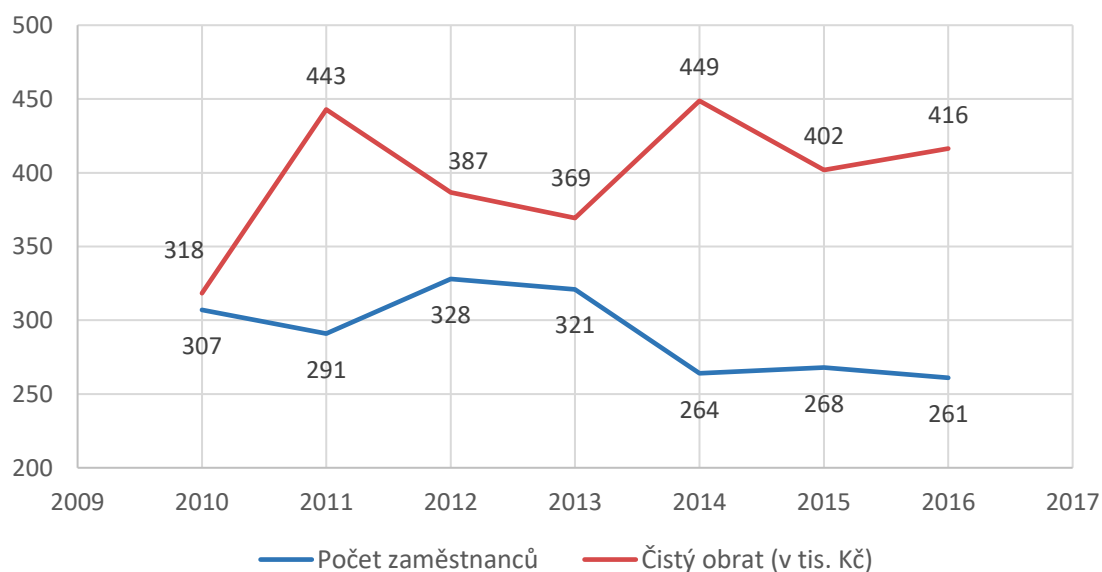
Odvětví oční optiky a optometrie se dá označit za perspektivní s potenciálem růstu. Počet zákazníků i tržby stabilně rostou a dá se předpokládat, že budou růst i nadále. Míra inovací se též navyšuje. Konkurence na trhu za poslední desetiletí určitě vzrostla a koncentrace podniků na trhu je v současné době poměrně vysoká. Podnik Fokus optik je ovšem schopen udržovat dominantní postavení na trhu.

### 1.3 Vývoj počtu zaměstnanců a obratu

Na následujícím grafu je zobrazen vývoj průměrného přepočteného počtu zaměstnanců od roku 2010 a vývoj čistého obratu v témže období. V roce 2010 byla již firma dominantním hráčem na trhu. Čistý obrat za posledních 7 let kolísavě rostl. Počet zaměstnanců naopak od roku 2012 spíše klesá. Jak zmínil zakladatel společnosti Jiří Los v článku v roce 2014, Fokus optik v posledních letech nezažívá velký nárůst v otevírání nových poboček, je to přibližně jedna za rok. Důvod poklesu zaměstnanců je mi ale i tak neznámý. Jednou z možností je snaha o větší hospodárnost a úsporu nákladů při rostoucí konkurenci v odvětví. Je třeba ale zdůraznit, že celkové osobní náklady na rozdíl od počtu zaměstnanců kontinuálně rostou.

Při pohledu do ještě vzdálenější minulosti zjistíme, že v roce 2005 byl průměrný přepočtený počet zaměstnanců 240 a čistý obrat 247,5 tis. Kč. Na přelomu tisíciletí to bylo 209 zaměstnanců a 154,5 tis. Kč čistého obratu. Je tedy vidět, že firma z dlouhodobého hlediska stabilně roste.

**Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců a čistého obratu (v tis. Kč) Fokus optik**



Zdroj: Vlastní zpracování z účetních výkazů, 2010-2016

## 2 Finanční analýza společnosti Fokus optik a. s.

V této části diplomové práce již bude provedena analýza absolutních a poměrových ukazatelů aplikovaná přímo na výkazy sledované firmy Fokus optik a. s. Data potřebná k analýze jsou čerpána z účetních závěrek (a příloh účetních závěrek) dostupných ve veřejném obchodním rejstříku portálu Justice.cz. Analýza bude provedena za pětileté období od začátku roku 2012 do konce roku 2016. Hospodářské období společnosti se shoduje s kalendářním rokem.

### 2.1 Analýza absolutních ukazatelů

Ještě před začátkem analýzy uvedu pro lepší přehlednost zkrácenou podobu výkazu aktiv a pasiv, ve které jsou uvedeny jenom relevantní a nenulové položky.

**Tabulka 7: Zkrácená podoba aktiv Fokus optik a. s. (v tis. Kč)**

| Položka                     | 2012           | 2013           | 2014           | 2015           | 2016           |
|-----------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>AKTIVA CELKEM</b>        | <b>237 797</b> | <b>183 744</b> | <b>172 128</b> | <b>155 387</b> | <b>162 188</b> |
| <b>Dlouhodobý majetek</b>   | <b>73 629</b>  | <b>63 334</b>  | <b>30 718</b>  | <b>29 301</b>  | <b>29 301</b>  |
| Dlouhodobý nehmotný majetek | 411            | 340            | 268            | 197            | 186            |
| Dlouhodobý hmotný majetek   | 34 428         | 31 965         | 30 450         | 29 104         | 29 115         |
| Dlouhodobý finanční majetek | 38 790         | 31 029         | 0              | 0              | 0              |
| <b>Oběžná aktiva</b>        | <b>147 169</b> | <b>107 045</b> | <b>136 358</b> | <b>117 714</b> | <b>109 121</b> |
| Zásoby                      | 112 909        | 90 118         | 91 236         | 89 016         | 82 509         |
| Krátkodobé pohledávky       | 33 868         | 16 531         | 14 171         | 12 576         | 12 042         |
| Krátkodobý finanční majetek | 392            | 396            | 30 951         | 16 122         | 14 570         |
| <b>Časové rozlišení</b>     | <b>16 999</b>  | <b>13 365</b>  | <b>5 052</b>   | <b>8 372</b>   | <b>23 766</b>  |

Zdroj: Vlastní zpracování účetních výkazů, 2012-2016

**Tabulka 8: Zkrácená podoba pasiv Fokus optik a. s. (v tis. Kč)**

| Položka                          | 2012           | 2013           | 2014           | 2015           | 2016           |
|----------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>PASIVA CELKEM</b>             | <b>237 797</b> | <b>183 744</b> | <b>172 128</b> | <b>155 387</b> | <b>162 188</b> |
| <b>Vlastní kapitál</b>           | <b>65 986</b>  | <b>37 016</b>  | <b>62 023</b>  | <b>68 214</b>  | <b>74 158</b>  |
| Základní kapitál                 | 18 217         | -967           | 17 722         | 17 722         | 17 722         |
| Kapitálové fondy                 | -34 392        | -42 153        | 273            | 273            | 273            |
| Fondy ze zisku                   | 3 643          | 22 827         | 3 643          | 3 643          | 0              |
| VH minulých let                  | 68 140         | 59 334         | 57 804         | 40 384         | 50 220         |
| VH běžného účetního období (+/-) | 10 378         | -2 025         | -17 419        | 6 192          | 5 943          |
| <b>Cizí zdroje</b>               | <b>169 229</b> | <b>143 809</b> | <b>107 175</b> | <b>84 620</b>  | <b>85 289</b>  |
| Dlouhodobé závazky               | 725            | 596            | 534            | 467            | 428            |
| Krátkodobé závazky               | 130 081        | 108 353        | 84 346         | 84 153         | 84 861         |
| Bankovní úvěry a výpomoci        | 38 423         | 34 860         | 22 295         | 0              | 0              |
| <b>Časové rozlišení</b>          | <b>2 582</b>   | <b>2 919</b>   | <b>2 930</b>   | <b>2 553</b>   | <b>2 741</b>   |

Zdroj: Vlastní zpracování účetních výkazů, 2012-2016

## 2.1.1 Horizontální analýza aktiv

**Tabulka 9: Horizontální analýza aktiv – absolutní rozdíly (v tis. Kč)**

| Položka                     | 2013/12        | 2014/13        | 2015/14        | 2016/15       |
|-----------------------------|----------------|----------------|----------------|---------------|
| <b>AKTIVA CELKEM</b>        | <b>-54 053</b> | <b>-11 616</b> | <b>-16 741</b> | <b>6 801</b>  |
| <b>Dlouhodobý majetek</b>   | <b>-10 295</b> | <b>-32 616</b> | <b>-1 417</b>  | <b>0</b>      |
| Dlouhodobý nehmotný majetek | -71            | -72            | -71            | -11           |
| Dlouhodobý hmotný majetek   | -2 463         | -1 515         | -1 346         | 11            |
| Dlouhodobý finanční majetek | -7 761         | -31 029        | 0              | 0             |
| <b>Oběžná aktiva</b>        | <b>-40 124</b> | <b>29 313</b>  | <b>-18 644</b> | <b>-8 593</b> |
| Zásoby                      | -22 791        | 1 118          | -2 220         | -6 507        |
| Krátkodobé pohledávky       | -17 337        | -2 360         | -1 595         | -534          |
| Krátkodobý finanční majetek | 4              | 30 555         | -14 829        | -1 552        |
| <b>Časové rozlišení</b>     | <b>-3 634</b>  | <b>-8 313</b>  | <b>3 320</b>   | <b>15 394</b> |

Zdroj: Vlastní zpracování účetních výkazů, 2012-2016

**Tabulka 10: Horizontální analýza aktiv – relativní rozdíly**

| Položka                     | 2013/12        | 2014/13        | 2015/14        | 2016/15        |
|-----------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>AKTIVA CELKEM</b>        | <b>-22,73%</b> | <b>-6,32%</b>  | <b>-9,73%</b>  | <b>4,38%</b>   |
| <b>Dlouhodobý majetek</b>   | <b>-13,98%</b> | <b>-51,50%</b> | <b>-4,61%</b>  | <b>0,00%</b>   |
| Dlouhodobý nehmotný majetek | -17,27%        | -21,18%        | -26,49%        | -5,58%         |
| Dlouhodobý hmotný majetek   | -7,15%         | -4,74%         | -4,42%         | 0,04%          |
| Dlouhodobý finanční majetek | -20,01%        | -100,00%       |                |                |
| <b>Oběžná aktiva</b>        | <b>-27,26%</b> | <b>27,38%</b>  | <b>-13,67%</b> | <b>-7,30%</b>  |
| Zásoby                      | -20,19%        | 1,24%          | -2,43%         | -7,31%         |
| Krátkodobé pohledávky       | -51,19%        | -14,28%        | -11,26%        | -4,25%         |
| Krátkodobý finanční majetek | 1,02%          | 7715,91%       | -47,91%        | -9,63%         |
| <b>Časové rozlišení</b>     | <b>-21,38%</b> | <b>-62,20%</b> | <b>65,72%</b>  | <b>183,87%</b> |

Zdroj: Vlastní zpracování účetních výkazů, 2012-2016

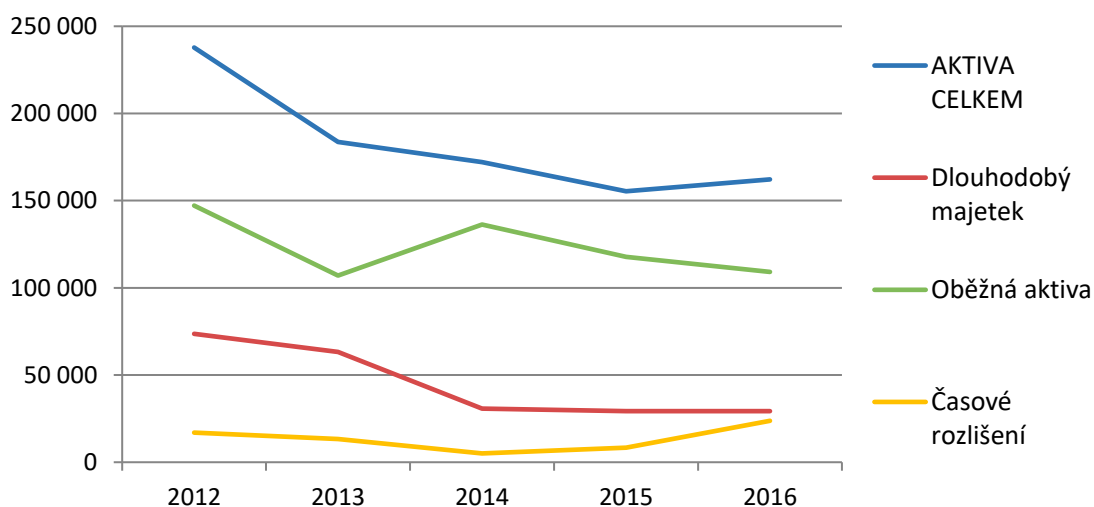
Horizontální analýza aktiv ukazuje klesající trend hodnoty celkových aktiv v celém sledovaném období kromě posledního roku 2016, kdy zaznamenala lehký nárůst. Markantní je zejména rozdíl mezi roky 2012 a 2013, kdy během jednoho roku klesla aktiva o skoro 23 %. Za celé pětileté období klesla aktiva o 31,8 %. Takhle výrazný pokles bilanční sumy od roku 2012 do roku 2015 neznáčí nic dobrého. Společnost se stabilním a dominantním postavením na trhu, působící v odvětví optiky již několik desetiletí, musí mít vážný důvod pro propad hodnoty bilanční sumy o více jak třetinu během čtyř let.

Při podrobnějším pohledu na vývoj jednotlivých souhrnných ukazatelů aktiv vidíme, že pokles v roce 2013 je způsoben především úbytkem oběžných aktiv o 27 %. Oběžná aktiva jsou největší kategorií aktiv, tudíž mají velký vliv na vývoj celkových aktiv. Hlavním důvodem tohoto propadu je hluboký pokles krátkodobých pohledávek, konkrétně pohledávek

z obchodních vztahů o 72,6 %. Přesný důvod takto výrazného poklesu je mi neznámý. Hlubší náhled do účetních výkazů odhalil, že meziroční změna pohledávek z obchodních vztahů před prvním sledovaným rokem 2012 byla v absolutní výši podobná tomuto poklesu. Jedním z důvodů může být změna platebních podmínek společnosti, která by vedla k rychlejšímu splácení pohledávek zákazníky. Výše pohledávek po lhůtě splatnosti se snížila mezi roky 2012 a 2013, ale nepatrně. Hodnota opravných položek k pohledávkám je také mizivá, tudíž tady příčinu poklesu nenajdeme. Už při prvním pohledu na účetní výkazy (včetně výkazu zisku a ztráty) to vypadá, že rok 2013 nebyl ten nejúspěšnější pro společnost Fokus optik a. s. Byl to též rok změn. Proběhly změny ve vlastním kapitálu firmy. Firma se rozhodla pro nákup vlastních akcií. Změnila se též vlastnická struktura podniku. Do roku 2012 ve firmě figurovali pouze čtyři akcionáři, a to pan Ing. Los, pan Richter, pan Ing. Novotný (všichni tři 25,44 % podíl) a na posledním místě Fokus optik a. s. (podíl 23,68 %). Od roku 2013 jsou ve společnosti jenom tři akcionáři s podstatným vlivem (všichni tři 23,79 %), dále firmě figuruje větší množství dalších akcionářů s menšinovým podílem. Důvodem může být také prostý úbytek zákazníků v tomto roce.

Pokles v roce 2013 byl též podpořen úbytkem zboží o 21 %. Společnost působící na trhu oční optiky nemůže fungovat bez vysokého stavu zboží na skladě. Podnikání Fokus optik je založeno na nákupu zboží (hlavně v cizině), následném zpracování a konečném prodeji zákazníkovi (převážně v kamenné prodejně). Zboží je tedy nejobsáhlejší položkou aktiv a jeho vývoj má značný vliv na celkový vývoj bilanční sumy. Meziroční změna může být též způsobena přeceněním zásob na skladě či jednoduše úspěšností podnikání v daném roce.

**Graf 2: Vývoj celkových aktiv Fokus optik a. s.**



Zdroj: Vlastní zpracování z účetních výkazů, 2012-2016

V následujícím roce 2014 se výše pohledávek z obchodních vztahů a výše zboží stabilizovala (a zůstala na podobné výši do konce sledovaného období). Lze si ovšem všimnout výrazného rozdílu v hodnotách jak dlouhodobého majetku (pokles o 32 616 tis. Kč), tak oběžných aktiv (nárůst o 29 313 tis. Kč). Důvodem je prodej majetkového podílu ve společnosti Zenit Group, spol. s r. o., která se zabývala oftalmologií (tzn. očním lékařstvím). Společnost do roku 2013 vlastnila rozhodující obchodní podíl v tomto podniku ve výši 55,83 %. V roce 2013 byl tento podíl oceněn na částku 31 029 tis. Kč. Během předchozích let tato hodnota klesala (při stejné výši podílu), takže se dá předpokládat, že se společnosti Zenit Group sídlící v Bratislavě příliš nedařilo. Podobná výše 29 096 tis. Kč se poté objevila na položce bankovních účtů firmy. Část výnosů z prodeje tedy nejspíše výrazně přispěla do hodnoty bankovních účtů. Zakladatel Jiří Los zmínil, že společnost Fokus optik expandovala na slovenský trh v roce 2008. Dle obchodního registru Ministerstva spravedlnosti Slovenské republiky se stala firma Fokus optik a. s. společníkem a vkladatelem do společnosti Zenit Group, spol. s r. o. 18. 7. 2008. Tři zakladatelé Fokus optik a. s. (tzn. Ing. Jiří Los, Vilém Richter a Ing. Jaromír Novotný) též figurovali jako jednatelé společnosti (byli uváděni ve statutárních orgánech) společně se zakladateli Zenit Group Dr. Imrichem Kučerou a Dr. Jozefem Ganzem, CSc. V obchodním registru je uvedeno, že společnost zanikla 18. 10. 2014 v důsledku sloučení, a to rozhodnutím společníků o zrušení obchodní společnosti. 14 dní před zánikem se společnost Fokus očná optika a. s. stala společníkem a vkladatelem. Fokus očná optika a. s. byla zapsána do obchodního registru 28. 06. 2014. Hlavním předmětem činnosti je oční optika, předsedou představenstva je Dr. Imrich Kučera a členem představenstva je Dr. Jozef Ganz, CSc. Jediným akcionářem je společnost Fokus invest, s. r. o. Společnost Fokus očná optika a. s. je právním nástupcem v důsledku sloučení, přičemž společnosti zaniknuté sloučením jsou Zenit Group, spol. s r. o. a Očná optika a. s.

Nárůst celkových aktiv v posledním sledovaném roce 2016 signalizuje, že situace se může obracet k lepšímu. Příčinou je především výrazný přírůstek příjmů příštích období o 184 %. Společnost nejspíše ke konci roku prodala vysoký počet výrobků či realizovala velké množství zakázek, které budou proplaceny až v roce 2017.

### **2.1.2 Horizontální analýza pasiv**

Vývoj celkových pasiv společnosti je samozřejmě stejný jako vývoj celkových aktiv. Hodnota vlastního kapitálu firmy se během celého sledovaného období držela mezi 62 mil. Kč a 75 mil. Kč kromě roku 2013, ve kterém se propadla o 44 %.

**Tabulka 11: Horizontální analýza pasiv – absolutní rozdíly (v tis. Kč)**

| Položka                          | 2013/12        | 2014/13        | 2015/14        | 2016/15      |
|----------------------------------|----------------|----------------|----------------|--------------|
| <b>PASIVA CELKEM</b>             | <b>-54 053</b> | <b>-11 616</b> | <b>-16 741</b> | <b>6 801</b> |
| <b>Vlastní kapitál</b>           | <b>-28 970</b> | <b>25 007</b>  | <b>6 191</b>   | <b>5 944</b> |
| Základní kapitál                 | -19 184        | 18 689         | 0              | 0            |
| Kapitálové fondy                 | -7 761         | 42 426         | 0              | 0            |
| Fondy ze zisku                   | 19 184         | -19 184        | 0              | -3 643       |
| VH minulých let                  | -8 806         | -1 530         | -17 420        | 9 836        |
| VH běžného účetního období (+/-) | -12 403        | -15 394        | 23 611         | -249         |
| <b>Cizí zdroje</b>               | <b>-25 420</b> | <b>-36 634</b> | <b>-22 555</b> | <b>669</b>   |
| Dlouhodobé závazky               | -129           | -62            | -67            | -39          |
| Krátkodobé závazky               | -21 728        | -24 007        | -193           | 708          |
| Bankovní úvěry a výpomoci        | -3 563         | -12 565        | -22 295        | 0            |
| <b>Časové rozlišení</b>          | <b>337</b>     | <b>11</b>      | <b>-377</b>    | <b>188</b>   |

Zdroj: Vlastní zpracování účetních výkazů, 2012-2016

Hlavním důvodem tohoto poklesu je nákup vlastních akcií společnosti ve výši 19 184 tis. Kč. Vrcholová položka základního kapitálu (A. I.) klesla díky zaúčtování vlastních akcií a vlastních obchodních podílů (A. I. 2.), výše základního kapitálu (A. I. 1.) zůstala stejná. Naopak hodnota fondů ze zisku stoupla o tuto výši, jelikož rezervní fond byl dotvořen o hodnotu nákupu vlastních akcií.

**Tabulka 12: Horizontální analýza pasiv – relativní rozdíly**

| Položka                          | 2013/12        | 2014/13        | 2015/14        | 2016/15      |
|----------------------------------|----------------|----------------|----------------|--------------|
| <b>PASIVA CELKEM</b>             | <b>-22,73%</b> | <b>-6,32%</b>  | <b>-9,73%</b>  | <b>4,38%</b> |
| <b>Vlastní kapitál</b>           | <b>-43,90%</b> | <b>67,56%</b>  | <b>9,98%</b>   | <b>8,71%</b> |
| Základní kapitál                 | -105,31%       | -1932,7%       | 0,00%          | 0,00%        |
| Kapitálové fondy                 | 22,57%         | -100,65%       | 0,00%          | 0,00%        |
| Fondy ze zisku                   | 526,60%        | -84,04%        | 0,00%          | -100,00%     |
| VH minulých let                  | -12,92%        | -2,58%         | -30,14%        | 24,36%       |
| VH běžného účetního období (+/-) | -119,51%       | 760,20%        | -135,55%       | -4,02%       |
| <b>Cizí zdroje</b>               | <b>-15,02%</b> | <b>-25,47%</b> | <b>-21,05%</b> | <b>0,79%</b> |
| Dlouhodobé závazky               | -17,79%        | -10,40%        | -12,55%        | -8,35%       |
| Krátkodobé závazky               | -16,70%        | -22,16%        | -0,23%         | 0,84%        |
| Bankovní úvěry a výpomoci        | -9,27%         | -36,04%        | -100,00%       |              |
| <b>Časové rozlišení</b>          | <b>13,05%</b>  | <b>0,38%</b>   | <b>-12,87%</b> | <b>7,36%</b> |

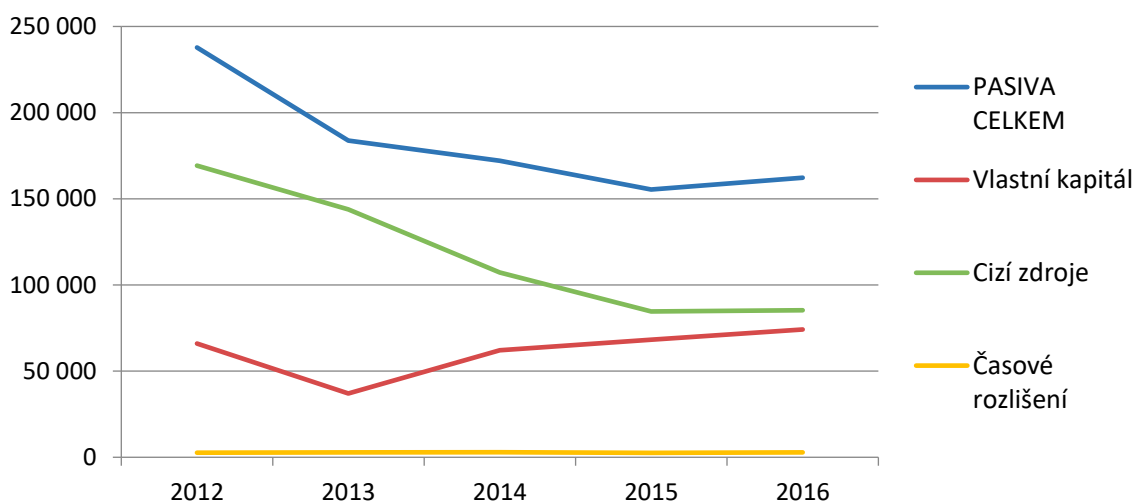
Zdroj: Vlastní zpracování účetních výkazů, 2012-2016

Jak je vidět z přehledu o změnách vlastního kapitálu, nákup vlastních akcií byl financován ze zisku za minulé účetní období a z nerozděleného zisku minulých let (10 378 tis. + 8 806 tis. Kč). Obvykle firma převádí VH běžného účetního období do VH minulých let, ale tentokrát tomu

tak nebylo. K poklesu vlastního kapitálu též přispěla ještě nižší hodnota oceňovacích rozdílů z přecenění majetkového podílu, které nebylo zahrnuto do výsledku hospodaření.

V následujícím roce 2014 se hodnota vlastního kapitálu vrátila nad 60 tis. Kč i přes vysokou ztrátu v běžném období. Důvodem je rozpuštění položky oceňovacích rozdílů z přecenění majetku a závazků. Tato hodnota představuje přecenění stávajícího podílu ve firmě Zenit Group. Společnost Fokus optik koupila 55,83 % podíl za pořizovací cenu 73 455 tis. Kč. Postupně byl tento podíl přeceňován. Nová přeceněná hodnota figuruje v dlouhodobém finančním majetku. Rozdíl pořizovací ceny a této hodnoty je zobrazen právě v podpoložce kapitálových fondů. V roce 2014 byl tento podíl prodán, takže byly hodnoty z obou těchto položek přeneseny do nákladů za prodané cenné papíry a podíly.

**Graf 3: Vývoj celkových pasiv Fokus optik a. s.**



Zdroj: Vlastní zpracování z účetních výkazů, 2012-2016

Výše cizích zdrojů během prvních čtyř let sledovaného pětiletého období měla klesající trend s meziročním poklesem mezi 15 % a 25 %. V roce 2016 minimálně vzrostla. V roce 2013 a 2014 byl hlavním důvodem pokles krátkodobých závazků. Závazky z obchodních vztahů klesly v roce 2013 o 10,5 % a v roce 2014 o 45,7 %. Důležité je ovšem zmínit, že hodnota závazků po lhůtě splatnosti též klesla v roce 2013 z 41 014 tis. na 20 996 tis. a v roce 2014 se dostala dokonce na hodnotu 6 943 tis. Kč. Pozitivním signálem je tedy větší relativní pokles závazků po splatnosti než celkových krátkodobých závazků. Úbytek krátkodobých závazků v prvním roce 2013 byl ovlivněn také snížením hodnoty závazků s podstatným vlivem o 44 %. Tato položka se během sledovaných pěti let dostala na osminu výše z roku 2012. Závazky z obchodních vztahů naopak od roku 2014 začaly znovu narůstat.

Další položkou, která významně ovlivnila vývoj cizích zdrojů a celých pasiv jsou bankovní úvěry a výpomoci. Vliv na vývoj této položky může mít i téměř nulová hodnota krátkodobého finančního majetku firmy. Položka účtů v bankách je v prvních dvou letech nulová. Předpokládám, že k hrazení splatných závazků musela tak firma využívat krátkodobých bankovních úvěrů při absenci hotovosti. V příloze účetní závěrky je zmíněna existence kontokorentního úvěru, která může ospravedlňovat nízkou potřebu likvidních prostředků na bankovních účtech. V příloze je též uveden úvěr na nabytí obchodního podílu ve společnosti Zenit Group, spol. s r. o. v původní výši 40 000 tis. Kč s plovoucí úrokovou sazbou. Je tedy pravděpodobné, že se Fokus optik po prodeji podílu zbavil i úvěru na nabytí tohoto podílu. Položka krátkodobých úvěrů totiž v roce 2014 klesla o 36 % a v roce 2015 se propadla na nulu.

### 2.1.3 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

Nejprve bych znovu pro přehlednost uvedl zkrácenou podobu výkazu zisku a ztráty.

**Tabulka 13: Zkrácená podoba výkazu zisku a ztráty Fokus optik a. s. (v tis. Kč)**

| Ozn. | Položka                             | 2012           | 2013           | 2014           | 2015           | 2016           |
|------|-------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| I.   | Tržby za prodej zboží               | 356 398        | 342 902        | 354 503        | 383 597        | 399 590        |
| A.   | Náklady vynaložené na prodané zboží | 116 970        | 122 782        | 134 180        | 138 273        | 148 633        |
| +    | <b>Obchodní marže</b>               | <b>239 428</b> | <b>220 120</b> | <b>220 323</b> | <b>245 324</b> | <b>250 957</b> |
| II.  | Výkony                              | 9 925          | 10 882         | 9 776          | 9 402          | 9 313          |
| B.   | Výkonová spotřeba                   | 127 954        | 124 185        | 133 435        | 126 940        | 131 016        |
| +    | <b>Přidaná hodnota</b>              | <b>121 399</b> | <b>106 817</b> | <b>96 664</b>  | <b>127 786</b> | <b>129 254</b> |
| C.   | Osobní náklady                      | 114 804        | 108 216        | 110 095        | 116 500        | 121 433        |
| E.   | Odpisy DNM a DHM                    | 4 168          | 2 317          | 3 093          | 4 147          | 1 946          |
| III. | Tržby z prodeje DM a materiálu      | 30             | 3 270          | 19 291         | 312            | 95             |
| IV.  | Ostatní provozní výkony             | 19 205         | 12 266         | 5 011          | 7 988          | 7 327          |
| H.   | Ostatní provozní náklady            | 4 486          | 4 808          | 6 434          | 3 284          | 3 653          |
| *    | <b>Provozní VH</b>                  | <b>19 097</b>  | <b>6 061</b>   | <b>997</b>     | <b>11 665</b>  | <b>10 095</b>  |
| VI.  | Tržby z prodeje CP a podílů         | 0              | 0              | 59 641         | 0              | 0              |
| J.   | Prodané cenné papíry a podíly       | 0              | 0              | 73 455         | 0              | 0              |
| XI.  | Ostatní finanční výnosy             | 1 033          | 81             | 506            | 465            | 96             |
| O.   | Ostatní finanční náklady            | 3 894          | 6 271          | 4 677          | 3 709          | 2 755          |
| *    | <b>Finanční VH</b>                  | <b>-6 023</b>  | <b>-8 196</b>  | <b>-18 478</b> | <b>-3 341</b>  | <b>-2 666</b>  |
| Q.   | Daň z příjmu za běžnou činnost      | 2 696          | -110           | -62            | 2 132          | 1 486          |
| ***  | <b>VH za účetní období (+/-)</b>    | <b>10 378</b>  | <b>-2 025</b>  | <b>-17 419</b> | <b>6 192</b>   | <b>5 943</b>   |
| **** | <b>VH před zdaněním</b>             | <b>13 074</b>  | <b>-2 135</b>  | <b>-17 481</b> | <b>8 324</b>   | <b>7 429</b>   |

Zdroj: Vlastní zpracování účetních výkazů, 2012-2016

Z pohledu na výkaz zisku a ztráty Fokus optik lze vidět, že v letech 2012, 2015 a 2016 firma vykazovala poměrně vysokou kladnou hodnotu výsledku hospodaření. V roce 2013 a 2014 tomu tak nebylo, oba tyto roky znamenaly pokles výsledku hospodaření za účetní období o více než 15 mil. Kč.

Výše obchodní marže (stejně jako výše tržeb za prodej zboží) kontinuálně rostla s výjimkou roku 2013, kdy zaznamenala propad o 8 %. Výrazný pokles pohledávek z obchodních vztahů může být též spojen s poklesem tržeb za prodej zboží. Náklady vynaložené na prodané zboží téměř lineárně rostou během celých pěti let.

**Tabulka 14: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty – absolutní rozdíly (v tis. Kč)**

| Ozn. | Položka                             | 2013/12        | 2014/13        | 2015/14       | 2016/15       |
|------|-------------------------------------|----------------|----------------|---------------|---------------|
| I.   | Tržby za prodej zboží               | -13 496        | 11 601         | 29 094        | 15 993        |
| A.   | Náklady vynaložené na prodané zboží | 5 812          | 11 398         | 4 093         | 10 360        |
| +    | <b>Obchodní marže</b>               | <b>-19 308</b> | <b>203</b>     | <b>25 001</b> | <b>5 633</b>  |
| II.  | Výkony                              | 957            | -1 106         | -374          | -89           |
| B.   | Výkonová spotřeba                   | -3 769         | 9 250          | -6 495        | 4 076         |
| +    | <b>Přidaná hodnota</b>              | <b>-14 582</b> | <b>-10 153</b> | <b>31 122</b> | <b>1 468</b>  |
| C.   | Osobní náklady                      | -6 588         | 1 879          | 6 405         | 4 933         |
| E.   | Odpisy DNM a DHM                    | -1 851         | 776            | 1 054         | -2 201        |
| III. | Tržby z prodeje DM a materiálu      | 3 240          | 16 021         | -18 979       | -217          |
| IV.  | Ostatní provozní výkony             | -6 939         | -7 255         | 2 977         | -661          |
| H.   | Ostatní provozní náklady            | 322            | 1 626          | -3 150        | 369           |
| *    | <b>Provozní VH</b>                  | <b>-13 036</b> | <b>-5 064</b>  | <b>10 668</b> | <b>-1 570</b> |
| VI.  | Tržby z prodeje CP a podílů         | 0              | 59 641         | -59 641       | 0             |
| J.   | Prodané cenné papíry a podíly       | 0              | 73 455         | -73 455       | 0             |
| XI.  | Ostatní finanční výnosy             | -952           | 425            | -41           | -369          |
| O.   | Ostatní finanční náklady            | 2 377          | -1 594         | -968          | -954          |
| *    | <b>Finanční VH</b>                  | <b>-2 173</b>  | <b>-10 282</b> | <b>15 137</b> | <b>675</b>    |
| Q.   | Daň z příjmu za běžnou činnost      | -2 806         | 48             | 2 194         | -646          |
| ***  | <b>VH za účetní období (+/-)</b>    | <b>-12 403</b> | <b>-15 394</b> | <b>23 611</b> | <b>-249</b>   |
| **** | <b>VH před zdaněním</b>             | <b>-15 209</b> | <b>-15 346</b> | <b>25 805</b> | <b>-895</b>   |

Zdroj: Vlastní zpracování účetních výkazů, 2012-2016

Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb kolísaly kolem hodnoty 10 000 tis. Kč. Výkonová spotřeba na tom byla podobně, ovšem v roce 2014 se náklady za služby lehce zvedly a ovlivnily tak negativně přidanou hodnotu. Osobní náklady nepatrně stoupají během sledovaného období. Propad ostatních provozních výkonů v 2013 a 2014 negativně ovlivnil provozní výsledek hospodaření. Naopak většímu propadu provozního VH v roce 2014 zabránil dočasný vysoký nárůst tržeb z prodeje dlouhodobého majetku.

V položkách finančního výsledku hospodaření vynikají v roce 2014 vysoké hodnoty výnosové položky tržeb z prodeje cenných papírů a nákladové položky prodaných cenných papírů. 73 455 tis. Kč figurujících v nákladové položce je totožných s pořizovací cenou majetkového podílu ve firmě Zenit Group, spol. s r. o. Naopak výnosová položka vyjadřuje hodnotu obdrženého kapitálu za prodaný podíl. Po srovnání těchto dvou hodnot lze dospět k závěru, že společnost Fokus optik utržila za daný podíl o 13,8 mil. Kč méně, než kolik zaplatila při pořízení. Nákup majetkového podílu nejspíš tedy nebyl příliš výdělečný. Ve všech pěti letech dosahuje finanční výsledek hospodaření záporné hodnoty. Tato skutečnost ale není alarmující u firmy podnikající v odvětví oční optiky.

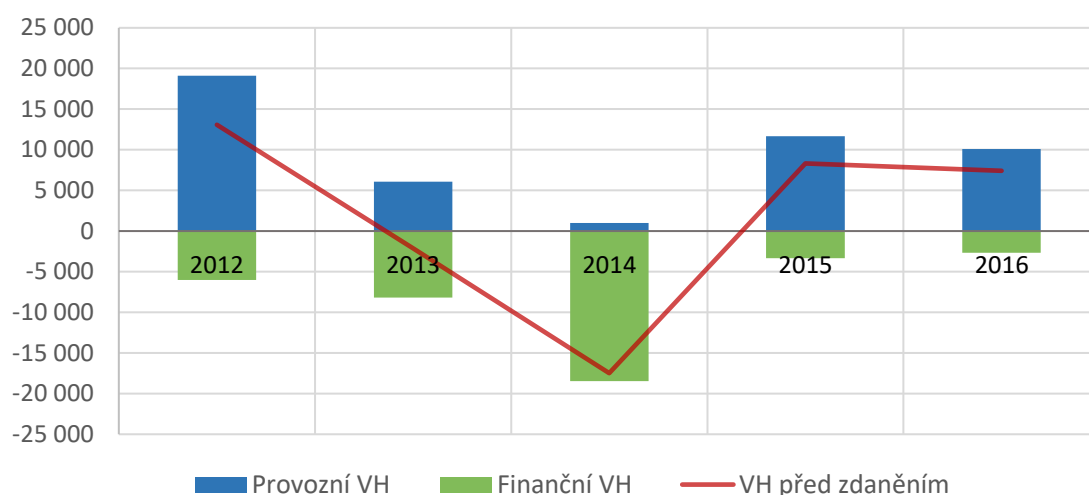
**Tabulka 15: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty – relativní rozdíly**

| Ozn. | Položka                             | 2013/12         | 2014/13        | 2015/14         | 2016/15        |
|------|-------------------------------------|-----------------|----------------|-----------------|----------------|
| I.   | Tržby za prodej zboží               | -3,79%          | 3,38%          | 8,21%           | 4,17%          |
| A.   | Náklady vynaložené na prodané zboží | 4,97%           | 9,28%          | 3,05%           | 7,49%          |
| +    | <b>Obchodní marže</b>               | <b>-8,06%</b>   | <b>0,09%</b>   | <b>11,35%</b>   | <b>2,30%</b>   |
| II.  | Výkony                              | 9,64%           | -10,16%        | -3,83%          | -0,95%         |
| B.   | Výkonová spotřeba                   | -2,95%          | 7,45%          | -4,87%          | 3,21%          |
| +    | <b>Přidaná hodnota</b>              | <b>-12,01%</b>  | <b>-9,51%</b>  | <b>32,20%</b>   | <b>1,15%</b>   |
| C.   | Osobní náklady                      | -5,74%          | 1,74%          | 5,82%           | 4,23%          |
| E.   | Odpisy DNM a DHM                    | -44,41%         | 33,49%         | 34,08%          | -53,07%        |
| III. | Tržby z prodeje DM a materiálu      | 10800,0%        | 489,94%        | -98,38%         | -69,55%        |
| IV.  | Ostatní provozní výkony             | -36,13%         | -59,15%        | 59,41%          | -8,27%         |
| H.   | Ostatní provozní náklady            | 7,18%           | 33,82%         | -48,96%         | 11,24%         |
| *    | <b>Provozní VH</b>                  | <b>-68,26%</b>  | <b>-83,55%</b> | <b>1070,01%</b> | <b>-13,46%</b> |
| VI.  | Tržby z prodeje CP a podílů         |                 |                | -100,00%        |                |
| J.   | Prodané cenné papíry a podíly       |                 |                | -100,00%        |                |
| XI.  | Ostatní finanční výnosy             | -92,16%         | 524,69%        | -8,10%          | -79,35%        |
| O.   | Ostatní finanční náklady            | 61,04%          | -25,42%        | -20,70%         | -25,72%        |
| *    | <b>Finanční VH</b>                  | <b>36,08%</b>   | <b>125,45%</b> | <b>-81,92%</b>  | <b>-20,20%</b> |
| Q.   | Daň z příjmu za běžnou činnost      | -104,08%        | -43,64%        | -3538,71%       | -30,30%        |
| ***  | <b>VH za účetní období (+/-)</b>    | <b>-119,51%</b> | <b>760,20%</b> | <b>-135,55%</b> | <b>-4,02%</b>  |
| **** | <b>VH před zdaněním</b>             | <b>-116,33%</b> | <b>718,78%</b> | <b>-147,62%</b> | <b>-10,75%</b> |

Zdroj: Vlastní zpracování účetních výkazů, 2012-2016

Konečná hodnota výsledku hospodaření za účetní období je uspokojivá v roce 2012, 2015 a 2016. Vývoj vrcholových položek tržeb a nákladů provozního výsledku hospodaření připomíná pozitivní trend.

**Graf 4: Vývoj výsledku hospodaření Fokus optik a. s.**



Zdroj: Vlastní zpracování z účetních výkazů, 2012-2016

V prvním roce 2012 je vysoká hodnota zisku dána zvýšenými ostatními provozními výkony. V roce 2013 byla ztráta způsobena hlavně nižšími tržbami za prodej zboží, které nebyly následovány úsporami na straně nákladů. Vysoké ostatní finanční náklady poté stáhly sumu výsledku hospodaření do ztráty. V roce 2014 se již tržby za prodej zboží vrátily na uspokojivou hodnotu, ale vysoký nárůst výkonové spotřeby (náklady za služby i za prodané zboží) spolu s nárůstem ostatních provozních nákladů a poklesem ostatních provozních výkonů převážily jednorázový výnos z prodeje dlouhodobého majetku a provozní výsledek hospodaření tak byl velice nízký. Podnik nakonec skončil hluboko ve ztrátě za tento rok z důvodu záporné hodnoty prodeje majetkového podílu.

## 2.1.4 Vertikální analýza aktiv

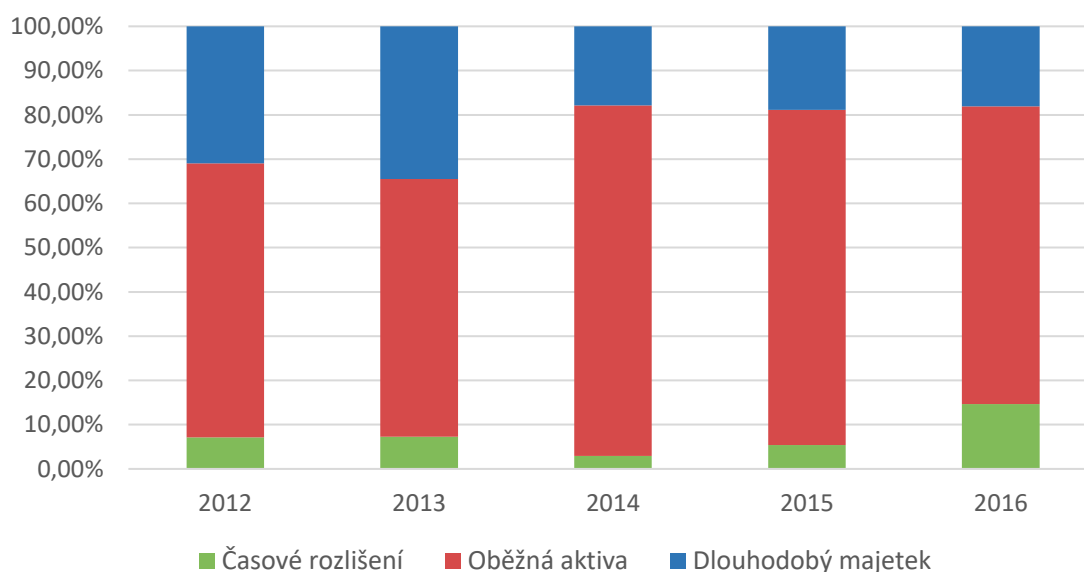
**Tabulka 16: Vertikální analýza aktiv**

| Položka                     | 2012           | 2013           | 2014           | 2015           | 2016           |
|-----------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>AKTIVA CELKEM</b>        | <b>100,00%</b> | <b>100,00%</b> | <b>100,00%</b> | <b>100,00%</b> | <b>100,00%</b> |
| <b>Dlouhodobý majetek</b>   | <b>30,96%</b>  | <b>34,47%</b>  | <b>17,85%</b>  | <b>18,86%</b>  | <b>18,07%</b>  |
| Dlouhodobý nehmotný majetek | 0,17%          | 0,19%          | 0,16%          | 0,13%          | 0,11%          |
| Dlouhodobý hmotný majetek   | 14,48%         | 17,40%         | 17,69%         | 18,73%         | 17,95%         |
| Dlouhodobý finanční majetek | 16,31%         | 16,89%         | 0,00%          | 0,00%          | 0,00%          |
| <b>Oběžná aktiva</b>        | <b>61,89%</b>  | <b>58,26%</b>  | <b>79,22%</b>  | <b>75,76%</b>  | <b>67,28%</b>  |
| Zásoby                      | 47,48%         | 49,05%         | 53,00%         | 57,29%         | 50,87%         |
| Krátkodobé pohledávky       | 14,24%         | 9,00%          | 8,23%          | 8,09%          | 7,42%          |
| Krátkodobý finanční majetek | 0,16%          | 0,22%          | 17,98%         | 10,38%         | 8,98%          |
| <b>Časové rozlišení</b>     | <b>7,15%</b>   | <b>7,27%</b>   | <b>2,94%</b>   | <b>5,39%</b>   | <b>14,65%</b>  |

Zdroj: Vlastní zpracování účetních výkazů, 2012-2016

Dominantní složkou celkových aktiv jsou v celém sledovaném období oběžná aktiva. V roce 2014 se aktiva dokonce skládala z 80 % z oběžných aktiv. Zatímco u výrobních podniků obecně převažuje majetková struktura příkloněná k dlouhodobým aktivům, u podniků na trhu oční optiky je běžná převaha krátkodobého majetku. Podnikový plán Fokus optik se skládá z nákupu zboží (převážně v Asii, Evropě či Americe) v rámci dodavatelských kontraktů, případné zpracování zboží a následný prodej produktů. Převážná část produktů je prodávána přímo na prodejnách, i když samozřejmě část tržeb plyne z e-shopu. Minimální část tržeb tvoří služby Fokus optik. Výrobky je možné (a také výhodnější) nakupovat jen ve větším množství. Každá pobočka musí být též dostatečně zásobována. Zásoby proto tvoří okolo 50 % bilanční sumy. V roce 2015 to bylo dokonce přes 57 %. Zboží tvořilo vždy přes 98 % zásob. Krátkodobé pohledávky mají též vysoký vliv na celková aktiva, ovšem jejich podíl během sledovaného období postupně klesal. Krátkodobý finanční majetek (konkrétně hlavně účty v bankách) tvořil značnou část aktiv až od roku 2014, do té doby byl v podstatě nulový.

**Graf 5: Složení aktiv Fokus optik a. s.**



Zdroj: Vlastní zpracování účetních výkazů, 2012-2016

Dlouhodobý hmotný majetek se drží celých pět let okolo 14,5 – 19 % celkových aktiv. Průměrně zhruba 85 % dlouhodobého majetku tvoří stavby. Jedná se v podstatě jenom o rekonstrukce v pronajatých prostorách. Zbýlých přibližně 8 % představují samostatné hmotné movité věci. Jsou to stroje a přístroje na kompletaci brýlí a skel, optické přístroje pro vyšetření zraku na provozovnách a další vybavení potřebné pro práci v optice. V neposlední řadě též služební osobní automobily. Dlouhodobý finanční majetek představoval podíl okolo 16,5 %

bilanční sumy do roku 2013, během roku 2014 byl prodán majetkový podíl ve firmě Zenit Group. Od té doby je nulový.

Vývoj časového rozlišení aktiv má ve firmě Fokus optik relativně velký dopad na celková aktiva. V roce 2016 tvořilo časové rozlišení skoro 15 % celkových aktiv a blížilo se podílu dlouhodobého majetku. Hlavní položkou jsou zde příjmy příštích období.

## 2.1.5 Vertikální analýza pasiv

Tabulka 17: Vertikální analýza pasiv

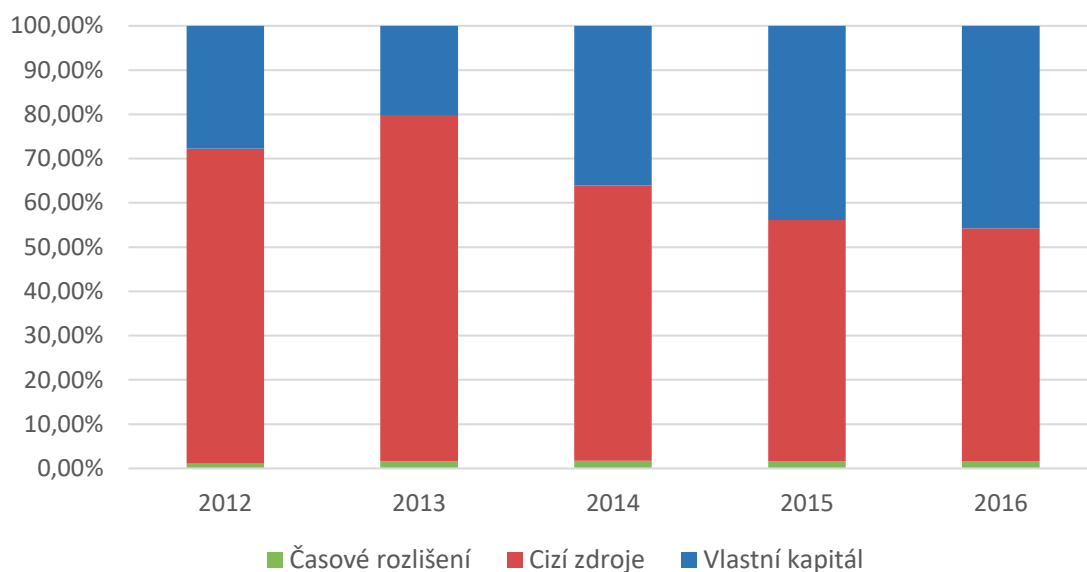
| Položka                          | 2012           | 2013           | 2014           | 2015           | 2016           |
|----------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>PASIVA CELKEM</b>             | <b>100,00%</b> | <b>100,00%</b> | <b>100,00%</b> | <b>100,00%</b> | <b>100,00%</b> |
| <b>Vlastní kapitál</b>           | <b>27,75%</b>  | <b>20,15%</b>  | <b>36,03%</b>  | <b>43,90%</b>  | <b>45,72%</b>  |
| Základní kapitál                 | 7,66%          | -0,53%         | 10,30%         | 11,41%         | 10,93%         |
| Kapitálové fondy                 | -14,46%        | -22,94%        | 0,16%          | 0,18%          | 0,17%          |
| Fondy ze zisku                   | 1,53%          | 12,42%         | 2,12%          | 2,34%          | 0,00%          |
| VH minulých let                  | 28,65%         | 32,29%         | 33,58%         | 25,99%         | 30,96%         |
| VH běžného účetního období (+/-) | 4,36%          | -1,10%         | -10,12%        | 3,98%          | 3,66%          |
| <b>Cizí zdroje</b>               | <b>71,17%</b>  | <b>78,27%</b>  | <b>62,26%</b>  | <b>54,46%</b>  | <b>52,59%</b>  |
| Dlouhodobé závazky               | 0,30%          | 0,32%          | 0,31%          | 0,30%          | 0,26%          |
| Krátkodobé závazky               | 54,70%         | 58,97%         | 49,00%         | 54,16%         | 52,32%         |
| Bankovní úvěry a výpomoci        | 16,16%         | 18,97%         | 12,95%         | 0,00%          | 0,00%          |
| <b>Časové rozlišení</b>          | <b>1,09%</b>   | <b>1,59%</b>   | <b>1,70%</b>   | <b>1,64%</b>   | <b>1,69%</b>   |

Zdroj: Vlastní zpracování účetních výkazů, 2012-2016

Vlastní kapitál podniku po celou dobu pěti let tvořil méně než 50 % bilanční sumy. Jeho podíl ovšem postupně narůstal vyjma roku 2013, kdy klesl na 20 % z důvodu nákupu vlastních akcií firmy a přecenění majetkového podílu v Zenit Group. Největší položkou vlastního kapitálu byl vždy výsledek hospodaření minulých let. Díky převádění zisku či ztráty běžného účetního období do výsledku hospodaření minulých let má podíl vlastního kapitálu možnost kontinuálně růst.

Výrazný negativní vliv na vlastní kapitál měly v prvních dvou letech kapitálové fondy v podobě oceňovacího rozdílu majetkového podílu. Pokud budeme ignorovat jednorázový přesun prostředků ze skupiny základního kapitálu do rezervního fondu, tak další položkou s největším dopadem je po základním kapitálu výsledek hospodaření běžného účetního období.

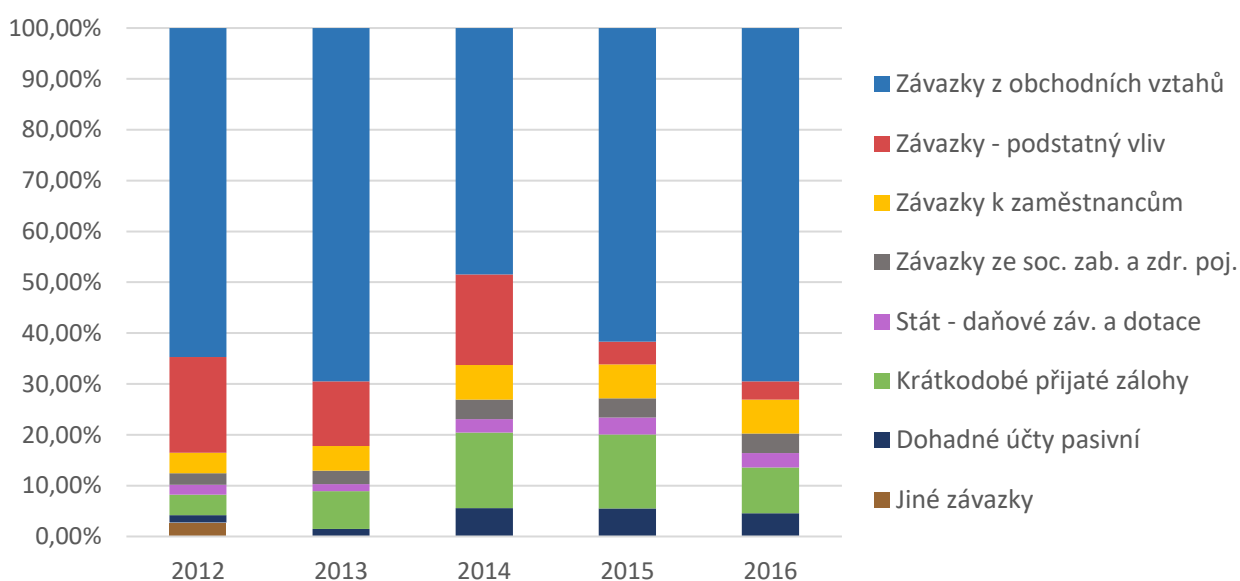
**Graf 6: Složení pasiv Fokus optik a. s.**



Zdroj: Vlastní zpracování účetních výkazů, 2012-2016

Dominantní postavení v rámci pasiv mají cizí zdroje, i když jejich vliv postupně klesá. Rezervy firma netvoří. Dlouhodobé závazky využívá minimálně. Největší část cizích zdrojů zabírají krátkodobé závazky. Následující graf zobrazuje jejich strukturu. Hlavní složkou jsou závazky z obchodních vztahů. Závazky uskutečněné mezi účetní jednotkou vykonávající podstatný vliv a účetními jednotkami, v nichž je tento vliv vykonáván, tvořily podstatnou součást cizích zdrojů do roku 2014.

**Graf 7: Složení krátkodobých závazků Fokus optik a. s.**



Zdroj: Vlastní zpracování účetních výkazů, 2012-2016

Do roku 2014 v cizích zdrojích figurovala též značně vysoká položka krátkodobých bankovních úvěrů. Po prodeji podílu a od té doby, co podnik začal využívat bankovní účty, se ovšem tato hodnota propadla na nulu.

## 2.1.6 Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

Jako základnu, ke které vyjadřuji jednotlivé položky výkazu zisku a ztráty, jsem zvolil tržby za prodej zboží, vlastních výrobků a služeb. Základna tak není ovlivněna jednorázovými výkyvy v celkových výnosech jako je např. prodej dlouhodobého majetku či tržby z prodeje cenných papírů.

**Tabulka 18: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty**

| Ozn. | Položka                                                  | 2012           | 2013           | 2014           | 2015           | 2016           |
|------|----------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|      | <b>Tržby za prodej zboží, vlastních výrobků a služeb</b> | <b>100,00%</b> | <b>100,00%</b> | <b>100,00%</b> | <b>100,00%</b> | <b>100,00%</b> |
| I.   | Tržby za prodej zboží                                    | 97,29%         | 96,92%         | 97,32%         | 97,61%         | 97,72%         |
| A.   | Náklady vynaložené na prodané zboží                      | 31,93%         | 34,71%         | 36,83%         | 35,18%         | 36,35%         |
| +    | <b>Obchodní marže</b>                                    | <b>65,36%</b>  | <b>62,22%</b>  | <b>60,48%</b>  | <b>62,42%</b>  | <b>61,37%</b>  |
| II.  | Výkony                                                   | 2,71%          | 3,08%          | 2,68%          | 2,39%          | 2,28%          |
| B.   | Výkonová spotřeba                                        | 34,93%         | 35,10%         | 36,63%         | 32,30%         | 32,04%         |
| +    | <b>Přidaná hodnota</b>                                   | <b>33,14%</b>  | <b>30,19%</b>  | <b>26,54%</b>  | <b>32,52%</b>  | <b>31,61%</b>  |
| C.   | Osobní náklady                                           | 31,34%         | 30,59%         | 30,22%         | 29,64%         | 29,70%         |
| E.   | Odpisy DNM a DHM                                         | 1,14%          | 0,65%          | 0,85%          | 1,06%          | 0,48%          |
| III. | Tržby z prodeje DM a materiálu                           | 0,01%          | 0,92%          | 5,30%          | 0,08%          | 0,02%          |
| IV.  | Ostatní provozní výkony                                  | 5,24%          | 3,47%          | 1,38%          | 2,03%          | 1,79%          |
| H.   | Ostatní provozní náklady                                 | 1,22%          | 1,36%          | 1,77%          | 0,84%          | 0,89%          |
| *    | <b>Provozní VH</b>                                       | <b>5,21%</b>   | <b>1,71%</b>   | <b>0,27%</b>   | <b>2,97%</b>   | <b>2,47%</b>   |
| VI.  | Tržby z prodeje CP a podílů                              | 0,00%          | 0,00%          | 16,37%         | 0,00%          | 0,00%          |
| J.   | Prodané cenné papíry a podíly                            | 0,00%          | 0,00%          | 20,16%         | 0,00%          | 0,00%          |
| XI.  | Ostatní finanční výnosy                                  | 0,28%          | 0,02%          | 0,14%          | 0,12%          | 0,02%          |
| O.   | Ostatní finanční náklady                                 | 1,06%          | 1,77%          | 1,28%          | 0,94%          | 0,67%          |
| *    | <b>Finanční VH</b>                                       | <b>-1,64%</b>  | <b>-2,32%</b>  | <b>-5,07%</b>  | <b>-0,85%</b>  | <b>-0,65%</b>  |
| Q.   | Daň z příjmu za běžnou činnost                           | 0,74%          | -0,03%         | -0,02%         | 0,54%          | 0,36%          |
| ***  | <b>VH za účetní období (+/-)</b>                         | <b>2,83%</b>   | <b>-0,57%</b>  | <b>-4,78%</b>  | <b>1,58%</b>   | <b>1,45%</b>   |
| **** | <b>VH před zdaněním</b>                                  | <b>3,57%</b>   | <b>-0,60%</b>  | <b>-4,80%</b>  | <b>2,12%</b>   | <b>1,82%</b>   |

Zdroj: Vlastní zpracování účetních výkazů, 2012-2016

Fokus optik je společnost, jejíž hlavním předmětem podnikání je koupě a následný prodej jejích produktů. Převážnou část tržeb tedy zabírají tržby za prodej zboží. Je to přibližně okolo 97 %.

Výkony představované tržbami z prodeje vlastních výrobků a služeb tvoří zhruba od 2 do 3 % základny. Vlastní výrobky firma skoro neprodukuje, tudíž tato část je tvořena převážně službami poskytovanými na pobočkách firmy (měření zraku, odborné vyšetření atd.).

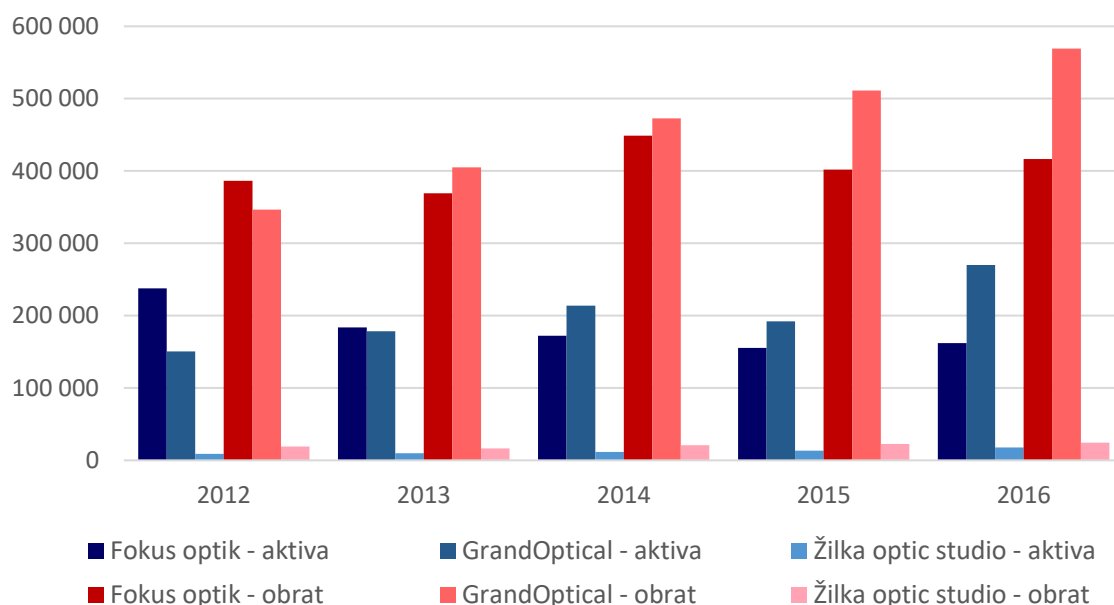
32 až 37 % tržeb z prodeje zboží a služeb tvoří náklady vynaložené na prodané zboží. Podobný vliv na základnu má výkonová spotřeba. Osobní náklady se pohybují také okolo 30 %. Provozní výsledek hospodaření tvoří od 0 do 5 % tržeb z prodeje zboží a služeb. Finanční výsledek hospodaření naopak od záporných 2 % do 0. Jenom v roce 2014 díky prodeji majetkového podílu dosáhl na záporných 5 %. Daň z příjmu většinou nedosáhla ani na půl procenta. Výsledek hospodaření za běžné účetní období představuje po většinu sledovaného období 0 až 3 % z tržeb z prodeje zboží a služeb kromě diskutovaného roku 2014 a prodělečné investice do podílu ve firmě Zenit Group.

## **2.2 Představení konkurenčních podniků**

V této části diplomové práce přistoupím k analýze poměrových ukazatelů. Aby data analyzované společnosti Fokus optik a. s. měla vyšší vypovídací schopnost, budou srovnávána s hodnotami z výkazů konkurenčních podniků z odvětví oční optiky. K dosažení vysoké kvality analýzy ukazatelů musí být pro srovnání vybrána firma se stejným předmětem podnikání, tzn. ze stejného sektoru trhu. Srovnávaná firma by též měla být v podobném stádiu vývoje, není příliš vhodné srovnávat dominantní podnik na trhu se start-upem. Obrat a bilanční suma společností by měly být v rámci možností podobné. Do trojice největších hráčů na trhu patří Fokus optik společně s řetězcí GrandOptical a Eiffel Optic. Prvním konkurenčním srovnávaným podnikem bude tedy GrandOptical. Eiffel Optic bohužel nepublikuje veřejně přístupné účetní výkazy, srovnání tudíž není možné. Další volbou byla společnost Žilka optic studio, která je několikanásobně menším podnikem. Působí na trhu kratší dobu a dá se říci, že v rámci životního cyklu podniku nedospěla ještě do fáze takové finanční stability jako dvě výše zmíněné společnosti, využívá ovšem příležitosti k prudkému růstu mladé firmy. Srovnání ale i tak může přinést využitelné informace z odvětví oční optiky.

Z uvedeného grafu lze vidět, že bilanční suma a čistý obrat firem Fokus optik a GrandOptical dosahují srovnatelné výše. Na začátku sledovaného období jsou obě položky o něco větší u Fokus Optik, na konci je to naopak. Oproti tomu aktiva i obrat společnosti Žilka optic studio jsou ve srovnání dosti zanedbatelné, ale relativně rostou v průběhu sledovaného období.

**Graf 8: Bilanční suma a čistý obrát srovnávaných podniků**



Zdroj: Vlastní zpracování účetních výkazů, 2012-2016

GrandOptical v současnosti provozuje 58 prodejen oční optiky po celé České republice a nabízí produkty světových značek. Poboček má tedy zhruba dvakrát méně než Fokus optik. Je součástí mezinárodní sítě GrandVision, která v odvětví oční optiky patří k největším společnostem na světě.<sup>44</sup> Působí ve více než 40 zemích, vlastní přes 7 000 prodejen, zaměstnává více než 36 000 lidí a její obrát se pohybuje v hodnotách 3,5 mld. eur. Společnost je tedy specifická oproti Fokus optik, jelikož je dceřinou společností giganta světového trhu a ve výkazech tak můžeme najít značnou sumu transakcí se spřízněnými stranami (výnosů, nákladů, pohledávek i závazků). Nákupy zboží, služeb a majetku od spřízněných stran např. v roce 2016 dosahují 167,8 mil. Kč. Důležité je též zmínit, že v obchodním rejstříku je značka GrandOptical uvedena jako Fotex Česká republika, s. r. o. Tato společnost je právním nástupcem společnosti GrandOptical, s. r. o., která byla jako zanikající společnost v důsledku fúze sloučením se společností Fotex zrušena bez likvidace s přechodem jmění na Fotex Česká republika, s. r. o. V této diplomové práci k ní budu ovšem nadále referovat jako GrandOptical, protože tak se firma prezentuje na veřejnosti, a tak zní jméno její značky. Jediným společníkem podniku je GrandVision Hungary sídlící v Budapešti. Datum vzniku a zápisu firmy je 14. května 1997.

Žilka optik studio s. r. o. působí v Praze od roku 2002 a zaměřuje se na distribuci brýlí špičkového designu světových značek a související zákaznický servis. Kromě odborného

<sup>44</sup> GrandOptical. O nás [online]. 2018 [cit. 2018-05-13]. <https://www.grandoptical.cz/o-nas>

přístupu včetně refrakční diagnostiky poskytuje školený personál poradenství v oblasti vizáže a stylingu.<sup>45</sup> Společnost má též jen jednoho společníka, a to Filipa Žilku.

## 2.3 Analýza rentability

**Tabulka 19: Vrcholový a dílčí ukazatele rentability celkového kapitálu**

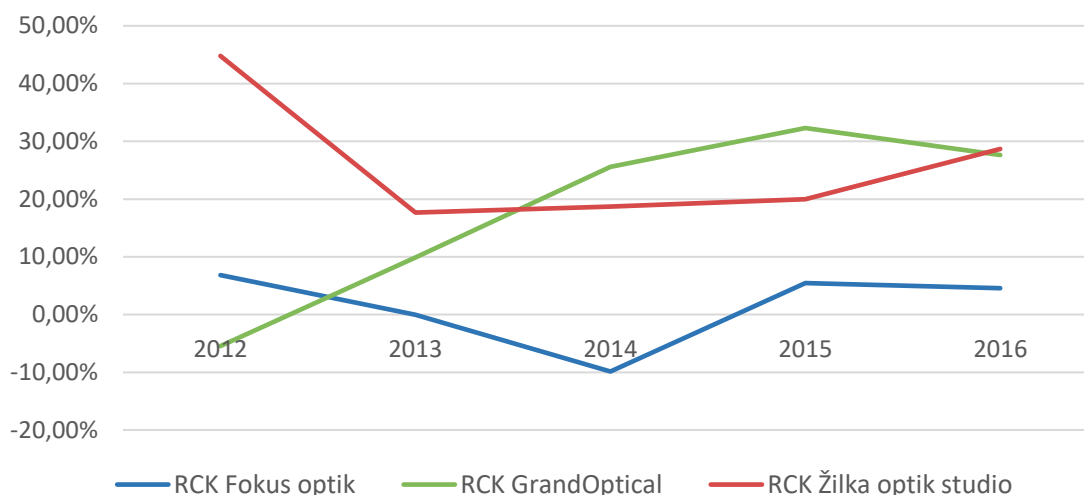
| Ukazatel               | 2012   | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   |
|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Provozní zisková marže | 4,43%  | -0,04% | -4,66% | 2,14%  | 1,82%  |
| Obrat celkových aktiv  | 1,54   | 1,93   | 2,12   | 2,53   | 2,52   |
| RCK Fokus optik        | 6,83%  | -0,07% | -9,87% | 5,42%  | 4,58%  |
| RCK GrandOptical       | -5,46% | 9,88%  | 25,55% | 32,30% | 27,62% |
| RCK Žilka optik studio | 44,79% | 17,66% | 18,69% | 19,96% | 28,66% |

Zdroj: Vlastní zpracování účetních výkazů, 2012-2016

Vývoj rentability celkového kapitálu nebyl do roku 2014 příliš příznivý. Z dílčích ukazatelů lze vidět, že pokles Rck v roce 2013 o téměř 7 % a v roce 2014 o skoro 10 % byl způsoben výrazným propadem provozní ziskové marže o 4,5 % oba roky po sobě. Výrazný pokles celkových aktiv v roce 2013 by měl pohánět ukazatel spíše směrem nahoru. Ukazatel obratu celkových aktiv má pozitivní rostoucí trend. Výsledek hospodaření se ovšem přehoupl do záporných hodnot. Bylo to způsobeno hlavně zhoršující se obchodní marží, tzn. citelný pokles tržeb za prodej zboží a zároveň nárůst nákladů vynaložených na prodané zboží. Dále k tomu přispěl též pokles ostatních provozních výnosů a nárůst ostatních finančních nákladů. Ztrátová hodnota tedy ani nebyla způsobena jednorázovým propadem či nárůstem jedné položky, ale spíše nepříznivým vývojem více hlavních položek výkazu zisku a ztráty. Celkově se tedy rok 2013 nedá klasifikovat jako velice úspěšný. Vysoký pokles výsledku hospodaření pokračoval i v roce 2014. V tomto roce už se povedlo podniku stabilizovat obchodní marži. Ale ani vysoký jednorázový nárůst tržeb z prodeje dlouhodobého majetku nedokázal udržet navýšení nákladové položky služeb a další snížení ostatních provozních výnosů. Provozní výsledek hospodaření se tak přiblížil nule. Vysoký záporný finanční VH způsobený prodejem nepřilíš úspěšné investice do podílu ve firmě Zenit Group tak způsobil vysokou zápornou hodnotu Rck analyzované firmy v roce 2014. Od roku 2015 podnik dokázal stabilizovat hodnoty hlavních položek zisku (pozitivní trend obchodní marže, přidané hodnoty, provozního VH) a dosáhnout hodnoty Rck okolo 5 %. Tento trend posledních dvou let signalizuje, že ve firmě znovu svítá na lepší časy.

<sup>45</sup> Žilka optik studio. O nás [online]. 2018 [cit. 2018-05-13]. <http://www.zilkastudio.cz/#o-nas>

**Graf 9: Rentabilita celkového kapitálu srovnávaných podniků**



Zdroj: Vlastní zpracování účetních výkazů, 2012-2016

Graf mezipodnikového srovnání ukazuje, že hodnoty rentability celkového kapitálu Fokus optik jsou ve srovnání s konkurenty na nižší úrovni. Hodnoty rentability Fokus optik zdaleka nedosahují (kromě roku 2012) na ziskovost jeho největšího konkurenta v odvětví GrandOptical. GrandOptical registroval v celém sledovaném období kromě posledního roku vysoký růst ukazatele Rck. Pozitivní trend Rck značí, že firma je evidentně ve fázi rychlého růstu, na rozdíl od Fokus optik, který je už spíše ve fázi zralosti či stagnace. Od roku 2014 se Rck firmy pohybovalo dokonce okolo 25 až 32 %. K této hodnotě se Fokus optik ani nepřiblížil. Je nutné ovšem zmínit, že podnik GrandOptical spadá pod světového giganta GrandVision, takže jeho volatilita a vývoj na českém trhu nemusí tolik ovlivňovat. Nákup zboží též probíhá přes z velké části přes mateřskou společnost.

Rck Žilka optik studio za celé sledované období neklesla pod 17 %. Ovšem z trendového vývoje je vidět, že rok 2013 pro tuto firmu znamenal též výrazný pokles ze 44,8 % na 17,7 %. Dá se tedy říct, že oba české podniky zasáhla krize na trhu oční optiky v tomto roce, která ovlivnila ziskovost firmy Žilka optik studio relativně ještě více než Fokus Optic. Od té doby Rck společnosti Žilka optik studio dosahuje pozitivního trendu. Pokud Rck firmy Fokus optik očistíme o ztrátový prodej majetkového podílu, je vývoj také uspokojivý. Společnost je dominující firmou na trhu, působí v odvětví již dlouho a nelze čekat vysoké hodnoty rentability, ale spíše stabilní zisk.

**Tabulka 20: Vrcholový a dílčí ukazatele rentability vlastního kapitálu**

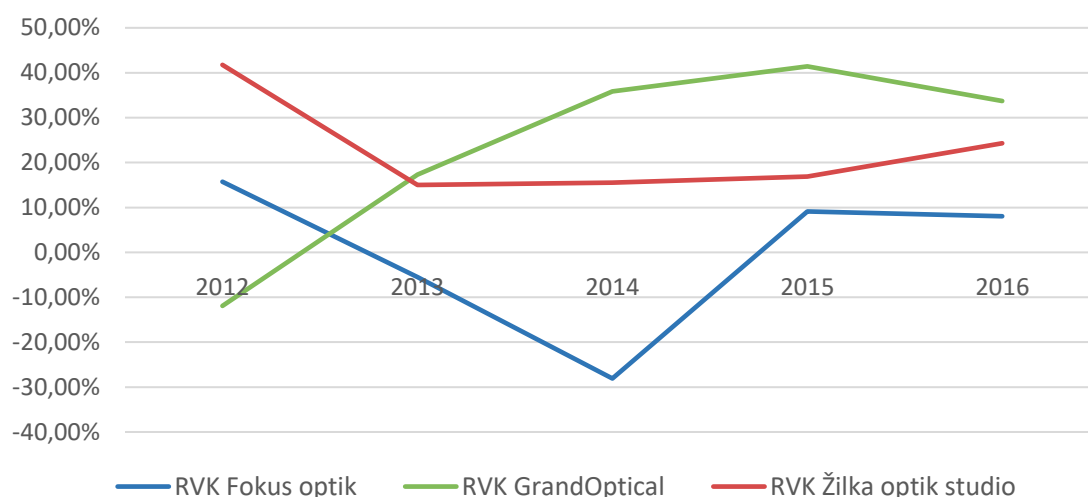
| Ukazatel               | 2012    | 2013   | 2014    | 2015   | 2016   |
|------------------------|---------|--------|---------|--------|--------|
| Čistá zisková marže    | 2,83%   | -0,57% | -4,78%  | 1,58%  | 1,45%  |
| Obrat celkových aktiv  | 1,54    | 1,93   | 2,12    | 2,53   | 2,52   |
| Finanční páka          | 3,60    | 4,96   | 2,78    | 2,28   | 2,19   |
| RVK Fokus optik        | 15,73%  | -5,47% | -28,08% | 9,08%  | 8,01%  |
| RVK GrandOptical       | -11,92% | 17,32% | 35,87%  | 41,42% | 33,74% |
| RVK Žilka optik studio | 41,76%  | 15,01% | 15,56%  | 16,87% | 24,27% |

Zdroj: Vlastní zpracování účetních výkazů, 2012-2016

Ukazatel rentability vlastního kapitálu společnosti Fokus optik se vyvíjel podobně jako předchozí ukazatel rentability celkového kapitálu. Je ovšem více volatilní. V roce 2014 klesla Rvk dokonce na alarmující hodnotu -28 %. V posledních dvou letech se vyhoupla zpět k 8 až 9 %. Pokud společnost dokáže tuto výši stabilizovat na delší časové období, situace je uspokojivá.

Čistá zisková marže je v prvních dvou letech ovlivňována poměrně vysokými nákladovými úroky k úvěru pořízenému na nákup majetkového podílu. Podnik registruje ve srovnání s konkurencí poměrně vysoké hodnoty finanční páky. Obzvláště v roce 2013 převyšuje hodnota bilanční sumy vlastní kapitál skoro pětkrát. Výše finanční páky GrandOptical postupně klesá od 2 k 1,5 a u firmy Žilka optik studio se pohybuje okolo 1. Fokus optik je tedy financován více cizím kapitálem, což může být daňově efektivnější. Větší míra využití levnějších cizích zdrojů pro zvýšení rentability vlastního kapitálu je v zájmu akcionářů. Na druhou stranu vysoká zadluženost může snižovat finanční stabilitu a způsobovat riziko bankrotu. Omezuje také jednání managementu při větších pravomocích v rukách věřitelů. Při vysokém zadlužení firma též není schopna získat tak výhodné úvěrové podmínky. Hodnota finanční páky v roce 2013 byla ovšem způsobena výjimečným nákupem vlastních akcií, který způsobil přechodný pokles vlastního kapitálu. Od roku 2014 již výše finanční páky klesá na hodnoty bližší konkurenci. Důvodem je kromě kontinuálního nárůstu vlastního kapitálu též splacení bankovních úvěrů, které již firma nevyužívá, a snížení závazků z obchodních vztahů.

**Graf 10: Rentabilita vlastního kapitálu srovnávaných podniků**



Zdroj: Vlastní zpracování účetních výkazů, 2012-2016

Ze srovnání vychází oba konkurenti výrazně lépe. GrandOptical ve sledovaném období dosahovala výrazného nárůstu ukazatele a v roce 2015 Rvk přesáhla dokonce hodnotu 40 %.

Srovnání rentabilit Fokus optik s bezrizikovou úrokovou mírou ukazuje, že akcionáři dosahovali větší ziskovosti v letech 2012, 2015 a 2016. Výnos desetiletých státních dluhopisů se pohyboval od 3,7 % do 0,35 % a byl vyšší tedy v letech 2013 a 2014. Hodnota Rck z průměrných hodnot položek za celé sledované období činila 1,64 %, průměrná výše Rvk dosahovala 1,00 % a průměrná bezriziková úroková míra 1,42 %. Hodnoty se pohybovaly tedy blízko výnosu ze státních dluhopisů. Pokud ale podnik dlouhodoběji nedosahuje vyšší Rvk než úrokové míry ze státních dluhopisů, je to znepokojivá situace pro akcionáře, kteří postupují vyšší riziko a jsou za něj odměněni nižším zhodnocením. Situace v posledních dvou letech již značí stabilní zlepšení, ale pokud by rentabilita znovu klesla na bezrizikovou úrokovou sazbu, vedení společnosti bude muset přistoupit k drastičtějším opatřením (jednou z možností je restrukturalizace).

## 2.4 Analýza aktivity

Ukazatel obratu celkových aktiv vykazuje rostoucí trend po celé sledované období. Důvodem je postupný pokles bilanční sumy z 238 mil. v roce 2012 na 155. mil Kč v roce 2015. Celková aktiva vzrostla až v posledním roce. Současně společnost dosahovala pozitivního vývoje ve výši tržeb (kromě poklesu v roce 2013, který byl ovšem převýšen ještě větším poklesem aktiv).

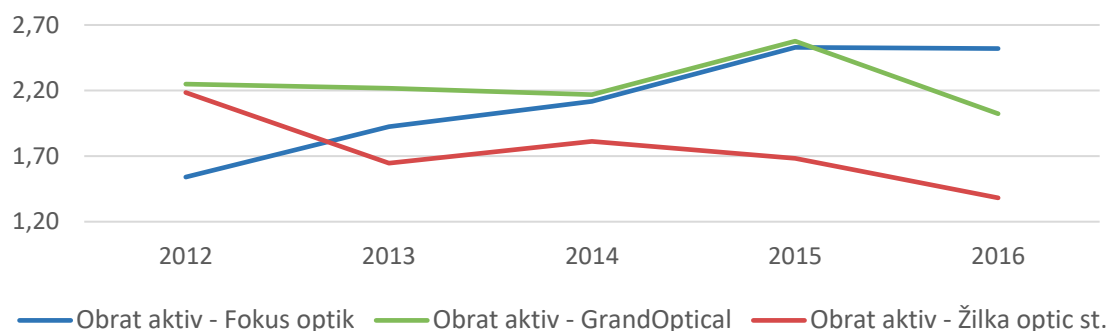
**Tabulka 21: Obrat celkových aktiv a doba obratu zásob srovnávaných podniků**

| Ukazatel                                | 2012   | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  |
|-----------------------------------------|--------|-------|-------|-------|-------|
| Obrat celkových aktiv - Fokus optik     | 1,54   | 1,93  | 2,12  | 2,53  | 2,52  |
| Obrat celkových aktiv - GrandOptical    | 2,25   | 2,22  | 2,17  | 2,58  | 2,02  |
| Obrat celkových aktiv - Žilka optic st. | 2,18   | 1,65  | 1,81  | 1,68  | 1,38  |
| Doba obratu zásob - Fokus optik         | 112,50 | 92,98 | 91,42 | 82,67 | 73,65 |
| Doba obratu zásob - GrandOptical        | 23,49  | 23,17 | 21,98 | 24,14 | 25,16 |
| Doba obratu zásob - Žilka optic st.     | 74,75  | 82,63 | 62,09 | 48,48 | 69,95 |

Zdroj: Vlastní zpracování účetních výkazů, 2012-2016

GrandOptical dosahuje kromě posledního roku ještě vyšších hodnot obratu aktiv, Žilka optik studio naopak o něco nižších hodnot. V celém sledovaném období ale všechny tři podniky bezpečně drží hodnotu ukazatele nad hranicí 1.

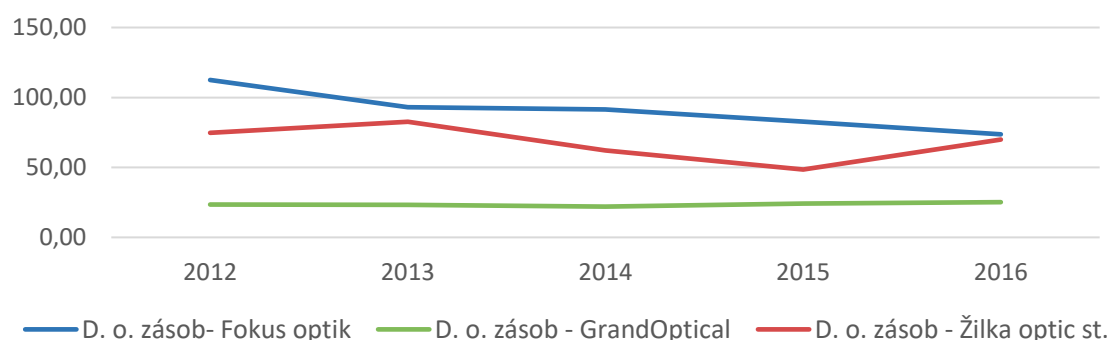
**Graf 11: Obrat celkových aktiv srovnávaných společností**



Zdroj: Vlastní zpracování účetních výkazů, 2012-2016

Dobu obratu zásob udržuje podnik vysokou po celé sledované období, i když má klesající tendenci. Ukazatel po celých pět let zřetelně převyšuje hodnoty konkurenčních podniků. Pokles v roce 2013 je způsoben výrazným úbytkem zboží na skladě.

**Graf 12: Doba obratu zásob srovnávaných společností**



Zdroj: Vlastní zpracování účetních výkazů, 2012-2016

Podniky působící na trhu oční optiky musí udržovat vysokou hodnotu zásob, aby byly schopny vyhovět potřebám zákazníků. Doba obratu zásob všech tří firem je tedy poměrně vysoká. GrandOptical ale udržuje tuto dobu přibližně na čtvrtině hodnoty Fokus optik. Je tedy v zájmu Fokus optik, aby se informovala, zda pravidelně nedrží příliš vysoký stav zboží na skladech a prodejnách, které tak může ztrácet hodnotu a zastarávat. Na druhou stranu Fokus optik objednává většinu produktů od dodavatelů ze zahraničí. Velký podíl výrobků je dovážen i z Asie, odkud nelze objednávat pravidelně malé množství produktů. Dalším argumentem mohou být množstevní slevy.

**Tabulka 22: Doba obratu pohl. a záv. a obch. deficit srovnávaných podniků**

| Ukazatel                                     | 2012   | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   |
|----------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Doba obratu pohl. z obch. vz. - Fokus optik  | 28,47  | 8,07   | 7,21   | 6,47   | 7,41   |
| Doba obratu pohl. z obch. vz. - GrandOptical | 5,10   | 2,80   | 1,58   | 2,64   | 3,18   |
| Doba obratu krátk. pohl. - Žilka optic st.   | 15,37  | 17,34  | 12,05  | 23,28  | 53,13  |
| Doba obratu záv. z obch. vz. - Fokus optik   | 83,86  | 77,65  | 40,97  | 48,19  | 52,62  |
| Doba obratu záv. z obch. vz. - GrandOptical  | 33,71  | 49,41  | 18,35  | 15,73  | 25,80  |
| Doba obratu krátk. záv. - Žilka optic st.    | 21,26  | 20,65  | 15,61  | 13,05  | 11,19  |
| Obchodní deficit - Fokus optik               | -55,39 | -69,58 | -33,76 | -41,72 | -45,21 |
| Obchodní deficit - GrandOptical              | -28,61 | -46,60 | -16,78 | -13,09 | -22,62 |
| Obchodní deficit - Žilka optic st.           | -5,89  | -3,31  | -3,56  | 10,23  | 41,93  |

Zdroj: Vlastní zpracování účetních výkazů, 2012-2016

Doba splacení pohledávek z obchodních vztahů se po celou dobu pohybovala mezi 6,5 a 8 dny, s výjimkou prvního roku 2012, kdy vysoká hodnota pohledávek z obchodních vztahů zvedla celý ukazatel na hodnotu 28,5 dne. Vývoj tohoto ukazatele je určitě pozitivní, jelikož inkasní doba pohledávek z obchodních vztahů klesala v podstatě po celou sledovanou dobu. Hodnota v roce 2012 byla lehce alarmující, ale do roku 2013 došlo k velkému snížení poskytování tohoto bezúročného úvěru odběratelům. Provoz podniku tak vyžaduje méně zdrojů k financování pohledávek. GrandOptical vychází ze srovnání opět na lepší pozici. Doba poskytování bezplatného obchodního úvěru je u této firmy skoro třikrát nižší. Naopak podnik Žilka optic st. vykazuje neuspokojivý trend zvyšování doby obratu pohledávek na celkem vysokou hodnotu 53 dní. Důležitý faktor je zde ovšem to, že ukazatel obsahuje celou položku krátkodobých pohledávek (nejen ty z obchodních vztahů). Společnost bohužel ve svých účetních metodách nerozlišuje typy krátkodobých pohledávek a závazků. Srovnávání ukazatele má tedy mnohem nižší vypovídací hodnotu. Vyšší hodnota ukazatele se dá tedy pochopit, i když v posledních dvou letech je nárůst alarmující. V následující tabulce lze pozorovat vývoj pohledávek po splatnosti. Podíl pohledávek po splatnosti na pohledávkách z obchodních vztahů společnost

postupně lehce snižuje (pokud nebereme v potaz rok 2012, kdy byla hodnota pohledávek extrémně vysoká). Pokles pohledávek po splatnosti je určitě pozitivním signálem, ale podíl je pořád poměrně vysoký. Firma by se tedy mohla snažit o zlepšení platební morálky odběratelů.

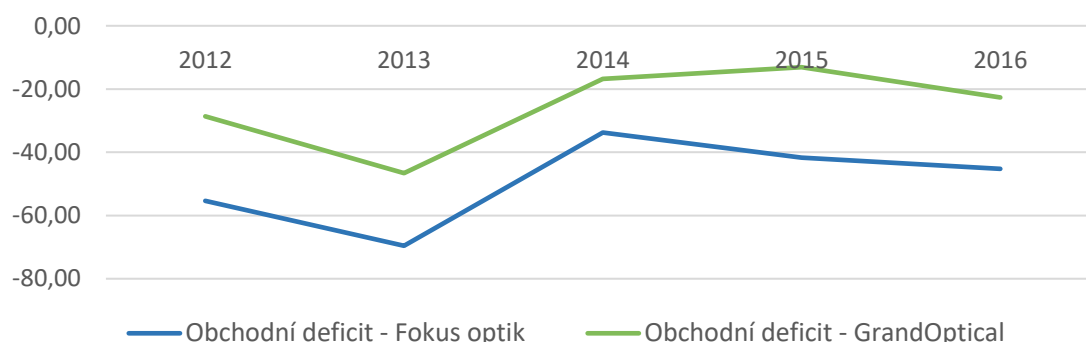
**Tabulka 23: Podíl pohledávek a závazků po splatnosti Fokus optik**

| Ukazatel                  | 2012   | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   |
|---------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Pohl. po lhůtě splatnosti | 3 062  | 2 597  | 2 263  | 2 007  | 2 382  |
| Po splatnosti v %         | 10,72% | 33,19% | 31,46% | 28,80% | 28,69% |
| Záv. po lhůtě splatnosti  | 41 014 | 20 996 | 6 943  | 11 581 | 11 273 |
| Po splatnosti v %         | 48,73% | 27,90% | 16,98% | 22,32% | 19,12% |

Zdroj: Vlastní zpracování účetních výkazů, 2012-2016

Doba splácení závazků z obchodních vztahů měla do roku 2014 klesající trend, ovšem od té doby znovu začala narůstat až na 53 dní v posledním roce. Ve srovnání s konkurencí je doba, po kterou podnik využívá bezúročného úvěru poměrně vysoká, oproti GrandOptical je dvakrát až třikrát vyšší. Vývoj tohoto ukazatele může indikovat problémy se splácením závazků z obchodních vztahů nebo špatnou platební morálku firmy Fokus optik. Je zde také riziko ztráty důvěry věřitelů, kteří nám poskytli úvěr v minulosti, či potenciálních věřitelů v budoucnosti. Další nárůst tohoto ukazatele by mohl vést ke zhoršení úvěrových podmínek, které budou firmě Fokus optik nabízeny. Podíl závazků po lhůtě splatnosti též indikuje problémy s platební schopností podniku Fokus optik. Obzvláště v prvním roce dosáhl tento podíl na extrémních 49 %. Během sledovaných pěti let se podíl ale zmenšuje, což signalizuje zlepšující se platební situaci.

**Graf 13: Obchodní deficit srovnávaných společností**



Zdroj: Vlastní zpracování účetních výkazů, 2012-2016

Obchodní deficit Fokus optik i GrandOptical je po celých pět let záporný. Obě křivky mají v podstatě stejný trend, je tedy vidět, že platební morálka firem v odvětví je horší než platební morálka zákazníků a odběratelů. Podnik Fokus optik inkasuje pohledávky v průměru o 49 dní

dříve, než splácí své závazky. Od roku 2014 navíc hodnota toho ukazatele ještě více klesá. Společnost si musí hlídat svoji platební morálku, aby nebyla diskreditována v očích věřitelů.

## 2.3 Analýza likvidity

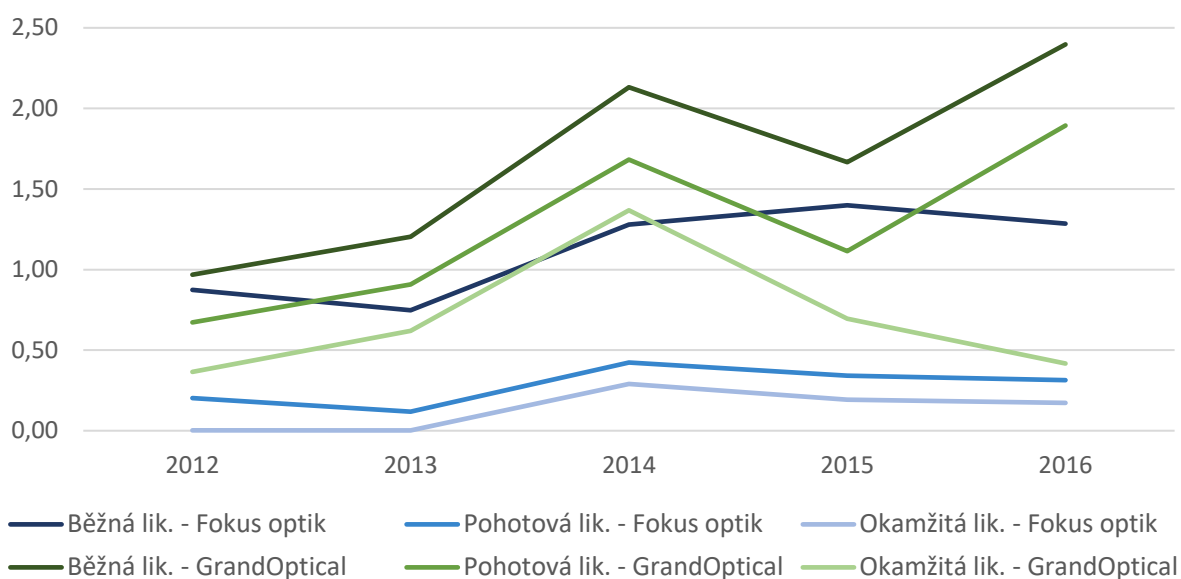
**Tabulka 24: Jednotlivé stupně likvidity srovnávaných podniků**

| Ukazatel                             | 2012         | 2013         | 2014        | 2015        | 2016        |
|--------------------------------------|--------------|--------------|-------------|-------------|-------------|
| Běžná likvidita - Fokus optik        | <b>0,87</b>  | <b>0,75</b>  | <b>1,28</b> | <b>1,40</b> | <b>1,29</b> |
| Běžná likvidita - GrandOptical       | 0,97         | 1,20         | 2,13        | 1,67        | 2,40        |
| Běžná likvidita - Žilka optik st.    | 6,94         | 7,43         | 10,55       | 14,71       | 21,91       |
| Pohotová likvidita - Fokus optik     | <b>0,20</b>  | <b>0,12</b>  | <b>0,42</b> | <b>0,34</b> | <b>0,31</b> |
| Pohotová likvidita - GrandOptical    | 0,67         | 0,91         | 1,68        | 1,11        | 1,89        |
| Pohotová likvidita - Žilka optik st. | 3,80         | 3,68         | 6,57        | 11,00       | 15,66       |
| Okamžitá likvidita - Fokus optik     | <b>0,002</b> | <b>0,003</b> | <b>0,29</b> | <b>0,19</b> | <b>0,17</b> |
| Okamžitá likvidita - GrandOptical    | 0,37         | 0,62         | 1,37        | 0,69        | 0,42        |
| Okamžitá likvidita - Žilka optik st. | 3,15         | 2,90         | 5,80        | 9,21        | 10,92       |

Zdroj: Vlastní zpracování účetních výkazů, 2012-2016

Společnost Fokus optik uplatňuje v celém sledovaném období agresivní strategii řízení běžné likvidity. V prvních dvou letech se pohybovala hodnota 3. stupně likvidity dokonce pod hodnotou 1, tzn. že podnik nebyl schopen ani pokrýt krátkodobý dluh svými krátkodobými aktivy. Agresivní strategie řízení likvidity umožňuje podniku dosahovat vyšší výnosnosti, jelikož dlouhodobější aktiva přináší oproti krátkodobým likvidním aktivům vyšší úrok. Pro efektivní podnikání je ale důležité, aby krátkodobé závazky byly hrazeny z likvidních krátkodobých aktiv. Fokus optik by se měl tedy zaměřit na to, zda tomu tak je. Pokud podnik musí pravidelně přeměňovat svůj dlouhodobý majetek na hrazení krátkodobých dluhů, není to nákladově efektivní. Podnik se může při nízké hladině likvidity dostat do platebních problémů. Když společnost pravidelně není schopna dostát svých splatných závazků v době splatnosti, začne postupně ztrácet důvěryhodnost v očích věřitelů. Nízká výše likvidity je obzvláště alarmující v kombinaci s vysokým podílem závazků po splatnosti na krátkodobých závazcích, jak tomu je u firmy Fokus optik. Firma dost možná není schopna splácet závazky včas. Od roku 2014 hodnota běžné likvidity již lehce rostla a v roce 2015 se přiblížila spodní hranici průměrné strategie řízení likvidity.

**Graf 14: Stupně likvidit srovnávaných podniků**



Zdroj: Vlastní zpracování účetních výkazů, 2012-2016

Společnost GrandOptical volila v prvních dvou letech také agresivní strategii řízení likvidity, ale od roku 2014 již využívá průměrnou strategii řízení likvidity. V posledním roce se dokonce přiblížila k hranici konzervativní strategie.

Hodnoty jednotlivých stupňů likvidit firmy Žilka optik studio nejsou uvedeny v předchozím grafu, jelikož jsou ve srovnání se zbylými podniky velice vysoké. Grafické srovnání by tedy nemělo příliš vysokou vypovídací schopnost. Firma uplatňuje velice konzervativní strategii. Lze si položit otázku, zda firma nedrží až moc likvidních aktiv ve srovnání s jejími závazky. Moc velká část aktiv může být vázána ve formě krátkodobých aktiv, které přináší nulový nebo malý úrok.

Ukazatele dalších dvou stupňů likvidity z velké části kopírují vývoj běžné likvidity. Ukazatel pohotové likvidity Fokus optik figuruje ještě více v oblasti agresivní strategie řízení. Hodnoty obou ukazatelů se dosti liší, což je typické pro podniky v odvětví oční optiky z důvodu vysokých stavů zásob. Okamžitá (peněžní) likvidita Fokus optik se v prvních dvou letech dokonce blížila nule. Podnik v roce 2012 a 2013 totiž vůbec nevyužíval bankovní účty. Odhaduji tedy, že společnost pro přísun prostředků na splácení závazků využívala krátkodobých úvěrů, nejspíše kontokorentního úvěru. Při využívání kontokorentního úvěru firma může jít i do debetu a hodnota peněžní likvidity se tak může blížit nule.

Pohotová likvidita GrandOptical značně kolísá mezi jednotlivými strategiemi řízení, ale má stejný trendový vývoj jako likvidita běžná. V roce 2014 a 2016 využívala společnost

konzervativní strategii řízení. Též ukazatel okamžité likvidity se vyvíjel podobně jako zbylé dva stupně likvidity. Ovšem v posledním roce 2016 pokračoval v poklesu na rozdíl od běžné a pohotové likvidity, jelikož nebyl ovlivněn navýšením krátkodobých pohledávek GrandOptical o 75 mil. Kč. Finanční prostředky v této výši firma uložila do úschovy mateřské společnosti GrandVision.

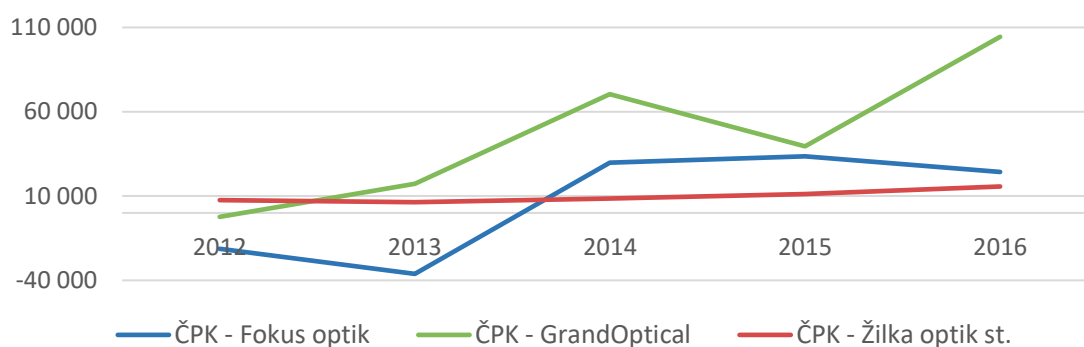
**Tabulka 25: Ukazatel pracovního kapitálu srovnávaných podniků**

| Ukazatel             | 2012    | 2013    | 2014   | 2015   | 2016    |
|----------------------|---------|---------|--------|--------|---------|
| PK - Fokus optik     | -21 219 | -36 168 | 29 717 | 33 561 | 24 260  |
| PK - GrandOptical    | -2 351  | 17 200  | 70 351 | 39 467 | 104 460 |
| PK - Žilka optik st. | 7 484   | 6 341   | 8 492  | 11 161 | 15 664  |

Zdroj: Vlastní zpracování účetních výkazů, 2012-2016

V roce 2012 a 2013 vykazovala společnost Fokus optik zápornou hodnotu pracovního kapitálu. Krátkodobá pasiva převyšovala krátkodobá aktiva od 21 mil. Kč v 2012 a o 36 mil. Kč v 2013. Takhle vysoký rozdíl nesvědčí o dobré platební schopnosti podniku. Ovšem od roku 2014 se již pracovní kapitál pohyboval bezpečně v kladných hodnotách o více než 24 mil. Kč. Důvodem byl hlavně pokles položky krátkodobých bankovních úvěrů na nulu společně s úbytkem a stabilizací krátkodobých závazků. Od roku 2014 firma začala vykazovat vysokou výši prostředků na bankovních účtech, která převyšuje úbytek krátkodobých pohledávek a zásob.

**Graf 15: Pracovní kapitál srovnávaných podniků**



Zdroj: Vlastní zpracování účetních výkazů, 2012-2016

GrandOptical zaznamenával vysoký nárůst pracovního kapitálu ve sledovaném období a v posledním roce společnost dosahovala až hodnoty přes 104 mil. Kč. Firma byla schopna pokrýt všechny stávající krátkodobé závazky, a ještě velká část prostředků zůstává k dispozici na provoz. Takhle vysoká hodnota již signalizuje časovou nesladěnost aktiv a pasiv a naznačuje skutečnost, že část běžného provozu je financována z dlouhodobých pasiv, tedy v případě GrandOptical nejspíše z vlastního kapitálu. Na vliv ukazatele v posledním roce má ovšem opět

velký vliv úschova prostředků ve výši 75 mil. Kč. Hodnota je ovšem vysoká i v ostatních sledovaných letech.

## 2.5 Analýza zadluženosti

**Tabulka 26: Věřitelské riziko a úrokové krytí srovnávaných podniků**

| Ukazatel                            | 2012     | 2013   | 2014    | 2015     | 2016     |
|-------------------------------------|----------|--------|---------|----------|----------|
| Věřitelské riziko - Fokus optic     | 71,17%   | 78,27% | 62,26%  | 54,46%   | 52,59%   |
| Věřitelské riziko - GrandOptical    | 50,58%   | 49,60% | 42,28%  | 36,84%   | 31,96%   |
| Věřitelské riziko - Žilka optic st. | 14,23%   | 9,94%  | 7,76%   | 6,01%    | 4,24%    |
| Úrokové krytí - Fokus optic         | 5,13     | -0,06  | -34,39  | 85,94    | 1 062,29 |
| Úrokové krytí - GrandOptical        | -2 736,3 | 588,5  | 3 416,2 | 62 020,0 | 14 909,4 |
| Úrokové krytí - Žilka optic st.     | 101,62   | 62,54  | 71,40   | 112,58   | 422,25   |

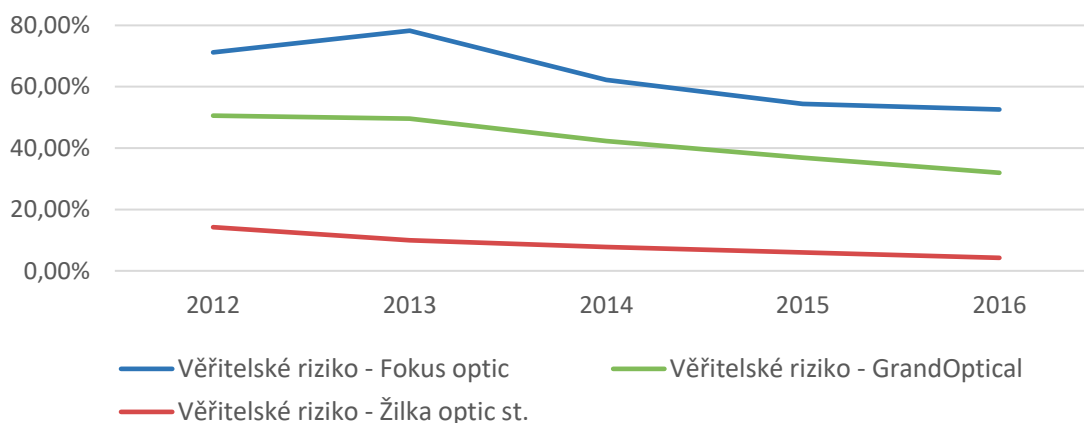
Zdroj: Vlastní zpracování účetních výkazů, 2012-2016

Ukazatel věřitelského rizika společnosti Fokus optic se vyskytoval od roku 2012 do roku 2014 nad doporučenou hranicí 60 %. V roce 2012 to bylo hlavně díky vysokému oceňovacímu rozdílu z přeceňování majetkového podílu v Zenit Group, který snižoval podíl vlastního kapitálu, a také vysoké hodnotě krátkodobých závazků a bankovních úvěrů. V roce 2013 se podíl cizího kapitálu na bilanční sumě dokonce blížil 80 %. Důvodem byl nákup vlastních akcií, který způsobil snížení vlastního kapitálu. Od roku 2014 se již kapitálová struktura naklonila více k financování také vlastním kapitálem. Rozpuštění položky oceňovacích rozdílů po prodeji majetkového podílu a pokles krátkodobých závazků a bankovních úvěrů této skutečnosti dost napomohly. Od roku 2015 firma vykazuje též uspokojivou hodnotu zisku, kterou převádí do výsledku hospodaření minulých let. Přestala též využívat bankovní úvěry. Tyto dvě skutečnosti poháněly pokles celkové zadluženosti skoro na 50 %. Vyšší zadluženost firmy značí, že společnost preferuje využívání levnějších a méně rizikových cizích zdrojů. Na druhou stranu si ovšem musí hlídat, aby stupeň zadlužení nepřesáhl udržitelnou mez. Může také znamenat nižší finanční stabilitu. Věřitelé firmy upřednostňují totiž nižší zadlužení. Interpretace ukazatele je na manažerech a vedení firmy, kteří musejí hlídat finanční situaci. Pokud ale firma nevykazuje žádné známky finanční nestability a věřitelé jsou spokojeni, není důvod se obávat vyšší míry zadlužení.

Celková zadluženost společnosti GrandOptical měla po celé sledované období klesající trend z 50,5 % na 32 %. Firma tedy raději preferuje konzervativnější strategii řízení kapitálové struktury při nižším zadlužení. Upřednostňuje nižší riziko před vyšším zhodnocením kapitálu. Žilka optic studio drží výši celkového zadlužení hodně nízko. Využití cizího kapitálu v této

firmě klesá po celé pětileté období ze 14 % na 4 %. Při těchto hodnotách už by se dalo debatovat nad zvýšením použití cizích zdrojů. Je ovšem na každém podniku, jak bude dané hodnoty interpretovat. Dá se říci, že Žilka optic studio je ještě v rané fázi životního cyklu firmy a nechce tedy podstupovat riziko většího zadlužení.

**Graf 16: Věřitelské riziko srovnávaných podniků**



Zdroj: Vlastní zpracování účetních výkazů, 2012-2016

V roce 2012 se hodnota úrokového krytí pohybovala v doporučených hodnotách. V roce 2013 a 2014 byla z důvodu ztráty záporná, což znamená, že firma byla nucena platit úroky z jiných prostředků než ze zisku. Dlouhodobě by byla tato skutečnost alarmující. Od roku 2015 už jsou ale úroky kryty více než 86krát. Bezpečnostní polštář je tedy veliký a ukazatel signalizuje finanční stabilitu v těchto letech. Nárůst je způsoben jednak vyšší a stabilní hodnotou zisku před zdaněním a úroky, a také poklesem nákladových úroků skoro na nulu. Firma přestala využívat úvěrové zdroje prostředků. Tato situace může uklidňovat potenciální věřitele.

GrandOptical dosahuje kromě prvního roku, kdy byla hodnota výsledku hospodaření před zdaněním a úroky hluboko ve ztrátě, ještě vyšších hodnot. Bankovních úvěrů nevyužívá skoro vůbec a splácení úroků firmě tedy nečiní problémy. Žilka optic studio je na tom podobně.

## 2.6 Predikce finanční tísně

### Altmanovo Z-skóre

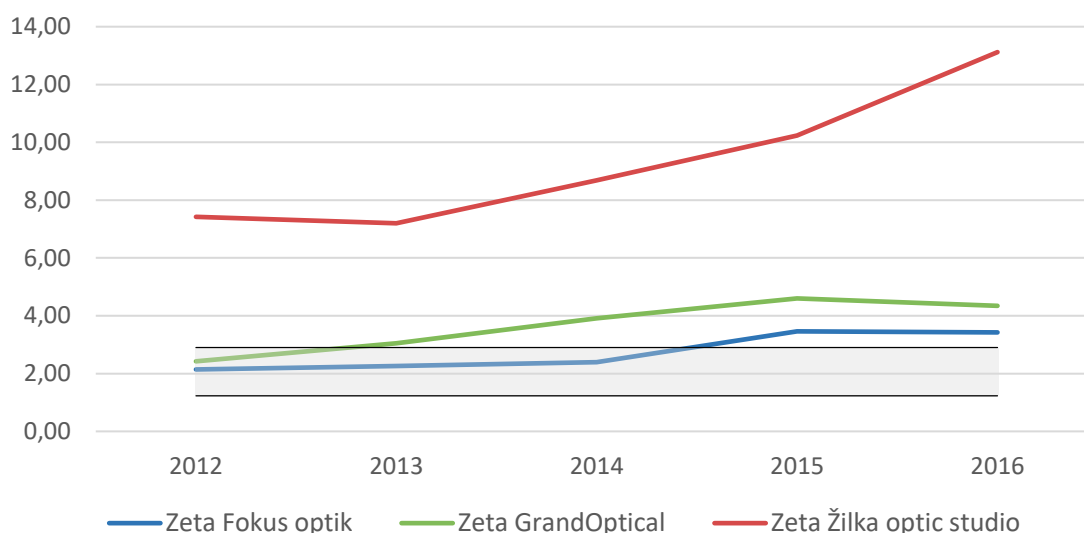
Tabulka 27: Altmanovo Z-skóre (1983) srovnávaných podniků

| Ukaz.                          | Výpočet                | Váha  | 2012        | 2013        | 2014        | 2015         | 2016         |
|--------------------------------|------------------------|-------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|
| x <sub>1</sub>                 | Prac. kap. / Aktiva    | 0,717 | -0,09       | -0,20       | 0,17        | 0,22         | 0,15         |
| x <sub>2</sub>                 | Zadržený zisk / Aktiva | 0,847 | 0,35        | 0,44        | 0,26        | 0,32         | 0,35         |
| x <sub>3</sub>                 | ZUD / Aktiva           | 3,107 | 0,07        | 0,00        | -0,10       | 0,05         | 0,05         |
| x <sub>4</sub>                 | VK / CK                | 0,42  | 0,39        | 0,26        | 0,58        | 0,81         | 0,87         |
| x <sub>5</sub>                 | Tržby / Aktiva         | 0,998 | 1,54        | 1,93        | 2,12        | 2,53         | 2,52         |
| <b>Zeta Fokus optik</b>        |                        |       | <b>2,14</b> | <b>2,26</b> | <b>2,39</b> | <b>3,46</b>  | <b>3,42</b>  |
| <b>Zeta GrandOptical</b>       |                        |       | <b>2,42</b> | <b>3,05</b> | <b>3,91</b> | <b>4,60</b>  | <b>4,35</b>  |
| <b>Zeta Žilka optic studio</b> |                        |       | <b>7,42</b> | <b>7,20</b> | <b>8,68</b> | <b>10,24</b> | <b>13,12</b> |

Zdroj: Vlastní zpracování účetních výkazů, 2012-2016

V prvních třech letech 2012, 2013 a 2014 figurovaly hodnoty Altmanova Z-skóre společnosti Fokus optik v šedé zóně, která se nachází v modelu z roku 1983 v pásmu od 1,23 do 2,9. V tomto rozmezí nelze určit, zda firmě hrozí či nehrozí bankrot. Zeta hodnota má ale od roku 2012 až do roku 2015 stoupající trend, což je velice pozitivní signál. V roce 2016 se udržela na podobné výši. V letech 2015 a 2016 už se tak celková hodnota Z-skóre pohybovala bezpečně v oblasti prosperujících firem.

Graf 17: Altmanovo Z-skóre (1983) srovnávaných podniků



Zdroj: Vlastní zpracování účetních výkazů, 2012-2016

Na celkové hodnotě Zeta u firmy Fokus optik se suverénně nejvíce podílel pátý ukazatel obratovosti. Ukazatel obratu aktiv tvořil po celé sledované období 71 % až 88 % celé hodnoty Zeta. Rostoucí trend obratu aktiv tak silně pozitivně ovlivňoval hodnotu Zeta. Druhý ukazatel dlouhodobé rentability a čtvrtý ukazatel zadluženosti měly též podstatný pozitivní vliv na celkové Zeta, což signalizuje, že s oblastí dlouhodobé rentability a zadluženosti neměla ve sledovaném období firma větší problémy. Ukazatel likvidity  $x_1$  ovlivnil celkové Zeta negativně v prvních dvou letech a byl také důvodem nižšího výsledku. Ukazatel nezdaněné rentability celkového kapitálu  $x_3$  měl též negativní vliv v letech 2013 a hlavně 2014. Od roku 2015 už se i tyto ukazatele stabilizovaly v pozitivních hodnotách a přispěly k výslednému Zeta v oblasti prosperujících podniků.

Z-skóre firmy GrandOptical se pohybuje kromě prvního roku 2012 v oblasti prosperujících firem. Nižší hodnota v prvním roce byla způsobena zápornou hodnotou hned u třech ukazatelů – likvidity a dlouhodobé i krátkodobé rentability, které stáhly celkové Zeta do šedé zóny. Od roku 2013 už všechny poměrové ukazatele figurují v kladných hodnotách. Suverénně největší podíl na celkovém Zeta má též obrat aktiv. Vývoj Zeta GrandOptical má skoro stejný trendový charakter jako Fokus optik, tzn. růst do roku 2015 a lehký pokles v roce 2016. Zeta společnosti Žilka optic studio se po celé sledované období pohybuje vysoko v hodnotách prosperující firmy.

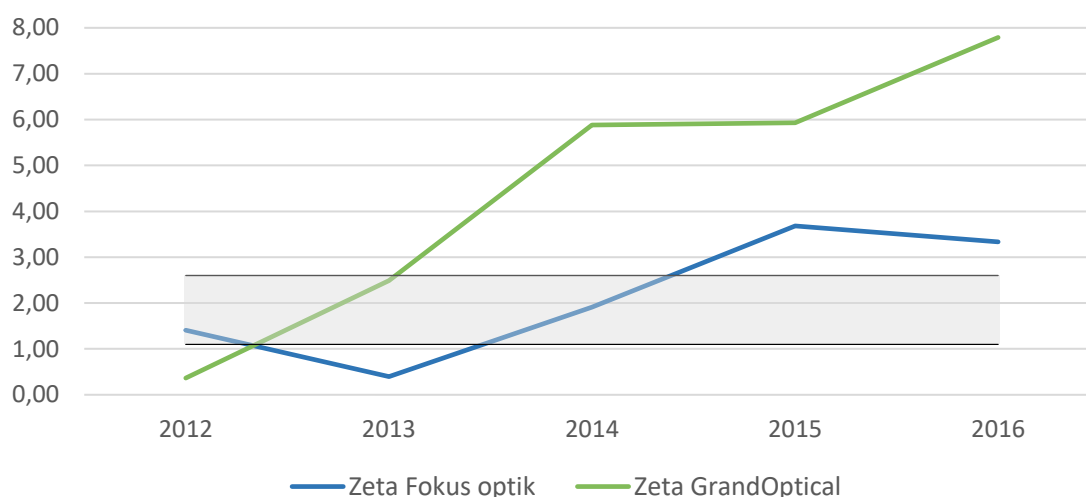
**Tabulka 28: Altmanovo Z-skóre (1995) srovnávaných podniků**

| Ukaz.                          | Výpočet                | Váha | 2012         | 2013         | 2014         | 2015         | 2016         |
|--------------------------------|------------------------|------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| $x_1$                          | Prac. kap. / Aktiva    | 6,56 | -0,09        | -0,20        | 0,17         | 0,22         | 0,15         |
| $x_2$                          | Zadržený zisk / Aktiva | 3,26 | 0,35         | 0,44         | 0,26         | 0,32         | 0,35         |
| $x_3$                          | ZUD / Aktiva           | 6,72 | 0,07         | 0,00         | -0,10        | 0,05         | 0,05         |
| $x_4$                          | VK / CK                | 1,05 | 0,39         | 0,26         | 0,58         | 0,81         | 0,87         |
| <b>Zeta Fokus optik</b>        |                        |      | <b>1,41</b>  | <b>0,40</b>  | <b>1,91</b>  | <b>3,68</b>  | <b>3,33</b>  |
| <b>Zeta GrandOptical</b>       |                        |      | <b>0,36</b>  | <b>2,49</b>  | <b>5,88</b>  | <b>5,93</b>  | <b>7,79</b>  |
| <b>Zeta Žilka optic studio</b> |                        |      | <b>17,61</b> | <b>17,76</b> | <b>21,55</b> | <b>26,18</b> | <b>34,35</b> |

Zdroj: Vlastní zpracování účetních výkazů, 2012-2016

Altmanův model z roku 1995 vynechává poslední ukazatel aktivity – obrat celkových aktiv. Jelikož tento ukazatel ovlivňoval celkové Zeta u firem Fokus optik a GrandOptical nejvíce (měl průměrně vliv skoro 80 % u Fokus optik, 65 % u GrandOptical), vynechání tohoto vlivu může být žádoucí pro analýzu finanční situace ostatních oblastí podnikání s dopadem finanční zdraví firem. Tato novější verze modelu je určena pro nevýrobní podniky. Nevýrobním podnikem je i Fokus optik, veškeré své zboží nakupuje od dodavatelů.

**Graf 18: Altmanovo Z-skóre (1995) srovnávaných podniků**



Zdroj: Vlastní zpracování účetních výkazů, 2012-2016

Vyřazení ukazatele obratovosti mělo zásadní vliv na celkové Zeta Fokus optik. V roce 2012 se podnik blíží hranici bankrotujících společností, která je zde nastavena na 1,1, ale pořád se drží v šedé zóně. Ovšem v následujícím roce 2013 se podnik hluboko propadnul do oblasti bankrotujících společností. Tato situace by byla velice znepokojivá, pokud by přetrvávala po více let po sobě. Propad je způsoben hlavně vysokou zápornou hodnotou ukazatele likvidity  $x_1$ . Přispěl k tomu také nízký ukazatel rentability  $x_3$ , příčinou byl pokles zisku před úroky a zdaněním skoro na nulu. Úbytek vlastního kapitálu z důvodu nákupu vlastních akcií ovlivnil zase ukazatel zadluženosti  $x_4$ . Jenom dlouhodobá rentabilita se během celého sledovaného období drží na stabilní výši díky vysokým hodnotám výsledku hospodaření minulých let.

V roce 2014 se Zeta podniku opět vrátila do šedé zóny, a to z důvodu zlepšení likvidity ve firmě (extrémní nárůst krátkodobého finančního majetku a pokles krátkodobých závazků a úvěrů). Od roku 2015 by se dala firma Fokus optik označit jako prosperující společnost. Společnost dokázala zlepšit řízení ve strádajících oblastech podniku, zlepšit likvidní pozici firmy, stabilizovat výši zisku v kladných hodnotách a zmenšit stupeň zadlužení na přijatelnou úroveň. Finanční situace podniku je tedy po problémech v roce 2013 na dobré cestě k prosperitě a finančnímu zdraví.

Společnost GrandOptical na tom v roce 2012 byla ještě hůře, její hodnota Zeta signalizovala problémy směřující k bankrotu společnosti. V oblastech likvidity, krátkodobé i dlouhodobé rentability vykazovala značné problémy. Ovšem od roku 2013 podnik začal dosahovat

vysokého růstu ukazatele Z-skóre. V roce 2013 se přiblížil hranici prosperity a od roku 2014 se dá označit za silně prosperující podnik se stabilně rostoucí výší zisku.

## Kralicekův Quicktest

**Tabulka 29: Kralicekův Quicktest Fokus optik a. s.**

| Ukaz.                            | Výpočet                    | 2012           | 2013          | 2014          | 2015         | 2016         |
|----------------------------------|----------------------------|----------------|---------------|---------------|--------------|--------------|
| R1                               | VK / Aktiva                | 0,278          | 0,202         | 0,360         | 0,439        | 0,457        |
| R2                               | (Dluhy - KFM) / Nezdan. CF | 9,792          | 787,984       | -5,298        | 5,493        | 7,543        |
| R3                               | ZUD / Aktiva               | 0,068          | -0,001        | -0,099        | 0,054        | 0,046        |
| R4                               | Nezdan. CF/ Provozní V     | 0,045          | 0,001         | -0,037        | 0,031        | 0,023        |
| Ukaz.                            | Výpočet                    | 2012           | 2013          | 2014          | 2015         | 2016         |
| R1                               | VK / Aktiva                | 3              | 3             | 4             | 4            | 4            |
| R2                               | (Dluhy - KFM) / Nezdan. CF | 2              | 0             | 0             | 2            | 2            |
| R3                               | ZUD / Aktiva               | 1              | 0             | 0             | 1            | 1            |
| R4                               | Nezdan. CF/ Provozní V     | 1              | 1             | 0             | 1            | 1            |
| <b>Hodnocení celkové situace</b> |                            | <b>1,75</b>    | <b>1</b>      | <b>1</b>      | <b>2</b>     | <b>2</b>     |
|                                  |                            | Střední podnik | Špatný podnik | Špatný podnik | Dobrý podnik | Dobrý podnik |

Zdroj: Vlastní zpracování účetních výkazů, 2012-2016

Kralicekův Quicktest ukazuje, že společnost Fokus optik si v oblasti finančního zdraví nevedla tak dobře, jak by si nejspíš přála. V prvním roce získala průměrné obodování 1,75, takže leží v zóně mezi 1 a 3, kde nelze s jistotou usoudit, jestli se jedná o podnik s dobrou či špatnou finanční situací. V roce 2013 a 2014 se hodnocení propadlo dokonce na hodnotu 1, která už značí, že se jedná o špatný podnik v rámci bonity a finančního zdraví. V roce 2013 dokonce skórovala společnost ze čtyř ukazatelů třikrát 0. Od roku 2015 se finanční situace firmy zvedla. Podnik již vykazuje lepší hodnoty posuzovaných veličin a dosáhl na známku 2, která je pořád v zóně, v které nelze přesně určitě finanční zdraví podniku, ale už registruje zlepšení v rámci jednotlivých ukazatelů. K hodnocení 3 a více, které popisuje velmi dobrý podnik, se ale společnost za celé sledované období nepřiblížila.

Při podrobnějším pohledu na jednotlivé poměrové ukazatele pozorujeme, že celkový průměr bodů je tažen nejvíce nahoru hlavně prvním ukazatelem zadluženosti. Ukazatel R1 vlastnického rizika je ve všech letech hodnocen 3 nebo 4 body. V prvních dvou letech se pohyboval podíl vlastního kapitálu firmy na celkových aktivech mezi 20 a 30 %. Od roku 2014 pravidelně roste až na 45 %. Hodnoty druhého ukazatele cash solventnosti popisují problémy v letech 2013 a 2014, kdy byl nezdaněný Cash Flow firmy skoro nulový nebo v roce 2014 dokonce výrazně

záporný. Zisk před zdaněním a odpisy nebylo tedy vůbec možné srovnávat s výší dluhů. Společnost navíc v prvních dvou letech skoro vůbec nevyužívala krátkodobý finanční majetek. Od roku 2015 již firma vykazovala přijatelnější výši zisku před zdaněním a odpisy, a díky poklesu cizího kapitálu a nárůstu prostředků na bankovních účtech už byla schopná dosáhnout na 2 body.

V letech 2013 a 2014 byl výsledek hospodaření před úroky a zdaněním společnosti záporný, což není příliš pozitivní signál pro věřitele. V ostatních třech letech již dosahoval na hodnotu okolo 5 až 7 %, což stačilo na 1 bod v hodnocení ukazatele R3.

Tržby z prodeje a další výnosy společnosti dosahují poměrně vysokých hodnot. Nezdáněný Cash Flow tak vysokých hodnot již nedosahuje, v roce 2014 dosáhl dokonce záporné hodnoty -14,4 mil. Kč. Čtvrtý ukazatel cash provozní výkonnosti tedy v letech 2012, 2013, 2015 a 2016 přinesl společnosti Fokus optik 1 bod a v roce 2014 0 bodů. V posledních dvou letech se pohybuje přibližně uprostřed mezi hranicemi 1 a 2 bodů. Nedá se tedy říct, že by podnik vykazoval velmi dobré známky krátkodobé platební schopnosti.

**Tabulka 30: Kralicekův Quicktest srovnávaných podniků**

| Společnost                | 2012        | 2013     | 2014     | 2015     | 2016     |
|---------------------------|-------------|----------|----------|----------|----------|
| <b>Fokus optik</b>        | <b>1,75</b> | <b>1</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>2</b> |
| <b>GrandOptical</b>       | 1,75        | 3,25     | 4        | 4        | 4        |
| <b>Žilka optic studio</b> | 4           | 4        | 4        | 4        | 4        |

Zdroj: Vlastní zpracování účetních výkazů, 2012-2016

Společnost GrandOptical na tom byla v prvním roce podobně jako Fokus optik díky zápornému výsledku hospodaření, který výrazně snížil hodnotu nezdaněného Cash Flow a ostatních veličin ziskovosti. Od roku 2013 se již ale s rychle rostoucími hodnotami zisku vyhoupla na 3,25 (od 2014 na 4). Ve srovnání s Fokus optik je na tom tedy od roku 2013 zjevně lépe. Všechny finanční oblasti GrandOptical vykazují prvky finančně zdravého podniku.

Firma Žilka optik studio dosáhla ve všech pěti letech na maximální hodnotu 4 bodů, která signalizuje velmi dobrou finanční situaci podniku. V některých oblastech dosahuje podnik až extrémně vysokých hodnot, které nutí k zamyšlení, zda by nebylo možné prostředky investovat lépe či využít většího zadlužení.

Celkové hodnocení analyzované společnosti pomocí Kralicekova Quicktestu ukazuje, že po celé sledované období se společnost Fokus optik nedá označit jako vyloženě finančně zdravý podnik ve velmi dobré finanční situaci. Pozitivem může být, že oblast zadluženosti nedělá firmě

žádné problémy, kapitálovou strukturu společnosti řídí korektně a nehrozí jí bankrot z předlužení. V ostatních oblastech svého podnikání (rentability, likvidity, cash solventnosti) by se firma mohla zaměřit na provedení hlubší interní analýzy, zjištění možných příčin zhoršení a zavedení opatření pro zlepšení finanční situace. Roky 2013 a 2014 byly dle hodnocení modelů finanční tísně pro firmu kritické. Je nutné zmínit, že výkazy v těchto letech byly dosti ovlivněny nákupem vlastních akcií a prodělečným prodejem majetkového podílu v Zenit Group, který nepříznivě ovlivnil výši zisku. Je také obecně známo, že v kapitálově náročných odvětvích hodnoty rentability často nedosahují tak vysokých hodnot. Odvětví oční optiky se dá označit za kapitálově náročné odvětví, podnik je nucen udržovat vysoké stavy zásob, učinit vysoké počáteční investice při vstupu do odvětví pro překonání bariér odvětví a též nakupovat zboží ve velkém množství od zahraničních dodavatelů. Pozitivním faktorem je skutečnost, že se finanční situace a zdraví firmy v posledních dvou letech 2015 a 2016 výrazně zlepšilo, výsledek hospodaření se podařilo stabilizovat na kladné hodnotě. Společnost se už také nepotýká s takovými problémy s likviditou.

## 3 Strategická analýza

### 3.1 Analýza makrookolí – PEST analýza

První část strategické analýzy je zaměřena na analýzu vnějšího okolí podniku. Hlavní faktory vlivu makrookolí budou rozebrány pomocí PEST analýzy.

#### Politicko-právní faktory

Na společnost Fokus optik a. s. působí vývoj politické situace a právního rámce v České republice, v Evropě, ale i v Asii a po celém světě. Nejprve se zaměřím na rozbor globálních vlivů, které vznikají mimo území České republiky. Každá česká společnost je ovlivňována členstvím České republiky v Evropské unii. Od roku 2004, kdy Česko vstoupilo do Evropské unie, byly odstraněny technické, právní a administrativní překážky, které omezovaly volný obchod v evropském společenství. Členství v EU umožňuje českým firmám volný pohyb osob, zboží, služeb a kapitálu na jednotném vnitřním trhu EU.<sup>46</sup> Umožňuje to společností rozšířit svoji působnost a dovážet a vyvážet zboží v rámci vnitřního trhu bez větších překážek. Převážná většina provozoven Fokus optik se nachází na území ČR, hlavní zákaznickou silou jsou tedy Češi, ale od roku 2008 společnost vlastní též přes 50 provozoven na Slovensku. Většina sortimentu Fokus optik je dovážena ze zahraničí, firma nevyrábí žádné výrobky sama. 30 až 40 % sortimentu podniku je dováženo dodavateli z Evropy, a to obzvláště produkty vyšší kvality a luxusních značek. Import zboží a prodej na Slovensku je usnadňován členstvím v EU. Firma tak může dosáhnout vyšší hospodárnosti a omezit své náklady.

Otevření české ekonomiky ovšem snížilo bariéry vstupu na český trh pro zahraniční firmy. Za poslední desetiletí konkurence na trhu hodně vzrostla, a je to také díky přílivu zahraničních společností. Fokus optik je sice jedním z lídrů na českém trhu, ale v Česku již podnikají i mnohem větší evropské firmy. Odvětví oční optiky je ve srovnání s Českou republikou výrazně rozvinutější v Německu, Itálii, Francii a Španělsku.<sup>47</sup>

Členství v EU přináší také povinnost českých firem dodržovat evropské normy, směrnice a nařízení. Přizpůsobení svého podnikání jak evropskému, tak českému legislativnímu

---

<sup>46</sup> Evropská unie. Jeden trh bez hranic [online]. 2018 [cit. 2018-05-13]. [https://europa.eu/european-union/topics/single-market\\_cs](https://europa.eu/european-union/topics/single-market_cs)

<sup>47</sup> GfK. European optics market confirms a market size of €17.6 billion for 2017 [online]. 2018 [cit. 2018-05-13]. <http://www.gfk.com/insights/press-release/european-optics-market-confirms-a-market-size-of-eur176-billion-for-2017/>

a právnímu rámci zvyšuje náklady firem, ale je nezbytně nutné k udržení stabilní a transparentní situace firmy. Fokus optik musí dodržovat celounijní předpisy a normy týkající se zdravotnických výrobků a služeb, mezi které patří i velká část jeho sortimentu. V oblasti oční optiky existuje velké množství evropských norem, které stanovují podmínky dodržování procedur při prodeji, odborném vyšetření a nakládání s výrobky. Příkladem bych zmínil českou verzi normy ČSN EN ISO 12870 (195107), která stanovuje základní požadavky na nepřizpůsobené brýlové obruby určené k používání se všemi typy předepsaných brýlových čoček.<sup>48</sup> Fokus optik musí též dodržovat požadavky normy ČSN EN ISO 11980 (195211) pro klinickou zkoušku bezpečnosti a funkčnosti kontaktních čoček a prostředků pro ošetřování kontaktních čoček. Dále bych uvedl pro ilustraci jen názvy několika dalších norem:

- ČSN EN ISO 7998 Brýlové obruby – Slovník a seznamy ekvivalentních termínů (19 5100)
- ČSN EN ISO 8596 Zkouška zrakové ostrosti – Normalizovaný optotyp a jeho zobrazení (19 5002)
- ČSN EN ISO 8624 Optika a optické přístroje – Způsob měření brýlových obrub (19 5101)
- ČSN EN ISO 9456 Optika a optické přístroje – Značení brýlových obrub (19 5102)
- ČSN ISO 3696 Jakost vody pro analytické účely – Specifikace a zkušební metody (68 4051)<sup>49</sup>

Fokus optik je povinen též dbát na kvalitu slunečních brýlí, které musí splňovat parametry UV400.

Nejpodstatnější vliv na podnikání Fokus optik má ale vývoj politické situace v České republice. Současné politické klima se nedá označit za příliš stabilní. Ve volbách do Poslanecké sněmovny Parlamentu ČR, které se uskutečnily 20. a 21. října 2017, zvítězilo hnutí ANO, které s 29,64 % hlasů získalo 78 mandátů. Prezident republiky Miloš Zeman následně pověřil lídra ANO Andreje Babiše sestavením kabinetu. Prezident republiky vládu jmenoval 13. prosince 2017, 16. ledna 2018 ovšem vláda neobdržela důvěru Poslanecké sněmovny a následující den odhlasovala svoji demisi, kterou Miloš Zeman přijal. Nedůvěra ve vládu vedenou Andrejem Babišem je způsobena hlavně trestním stíháním pana Babiše kvůli kauze Čapí hnízdo. Velká část populace České republiky a též většina stran Poslanecké sněmovny odmítá možnost trestně stíhaného premiéra republiky. Andrej Babiš tedy v současné době jedná o strukturu nové vlády.

---

<sup>48</sup> Normy.biz. ČSN EN ISO 11980 (195211) [online]. 2010 [cit. 2018-05-13].  
<https://shop.normy.biz/detail/55028>

<sup>49</sup> Česká agentura pro standardizaci. Česká technická norma [online]. 1998 [cit. 2018-05-13].  
[http://csnonlinefirmy.unmz.cz/html\\_nahledy/19/54381/54381\\_nahled.htm](http://csnonlinefirmy.unmz.cz/html_nahledy/19/54381/54381_nahled.htm)

V následujících dnech je nejpravděpodobnější koalice s ČSSD, která bude o této možnosti hlasovat vnitrostranickým referendem. Možné sestavení vlády koalicí ANO s ČSSD a s podporou KSČM se nedá označit jako příliš výhodné pro podnikatelský sektor větších firem jako je Fokus optik. Situace je ovšem stále nestálá a Fokus optik nemůže zakládat své strategie na spekulacích. Hrozba přichází též ze strany nové extrémistické strany SPD, která získala v parlamentních volbách 22 mandátů. Lídr strany Tomio Okamura hlasitě prosazuje možnost celostátního referenda o vystoupení České republiky z Evropské unie. Případné vystoupení z EU by znamenalo pro společnost Fokus optik velkou hrozbu pro oblast dovozu zboží, podnikání na Slovensku a případné expanze do jiných států, kterou zakladatel firmy už několik let zvažuje.

Trh oční optiky ovlivnilo též zavedení elektronické evidence tržeb (EET), které je známo též jako projekt Andreje Babiše, v té době ještě z pozice ministra financí. Pro řadu menších podniků to znamenalo zvýšení nákladů. Spuštění EET v odvětví optiky též způsobilo značné nejasnosti, zda optiky patří do druhé vlny v rámci maloobchodů a velkoobchodů, či se musí registrovat do EET až ve čtvrté vlně jako výrobci zdravotnických potřeb. Z pohledu společnosti Fokus optik mohlo spuštění EET spíše přinést omezení potenciální konkurence maloobchodů, tzn. pozitivní dopad na podnikání.

V lednu 2018 obhájil prezidentský post současný prezident republiky Miloš Zeman. Jelikož více než 50 % nabídky Fokus optik tvoří sortiment pocházející z asijského trhu, otevřený postoj Miloše Zemana k sbližování s Čínou a podporou investic z Číny může být považován za pozitivní.

Velký vliv na zisk společnosti Fokus optik mělo zvyšování daně z přidané hodnoty za vlády Petra Nečase. Obor oční optiky podléhá dvěma zdaňovacím pásmům DPH. Zdravotnické pomůcky, do kterých lze řadit kontaktní čočky či dioptrické brýlové čočky všech materiálů (plastová, minerální i skleněná), včetně dioptrických brýlových obrub a oprav brýlí, podléhají snížené sazbě DPH. Zatímco ostatní produkty, jako jsou sluneční brýle a další sortiment podniku, jsou zdaňovány základní sazbou DPH. 1. 1. 2012 byla snížená sazba DPH posunuta z 10 % na 14 % a na začátku následujícího roku dokonce na 15 % (spolu se základní sazbou, která vzrostla z 20 % na 21 %). 80 % sortimentu Fokus optik tvoří produkty, které podléhají snížené sazbě DPH. Nárůst snížené sazby o 50 % měl tedy velmi negativní dopad na firemní zisky. Dle slov zakladatele Jiřího Lose přišla společnost díky tomu v roce 2012 o 1,25 mil. Kč

měsíčně a od roku 2013 byl dopad dokonce přes 1,5 mil. Kč každý měsíc. Restriktivní fiskální politika vlády má tedy významný dopad na společnosti podnikající na trhu oční optiky.<sup>50</sup>

Oční optika je živností vázanou. Nemůže ji tedy získat každý. Podle živnostenského zákona musí splnit tyto podmínky:

- prokáže způsobilost k výkonu zdravotnického povolání optometristy podle zvláštního právního předpisu (tj. zákon č. 96/2004 Sb.), nebo
- vyšší odborné vzdělání v oboru diplomovaný oční optik nebo diplomovaný oční technik, nebo
- střední vzdělání s maturitní zkouškou v oboru oční optik nebo oční technik, nebo
- osvědčení o rekvalifikaci nebo jiný doklad o odborné kvalifikaci pro příslušnou pracovní činnost vydaný zařízením akreditovaným podle zvláštních právních předpisů, nebo zařízením akreditovaným Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, nebo ministerstvem, do jehož působnosti patří odvětví, v němž je živnost provozována, a 4 roky praxe v oboru.<sup>51</sup>

Podnikat může začít člověk i prostřednictvím vázaného zástupce, ale i tak v oboru existují určité bariéry vstupu. Optiku si nemůže otevřít někdo bez příslušného vzdělání či kvalifikace.

## **Ekonomické faktory**

Vnější makroekonomické faktory působící na činnost Fokus optik není společnost schopna přímo ovlivnit. Je ovšem přínosné je sledovat a přizpůsobit jim své podnikání. Dále tedy naznačím vývoj jednotlivých makroekonomických veličin.<sup>52</sup>

### Míra ekonomického růstu

Nejpodstatnějším ekonomickým faktorem je ekonomický růst, který je definován výší hrubého domácího produktu. Dle Společenstva českých optiků a optometristů (SČOO) tržby v odvětví oční optiky do roku 2008 stabilně rostly. V roce 2008 vypukla světová finanční krize, která byla způsobena prasknutím nemovitostní bubliny v USA. Finanční krize měla vysoký dopad na národní ekonomiky všech států v Evropě a přerostla v krizi dluhovou. Česká ekonomika a její

---

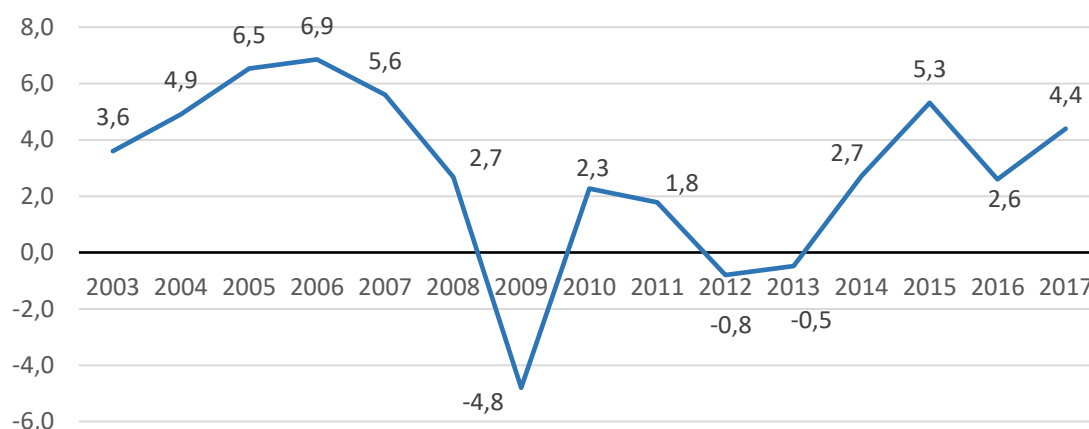
<sup>50</sup> Hospodářské noviny: Fokus optik. Jak se z malé optiky stal lídr trhu s brýlemi [online]. 2014 [cit. 2018-05-13]. <https://archiv.ihned.cz/c1-62937420-jak-se-z-male-optiky-stal-lidr-trhu-s-brylemi>

<sup>51</sup> BusinessInfo.cz. Oční optika – živnostenské oprávnění krok za krokem [online]. 2011 [cit. 2018-05-13]. <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/ocni-optika-1631.html>

<sup>52</sup> Český statistický úřad. Hlavní makroekonomické ukazatele [online]. 2018 [cit. 2018-05-13]. [https://www.czso.cz/csu/czso/hmu\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr)

odvětví byly též výrazně ovlivněny světovou krizí. Vývoj v odvětví oční optiky má zhruba 6 až 9 měsíců zpoždění za vývojem ve zbytku ekonomiky, odvětví optiky je sekundární až terciální sférou. Pokles v prodeji brýlí a čoček se projeví s určitým zpožděním po poklesu HDP a následném poklesu spotřeby obyvatelstva. V roce 2009 zaznamenal trh oční optiky pokles o přibližně 4 až 6 %. Některé menší optiky byly ovlivněny krizí až 15 % poklesem tržeb. Z vývoje HDP v celé české ekonomice, který lze pozorovat na následujícím grafu, je vidět, že HDP v roce 2009 kleslo o 4,8 %. Odvětví oční optiky bylo tudíž zasáhnuto krizí přibližně stejně jako zbytek ekonomiky. Důsledky krize též negativně ovlivnily podnik Fokus optik. Jak vysvětluje Jiří Los, před začátkem krize otevřela společnost průměrně pět nových obchodů ročně, po krizi podnik otvírá průměrně jen jednu novou pobočku každý rok. Podmínky krize na trhu optiky též vyvolaly boj o zákazníky mezi firmami na trhu. Společnosti začaly s klesajícími tržbami bojovat slevovými akcemi.

**Graf 19: Vývoj HDP České republiky (meziroční změny v %)**



Zdroj: Vlastní zpracování dat z tabulek ČSÚ – Czso.cz, 2018

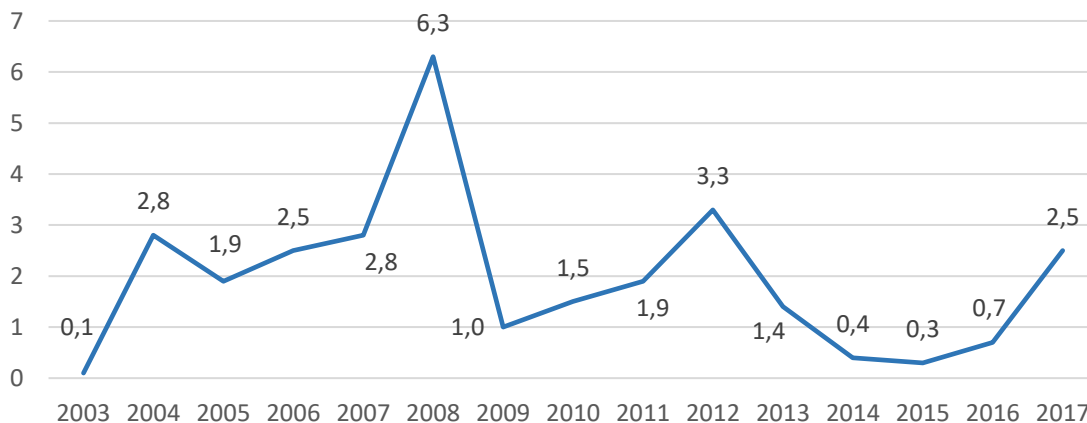
V roce 2010 zažila česká ekonomika už jisté oživení, HDP vzrostlo o 2,3 %. V roce 2012 a 2013 ovšem znovu dosáhlo HDP nižší hodnoty než v předchozím roce. Od roku 2014 již lze pozorovat stabilní nárůst ekonomiky. SČOO ve svých článcích publikovalo, že se odvětví oční optiky nachází ve fázi konjunktury. Slovenská ekonomika procházela podobným vývojem jako česká.

### Míra inflace

Další makroekonomickou veličinou, která ovlivňuje podnikatelské prostředí, je míra inflace. Od roku 1998 ČNB přešla k režimu cílování inflace. Inflační cíl je od roku 2010 nastaven na

2 %. Z grafu lze vidět, že inflace zaznamenala vysoký nárůst v roce 2008 a v roce 2012, což jsou roky největšího poklesu HDP.

**Graf 20: Vývoj inflace v České republice (roční průměr v %)**



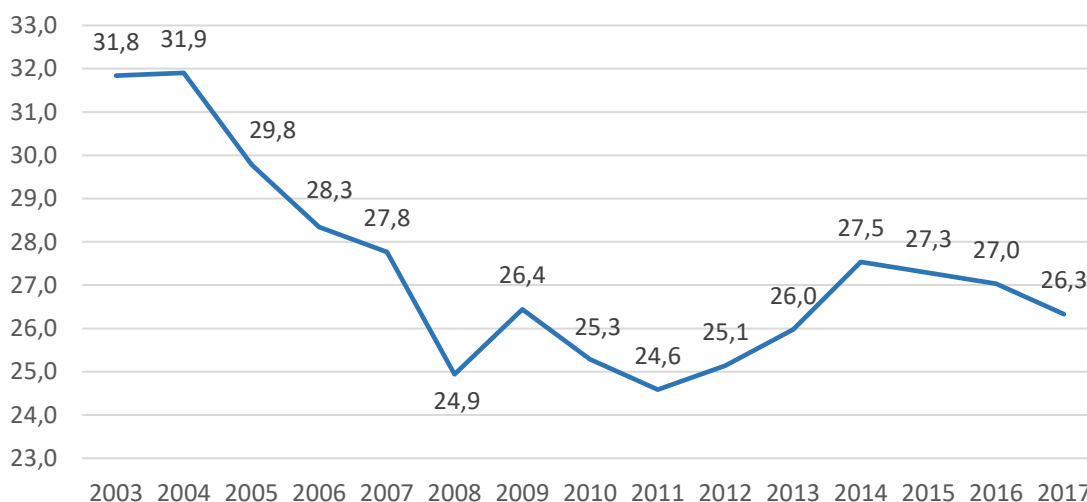
Zdroj: Vlastní zpracování dat z tabulek ČSÚ – Czso.cz, 2018

Vysoká cenová hladina může omezovat investiční aktivity a ekonomický rozvoj společností na trhu. Vysoká inflace též tlačí na růst nominálních mezd. Od roku 2013 se inflace v ekonomice pohybovala hluboko pod inflačním cílem, nízká cenová hladina tedy měla spíše podpůrný vliv na investiční aktivitu na trhu. V roce 2017 hodnota inflace znovu vystoupala nad inflační cíl.

### Měnový kurz

Podnikání společnosti Fokus optik je též ovlivněno vývojem směnných kurzů. K dosažení stabilní cenové hladiny ČNB používá nástroje, které mohou ovlivňovat měnový kurz koruny.

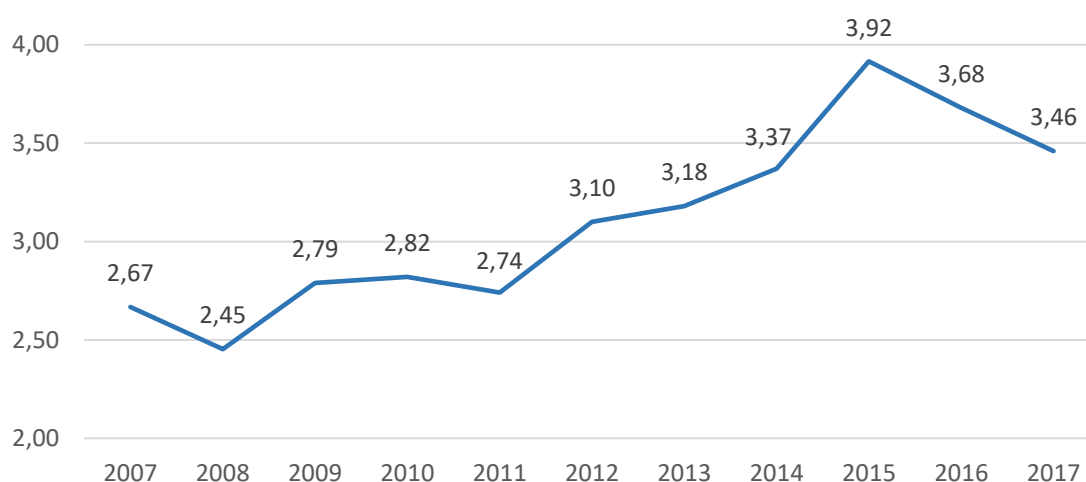
**Graf 21: Vývoj CZK/EUR (roční průměr)**



Zdroj: Vlastní zpracování dat z tabulek ČSÚ – Czso.cz, 2018

Fokus optik dováží zboží z několika zemí eurozóny, depreciace kurzu koruny vůči euru bude mít tedy negativní vliv na nakupované zboží v EU, které bude pro Fokus optik dražší. Více než třetina poboček Fokus optik leží na Slovensku. Zde naopak bude působit depreciace koruny opačně, po směně eur obdržených za prodaný výrobek na Slovenku by Fokus optik dostal větší objem korun. Změny směnného kurzu koruny a eura mají tedy vliv na import, export i podnikání v zahraničí. Předchozí graf ukazuje, že koruna od roku 2005 do roku 2011 apreciovala, zboží nakupované v zahraničí tedy pro českou firmu relativně zlevňovalo, ale zisk na Slovensku v eurech ztrácel relativně na výši. Od roku 2012 do roku 2014 naopak koruna depreciovala, v posledních třech letech znovu apreciuje.

**Graf 22: Vývoj CZK/CNY (roční průměr)**



Zdroj: Vlastní zpracování dat z tabulek ČSÚ – Czso.cz, 2018

Fokus optik dováží značný objem sortimentu (více než polovinu) z Asie. Import zboží z Číny tedy negativně ovlivňuje depreciace kurzu koruny vůči čínskému jüanu. Do roku 2015 kurz CZK/CNY rostl, zboží dovážené z Číny bylo pro českou firmu tedy relativně dražší a dražší. V posledních dvou letech kurz koruny vůči jüanu začal apreciovat a zboží se stává levnějším.

Podnikání společnosti Fokus optik ovlivňuje též **míra nezaměstnanosti**, která po propuknutí krize (tzn. od roku 2009) narostla postupně až k 8 %. Od roku 2014 dochází k prudkému snižování míry nezaměstnanosti. V roce 2016 klesla na 4 % a v roce 2017 dosáhla dokonce 2,4 %. Ačkoliv je nízká míra nezaměstnanosti kladným signálem pro českou ekonomiku, je s ní spojeno i zvyšování **hrubých nominálních mezd**, které probíhá v posledních letech. Podnikům rostou náklady.

### Sociálně-demografické faktory

Mezi sociální faktory působící na firmu Fokus optik patří určitě preference zákazníků mezi kvalitou a nízkými náklady. V období po propuknutí ekonomické krize se společnosti na trhu přetahovaly o zákazníky formou slevových akcí. Klienti optik preferovali nízkou cenu nad vysokou kvalitou a dobrým servisem. Dle slov viceprezidenta SČCO Ivana Vymyslického se v těchto letech prodalo přibližně 50 % celkového zboží v optikách ve slevě.<sup>53</sup> Od roku 2014 ovšem odvětví oční optiky zažívá ekonomický růst a lidé vyhledávají dražší značky lepší kvality. Průměrné období mezi nákupy nových brýlí se při lepší finanční situaci populace též zkracuje. Lidé už se tolik nenechávají strhnout marketingovými akcemi. Situace je také podporována faktem, že brýle se stávají v současné době módním doplňkem. Brýle už nepředstavují stigma, lidé se za ně již nestydí, ale jejich nošení spíše vyhledávají.

Zakladatel Jiří Los uvádí, že poptávka v České republice a na Slovensku se dosti liší. Slovenští zákazníci poptávají ve vysoké míře zboží nízké cenové kategorie (do 1,5 tis. Kč) a vysoké cenové kategorie (nad 3 tis. Kč). Poptávka po sortimentu střední kategorie (1,5 až 3 tis. Kč) není tak vysoká. Čeští zákazníci naopak mají největší zájem o zboží nízké a středné cenové kategorie, poptávka po dražším zboží už klesá.<sup>54</sup>

Výrazným pozitivním signálem pro perspektivnost odvětví je i skutečnost, že odborné studium oční optiky a optometrie je dnes vyučováno na čtyřech středních a třech vysokých školách.

Mezi demografické faktory ovlivňující poptávku po produktech Fokus optik patří především stárnutí populace. S přibývajícím průměrným věkem obyvatelstva přibývá počet lidí, kteří se bez brýlí neobejdou. Přispívá k tomu i zvětšující se podíl obyvatelstva ve věku nad 40 let a hlavně podíl populace v důchodovém věku. Lidé v důchodovém věku často potřebují i brýle na blízko. Z uvedeného grafu je vidět, že počet lidí ve věku nad 65 od roku 2010 vysoce narůstá. Naopak podíl věkové skupiny 15 až 34 let od roku 2008 razantně klesá.<sup>55</sup>

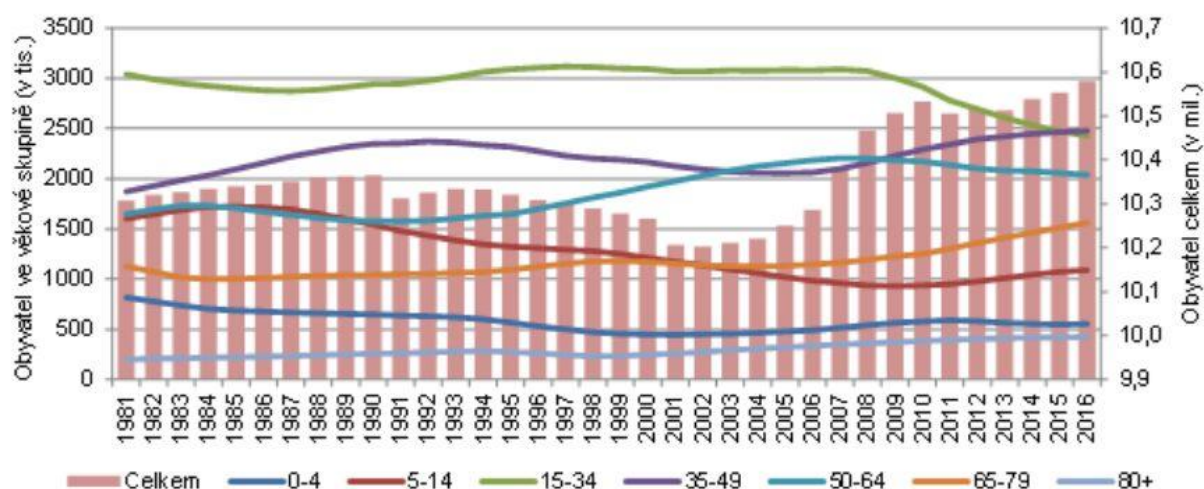
---

<sup>53</sup> BVV Veletrhy Brno: OPTA 2016. Český trh oční optiky dále poroste [online]. 2016 [cit. 2018-05-13]. <https://www.bvv.cz/opta/aktuality/cesky-trh-ocni-optiky-dale-poroste/>

<sup>54</sup> Hospodářské noviny: Fokus optik. Jak se z malé optiky stal lídr trhu s brýlemi [online]. 2014 [cit. 2018-05-13]. <https://archiv.ihned.cz/c1-62937420-jak-se-z-male-optiky-stal-lidr-trhu-s-brylemi>

<sup>55</sup> Český statistický úřad. Aktuální populační vývoj v kostce [online]. 2017 [cit. 2018-05-13]. <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualni-populacni-vyvoj-v-kostce>

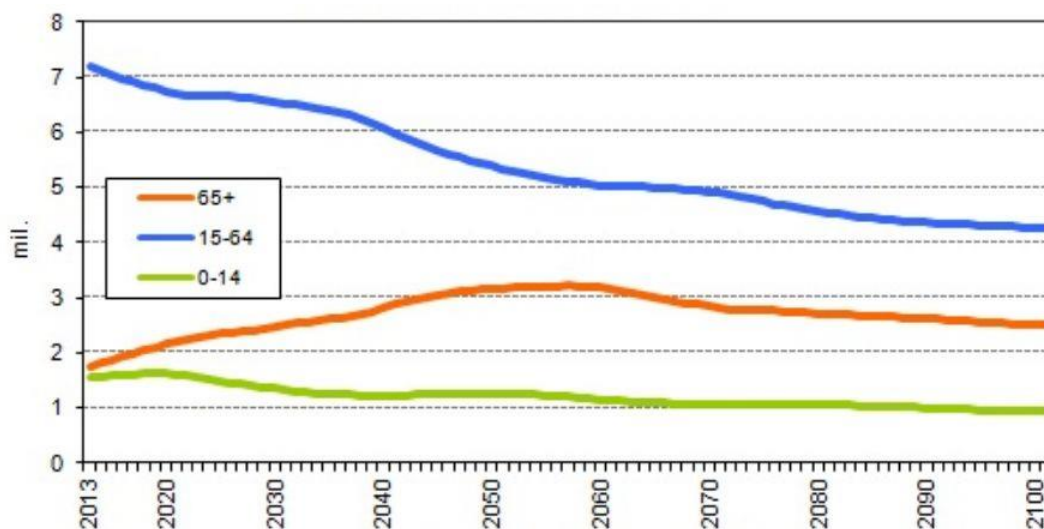
**Graf 23: Obyvatelstvo podle věku (k 31. 12. 2016)**



Zdroj: Statistiky ČSÚ – Czso.cz, 2017

Další graf uvádí střední variantu prognózy vývoje počtu obyvatel podle hlavních věkových skupin až do roku 2101. Pravá část grafu má pro podnikání Fokus optik nízkou vypovídací schopnost. Podmínky podnikání se moc rychle mění na predikce v řádech 50 a více let. Z levé části grafu lze vidět, že Český statistický úřad předpokládá výrazný nárůst počtu obyvatel nad 65 let. Počet lidí v mladém a produktivním věku má naopak klesat.<sup>56</sup>

**Graf 24: Projekce očekávaného vývoje hlavních věkových skupin**



Zdroj: Prognózy ČSÚ – Czso.cz, 2013

<sup>56</sup> Český statistický úřad. Očekávaný vývoj počtu obyvatel podle hlavních věkových skupin do roku 2101 [online]. 2013 [cit. 2018-05-13]. [https://www.czso.cz/csu/czso/ocekavany\\_vyvoj\\_poctu\\_obyvatel\\_podle\\_hlavnich\\_vekovych\\_skupin\\_do\\_roku\\_2101](https://www.czso.cz/csu/czso/ocekavany_vyvoj_poctu_obyvatel_podle_hlavnich_vekovych_skupin_do_roku_2101)

Tuto situaci ještě podporuje zvýšený vizuální stres obyvatelstva. Rychle roste průměrná doba, kterou člověk sleduje počítače, obrazovky či mobilní telefony. Oči pak potřebují odpočinek, který jim mohou dopřát brýle. Dle slov Ivana Vymyslického již nyní potřebuje brýle zhruba polovina obyvatel České republiky, v roce 2020 to bude již okolo 60 %.

## **Technologické faktory**

Dynamika inovací a technologického pokroku v odvětví oční optiky je vysoká. Neustále přicházejí na trh nové materiály, hlavně u obrouček (kovových, plastových). Nové materiály obrouček přináší nové vlastnosti, jako např. lehkost, design. Technologie brýlových čoček se neustále posouvá, aby vyhověla i osobám s určitými typy postižení zraku. Technologie Free-Form dokonce umožňuje vyrábět brýlové čočky na míru. Na český trh se též začínají přesouvat inovace ze zahraničí jako telemedicína a screeningové stroje. Existuje už i technologie 3D měření parametrů obličeje, která pomocí 3D tiskárny vyrobí obroučky přímo pro konkrétní tvar obličeje.<sup>57</sup> Technologie měření zraku a výroby kontaktních čoček se též rychle posouvají. Technologické inovace ze světového trhu oční optiky lze sledovat na každoročním Mezinárodním veletrhu oční optiky, optometrie a oftalmologie OPTA, kam se sjíždí vystavovatelé z celého světa. Je důležité, aby firma Fokus optik udržovala krok s nejnovějšími trendy a inovacemi na trhu a byla schopná je nabídnout svým zákazníkům.

Podnikání v dnešní době též vyžaduje aktivní působení společnosti na internetu a provozování e-shopu. Zakladatelé firmy se dlouho stavěli do pozice proti otevření e-shopu z důvodu zanedbávání péče o oči klientů. Zakladatelé firem v odvětví jsou často oční lékaři či optometristi, a ne čistí podnikatelé či ekonomové. Český trh oční optiky nemá oficiální centralizovaný dohled. V zahraničí je koupě dioptrických brýlí či kontaktních čoček podmíněna pravidelnými prohlídkami u očního lékaře. V České republice to tak není, a proto se kontaktní čočky i brýle prodávají např. v drogeriích nebo na benzínových pumpách. Z důvodu rostoucího konkurenčního prostředí byla firma Fokus optik donucena ke zřízení vlastního e-shopu. S rostoucím počtem e-shopů na trhu klesaly firmě tržby. Pomocí svých internetových stránek je firma též schopna lákat nové zákazníky do věrnostního programu Fokus optik klub, který má přibližně 70 tis. členů.

---

<sup>57</sup> BVV Veletrhy Brno: OPTA 2018. Českým optikům se daří, roste i počet optik [online]. 2018 [cit. 2018-05-13]. <https://www.bvv.cz/opta/aktuality/ceskym-optikum-se-dari-roste-i-pocet-optik/>

## 3.2 Analýza mikrookolí

Společnost Fokus optik a. s. je součástí odvětví oční optiky a optometrie, jež spadá do sekundárního až terciálního sektoru. Je to perspektivní odvětví s nepřetržitým množstvím inovací. Jelikož tržby v odvětví se vyvíjí podobně jako v celé ekonomice, dá se považovat za odvětví cyklické. V odvětví existují určité bariéry vstupu a výstupu. Oční optika je vázanou živností, její získání je tedy omezené pravidly, která již byly specifikovány v PEST analýze. Začátek podnikání v oboru oční optiky a optometrie vyžaduje poměrně vysokou počáteční investici, je nutné pořídit drahé přístroje na měření zraku atd. Optika též nemůže fungovat bez vysoké výše zásob. I přes tyto bariéry vstupu láká trh oční optiky nové firmy a konkurence na trhu je v současnosti poměrně vysoká. Oční optika a optometrie se tedy nedá označit za jednoznačně konsolidované nebo jednoznačně atomizované odvětví, ale blíže má spíše k atomizované struktuře.

V 90. letech, když podnik Fokus optik startoval svoje podnikání, bylo odvětví oční optiky ve fázi růstu. Poptávka rostla rychle a počet zákazníků také rychle přibýval. Podniku se povedlo dosáhnout velkého podílu na trhu, který si drží dodnes. Dnes se odvětví nachází ve třetí etapě ustálení. Poptávka pořád roste, ale růst postupně slábne. Konkurence na trhu roste, firmy musejí vyvíjet velké úsilí při tvorbě cen a dodržování kvality. Dle prognóz trhu to vypadá, že fáze růstu bude ještě nějakou dobu pokračovat, čehož by měl Fokus optik využít.

Činnost společnosti Fokus optik nelze přesně vymezit podle klasifikace ekonomických činností CZ – NACE. Podnikání společnosti spadá do několika ekonomických činností, které zde uvedu:

- **NACE 47.78** Ostatní maloobchod s novým zbožím ve specializovaných prodejnách – činnost optiků – zahrnuje prodej brýlí způsobem, kdy optik nakoupí obroučky, dioptrická skla objedná od výrobce a v provozovně je pouze zabrousí do obrouček, ale také prodej brýlí, které kompletně vyrobila externí firma, ať už na přání zákazníka, doporučení lékaře či optometristů.
- **NACE 86.90** Ostatní činnosti související se zdravotní péčí – jedná se o činnost vyšetření zraku optometristou.
- **NACE 32.50** Výroba lékařských a dentálních nástrojů a potřeb – jedná se o výrobu výrobků pro oční lékařství, např. brýlových a slunečních skel, skel broušených dle lékařského předpisu, kontaktních čoček, ochranných brýlí apod.

- **NACE 33.13** Opravy elektronických a optických přístrojů a zařízení.<sup>58</sup>

V České republice bohužel nejsou dostupná pravidelně publikovaná data o vývoji trhu oční optiky. Společenstvo českých optiků a optometristů jednou za čas publikuje data z odvětví. Po nástupu krize došlo k poklesu v odvětví přibližně o 4 až 6 %. Od té doby se již situace obrátila a viceprezident SČOO Ivan Vymyslický uvádí, že od roku 2015 tržby pravidelně rostou o 4 až 7 %. Celkové tržby v odvětví se v Česku pohybují nad hranicí 4 mld. Kč. Počet provozoven očních optik se v současné době pohybuje okolo 1 600, v roce 2000 to byla přibližně polovina.<sup>59</sup>

Informační agentura GFK poskytuje každoroční přehled o vývoji na trhu oční optiky v klíčových evropských zemích, které se podílejí na evropském trhu optiky nejvíce. Největším evropským gigantem oční optiky je Francie, která v roce 2017 reprezentovala 36,9 % evropské tržní hodnoty (38 % v roce 2016). Dalšími mocnostmi jsou Německo, Itálie a Španělsko. V roce 2017 figuroval obrat v odvětví těchto čtyř zemí na hodnotě 17,6 mld. eur a celkově vzrostl o 0,2 %, oproti tomu v roce 2016 vzrostl ve srovnání s rokem 2015 o 0,9 %. Evropský trh oční optiky tedy registruje slabý stabilní růst. Nejlépe z těchto čtyř států je na tom sousední Německo, které dosáhlo v roce 2017 růstu 3,2 % a v roce 2016 to bylo 2,7 %. 59 % celkových evropských tržeb tvoří brýlové čočky, 21 % brýlové obruby a zbylý podíl náleží kontaktním čočkám a slunečním brýlím.<sup>60</sup>

Světovému trhu oční optiky dominuje italský výrobce Luxottica, který se v roce 2017 dohodl na fúzi v hodnotě 1,2 bilionu Kč s druhým největším hráčem na trhu, kterým byl francouzský výrobce kontaktních čoček Essilor.<sup>61</sup> Luxottica tak od roku 2017 kontroluje zhruba 27 % podíl na světovém trhu optiky. Dalším největším hráčem je Johnson & Johnson Inc. s 4 % podílem. Světový trh oční optiky obdržel v roce 2016 valuaci 95 bilionů dolarů. Stárnutí populace, rostoucí problémy zraku spojené s vizuálním přetěžováním očí a pojetím brýlí jako módního doplňku jsou hlavními tažnými silami růstu. Statistický portál Statista.com predikuje, že

---

<sup>58</sup> Etržby. Do které fáze evidence tržeb spadá činnost očních optiků? [online]. 2018 [cit. 2018-05-13]. <http://www.etrzby.cz/cs/1011>

<sup>59</sup> BVV Veletrhy Brno: OPTA 2017. Trh oční optiky roste [online]. 2017 [cit. 2018-05-13]. <https://www.bvv.cz/opta/aktuality/trh-ocni-optiky-roste/>

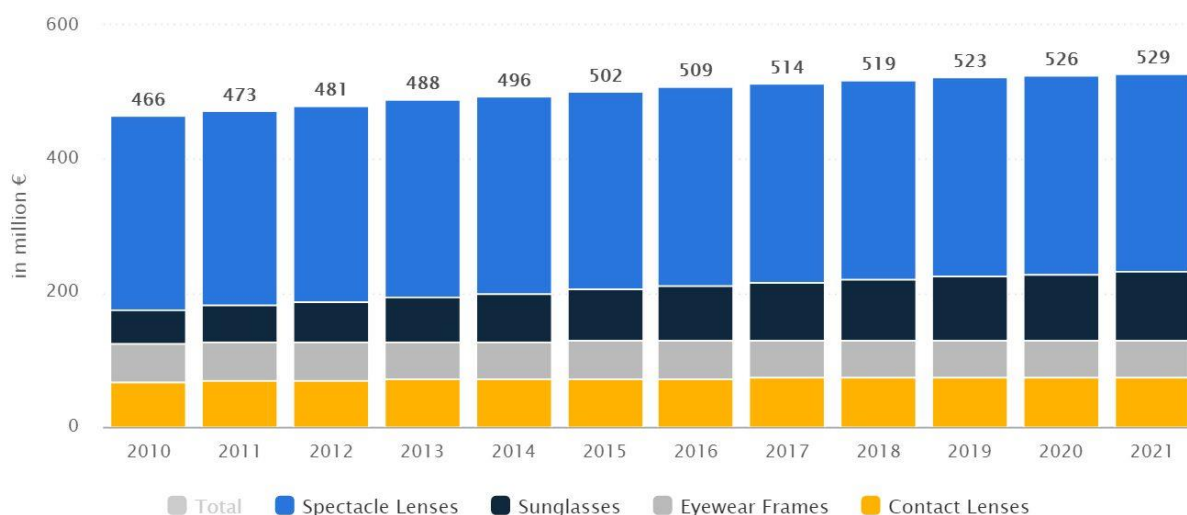
<sup>60</sup> GFK. European optics market confirms a market size of €17.6 billion for 2017 [online]. 2018 [cit. 2018-05-13]. <http://www.gfk.com/insights/press-release/european-optics-market-confirms-a-market-size-of-eur176-billion-for-2017/>

<sup>61</sup> Deník.cz. Obří fúze v oboru oční optiky: Essilor se dohodl s Luxotticou [online]. 2017 [cit. 2018-05-13]. <https://www.denik.cz/ekonomika/obri-fuze-v-oboru-ocni-optiky-essilor-se-dohodl-s-luxotticou-20170116.html>

velikost trhu v roce 2020 dosáhne 142,18 bilionů dolarů a v roce 2026 166,51 bilionů dolarů. Prognóza složené roční míry růstu globálního odvětví je 0,6 %.<sup>62</sup>

Zahraniční statistický portál Statista.com též uvádí minulý a současný vývoj společně s prognózou budoucího vývoje trhu oční optiky v České republice.<sup>63</sup>

**Graf 25: Vývoj a predikce vývoje tržeb odvětví oční optiky v ČR (v mil. eur)**



Zdroj: Statista.com, 3/2018

Graf ukazuje stabilní růst tržeb v odvětví. Největší podíl tržeb tvoří prodej brýlových čoček, ale tento podíl se postupně zmenšuje na úkor slunečních brýlí a kontaktních čoček. V roce 2010 to bylo 62 %, v roce 2016 58,5 % a v roce 2021 to má být 56 %. Růst tržeb brýlových obrub se pohybuje okolo 0,4 %, ale predikce nastiňuje, že do roku 2020 klesne do záporných čísel. Tržby z prodeje slunečních brýlí vzrostly v roce 2011 o víc než 10 %, od té doby ale postupně klesají, v roce 2021 má být tento růst už jen 3,5 %. Růst tržeb z prodeje kontaktních čoček též téměř lineárně klesá z 1,7 % v roce 2011 na 0,3 % v roce 2021. Růst tržeb z brýlových obrub je po celé období v záporných hodnotách, v roce 2012 to bylo -0,2 %, v roce 2016 tržby klesly o 0,8 %, od tohoto roku je predikováno přibližování poklesu tržeb k nule.

Portál též uvádí informaci o prodejních kanálech českých optik. V roce 2017 bylo zúčtováno jen 5 % tržeb očních optik skrze internet. Toto číslo má meziročně růst o 1 %, takže v roce 2021 budou oční optiky generovat už jen 91 % tržeb fyzickým prodejem na pobočkách.

<sup>62</sup> Statista. Eyewear market – Europe [online]. 2018 [cit. 2018-05-13].

<https://www.statista.com/outlook/12000000/102/eyewear/europe?currency=eur#>

<sup>63</sup> Statista. Eyewear market – Czech republic [online]. 2018 [cit. 2018-05-13].

<https://www.statista.com/outlook/12000000/132/eyewear/czech-republic?currency=eur#market-revenue>

## Porterův model pěti sil

Model charakterizuje pět základních konkurenčních sil působících na podnik v odvětví oční optiky.

### Rivalita mezi podniky uvnitř mikrookolí

Na trhu optiky a optometrie v České republice působí dva typy subjektů. Prvním jsou řetězce s velkým množstvím poboček po celé ČR. Druhým typem jsou maloobchody a drobní podnikatelé, kteří působí jen v jednom městě a většinou vlastní jen jednu optiku. Fokus optik působí po celé republice, a proto jejími hlavními konkurenty jsou velké řetězce. V Česku se nachází okolo 1 600 očních optik. Na jednu optiku tedy připadá přibližně 6 600 obyvatel.

Jak již bylo zmíněno, největšími rivaly Fokus optik a. s. na trhu jsou GrandOptical (v rejstříku jako Fotex Česká republika, s. r. o.) a Eiffel Optic, a. s. Společnost GrandOptical již byla podrobněji rozebrána ve finanční analýze. **GrandOptical** provozuje 58 prodejen po celé ČR, což je výrazněji méně než Fokus optik. Z prvního pohledu se Fokus optik tedy prezentuje jako lídr odvětví s největší sítí optik v ČR. Při pohledu na účetní výkazy lze ovšem zjistit, že během pěti let, ve kterých jsem prováděl finanční analýzu, se situace dosti změnila. V následující tabulce bude srovnán vývoj některých položek obou společností během sledovaných pěti let.

Tabulka ukazuje, že společnost GrandOptical za sledované období předčila Fokus optik téměř ve všech oblastech podnikání. V roce 2012 vykazovala firma GrandOptical menší bilanční sumu, čistý obrat, tržby za prodej zboží, vlastních výrobků a služeb i průměrný přepočtený počet zaměstnanců. V roce 2016 jsou všechny tyto položky vyšší než u Fokus optik.

**Tabulka 31: Srovnání položek Fokus optik a GrandOptical**

| Položka                                           | Fokus optik |         | GrandOptical |         |
|---------------------------------------------------|-------------|---------|--------------|---------|
|                                                   | 2012        | 2016    | 2012         | 2016    |
| Bilanční suma (tis. Kč)                           | 237 797     | 162 188 | 150 403      | 269 926 |
| Čistý obrat za účetní období (tis. Kč)            | 386 591     | 416 421 | 346 444      | 569 191 |
| Tržby za prodej zboží, vl. vyr. a služ. (tis. Kč) | 366 323     | 408 903 | 338 109      | 546 144 |
| Účetní hodnota vlastního kapitálu (tis. Kč)       | 65 986      | 74 158  | 74 327       | 181 453 |
| Prům. přep. počet zaměstnanců                     | 328         | 261     | 233          | 307     |
| Suma VH za úč. ob. 2012 – 2016 (tis. Kč)          | 3 069       |         | 161 504      |         |

Zdroj: Vlastní zpracování účetních výkazů, 2012-2016

Celková aktiva společnosti Fokus optik dokonce klesla, čistý obrat a tržby z prodeje zboží, vlastních výrobků a služeb lehce vzrostly, ale oproti společnosti GrandOptical minimálně.

Počet zaměstnanců výrazně klesnul. Fokus optik pravidelně každý rok zvyšuje VH minulých let o VH běžného období, a naopak o ztrátu běžného období snižuje výši VH minulých let. Za celých pět let převedla dohromady do VH minulých let kladnou částku ve výši zhruba 3 mil. Kč. U společnosti GrandOptical se nedá říci, že by vždy převáděla zisk do VH minulých let. V některých letech se společnost rozhodla z výplatě zisku jedinému společníkovi, kterým je GrandVision Hungary, tedy mateřská společnost. Celková suma VH od roku 2012 do 2016 ovšem byla 161,5 mil. Kč, což je o 158,5 mil. Kč více než u Fokus optik. Tento rozdíl je velice markantní. Fokus optik tedy vlastní více poboček na území České republiky, má tedy lepší přístup k zákaznické bázi po celé republice, ale výsledky podnikání vykazuje lepší GrandOptical. Dalo by se tedy říci, že přední postavení největší firmy na trhu oční optiky a optometrie v současné době patří společnosti GrandOptical. Fokus optik byl dlouholetým lídrem trhu a pořád má přední postavení na trhu. Pokud se chce ale zpět dotáhnout na výsledky, či dokonce předčit výsledky podnikání GrandOptical, bude muset nejspíše podstoupit změny strategických cílů, změny ve struktuře podnikání či investice do získání konkurenčních výhod. GrandOptical je vlastněn investičním fondem a část managementu je maďarská. Má nespornou výhodu podpory ze strany mezinárodní sítě GrandVision, kterou je součástí. Např. nákup zboží tak může být uskutečňován skrze GrandVision ve větší množstevní síle. Tuto výhodu Fokus optik nemá.

**Eiffel Optic, a. s.** bohužel neposkytuje informace o svých tržbách a ziskách. V České republice vlastní 34 prodejen a zaměstnává kolem 150 pracovníků.<sup>64</sup> Tyto čísla jsou tedy o něco nižší než u Fokus optik a GrandOptical.

V odvětví též existují další firmy s menším tržním podílem, např. Vaše optika (v rejstříku vedená jako Optik House, s. r. o.), Žilka optik studio s. r. o., Axis Optik s. r. o., Oční optika Praha s. r. o. a Eurooptik s. r. o. atd.

Konkurencí pro společnost je též firma OptikDoDomu s. r. o. založená v roce 2014, která nabízí novou koncepci prodeje, při které za zákazníkem přijede až domů a prodej provádí tam.

Prodej brýlí a čoček přes internetové e-shopy se těší v dnešní době velké oblibě. Společnosti prodávající brýle a čočky výhradně přes internet získávají na atraktivitě. Jelikož Fokus optik provozuje v současné době také e-shop, dají se tyto firmy považovat za jeho konkurenty.

---

<sup>64</sup> Eiffel optik. O nás [online]. 2018 [cit. 2018-05-13]. <https://www.eiffeloptic.cz/o-nas>

Z největších firem podnikajících převážně online bych uvedl Brýle – online s. r. o., iBrýle s. r. o. a Kodano.cz (vedeno jako KONTAKTO.CZ internetový obchod, spol. s. r. o.).

### Riziko vstupu potenciálních konkurentů

V odvětví existují určité bariéry vstupu. Vstup nové konkurence je limitován odborností v oboru, u které je podmínkou vzdělání či rekvalifikační kurz a praxe. Firmy musejí též učinit celkem vysoké počáteční investice do strojů a do zásob. Ve srovnání s výrobními odvětvími dosahují ale tyto investice spíše nižší výše. I přes určité bariéry vstupu konkurenční prostředí v odvětví narůstá. Perspektiva odvětví a stabilní nárůst tržeb láká nové firmy. Noví konkurenti ztěžují podmínky tvorby cen a zisku pro stávající společnosti jako Fokus optik.

Společnosti Fokus optik patří ovšem přední postavení na trhu, s firmou GrandOptical soupeří o největší podíl na trhu. Ze strany nově vznikajících českých firem hrozí společnosti Fokus optik riziko jen tehdy, pokud firmy cestou inovací či nového originálního podnikatelského směru (o něco podobného se pokouší firma OptikDoDomu) získají konkurenční výhodu na trhu. Největší hrozbou pro udržení tržního podílu je pro firmu Fokus optik vstup velkých zahraničních řetězců a korporací na český trh. Jak je vidět z příkladu GrandOptical, společnosti, které jsou součástí mezinárodních sítí jako GrandVision, mají všechny předpoklady k prudkému růstu na českém trhu. Na českém trhu též zatím nepůsobí giganti odvětví jako Luxottica či společnosti, které by podobného giganta zde oficiálně zastupovaly. Vstup větších konkurentů na český trh hrozí též ze strany Německa, kde je odvětví oční optiky rozvinutější a německé firmy to mají do Česka geograficky blízko. Celkově se dá říci, že hrozba vstupu nových konkurentů na trh je vysoká a dle predikcí bude konkurenční prostředí na trhu optiky během následujících let ještě houstnout.

### Hrozba substitučních výrobků

Jako jistý substitut produktů oční optiky lze považovat oční kliniky a lékařská centra, které laserovou operací či výměnou nitroočních čoček korigují vady zraku. V současné době se těší toto řešení korekce zraku velké oblibě a dá se předpokládat, že zájem se bude s rostoucími vadami očí navyšovat. Laserová operace koriguje zrakové problémy i na několik desítek let, takže lékařská centra připraví oční kliniky o klienta na poměrně dlouhou dobu. Ovšem i tyto operace nejsou bezchybné a existují případy, kdy se lidem určitý počet dioptrií vrátí. Operace navíc vyžaduje poměrně vysokou investici, cena laserové operace nápravy krátkozrakosti, dalekozrakosti či astigmatismu (včetně předoperačního vyšetření) se pohybuje v rozmezí 15 až

30 tisíc. Mnoho lidí se též operace obává a raději tak zvolí variantu brýlí či čoček. Mezi společnostmi nabízející laserové operace patří: Oční klinika Horní Počernice, s. r. o., Duovize s. r. o., Lexum a. s. a Gemini oční klinika a. s.

Za substituční zboží očních optik lze též považovat brýle a čočky prodávané v drogeriích, v lékárnách, a dokonce i na benzínových pumpách a v supermarketech. Tato varianta je levnější a méně časově náročná, takže je oblíbená spíše u lidí s nižšími příjmy. Obě skla brýlí (či obě čočky) ovšem mají stejnou hodnotu dioptrií (astigmatismus nelze řešit tímto typem brýlí a čoček). Postupem času se tudíž lidé s vadami zraku stejně dostaví do prodejen oční optiky.

Substitutem prodeje slunečních brýlí v oční optikách jsou i různé módní řetězce, prodejny a obchodní centra. Nabídka slunečních brýlí na trhu je velká.

#### Smluvní síla kupujících

Průměrná frekvence koupě brýlí jedním zákazníkem je okolo 3 až 4 let, což je poměrně vysoká doba. Jedná se tedy o poměrně drahé zboží, které si zákazníci kupují jen jednou za delší časový úsek. V dobách krize se tato doba ještě prodlužovala o jeden až dva roky z důvodu nižších reálných příjmů obyvatelstva.<sup>65</sup> V silném konkurenčním prostředí na trhu firmy bojovaly o zákazníky především slevovými akcemi, které mnoho kupujících vyhledávalo. Dá se tedy říct, že odběratelé tím tlačili na snížení cen optik. V současné době konjunktury naopak více zákazníků vyhledává luxusnější brýle vyšší kvality. Optika si tedy zakládá na spokojenosti zákazníků a osobním přístupem k zákazníkům. Reputace mezi obyvatelstvem a hodnocení a recenze na internetových portálech jsou pro ni z tohoto pohledu velmi důležité. Velká část odběratelů očních optik má již svoji oblíbenou optiku, kam dochází s pravidelnou frekvencí a jsou zde spokojeni i při možném lehkém zvýšení cen. V rámci této části zákaznické báze může tedy Fokus optik přistoupit k jisté tvorbě cen a navýšení ziskovosti. Celková rostoucí konkurence v odvětví ovšem znamená, že zákazníci mají při nákupu možnost výběru z mnoha prodávajících a tvorba cen společností Fokus optik je dosti omezená.

#### Smluvní síla dodavatelů

Dodavatelů je na trhu oční optiky velké množství. Firma Fokus optik má velkou dodavatelskou bázi v Evropě, Asii i Americe. Optiky se snaží o nabídku co nejširšího sortimentu zboží. Pro optiku není obecně problém, pokud jeden dodavatel odstoupí od dodání zboží. Dodavatelé

---

<sup>65</sup> BVV Veletrhy Brno: OPTA 2018. Českým optikům se daří, roste i počet optik [online]. 2018 [cit. 2018-05-13]. <https://www.bvv.cz/opta/aktuality/ceskym-optikum-se-dari-roste-i-pocet-optik/>

i přistupují k nabízení vzorků a komisního zboží či poskytují možnost prodloužení doby splatnosti. Na trhu je též velká nabídka módních značek brýlí. Oční optika se snaží založit dodávání velkého podílu svého sortimentu na kontraktu s jedním dodavatelem, který je schopen poskytovat co největší servis a vzájemně stanovená cena je výhodná pro oba subjekty. Např. produkty vlastní značky firma dováží převážně z Asie ve velkém množství.

V odvětví existují i exkluzivní kontrakty mezi jedním dodavatelem a jednou oční optikou. Pokud optika odebírá od tohoto dodavatele produkty ve velkém množství, dodavatel produkty své značky nedodává do ostatních řetězců v dané oblasti. Obecně není v odvětví vyjednávací síla dodavatelů vysoká.

Podniku Fokus optik hrozí největší riziko z rostoucí konkurence v mikrookolí, významné je též riziko vstupu zahraničních řetězců na trh a riziko rostoucí oblíbenosti substitutu laserových operací zraku.

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

Vnitřní zdroje podniku lze rozdělit do čtyř skupin, a to na hmotné, lidské, finanční a nehmotné zdroje. Struktura hmotných zdrojů podniku Fokus optik byla již popsána v části finanční analýzy. Poměrně velká část hmotných zdrojů je tvořena stavbami. Ty tvoří zhruba 85 % dlouhodobého hmotného majetku. Jedná se především o rekonstrukce v pronajatých prostorách. Zbylou část dlouhodobého majetku tvoří především stroje a přístroje na kompletaci brýlí a skel a optické přístroje pro vyšetření zraku na provozovnách. Patří sem též osobní automobily. Pro fungování celé společnosti Fokus a pro dosažení co nejvyššího podílu na trhu je nezbytné udržovat rozsáhlou síť prodejen po celé České republice. Fokus optik dosáhl statusu lídra na českém trhu především z důvodu lokace provozoven ve všech větších městech ČR. Většina zákazníků očních optik nakupuje produkty v kamenných prodejnách, brýle se dají těžce vybrat po internetu. Je tedy nespornou výhodou vlastnit pobočky rozmístěné po celé ČR a mít tak přístup k co nejvyššímu počtu potenciálních zákazníků. Na českém trhu oční optiky je dle dat SČOO přibližně 1 600 provozoven. Fokus optik vlastní 90 provozoven na území ČR. To je tedy zhruba 5,6 % ze všech provozoven v ČR. Na jednu optiku v ČR připadá cca 6 600 obyvatel. Průměrným odhadem by Fokus optik měl mít tedy přístup k 594 tis. lidem. Toto číslo by mělo být ještě vyšší z důvodu vyšší koncentrace prodejen ve velkých městech, obzvláště v Praze, kde žije nejvíce lidí a Fokus optik tam vlastní 25 provozoven. SČOO též uvádí, že v dnešní době zhruba 50 % lidí potřebuje brýle či kontaktní čočky. 50 % z 594. tis je 297 tis.

potenciálních zákazníků na území ČR. Zakladatel Jiří Los uvádí, že zhruba 75 % tržeb jde na vrub dioptrickým brýlím.<sup>66</sup> Dioptrické brýle jsou mnohem dražší než kontaktní čočky, ale zase je třeba je kupovat jenom jednou za několik let. Pokud bychom pro zjednodušení tedy předpokládali, že 75 % prodeje tvoří brýle, tak je v ČR 222,75 tis. lidí, kteří by si teoreticky měli koupit dioptrické brýle u Fokus optik. Průměrný člověk si koupí dioptrické brýle jednou za 3 až 4 roky. Pokud tedy vydělíme 222,75 tis. lidí 3,5 roky, dostaneme se k číslu 63,64 tis. lidí každoročně. Pro srovnání Jiří Los též uvádí, že Fokus optik ročně prodá zhruba 100 tis. brýlových obrub. Z tohoto srovnání tedy plyne, že prodejny Fokus optik prodají každoročně výrazně více dioptrických brýlí než průměrná prodejna oční optiky v ČR. Tato analýza je ovšem dosti zjednodušující, nebere v potaz mnoho faktorů a některá data jsou odhadnutá a zaokrouhlená.

Do hmotných aktiv lze též zahrnout zásoby. Všechny společnosti oční optiky vykazují vysoké hodnoty zásob. Pro podnikání v oční optice je nutné udržovat vysoké zásoby zboží. Fokus optik ve srovnání např. se společností GrandOptical vykazuje relativně ještě vyšší podíl zásob. Důvodem je vyšší množství provozoven v ČR ve srovnání s firmou GrandOptical, která provozuje méně prodejen. Na každou prodejnu musí společnost dodat určitou výši zásob, aby byla schopna uspokojovat potřeby zákazníků. Dá se říci, že hmotná aktiva jsou klíčová pro udržení či zvýšení podílu na trhu.

Pro úspěch společnosti jsou důležité též lidské zdroje. V roce 2016 společnost zaměstnávala 261 zaměstnanců. Počet zaměstnanců za pětileté období klesl, což není příliš pozitivním signálem. Mzdové náklady po celé období lehce rostly. Důvodem může být ovšem růst nominálních mezd v posledních letech. Společnost se potýkala během těchto pěti let s občasnými problémy v dosahování vyšší míry zisku a vyšší míry růstu tržeb, obzvláště v roce 2013 a 2014. Je tedy možné, že při zvýšených mzdách přistoupila k úspoře nákladů propuštěním některých zaměstnanců. Interní informace ale bohužel k dispozici nemám, takže s jistotou to říci nemohu. Zaměstnanci na prodejnách musí být patřičně vyškoleni, aby byli schopni pomoci zákazníkovi s výběrem správných brýlí. Na provozovnách probíhá též měření zraku a servis brýlí, na tyto činnosti musí být přítomen též vyškolený personál. Měření zraku provádí převážně optometristi. Firma zaměstnává několik očních lékařů a optometristů. Bez

---

<sup>66</sup> Hospodářské noviny: Fokus optik. Jak se z malé optiky stal lídr trhu s brýlemi [online]. 2014 [cit. 2018-05-13]. <https://archiv.ihned.cz/c1-62937420-jak-se-z-male-optiky-stal-lidr-trhu-s-brylemi>

tohoto personálu by nemohla činnost na prodejnách dlouhodobě fungovat. Rozvoj lidských zdrojů a dovedností a zkušeností zaměstnanců je tudíž velmi důležitý.

**Tabulka 32: Ukazatele produktivity a vybavenosti práce Fokus optik a. s.**

| Ukazatel                                       | 2012   | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   |
|------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Mzdová produktivita                            | 4,42   | 4,52   | 4,56   | 4,64   | 4,71   |
| Produktivita práce z přidané hodnoty (tis. Kč) | 370,12 | 332,76 | 366,15 | 476,81 | 495,23 |
| Vybavenost práce kapitálem (tis Kč.)           | 724,99 | 572,41 | 652,00 | 579,80 | 621,41 |

Zdroj: Vlastní zpracování účetních výkazů, 2012-2016

Uvedená tabulka posuzuje schopnost společnosti využívat lidské zdroje. Lze si povšimnout, že mzdová produktivita (podíl tržeb a mzdových nákladů) stabilně roste. Ačkoliv mzdové náklady plynule rostou po celé pětileté období, tržby z prodeje zboží, vlastních výrobků a služeb rostou ještě víc. Produktivita práce z přidané hodnoty poklesla v roce 2013, ale od té doby vykazuje rostoucí trend. Tento ukazatel poměřuje výši přidané hodnoty k průměrnému přepočtenému počtu zaměstnanců. Důvodem růstu je především pokles počtu zaměstnanců firmy. Přidaná hodnota do roku 2014 klesala, v letech 2015 a 2016 ovšem vzrostla nad původní hodnotu z roku 2012. Vybavenost práce kapitálem během sledovaných pěti let kolísala, ale za celé pětileté období klesla zhruba o 100 tis. Kč. Ukazatel je vypočten jako podíl kapitálu a průměrného přepočteného počtu zaměstnanců. Vybavení pracovníků kapitálem tedy spíše klesá, a to i přes úbytek zaměstnanců. Ze srovnání s hlavním rivalem, tedy společností GrandOptical, vychází znovu lépe konkurenční společnost. Všechny tři ukazatele firmy GrandOptical mají rostoucí trend a zaznamenaly v pětiletém období značný nárůst.

K financování společnost využívá vlastních i cizích zdrojů. Větší část ovšem zabírají zdroje cizí. Od roku 2014 firma přestala využívat bankovní úvěry a většinu cizích zdrojů tvoří krátkodobé pohledávky, hlavně pohledávky z obchodních vztahů. Vlastní kapitál od založení společnosti roste. Společnost několikrát navýšila hodnotu základního kapitálu, což svědčí o dobré situaci podniku. Veškerý zisk (ale i ztrátu) převádí do výsledku hospodaření minulých let, akcionáři tedy nevyužívají možnosti vyplacení zisku v jejich prospěch. Výsledek hospodaření minulých let figuruje na vysoké hodnotě a společnost tak má prostředky na financování potenciálních projektů. Zadlužení je jednou z oblastí společnosti, ve které nevykazuje žádné problémy, což svědčí o stabilitě podniku a je pozitivním signálem pro věřitele. Naopak negativním signálem je vysoká výše krátkodobých závazků oproti krátkodobým pohledávkám a vysoký podíl závazků po splatnosti na celkových závazcích. Tyto skutečnosti mohou signalizovat problémy s platební schopností podniku.

Mezi nehmotné zdroje podniku patří software a ocenitelná práva. Výše těchto položek je ovšem minimální ve srovnání s dalšími položkami zdrojů. Do nehmotných zdrojů lze zařadit též renomé společnosti. Společnost si udržuje dobré jméno po celou dobu působení na trhu. Dala by se označit za nejznámější oční optiku v Česku, v podstatě každý na pobočku Fokus optik někdy narazil. Pro navýšení zákaznické báze je právě renomé společnosti velice důležité.

Schopnost společnosti správně využívat interní zdroje už byla naznačena v části finanční analýzy. Z hodnot rentability vlastního a celkového kapitálu vidíme, že ziskovost společnosti nedosahovala příliš vysokých hodnot, obzvláště ve srovnání s hlavním konkurentem GrandOptical. V oblastech likvidity a obchodního deficitu signalizovaly ukazatele také možnost určitých problémů. Bonitní a bankrotní modely naznačily, že společnost ve sledovaném období nedosahovala tak dobré finanční situace jako její konkurent GrandOptical. Mezi pozitiva se dá určitě zařadit rostoucí trend v letech 2015 a 2016. Rentabilita podniku se dostala do uspokojivých kladných hodnot, likvidita podniku se též výrazně zlepšila. Celkově již lze označit společnost za prosperující.

### 3.4 SWOT analýza

Syntézou interní a externí analýzy, které byly provedeny v předchozí části, získáme určité shrnutí silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb podniku.

**Tabulka 33: SWOT analýza podniku Fokus optik a. s.**

| Vnitřní faktory                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Silné stránky                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Slabé stránky                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dlouholetá zkušenost</li> <li>- Dobré renomé</li> <li>- Široká síť provozoven</li> <li>- Široký sortiment</li> <li>- Perspektivní odvětví</li> <li>- Pozice jednoho z lídrů odvětví</li> <li>- Zlepšující se finanční situace</li> <li>- Kontrakty s dodavateli po celém světě</li> <li>- Produkty vlastní značky</li> <li>- Věrná část zákaznické báze</li> <li>- Podíl i na slovenském trhu</li> <li>- Věrnostní program Fokus optik klub</li> </ul>                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ztráta čistě dominantní pozice na trhu</li> <li>- Slabé figury v oblasti rentability</li> <li>- Problémy se splácením závazků</li> <li>- Nepřesvědčivá bonita/finanční zdraví</li> <li>- Horší finanční výsledky než hlavní konkurent GrandOptical</li> <li>- Vysoce konkurenční prostředí na trhu</li> <li>- Nutnost přizpůsobit se zákazníkům</li> <li>- Málo specializovaných odborníků v odvětví</li> <li>- Nutnost držení velkých skladových zásob</li> </ul>                                                                                                                                                                                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rozšíření působení na další zahraniční trhy</li> <li>- Využití zavedené sítě provozoven a procesů</li> <li>- Stárnutí populace + Zvýšený vizuální stres obyvatelstva</li> <li>- Každoroční Mezinárodní veletrh oční optiky, optometrie a oftalmologie</li> <li>- Zlepšení internetového prodeje</li> <li>- Vzdělávání na středních/vysokých školách</li> <li>- Období konjunktury</li> <li>- Působení SČOO na trhu</li> <li>- Rozšíření obchodních aktivit v Číně a ve zbytku Asie</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vstup zahraniční konkurence na trh</li> <li>- Zvýšení oblíbenosti laserových operací</li> <li>- Zvýšení oblíbenosti levné varianty brýlí a čoček</li> <li>- Rostoucí prodej přes internet</li> <li>- Získání konkurenční výhody konkurentem</li> <li>- Ztráta důvěry věřitelů</li> <li>- Rostoucí tržní podíl GrandOptical</li> <li>- Absence investic do výzkumu a vývoje</li> <li>- Ekonomická recese</li> <li>- Boj o zákazníky v době krize</li> <li>- Růst DPH</li> <li>- Zhoršení politické situace s Čínou</li> <li>- Kurzové výkyvy eura či jüanu</li> <li>- Změny v evropském či českém legislativním rámci</li> <li>- Růst mezd či cenové hladiny</li> </ul> |
| Příležitosti                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Hrozby                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Vnější faktory                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

Zdroj: Vlastní zpracování účetních výkazů, 2012-2016

### Silné stránky

Mezi silné stránky podniku jednoznačně patří zkušenosti získané během dlouhodobého působení na trhu oční optiky. Firma Fokus optik se pohybuje v odvětví již 27 let. Své podnikání může též postavit na dlouhodobých vztazích s dodavateli po celém světě, ale i na dlouhodobých vztazích s velkou částí odběratelů. S tím je spojené i renomé společnosti. Firma si zakládá na to, aby měla dobré jméno po celé České republice a na Slovensku, odkud plyne velká část tržeb společnosti. Celkem velká část zákaznické báze dochází pořád do stejné optiky, kterou si oblíbili, obzvláště v době konjunktury. Udržování dobrého jména je tedy pro úspěšné podnikání zásadní. K udržení či navýšení tržního podílu je nutné, aby společnost udržovala širokou síť provozoven po celé České republice, především ve velkých městech. V této oblasti má Fokus optik výhodu nad všemi konkurenty na trhu. Oproti menším hráčům na trhu může též firma nabídnout mnohem větší sortiment produktů, a to i včetně servisu a vyšetření zraku. Za další silnou stránku se dá určitě označit perspektivnost odvětví. Tržby v odvětví rostou a zákazníků přibývá. Na trhu dochází k neustálému technologickému a inovačnímu pokroku. Světové odvětví oční optiky registruje každoroční nárůst. I díky tomu se konkurence na trhu zvyšuje. Fokus optik je již dlouhou dobu v pozici jednoho z lídrů na trhu. Této pozice lze využít, společnost má kontakt s velkou částí obyvatelstva a při dovozu zboží lze využít množstevních slev. Při vyjednávání podmínek s dodavateli či věřiteli je v pozici velké firmy na trhu. Kromě luxusního zboží je firma schopna nabídnout svým zákazníkům i produkty vlastní značky (brýlové obruby Crown a Crown Premium a kontaktní čočky Switch). Věrnostní program Fokus optik klub též pomáhá k rozšíření stálé zákaznické báze.

### Slabé stránky

Jako slabou stránku společnosti bych označil určitou ztrátu dominantní pozice ve sledovaném pětiletém období vůči firmě GrandOptical. Tato společnost byla schopna dosáhnout lepších finančních výsledků a staví tak Fokus optik do pozice, ve které bude nutné něco změnit, aby byla schopna opět konkurovat společnosti GrandOptical, která se může opřít o podporu giganta GrandVision. Slabé výsledky v oblastech rentability a likvidity lze též označit za slabší stránky. Jedinou útěchou je určité zlepšení v posledních dvou letech. Celkové finanční zdraví podniku tedy nedosahuje na hodnoty vykazované hlavním konkurentem. Rostoucí hustota konkurenčního prostředí na trhu nutí podniky k většímu boji o zákazníky. Na trhu platí, že zákazník je pánem a každá společnost musí své podnikání přizpůsobovat právě potřebám odběratelů. Počet optometristů v ČR přibývá jen pomalu, průměrný věk těchto odborných

pracovníků přitom roste. V dobách narůstající konkurence firmy musejí bojovat o udržení kvalitních odborných pracovníků ve svých provozovnách. Tato situace se v budoucnu může obrátit z důvodu současné existence oborů na vysokých a středních školách zaměřených na optometrii a oční lékařství. Možnost rozšíření odbornosti v oboru pomocí vzdělávání je určitě příležitostí pro všechny podniky v odvětví. Specifikem odvětví je též nutnost držení vysokého stavu zásob. S velkým počtem provozoven po ČR tato hodnota ještě roste. Doba mezi nákupem a prodejem zboží (neboli mezi náklady za dovoz a tržbami z prodeje) je tedy poměrně vysoká.

### Příležitosti

V článku pro Hospodářské noviny pan Ing. Jiří Los zmiňuje, že již dlouho zvažuje expanzi podnikání do zahraničí. Preferovaný směr expanze by byl nejspíše na severovýchod. Tato možnost se dá označit za jednu z největších příležitostí pro zvýšení tržeb a zisků podniku. Společnost by tak mohla využít dlouholeté zkušenosti z českého a slovenského trhu na zahraničních trzích, na kterých nemusí být odvětví oční optiky tolik rozvinuté, či na kterém ještě nepůsobí zahraniční řetězce.

Pomocí již zavedené rozsáhlé sítě prodejen v ČR může podnik oslovit velkou část českého obyvatelstva a ovlivnit tak faktory celého odvětví. Dá se předpokládat, že tržby v odvětví oční optiky budou v budoucnu růst, a to především z důvodu stárnutí populace, zvýšeného vizuálního stresu obyvatelstva a trendu nošení brýlí jako módního doplňku. Této situace, která je ještě podporována aktuálním obdobím konjunktury na trhu, může Fokus optik využít ke zlepšení ziskovosti. Oslovit nové zákazníky může firma také na každoročním Mezinárodním veletrhu oční optiky, optometrie a oftalmologie. Prezence firmy zde je důležitá i z důvodu navázání kontaktů s dodavateli a seznámení se s novými trendy a technologiemi v oboru. Pro český trh oční optiky je též důležitá prezence neoficiálního dohledu ze strany Společenstva českých optiků a optometristů. Tato organizace sdružuje optiky na českém trhu, pravidelně publikuje hodnoty o vývoji celého odvětví. Snaží se též kontrolovat férovost podnikatelského prostředí na trhu. Zakladatelé poměrně nové společnosti OptikDoDomu, která přišla s inovativním nápadem prodeje přímo v domácnostech, uvádí, že během prvních let podnikání byly nuceni procházet několika kontrolami ze stran živnostenského, finančního a dalších úřadů. Podnět k prošetření by podán ze strany SČOO.

K dosažení úspory nákladů a vyšší míry ziskovosti dnes využívají optiky dovozu z Asie, hlavně z Číny. Této možnosti již Fokus optik využívá a podíl na celkovém dovozu z asijského kontinentu by mohl i růst k docílení vyšší hospodárnosti. V dnešní době je též důležité

nezaostávat za konkurencí a provozovat vlastní e-shop. Podíl prodeje produktů optik po internetu roste a dle predikcí má v budoucnu dále růst. Konkurence v této oblasti též roste, vznikají nové firmy, které se zaměřují převážně na prodej online. Je tedy důležité, aby podnik zvolil co nejefektivnější strategii online prodeje, investoval dostatek prostředků do provozu e-shopu a nepřicházel tak o část zákazníků.

### Hrozby

Mezi největší hrozby společnosti patří vstup velkého zahraničního řetězce na český trh. Velký řetězec či společnost s podporou zahraniční korporace má oproti Fokus optic výhodu v možné spolupráci s tímto gigantem (svojí mateřskou společností). Může využívat vzájemných obchodů, úspory nákladů z rozsahu, úspory administrativních nákladů a zkušeností ze zahraničních trhů. Dalším rizikem je růst oblíbenosti laserových operací, které připraví optiku o klienta i na několik desítek let. O část tržeb z prodeje připravují Fokus optik i levné výrobky v supermarketech, drogeriích, benzínových pumpách atd. Tato skutečnost by byla ještě umocněna v dobách potenciálního ekonomického úpadku. V případě ekonomického úpadku nastává tvrdý boj o zákazníky, který nutí firmy často až k cenové válce. Firmy se předhánějí ve slevových akcích, které mají ve výsledku negativní vliv na jejich tržby a zisk. Rostoucí prodej po internetu v budoucnu může též připravovat podnik o část tržeb.

Firmě Fokus optik též hrozí ztráta dominantního postavení na trhu, pokud GrandOptical bude pokračovat v razantním růstu a předežene tak finanční postavení společnosti Fokus optik. Ztráta podílu na trhu hrozí též od ostatních firem, které mohou přijít na trh s novou inovací či při získání konkurenční výhody touto firmou. Naopak Fokus optik nevykazuje žádné investice do výzkumu a vývoje, což se může firmě v budoucnu vymstít. Získání konkurenční výhody bez těchto investic je dosti obtížné. Hrozbami pro společnost jsou též další makroekonomické a politické vlivy jako kurzové výkyvy eura a čínského jüanu, zhoršení politické situace s Čínou či jiným asijským dovozcem výrobků optiky, růst nominálních mezd a inflace, nebo též změny v české a evropské legislativě, které mají vliv na odvětví oční optiky. Vláda ovlivňuje ziskovost podniku též změnami v daňových sazbách, což společnost pocítila v roce 2012 a 2013, kdy zvýšená sazba DPH měla vysoký dopad na celkovou výši zisku.

## Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zhodnocení finanční situace a finančního zdraví společně se stanovením faktorů interní a externí strategické analýzy podniku Fokus optik a. s. V první teoretické části jsem se zaměřil na popis teorie finanční a strategické analýzy. Provedl jsem detailní přiblížení významu, zdrojů a uživatelů finanční analýzy. Byla zde popsána struktura a výpočet jednotlivých ukazatelů a modelů, které byly následně využity při zpracování praktické části. Na počátku druhé praktické části je představena společnost Fokus optik a. s., její historie a přiblížení oboru oční optiky a optometrie. Následně jsem již přistoupil ke zpracování finanční a strategické analýzy. Analýza je prováděna z pohledu externího uživatele, hlavními zdroji byly účetní závěrky (včetně příloh) a další internetové zdroje. K dispozici jsem neměl žádné interní informace.

Horizontální analýza odhalila především klesající výši bilanční sumy, kterou způsobil jak úbytek dlouhodobého majetku, tak pokles oběžných aktiv. V roce 2013 došlo k výraznému poklesu pohledávek z obchodních vztahů o 72,6 % a k úbytku zboží o 21 %. V roce 2013 se též společnost rozhodla pro nákup vlastních akcií ve výši 19 184 tis. Kč, který byl financován z nerozděleného zisku minulých let a ze zisku za účetní období roku 2012. V roce 2014 se společnost rozhodla k prodeji majetkového podílu ve firmě Zenit Group, spol. s r. o. ve výši 55,83 %. Prodej tohoto podílu významně ovlivnil účetní výkazy v tomto roce a souvisel se založením nové akciové společnosti Fokus oční optika a. s. působící na Slovensku. Pořizovací cena podílu ve výši 73 455 tis. Kč do té doby figurovala v dlouhodobém finančním majetku na straně aktiv ve výši 31 029 tis. Kč a v oceňovacích rozdílech z přecenění majetku na straně pasiv v záporné výši -42 426 tis. Kč. Při tak velké záporné hodnotě přecenění lze předpokládat, že k prodeji se firma rozhodla nejspíše kvůli neuspokojivým výsledkům jejich investice do společnosti Zenit Group. Výnosy z prodeje ovšem dosáhly pouze na hodnotu o 13 814 tis. Kč nižší než náklady ve výši pořizovací ceny. Tato skutečnost tedy výrazně negativně ovlivnila výsledek hospodaření v roce 2014. Roky 2013 a 2014 lze označit za problematické, společnost v těchto letech vykázala ztrátu, a i další položky účetních výkazů zaznamenaly vývoj negativním směrem. Za pozitivum lze označit výrazný pokles krátkodobých závazků. Od roku 2015 se většina hlavních položek aktiv, pasiv i výkazu zisku a ztráty ustálila a podnik byl schopný dosáhnout stabilních kladných hodnot zisku. Vertikální analýza odhalila, že celková aktiva jsou z větší části tvořena oběžnými aktivy. Specifika odvětví oční optiky vyžadují udržování vysokého stavu zásob na pobočkách a ve skladech. Zboží proto tvoří průměrně okolo

50 % bilanční sumy. Většinu dlouhodobého majetku představují stavby, jedná se především o rekonstrukce v pronajatých prostorách. Ze struktury pasiv lze pozorovat, že společnost po celé sledované období více využívala cizí kapitál, ale jeho podíl na celkových pasivech postupně klesá. Suverénně největší položkou výkazu zisku a ztráty jsou tržby z prodeje zboží. Vlastní výrobky firma v podstatě neprodává, tržby z poskytování služeb jsou minoritní.

Vývoj hodnot poměrových ukazatelů společnosti Fokus optik byl srovnáván s hodnotami hlavního konkurenta na trhu, společnosti GrandOptical, a také s firmou Žilka optik studio. Ukazatele rentability figurovaly v letech 2013 a 2014 v záporných hodnotách. Od roku 2015 již vykazovaly zlepšující se hodnoty, i když ve srovnání s konkurenty byly stále na nízké úrovni. Ukazatele obratovosti aktiv a zásob se pohybovaly v uspokojivých hodnotách. Společnost byla schopna snížit a stabilizovat dobu obratu pohledávek z obchodních vztahů. Obchodní deficit ovšem vykazuje vysoké záporné hodnoty, které jsou způsobeny vysokou dobou obratu závazků z obchodních vztahů. I když se tento ukazatel za pětileté období dosti snížil, pořád je rozdíl doby obratu pohledávek a závazků alarmující. Tyto hodnoty indikují, že by se firma měla pokusit o zlepšení své platební morálky. Společnost vykazuje též poměrně vysokou hodnotu podílu pohledávek a závazků po splatnosti na celkových pohledávkách a závazcích z obch. vztahů. Úprava platebních podmínek by tedy také mohla být přínosná. Podnik uplatňuje v celém sledovaném období agresivní strategii řízení likvidity. Hodnoty jednotlivých stupňů likvidit se pohybují výrazně pod hodnotami konkurence. Díky nízké likviditě může společnost dosahovat vyššího zúročení, ale musí si dávat velký pozor, aby situace nedospěla k fázi platební neschopnosti. Do roku 2014 firma vůbec nevyužívala bankovní účty. Předpokládám, že likviditu si tedy obstarávala pomocí krátkodobých bankovních úvěrů, konkrétně kontokorentního úvěru. V oblasti zadluženosti nevykazuje firma žádné problémy. Od roku 2014 se kapitálová struktura naklonila více k financování vlastním kapitálem a celkové zadlužení se přiblížilo k 50 %, ale pořád je na vyšší hodnotě než u konkurenčních podniků.

Z pohledu na oba souhrnné modely vychází společnost Fokus optik hůře než její konkurenti. Altmanovo Z-skóre pro nevýrobní podniky hodnotí firmu v roce 2013 jako bankrotující, od roku 2015 se ale pohybuje v oblasti prosperity. V hodnocení finančního zdraví pomocí Kralicekova Quicktestu nedopadla firma příliš dobře. V problémových letech 2013 a 2014 je kvalifikována jako špatný podnik, od roku 2015 již je na tom lépe, ale pořád nedosahuje úrovně velmi dobrého podniku jako její konkurenti.

V rámci externí strategické analýzy jsem nedříve přistoupil k PEST analýze a Porterovu modelu pěti sil. Na společnost působí členství v Evropské unii, ale též současné ne příliš stabilní české politické klima. Schopnost dosahování určité výše zisku výrazně ovlivňují změny snížené sazby DPH. Pozitivní vliv na perspektivnost odvětví má stárnutí populace, zvýšený vizuální stres obyvatelstva a módní orientace na nošení brýlí. Odvětví oční optiky a optometrie se dá označit za cyklické, nachází se v období konjunktury, tržby v odvětví pravidelně rostou o 5 až 7 % ročně. Na českém trhu se nachází přibližně 1 600 provozoven oční optiky, přičemž Fokus optik vlastní v ČR 90 provozoven (5,6 %). Konkurenční prostředí na trhu v dobách konjunktury silně houstne. Největším konkurentem společnosti je firma GrandOptical, jejíž finanční výsledky dosahovaly ve sledovaných pěti letech výrazně lepších hodnot. Hlavní konkurent v tomto období firmu Fokus optik předběhl ve většině ukazatelích (bilanční suma, obrát, tržby, počet zaměstnanců, ziskovost), i když disponuje menším počtem provozoven.

Syntézou interní a externí analýzy jsem vypracoval SWOT analýzu, která společnosti doporučuje vypracování a zhodnocení plánu potenciálního rozšíření podnikání do zahraničí (nejspíše severovýchod). Nutné je též využít největší sítě optik v ČR k udržení či zlepšení tržního podílu. Společnost se může též zaměřit na zvýšení tržeb z internetového prodeje a rozšíření dovozu z asijského kontinentu. Společnost si naopak musí dát pozor na rostoucí tržní podíl hlavního konkurenta GrandOptical, a též na potenciální hrozbu vstupu velkých zahraničních hráčů na trh. Nelze ignorovat hrozbu rostoucí obliby laserových operací. Pro budoucnost společnosti je důležité udržet strategii stabilního růstu tržeb a stabilního zisku. Rozšiřování sítě optik v ČR, na Slovensku a potenciálně v dalších zemích je také klíčové. S rostoucím konkurenčním prostředím na trhu může firma bojovat získáváním určitých konkurenčních výhod (např. investicemi do výzkumu a vývoje, které jsou zatím nulové) či pomocí zvýšené hospodárnosti při množstevním dovozu z Asie.

# Seznam použité literatury a zdrojů

## Literatura

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001, 256 s. ISBN 8071796034.

GRÜNWALD, Rolf a HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza a plánování podniku*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2009, 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.

HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza firmy*. Vyd. 1. Praha: ASPI – Wolters Kluwer, 2008, 208 s. ISBN 978-80-7357-392-8.

KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008, 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.

KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra a ŠTEKER, Karel. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

MAREK, Petr. *Studijní průvodce financemi podniku*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2009, 634 s. ISBN 978-80-86929-49-1.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. roz. vyd. Praha: Grada, 2010, 139 s. 9788024733081.

SEDLÁČKOVÁ, Helena, BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2. přepr. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 8071793671.

ŠMÍDOVÁ, Radana. *Finanční analýza a plánování podniku: sbírka neřešených příkladů*. Vyd. 3. Praha: Oeconomica, 2012, 54 s. ISBN 978-80-245-1851-0.

## Elektronické zdroje

BusinessInfo.cz. *Oční optika – živnostenské oprávnění krok za krokem* [online]. 2011 [cit. 2018-05-13]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/ocni-optika-1631.html>

BVV Veletrhy Brno: OPTA 2016. *Český trh oční optiky dále poroste* [online]. 2016 [cit. 2018-05-13]. Dostupné z: <https://www.bvv.cz/opta/aktuality/cesky-trh-ocni-optiky-dale-poroste/>

BVV Veletrhy Brno: OPTA 2017. *Trh oční optiky roste* [online]. 2017 [cit. 2018-05-13]. Dostupné z: <https://www.bvv.cz/opta/aktuality/trh-ocni-optiky-roste/>

BVV Veletrhy Brno: OPTA 2018. *Českým optikům se daří, roste i počet optik* [online]. 2018 [cit. 2018-05-13]. Dostupné z: <https://www.bvv.cz/opta/aktuality/ceskym-optikum-se-dari-roste-i-pocet-optik/>

Česká agentura pro standardizaci. *Česká technická norma* [online]. 1998 [cit. 2018-05-13]. Dostupné z: [http://csnonlinefirmy.unmz.cz/html\\_nahledy/19/54381/54381\\_nahled.htm](http://csnonlinefirmy.unmz.cz/html_nahledy/19/54381/54381_nahled.htm)

Česká národní banka. *Cílování inflace v ČR* [online]. 2018 [cit. 2018-05-13]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/cilovani.html#inflatni\\_cile](https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/cilovani.html#inflatni_cile)

České noviny. *Tržby prodejců brýlí loni nadále rostly okolo šesti procent* [online]. 2018 [cit. 2018-05-13]. Dostupné z: <http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/trzby-prodejcu-bryli-loni-nadale-rostly-okolo-sesti-procent/1595518>

Český statistický úřad. *Aktuální populační vývoj v kostce* [online]. 2017 [cit. 2018-05-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualni-populacni-vyvoj-v-kostce>

Český statistický úřad. *Hlavní makroekonomické ukazatele* [online]. 2018 [cit. 2018-05-13]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/hmu\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr)

Český statistický úřad. *Očekávaný vývoj počtu obyvatel podle hlavních věkových skupin do roku 2101* [online]. 2013 [cit. 2018-05-13]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/ocekavany\\_vyvoj\\_poctu\\_obyvatel\\_podle\\_hlavnich\\_vekovych\\_skupin\\_do\\_roku\\_2101](https://www.czso.cz/csu/czso/ocekavany_vyvoj_poctu_obyvatel_podle_hlavnich_vekovych_skupin_do_roku_2101)

Deník.cz. *Obří fúze v oboru oční optiky: Essilor se dohodl s Luxotticou* [online]. 2017 [cit. 2018-05-13]. Dostupné z: <https://www.denik.cz/ekonomika/obri-fuze-v-oboru-ocni-optiky-essilor-se-dohodl-s-luxotticou-20170116.html>

Eiffel optik. *O nás* [online]. 2018 [cit. 2018-05-13]. Dostupné z: <https://www.eiffeloptic.cz/o-nas>

Etržby. *Do které fáze evidence tržeb spadá činnost očních optiků?* [online]. 2018 [cit. 2018-05-13]. Dostupné z: <http://www.etrzby.cz/cs/1011>

EURO. *Vidina lepších časů* [online]. 2013 [cit. 2018-05-13]. Dostupné z: <https://www.euro.cz/archiv/vidina-lepsich-casu-966636>

Evropská unie. *Jeden trh bez hranic* [online]. 2018 [cit. 2018-05-13]. [https://europa.eu/european-union/topics/single-market\\_cs](https://europa.eu/european-union/topics/single-market_cs)

FOKUS optik. *O společnosti* [online]. 2018 [cit. 2018-05-13]. Dostupné z: <http://www.fokusoptik.cz/o-spolecnosti/>

FOKUS optik. *Produkty* [online]. 2018 [cit. 2018-05-13]. Dostupné z: <http://www.fokusoptik.cz/produkty/>

GFK. *European optics market confirms a market size of €17.6 billion for 2017* [online]. 2018 [cit. 2018-05-13]. Dostupné z: <http://www.gfk.com/insights/press-release/european-optics-market-confirms-a-market-size-of-eur176-billion-for-2017/>

GFK. *European optics market records over €17 billion in 2016* [online]. 2017 [cit. 2018-05-13]. Dostupné z: <http://www.gfk.com/cz/insights/press-release/european-optics-market-records-over-EUR17-billion-in-2016/>

GrandOptical. *O nás* [online]. 2018 [cit. 2018-05-13]. Dostupné z: <https://www.grandoptical.cz/o-nas>

GrandOptical. *Prodejny* [online]. 2018 [cit. 2018-05-13]. Dostupné z: <https://www.grandoptical.cz/prodejny>

Hospodářské noviny: Fokus optik. *Jak se z malé optiky stal lídr trhu s brýlemi* [online]. 2014 [cit. 2018-05-13]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-62937420-jak-se-z-male-optiky-stal-lidr-trhu-s-brylemi>

MAM: Marketing & Media. *Optika musí být rychlý byznys* [online]. 2007 [cit. 2018-05-13]. Dostupné z: <https://mam.cz/c1-21301360-optika-musi-byt-rychly-byznys>

Ministerstvo spravedlnosti ČR – Veřejný rejstřík a Sbírka listin. *Úplný výpis z obchodního rejstříku FOKUS optik a. s.* [online]. 2018 [cit. 2018-05-13]. <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=492115&typ=UPLNY>

Ministerstvo spravedlnosti ČR – Veřejný rejstřík a Sbírka listin. *Sbírka listin FOKUS optik a. s.* [online]. 2018 [cit. 2018-05-13]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=492115>

Ministerstvo spravedlnosti ČR – Veřejný rejstřík a Sbírka listin. *Úplný výpis z obchodního rejstříku FOTEX ČESKÁ REPUBLIKA, s. r. o.* [online]. 2018 [cit. 2018-05-13]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=485064&typ=UPLNY>

Ministerstvo spravedlnosti ČR – Veřejný rejstřík a Sbírka listin. *Sbírka listin FOTEX ČESKÁ REPUBLIKA, s. r. o.* [online]. 2018 [cit. 2018-05-13]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=485064>

Ministerstvo spravedlnosti ČR – Veřejný rejstřík a Sbírka listin. *Úplný výpis z obchodního rejstříku ŽILKA OPTIK STUDIO s. r. o.* [online]. 2018 [cit. 2018-05-13]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=344583&typ=UPLNY>

Ministerstvo spravedlnosti ČR – Veřejný rejstřík a Sbírka listin. *Sbírka listin ŽILKA OPTIK STUDIO s. r. o.* [online]. 2018 [cit. 2018-05-13]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=344583>

Normy.biz. *ČSN EN ISO 11980 (195211)* [online]. 2010 [cit. 2018-05-13]. Dostupné z: <https://shop.normy.biz/detail/55028>

Podnikatel.cz. *V optice čeká tvrdá konkurence, někdy až za hranicí pravidel* [online]. 2011 [cit. 2018-05-13]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/optika-dnes-stoji-na-vztazich-a-sluzbach-shoduji-se-profici/>

Společenstvo českých optiků a optometristů. *Společenstvo českých optiků a optometristů, z. s. - O nás* [online]. 2018 [cit. 2018-05-13]. Dostupné z: <http://scoo.cz/o-nas/>

Statista. *Eyewear market – Czech republic* [online]. 2018 [cit. 2018-05-13]. Dostupné z: <https://www.statista.com/outlook/12000000/132/eyewear/czech-republic?currency=eur#market-revenue>

Statista. *Eyewear market – Europe* [online]. 2018 [cit. 2018-05-13]. Dostupné z: <https://www.statista.com/outlook/12000000/102/eyewear/europe?currency=eur#>

Zdravotnický deník. *Loňský rok byl pro české optiky úspěšný, tržby rostly* [online]. 2016 [cit. 2018-05-13]. Dostupné z: <http://www.zdravotnickydenik.cz/2016/03/lonsky-rok-byl-pro-ceske-optiky-uspesny-trzby-rostly/>

Žilka optik studio. *O nás* [online]. 2018 [cit. 2018-05-13]. Dostupné z: <http://www.zilkastudio.cz/#o-nas>

# Seznam tabulek, obrázků a grafů

## Seznam tabulek

|                                                                                              |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabulka 1: Strategie řízení běžné likvidity .....                                            | 15 |
| Tabulka 2: Strategie řízení pohotové likvidity .....                                         | 15 |
| Tabulka 3: Hraniční hodnoty hodnocení podniku dle Altmanova Z-skóre (1983) .....             | 19 |
| Tabulka 4: Hraniční hodnoty hodnocení podniku dle Altmanova Z-skóre (1995) .....             | 20 |
| Tabulka 5: Kralicekův Quicktest (1990) .....                                                 | 20 |
| Tabulka 6: Klasifikace podniku dle výsledné známky Kralicekova Quicktestu .....              | 21 |
| Tabulka 7: Zkrácená podoba aktiv Fokus optik a. s. (v tis. Kč) .....                         | 34 |
| Tabulka 8: Zkrácená podoba pasiv Fokus optik a. s. (v tis. Kč) .....                         | 34 |
| Tabulka 9: Horizontální analýza aktiv – absolutní rozdíly (v tis. Kč) .....                  | 35 |
| Tabulka 10: Horizontální analýza aktiv – relativní rozdíly .....                             | 35 |
| Tabulka 11: Horizontální analýza pasiv – absolutní rozdíly (v tis. Kč) .....                 | 38 |
| Tabulka 12: Horizontální analýza pasiv – relativní rozdíly .....                             | 38 |
| Tabulka 13: Zkrácená podoba výkazu zisku a ztráty Fokus optik a. s. (v tis. Kč) .....        | 40 |
| Tabulka 14: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty – absolutní rozdíly (v tis. Kč) ..... | 41 |
| Tabulka 15: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty – relativní rozdíly .....             | 42 |
| Tabulka 16: Vertikální analýza aktiv .....                                                   | 43 |
| Tabulka 17: Vertikální analýza pasiv .....                                                   | 45 |
| Tabulka 18: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty .....                                   | 47 |
| Tabulka 19: Vrcholový a dílčí ukazatele rentability celkového kapitálu .....                 | 50 |
| Tabulka 20: Vrcholový a dílčí ukazatele rentability vlastního kapitálu .....                 | 52 |
| Tabulka 21: Obrat celkových aktiv a doba obratu zásob srovnávaných podniků .....             | 54 |
| Tabulka 22: Doba obratu pohl. a záv. a obch. deficit srovnávaných podniků .....              | 55 |
| Tabulka 23: Podíl pohledávek a závazků po splatnosti Fokus optik .....                       | 56 |
| Tabulka 24: Jednotlivé stupně likvidity srovnávaných podniků .....                           | 57 |
| Tabulka 25: Ukazatel pracovního kapitálu srovnávaných podniků .....                          | 59 |
| Tabulka 26: Věřitelské riziko a úrokové krytí srovnávaných podniků .....                     | 60 |
| Tabulka 27: Altmanovo Z-skóre (1983) srovnávaných podniků .....                              | 62 |
| Tabulka 28: Altmanovo Z-skóre (1995) srovnávaných podniků .....                              | 63 |
| Tabulka 29: Kralicekův Quicktest Fokus optik a. s. ....                                      | 65 |
| Tabulka 30: Kralicekův Quicktest srovnávaných podniků .....                                  | 66 |
| Tabulka 31: Srovnání položek Fokus optik a GrandOptical .....                                | 81 |
| Tabulka 32: Ukazatele produktivity a vybavenosti práce Fokus optik a. s. ....                | 87 |
| Tabulka 33: SWOT analýza podniku Fokus optik a. s. ....                                      | 89 |

## Seznam obrázků

|                                          |    |
|------------------------------------------|----|
| Obrázek 1: Porterův model pěti sil ..... | 25 |
| Obrázek 2: Logo společnosti .....        | 29 |

## Seznam grafů

|                                                                                    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců a čistého obratu (v tis. Kč) Fokus optik .....     | 33 |
| Graf 2: Vývoj celkových aktiv Fokus optik a. s. ....                               | 36 |
| Graf 3: Vývoj celkových pasiv Fokus optik a. s. ....                               | 39 |
| Graf 4: Vývoj výsledku hospodaření Fokus optik a. s. ....                          | 43 |
| Graf 5: Složení aktiv Fokus optik a. s. ....                                       | 44 |
| Graf 6: Složení pasiv Fokus optik a. s. ....                                       | 46 |
| Graf 7: Složení krátkodobých závazků Fokus optik a. s. ....                        | 46 |
| Graf 8: Bilanční suma a čistý obrat srovnávaných podniků.....                      | 49 |
| Graf 9: Rentabilita celkového kapitálu srovnávaných podniků .....                  | 51 |
| Graf 10: Rentabilita vlastního kapitálu srovnávaných podniků .....                 | 53 |
| Graf 11: Obrat celkových aktiv srovnávaných společností.....                       | 54 |
| Graf 12: Doba obratu zásob srovnávaných společností .....                          | 54 |
| Graf 13: Obchodní deficit srovnávaných společností .....                           | 56 |
| Graf 14: Stupně likvidit srovnávaných podniků .....                                | 58 |
| Graf 15: Pracovní kapitál srovnávaných podniků .....                               | 59 |
| Graf 16: Věřitelské riziko srovnávaných podniků. ....                              | 61 |
| Graf 17: Altmanovo Z-skóre (1983) srovnávaných podniků .....                       | 62 |
| Graf 18: Altmanovo Z-skóre (1995) srovnávaných podniků .....                       | 64 |
| Graf 19: Vývoj HDP České republiky (meziroční změny v %).....                      | 72 |
| Graf 20: Vývoj inflace v České republice (roční průměr v %).....                   | 73 |
| Graf 21: Vývoj CZK/EUR (roční průměr).....                                         | 73 |
| Graf 22: Vývoj CZK/CNY (roční průměr) .....                                        | 74 |
| Graf 23: Obyvatelstvo podle věku (k 31. 12. 2016).....                             | 76 |
| Graf 24: Projekce očekávaného vývoje hlavních věkových skupin.....                 | 76 |
| Graf 25: Vývoj a predikce vývoje tržeb odvětví oční optiky v ČR (v mil. eur). .... | 80 |

## Seznam příloh

|                                                                                               |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Příloha 1: Aktiva společnosti Fokus optik a. s. (v tis. Kč).....                              | 102 |
| Příloha 2: Pasiva společnosti Fokus optik a. s. (v tis. Kč) .....                             | 103 |
| Příloha 3: Výkaz zisku a ztráty společnosti Fokus optik a. s. (v tis. Kč).....                | 104 |
| Příloha 4: Aktiva společnosti GrandOptical – Fotex Česká republika, s. r. o. (v tis. Kč)..... | 105 |
| Příloha 5: Pasiva společnosti GrandOptical – Fotex Česká republika, s. r. o. (v tis. Kč)..... | 106 |
| Příloha 6: VZZ společnosti GrandOptical – Fotex Česká republika, s. r. o. (v tis. Kč).....    | 107 |
| Příloha 7: Aktiva společnosti Žilka optic studio s. r. o. (v tis. Kč) .....                   | 108 |
| Příloha 8: Pasiva společnosti Žilka optic studio s. r. o. (v tis. Kč).....                    | 108 |
| Příloha 9: Výkaz zisku a ztráty společnosti Žilka optic studio s. r. o. (v tis. Kč). ....     | 109 |

# Přílohy

**Příloha 1: Aktiva společnosti Fokus optik a. s. (v tis. Kč)**

| Ozn.           | Položka                                                        | 2012           | 2013           | 2014           | 2015           | 2016           |
|----------------|----------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                | <b>AKTIVA CELKEM</b>                                           | <b>237 797</b> | <b>183 744</b> | <b>172 128</b> | <b>155 387</b> | <b>162 188</b> |
| <b>A. 1.</b>   | <b>Pohledávky za upsaný základní kapitál</b>                   | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       |
| <b>B.</b>      | <b>Dlouhodobý majetek</b>                                      | <b>73 629</b>  | <b>63 334</b>  | <b>30 718</b>  | <b>29 301</b>  | <b>29 301</b>  |
| <b>B. I.</b>   | <b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>                             | <b>411</b>     | <b>340</b>     | <b>268</b>     | <b>197</b>     | <b>186</b>     |
| B. I. 3.       | Software                                                       | 0              | 0              | 0              | 0              | 61             |
| B. I. 4.       | Ocenitelná práva                                               | 411            | 340            | 268            | 197            | 125            |
| <b>B. II.</b>  | <b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>                               | <b>34 428</b>  | <b>31 965</b>  | <b>30 450</b>  | <b>29 104</b>  | <b>29 115</b>  |
| B. II. 1.      | Pozemky                                                        | 11             | 11             | 11             | 11             | 11             |
| B. II. 2.      | Stavby                                                         | 29 529         | 28 387         | 26 649         | 25 272         | 24 213         |
| B. II. 3.      | Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí | 2 307          | 1 186          | 1 544          | 1 840          | 3 086          |
| B. II. 7.      | Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek                          | 0              | 0              | 65             | 0              | 23             |
| B. II. 9.      | Oceňovací rozdíl k nabytému majetku (+/-)                      | 2 581          | 2 381          | 2 181          | 1 981          | 1 782          |
| <b>B. III.</b> | <b>Dlouhodobý finanční majetek</b>                             | <b>38 790</b>  | <b>31 029</b>  | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       |
| B. III. 1.     | Podíly - ovládaná osoba                                        | 38 790         | 31 029         | 0              | 0              | 0              |
| <b>C.</b>      | <b>Oběžná aktiva</b>                                           | <b>147 169</b> | <b>107 045</b> | <b>136 358</b> | <b>117 714</b> | <b>109 121</b> |
| <b>C. I.</b>   | <b>Zásoby</b>                                                  | <b>112 909</b> | <b>90 118</b>  | <b>91 236</b>  | <b>89 016</b>  | <b>82 509</b>  |
| C. I. 1.       | Materiál                                                       | 35             | 97             | 106            | 49             | 54             |
| C. I. 5.       | Zboží                                                          | 112 460        | 88 385         | 89 889         | 87 289         | 80 861         |
| C. I. 6.       | Poskytnuté zálohy na zásoby                                    | 414            | 1 636          | 1 241          | 1 678          | 1 594          |
| <b>C. II.</b>  | <b>Dlouhodobé pohledávky</b>                                   | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       |
| <b>C. III.</b> | <b>Krátkodobé pohledávky</b>                                   | <b>33 868</b>  | <b>16 531</b>  | <b>14 171</b>  | <b>12 576</b>  | <b>12 042</b>  |
| C. III. 1.     | Pohledávky z obchodních vztahů                                 | 28 572         | 7 824          | 7 193          | 6 969          | 8 303          |
| C. III. 6.     | Stát - daňové pohledávky                                       | 0              | 3 529          | 1 400          | 0              | 4              |
| C. III. 7.     | Krátkodobé poskytnuté zálohy                                   | 5 292          | 5 176          | 5 577          | 5 594          | 3 733          |
| C. III. 8.     | Dohadné účty aktivní                                           | 0              | 0              | 0              | 12             | 0              |
| C. III. 9.     | Jiné pohledávky                                                | 4              | 2              | 1              | 1              | 2              |
| <b>C. IV.</b>  | <b>Krátkodobý finanční majetek</b>                             | <b>392</b>     | <b>396</b>     | <b>30 951</b>  | <b>16 122</b>  | <b>14 570</b>  |
| C. IV. 1.      | Peníze                                                         | 392            | 396            | 1 855          | 3 383          | 1 028          |
| C. IV. 2.      | Účty v bankách                                                 | 0              | 0              | 29 096         | 12 739         | 13 542         |
| <b>D. I.</b>   | <b>Časové rozlišení</b>                                        | <b>16 999</b>  | <b>13 365</b>  | <b>5 052</b>   | <b>8 372</b>   | <b>23 766</b>  |
| D. I. 1.       | Náklady příštích období                                        | 3 942          | 4 282          | 3 888          | 3 310          | 3 506          |
| D. I. 3.       | Příjmy příštích období                                         | 13 057         | 9 083          | 1 164          | 5 062          | 20 260         |

Zdroj: Vlastní zpracování účetních výkazů, 2012-2016

**Příloha 2: Pasiva společnosti Fokus optik a. s. (v tis. Kč)**

| Ozn.           | Položka                                     | 2012           | 2013           | 2014           | 2015           | 2016           |
|----------------|---------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                | <b>PASIVA CELKEM</b>                        | <b>237 797</b> | <b>183 744</b> | <b>172 128</b> | <b>155 387</b> | <b>162 188</b> |
| <b>A.</b>      | <b>Vlastní kapitál</b>                      | <b>65 986</b>  | <b>37 016</b>  | <b>62 023</b>  | <b>68 214</b>  | <b>74 158</b>  |
| <b>A. I.</b>   | <b>Základní kapitál</b>                     | <b>18 217</b>  | <b>-967</b>    | <b>17 722</b>  | <b>17 722</b>  | <b>17 722</b>  |
| A. I. 1.       | Základní kapitál                            | 18 217         | 18 217         | 17 722         | 17 722         | 17 722         |
| A. I. 2.       | Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-) | 0              | -19 184        | 0              | 0              | 0              |
| <b>A. II.</b>  | <b>Kapitálové fondy</b>                     | <b>-34 392</b> | <b>-42 153</b> | <b>273</b>     | <b>273</b>     | <b>273</b>     |
| A. II. 1.      | Ážio                                        | 273            | 273            | 273            | 273            | 273            |
| A. II. 3.      | Oceň. rozdíly z přecenění maj. a záv. (+/-) | -34 665        | -42 426        | 0              | 0              | 0              |
| <b>A. III.</b> | <b>Fondy ze zisku</b>                       | <b>3 643</b>   | <b>22 827</b>  | <b>3 643</b>   | <b>3 643</b>   | <b>0</b>       |
| A. III. 1.     | Rezervní fond                               | 3 643          | 22 827         | 3 643          | 3 643          | 0              |
| <b>A. IV.</b>  | <b>VH minulých let</b>                      | <b>68 140</b>  | <b>59 334</b>  | <b>57 804</b>  | <b>40 384</b>  | <b>50 220</b>  |
| A. IV. 1.      | Nerozdělený zisk minulých let               | 68 140         | 59 334         | 57 804         | 40 384         | 50 220         |
| <b>A. V.</b>   | <b>VH běžného účetního období (+/-)</b>     | <b>10 378</b>  | <b>-2 025</b>  | <b>-17 419</b> | <b>6 192</b>   | <b>5 943</b>   |
| <b>B.</b>      | <b>Cizí zdroje</b>                          | <b>169 229</b> | <b>143 809</b> | <b>107 175</b> | <b>84 620</b>  | <b>85 289</b>  |
| <b>B. I.</b>   | <b>Rezervy</b>                              | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       |
| <b>B. II.</b>  | <b>Dlouhodobé závazky</b>                   | <b>725</b>     | <b>596</b>     | <b>534</b>     | <b>467</b>     | <b>428</b>     |
| B. II. 2.      | Závazky k úvěrovým institucím               | 0              | 0              | 0              | 0              | 28             |
| B. II. 10.     | Odložený daňový závazek                     | 725            | 596            | 534            | 467            | 400            |
| <b>B. III.</b> | <b>Krátkodobé závazky</b>                   | <b>130 081</b> | <b>108 353</b> | <b>84 346</b>  | <b>84 153</b>  | <b>84 861</b>  |
| B. III. 1.     | Závazky z obchodních vztahů                 | 84 167         | 75 267         | 40 887         | 51 892         | 58 951         |
| B. III. 3.     | Závazky - podstatný vliv                    | 24 475         | 13 775         | 15 001         | 3 799          | 3 049          |
| B. III. 5.     | Závazky k zaměstnancům                      | 5 252          | 5 269          | 5 745          | 5 619          | 5 700          |
| B. III. 6.     | Závazky ze soc. zab. a zdr. poj.            | 2 956          | 2 901          | 3 242          | 3 157          | 3 263          |
| B. III. 7.     | Stát - daňové záv. a dotace                 | 2 547          | 1 491          | 2 231          | 2 793          | 2 390          |
| B. III. 8.     | Krátkodobé přijaté zálohy                   | 5 268          | 8 064          | 12 560         | 12 260         | 7 651          |
| B. III. 10.    | Dohadné účty pasivní                        | 1 873          | 1 586          | 4 680          | 4 633          | 3 857          |
| B. III. 11.    | Jiné závazky                                | 3 543          | 0              | 0              | 0              | 0              |
| <b>B. IV.</b>  | <b>Bankovní úvěry a výpomoci</b>            | <b>38 423</b>  | <b>34 860</b>  | <b>22 295</b>  | <b>0</b>       | <b>0</b>       |
| B. IV. 1.      | Bankovní úvěry dlouhodobé                   | 116            | 0              | 0              | 0              | 0              |
| B. IV. 2.      | Krátkodobé bankovní úvěry                   | 38 307         | 34 860         | 22 295         | 0              | 0              |
| <b>C. I.</b>   | <b>Časové rozlišení</b>                     | <b>2 582</b>   | <b>2 919</b>   | <b>2 930</b>   | <b>2 553</b>   | <b>2 741</b>   |
| C. I. 1.       | Výdaje příštích období                      | 2 582          | 2 919          | 2 930          | 2 553          | 2 741          |
| C. I. 2.       | Výnosy příštích období                      | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |

Zdroj: Vlastní zpracování účetních výkazů, 2012-2016

**Příloha 3: Výkaz zisku a ztráty společnosti Fokus optik a. s. (v tis. Kč)**

| Ozn.    | Položka                                                            | 2012           | 2013           | 2014           | 2015           | 2016           |
|---------|--------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| I.      | Tržby za prodej zboží                                              | 356 398        | 342 902        | 354 503        | 383 597        | 399 590        |
| A.      | Náklady vynaložené na prodané zboží                                | 116 970        | 122 782        | 134 180        | 138 273        | 148 633        |
| +       | <b>Obchodní marže</b>                                              | <b>239 428</b> | <b>220 120</b> | <b>220 323</b> | <b>245 324</b> | <b>250 957</b> |
| II.     | Výkony                                                             | 9 925          | 10 882         | 9 776          | 9 402          | 9 313          |
| II. 1.  | Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb                         | 9 925          | 10 882         | 9 776          | 9 402          | 9 313          |
| B.      | Výkonová spotřeba                                                  | 127 954        | 124 185        | 133 435        | 126 940        | 131 016        |
| B. 1.   | Spotřeba materiálu a energie                                       | 13 466         | 13 403         | 11 837         | 12 308         | 13 675         |
| B. 2.   | Služby                                                             | 114 488        | 110 782        | 121 598        | 114 632        | 117 341        |
| +       | <b>Přidaná hodnota</b>                                             | <b>121 399</b> | <b>106 817</b> | <b>96 664</b>  | <b>127 786</b> | <b>129 254</b> |
| C.      | Osobní náklady                                                     | 114 804        | 108 216        | 110 095        | 116 500        | 121 433        |
| C. 1.   | Mzdové náklady                                                     | 82 797         | 78 320         | 79 841         | 84 662         | 86 818         |
| C. 3.   | Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění              | 27 933         | 26 320         | 26 845         | 28 432         | 29 120         |
| C. 4.   | Sociální náklady                                                   | 4 074          | 3 576          | 3 409          | 3 406          | 5 495          |
| D.      | Daně a poplatky                                                    | 126            | 183            | 106            | 154            | 144            |
| E.      | Odpisy DNM a DHM                                                   | 4 168          | 2 317          | 3 093          | 4 147          | 1 946          |
| E. 1.   | Odpisy DNM a DHM vyjma odp. oceň. roz. k nabytému maj. a goodwillu | 3 968          | 2 117          | 2 893          | 3 947          | 1 746          |
| E. 2.   | Odpisy oceň. roz. k nabytému maj. a goodwillu                      | 200            | 200            | 200            | 200            | 200            |
| III.    | Tržby z prodeje DM a materiálu                                     | 30             | 3 270          | 19 291         | 312            | 95             |
| III. 1. | Tržby z prodeje DM                                                 | 2              | 3 249          | 19 279         | 306            | 88             |
| III. 2. | Tržby z prodeje materiálu                                          | 28             | 21             | 12             | 6              | 7              |
| F.      | Zůstatková cena prodaného DM a materiálu                           | 12             | 220            | 7              | 299            | 135            |
| F. 1.   | Zůstatková cena prodaného DM                                       | 0              | 216            | 0              | 298            | 133            |
| F. 2.   | Prodaný materiál                                                   | 12             | 4              | 7              | 1              | 2              |
| G.      | Změna stavu rezerv a OP v provozní oblasti a komplexních NPO       | -2 059         | 548            | 234            | 37             | -730           |
| IV.     | Ostatní provozní výkony                                            | 19 205         | 12 266         | 5 011          | 7 988          | 7 327          |
| H.      | Ostatní provozní náklady                                           | 4 486          | 4 808          | 6 434          | 3 284          | 3 653          |
| *       | <b>Provozní VH</b>                                                 | <b>19 097</b>  | <b>6 061</b>   | <b>997</b>     | <b>11 665</b>  | <b>10 095</b>  |
| VI.     | Tržby z prodeje cenných papírů a podílů                            | 0              | 0              | 59 641         | 0              | 0              |
| J.      | Prodané cenné papíry a podíly                                      | 0              | 0              | 73 455         | 0              | 0              |
| X.      | Výnosové úroky                                                     | 0              | 0              | 1              | 1              | 0              |
| N.      | Nákladové úroky                                                    | 3 162          | 2 006          | 494            | 98             | 7              |
| XI.     | Ostatní finanční výnosy                                            | 1 033          | 81             | 506            | 465            | 96             |
| O.      | Ostatní finanční náklady                                           | 3 894          | 6 271          | 4 677          | 3 709          | 2 755          |
| *       | <b>Finanční VH</b>                                                 | <b>-6 023</b>  | <b>-8 196</b>  | <b>-18 478</b> | <b>-3 341</b>  | <b>-2 666</b>  |
| Q.      | Daň z příjmu za běžnou činnost                                     | 2 696          | -110           | -62            | 2 132          | 1 486          |
| Q. 1.   | - splatná                                                          | 2 800          | 18             | 0              | 2 199          | 1 553          |
| Q. 2.   | - odložená                                                         | -104           | -128           | -62            | -67            | -67            |
| **      | <b>VH za běžnou činnost</b>                                        | <b>10 378</b>  | <b>-2 025</b>  | <b>-17 419</b> | <b>6 192</b>   | <b>5 943</b>   |
| ***     | <b>VH za účetní období (+/-)</b>                                   | <b>10 378</b>  | <b>-2 025</b>  | <b>-17 419</b> | <b>6 192</b>   | <b>5 943</b>   |
| ****    | <b>VH před zdaněním</b>                                            | <b>13 074</b>  | <b>-2 135</b>  | <b>-17 481</b> | <b>8 324</b>   | <b>7 429</b>   |

Zdroj: Vlastní zpracování účetních výkazů, 2012-2016

**Příloha 4: Aktiva společnosti GrandOptical – Fotex Česká republika, s. r. o. (v tis. Kč)**

| Ozn.           | Položka                                                        | 2012           | 2013           | 2014           | 2015           | 2016           |
|----------------|----------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                | <b>AKTIVA CELKEM</b>                                           | <b>150 403</b> | <b>178 383</b> | <b>213 912</b> | <b>192 012</b> | <b>269 926</b> |
| <b>A. 1.</b>   | <b>Pohledávky za upsaný základní kapitál</b>                   |                |                |                |                |                |
| <b>B.</b>      | <b>Dlouhodobý majetek</b>                                      | <b>59 332</b>  | <b>55 319</b>  | <b>56 273</b>  | <b>69 829</b>  | <b>69 728</b>  |
| <b>B. I.</b>   | <b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>                             | <b>281</b>     | <b>600</b>     | <b>408</b>     | <b>360</b>     | <b>217</b>     |
| B. I. 3.       | Software                                                       | 2              | 414            | 315            | 360            | 217            |
| B. I. 4.       | Ocenitelná práva                                               | 279            | 186            | 93             | 0              | 0              |
| <b>B. II.</b>  | <b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>                               | <b>59 051</b>  | <b>54 719</b>  | <b>55 865</b>  | <b>69 469</b>  | <b>69 511</b>  |
| B. II. 2.      | Stavby                                                         | 37 075         | 33 378         | 32 374         | 33 972         | 31 136         |
| B. II. 3.      | Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí | 21 222         | 21 301         | 23 491         | 34 610         | 37 066         |
| B. II. 7.      | Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek                          | 0              | 0              | 0              | 887            | 1 074          |
| B. II. 8.      | Postytnuté zálohy na dlouhodobý majetek                        | 754            | 40             | 0              | 0              | 235            |
| <b>B. III.</b> | <b>Dlouhodobý finanční majetek</b>                             |                |                |                |                |                |
| <b>C.</b>      | <b>Oběžná aktiva</b>                                           | <b>84 292</b>  | <b>115 489</b> | <b>149 123</b> | <b>111 685</b> | <b>191 518</b> |
| <b>C. I.</b>   | <b>Zásoby</b>                                                  | <b>21 763</b>  | <b>25 100</b>  | <b>27 922</b>  | <b>32 716</b>  | <b>37 649</b>  |
| C. I. 1.       | Materiál                                                       | 87             | 547            | 1 289          | 112            | 83             |
| C. I. 5.       | Zboží                                                          | 21 676         | 24 553         | 26 633         | 32 604         | 37 566         |
| <b>C. II.</b>  | <b>Dlouhodobé pohledávky</b>                                   | <b>13 116</b>  | <b>13 538</b>  | <b>16 595</b>  | <b>13 014</b>  | <b>12 291</b>  |
| C. II. 1.      | Dlouhodobě poskytnuté zálohy                                   | 2 476          | 2 404          | 2 332          | 2 058          | 2 297          |
| C. II. 2.      | Odložená daňová pohledávka                                     | 10 640         | 11 134         | 14 263         | 10 956         | 9 994          |
| <b>C. III.</b> | <b>Krátkodobé pohledávky</b>                                   | <b>22 574</b>  | <b>24 311</b>  | <b>19 565</b>  | <b>24 822</b>  | <b>110 401</b> |
| C. III. 1.     | Pohledávky z obchodních vztahů                                 | 4 727          | 3 037          | 2 004          | 3 579          | 4 759          |
| C. III. 2.     | Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba                    | 0              | 0              | 0              | 0              | 75 000         |
| C. III. 6.     | Stát - daňové pohledávky                                       | 3 098          | 10             | 17             | 12             | 13             |
| C. III. 7.     | Krátkodobé poskytnuté zálohy                                   | 4 454          | 4 207          | 4 332          | 4 265          | 3 889          |
| C. III. 8.     | Dohadné účty aktivní                                           | 9 903          | 16 558         | 12 780         | 15 490         | 26 120         |
| C. III. 9.     | Jiné pohledávky                                                | 392            | 499            | 432            | 1 476          | 620            |
| <b>C. IV.</b>  | <b>Krátkodobý finanční majetek</b>                             | <b>26 839</b>  | <b>52 540</b>  | <b>85 041</b>  | <b>41 133</b>  | <b>31 177</b>  |
| C. IV. 1.      | Peníze                                                         | 252            | 232            | 216            | 230            | 241            |
| C. IV. 2.      | Účty v bankách                                                 | 26 587         | 52 308         | 84 825         | 40 903         | 30 936         |
| <b>D. I.</b>   | <b>Časové rozlišení</b>                                        | <b>6 779</b>   | <b>7 575</b>   | <b>8 516</b>   | <b>10 498</b>  | <b>8 680</b>   |
| D. I. 1.       | Náklady příštích období                                        | 6 779          | 7 575          | 8 516          | 10 498         | 8 680          |

Zdroj: Vlastní zpracování účetních výkazů, 2012-2016

**Příloha 5: Pasiva společnosti GrandOptical – Fotex Česká republika, s. r. o. (v tis. Kč)**

| Ozn.           | Položka                                 | 2012           | 2013           | 2014           | 2015           | 2016           |
|----------------|-----------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                | <b>PASIVA CELKEM</b>                    | <b>150 403</b> | <b>178 383</b> | <b>213 912</b> | <b>192 012</b> | <b>269 926</b> |
| <b>A.</b>      | <b>Vlastní kapitál</b>                  | <b>74 327</b>  | <b>89 902</b>  | <b>122 033</b> | <b>120 239</b> | <b>181 453</b> |
| <b>A. I.</b>   | <b>Základní kapitál</b>                 | <b>200</b>     | <b>200</b>     | <b>200</b>     | <b>200</b>     | <b>200</b>     |
| A. I. 1.       | Základní kapitál                        | 200            | 200            | 200            | 200            | 200            |
| <b>A. II.</b>  | <b>Kapitálové fondy</b>                 | <b>82 965</b>  | <b>82 965</b>  | <b>82 985</b>  | <b>82 985</b>  | <b>82 985</b>  |
| A. II. 2.      | Ostatní kapitálové fondy                | 82 965         | 82 965         | 82 985         | 82 985         | 82 985         |
| <b>A. III.</b> | <b>Fondy ze zisku</b>                   | <b>20</b>      | <b>20</b>      | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       |
| A. III. 1.     | Rezervní fond                           | 20             | 20             | 0              | 0              | 0              |
| <b>A. IV.</b>  | <b>VH minulých let</b>                  | <b>0</b>       | <b>-8 858</b>  | <b>-4 926</b>  | <b>-12 745</b> | <b>37 054</b>  |
| A. IV. 1.      | Nerozdělený zisk minulých let           | 0              | 0              | 6 716          | 0              | 37 054         |
| A. IV. 2.      | Neuhrazená ztráta minulých let          | 0              | -8 858         | 0              | 0              | 0              |
| A. IV. 3.      | Jiný výsledek hospodaření minulých let  | 0              | 0              | -11 642        | -12 745        | 0              |
| <b>A. V.</b>   | <b>VH běžného účetního období (+/-)</b> | <b>-8 858</b>  | <b>15 575</b>  | <b>43 774</b>  | <b>49 799</b>  | <b>61 214</b>  |
| <b>B.</b>      | <b>Cizí zdroje</b>                      | <b>76 076</b>  | <b>88 481</b>  | <b>90 448</b>  | <b>70 745</b>  | <b>86 272</b>  |
| <b>B. I.</b>   | <b>Rezervy</b>                          | <b>2 549</b>   | <b>3 730</b>   | <b>28 271</b>  | <b>11 541</b>  | <b>11 505</b>  |
| B. I. 3.       | Rezerva na daň z příjmu                 | 0              | 0              | 9 880          | 2 218          | 2 319          |
| B. I. 4.       | Ostatní rezervy                         | 2 549          | 3 730          | 18 391         | 9 323          | 9 186          |
| <b>B. II.</b>  | <b>Dlouhodobé závazky</b>               |                |                |                |                |                |
| <b>B. III.</b> | <b>Krátkodobé závazky</b>               | <b>73 527</b>  | <b>84 751</b>  | <b>62 177</b>  | <b>59 204</b>  | <b>74 767</b>  |
| B. III. 1.     | Závazky z obchodních vztahů             | 31 228         | 53 525         | 23 315         | 21 327         | 38 608         |
| B. III. 5.     | Závazky k zaměstnancům                  | 5 402          | 5 295          | 5 789          | 6 549          | 6 585          |
| B. III. 6.     | Závazky ze soc. zab. a zdr. poj.        | 2 589          | 3 067          | 3 460          | 3 855          | 3 842          |
| B. III. 7.     | Stát - daňové záv. a dotace             | 1 350          | 4 274          | 4 028          | 3 534          | 2 845          |
| B. III. 8.     | Krátkodobé přijaté zálohy               | 5 727          | 6 452          | 8 883          | 7 634          | 8 193          |
| B. III. 10.    | Dohadné účty pasivní                    | 24 882         | 8 211          | 11 325         | 8 534          | 13 498         |
| B. III. 11.    | Jiné závazky                            | 2 349          | 3 927          | 5 377          | 7 771          | 1 196          |
| <b>B. IV.</b>  | <b>Bankovní úvěry a výpomoci</b>        |                |                |                |                |                |
| <b>C. I.</b>   | <b>Časové rozlišení</b>                 | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>1 431</b>   | <b>1 028</b>   | <b>2 201</b>   |
| C. I. 2.       | Výnosy příštích období                  | 0              | 0              | 1 431          | 1 028          | 2 201          |

Zdroj: Vlastní zpracování účetních výkazů, 2012-2016

**Příloha 6: VZZ společnosti GrandOptical – Fotex Česká republika, s. r. o. (v tis. Kč)**

| Ozn.    | Položka                                                      | 2012           | 2013           | 2014           | 2015           | 2016           |
|---------|--------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| I.      | Tržby za prodej zboží                                        | 336 150        | 392 921        | 459 898        | 491 623        | 543 825        |
| A.      | Náklady vynaložené na prodané zboží                          | 70 545         | 77 048         | 84 632         | 94 824         | 109 424        |
| +       | <b>Obchodní marže</b>                                        | <b>265 605</b> | <b>315 873</b> | <b>375 266</b> | <b>396 799</b> | <b>434 401</b> |
| II.     | Výkony                                                       | 1 959          | 2 510          | 3 766          | 3 093          | 2 319          |
| II. 1.  | Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb                   | 1 959          | 2 510          | 3 766          | 3 093          | 2 319          |
| B.      | Výkonová spotřeba                                            | 149 537        | 160 888        | 175 098        | 196 194        | 210 602        |
| B. 1.   | Spotřeba materiálu a energie                                 | 11 459         | 10 993         | 12 872         | 12 249         | 11 524         |
| B. 2.   | Služby                                                       | 138 078        | 149 895        | 162 226        | 183 945        | 199 078        |
| +       | <b>Přidaná hodnota</b>                                       | <b>118 027</b> | <b>157 495</b> | <b>203 934</b> | <b>203 698</b> | <b>226 118</b> |
| C.      | Osobní náklady                                               | 105 088        | 115 492        | 127 440        | 132 405        | 143 965        |
| C. 1.   | Mzdové náklady                                               | 76 698         | 84 487         | 92 784         | 96 553         | 104 539        |
| C. 3.   | Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění        | 26 480         | 28 785         | 31 583         | 32 969         | 35 746         |
| C. 4.   | Sociální náklady                                             | 1 910          | 2 220          | 3 073          | 2 883          | 3 680          |
| D.      | Daně a poplatky                                              | 127            | 129            | 207            | 219            | 291            |
| E.      | Odpisy DNM a DHM                                             | 17 147         | 17 428         | 16 169         | 18 707         | 18 547         |
| III.    | Tržby z prodeje DM a materiálu                               | 50             | 369            | 94             | 121            | 1              |
| III. 1. | Tržby z prodeje DM                                           | 50             | 369            | 94             | 121            | 1              |
| F.      | Zůstatková cena prodaného DM a materiálu                     | 0              | 87             | 93             | 137            | 2              |
| F. 1.   | Zůstatková cena prodaného DM                                 | 0              | 87             | 93             | 137            | 2              |
| G.      | Změna stavu rezerv a OP v provozní oblasti a komplexních NPO | -3 594         | -348           | 500            | -8 549         | -822           |
| IV.     | Ostatní provozní výkony                                      | 6 098          | 6 967          | 7 625          | 14 383         | 22 762         |
| H.      | Ostatní provozní náklady                                     | 10 101         | 7 000          | 7 785          | 8 002          | 8 312          |
| *       | <b>Provozní VH</b>                                           | <b>-4 694</b>  | <b>25 043</b>  | <b>59 459</b>  | <b>67 281</b>  | <b>78 586</b>  |
| X.      | Výnosové úroky                                               | 81             | 15             | 21             | 15             | 8              |
| N.      | Nákladové úroky                                              | 3              | 30             | 16             | 1              | 5              |
| XI.     | Ostatní finanční výnosy                                      | 2 106          | 2 216          | 1 466          | 1 901          | 276            |
| O.      | Ostatní finanční náklady                                     | 5 702          | 9 649          | 6 287          | 7 177          | 4 323          |
| *       | <b>Finanční VH</b>                                           | <b>-3 518</b>  | <b>-7 448</b>  | <b>-4 816</b>  | <b>-5 262</b>  | <b>-4 044</b>  |
| Q.      | Daň z příjmu za běžnou činnost                               | 646            | 2 020          | 10 869         | 12 220         | 13 328         |
| Q. 1.   | - splatná                                                    | 0              | 2 515          | 11 267         | 8 913          | 12 366         |
| Q. 2.   | - odložená                                                   | 646            | -495           | -398           | 3 307          | 962            |
| **      | <b>VH za běžnou činnost</b>                                  | <b>-8 858</b>  | <b>15 575</b>  | <b>43 774</b>  | <b>49 799</b>  | <b>61 214</b>  |
| ***     | <b>VH za účetní období (+/-)</b>                             | <b>-8 858</b>  | <b>15 575</b>  | <b>43 774</b>  | <b>49 799</b>  | <b>61 214</b>  |
| ****    | <b>VH před zdaněním</b>                                      | <b>-8 212</b>  | <b>17 595</b>  | <b>54 643</b>  | <b>62 019</b>  | <b>74 542</b>  |

Zdroj: Vlastní zpracování účetních výkazů, 2012-2016

**Příloha 7: Aktiva společnosti Žilka optic studio s. r. o. (v tis. Kč)**

| Ozn.         | Položka                                      | 2012         | 2013         | 2014          | 2015          | 2016          |
|--------------|----------------------------------------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
|              | <b>AKTIVA CELKEM</b>                         | <b>8 848</b> | <b>9 915</b> | <b>11 463</b> | <b>13 535</b> | <b>17 677</b> |
| <b>A. 1.</b> | <b>Pohledávky za upsaný základní kapitál</b> |              |              |               |               |               |
| <b>B.</b>    | <b>Dlouhodobý majetek</b>                    | <b>101</b>   | <b>1 150</b> | <b>913</b>    | <b>663</b>    | <b>661</b>    |
| B. I.        | Dlouhodobý nehmotný majetek                  | 0            | 0            | 0             | 0             | 29            |
| B. II.       | Dlouhodobý hmotný majetek                    | 101          | 1 150        | 913           | 663           | 632           |
| B. III.      | Dlouhodobý finanční majetek                  |              |              |               |               |               |
| <b>C.</b>    | <b>Oběžná aktiva</b>                         | <b>8 743</b> | <b>7 327</b> | <b>9 381</b>  | <b>11 975</b> | <b>16 413</b> |
| C. I.        | Zásoby                                       | 3 959        | 3 694        | 3 536         | 3 024         | 4 681         |
| C. II.       | Dlouhodobé pohledávky                        |              |              |               |               |               |
| C. III.      | Krátkodobé pohledávky                        | 814          | 775          | 686           | 1 452         | 3 555         |
| C. IV.       | Krátkodobý finanční majetek                  | 3 970        | 2 858        | 5 159         | 7 499         | 8 177         |
| <b>D. I.</b> | <b>Časové rozlišení</b>                      | <b>4</b>     | <b>1 438</b> | <b>1 169</b>  | <b>897</b>    | <b>603</b>    |

Zdroj: Vlastní zpracování účetních výkazů, 2012-2016

**Příloha 8: Pasiva společnosti Žilka optic studio s. r. o. (v tis. Kč)**

| Ozn.         | Položka                          | 2012         | 2013         | 2014          | 2015          | 2016          |
|--------------|----------------------------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
|              | <b>PASIVA CELKEM</b>             | <b>8 848</b> | <b>9 915</b> | <b>11 463</b> | <b>13 535</b> | <b>17 677</b> |
| <b>A.</b>    | <b>Vlastní kapitál</b>           | <b>7 589</b> | <b>8 928</b> | <b>10 574</b> | <b>12 721</b> | <b>16 798</b> |
| A. I.        | Základní kapitál                 | 200          | 200          | 200           | 200           | 200           |
| A. III.      | Fondy ze zisku                   | 20           | 20           | 20            | 20            | 20            |
| A. IV.       | VH minulých let                  | 4 200        | 7 369        | 8 709         | 10 355        | 12 501        |
| A. V.        | VH běžného účetního období (+/-) | 3 169        | 1 340        | 1 645         | 2 146         | 4 077         |
| <b>B.</b>    | <b>Cizí zdroje</b>               | <b>1 259</b> | <b>986</b>   | <b>889</b>    | <b>814</b>    | <b>749</b>    |
| B. I.        | Rezervy                          |              |              |               |               |               |
| B. II.       | Dlouhodobé závazky               |              |              |               |               |               |
| B. III.      | Krátkodobé závazky               | 1 126        | 923          | 889           | 814           | 749           |
| B. IV.       | Bankovní úvěry a výpomoci        | 133          | 63           | 0             | 0             | 0             |
| <b>C. I.</b> | <b>Časové rozlišení</b>          | <b>0</b>     | <b>0</b>     | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>130</b>    |

Zdroj: Vlastní zpracování účetních výkazů, 2012-2016

**Příloha 9: Výkaz zisku a ztráty společnosti Žilka optic studio s. r. o. (v tis. Kč)**

| Ozn.        | Položka                             | 2012          | 2013          | 2014          | 2015          | 2016         |
|-------------|-------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|
| I.          | Tržby za prodej zboží               | 18 138        | 15 614        | 20 013        | 22 515        | 23 728       |
| A.          | Náklady vynaložené na prodané zboží | 6 124         | 4 859         | 7 935         | 7 774         | [15203]      |
| <b>+</b>    | <b>Obchodní marže</b>               | <b>12 014</b> | <b>10 755</b> | <b>12 078</b> | <b>14 741</b> | <b>?</b>     |
| II.         | Výkony                              | 1 193         | 704           | 772           | 251           | 696          |
| B.          | Výkonová spotřeba                   | 4 840         | 5 262         | 6 013         | 7 429         | [15203]      |
| <b>+</b>    | <b>Přidaná hodnota</b>              | <b>8 367</b>  | <b>6 197</b>  | <b>6 837</b>  | <b>7 563</b>  | <b>9 221</b> |
| C.          | Osobní náklady                      | 3 952         | 3 787         | 3 869         | 3 892         | 4 011        |
| D.          | Daně a poplatky                     | 0             | 2             | 2             | 2             | 0            |
| E.          | Odpisy DNM a DHM                    | 74            | 203           | 386           | 250           | 264          |
| IV.         | Ostatní provozní výkony             | 0             | 119           | 222           | 0             | -78          |
| H.          | Ostatní provozní náklady            | 16            | 291           | 365           | 426           | 137          |
| <b>*</b>    | <b>Provozní VH</b>                  | <b>4 325</b>  | <b>2 033</b>  | <b>2 437</b>  | <b>2 993</b>  | <b>5 583</b> |
| N.          | Nákladové úroky                     | 39            | 28            | 30            | 24            | 12           |
| XI.         | Ostatní finanční výnosy             | 14            | 37            | 16            | 0             | 0            |
| O.          | Ostatní finanční náklady            | 376           | 319           | 311           | 291           | 516          |
| <b>*</b>    | <b>Finanční VH</b>                  | <b>-401</b>   | <b>-310</b>   | <b>-325</b>   | <b>-315</b>   | <b>-528</b>  |
| Q.          | Daň z příjmu za běžnou činnost      | 755           | 383           | 467           | 532           | 978          |
| <b>**</b>   | <b>VH za běžnou činnost</b>         | <b>3 169</b>  | <b>1 340</b>  | <b>1 645</b>  | <b>2 146</b>  | <b>4 077</b> |
| <b>***</b>  | <b>VH za účetní období (+/-)</b>    | <b>3 169</b>  | <b>1 340</b>  | <b>1 645</b>  | <b>2 146</b>  | <b>4 077</b> |
| <b>****</b> | <b>VH před zdaněním</b>             | <b>3 924</b>  | <b>1 723</b>  | <b>2 112</b>  | <b>2 678</b>  | <b>5 055</b> |