

**VYSOKÁ ŠKOLA POLYTECHNICKÁ JIHLAVA**

Katedra ekonomických studií

**Srovnání výrobců deskových her na českém trhu  
pomocí metod vícekriteriálního hodnocení**

Bakalářská práce

Autor: Ivana Štouračová

Vedoucí práce: Ing. Martina Kuncová, Ph. D.

Jihlava 2014



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor práce:	<b>Ivana Štouračová</b>
Studijní program:	Ekonomika a management
Obor:	Finance a řízení
Název práce:	<b>Srovnání výrobců deskových her na českém trhu pomocí metod vícekritériálního hodnocení</b>
Cíl práce:	Cílem bakalářské práce je porovnání výrobců deskových her na českém trhu. Bude provedena komparace jednotlivých výrobců deskových her a následné vyhodnocení za použití vybraných metod vícekritériálního rozhodování.



**Ing. Martina Kuncová, Ph.D.**  
vedoucí bakalářské práce



**Ing. Roman Fiala**  
zástupce vedoucího katedry  
Katedra ekonomických studií

## **Anotace**

Práce je věnována hračkářskému trhu ve světě a v České republice, deskovým hrám a jejich výrobcům. Výsledky finanční analýzy u výrobců deskových her slouží k posouzení finančního zdraví daného podniku. Ukazatele finanční analýzy v posledním roce slouží i pro mezipodnikové srovnání. Na závěr je zařazeno srovnání výrobců deskových her pomocí metod vícekriteriálního hodnocení.

## **Klíčová slova**

trh hraček, deskové hry, výrobci deskových her, finanční analýza, vícekriteriální hodnocení

## **Anotation**

This work is dedicated to the toys market in the world and in the Czech Republic, and also to the board games and their manufacturers. The results of financial analysis of manufactures of board games are used to assess the financial health of the company. Ratios of financial analysis in the last year are used for inter-company comparison. In conclusion the manufacturers of board games are compared via multi-criteria evaluation.

## **Key words**

toys market, board games, manufacturers of board games, financial analysis, multi-criteria evaluation

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucí bakalářské práce Ing. Martině Kuncové, Ph. D. za množství podaných informací a čas, kterými přispěla ke zpracování této práce. Na závěr bych touto cestou ráda poděkovala celé své rodině za trpělivost při zpracování této práce.

## Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval/a jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil/a autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, v platném znění, dále též „AZ“).

Souhlasím s umístěním bakalářské práce v knihovně VŠPJ a s jejím užitím k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě VŠPJ .

Byl/a jsem seznámen/a s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje AZ, zejména § 60 (školní dílo).

Beru na vědomí, že VŠPJ má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé bakalářské práce a prohlašuji, že **s o u h l a s í m** s případným užitím mé bakalářské práce (prodej, zapůjčení apod.).

Jsem si vědom/a toho, že užití své bakalářské práce či poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠPJ, která má právo ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených vysokou školou na vytvoření díla (až do jejich skutečné výše), z výdělku dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence.

V Jihlavě dne 29.4.2014

.....

Podpis

## Obsah

Úvod .....	8
<b>1 Trh a tržní subjekty .....</b>	<b>10</b>
1.1 Trh .....	10
1.2 Rozvoj trhu .....	11
1.3 Tržní subjekty .....	11
<b>2 Finanční analýza .....</b>	<b>13</b>
2.1 Uživatelé finanční analýzy .....	13
2.2 Zdroje informací .....	14
2.3 Metody finanční analýzy .....	16
2.3.1 Analýza stavových ukazatelů .....	17
2.3.2 Analýza rozdílových ukazatelů .....	17
2.3.3 Analýza poměrových ukazatelů .....	17
2.3.4 Bankrotní modely .....	21
2.3.5 Ukazatel EVA .....	21
2.3.6 Srovnání .....	21
<b>3 Teorie rozhodování .....</b>	<b>23</b>
3.1 Vícekriteriální hodnocení variant .....	23
3.2 Modelování preferencí mezi kritérii .....	24
3.3 Metody vícekritériálního rozhodování .....	25
3.3.1 Metoda WSA .....	26
3.3.2 Metoda TOPSIS .....	27
<b>4 Trh hraček .....</b>	<b>29</b>
4.1 Evropský trh hraček .....	30
4.1.1 Charakteristika herního trhu EU27 .....	31
4.1.2 Charakteristika českého hračkářského trhu .....	35
<b>5 Hračkárny na českém trhu .....</b>	<b>36</b>

5.1	POMPO spol. s r. o. ....	36
5.2	Sparkys s. r. o. ....	37
5.3	Dráčik s. r. o. ....	38
5.4	Alltoys spol. s r. o. ....	39
<b>6</b>	<b>Český herní trh.....</b>	<b>41</b>
<b>7</b>	<b>Historie deskových her .....</b>	<b>44</b>
7.1	Druhy deskových her .....	45
7.2	Moderní deskové hry.....	46
7.2.1	Historie moderní deskových her .....	46
<b>8</b>	<b>Česká vydavatelství deskových her .....</b>	<b>48</b>
8.1	Albi Česká republika a. s. ....	48
8.2	Efko – karton, s. r. o. ....	52
8.3	Dino Toys s. r. o. ....	54
8.4	Mindok s. r. o. ....	57
8.5	Bonaparte - Martin Trik .....	59
8.6	Piatnik Praha s. r. o. ....	62
8.7	GRANNA – Press-Pygmalion, s. r. o. ....	65
8.8	Ravensburger karton s. r. o. ....	68
8.9	Mezipodnikové srovnání .....	71
<b>9</b>	<b>Aplikace metod vícekriteriálního hodnocení.....</b>	<b>76</b>
	<b>Závěr .....</b>	<b>81</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>82</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>88</b>
	<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>89</b>
	<b>Seznam grafů.....</b>	<b>89</b>
	<b>Seznam příloh.....</b>	<b>90</b>

## Úvod

V dnešní době se deskové hry spíše odsouvají do pozadí, díky technice, časové a peněžní náročnosti. Najdou se ale tací, kteří nedají dopustit na klasickou deskovou hru, u které posedí s rodinou, přáteli, pobaví se a odpočinou si u ní. Hraní deskových her není určeno jen pro děti, ale rozmanitost a široká škála výběru deskových her od různých výrobců na trhu umožňuje hrát hry i starším generacím, od začátečníků až po náročné hráče.

Jako téma své bakalářské práce jsem zvolila srovnání výrobců deskových her na českém trhu pomocí vícekriteriálního rozhodování. Vícekriteriální rozhodování je pro každého součástí každodenní reality, i když se jedná pouze o koupi nového spotřebního produktu. Jak bylo řečeno, na herním trhu existuje několik výrobců deskových her. Výsledky srovnání výrobců deskových her mohou pomoci jednotlivým společnostem v porovnání s konkurenty v daném oboru podnikání, mohou pomoci rozhodnout se potencionálním investorům, do jaké společnosti mají investovat své volné prostředky nebo mohou pomoci potencionálním odběratelům, kteří hledají nové dodavatele s novými produkty.

V první části práce, spíše teoretické, popisují trh, rozvoj trhu, členění trhu a subjekty, kteří obchodují na trhu. Trh je důležitou součástí dnešní existence. Další důležitou částí této práce je finanční analýza, na základě které provádím mezipodnikové srovnání a vícekriteriální rozhodování. V kapitole finanční analýza popisují uživatele finanční analýzy, zdroje informací, ze kterých získáváme data potřebná k finanční analýze, a vysvětlují jednotlivé metody sestavení finanční analýzy. Ve své práci využívám výpočet poměrových ukazatelů. Nedílnou kapitolou je teorie rozhodování, ve které vysvětlují, co je rozhodování, co je potřeba k vícekriteriálnímu hodnocení variant, jak se stanoví váhy k variantám a jaké jsou metody vícekriteriálního rozhodování.

Druhou část věnuji především hračkářskému trhu. Každý trh, i ten hračkářský, má svou historii a současnost. Hračkářský trh je po celém světě, proto se nejdříve zaměřím na evropský trh hraček a poté i na český trh hraček, kde se vyskytují velké hračkárny. Další kapitoly se zaměřují na deskové hry klasické a moderní, jejich historii, druhy deskových her, jejich oblíbenost na českém herním trhu. Důležitou součástí této práce jsou výrobci deskových her, kterých je na trhu hned několik. Ve své práci vybírám jen ty

nejznámější. Ke každé firmě je stručná charakteristika, druhy deskových her, které daná společnost nabízí, a zobrazují vypočítané ukazatele finanční analýzy. Výsledky poměrových ukazatelů dále používám k mezipodnikovému srovnání, kdy jednotlivé společnosti porovnám mezi sebou v jednom roce. Na základě tohoto porovnání aplikuji vícekriteriální hodnocení, kdy si stanovím vhodné váhy a použiji některé z metod.

Závěrem této práce je porovnání a zhodnocení výsledků použitých metod.

# 1 Trh a tržní subjekty

Kapitola pojednává o historii trhu, jeho rozdělení, o jeho následném rozvoji a tržních subjektech, které obchodují na trhu.

## 1.1 Trh

Trh je skupina kupujících a prodávajících určitého zboží nebo služby, prostředí, kde se střetává nabídka a poptávka. Skupina kupujících udává poptávku po statku a skupina prodávajících udává nabídku určitého statku.<sup>1</sup> Poptávka ukazuje, jak závisí poptávané množství statku na ceně. Nabídka je funkce, která ukazuje závislost nabízeného množství statku na jeho ceně.<sup>2</sup> Výsledkem těchto ukazatelů je stanovení cen a množství. Trhy se člení na agregátní a dílčí.<sup>3</sup>

*Agregátní trh* – agregátní trh může být trh veškerého zboží. Členěn je buď podle území (národní, evropský), nebo podle prodávaného či kupovaného předmětu (trh peněz, trh práce, trh cenných papírů).

*Dílčí trh* – dílčí trh je specializovaný na určitou komoditu (ropa, automobily, hračky).

Konkurenční trh je trh, na kterém je mnoho prodávajících a kupujících, takže každý z nich má pouze zanedbatelný vliv na tržní cenu.<sup>4</sup> V případě této bakalářské práce posuzují trh hraček a deskových her. Jakýkoli prodejce hraček a deskových her může ovlivnit cenu výrobku, ale pouze do omezené míry, protože je těchto prodejců na trhu, kteří nabízejí stejné nebo podobné zboží, více.

---

<sup>1</sup> MANKIW, Gregory. *Zásady ekonomie*. Praha: Grada Publishing, a. s., 1999, s. 85-108. ISBN 978-80-7169-891-3

<sup>2</sup> HOLMAN, Robert. *Ekonomie*. 5. vyd. V Praze: C.H. Beck, c2011. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-006-5

<sup>3</sup> BLAŽEK, Jiří. *Základy ekonomie*. Vydání první. Brno: Masarykova univerzita, 1993, s. 31-50. ISBN 80-210-0814-8

<sup>4</sup> MANKIW, Gregory. *Zásady ekonomie*. Praha: Grada Publishing, a. s., 1999, s. 85-108. ISBN 978-80-7169-891-3

## 1.2 Rozvoj trhu

Rozvoj trhu souvisí především s dělbou práce, kdy lidé směňovali výrobky, které sami vyrobili za ty, které sami nevyráběli či vyrobit neuměli.<sup>5</sup> Těto směně se říká barterový obchod, což je druh výměnného obchodu, kdy se směňuje zboží za zboží. Později se za zboží začalo platit. Platilo se kousky látky, mušlemi, kořením, později prvními mincemi a papírovými penězi. Cena, která je vyjádřena v penězích, udává směnnou hodnotu výrobků.

Směna zboží probíhala na místě zvaném tržiště či jarmark. Zde bylo několik obchodníků, kteří nabízeli různé zboží, ale i výrobky stejné povahy. Vznikaly zde konkurenční vztahy. Hlavními znaky trhu je nabídka a poptávka. Postupem času se vyvíjely výrobní síly a s nimi i výstavba cest, kdy se trhy různě propojovaly a prolínaly. Postupně tak vznikl trh národní, později i mezinárodní. Se vznikem národního trhu rostl i ekonomický význam státu. Trh je taková oblast ekonomiky, kde mezi sebou jednotlivé ekonomické subjekty směňují zboží a služby.<sup>6</sup>

## 1.3 Tržní subjekty

### *Domácnosti – jednotlivci*

Jednotlivci jsou především kupující, kteří potřebují uspokojit nějakou svoji potřebu nebo přání. Na druhou stranu mohou vystupovat tito jednotlivci i jako prodávající a to především proto, že jsou vlastníky výrobních faktorů (půda, práce, kapitál), které mohou prodávat firmám.<sup>7</sup>

### *Firmy – podniky*

Firmy vystupují na trhu jako kupující, kteří nakupují od domácností výrobní faktory, které potřebují k výrobě zboží a služeb. Dále pak tyto firmy prodávají na trhu vyrobené zboží či poskytují služby. Hlavním cílem firem je maximalizace zisku.<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> BLAŽEK, Jiří. *Základy ekonomie*. Vydání první. Brno: Masarykova univerzita, 1993, s. 31-50. ISBN 80-210-0814-8

<sup>6</sup> Tamtéž

<sup>7</sup> Tamtéž

<sup>8</sup> Tamtéž

### *Stát – vláda*

Hlavním cílem vlády je regulace chování ostatních subjektů na trhu a trhu jako takového. Na trhu výrobků a služeb, i na trhu výrobních faktorů může vystupovat jako prodávající (prostřednictvím státních firem) i jako nakupující (prostřednictvím státních zakázek).<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> KOVÁŘ, Petr. *Všeobecný přehled: témata*. 1. vyd. Praha: Fragment, 2007. Příjímání zkoušky na vysoké školy (Fragment). ISBN 978-80-253-0530-0

## 2 Finanční analýza

Finanční analýza je soubor činností, jejímž cílem je zjistit a komplexně vyhodnotit finanční situaci podniku. Uspokojivá finanční situace se nazývá finanční zdraví podniku. Ve finanční analýze se neporovnávají pouze momentální stavy, ale jde o porovnání v čase, v porovnání s konkurenty v oboru či rozhodnutí o dalším rozvoji.<sup>10</sup>

### 2.1 Uživatelé finanční analýzy

Výsledky finanční analýzy slouží nejenom pro vlastní potřebu firmy, ale i pro uživatele, kteří nejsou součástí podniku, ale jsou s ním spjaty hospodářsky, finančně apod.<sup>11</sup> Jsou to především:

- investoři,
- manažeři,
- obchodní partneři (zákazníci a dodavatelé),
- konkurence,
- zaměstnanci,
- banky a jiní věřitelé,
- stát a jeho orgány.

*Investoři* (akcionáři, společníci) jsou primárními uživateli finančních informací. Tito uživatelé využívají informace z hlediska investičního a kontrolního. Z investičního hlediska se investor rozhoduje, na základě finanční analýzy, kam vloží volné investiční prostředky. Z hlediska kontrolního se investoři zaměřují na činnost manažerů, kteří disponují s majetkem podniku.<sup>12</sup>

*Manažeři* využívají informace o hospodaření podniku především pro dlouhodobé a operativní finanční řízení podniku. Důsledkem znalostí těchto informací je správné rozhodnutí manažerů při získávání finančních zdrojů, při rozdělování zisku, při

---

<sup>10</sup> SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 147-191. ISBN 978-80-247-2424-9

<sup>11</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra a ŠTEKER, Karel. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8

<sup>12</sup> MULAČOVÁ, Věra a MULAČ, Petr. *Obchodní podnikání ve 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 520 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4

zjišťování optimální majetkové struktury apod. Manažeři mají i zájem o informace, které se týkají jiných firem (konkurence, dodavatelé, odběratelé).<sup>13</sup>

*Obchodní partneři* (dodavatelé) se zaměřují na schopnost hradit splatné závazky. Z krátkodobého hlediska je důležitá likvidita závazků, u dlouhodobého dodavatele je důležitá trvalá solventnost, stabilita a stálý odbyt. I odběratelé se zajímají o finanční situaci svých dodavatelů. Odběratelé chtějí mít jistotu, že dodavatel bude schopen dostat svým závazkům.<sup>14</sup>

*Konkurenční společnosti* porovnávají vlastní dosažené výsledky s rivaly na trhu. Zajímá je především likvidita, rentabilita, doba obratu zásob aj.).<sup>15</sup>

*Zaměstnanci* mají zájem na prosperitě daného podniku, na hospodářské a finanční stabilitě svého podniku. Zajímají se o jistoty zaměstnání.<sup>16</sup>

*Banky* jsou hlavními zdroji kapitálu. Kapitál je ve formě úvěru. Pomocí nástrojů finanční analýzy banky posuzují finanční zdraví společnosti a na základě těchto informací se rozhodují, zda banka úvěr poskytne.<sup>17</sup>

*Stát* a jeho orgány se zajímají o finančně-účetní data z mnoha důvodů: např. pro statistiku, pro kontrolu plnění daňových povinností, rozdělování finanční výpomoci, pro monitorování vládní politiky aj.<sup>18</sup>

## **2.2 Zdroje informací**

Finanční analýza je spojena s finančním účetnictvím a finančním řízením podniku. Účetnictví poskytuje data, která jsou důležitá pro finanční rozhodování, prostřednictvím finančních výkazů: rozvahy, výkazy zisku a ztrát, výkazy cash-flow.<sup>19</sup>

---

<sup>13</sup> MULAČOVÁ, Věra a MULAČ, Petr. *Obchodní podnikání ve 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 520 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4

<sup>14</sup> Tamtéž

<sup>15</sup> Tamtéž

<sup>16</sup> GRÜNWARD, Rolf a HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1997, 197 s. ISBN 80-707-9257-4

<sup>17</sup> MULAČOVÁ, Věra a MULAČ, Petr. *Obchodní podnikání ve 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 520 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4

<sup>18</sup> Tamtéž

<sup>19</sup> GRÜNWARD, Rolf a HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1997, 197 s. ISBN 80-707-9257-4

**Rozvaha** je účetní výkaz, který popisuje stav majetku (aktiv) a kapitálu (pasiv) vždy k určitému datu. Veličiny v rozvaze jsou stavové.

#### *Druhy rozvahy*

- zahajovací rozvaha – sestavuje se ke dni zahájení činnosti podniku
- řádná rozvaha – sestavuje se pravidelně, k okamžiku řádné účetní závěrky (31. 12. nebo k poslednímu dni hospodářského roku)
- mimořádná rozvaha – sestavuje se tehdy, když je potřeba vykázat přehled majetku k jinému okamžiku
- končená rozvaha – v případě, kdy účetní jednotka končí se svojí činností

#### *Struktura rozvahy*

Aktiva a pasiva se v rozvaze zobrazují ve dvou sloupcích, kdy jsou aktiva zobrazena na levé straně a pasiva na pravé. Správně sestavená rozvaha musí splňovat bilanční rovnici tzn. součet aktiv se musí rovnat součtu pasiv.

**Tabulka 1: Struktura rozvahy**

AKTIVA		PASIVA	
<b>A.</b>	<b>Pohledávky za upsaný ZK</b>	<b>A.</b>	<b>Základní kapitál</b>
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	A.I.	Základní kapitál
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	A.II.	Kapitálové fondy
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	A.III.	Rezervní fondy, ...
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	A.IV.	VH minulých let
		A.V.	VH běžného úč. období
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje</b>
C.I.	Zásoby	B.I.	Rezervy
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	B.II.	Dlouhodobé závazky
C.III.	Krátkodobé pohledávky	B.III.	Krátkodobé závazky
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>C.</b>	<b>Časové rozlišení</b>

*Zdroj: Knápková, Pavelková, Šteker, 2013*

**Výkaz zisku a ztrát** udává přehled o nákladech, výnosech a výsledku hospodaření za určité období. Veličiny ve výsledovce jsou tokové.

Výnosy jsou peněžní částky získané z provozování činnosti. Náklady jsou peněžní částky vynaložené na činnost.

Rozdílem výnosů a nákladů vzniká výsledek hospodaření, který může být kladný i záporný. Pokud je výsledek hospodaření kladný, jde o zisk, pokud je záporný, mluvíme o ztrátě.

- provozní výsledek hospodaření,
- finanční výsledek hospodaření,
- mimořádný výsledek hospodaření.

**Výkaz cash-flow** neboli peněžní tok nám ukazuje změnu stavu peněžních prostředků, přírůstky a úbytky peněžních prostředků. Sestavuje se za pomoci výkazu zisku a ztráty a rozvahy. Podává přehled o stavu peněžních prostředků a na začátku a na konci období.<sup>20</sup>

Výkazy cash-flow se člení:

- CF z provozní činnosti,
- CF z investiční činnosti,
- CF z finanční činnosti.

### 2.3 Metody finanční analýzy

Finanční analýzu lze sestavit několika způsoby. Technik pro výpočet finanční analýzy je velké množství, zde je jen pár z nich, které využívá Scholleová.<sup>21</sup>

1. Analýza stavových ukazatelů
2. Analýza rozdílových ukazatelů
3. Analýza poměrových ukazatelů
  - a. Likvidity
  - b. Rentability
  - c. Aktivity
  - d. Zadluženosti
4. Bankrotní modely
5. Ukazatel EVA

---

<sup>20</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra a ŠTEKER, Karel. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8

<sup>21</sup> SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 147-191. ISBN 978-80-247-2424-9

## 6. Srovnání

V této bakalářské práci je použita především poměrová analýza – poměrové ukazatele.

### 2.3.1 Analýza stavových ukazatelů

Horizontální (vertikální) analýza sleduje vývoj položek účetních výkazů v čase, hodnotí stabilitu a vývoj jednotlivých položek.<sup>22</sup>

Vertikální (svislá) analýza neboli procentní rozbor. Jednotlivé položky představují procentní podíl k zvolené základně, která představuje 100 %. U rozvahy je základnou výše aktiv (pasiv, u výkazu zisku a ztrát jsou základnou celkové výnosy nebo náklady).<sup>23</sup>

### 2.3.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele se jinak nazývají finanční fondy. Finanční fond je vyjádření pro ukazatele, který znázorňuje rozdíl mezi určitými položkami aktiv a pasiv. Mezi rozdílové ukazatele patří:

- čistý pracovní kapitál,
- čisté pohotové prostředky,
- čistý peněžní majetek.

### 2.3.3 Analýza poměrových ukazatelů

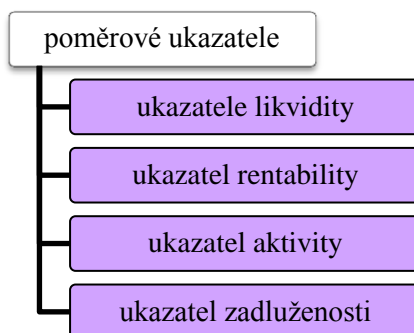
Poměrové ukazatele jsou definovány jako podíl dvou položek ze základních účetních výkazů – rozvahy a výkazu zisku a ztrát. Na základě této analýzy lze vyjádřit mnoho ukazatelů, které jsou rozříděné do skupin podle jednotlivých oblastí hodnocení hospodářského a finančního zdraví podniku.<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 147-191. ISBN 978-80-247-2424-9

<sup>23</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra a ŠTEKER, Karel. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8

<sup>24</sup> Tamtéž



**Graf 1: Členění poměrových ukazatelů**

*Zdroj: Růčková, 2011*

### **Ukazatele likvidity**

Analýza platební schopnosti (likvidity) vyjadřuje schopnost podniku hradit včas své závazky. Likvidita vyjadřuje schopnost podniku přeměnit aktiva na peněžní prostředky, naopak likvidnost vyjadřuje, jak rychle se majetek přemění v peněžní prostředky. Likvidita je vyjádřena poměrem mezi aktivy směnitelnými za peníze a krátkodobými závazky.

*Běžná likvidita* (current ratio) neboli likvidita 3. stupně. Běžná likvidita ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku, neboli kolika Kč oběžných aktiv je kryta 1 Kč krátkodobých závazků. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím je pravděpodobnější zachování platební schopnosti podniku. Pro běžnou likviditu jsou doporučené výsledné hodnoty v rozmezí 1,5 – 2,5.<sup>25</sup>

$$\text{běžná likvidita} = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky}$$

*Pohotová likvidita* (acid test) neboli likvidita 2. stupně. Tato likvidita poměřuje krátkodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek ke krátkodobým závazkům. Z této likvidity se vylučují zásoby, které nejsou možné pohotově přeměnit na peněžní prostředky. Doporučené hodnoty pro pohotovou likviditu jsou v rozmezí 1,0 – 1,5.<sup>26</sup>

$$\text{pohotová likvidita} = \text{finanční majetek} + \text{pohledávky} / \text{krátkodobé závazky}$$

*Hotovostní likvidita* (cash ratio) nebo také likvidita 1. stupně. Vyjadřuje okamžitou schopnost společnosti uhradit své krátkodobé závazky. Finančním majetkem se rozumí

<sup>25</sup> GRÜNWARD, Rolf a HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1997, 197 s. ISBN 80-707-9257-4

<sup>26</sup> Tamtéž

nejen hotovost, peníze na účtu, ale i obchodovatelné cenné papíry. Optimální hodnoty, ve kterých by se měla hotovostní likvidita pohybovat je v rozmezí 0,2 – 0,5.<sup>27</sup>

$$\text{hotovostní likvidita} = \text{krátkodobý finanční majetek} / \text{krátkodobé závazky}$$

### **Ukazatele rentability**

Ukazatele rentability poměřují dosažený zisk ke zkoumané hodnotě. Čím vyšší rentability podnik dosahuje, tím lépe hospodaří se svým majetkem a kapitálem. Všechny ukazatele rentability mají podobnou interpretaci; udávají, kolik Kč zisku připadá na 1 Kč jmenovatele.<sup>28</sup>

*Rentabilita aktiv* (Return on Assets, ROA) poměřuje zisk s celkovými aktivy podniku bez ohledu na to, zda byla financována z vlastního jmění nebo z cizího kapitálu. Čím je hodnota ukazatele vyšší, tím je situace podniku příznivější.<sup>29</sup>

$$ROA = EBIT / \text{celková aktiva}$$

kde *EBIT* je zisk před zdaněním a nákladovými úroky (provozní výsledek hospodaření).

*Rentabilita vlastního kapitálu* (Return on Equity, ROE) vykazuje míru ziskovosti vlastního kapitálu. Vlastníkům podniku ukazuje, jaký zisk jim přináší jejich investice. Sleduje, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu akcionářem.<sup>30</sup>

$$ROE = EAT / \text{vlastní kapitál}$$

kde *EAT* je zisk po zdanění (čistý zisk).

*Rentabilita tržeb* (Return on Sales, ROS) ukazuje, kolik korun zisku podnik utvoří z jedné koruny tržeb.<sup>31</sup>

---

<sup>27</sup> RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-2481-2

<sup>28</sup> KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, xxxviii, 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9

<sup>29</sup> VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 246 s. ISBN 978-80-247-3647-1

<sup>30</sup> KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, xxxviii, 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9

<sup>31</sup> SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 147-191. ISBN 978-80-247-2424-9

$$ROS = EAT / \text{tržby}$$

### **Ukazatele aktivity**

Ukazatele aktivity měří, jak efektivně firma hospodaří se svými aktivy. Je zde ukázán vztah mezi jednotlivými položkami z rozvahy – majetek a výkazu zisku a ztrát – tržby. Ukazatel aktivity měří počet obrátů (obratovost) a dobu obratu. Obratovost zobrazuje počet obrátek za určité období, tj. kolikrát převyšují roční tržby. Doba obratu vyjadřuje dobu trvání jedné obrátky majetku. Snahou je maximalizovat obrátky a minimalizovat doby obratu.<sup>32</sup>

*Obrat celkových aktiv* udává, kolikrát se celková aktiva obrátí za rok. Měří efektivní využívání celkových aktiv. Obratovost aktiv by se měla pohybovat minimálně na úrovni hodnoty 1.

$$\text{obrat celkových aktiv} = \text{tržby} / \text{celková aktiva}$$

*Obrat zásob* ukazuje intenzitu využití zásob a udává, kolikrát za rok jsou zásoby společnosti prodány a znovu uskladněny.

$$\text{obrat zásob} = \text{tržby} / \text{zásoby}$$

*Doba splatnosti pohledávek* měří, kolik uplyne dní, kdy firma musí čekat, než dostane zapláceno za již prodané výrobky a služby.

$$\text{doba splatnosti pohledávek} = (\text{pohledávky} / \text{tržby}) * 360$$

### **Ukazatele zadluženosti**

Ukazatele zadluženosti poměřují vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování firmy. Zabývají se, jak je firma schopna hradit své závazky. Podnik využívá i cizí zdroje, protože ve srovnání se zdroji vlastními jsou levnější.<sup>33</sup>

*Celková zadluženost* je poměr celkových závazků k celkovým aktivům.

$$\text{celková zadluženost} = \text{cizí zdroje} / \text{celková aktiva}$$

---

<sup>32</sup> SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 147-191. ISBN 978-80-247-2424-9

<sup>33</sup> RŮČKOVÁ, Petra a ROUBÍČKOVÁ, Michaela. *Finanční management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 290 s. Finanční řízení (Grada). ISBN 978-80-247-4047-8

*Ukazatel úrokového krytí* informuje o tom, kolikrát je podnik schopen krýt úroky ze zisku před zdaněním a úroky. Jsou zde doporučovány hodnoty vyšší jak 3.

$$\text{úrokové krytí} = \text{EBIT} / \text{nákladové úroky}$$

*Koeficient samofinancování* vyjadřuje, jaký je podíl vlastních zdrojů na celkovém objemu aktiv. Je doplňkovým ukazatelem k celkové zadluženosti.

$$\text{koeficient samofinancování} = \text{vlastní kapitál} / \text{celková aktiva}$$

### 2.3.4 Bankrotní modely

*Altmanovo Z-skóre* vychází z globálních indexů celkového hodnocení podniku. Tento model je stanoven jako součet hodnot pěti běžných poměrových ukazatelů, jimž je přiřazena různá váha. Altmanův index se uvádí ve dvou verzích, rozdílné pro podniky, které jsou veřejně obchodovatelné na burze a pro ty, které nejsou veřejně obchodovatelné.<sup>34</sup>

*Index IN05* vychází z bankrotních indikátorů, který byl zkonstruován na české podmínky. Model obsahuje pět vybraných ukazatelů, kterým jsou také přiřazeny váhy.<sup>35</sup>

### 2.3.5 Ukazatel EVA

Ukazatel EVA (ekonomická přidaná hodnota) měří finanční výkonost podniku. Jedná se o vyjádření ekonomického zisku, který představuje rozdíl mezi provozním ziskem po zdanění a celkovými náklady na cizí kapitál, ale i nákladů na vlastní kapitál. Úspěšný podnik by měl mít kladný čistý zisk, ale i hodnotu EVA.<sup>36</sup>

### 2.3.6 Srovnání

Podle Scholleové<sup>37</sup> je vhodné výsledky daných ukazatel srovnat. Hodnoty se dají srovnávat se standardy, v čase a lze i srovnat výsledky s konkurencí. Srovnání se standardy se dá použít u některých ukazatelů, např. doporučená hodnota u ukazatelů likvidity. Srovnání v čase se využívá u vertikální analýzy, ale i při srovnávání

---

<sup>34</sup> RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-2481-2

<sup>35</sup> SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 147-191. ISBN 978-80-247-2424-9

<sup>36</sup> Tamtéž

<sup>37</sup> Tamtéž

jednotlivých hodnot za několik období. Při srovnání s výsledky konkurence je nutné vnímat vzájemné vazby mezi hodnotami.

### 3 Teorie rozhodování

Rozhodování je procesem volby mezi několika variantami řešení nějakého problému. Člověk by si měl vybrat takovou variantu, která mu nejlépe vyhovuje a ze které má největší užitek. Pro rozhodování jsou konstruovány odpovídající modely a metody řešení, které lze použít při rozhodování v reálných situacích.<sup>38</sup>

S rozhodováním se setkáváme i v reálném životě při nákupu různých výrobků a služeb, kdy se běžně rozhodujeme mezi několika kritérii, aby nám určité zboží přineslo největší užitek. Jsou ale i situace, kdy jsou rozhodnutí dlouhodobá a která mohou ovlivnit náš život. Těmto rozhodnutím musíme věnovat velkou pozornost.

Vícekritériální rozhodnutí nám pomáhá vybrat si jednu nebo více variant z množiny přípustných variant a doporučit je k realizaci.

#### 3.1 Vícekritériální hodnocení variant

V modelech vícekritériální analýzy variant je dána konečná množina  $m$  variant<sup>39</sup>, které jsou hodnoceny podle  $n$  kritérií<sup>40</sup>. Cílem je najít variantu, která je podle všech kritérií celkově hodnocena co nejlépe, případně seřadit varianty od nejlepší po nejhorší. Model vícekritériálního hodnocení je zadán seznamem variant  $A = \{a_1, a_2, \dots, a_p\}$  a seznamem kritérií  $F = \{f_1, f_2, \dots, f_p\}$  a hodnocením variant podle jednotlivých kritérií ve tvaru kritériální matice.

$$Y = \begin{matrix} & f_1 & f_2 & \dots & f_n \\ \begin{matrix} a_1 \\ a_2 \\ \vdots \\ a_m \end{matrix} & \begin{pmatrix} y_{11} & y_{12} & \dots & y_{1n} \\ y_{21} & y_{22} & \dots & y_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ y_{m1} & y_{m2} & \dots & y_{mn} \end{pmatrix} \end{matrix}$$

kde prvek  $y_{ij}$   $i = 1, 2, \dots, p, j = 1, 2, \dots, k$ , vyjadřuje hodnocení  $i$ -té varianty podle  $j$ -tého kritéria.

---

<sup>38</sup> FIALA, Petr. *Modely a metody rozhodování*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2003. ISBN 80-245-0622-X

<sup>39</sup> Varianty jsou konkrétní rozhodovací možnosti, předmět vlastního rozhodování. Přípustná varianta je varianta, která je realizovatelná a která není logickým nesmyslem.

<sup>40</sup> Kritérium je hledisko hodnocení variant.

Kritéria mohou být kvantitativní nebo kvalitativní. Hodnoty kvantitativních kritérií jsou tvořeny objektivně měřitelnými údaji (číslly). Tato kritéria používám v této práci. Hodnoty kvalitativních kritérií nelze objektivně změřit, jde o subjektivní kritéria (vyjádřena slovy). V tomto případě se kritéria bodově ohodnotí nebo se vyjádří relativní hodnocení variant.

Jednotlivá kritéria jsou dále dělena podle povahy kritéria, na maximalizační a na minimalizační. Varianty dle maximalizačního kritéria mají nejvyšší hodnoty a naopak. Vhodné je pracovat s kriteriální maticí, ve které jsou všechna kritéria stejné povahy, všechna maximalizační. Proto je nutné toto kritérium převést podle tohoto vztahu

$$y'_{ij} = \max(y_{ij}) - y_{ij},$$

což udává zlepšení oproti nejhorsí kriteriální hodnotě.<sup>41</sup>

Před samotným použitím kriteriální matice můžeme využít test nedominovanosti, zda je varianta nedominovaná. Záleží na tom, zda hledáme jen vítěze nebo pořadí. Nedominovaná varianta je taková, ke které neexistuje v množině variant jiná varianta lépe hodnocená alespoň podle jednoho kritéria a ne hůře podle ostatních kritérií. Úplným řešením úlohy vícekriteriálního hodnocení variant je množina nedominovaných variant AN, tato množina však může být značně rozsáhlá a dokonce totožná s původní množinou všech variant.<sup>42</sup>

Ideální varianta je hypotetická nebo reálná varianta, která dosahuje ve všech kritériích současně nejlepší možné hodnoty, označíme ji  $H_j = (H_1, H_2, \dots, H_k)$ .

Bazální varianta je hypotetická nebo reálná varianta, jejíž ohodnocení je nejhorsí podle všech kritérií a je označena  $D_j = (D_1, D_2, \dots, D_k)$ .

### 3.2 Modelování preferencí mezi kritérii

Preference kritérií může být vyjádřeny různým způsobem, mohou být stanoveny<sup>43</sup>:

- aspirační úrovně kritérií,
- ordinální informace o kritériích,

---

<sup>41</sup> HOUŠKA, Milan. *ZIP - Vícekriteriální rozhodování* [on-line]. [cit. 1.4.2014]. SMEP. Dostupné z: [http://etext.czu.cz/php/skripta/skriptum.php?titul\\_key=79](http://etext.czu.cz/php/skripta/skriptum.php?titul_key=79)

<sup>42</sup> FIALA, Petr. *Modely a metody rozhodování*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2003. ISBN 80-245-0622-X

<sup>43</sup> Tamtéž

- kardinální informace o kritériích.

### **Aspirační úrovně**

Rozhodovatel musí vyjádřit své preference mezi jednotlivými kritérii, tím že zadá aspirační úrovně kritérií. Aspirační úroveň neudává, které kritérium je důležitější, ale ukazuje pouze to, čeho má být dosaženo. Varianty, které dosáhnou požadované aspirační úrovně, jsou varianty akceptovatelné, ostatní jsou neakceptovatelné.

### **Ordinální informace**

Jedná se o pořadí kritérií. Uspořádání kritérií od nejvíce důležitého po nejméně důležité. Některé metody připouštějí i existenci několika stejně hodnocených kritérií.

### **Kardinální informace**

To jsou váhy jednotlivých kritérií. Váha kritéria je hodnota z intervalu  $\langle 0, 1 \rangle$ , která vyjadřuje relativní důležitost tohoto kritéria v porovnání s kritérii ostatními. Součet vah všech kritérií je roven jedné. Čím je důležitost kritéria větší, tím je větší i jeho váha. Existuje několik metod, podle kterých lze sestavit jednotlivé váhy.

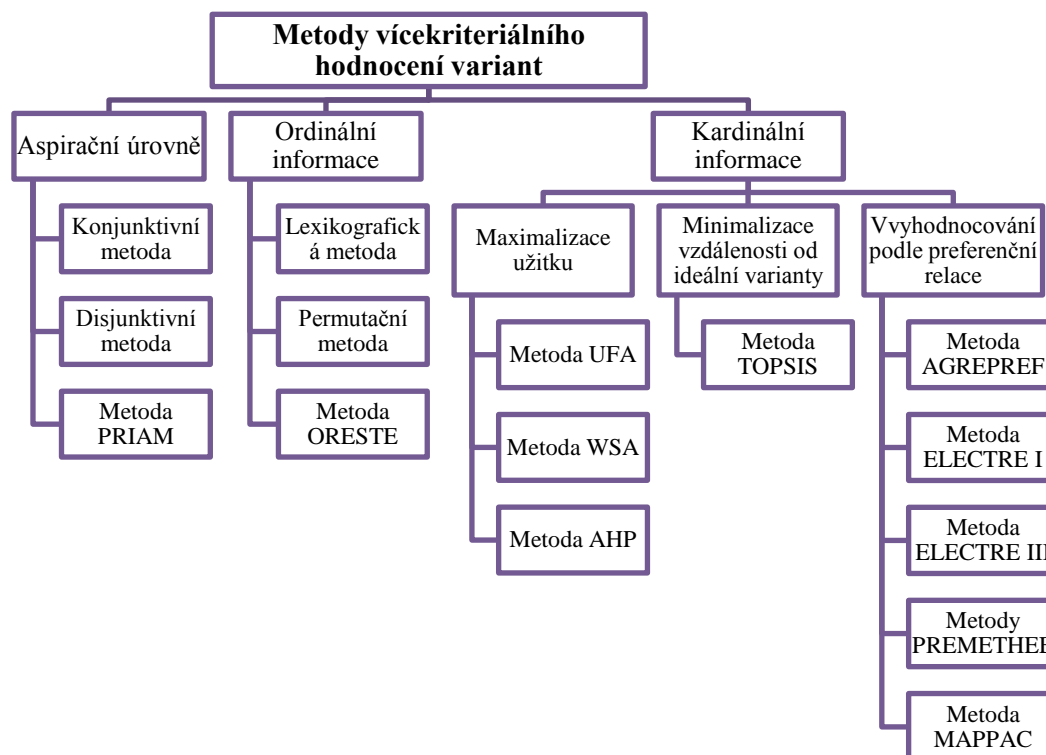
## **3.3 Metody vícekritériálního rozhodování**

Metody se rozdělují podle toho, jakou informaci o preferenci mezi kritérii ke své práci vyžadují. Z tohoto hlediska se metody dělí:<sup>44</sup>

- metody nevyžadující informaci o preferenci kritérií,
- metody vyžadující aspirační úrovně kritérií,
- metody vyžadující ordinální informace o kritériích,
- metody vyžadující kardinální informace o kritériích.

---

<sup>44</sup> HOUŠKA, Milan. *ZIP - Vícekritériální rozhodování* [on-line]. [cit. 1.4.2014]. SMEP. Dostupné z: [http://etext.czu.cz/php/skripta/skriptum.php?titul\\_key=79](http://etext.czu.cz/php/skripta/skriptum.php?titul_key=79)



**Graf 2: Dělení metod vícekriteriálního hodnocení variant**

Zdroj: Fiala, Petr: *Modely a metody rozhodování*, 2003

### 3.3.1 Metoda WSA

Metoda váženého součtu je metoda s principem maximalizace funkce užítku a vychází z konstrukce hodnoty užítku, kterou přináší výběr určité varianty, na škále mezi 0 a 1. Čím je varianta vhodnější podle nějakého kritéria, tím je vyšší hodnota užítku, čím je varianta méně vhodná, tím menší hodnota užítku je.<sup>45</sup> Tato metoda je dobře zvládnutelná i pomocí ručního výpočtu.

Nejprve si sestavíme normalizovanou kriteriální matici  $R = (r_{ij})$ , kterou získáme podle transformačního vzorce z kriteriální matice  $Y = (y_{ij})$ , pro kritéria maximalizačního typu.

$$r_{ij} = \frac{y_{ij} - D_j}{H_j - D_j}$$

V této matici jsou uvedeny hodnoty užítku z  $i$ -té varianty podle  $j$ -tého kritéria. Podle vzorce lineárně transformujeme kriteriální hodnoty tak, že  $r_{ij} \in \langle 0, 1 \rangle$ ,  $D_j$  odpovídá hodnotě 0 a  $H_j$  odpovídá hodnotě 1.

Pro jednotlivé varianty vypočteme agregovanou funkci užítku

<sup>45</sup> FIALA, Petr. *Modely a metody rozhodování*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2003. ISBN 80-245-0622-X

$$u(a_i) = \sum_{j=1}^k v_j r_{ij}$$

Varianty seřadíme sestupně podle hodnot  $u(a_i)$  a potřebný počet variant s nejvyššími hodnotami užítka považujeme za řešení problému.<sup>46</sup>

### 3.3.2 Metoda TOPSIS

Tato metoda je založena na tom, že čím blíže je varianta k variantě ideální, tím je tato varianta lepší. Metoda TOPSIS nám určí uspořádání všech variant i výběr nejlepší varianty. Vstupními údaji potřebné pro tuto metodu jsou kritériální hodnoty pro jednotlivé varianty a váhy jednotlivých kritérií.<sup>47</sup>

Kritériální hodnoty pro jednotlivé varianty jsou uspořádány v kritériální matici  $Y=(y_{ij})$ , kde  $y_{ij}$  je hodnota  $i$ -té varianty hodnocené podle  $j$ -tého kritéria. Metoda je založena na výběru varianty, která je nejbližší k ideální variantě  $H = (H_1, H_2, \dots, H_k)$  a nejdále od bazální varianty  $D = (D_1, D_2, \dots, D_k)$ .<sup>48</sup>

Metoda TOPSIS má výpočet v několika krocích:

#### Krok 1

Zkonstruujeme normalizovanou kritériální matici  $R = (r_{ij})$  podle vzorce, který je určen pro maximalizační typ kritérií

$$r_{ij} = \frac{y_{ij}}{\sqrt{\sum_{i=1}^p y_{ij}^2}}, \quad i = 1, 2, \dots, p, \quad j = 1, 2, \dots, k.$$

Po transformaci jsou sloupce matice  $R$  vektory jednotkové délky.

#### Krok 2

Vypočteme normalizovanou váženou kritériální matici  $W = (w_{ij})$  tak, že každý  $j$ -tý sloupec normalizované kritériální matice  $R$  násobíme odpovídající vahou  $v_j$ .

$$w_{ij} = v_j * r_{ij}, \quad i = 1, 2, \dots, p, \quad j = 1, 2, \dots, k.$$

---

<sup>46</sup> HOUŠKA, Milan. *ZIP - Vícekritériální rozhodování* [on-line]. [cit. 3.4.2014]. SMEP. Dostupné z: [http://etext.czu.cz/php/skripta/skriptum.php?titul\\_key=79](http://etext.czu.cz/php/skripta/skriptum.php?titul_key=79)

<sup>47</sup> Tamtéž

<sup>48</sup> KARTÁKOVÁ, Jana. *Analýza trhu zábavné elektroniky na výrobky firmy Samsung*. Praha, 2007. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce Martina Kuncová

### Krok 3

Uřídíme ideální variantu  $H = (H_1, H_2, \dots, H_k)$  a bazální variantu  $D = (D_1, D_2, \dots, D_k)$  vzhledem k hodnotám ve vážené kriteriální matici, kde

$$H_j = \max_i w_{ij}, \quad j = 1, 2, \dots, k.$$

$$D_j = \min_i w_{ij}, \quad j = 1, 2, \dots, k.$$

### Krok 4

Vypočteme vzdálenosti variant od ideální varianty

$$d_i^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^k (w_{ij} - H_j)^2}$$

$$i = 1, 2, \dots, p$$

a vzdálenosti variant od bazální varianty

$$d_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^k (w_{ij} - D_j)^2}$$

$$i = 1, 2, \dots, p$$

### Krok 5

Spočteme relativní ukazatele vzdáleností jednotlivých variant od bazální varianty podle vzorce

$$c_i = \frac{D_i^-}{D_i^+ + D_i^-}$$

Hodnoty těchto ukazatelů se pohybují mezi 0 a 1, přičemž hodnotu 0 nabývá bazální a hodnotu 1 ideální varianta.

Varianty uspořádáme podle klesajících hodnot ukazatele  $c_i$  a potřebný počet variant s nejvyššími hodnotami tohoto ukazatele považujeme za řešení problému.<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup> HOUŠKA, Milan. *ZIP - Vícekriteriální rozhodování* [on-line]. [cit. 3.4.2014]. SMEP. Dostupné z: [http://etext.czu.cz/php/skripta/skriptum.php?titul\\_key=79](http://etext.czu.cz/php/skripta/skriptum.php?titul_key=79)

## 4 Trh hraček

Trh v minulých dobách nevypadal tak, jak ho známe dnes. V pravěku si primitivní hračky vyráběli děti i dospělí z přírodních materiálů. Neexistovala zde ještě žádná nabídka ani poptávka. Později s nástupem starověku a příchodem kupce Sámy, se můžeme dohadovat, že hračky nejenom byly vypracovanější, ale objevil se zde i první směnný obchod.

Ve středověku byly hračky propracovanější a z nejrůznějších materiálů. Vznikaly zde i malé dílničky, které vyráběly typické hračky pro toto období, například dřevěné a hliněné koníčky, panenky z pálené hlíny, zvířátka z mědi a mosazi.

První specializované dílny pro výrobu hraček se rozvíjely od 17. století především v Německu, Holandsku, Švýcarsku a Rakousku. Tyto hračky byly dostupné především pro měšťanské a šlechtické děti. Typické byly dřevěné vyřezávané a barvené hračky. Vyráběnými hračkami byly zmenšené kopie nářadí z běžného života, jako jsou domečky pro panenky s vybavením, lodě a zbraně. Objevily se i první mechanizované hračky a vykonávaly nějakou činnost. I tradiční hračky nezůstávají opomenuty. Ke konci 17. století a začátkem 18. století se specializovala výroba panenek, především v Německu a Holandsku. Do českých zemí byly dováženy především z Německa a Francie, ale byly dostupné pouze pro majetné rodiny. Pro šlechtické chlapce se v německém Norimberku vyráběly armády cínových vojáků. Začaly se objevovat první papírové figurky. Ke konci 18. století se vyráběly hračky nejenom pro děti, ale zejména byly hračky určeny na trhy, jarmarky a poutě. O století později začaly být hračky vyráběny průmyslově, nejenom ve městech, ale i na venkově.<sup>50</sup>

Nejstarším obchodem na světě, který prodává hračky je známý Hamleys Store v Londýně. Založil ho William Hamley pod jménem „Noemova Archa“ v roce 1760. Budova má sedm pater a má více než 50 000 her a hraček.<sup>51</sup>

---

<sup>50</sup> LNĚNIČKOVÁ, Jitka. *Svět dětí*. 1. vyd. Praha: Albatros, 2005. Dějiny v obrazech. ISBN 80-00-01786-5

<sup>51</sup> Hamleys. *About Hamleys* [online]. 2010 [cit. 2014-02-12]. Dostupné z: [http://www.hamleys.com/About\\_Hamleys\\_|\\_Hamleys\\_Toys/HAM\\_9.0\\_ABOUT\\_HAMLEYS,default,pg.html](http://www.hamleys.com/About_Hamleys_|_Hamleys_Toys/HAM_9.0_ABOUT_HAMLEYS,default,pg.html)

Koncem 19. století se hračky nakupovaly zejména na trzích a jarmarcích, ale v této době vznikaly i specializované obchody s hračkami. Prodávaly se malované figurky, dřevění koníčky na kolečkách s provázkem, hudební nástroje, jako bubínky a píšťalky, stavebnice z dřevěných kostek. Hračky se s rozvojem hračkářského průmyslu stávaly dostupnějšími i v chudších rodinách. Mezi levnější, patřily hračky z papíru.<sup>52</sup>

V 21. století z trhu zanikali tradiční výrobci hraček, ale objevují se malé výrobny, které jsou zaměřeny na výrobu plastových, plyšových a dřevěných hraček. Nesmíme opomenout ani výrobu stolních deskových her a licenčních produktů. V České republice dochází ke zvýšenému zájmu o české hračky, protože hlavní produkce hraček z Číny nese nízkou kvalitu a dlouhé dodací lhůty.<sup>53</sup>

V dnešní době se prodávají hračky především ve hračkářstvích. Mezi nejznámější zahraniční patří Hamley v Londýně, Toys „R“ Us v New Yorku. U nás jsou to sítě Sparkys, Bambule, Pompo a Dráčik. Na světě existuje i několik specializovaných hračkářství, které se zaměřují na jeden hlavní druh hračky. Může to být například Barbie Store v Šanghaj a v Buenos Aires, Lego Store v Berlíně a v New Yorku, Disney Store v Londýně, AMI Marionettes Shop v Praze. Hračky se neprodávají jen v hračkářstvích, tomu určených, ale i v supermarketech a hypermarketech, u jiných výrobců, u knihkupců, v obchodech s nábytkem. Roste i prodej hraček nakupovaných online přes e-shopy.

#### **4.1 Evropský trh hraček**

Podle TIE (Toy Industries of Europe<sup>54</sup>) je hračkářský trh stabilní. Země z Evropské unie jsou druhým největším trhem pro prodej hraček – po USA. Úspěch hračkářského průmyslu do značné míry závisí na její schopnosti inovovat a zavádět nové produkty, které se mění dle potřeby a přání spotřebitelů. Hračkářský průmysl je jeden z nejdynamičtějších sektorů v Evropě, přibližně 60 % hraček jsou nově vyvinuté výrobky. Trh se především skládá z malých a středně velkých firem, které vykazují

---

<sup>52</sup> LNĚNIČKOVÁ, Jitka. *Svět dětí*. 1. vyd. Praha: Albatros, 2005. Dějiny v obrazech. ISBN 80-00-01786-5

<sup>53</sup> ADÁMKOVÁ, Lenka. *Marketingová komunikace v segmentu hraček*. Zlín, 2013. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

<sup>54</sup> TIE je obchodní sdružení pro evropský hračkářský trh, který zahrnuje více než 25% celkového světového trhu s hračkami

mimořádnou dynamiku a odolnost. Evropský trh hraček je největší na světě, hračkářské firmy vyrábění velkou škálu výrobků, firmy investují značky čas a prostředky pro vytváření bezpečných, vysoce kvalitních, dostupných a zábavných hraček. Výroba hraček je stále náročnější, protože výrobci musí své hračky přizpůsobit legislativnímu prostředí a populace dětí neustále klesá. Především všechny hračky prodávané v Evropské unii, ať vyrobené v Evropě nebo v zahraničí, musí být v souladu s přísnou bezpečností.<sup>55</sup>

#### 4.1.1 Charakteristika herního trhu EU27

V roce 2007 se v Evropské unii zabývalo 2 000 firem výrobou hraček nebo her, v roce 2011 už je to téměř 5 000 firem. V Evropském herním sektoru je to tvořeno především malými a středními podniky. V roce 2010 má 80 % těchto podniků méně, než 50 zaměstnanců, v porovnání s rokem 2011, kdy přibližně 88 % hračkářských firem v Evropě jsou mikropodniky s méně než 10 zaměstnanci. Hračkářský průmysl zaměstnával 100 000 lidí v roce 2007, o čtyři roky později, v roce 2011, zaměstnával hračkářský sektor přibližně 220 000 lidí. Zhruba polovina těchto zaměstnanců pracuje ve výrobě a druhá polovina se zabývá vývojem a výzkumem, marketingem, prodejem, distribucí a dalšími souvisejícími službami.<sup>56</sup>

Celková produkce hraček a her v rámci EU byla v roce 2007 téměř 5 miliard eur (výrobní cena), v roce 2011 se zvýšila produkce na 5,6 miliard eur. Hlavními producenty v EU je Francie, Německo, Itálie a Španělsko, kde výroba je soustředěna do několika hlavních regionů. Mezi další regiony, kde jsou hračky ekonomicky důležité, patří např. Waterford v Irsku, Malta, Jižní Čechy a Brno v České republice, oblast letiště Heathrow ve Velké Británii.<sup>57</sup>

Prodejnost hraček každým rokem roste. Nejvyšší spotřebitelské výdaje za hračky jsou v EU ve výši 16,5 miliard eur, tímto se řadíme na největší hračkářský trh na světě, na druhém místě je USA, kdy jsou výdaje ve výši 15,6 miliard eur, dále Japonsko 4,3 miliard eur, Čína 3,9 miliard eur a Brazílie 2,2 miliard eur. Světové tržby z prodeje

---

<sup>55</sup> Hračky a hry. *Evropský trh hraček v číslech* [online]. 2007 [cit. 2014-02-13]. Dostupné z: <http://www.hrackyahry.eu/pdf/trhhracek.pdf>

<sup>56</sup> TIE - Toy Industries of Europe [online]. 2014 [cit. 2014-02-13]. Dostupné z: <http://www.tietoy.org/publications/>

<sup>57</sup> Tamtéž

jsou 62 miliard eur, evropský trh přispívá do tržeb jednou čtvrtinou. Z tabulky 2 vyplývá, že největšími prodejci hraček v Evropské unii jsou Velká Británie, Francie, Německo, Itálie a Španělsko.<sup>58</sup>

**Tabulka 2: Tržní podíly na evropském trhu**

Země	Podíl na trhu (%)			
	2006	2007	2008	2009
Velká Británie	23,8	22,4	20,8	20,5
Francie	18,4	18,7	20,0	20,1
Německo	15,7	15,7	16,0	16,2
Itálie	7,7	8,0	7,9	8,6
Španělsko	7,4	8,0	6,7	7,9
Nizozemsko	5,7	5,5	5,3	4,9
Ostatní	21,2	21,7	23,3	21,8

*Zdroj: Brožury TIE, vlastní zpracování 2014*

Mezi ostatní země jsou zahrnuty Belgie, Švédsko, Polsko, Rakousko, Dánsko, Irsko, Finsko, Portugalsko a Řecko.

Podnikání na trhu hraček je sezónní záležitostí, kdy se většina nákupů, 50 – 60 % uskuteční v předvánočním čase, listopad až prosinec, a o Velikonocích. V létě prodejnost klesá. Z prodeje hraček se v roce 2009 utržilo 14,5 miliard eur, což odpovídá zhruba 1 400 miliardám kusů hraček, v roce 2011 se prodejnost zvýšila na 16,5 miliard eur.<sup>59</sup>

Mezi nejprodávanější kategorie hraček, řadíme hračky pro kojence a předškolní věk, které představují téměř 20 %. V následující tabulce můžeme vidět hlavní podíl různého sortimentu hraček na trhu od roku 2006 do roku 2010.

<sup>58</sup> TIE - Toy Industries of Europe [online]. 2014 [cit. 2014-02-13]. Dostupné z: <http://www.tietoy.org/publications/>

<sup>59</sup> Tamtéž

**Tabulka 3: Hlavní podíl kategorií sortimentu hraček**

Kategorie	Podíl na trhu (%)				
	2006	2007	2008	2009	2010
Kojenci / předškoláci	20,6	20,9	19,8	19,9	19,4
Hry / puzzle	14,1	13,9	12,8	12,7	11,9
Panenky	12,6	12,5	12,4	11,5	11,1
Outdoorové a sportovní hračky	10,7	9,8	10,7	10,7	10,9
Kola, tříkolky atd.	9,5	10,0	10,1	10,3	9,7
Stavebnicové systémy	7,0	7,2	7,0	7,7	8,4
Tvoření & dovednosti	5,4	5,4	6,3	6,1	6,5
Plyš	5,2	5,0	5,3	5,0	6,0
Akční figurky & příslušenství	4,5	5,3	6,0	6,8	5,9
Elektronika pro děti	3,9	3,9	3,2	2,7	2,6
Ostatní	6,5	6,1	6,4	6,6	7,5

*Zdroj: Brožury TIE, vlastní zpracování 2014*

Jak bylo řečeno, největší tržní podíl v posledních letech zaznamenaly hračky pro kojence a předškoláky. Je to způsobeno tím, že populace dětí každým rokem stoupá. V roce 2009 bylo v Evropské unii 78 milion dětí pod 14 let, a v roce 2010 tento počet stoupl na 78,3 milion dětí. Z toho je jedna třetina dětí pod 5 let.<sup>60</sup>

Mezi hlavní distribuční kanály, kde se hračky prodávají, jsou především specializované obchody, supermarkety, hypermarkety a další prodejci. Jsou zde znát i národní rozdíly. Například většinový prodej hraček v Německu a Velké Británii probíhá ve specializovaných prodejnách, ve Španělsku a Itálii jsou hračky prodávány v hypermarketech. V posledních letech narůstá i on-line prodej. I zde můžeme vidět národní rozdíly. V roce 2010 byl on-line prodej v Německu tvořen z 13,3 % a ve Španělsku 0,3 %, o rok později se prodejnost zvýšila v Německu na 16 % a ve Španělsku na 0,5 %.<sup>61</sup>

---

<sup>60</sup> TIE - Toy Industries of Europe [online]. 2014 [cit. 2014-02-13]. Dostupné z: <http://www.tietoy.org/publications/>

<sup>61</sup> Tamtéž

Nedílnou součástí jakéhokoli trhu jsou import a export. Exportují se především tradiční hračky ze zemí EU27 do zemí mimo Evropskou unii. Nejvíce se zboží dodává do USA, Švýcarska, Ruska a Norska. Na druhou stranu se provádí v tomto sektoru i import zboží ze zemí mimo EU do zemí EU27. Zde převládá import z Číny, který pokrývá přes 80 % tržby.<sup>62</sup>

**Tabulka 4: Export hraček z EU27 do zemí mimo EU**

Země	2009	2010
USA	16,7	17,1
Švýcarsko	16,2	15,9
Rusko	7,5	11,3
Norsko	12,3	7,8
Austrálie	6,1	7,7
Japonsko	6,0	6,1
Turecko	1,9	2,5
Jižní Korea	2,4	2,5
Hong Kong	1,9	2,0
Kanada	1,8	1,8
ostatní	27,2	25,3

*Zdroj: Brožury TIE, vlastní zpracování 2014*

Vývoz, v roce 2009, z EU27 do zemí mimo EU byl v hodnotě 953.2 milionů eur, což bylo malé snížení o 2,4 % oproti předešlému roku 2008. Tržby z exportu v roce 2010 byly ve výši 1,05 miliard eur, což bylo zvýšení o 10,2 % k předešlému roku 2009. V roce 2011 se tržby navýšily na 1,1 miliard eur.<sup>63</sup>

Dovoz ze zemí mimo EU byly v roce 2009 ve výši 5,78 miliard eur, kdy se hodnota dovozu snížila o 10,5 % k předešlému roku 2008. Tržby z importu v roce 2010 se oproti roku 2009 navýšily o 20,3 % na 6,96 miliard eur. V roce 2011 se dovoz snížil na 5,5 miliard eur.<sup>64</sup>

---

<sup>62</sup> TIE - Toy Industries of Europe [online]. 2014 [cit. 2014-02-13]. Dostupné z: <http://www.tietoy.org/publications/>

<sup>63</sup> Tamtéž

<sup>64</sup> Tamtéž

**Tabulka 5: Import ze zemí mimo EU do EU27**

Země	2009	2010
Čína	86,3	86,2
Hong Kong	3,8	4,1
USA	1,7	1,5
Taiwan	1,3	1,4
Indonésie	1,1	1,2
Thajsko	1,2	1,0
Vietnam	1,0	0,9
Mexiko/Malajsie	0,3	0,4
Izrael	0,5	0,4
Japonsko	0,4	0,4
Ostatní	2,4	2,5

*Zdroj: Brožury TIE, vlastní zpracování 2014*

#### **4.1.2 Charakteristika českého hračkářského trhu**

České děti si chtějí hrát s elektronickými a moderními hračkami, tím ty klasické ustupují do pozadí. Mezi elektronické hračky patří chytré telefony, hrací konzole a počítače. Je to také způsobeno tím, že jsou děti ovlivněny televizní reklamou a seriály.

Prodej hraček na českém trhu je ve výši 5 miliard korun. Český herní trh tvoří z jedné čtvrtiny tuzemští výrobci hraček a ze zbylých tří čtvrtin zboží z Asie. Na českém trhu se vyrábí především dřevěné hračky, textilní, plyšové, loutky a maňásci. Největší úspěšnost mají čeští producenti ve výrobě miniatur autíček, společenských her, hlavolamů, dětských vozítek. Tato produkce je ze 70 % vyvážena.<sup>65</sup>

---

<sup>65</sup> Mladá fronta E15.cz. *Češi utratili za hračky skoro pět miliard korun* [online]. 2.9.2012 [cit. 2014-02-20]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/obchod-a-sluzby/cesi-loni-utratili-za-hracky-skoro-pet-miliard-korun-910240>

## 5 Hračkárny na českém trhu

Na českém trhu se objevuje několik velkých hračkáren. Každá z těchto hračkáren prodává pro něj typický sortiment a různé značky. Největší hračkárny na českém trhu jsou Pompo, Sparkys, Dráčík a Bambule.

Vstup na hračkářský trh chystá i americká síť Toys“R“Us. V Evropě otevřela první obchod v polské Varšavě. První obchod této firmy byl otevřen v roce 1948. Hračkářství funguje ve 36 zemích na pěti kontinentech.<sup>66</sup>

### 5.1 POMPO spol. s r. o.

Pompo, spol. s r. o. je maloobchodní síť prodejen hraček v České republice, která působí od roku 1996. Dnes má tato firma přes 80 poboček. Mezi širokou škálou výrobků tuzemských výrobců je i škála zahraničních výrobků z řady Lego, Mattel, Hasbro, Zapf Creation, Mac Toys, Simba Toys, Ravensburger a další.<sup>67</sup>



Obrázek 1: Logo společnosti Pompo spol. s r. o.

Zdroj: stránky Pompo spol. s r. o., [www.pompo.cz](http://www.pompo.cz), 2014

#### Typy prodejen

POMPO – nejrozšířenější typ prodejen, které prodávají hračky, společenské hry, stavebnice, hlavolamy a panenky

POMPO MAXI – typ prodejen, kde se prodává kojenecké zboží, autosedačky, dětské kočárky, doplňky a příslušenství pro miminka, dětské oblečení

POMPO E-SHOP – internetový obchod

---

<sup>66</sup> Mladá fronta E15.cz. *Obrovské americké hračkářství se chystá na český trh* [online]. 23.5..2012 [cit. 2014-02-20]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/obchod-a-sluzby/obrovske-americke-hrackarstvi-se-chysta-na-cesky-trh-768887-a-sluzby/cesi-loni-utratali-za-hracky-skoro-pet-miliard-koron-910240>

<sup>67</sup> Pompo. [online]. 2013 [cit. 2014-02-18]. Dostupné z: <http://www.e-hracky.cz/prodejci/pompo.htm>

**Tabulka 6: Základní ekonomické údaje Pompo spol. s r. o.**

Rok	Základní ekonomické údaje (tis. Kč)		
	Tržby	Zisk / ztráta	Aktiva celkem
2009	822 095	3 980	254 388
2010	846 984	4 487	276 121
2011	835 994	795	276 488
2012	832 277	1 137	285 694

*Zdroj: Výroční zprávy společnosti Pompo spol. s r. o. 2009 – 2012, vlastní zpracování 2014*

## **5.2 Sparkys s. r. o.**

Firma Sparkys s. r. o. je na českém trhu od roku 1998. Tato firma má v dnešní době přes 20 obchodů. Dům hraček Sparkys v Havířské ulici v centru Prahy je vlajkovou lodí této firmy. Mezi nejvyhledávanější značky patří Nici, Sparkys, Fisher Price, Play Doh, Zapf Creation a Barbie.<sup>68</sup>



**Obrázek 2: Logo společnost Sparkys s. r. o.**

*Zdroj: stránky společnosti Sparkys, www.sparkys.cz, 2014*

### **Typy prodejen**

Dům hraček – několika poschodový dům, ve kterém je velký sortiment kvalitních hraček a dárků a kde si lze i hrát

Sparkys Dárky – nacházejí se ve velkých nákupních obchodních centrech a zaměřují se především na prodej dárků<sup>69</sup>

---

<sup>68</sup> Sparkys. [online]. 2011 [cit. 2014-02-18]. Dostupné z: <http://www.sparkys.cz/o-nas>

<sup>69</sup> Tamtéž

**Tabulka 7: Základní ekonomické údaje Sparkys s. r. o.**

Rok	Základní ekonomické údaje (tis. Kč)		
	Tržby	Zisk / ztráta	Aktiva celkem
2009	312 258	826	122 775
2010	293 191	548	121 977
2011	300 708	4 256	96 987
2012	312 259	4 608	112 407

*Zdroj: Výroční zprávy společnosti Sparkys s. r. o. 2009 – 2012, vlastní zpracování 2014*

### 5.3 Dráčik s. r. o.

Dráčik s. r. o. je síť maloobchodních prodejen na území Česka a Slovenska. Na slovenském trhu působí od roku 1991. Celkem mají 155 prodejen, na Slovensku jich je 82 a v České republice 73.

Nabízí především značkové hračky od světových výrobců. Cílem je nabízet zákazníkům nové druhy hraček a světové novinky za nejvýhodnější ceny.<sup>70</sup>



**Obrázek 3: Logo společnosti Dráčik s. r. o.**

*Zdroj: stránky společnosti Dráčik, www.dracik.cz, 2014*

**Tabulka 8: Základní ekonomické údaje Dráčik s. r. o.**

Rok	Základní ekonomické údaje (tis. Kč)		
	Tržby	Zisk / ztráta	Aktiva celkem
2009	307 763	3 896	187 225
2010	532 492	12 565	327 243
2011	532 492	-9 656	404 969
2012	317 987	-7 696	24 367

*Zdroj: Výroční zprávy společnosti Dráčik s. r. o. 2009 – 2012, vlastní zpracování 2014*

<sup>70</sup> Dráčik. [online]. c 2010 - 2014 [cit. 2014-02-19]. Dostupné z: <http://www.dracik.cz/clanky/informace/>

## 5.4 Alltoys spol. s r. o.

Firma Alltoys spol. s r. o. provozuje prodejny Bambule Království hraček. Alltoys působí na trhu od roku 1992, v roce 2001 otevřel svou první prodejnu. Zabývá se především maloobchodním prodejem potřeb pro děti a kojence s hlavním zaměřením na dětské hračky. Nabízejí i hračky od českých a světových výrobců hraček. Mezi vybrané prodávané značky patří Albi, Alltoys, Brio, Hasbro, Lena, Lego, Mattel, Revell, Stiga, Woody atd.<sup>71</sup>

Na trhu do roku 2012 existovala i hračkářská síť Puntanela. Tato společnost zkrachovala a její obchody převzala konkurenční Bambule, kterou vlastní společnost Alltoys.<sup>72</sup>



Obrázek 4: Logo společnosti Alltoys a prodejen Bambule

*Zdroj: stránky společnosti Alltoys, www.alltoys.cz, 2014*

### Typy prodejen

Bambule Království hraček – provozovány firmou Alltoys, 27 prodejen, Bambule Království hraček provozuje i e-shop

Bambule Partner – vybraní obchodníci spoluvytvářejí síť franšízových prodejen, 14 prodejen

Alltoys – síť maloobchodů na Slovensku

---

<sup>71</sup> Bambule Království hraček [online]. 2013 [cit. 2014-02-19]. Dostupné z: <http://www.bambule.cz/zakladni-informace/t-183/>

<sup>72</sup> Podnikový zpravodaj.cz. *Puntanela zkrachovala, síť převezme konkurenční Bambule* [online]. 2013 [cit. 2014-02-20]. Dostupné z: <http://www.podnikovy-zpravodaj.cz/aktualita/byznys-zpravy-9-9>

**Tabulka 9: Základní ekonomické údaje Alltoys s. r. o.**

<b>Rok</b>	<b>Základní ekonomické údaje (tis. Kč)</b>		
	<b>Tržby</b>	<b>Zisk / ztráta</b>	<b>Aktiva celkem</b>
2009	509 085	81	318 744
2010	548 463	269	310 015
2011	545 693	1 136	332 094

*Zdroj: Výroční zprávy společnosti Alltoys s. r. o. 2009 – 2011, vlastní zpracování 2014*

## 6 Český herní trh

Deskové hry zažívají veliký boom. Už nejsou tyto hry doménou jen dětí, ale jsou určeny i pro rodiče, prarodiče. Tento druh zábavy každým rokem nadále roste. Odhaduje se, že se v Česku prodá kolem půl milionu „deskovek“ ročně, zhruba za čtvrt miliardy korun.<sup>73</sup>

Na český trh přichází každý rok neustále nové deskové hry. O klasické deskové hry, šachy a dámu, se zájem snížil o třetinu, zájem o Člověče, nezlob se, vzrostl o polovinu. Populárnější jsou moderní deskové hry, mezi něž patří stálice českého trhu: Carcassonne od Mindoku, Aktivity od Piatniku, Ubongo od Albi. Mezi oblíbené hry patří hry vědomostí, kdy lidé mohou rozšiřovat své znalosti. Znamé jsou od firmy Albi: Česko, Český film, Evropa atd. Oblíbené jsou i hry pro jednoho hráče, které jsou napůl hrou a napůl hlavolamem. Mezi takové hry patří hry SMART hry od společnosti Mindok, například Tučňáci na ledu, Safari, apod. Mezi dospělými jsou nejprodávanějšími erotické hry pro páry, například Laškování, Koupelové hrátky od Albi. Na popularitě získávají i hry kooperativní, ve kterých hráči nehrají proti sobě, ale hrají společně proti nějakému hernímu zařízení. Patří mezi ně Pandemic od Albi a Záchranáři od Mindoku.<sup>74</sup>

Podle výzkumu společnosti STEM/MARK, a. s., se stále deskové hry hrají, i přes to, že počítačové hry dominují hernímu světu. Výzkum byl prováděn prostřednictvím internetového dotazování na vzorku 509 respondentů ve věkové struktuře 15 až 59 let. Výzkum se uskutečnil v březnu roku 2013.<sup>75</sup>

Výzkum ukázal, že 84 % respondentů hraje deskové hry, přičemž jedna třetina hraje tyto hry alespoň jednou za měsíc. Třetina hráčů hraje klasické hry, jako je Člověče, nezlob se, Šachy, Dáma a karetní hry Prší a Žolíky. Dvě třetiny dotazovaných hraje

---

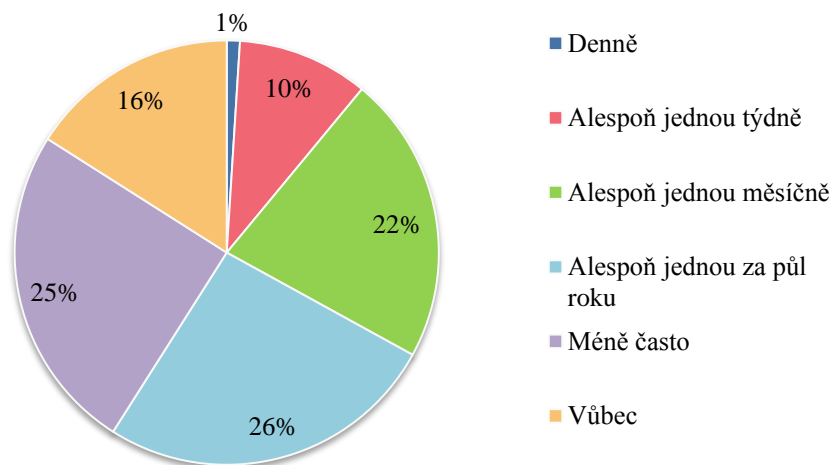
<sup>73</sup> Týden.cz. *Od monopolů a sázek k infarktu: Česko rájem deskových her* [online]. 9.9.2012 [cit. 2014-02-20]. Dostupné z: [http://www.tyden.cz/rubriky/relax/zabava/od-monopolu-a-sazek-k-infarktu-cesko-rajem-deskovych-her\\_245351.html#.UwXyAYVYjHr](http://www.tyden.cz/rubriky/relax/zabava/od-monopolu-a-sazek-k-infarktu-cesko-rajem-deskovych-her_245351.html#.UwXyAYVYjHr)

<sup>74</sup> Mladá fronta E15.cz. *Technologickým možnostem navzdory: deskové hry vydělávají stále více*. [online]. 7.3.2013 [cit. 2014-02-20]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/obchod-a-sluzby/technologickym-moznostem-navzdory-deskove-hry-vydelavaji-stale-vice-963604>

<sup>75</sup> SIMAR. *Stolní hry se stále hrají*. [online]. 21.5.2013 [cit. 2014-02-21]. Dostupné z: <http://simar.cz/clanky/stolni-hry-se-stale-hraji.html>

moderní deskové hry, mezi něž zahrnují Aktivitu, Monopoly a Carcassonne. Ženy a lidé ve věku 30 – 44 let patří k hravější populaci.<sup>76</sup>

### Jak často hrajete deskové hry?



**Graf 3: Graf četnosti hraní deskových her**

*Zdroj: STEM/MARK, duben 2013*

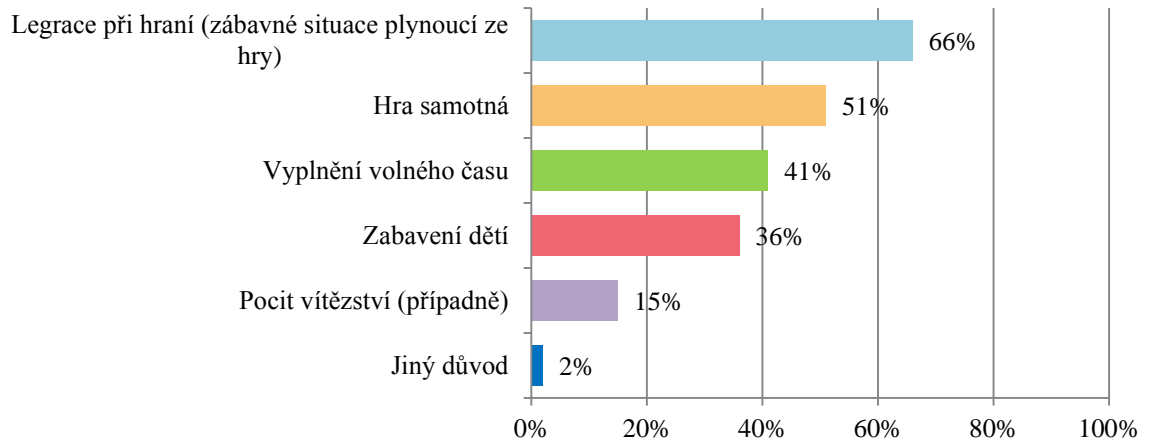
Nejčastějším spoluhráčem či spoluhráči jsou ostatní členové rodiny a děti, životní partneři a přátelé. Hry hrají především lidé s vysokoškolským vzděláním a mladí lidé. Hráči hrají deskové hry ze 70 % doma, další příležitostí je setkání s přáteli nebo na dovolené. Nejoblíbenějšími hrami z výzkumu je Člověče, nezlob se v různých obměnách, Dostihy a sázky a Aktivita.<sup>77</sup>

Důvodem pro hraní deskových her je zábava při hraní těchto her. Tento důvod je nejčastější pro dvě třetiny hráčů, především pro mladé od 15 do 29 let.

<sup>76</sup> SIMAR. *Stolní hry se stále hrají* [online]. 21.5.2013 [cit. 2014-02-21]. Dostupné z: <http://simar.cz/clanky/stolni-hry-se-stale-hraji.html>

<sup>77</sup> tamtéž

### Co Vás na deskových hrách baví?



**Graf 4: Graf důvodů pro hraní deskových her**

*Zdroj: STEM/MARK, duben 2013*

## 7 Historie deskových her

Deskové hry jsou definovány podle Zapletala<sup>78</sup> jako druh stolních her, které se od jiných her liší tím, že herní děj probíhá na zvláštním herním plánu prostřednictvím hracích kamenů.

Podle Zapletala: „*Deskové hry jsou starší než lidské dějiny*“. Hry provázejí člověka více než 5 000 let. Deskové hry mají dlouhou historii a ta sahá až do starověkých říší, Antického Říma, Egypta za vlády faraónů. Z pozdního Egypta, u sumerského města Ur, se dochovaly první hrací artefakty, které sloužili k deskovým hrám. Hry, které hráli vladaři, měly složitější strukturu a vysokou uměleckou hodnotu. Má již několik herních prvků – hrací plán, hrací kameny, vrhací kostky, pravidla o pohybu. Herní plány lidé kreslivali do písku nebo do hlíny, později je vyrývali do břidlice a dřeva, za hrací kameny jim sloužili oblázky. Nejstarší herní deska byla objevena v Horním Egyptě. Stáří desky je zhruba pět a půl tisíce let.

První kniha, která popisuje různé deskové hry, pochází ze 13. století našeho letopočtu. Knihu her napsal španělský král Alfons X, zvaný Moudrý. Kniha je rozdělena do několika částí, v první části se kniha zabývá šachovou hrou, v dalších kapitolách jsou představeny jiné deskové hry, které se hráli v této době v Evropě. Mezi nimi jsou mlýnek, velký mlýn, vrhcáby, ovčinec a alquerque (dnešní dáma).

Každý národ má své oblíbené deskové hry. Málokterá hra má jednotná, vypracovaná pravidla, která jsou uznávaná na celém světě. Jsou i výjimky, mezi které patří šachy, go a diplomacie. V našich krajích, za J. A. Komenského, byly oblíbené vrhcáby, které se dodnes udržely v Anglii, na Balkáně a v arabských zemích. V Africe je nejpopulárnější mankala. Národní hrou Japonců je go a Američané propadli hře monopoly.<sup>79</sup>

---

<sup>78</sup> ZAPLETAL, Miloš. *Velká kniha deskových her*. 1. vyd. Praha: Mladá fronta, 1991. Volný čas, sv. 6. ISBN 8020401881

<sup>79</sup> Tamtéž

V současné době se deskové hry rozvíjejí. Mezi klasické hry řadíme šachy, dámu, člověče nezlob se, mlýn a podobně. Přibylo i několik moderních her, které na rozdíl od klasických her mají variabilní herní plán.<sup>80</sup>

## 7.1 Druhy deskových her

Podle Zapletala<sup>81</sup> je možné rozřadit deskové hry do několika skupin, podle základních kritérií jako je vnitřní obsah hry, herní děj a hlavní úkol hráčů – způsob boje. Převážná většina deskových her patří do prvních dvou kategorií.

*Strategické hry* - mají za úkol zajmout, zablokovat či obklíčit protihráče, zabrat větší část hrací desky, manipulovat se svými kameny pro docílení určité formace či přesun na určité místo. Do této kategorie patří šachy, dáma, go, vlk a ovečky, diplomacie a další podobné hry, kde se kameny vzájemně zajímají. Strategické hry se hrají převážně ve dvou hráčích.<sup>82</sup>

*Závodivé hry* – mají za úkol dostat se jako první do cíle, dříve než soupeř. Někdy postup závisí na štěstí (hod kostkou) nebo všichni překonávají nějaké překážky. K prvnímu typu závodivých her patří vrhcáby a Člověče, nezlob se, k druhému dostihy, automobilové okruhy apod. Při závodivých hrách bývá žádoucí větší počet hráčů. Z moderních deskových her do této skupiny můžeme zahrnout hru Aktivitu.<sup>83</sup>

*Poziční hry* – hráči zde nebojují ani nezávodí, ale manévrují s kameny tak, aby utvořili jistou sestavu, nebo splnili určitý úkol, například hra mlýnek a piškvorky.

*Pátrací hry* – hráči při nich řeší nějaká problém nebo něco hledají (detektivní hry – Černé historky)

---

<sup>80</sup> Vše o hračkách. *Historie deskových her* [online]. 2014 [cit. 2014-02-14]. Dostupné z: <http://www.vseohrackach.cz/clanky/historie-deskovych-her>

<sup>81</sup> ZAPLETAL, Miloš. *Velká kniha deskových her*. 1. vyd. Praha: Mladá fronta, 1991. Volný čas, sv. 6. ISBN 8020401881

<sup>82</sup> KOLÁŘOVÁ, Marie. *Desková hra* [online]. Brno, 2010 [cit. 2014-02-25]. Dostupné z: [http://is.muni.cz/th/184483/prif\\_m/diplomka\\_styl.pdf](http://is.muni.cz/th/184483/prif_m/diplomka_styl.pdf). Diplomová práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce doc. PaedDr. Jiří Eliška

<sup>83</sup> ZAPLETAL, Miloš. *Velká kniha deskových her*. 1. vyd. Praha: Mladá fronta, 1991. Volný čas, sv. 6. ISBN 8020401881

## 7.2 Moderní deskové hry

Moderní deskové hry jsou označovány hry, které se u nás začaly objevovat v 90. letech 20. století. Slovo moderní neznamená, že jsou ostatní hry nemoderní, ale používá se jako protiklad k termínu klasické deskové hry. Následné charakteristiky, které popisuje Tomášková<sup>84</sup>, popisují vlastnosti, kterými se moderní deskové hry liší od těch klasických.

- variabilní počet hráčů (rozmezí 2-6 hráčů) – principy hry zůstávají stejné, v některých případech jsou nepatrně upraveny pravidla
- jednotlivé komponenty her v krabici – vše, co je potřeba ke hře je uvnitř krabice s označením dané hry (karty, kostky, kameny, figurky, herní plán, pravidla)
- žádný soupeř nevypadává – každý hráč se účastní hry až do konce, spoluhráče nelze vyhodit
- vítěz hry je ten, kdo je nejúspěšnější – ten, který získal nejvíce zlata, postavil nejvíce budov, má nejvíce bodů)
- hra končí splněním z dopředu daných podmínek
- kooperace – hráči reagují na tahy soupeřů
- časový interval 15 až 90 minut
- každá hra obsahuje určitý prvek náhody (hody kostkami, losování kartiček nebo surovin)

### 7.2.1 Historie moderní deskových her

Dlouholetá tradice deskových her je v Německu. V 19. století začali vydávat různé hry, pro děti i pro celou rodinu, které byly zaměřeny na procvičování obchodních strategií, zručností a kvalit. V roce 1995 vyšla úspěšná a známá hra *Osadníci z Katanu*, která je označována, jako zásadní mezník v historii deskových her. Autorem hry je Klaus Teuber. Z Německa pochází i další známá hra *Carcassonne*, kterou vymyslel Klaus Wrede.<sup>85</sup>

---

<sup>84</sup> TOMÁŠKOVÁ, Žaneta. *Moderní deskové a společenské hry a jejich postavení ve volném čase dnešní populace* [online]. Brno, 2009 [cit. 2014-02-25]. Dostupné z: [http://is.muni.cz/th/84899/pdf\\_m/Tomaskova\\_Zaneta.txt](http://is.muni.cz/th/84899/pdf_m/Tomaskova_Zaneta.txt). Diplomová práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce Mgr. Petr Soják, Ph. D.

<sup>85</sup> Tamtéž

Z Ameriky je nejznámější moderní hra Monopoly. Monopoly zprostředkovávají a vysvětlují hráčům mechanismy trhu. Elizabeth Maggie vytvořila hru The Landlords Game v roce 1903, kterou pak přetvořil Charles Darrow do dnešní podoby Monopolů v roce 1938, kdy si jej nechal patentovat. Dnes ji vyrábí a distribuuje společnost Hasbro. Podle údajů firmy Hasbro si za uplynulých 70 let Monopoly zahrálo více než 750 milionů lidí.<sup>86</sup> V Československu byla známá hra Business, která vyšla v meziválečném období, a má obdobná pravidla jako Monopoly.

V tehdejším Československu vyšly poprvé Dostihy a sázky v roce 1984. Principem hry je kupovat a prodávat koně a služby. Autorem hry je Ladislav Mareš, který se inspiroval v zahraniční hře Monopoly. Dnes ji vydává společnost Dino Toys.<sup>87</sup>

Velkou oblibu si získaly vědomostní hry (Otázky a odpovědi - Evropa, Česko) vydávané firmou Albi Česká republika.

V současné době vznikají k jednotlivým hrám i kluby, ve kterých se hráči scházejí a pořádají různá mistrovství. K deskovým hrám patří i různé akce. Největší akcí v naší republice je Deskohraní. Akce je určena pro experty i pro amatéry, pro malé i velké. Jsou zde připraveny mistrovské turnaje i začátečnické soutěže.

---

<sup>86</sup>. About.com Inventors. *The history of the Monopoly Board Game and Charles Darrow* [online]. 2014 [cit. 2014-02-14]. Dostupné z: <http://inventors.about.com/library/weekly/aa121997.htm>

<sup>87</sup> Deskovehry.cz *Recenze: Dostihy a sázky*. [online]. 2010 [cit. 2014-02-14]. Dostupné z: <http://www.deskovehry.cz/s-pribehem/32/recenze-dostihy-a-sazky-kone-hazard-penize>

## 8 Česká vydavatelství deskových her

Na českém trhu je několik vydavatelství a výrobců deskových her, od malých po velké firmy. Vybrala jsem osm, podle mě nejznámějších, výrobců deskových her. U každé společnosti je popsána jejich činnost a nejznámější deskové hry vydávané danou společností a následovně jsou vypočítány poměrové ukazatele – likvidity, aktivity, rentability a zadluženosti.

### 8.1 Albi Česká republika a. s.

Firma Albi vznikla v roce 1991, a je dodnes jedním z největších tuzemských výrobců a prodejců společenských her, dárkových předmětů, balícího sortimentu a přání do obálky. Produkty společnosti Albi jsou prodávány nejenom v jednotlivých hračkářstvích (Bambule, Pompo), v knihkupectvích jako doplňkový sortiment (knihkupectví Kanzelzberger – společenské hry, diáře), ale mají i své značkové prodejny. Albi expandovalo i na slovenský a polský trh. Na českém trhu vlastní 19 prodejen.<sup>88</sup>



Obrázek 5: Logo společnosti Albi

Zdroj: stránky společnosti Albi, [www.albi.cz](http://www.albi.cz), 2014

Dělení společenských deskových her dle Albi:

- *kvízové hry* – do této kategorie patří hry Otázky a odpovědi: Česko, Evropa, Český film (ocenění Hračka roku 2. místo v roce 2011), Svět
- *rodinné hry* – Ubongo, Osadníci z Katanu (základní verze a rozšíření), Afrika, Lady Alice
- *strategické hry* – Dominion, Andor, Kronika panství, Pravěk, Mořeplavci
- *párty hry* – Párty Alias, Párty Alias Velká sázka

---

<sup>88</sup> Albi - malý dárek pro velkou radost. *První kroky* [online]. 2013 [cit. 2014-04-07]. Dostupné z: <http://www.albi.cz/o-albi/prvni-kroky/>

- *hry pro dospělé* – Hra o manželství, Nevinné hrátky, Koupelové hrátky, Laškování
- *klasické hry* – Šachy, Člověče, nezlob se
- *hry pro 1 hráče* – Veselá farma, Neposlušné potrubí
- *kooperativní hry* – Pandemic
- *dětské hry* – Umí prase létat

**Tabulka 10: Ukazatele likvidity společnosti Albi**

	2009	2010	2011	2012
Oběžná aktiva	159 776	211 374	279 155	299 706
Krát. finanční majetek	1 924	25 769	18 645	11 208
Krátkodobé pohledávky	97 904	125 220	161 635	197 818
Krátkodobé cizí zdroje	44 393	65 879	96 156	98 275
<b>Běžná likvidita</b>	<b>3,60</b>	<b>3,21</b>	<b>2,90</b>	<b>3,05</b>
<b>Pohotová likvidita</b>	<b>2,25</b>	<b>2,29</b>	<b>1,87</b>	<b>2,13</b>
<b>Hotovostní likvidita</b>	<b>0,04</b>	<b>0,39</b>	<b>0,19</b>	<b>0,11</b>

Zdroj: Výroční zprávy společnosti Albi Česká republika a. s. 2009-2012, vlastní výpočty, 2014

Ukazatel běžné likvidity měl od roku 2009 klesající trend, od roku 2012 opět stoupající. Žádný z ukazatelů běžné likvidity se neocitl v doporučených hranicích. Hodnota v roce 2011 je nejbližší k doporučeným hodnotám. Znamená, že oběžná aktiva byla schopna uhradit z 290 % své krátkodobé závazky.

Ani ukazatele pohotové likvidity se neocitly v doporučené hranici. Opět je hranici nejbližší hodnota v roce 2011, kdy jsou likvidnější část aktiv je schopna pokrýt krátkodobé závazky ze 187 %.

Hotovostní likvidita se v roce 2010 dostala do optimálních hodnot, kdy byly okamžitě splatné závazky pokryty krátkodobým finančním majetkem z 39 %. I rok 2011 se přiblížil k ideální hranici.

**Tabulka 11: Ukazatele rentability společnosti Albi**

	<b>2 009</b>	<b>2 010</b>	<b>2 011</b>	<b>2 012</b>
EBIT	30 706	17 384	44 964	5 711
EAT	34 230	21 662	41 750	14 617
Celková aktiva	195 401	244 913	314 218	398 464
<b>ROA</b>	<b>0,16</b>	<b>0,07</b>	<b>0,14</b>	<b>0,01</b>
Vlastní kapitál	137 623	157 802	199 808	214 193
<b>ROE</b>	<b>0,25</b>	<b>0,14</b>	<b>0,21</b>	<b>0,07</b>
Celkové tržby	257 591	320 742	356 831	375 322
<b>ROS</b>	<b>0,13</b>	<b>0,07</b>	<b>0,12</b>	<b>0,04</b>

Zdroj: Výroční zprávy společnosti Albi Česká republika a. s. 2009-2012, vlastní výpočty, 2014

Ukazatele rentability měly podobný trend. Po roce 2009 nastal pokles, v roce 2011 vzrostly a následující rok 2012 opět poklesly.

Ukazatel rentability aktiv v roce 2009 vykazoval, že EBIT neboli zisk před zdaněním a úroky dokázal z 16 % pokrýt celková aktiva podniku.

Ukazatel rentability vlastního kapitálu ukazuje, že EAT neboli čistý zisk po zdanění pokrývá vlastní kapitál z 25 % v roce 2009, kdy je tento ukazatel nejvyšší.

Nejlepšího ukazatele rentability tržeb dosáhla společnost Albi Česká republika a. s. v roce 2009, kdy dosáhla z jedné koruny tržeb 0,13 Kč zisku.

**Tabulka 12: Ukazatele aktivity společnosti Albi**

	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Tržby	257 591	320 742	356 831	375 322
Celková aktiva	195 401	244 913	314 218	398 464
Zásoby	59 215	59 124	96 552	86 995
Pohledávky	98 637	126 481	163 958	201 504
<b>Rychlost obratu aktiv</b>	<b>1,32</b>	<b>1,31</b>	<b>1,14</b>	<b>0,94</b>
<b>Rychlost obratu zásob</b>	<b>4,35</b>	<b>5,42</b>	<b>3,70</b>	<b>4,31</b>
<b>Doba obratu pohledávek</b>	<b>138</b>	<b>142</b>	<b>165</b>	<b>193</b>

Zdroj: Výroční zprávy společnosti Albi Česká republika a. s. 2009-2012, vlastní výpočty, 2014

Obrat aktiv splnil minimální doporučenou hranici obrátkovosti aktiv a to krom roku 2012, kdy pouze nepatrně klesl pod hranici 1.

Z hodnot ukazatele rychlosti obratu zásob lze vyčíst, že položka zásob byla v období od roku 2009 do roku 2012 přibližně čtyřikrát přeměněna na hotovost. Obrat zásob činil nejvíce v roce 2010, kdy se zásoby proměnily v tržby více než 5krát, a nejméně v roce 2011, kdy se proměnily 3krát.

Z výsledků doby splatnosti pohledávek je zřejmé, že společnost nedosáhla uspokojivých hodnot. V roce 2009 byla doba splatnosti 138 dní a to je velice špatný výsledek, když vezmeme v úvaze, že průměrná splatnost pohledávek je 30 dní.

**Tabulka 13: Ukazatele zadluženosti společnosti Albi**

	2009	2010	2011	2012
Cizí zdroje	48 363	73 879	108 856	117 175
Celková aktiva	195 401	244 913	314 218	398 464
EBIT	30 706	17 384	44 964	5 711
Úroky	1 595	508	982	792
Vlastní kapitál	137 623	157 802	199 808	214 193
<b>Celková zadluženost</b>	<b>0,25</b>	<b>0,30</b>	<b>0,35</b>	<b>0,29</b>
<b>Úrokové krytí</b>	<b>19,25</b>	<b>34,22</b>	<b>45,79</b>	<b>7,21</b>
<b>Koeficient samofinancování</b>	<b>0,70</b>	<b>0,64</b>	<b>0,64</b>	<b>0,54</b>

*Zdroj: Výroční zprávy společnosti Albi Česká republika a. s. 2009-2012, vlastní výpočty, 2014*

Hodnoty celkové zadluženosti nám vypovídají o procentním podílu cizích zdrojů ve struktuře pasiv. Z vypočítaných výsledků zjišťujeme, že celková zadluženost od roku 2009 stoupá, a v roce 2012 nastal pokles. V roce 2009 došlo k nejmenší zadluženosti, tedy 25 %.

Ukazatel úrokového krytí se vymykal doporučeným hodnotám ve sledovaném období. V roce 2011 ukazatel vypovídal, že ze svého zisku dokáže pokrýt nákladové úroky více než 45krát a v roce 2012 je schopen zisk pokrýt nákladové úroky pouze 7krát.

Koeficient samofinancování ve sledovaných letech vypovídá o poklesu vývoje společnosti. Z výše uvedených hodnot, uvedených v tabulce 13, je vhodné vytyčit rok 2009, kdy byla celková aktiva ze 70 % financována z vytvořených vlastních zdrojů společnosti. Ale ani ostatní roky na tom nebyly z hlediska samofinancování špatně.

## 8.2 Efko – karton, s. r. o.

Firmu Efko založil Miroslav Kotík v roce 1993, kdy začal působit na trhu hraček. Ze začátku působil jako distribuční velkoobchod, především byl kladen důraz na české výrobce hraček. Později se firma transformovala do právnické společnosti. Hlavní oborem společnosti je vlastní výroba her, hraček a kartonáže. Před čtyřmi lety, v roce 2010, firma znovuzavedla na trh oblíbenou hračku IGRÁČEK.<sup>89</sup>



Obrázek 6: Logo společnosti Efko – karton, s. r. o

Zdroj: stránky společnost Efko-karton, s. r. o., [www.efko.cz](http://www.efko.cz), 2014

Společenské deskové hry:

- *pro děti* – Moje první hry, Jožin z bažin, Taťuldo, nezlob se, Veselé putování se Spejblem a Hurvínkem, Dlouhý, Široký a Bystrozraký, Smolíček pacholíček, Noemova archa, Hurá na houby, Nezlob se človíčku
- *pro celou rodinu* – Abaku, Staré pověsti české, Soubor her 300, Člověče, nezlob se
- *pro dospělé* – Doktor Hrubec, Stará Blažková (párty hra), Nový mejdan, Válka sousedů, Infarkt, Soudruhu nezlob se, Verona

Běžná likvidita má ve sledovaném období klesající trend. Likvidita v roce 2008 má optimální hodnotu 2,28 a nachází se v optimálním rozmezí (1,5 – 2,5). Znamená to, že větší část oběžných aktiv je financována dlouhodobými zdroji.

I pohotová likvidita má klesající trend. V roce 2008 dosáhla likvidita hodnoty 1,45, která se nachází v optimálních hodnotách (1 – 1,5).

Ukazatele hotovostní likvidity se nacházejí v nízkých hodnotách. Tyto hodnoty nejsou příliš pozitivní.

---

<sup>89</sup> Efko [online]. 2013 [cit. 2014-02-27]. Dostupné z: <http://www.efko.cz/efko/1-O-NAS/7-Pro-novinare>

**Tabulka 14: Ukazatele likvidity a rentability společnosti Efko-karton**

	2008	2009		2 008	2 009
Oběžná aktiva	43 917	34 939	EBIT	1 328	6 660
Krát. finanční majetek	938	1 691	EAT	1 430	5 985
Krátkodobé pohledávky	26 983	14 015	Celková aktiva	77 622	67 078
Krátkodobé cizí zdroje	19 260	27 876	<b>ROA</b>	<b>0,02</b>	<b>0,10</b>
<b>Běžná likvidita</b>	<b>2,28</b>	<b>1,25</b>	Vlastní kapitál	24 081	39 617
<b>Pohotová likvidita</b>	<b>1,45</b>	<b>0,56</b>	<b>ROE</b>	<b>0,06</b>	<b>0,15</b>
<b>Hotovostní likvidita</b>	<b>0,05</b>	<b>0,06</b>	Celkové tržby	50 340	34 862
			<b>ROS</b>	<b>0,03</b>	<b>0,17</b>

*Zdroj: Výroční zprávy společnosti Efko – karton, s. r. o. 2008-2009, vlastní výpočty, 2014*

Rentabilita aktiv svého maxima dosáhla v roce 2009, kdy činila 10 %. Rentabilita aktiv říká, jak podnik vytváří zisk, aniž by bral ohledy na to, z jakých zdrojů je tvořen.

Rentabilita vlastního kapitálu má své maximum v roce 2009, kdy má hodnotu 15 %. Tyto hodnota ukazuje, jak podnik zhodnocuje prostředky, které byly vloženy do podnikání.

Poslední ukazatel rentability tržeb nám ukazuje, že v roce 2009 z jedné koruny tržeb získala 0,17 Kč zisku.

**Tabulka 15: Ukazatele aktivity a zadluženosti společnosti Efko-karton**

	2008	2009		2008	2009
Tržby	50 340	34 862	Cizí zdroje	52 968	27 421
Celková aktiva	77 622	67 078	Celková aktiva	77 622	67 078
Zásoby	15 995	19 234	EBIT	1 328	6 660
Pohledávky	26 983	14 015	Úroky	629	733
<b>Rychlost obratu aktiv</b>	<b>0,65</b>	<b>0,52</b>	Vlastní kapitál	24 081	39 617
<b>Rychlost obratu zásob</b>	<b>3,15</b>	<b>1,81</b>	<b>Celková zadluženost</b>	<b>0,68</b>	<b>0,41</b>
<b>Doba obratu pohledávek</b>	<b>193</b>	<b>145</b>	<b>Úrokové krytí</b>	<b>2,11</b>	<b>9,09</b>
			<b>Koeficient samofinancování</b>	<b>0,31</b>	<b>0,59</b>

*Zdroj: Výroční zprávy společnosti Efko – karton, s. r. o. 2008-2009, vlastní výpočty, 2014*

Rychlost obratu aktiv je klesající a pod minimální hranicí jedna. Aktiva se tedy v podniku přemění v tržbu jen z 65 % procent.

Hodnoty z ukazatele rychlosti obratu zásob jsou klesající, a je to především způsobeno nižšími tržbami, než v předešlém roce. Ukazatel nám říká, kolikrát se zásoby přemění na hotovost. V roce 2008 se zásoby přemění na hotovost 3krát.

Doba obratu pohledávek je vysoká, ale má klesající trend. Pokles v roce 2009 je způsoben především poklesem pohledávek.

Ukazatel celkové zadluženosti ukazuje míru krytí firemního majetku cizími zdroji. V roce 2008 je to z 68 %, v následujícím roce je tato hodnota nižší, 41 %. Tento ukazatel má klesající trend, což je pro společnost dobré.

Na druhou stranu má koeficient samofinancování trend stoupající. Ukazuje nám, že v roce 2009 je podnik schopen z 59 % pokrýt své potřeby z vlastních zdrojů.

Optimální hodnota úrokového krytí je hranice 3. Tato hranice byla překročena v roce 2009, kdy zisk pokryl nákladové úroky 9krát.

### **8.3 Dino Toys s. r. o.**

Společnost zahájila svou činnost v roce 1994. Mezi její hlavní činnosti zahrnuje firma nakladatelskou činností v oblasti her, puzzlí a obrázkových kostek. Do podvědomí zákazníků vstoupila firma především díky širokému sortimentu puzzlí a úspěšných her. Nejúspěšnější hrou jsou Dostihy a sázky, kterých se prodalo dva a půl milionu kusů. Na českém trhu Dino Toys spolupracuje s mezinárodními řetězci (Ahold, Kaufland, Tesco), s velkoobchody a specializovanými prodejny (Bambule, Pompo, Sparkys).<sup>90</sup>



**Obrázek 7: Logo společnosti Dino Toys s. r. o.**

*Zdroj: stránky společnosti Dino Toys s. r. o., [www.dinotoys.cz](http://www.dinotoys.cz), 2014*

Rozdělení deskových her:

- *dětské hry* – Žížaly, Loupežníci, AZ Kvíz Junior, Cestujeme do pohádek, Dostihy a sázky Junior, Člověče, nezlob se, Pojď si hrát, Z pohádky do pohádky

---

<sup>90</sup> Dino Toys [online]. 2013 [cit. 2014-02-27]. Dostupné z: <http://www.dinotoys.cz/cz/main.php?page=1>

- *rodinné hry* – Hobit – neočekávaná cesta, Soubor 150 her, Cestujeme po hradech a zámcích, AZ kvíz, Dostihy a sázky
- *párty hry* – Flaška

**Tabulka 16: Ukazatele likvidity společnosti Dino Toys**

	2009	2010	2011	2012
Oběžná aktiva	70 443	62 375	66 051	59 913
Krát. finanční majetek	346	250	619	923
Krátkodobé pohledávky	36 588	35 135	35 497	31 466
Krátkodobé cizí zdroje	41 898	29 310	33 546	29 097
<b>Běžná likvidita</b>	<b>1,68</b>	<b>2,13</b>	<b>1,97</b>	<b>2,06</b>
<b>Pohotová likvidita</b>	<b>0,88</b>	<b>1,21</b>	<b>1,08</b>	<b>1,11</b>
<b>Hotovostní likvidita</b>	<b>0,01</b>	<b>0,01</b>	<b>0,02</b>	<b>0,03</b>

*Zdroj: Výroční zprávy společnosti Dino Toys s. r. o. 2009-2012, vlastní výpočty, 2014*

Ukazatelé běžné likvidity se nacházejí v optimálních hodnotách v rozmezí 1,5 – 2,5.

Pohotová likvidita má postupný zvyšující se hodnoty. Od roku 2010 se hodnoty nacházejí v optimálním rozmezí a to díky snížením krátkodobých cizích zdrojů.

Hotovostní likvidita se každým rokem mírně zvyšuje, avšak tyto hodnoty stále nejsou v optimálním rozmezí. Do příštích let je potřeba zvýšit finanční majetek, anebo snížit krátkodobé cizí zdroje.

**Tabulka 17: Ukazatele rentability společnosti Dino Toys**

	2009	2010	2011	2012
EBIT	1 696	4 837	3 070	5 070
EAT	695	2 823	1 661	3 404
Celková aktiva	71 553	63 416	67 549	61 222
<b>ROA</b>	<b>0,02</b>	<b>0,08</b>	<b>0,05</b>	<b>0,08</b>
Vlastní kapitál	28 495	31 316	30 147	30 659
<b>ROE</b>	<b>0,02</b>	<b>0,09</b>	<b>0,06</b>	<b>0,11</b>
Celkové tržby	190 228	137 432	138 648	150 691
<b>ROS</b>	<b>0,00</b>	<b>0,02</b>	<b>0,01</b>	<b>0,02</b>

*Zdroj: Výroční zprávy společnosti Dino Toys s. r. o. 2009-2012, vlastní výpočty, 2014*

Můžeme vidět, že ukazatel rentability aktiv je kolísavý ve sledovaném období. V roce 2010 a 2012 tyto hodnoty vykazovaly, že aktiva vyprodukují 8 % zisku.

Rentabilita vlastního kapitálu vykazuje nízké hodnoty. Nejvyšší hodnota je v roce 2012, která ukazuje, že čistý zisk po zdanění pokrývá vlastní kapitál z 11%.

Rentabilita tržeb ukazuje, kolik korun zisku přináší jedna koruna tržeb. Můžeme vidět, že v roce 2009 nám nepřibyl žádný zisk. V roce 2010 a 2012 to bylo zhodnocení 2 %.

**Tabulka 18: Ukazatele aktivity společnosti Dino Toys**

	2009	2010	2011	2012
Tržby	190 228	137 432	138 648	150 691
Celková aktiva	71 553	63 416	67 549	61 222
Zásoby	33 113	26 594	29 493	27 082
Pohledávky	36 984	35 531	35 939	31 908
<b>Rychlost obratu aktiv</b>	<b>2,66</b>	<b>2,17</b>	<b>2,05</b>	<b>2,46</b>
<b>Rychlost obratu zásob</b>	<b>5,74</b>	<b>5,17</b>	<b>4,70</b>	<b>5,56</b>
<b>Doba obratu pohledávek</b>	<b>70</b>	<b>93</b>	<b>93</b>	<b>76</b>

*Zdroj: Výroční zprávy společnosti Dino Toys s. r. o. 2009-2012, vlastní výpočty, 2014*

Obrat zásob ukazuje, kolikrát byly zásoby přeměněny na finanční majetek za hospodářské období. Za sledované období byly zásoby průměrně 5krát prodány a znovu naskladněny.

Obrat pohledávek říká, jak rychle jsou pohledávky zaplacený. Z tabulky 18 můžeme vidět, že obrat pohledávek kolísá bez výrazného výkyvu. Doba obratu pohledávek se pohybuje v rozmezí 70 až 93 dní. Oproti jiným společnostem je tato splatnost dobrá.

**Tabulka 19: Ukazatele zadluženosti společnosti Dino Toys**

	2009	2010	2011	2012
Cizí zdroje	41 898	29 310	33 546	29 097
Celková aktiva	71 553	63 416	67 549	61 222
EBIT	1 696	4 837	3 070	5 070
Úroky	1 854	876	588	863
Vlastní kapitál	28 495	31 316	30 147	30 659
<b>Celková zadluženost</b>	<b>0,59</b>	<b>0,46</b>	<b>0,50</b>	<b>0,48</b>
<b>Úrokové krytí</b>	<b>0,91</b>	<b>5,52</b>	<b>5,22</b>	<b>5,87</b>
<b>Koeficient samofinancování</b>	<b>0,40</b>	<b>0,49</b>	<b>0,45</b>	<b>0,50</b>

*Zdroj: Výroční zprávy společnosti Dino Toys s. r. o. 2009-2012, vlastní výpočty, 2014*

Ukazatel celkové zadluženosti je nejvyšší v roce 2009, kdy dosahuje hodnoty 0,59. Znamená to, že aktiva společnosti jsou z 59 % kryta z cizích zdrojů.

Ukazatel úrokového krytí je v roce 2009 značně nízký. Je to především způsobeno tím, že nákladové úroky jsou vyšší, než čistý zisk před zdaněním a úroky. Od roku 2010 je tento ukazatel nad optimální hodnotou 3. Znamená to, že v letech 2010 až 2012 zisk pokryl nákladové úroky 5krát.

Koeficient samofinancování byl nejlepší v roce 2012, kdy jsou aktiva financována z 50 % z vlastních zdrojů.

#### **8.4 Mindok s. r. o.**

Společnost Mindok je nejmladším vydavatelem deskových her na českém trhu. Na českém trhu působí od roku 2007. Za dobu jejich existence vydali více než 100 různých her, které jsou zaměřeny pro nejmenší děti až po náročné hráče. Mezi nejznámější hry od Mindoku řadíme Carcassonne a SMART hry pro jednoho hráče, kde si procvičí logiku. Hra Terra Mystica drží titul Hra roku 2013.<sup>91</sup>



**Obrázek 8: Logo společnosti Mindok s. r. o.**

*Zdroj: stránky společnosti Mindok s. r. o., [www.mindok.cz](http://www.mindok.cz), 2014*

Společenské deskové hry:

- *rodinné* – Carcassonne (základní verze + rozšíření), Minutová říše, Rialto, Poštovní kurýr, Doba kamenná, Cesta kolem světa za 80 dní
- *pro náročné* – Pantheon, Lovci noci, Le Havre, 20. století, Terra Mystica
- *smart hry* – Tučňáci na ledu (ocenění Hračka roku 1. místo v roce 2012), Safari schovej a najdi, Anti virus
- *kooperativní* – Záchranáři (základní verze + rozšíření)

---

<sup>91</sup> Mindok - moderní společenské hry [online]. 2013 [cit. 2014-02-27]. Dostupné z: <http://www.mindok.cz/cz/o-spolecnosti>

**Tabulka 20: Ukazatele likvidity a rentability společnosti Mindok**

	2007		2007
Oběžná aktiva	17 093	EBIT	-1 298
Krát. finanční majetek	2 318	EAT	-1 481
Krátkodobé pohledávky	6 961	Celková aktiva	25 309
Krátkodobé cizí zdroje	26 115	<b>ROA</b>	<b>-0,05</b>
<b>Běžná likvidita</b>	<b>0,65</b>	Vlastní kapitál	-1 281
<b>Pohotová likvidita</b>	<b>0,36</b>	<b>ROE</b>	<b>1,16</b>
<b>Hotovostní likvidita</b>	<b>0,09</b>	Celkové tržby	10 133
		<b>ROS</b>	<b>-0,15</b>

*Zdroj: Výroční zprávy společnosti Mindok s. r. o. 2007, vlastní výpočty, 2014*

Ukazatele likvidity se nenachází v daném optimu pro jednotlivé likvidity. Hodnoty nedosahují ani minimálních hodnot. Oběžná aktiva byla schopna uhradit z 65 % své krátkodobé závazky. Pohotová likvidita kryla krátkodobé závazky z likvidnější části aktiv z 36 % a okamžitá likvidita splatila své závazky krátkodobým finančním majetkem z 9 %.

V daném roce dosáhla rentabilita aktiv záporných hodnot. Podnik byl v tomto roce ve ztrátě. Rentabilita tržeb nedosáhla plusových hodnot, především díky ztrátě, kterou společnost vykazovala.

**Tabulka 21: Ukazatele aktivity a zadluženosti společnosti Mindok**

	2007		2007
Tržby	10 133	Cizí zdroje	26 115
Celková aktiva	25 309	Celková aktiva	25 309
Zásoby	7 814	EBIT	-1 298
Pohledávky	6 961	Úroky	0
<b>Rychlost obratu aktiv</b>	<b>0,40</b>	Vlastní kapitál	-1 281
<b>Rychlost obratu zásob</b>	<b>1,30</b>	<b>Celková zadluženost</b>	<b>1,03</b>
<b>Doba obratu pohledávek</b>	<b>247</b>	<b>Úrokové krytí</b>	<b>0,00</b>
		<b>Koeficient samofinancování</b>	<b>-0,05</b>

*Zdroj: Výroční zprávy společnosti Mindok s. r. o. 2007, vlastní výpočty, 2014*

Obrat aktiv ukazuje, jak společnost využívá svá aktiva. V tomto případě společnost využila aktiva jen ze 40 %.

Obrátkovost zásob je nízká, kdy se zásoby 1krát přemění na finanční majetek.

Doba obratu pohledávek je vysoká. Může to být způsobeno i tím, že tato společnost v tomto roce vstoupila na trh. S tím souvisí i rychlost obratu pohledávek.

Ukazatel celkové zadluženosti říká, že podnik je financován ze 103 % cizími zdroji. Tento ukazatel doplňuje je i koeficient samofinancování, který je v záporných hodnotách.

Ukazatel úrokového krytí je 0, protože společnost vykazovala v daném roce nulové nákladové úroky.

## 8.5 Bonaparte - Martin Trik

Společnost na trhu působí od roku 1993. Uspokojuje požadavky a přání zákazníků nejenom v České republice a na Slovensku, ale i na německém, japonském, španělském trhu a v dalších zemích. Bonaparte je především výrobce a prodejce společenských her, puzzlí, hracích karet a školních potřeb, ale také zpracovává kartony a lepenky.<sup>92</sup>



Obrázek 9: Logo společnosti Bonaparte – Martin Trik

Zdroj: stránky společnosti Bonaparte – Martin Trik, [www.bonaparte.cz](http://www.bonaparte.cz), 2014

Rozdělení deskových her:

- *kvízové hry* – Cestování s Jirkou Kolbabou, Guinness World Records
- *dětské hry* – Panika v ZOO, Rákosníčku, nezlob se (další licence – Gormiti, Hello Kitty), Kuffík
- *párty hry* – Kufr 2, Pivrnčova putyka
- *strategické hry* – Fantom
- *rodinné hry* – S Jakubem na rybách

---

<sup>92</sup> Bonaparte - Martin Trik [online]. 2013 [cit. 2014-02-27]. Dostupné z: <http://bonaparte.cz/index.php?goto=ZUXebWEx&sekce=ZUXebWEx&lng=cz>

**Tabulka 22: Ukazatele likvidity společnosti Bonaparte**

	2009	2010	2011	2012
Oběžná aktiva	46 092	47 121	50 332	39 627
Krát. finanční majetek	3 874	3 779	545	717
Krátkodobé pohledávky	27 815	33 523	33 627	27 576
Krátkodobé cizí zdroje	23 361	19 293	15 358	13 484
<b>Běžná likvidita</b>	<b>1,97</b>	<b>2,44</b>	<b>3,28</b>	<b>2,94</b>
<b>Pohotová likvidita</b>	<b>1,36</b>	<b>1,93</b>	<b>2,23</b>	<b>2,10</b>
<b>Hotovostní likvidita</b>	<b>0,17</b>	<b>0,20</b>	<b>0,04</b>	<b>0,05</b>

Zdroj: Výroční zprávy společnosti Martin Trik – Bonaparte 2009-2012, vlastní výpočty, 2014

Běžná likvidita zaznamenala ve sledovacím období rostoucí tendenci a od roku 2012 klesající tendenci. Ukazatele roku 2009 a 2010 se pohybují v rozmezí 1,5 – 2,5.

Pohotová likvidita měla stejnou tendenci, jako běžná likvidita. Pouze údaj z roku 2009 se nachází v optimálním rozmezí, ostatní údaje jsou vyšší.

Okamžitá likvidita dosáhla nejvyšší hodnoty v roce 2010, kdy byla hodnota pohotové likvidity 0,2, tedy se nacházela v optimu. Poslední dva roky vykazují nízkou hotovostní likviditu, která je dána především nízkou hodnotou finančního majetku.

**Tabulka 23: Ukazatele rentability společnosti Bonaparte**

	2009	2010	2011	2012
EBIT	13 027	7 200	1 226	3 367
EAT	9 797	5 464	-140	1 374
Celková aktiva	64 547	67 603	80 335	67 058
<b>ROA</b>	<b>0,20</b>	<b>0,11</b>	<b>0,02</b>	<b>0,05</b>
Vlastní kapitál	25 455	29 265	25 060	28 215
<b>ROE</b>	<b>0,38</b>	<b>0,19</b>	<b>-0,01</b>	<b>0,05</b>
Celkové tržby	83 474	82 591	74 493	51 778
<b>ROS</b>	<b>0,12</b>	<b>0,07</b>	<b>0,00</b>	<b>0,03</b>

Zdroj: Výroční zprávy společnosti Martin Trik – Bonaparte 2009-2012, vlastní výpočty, 2014

Rentabilita aktiv má klesající tendenci, pouze poslední rok se rentabilita zvýšila. Je to způsobeno tím, že klesal ukazatel EBIT. Nejlepšího zhodnocení dosáhla společnost v roce 2009, v tomto roce byla rentabilita aktiv 20 %.

I ukazatel rentability vlastního kapitálu měl klesající trend. Nejvyšší hodnoty dosáhla společnost v roce 2009, kdy byla rentabilita 38 %. V roce 2011 zaznamenala rentabilita i záporné hodnoty, protože společnost dosáhla v tomto roce ztráty.

Rentabilita tržeb byla nejspokojivější v roce 2009, kdy na 1Kč tržeb získala společnost 0,12 Kč zisku.

**Tabulka 24: Ukazatele aktivity společnosti Bonaparte**

	2009	2010	2011	2012
Tržby	83 474	82 591	74 493	51 778
Celková aktiva	64 547	67 603	80 335	67 058
Zásoby	14 403	9 819	16 160	11 334
Pohledávky	27 815	33 523	33 627	27 576
<b>Rychlost obratu aktiv</b>	<b>1,29</b>	<b>1,22</b>	<b>0,93</b>	<b>0,77</b>
<b>Rychlost obratu zásob</b>	<b>2,48</b>	<b>3,00</b>	<b>4,61</b>	<b>4,57</b>
<b>Doba obratu pohledávek</b>	<b>120</b>	<b>146</b>	<b>163</b>	<b>192</b>

*Zdroj: Výroční zprávy společnosti Martin Trik – Bonaparte 2009-2012, vlastní výpočty, 2014*

Nízké hodnoty obratovosti aktiv v roce 2011 a 2012 se pohybují pod hodnotou 1, což je nízká obratovost. Příznivé jsou hodnoty z roku 2009.

Nejrychleji se zásoby přeměnily ve finanční majetek v roce 2011, kdy se transformovaly téměř 5krát.

Doba obratu ve všech sledovaných letech je vysoká, což je pro společnost negativní a měla by se snažit tuto dobu zkrátit.

**Tabulka 25: Ukazatele zadluženosti společnosti Bonaparte**

	2009	2010	2011	2012
Cizí zdroje	38 244	37 723	54 602	37 855
Celková aktiva	64 547	67 603	80 335	67 058
EBIT	13 027	7 200	1 226	3 367
Úroky	46	0	829	1 414
Vlastní kapitál	25 455	29 265	25 060	28 215
<b>Celková zadluženost</b>	<b>0,59</b>	<b>0,56</b>	<b>0,68</b>	<b>0,56</b>
<b>Úrokové krytí</b>	<b>283,20</b>	<b>0,00</b>	<b>1,48</b>	<b>2,38</b>
<b>Koeficient samofinancování</b>	<b>0,39</b>	<b>0,43</b>	<b>0,31</b>	<b>0,42</b>

*Zdroj: Výroční zprávy společnosti Martin Trik – Bonaparte 2009-2012, vlastní výpočty, 2014*

Zadluženost společnosti dosáhla v roce 2011 68 %. Je to dáno tím, že v tomto roce si společnost vzala úvěr. V dalším roce zadluženost poklesla na 56 %.

V roce 2009 je hodnota koeficientu samofinancování 39 %, který se zvýšil v roce 2010 na 43 %, což znamená, že vlastní kapitál společnosti je nižší než cizí. V dalších letech tento ukazatel poklesl.

Hodnota ukazatele úrokového krytí vyjadřuje, kolikrát převyšuje zisk hodnotu úroků. Velmi vysoké hodnoty dosáhl tento ukazatel v roce 2009, protože v tomto roce byly velmi nízké úroky. Následující roky byl tento ukazatel nulový, jelikož společnost vykazovala nulové nákladové úroky.

## 8.6 Piatnik Praha s. r. o.

Piatnik je rakouská firma, která má prvenství ve výrobě hracích karet od roku 1824. Za rok firma vyrobí 25 milionů hracích karet, 1 milion her a milion puzzlí. Od roku 1994 existuje na českém trhu dceřiná společnost, která vydává hry pro český a slovenský trh. Hlavními produkty Piatniku jsou hrací karty – standartní, pokerové, tarotové aj., puzzle a deskové hry. Distribuují hračku značky Playmobil.<sup>93</sup>



Obrázek 10: Logo společnosti Piatnik

Zdroj: stránky společnosti Piatnik Praha s. r. o., [www.piatnik.cz](http://www.piatnik.cz), 2014

Deskové hry:

- *párty hry* – Activity®Original 2 (ocenění Hračka roku, 1. místo v roce 2011, 2. místo 2012) Activity®Gold Edition, Activity®Junior
- *rodinné hry* – Ponder, Hobit, Anti-Monopoly
- *strategické hry* – Stratego, Aqua Romana, Fresco, Zloděj z Bagdádu
- *hry pro děti* – Na vlásku, Měsíčkova hra na dobrou noc, Myšky, Stratego Junior

---

<sup>93</sup> Piatnik [online]. 2013 [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: <http://www.piatnik.cz/content/cz/cz/unternehmen/ferdpia.php>

**Tabulka 26: Ukazatele likvidity společnosti Piatnik**

	2009	2010	2011	2012
Oběžná aktiva	36 493	45 443	64 715	76 064
Krát. finanční majetek	6 343	4 163	13 001	19 319
Krátkodobé pohledávky	18 458	26 907	31 279	36 190
Krátkodobé cizí zdroje	33 048	36 388	54 166	59 384
<b>Běžná likvidita</b>	<b>1,10</b>	<b>1,25</b>	<b>1,19</b>	<b>1,28</b>
<b>Pohotová likvidita</b>	<b>0,75</b>	<b>0,85</b>	<b>0,82</b>	<b>0,93</b>
<b>Hotovostní likvidita</b>	<b>0,19</b>	<b>0,11</b>	<b>0,24</b>	<b>0,33</b>

Zdroj: Výroční zprávy společnosti Piatnik Praha s. r. o. 2009-2012, vlastní výpočty, 2014

Běžná likvidita nespĺňuje doporučené hodnoty v celém sledovaném období. Ukazatel dosáhl nejbližšího výsledku k doporučeným hodnotám v roce 2012, což znamenalo, že 1 Kč krátkodobých závazků byla kryta 1,28 Kč oběžných aktiv.

Hodnoty pohotové likvidity také nedosahují doporučených hodnot. Nejvyšší hodnotu vykazuje rok 2012.

Hotovostní likvidita vykazovala v posledních dvou sledovaných letech hodnoty v optimálním rozmezí, z čehož plyne, že podnik byl schopen okamžitě uhradit své splatné krátkodobé závazky.

**Tabulka 27: Ukazatele rentability společnosti Piatnik**

	2009	2010	2011	2012
EBIT	4 684	7 350	5 298	6 422
EAT	3 609	5 844	2 747	5 633
Celková aktiva	36 815	45 813	65 606	76 457
<b>ROA</b>	<b>0,13</b>	<b>0,16</b>	<b>0,08</b>	<b>0,08</b>
Vlastní kapitál	2 849	8 693	11 440	17 071
<b>ROE</b>	<b>1,27</b>	<b>0,67</b>	<b>0,24</b>	<b>0,33</b>
Celkové tržby	39 902	55 748	68 846	89 992
<b>ROS</b>	<b>0,09</b>	<b>0,10</b>	<b>0,04</b>	<b>0,06</b>

Zdroj: Výroční zprávy společnosti Piatnik Praha s. r. o. 2009-2012, vlastní výpočty, 2014

Ukazatel rentability aktiv má zpočátku rostoucí trend a v roce 2011 klesl. Je patrné, že nejlepšího zhodnocení 16 % dosáhl podnik v roce 2010, jehož příčinou byla nejvyšší hodnota provozního výsledku hospodaření v celém období.

Ukazatel rentability vlastního kapitálu dosáhl nejvyšší hodnoty 127 % v roce 2009, protože v tomto roce dosáhl podnik nejvyššího čistého zisku, který byl vyšší než vlastní kapitál.

Ukazatel rentability tržeb dává informaci, že z jedné koruny tržeb dosáhla společnost 10 % zisku v roce 2010.

**Tabulka 28: Ukazatele aktivity společnosti Piatnik**

	2009	2010	2011	2012
Tržby	39 902	55 748	68 846	89 992
Celková aktiva	36 815	45 813	65 606	76 457
Zásoby	11 692	14 373	20 435	20 555
Pohledávky	18 458	26 907	31 279	36 190
<b>Rychlost obratu aktiv</b>	<b>1,08</b>	<b>1,22</b>	<b>1,05</b>	<b>1,18</b>
<b>Rychlost obratu zásob</b>	<b>3,41</b>	<b>3,88</b>	<b>3,37</b>	<b>4,38</b>
<b>Doba obratu pohledávek</b>	<b>167</b>	<b>174</b>	<b>164</b>	<b>145</b>

*Zdroj: Výroční zprávy společnosti Piatnik Praha s. r. o. 2009-2012, vlastní výpočty, 2014*

Ukazatel obratu aktiv se drží nad doporučenou hranicí 1, tento ukazatel nemá veliké výkyvy. Nejvyšší hodnoty tento ukazatel dosáhl v roce 2010, kdy se celková aktiva obrátila v tržbách 1,22krát.

Dle výše uvedených výsledků vidíme, že ukazatel obratu zásob má zvyšující se charakter, to znamená, že se doba obratu zásob postupně snižuje. Nejlepší hodnota byla zaznamenána v roce 2012, kdy se zásoby přeměnily na peníze 4krát.

Doba splacení pohledávek se zkracuje, ale i přesto to nejsou příznivé hodnoty.

**Tabulka 29: Ukazatele zadluženost společnosti Piatnik**

	2009	2010	2011	2012
Cizí zdroje	33 966	37 120	54 166	59 384
Celková aktiva	36 815	45 813	65 606	76 457
EBIT	4 684	7 350	5 298	6 422
Úroky	0	0	0	0
Vlastní kapitál	2 849	8 693	11 440	17 071
<b>Celková zadluženost</b>	<b>0,92</b>	<b>0,81</b>	<b>0,83</b>	<b>0,78</b>
<b>Úrokové krytí</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Koeficient samofinancování</b>	<b>0,08</b>	<b>0,19</b>	<b>0,17</b>	<b>0,22</b>

*Zdroj: Výroční zprávy společnosti Piatnik Praha s. r. o. 2009-2012, vlastní výpočty, 2014*

Celková zadluženost společnosti klesá, nejnižší zadlužení firmy vykazuje rok 2012, kdy je podnik financován z cizích zdrojů ze 78 %, oproti nejvyššímu zadlužení v roce 2009.

Úrokové krytí je v této firmě nulové, protože společnost nevykazuje žádné nákladové úroky.

Koeficient samofinancování zobrazuje poměr vlastního kapitálu k celkovým aktivům. Tento ukazatel poukazuje na špatnou finanční situaci podniku, protože v roce 2012 byla aktiva podniku financována z vlastního kapitálu z 22 %, což není ani z jedné třetiny.

## 8.7 GRANNA – Press-Pygmalion, s. r. o.

Společnost byla založena roku 1999 a vydává především didaktické společenské hry polské značky Granna, které jsou překládány do české a slovenské verze. Společnost se zabývá distribucí didaktických her značky Granna, stavebnicí Quercetti, panenky Llorens aj. Granna drží i několik ocenění jako „Hračka roku“. Hra Superfarmář byla v roce 2009 oceněna na 3. místě v kategorii hra.<sup>94</sup>



Obrázek 11: Logo deskových her Granna

Zdroj: stránky společnosti Granna, [www.press-pygmalion.cz/granna](http://www.press-pygmalion.cz/granna), 2014

Deskové hry:<sup>95</sup>

- *Rodinné hry* – Superfarmář de Luxe, Ranč
- *Vzdělávací hry* – Hurá na kolo!, Kvíz
- *Závodivé hry* – Formule, Hop
- *Strategická hry* – Qubix

---

<sup>94</sup> PRESS-PYGMALION, s. r. o. *Katalog hraček 2013/2014*. 2013. Dostupné z: <http://www.press-pygmalion.cz/data/katalog.pdf>

<sup>95</sup> Granna: *Hry a hračky pro děti i celou rodinu* [online]. 2014 [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: <http://www.press-pygmalion.cz/granna/>

**Tabulka 30: Ukazatele likvidity společnosti Press-Pygmalion**

	2009	2010	2011	2012
Oběžná aktiva	5 702	7 581	8 383	10 144
Krát. finanční majetek	2 056	1 360	725	409
Krátkodobé pohledávky	1 575	3 028	4 273	5 166
Krátkodobé cizí zdroje	1 019	2 080	2 301	2 338
<b>Běžná likvidita</b>	<b>5,60</b>	<b>3,64</b>	<b>3,64</b>	<b>4,34</b>
<b>Pohotová likvidita</b>	<b>3,56</b>	<b>2,11</b>	<b>2,17</b>	<b>2,38</b>
<b>Hotovostní likvidita</b>	<b>2,02</b>	<b>0,65</b>	<b>0,32</b>	<b>0,17</b>

Zdroj: Výroční zprávy společnosti Press-Pygmalion, s. r. o. 2009-2012, vlastní výpočty, 2014

Ve všech sledovaných letech byla hodnota celkové likvidity vyšší, než doporučené hodnoty. Největší hodnoty dosáhla celková likvidita v roce 2009. V tomto roce byla 1 Kč krátkodobých závazků kryta 5,60 Kč oběžných aktiv.

I hodnoty pohotové likvidity jsou vyšší, než doporučené hodnoty. Vysoké hodnoty dosáhla pohotová likvidita v roce 2009, kdy 1 Kč krátkodobých závazků kryla 3,56 Kč krátkodobý finanční majetek a krátkodobé pohledávky.

Okamžitá likvidita by měla dosahovat alespoň hodnoty 0,2. Můžeme vidět, že v tabulce 30 této hodnoty dosahovaly všechny výsledky, až na rok 2012.

**Tabulka 31: Ukazatele rentability společnosti Press-Pygmalion**

	2009	2010	2011	2012
EBIT	1 352	1 233	278	1 758
EAT	979	941	143	1 333
Celková aktiva	10 859	13 260	13 476	15 091
<b>ROA</b>	<b>0,12</b>	<b>0,09</b>	<b>0,02</b>	<b>0,12</b>
Vlastní kapitál	6 487	7 428	7 571	8 954
<b>ROE</b>	<b>0,15</b>	<b>0,13</b>	<b>0,02</b>	<b>0,15</b>
Celkové tržby	8 817	14 725	17 518	18 360
<b>ROS</b>	<b>0,11</b>	<b>0,06</b>	<b>0,01</b>	<b>0,07</b>

Zdroj: Výroční zprávy společnosti Press-Pygmalion, s. r. o. 2009-2012, vlastní výpočty, 2014

Rentabilita aktiv byla poměrně stabilní, nejhoršího výsledku dosáhla společnost v roce 2011, z důvodu výrazně nízkého výsledku hospodaření.

Rentabilita vlastního kapitálu stejně jako rentabilita aktiv dosáhla nejmenší hodnoty v roce 2011, což bylo způsobeno nižším výsledkem hospodaření, než v ostatních letech.

Ukazatel rentability tržeb říká, že z 1 Kč tržeb dosáhl podnik v roce 2009 0,11 Kč čistého zisku, v roce 2010 0,06 Kč zisku, v roce 2011 pouze 0,01 Kč zisku a v roce 2012 0,07 Kč zisku. Je tedy patrné, že nejvyšší ziskovosti tržeb dosáhl podnik v roce 2009.

**Tabulka 32: Ukazatele aktivity společnosti Press-Pygmalion**

	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Tržby	8 817	14 725	17 518	18 360
Celková aktiva	10 859	13260	13 476	15 091
Zásoby	2 071	3193	3385	4569
Pohledávky	1 575	3028	4273	5166
<b>Rychlost obratu aktiv</b>	<b>0,81</b>	<b>1,11</b>	<b>1,30</b>	<b>1,22</b>
<b>Rychlost obratu zásob</b>	<b>4,26</b>	<b>4,61</b>	<b>5,18</b>	<b>4,02</b>
<b>Doba obratu pohledávek</b>	<b>64</b>	<b>74</b>	<b>88</b>	<b>101</b>

*Zdroj: Zdroj: Výroční zprávy společnosti Press-Pygmalion, s. r. o. 2009-2012, vlastní výpočty, 2014*

Čím vyšší hodnotu má obrat celkových aktiv, tím je to pro společnost příznivější. Vidíme, že tato společnost má rostoucí charakter.

Obrat zásob byl poměrně stabilní, kdy společnost dokázala přeměnit zásoby ve skladech 4krát.

Doba obratu pohledávek je doba, kdy je majetek podniku vázán v pohledávkách. Tato hodnota značí, do kolika dnů průměrně odběratelé splatí své pohledávky. Nejpriznivější hodnoty bylo dosaženo v roce 2009, kdy byla obrátkovost pohledávek 64 dne.

**Tabulka 33: Ukazatele zadluženosti společnosti Press-Pygmalion**

	2009	2010	2011	2012
Cizí zdroje	4 372	5 832	5 905	6 137
Celková aktiva	10 859	13 260	13 476	15 091
EBIT	1 352	1 233	278	1 758
Úroky	16	34	54	30
Vlastní kapitál	6 487	7 428	7 571	8 954
<b>Celková zadluženost</b>	<b>0,40</b>	<b>0,44</b>	<b>0,44</b>	<b>0,41</b>
<b>Úrokové krytí</b>	<b>84,50</b>	<b>36,26</b>	<b>5,15</b>	<b>58,60</b>
<b>Koeficient samofinancování</b>	<b>0,60</b>	<b>0,56</b>	<b>0,56</b>	<b>0,59</b>

Zdroj: Zdroj: Výroční zprávy společnosti Press-Pygmalion, s. r. o. 2009-2012, vlastní výpočty, 2014

Ukazatel celkové zadluženosti je téměř ve stejné úrovni po celé sledované období. Hodnoty ukazují, že v roce 2010 a 2011 dosáhla společnost zadluženosti cizími zdroji ze 44 %.

Společnost vykazovala nízké nákladové úroky, tím ukazatel úrokového krytí nabývá příznivých hodnot, kdy by měla hodnota ukazatele dosahovat minimálně hodnoty 3. V roce 2009 ukazatel vypovídal, že ze svého zisku dokáže pokrýt nákladové úroky více než 84krát a v roce 2011 je schopen zisk pokrýt nákladové úroky pouze 5krát.

Koeficient samofinancování vyjadřuje, jak je podnik schopen krýt svůj majetek z vlastních zdrojů. Koeficient mírně klesá. Největší podíl vlastních zdrojů společnosti vykazuje podnik v roce 2009.

## 8.8 Ravensburger karton s. r. o.

Ravensburger je německá firma, která v roce 1999 expandovala na český trh. Firma Ravensburger Karton Polička se věnuje výrobě společenských her, puzzlí a kreativních hraček, kdy se veškerá výroba z Francie, Británie a Německa přesunula do České republiky.<sup>96</sup>

<sup>96</sup> Ministerstvo spravedlnosti ČR: Justice.cz. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin: Sbirka listin Ravensburger Karton s. r. o.* [online]. 2013 [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a236254&klic=ybp7nz>



**Obrázek 12: Logo společnosti Ravensburger**

*Zdroj: stránky společnosti Ravensburger karton s. r. o., www.ravensburger.cz, 2014*

Deskové hry:

- *rodinné hry* – Tajemnice Labyrintu, Farmerama
- *strategické hry* – Ramses II.
- *dětské hry* - Junior Labyrinth

**Tabulka 34: Ukazatele likvidity společnosti Ravensburger**

	2009	2010	2011	2012
Oběžná aktiva	196 177	247 382	283 573	361 399
Krát. finanční majetek	1 266	2 487	1 179	4 335
Krátkodobé pohledávky	75 435	89 456	89 103	127 883
Krátkodobé cizí zdroje	162 016	228 235	249 746	375 186
<b>Běžná likvidita</b>	<b>1,21</b>	<b>1,08</b>	<b>1,14</b>	<b>0,96</b>
<b>Pohotová likvidita</b>	<b>0,47</b>	<b>0,40</b>	<b>0,36</b>	<b>0,35</b>
<b>Hotovostní likvidita</b>	<b>0,01</b>	<b>0,01</b>	<b>0,00</b>	<b>0,01</b>

*Zdroj: Výroční zprávy společnosti Ravensburger karton s. r. o. 2009-2012, vlastní výpočty, 2014*

Ukazatele likvidity, které jsou zachyceny v tabulce, nesplňují ani minimální hranici doporučené hodnoty.

Nejlepší hodnoty celkové likvidity společnost dosáhla v roce 2009, kdy byla 1 Kč krátkodobých závazků kryta 1,21 Kč oběžných aktiv.

Pohotová likvidita společnosti má klesající trend. Nejlikvidnější byla v roce 2009, kdy společnost hradí své závazky pomocí krátkodobého finančního majetku a krátkodobých pohledávek.

Schopnost společnosti hradit své závazky okamžitě pomocí nejlikvidnějších aktiv byla v letech 2009 – 2012 velice špatná, což dokazuje, že společnost měla k dispozici omezené množství finančního majetku.

**Tabulka 35: Ukazatele rentability společnosti Ravensburger**

	2009	2010	2011	2012
EBIT	115 116	111 388	164 237	95 925
EAT	91 403	88 750	140 798	65 283
Celková aktiva	480 901	609 882	741 244	926 635
<b>ROA</b>	<b>0,24</b>	<b>0,18</b>	<b>0,22</b>	<b>0,10</b>
Vlastní kapitál	304 686	363 435	474 233	509 516
<b>ROE</b>	<b>0,30</b>	<b>0,24</b>	<b>0,30</b>	<b>0,13</b>
Celkové tržby	874 765	1 064 627	1 496 718	1 478 466
<b>ROS</b>	<b>0,10</b>	<b>0,08</b>	<b>0,09</b>	<b>0,04</b>

*Zdroj: Výroční zprávy společnosti Ravensburger karton s. r. o. 2009-2012, vlastní výpočty, 2014*

Ukazatel rentability aktiv v roce 2009 vykazoval, že EBIT dokázal z 24 % pokrýt celková aktiva podniku. V letech 2010 a 2012 se ukazatel zmenšil díky tomu, že se i zmenšil zisk před zdaněním a úroky.

Rentabilita vlastního kapitálu zaznamenala pokles v roce 2012, avšak v letech 2009 a 2011 dosahovala nejvyšší hodnoty. Hodnoty vypovídaly, že EAT pokrývá vlastní kapitál z 30 %.

Rentabilita tržeb měla pouze výkyv v posledním roce 2012. Největší ziskovosti společnost dosahovala v roce 2009, kdy z 1 Kč tržeb získala 0,10 Kč.

**Tabulka 36: Ukazatele aktivity společnosti Ravensburger**

	2009	2010	2011	2012
Tržby	874 765	1 064 627	1 496 718	1 478 466
Celková aktiva	480 901	609 882	741 244	926 635
Zásoby	119 476	155 439	193 291	229 181
Pohledávky	75 435	89 456	89 103	127 883
<b>Rychlost obratu aktiv</b>	<b>1,82</b>	<b>1,75</b>	<b>2,02</b>	<b>1,60</b>
<b>Rychlost obratu zásob</b>	<b>7,32</b>	<b>6,85</b>	<b>7,74</b>	<b>6,45</b>
<b>Doba obratu pohledávek</b>	<b>31</b>	<b>30</b>	<b>21</b>	<b>31</b>

*Zdroj: Výroční zprávy společnosti Ravensburger karton s. r. o. 2009-2012, vlastní výpočty, 2014*

Obrat aktiv splnil minimální doporučenou hranici obrátkovosti aktiv. Oproti jiným společnostem má tato společnost největší obrátkovost aktiv z daných společností. V roce 2011 byla obrátkovost aktiv až 2krát.

Obrat zásob se za sledované období proměnil v tržby průměrně 7krát.

Doba obratu pohledávek se vychyluje v roce 2011, kdy je doba obratu pohledávek 21 dnů. Ostatní roky vykazují 30 nebo 31 dnů. Tento výsledek je velice příznivý.

**Tabulka 37: Ukazatele zadluženosti společnosti Ravensburger**

	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Cizí zdroje	176 060	245 962	267 011	417 004
Celková aktiva	480 901	609 882	741 244	926 635
EBIT	115 116	111 388	164 327	95 925
Úroky	5 254	3 173	4 899	4 189
Vlastní kapitál	304 686	363 435	474 233	509 516
<b>Celková zadluženost</b>	<b>0,37</b>	<b>0,40</b>	<b>0,36</b>	<b>0,45</b>
<b>Úrokové krytí</b>	<b>21,91</b>	<b>35,10</b>	<b>33,54</b>	<b>22,90</b>
<b>Koeficient samofinancování</b>	<b>0,63</b>	<b>0,60</b>	<b>0,64</b>	<b>0,55</b>

*Zdroj: Výroční zprávy společnosti Ravensburger karton s. r. o. 2009-2012, vlastní výpočty, 2014*

S rostoucí hodnotou ukazatele celkové zadluženosti se společnost stává zadluženější. Nejvíce zadlužena byla společnost v roce 2012. Cizí zdroje financovaly majetek ze 45 %.

Ukazatel úrokového krytí naznačoval, že firma ze svého zisku dokáže pokrýt nákladové úroky 35krát v roce 2010 a v roce 2009 téměř 22krát.

Ukazatel samofinancování vypovídá o to, do jaké míry je podnik schopen pokrýt své potřeby z vlastních zdrojů. Největší pokrytí bylo v roce 2011 z 64 %, oproti následujícímu roku, kdy bylo pokrytí z 55 %.

## **8.9 Mezipodnikové srovnání**

Pro mezipodnikové srovnání použiji metody vícekritériálního hodnocení variant. Jak bylo výše zmíněno, pro porovnání byly vybrány společnosti, které mají jako hlavní činnost výrobu a vydávání deskových her, dále pak výroba kartonáže, puzzlí apod.

Poměrové ukazatele vycházející z finanční analýzy jsou vhodné pro srovnání společností. Tyto ukazatele jsou vypočítány v předešlé kapitole. Pro srovnání využiji rok 2012, což je nejaktuálnější rok, který mám k dispozici. Hodnoceno bude šest společností z celkových osmi. Nebudu hodnotit společnosti Mindok, s. r. o. a Efko-karton, s. r. o., protože jsem nedohledala jejich Výroční zprávy z roku 2012.

Tyto ukazatele (kritéria) jsem vybrala pro srovnání společností:

1. *Ukazatele likvidity:*

K1 – Běžná likvidita

K2 – Pohotová likvidita

K3 – Hotovostní likvidita

Ukazatele likvidity nám ukazují, jak si stojí daná společnost ve vztahu ke svým krátkodobým závazkům, tedy jak rychle je schopna proměnit investici na hotové peníze.<sup>97</sup> Tyto ukazatele jsou maximalizační.

2. *Ukazatele rentability:*

K4 – Rentabilita celkových aktiv

K5 – Rentabilita vlastního kapitálu

K6 – Rentabilita tržeb

Tyto ukazatele nám říkají, jak efektivně společnost podniká a zda je lepší pracovat s cizím kapitálem nebo s vlastními prostředky.<sup>98</sup> Všechny ukazatele jsou maximalizační.

3. *Ukazatele aktivity:*

K7 – Rychlost obratu celkových aktiv

K8 – Rychlost obratu zásob

K9 – Doba obratu pohledávek

Ukazatele aktivity podávají informace o tom, jak společnost hospodaří se svými aktivy a zásobami. Ukazuje, jak dlouho má v nich vázané finanční prostředky.<sup>99</sup> Čím vyšší ukazatel, tím rychleji se přeměňují aktiva a zásoby na finanční majetek. Ukazatele jsou tedy maximalizační. Oproti tomu ukazatel doby obratu pohledávek je minimalizační.

4. *Ukazatele zadluženosti:*

K10 – Celková zadluženost

K11 – Úrokové krytí

---

<sup>97</sup> Finanční analýza. *Ukazatelé likvidity* [online]. 2011 [cit. 2014-03-19]. Dostupné z: <http://financi-analyza.webnode.cz/ukazatele-likvidity/>

<sup>98</sup> Finanční analýza. *Ukazatelé rentability* [online]. 2011 [cit. 2014-03-19]. Dostupné z: <http://financi-analyza.webnode.cz/ukazatele-rentability/>

<sup>99</sup> Finanční analýza. *Ukazatelé aktivity* [online]. 2011 [cit. 2014-03-19]. Dostupné z: <http://financi-analyza.webnode.cz/ukazatele-aktivity/>

## K12 – Koeficient samofinancování

Ukazatel celkové zadluženost ukazuje míru krytí firemního majetku cizími zdroji. Opakem je koeficient samofinancování, který udává míru krytí firemního majetku z vlastních zdrojů. Ukazatel úrokového krytí vyjadřuje schopnost podniku splnit splátky úroků.<sup>100</sup> Ukazatele úrokového krytí a koeficientu samofinancování jsou maximalizační, ukazatel celkové zadluženosti je minimalizační.

**Tabulka 38: Výsledky poměrových ukazatelů společností zabývajících se vydáváním deskových her v roce 2012**

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12
<b>Albi</b>	3,05	2,13	0,11	0,01	0,07	0,04	0,94	4,31	193	0,29	7,21	0,54
<b>Dino Toys</b>	2,06	1,11	0,03	0,08	0,11	0,02	2,46	5,56	76	0,48	5,87	0,50
<b>Bonaparte</b>	2,94	2,10	0,05	0,05	0,05	0,03	0,77	4,57	192	0,56	2,38	0,42
<b>Piatnik</b>	1,28	0,93	0,33	0,08	0,33	0,06	1,18	4,38	145	0,78	0,00	0,22
<b>Press-Pygmalion</b>	4,34	2,38	0,17	0,12	0,15	0,07	1,22	4,02	101	0,41	58,60	0,59
<b>Ravensburger</b>	0,96	0,35	0,01	0,10	0,13	0,04	1,60	6,45	31	0,45	22,90	0,55

*Zdroj: Výroční zprávy společností roku 2012, vlastní výpočty, 2014*

### Ukazatele likvidity

Tyto ukazatele říkají, jak rychle je společnost schopna splácet krátkodobé závazky z oběžných aktiv. Běžná likvidita (ukazatel K1) říká, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky. V optimální hranici (1,5 – 2,0) se nepohybuje žádná ze společností. Minimální hranice nedosahují společnosti Ravensburger karton s. r. o. a Piatnik Praha s. r. o. Nejlikvidnější je společnost Press-Pygmalion s. r. o., která pokryje krátkodobé závazky z oběžných aktiv 4krát.

Pohotová likvidita (ukazatel K2) říká, kolikrát jsou krátkodobé závazky kryty krátkodobými pohledávkami a finančním majetkem (peníze a bankovní účet). V doporučené hranici (1,0 – 1,5) se nachází pouze jedna společnost, Dino Toys s. r. o. Minimální hranice opět nedosahují společnosti Ravensburger karton s. r. o. a Piatnik Praha s. r. o. Nejlikvidnější je společnost Press-Pygmalion s. r. o., která 1 Kč krátkodobých závazků pokryje 2,38 Kč z krátkodobých pohledávek a finančního majetku.

<sup>100</sup> Finanční analýza. *Ukazatele zadluženost* [online]. 2011 [cit. 2014-03-19]. Dostupné z: <http://financi-analyzahttp://financi-analyza.webnode.cz/ukazatele-zadluzenosti/>

Hotovostní likvidita (ukazatel K3) ukazuje, jak je společnost schopna zaplatit své krátkodobé závazky ihned, tedy za pomoci hotovosti. V doporučené hranici (0,2 – 0,5) se nachází společnost Piatnik Praha s. r. o., která dokáže pokrýt své závazky z 33 % jen z finančního majetku. Ostatní společnosti nedosáhly ani na minimální hodnotu doporučené meze.

### **Ukazatele rentability**

Ukazatele rentability nám říkají, z jakých zdrojů je tvořen zisk, zda z cizích zdrojů nebo vlastního kapitálu. Rentabilita aktiv (ukazatel K4) ukazuje efektivnost vytvářeného zisku bez ohledu na původ zdroje. Nejvyšší rentability dosáhla společnost Press-Pygmalion, s. r. o., následuje ji společnost Ravensburger karton s. r. o., poté Piatnik Praha s. r. o., Dino Toys s. r. o., Bonaparte-Martin Trik a na posledním místě Albi Česká republika a. s.

Rentabilita vlastního kapitálu (ukazatel K5) ukazuje, jak se ve společnosti zhodnocují prostředky, které vložily do podnikání. Největší rentability dosáhla společnost Piatnik Praha s. r. o., kdy byl čistý zisk tvořen z 33 % z vlastního kapitálu. Oproti společnosti Dino Toys s. r. o., která dosáhla rentability o třetinu nižší, tedy 11 %.

Rentabilita tržeb (ukazatel K6) poskytuje informaci, jak je daná společnost zisková. Největší výnosnost měla společnost Press-Pygmalion, s. r. o., kdy z 1 Kč tržeb dosáhla 0,07 Kč zisku. Další ziskovou společností byl Piatnik Praha s. r. o. se ziskem 0,06 Kč, dále Ravensburger karton s. r. o. a Albi Česká republika a. s. se ziskem 0,04 Kč na 1 Kč tržeb.

### **Ukazatele aktivity**

Rychlost obratu aktiv (ukazatel K7) u společností Albi Česká republika a. s. a Bonaparte-Martin Trik nedosáhla minimální hodnoty 1, který ukazuje využití veškerých aktiv ve firmě. Největší využitelnost aktiv měla společnost Dino Toys s. r. o.

Obrat zásob (ukazatel K8) sděluje, kolikrát jsou zásoby přeměněny v hotovost a znovu uskladněny. Můžeme vidět, že tento ukazatel je u všech společností na podobné úrovni.

Poslední ukazatel, doba obratu pohledávek (ukazatel K9) nám říká, jak rychle jsou pohledávky splaceny. Nejlepší hodnoty dosahuje společnost Ravensburger karton s. r. o. Doba obratu pohledávek u společnosti Ravensburger karton s. r. o. je 31 dní, což je

poměrně optimální hodnota. Průměrná splatnost u českých firem dosahuje 36 dní od data vystavení faktury.<sup>101</sup>

### **Ukazatele zadluženosti**

V celkovém porovnání společností, největší zadluženost (ukazatel K10) vykazuje společnost Piatnik Praha s. r. o., kde je společnost financována ze 78 % z cizích zdrojů. Naproti tomu nejmenší zadluženost cizími zdroji vykazuje společnost Albi Česká republika a. s., kde je ukazatel ve výši 29 %, což je v porovnání se společností Piatnik Praha s. r. o. rozdíl o necelých 50 %. Ostatní společnosti, Dino Toys s. r. o., Bonaparte-Martin Trik, Press-Pygmalion, s. r. o. a Ravensburger karton s. r. o., mají míru zadluženosti zhruba ve stejné výši.

Naproti tomu ukazatel koeficient samofinancování (ukazatel K12) vykazuje nejvyšší míru u společnosti Press-Pygmalion, s. r. o., 59 %. Znamená to, že společnost je z necelých 60 % financována z vlastního kapitálu. Nejnižší ukazatel ve výši 22 % ukazuje na společnost Piatnik Praha s. r. o., což souvisí s tím, že je z větší části financována z cizích zdrojů.

Ukazatel úrokového krytí (ukazatel K11) se u společností značně lišil. Říká nám, kolikrát společnost dokáže pokrýt ze zisku své nákladové úroky. Společnost Bonaparte-Martin Trik dokáže své nákladové úroky ze zisku pokrýt 2krát oproti společnosti Press-Pygmalion, s. r. o., která ziskem pokryje nákladové úroky až 59krát.

---

<sup>101</sup> ZET. *Průměrná lhůta splatnosti faktur se zkrátila o 13 dní* [online]. 15.7.2013 [cit. 2014-03-19]. Dostupné z: <http://www.zet.cz/tema/prmrn-lhta-splatnosti-faktur-se-zkrtila-o-13-dn-533>

## 9 Aplikace metod vícekritériálního hodnocení

Vícekritériální hodnocení variant bude stanoveno na základě šesti firem a dvanácti ukazatelů z roku 2012. Nejprve je potřeba stanovit si váhy pro každé kritérium a následně rozhodnout, pomocí určitých metod, výsledné pořadí firem. Stanovení pořadí variant provedu pomocí dvou vybraných metod.

### Kritériální matice

V níže uvedené tabulce 39 jsou základní data, která budu potřebovat k použití vícekritériálnímu rozhodování variant a nalezení optimálního výrobce deskových her. Ukazatele K9 a K10 měly určeny minimalizační kritérium. Pro další výpočty jsem toto kritérium převedla na maximalizační, protože je výhodnější pracovat s kritériální maticí, ve které jsou kritéria stejné povahy. Transformace proběhla na základě vzorce:

$$y'_{ij} = \max(y_{ij}) - y_{ij}$$

Výsledná hodnota udává zlepšení oproti nejhorší kritériální hodnotě.<sup>102</sup> Díky této přeměně, jsou všechna kritéria maximalizační.

### Test nedominovanosti

V příloze 1 je zobrazen test o dominovanosti jednotlivých variant pomocí doplňku Sanna.<sup>103</sup> Jak je v této tabulce vidět, všechny varianty jsou nedominované. Nedominovaná varianta je taková varianta, ke které neexistuje v množině variant jiná lepší varianta, která je hodnocena lépe alespoň podle jednoho kritéria a ne hůře podle ostatních kritérií.

### Stanovení vah

Pro moje porovnání nebudu používat žádnou metodu ke stanovení vah. V tomto případě přiřadím všem kritériím stejnou váhu, kterou vypočtu:

$$v_j = \frac{1}{n}, j = 1, 2, \dots, n,$$

kde  $n$  je počet kritérií (v tomto případě 12). Výsledná váha je 0,08333.

---

<sup>102</sup> HOUŠKA, Milan. *ZIP - Vícekritériální rozhodování* [on-line]. [cit. 15.3.2014]. SMEP. Dostupné z: [http://etext.czu.cz/php/skripta/skriptum.php?titul\\_key=79](http://etext.czu.cz/php/skripta/skriptum.php?titul_key=79)

<sup>103</sup> Doplněk do MS Excel, autor prof. Ing. Josef Jablonský, CSc.

Tabulka 39: Vstupní kritériální matice

	Ukazatele likvidity			Ukazatele rentability			Ukazatele aktivity			Ukazatele zadluženosti		
	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12
<b>Albi</b>	3,05	2,13	0,11	0,01	0,07	0,04	0,94	4,31	0	0,49	7,21	0,54
<b>Dino Toys</b>	2,06	1,11	0,03	0,08	0,11	0,02	2,46	5,56	117	0,30	5,87	0,50
<b>Bonaparte</b>	2,94	2,10	0,05	0,05	0,05	0,03	0,77	4,57	1	0,22	2,38	0,42
<b>Piatnik</b>	1,28	0,93	0,33	0,08	0,33	0,06	1,18	4,38	48	0,00	0,00	0,22
<b>Press-Pygmalion</b>	4,34	2,38	0,17	0,12	0,15	0,07	1,22	4,02	92	0,37	58,60	0,59
<b>Ravensburger</b>	0,96	0,35	0,01	0,10	0,13	0,04	1,60	6,45	162	0,33	22,90	0,55
<b>Typ kritéria</b>	<b>max</b>	<b>max</b>	<b>max</b>	<b>max</b>	<b>max</b>	<b>max</b>	<b>max</b>	<b>max</b>	<b>max</b>	<b>max</b>	<b>max</b>	<b>max</b>
<b>Váha</b>	<b>0,0833</b>	<b>0,0833</b>	<b>0,0833</b>	<b>0,0833</b>	<b>0,0833</b>	<b>0,0833</b>	<b>0,0833</b>	<b>0,0833</b>	<b>0,0833</b>	<b>0,0833</b>	<b>0,0833</b>	<b>0,0833</b>

*Zdroj: Výroční zprávy společnosti 2009-2012, vlastní výpočty, 2014*

## Metoda WSA

Při aplikaci metody WSA vychází následující výsledky. V tabulce 40 jsou uspořádány varianty podle užítku od nejlepší varianty, po tu nejhorší. Celé postupy výpočtů metody WSA jsou přiloženy v příloze 2, metoda je vypočítána v MS Excel.

**Tabulka 40: Metoda WSA**

Pořadí	Varianta	Užitek
1.	Press-Pygmalion	0,70387
2.	Ravensburger	0,49593
3.	Dino Toys	0,45318
4.	Piatnik	0,37532
5.	Albi	0,37391
6.	Bonaparte	0,28326

*Zdroj: Vlastní výpočty, 2014*

Společnost Press-Pygmalion, s. r. o. se metodou WSA umístila na prvním místě. Při prohlédnutí kritériální matice si můžeme všimnout, že polovina ukazatelů společnosti Press-Pygmalion, s. r. o. dosahuje ideálních hodnot, tím má tedy největší užitek ze všech společností. Na druhém místě, s větším odstupem, se umístila společnost Ravensburger karton s. r. o, která je následována společností Dino Toys na třetím místě. Čtvrtá společnost Piatnik Praha s. r. o. opět zaujímá menší odstup od třetího místa a společnost Albi Česká republika a. s. zaujímá páté místo, kdy ji dělí jen malé rozdíly od místa čtvrtého. Na posledním místě se umístila společnost Bonaparte – Martin Trik.

Společnost Piatnik Praha s. r. o. vykazovala v ukazateli K10 a K11 nulové hodnoty, a tím byla v nevýhodě, oproti jiným společnostem. Společnosti Piatnik Praha s. r. o., Albi Česká republika a. s. a Bonaparte – Martin Trik se umístila na posledních místech, protože vykazovaly nízké hodnoty v ukazateli K9.

## Metoda TOPSIS

Při aplikaci metody TOPSIS vychází následující výsledky. V tabulce 41 jsou uspořádány varianty podle hodnoty  $c_i$ , což je ukazatel představující relativní vzdálenost od bazální varianty. Celé postupy výpočtů metody TOPSIS jsou přiloženy příloze 3, metoda je vypočítána v MS Excel.

**Tabulka 41: Metoda TOPSIS**

Pořadí	Varianta	$c_i$
1.	Press-Pygmalion	0,66765
2.	Piatnik	0,45324
3.	Ravensburger	0,44884
4.	Dino Toys	0,39771
5.	Albi	0,36894
6.	Bonaparte	0,27858

*Zdroj: Vlastní výpočty, 2014*

U metody TOPSIS se na prvním místě umístila společnost Press-Pygmalion, s. r. o. S odstupem se na druhém místě umístila společnost Piatnik Praha s. r. o. a na třetím místě Ravensburger karton s. r. o. S větším odstupem od prvních třech míst se na čtvrtém místě umístila společnost Dino Toys s. r. o., na pátém místě společnost Albi Česká republika a. s. a na posledním místě společnost Bonaparte – Martin Trik.

### **Porovnání výsledků jednotlivých metod**

Porovnání výsledků jednotlivých metod je v tabulce 42, která obsahuje výsledky obou dvou použitých metod. Výsledky jednotlivých metod byly rozebrány výše, nyní porovnáme všechny varianty v rámci obou metod. V metodě WSA jsou kritéria seřazena podle klesající hodnoty funkce užitku, v metodě TOPSIS jsou seřazeny podle vzdáleností od bazální alternativy.

**Tabulka 42: Porovnání metod**

Pořadí	WSA	TOPSIS
1.	Press-Pygmalion	Press-Pygmalion
2.	Ravensburger	Piatnik
3.	Dino Toys	Ravensburger
4.	Piatnik	Dino Toys
5.	Albi	Albi
6.	Bonaparte	Bonaparte

*Zdroj: Vlastní výpočty, 2014*

Nejlépe hodnocená společnost podle obou metod je Press-Pygmalion, s. r. o., která v základní kritériální matici dosahovala se šesti kritérii ideálních variant, a to se odrazilo do celkového hodnocení. Druhé místo zaujímá společnost Ravensburger karton s. r. o. u metody WSA a Piatnik Praha s. r. o. u metody TOPSIS. Třetí místo u metody WSA je společnost Dino Toys s. r. o., u metody TOPSIS Ravensburger karton s. r. o. Na čtvrtém místě se umístila společnost Piatnik Praha s. r. o. u metody WSA a u metody

TOPSIS je to společnost Dino Toys s. r. o. Obě dvě metody umístily společnost Albi Česká republika a. s. na páté místo a na poslední místo společnost Bonaparte – Martin Trik. Společnost Bonaparte – Martin Trik u obou metod nevykazovala žádnou ideální hodnotu a tím se umístila na posledním místě.

Metody vícekriteriálního rozhodování jsou prakticky využitelné i v praxi. V této bakalářské práci jsou porovnání jednotliví výrobci deskových her a jejich finanční analýzy. Pomocí metod získáme nejenom nejlepší alternativu ale i pořadí v jednotlivých metodách. Výsledky tohoto porovnání jsou například vhodné pro investory, kteří by chtěli investovat svůj majetek do těchto firem.

## **Závěr**

V této práci jsem se zabývala srovnáním výrobců deskových her na českém trhu. Základem srovnání výrobců bylo vyhledat jejich výroční zprávy a pomocí nich vypočítat jednotlivé ukazatele finanční analýzy. Tyto ukazatele jsem u jednotlivých firem porovnávala v čase, od roku 2009 do roku 2012 a následně jsem porovnávala výrobce mezi sebou v roce 2012. Konečné porovnání mi bylo základem pro hodnocení společností metodou vícekriteriálního rozhodování.

U vícekriteriálního hodnocení variant jsem vybrala 6 společností, ze kterých jsem vybírala tu nejlepší z hlediska finanční analýzy. Pro hodnocení těchto alternativ jsem vypočítala 12 ukazatelů – kritérií hodnocení. Následně jsem tyto alternativy hodnotila dvěma metodami: metodou WSA a metodou TOPSIS.

U obou metod mi na prvním místě vyšla společnost Press-Pygmalion s. r. o. Tento výsledek je pro mě překvapením, protože tato společnost je pro mě nejméně známá ze všech uvedených společností. Favoritem pro mě byla společnost Ravensburger karton s. r. o., která vykazovala lepší výsledky v ukazatelích aktivity a zadluženosti.

Výsledkem je vyhodnocení několika alternativ a vyhodnocení té nejlepší. Tímto považuji cíl své bakalářské práce za splněný.

## Seznam použité literatury

### Knižní zdroje

- [1] ADÁMKOVÁ, Lenka. *Marketingová komunikace v segmentu hraček*. Zlín, 2013. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
- [2] BLAŽEK, Jiří. *Základy ekonomie*. Vydání první. Brno: Masarykova univerzita, 1993, s. 31-50. ISBN 80-210-0814-8
- [3] FIALA, Petr. *Modely a metody rozhodování*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2003. ISBN 80-245-0622-X
- [4] GRÜNWARD, Rolf a HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1997, 197 s. ISBN 80-707-9257-4
- [5] HOLMAN, Robert. *Ekonomie*. 5. vyd. V Praze: C.H. Beck, c2011. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-006-5
- [6] KARTÁKOVÁ, Jana. *Analýza trhu zábavné elektroniky na výrobky firmy Samsung*. Praha, 2007. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce Martina Kuncová
- [7] KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, xxxviii, 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9
- [8] KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra a ŠTEKER, Karel. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8
- [9] KOVÁŘ, Petr. *Všeobecný přehled: témata*. 1. vyd. Praha: Fragment, 2007. Příjímací zkoušky na vysoké školy (Fragment). ISBN 978-80-253-0530-0
- [10] LNĚNIČKOVÁ, Jitka. *Svět dětí*. 1. vyd. Praha: Albatros, 2005. Dějiny v obrazech. ISBN 80-00-01786-5
- [11] MANKIW, Gregory. *Zásady ekonomie*. Praha: Grada Publishing, a. s., 1999, s. 85-108. ISBN 978-80-7169-891-3
- [12] MULAČOVÁ, Věra a MULAČ, Petr. *Obchodní podnikání ve 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 520 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4

- [13] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-2481-2
- [14] RŮČKOVÁ, Petra a ROUBÍČKOVÁ, Michaela. *Finanční management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 290 s. Finanční řízení (Grada). ISBN 978-80-247-4047-8
- [15] SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 147-191. ISBN 978-80-247-2424-9
- [16] VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 246 s. ISBN 978-80-247-3647-1
- [17] ZAPLETAL, Miloš. *Velká kniha deskových her*. 1. vyd. Praha: Mladá fronta, 1991. Volný čas, sv. 6. ISBN 8020401881

### **Elektronické zdroje**

- [1] About.com Inventors. *The history of the Monopoly Board Game and Charles Darrow* [online]. 2014 [cit. 2014-02-14]. Dostupné z: <http://inventors.about.com/library/weekly/aa121997.htm>
- [2] Albi - malý dárek pro velkou radost. *První kroky* [online]. 2013 [cit. 2014-04-07]. Dostupné z: <http://www.albi.cz/o-albi/prvni-kroky/>
- [3] Bambule Království hraček [online]. 2013 [cit. 2014-02-19]. Dostupné z: <http://www.bambule.cz/zakladni-informace/t-183/>
- [4] Bonaparte - Martin Trik [online]. 2013 [cit. 2014-02-27]. Dostupné z: <http://bonaparte.cz/index.php?goto=ZUXebWEx&sekce=ZUXebWEx&lng=cz>
- [5] Deskovehry.cz *Recenze: Dostihy a sázky*. [online]. 2010 [cit. 2014-02-14]. Dostupné z: <http://www.deskovehry.com/s-pribehem/32/recenze-dostihy-a-sazky-kone-hazard-penize>
- [6] Dino Toys [online]. 2013 [cit. 2014-02-27]. Dostupné z: <http://www.dinotoys.cz/cz/main.php?page=1>
- [7] Dráčik [online]. c 2010 - 2014 [cit. 2014-02-19]. Dostupné z: <http://www.dracik.cz/clanky/informace/>
- [8] Efko [online]. 2013 [cit. 2014-02-27]. Dostupné z: <http://www.efko.cz/efko/1-O-NAS/7-Pro-novinare>

- [9] Finanční analýza. *Ukazatelé aktivity* [online]. 2011 [cit. 2014-03-19]. Dostupné z: <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-aktivity/>
- [10] Finanční analýza *Ukazatelé likvidity*. [online]. 2011 [cit. 2014-03-19]. Dostupné z: <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-likvidity/>
- [11] Finanční analýza *Ukazatelé rentability*. [online]. 2011 [cit. 2014-03-19]. Dostupné z: <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-rentability/>
- [12] Finanční analýza *Ukazatelé zadluženost*. [online]. 2011 [cit. 2014-03-19]. Dostupné z: <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-zadluzenosti/>
- [13] Granna: *Hry a hračky pro děti i celou rodinu* [online]. 2014 [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: <http://www.press-pygmalion.cz/granna/>
- [14] Hamleys. *About Hamleys* [online]. 2010 [cit. 2014-02-12]. Dostupné z: [http://www.hamleys.com/About\\_Hamleys\\_|\\_Hamleys\\_Toys/HAM\\_9.0\\_ABOUT\\_HAMLEYS,default,pg.html](http://www.hamleys.com/About_Hamleys_|_Hamleys_Toys/HAM_9.0_ABOUT_HAMLEYS,default,pg.html)
- [15] HOUŠKA, Milan. *ZIP - Vícekriteriální rozhodování* [on-line]. [cit. 1.4.2014]. SMEP. Dostupné z: [http://etext.czu.cz/php/skripta/skriptum.php?titul\\_key=79](http://etext.czu.cz/php/skripta/skriptum.php?titul_key=79)
- [16] Hračky a hry. *Evropský trh hraček v číslech*. [online]. 2007 [cit. 2014-02-13]. Dostupné z: <http://www.hrackyahry.eu/pdf/trhhracek.pdf>
- [17] KOLÁŘOVÁ, Marie. *Desková hra* [online]. Brno, 2010 [cit. 2014-02-25]. Dostupné z: [http://is.muni.cz/th/184483/prif\\_m/diplomka\\_styl.pdf](http://is.muni.cz/th/184483/prif_m/diplomka_styl.pdf). Diplomová práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce doc. PaedDr. Jiří Eliška
- [18] Mindok - moderní společenské hry [online]. 2013 [cit. 2014-02-27]. Dostupné z: <http://www.mindok.cz/cz/o-spolecnosti>
- [19] Ministerstvo spravedlnosti ČR: Justice.cz. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin: Sbirka listin Albi Česká republika a. s.* [online]. 2013 [cit. 2014-02-21]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a562888&klic=d5jey0>
- [20] Ministerstvo spravedlnosti ČR: Justice.cz. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin: Sbirka listin Alltoys s. r. o.* [online]. 2013 [cit. 2014-02-19]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a186225&klic=bihjw8>

- [21] Ministerstvo spravedlnosti ČR: Justice.cz. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin: Sbirka listin Dino Toys s. r. o.* [online]. 2013 [cit. 2014-02-27]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a108482&klic=75is2q>
- [22] Ministerstvo spravedlnosti ČR: Justice.cz. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin: Sbirka listin Dráčik s. r. o.* [online]. 2013 [cit. 2014-02-19]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a100082619&klic=561x78>
- [23] Ministerstvo spravedlnosti ČR: Justice.cz. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin: Sbirka listin Efko - karton s. r. o.* [online]. 2013 [cit. 2014-02-21]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a573686&klic=dr47dh>
- [24] Ministerstvo spravedlnosti ČR: Justice.cz. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin: Sbirka listin Pompo s. r. o.* [online]. 2013 [cit. 2014-02-18]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a244176&klic=5x5djz>
- [25] Ministerstvo spravedlnosti ČR: Justice.cz. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin: Sbirka listin Sparkys s. r. o.* [online]. 2013 [cit. 2014-02-18]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a258427&klic=fwk8c8>
- [26] Ministerstvo spravedlnosti ČR: Justice.cz. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin: Sbirka listin Martin Trik - Bonaparte* [online]. 2013 [cit. 2014-02-27]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a400017120&klic=154w7x>
- [27] Ministerstvo spravedlnosti ČR: Justice.cz. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin: Sbirka listin Mindok s. r. o.* [online]. 2013 [cit. 2014-02-27]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a100056391&klic=v1sapn>
- [28] Ministerstvo spravedlnosti ČR: Justice.cz. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin: Sbirka listin Piatnik Praha s. r. o.* [online]. 2013 [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a48499&klic=0xx3g3>
- [29] Ministerstvo spravedlnosti ČR: Justice.cz. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin: Sbirka listin Press-Pygmalion, s. r. o.* [online]. 2013 [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a396410&klic=iqbfoz>
- [30] Ministerstvo spravedlnosti ČR: Justice.cz. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin: Sbirka listin Ravensburger Karton s. r. o.* [online]. 2013 [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a236254&klic=ybp7nz>

- [31] Mladá fronta E15.cz *Češi utratili za hračky skoro pět miliard korun.* [online]. 2.9.2012 [cit. 2014-02-20]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/obchod-a-sluzby/cesi-loni-utratili-za-hracky-skoro-pet-miliard-korun-910240>
- [32] Mladá fronta E15.cz *Obrovské americké hračkářství se chystá na český trh.* [online]. 23.5.2012 [cit. 2014-02-20]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/obchod-a-sluzby/obrovske-americke-hrackarstvi-se-chysta-na-cesky-trh-768887-a-sluzby/cesi-loni-utratili-za-hracky-skoro-pet-miliard-korun-910240>
- [33] Mladá fronta E15.cz *Technologickým možnostem navzdory: deskové hry vydělávají stále více.* [online]. 7.3.2013 [cit. 2014-02-20]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/obchod-a-sluzby/technologickym-moznostem-navzdory-deskove-hry-vydelavaji-stale-vice-963604>
- [34] Piatnik [online]. 2013 [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: <http://www.piatnik.cz/content/cz/cz/unternehmen/ferdpia.php>
- [35] Podnikový zpravodaj.cz *Puntanela zkrachovala, síť převezme konkurenční Bambule.* [online]. 2013 [cit. 2014-02-20]. Dostupné z: <http://www.podnikovyzpravodaj.cz/aktualita/byznys-zpravy-9-9>
- [36] Pompo. [online]. 2013 [cit. 2014-02-18]. Dostupné z: <http://www.e-hracky.cz/prodejci/pompo.htm>
- [37] PRESS-PYGMALION, s. r. o. *Katalog hraček 2013/2014.* 2013. Dostupné z: <http://www.press-pygmalion.cz/data/katalog.pdf>
- [38] SIMAR *Stolní hry se stále hrají.* [online]. 21.5.2013 [cit. 2014-02-21]. Dostupné z: <http://simar.cz/clanky/stolni-hry-se-stale-hraji.html>
- [39] Sparkys [online]. 2011 [cit. 2014-02-18]. Dostupné z: <http://www.sparkys.cz/o-nas>
- [40] TIE - Toy Industries of Europe [online]. 2014 [cit. 2014-02-13]. Dostupné z: <http://www.tietoy.org/publications/>
- [41] TOMÁŠKOVÁ, Žaneta. *Moderní deskové a společenské hry a jejich postavení ve volném čase dnešní populace* [online]. Brno, 2009 [cit. 2014-02-25]. Dostupné z: [http://is.muni.cz/th/84899/pedf\\_m/Tomaskova\\_Zaneta.txt](http://is.muni.cz/th/84899/pedf_m/Tomaskova_Zaneta.txt). Diplomová práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce Mgr. Petr Soják, Ph. D.

[42] Týden.cz *Od monopolů a sázek k infarktu. Česko rájem deskových her.* [online]. 9.9.2012 [cit. 2014-02-20]. Dostupné z: [http://www.tyden.cz/rubriky/relax/zabava/od-monopolu-a-sazek-k-infarktu-cesko-rajem-deskovych-her\\_245351.html#.UwXyAYVYjHr](http://www.tyden.cz/rubriky/relax/zabava/od-monopolu-a-sazek-k-infarktu-cesko-rajem-deskovych-her_245351.html#.UwXyAYVYjHr)

[43] Vše o hračkách. *Historie deskových her.* [online]. 2014 [cit. 2014-02-14]. Dostupné z: <http://www.vseohrackach.cz/clanky/historie-deskovych-her>

[44] ZET *Průměrná lhůta splatnosti faktur se zkrátila o 13 dní.* [online]. 15.7.2013 [cit. 2014-03-19]. Dostupné z: <http://www.zet.cz/tema/prmrn-lhta-splatnosti-faktur-se-zkrtila-o-13-dn-533>

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Struktura rozvahy .....	15
Tabulka 2: Tržní podíly na evropském trhu.....	32
Tabulka 3: Hlavní podíl kategorií sortimentu hraček .....	33
Tabulka 4: Export hraček z EU27 do zemí mimo EU .....	34
Tabulka 5: Import ze zemí mimo EU do EU27 .....	35
Tabulka 6: Základní ekonomické údaje Pompo spol. s r. o.....	37
Tabulka 7: Základní ekonomické údaje Sparkys s. r. o.....	38
Tabulka 8: Základní ekonomické údaje Dráčik s. r. o.....	38
Tabulka 9: Základní ekonomické údaje Alltoys s. r. o.....	40
Tabulka 10: Ukazatele likvidity společnosti Albi.....	49
Tabulka 11: Ukazatele rentability společnosti Albi.....	50
Tabulka 12: Ukazatele aktivity společnosti Albi.....	50
Tabulka 13: Ukazatele zadluženosti společnosti Albi .....	51
Tabulka 14: Ukazatele likvidity a rentability společnosti Efko-karton .....	53
Tabulka 15: Ukazatele aktivity a zadluženosti společnosti Efko-karton .....	53
Tabulka 16: Ukazatele likvidity společnosti Dino Toys.....	55
Tabulka 17: Ukazatele rentability společnosti Dino Toys.....	55
Tabulka 18: Ukazatele aktivity společnosti Dino Toys .....	56
Tabulka 19: Ukazatele zadluženosti společnosti Dino Toys .....	56
Tabulka 20: Ukazatele likvidity a rentability společnosti Mindok.....	58
Tabulka 21: Ukazatele aktivity a zadluženosti společnosti Mindok.....	58
Tabulka 22: Ukazatele likvidity společnosti Bonaparte .....	60
Tabulka 23: Ukazatele rentability společnosti Bonaparte .....	60
Tabulka 24: Ukazatele aktivity společnosti Bonaparte.....	61
Tabulka 25: Ukazatele zadluženosti společnosti Bonaparte.....	61
Tabulka 26: Ukazatele likvidity společnosti Piatnik .....	63
Tabulka 27: Ukazatele rentability společnosti Piatnik .....	63
Tabulka 28: Ukazatele aktivity společnosti Piatnik.....	64
Tabulka 29: Ukazatele zadluženost společnosti Piatnik .....	64
Tabulka 30: Ukazatele likvidity společnosti Press-Pygmalion.....	66
Tabulka 31: Ukazatele rentability společnosti Press-Pygmalion.....	66

Tabulka 32: Ukazatele aktivity společnosti Press-Pygmalion .....	67
Tabulka 33: Ukazatele zadluženosti společnosti Press-Pygmalion .....	68
Tabulka 34: Ukazatele likvidity společnosti Ravensburger .....	69
Tabulka 35: Ukazatele rentability společnosti Ravensburger.....	70
Tabulka 36: Ukazatele aktivity společnosti Ravensburger.....	70
Tabulka 37: Ukazatele zadluženosti společnosti Ravensburger .....	71
Tabulka 38: Výsledky poměrových ukazatelů společností zabývajících se vydáváním deskových her v roce 2012 .....	73
Tabulka 39: Vstupní kritériální matice .....	77
Tabulka 40: Metoda WSA .....	78
Tabulka 41: Metoda TOPSIS.....	79
Tabulka 42: Porovnání metod.....	79

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1: Logo společnosti Pompo spol. s r. o. ....	36
Obrázek 2: Logo společnost Sparkys s. r. o.....	37
Obrázek 3: Logo společnosti Dráčik s. r. o.....	38
Obrázek 4: Logo společnosti Alltoys a prodejnen Bambule .....	39
Obrázek 5: Logo společnosti Albi .....	48
Obrázek 6: Logo společnosti Efko – karton, s. r. o .....	52
Obrázek 7: Logo společnosti Dino Toys s. r. o. ....	54
Obrázek 8: Logo společnosti Mindok s. r. o.....	57
Obrázek 9: Logo společnosti Bonaparte – Martin Trik .....	59
Obrázek 10: Logo společnosti Piatnik.....	62
Obrázek 11: Logo deskových her Granna .....	65
Obrázek 12: Logo společnosti Ravensburger .....	69

## **Seznam grafů**

Graf 1: Členění poměrových ukazatelů .....	18
Graf 2: Dělení metod vícekritériálního hodnocení variant .....	26
Graf 3: Graf četnosti hraní deskových her.....	42
Graf 4: Graf důvodů pro hraní deskových her .....	43

## **Seznam příloh**

Příloha 1: Test nedominovanosti jednotlivých variant .....	91
Příloha 2: Výpočet metodou WSA .....	92
Příloha 3: Výpočet metodou TOPSIS .....	93

**Příloha 1: Test nedominovanosti jednotlivých variant**

	Ukazatele likvidity			Ukazatele rentability			Ukazatele aktivity			Ukazatele zadluženosti			
	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	
<b>Albi</b>	3,05	2,13	0,11	0,01	0,07	0,04	0,94	4,31	0	0,49	7,21	0,54	nedominovaná
<b>Dino Toys</b>	2,06	1,11	0,03	0,08	0,11	0,02	2,46	5,56	117	0,30	5,87	0,50	nedominovaná
<b>Bonaparte</b>	2,94	2,10	0,05	0,05	0,05	0,03	0,77	4,57	1	0,22	2,38	0,42	nedominovaná
<b>Piatnik</b>	1,28	0,93	0,33	0,08	0,33	0,06	1,18	4,38	48	0,00	0,00	0,22	nedominovaná
<b>Press-Pygmalion</b>	4,34	2,38	0,17	0,12	0,15	0,07	1,22	4,02	92	0,37	58,60	0,59	nedominovaná
<b>Ravensburger</b>	0,96	0,35	0,01	0,10	0,13	0,04	1,60	6,45	162	0,33	22,90	0,55	nedominovaná
<b>Typ kritéria</b>	<b>max</b>	<b>max</b>	<b>max</b>	<b>max</b>	<b>max</b>	<b>max</b>	<b>max</b>	<b>max</b>	<b>max</b>	<b>max</b>	<b>max</b>	<b>max</b>	
<b>Váha</b>	<b>0,0833</b>	<b>0,0833</b>	<b>0,0833</b>	<b>0,0833</b>	<b>0,0833</b>	<b>0,0833</b>	<b>0,0833</b>	<b>0,0833</b>	<b>0,0833</b>	<b>0,0833</b>	<b>0,0833</b>	<b>0,0833</b>	

*Zdroj: Výroční zprávy společnosti 2009-2012, vlastní výpočty, 2014*

## Příloha 2: Výpočet metodou WSA

Metodu WSA jsem počítala v MS Excel. K výpočtu metody WSA je potřeba základní kritériální matice (Tabulka 39). Z kritériální matice jsem určila ideální hodnoty (H) a bazální hodnoty (D).

Kritéria	Ukazatele likvidity			Ukazatele rentability			Ukazatele aktivity			Ukazatele zadluženosti		
	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12
Albi	3,05	2,13	0,11	0,01	0,07	0,04	0,94	4,31	0	0,49	7,21	0,54
Dino Toys	2,06	1,11	0,03	0,08	0,11	0,02	2,46	5,56	117	0,30	5,87	0,50
Bonaparte	2,94	2,10	0,05	0,05	0,05	0,03	0,77	4,57	1	0,22	2,38	0,42
Piatnik	1,28	0,93	0,33	0,08	0,33	0,06	1,18	4,38	48	0,00	0,00	0,22
Press-Pygmalion	4,34	2,38	0,17	0,12	0,15	0,07	1,22	4,02	92	0,37	58,60	0,59
Ravensburger	0,96	0,35	0,01	0,10	0,13	0,04	1,60	6,45	162	0,33	22,90	0,55
Typ kritéria	max	max	max	max	max	max	max	max	max	max	max	max
Váha	0,083	0,083	0,083	0,083	0,083	0,083	0,083	0,083	0,083	0,083	0,083	0,083

Ideál H (max)	4,34	2,38	0,33	0,12	0,33	0,07	2,46	6,45	162	0,49	58,6	0,59
Bazál D (min)	0,96	0,35	0,01	0,01	0,05	0,02	0,77	4,02	0	0	0	0,22

Sestavila jsem normalizovanou kritériální matici, kterou jsem získala z transformačního vzorce viz kapitola 3.3.1.

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12
Albi	0,618	0,877	0,313	0,000	0,071	0,400	0,101	0,119	0,000	1,000	0,123	0,865
Dino Toys	0,325	0,374	0,063	0,636	0,214	0,000	1,000	0,634	0,722	0,612	0,100	0,757
Bonaparte	0,586	0,862	0,125	0,364	0,000	0,200	0,000	0,226	0,006	0,449	0,041	0,541
Piatnik	0,095	0,286	1,000	0,636	1,000	0,800	0,243	0,148	0,296	0,000	0,000	0,000
Press-Pygmalion	1,000	1,000	0,500	1,000	0,357	1,000	0,266	0,000	0,568	0,755	1,000	1,000
Ravensburger	0,000	0,000	0,000	0,818	0,286	0,400	0,491	1,000	1,000	0,673	0,391	0,892
Typ kritéria	max	max	max	max	max	max	max	max	max	max	max	max
Váha	0,083	0,083	0,083	0,083	0,083	0,083	0,083	0,083	0,083	0,083	0,083	0,083

Funkce užitku pro jednotlivé varianty (kapitola 3.3.1). Nejlepší variantou je varianta s nejvyšší hodnotou užitku.

Albi	0,37391	5
Dino Toys	0,45318	3
Bonaparte	0,28326	6
Piatnik	0,37532	4
Press-Pygmalion	0,70387	1
Ravensburger	0,49593	2

### Příloha 3: Výpočet metodou TOPSIS

Metodu TOPSIS jsem počítala v MS Excel. K výpočtu metody TOPSIS je potřeba základní kritériální matice (Tabulka 39).

Kritéria	Ukazatele likvidity			Ukazatele rentability			Ukazatele aktivity			Ukazatele zadluženosti		
	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12
Albi	3,05	2,13	0,11	0,01	0,07	0,04	0,94	4,31	0	0,49	7,21	0,54
Dino Toys	2,06	1,11	0,03	0,08	0,11	0,02	2,46	5,56	117	0,30	5,87	0,50
Bonaparte	2,94	2,10	0,05	0,05	0,05	0,03	0,77	4,57	1	0,22	2,38	0,42
Piatnik	1,28	0,93	0,33	0,08	0,33	0,06	1,18	4,38	48	0,00	0,00	0,22
Press-Pygmalion	4,34	2,38	0,17	0,12	0,15	0,07	1,22	4,02	92	0,37	58,60	0,59
Ravensburger	0,96	0,35	0,01	0,10	0,13	0,04	1,60	6,45	162	0,33	22,90	0,55
Typ kritéria	max	max	max	max	max	max	max	max	max	max	max	max
Váha	<b>0,083</b>	<b>0,083</b>	<b>0,083</b>	<b>0,083</b>	<b>0,083</b>	<b>0,083</b>	<b>0,083</b>	<b>0,083</b>	<b>0,083</b>	<b>0,083</b>	<b>0,083</b>	<b>0,083</b>

Dále se zrekonstruuje normalizovanou kritériální matice podle vztahu v kapitole 3.3.2.

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12
Albi	0,462	0,519	0,281	0,05	0,171	0,351	0,261	0,355	0	0,62	0,113	0,454
Dino Toys	0,312	0,271	0,077	0,401	0,269	0,175	0,683	0,458	0,52	0,38	0,092	0,42
Bonaparte	0,445	0,512	0,128	0,251	0,122	0,263	0,214	0,377	0,004	0,278	0,037	0,353
Piatnik	0,194	0,227	0,843	0,401	0,806	0,526	0,328	0,361	0,213	0	0	0,185
Press-Pygmalion	0,657	0,58	0,434	0,602	0,366	0,614	0,339	0,331	0,409	0,468	0,921	0,496
Ravensburger	0,145	0,085	0,026	0,501	0,317	0,351	0,444	0,531	0,719	0,418	0,36	0,462
Váha	<b>0,083</b>	<b>0,083</b>	<b>0,083</b>	<b>0,083</b>	<b>0,083</b>	<b>0,083</b>	<b>0,083</b>	<b>0,083</b>	<b>0,083</b>	<b>0,083</b>	<b>0,083</b>	<b>0,083</b>

V dalším kroku normalizovanou kritériální matici vynásobíme vahou. Z této matice jsem určila ideální hodnoty (H) a bazální hodnoty (D).

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12
Albi	0,038	0,043	0,023	0,004	0,014	0,029	0,022	0,03	0	0,052	0,009	0,038
Dino Toys	0,026	0,023	0,006	0,033	0,022	0,015	0,057	0,038	0,043	0,032	0,008	0,035
Bonaparte	0,037	0,043	0,011	0,021	0,01	0,022	0,018	0,031	0,0004	0,023	0,003	0,029
Piatnik	0,016	0,019	0,07	0,033	0,067	0,044	0,027	0,03	0,018	0	0	0,015
Press-Pygmalion	0,055	0,048	0,036	0,05	0,031	0,051	0,028	0,028	0,034	0,039	0,077	0,041
Ravensburger	0,012	0,007	0,002	0,042	0,026	0,029	0,037	0,044	0,06	0,035	0,03	0,039

Ideál H (max)	<b>0,05</b>	<b>0,05</b>	<b>0,07</b>	<b>0,05</b>	<b>0,07</b>	<b>0,05</b>	<b>0,06</b>	<b>0,04</b>	<b>0,06</b>	<b>0,05</b>	<b>0,08</b>	<b>0,04</b>
Bazál D (min)	<b>0,01</b>	<b>0,01</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,01</b>	<b>0,01</b>	<b>0,02</b>	<b>0,03</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,02</b>

Vypočítáme jednotlivé vzdálenosti od ideálních variant ( $d^+$ ) a vzdálenosti od bazálních variant ( $d^-$ ). Vypočítáme relativní ukazatele  $c$  jednotlivých variant. Vzorce z kapitoly 3.3.2. Čím více se  $c$  blíží k 1, tím lepší varianta.

	$d^+$	$d^-$	$c$	
<b>Albi</b>	0,13213	0,07725	0,36894	<b>5</b>
<b>Dino Toys</b>	0,12128	0,08009	0,39771	<b>4</b>
<b>Bonaparte</b>	0,14306	0,05524	0,27858	<b>6</b>
<b>Piatnik</b>	0,12157	0,10078	0,45324	<b>2</b>
<b>Press-Pygmalion</b>	0,06658	0,13375	0,66765	<b>1</b>
<b>Ravensburger</b>	0,11505	0,09369	0,44884	<b>3</b>