



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

COMPANY PERFORMANCE MEASUREMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Ing. Nikol Cherynová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

BRNO 2020

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Ing. Nikol Cherynová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.**
Akademický rok: 2019/20

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

Hodnocení výkonnosti podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Student provede hodnocení výkonnosti podniku a navrhne možnosti pro zlepšení dané situace.

Základní literární prameny:

HORVÁTH & PARTNERS. Balanced Scorecard v praxi. 1.vyd. Praha: Profess Consulting, 2002. 386s. ISBN 80-7259-018-9.

KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON. Efektivní systém řízení strategie. Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-72-1-203-1.

NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

NENADÁL, J., D. VYKYDAL a P. HALFAROVÁ. Benchmarking – mýty a skutečnost. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2. aktualizované vyd. Praha: LINDE, 2009. 303 s. ISBN 978-80-86131-85-6.

SOLAŘ, J. a V. BARTOŠ. Rozbor výkonnosti firmy. 3. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. 163 s. ISBN 80-214-3325-6.

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

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

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

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na finanční a obchodní výkonnost společnosti s využitím benchmarkingu. Teoretická část práce se zabývá vybranými přístupy a metodami, které jsou vhodné pro hodnocení výkonnosti vybrané společnosti. Základem pro vyhodnocení práce je část obsahující analyzovanou společnost a její současný stav situace v porovnání s vybranými konkurenčními společnostmi. Hlavní část práce se věnuje benchmarkingu, který je založen na veřejně dostupných datech z finančních výkazů. Pro tyto účely jsou využita data z databáze Amadeus a veřejného rejstříku společností. Z celkových 4 konkurentů jsou 2 konkurenční společnosti vybrány na základě přímé konkurence (v kraji). Závěr práce shrnuje hlavní poznatky provedených analýz, ale také obsahuje doporučení ke zlepšení finanční výkonnosti společnosti.

Abstract

The diploma thesis is focused on the financial and business performance of the company using benchmarking. The theoretical part of the thesis deals with selected approaches and methods that are suitable for evaluating the performance of the selected company. The basis for evaluating the work is the part containing the analyzed company and its current state of the situation in comparison with selected competing companies. The main part of the work is devoted to benchmarking based on publicly available data from financial statements. Data from the Amadeus database and the public register of companies are used for this purpose. Out of a total of 4 competitors, 2 competing companies are selected on the basis of direct competition (in the region). The conclusion summarizes the main findings of the analysis but also contains recommendations to improve the financial performance of the company.

Klíčová slova

Hodnocení výkonnosti podniku, benchmarking, finanční analýza, likvidita, aktivita, rentabilita, zadluženost, SWOT analýza, analýza vnějšího prostředí

Key words

Company performance measurement, benchmarking, finance analysis, liquidity, activity, profitability, indebtedness, SWOT analysis, external environment analysis

Bibliografická citace

CHERYNOVÁ, Nikol. *Hodnocení výkonnosti podniku* [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-05-17]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/119994>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Vojtěch Bartoš.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 17. května 2020

podpis studenta

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucímu diplomové práce panu doc. Ing. Vojtěchu Bartošovi, Ph.D. za cenné rady a připomínky a kvalifikované vedení této závěrečné práce.

OBSAH

ÚVOD.....	9
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	10
1.1 Cíle práce	10
1.2 Metodika práce.....	11
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	13
2.1 Výkonnost společnosti	13
2.1.1 Měření výkonnosti společnosti	13
2.2 EFQM Model Excellence.....	14
2.3 Six Sigma	16
2.4 Balanced Scorecard.....	17
2.4.1 Strategické řízení	17
2.4.2 Definice pojmu strategie	18
2.4.3 Hierarchie strategie	18
2.4.4 Sestavení konceptu strategie	21
2.5 Benchmarking	22
2.6 Strategická analýza.....	26
2.6.1 Porterův model pěti konkurenčních sil	27
2.6.2 SLEPTE analýza	27
2.6.3 SWOT analýza.....	28
2.6.4 Model „7S“ firmy McKinsey.....	28
2.7 Finanční analýza.....	29
2.7.1 Zdroje informací pro finanční analýzu	29
2.7.2 Poměrové ukazatele	30
2.7.1 Souhrnné ukazatele	35
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	37
3.1 Představení společnosti	37
3.1.1 Charakteristika analyzované společnosti	38
3.1.2 Historie společnosti.....	38
3.1.3 Organizační struktura.....	39
3.2 Analytické metody	39
3.2.1 SLEPTE analýza	39
3.2.2 Porterova analýza.....	44
3.2.3 Model 7S.....	46

4	BENCHMARKING SPOLEČNOSTI S KONKURENTY	49
4.1	Výběr konkurentů.....	49
4.1.1	Představení společnosti TVD.....	49
4.1.2	Představení společnosti KMrack	50
4.1.3	Představení společnosti DEL	51
4.1.4	Představení společnosti Prostor Design	51
4.2	Provozní ukazatele	52
4.3	Poměrové ukazatele	58
4.3.1	Ukazatele likvidity	58
4.3.2	Ukazatele zadluženosti	61
4.3.3	Ukazatele rentability	63
4.3.4	Ukazatele aktivity	66
4.3.5	Souhrnné ukazatele	69
4.4	Vyhodnocení finančních analýz.....	72
4.4.1	Benchmarking aktivity s majoritním vlastníkem Global Business s.r.o... 74	
4.5	Souhrn analýz.....	75
5	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	79
5.1	Řízení pohledávek.....	81
5.1.1	Prověření odběratelů	83
5.1.2	Penalizace	87
5.1.3	Skonto	87
5.2	Zvýšení tržeb na základě vyššího podílu na exportu	88
5.3	Obsazení pozic pracovníky a sledování spokojenosti.....	89
5.4	Webové stránky.....	89
	ZÁVĚR	92
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	94
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	98
	SEZNAM OBRÁZKŮ	100
	SEZNAM GRAFŮ	101
	SEZNAM TABULEK	102
	SEZNAM PŘÍLOH.....	103

ÚVOD

Současná doba klade velké nároky na všechna odvětví naší společnosti a je obtížné se mezi jednotlivými obory orientovat a získat odborný, ucelený náhled na danou společnost. Jednou z možností, jak toho dosáhnout, je srovnávání společností v různých rovinách. Srovnávání je jednou ze základních metod, kterou se člověk snaží zjistit, zda to, co dělá, je správné. Srovnávání je také základním postupem v hodnocení výkonnosti, konkurenceschopnosti nebo efektivnosti společností. V současné době, kdy je těžké najít mezeru na trhu, je konkurence větší než kdy jindy. Má to své výhody i nevýhody. Jednou z výhod může být tendence zlepšování za účelem se vyvíjet a nezakrňt. Naopak nevýhodou může být právě konkurenceschopnost a prosazení se na trhu. Ve vyspělých zemích je konkurence ve všech odvětvích velmi vysoká. Zatímco v oblastech, kde jsou nedostatky a je velká poptávka, není těžké se prosadit a získat prvenství na trhu. Při uvažování managementu společnosti, která je na trhu již pár let, je zapotřebí sledovat trendy a měřit svou výkonnost společnosti, což není jednoduchou záležitostí.

Pro vhodnější porovnávání konkurentů na trhu je v současné době naprostou nutností tento pohled rozšířit o neekonomické ukazatele, jakými jsou například jednotlivé strategické analýzy, které ukazují odlišný pohled na danou společnost. Následné spojení finančních a nefinančních analýz podává ucelené závěry pro budoucí strategické rozhodnutí. K vyhodnocení analýz se využívají osvědčené metody, mezi které řadíme benchmarking, EFQM model excellence, nebo Balanced Scorecard. V této diplomové práci bude použita metoda benchmarkingu, což představuje soubor standardizovaných postupů a procesů, který je postaven na výše zmíněném porovnávání.

Základem pro sledování výkonů společnosti je zapotřebí vedení účetnictví a znalost obchodní činnosti, což je podkladem pro měření a následnou výkonnost společnosti.

Struktura práce se skládá z kapitol, které na sebe vzájemně navazují. První je teoretická část, kde se věnuji obecně hodnocení výkonnosti podniku, kde je využita metoda benchmarkingu. Další část patří praxi, kde provádím analýzy výkonnosti společnosti Spálovský a.s. s jejími konkurenty v odvětví. Podklady pro analýzu jsou účetní výkazy dohledatelné na internetu a také využití dat z databáze AMADEUS. V poslední části práce rozebírám závěry jednotlivých dílčích analýz a navrhuji doporučení a návrhy, aby se finanční stav společnosti zlepšil, jelikož je dlouhodobě neudržitelný.

1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Diplomová práce se zabývá hodnocením finanční a obchodní výkonnosti ve zkoumané společnosti a to pomocí metody benchmarking. Hlavním záměrem této společnosti je výroba rozvaděčů NN do 1000 V a 6300 A, výroba a prodej oceloplechových rozvaděčových skříní, velkoobchod elektronického materiálu a kompletní zákaznický servis.

1.1 Cíle práce

Hlavním cílem předložené diplomové práce je posouzení finanční a obchodní výkonnosti společnosti Spálovský a.s. v letech 2014 – 2018. K dosažení hlavního cíle se odvíjejí cíle dílčí. Za dílčí cíle lze považovat pojetí teoretických znalostí a praktických zkušeností, které jsem v průběhu svého studia nabyla identifikaci konkurenční společnosti působící v daném odvětví. Toto je základ pro provedení benchmarkingu finanční a obchodní výkonnosti analyzované společnosti s konkurenty. Dalším z dílčích cílů je syntéza zjištěných informací a poté stanovení doporučení ke zlepšení finanční výkonnosti analyzované společnosti. Za tyto dílčí cíle lze považovat prostudování poznatků odborné literatury, která se týká finanční výkonnosti společnosti. Dalším možným cílem je rozebrání mikro a makroprostředí analyzované společnosti a to pomocí SLEPTE analýzy, Porterova modelu pěti konkurenčních sil a závěrečné SWOT analýzy. Dále bude následovat provedení samotné analýzy výsledných finančních ukazatelů a jejich vyhodnocení. Další část bude zaměřena na praktické metody a to zejména Benchmarking. Pomocí této moderní metody bude analyzovaná společnost podrobena analýze těchto vybraných metod a budou navrženy možnosti vedoucí ke zlepšení současného stavu společnosti.

Tyto cíle budou naplněny díky využití informací z odborné literatury, finančních výkazů společnosti, obchodního rejstříku, internetových stránek, které souvisejí s danou problematikou a také z osobních rozhovorů s vedením analyzované společnosti.

1.2 Metodika práce

Metody budou vybrány tak, aby byly vhodné a odpovídající pro danou část diplomové práce tak, aby bylo usnadněno jejich použití k dosažení vytyčených cílů. Tyto metody jsou vědecké, a to: pozorování, srovnání, dedukce, indukce, analýza a následná syntéza.

V případě **pozorování** se jedná o plánované sledování jistého předmětu či skutečnosti jevu. Proces probíhá systematicky s výsledkem popisu události a vysvětlením, jak k nim došlo (Synek, Mikan, Vávrová, 2011).

Srovnání neboli komparace, umožňuje porovnávání charakteristik více objektů. Další možnou variantou je porovnání jednoho objektu v odlišných časových intervalech (Synek, Mikan, Vávrová, 2011).

Metoda **indukce** je založena na vyvozování obecného závěru na základě poznatků, které díky ní získá (Synek, Mikan, Vávrová, 2011).

Dedukce je postavena na obecnějších závěrech než indukce. Jedná se o tvrzení, která přecházejí postupně ve vlastní úsudek (Synek, Mikan, Vávrová, 2011).

Indukce a dedukce jsou spolu úzce spojeny, jelikož indukci se dospívá na základě zkoumání a dedukci se ověřují poznatky s praxí (Synek, Mikan, Vávrová, 2011).

Analýza je procesem získávání, hodnocení s třídění informací. Cílem je jednotlivé prvky poznat a dále odhalit jejich fungování (Synek, Mikan, Vávrová, 2011).

Syntéza je metodou vnímání jako myšlenkového spojení částí v jeden celek. Výsledkem syntézy je odhalení vnitřních zákonitostí fungování a vývoje jevu (Synek, Mikan, Vávrová, 2011).

Z tohoto hlediska je diplomová práce rozdělena na několik částí. Úvodní část bude věnována teoretickým poznatkům z odborné literatury, internetových zdrojů a zákonů. Druhá část bude praktická. Obě oblasti budou členěny pro větší přehlednost na kapitoly a podkapitoly.

Prvotním krokem k úspěšnému dosažení cíle je nastudování odborné publikace, která se zabývá zkoumanou problematikou. Tato přípravná fáze je zpracována pomocí analyticko – syntetické metody, která rozšiřuje znalosti problematiky výkonnosti sledované společnosti. Pomocí deskriptivní metody nastudovaných poznatků bude nastíněna

teoretická část práce, kde jsou vstupní data pro finanční analýzu, zhodnocení prostředí PESTLE a SWOT analýzu, Porterovu analýzu pěti hybných sil a v neposlední řadě ukazatele finanční výkonnosti. Informační zdroje, ze kterých bylo citováno, jsou uvedeny v závěru práce v přehledu literatury.

V části vlastní, tedy jedná se o praktickou část, je nejprve představena analyzovaná společnost Spálovský a.s. Hlavní část se zabývá analyzováním finanční výkonnosti společnosti. Kvůli rozsahu práce je tato finanční výkonnost omezena na zkoumání finančních ukazatelů v letech 2014-2018. Tyto ukazatele jsou dále porovnávány s oborovým průměrem. Kvůli lepšímu pohledu na situaci sledované společnosti budou spočítány další analýzy jako například Altmanova analýza, index IN05.

V neposlední řadě pomocí těchto zmíněných metod přístupu budou vyhodnoceny výsledky. Na základě shrnutí těchto výsledků jsou navržena taková opatření, aby dopomohla stávající situaci společnosti se zlepšit.

Pro lepší názornost a přehlednost je práce doplněna tabulkami, grafy apod., tyto seznamy jsou uvedeny v závěru práce.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části diplomové práce budou popsána teoretická východiska a s tím spojené poznatky nutné k pochopení rozebírané problematiky. Dochází zde k výběru relevantních informací z nastudovaných publikací. Teoretické poznatky slouží jako stavební kámen pro další části diplomové práce. Bude tu rozebrána problematika výkonnosti společnosti, způsoby, kterými lze měřit a porovnávat dosažené výsledky a také metody, které lze použít pro posouzení výkonnosti společnosti. Bude to bráno jak z finančního, tak i nefinančního pohledu. Jak je již zmíněno, tak základem je pochopení komplexní problematiky s cílem vytvořit si jakýsi souhrn o aplikovaných metodách a technikách při realizaci analýzy výkonnosti společnosti.

2.1 Výkonnost společnosti

Nelze jednoznačně vykládat obecnou definici výkonnosti. V odborných publikacích je pohlíženo na toto téma různě. Předkládají např. výkonnost jedinců, strojů, investic, je to bráno na různé obory. V obecném pojetí výkonnost je definována – „výkonnost znamená charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost“. Jedná se o jakousi schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu, a to z hlediska stanovené kritériální škály. Je to míra dosahování výsledků, a to jak jednotlivci, tak i skupinami, organizací a jejich procesy. Aby bylo možné dosahovat určených výsledků, je třeba si stanovit cílové hodnoty, které je třeba následně porovnat (Wagner, 2009). Dalším možným pojetím je, že výkonnost společnosti je schopnost zhodnocovat aktivitami např. společností vložené zdroje a hodnoty zainteresovaných stran společnosti, které vedou k budování úspěchu (Rylková 2015). dle další publikace se předpokládá výkonnost společnosti jako systém měření souboru ukazatelů používaných pro kvantifikaci efektivity a efektivnosti různých činností (Kocmanová a kol., 2013).

2.1.1 Měření výkonnosti společnosti

Posuzování výkonnosti společností se v tuzemsku neseťkává s velkou oblibou. V současnosti však společnosti čelí velkému náporu ze stran svých konkurentů. Každá společnost chce „urvat“ největší podíl na tržbách. Pomocí moderních instrumentů a způsobů lze reagovat na systém řízení. Jeden z nich je systém měření výkonnosti

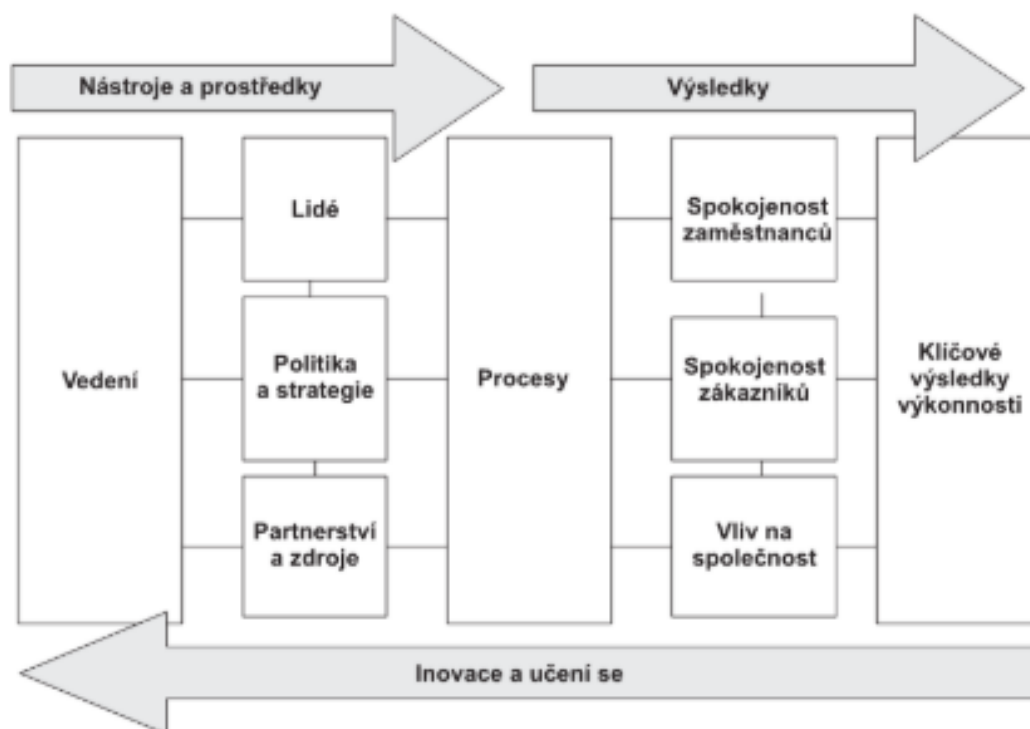
společnosti. Dlouhým procesem vývoje je možné dosáhnout měření výkonnosti. Jako základ lze považovat Du Pont diagram, jedná se o ekonomicko – finanční přístup, však dnes již zohledňuje více faktorů a existuje celá škála novějších systému vyvážených ukazatelů. Nevýhodou při použití finančních ukazatelů vzniká riziko, že manažer ovlivní tyto ukazatele místo toho, aby se díky těmto ukazatelům zaměřil na kvalitu řízení společnosti. Dalším rizikem použití je, že jsou neobjektivní, a to kvůli definování účetnictví z různých způsobů. Je tedy vhodné posouzení vhodnosti použitých ukazatelů a metod při každé situaci. Finanční ukazatelé analyzují pouze minulost. S tímto jsou spjaté chyby při posuzování z hlediska trendů a vlivů. Proto se používají k měření výkonnosti společnosti i nefinanční ukazatele (Solař, Bartoš 2006).

Dalšími modely jsou:

- EFQM Model Excellence,
- Six Sigma,
- Model Malcoma Baldrige,
- Balanced Scorecard, jehož autoři jsou Robert S. Kaplan a David P. Norton,
- Benchmarking (Solař, Bartoš, 2006).

2.2 EFQM Model Excellence

Model pro hodnocení konkurenceschopnosti společností představila evropská nadace pro management jakosti (European Foundation for Quality Management – EFQM) v roce 1991. Model prošel několika inovacemi, které přicházejí s rozvojem společnosti a novými trendy ve všech oblastech lidské činnosti a je dnes užíván pod názvem EFQM Model Excellence, vychází z dříve používaného přístupu TQM (Total Quality Management).



Obr. 1: Model EFQM (Převzato z Marinič, 2008)

Vedení

Kritérium se zaměřuje na vrcholový management společnosti, sleduje jejich rozvoj, naplňování stanovených cílů, hodnotí vzájemnou podporu a zkoumá vlastní potenciál managementu společnosti.

Politika a strategie

Kritérium politiky a strategie navazuje na předešlé kritérium a hodnotí schopnost managementu společnosti implementovat vizi společnosti pomocí soustředění strategie na zájmy zúčastněných stran.

Lidské zdroje

Toto kritérium je jedním z nejdůležitějších faktorů při plnění a uskutečňování podnikové strategie. Kritérium hodnotí řízení lidských zdrojů, péči o ně, rozvoj vědomostí a zkušeností zaměstnanců.

Zdroje a partnerství

Kritérium posuzuje dovednost společnosti plánovat a řídit vnější vztahy v rámci naplňování strategie dané společnosti.

Procesy

Kritérium hodnotí především řízení procesů, kdy velkou roli hrají zákazníci a zainteresované skupiny.

Výsledky vzhledem k zákazníkům

Jedná se o hodnocení dosažených výsledků v oblasti externích zákazníků. Výsledky zahrnují také spokojenost, image společnosti nebo loajalitu zákazníků.

Výsledky vzhledem k zaměstnancům

Hlavním hodnotícím ukazatelem je skutečnost, jak samotní zaměstnanci pohlíží a vnímají danou společnost, jak jsou motivováni k lepším výkonům, jak vnímají své pracoviště.

Výsledky vzhledem ke společnosti

Kritérium analyzuje, jak je vnímána daná společnost ve svém okolí, jaký má vztah k veřejnému životu, k životnímu prostředí, k občanům v daném regionu.

Klíčové výsledky výkonnosti

Kritérium završuje všechny aktivity a procesy společnosti, kdy klíčovou roli hrají především ekonomické výsledky, které se vztahují k procesům, majetku, informacím (Marinič, 2008).

2.3 Six Sigma

Ke zlepšení efektivity a dosažení cílů slouží metoda Six Sigma. Je založena na statistických nástrojích a cílem metody je uspokojení potřeb zákazníka a dodavatele zároveň. Základem metody jsou technické postupy, které jsou ovlivněny filozofií s odstraněním plýtvání a zvýšení výkonnosti procesu. Východiskem je fungování systematického vyhledávání chyb a nedostatků v procesu a následná tvorba návrhů pro eliminaci nedostatků (Dvořáček, 2005).

Je to flexibilní a kompletní systém, který společnost využívá k dosažení, udržení a zvýšení své výkonnosti. Eliminuje počet chybných činností, čímž dochází k vyšší produkci v součinnosti s nižšími náklady a tím k celkovému navýšení výkonnosti včetně zlepšení výsledků společnosti a také spokojenosti zákazníků. Cílem této metody je maximálně

vyhovět potřebám zákazníka a dodavatele zároveň. Tento model má také příznivý dopad mimo jiné na čas, kvalitu, náklady a inovace v dané společnosti (Dvořáček, 2005).

2.4 Balanced Scorecard

Model Balanced Scorecard, neboli systém vyvážených ukazatelů, patří mezi jedny z nejznámějších komplexních systémů v hodnocení výkonnosti podniku. Smyslem metody je získat ucelenější pohled na danou společnost. Cíle a měřítka mají vycházet z vize a strategie dané společnosti, kdy výkonnost podniku hodnotíme v rámci těchto okruhů – finanční oblast, oblast zákaznickou a trhu, interní procesy, učení se a růstu (Fotr, 2012).

Celkově se BSC používá jako manažerský systém využívající finanční i nefinanční hlediska. Důraz je kladen na investování do podniku a to ve smyslu obnovy nových zařízení a strojů, vývoje a výzkumu, ale také velká část investic jde směrem k zaměstnancům, do informačních systémů a procesů (Fotr, 2012).

Nevýhodou zmíněné metody je u hodnocení finančních ukazatelů:

- finanční ukazatele umožňují pouze historický vývoj a nedá se tak z nich usuzovat současný stav společnosti, či okolnost do budoucna,
- analyzování společnosti převyšuje tržní hodnotu jejich aktiv. rozdíl mezi nimi je vnímán jako nehmotné aktivum (goodwill), které nelze kvantifikovat pouze pomocí finančních ukazatelů (Fotr, 2012).

2.4.1 Strategické řízení

Je několik přístupů, jak na tuto problematiku nahlížet. Buďto jako na určitý postup, nebo plán boje. Aktuálně je na strategii nahlíženo jako na dlouhodobý záměr činnosti, jak dosáhnout předem určeného cíle. Jinými slovy tedy lze říci, že se jedná o samotné strategické řízení jako soubor manažerských rozhodnutí. Tato rozhodnutí jsou určitým způsobem ovlivněna dlouhodobou výkonností společnosti. Další pohled říká, že se jedná o proces tvorby a následné realizace rozvojových záměrů, které mají dlouhodobý charakter, přitom mají význam pro rozvoj dané společnosti. Tímto získá společnost srovnávací výhodu (Cimbálníková, 2012).

2.4.2 Definice pojmu strategie

Pojem strategie má svůj etymologický základ v řečtině. Ve starověku byla strategie používána ve vojenské terminologii, kde byla chápána jako nějaký postup, tedy plán boje (Mallya, 2007). V dnešní době každý autor na definici strategie a její přínos pro společnost pohlíží z jiného úhlu. Za obecnou lze považovat myšlenku, že strategie je výstupem strategického řízení. Je několik pravidel, dle kterých nám pomáhá formulovat strategii a strategické řízení společnosti:

- strategie by měla být vázána na dlouhodobé fungování společnosti,
- měla by být spojována s dosažením konkrétních cílů,
- ještě před přijetím a implementací je třeba strategii řádně promyslet, společnost by si měla uvědomit, do jakých vrstev se tato rozhodnutí promítnou, že tato rozhodnutí ovlivní podstatnou část společnosti, nebo také celou,
- je třeba myslet na to, že by strategie měla zohledňovat jak prostředí, tak i prostředky, které má společnost pro tvorbu a implementaci k dispozici,
- dále je nutné podotknout, že je spjata s rozvojem společnosti a její konkurenceschopností právě proto, že se pohybuje v konkurenčním prostředí (Mallya, 2007).

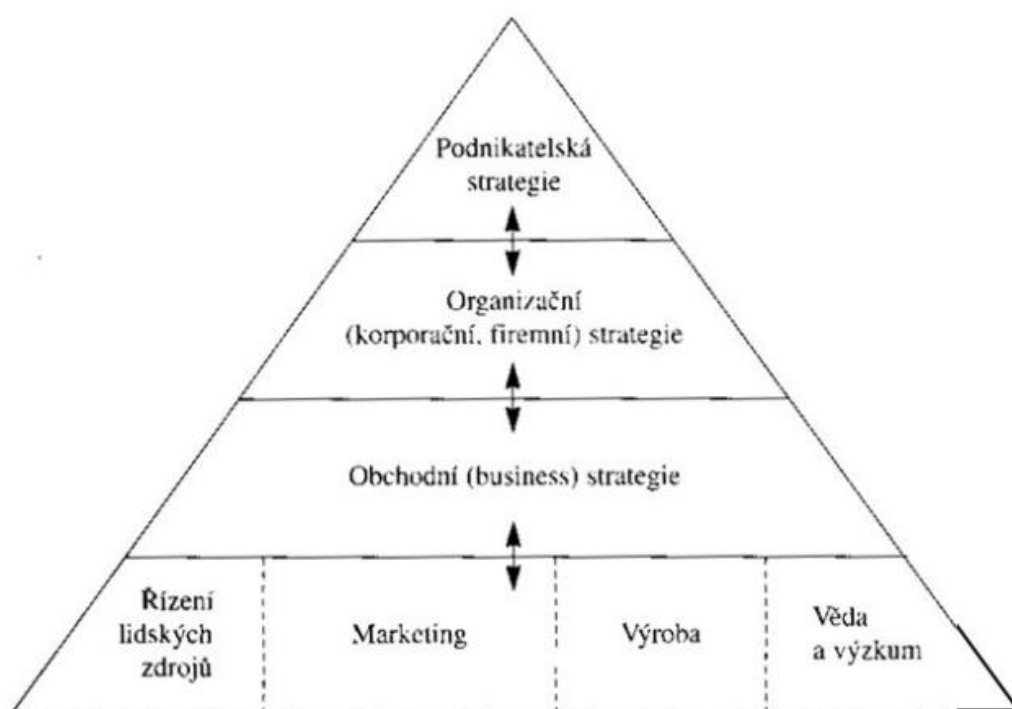
Je třeba vzít v úvahu, že výše uvedená klíčová hlediska nejsou směrodatná. Každá společnost funguje jinak a každý manažer, co se zabývá tvorbou a implementací strategického řízení, si musí uvědomit, že tvoří strategii na základě vlastních zkušeností a znalostí (Mallya, 2007).

2.4.3 Hierarchie strategie

Při tvorbě strategie je nutné dávat pozor na hierarchické uspořádání. Toto uspořádání se dělí na 4 základní úrovně:

- podnikatelská strategie (komplexní) – strategie společnosti je zaměřena na odpovědnost a roli organizace vzhledem k společnosti, dále na principy a hodnoty, které společnost uznává a jakou pozici chystá zaujmout v odvětví, ve kterém působí,

- organizační strategie (korporační) – v této strategii jsou vyjádřena základní podnikatelská rozhodnutí, která vytvářejí viditelnou a konkurenční výhodu oproti konkurenci, přitom vyčleňuje organizační jednotky a určuje jejich strategické cíle, tyto cíle jsou obsaženy spolu se směry a postupy k jejich naplnění,
- obchodní strategie (business) – v obchodní strategii jsou obsažené strategické cíle a postupy jejich dosahování na úrovni organizačních jednotek, jsou zde pravidla formulace zásad a horizontální strategie proto, aby potlačila dílčí cíle jednotlivých organizačních jednotek a aby bylo umožněno efektivnímu řešení vzájemných vztahů organizačních jednotek,
- operativní strategie (funkční) – vyjadřuje zejména hlavní činnosti nebo procesy v rámci podnikatelské jednotky, vychází z nadřazených strategií, které by měly být podporovány a specifikovány (Cimbáliková, 2012).



Obr. 2: Hierarchie strategií (Převzato dle Malloya, 2007)

Na výše uvedeném obrázku je zobrazen systém fází tvorby strategií dle R. S. Kaplan a D. P. Norton. Jedná se o integrovaný systém řízení, který propojuje formulace strategií spolu s jejich plánováním a následující implementací do provozních činností, kde je tento integrovaný systém rozdělen do 8 fází.

1) **Vypracování strategie** – v této fázi si společnosti pokládají následující otázky:

- V čem podnikáme a proč?
- Jaké jsou klíčové otázky?
- Jak se můžeme nejlépe prosazovat v konkurenci?

2) **Plánování strategie** – v této části společnosti řeší následující otázky:

- Jak popíšeme svou strategii?
- Jak budeme měřit svůj plán?
- Jaké akční programy naše strategie potřebuje?
- Jak budeme financovat své iniciativy?
- Kdo povede realizaci strategie?

3) **Implementace strategie** – tato fáze je rozdílná od těch předešlých v tom, že zpracované a naplánované strategie vstupují do praxe, úspěšnost implementace spočívá v tom, aby ji řídil pracovník k tomu předem určený, např. – vrcholový management, ten má za úkol plán vytvořit a odprezentovat ostatním manažerům, kteří jej následně provedou implementaci až po úroveň jednotlivých procesů či pracovníků.

V rámci implementace dochází k následujícím bodům:

- specifikace strategických úkolů a sestavení programu implementace,
- inovace organizační struktury a kultury
- tvorbě podpůrných systémů (Cimbálníková, 2012).

4) **Vyladění organizace se strategií** – nejvyšší management společnosti k dosažení maximální optimalizace využívá provázání všech organizačních složek se zaměřením na jednotlivé zaměstnance. Řeší následující otázky:

- Jak zajistit, aby všechny organizační jednotky hrály podle stejných hodnot?
- Jak vyladit podpůrné jednotky s podnikatelskými jednotkami a celofiremními strategiemi?

- Jak je třeba motivovat zaměstnance, aby pomáhali s realizací strategií?
- 5) **Plánování provozních činností** – v rámci zlepšení procesů je zapotřebí se zaměřit na strategické priority, také i zde se řeší následující otázky:
- Která zlepšení procesů společnosti jsou pro realizaci strategie nejkritičtější?
 - Jak lze propojit strategii s provozními plány a s rozpočty?
- 6) **Sledování, poznávání a učení se** – při realizaci se vedou porady kvůli přezkoumání a posouzení výkonnosti jednotlivých oddělení se zaměřením na jednotlivé problémy. V této etapě se řeší následující otázky:
- Jsou provozní činnosti pod kontrolou?
 - Probíhá realizace strategie dobře?
- 7) **Ověřování a přizpůsobování strategie** – dalším bodem je porada, kde se řeší přezkoumání provozních činností a realizace strategie společnosti, zda základní strategické předpoklady stále platí. Řešená otázka:
- Zabírá zvolená strategie?
- 8) **Kontrola** – v poslední fázi integrovaného systému řízení strategie je kontrola vytvořené a implementované strategie. Náplní kontroly je zjišťování, zda jsou strategické cíle plněny, kde k tomuto účelu vytvořené systémy monitorují, odměňují a posilují chování a aktivity, které mají za cíl vést k cíli společnosti (Kaplan, Norton 2010).

2.4.4 Sestavení konceptu strategie

V této kapitole bude řešena problematika Shareholder value vs Stakeholder value. Právě vlastníci jsou ti, kteří jsou nejdůležitější ze všech subjektů, kteří se podílejí na chodu společnosti. Díky myšlence vlastníků, kteří ji vnesli do podnikání a vložili peníze, tak nesou největší riziko s tímto spojené. Návratnost jejich prostředků se naplní jen v případě, pokud se naplní jejich očekávání (shareholder value). V rámci zvýšení hodnoty společnosti a naplnění již zmíněného, se musí snažit o uspokojení všech, co jsou se společností spjati (stakeholder value) (Pavelková, Knápková, 2009).

Koncept shareholder value je jedním z klíčových faktorů v angloamerickém prostředí, kde je kapitálový trh na velmi vysoké úrovni. Jejich úkolem je zaznamenávat veškeré změny jak ve výkonnosti společnosti, tak i sledovat růst či pokles tržních cen akcií. V důsledku toho dochází pak k přelévání kapitálu směrem k efektivnějším společnostem.

Koncept stakeholder value – naopak na evropském kontinentu zaznamenal bankovní sektor větší rozmach a v důsledku toho měl bankovní sektor rozhodující slovo a mohlo dojít k přerozdělování kapitálu na všechny úrovně zainteresovaných společností.

Nutno podotknout, že jak koncept shareholder value a koncept stakeholder value se mohou navzájem doplňovat např. vyplácení zaměstnancům mzdy, platit dodavatelům závazky, splácet jistiny a úroky věřitelům, daně... za podmínky, že společnost dokáže plnit svou roli na trhu.

Stakeholdery je myšleno:

- zaměstnanci a jejich rodiny,
- manažeři,
- zákazníci,
- dodavatelé,
- obchodní partneři,
- věřitelé,
- státní instituce a další zainteresované strany.

Z výše uvedených skupin má každá jiné priority, kterým musí společnost věnovat pozornost. Pro zaměstnance je určující pravidelná mzda, zajímavé benefity a počet dnů dovolené a dále individuální přístup k zaměstnancům a zájem o jejich pracovní prostředí (Businesvize, 2011, online).

2.5 Benchmarking

Na benchmarking existuje mnoho definic a pohledů. Benchmarking je proces, který je nepřetržitý a systematický, jenž porovnává a měří produkty, procesy a metody vlastní organizace s těmi, co jsou uznáni jako vhodní pro toto měření s účelem definovat cíle zlepšování vlastních aktivit (Nenadál, 2004).

Dle Langa (2007) je základem benchmarkingu srovnání produktů, služeb, procesů a nebo finančních ukazatelů společnosti s nejlepšími společnostmi v daném oboru se záměrem optimalizovat vlastní společnost. Úspěchem je zlepšení konkurenční pozice, kdy se berou v úvahu náklady, výkonnost, spokojenost zákazníka a čas.

V literatuře od Solaře a Bartoše (2006) se Benchmarking spojuje s pojmem Benchlearning – což lze chápat jako učení se jednoho od druhého. Tedy pro zdokonalení společnosti používají výsledky srovnávání. V této úvaze se benchmarking dělí na výkonový a procesní.

Dle Stapenhusrta (2009) lze benchmarking charakterizovat jako vyšší stupeň konkurenční analýzy, kde jsou následující 3 fáze:

- analýza výrobků a služeb z hlediska kvality a nákladů,
- ekonomická a finanční analýza konkurenčních společností,
- analýza přístupu zákazníků a dodavatelů.

Z výše uvedených definic je jasné, že zaměření benchmarkingu může mířit do různých oblastí srovnávání. Buď se zaměřuje na strategii řízení nebo na provozní řízení. Dále se liší v tom, zda je zaměřený na problém, kde se řeší až po objevení problému a nebo na proces tedy srovnávání z důvodu optimalizace vybraných procesů (Grassarová, 2012).

Jak se benchmarking provádí? Metodický postup se skládá z 5 základních částí, které jsou na obrázku níže.



Obr. 3: Metodický postup benchmarkingu (Vlastní zpracování dle Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011)

Z jakého důvodu se benchmarking provádí? Například:

- kvůli zvýšení úrovně kultury společnosti,
- zrychlení procesu sebezlepšování,

- je také brán jako „hnací síla“ pro zlepšení,
- pro pomoc s plánováním, rozpočtováním, stanovením cílů,
- pro řešení specifických a nestandardních problémů,
- pro odůvodnění svých návrhů změn atd (Stapenhurst, 2009).

2.5.1.1 Aspekty benchmarkingu:

- benchmarking by neměl být pouze příležitostným procesem, ale právě trvalou součástí strategického managementu,
- benchmarking nelze postavit pouze na konstatování, že je některá společnost v okolí lepší či horší, ale je nezbytné provést měření vhodně stanovených ukazatelů výkonnosti,
- další z aspektů říká, že benchmarking může srovnávat cokoliv, co společnost uzná za vhodné, ale co považuje za zásadní je to, aby společnost identifikovala slabé stránky vlastních produktů, procesů, systému řízení atd.,
- a posledním aspektem je, že smyslem benchmarkingu je získávání informací, které vedou k neustálému zlepšování, kde je vhodné benchmarking chápat jako velmi účinný nástroj učení se (Nenadál, 2004).

2.5.1.2 Přístupy benchmarkingu

- výkonový benchmarking – zaměření na výkonnost bezprostředních konkurentů na trhu, uplatnění je u společností, které nabízejí srovnatelný produkt či služby,
- funkcionální benchmarking – zaměření na porovnání funkcí a postupů v různých organizacích a oborech, kde je považován za ideální, pokud se shledávají výborné výkony, kdekoli je to možné,
- procesní benchmarking – zaměření na porovnání a měření konkrétního procesu organizace vůči vhodné společnosti, která opět podobné procesy provádí, ale s výjimkou, že nemusí jít o přímého konkurenta (Nenadál, 2004).

2.5.1.3 Druhy benchmarkingu

Další možné členění podle prostředí:

- vnitřní benchmarking – zaměřuje se na srovnání v rámci stejné organizace, tedy mezi dceřinými společnostmi, pobočkami atd.,
- vnější benchmarking – zaměřuje se na porovnání stejných či podobných operací u konkurentů, anebo také kolegů z jiných zemí (Karlöf,, 1993).

Hledisko okolí je dále doplněno o benchmarking funkcí, který se dále dělí na strategický, zákaznický, finanční, best – practise – benchmarking, benchmarking orientovaný na konkurenci a další funkce. Funkční benchmarking zahrnuje největší potenciál ke zlepšení výkonnosti a to díky stejnorodosti procesů ve špičkových společnostech umožňuje učení i napříč dalšími obory (Landa, 2007).

2.5.1.4 Fáze benchmarkingu

Benchmarking lze rozdělit do 5 základních fází:

- iniciační fáze – tato fáze zahrnuje první krok a ten spočívá v rozhodnutí, zda vůbec společnost benchmarking uskuteční, toto rozhodnutí záleží na managementu společnosti, jde o vyjasnění cílů a strategií a zda dochází k plnění cílů díky zvoleným strategiím, pokud je vhodné provést určité změny, tak je zapotřebí zjistit, zda je společnost připravena k provedení prvního benchmarkingu, dále následuje zvolení vhodného benchmarkingu a vytvoření dokumentovaného postupu,
- plánovací fáze – plánovací fáze spočívá ve výběru určitého procesu či výrobku nebo služby, která bude srovnávána s konkurencí, management musí identifikovat slabá místa společnosti, také se musí vybrat vhodný tým, co prošel iniciačním výcvikem, posledním aspektem je výběr vhodné konkurence, s níž se bude srovnávat, pro zaručení úspěchu benchmarkingu je třeba zvýšit pozornost výběru metody sběru dat, právě dostatek kvalitních informací je závislý na dobré práci sběru dat, data se získávají buď pomocí dotazníkového šetření, pozorováním, konzultací s partnery a další, za úspěchem stojí i další činnosti, například následná analýza a realizace doporučení,

- analytická fáze – na tuto fázi by se měla klást velká důležitost, jelikož na základě provedených správných analýz, lze porovnat procesy, služby a produkty s těmi, které mají k dispozici partnerské organizace,
- integrační fáze – tato fáze spočívá ve zpracování a vyhodnocení analýz, dat a informací, které benchmarkingový tým vloží do zprávy a zajistí tak komunikaci výsledků v procesu, dále se tato zpráva prezentuje vedení společnosti, které dohlíží na dokončení procesu, vedení přezkoumá a objasní nesrovnalosti a následně vytvoří opatření, která budou vést k různým rozhodnutím, tato rozhodnutí mohou a nemusí mít vliv na výkonnost společnosti,
- realizační fáze – poslední fáze spočívá se samotnou realizací návrhu na zlepšení, avšak by nemělo být opomíjeno to, že co funguje v jiné společnosti, nemusí fungovat ve druhé, je to zapříčiněno tím, že každá společnost má jinou hierarchii, kulturu a nastavení systému, proto tato změna nemusí správně fungovat v každé společnosti, i když zprvu to tak může vypadat (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011).

2.6 Strategická analýza

Ještě před samotnou finanční analýzou je třeba provést analýzu strategickou, díky které bude dosaženo zanalyzování prostředí společnosti. Každá společnost má zapotřebí vytvářet tyto analýzy, kvůli současnému konkurenčnímu prostředí, kde každá společnost vyžaduje strategické plány, podle kterých hodnotí kvalitu podnikatelského jednání. Základním kamenem strategické analýzy jsou analýzy vnitřního a vnějšího okolí společnosti. Rozbor faktorů působících na strategickou pozici společnosti vychází z využití této analýzy, díky kterým dochází k odhalení strategické způsobilosti, kterou by měla společnost disponovat tak, aby mohla reagovat na příležitosti a hrozby, které vyplývají z okolí společnosti (Sedláčková a Buchta, 2006).

Strategická analýza se zabývá postupně analýzou vnějšího prostředí společnosti, což je analýza mikro a makroprostředí. A poté následuje analýza vnitřního prostředí společnosti. Analýza makroprostředí bude provedena za pomoci SLEPTE analýzy. Analýza mikroprostředí bude provedena za pomoci Porterova modelu pěti konkurenčních sil.

A na závěr ze získaných informací v rámci syntézy budou vyhodnoceny výsledky pomocí SWOT analýzy (Kislingerová, 2010).

2.6.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

Dříve než společnost vstoupí na trh, je zapotřebí, aby analyzovala „pět sil“, které vypovídají o přitažlivosti odvětví z hlediska ziskovosti. Tato analýza je založena na pěti činitelích, jenž ovlivňují ceny, náklady a potřebné investice (Grasseová, Dubec, Řehák 2012).

Analýza zahrnuje 5 faktorů:

- vyjednávací síla dodavatelů – zkoumá, jak silná je pozice dodavatelů, je jich mnoho či málo,
- vyjednávací síla odběratelů – zkoumá, jak silná je pozice odběratelů, např. spolupráce mezi nimi,
- konkurence v odvětví – zkoumá stávající konkurenty, jestli je mezi nimi konkurenční boj a zda je někdo dominantní atd.,
- hrozba nových konkurentů – zkoumá, zda existují bariéry vstupu na trh, tedy jak lehce může konkurence vstoupit na trh,
- hrozba substitutů – zkoumá, zda nabízené produkty nebo služby jsou snadno nahraditelné (Grasseová, Dubec, Řehák 2012).

2.6.2 SLEPTE analýza

Analýza makroprostředí zkoumá široký soubor prvků. Tyto prvky vycházejí z okolí společnosti, které mají vliv na její chod. Základem je právě analýza SLEPTE, která zahrnuje několik faktorů, přičemž největší vliv na provoz společnosti má ekonomický faktor (Mallya, 2007).

Jedná se o tyto faktory:

- sociální faktor – tento faktor zkoumá působení kulturních a sociálních změn, jedná se o velikost a vývoj populace, dostupnost potenciálních zaměstnanců atd.,
- legislativní faktor – je zde zkoumán vliv národní a mezinárodní legislativy,

- ekonomický faktor – zaměřuje se na působení a vliv místní, národní ale i světové ekonomiky, tedy krize, vývoj koruny, daňové sazby, HDP, míra inflace, průměrná měsíční mzda, fáze hospodářského cyklu,
- politický faktor – zkoumá působení právě existujících či potenciálních vlivů politiky, přesněji jde o právní normy, novelizace, stabilitu vlády ČR, podpor zahraničního obchodu,
- ekologický/enviromentální faktor – hodnotí místní, národní a světovou ekologickou problematiku, jedná se tedy o ochranu životního prostředí, recyklaci atd. (Mallya, 2007).

2.6.3 SWOT analýza

Tato strategická analýza je založená na zkoumání vnitřních faktorů. Jedná se o silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky společnosti, dále pak na vnější faktory prostředí – příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats) společnosti. Faktory určují vnitřní hodnotu společnosti, a to ji buď vytváří nebo snižuje. Těmito faktory jsou např – aktiva, dovednosti, zdroje společnosti atd., bohužel vnější faktory společnost nemůže dobře kontrolovat. Schopností společnosti je pouze tyto faktory identifikovat pomocí vhodných analýz konkurence, a to pomocí demografických, ekonomických, politických, technických, sociálních, legislativních a kulturních faktorů působících v okolí společnosti. Cílem analýzy je schopnost předvídat důležité trendy, jež mohou mít dopad na společnost, tento dopad může být pozitivní či negativní. Zkoumá to, kam by společnost měla zaměřit svou pozornost (Machková, 2006).

2.6.4 Model „7S“ firmy McKinsey

Tento model byl vytvořen s cílem usnadnit manažerům konzultační společnosti McKinsey pochopení složitostí, které souvisejí se změnami v organizaci. Je zde zahrnuto 7 faktorů, které by měla mít společnost v podvědomí a klást na ně důraz tak, aby se situace zlepšila. Jedná se o tyto faktory:

- strategie – zkoumá, jak společnost reaguje na příležitosti či hrozby a dosahuje svých míněných vizí,

- struktura – pojetí struktury v modelu je funkční a obsahová náplň uspořádání v organizaci,
- systémy – např. informační systémy, systémy pro komunikaci a kontrolu, systémy přerozdělení zdrojů,
- styl řízení – jakým stylem je společnost řízena, např. agilní přístup atd.,
- spolupracovníci – zkoumá vztahy mezi nimi, jejich vzdělání, motivaci atd.,
- schopnosti – pravomoc, vědomosti ve společnosti,
- sdílené hodnoty (Mallya, 2007).

2.7 Finanční analýza

Význam finanční analýzy zahrnuje důležitou součást finančního řízení společnosti. Obvykle zasahuje až do primárních oblastí a výsledků, jako jsou efektivita, účinnost, využití výrobních kapacit a další. Tato analýza je nástrojem diagnostiky „zdraví“ a poskytuje důležité a nezbytné informace pro řízení společnosti majitele. Jejím hlavním úkolem je komplexně posoudit a zhodnotit vývoj, kterým se má společnost ubírat dále. Dílčím úkolem by mohl být návrh na opatření ke zlepšení finanční situace a také zkvalitnění rozhodovacích procesů (Dluhošová, 2010).

Metody finanční analýzy lze rozdělit na:

- Fundamentální finanční analýzu – kde základem je odborný odhad založený na empirických i teoretických zkušenostech analytika,
- Technickou finanční analýzu – jedná se o kvantitativní zpracování ekonomických dat s použitím matematických, statistických a dalších metod (Růžicková, Roubíčková 2012).

2.7.1 Zdroje informací pro finanční analýzu

Hlavním zdrojem informací pro finanční analýzu jsou výkazy, jedná se především o výkazy finančního účetnictví, výkazy vnitropodnikového účetnictví, finanční informace atd. Přesněji se jedná o rozvahu, VZZ a CF (Knápková a kol., 2013).

2.7.2 Poměrové ukazatele

V této práci budou použity následující skupiny finančních ukazatelů, díky kterým bude možno zhodnotit finanční situaci analyzované společnosti. Jedná se o poměrové ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity.

2.7.2.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability vyjadřují efektivnost dané činnosti společnosti. Udává schopnost společnosti vytvářet zisk za použití investovaného kapitálu. Poměruje se zisk k částce vloženého kapitálu (Valach, 1999).

Rentabilita celkových aktiv – ROA (Return on assets)

Tento ukazatel je poměr zisku s celkovými aktivy, která byla investována do podnikání. Není zde zohledněno, z jakých zdrojů došlo k financování (Bartoš, 2016, online).

$$ROA = \frac{EBIT}{Aktiva} \times 100$$

Rentabilita vlastního kapitálu – ROE (Return on common equity)

Pomocí ukazatele ROE je zjišťována výnosnost kapitálu, který do společnosti vložili akcionáři, společníci a další investoři.

$$ROE = \frac{EAT}{Vlastní kapitál} \times 100$$

Rentabilita vloženého kapitálu – ROI (Return on investment)

Tento ukazatel říká, jak účinný je celkový kapitál, který byl vložen do společnosti, a to nezávisle na zdroji financování.

$$ROI = \frac{EBIT}{Celkový kapitál} \times 100$$

Rentabilita tržeb – ROS (Return on sales)

Říká, kolik korun zisku je společnost schopna vygenerovat z jedné koruny tržeb.

$$ROS = \frac{EBIT}{Tržby\ za\ prodej\ zboží + Tržby\ za\ vl.výr.a\ sl.} \times 100 \text{ (Bartoš, 2016, online).}$$

2.7.2.2 Ukazatele aktivity

Díky těmto ukazatelům lze zjistit, jak efektivně společnost dokáže naložit se svými aktivy. Může nastat případ, kdy má společnost více aktiv, než je pro ni využitelné, a tím vznikají přebytné náklady. Tyto náklady mají za následek snížení zisku. Může nastat také opačná situace a to, že aktiv má společnost méně – nedostatek aktiv. Tento stav pak vede k nemožnosti přijetí výhodných příležitostí. Takto společnost ztrácí možné výnosy, a to je samozřejmě nežádoucí stav, kterého by se měla společnost vyvarovat (Sedláček, 2011).

Obrat celkových aktiv

Ukazatel udává počet obrátek aktiv za vymezené období, a to zpravidla za rok. Jak nízké, tak i příliš vysoké hodnoty nejsou příliš vhodné. U nadměrných hodnot je třeba se zamýšlet nad alternativním využitím či odprodejem majetku (Sedláček, 2011).

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}}$$

Doba obratu zásob

Doba obratu zásob vypovídá společnosti informaci o průměru počtu dní, po které jsou zásoby vázány v podnikání do doby jejich spotřeby nebo prodeje.

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

Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek udává, za jakou dobu se průměrně inkasují faktury.

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

Doba obratu závazků

Doba obratu závazků udává dobu, po kterou společnost odkládá platbu faktur dodavatelům.

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Závazky} * 360}{\text{Tržby}} \text{ (Bartoš, 2016, online).}$$

2.7.2.3 Ukazatele zadluženosti

Ukazatel zadluženosti vypovídá o poměru struktury vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Čím vyšší zadluženost společnost má, tím vyššímu riziku se vystavuje. Toto riziko je způsobeno schopností dostát své závazky včas a bez ohledu na to, zda se společnosti daří či ne. Dle literatury jsou cizí zdroje zpravidla levnější než vlastní zdroje, proto si společnosti raději půjčí.

Celková zadluženost

Celková zadluženost vyjadřuje poměr cizích zdrojů a celkových aktiv. Doporučená hodnota je v rozmezí 40-60 %. Z pohledu věřitelů je preferována spíše nižší hodnota. V případě vyšších hodnot než oborový průměr může mít společnost problém získat cizí zdroje, a tak lze navýšit pouze objem vlastního kapitálu.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva}}$$

Koeficient samofinancování

U koeficientu samofinancování, jak již napovídá název, se jedná o podíl, kde jsou aktiva společnosti financována ze zdrojů jejich vlastníků. Jedná se o jeden z nejvýznamnějších ukazatelů, které hodnotí finanční situaci společnosti.

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Aktiva}}$$

Běžná zadluženost

Běžná zadluženost poměruje krátkodobý cizí kapitál s celkovými aktivy.

$$\text{Běžná zadluženost} = \frac{\text{Krátkodobý cizí kapitál}}{\text{Aktiva}} \text{ (Bartoš, 2016, online).}$$

2.7.2.4 Ukazatele likvidity

Ukazatelé likvidity vypovídají o schopnosti hradit své závazky. Lehce řečeno majetek s různou obtížností přeměny majetku na peníze, co je nutno platit.

Běžná likvidita (Current Ratio) – likvidita 3. stupně

Běžná likvidita udává poměr oběžných aktiv a krátkodobých pasiv. Neboli kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky společnosti. Vyšší hodnoty likvidity zvyšuje pravděpodobnost zachování si společnosti platební schopnost. Ale ani příliš vysoká

likvidita není pro společnost příliš dobrá. Příliš vysoké hodnoty v sobě drží vysoké náklady na držbu peněz a tím se snižují výnosy.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}} \text{ (Bartoš, 2016, online).}$$

Pohotová likvidita (Quick Asset Ratio) – likvidita 2. stupně

Pohotovou likviditou rozumíme schopnost společnosti hradit své závazky, a to v brání v potaz pouze pohotových prostředků, tím se rozumí oběžná aktiva bez zásob. Hodnotu pohotové likvidity ovlivňují činnosti sledované společností.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}} \text{ (Bartoš, 2016, online).}$$

Okamžitá likvidita (Cash Position Ratio) – likvidita 1. stupně

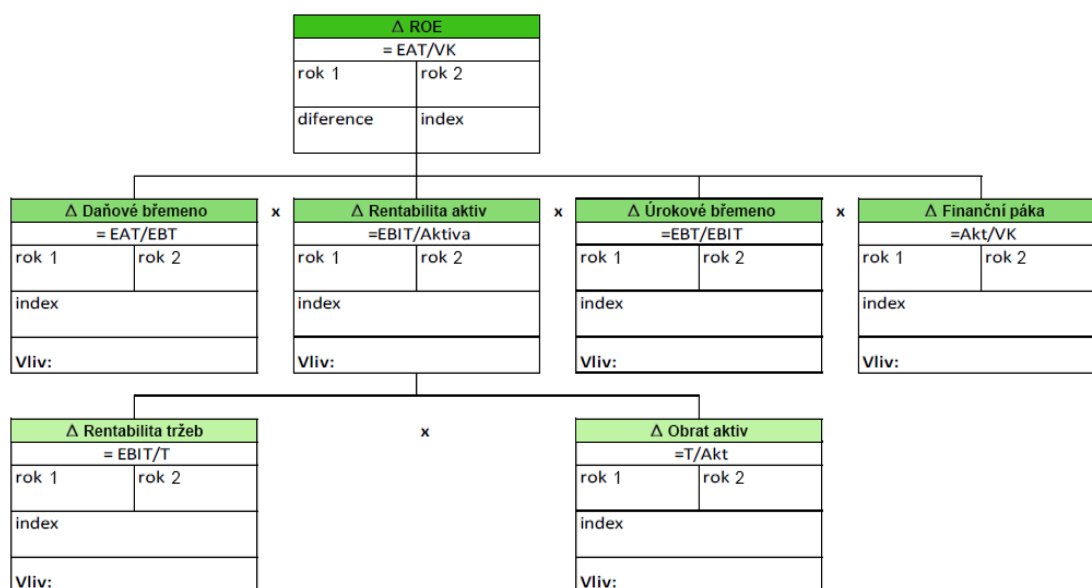
Okamžitá likvidita vyjadřuje poměr krátkodobého finančního majetku ku krátkodobým závazkům. Vyjadřuje, kolik Kč likvidního majetku připadá na 1 Kč krátkodobých závazků.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}} \text{ (Bartoš, 2016, online).}$$

2.7.2.5 Logaritmický rozklad ROE – Du Pontův diagram

U ukazatele rentability vlastního kapitálu je porovnáván čistý zisk s hodnotou vlastního kapitálu. Jeho hodnota udává, kolik haléřů zisku připadá na 1 Kč kapitálu vloženého do společnosti vlastníky. Cílem každé společnosti je zvyšování hodnoty ROE nad hodnotu nákladů vlastního kapitálu.

Rozklad tohoto ukazatele je myšlenka jej rozložit prostřednictvím na hodnoty dalších ukazatelů. Tento rozklad může být buď **statický** či **dynamický**. Statický se využívá pro hodnoty v daném období, zatímco dynamický ukazuje změnu hodnot ukazatele oproti minulému období. Důvodem rozkladu ROE je identifikace oblastí, tedy ukazatelů, které přispěly ať už pozitivně či negativně výše hodnotě ROE.



Obr. 5: Du pont diagram (Vlastní zpracování dle Gründwald, Holečková, 2007)

Z takového rozložení lze získat například změnu daného faktoru – daňového břemena na změnu ROE. Neboli jde o hodnotu, o jakou by se změnila hodnota ROE, pokud by ostatní faktory (rentabilita aktiv, úrokové břemeno, finanční páka) se meziročně nezměnily. Tento vztah lze vypočítat následovně.

$$\text{Vliv } \Delta \text{ DB na } \Delta \text{ ROE} = \Delta \text{ROE} \times \frac{\ln(I_{DB})}{\ln(I_{ROE})}$$

2.7.1 Souhrnné ukazatele

Níže jsou popsány bankrotní a bonitní modely. Tyto modely si jsou velmi podobné. Rozdíly lze nalézt v účelu vytvoření a v datech, z nichž vychází.

2.7.1.1 Altmanův model Z – Score

Altmanův model Z – Score vychází z diskriminační analýzy. Výsledkem tohoto modelu je informace, jestli společnost nesměřuje k bankrotu.

Výstupem jsou hodnoty vyšší než 2,9 považovány jako uspokojivé. Je-li hodnota v intervalu od 1,2 do 2,9, jedná se o šedou zónu, což se považuje jako neprůkazný výsledek. Vůbec tím nejhorším výsledkem jsou hodnoty nižší jak 1,2. v tomto případě je analyzovaná společnost ohrožena vážnými finančními problémy, které mohou vyústit v bankrot (Nenadál, 2011).

Altmanův vzorec:

$$Z = 0,717 \times A + 0,847 \times B + 3,107 \times C + 0,420 \times D + 0,998 \times E$$

Kde:

A – (oběžná aktiva – krátkodobé zdroje) / suma aktiv,

B – nerozdělený zisk / suma aktiv,

C – (zisk před zdaněním + úroky) / suma aktiv,

D – tržní hodnota vlastního kapitálu / účetní hodnota celkového dluhu,

E – tržby / suma aktiv (Nenadál, 2011).

2.7.1.2 IN05

Model index IN05 je považován v České republice za nejvhodnější index těchto souhrnných modelů. Zohledňuje hledisko vlastníků, tedy toho, jak se vytváří hodnota pro vlastníky, ale i to, jak tvoří kladnou hodnotu ukazatele EVA. Autoři jsou manželé Neumaierovi. V řadě let vzniklo několik dalších indexů, však nejpoužívanější je právě IN05, který je čtvrtým v pořadí z roku 2004, je aktualizací indexu IN01, který vznikl spojením a diskriminační analýzou předchozích indexů.

Výsledky indexu, pokud jsou větší než 1,6, tak lze předpokládat, že se analyzované společnosti vede dobře. Šedá zóna pokrývá rozpětí intervalu od 0,9 do 1,6. hodnoty nižší jak 0,9 značí mnohdy velmi vážné finanční problémy (Nenadál, 2011).

- IN05 vzorec

$$IN05 = 0,13 \times A + 0,04 \times B + 3,97 \times C + 0,21 \times D + 0,09 \times E$$

Kde:

A – celkový kapitál / cizí kapitál,

B – EBIT / nákladové úroky,

C – EBIT / celkový kapitál,

D – tržby / celkový kapitál,

E – oběžná aktiva / krátkodobé závazky (Nenadál, 2011).

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V následující části je popsána současná situace v analyzované společnosti.

3.1 Představení společnosti

Obchodní název:	Spálovský, a.s.
Sídlo:	Nádražní 329,728 02 Zdounky
Právní forma:	Akciová společnost
Identifikační číslo:	25546911
Základní kapitál:	26 000 000 Kč
Datum vzniku a zápisu:	8.12.1998
Předmět podnikání:	montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Statutární orgán:	představenstvo k rozvahovému dni 30.9.2018 Ing. Vladimír Ketner – předseda představenstva Antonín Spálovský – místopředseda představenstva Ing. Vlasta Ambrožová – člen představenstva
Kontrolní orgán:	dozorčí rada k rozvahovému dni 30.9.2018 RNDr. Jaroslav Vrzal – předseda dozorčí rady Ing. Alice Dicková – člen dozorčí rady Ing. Jitka Sikorová – člen dozorčí rady

Od 1.10.2018 se stala novým majoritním vlastníkem společnost Global Business s.r.o..
I přes tuto skutečnost společnost Spálovský, a.s. nadále vystupuje jako samostatný právní

subjekt s hlavní obchodní orientací na výrobu a servis elektrických rozvodných zařízení (Spalovsky, 2019, online).

3.1.1 Charakteristika analyzované společnosti

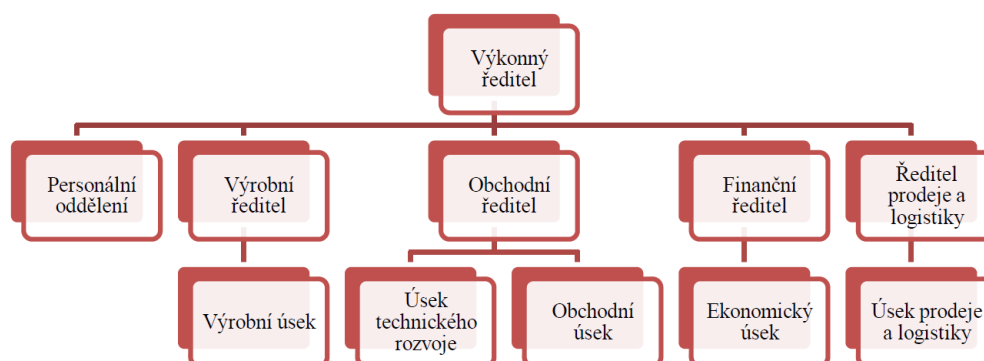
Hlavními činnostmi, kterými se analyzovaná společnost zabývá, jsou výroba elektrických rozvaděčů nízkého napětí do 1000 V a 6300 A, výroba a prodej atypických oceloplechových skříní a také zajišťují kompletní zákaznický servis (Spalovsky, 2019, online).

3.1.2 Historie společnosti

Společnost za svých 20 let působení na trhu uskutečnila řadu velkých projektů. Mezi ně lze zařadit:

- 1990 – založení společnosti,
- 1997 – certifikace dle normy ISO 9002,
- 1998 – změna právní formy,
- 2001 – společnost se umístila na třetí příčce z hlediska objemu realizovaných zakázek v ČR, dále certifikace dle normy ISO 9001,
- 2005 – vstup AŽD Praha s.r.o. jako majoritní vlastník, dochází k navázání výrobní spolupráce a k získání přístupu k významným zakázkám,
- 2008 – realizace dostavby a modernizace výrobního závodu, certifikace enviromentálního systému řízení dle normy ISO 14001,
- 2009 – dokončovací proces při převzetí obchodní slovenské společnosti EL – SERVIS Slovakia, s tímto spjaté rozšíření trhu na Slovensku a realizace velkoobchodního prodeje elektronického materiálu rozvaděčových skříní.
- 2010 – certifikace BOZP dle normy OHSAA 18001,
- 2016 – certifikace pro Ruskou federaci,
- 2018 – změna majoritního vlastníka a to společnost Global Bussiness s.r.o.,
- 2020 – certifikace dle nosmy ISO 45001 (Spalovsky, 2019, online).

3.1.3 Organizační struktura



Obr. 6: Organizační struktura společnosti (Vlastní zpracování dle: Spalovsky, 2019, online).

3.2 Analytické metody

Níže jsou detailně rozebrány analýzy, které jsou již výše popsány v teoretické části. Jsou vybrány ty, které jsou v souladu s podnikáním společnosti a pro záměr diplomové práce.

3.2.1 SLEPTE analýza

Mezi metody analýz makroprostředí patří výše zmíněná metoda. Slouží k určení sociálních, legislativních, ekonomických, politických, technologických a ekologických faktorů. Zmiňované faktory společnost ovlivňují přímo a mají dopad na společnost a v budoucnu mohou ovlivňovat její chod.

Sociální faktor

Tab. 1: Podíl nezaměstnaných osob, průměrná hrubá mzda a meziroční změna průměrné hrubé mzdy v ČR (Vlastní zpracování dle ČSU, 2020, online)

Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Podíl nezaměstnaných osob v ČR [%]	7,7	6,57	5,55	4,26	3,2	2,8
Průměrná hrubá mzda v ČR [Kč]	25035	25768	26591	27764	29638	31868
Meziroční změna průměrné hrubé mzdy nominální v ČR [%]	2,9	3,2	4,4	6,8	7,5	7,1

Hlavním problémem společnosti z hlediska sociálního faktoru je obtížnost obsadit volné pozice na funkci zámečnickými schopnými lidmi.

Z tabulky vyplývá, že se snižujícím trendem podílu nezaměstnaných osob se zvyšuje meziroční změna průměrné hrubé mzdy. Díky tomu dochází k růstu ekonomiky. Ale může to mít i negativní důsledek, díky poklesu podílu nezaměstnaných osob si lidé mohou dovolit více utrácet, ale na druhou stranu, nejsou ochotní dělat fyzicky náročnou práci, nejsou ochotní dojíždět za prací do hůř přístupných míst a upřednostňují komfort. Tento jev může mít souvislost s ohrožením konkurence, která by se mohla snažit přeplatit stávající zaměstnance a přetáhnout si je k sobě. V důsledku by mohly být ztráty jak v personálním tak i finančním sektoru.

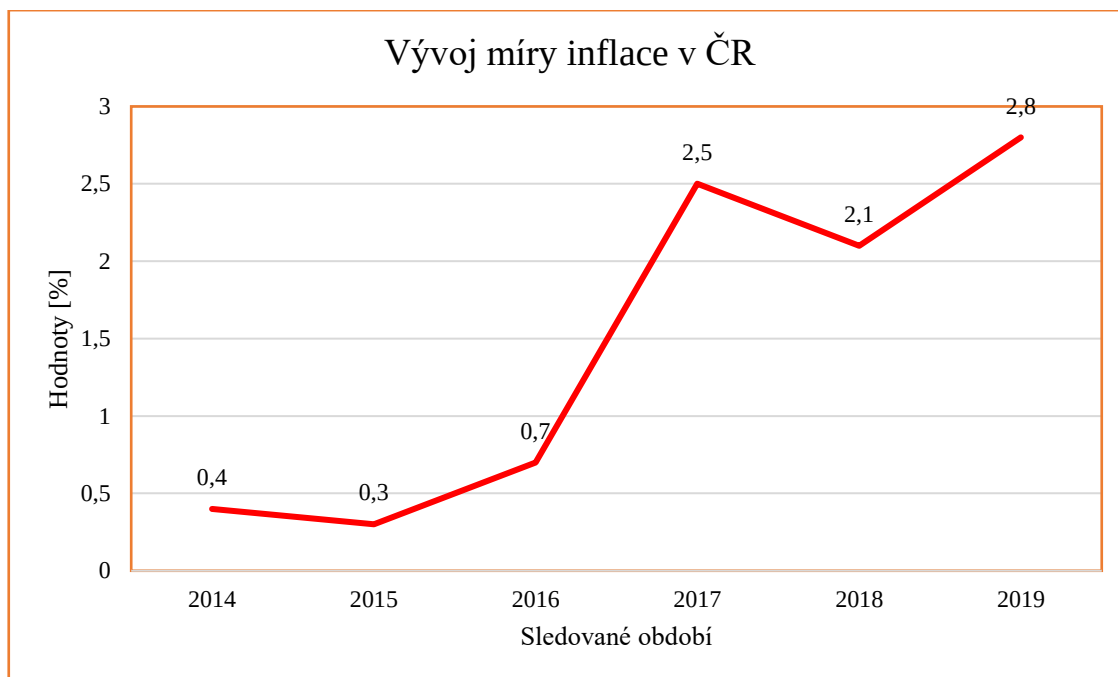
Ekonomický faktor

Z ekonomického hlediska společnost přímo ovlivňují makroekonomické ukazatele. Mezi hlavní lze řadit inflace, HDP, vývoj kurzu Kč/EUR a úroková politika ČNB.

Ve sledovaném období první tři roky míra inflace se pohybovala do 1%, však v roce 2017 skokově vzrostla na 2,5 % a v posledním sledovaném roce se o 0,7% zvýšila. Dá se říci, že od roku 2017 se naplnil inflační cíl. Otázkou je, co se stane s ekonomikou vlivem působení COVID – 19.

Tab. 2: Míra inflace v ČR (Vlastní zpracování dle ČSU, 2020, online)

Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Míra inflace v ČR [%]	0,4	0,3	0,7	2,5	2,1	2,8



Graf 1: Vývoj míry inflace (Vlastní zpracování dle ČSU, 2020, online)

V průběhu sledovaných pěti let se vývoj HDP drží v růstu a z ekonomického pohledu se jedná o konjunkturu z čehož lze usoudit, že by společnost měla počítat s blížící se recesí.

Tab. 3: Vývoj HDP v ČR (Vlastní zpracování dle ČSU, 2020, online)

Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Vývoj HDP v ČR [%]	2,7	5,3	2,5	4,4	2,8	2,6

Dalším vybraným ukazatelem je vývoj kurzu CZK/EUR kvůli zahraničním zakázkám a dodavatelům materiálu ze zahraničí. V tak velkém objemu peněz, v jakém společnost obchoduje, se kurz měny projeví značným výnosem nebo ztrátou na marži. Jelikož společnost má styky se zahraničními společnostmi jak v nákupu, tak prodeji, nelze jednoznačně vyvodit, jaký má důsledek intervence ČNB. Aby docházelo k co nejmenším ztrátám z důvodu změny kurzu mezi návrhem nabídky a fakturací, má společnost bankovní účet vedený jak v českých korunách tak i v eurech. Návrh nabídky je přepočítáván na zahraniční měnu podle aktuálního kurzu ČNB.

Tab. 4: Vývoj kurzu CZK/EUR (Vlastní zpracování dle ČSU, 2020, online)

Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Vývoj CZK/EUR	27,53	27,28	27,03	26,33	25,64	25,67

Technologický faktor

Motivací k pružné reakci na konkurenceschopnost společnosti je sledování trendů a podpora technických a technologických výzkumů a vědě v oboru. Investování do nových technologií je v dnešní době velmi důležité. Změny v technologickém prostředí jsou tak rychlé, že je třeba tyto novinky neustále sledovat například na veletrzích a podobných akcích na toto zaměřených. Rozvaděčové skříně musí bezpodmínečně splňovat stanovené normy. Rok 2014 byl pro společnost významným, neboť společnost začala s rozvojem nové strategie. Připravila opatření do dalšího rozvoje společnosti z hlediska výstavby a modernizace výrobního zařízení po technické a technologické stránce. Zdárně se prohloubila spolupráce s dánskou společností CUBIC. V řešení jsou nové řezačky plechu pomocí dělicí frézky místo tabulových nůžek. Tabulové nůžky stříhají pouze v rovině. Tato nová technologie by umožnila řez jakéhokoliv tvaru a zaoblení. Na činnost v oblasti výzkumu a vývoje společnost žádné aktivity nevyvíjí a na výzkum a vývoj nejsou vynaloženy žádné finanční prostředky.

Legislativně - politický faktor

Mezi legislativní faktory patří všechny zákony a právní předpisy, které dopadají na společnost a její podnikatelskou aktivitu. Zkoumaná společnost se musí řídit především níže uvedenými zákony:

- • č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník,
- • č. 262/2006 Sb., Zákoník práce,
- • č. 586/1992 Sb., Zákon o daních z příjmů,
- • č. 235/2004 Sb., Zákon o dani z přidané hodnoty,
- • č. 90/2012 Sb., Zákon o obchodních korporacích,
- • č. 563/1991 Sb., Zákon o účetnictví,
- • č. 185/2001 Sb., Zákon o odpadech,
- • č. 16/1993 Sb. Zákon o dani silniční,
- č. 110/2019 Sb., O zpracování osobních údajů.

Společnost je nucena pružně reagovat na změny týkající se zákona. DPH se od roku 2015 ustálilo na dvě sazby – základní a snížená (první snížená a druhá snížená). Na prodej rozvaděčových skříní se druhá sazba nevztahuje. Do konečné ceny produktů se projevuje DPH s 21%.

Rok 2016 byl pro společnost zásadní v doplnění obsahu výroční zprávy o přehled majetku a závazcích, také vznikla plátcům DPH zákonná povinnost podávat tzv. kontrolní hlášení. Toto hlášení nahrazuje původní samostatný výpis z evidence pro účely DPH. Jde o hlášení faktur přijatých a vystavených nad 10 000 Kč. Toto hlášení je podáváno elektronickou formou.

Vedení společnosti by se také mělo zabývat zvýšením minimální mzdy, která se od 1.1.2019 zvýšila na 13350 Kč/měsíc, což odpovídá 79,80 Kč/hod. V roce 2020 se minimální mzda zvýšila na 14600 Kč/měsíc, což odpovídá 91,25 Kč/hod. Toto zvýšení by se mělo promítat do zvýšení mezd nastavených v analyzované společnosti.

Ekologický faktor

V současné době se toto téma žene do popředí. Sledovaná společnost dodržuje veškeré zákony a předpisy, které se týkají podnikatelské činnosti společnosti. Jedná se především o dopad na životní prostředí kvůli činnosti s kovy a barvami. Zbytky tohoto materiálu se třídí a nakládá se s nimi jako s nebezpečným odpadem.

3.2.1.1 Souhrn SLEPTE

Tab. 5: Shrnutí SLEPTE

Faktor	Shrnutí
Sociální	Podíl nezaměstnaných osob klesá a zvyšuje se meziroční přírůstek minimální mzdy. Problém obsadit pozici zámečník.
Ekonomický	Naplnění inflačního cíle, blížící se recese, bankovní účet v cizí měně kvůli poplatkům a nepříznivému kurzu cizí měny
Technologický	Aktivní sledování trendů v oblasti technologického výzkumu, šetření času, prodlevy, přesnosti a zvýšení kvality výrobků
Legislativně - politický	Sledování novinek a řízení dle zákonů a předpisů týkajících se podnikatelské činnosti společnosti
Ekologický	Třídění, nebezpečný odpad

3.2.2 Porterova analýza

V následujících odstavcích je popsána analýza oborového okolí společnosti a díky ní se zjistí atraktivita trhu.

Stávající konkurence

V tomto odvětví podnikání je stávající konkurence dost. Společnosti mají zakázky a většinou disponují prodejem dalších produktů souvisejících s elektrotechnikou. Kromě konkurence přímé, která vyrábí atypické rozvaděče, sem spadá i konkurence, která rozvaděčové skříně kupuje a pouze „osazuje“. Mezi hlavní konkurenty z okolí patří např.: Kromexim (KMRack), TVD. Dále pro další postupy analýzy jsou vybráni konkurenti

z odlehlejších míst České republiky a to společnost DEL a Prostor Design. V České republice působí společností s podobným záměrem podnikání cca 80. Dále by se konkurence mohla dělit na tuzemskou a zahraniční. Tuzemská konkurence buď sama vyrábí a dále prodává, a nebo pouze zprostředkovává prodej ze zahraničí. Takto zprostředkované výrobky mohou mít nevýhodu oproti tuzemsku v kvalitě a výběru barev. Kvalita se odráží na zahraniční levné pracovní síle a použití materiálu.

Nová konkurence

Odvětví elektro rozvaděčových skříní je dost specifické. Jde především o vysokou míru fixních nákladů pro vstup na trh. Ohrožující mohou být společnosti, které se zabývají prodejem elektrotechnickým materiálem a ke svému stávajícímu portfoliu by chtěli zařadit a tím i rozšířit svou nabídku o elektrorozvaděče. S přecházející přehřátou ekonomikou a začínající recesí se není potřeba obávat nových konkurentů na trhu.

Substituty

Analyzovaná společnost nabízí jak atypizované rozvaděče, tak i rozvaděče, které koupí a dále prodá. Takže jeden typ je substitutem toho druhého, kdy se jeden dá využít v případě výpadku druhého. Sledováním nových technologií a jejich zařazením do výroby společnost řeší hrozbu substitutů.

Dodavatelé

Trh je tvrdý a chyby se neomlouvají. Je velmi důležité vyrábět kvalitní produkt a to nejde bez kvalitního dodavatele, na kterého je spoleh jak v kvalitě, tak ve schopnosti rychle zajistit potřebný materiál na sklad nebo rovnou do výroby. Toto všechno ovlivňuje zisk. Sledovaná společnost má dodavatele převážně z České republiky. Mezi hlavní patří: Rittal, Schrack Technik, ABB, Schneider Electric Cz, OEZ, Cubic.

Odběratelé

Odběratelé jsou nejdůležitější složkou, jelikož tvoří poptávku. Bez nich by nebylo potřeba ostatních. Cílem každého zákazníka je usilovat co nejkvalitnější výrobek za tomu odpovídající/nejnižší cenu. Tímto je vytvářen tlak na odvětví a konkurence se snaží „ukousnout“ co největší podíl sekce: zákazník. V realitě zákazníci tolik netlačí na cenu. Díky geografii českého národa nemáme v krvi smlouvání a tak buď zákazník bere nebo

ne. Takže tlak v tomto směru není nijak velký. Významnou složku odběratelů tvoří velké zakázky, které se společnost snaží vyhledávat a získat na základě nejlepší nabídky.

3.2.2.1 Souhrn Porterovy analýzy

Tab. 6: Shrnutí Porterovy analýzy

Faktor	Shrnutí
Stávající konkurence	Okolo 80 – ti společností, Přímí konkurenti: Kromexim (KMRack), TVD. Konkurenti na trhu pro účel porovnání: DEL, Prostor Design. Konkurence zahraniční – nekvalitní výrobky, bez výběru barvy.
Nová konkurence	Vysoké náklady při založení Vysoké fixní náklady Předpisy, normy
Substituty	Sériová x atypizovaná výroba
Dodavatelé	Rittal, Schrack Technik, ABB, Schneider Electric Cz, OEZ, Cubic
Odběratelé	Velké zakázky a menší

3.2.3 Model 7S

Další část diplomové práce je zaměřena na analýzu vnitřního okolí. Model 7S patří mezi modely kritických faktorů úspěchu.

Strategie

Z dlouhodobého hlediska je záměrem sledované společnosti vyrábět rozvaděče a zajišťovat velkoobchod s elektrotechnickým materiálem a kompletní zákaznický servis. Uspokojení potřeb zákazníků a přinést jim potěšení i na jejich straně je hlavním cílem.

Strategií je i odlišit se od konkurence a to díky barevné škále produktů, které nabízejí oproti některé konkurenci. Pracovníci se snaží budovat dobré jméno pomocí individuálního přístupu k zákazníkovi. Sekundárním cílem je expanze do zahraničí.

Struktura

Analyzovaná společnost je soukromou, ryze českou společností, kterou vlastní společnost Global Business s.r.o. Konkrétní rozložení struktury společnosti je liniové a je blíže popsáno v diplomové práci v organizační struktuře společnosti.

Systémy

V dnešní době není snad možné fungovat bez kvalitního systému. Hlavní funkcí systému je přenos informací – dat a dále podpora pro řízení a komunikace. Pro komunikaci společnost využívá běžně dostupné programy a aplikace. Každé oddělení využívá programy určené pro svoje potřeby, například zadávání výrobku do výroby – AUTOCAD, a také všestranný systém K2, účetní systémy. Dále společnost disponuje kamerovým a docházkovým systémem. Kamerový systém byl instalován v roce 2019 a záznam videa je ukládán. U vjezdu do budovy je závora, která automaticky pustí jen auta, která tam již někdy byla a nebo auta, která obdržela čip. Dále díky tomuto kroku společnost propustila jednoho z pracovníků na vrátnici.

Základem pro obchodní činnost společnosti je katalog produktů, což je taky jakýsi systém, díky kterému se prodává produkt a nabízejí služby. Katalog může být v tištěné podobě, ale také v elektronické. Společnost Spálovský takový katalog nemá a obchodní tým má nevýhodu v rámci nabízení služeb oproti konkurenci. Nemusí to dobře působit na zákazníka a může ho to odradit.

Styl

Ve společnosti panuje princip demokratického řízení. Tento styl dává prostor zaměstnancům při řešení různých problémů a návrhů pro zlepšení. Management je otevřen zaměstnancům a naslouchá a podporuje názory a nápady k dalšímu rozvoji. Konečné rozhodnutí závisí na managementu společnosti. Tento styl řízení a rozhodování přináší určitý stupeň motivace pracovníkům, protože takto jsou zainteresováni do děje a mohou cítit přínos pro společnost.

Spolupracovníci

Společnost v posledním analyzovaném roce měla 70 zaměstnanců. Dá se říct, že se jedná o stabilní kolektiv, do kterého jsou doplňováni noví zaměstnanci. Zaměstnanci mají přátelské vztahy na pracovišti, ale i mimo něj. Pořádají společné teambuildingy a ty jsou jednou z filozofií společnosti, které podporují zdravé a příjemné prostředí pro práci, která je někdy stresující a fyzicky náročná. Kromě firemních akcí jsou zaměstnanci zvaní také na akce od dodavatelů.

Schopnosti

Pro práci je nutná znalost problematiky elektrotechniky a kontext oboru, který zahrnuje normy, zákony, vyhlášky atd. Každá pozice je specifická a vyžaduje jiné znalosti. Aby určitá pozice přinášela žádané výsledky, musí zaměstnanec disponovat odpovídajícími znalostmi a zkušenostmi. V současné době se technologický trend mění velmi rychle, a proto je důležité si udržet kvalitní pracovníky.

Společné hodnoty

Základním pilířem jsou pro společnost hodnoty jako je spolehlivost ve vztazích s dodavateli, odběrateli, kvalita výrobků a nabízených služeb, popřípadě servisní podpora. Snahou managementu je, aby všechny tyto hodnoty sdíleli i zaměstnanci a všichni „táhli za jeden provaz“.

4 BENCHMARKING SPOLEČNOSTI S KONKURENTY

Zmíněná část obsahuje analýzu finanční výkonnosti společnosti. Výkonnost je měřena pomocí finančních ukazatelů a výsledky jsou srovnány prostřednictvím nejrelevantnějšími společnostmi z konkurentů. Jimi jsou z bezprostřední blízkosti na trhu z kraje společnosti TVD, Kromexim (KMrack) a dále z České republiky společnosti DEL a Prostor Design. Pro zajímavost jsou některé analýzy srovnány i s majoritním vlastníkem Global Business s.r.o.

4.1 Výběr konkurentů

V diplomové práci je pracováno s daty, která jsou veřejně dostupnými zdroji, jako jsou výroční zprávy, obchodní rejstřík a webové stránky společností. Vybrané společnosti, co se týče do velikosti a bilanční sumy roční rozvahy, tak se jedná o rozmezí malých a středních podniků.

4.1.1 Představení společnosti TVD

Obchodní název:	TVD – Technická výroba, a.s.
Sídlo:	č.p. 203, 763 21 Rokytnice
Právní forma:	Akciová společnost
Identifikační číslo:	26252937
Základní kapitál:	150 000 000 Kč
Datum vzniku a zápisu:	1. července 2001
Předmět podnikání:	Hostinská činnost. Zpracování gumárenských směsí. Projektová činnost ve výstavbě. Provádění staveb, jejich změn a odstraňování. Zámečnictví, nástrojářství. Obráběčství. Truhlářství, podlahářství.

Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení.

Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence.

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Silniční motorová doprava - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí, - osobní provozovaná vozidly určenými pro přepravu více než 9 osob včetně řidiče, - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí, - osobní provozovaná vozidly určenými pro přepravu nejvýše 9 osob včetně řidiče.

4.1.2 Představení společnosti KMrack

Obchodní název: KROMEXIM Products spol. s.r.o. (KMrack)

Sídlo: Hulínská 2383/3, 767 01 Kroměříž

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Identifikační číslo: 25303414

Základní kapitál: 30 899 000 Kč

Datum vzniku a zápisu: 19. června 1996

Předmět podnikání: Zámečnictví, nástrojářství.

Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení.

Silniční motorová doprava - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo

věcí, - nákladní provozovaná vozidla nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí.

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

4.1.3 Představení společnosti DEL

Obchodní název:	DEL a.s.
Sídlo:	Biskupský dvůr 1146/7, Nové Město, 110 00 Praha 1
Právní forma:	Akciová společnost
Identifikační číslo:	24284734
Základní kapitál:	50 000 000 Kč
Datum vzniku a zápisu:	29. března 2012
Předmět podnikání:	Zámečnictví, nástrojářství. Montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení. Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Poskytování technických služeb k ochraně majetku a osob. Silniční motorová doprava - nákladní provozovaná vozidla nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí.

4.1.4 Představení společnosti Prostor Design

Obchodní název:	PROSTOR – design, s.r.o.
Sídlo:	Žernovická 257, Prachatice II, 383 01 Prachatice

Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Identifikační číslo:	62502891
Základní kapitál:	100 000 Kč
Datum vzniku a zápisu:	24. listopadu 1994
Předmět podnikání:	Zámečnictví, nástrojářství. Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 - 3 živnostenského zákona.

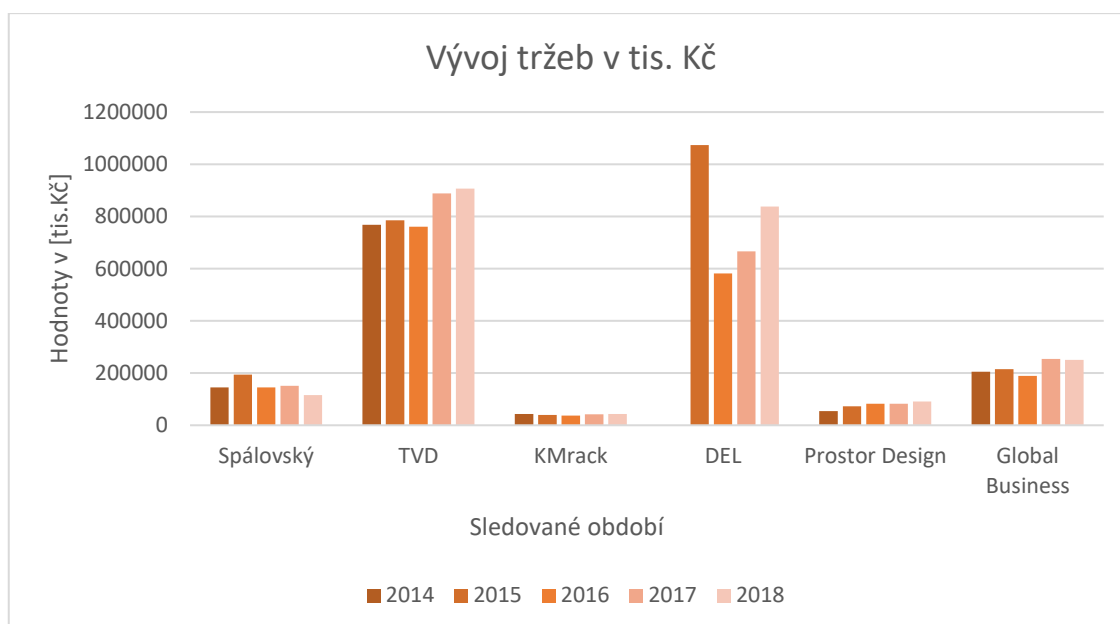
4.2 Provozní ukazatele

Pomocí provozních ukazatelů lze analyzovat aktivity z oblasti obchodní výkonnosti společnosti. Dále lze zkoumat úroveň efektivity v provozní činnosti. Mezi analyzované ukazatele patří především přidaná hodnota, produktivita práce atd. Většina výpočtů je provedena díky informacím nalezených v databázi Amadeus. Pro zajímavost jsou provozní ukazatele srovnány i s majoritním vlastníkem analyzované společnosti a to Global Business.

V případě tržeb dosahuje nejvyšších hodnot společnost TVD a DEL. Společnost TVD má stabilní výsledky ve sledovaném období. Společnost DEL se z roku 2015 na rok 2016 propadla téměř na polovinu svých tržeb. Avšak v posledních dvou letech má opět zvyšující tendenci. Sledovaná společnost Spálovský se v roce 2018 propadla s hodnotu tržeb o 1,3 násobek. Tento propad zapříčinila nenaplněnost zakázek a rozvázání vztahů s dodavateli. V tomto roce se také majoritním vlastníkem stala společnost Global Business s.r.o. a díky novému vedení se tržby zvýšily z roku 2018 na rok 2019 o 22 %. Pro společnost Spálovský byl nejsilnější rok 2015.

Tab. 7: Vývoj tržeb (Vlastní zpracování)

Tržby (v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Spálovský	145401	194331	145354	151037	115504	148184
TVD	768483	785031	761315	888359	907000	-
KMrack	43147	39110	36534	41386	42677	-
DEL	-	1073899	581785	665892	838388	-
Prostor Design	54256	72766	82427	81947	91010	-
Global Business	204919	215082	189191	253790	249958	-

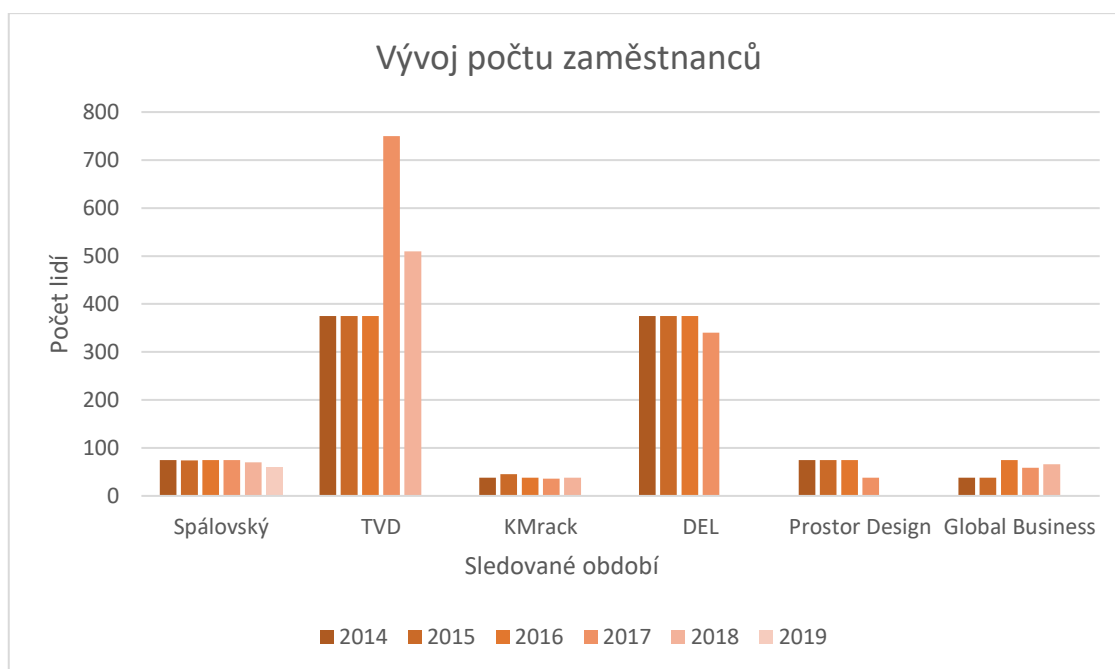


Graf 2: Vývoj tržeb (Vlastní zpracování)

Nejvíce zaměstnanců má společnost TVD a DEL. U společnosti TVD vůči společnosti Spálovský v posledním sledovaném roce to je více než 7 násobek hodnoty. U společnosti DEL vůči společnosti Spálovský v posledním dohledatelném roce to je více než 5 násobek hodnoty. Z pohledu fluktuace se Společnost Spálovský drží na nízkém %. Má více méně stabilní počet zaměstnanců. V posledním sledovaném roce se počet snížil o 10, což představuje konečnou hodnotu 60 zaměstnanců. Je to zapříčiněno rozpuštěním velkoobchodního střediska a logistiky a změny ve vedení.

Tab. 8: Vývoj počtu zaměstnanců (Vlastní zpracování)

Vývoj počtu zaměstnanců	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Spálovský	75	74	75	75	70	60
TVD	375	375	375	750	510	-
KMrack	38	45	38	36	38	-
DEL	375	375	375	340	-	-
Prostor Design	75	75	75	38	-	-
Global Business	38	38	75	59	66	-

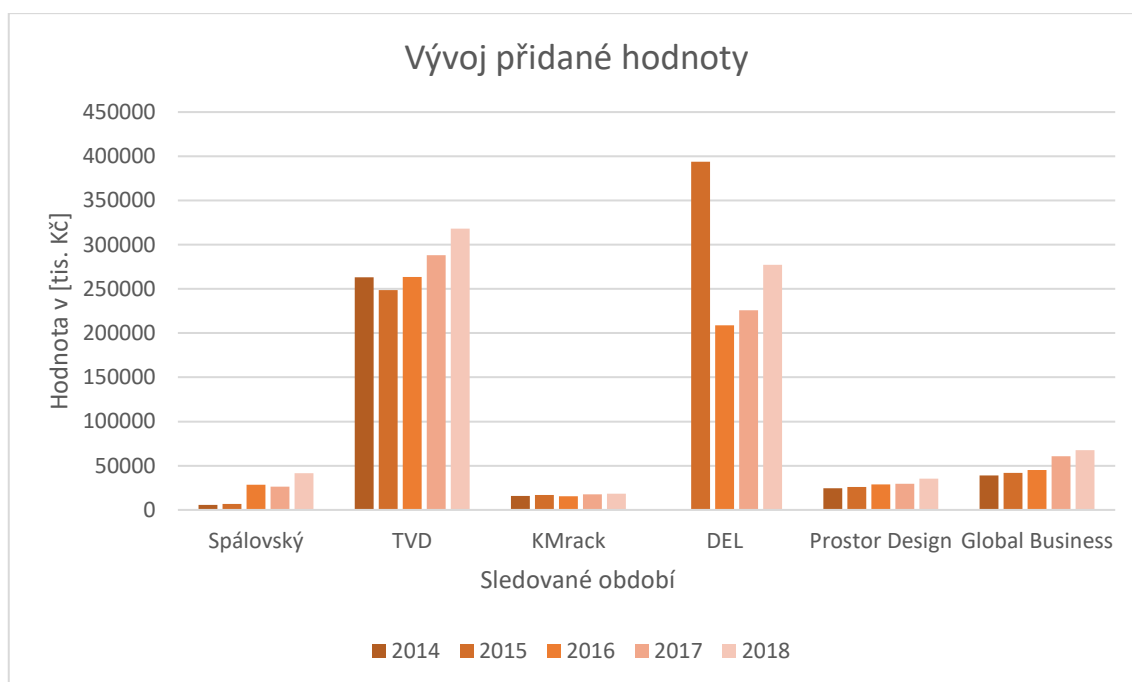


Graf 3: Vývoj počtu zaměstnanců (Vlastní zpracování)

Nejvyšších hodnot přidané hodnoty značí opět společnosti TVD a DEL. V porovnání se společností Spálovský a společností TVD se jedná v průměru o skoro 13 násobek a se společností DEL o 10 násobek hodnot.

Tab. 9: Vývoj přidané hodnoty (Vlastní zpracování)

Přidaná hodnota [tis. Kč]	2014	2015	2016	2017	2018
Spálovský	5657	6821	28634	26458	41571
TVD	263155	248759	263527	288141	317986
KMrack	15973	16751	15420	17598	18478
DEL	-	393879	208776	225738	277268
Prostor Design	24640	25848	28906	29545	35428
Global Business	38841	41797	45051	60591	67517

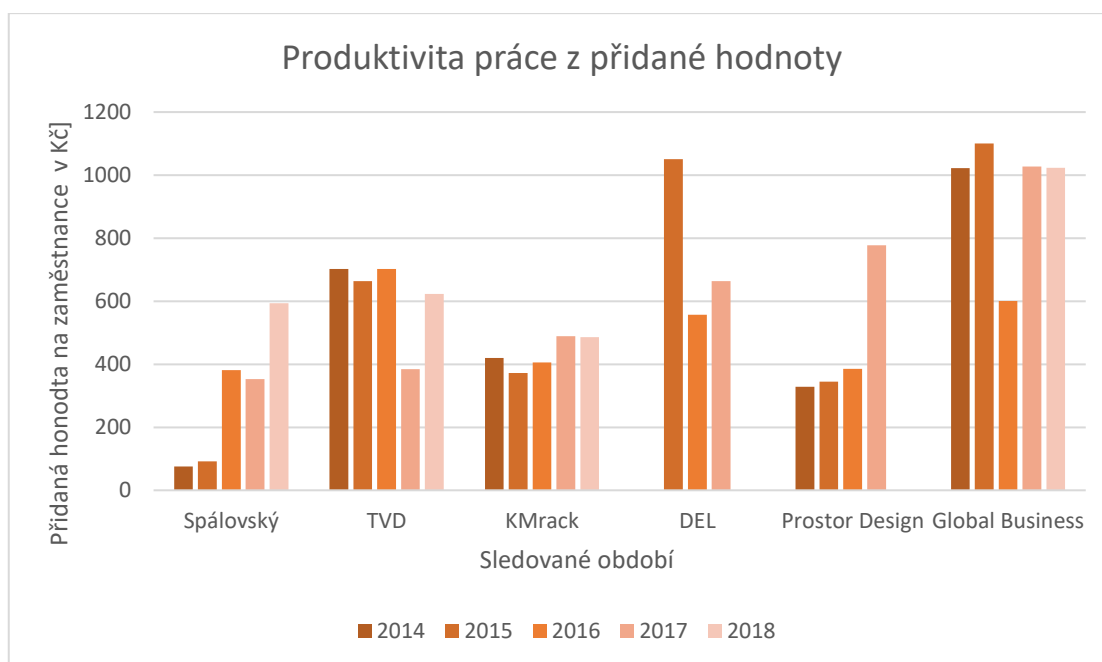


Graf 4: Vývoj přidané hodnoty (Vlastní zpracování)

Přidaná hodnota na zaměstnance vyjadřuje hodnotu výkonů připadajících na jednoho zaměstnance. Nejlepších hodnot dosahuje společnost Global Business, která je majoritním vlastníkem analyzované společnosti Spálovský. Global Business zaznamenal propad v roce 2016, ale vypořádal se s tím a v dalším roce opět ve výběru s konkurencí dosahuje nejvyšších hodnot. Sledovaná společnost má zvyšující trend, ale i tak zaostává za konkurencí. Společnost DEL dosahovala maximálního výsledku v roce 2015, ale v dalších letech hodnoty spadly skoro na poloviční výsledky.

Tab. 10: Vývoj produktivity práce z přidané hodnoty (Vlastní zpracování)

Produktivita práce z přidané hodnoty [tis. Kč]	2014	2015	2016	2017	2018
Spálovský	75	92	382	353	594
TVD	702	663	703	384	624
KMrack	420	372	406	489	486
DEL	-	1050	557	664	-
Prostor Design	329	345	385	778	-
Global Business	1022	1100	601	1027	1023

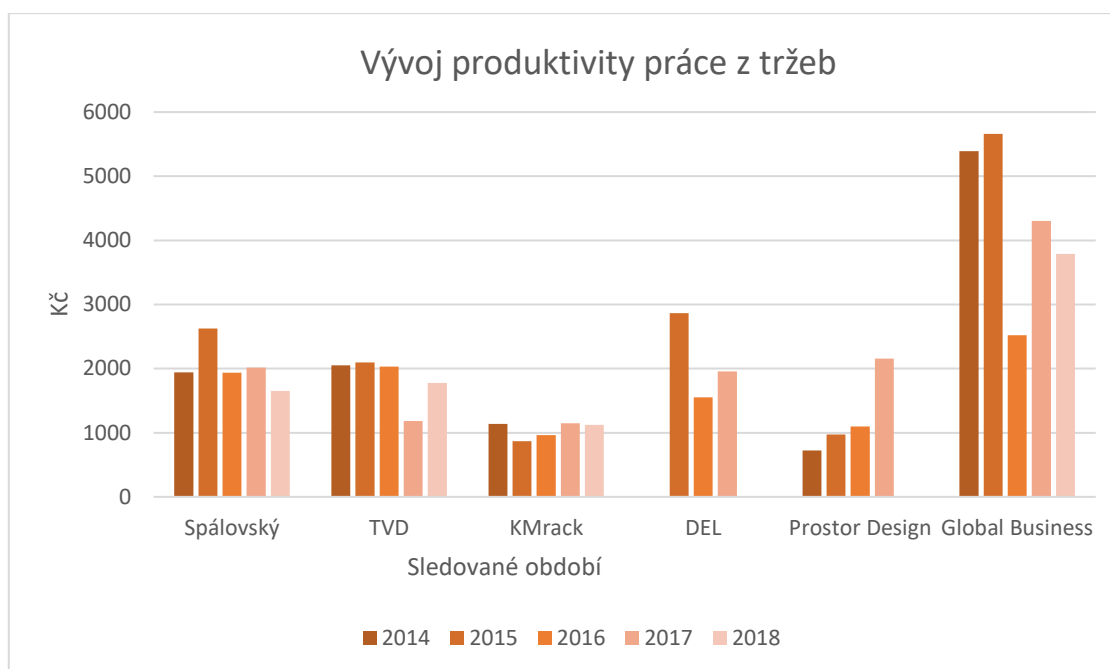


Graf 5: Vývoj produktivity práce z přidané hodnoty (Vlastní zpracování)

Opět nejvyšších hodnot dosahuje společnost Global Business. Vysokých hodnot společnost dosahuje díky vysokým tržbám a nízkým počtem zaměstnanců v porovnání s konkurencí.

Tab. 11: Vývoj produktivity práce s tržbami (Vlastní zpracování)

Produktivita práce z tržeb [tis. Kč]	2014	2015	2016	2017	2018
Spálovský	1939	2626	1938	2014	1650
TVD	2049	2093	2030	1184	1778
KMrack	1135	869	961	1150	1123
DEL	-	2864	1551	1959	-
Prostor Design	723	970	1099	2157	-
Global Business	5393	5660	2523	4302	3787

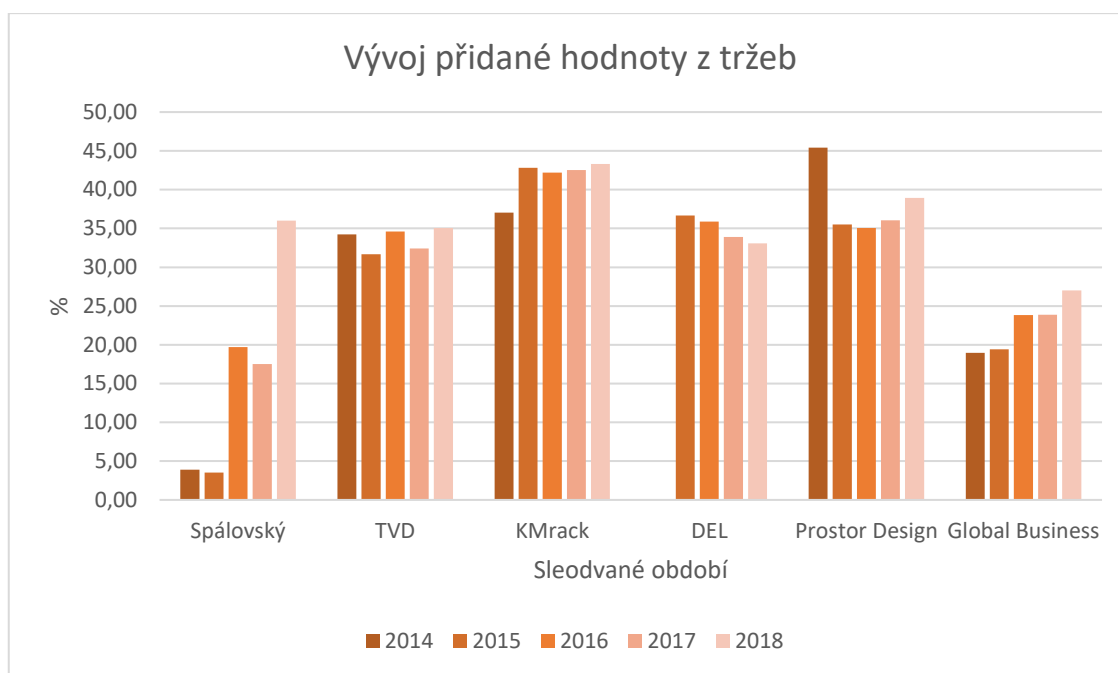


Graf 6: Vývoj produktivity práce s tržbami (Vlastní zpracování)

Zajímavým ukazatelem je vývoj přidané hodnoty na tržbách, kde vyšších hodnot mezi provozními ukazateli nedosahuje TVD a Global Business, ale společnosti, které v předchozích ukazatelích nezabodovali, jimi jsou KMrack a Prostor Design. V průměru sledovaná společnost dosahuje nejnižších hodnot. Uspokojivou informací je to, že z roku 2017 na rok 2018 tuto hodnotu zdvojnásobila, což by mohlo svědčit o lepších zítřcích.

Tab. 12: Vývoj přidané hodnoty na tržbách (Vlastní zpracování)

Přidaná hodnota z tržeb v [%]	2014	2015	2016	2017	2018
Spálovský	3,89	3,51	19,70	17,52	35,99
TVD	34,24	31,69	34,61	32,44	35,06
KMrack	37,02	42,83	42,21	42,52	43,30
DEL	-	36,68	35,89	33,90	33,07
Prostor Design	45,41	35,52	35,07	36,05	38,93
Global Business	18,95	19,43	23,81	23,87	27,01



Graf 7: Vývoj přidané hodnoty na tržbách (Vlastní zpracování)

4.3 Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele dávají společnosti výstupy ze strany zhodnocení kapitálu a efektivity využití finančních zdrojů. Lze jimi zjistit, jak si společnost stojí na trhu.

4.3.1 Ukazatele likvidity

Poměrový ukazatel likvidity zobrazuje schopnost společnosti přeměnit kapitál oběžných aktiv na likvidní hotovost, přičemž následně jí uhradí krátkodobé závazky. Jednoduše lze říci, že dodávají schopnost společnosti dostát svým závazkům v krátkém časovém období.

4.3.1.1 Běžná likvidita

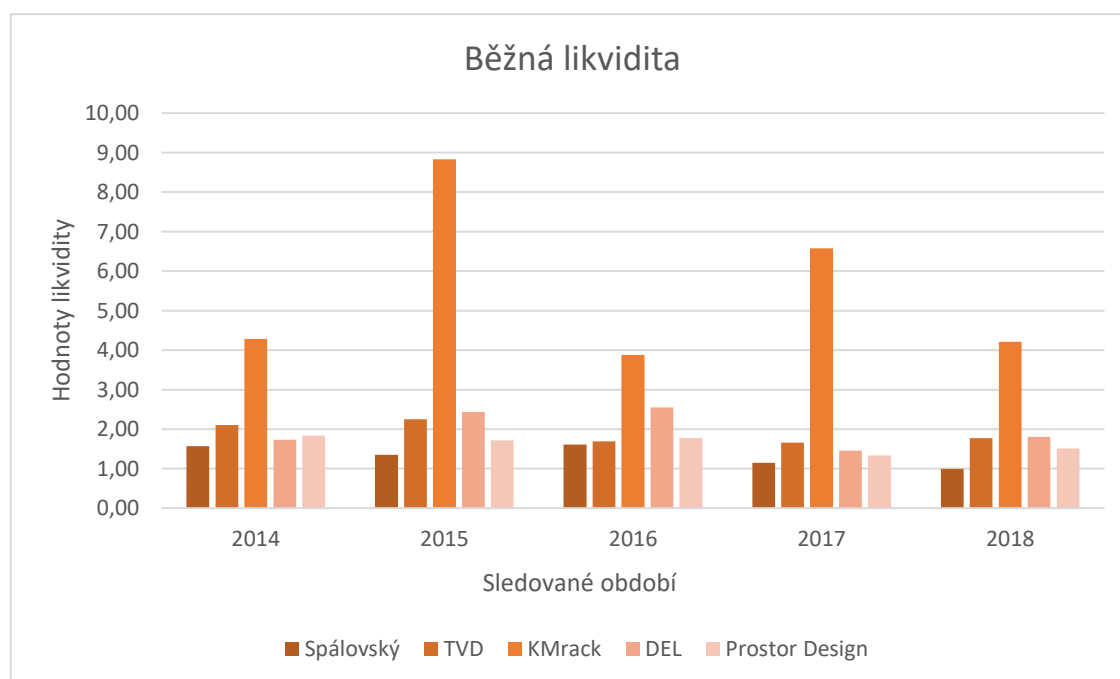
Běžná likvidita se řadí mezi nejvíce využívané ukazatele, také se jí říká likvidita III. stupně. Doporučené hodnoty se pohybují mezi 1,5 a 2,5. Ukazatel vypovídá, kolikrát pokryjí oběžná aktiva krátkodobé závazky.

Při pohledu na níže uvedenou tabulku je zřejmé, že společnost ve sledovaném období se drží pod doporučenou hranicí, až na rok 2014 a 2016, kde se hodnoty vyšplhaly do doporučeného rozmezí. Nízká hodnota v posledním roce je způsobena snižujícím trendem oběžných aktiv detailněji zásob. Každopádně si nevede zle.

Při porovnání s konkurencí, tak nejlépe je na tom společnost TVD, která ve sledovaném období dodržuje předepsané hodnoty a nemá kolísavou tendenci. Nejhůře je na tom společnost KMrack, která vysoce převyšuje doporučené hodnoty.

Tab. 13: Běžná likvidita (Vlastní zpracování)

Běžná likvidita	2014	2015	2016	2017	2018
Spálovský	1,57	1,35	1,61	1,15	1,00
TVD	2,11	2,25	1,69	1,66	1,77
KMrack	4,29	8,83	3,88	6,58	4,21
DEL	1,73	2,44	2,55	1,45	1,80
Prostor Design	1,84	1,71	1,77	1,34	1,51



Graf 8: Běžná likvidita (Vlastní zpracování)

4.3.1.2 Pohotová likvidita

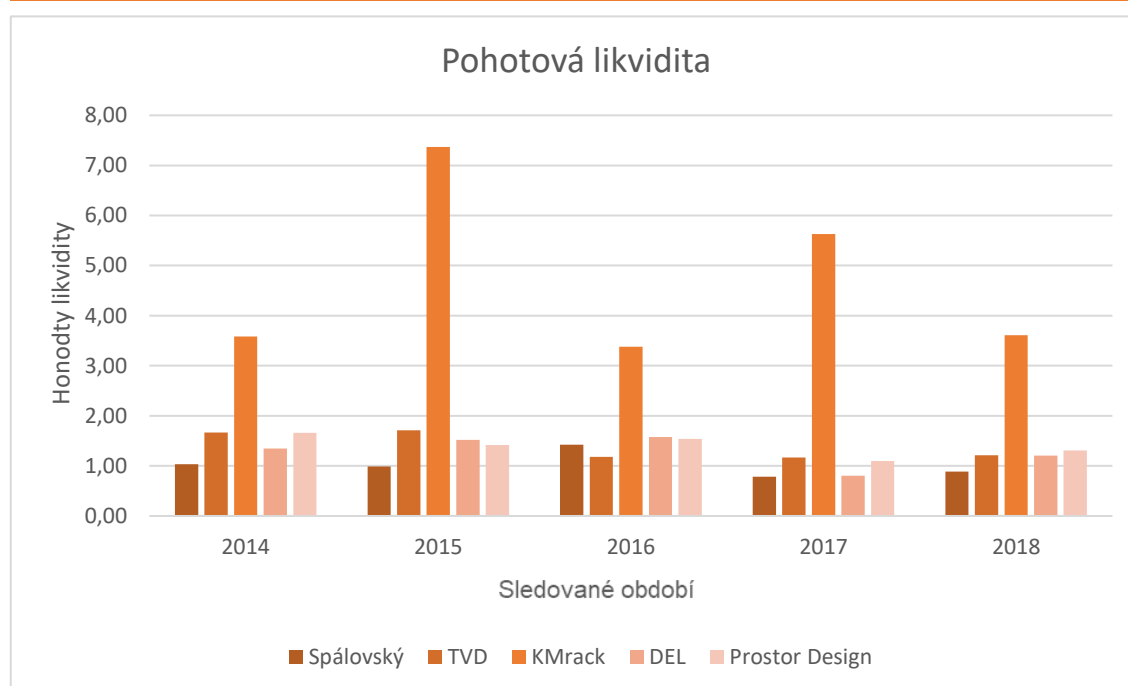
Pohotová likvidita je velmi podobná běžné, jen je očištěna o zásoby, které jsou nejméně likvidní položkou oběžných aktiv. Z toho lze vyvodit i to, že je i nižší doporučené rozmezí. Dle literatury se hodnoty pohotové likvidity mají pohybovat v intervalu 1,0 – 1,5.

Sledovaná společnost dosahuje doporučených hodnot pouze v roce 2014 a 2016, ostatní roky je pod doporučenými hodnotami.

Ve srovnání s konkurencí si na tom sledovaná společnost nevede špatně. Konkuruující společnosti TVD, DEL a Prostor Design jsou na tom o něco lépe. Však v posledním sledovaném roce se drží v určeném rozmezí právě tito 3 konkurenti. Konkurent KMrack si nevede dobře, hodnoty vysoce převyšují doporučené hodnoty.

Tab. 14: Pohotovostní likvidita (Vlastní zpracování)

Pohotovostní likvidita	2014	2015	2016	2017	2018
Spálovský	1,03	0,99	1,42	0,78	0,89
TVD	1,67	1,71	1,18	1,17	1,22
KMrack	3,58	7,37	3,38	5,63	3,61
DEL	1,35	1,52	1,57	0,80	1,21
Prostor Design	1,66	1,42	1,54	1,10	1,31



Graf 9: Pohotovostní likvidita (Vlastní zpracování)

4.3.1.3 Okamžitá likvidita

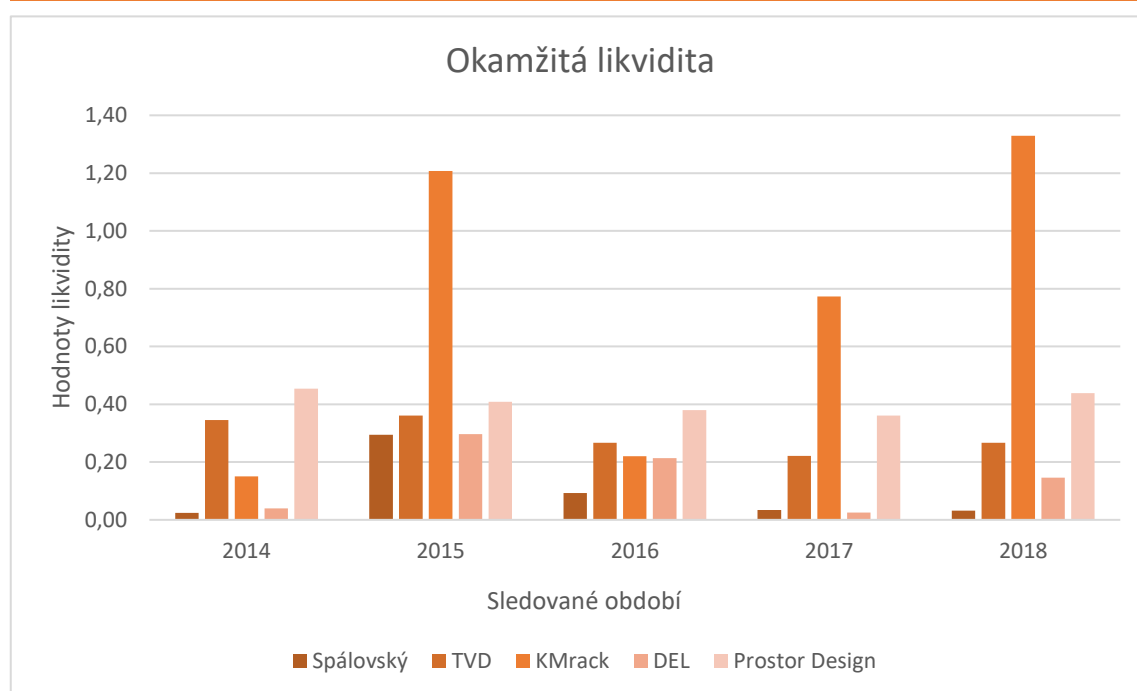
Okamžitá likvidita, někdy nazývaná likvidita I. stupně, zahrnuje pouze nejlikvidnější aktiva, což jsou peněžní prostředky. Dle literatury je doporučená hodnota v rozmezí 0,2 a 0,5. Z toho vyplývá, že by společnost měla být schopna splatit ze svých závazků minimálně 20%.

Sledovaná společnost ideálních výsledků dosahuje pouze v roce 2015, v ostatních případech je těžce pod doporučenou hranicí.

Konkurenční společnost TVD se drží na spodní hranici doporučené hodnoty. Společnost KMrack převyšuje doporučené hodnoty kromě roku 2016. Nejlépe je na tom s okamžitou likviditou společnost Prostor Design, která se v celém sledovaném období drží v doporučeném rozmezí.

Tab. 15: Okamžitá likvidita (Vlastní zpracování)

Okamžitá likvidita	2014	2015	2016	2017	2018
Spálovský	0,02	0,29	0,09	0,03	0,03
TVD	0,34	0,36	0,27	0,22	0,27
KMrack	0,15	1,21	0,22	0,77	1,33
DEL	0,04	0,30	0,21	0,03	0,15
Prostor Design	0,45	0,41	0,38	0,36	0,44



Graf 10: Okamžitá likvidita (Vlastní zpracování)

4.3.2 Ukazatele zadluženosti

Výsledky poměrových ukazatelů zadluženosti slouží k objasnění kapitálové struktury společnosti. Tato data jsou sledována úvěrovými institucemi a ovlivňují schopnost společnosti využívat při své činnosti cizí zdroje k financování.

Celková zadluženost

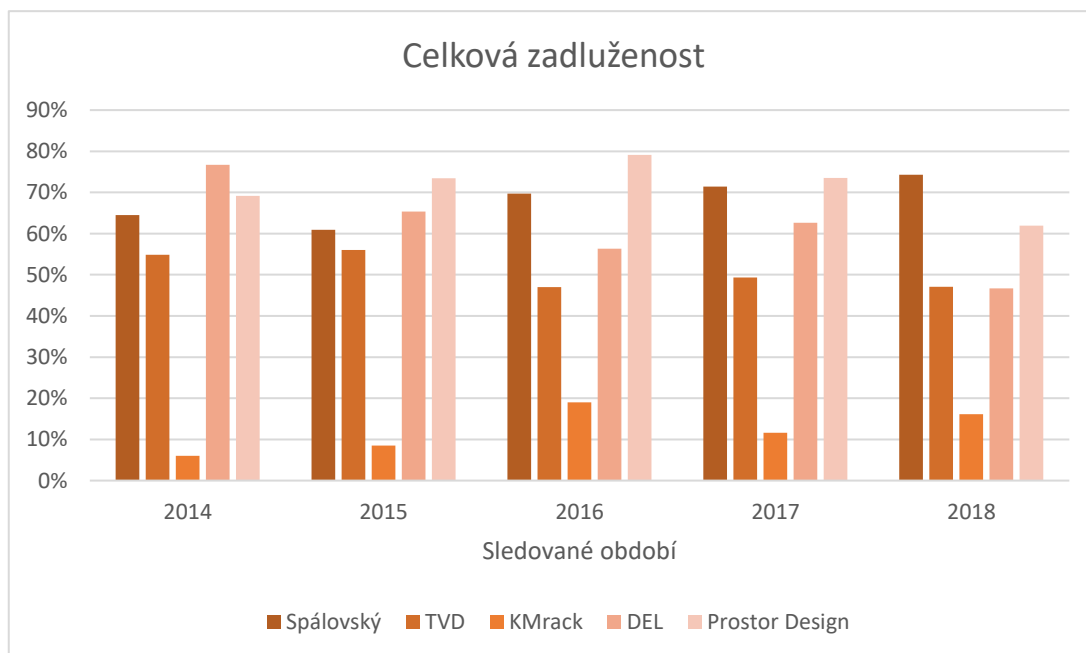
Celková zadluženost udává poměr mezi cizím kapitálem a celkovým kapitálem. Skrz různorodost oborů, nelze snadno stanovit doporučené hodnoty, ty se v literatuře liší, však nejčastěji je udáváným intervalem 40 – 60% v zastoupení vlastního kapitálu.

Sledovaná společnost se pohybuje celou sledovanou dobu nad výše zmíněnou doporučenou hodnotou. Z toho vyplývá, že využívá ve větší míře cizí zdroje, což je stále v mezích. Kdyby upřednostňovala samofinancování, tak by nevyužívala dostatečně cizí kapitál. Vlastní kapitál je dražší než cizí, držení velkého množství vlastního kapitálu odebírá možnost společnosti investicím a tím možného rozvoje do techniky.

Konkurenční společnost TVD využívá cizí kapitál zhruba 50:50. KMrack zvolil taktiku samofinancování, což v tomto odvětví je „drahé“. Vlastní zdroje mohl využít jiným způsobem a půjčit si tak levnější cizí kapitál.

Tab. 16: Celková zadluženost (Vlastní zpracování)

Celková zadluženost	2014	2015	2016	2017	2018
Spálovský	64%	61%	70%	71%	74%
TVD	55%	56%	47%	49%	47%
KMrack	6%	8%	19%	12%	16%
DEL	77%	65%	56%	63%	47%
Prostor Design	69%	73%	79%	74%	62%



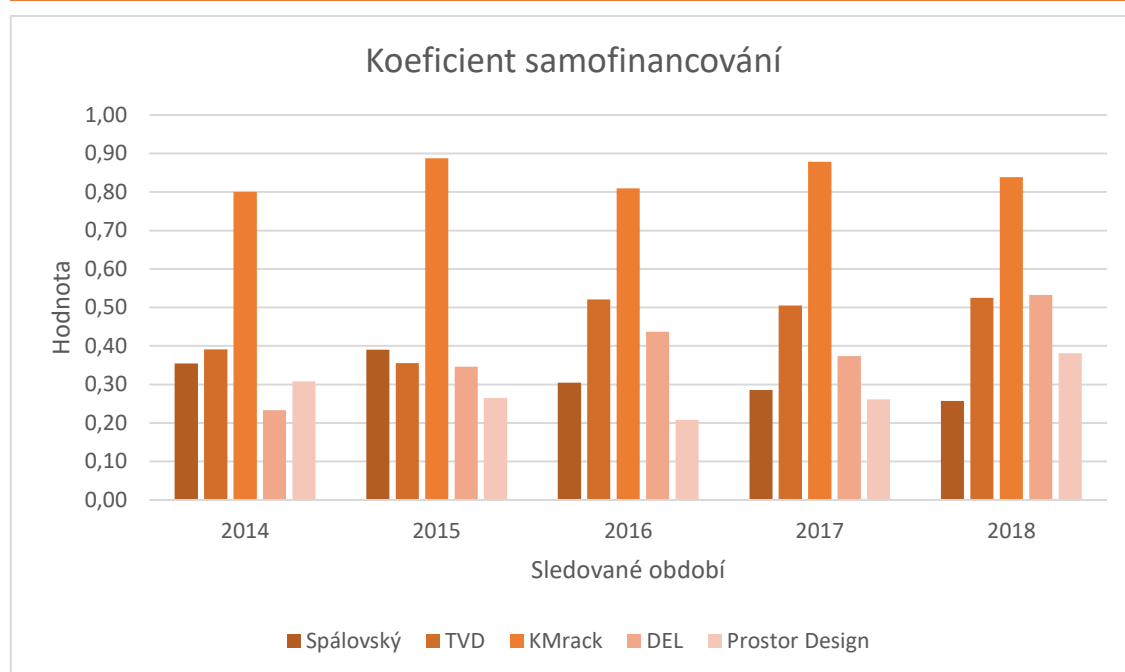
Graf 11: Celková zadluženost (Vlastní zpracování)

4.3.2.1 Koeficient samofinancování

Koeficient samofinancování doplňuje ukazatel celkové zadluženosti do 100% a zobrazuje tak úroveň zbylé úrovně vlastního kapitálu. Možnosti samofinancování využívá především konkurující společnost KMrack z více jak 80%.

Tab. 17: Koeficient samofinancování (Vlastní zpracování)

Koeficient samofinancování	2014	2015	2016	2017	2018
Spálovský	0,35	0,39	0,30	0,29	0,26
TVD	0,39	0,36	0,52	0,51	0,52
KMrack	0,80	0,89	0,81	0,88	0,84
DEL	0,23	0,35	0,44	0,37	0,53
Prostor Design	0,31	0,27	0,21	0,26	0,38



Graf 12: Koeficient samofinancování (Vlastní zpracování)

4.3.3 Ukazatele rentability

Rentabilita pojednává o ziskovosti jednotlivých vybraných položek: vlastního kapitálu, aktiv a tržeb. Dle doporučených hodnot by se měly výsledky pohybovat mezi 8 – 12 %.

4.3.3.1 Rentabilita vlastního kapitálu

Rentabilita vlastního kapitálu patří mezi nejdůležitější poměrové ukazatele. Výsledky tohoto ukazatele jsou důležité pro vlastníky, což jsou v analyzované společnosti

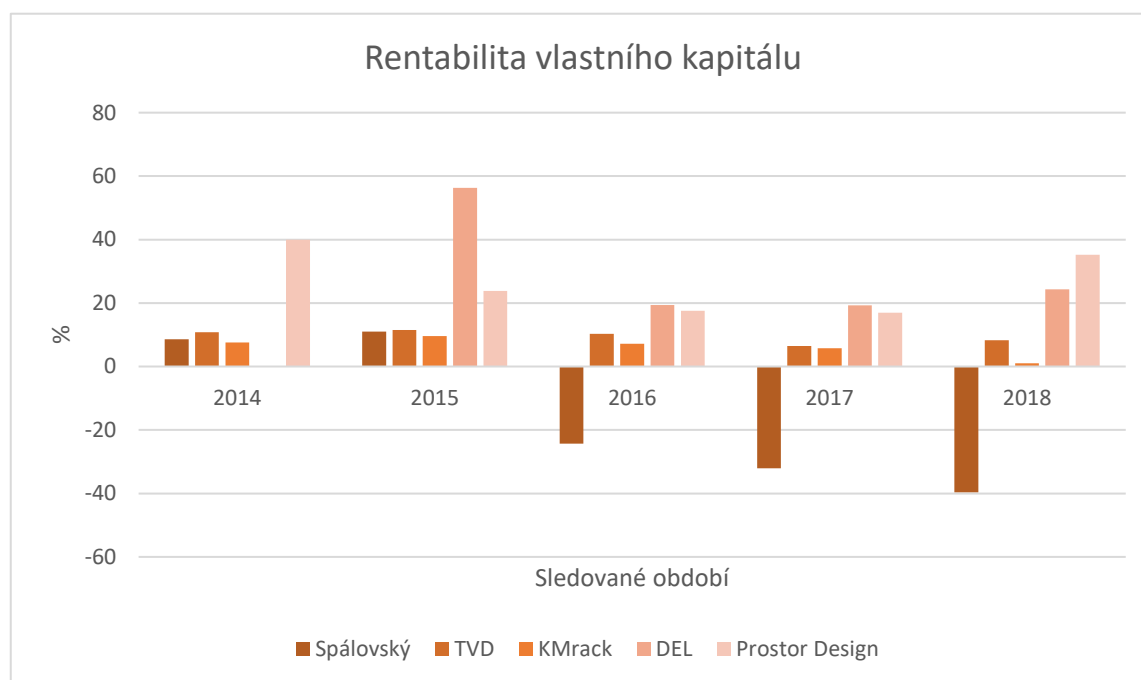
akcionáři. Udává, kolik čistého zisku připadne na jednu korunu investovanou vlastníky společnosti.

Poslední kladnou hodnotu ROE měla sledovaná společnost v roce 2015. V dalších letech se hodnoty ROE rapidně dostávají do záporu s postupně zvyšujícím trendem k negativu. Je to dáno vysokými náklady – se zvyšujícími tržbami se neúměrně zvyšují i náklady, jde především o výkonovou spotřebu (spotřeba materiálu a energie). Tímto způsobem se dostává společnost do záporného výsledku hospodaření.

Konkurence TVD si vede v tomto ukazateli o poznání lépe. Nejvyšších hodnot se dostává společnostem DEL a Prostor Design. KMrack se v posledním sledovaném roce dostává k 1%, což nevypovídá nic dobrého o hospodaření.

Tab. 18: Rentabilita vlastního kapitálu (Vlastní zpracování)

ROE [%]	2014	2015	2016	2017	2018
Spálovský	8,57	10,97	-24,35	-32,04	-39,65
TVD	10,85	11,49	10,33	6,46	8,26
KMrack	7,56	9,55	7,13	5,72	1,06
DEL	-	56,26	19,37	19,25	24,32
Prostor Design	39,97	23,81	17,53	16,94	35,25



Graf 13: Rentabilita vlastního kapitálu (Vlastní zpracování)

4.3.3.2 Rentabilita celkových aktiv

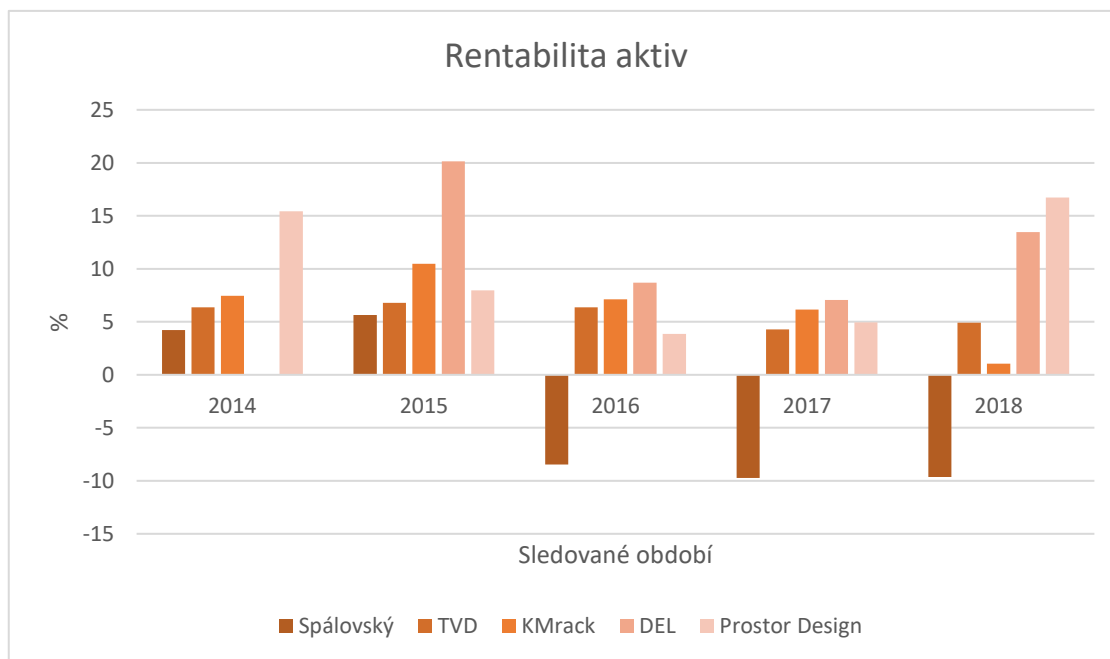
Doporučená hodnota pro ukazatel rentability celkových aktiv je okolo 10%.

Analyzovaná společnost si v posledních 3 sledovaných letech nevede vůbec dobře. Tento výsledek je záporný skrz ztrátu, kterou společnost má v tomto období.

Konkurenční společnosti si stojí o dost lépe oproti analyzované, hodnoty jsou kladné. Nejlépe se k doporučené hodnotě 10% dostaly společnosti DEL a Prostor Design, které v průměru dosahují hodnoty lehce pod 10%. Konkurenční společnost TVD se také k doporučené hodnotě moc nepřiblížila. KMrack se pouze v roce 2015 dostal do doporučeného rozmezí.

Tab. 19: Rentabilita aktiv (Vlastní zpracování)

ROA [%]	2014	2015	2016	2017	2018
Spálovský	4,22	5,63	-8,47	-9,72	-9,63
TVD	6,38	6,8	6,36	4,27	4,92
KMrack	7,47	10,49	7,12	6,17	1,06
DEL	-	20,14	8,69	7,06	13,46
Prostor Design	15,44	7,96	3,87	4,94	16,73



Graf 14: Rentabilita aktiv (Vlastní zpracování)

4.3.3.3 Rentabilita tržeb

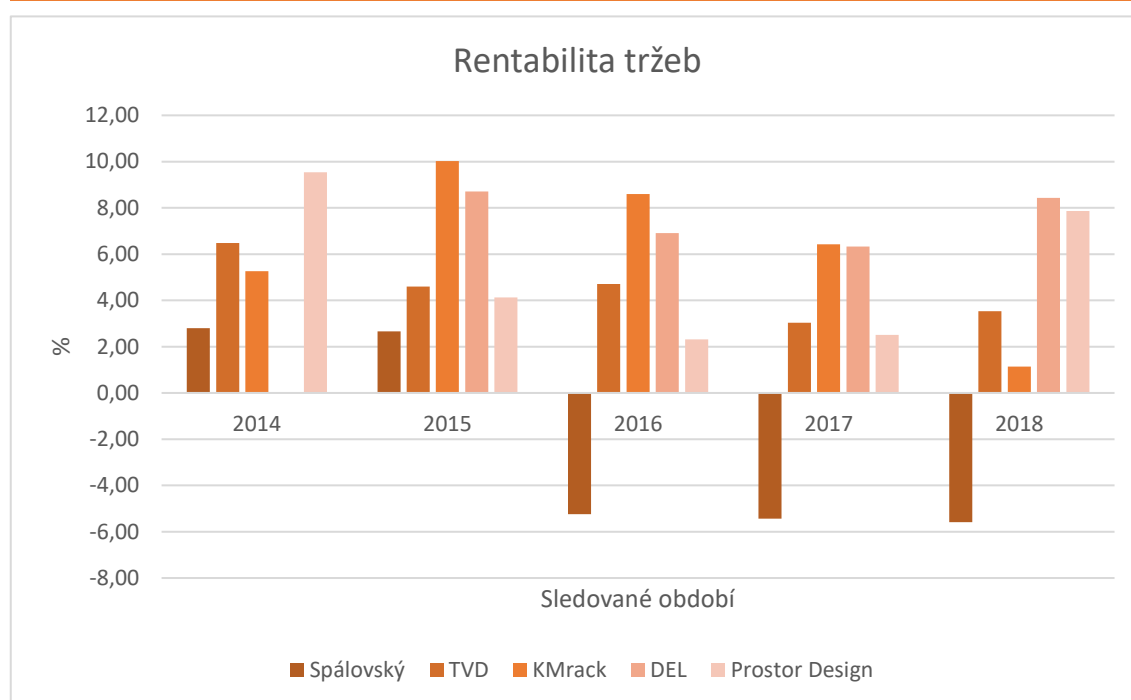
Ukazatel rentability tržeb je hojně využívaným ukazatelem rentability. Odpovídá na otázku, kolik efektu dokáže společnost vyprodukovat na 1 korunu tržeb.

Analyzovaná společnost opět v posledních 3 letech je v negativních hodnotách kvůli ztrátě, které v těchto letech dosahovala.

Konkurence je na tom lépe, ale má sklon k upadající rentabilitě tržeb nebo velmi kolísavý trend.

Tab. 20: Rentabilita tržeb (Vlastní zpracování)

ROS [%]	2014	2015	2016	2017	2018
Spálovský	2,80	2,67	-5,24	-5,43	-5,59
TVD	6,49	4,60	4,71	3,03	3,53
KMrack	5,26	10,02	8,59	6,42	1,14
DEL	-	8,71	6,90	6,33	8,43
Prostor Design	9,54	4,14	2,32	2,51	7,86



Graf 15: Rentabilita tržeb (Vlastní zpracování)

4.3.4 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktiv se dělí na dva typy – počet obrátů a doba obrátu.

4.3.4.1 Obrat celkových aktiv

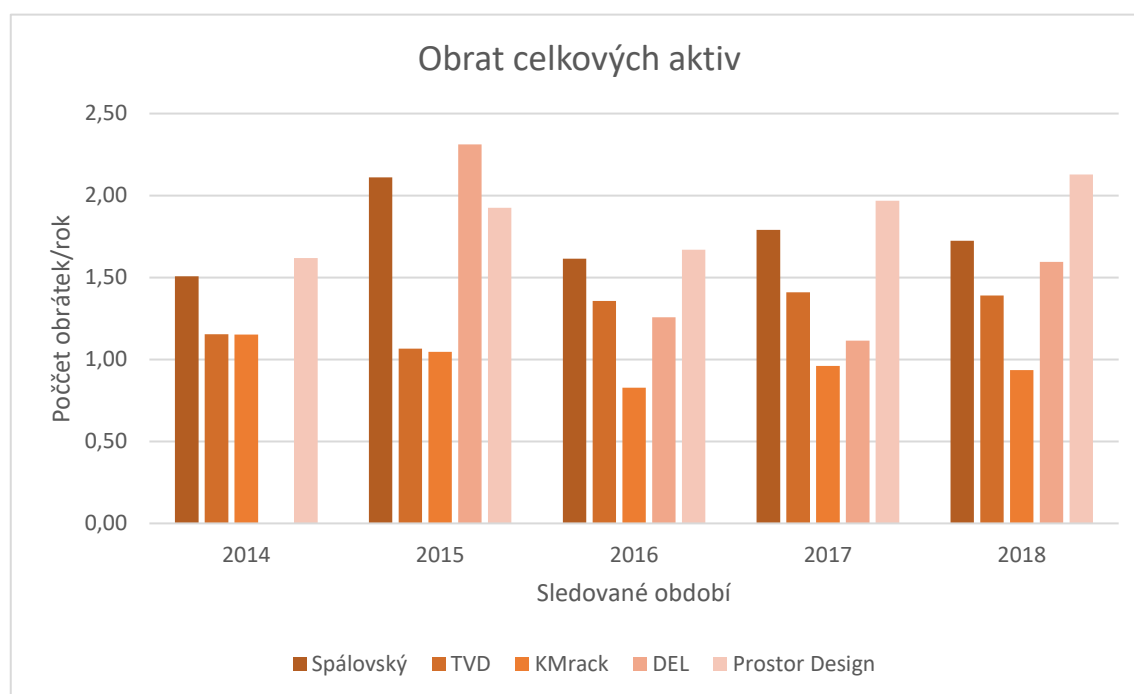
Tento ukazatel udává, kolikrát se za rok přetočí majetek na kapitál. Doporučená hodnota je kolem 1,0 a lehce nad.

Nejvyšších hodnot dosahuje analyzovaná společnost s kolísavým trendem vzestupu a poklesu. Je to způsobeno zvyšujícími tržbami a snižujícími aktivy různě v analyzovaném období.

Konkurenční společnosti dosahují nižších hodnot. Nejlépe vystihuje doporučené hodnoty konkurenční společnost Prostor Design.

Tab. 21: Obrat celkových aktiv (Vlastní zpracování)

Obrat celkových aktiv [počet obrátek/rok]	2014	2015	2016	2017	2018
Spálovský	1,51	2,11	1,62	1,79	1,72
TVD	1,15	1,07	1,36	1,41	1,39
KMrack	1,15	1,05	0,83	0,96	0,94
DEL	-	2,31	1,26	1,11	1,60
Prostor Design	1,62	1,93	1,67	1,97	2,13



Graf 16: Obrat celkových aktiv (Vlastní zpracování)

4.3.4.2 Doba splatnosti pohledávek

Další z poměrových ukazatelů vypovídá o době, kdy bude moct společnost využít kapitál, který je v této položce aktiv. Doba, za kterou se inkasují pohledávky, je jedním ze dvou zkoumaných parametrů, který se zohledňuje při efektivním řízení společnosti.

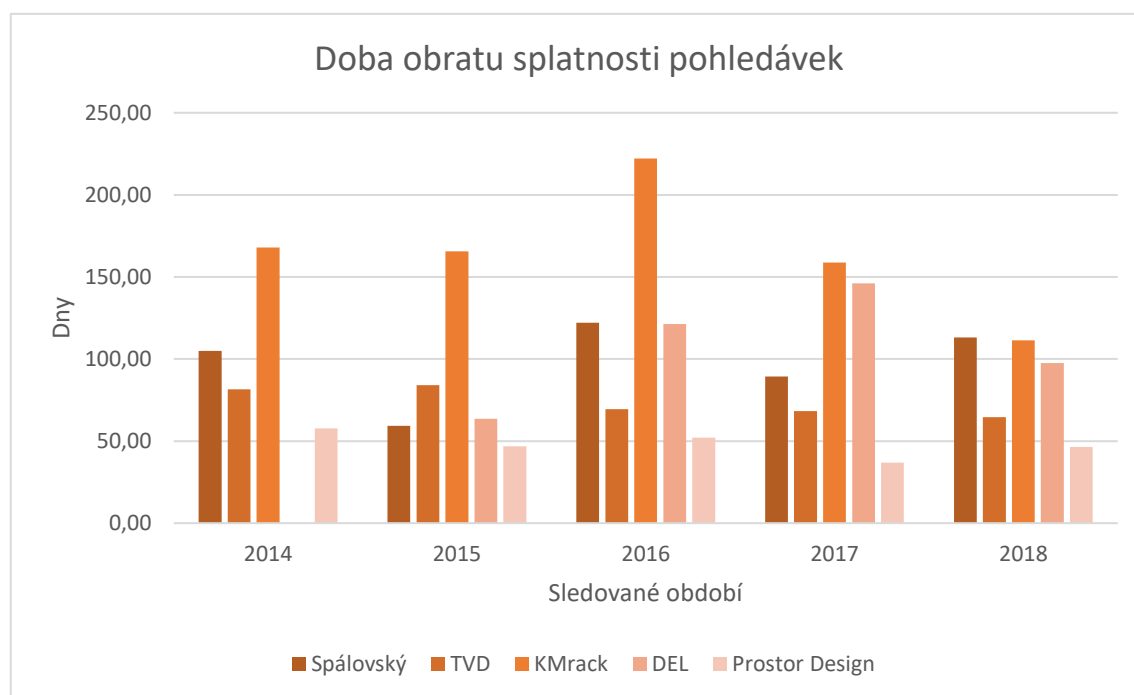
Aby společnost mohla dobře fungovat, je nutné, aby doba inkasa pohledávek nabývala nižších hodnot než doba splatnosti závazků.

Sledované společnosti se u tohoto ukazatele poměrně vedlo v roce 2015, ostatní léta se přibližují nebo překračují pomyslnou hranici 100, což je dost vysoké číslo a mělo by se regulovat.

V porovnání s konkurencí si nejlépe vede společnost Prostor Design a hned vzápětí TVD. Která ve sledovaném období nepřesáhla hodnotu 84. Nejhuře si stojí společnost KMrack, která dokonce téměř dvojnásobně převyšuje svou konkurenci.

Tab. 22: Doba splatnosti pohledávek (Vlastní zpracování)

Doba splatnosti pohledávek [ve dnech]	2014	2015	2016	2017	2018
Spálovský	104,87	59,27	122,15	89,32	113,21
TVD	81,47	84,06	69,47	68,27	64,63
KMrack	168,00	165,59	222,20	158,73	111,43
DEL	-	63,60	121,28	146,18	97,56
Prostor Design	57,77	46,73	52,00	36,84	46,37



Graf 17: Doba splatnosti pohledávek (Vlastní zpracování)

4.3.4.3 Doba obratu závazků

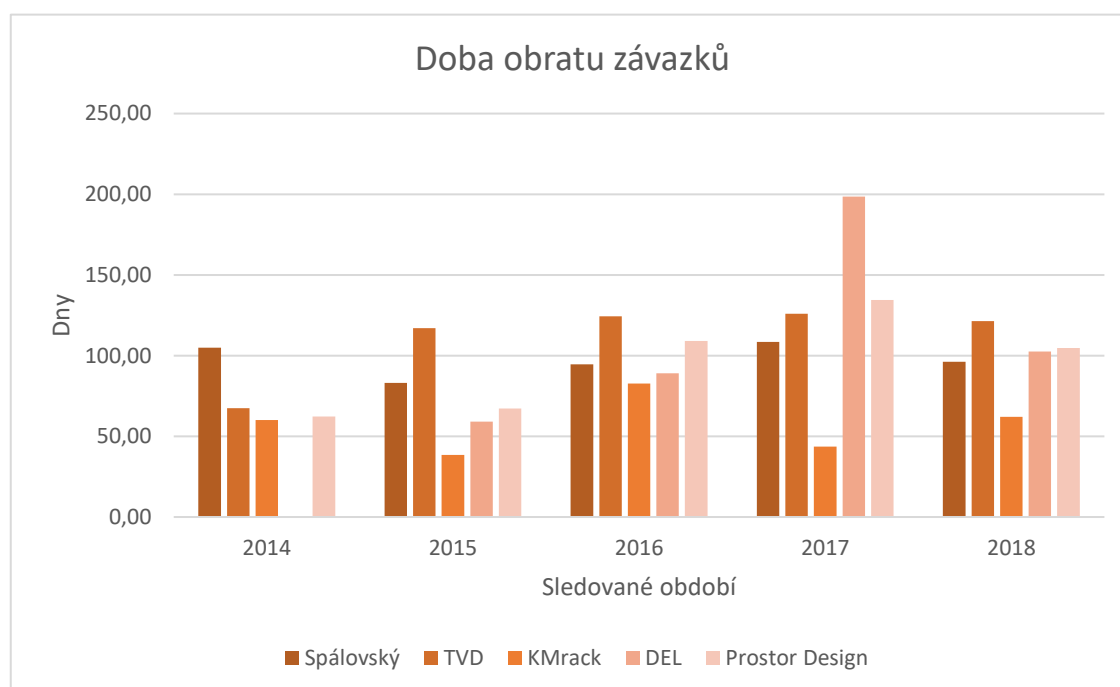
Další velmi důležitý ukazatel vyjadřuje dobu, v tomto případě počet dnů, kdy závazky vznikly, až po okamžik jejich splacení. Efektivní řízení společnosti je zmíněno již výše u doby obratu pohledávek.

U sledované společnosti je doba obratu závazků vyšší v letech 2015, 2017 a 2018, což je předpoklad pro platebně schopnou společnost. V ostatních letech tomu tak není.

Konkurenční společnost od roku 2015 správně zvyšuje dobu obratu závazků oproti další společnosti KMrack, ta má i poloviční dobu v porovnání s pohledávkami a zřejmě má problémy splatit své závazky včas.

Tab. 23: Doba obratu závazků (Vlastní zpracování)

Doba obratu závazků [ve dnech]	2014	2015	2016	2017	2018
Spálovský	104,88	83,18	94,57	108,53	96,23
TVD	67,51	117,03	124,45	126,03	121,38
KMrack	60,18	38,51	82,76	43,70	62,15
DEL	-	59,00	89,14	198,57	102,59
Prostor Design	62,28	67,32	109,16	134,56	104,66



Graf 18: Doba obratu závazků (Vlastní zpracování)

4.3.5 Souhrnné ukazatele

Poslední skupinou ukazatelů zařazených v této diplomové práci jsou Altmanův index a Index IN05. Finanční zdraví společnosti se zobrazuje právě díky těmto ukazatelům. Altmanův model patří k tzv. modelům, které predikují bankrot.

4.3.5.1 Altmanův model Z -skóre

Výsledkem modelu jsou hodnoty, které by měly být vyšší než hodnota 2,9. S hodnotami v intervalu 1,2 – 2,9 se jedná o šedou zónu. V případě hodnot nižších jak 1,2 se jedná o bankrot. Z toho lze vyvodit, že nejpříznivější jsou hodnoty co nejvyšší.

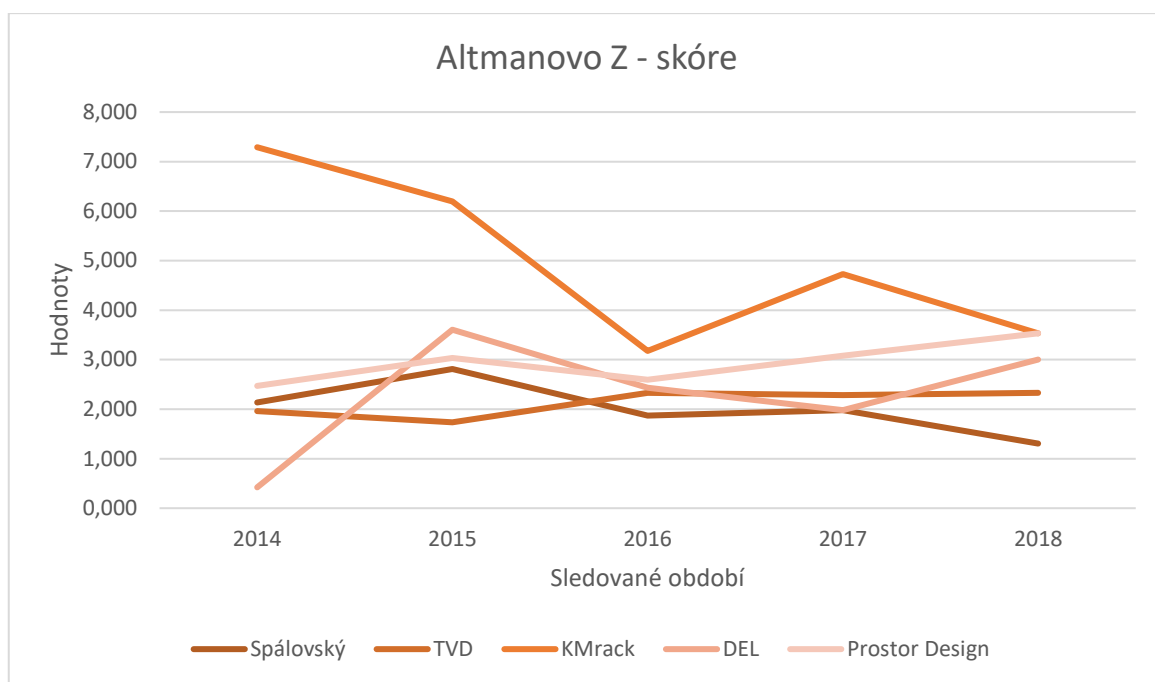
V případě sledované společnosti Spálovský se v rámci sledovaného období kromě roku 2015 nedaří dobře a nachází se v šedé zóně s tím, že v posledním sledovaném roce se přibližuje k bankrotu.

Konkurence TVD si oproti sledované společnosti v tomto modelu vede o něco lépe, ale ani tak se neodstává do přijatelných hodnot. Všechny sledované roky se pohybují v šedé zóně.

Konkurenční společnost KMrack oproti oběma již výše zmíněným se dle výsledků Altmanova modelu daří o poznání lépe. Ve všech sledovaných letech společnost dosahuje výsledků, které nepředvídají ani bankrot, ani šedou zónu. Nejvyšší výsledek byl zaznamenán v roce 2014, postupně s kolísavým trendem jde hladina níž, ale stále se drží v pozitivní míře.

Doporučených hodnot, tedy vyšších jak 2,9, společnost DEL dosáhla jen v roce 2015 a v posledním sledovaném roce. Výsledky jsou kolísavé, z čehož těžko usuzovat závěry.

Společnost Prostor Design v posledních 2 let nabývá doporučených hodnot, což značí, že se společnost neblíží bankrotu, ale naopak se může těšit z finančního zdraví.



Graf 19: Vývoj Altmanova Z – skóre (Vlastní zpracování)

4.3.5.1 Index IN05

Šedá zóna je v intervalu od 0,9 – 1,6. Žádoucí hodnoty vyšší jak 1,6.

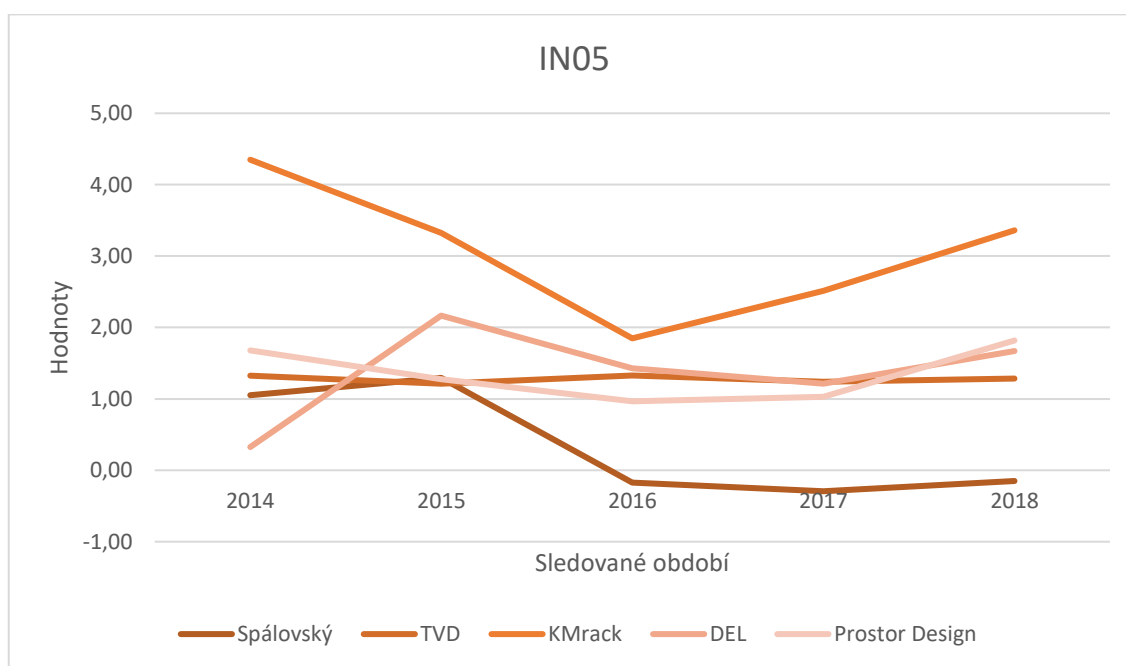
Sledovaná společnost Spálovský podle grafu si v tomto modelu nevede v posledních 3 letech dobře, je to díky záporné hodnotě EBIT, která dostala hodnoty do záporných hodnot.

Ani společnost TVD v porovnání s modelem IN05 není lepší. Opět jsou hodnoty v šedé zóně.

O model Indexu IN05 u této společnosti KMrack nevypadá vůbec špatně. Hodnoty dosahují velice slibných výsledků, kdy v roce 2014 společnost dosáhla svého maxima ve sledovaném období, a pak měla do roku 2016 tendenci klesající, avšak další 2 roky hodnoty stoupají, což má pozitivní efekt.

Žádoucích hodnot společnost DEL dosáhla jen ve 2 letech a to v roce 2015 a 2018. Léta 2016 a 2017 se nacházejí v neprůkazné šedé zóně.

Žádoucích hodnot společnost Prostor Design dosáhla jen v letech 2014 a v posledním sledovaném roce, tedy 2018. Ostatní roky se nacházejí v šedé – neprůkazné zóně.



Graf 20: Vývoj indexu IN05 (Vlastní zpracování)

4.4 Vyhodnocení finančních analýz

Při srovnání společností v poměrových ukazatelích si analyzovaná společnost nevede dobře.

Výsledky běžné likvidity dosahovaly nižších hodnot, než je doporučená hranice. TVD si vedlo skvěle, oproti KMrack vysoce převýšilo doporučené hodnoty. Společnosti DEL a Prostor Design si také nevedou zle, obě společnosti v jednom z 5-ti sledovaných let se dostaly z doporučených hodnot, ale ne nijak zásadně. U pohotové a okamžité likvidity je tomu velmi podobně. Co se týče ukazatele okamžité likvidity, tak si vede nejlépe společnost Prostor Design.

Co se týče zadluženosti, tak se sledovaná společnost drží v rozmezí 61% – 74% a to v posledních 4 letech se stoupající tendencí, z čehož vyplývá, že společnost využívá cizí kapitál a drží se volby levnějších cizích zdrojů než samofinancování, což je v tomto odvětví očekávané, ale nabývá příliš vysokých hodnot. Konkurence TVD a DEL s intervalem od 47% - 77% je na tom o něco lépe, využívá cizích zdrojů o něco méně. Naopak společnost KMrack využívá samofinancování a nevolí levnější cizí zdroje. Ve sledovaném období byly úrokové sazby na historických minimech, nastává tedy otázka,

proč společnost KMrack nevyužila cizí zdroje lépe. Efektivnější využití se přiklání ke sledované společnosti konkurenci TVD a DEL.

Dalším z poměrových ukazatelů je rentabilita. Sledovaná společnost si v analyzovaném období vede od jejího nejlepšího roku 2015 dost špatně po stránce rentability. Dostává se do záporných hodnot díky neúměrně se zvyšujícím nákladům - výkonová spotřeba oproti tržbám. Tímto se společnost dostala do záporného výsledku hospodaření a tím do záporných čísel rentability vlastního kapitálu, tak i rentability celkových aktiv a také rentability tržeb. Konkurenční společnosti si vedou o něco lépe, dosahují kladných hodnot v celém sledovaném období. Stálo by za povšimnutí, že společnost TVD si drží malý rozptyl rentabilit ve sledovaném období a tím může nabývat důvěryhodnější postavení oproti sledované společnosti a její konkurenci. Nejvyšších hodnot dosahují společnosti DEL a Prostor Design.

Co se týče ukazatelů aktivity, tak sledovaná společnost nedosahuje špatných výsledků u obratu celkových aktiv. Pozornost si zaslouží především řízení pohledávek a závazků, kde je důležité sledovat dobu obratu kvůli schopnosti platit závazky svým dodavatelům. V letech 2014 a 2016 analyzovaná společnost dle údajů mohla mít špatnou platební schopnost skrz delší doby inkasa pohledávek v porovnání s dobou obratu závazků. Nejlepší dobu splatnosti pohledávek má v průměru společnost TVD a Prostor Design.

Díky vybraným finančním ukazatelům je zřejmé, že konkurenční společnost TVD, DEL a Prostor Design si vede dle sledovaných hodnot ve většině ukazatelů nejlépe ze všech 5 sledovaných společností.

Zajímavým faktorem při vyhodnocování je zjištění, že rok 2015 znamenal pro analyzovanou společnost pozitivní vliv na finanční výkonnost společnosti jak v objemu zakázek, tak i po finanční stránce oproti konkurenci TVD. Je možné, že analyzovaná společnost převzala kontrolu nad trhem jakožto sobě si konkurující společnosti a získala tím dominantní postavení. To by mohl znamenat propad roku 2015 u konkurenci TVD a nárůst u sledované společnosti.

Dalším zajímavým zjištěním je, že zdánlivý „outsider“ (KMrack) dle poměrových ukazatelů si ve vyhodnocení souhrnných modelů vede překvapivě nejlépe oproti své přímé konkurenci.

Co se týče soustav ukazatelů, tak si sledovaná společnost nevede moc dobře, výsledky nejsou vypovídající díky tomu, že se většina údajů nachází v šedé zóně. Konkurencí společnosti TVD se také nachází v šedé zóně. Překvapením je společnost KMrack, která z předešlých analýz vypadala dost špatně, ale podle Altmanova modelu Indexu IN05 se jako jediná dostala do pozitivních hodnot.

Z pohledu benchmarkingu zkoumaná společnost si vede průměrně. Měla by zapracovat na zlepšení řízení likvidity, což záleží na lepším rozložení likvidního kapitálu. Dále by se měla zajímat o ztrátu, kterou tvořila v posledních 3 analyzovaných letech, díky které je rentabilita záporná, a v poslední řadě také řízení pohledávek.

4.4.1 Benchmarking aktivity s majoritním vlastníkem Global Business s.r.o.

Jak již bylo zmíněno, tak v roce 2018 se společnost Spálovský a.s., stala majoritním vlastníkem společnosti Global Business s.r.o.. Společnost Global Business s.r.o. tvoří v současné době 35 % exportu z celkového obrátu společnosti. Výrobky společnosti Global Business byly opakovaně dodány do těchto zemí: Německo, Anglie, Francie, Slovensko, Nigérie, Rumunsko, Polsko, Maďarsko, Rusko, Pákistán, Bělorusko, Čína, Irák, UAE, Bulharsko. Společnost Global Business s.r.o. má v porovnání cca 2x vyšší objem tržeb za prodej výrobků a služeb a to i přes to, že na trhu působí 13 let v porovnání se společností Spálovský a.s., která na trhu je přes 25 let. Společnost Global Business s.r.o. ve sledovaném období, tj. od roku 2014 do roku 2018, se ani jednou nedostala do záporných čísel hospodářského výsledku, vždy tedy generovala zisk okolo 12 000 tis. Kč. V porovnání aktivity, přesněji obrátu celkových aktiv, tak mají v průměru zanedbatelný rozdíl.

Tab. 24: Obrat celkových aktiv (Vlastní zpracování)

Obrat celkových aktiv [počet obrátek/rok]	2014	2015	2016	2017	2018
Spálovský	1,51	2,11	1,62	1,79	1,72
Global Business	1,53	1,96	1,40	1,76	1,50

Co se týče doby splatnosti pohledávek, tak by obě společnosti měly tuto dobu snížit.

Tab. 25: Doba splatnosti pohledávek (Vlastní zpracování)

Doba splatnosti pohledávek [ve dnech]	2014	2015	2016	2017	2018
Spálovský	104,87	59,27	122,15	89,32	113,21
Global Business	169,88	106,63	153,40	106,84	125,71

Zajímavější výsledky zobrazuje tabulka doby obratu závazků, kde společnost Global Business s.r.o., dosahuje v průměru nižších hodnot, a to o 32 dní, což představuje víc jak měsíc.

Tab. 26: Doba obratu závazků (Vlastní zpracování)

Doba obratu závazků [ve dnech]	2014	2015	2016	2017	2018
Spálovský	104,88	83,18	94,57	108,53	96,23
Global Business	64,82	37,14	75,93	58,86	89,34

Společnost Spálovský a.s., má dokonce nižší průměrné hodnoty o 35 dní u doby splatnosti pohledávek, přičemž v porovnání s majoritním vlastníkem má společnost Global Business s.r.o., nižší o 32 dní dobu obratu závazků. Z čehož vyplývá, že společnost Spálovský a.s., má v průměru přibližné hodnoty jak u doby obratu pohledávek, tak závazků, ale společnost Global Business s.r.o., má více než 2x v průměru nižší dobu obratu závazků. Z toho plyne, že pohledávky inkasuje v průměru za 133 dní a závazky platí v průměru za 66 dní, což je velmi nevyrovnané. Je zajímavé, že společnost je schopna platit své závazky tak brzo, když pohledávky inkasuje o poznání později. Management společnosti by měl zapracovat na splatnosti pohledávek svých zákazníků u obou společností.

4.5 Souhrn analýz

Tento souhrn vychází z přístupu SWOT.

Silné stránky

Hned několik bodů spadá do silných stránek analyzované společnosti, díky kterým si budují dobrou pověst společnosti. Ještě před vznikem právní formy majitel podnikal několik let v oboru, kde se zrodily cenné zkušenosti pro tuto činnost podnikání. Nyní se dá říct, že společnost má více jak 25 – ti letou zkušenost v oboru. Díky tomu, že je společnost na trhu tolik let, tak si za svůj čas vybudovala se svými zákazníky dobré vztahy, a právě od toho se odvíjí dobré jméno. Předností vůči konkurenci jsou zkušenosti v oboru. Nepostradatelnou výhodou jsou certifikáty: 1997 – Certifikace jakosti dle normy ISO 9002, 2001 Certifikace jakosti dle normy ISO9001, 2008 Certifikace

environmentálního systému řízení dle normy ISO 14001, 2009 Vyhláška č. 132/2008 Sb. - jaderná energetika, 2010 Certifikace BOZP dle normy OHSAS 18001, 2016 Certifikace pro Ruskou federaci.

Další výhodou před konkurencí je, že společnost vyrábí nejen sériově, ale také na zakázku atypické výrobky se širokou škálou barev, dále zajišťují servis a kompletní služby s tímto spojené. Díky tomu mají zákazníky nejen z České republiky, ale také pár ze zahraničí. Díky atypizované výrobě pokrývají trh z větší část a mohou takto vyhovět více zákazníkům.

Ve sledovaném období se společnost vyznačuje poměrně stabilní fluktuací zaměstnanců, což má pozitivní vliv na jejich zdravou psychiku a podvědomí, že se s nimi počítá i do dalších let.

Slabé stránky

Nedokonalostí společnosti je obtížnost najít kvalifikované pracovníky na pozici zámečník. Jedná se o práci přesnou a velmi fyzicky náročnou, proto je těžké tuto pozici obsadit vzdělaným pracovníkem.

V dnešní době, kdy je trh zahlcený a každá společnost se předbíhá v technologiích, novinkách atd. je důležité, aby společnost fungovala i po webové stránce. Design webových stránek není aktuálně trendy a v jistých odvětvích se na to klade velká důležitost. I maličkosti hrají roli, jakého dodavatele si zákazník vybere, a proto webové stránky v zastaralém stavu není nic dobrého.

Z pohledu obchodní výkonnosti společnost od roku 2016 do roku 2018 tvořila ztrátu, se kterou se v roce 2019 naštěstí vypořádala a opět začala společnost tvořit zisk. V porovnání s vývojem přidané hodnoty na tržbách s konkurencí by analyzovaná společnost mohla zapracovat na lepších výsledcích.

Další slabou stránkou je po finanční analýze řízení splatnosti pohledávek, kdy hodnoty dosahují v průměru za sledované období 98 dnů. Řízení zadluženosti představuje také riziko situace, kdy vysoce zadlužená společnost nebude moci platit své závazky.

Příležitosti

Velkou příležitostí, jak nalákat zákazníky, by mohlo být vytvoření nových webových stránek, které by na několik let do budoucna odpovídaly trendu.

Další příležitostí je oslovení škol a navázat kontakt s těmi, co vyučují na pozice, které jsou neobsazené a na které společnost hledá těžko pracovníky.

V rámci analýzy 7S vyplynulo, že analyzovaná společnost nemá vypracovaný katalog nabízených produktů a služeb, což je dnes základ pro obchodní činnost.

Ohrožení

Ohrožení lze vyvodit od konkurence, která by mohla společnost zničit ať už cenou nebo technologiemi. Dále společnost může ohrozit vstup nových konkurentů na trh, což není v očekávání. Také odběratelé mohou tlačit na snížení cen a tím přitlačit společnost na cenu, která bude ve výšce nákladů. Nezaplacená faktura odběratelů může vzniknout neschopnost platit závazky svým dodavatelům. Všechny tyto skutečnosti mohou ve výsledku být fatální pro správné fungování společnosti.

Tab. 27: Souhrnná analýza dle přístupu SWOT (Vlastní zpracování)

Silné stránky	Váha	Hodnocení	Součin	Celkem
Dlouholetá zkušenost s výrobou v oboru	0,1	3	0,3	4
Kvalita výrobků	0,3	5	1,5	
Certifikace	0,2	4	0,8	
Vytvoření dobrého jména na trhu	0,1	3	0,6	
Atypické výrobky	0,1	3	0,3	
Velkoobchod a servis	0,1	3	0,3	
Výběr z barveného provedení	0,1	2	0,2	
Slabé stránky	Váha	Hodnocení	Součin	Celkem
Nedostatek kvalifikovaných pracovníků - zámečnick	0,3	4	1,2	4,7
Design webových stránek	0,3	5	1,5	
Finanční řízení managementu	0,4	5	2	
Příležitosti	Váha	Hodnocení	Součin	Celkem
Získání nových zákazníků	0,2	4	0,8	3,6
Export a rozšíření do zahraničí	0,2	3	0,3	
Analýza zákazníků kvůli vysokým pohledávkám	0,3	4	1,2	
Navázání styku se školami k hledání nových kvalifikovaných pracovníků	0,1	3	0,3	
Vypracování katalogu produktů	0,2	5	1	
Hrozby	Váha	Hodnocení	Součin	Celkem
Zaostání ve sledování trendů technické oblasti výzkumu	0,4	3	1,2	3,4
Konkurence	0,2	3	0,6	
Insolventní zákazníci - nemožnost platit své závazky dodavatelům	0,4	4	1,6	

Nejvyšší hodnotu dosahují slabé stránky společnosti. Je to dáno vysokou váhou a vysokým hodnocením. V této práci není třeba rozebírat silné stránky, ale je důležité se zabírat slabými stránkami, hrozbami a příležitostmi. Celkem slabé stránky nabývají hodnoty 4,7. Z toho vyplývá, že by se společnost měla zaměřit na tuto oblast a zdokonalit se v nabírání nových pracovníků na těžko obsazitelná místa a oslovit společnost na vytvoření nového designu webových stránek, popřípadě využít návrhu a využít spolupráce se společností DigiLabs Software s.r.o., což je zpracováno v další části diplomové práce. Dále by se měla společnost zaměřit na příležitosti a pomocí návrhům v další části práce značnou mírou dosáhnout naplnění cílů.

5 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Výše zmíněná část práce přímo navazuje na výstupy z předchozí kapitoly, vyplývá z důsledků provedených analýz a odráží slabší stránky analyzované společnosti. Tyto nedostatky budou rozebrány tak, aby navržená opatření odpovídala optimálnímu hospodaření společnosti. Návrhy budou řešeny tak, aby měly efektivní vliv a dopad na využití v praxi.

Dle klasifikace NACE je společnosti přidělen primární kód 27120 – Výroba elektrických rozvodných a kontrolních zařízení, což tvoří 87 % veškerých ekonomických činností společnosti.

Kapitola je zaměřena především díky benchmarkingu na tato slabá místa společnosti:

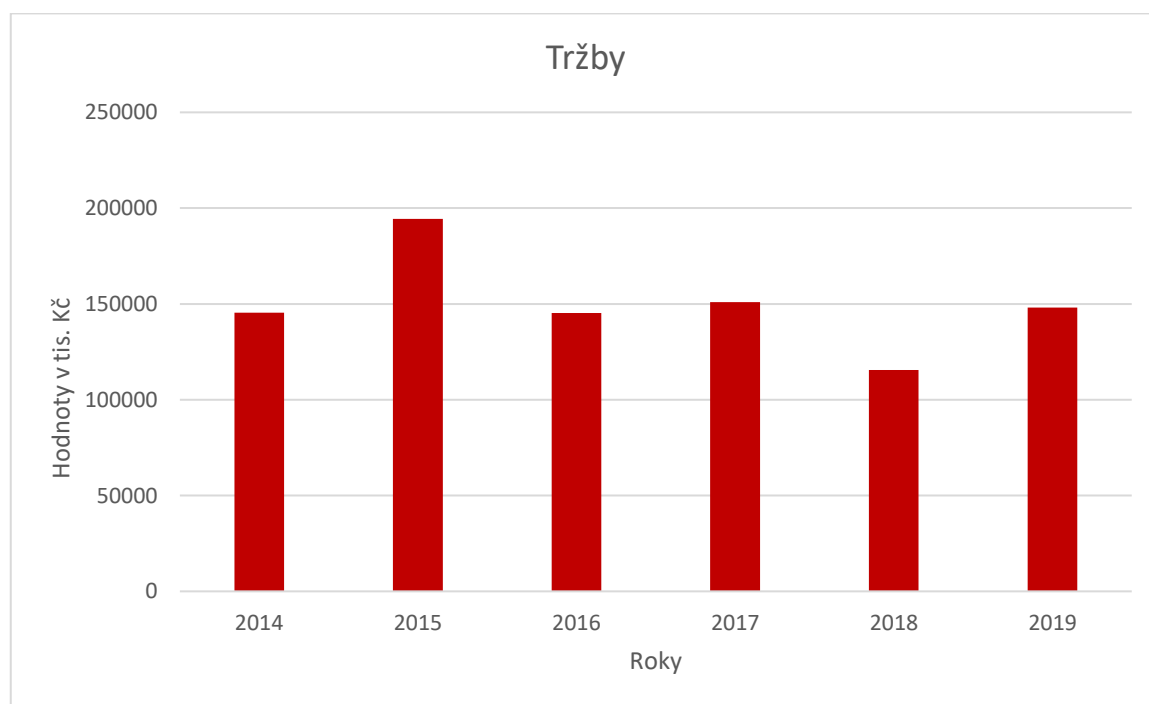
- řízení pohledávek a závazků,
- zvýšení tržeb na základě vyššího podílu na exportu,
- rentabilita,
- obtížnost obsadit pozice kvalifikovanými pracovníky,
- webové stránky.

Díky ukazatelům bylo možné nalézt předešlé body, které vycházejí z finančních výkazů v rámci sledovaného období. Jedná se o roky 2014 – 2018 a některé ukazatele jsou doplněny o rok 2019 u sledované společnosti. V posledním sledovaném roce 2018 se společnost potýkala se složitými procesy spojenými se zakázkovou naplněností a stabilizací zaměstnanců. Velmi těžko se vyrovnávala se ztrátou důležitých zákazníků a změnami na trhu výrobců rozvaděčů. Toto jsou příčiny, které vyústily v nesplnění hlavního cíle, který spočíval ve zvýšení tržeb a tím i zisku. Mělo to za následek ztrátu – 6825 tis. Kč. Tyto skutečnosti předznamenaly razantní změny ve fungování společnosti. Přesněji se jedná o změny v celkové organizaci, tak i jejímu působení na trhu. Management společnosti musel jednat rychle. Rozhodli o přestěhování vedení společnosti a změně sídla do stávajícího areálu. Dále bylo rozhodnuto o odprodeji areálu v Kroměříži, čímž snížily náklady na údržbu a provoz. Důležitá změna nastala v ukončení spolupráce s italskou firmou E.T.A a s tím související rozhodnutí rozpuštění střediska velkoobchodu a logistiky. Dalším bylo rozhodnutí majoritního vlastníka AŽD Praha s.r.o odprodat svůj

akciový podíl v analyzované společnosti. Novým majoritním vlastníkem se stala společnost Global Business s.r.o. Tyto všechny aspekty vyústily v nesplnění cíle – zvýšení tržeb, které jsou vyobrazeny v následujícím grafu. Poslední doplňující rok 2019, který není zohledněn ve finanční analýze, jelikož konkurence ještě data nezveřejnila, tak je vidět, že tendence ke zvýšení tržeb ve společnosti je. Dokonce po 3 po sobě jdoucích letech ztráty konečně generuje zisk po zdanění ve výši 13 544 tis. Kč.

Díky neuspokojivým hodnotám likvidity by se měla analyzovaná společnost zaměřit na optimalizaci aktiv. Ve směru likvidity si nejlépe vedla společnost TVD. V porovnání s konkurenční společností TVD má analyzovaná společnost zhruba 10x nižší hodnotu aktiv. Při porovnání částí aktiv lze usoudit, že by analyzovaná společnost měla zvýšit krátkodobý finanční majetek cca o 3 – násobek poslední uvedené hodnoty, aby zvýšila hodnotu likvidity.

Při porovnání posledních 2 analyzovaných let se snížila aktiva cca o $\frac{1}{4}$. To zapříčinilo především snížení stavu zásob a likvidace položky zboží v důsledku ukončení spolupráce s italským dodavatelem.



Graf 21: Tržby společnosti Spálovský (Vlastní zpracování dle VZZ)

5.1 Řízení pohledávek

Jedním ze strategických cílů finančního managementu je řízení platební schopnosti společnosti. Zvyšovat hodnotu společnosti lze jen za předpokladu, že je společnost schopna platit své závazky. Řízení pohledávek a závazků se vyznačuje zajímavou strukturou. Největší část tvoří pohledávky z obchodních vztahů – i když se mírně snížily v porovnání s minulými léty. Pohledávky tvoří téměř 1/3 tržeb. To znamená, že jsou příliš vysoké. Společnost vyrábí méně a má větší pohledávky. To jen utvrzuje v tom, že řízení pohledávek v porovnání s řízením závazků není kompatibilní s inkasem pohledávek. Pro společnost je dlouhodobě neefektivní, aby doba splatnosti byla výrazně kratší, než doba inkasa. Společnosti tak hrozí, že se ocitne v platební neschopnosti, protože pohledávky nejsou likvidní položkou. Významnou složku tvoří pohledávky kryté věcnými zárukami s hodnotou 23 896 tis. Kč, což znamená, že je tvoří více než $\frac{3}{4}$ z objemu pohledávek. Společnost by měla prověřovat své zákazníky a jejich platební schopnost.

Možné členění odběratelů dle přínosu pro společnost:

- Z – Zlatí odběratelé – vyznačují se tím, že přinášejí společnosti největší zisky, společnosti si jich cení, jelikož přinášejí vysokou hodnotu tržeb s nízkými náklady. Co se týče strategie tohoto segmentu, tak by se měla držet upevňování vazeb s těmito zákazníky a měla by jim nabízet výhody, které je odradí od případné změny dodavatele. Ohledně prodeje je taktické v zájmu společnosti těmto odběratelům zvyšovat objem prodeje při soustavné kontrole nákladů.
- B – Bílí odběratelé – tito zákazníci se vyznačují oproti Zlatým, vyššími náklady. Bílí by mohli být větším zdrojem zisků a tržeb za předpokladu, kdyby se snížily náklady, a nebo zvýšit tržby při stejných nákladech. V zájmu společnosti je zvýšení objemu prodeje u těchto odběratelů bez proporcionálního nárůstu nákladů.
- Č – Černí odběratelé – u těchto zákazníků je třeba zvážit otázku, zda se vyplatí spolupracovat s těmito odběrateli i nadále. Sledování Černých odběratelů je třeba dělat s opatrností, je třeba důkladně zvážit, zda existuje možnost zvýšit tržby a nebo snížit náklady (Vožňáková, 2004).

Pro názornou ukázkou je přiložen obrázek.

Čisté tržby (příjmy) na odběratele	Vysoké	„Z“	„B“
	Nízké	„B“	„Č“
		Nízké	Vysoké
		Náklady v procesu pohledávek	

Obr. 7: Matice ziskovosti (Převzato od Vožňákové, 2005)

Je také důležité sledovat reálnou hodnotu pohledávky, protože v účetnictví je evidence prováděna na základě historických cen (cena v okamžiku zaevidování), není tedy respektován vliv času a rizikovost rozhodnutí a s tím související bonita a ziskovost odběratele (Vožňáková, 2004). Jednou z možností je stanovení současné hodnoty zisku při působení 2 činitelů:

- pravděpodobnost zaplacení pohledávky,
- úrokové krytí (Valach, 1997).

Výpočet reálné hodnoty musí vzít v potaz následující faktory:

- pravděpodobnost vzniku nezaplacení – předání na vymáhání,
- náklady na vymáhání,
- náklady na preventivní zajištění.

$$PN_S = P_S \cdot NV_S + NP_S$$

Kde je:

PN_S – pravděpodobné náklady v s-té bonitní skupině odběratelů,

NV_S – náklady na vymáhání v s-té bonitní skupiny odběratelů,

NP_S – náklady na preventivní zajištění v s-té bonitní skupině odběratelů,

P_S – pravděpodobnost nezaplacení v s-té bonitní skupině odběratelů. Jedná se o rozdíl $1-p_{min}$ (minimální pravděpodobnost zaplacení, aby pohledávka nebyla ztrátová) v dané skupině s.

$$RH = \frac{NH}{(1+i)^n} - (P_S * NV_S + NP_S)$$

Kde je:

RH – reálná hodnota pohledávky,

NH – nominální hodnota pohledávky,

i – běžná úroková míra pro výpočet současné hodnoty pohledávky,

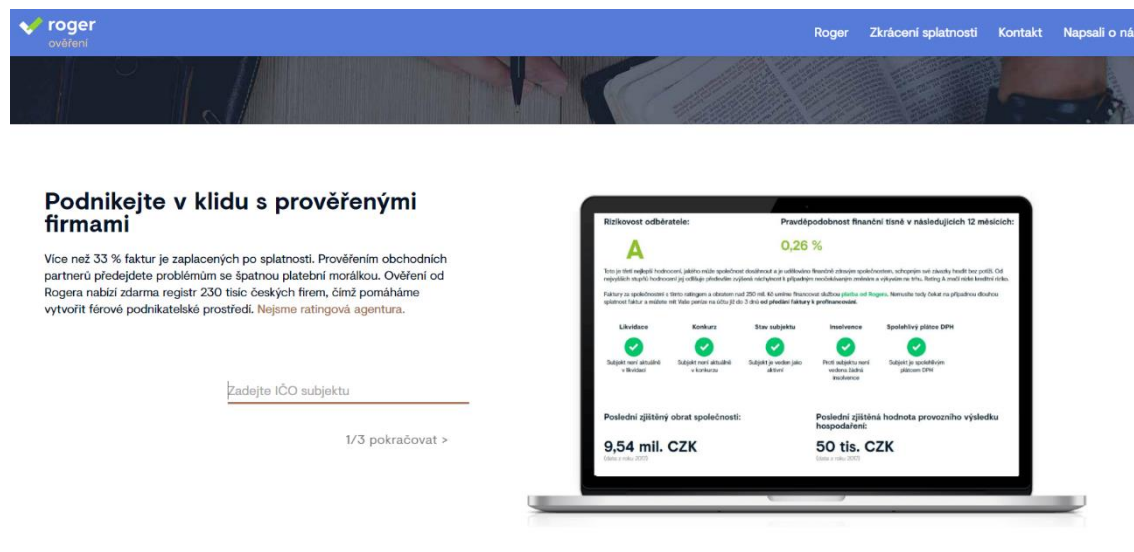
n – úrokové období v letech (Vožňáková, 2004).

V současné době je několik využití nástrojů pro redukci pohledávek vůči odběratelům. Existují tyto typy: faktoring, forfaiting nebo pojištění pohledávek.

5.1.1 Prověření odběratelů

Návrhem předejití použití těchto nástrojů je prověření odběratelů, které vede ke snižování podílu neuhrazených pohledávek. Základem je zjištění informací o solventnosti zákazníka, tedy o jeho platební schopnosti. Toto prověřování by mělo probíhat ještě před zahájením výroby produktu pro potenciálního zákazníka. Informace o potenciálním zákazníkovi by měly poskytnout takové údaje, které by vypovídaly o finanční stabilitě, zda je daný zákazník spolehlivý a důvěryhodný anebo, zda patří do rizikové skupiny. Schopnost dodržet své závazky se označuje jako bonita. Na internetu lze nalézt řadu webových stránek a aplikací, které nabízejí prověření bonity výše zmíněného „potenciálního“ zákazníka. Tyto weby nabízejí službu poskytující především negativní informace o podnikatelských subjektech. Jedná se především o informace jako je platební schopnost, insolvence, dluhy, exekuce, zápis v registru nespolehlivých plátců DPH atd. Analyzovaná společnost by mohla tuto službu využít především u již zmíněných potenciálních zákazníků, se kterými zatím nemá zkušenost ve spolupráci (Bisnode, 2018, online). Jednou z možností je bezplatná webová stránka roger.cz, kde se vyplní IČO

hledaného zákazníka, dále e-mail, pro zaslání získané rizikovitosti a nepovinné políčko telefonní číslo.



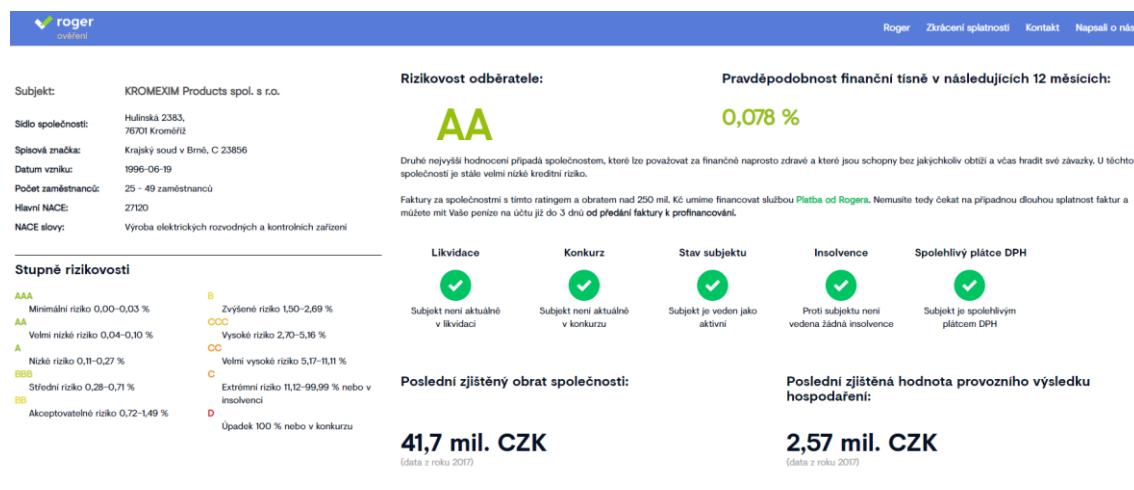
Obr. 8: Analýza rizikovitosti společnosti (Převzato z: Roger. 2020, online)

Poté se vyhodnotí data a zobrazí následující informace, následující obrázek popisuje data o analyzované společnosti v této diplomové práci. Analyzovaná společnost vyšla s neuspokojivým výsledkem CCC, což značí vysoké riziko jakožto odběratele. Z celkem 10 možných hodnocení společnost získala hned 8. nejhorší na stupnici. Tento výsledek podporují i výsledky z předešlé části, kde hodnoty z finanční analýzy nevyšly moc uspokojivě.

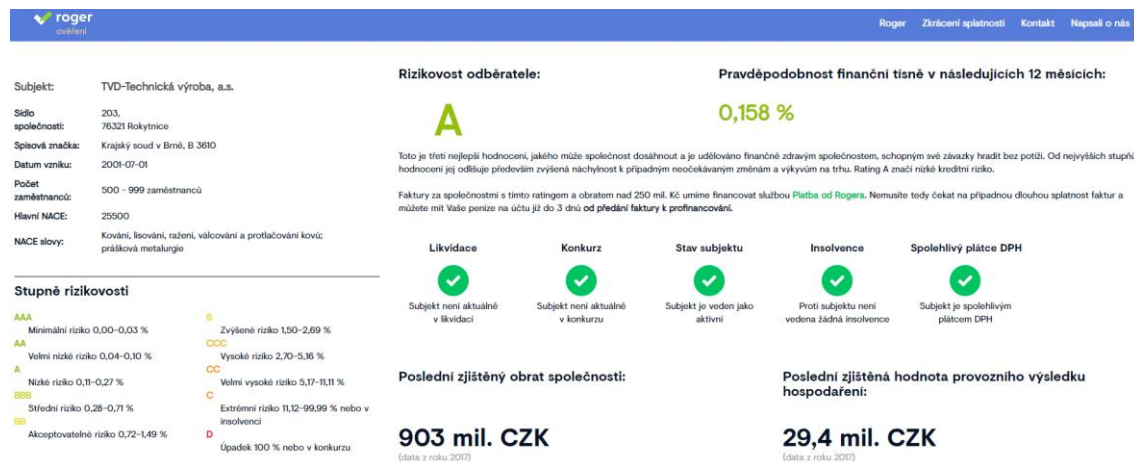


Obr. 9: Analýza rizikovitosti společnosti Spálovský (Převzato z: Roger. 2020, online)

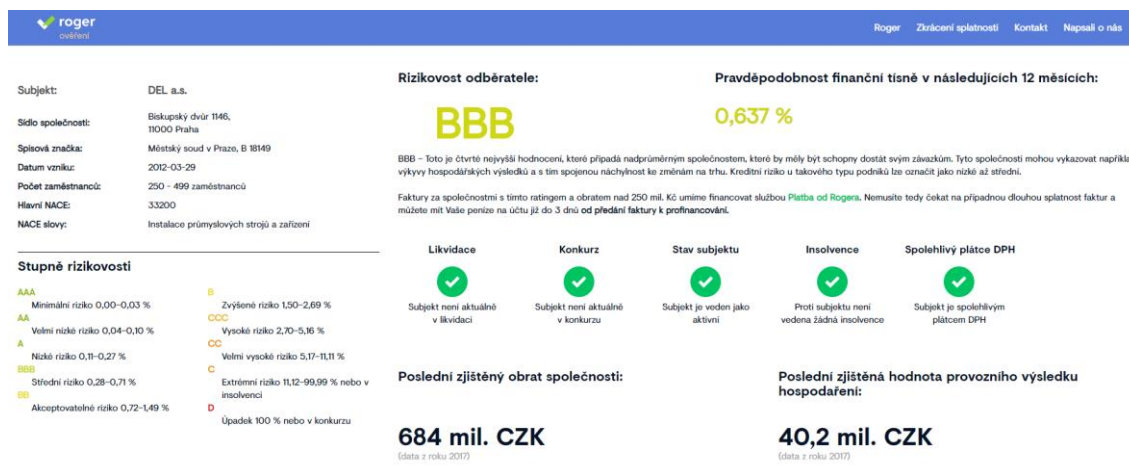
Níže jsou obrázky popisující vyhodnocení dle webových stránek roger.cz konkurence. Pro srozumitelnější popsání situace jsem zadala vyhodnotit přímé konkurenty analyzované společnosti. Nejméně rizikovou společností v případě rizikovosti jakožto fiktivního odběratele je společnost KMrack se stupněm AA, dále se řadí společnost TVD se stupněm A, dalším je společnost DEL a na posledním místě z konkurence je Prostor Design.



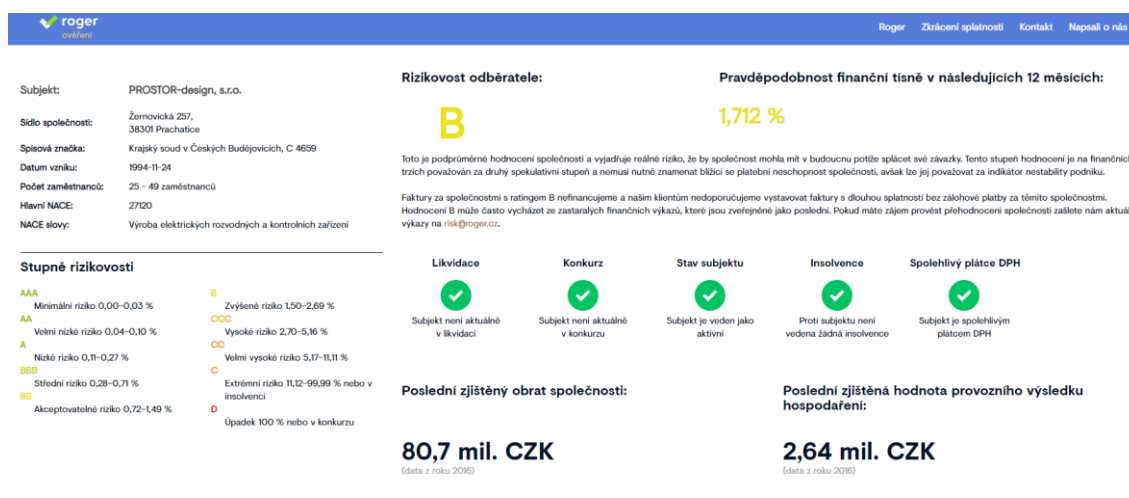
Obr. 10: Analýza rizikovosti společnosti KMrack (Převzato z: Roger. 2020, online)



Obr. 11: Analýza rizikovosti společnosti TVD (Převzato z: Roger. 2020, online)



Obr. 12: Analýza rizikovitosti společnosti DEL (Převzato z: Roger. 2020, online)



Obr. 13: Analýza rizikovitosti společnosti Prostor Design (Převzato z: Roger. 2020, online)

S odběrateli, se kterými má společnost již dobrou zkušenost ohledně platební morálky, by mohla sledovat vývoj jejich finanční výkonnosti pomocí finančních ukazatelů. Jedná se o:

- likviditu (běžnou, pohotovou, okamžitou),
- celkovou zadluženost,
- úrokové krytí.

Tyto získané informace by společnost mohla ukládat do vlastní databáze. Velikost a struktura by záležela na množství odběratelů. Dostačující platformou je tabulkový editor Microsoft Excel nebo některá z náročnějších databází. Záleželo by na managementu, jak se vůči této problematice postaví.

5.1.2 Penalizace

Další možností ke zmírnění vysokého podílu krátkodobých pohledávek a zlepšení platební morálky zákazníků je zavedení pokut. Ovšem je dobré si uvědomit, že v dnešní situaci na trhu, kdy je boj o zákazníky, aby je penalizace neodradila a bylo by vhodné spíše se zaměřit na inkaso pohledávek a výše zmíněné rozdělení odběratelů do rizikových a bonitních skupin. Přesněji se jedná o penále (úrok) při prodlení dané odběrateli při nesplacení pohledávek do data splatnosti.

S možností penalizace je také třeba počítat, že se musí řídit nařízením vlády č. 351/2013 Sb. (aktuální znění k 1.8.2019, verze 3). V části druhé upravuje výši úroku z prodlení a výši nákladů, které jsou spojeny s uplatněním pohledávky. Detailněji říká, že výše úroku z prodlení odpovídá ročně výši repo sazby stanovené ČNB pro první den kalendářního pololetí, v němž došlo k prodlení, zvýšené o 8 % bodů.

K 7.2.2020 je dvoutýdenní repo sazba stanovena na 2,25 %. Zvýšením o 8 procentních bodů se dostaneme na hodnotu 10,25 %.

5.1.3 Skonto

Využití možnosti skonta v oblasti řízení pohledávek je nástroj, který v analyzované společnosti může zákazníky vybízet k rychlejší úhradě jejich závazku. Základem je nabízená sleva za předem stanovené ceny, v případě, že za zakoupené zboží zaplatí dříve, než je datum splatnosti faktury. Touto formou by mohla společnost urychlit řízení pohledávek, jelikož v posledním sledovaném roce čekala na splacení téměř 1/3 roku.

Tab. 28: Návrh skonta (Vlastní zpracování)

Úhrada pohledávky	% z celkové hodnoty pohledávky
20 dní před splatností z 30 dní	2
30 dní před splatností z 60 dní	2

Skonto je ve výši 2% s výše navrženými podmínkami, říká se tomu přijetí skonta odběratelem. Lze u této metody stanovit podmínky pro určité skupiny zákazníků odlišně. Zákazníky je třeba rozdělit do několika skupin:

- potenciální (nový) zákazník,
- zákazník s minulou spoluprací – platil včas,
- zákazník s minulou spoluprací – nezaplatil včas.

Dalším možným rozdělením by měl být:

- počet zakázek (minulé, potenciální),
- objem zakázek (minulé, potenciální).

A také je třeba neopomenout již výše zmíněné dělení dle ziskovosti na Zlaté, Bílé a Černé odběratele.

5.2 Zvýšení tržeb na základě vyššího podílu na exportu

Na základě informací, které jsou k dispozici k vypracování diplomové práce, navrhuji zvýšení podílu produkce do exportu do nejbližších evropských zemí. Společnost Global Business s.r.o., která je majoritním vlastníkem společnosti Spálovský a.s., tvoří v současné době 35 % exportu z celkového obrátu společnosti. Výrobky společnosti Global Business byly opakovaně dodány do těchto zemí: Německo, Anglie, Francie, Slovensko, Nigérie, Rumunsko, Polsko, Maďarsko, Rusko, Pákistán, Bělorusko, Čína, Irák, UAE, Bulharsko. Společnost Global Business s.r.o. má v porovnání cca 2x vyšší objem tržeb za prodej výrobků a služeb a to i přes to, že na trhu působí 13 let v porovnání se společností Spálovský a.s., která je na trhu přes 25 let. Společnost Global Business s.r.o., ve sledovaném období tj. od roku 2014 do roku 2018 ani jednou nedostala do záporných čísel hospodářského výsledku, vždy tedy generovala zisk okolo 12 000 tis. Kč. Tímto navrhuji, aby společnost Global Business s.r.o., pomohla s finančním řízením a obchodem společnosti Spálovský a.s., generovat zisk tak, jako v posledním doplňujícím roce 2019. Tomuto zvýšení tržeb by mohlo dopomoci navázání kontaktů a zvýšení zájmu o kontrakty v zahraničí a tímto způsobem exportovat vyšší objem. Poslední zakázka v roce 2018 ve Vietnamu měla jisté problémy jak logistiky, tak finanční a je na managementu společnosti, aby těmto nelehkým problémům předešel.

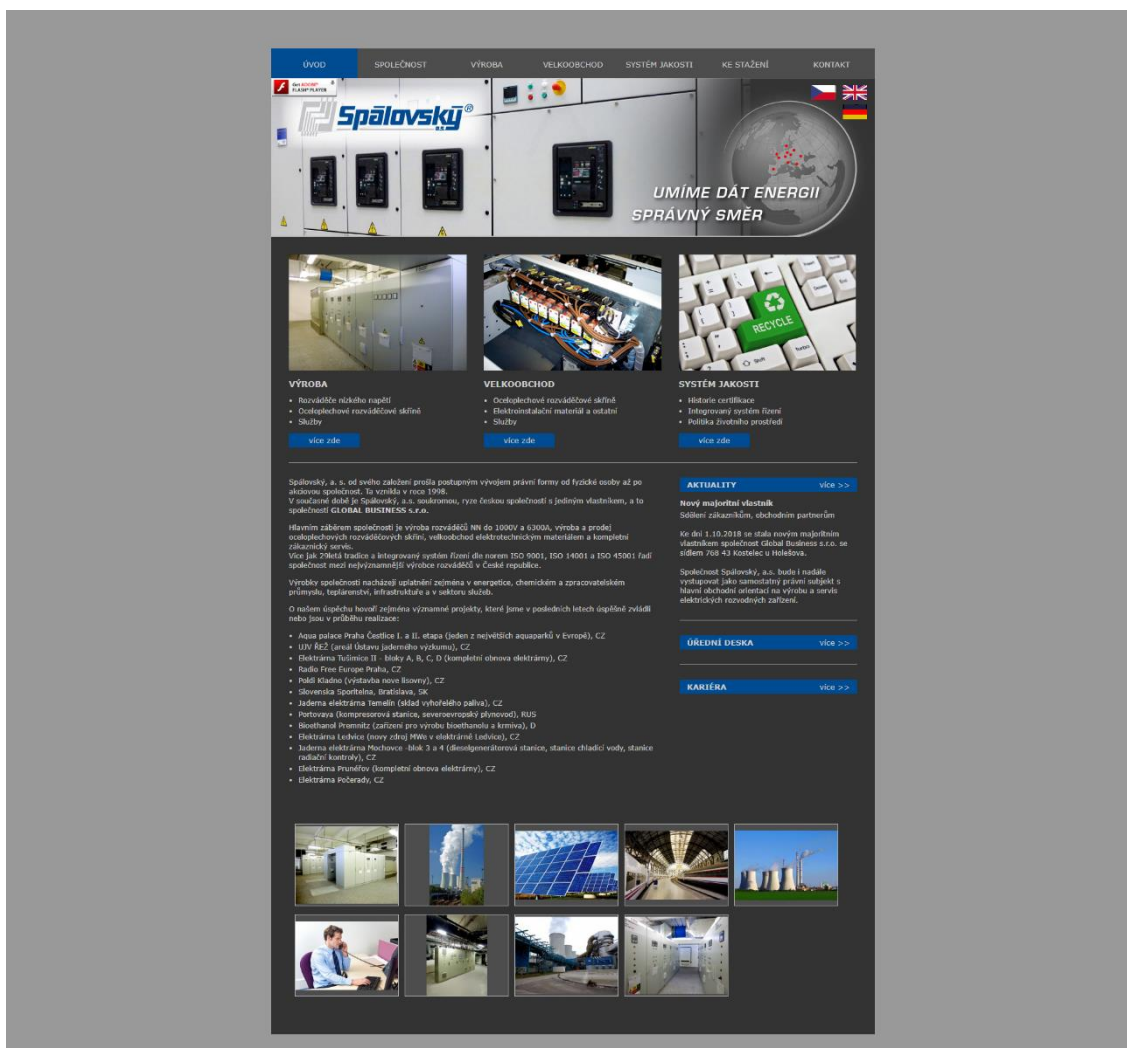
5.3 Obsazení pozic pracovníky a sledování spokojenosti

Důvod, proč je těžké obsadit fyzicky náročné pozice pracovníky je ten, že v dnešním světě nikdo nechce vykonávat manuálně těžkou práci a většina lidí prahne po penězích a práci za počítačem, popřípadě práci fyzicky těžší, ale jako živnostník. S tím je spojen i výběr mladistvých po středních školách, kdy řemeslo ztrácí na pozornosti a šikovní si vybírají dnes velmi populární odvětví IT. Zapojení společnosti do spolupráce se středními školami, především v Kroměříži se střední školou COPT, je očividný přínos.

Díky analýze počtu zaměstnanců ve sledovaném období jsem dospěla k závěru, že fluktuace není vysoká, v posledním roce došlo ke změnám kvůli změně majoritního vlastníka a rozpuštění střediska logistiky a velkoobchodu, tím se snížil počet zaměstnanců. Co se týče spokojenosti pracovníků, tak lze navrhnout sledování spokojenosti zaměstnanců a to 1x za rok, zjišťování jejich potřeb a priorit při spokojenosti v zaměstnání. Vedení by tak zjistilo, co je trápí a jak zlepšit spolupráci. Mohlo by se od toho i odvíjet pracovní nasazení atd.

5.4 Webové stránky

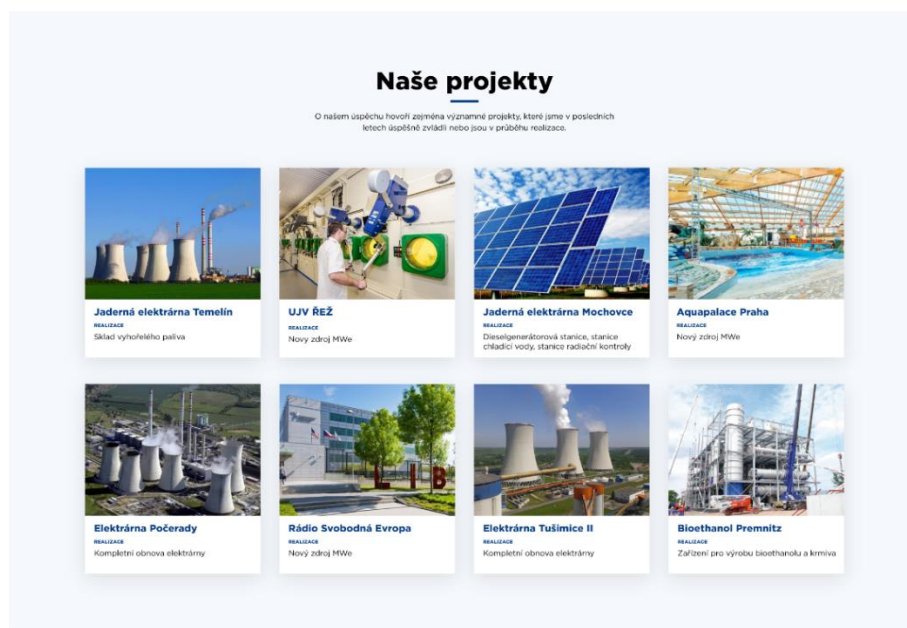
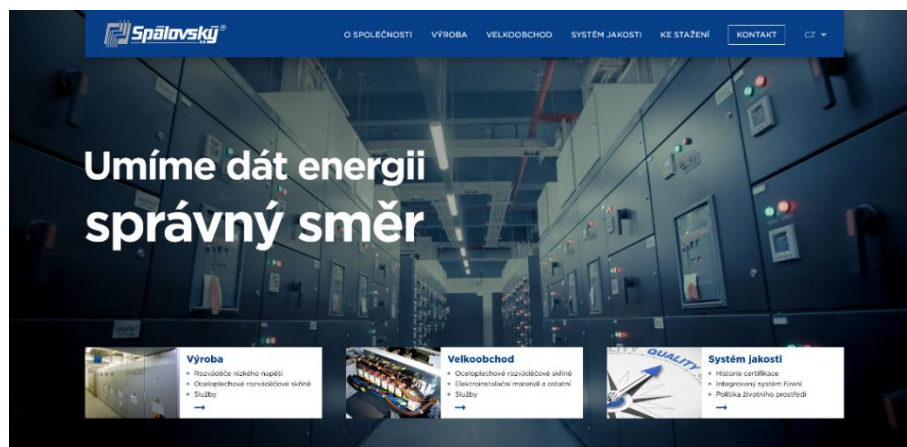
Právě s nenaplněným cílem zvyšujících se tržeb mohou být spojeny i webové stránky, které designem velmi zaostávají za dnešním trendem. V současné době webové stránky společnosti neodpovídají moderní době a mohou tak dnešního zákazníka, který má na výběr z desítek dalších společností, velmi rychle odradit. V každém odvětví se přikládá odlišný důraz na zaujmutí zákazníka. Ale to neznamená, že si společnost může dovolit neaktualizovat webové stránky, což je jistá forma marketingu a tím pádem vzniká ušlý zisk z potenciálních zákazníků.



Obr. 14: Aktuální Homepage společnosti Spálovský a.s. (Převzato z Spalovsky, 2019, online)

Při návrhu webových stránek jde především, kromě designu, o jejich funkčnost a jejich přínos pro klienty. Dále je velmi důležité, aby byly webové stránky responzivní, tedy aby se přizpůsobily chytrým telefonům, tabletům a všem možným formátům zobrazení. Kvůli tomu se vytváří návrh stránek pro každý formát.

Vypracovaná diplomová práce, jakožto teoreticky zadaný projekt ve společnosti s cílem zvýšení výkonnosti jak finanční, tak i obchodní společnosti, by brigádníkovi při hodinové mzdě 150 Kč/hod vyšla na cca 40 000 Kč + náklady za spolupráci s návrhem a možným vytvořením s implementací webových stránek, které jsou v rozsahu odhadem mezi 30 000 Kč – 200 000 Kč. Tento velký rozsah nákladů na webové stránky záleží na mnoha faktorech, které v současnosti nelze detailně určit.



VÝROBA

Průmyslové rozváděče
Kompenzační rozváděče
Ovládací pulty a panely
[A další](#)

INFORMACE PRO VÁS

Aktuality
Úřední deska
Kariéra

KONTAKTUJTE NÁS

Nádražní 329, 768 02 Zlouny
+420 605 201 750
info@spalovsky.cz



Obr. 15: Návrh Homepage společnosti Spálovský a.s. (Vlastní zpracování ve spolupráci s DigiLabs Software s.r.o.)

ZÁVĚR

Předložená diplomová práce hodnotí finanční a obchodní výkonnost stávajícího stavu společnosti Spálovský a.s. v období od roku 2014 do roku 2018 a doplňujícím rokem 2019 u některých ukazatelů, pomocí benchmarkingu a následné návrhy změn společnosti, které v případě realizace by měly vést ke zlepšení finanční výkonnosti společnosti.

V první teoretické části jsou obsaženy základní pojmy, které se týkají měření výkonnosti společnosti, strategické analýzy, finanční analýzy. Jsou vysvětleny pojmy například jako benchmarking, obsah modelu 7S atd. Souhrn výše zmíněných metod obsahuje SWOT analýza.

Druhá analytická část se zaměřuje na představení analyzované společnosti Spálovský a.s., ve které se v roce 2018 stala majoritním vlastníkem společnost Global Business, s.r.o. Díky SLEPTE analýze bylo zjištěno, že společnost má problém obsadit volné pozice na funkci zámečnick, dále bylo zjištěno, že společnost začala s rozvojem modernizace výrobního zařízení po technické a technologické stránce. Z Porterovy analýzy se objasnila výhoda oproti některé konkurenci a to, že společnost vyrábí atypizované rozvaděče a také nabídka velké škály barevného provedení. Dále jsou definováni konkurenti a dodavatelé, odběratelé. Z analýzy 7S jsem dospěla ke zjištění, že společnost investovala v roce 2019 do kamerového systému a také že obchodní tým nutně potřebuje katalog nabízených produktů.

Následuje třetí část obsahující benchmarking s vybranými konkurenty. Z toho 2 společnosti jsou vybrány z kraje jako přímí konkurenti na trhu. V porovnání s konkurencí u provozních ukazatelů se společnost Spálovský drží na pomyslných spodních příčkách. Z finanční analýzy vyplynulo, že analyzovaná společnost využívá vysoké míry zadluženosti a nemá podchycené řízení pohledávek a závazků. Dále je rozebrán benchmarking na základě vybraných analýz s majoritní společností. Tyto analýzy jsou vyhodnoceny a je z nich vytvořen souhrn analýz pomocí metody SWOT. Díky souhrnné analýze jsem dospěla k závěru, že je potřeba zlepšit finanční řízení managementu, že slabým místem společnosti je nedostatek kvalifikovaných pracovníků na pozici zámečnick a také je potřeba nový design webových stránek a také. Mezi příležitosti se jeví jako nejdůležitější získání nových zákazníků, provádění analýz zákazníků kvůli vysokým pohledávkám a vypracování katalogu produktů.

Čtvrtá část obsahuje návrhová řešení, která navazují na předchozí analytickou část a benchmarking. Pomocí podkladů, které jsem získala z předešlé části analýz, jsem navrhla opatření, která by předcházela nebo alespoň zmírnila negativní finanční jevy.

Dílčí přínosy jsou patrné z návrhových opatření, které jsou navrženy tak, aby společnost vykazovala zdraví po finanční a obchodní stránce.

Finanční navržená perspektiva je zaměřena na růst tržeb a rentability, zlepšení řízení likvidity, zlepšení řízení splatnosti pohledávek, což obsahuje prověření a rozdělení zákazníků popsané v navrhované části a dále také nový navržený design webových stránek ve spolupráci se společností DigiLabs Software s.r.o. Splní-li se jednotlivé cíle, analyzovaná společnost zjistí tyto změny nejen ve zvýšení výkonnosti, ale i celkovém rozvoji a možnosti investovat do nového technologického vybavení, ale také pro modernizaci vybavení pro zaměstnance – např. klimatizace, která je nutná v halách v letním měsících.

Z pohledu řízení obchodu se zákazníky se jedná o budování dlouhodobějších vztahů s jednotlivými odběrateli a zvýšení možnosti získání nových odběratelů za již výše zmíněných podmínek v návrhové části.

Předem stanovený cíl diplomové práce považuji za splněný.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- BARTOŠ, Vojtěch. *Analýza poměrových ukazatelů* [online]. Brno: VUT v Brně, 2016.
- BUSINESSVIZE. *Kdo jsou to vlastně stakeholders a proč a jak se o ně zajímat*. Businessvize.cz [online]. ©2010-2011 [cit. 2019-1-12]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/strategie/kdo-jsou-to-vlastne-stakeholders-a-proc-ajak-se-o-ne-zajimat> s. 56)
- CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, 2012. *Strategické řízení: Proč je želva rychlejší než zajíc?* Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-2963-2
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Hlavní makroekonomické ukazatele*. Czso.cz [online]. [cit. 2020-5-08]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr
- DLUHOŠOVÁ, Dana, 2010. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.
- DVOŘÁČEK, Jiří, 2005. *Audit podniku a jeho operací*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-809-6.
- FOTR, Jiří, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
- GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0032-2.
- GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ, 2007. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 318 s. : il. ISBN 978-80-86929-26-2.
- KAPLAN, R. a D. NORTON, 2010. *Efektivní systém řízení strategie: Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-203-1.
- KARLÖF, B. a S. ÖSTBLOM, 1993. *Benchmarking: Ukazatel cesty k dokonalosti v kvalitě a produktivitě*. Praha: Victoria publishing. ISBN 80-85865-23-8.

- KISLINGEROVÁ, Eva, 2010. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 811 s., ISBN 978-80-7400-194-9.
- KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER, 2013. *Finanční analýza*. 2. rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing. 240 s. ISBN 978-80-247-4456-8.
- KOCMANOVÁ, Alena a Jiří HŘEBÍČEK a kol., 2013. *Měření podnikové výkonnosti*. Brno: Littera. ISBN 978-80-85763-77-5.
- LANDA, Martin, 2007. *Finanční plánování a likvidita*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 180 s. ISBN 978-80-251-1492-6.
- MACHKOVÁ Hana, 2006. *Mezinárodní marketing*. Praha: Grada, 205 s. ISBN 80-247-1678-X.
- MALLYA, T, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-1911-5.
- MARINIČ, Pavel. 2008. *Finanční analýza a finanční plánování ve firemní praxi*. V Praze: Oeconomica, s. 191. ISBN 978-80-245-1397-3.
- NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ, 2011. *Benchmarking: mýty a skutečnost*. Praha: Management Press, 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.
- NENADÁL, Jaroslav, 2004. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. vyd. Praha: Management Press. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.
- NENADÁL, J., D.VYKYDAL a P. HALFAROVÁ, 2011. *Benchmarking – mýty a skutečnost*. Praha:Management Press. ISBN 978-80-7261-224-6.
- OVĚŘENÍ OD ROGERA, 2018. *Roger ověření*. Roger.cz, [online]. © 2018 [cit. 2020 - 3-16]. Dostupné z: <https://roger.cz/overeni/>
- PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2009. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde, 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6.
- RŮŽIČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ, 2012. *Finanční management*. 1. vyd. Praha: Grada, 290 s., ISBN 978-80-247-4047-8.

RYLKOVÁ, Žaneta, 2015. *Měření a řízení výkonnosti v podnicích*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné. ISBN 978-80-7510-172-3.

SEDLÁČEK, Jaroslav. 2011. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press. S.152. ISBN 978-80-251-3386-6.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ, 2006. *Rozbor výkonnosti firmy*. 3. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM. 163 s. ISBN 80-214-3325-6.

STAPENHURST, T, 2009. *The Benchmarking Book: A how-to-guide to the best practice for managers and practioners*. Oxford: Elsvier Ltd. ISBN 978-0-7506-8905-2.

SYNEK, M., P. MIKAN a H. VÁVROVÁ, 2011 *Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce*. Třetí přepracované vydání. Praha: Economica. ISBN 978-80-245-1819-0.

Historie a současnost. *Spalovsky.cz*, [online]. [cit. 2020-1-15]. Dostupné z: <https://www.spalovsky.cz/cs/spolecnost/historie-a-soucasnost>

VALACH, Josef, 1999. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 324 s. ISBN 80-86119-21-1.

VALACH, Josef, 1997. *Finanční řízení podniku*. Praha:Ekopress, 247 s. ISBN 80-901991-6-X.

Veřejný rejstřík a Sbírka listin. *Justice.cz* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, c2012-2015 [cit. 2020-02-18]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=232466>

VOŽŇÁKOVÁ, Iveta, 2004. *Efektivní řízení pohledávek*. Praha: Grada, 124 s. ISBN 80 247 0770-5.

Znáte nejsnadnější způsob, jak spolehlivě prověřit obchodní partnery?. *Bisnode.cz*, [online]. [cit. 2020-02-24]. Dostupné z: <https://www.bisnode.cz/vzdelavani/studie-clanky/znate-nejsnadnejsi-zpusob-jak-spolehlive-proverit-sve-obchodni-partnery/>

WAGNER, Jaroslav, 2009. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247- 2924-4.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

a.s. – Akciová společnost

CF – Cash flow

CZ – Cizí zdroje

CZK – Česká koruna

ČNB – Česká národní banka

ČR – Česká republika

DM – Dlouhodobý majetek

DHM – Dlouhodobý hmotný majetek

DNM – Dlouhodobý nehmotný majetek

DPH – Daň z přidané hodnoty

EAT – Výsledek hospodaření ze běžné účetní období

EBIT – Provozní výsledek hospodaření

EBT – Výsledek hospodaření před zdaněním

EU – Evropská unie

EUR – Euro

FA – Finanční analýza

Kč – Korun českých

KFM – Krátkodobý finanční majetek

Kr. BÚ – Krátkodobé bankovní úvěry

Kr. z. – Krátkodobé závazky

PESTLE – Analýza zkoumající vnější faktory působící na podnik (Politické,

Ekonomické, Sociální, Technologické, Legislativní a Ekologické)

ROA – Rentabilita celkových aktiv

ROE – Rentabilita vlastního kapitálu

ROI – Rentabilita investic

ROS – Rentabilita tržeb

SWOT – Analýza silných a slabých stránek podniku zahrnuje (Silné stránky, Slabé stránky, Příležitosti a Hrozby)

Tis. – Tisíc korun

USD – Americký dolar

VH – Výsledek hospodaření

VK – Vlastní kapitál

VZZ – Výkaz zisků a ztrát

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Model EFQM.....	15
Obr. 2: Hierarchie strategií	19
Obr. 3: Metodický postup benchmarkingu	23
Obr. 4: Du Pont diagram)	34
Obr. 5: Du pont diagram	35
Obr. 6: Organizační struktura společnosti.	39
Obr. 7: Matice ziskovosti.....	82
Obr. 8: Analýza rizikovosti společnosti.....	84
Obr. 9: Analýza rizikovosti společnosti Spálovský	84
Obr. 10: Analýza rizikovosti společnosti KMrack	85
Obr. 11: Analýza rizikovosti společnosti TVD	85
Obr. 12: Analýza rizikovosti společnosti DEL	86
Obr. 13: Analýza rizikovosti společnosti Prostor Design.....	86
Obr. 14: Aktuální Homepage společnosti Spálovský a.s.....	90
Obr. 15: Návrh Homepage společnosti Spálovský a.s.....	91

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj míry inflace.....	41
Graf 2: Vývoj tržeb	53
Graf 3: Vývoj počtu zaměstnanců	54
Graf 4: Vývoj přidané hodnoty	55
Graf 5: Vývoj produktivity práce z přidané hodnoty.....	56
Graf 6: Vývoj produktivity práce s tržbami.....	57
Graf 7: Vývoj přidané hodnoty na tržbách	58
Graf 8: Běžná likvidita.....	59
Graf 9: Pohotovému likvidita.....	60
Graf 10: Okamžitá likvidita	61
Graf 11: Celková zadluženost.....	62
Graf 12: Koeficient samofinancování.....	63
Graf 13: Rentabilita vlastního kapitálu	64
Graf 14: Rentabilita aktiv	65
Graf 15: Rentabilita tržeb	66
Graf 16: Obrát celkových aktiv	67
Graf 17: Doba splatnosti pohledávek.....	68
Graf 18: Doba obrátu závazků	69
Graf 19: Vývoj Altmanova Z – skóre	71
Graf 20: Vývoj indexu IN05.....	72
Graf 21: Tržby společnosti Spálovský	80

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Podíl nezaměstnaných osob, průměrná hrubá mzda a meziroční změna průměrné hrubé mzdy v ČR	39
Tab. 2: Míra inflace v ČR	40
Tab. 3: Vývoj HDP v ČR.....	41
Tab. 4: Vývoj kurzu CZK/EUR.....	41
Tab. 5: Shrnutí SLEPTE	44
Tab. 6: Shrnutí Porterovy analýzy	46
Tab. 7: Vývoj tržeb	52
Tab. 8: Vývoj počtu zaměstnanců.....	53
Tab. 9: Vývoj přidané hodnoty	54
Tab. 10: Vývoj produktivity práce z přidané hodnoty	55
Tab. 11: Vývoj produktivity práce s tržbami	56
Tab. 12: Vývoj přidané hodnoty na tržbách	57
Tab. 13: Běžná likvidita.....	59
Tab. 14: Pohotová likvidita.....	60
Tab. 15: Okamžitá likvidita	61
Tab. 16: Celková zadluženost.....	62
Tab. 17: Koeficient samofinancování	63
Tab. 18: Rentabilita vlastního kapitálu	64
Tab. 19: Rentabilita aktiv.....	65
Tab. 20: Rentabilita tržeb	66
Tab. 21: Obrat celkových aktiv.....	67
Tab. 22: Doba splatnosti pohledávek.....	68
Tab. 23: Doba obratu závazků	69
Tab. 24: Obrat celkových aktiv.....	74
Tab. 25: Doba splatnosti pohledávek.....	75
Tab. 26: Doba obratu závazků	75
Tab. 27: Souhrnná analýza dle přístupu SWOT	77
Tab. 28: Návrh skonta.....	87

SEZNAM PŘÍLOH

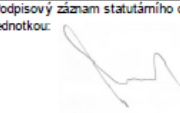
Příloha 1: VZZ společnosti rok 2018/2017.....	i
Příloha 2: Rozvaha společnosti rok 2018/2017	ii
Příloha 3: Rozvaha společnosti rok 2018/2017	iii
Příloha 4: Rozvaha společnosti rok 2016/2015	iv
Příloha 5: Rozvaha společnosti rok 2016/2015	v
Příloha 6: VZZ společnosti rok 2016/2015.....	vi
Příloha 7: Rozvaha společnosti rok 2014	vii
Příloha 8: Rozvaha společnosti rok 2014	viii
Příloha 9: VZZ společnosti rok 2014.....	ix

Příloha 1: VZZ společnosti rok 2018/2017 (Spalovsky, online)

Výkaz zisku a ztráty

v plném rozsahu ke dni 30.9.2018 (v celých tisících Kč)
za hospodářský rok 1.10.2017 – 30.9.2018

Označení a	TEXT b	č.ř. c	Skutečnost v účetním období		
			běžném 1	minulém 2	předminulém
I.	Tržby za prodej výrobků a služeb	1	110 018	73 154	
II.	Tržby za prodej zboží	2	40 222	41 087	
A.	Výkonová spotřeba	3	109 023	91 848	
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	4	34 083	34 239	
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	5	70 291	53 367	
A. 3.	Služby	6	4 649	4 242	
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	7	7 202	-8 515	
C.	Aktivace (-)	8			
D.	Osobní náklady	9	35 280	31 821	
D. 1.	Mzdové náklady	10	25 350	22 732	
D. 2.	Náklady na soc. zabezpečení, zdr. pojištění a ost. náklady	11	9 930	9 089	
D. 2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	8 607	7 812	
D. 2.2.	Ostatní náklady	13	1 323	1 277	
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	12 090	2 266	
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	2 435	2 703	
E. 1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmot. a hmot. majetku - trvalé	16	2 435	2 703	
E. 1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmot. a hmot. majetku - dočasné	17			
E. 2.	Úpravy hodnot zásob	18			
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	9 655	-437	
III.	Ostatní provozní výnosy	20	1 841	1 275	
III. 1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	222	111	
III. 2.	Tržby z prodaného materiálu	22	1 041	686	
III. 3.	Jiné provozní výnosy	23	578	478	
F.	Ostatní provozní náklady	24	534	198	
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	14	53	
F. 2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26	459	387	
F. 3.	Daně a poplatky z provozní oblasti	27	120	126	
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	-167	-500	
F. 5.	Jiné provozní náklady	29	108	132	

*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	-12 048	-2 102	
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	31		946	
IV. 1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32		946	
IV. 2.	Ostatní výnosy z podílů	33			
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34		5 551	
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	35			
V. 1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	36			
V. 2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37			
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38			
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	39	7 014	70	
VI. 1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40			
VI. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	7 014	70	
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42			
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	43	654	577	
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44			
J. 2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	654	577	
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	87	30	
K.	Ostatní finanční náklady	47	852	1 022	
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	5 595	-6 104	
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	-6 453	-8 206	
L.	Daň z příjmů	50	372	-431	
L. 1.	Daň z příjmů splatná	51			
L. 2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	372	-431	
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	-6 825	-7 775	
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54			
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	-6 825	-7 775	
*	Čistý obrát za účetní období	56	159 182	116 562	
	Kontrolní číslo		526 970	392 707	
Okamžik sestavení: 28.1.2019  Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou:   Předmět podnikání: výroba el. rozvaděčů, obchodní činnost Právní forma účetní jednotky: akciová společnost za Spalovský, a.s.					

Příloha 2: Rozvaha společnosti rok 2018/2017 (Spalovsky, online)

Rozvaha

v plném rozsahu ke dni 30.9.2018 (v celých tisících Kč)
za hospodářský rok 1.10.2017 – 30.9.2018

Označ.	AKTIVA	č.ř.	Běžné účetní období			Minulé období
			Brutto	Korekce	Netto	
a	b	c	1	2	3	4
	AKTIVA CELKEM	1	134 279	-67 297	66 982	84 398
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2				
B.	Dlouhodobý majetek	3	69 518	-45 048	24 470	26 502
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	4	14 770	-14 659	111	257
B. I.1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	5				
B. I.2.	Ocenitelná práva	6	14 770	-14 659	111	257
B. I.2.1.	Software	7	2 758	-2 647	111	257
B. I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	8	12 012	-12 012		
B. I.3.	Goodwill	9				
B. I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	10				
B. I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11				
B. I.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehm. majetek	12				
B. I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	13				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	14	54 748	-30 389	24 359	26 245
B. II.1.	Pozemky a stavby	15	41 697	-20 626	21 071	22 057
B. II.1.1.	Pozemky	16	2 148		2 148	2 148
B. II.1.2.	Stavby	17	39 549	-20 626	18 923	19 909
B. II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	18	11 550	-9 763	1 787	2 687
B. II.3.	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	19				
B. II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	20				
B. II.4.1.	Pěstelské celky trvalých porostů	21				
B. II.4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	22				
B. II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	23				
B. II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	24	1 501		1 501	1 501
B. II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hm. majetek	25				
B. II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	26	1 501		1 501	1 501
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	27				
B. III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	28				
B. III.2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	29				
B. III.3.	Podíly - podstatný vliv	30				
B. III.4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	31				
B. III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	32				
B. III.6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	33				
B. III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	34				
B. III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	35				
B. III.7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	36				

Označ.	AKTIVA	č.ř.	Běžné účetní období			Minulé období
			Brutto	Korekce	Netto	
a	b	c	1	2	3	4
C.	Oběžná aktiva	37	64 601	-22 249	42 352	57 726
C. I.	Zásoby	38	4 676		4 676	18 517
C. I.1.	Materiál	39	2 514		2 514	5 371
C. I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	40	2 081		2 081	9 549
C. I.3.	Výrobky a zboží	41	81		81	3 597
C. I.3.1.	Výrobky	42	81		81	38
C. I.3.2.	Zboží	43				3 559
C. I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	44				
C. I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	45				
C. II.	Pohledávky	46	58 572	-22 249	36 323	37 475
C. II.1.	Dlouhodobé pohledávky	47	979		979	1 351
C. II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	48	129		129	129
C. II.1.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	49				
C. II.1.3.	Pohledávky - podstatný vliv	50				
C. II.1.4.	Odložená daňová pohledávka	51	850		850	1 222
C. II.1.5.	Pohledávky - ostatní	52				
C. II.1.5.1.	Pohledávky za společníky	53				
C. II.1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	54				
C. II.1.5.3.	Dohadné účty aktivní	55				
C. II.1.5.4.	Jiné pohledávky	56				
C. II.2.	Krátkodobé pohledávky	57	57 593	-22 249	35 344	36 124
C. II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	58	54 389	-22 249	32 140	34 725
C. II.2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	59	2 181		2 181	2
C. II.2.3.	Pohledávky - podstatný vliv	60				
C. II.2.4.	Pohledávky - ostatní	61	1 023		1 023	1 397
C. II.2.4.1.	Pohledávky za společníky	62				
C. II.2.4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	63				
C. II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	64	2		2	548
C. II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	236		236	253
C. II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	66	589		589	331
C. II.2.4.6.	Jiné pohledávky	67	196		196	265
C. III.	Krátkodobý finanční majetek	68				
C. III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	69				
C. III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	70				
C. IV.	Peněžní prostředky	71	1 353		1 353	1 734
C. IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	72	122		122	102
C. IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	73	1 231		1 231	1 632
D.	Časové rozlišení aktiv	74	160		160	170
D. 1.	Náklady příštích období	75	160		160	170
D. 2.	Komplexní náklady příštích období	76				
D. 3.	Příjmy příštích období	77				
	Kontrolní číslo		654 600	-326 722	327 878	403 706

Příloha 3: Rozvaha společnosti rok 2018/2017 (Spalovsky, online)

Označ.	PASIVA	č.ř.	Stav v běžném období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	6	7
	PASIVA CELKEM	1	66 982	84 398
A.	Vlastní kapitál	2	17 215	24 099
A. I.	Základní kapitál	3	26 000	26 000
A. I.1.	Základní kapitál	4	26 000	26 000
A. I.2.	Vlastní podíly (-)	5		
A. I.3.	Změny základního kapitálu	6		
A. II.	Ážio a kapitálové fondy	7		
A. II.1.	Ážio	8		
A. II.2.	Kapitálové fondy	9		
A. II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	10		
A. II.2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	11		
A. II.2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	12		
A. II.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	13		
A. II.2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	14		
A. III.	Fondy ze zisku	15	2 107	2 165
A. III.1.	Ostatní rezervní fond	16	2 107	2 107
A. III.2.	Statutární a ostatní fondy	17		58
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	18	-4 067	3 709
A. IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	19		3 709
A. IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	20	-4 067	
A. IV.3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	21		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	22	-6 825	-7 775
A. VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku	23		
B + C.	Cizí zdroje	24	49 767	60 293
B.	Rezervy	25		166
B. 1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	26		
B. 2.	Rezerva na daň z příjmů	27		
B. 3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	28		
B. 4.	Ostatní rezervy	29		166
C	Závazky	30	49 767	60 127
C. I.	Dlouhodobé závazky	31	7 218	9 941
C. I.1.	Vydané dluhopisy	32		
C. I.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	33		
C. I.1.2.	Ostatní dluhopisy	34		
C. I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	35	7 218	9 941
C. I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	36		
C. I.4.	Závazky z obchodních vztahů	37		
C. I.5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	38		
C. I.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	39		
C. I.7.	Závazky - podstatný vliv	40		
C. I.8.	Odložený daňový závazek	41		
C. I.9.	Závazky - ostatní	42		
C. I.9.1.	Závazky ke společníkům	43		
C. I.9.2.	Dohadné účty pasivní	44		
C. I.9.3.	Jiné závazky	45		

Označ.	PASIVA	č.ř.	Stav v běžném období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	6	7
C. II.	Krátkodobé závazky	46	42 549	50 186
C. II.1.	Vydané dluhopisy	47		
C. II.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	48		
C. II.1.2.	Ostatní dluhopisy	49		
C. II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	50	11 673	4 652
C. II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	51	64	8 065
C. II.4.	Závazky z obchodních vztahů	52	25 222	31 991
C. II.5.	Krátkodobé směnky k úhradě	53		
C. II.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	54	1 749	742
C. II.7.	Závazky - podstatný vliv	55		
C. II.8.	Závazky - ostatní	56	3 841	4 736
C. II.8.1.	Závazky ke společníkům	57		
C. II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	58		
C. II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	59	1 561	1 439
C. II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravot. pojištění	60	943	866
C. II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	61	1 129	1 092
C. II.8.6.	Dohadné účty pasivní	62	208	1 339
C. II.8.7.	Jiné závazky	63		
D.	Časové rozlišení	64		6
D. 1.	Výdaje příštích období	65		6
D. 2.	Výnosy příštích období	66		
	Kontrolní číslo		328 361	410 224
Ověřil: 		Podpisový záznam elektronického podpisu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou		
28.1.2019		 Národní 329, 788 02 Zlín IČ: 25548911, DIČ: CZ25548911 za Spalovský, s.s.		
Předmět podnikání:		Právní forma účetní jednotky:		
výroba a rozvážení, obchodní činnost		akciová společnost		

Příloha 4: Rozvaha společnosti rok 2016/2015 (Spalovsky, online)

Rozvaha v plném rozsahu ke dni 30.09.2016
[v celých tisících Kč]

označ.	AKTIVA	č.f.	Běžné účetní období			Minulé období Netto
			Brutto	Korekce	Netto	
	AKTIVA CELKEM	001	145 091	-55 118	89 973	92 094
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek	003	71 689	-42 087	29 602	30 302
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	14 828	-14 518	310	533
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
3.	Software	007	2 816	-2 506	310	533
4.	Ocenitelná práva	008	12 012	-12 012		
5.	Goodwill	009				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehm. majetek	012				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	55 923	-27 569	28 354	28 854
B. II. 1.	Pozemky	014	2 045		2 045	2 045
2.	Stavby	015	39 296	-18 062	21 234	22 560
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	13 081	-9 507	3 574	3 714
4.	Pěstительské celky trvalých porostů	017				
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019				
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	1 501		1 501	535
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hm. majetek	021				
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023	938		938	915
B. III. 1.	Podíly - ovládaná osoba	024	938		838	895
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				20
4.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	027				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				

Rozvaha v plném rozsahu ke dni 30.09.2016
[v celých tisících Kč]

označ.	AKTIVA	č.f.	Běžné účetní období			Minulé období Netto
			Brutto	Korekce	Netto	
C.	Oběžná aktiva	031	73 214	-13 031	60 183	61 360
C. I.	Zásoby	032	7 336		7 336	16 294
C. I. 1.	Materiál	033	1 743		1 743	2 247
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	1 140		1 140	9 571
3.	Výrobky	035	222		222	423
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036				
5.	Zboží	037	4 231		4 231	4 053
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039	920		920	66
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040	129		129	66
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	041				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042				
4.	Pohledávky za společníky	043				
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
6.	Dohadné účty aktivní	045				
7.	Jiné pohledávky	046				
8.	Odložená daňová pohledávka	047	791		791	
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	61 432	-13 031	48 401	31 931
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	58 791	-13 031	45 760	29 465
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	050	1 277		1 277	1 829
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051				
4.	Pohledávky za společníky	052				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
6.	Stát - daňové pohledávky	054	1 106		1 106	2
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	88		88	137
8.	Dohadné účty aktivní	056	165		165	398
9.	Jiné pohledávky	057	5		5	100
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	3 526		3 526	13 069
C. IV. 1.	Peníze	059	163		163	116
2.	Účty v bankách	060	3 363		3 363	12 953
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D. I.	Časové rozlišení	063	188		188	432
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	188		188	432
2.	Komplexní náklady příštích období	065				
3.	Příjmy příštích období	066				
	Kontrolní číslo	999	580 176	-220 472	359 704	367 944

Příloha 5: Rozvaha společnosti rok 2016/2015 (Spalovsky, online)

Rozvaha v plném rozsahu ke dni 30.09.2016
[v celých tisících Kč]

označ.	PASIVA	č.ř.	Stav v běžném období	Stav v minulém období
	PASIVA CELKEM	067	89 973	92 094
A.	Vlastní kapitál	068	27 376	35 923
A. I.	Základní kapitál	069	26 000	26 000
A. I. 1.	Základní kapitál	070	26 000	26 000
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	071		
3.	Změny základního kapitálu	072		
A. II.	Kapitálové fondy	073	-4 613	-4 636
A. II. 1.	Ažto	074		
2.	Ostatní kapitálové fondy	075		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	-4 613	-4 636
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077		
5.	Rozdíly z přeměn společnosti	078		
6.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	079		
A. III.	Fondy ze zisku	080	2 281	2 093
A. III. 1.	Rezervní fond	081	2 107	1 902
2.	Statutární a ostatní fondy	082	174	191
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	083	10 536	8 373
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	084	10 536	8 373
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	085		
3.	Jiné výsledky hospodaření minulých let	086		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	087	-6 828	4 093
A. V. 2.	Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku	088		
B.	Cizí zdroje	089	62 591	56 081
B. I.	Rezervy	090	667	1 387
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	091		
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	092		
3.	Rezerva na daň z příjmů	093		
4.	Ostatní rezervy	094	667	1 387
B. II.	Dlouhodobé závazky	095	172	470
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	096	172	470
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	097		
3.	Závazky - podstatný vliv	098		
4.	Závazky ke společníkům	099		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	100		
6.	Vydané dluhopisy	101		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	102		
8.	Dohadné účty pasivní	103		
9.	Jiné závazky	104		
10.	Odložený daňový závazek	105		

Rozvaha v plném rozsahu ke dni 30.09.2016
[v celých tisících Kč]

označ.	PASIVA	č.ř.	Stav v běžném období	Stav v minulém období
B. III.	Krátkodobé závazky	106	38 012	44 433
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	107	34 035	38 432
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	108	373	742
3.	Závazky - podstatný vliv	109		
4.	Závazky ke společníkům	110		1
5.	Závazky k zaměstnancům	111	1 338	1 284
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	112	825	793
7.	Stát - daňové závazky a dotace	113	684	673
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	114	125	119
9.	Vydané dluhopisy	115		
10.	Dohadné účty pasivní	116	632	2 389
11.	Jiné závazky	117		
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	118	23 740	9 791
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	119	6 552	7 608
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	120	17 188	2 183
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	121		
C. I.	Časové rozlišení	122	6	90
C. I. 1.	Výdaje příštích období	123	6	90
2.	Výnosy příštích období	124		
	Kontrolní číslo	999	366 714	364 193

Příloha 6: VZZ společnosti rok 2016/2015 (Spalovsky, online)

Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu ke dni 30.09.2016
(v celých tisících Kč)

Označení	TEXT	č.ř.	Skutečnost v účetním období běžném	minulém
I.	Tržby za prodej zboží	01	41 544	48 307
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	34 556	40 568
+	Obchodní marže	03	6 988	7 739
II.	Výkony	04	94 681	139 178
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	103 006	145 249
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-8 325	-6 071
3.	Aktivace	07		
B.	Výkonová spotřeba	08	61 562	101 134
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	55 982	94 914
2.	Služby	10	5 580	6 220
+	Přidaná hodnota	11	40 107	45 783
C.	Osobní náklady	12	32 794	36 558
C. 1.	Mzdové náklady	13	23 400	26 195
2.	Odměny členům orgánů obchodní korporace	14	176	176
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	7 920	8 889
4.	Sociální náklady	16	1 298	1 298
D.	Daně a poplatky	17	173	167
E.	Odpisy dlouhodob. nehmotného a hmotného majetku	18	2 858	2 728
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	804	775
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	7	328
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	797	447
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	652	280
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		181
2.	Prodaný materiál	24	652	99
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	11 114	205
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	522	614
H.	Ostatní provozní náklady	27	29	230
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření	30	-6 187	7 004

Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu ke dni 30.09.2016
(v celých tisících Kč)

Označení	TEXT	č.ř.	Skutečnost v účetním období běžném	minulém
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42		
N.	Nákladové úroky	43	601	708
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	26	203
O.	Ostatní finanční náklady	45	857	1 314
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-1 432	-1 819
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	-791	1 092
Q. 1.	- splatná	50		1 092
2.	- odložená	51	-791	
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	-6 828	4 093
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55		
S. 1.	- splatná	56		
2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	-6 828	4 093
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	-7 619	5 185
	Kontrolní číslo	99	489 885	725 156

Příloha 7: Rozvaha společnosti rok 2014 (Spalovsky, online)

Rozvaha v plném rozsahu ke dni 30.09.2014
[v celých tisících Kč]

označ.	AKTIVA	č.F.	Běžné účetní období			Minulé období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	001	136 035	-39 561	96 474	115 107
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek	003	68 599	-38 182	30 417	31 121
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	14 219	-14 219		179
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005	48	-48		
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
3.	Software	007	2 146	-2 146		179
4.	Ocenitelná práva	008	12 025	-12 025		
5.	Goodwill	009				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehm. majetek	012				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	52 850	-23 963	28 887	29 494
B. II. 1.	Pozemky	014	2 045		2 045	2 045
2.	Stavby	015	39 296	-15 410	23 886	25 212
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	11 441	-8 553	2 888	2 224
4.	Pěstební celky trvalých porostů	017				
5.	Základní stádo a tažná zvířata	018				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019				
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	68		68	13
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hm. majetek	021				
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023	1 530		1 530	1 448
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	1 530		1 530	1 448
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
4.	Půjčky a úvěry-ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				

Rozvaha v plném rozsahu ke dni 30.09.2014
[v celých tisících Kč]

označ.	AKTIVA	č.F.	Brutto	Běžné účetní období Korekce	Netto	Minulé období Netto
C.	Oběžná aktiva	031	67 228	-1 379	65 847	63 891
C. I.	Zásoby	032	22 487		22 487	12 081
C. I. 1.	Materiál	033	2 833		2 833	1 481
2.	Nedokončené výroba a polotovary	034	16 250		16 250	4 482
3.	Výrobky	035	289		289	773
4.	Zvřetá	036				
5.	Zboží	037	3 295		3 295	5 315
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039				
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043				
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
6.	Dohadné účty aktivní	045				
7.	Jiné pohledávky	046				
8.	Odložená daňová pohledávka	047				
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	43 735	-1 379	42 356	69 297
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	40 224	-1 379	38 845	64 295
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050	2 608		2 608	4 153
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
6.	Stát - daňové pohledávky	054	387		387	
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055				
8.	Dohadné účty aktivní	056	418		418	748
9.	Jiné pohledávky	057	100		100	101
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	1 024		1 024	2 532
C. IV. 1.	Peníze	059	93		93	142
2.	Účty v bankách	060	931		931	2 391
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D. I.	Časové rozlišení	063	210		210	95
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	210		210	95
2.	Komplexní náklady příštích období	065				
3.	Příjmy příštích období	066				
	Kontrolní číslo	999	543 930	-158 244	385 686	460 333

Příloha 8: Rozvaha společnosti rok 2014 (Spalovsky, online)

Rozvaha v plném rozsahu ke dni 30.09.2014
(v celých tisících Kč)

označ.	PASIVA	č.ř.	Stav v běžném období	Stav v minulém období
	PASIVA CELKEM	067	98 474	115 107
A.	Vlastní kapitál	068	34 211	32 851
A. I.	Základní kapitál	069	26 000	26 000
A. I. 1.	Základní kapitál	070	26 000	26 000
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	071		
3.	Změny základního kapitálu	072		
A. II.	Kapitálové fondy	073	-4 001	-4 083
A. II. 1.	Emisní zbro	074		
2.	Ostatní kapitálové fondy	075		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	-4 001	-4 083
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077		
5.	Rozdíly z přeměn společnosti	078		
6.	Rozdíly z ocenění při přeměnách společnosti	079		
A. III.	Rezervní fondy, nedělit. fond a ost. fondy ze zisku	080	1 938	1 778
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	081	1 727	1 552
2.	Statutární a ostatní fondy	082	211	224
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	083	7 258	8 252
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	084	7 258	8 252
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	085		
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let	086		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	087	3 016	2 906
B.	Oz. zdroje	088	62 187	62 185
B. I.	Rezervy	089	1 000	
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	090		
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	091		
3.	Rezerva na daň z příjmů	092		
4.	Ostatní rezervy	093	1 000	
B. II.	Dlouhodobé závazky	094	445	
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	095	445	
2.	Závazky - ovládací a řídicí osoba	096		
3.	Závazky - podstatný vliv	097		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	098		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	099		
6.	Vydané dluhopisy	100		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	101		
8.	Dohadné účty pasivní	102		
9.	Jiné závazky	103		
10.	Odložený daňový závazek	104		

Rozvaha v plném rozsahu ke dni 30.09.2014
(v celých tisících Kč)

označ.	PASIVA	č.ř.	Stav v běžném období	Stav v minulém období
B. II.	Krátkodobé závazky	105	41 917	58 148
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	106	35 774	35 641
2.	Závazky - ovládací a řídicí osoba	107	1 091	14 547
3.	Závazky - podstatný vliv	108		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	109		
5.	Závazky k zaměstnancům	110	1 262	1 234
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravot. pojištění	111	781	774
7.	Stát - daňové závazky a dotace	112		3 120
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	113	515	1 929
9.	Vydané dluhopisy	114		
10.	Dohadné účty pasivní	115	2 494	903
11.	Jiné závazky	116		
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	117	18 825	24 037
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	118	8 664	9 720
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	119	10 161	14 317
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	120		
C. I.	Časové rozlišení	121	76	71
C. I. 1.	Výdaje příštích období	122	76	71
2.	Výnosy příštích období	123		
	Kontrolní číslo	999	382 804	457 451

Příloha 9: VZZ společnosti rok 2014 (Spalovsky, online)

Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu ke dni 30.09.2014
(v celých tisících Kč)

Označení	TEXT	č.ř.	Skutečnost v účetním období	
			běžném	minulém
I.	Tržby za prodej zboží	01	43 190	59 565
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	36 359	48 683
+	Obchodní marže	03	6 821	10 882
II.	Výkony	04	113 386	97 615
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	101 162	103 390
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	12 204	-5 775
3.	Aktivace	07		
B.	Výkonová spotřeba	08	79 450	72 595
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	73 725	67 278
2.	Služby	10	5 725	5 317
+	Přidaná hodnota	11	40 737	35 902
C.	Osobní náklady	12	33 047	29 330
C. 1.	Mzdové náklady	13	23 523	20 789
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	176	176
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	8 065	7 075
4.	Sociální náklady	16	1 263	1 290
D.	Daně a poplatky	17	176	175
E.	Odpisy dlouhodob. nehmotného a hmotného majetku	18	2 641	2 633
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	1 029	554
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	345	98
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	684	456
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	433	258
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	55	
2.	Prodaný materiál	24	378	258
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	-4 145	-37
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	667	969
H.	Ostatní provozní náklady	27	5 289	101
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření	30	4 992	4 765

Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu ke dni 30.09.2014
(v celých tisících Kč)

Označení	TEXT	č.ř.	Skutečnost v účetním období	
			běžném	minulém
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42		
N.	Nákladové úroky	43	718	973
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	832	897
O.	Ostatní finanční náklady	45	1 008	1 163
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-922	-1 139
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	1 054	720
Q. 1.	- splatná	50	1 054	720
2.	- odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	3 016	2 906
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55		
S. 1.	- splatná	56		
2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	3 016	2 906
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	4 070	3 626
	Kontrolní číslo	999	605 201	577 414