



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

ZHODNOCENÍ DOPADU PROCESNÍ INOVACE V OBLASTI ODBYTU U SPOLEČNOSTI BEDNAR FMT S.R.O.

EVALUATION OF THE IMPACT OF A PROCESS INNOVATION ON SALES IN COMPANY BEDNAR FMT
S.R.O.

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Jakub Bartošek

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Nina Bočková, Ph.D.

BRNO 2020

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Student: **Jakub Bartošek**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Nina Bočková, 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 bakalářskou práci s názvem:

ZHDNOCENÍ DOPADU PROCESNÍ INOVACE V OBLASTI ODBYTU U SPOLEČNOSTI BEDNAR FMT S.R.O.

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce a vymezení problému
Teoretická východiska práce, vymezení pojmu inovace
Analýza problému a současné situace
Ekonomické zhodnocení aspektů inovace
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem bakalářské práce je zhodnocení ekonomických dopadů procesní inovace u společnosti BEDNAR FMT s.r.o. v letech 2013–2017.

Základní literární prameny:

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-8-271-0563-2.

KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-538-1.

RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.

VEBER, Jaromír. Management inovací. Praha: Management Press, 2016. 288 stran : ilustrace. ISBN 978-80-7261-423-3.

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

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

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

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zaměřuje na zhodnocení dopadu procesní inovace v oblasti odbytu u společnosti Bednar FMT s.r.o. v letech 2014–2018. Teoretická část definuje konkrétní pojmy vztahující se k procesní inovaci a také pojmy a ukazatele finanční analýzy. Analytická část popisuje sledovanou společnost z pohledu základních údajů, dále uvádí informace o procesní inovaci a je realizována finanční analýza na základě teoretických východisek.

Abstract

This bachelor thesis focuses on the evaluation of the impact of process innovation in the field of sales at company Bednar FMT s.r.o. in 2014–2018. The theoretical part defines specific terms related to process innovation as well as terms and indicators of financial analysis. The analytical part describes the monitored company from the point of view of basic data, it also provides information about process innovation and financial analysis is carried out on the basis of theoretical background.

Klíčová slova

inovace, invence, inovační management, finanční analýza, procesní inovace, absolutní ukazatele, rozdílové ukazatele, poměrové ukazatele, rozvaha, výkaz zisku a ztrát

Key words

innovation, invention, innovation management, financial analysis, process innovation, absolute indicators, differential indicators, ratio indicators, balance sheet, profit and loss statement

Bibliografická citace

BARTOŠEK, Jakub. *Zhodnocení dopadu procesní inovace v oblasti odbytu u společnosti Bednar FMT s.r.o.* [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-05-30]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/127368>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Nina Bočková.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 17. 05. 2020

podpis studenta

Poděkování

Chtěl bych poděkovat vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Nině Bočkové Ph.D. za cenné rady a odborné vedení. Dále bych chtěl poděkovat mé rodině za podporu a trpělivost. Rád bych také poděkoval investičnímu řediteli společnosti Bednar FMT s.r.o. panu Ing. Jiřímu Martincovi za poskytnutí potřebných informací a ochotu při konzultování.

OBSAH

ÚVOD	11
CÍL	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	13
1.1 Inovace	13
1.2 Invence	13
1.3 Inovační management	14
1.4 Stupně inovací	14
1.4.1 Přírůstkové (inkrementální, kontinuální)	14
1.4.2 Radikální (diskontinuální)	14
1.5 Analýza okolí	14
1.5.1 SLEPTE analýza	15
1.5.2 Porterova analýza pěti sil	17
1.5.3 Model 7S	19
1.6 Finanční analýza	20
1.6.1 Analýza soustav ukazatelů	21
1.6.2 Analýza absolutních ukazatelů	24
1.6.3 Analýza rozdílových ukazatelů	25
1.6.4 Analýza poměrových ukazatelů	26
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	34
2.1 Představení společnosti	34
2.1.1 Základní informace o společnosti	35
2.2 Inovace procesu	36
2.2.1 Záměr	36
2.2.2 Charakteristika minulého stavu procesu	36

2.2.3	Charakteristika nového technického stavu procesu	37
2.2.4	Ochrana cizího duševního vlastnictví	39
2.2.5	Multiplikační efekt projektu	39
2.2.6	Investiční řešení projektu	40
2.2.7	Neinvestiční řešení projektu	40
2.2.8	Vliv projektu na energetickou a materiálovou náročnost výroby	40
2.2.9	Celkové náklady projektu	41
2.2.10	Vliv inovace na životní prostředí	43
2.3	Analýza okolí společnosti	43
2.3.1	SLEPTE analýza	43
2.3.2	Porterova analýza pěti sil	45
2.4	Finanční analýza.....	48
2.4.1	Analýza soustav ukazatelů.....	49
2.4.2	Analýza absolutních ukazatelů	50
2.4.3	Analýza rozdílových ukazatelů.....	57
2.4.4	Analýza poměrových ukazatelů.....	58
2.4.5	Shrnutí finanční analýzy	63
2.5	Dopady inovace.....	64
2.5.1	Vliv inovace na změnu strategie společnosti	64
2.5.2	Navýšení počtu vyrobených kusů strojů.....	64
2.5.3	Průměrný počet zaměstnanců	65
2.5.4	Úspora na dopravě	66
2.5.5	Náklady na opravy	67
2.5.6	Metoda doby návratnosti	68
2.5.7	Shrnutí dopadů inovace	69

3	Zhodnocení dopadu inovace	70
	ZÁVĚR	71
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	73
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	76
	SEZNAM GRAFŮ	77
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	78
	SEZNAM TABULEK	79
	SEZNAM PŘÍLOH.....	81

ÚVOD

Výrobní společnosti v dnešní době musí věnovat mnoho úsilí i finančních prostředků, aby si udrželi svoje postavení na trhu a přízeň zákazníků. Je třeba vyvíjet stále nové technologie a zvyšovat produktivitu výroby, aby zákazník získal výrobek s vysokou přidanou hodnotou v nejvyšší kvalitě, aby mu co nejdéle bezproblémově sloužil. Je třeba rychle reagovat na změny trendů či poptávky, které se mohou objevit.

V oblasti zemědělství je třeba reagovat i na změny podnebí, jako je například nedostatek vláhy v půdě, eroze a změny kvality půdy, stejně tak jako nejnovější vědecké poznatky a využití moderních technologií. Proto je potřeba stále modernizovat a inovovat nejen samotné výrobky, ale i celý výrobní proces.

Společnost Bednar FMT s.r.o. uvažovala o vybudování moderní montážní linky a pořízení nového dopravníkového pásu ve výrobním závodě v Rychnově na Kněžnou. Investice úzce souvisela se strategickým plánem rozvoje společnosti do roku 2016.

Pro zhodnocení inovace velmi dobře poslouží metody čisté současné hodnoty, vnitřního výnosového procenta, doby návratnosti investice a rentabilita investice. Také je důležité sledovat finanční zdraví společnosti před inovací a po zavedení inovace, aby bylo možné vyhodnotit ekonomické dopady investice. K tomu to účelu se hodí finanční analýza. Pro vytvoření finanční analýzy je využíváno specifických ukazatelů a vzorců.

Hlavním záměrem této bakalářské práce je zhodnocení dopadu procesní inovace v oblasti odbytu u společnosti Bednar FMT s.r.o. Výrobní závod společnosti se nachází v Rychnově nad Kněžnou, sídlo společnosti je v Praze 9 na ulici Lohenická 607.

Bakalářská práce je rozdělena na tři hlavní části. První část se věnuje popisu teoretických východisek, popisu procesní inovace a metod finanční analýzy. Druhá část se zabývá popisem procesní inovace a zhodnocením finančního zdraví sledované společnosti. Třetí část je věnována zhodnocení dopadů procesní inovace na základě dat a výsledků finanční analýzy.

CÍL

Hlavním cílem této bakalářské práce je zhodnotit ekonomické dopady procesní inovace v oblasti odbytu u společnosti Bednar FMT s.r.o. v letech 2014–2018. Hlavního cíle bude dosaženo pomocí parciálních cílů, jimiž jsou metoda doby návratnosti, rentabilita investice, vnitřní analýza okolí společnosti, vnější analýza okolí společnosti a metody finanční analýzy v letech 2014-2018.

Úvodní část práce je zaměřena na teoretická východiska. V této části budou definovány pojmy, ze kterých se bude vycházet v části analytické. Tato část je zaměřena především na popsání jednotlivých ukazatelů, metod a postupů finanční analýzy, ale bude obsahovat také definice teoretických poznatků potřebných k správnému posouzení stavu společnosti před inovací a ekonomických dopadů procesní inovace.

Další část se věnuje seznámení s konkrétní společností, popisu procesní inovace v oblasti odbytu a vypracování finanční analýzy. K bližšímu seznámení se společností poslouží interní dokumenty poskytnuté analyzovanou společností. Podkladem pro zhodnocení procesní inovace je vytvoření finanční analýzy a doby návratnosti investice. Výpočty budou provedeny na základě účetních výkazů společnosti za roky 2014–2018.

Finanční stav společnosti před inovací a po dokončení inovace bude analyzován s pomocí metod finanční analýzy, kterými jsou: analýza soustav ukazatelů, analýza absolutních ukazatelů, analýza rozdílových ukazatelů a analýza poměrových ukazatelů. Výsledky jednotlivých ukazatelů budou porovnány s doporučenými hodnotami.

Na základě výsledků z předešlé části pak bude možné posoudit ekonomický dopad procesní inovace v oblasti odbytu u společnosti Bednar FMT s.r.o.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Úvodní část bakalářské práce se zaměřuje na vymezení a definování důležitých pojmů vztahující se k inovaci, analýze okolí společnosti a finanční analýze. Tyto poznatky dále budou sloužit jako základ k vypracování analytické části. Jako klíčová témata se dají považovat vymezení postupu finanční analýzy, definování nástrojů finanční analýzy a doba návratnosti investice.

1.1 Inovace

Společnost, která se snaží posílit svoje postavení na trhu by měla uskutečňovat takovou inovační politiku, aby měla neustále konkurenční výhodu. Konkurenční výhoda může mít podobu novějšího výrobku, který bude lépe odpovídat potřebám spotřebitelů, nebo může spočívat ve zvýšení produktivity výrobních postupů, což napomůže ke snížení nákladů. J. A. Schumpeter pokládal za inovace pouze uvedení na trh nového produktu, suroviny nebo technologického postupu tzn. první realizaci určité myšlenky čili invence. Všechny další výrobce nazýval imitátory. V současné době se od myšlenky tzv. Schumpeterovy triády (invence – inovace – imitace) ustupuje. (Synek a kol., 1996)

1.2 Invence

Invencemi nazýváme určitou tvůrčí aktivitu vedoucí ke změnám ve struktuře společnosti. Ne všechny invence se stanou inovacemi. V mnoha případech se technický pokrok projeví pouze rozvojem lidského poznání, aniž by došlo k jeho realizaci v podobě nových výrobních postupů. Věcně se invence zabývají otázkami přípravy výrobních inovací (Synek a kol., 1996).

Invence je pouze částečným procesem inovace. Souvisí zejména s managementem, který se snaží o produkci výrobků s nejširším uplatněním na trhu. Zároveň není důležité, jestli prvotní impulz pro realizaci inovace přichází ze strany zákazníka, nebo jako přechod na novou efektivnější technologii (Trommsdorff & Steinhoff, 2009).

1.3 Inovační management

Inovační management je procesem racionálního řízení inovací projevující se v reakci na aktuální potřebu zákazníka a současně na potřeby výrobce. Management inovací spočívá v pohotovosti reagovat na různé podmínky a schopnosti aktivně využívat nové příležitosti. Cílem inovačního managementu je korektní uplatnění vhodně zvolené inovační strategie. Management inovací využívá analýzy inovačních záměrů, po kterých následují rozhodovací a komunikační aktivity k prosazení a kontrole inovace. Proces řízení inovací je náročným úkolem vzhledem k častému výskytu neočekávaných situací. Inovační proces je zpravidla chápán, jako ustanovení podmínek, které dokáží zvýšit pravděpodobnost úspěchu. Úspěch se odvíjí převážně od faktorů jako jsou technické zdroje (lidé, znalosti, zařízení, finanční zdroje atd.) a schopnosti tyto zdroje optimálně řídit (Veber, 2016).

1.4 Stupně inovací

Inovace lze rozdělit podle inovačního stupně do dvou kategorií na inovace přírůstkové (inkrementální) a radikální (diskontinuální) (Trommsdorff & Steinhoff, 2009).

1.4.1 Přírůstkové (inkrementální, kontinuální)

Přírůstkové inovace spočívají pouze v částečné změně. Přírůstkové inovace nepotřebují žádný management, protože jejich zpracování se týká pouze dílčích záležitostí (Trommsdorff & Steinhoff, 2009).

1.4.2 Radikální (diskontinuální)

Radikální inovace jsou takové inovace, u kterých jsou všechny aspekty zcela nové. Může se jednat o objevy úplně nových technologií (Trommsdorff & Steinhoff, 2009).

1.5 Analýza okolí

Analýza okolí se soustředí na takové faktory okolí společnosti, které ovlivňují jeho strategickou pozici a vytvářejí potenciální hrozby a příležitosti pro jeho další činnost.

Analýza okolí se také zaměřuje na vlivy trendů jednotlivých faktorů v mikrookolí a makrookolí, které jsou obvykle specifické pro dané odvětví (Sedláčková, Buchta, 2006). Keřkovský charakterizuje analýzu okolí takto: „*Strategická analýza okolí je proces, pomocí něhož strategové okolí firmy monitorují, a zjištěné skutečnosti vyhodnocují tak, aby v konečné fázi byli schopni určit příležitosti a hrozby, které jednotlivé faktory okolí pro podnik představují. Analýza vnějšího prostředí by měla být zaměřena především na odhalení vývojových trendů, které mohou firmu v budoucnu významně ovlivňovat.*“ (Keřkovský, Vykypěl, 2002, s. 34)

1.5.1 SLEPTE analýza

SLEPTE analýza (uváděna také jako STEP, PESTLE nebo PEST analýza) je metoda vyhledávající významné vlivy a trendy a zjišťující, které vnější vlivy budou na sledované organizace působit a jaké mezi nimi budou odlišnosti. Název této analýzy je převzat z anglického jazyka a vyjadřuje: Social, Legislative, Economic, Political, Technological and Ekological factors. Podle výše uvedených šesti faktorů se také SLEPTE analýza dělí na části, které se těmito faktory zabývají jednotlivě (Mallya, 2007).

Podle Grasseové je hlavním účelem SLEPTE analýzy zjistit, které z vnějších faktorů mají vliv na sledovanou organizaci nebo její části, jaké jsou případné další možné účinky těchto faktorů a které z nich budou v blízké budoucnosti nejdůležitější (Grasseová, 2010).

SLEPTE analýza zahrnuje široké spektrum vlivů okolí na organizaci. Určité trendy lze předpovídat, ale často není jasné, jaký bude jejich vliv na danou organizaci. Vzhledem k tomu, že tato analýza pomáhá samotné vlivy identifikovat, umožňuje společnost, aby byla na předpokládané změny připravena (Mallya, 2007).

Společenské faktory

Sociální (společenské) faktory jsou definovány jako demografické charakteristiky, například velikost populace, pracovní preference, věková struktura, geografické rozložení nebo etnické rozložení. Dále makroekonomické charakteristiky trhu práce, jako rozdělení příjmů nebo míra nezaměstnanosti. Patří sem i sociálně-kulturní aspekty, jimiž jsou faktory jako životní úroveň, populační politika nebo rovnoprávnost pohlaví nebo aspekty dostupnosti pracovní síly například dostupnost potenciálních zaměstnanců

s požadovanými dovednostmi a schopnostmi, diverzita pracovní síly nebo existence vzdělávacích institucí (Grasseová, 2010).

Sociální faktory výrazně ovlivňují poptávku po zboží či službách a také nabídku (ochotu pracovat) (Mallya, 2007).

Legislativní faktory

Při analýze legislativních (právních) faktorů různých zemí hraje významnou roli stát. Existuje mnoho zákonů, právních norem a vyhlášek, které vymezují prostor pro podnikání a též přímo podnikání upravují. Z toho důvodu mohou výrazně ovlivnit rozhodování o budoucnosti společnosti. Hlavními legislativními faktory jsou: státní regulace ekonomiky, daňové zákony, antimonopolní zákony, občanský zákoník, ochrana osobního vlastnictví, zákony o ochraně životního prostředí, zákon o vládních investičních pobídkách či obchodní zákoník (Mallya, 2007).

Ekonomické faktory

Míra ekonomického (hospodářského) růstu ovlivňuje úspěšnost společnosti na trhu tak, že přímo vytváří rozsah příležitostí a hrozeb, které na společnosti působí. Makroekonomické trendy tímto do jisté míry ovlivňují rozhodování společností. Mezi hlavní ekonomické faktory patří: daňové zatížení a obecně daňová politika, překážky při exportu a importu, existence centrální banky, tj. jaký je bankovní systém a jaká bude dostupnost úvěrů v jednotlivých časových horizontech. Také vliv inflace nebo úrokové míry (Mallya, 2007).

Politické faktory

Politické faktory mohou výrazně ovlivňovat rozhodování (například jakou bude mít daná země legislativu) a mohou změnit celé podnikatelské prostředí dané země. Hlavní politické faktory jsou stabilita vlády a stabilita politického prostředí země, směřování jednotlivých politických stran a monetární či fiskální politika vlády. Dále pak podpora zahraničního obchodu, vztah vlády k marketingové etice, vládní výdaje, vztah vlády ke kultuře a náboženství, také vztah s ostatními zeměmi nebo tendenci vlády k ovlivňování zákonů o obchodní regulaci a daní v daném oboru (Mallya, 2007).

Technologické faktory

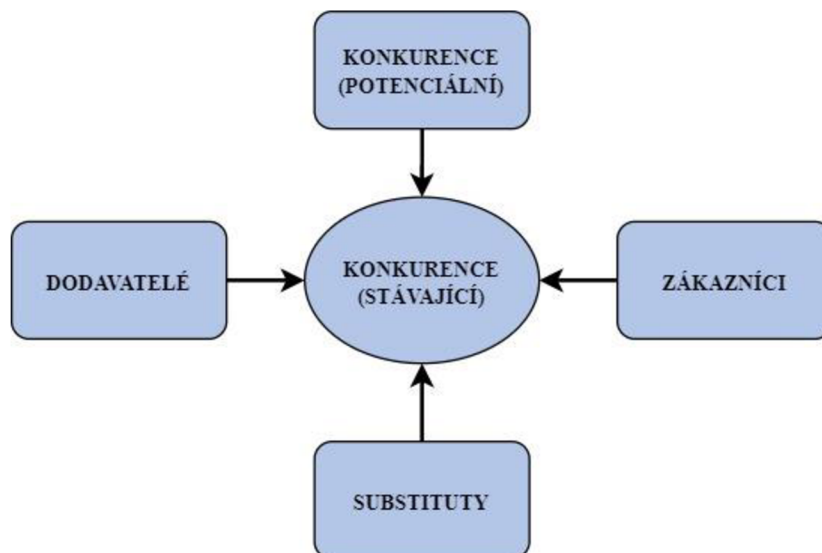
Technologické faktory posuzují okolní vlivy na základě různých požadavků, a proto mohou mít odlišné výsledky. Všechny společnosti se nacházejí v určitém společenském prostředí a nejsou izolovány. Změny technologických faktorů mohou velmi rychle, nečekaně i dramatickým způsobem ovlivnit okolí společnosti. Předvídatelnost směru vývoje u technologického rozvoje může být jedním z významných faktorů úspěšnosti společnosti. Mezi důležité technologické faktory patří: rychlé změny tempa rozvoje technologie v daném oboru a prostředí, objem financí věnovaných výzkumu a vědě, podpora vlády v oblasti výzkumu nebo vývoj nových pracovních metod a technik (Mallya, 2007).

Ekologické faktory

Ekologické faktory země úzce souvisí s prioritami dané země v oblasti životního prostředí. Management společnosti analyzuje, jaké jsou v jeho prostředí ekologické podmínky a nastaví svůj program v souladu s tamějšími zvyky a regulacemi. Hlavní ekologické faktory jsou ochrana životního prostředí, využívání obnovitelných zdrojů energie, změna klimatu, udržitelný rozvoj, zpracování odpadů a recyklace nebo dostupnost vodních zdrojů a jejich využití (Mallya, 2007).

1.5.2 Porterova analýza pěti sil

Porterův model je ve své podstatě nástroj ke zkoumání konkurenčního prostředí (Sedláčková, Buchta, 2006). Porterova analýza rozebírá pět faktorů, které jsou zobrazeny na následujícím obrázku (Grasseová, 2010).



Obrázek č. 1: Porterův model pěti sil

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Grasseová, 2010)

„Cílem modelu je umožnit jasně pochopit síly, které v tomto prostředí působí, a identifikovat, které z nich mají pro podnik z hlediska jeho budoucího vývoje největší význam a které mohou být strategickými rozhodnutími managementu ovlivněny. Pro podnik, který chce dosáhnout úspěchu, je nezbytné rozpoznat tyto síly, vyrovnat se s nimi, reagovat na ně, a pokud je to jen trochu možné, změnit jejich působení ve svůj prospěch.“ (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 47)

Hrozba rivality stávajících konkurentů

Odvětví je přitažlivé zejména v případě, kdy v něm nepůsobí příliš velké množství silných konkurentů. Rivalita konkurentů v odvětví se zvyšuje, pokud dané odvětví právě stagnuje nebo se zmenšuje. Mezi faktory, které zhoršují rivalitu, patří také cenové války nebo silný zájem konkurentů setrvat na trhu, také jejich vysoký počet a zanedbatelné rozdíly mezi cenami (Grasseová, 2010).

Hrozba vstupu nových konkurentů

Reálnost hrozby vstupu nových konkurentů na trh závisí především na vstupních bariérách do daného odvětví. Z hlediska ziskovosti odvětví je nejatraktivnější trh, jehož vstupní bariéry jsou vysoké a výstupní nízké. Nejhorší situace nastává v případě, kdy jsou

vstupní bariéry nízké a výstupní vysoké. Následkem toho dochází k nadvýrobě a nízkým výnosům v daném odvětví (Grasseová, 2010).

Hrozba substituce výrobků

Substituty jsou produkty, jimiž lze nahradit jiné výrobky ze stejného odvětví a plní stejný nebo podobný účel. Substituty limitují nastavení cen a zisk na trhu. Společnost se v takovém případě musí zaměřovat na sledování vývoje cen u substitutů (Grasseová, 2010).

Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků

Trh není příliš přitažlivý, pokud mají zákazníci příliš velkou moc při vyjednávání. V takovém případě se zákazníci snaží snížit cenu, zlepšit kvalitu nebo chtějí více služeb. Síla zákazníků se zvyšuje, jestliže jsou organizovaní, pokud pro ně výrobek znamená výraznou část nákladů nebo když výrobky nejsou diferencované. Prodávající se může bránit tím, že se zaměří na slabší zákazníky nebo změní dodavatele. Nejlepší ochranou může být vyvinutí špičkového produktu, který se neodmítá (Grasseová, 2010).

Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů

Odvětví je neatraktivní, pokud dodavatelé mají možnost zvyšovat ceny nebo snižovat kvalitu a kvantitu dodávek. Síla dodavatelů se zvyšuje v případech, kdy poskytují jedinečný výrobek nebo pokud výrobek tvoří zásadní vstup pro odběratele nebo v případě, že se dodavatelé mohou integrovat. Nejlepší obranou je budování pevných vztahů s dodavateli a dalšími dodavatelskými zdroji (Grasseová, 2010).

1.5.3 Model 7S

Model 7S je analytická technika, která se používá pro hodnocení kritických faktorů organizace. Model sestrojili v 70. letech američtí konzultanti ze společnosti McKinsey & Company. Nejčastěji se v praxi používá při strategickém auditu, pro strategické řízení nebo v řízení změn (ManagementMania, 2011).

Modelu 7S umožňuje manažerům lépe porozumět náležitostem spojeným s organizačními změnami (Mallya, 2007).

Model je způsobem dekompozice rozdělen na sedm částí v anglickém jazyce začínajících na písmeno S (ManagementMania, 2011).

Strategie – definuje cíle společnosti a metody jejich dosažení a také způsob, kterým reaguje na hrozby a příležitosti (Mallya, 2007).

Systémy – metody, postupy, procesy sloužící k řízení společnosti na denní bázi. Jsou to například informační, komunikační a kontrolní systémy (Mallya, 2007).

Schopnosti – profesionální dovednosti, znalosti, zkušenosti a kompetence lidí uvnitř společnosti (Mallya, 2007).

Sdílené hodnoty – hodnoty a principy, které se ve společnosti ctí a kterými se pracovníci řídí (Mallya, 2007).

Styl – představuje způsob řešení problémů ve společnosti a to, jestli společnost užívá formální či neformální styl jednání (Mallya, 2007).

Struktura – vyjadřuje, jaké je organizační struktura společnosti ve své obsahové a funkční podstatě, v oblasti sdílení informací a vztahů mezi podnikatelskými jednotkami, hierarchii nadřízenosti či kontroly (Mallya, 2007).

Spolupracovníci – personální zdroje společnosti, cílená skupina lidí a jejich vzdělávání, motivace, rozvoj nebo vztah se společností (Mallya, 2007).

1.6 Finanční analýza

„Finanční analýza, jako složka finančního řízení podniku, bývá charakterizována jako metodický nástroj, který dovolí posoudit tzv. finanční zdraví analyzovaného podniku.“
(Kalouda, 2015, s. 57)

Ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku používáme finanční analýzu. Ta nám pomůže zjistit, zda je podnik dostatečně ziskový, jestli má vhodnou kapitálovou strukturu, zda využívá efektivně svých aktiv, jestli je schopen včas splácet své závazky a celou řadu dalších důležitých skutečností. Kontinuální znalost finanční situace společnosti umožňuje manažerům správně se rozhodovat pro vhodnou formu finančních zdrojů, při stanovení optimální finanční struktury, při alokaci volných peněžních prostředků, při poskytování obchodních úvěrů, při rozdělování zisku apod. (Knápková, 2017).

Finanční analýza nabízí informace důležité pro kvalifikované rozhodování interních i externích zainteresovaných subjektů. Výsledky finanční analýzy závisí na kvalitě,

přesnosti, relevanci a efektivitě informací, na základě kterých je analýza vypracována a ze kterých vychází (Monea, 2013).

Mrkvička s Kolářem zjednodušeně definují finanční analýzu jako nástroj s cílem poznat finanční zdraví společnosti a identifikovat slabé stránky, které by v budoucnu mohly způsobit problémy, a naopak stanovit její silné stránky, na jejichž rozvoji by se mohla v budoucnu zaměřit (Mrkvička, Kolář, 2013).

Většinou používáme dva základní přístupy k hodnocení ekonomických problémů společnosti. Jsou jimi analýza fundamentální a analýza technická. Fundamentální analýza je založena na vzájemných souvislostech mezi ekonomickými a neekonomickými procesy. Závěry obvykle nejsou založeny na algoritmizovaných postupech. Oproti tomu technická analýza využívá matematické, statistické a jiné algoritmizované metody ke kvantitativnímu zpracování dat a jejich následnému ekonomickému vyhodnocení (Růčková, 2015).

Analýza se rozděluje dle účelu, ke kterému analýza slouží a podle dat:

- analýza soustav ukazatelů,
- analýza absolutních (stavových) ukazatelů,
- analýza rozdílových ukazatelů,
- analýza poměrových ukazatelů (Sedláček, 2011).

1.6.1 Analýza soustav ukazatelů

K nejsložitějším metodám finanční analýzy patří metodické nástroje soustav ukazatelů. Bývají postaveny na vícefaktorové analýze vzájemných závislostí mezi vstupními a výstupními ukazateli (Kalouda, 2015).

Modely rozdělené na bonitní a bankrotní se používají pro účely zjištění co nejkomplexnějších informací z oboru identifikace symptomů budoucí nesolventnosti společnosti (Kalouda, 2015).

Bonitní modely vypovídají o tom, zdali je společnost ekonomicky silná či slabá, přičemž vychází částečně z teoretických poznatků a částečně z poznatků pragmatických (zobecněných). Bonitní modely se více zaměřují na definici bonity hodnocených společností, bez explicitního vyjadřování hrozby bankrotu (Kalouda, 2015).

Bankrotní modely vypovídají o pravděpodobnosti bankrotu analyzované společnosti. Vychází při tom ze skutečných údajů. Bankrotní modely jsou obvykle schopny předpovídat budoucí vývoj společnosti i definovat pravděpodobnost tohoto vývoje (Kalouda, 2015).

Kralickův Quicktest

Kralickův Quicktest je bonitní mode, který se skládá ze čtyř rovnic a hodnotí situaci ve společnosti. První dvě rovnice slouží k vyhodnocení stability společnosti, další dvě následně vyhodnocují výnosovou situaci společnosti (Růčková, 2015).

Vzorec dle Růčkové (2015):

$$R1 = \frac{\textit{vlastní kapitál}}{\textit{aktiva celkem}},$$

$$R2 = \frac{\textit{cizí zdroje} - \textit{peněžní prostředky}}{\textit{provozní cash flow}},$$

$$R3 = \frac{\textit{EBIT (zisk před úroky a zdaněním)}}{\textit{aktiva celkem}},$$

$$R4 = \frac{\textit{provozní cash flow}}{\textit{výkony}}.$$

Získaným výsledkům se poté přiřadí bodová hodnota dle následující tabulky (Růčková, 2015).

Tabulka č. 1: Bodování výsledků Kralickova Quicktestu

Ukazatel	0 bodů	1 bod	2 body	3 body	4 body
R1	< 0	0-0,1	0,1-0,2	0,2-0,3	> 0,3
R2	< 3	3-5	5-12	12-30	> 30
R3	< 0	0-0,08	0,08-0,12	0,12-0,15	> 0,15
R4	< 0	0-0,05	0,05-0,08	0,08-0,1	> 0,1

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Růčková, 2015)

Hodnocení společnosti se provádí ve třech krocích. Nejprve se zhodnotí finanční stabilita (součet bodové hodnoty R1 a R2 dělený 2), následně se zhodnotí výnosová situace (součet bodové hodnoty R3 a R4 dělený 2) a v posledním kroku se vyhodnotí situace jako celek (součet bodové hodnoty finanční stability a výnosové situace dělený 2). Interpretace výsledných hodnot je zobrazena v následující tabulce (Růčková, 2015).

Tabulka č. 2: Interpretace výsledků Kralickova Quicktestu

Hodnoty	Interpretace výsledku
> 3	Společnost je bonitní.
1-3	Pásmo šedé zóny, není vyhraněno.
< 1	Potíže ve finančním hospodaření společnosti.

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Růčková, 2015)

Index IN05

Index IN05 je bankrotní model, který vychází z významných bankrotních indikátorů, ale byl sestaven s ohledem na české podmínky a akceptuje také hledisko vlastníka (Scholleová, 2012).

Vzorec dle Sedláčka (2011):

$$IN05 = 0,13 \times X_1 + 0,04 \times X_2 + 3,97 \times X_3 + 0,21 \times X_4 + 0,09 \times X_5$$

, kde

$$X_1 = \frac{\text{celková aktiva}}{\text{cizí zdroje}},$$

$$X_2 = \frac{\text{EBIT (zisk před úroky a zdaněním)}}{\text{nákladové úroky}},$$

$$X_3 = \frac{\text{EBIT (zisk před úroky a zdaněním)}}{\text{celková aktiva}},$$

$$X_4 = \frac{\text{výnosy}}{\text{celková aktiva}},$$

$$X_5 = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Podle vypočtených hodnot je možné s velkou pravděpodobností předpovídat očekávaný vývoj. V následující tabulce je zobrazena interpretace výsledků (Scholleová, 2012).

Tabulka č. 3: Interpretace výsledků Indexu IN05

Hodnota	Předpokládaný vývoj
IN05 < 0,9	Společnost spěje k bankrotu (s pravděpodobností 86 %).
0,9 < IN05 < 1,6	Pásmo šedé zóny, není vyhraněno.
IN05 > 1,6	Společnost tvoří hodnotu, není ohrožena bankrotem (s pravděpodobností 67 %).

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Scholleová, 2012)

Při výpočtech IN05 je problematické, pokud je společnost bez dluhů nebo zadlužená jen velmi málo a ukazatel nákladového krytí je vysoké číslo. Z toho důvodu se doporučuje při propočtech IN05 omezit hodnotu ukazatele X_2 hodnotou ve výši 9 (Scholleová, 2012).

1.6.2 Analýza absolutních ukazatelů

Hodnocení finanční situace firem při této analýze využívá údajů přímo z účetních výkazů. Kromě sledování změn absolutních hodnot ukazatelů v čase se obvykle zjišťují také jejich relativní (procentní) změny. Konkrétní uplatnění absolutních ukazatelů nacházíme v analýze vývojových trendů nebo také v procentní analýze komponent (Sedláček, 2001).

Horizontální analýza

Horizontální analýza se zabývá porovnáváním změn položek jednotlivých výkazů v čase. Z těchto změn lze poté odvozovat i pravděpodobný vývoj ukazatelů v budoucnosti. Aby byla vypovídající schopnost této metody dostatečná je zapotřebí mít k dispozici dostatečně dlouhou časovou řadu (ideálně více než dvě po sobě jdoucí období). Je potřeba zajistit srovnatelnost údajů v řadě a případně z ní vyloučit náhodné vlivy a zahrnout do analýzy objektivně předpokládané změny (Mrkvička, 2006).

Absolutní změnu (rozdíl ve dvou po sobě jdoucích obdobích) lze vyjádřit jako:

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

, kde

t je označení období (Mrkvička, 2006).

Procentní změna (o kolik procent se změnily hodnoty oproti minulému období) lze vyjádřit jako:

$$\text{Procentní změna} = \frac{\text{absolutní změna} \times 100}{\text{ukazatel}_{t-1}}$$

, kde

t je označení období (Mrkvička, 2006).

Vertikální analýza

„Vertikální analýza pracuje se strukturou zvolených ukazatelů. Předpokládá se přitom, že tato struktura se bude v čase měnit. Kupříkladu se podnik stává finančně lehčím čili poměr fixních a oběžných aktiv se mění ve prospěch naposled zmíněných. V každém případě se jako základ (v procentním vyjádření tedy 100 %) bere celková suma analyzovaného ukazatele. V případě analýzy struktury aktiv, ale jen v tomto případě, je to tedy suma aktiv.“ (Kalouda, 2015, s. 62)

Vertikální analýzu lze efektivně používat pro porovnání účetních výkazů v delším časovém horizontu a může sloužit jako vodítko pro plánovací činnost společnosti (Mrkvička, Kolář, 2013).

1.6.3 Analýza rozdílových ukazatelů

K analýze a řízení finanční situace společnosti a zejména její likvidity slouží rozdílové ukazatele označované také jako fondy finančních prostředků (finanční fondy). Přičemž fond je chápán jako agregace (shrnutí) určitých stavových ukazatelů, vyjadřujících aktiva nebo pasiva, resp. jako rozdíl mezi souhrnem určitých položek krátkodobých aktiv a krátkodobých pasiv (tzv. čistý fond) (Sedláček, 2011).

Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál (ČPK) vypovídá o vztazích mezi majetkovou a kapitálovou strukturou společnosti. Vyjadřuje kladný, nulový, či záporný pracovní kapitál. Velikost čistého pracovního kapitálu je klíčová pro stanovení platební schopnosti společnosti (Bařinová, 2005).

Vzorec dle Bařinové (2015):

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}.$$

Platí, že čím vyšší hodnota ČPK, tím vyšší schopnost společnosti hradit své závazky. Kladná výše bývá dobrým znamením pro věřitele. Záporná výše znamená, že část stálých aktiv je kryta krátkodobými zdroji. Naopak vysoký objem ČPK může značit neefektivní využívání prostředků společnosti. Doporučuje se udržovat kladnou hodnotu s přihlédnutím k danému oboru a jeho náročnosti na ČPK (Kubíčková, Jindřichovská, 2015).

Čisté pohotové prostředky

Čisté pohotové prostředky (ČPP) jsou společně s čistým pracovním kapitálám nejpoužívanějším rozdílovým ukazatelem. Výpočet tohoto ukazatele vyjadřuje nejvyšší stupeň likvidity (Bařinová, 2005).

Vzorec dle Bařinové (2015):

$$\text{ČPP} = \text{pohotové finanční prostředky} - \text{okamžitě splatné závazky}.$$

Doporučené jsou hodnoty pohybující se kolem nuly. Vysoká hodnota signalizuje příliš velký objem peněžních prostředků, nízká hodnota naopak nedostatek peněžních prostředků (Kubíčková, Jindřichovská, 2015).

1.6.4 Analýza poměrových ukazatelů

„Finanční poměrové ukazatele charakterizují vzájemný vztah mezi dvěma nebo více absolutními ukazateli pomocí jejich podílu. Nejčastěji vycházejí z účetních dat (tj. rozvahy a výkazu zisku a ztrát).“ (Sedláček, 2001, s. 61)

„Poměrové ukazatele jsou nejoblíbenější a také nejrozšířenější metodou finanční analýzy, neboť umožňují získat rychlý a nenákladný obraz o základních finančních charakteristikách firmy.“ (Sedláček, 2001, s.61)

Poměrové ukazatele často slouží jako podklad k dalším úrovním analýz (např. odvětvová analýza). Nejpravděpodobnějším důvodem je fakt, že analýza poměrovými ukazateli vychází výhradně z údajů ze základních účetních výkazů (Růčková, 2015).

Poměrové ukazatele se podle různých kritérií dělí do několika skupin. Za základní se dají považovat:

- ukazatele likvidity
- ukazatele rentability
- ukazatele zadluženosti
- ukazatele aktivity (Kalouda, 2015).

Ukazatele likvidity

Poměrové ukazatele likvidity jsou analytiky považovány za jedny z nejdůležitějších indikátorů platební schopnosti společností. Odvozují z nich solventnost (likviditu) společnosti, a to od nejlídvinnější skupiny aktiv, tedy oběžných aktiv až ke krátkodobým závazkům, splatným do jednoho roku (Mrkvička, Kolář, 2013).

➤ **Běžná likvidita (III. stupně)**

Ukazatel běžné likvidity udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky společnosti. Při výpočtu zvažujeme strukturu zásob a jejich reálné ocenění. Neprodejné zásoby odčítáme (Knápková, 2017).

Vzorec dle Knápkové (2017):

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Doporučená hodnota ukazatele je v rozmezí 1,5–2,5. Při rovnosti oběžného majetku a krátkodobých závazků je hodnota rovna 1 a likvidita společnosti je značně riziková. Příliš vysoká hodnota může znamenat příliš vysokou hodnotu čistého pracovního kapitálu a drahé financování (Knápková, 2017).

➤ **Pohotová likvidita (II. stupně)**

Pohotová likvidita na rozdíl od běžné likvidity nezahrnuje zásoby. Ty se považují za nejpomalejší položku oběžných aktiv (Jindřichovská, 2013).

Vzorec dle Knápkové (2017):

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky} + \text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Doporučené hodnoty jsou 1–1,5. Při poměru menším než 1 se musí společnosti spoléhat na případný prodej zásob (Knápková, 2017).

➤ **Okamžitá likvidita (I. stupně)**

Okamžitá likvidita je z krátkodobého hlediska velmi důležitý ukazatel. Pracuje pouze s nejrychlejšími položkami oběžných aktiv. Někdy se mu říká pokladní likvidita (Dluhošová, 2010).

Vzorec dle Knápkové (2017):

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

Ukazatel by měl nabývat hodnot v rozmezí 0,2–0,5. Vysoké hodnoty svědčí o neefektivním využívání finančních prostředků (Knápková, 2017).

Ukazatele rentability

Rentabilita je také základním indikátorem finančního zdraví společnosti. Označuje schopnost společnosti zhodnocovat vložené prostředky ve formě zisku. Formou rentability se nejčastěji vyjadřuje úspěšnost podnikatelské činnosti. Patří k nejdůležitějším charakteristikám finanční kondice společnosti (Kubíčková, Jindřichovská, 2015).

Pro finanční analýzu jsou nejdůležitější tři základní kategorie zisku, které je možné vyčíst přímo z výkazu zisku a ztráty. Dělí se na:

- EBIT – zisk před odečtením úroků a daní, který odpovídá provoznímu výsledku hospodaření,
- EAT – zisk po zdanění nebo také čistý zisk, který odpovídá výsledku hospodaření za běžné účetní období,

- EBT – zisk před zdaněním, tj. provozní zisk již snížený nebo zvýšený o finanční a mimořádný výsledek hospodaření (Růčková, 2015).

➤ **Rentabilita celkových aktiv (ROA)**

Rentabilita celkových aktiv je významným měřítkem rentability. Poměří zisk společnosti s celkovými vloženými prostředky a nezohledňuje, jestli byl financován z vlastního, nebo cizího kapitálu. Existuje několik tvarů ROA, nejvhodnější se jeví tvar s EBIT (Scholleová, 2012).

Vzorec dle Scholleové (2012):

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva}$$

Jako doporučené se uvádí hodnoty okolo 10 % (Růčková, Roubíčková, 2012).

➤ **Rentabilita investic (ROI)**

Ukazatel ROI poměří výsledek hospodaření po zdanění a rozdíl celkových aktiv a krátkodobých cizích zdrojů. Jedná se o jeden ze základních ukazatelů měření návratnosti a efektivnosti investic, používá se pro hodnocení hospodářských středisek nebo investičních záměrů (ManagementMania, 2011).

Vzorec dle ManagementMania (2011):

$$ROI = \frac{EAT}{(celková aktiva - krátkodobé cizí zdroje)}$$

Vypočtená hodnota ROI se srovnává s investorem požadovanou mírou zúročení. Je-li vyšší, investice je výhodná, je-li nižší, platí opak a od investice bychom měli upustit (Růčková, Roubíčková, 2012).

➤ **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)**

Rentabilita vlastního kapitálu představuje výnosnost kapitálu investovaného přímo investorem, vyjadřuje tedy míru zhodnocení vlastních zdrojů, které pro financování sám investor použil (Fotr, Souček, 2005).

Vzorec dle Scholleové (2012):

$$ROE = \frac{EAT}{\textit{vlastní kapitál}}$$

Doporučují se hodnoty nad 10 %, za dobré se považují hodnoty nad 12 % (ReadyRatios, 2011).

➤ **Rentabilita tržeb (ROS)**

Rentabilita tržeb ukazuje, kolik korun zisku společnost utvoří z jedné koruny tržeb. Jestliže se tento ukazatel nevyvíjí dobře, můžeme předpokládat, že ani ostatní ukazatele nebudou vykazovat pozitivní vývoj (Scholleová, 2012).

Vzorec dle Scholleové (2012):

$$ROS = \frac{EAT}{\textit{tržby z prodeje}}$$

Jako doporučené hodnoty se uvádí hodnoty nad 10 % (Fotr, Souček, 2005).

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti udávají vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování společnosti a měří rozsah, v jakém společnost používá ke svému financování dluhy (tedy jak moc se zadlužuje). Zadluženost nebývá vždy negativní charakteristikou společnosti, ale naopak může výrazně přispět ke zvýšení tržní hodnoty společnosti. Docílí se toho zvýšením celkové rentability, i když se současně zvyšuje také riziko finanční nestability (Sedláček, 2011).

➤ **Celková zadluženost**

Celková zadluženost se vypočítá za pomoci ukazatele vlastního kapitálu. Čím je jeho podíl větší, tím je větší bezpečí proti ztrátám věřitelů v případě likvidace. Tudíž věřitelé preferují nízký ukazatel zadluženosti, zatím co vlastníci hledají optimální finanční páku, aby znásobili svoje výnosy (Sedláček, 2011).

Vzorec dle Sedláčka (2011):

$$\textit{Celková zadluženost} = \frac{\textit{cizí kapitál}}{\textit{celková aktiva}}$$

Jako doporučená hodnota je stanoveno rozmezí 30–60 % (Knápková, 2017).

➤ **Koeficient samofinancování**

Koeficient samofinancování nebo také kvóta vlastního kapitálu je doplňkem k ukazateli celkové zadluženosti. Vyjadřujeme jím finanční nezávislost společnosti. Oba ukazatele informují o finanční struktuře společnosti prostřednictvím skladby kapitálu (Sedláček, 2011).

Vzorec dle Sedláčka (2011):

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Součet tohoto koeficientu s celkovou zadlužeností by měl být roven jedné (Sedláček, 2011).

➤ **Míra zadluženosti**

Míra zadluženosti označovaná též jako koeficient zadluženosti má stejnou vypovídající schopnost jako celková zadluženost. Oba jsou rostoucí s růstem dluhů ve struktuře společnosti. Zatímco však celková zadluženost roste lineárně, míra zadluženosti roste exponenciálně až do nekonečna, nikoliv jen do 100 % (Sedláček, 2011).

Vzorec dle Sedláčka (2011):

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Samozřejmě platí, že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je riziko pro věřitele, kteří preferují nižší hodnoty tohoto ukazatele (Růčková, 2015).

➤ **Úrokové krytí**

Ukazatel úrokové krytí informuje o tom, kolikrát převyšuje zisk společnosti placené úroky. Pokud je ukazatel roven 1, znamená to, že k pokrytí úroků je třeba celého zisku (Sedláček, 2011).

Vzorec dle Sedláčka (2011):

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{úroky}}$$

Jako dostačující se považuje, je-li hodnota 3–6. Platí však, že čím více, tím lépe (Sedláček, 2011).

Ukazatele aktivity

„Měří, jak efektivně firma hospodaří se svými aktivy. Má-li jich více, než je účelné, vznikají jí zbytečné náklady, a tím i nízký zisk. Má-li jich nedostatek, pak se musí vzdát mnoha potenciálně výhodných podnikatelských příležitostí a přichází o výnosy, které by mohla získat. Obvykle se uvádějí v podobě ukazatelů vyjadřujících vázanost kapitálu ve vybraných položkách aktiv a pasiv, obratovost aktiv (jako inverzní podoba vázanosti aktiv) nebo obratu aktiv (vyjádřenou počtem dní).“ (Sedláček, 2001, s. 66)

Ukazateli aktivity jsou souhrnně nazývány ukazatele relativní vázanosti kapitálu v různých formách aktiv, jak krátkodobých, tak dlouhodobých. Zejména jde o ukazatel doby obratu nebo ukazatele obratovosti, které jsou využívány pro řízení aktiv (Dluhošová, 2010).

➤ **Obrat celkových aktiv**

Ukazatel obratu (rychlosti obratu) celkových aktiv odráží obrat (intenzitu) využití celkového majetku. Tento ukazatel je používán zejména pro mezipodnikové srovnávání. Čím je ukazatel vyšší, tím efektivněji společnost využívá svůj majetek (Dluhošová, 2010).

Vzorec dle Dluhošové (2010):

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

Průměrné hodnoty se pohybují v rozmezí 1,6–2,9. Pokud hodnota klesne pod 1,5, je třeba prověřit, zda nelze vložený majetek redukovat (Rejnuš, 2014).

➤ **Obrat stálých aktiv**

Význam tohoto ukazatele spočívá především v tom, že pomáhá společnosti rozhodnout o tom, zda pořídit další produkční dlouhodobý majetek. Nižší hodnoty mohou naznačovat, že by bylo vhodné zvýšit využití výrobních kapacit a omezit investice společnosti (Sedláček, 2011).

Vzorec dle Sedláčka (2011):

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{stálá aktiva}}$$

Pokud je hodnota nižší než hodnota odvětvového průměru, znamená to, že společnost nevyužívá dostatečně svých výrobních kapacit. Doporučenou výši nelze jednoznačně stanovit, měla by se však přibližovat hodnotě 5,1 (Rejnuš, 2014).

➤ **Doba obratu pohledávek**

Ukazatel doby obratu pohledávek vypovídá o strategii řízení pohledávek a udává, za jak dlouho jsou společnosti průměrně placeny faktury. Tento ukazatel je velmi důležitý pro plánování peněžních toků (Dluhošová, 2010).

Vzorec dle Dluhošové (2010):

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{krátkodobé\ pohledávky \times 360}{tržby}$$

Doporučovanou hodnotou je standardně běžná doba splatnosti faktur (Růčková, 2015).

➤ **Doba obratu závazků**

Ukazatel doba obratu závazků vyjadřuje platební disciplínu společnosti vůči jeho dodavatelům (Dluhošová, 2010).

Vzorec dle Dluhošové (2010):

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{krátkodobé\ závazky \times 360}{tržby}$$

Aby nebyla narušena finanční rovnováha ve společnosti, mělo by platit, že doba obratu závazků by měla být delší než doba obratů pohledávek (Růčková, 2015).

Metoda doby návratnosti

Jedna z nejjednodušších metod zhodnocení budoucích peněžních toků z kapitálového výdaje je metoda doby návratnosti. Tento ukazatel měří čas, který je potřebný k návratu původní hodnoty investice. Znamená to, že zjistíme, jak dlouho bude trvat, než se nám investované peníze vrátí (Bergman, 2011).

Vzorec dle Bergmana (2011):

$$Doba\ návratnosti = \frac{náklady\ na\ investici}{peněžní\ tok\ / rok}$$

Je důležité, aby doba návratnosti byla kratší než doba životnosti projektu (Bergman, 2011).

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato část bakalářské práce bude rozdělena na pět částí. V první části bude představena společnost Bednar FMT s.r.o. Ve druhé části bude přiblížena procesní inovace v oblasti odbytu u společnosti. V následující části bude provedena analýza okolí společnosti. Ve čtvrté části bude poté vypracována finanční analýza společnosti. V poslední části budou popsány dopady procesní inovace u společnosti.

2.1 Představení společnosti

Počátky společnosti se datují od roku 1997, kdy byla založena exportní společnost Strom Export s.r.o. za účelem exportu českých zemědělských strojů do zahraničí. V roce 2000 přišla společnost Strom s první vlastní výrobou. Prvním vyráběným strojem byl hřídelový diskový podmítač. Barvou společnosti se stala zelená. Rok 2003 byl dalším významným mezníkem, došlo ke změně barvy společnosti ze zelené na žlutou. Díky spolupráci s farmou Rostěnická a.s. byla zahájena výroba prvního širokozáběrového modelu. Společnost se taktéž poprvé představila na největším evropském veletrhu zemědělské techniky Agritechnika v Hannoveru. Vlastního výrobního závodu se společnost dočkala v roce 2005 v Rychnově nad Kněžnou. Založení divize zemědělských strojů umožnilo právě toto rozšíření výrobního závodu. Rekonstrukci administrativní části výrobního závodu v Rychnově nad Kněžnou přinesl rok 2010 a spolu s touto opravou pokračoval vývoj nových modelů zemědělské techniky například dlátové pluhy. K dalšímu rozšíření výrobní haly v Rychnově nad Kněžnou došlo již za 2 roky v roce 2012. Byla zahájena stavba nové práškové lakovny, montážní haly a skladovacích prostor. Jediným vlastníkem společnosti se stal JUDr. Ing. Ladislav Bednář. Od 1. 1. 2013 byl změněn název společnosti na Bednar FMT s.r.o. a v tomto roce společnost uvedla nové a velmi úspěšné modely s integrovanou nápravou na trh. O rok později proběhla modernizace montážní haly v Rychnově nad Kněžnou a rozšíření skladovacích prostor o 4 000 m² v novém areálu Dlouhá Ves. Na trh byly uvedeny nové secí stroje. Rok 2016 byl revolučním rokem ve způsobu výroby a otevřely se nové trhy. Byla spuštěna první linková montáž některých strojů. Ve stejném roce byly rozšířeny dopravníkové cesty včetně mezipatrové manipulace ve výrobním závodě. Ve stejném roce Bednar FMT s.r.o. úspěšně prodala první stroje na africký kontinent do Jihoafrické republiky a byl zaznamenán výrazný

nárůst prodeje secích strojů. Byly realizovány první dodávky strojů do Severní Ameriky, zejména širokozáběrové modely. Došlo k nákupu pozemků v rámci přípravy na oddělení divize výzkumu a vývoje zemědělských strojů. V roce 2017 se společnost účastnila světových veletrhů zemědělské techniky Sima v Paříži a Agritechnika v Hannoveru. Byl představen nový zásobní vůz. Dále byl uveden na trh secí stroj se záběrem 8 metrů. Připravilo se rozšíření výrobního závodu v Rychnově nad Kněžnou o další montážní kapacity. V roce 2018 se společnost po druhé účastnila významné výstavy Agrosalon v Moskvě (Martinec, 2020).

2.1.1 Základní informace o společnosti

Tabulka č. 4: Výpis z obchodního rejstříku

Datum vzniku a zápisu:	9. ledna 1997
Spisová značka:	C 49530 vedená u Městského soudu v Praze
Obchodní jméno:	BEDNAR FMT s.r.o.
Sídlo:	Lohenická 607, Vinoř, 190 17 Praha 9
Identifikační číslo:	25098781
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Statutární orgán:	jednatel: JUDr. Ing. Ladislav Bednář
Společníci:	JUDr. Ing. Ladislav Bednář
Základní kapitál:	200 000,- Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Justice, 2020)

2.2 Inovace procesu

V této kapitole popisují, v čem spočívá inovace výrobního procesu v oblasti odbytu u společnosti Bednar FMT s.r.o. Celý proces změny byl nastartován v červenci 2015 a práce byly ukončeny v červnu 2016.

2.2.1 Záměr

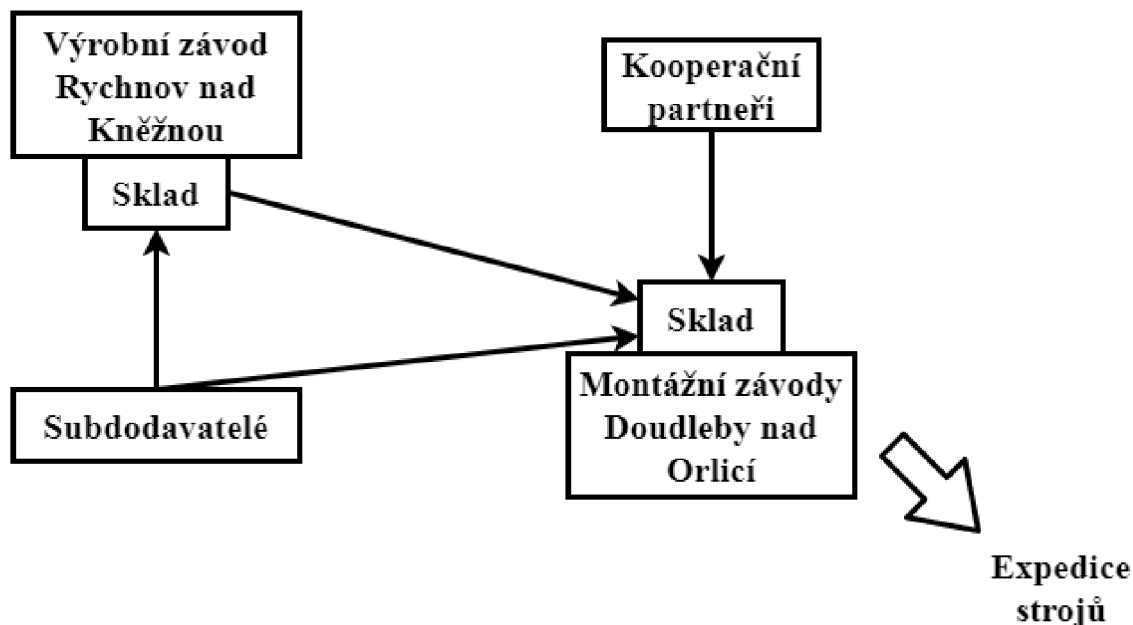
Záměrem investice bylo zvýšení obrátu a posílení pozice společnosti na trhu výrobců zemědělských strojů prostřednictvím zavedení procesní inovace – zavedením změn ve výrobním postupu montáže a nákup a využití nového výrobního zařízení. Podstatným zlepšením užitečných vlastností výrobků mělo dojít nejen k nárůstu obrátu, ale zejména ke zvýšené míře vnímání společnosti ze strany stávajících a potenciálních zákazníků jako dodavatele nových inovativních postupů a řešení. Velký důraz byl kladen na hledisko efektivity v souladu s ekologií. Realizací projektu mělo dojít k úspoře času a dopravních a organizačních nákladů (Martinec, 2020).

2.2.2 Charakteristika minulého stavu procesu

Proces montáže vyráběných zemědělských strojů byl v roce 2014 prováděn v pronajaté provozovně v Doudlebách nad Orlicí, která je vzdálená cca 10 kilometrů od vlastního výrobního závodu v Rychnově nad Kněžnou. Díly se tam přepravovaly nalakované, některé ve speciálních přípravcích, některé volně na ložné ploše aut. Při dopravě a manipulaci občas docházelo k poškozování nátěru a vznikala tak potřeba jeho následné opravy v rámci montáže a tím i další druhotné náklady. Zároveň bylo nutné v Doudlebách provozovat i detašované pracoviště skladu, protože většina výrobků od kooperačních partnerů byla zasílána přímo tam. Tento proces byl logisticky náročný a vzniklé dopravní i organizační náklady negativně ovlivňovaly výrobní cenu produktů (Martinec, 2020).

Hlavní nevýhody minulého stavu:

- vzdálenost 10 kilometrů mezi výrobním a montážním závodem
- nutnost provozovat sklad na dvou místech
- nutnost přepravovat nalakované dílce do místa montáže auty (Martinec, 2020).

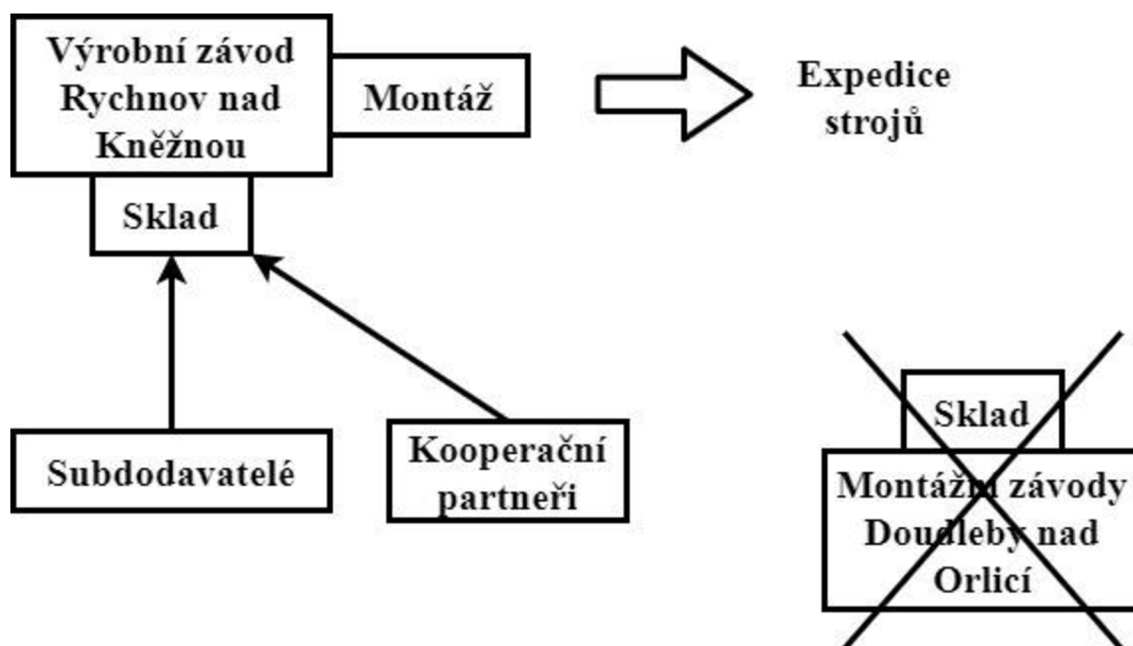


Obrázek č. 2: Minulé výrobní toky

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Martinec, 2020)

2.2.3 Charakteristika nového technického stavu procesu

Konkrétním cílem tohoto projektu bylo vybudování moderní montážní linky přímo ve výrobním závodě v Rychnově na Kněžnou. Investice úzce souvisela se strategickým plánem rozvoje společnosti do roku 2016, kdy by měla kapacita výroby umožňovat montáž 1500 strojů ročně. V rámci tohoto plánu byly v Rychnově na Kněžnou vybudovány montážní kapacity zaměřené na montáž inovovaných strojů, u kterých se očekávaly nejvýraznější nárůsty prodeje (Martinec, 2020).



Obrázek č. 3: Současné výrobní toky

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Martinec, 2020)

V červnu 2013 byl ve výrobním závodě v Rychnově na Kněžnou spuštěn zkušební provoz nové lakovací linky pro nanášení práškových barev. Linka byla koncipována tak, aby celý lakovací proces proběhl při jednom zavěšení na dopravníkový systém lakovny (Martinec, 2020).

Dalším logickým vývojovým krokem bylo navázání montážní linky přímo na již vybudovanou lakovací linku. Zvolená varianta spočívala v částečné rekonstrukci již existujících prostor v halách, které bylo možné s lakovací linkou velmi jednoduše propojit a dále ve využití jejich sklepních prostor. Vzniklo tak 7 nových montážních pracovišť zásobovaných dopravníkovým systémem přímo z lakovací linky a zároveň akumulací prostor pro uskladnění cca tří denní pojistné zásoby nalakovaných montážních dílců. Všechna montážní pracoviště i akumulací prostor ve sklepě jsou dostupné dopravníkovým systémem včetně svislé dopravy mezi sklepem a prvním nadzemním podlažím. Dílce se svěšují přímo u každého montážního pracoviště a přímo zde se montují. Součástí hlavních technologických dodávek jsou kromě dopravníkových tras i dodávky mostových jeřábů pro jednotlivá montážní pracoviště. Limitní kapacita rychnovského výrobního závodu se tím zvýšila na cca 1500 strojů ročně (Martinec, 2020).

2.2.4 Ochrana cizího duševního vlastnictví

Všechny inovované produkty jsou výsledkem vlastního výzkumu společnosti BEDNAR FMT s.r.o. V rámci projektu nebylo nutné řešit ochranu cizího duševního vlastnictví (Martinec, 2020).

2.2.5 Multiplikační efekt projektu

Díky nové montážní lince je možné vyrábět stroje s širším pracovním záběrem. Vyráběné zemědělské stroje splňují požadavek na minimalizaci nákladů v zemědělské prvovýrobě zejména v těchto ohledech (Martinec, 2020):

- umožňují sdružení více operací do jednoho přejezdu pole (menší počet přejezdů a snížení utužení půdy)
- jsou dostupné takové záběry strojů, které umožní využít traktory nejsilnějších výkonových kategorií (menší počet přejezdů a nižší spotřeba paliva na 1 hektar)
- kvalita zpracování půdy po jednom přejezdu je taková, že není nutno tyto operace opakovat jako to bylo obvyklé v minulosti (varianta strojů je taková, že je lze přizpůsobit téměř jakýmkoliv půdním podmínkám)
- zvýšená užitečná hmotnost návěsů umožňuje snížení počtu kilometrů na 1 tunu přepravovaného materiálu (Martinec, 2020).

Tyto faktory znamenají jednoznačný pozitivní vliv na náklady zemědělců jak ve vztahu na 1 hektar orné půdy tak na 1 tunu vyprodukovaných komodit. Tím dochází k ovlivnění celého potravinářského řetězce, na jehož počátku právě tito zemědělci stojí (Martinec, 2020).

Dalším efektem je čas. V dnešní době velkých výkyvů počasí význam tohoto faktoru stále roste. Širokozáběrové stroje mají ohromnou denní výkonost, která umožňuje zkrácení reálného času k obdělání půdy. To se projevuje zejména při jarních pracích, kdy je nestálost počasí největší. Jarní práce pak lze provést během několika málo dnů a rozdíl ve výsledných výnosech plodin zasetých včas je zásadní (Martinec, 2020).

2.2.6 Investiční řešení projektu

Investiční řešení projektu představovalo přípravné, stavební práce a pořizované stroje a technologie. Dodavatelé všech uvedených komponent byli vybráni na základě výběrového řízení dle zákonných předpisů platných v ČR a v souladu s nařízením tohoto programu. Bylo provedeno výběrové řízení na dodavatele stavební části a na dodavatele technologií (Martinec, 2020).

Pořizované stroje a zařízení

Dodávky technologie byly složeny z následujících celků:

- jeřábové technologie – mostové jeřáby (instalace na stávající jeřábové dráhy)
- dopravníkové cesty – podélné a příčné dopravníky včetně adekvátního počtu dopravních vozíků (instalace převážně do podlahy jednotlivých objektů)
- vybavení montážních pracovišť – hydraulické stolice, utahovací pistole, montážní nářadí
- vysokozdvizné vozíky (Martinec, 2020).

2.2.7 Neinvestiční řešení projektu

Zaměstnanci byli průběžně seznamováni s aktuálními poznatky z oboru a školeni v rámci zavádění jednotlivých technologií dle doporučení dodavatelů. Školení nad rámec dodávaných technologií (Martinec, 2020).

2.2.8 Vliv projektu na energetickou a materiálovou náročnost výroby

Proces montáže byl prováděn výhradně v externím pronajatém montážním středisku v Doudlebách nad Orlicí. Vybudování kompletní montážní linky přímo v areálu žadatele v Rychnově nad Kněžnou umožnilo snížení dopravních nákladů, protože odpadla přeprava mezi Rychnovem a Doudlebami. Při dopravě a manipulaci navíc docházelo k poškozování nátěrů a vznikala tak potřeba jeho následné opravy v rámci montáže a tím i další druhotné náklady (Martinec, 2020).

Současně s dopravními náklady odpadla nutnost výroby speciálních přepravních přípravků, které měli chránit lakované díly proti poškození při přepravě k montáži. Navážení lakovaných dílů z lakovacího boxu přímo do montážní haly snížilo poškození nátěru dílů a v konečném důsledku snížilo materiálovou náročnost snížením potřeby retušovacích sprejů. Zároveň se výrazně snížila potřeba manipulace s těžkými břemeny, protože dílce jsou z dopravníkových cest svěšovány přímo na konkrétní montážní pracoviště. Dříve se musely svěsit, umístit do přepravního přípravku, naložit na dopravní prostředek, v Doudlebách pak vyložit z auta, uložit do skladu a následně vydat na montážní pracoviště (Martinec, 2020).

2.2.9 Celkové náklady projektu

Celkový rozpočet projektu byl 40 mil. Kč, což se rovná celkovým nákladům projektu. Projekt byl financován bankovním úvěrem poskytnutým Sberbank CZ, a.s., s předpokládaným podílem dotace ve výši 20 mil. Kč (Martinec, 2020).

Parametry úvěru:

- financující banka: Sberbank CZ, a.s.
- výše úvěru: 40 mil. Kč v době poskytnutí úvěru nebyla ještě dotace schválená, proto bylo v úvěrové smlouvě počítáno s možností mimořádné splátky až do výše dotace tj. 20 mil. Kč
- období čerpání začalo dne 03.07.2015 a skončilo dne 31.05.2016, den konečné splatnosti bankovního úvěru byl stanoven na 30.06.2020
- cena financování 3M PRIBOR plus marže banky 2 % per annum
- PRIBOR znamená úrokovou sazbu pro prodej mezibankovních deposit v CZK, fixovanou okolo 11. hodiny (dopoledne) středoevropského času
- úrokové období bylo tři měsíce (Martinec, 2020).

Splácení a čerpání úvěru.

Společnost Bednar FMT s.r.o. se zavázal splatit úvěr v 21 rovnoměrných čtvrtletních splátkách ve výši 1.438.000 Kč vždy k poslednímu dni každého kalendářního čtvrtletí s tím, že první splátka byla splatná dne 30.06.2015 a poslední splátka ke dni konečné splatnosti. Věřitel a dlužník se dohodli, že ve čtvrtletí bezprostředně následujícím po

provedení dvou mimořádných splátek bude rovnoměrná čtvrtletní splátka snížena na částku 1.025.000 Kč (Martinec, 2020).

Mimořádné splátky

Společnost Bednar FMT s.r.o. se zavázala předčasně splatit část poskytnutého úvěru dvěma mimořádnými splátkami ve výši 11.250.000 Kč a 8.250.000 Kč z prostředků přijaté dotace (Martinec, 2020).

Úvěr byl zajištěn těmito prostředky:

- úvěr byl zajištěn zástavou nemovitostí, kterou byl stávající výrobní objekt v Rychnově nad Kněžnou včetně pozemků
- dalším zajištěním bylo věcné břemeno k movitým věcem
- dále bylo zřízeno zástavní právo k pohledávkám z účtů
- jako zajištění též sloužila blankosměnka s podpisem dlužníka bez vyplněné sumy a data splatnosti (Martinec, 2020).

Dotace

Byla poskytnuta dotace z prostředků strukturálních fondů Evropských společenství podle § 44 odst. 2 písm. f) zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech ve znění pozdějších předpisů na projekt v rámci Operačního programu Podnikání a inovace (Martinec, 2020).

Ministerstvo průmyslu a obchodu schválilo dotaci ze strukturálních fondů ve výši 20.000.000 Kč s povinným podílem vlastních zdrojů ve výši 50 % (Martinec, 2020).

Tabulka č. 5: Náklady projektu

Náklady projektu		
Celkové uznatelné náklady projektu		40 000 000 Kč
z toho:	technologická část	33 490 000 Kč
	stavební část	6 500 000 Kč
	publicita	10 000 Kč
Celková dotace		20 000 000 Kč
z toho dotace z:	technologická část	16 745 000 Kč
	stavební část	3 250 000 Kč
	publicita	5 000 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Martinec, 2020)

2.2.10 Vliv inovace na životní prostředí

Realizací projektu došlo ke snížení vlivu na životní prostředí zejména díky úsporám při dopravě. Ochrana životního prostředí tak byla jedním z dílčích komponentů projektu. Vybudování kompletní montážní linky přímo v areálu společnosti umožnilo výrazné snížení dopravních nákladů, protože odpadlo složité převážení nalakovaných dílů. Při dopravě a manipulaci navíc docházelo k poškozování nátěru a vznikala tak potřeba jeho následné opravy v rámci montáže a tím i druhotné náklady. Současně s dopravními náklady odpadla nutnost výroby speciálních přepravních přípravků, které mají chránit lakované díly proti poškození při přepravě k montáži. Navážení lakovaných dílů z lakovacího boxu přímo na montážní pracoviště bez nutnosti svěšování snížilo poškození nátěru dílů a v konečném důsledku snížilo materiálovou náročnost snížením potřeby retušovacích sprejů (Martinec, 2020).

2.3 Analýza okolí společnosti

Tato část bude zaměřena na analýzu vnitřního a vnějšího okolí společnosti. Jako nástroj pro analýzu vnějšího okolí bude použita SLEPTE analýza. Pro zanalyzování vnitřního okolí bude využit Porterův model pěti sil a model 7S.

2.3.1 SLEPTE analýza

Sociální faktory

Výrobní závod analyzované společnosti sídlí ve městě Rychnov nad Kněžnou, které se nachází v Královéhradeckém kraji v České republice. Česká republika měla k 31. prosinci 2019 celkem 10 693 939 obyvatel. Ke stejnému datu byl počet obyvatel v Královéhradeckém kraji 551 647 a počet obyvatel ve městě Rychnov nad Kněžnou byl 11 028. Míra nezaměstnanosti je v Královéhradeckém kraji 2,3 % a Míra nezaměstnanosti v okrese Rychnov nad kněžnou dosahovala pouze 1,34 %. V nedalekých Kvasinách je velký výrobní závod koncernu Volkswagen, proto je získání kvalifikované pracovní síly do výroby poměrně obtížné (Český statistický úřad, 2019).

Legislativní faktory

Společnost se řídí platnou legislativou. Mezi základní a obecné zákony patří: Občanský zákoník (zákon č. 89/2012 Sb.), Zákon o účetnictví (zákon č. 563/1991 Sb.), Zákon o daních z příjmu (zákon č. 586/1992 Sb.), Zákon o obchodních korporacích (zákon č. 90/2012 Sb.) a Zákoník práce (zákon č. 262/2006 Sb.) (Zákony pro lidi, 2019).

Ekonomické faktory

Hlavním klíčovým ekonomickým faktorem je výše hrubého domácího produktu. Od roku 2014 má hrubý domácí produkt České republiky rostoucí tendenci. V roce 2018 činil 5 310,3 mld. Kč, a oproti předešlému roku vzrostl o 2,9 %. Také míra inflace v posledních letech roste, což znamená, že se zvyšuje cena vstupů. V roce 2016 byla míra inflace o 0,4 % více než v předešlém roce a celkově tvořila 0,7 % a v roce 2017 pak 2,5 %. V následujícím roce jsme pak zaznamenali mírný pokles na 2,1 %. Na konci roku 2018 činila základní úroková sazba stanovena Českou národní bankou 1,75 %. Roste cena pohonných hmot i energií. K udržení konkurenceschopnosti na trhu práce je potřeba udržovat minimálně stejnou hladinu reálné hodnoty mezd. Vzhledem k tomu, že více než 70 % produkce je vyváženo je významným ekonomickým ukazatelem kurz koruny vůči euru. Vysoká volatilita kurzu nebo posilování koruny je rizikovým faktorem pro všechny exportéry (Kurzy, 2019).

Průměrná hrubá měsíční mzda se v Královehradeckém kraji se v roce 2018 vyšplhala na 29 622 Kč. Pro porovnání je za celou Českou republiku průměrná hrubá měsíční mzda 31 868 Kč za stejné období (Český statistický úřad, 2019).

Politické faktory

Z politického hlediska je situace v České republice stabilní. Od začátku zkoumaného období došlo několikeré důležité volby. V roce 2014 nastoupil na pozici premiéra Bohuslav Sobotka (ČSSD), na konci roku 2017 po něm nastoupil na pozici premiéra Andrej Babiš (ANO). V roce 2013 poprvé vyhrál přímou volbu prezidenta Miloš Zeman. Svoji pozici obhájil i v dalších volbách v roce 2018 (Vláda, 2019).

Také členství v Evropské Unii je významným faktem ovlivňující Českou republiku a v neposlední řadě je též třeba zmínit i další významné světové události vzhledem k objemu exportu sledované společnosti.

Od roku 2005 zastává Angela Merkelová post kancléřky Spolkové republiky Německo. V roce 2016 vyhrál Donald Trump volby ve Spojených Státech Amerických a od té působí na pozici prezidenta. Od května 2017 je prezidentem Francie Emmanuel Macron (Štědron, 2018).

Technologické faktory

Jedním z klíčových faktorů při vytváření a pohybování se v konkurenčním prostředí jsou technologické faktory. Tlak na vývoj nových technologií je zejména v poslední době velký, a to ze strany konkurence i ze strany zákazníků (Rentokil, 2019).

Ekologické faktory

Čím dál častěji je kladen velký důraz na ekologii a na ekologické myšlení. V případě výroby zemědělských strojů se jedná hlavně o udržení vody v krajině a co nejšetrnější zpracování půdy. Společnosti jsou povinny se řídit ekologickými zákony, tedy Zákonem o životním prostředí (zákon č. 17/1992 Sb.) a také Zákonem o odpadech (zákon č. 185/2001 Sb.) (Zákony pro lidi, 2019).

2.3.2 Porterova analýza pěti sil

Porterův model bude sloužit k posouzení a analyzování konkurenčního prostředí společnosti.

Hrozba rivality stávajících konkurentů

Konkurenci na českém trhu tvoří v podstatě jen společnost Farnet a.s. Velikostí z pohledu obrátu prozatím nedosahuje ani 50 % sledované společnosti a nevyrábí stroje s největším pracovním záběrem. Zahraniční konkurenci tvoří tyto společnosti: Lemken, Newholand, Case IH, Khun. Většinou se jedná o společnosti, které se zaměřují především na výrobu a prodej traktorů, kombajnů apod. a závěsná zemědělská technika tvoří jen menší část jejich obrátu, a proto nenabízejí tak širokou modelovou škálu (Martinec, 2020).

Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozba vstupu nových konkurentů není příliš velká, a to z důvodu náročnosti počáteční investice a odborných předpokladů (Martinec, 2020).

Hrozba substituce výrobků

U tohoto typu produkce nelze substituci výrobků předpokládat (Martinec, 2020).

Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků

Zvyšování nároku zákazníků v tomto oboru je zcela běžné, a to jak na nároky v souvislosti s využitím nových technologií, tak i nároky na servis a cenu výrobků (Martinec, 2020).

Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů

Hrozba vyjednávací síly dodavatelů není příliš velká. Vůči velkým dodavatelům společnost postupuje tak, že si například energie nakupuje s větším časovým předstihem a tím dosahuje lepší cenové úrovně. Menších dodavatelů vstupů do výroby je na trhu dostatek a vzhledem k tomuto konkurenčnímu prostředí je vyjednávací síla malá (Martinec, 2020).

Model 7S

K zhodnocení kritických faktorů organizace bude využit model 7S.

Strategie

Hlavním obchodním cílem společnosti je udržení výše tržeb, které má teď, případně jejich mírný nárůst. Hlavní ekonomickým cílem společnosti je optimalizace výrobních a logistických procesů a dodavatelsko-odběratelských vztahů tak, aby byl vytvořen prostor pro další nárůst výrobní kapacity při zachování prostorových možností výroby a při udržení plánované výše režijních nákladů (Martinec, 2020).

Systémy

Společnost využívá hlavně systém konfigurátor. Konfigurátor je speciálně vyvinutý software, do kterého můžou vstupovat dealeři na základě svých přihlašovacích údajů. Díky tomu mohou pracovat ve svém jazykovém prostředí, ve své měně a svojí cenové úrovni. Prostřednictvím konfigurátoru si dealeři mohou poskládat výbavu stroje, tak aby měl parametry podle požadavků konečného zákazníka. Společnost využívá systém Helios jako informační a účetní systém. Kromě účtárny s programem Helios pracují i ostatní zaměstnanci společnosti například při vyúčtování služebních cest. Důležité jsou také

specializované systémy konstrukční, ve kterých pracují konstruktéři například AutoCAD (Martinec, 2020).

Schopnosti

Zaměstnanci jsou přijímáni na pozice na základě svých odborných znalostí a předchozích zkušeností. Při nástupu do zaměstnání absolvují zákonem stanovená školení a s fungováním společnosti je seznámí vybraný kolega nebo přímý nadřízený (Martinec, 2020).

Sdílené hodnoty

Společnost se zaměřuje na úzkou spolupráci s konečnými zákazníky, tak aby výrobky co nejlépe usnadnily procesy zemědělské prvovýroby. Výzkum a vývoj je stále více postaven na agronomickém Know-How a pružně reaguje na aktuální témata, kterými jsou například změny klimatu, nedostatek vláhy, eroze či všeobecný úbytek lidí pracujících v zemědělské prvovýrobě. Zejména investice do výrobních technologií, softwaru organizace výroby a firemní zkušebny umožnily výrazně zvýšit kvalitu výrobků (Martinec, 2020).

Styl

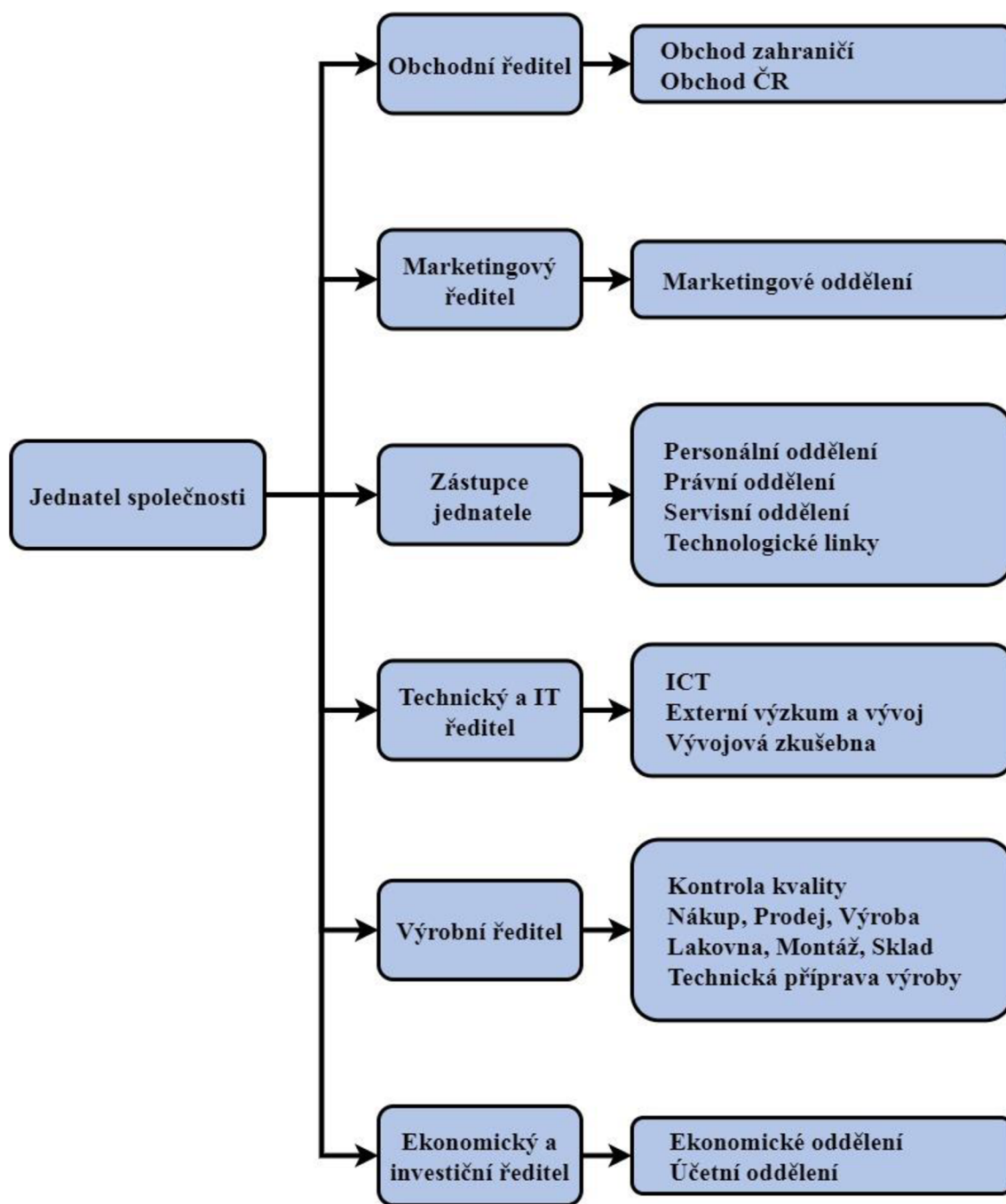
Společnost se snaží i přes svůj každoroční růst zůstat pružnou v rozhodování i řešení problémů a nezapadnout do korporátních pravidel a byrokracie (Martinec, 2020).

Spolupracovníci

Většina zaměstnanců kromě výrobních pozic má vysokoškolské vzdělání a vzhledem k exportnímu zaměření společnosti hovoří dvěma a více jazyky. Věkový průměr zaměstnanců společnosti je lehce nad 30 let (Martinec, 2020).

Struktura

Společnost Bednar FMT s.r.o. zaměstnává 242 kmenových zaměstnanců a ve výrobě využívá částečně i agenturní zaměstnance (Martinec, 2020).



Obrázek č. 4: Organizační struktura společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Martinec, 2020)

2.4 Finanční analýza

Tato část bakalářské práce se bude zabývat finanční analýzou společnosti Bednar FMT s.r.o. Zdrojem dat pro analýzu budou účetní výkazy společnosti, konkrétně rozvaha

a výkaz zisku a ztrát. Na základě vzorců a teorie uvedené v teoretické části práce budou provedeny výpočty.

2.4.1 Analýza soustav ukazatelů

Bonita bude stanovena podle Kralického Quicktestu a jako bankrotní model byl vybrán index IN05.

Kralický Quicktest

V následující tabulce se nacházejí konkrétní vypočítané hodnoty jednotlivých ukazatelů Kralického Quicktestu za sledované roky a poté je jim přiřazeno bodové hodnocení. Na základě těchto výpočtů bude možno identifikovat a ohodnotit dílčí části celého modelu, kterými jsou finanční stabilita, výnosová situace a celková situace.

Tabulka č. 6: Kralický Quicktest

Ukazatel	2014	2015	2016	2017	2018
R1	0,25	0,26	0,28	0,33	0,36
R2	10,81	7,37	9,10	5,29	3,85
R3	0,05	0,04	0,04	0,10	0,13
R4	0,03	0,04	0,03	0,04	0,07

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Tabulka č. 7: Bodové hodnoty Kralického Quicktestu

Ukazatel	2014	2015	2016	2017	2018
R1	3	3	3	4	4
R2	2	2	2	2	1
R3	1	1	1	2	3
R4	1	1	1	1	2
Finanční stabilita	3	3	3	3	3
Výnosová situace	1	1	1	2	3
Celková situace	1,8	1,8	1,8	2,3	2,5

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Ukazatel R1 se pohybuje ve sledovaném období na bodové úrovni 3-4, což můžeme hodnotit jako velmi bonitní. Je to způsobeno každoroční tvorbou zisku, který zůstává nerozdělen a navyšuje základní kapitál společnosti. Ukazatele R2 dosahuje v letech 2014-2017 hodnoty 2 a v roce 2018 hodnoty 1. To souvisí s vysokou mírou využívání provozních úvěrů na financování pohledávek. Vzhledem k tomu, že všechny pohledávky

jsou pojištěny, můžeme považovat výsledek za velmi dobrý. Ukazatel R3 dosahuje v letech 2014-2016 hodnoty 1, v roce 2017 hodnoty 2 a v roce 2018 hodnoty 3. Což můžeme považovat za pozitivní trend. Ukazatel R4 byl v letech 2014-2017 na hodnotě 1 a poté se zlepšil na hodnotu 2 v roce 2018. Což můžeme považovat za pozitivní trend. Dosažené hodnoty považujeme za dobré s pozitivním vývojovým trendem.

Index IN05

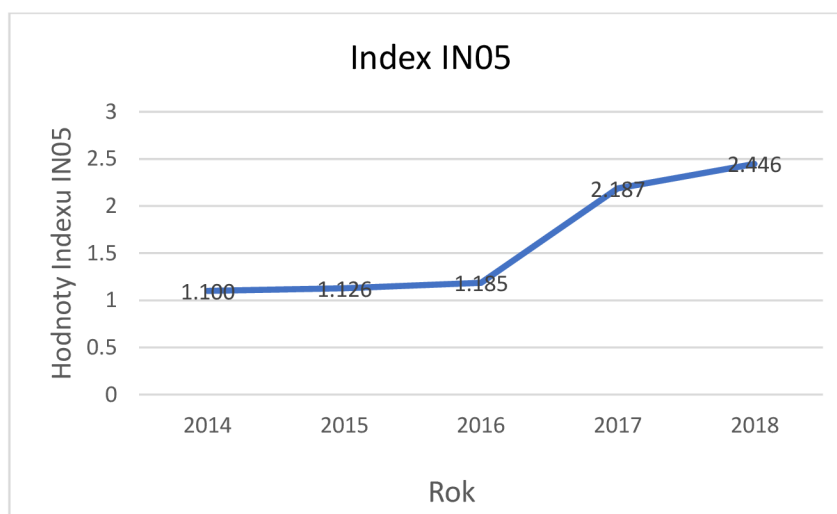
Následující tabulka představuje vypočítané hodnoty Indexu IN05 pro jednotlivé zkoumané roky.

Tabulka č. 8: Index IN05

Hospodářský rok	2014	2015	2016	2017	2018
Bankrotní model IN05	1,100	1,126	1,185	2,187	2,446

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

V roce 2014-2015 se hodnoty pohybují nad hodnotou 0,9 nejedná se tedy o rizikovou úroveň. Zlepšení je vidět v letech 2017-2018, což lze považovat za výsledek provedené inovace.



Graf č. 1: Index IN05

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

2.4.2 Analýza absolutních ukazatelů

Analýza absolutních ukazatelů se zaměřuje na horizontální a vertikální analýzu aktiv, pasiv a výkazu zisku a ztrát.

Horizontální analýza aktiv

V rámci horizontální analýzy aktiv porovnáváme vybrané položky aktiv v jednotlivých letech, a to v absolutní hodnotě i procentuálně.

Tabulka č. 9: Horizontální analýza aktiv

Horizontální analýza aktiv	2015-2014		2016-2015		2017-2016		2018-2017	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
Aktiva celkem	25868	6,70	9191	2,23	73920	17,54	114213	23,06
Dlouhodobý majetek	-5055	-3,89	8531	6,83	12618	9,46	17268	11,82
DHM	-4817	-3,80	9644	7,91	11437	8,69	14882	10,40
Oběžná aktiva	31437	12,49	-2325	-0,82	50565	18,01	104916	31,67
Zásoby	-3504	-2,69	37755	29,80	9171	5,58	49330	28,41
Pohledávky	27229	24,60	-59824	-43,38	30048	38,49	41824	38,68
Peněžní prostředky	7712	71,48	19744	106,72	11346	29,67	13761	27,75
Časové rozlišení	-514	0,00	2985	100,00	10737	149,46	-7971	-44,48

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Z tabulky lze vyčíst, že v letech 2014–2015 klesá hodnota dlouhodobého majetku, to je situace před inovací, potom následně v letech 2015-2018 meziroční hodnota průběžně roste.

Co se týče oběžných aktiv, zejména pohledávek, vidíme výrazný pokles meziroční hodnoty v roce 2015-2016. Nejedná se však o to, že by klesly pohledávky za zákazníky jako takové, ale o změnu účtování faktoringu na základě doporučení auditorské společnosti.

Vertikální analýza aktiv

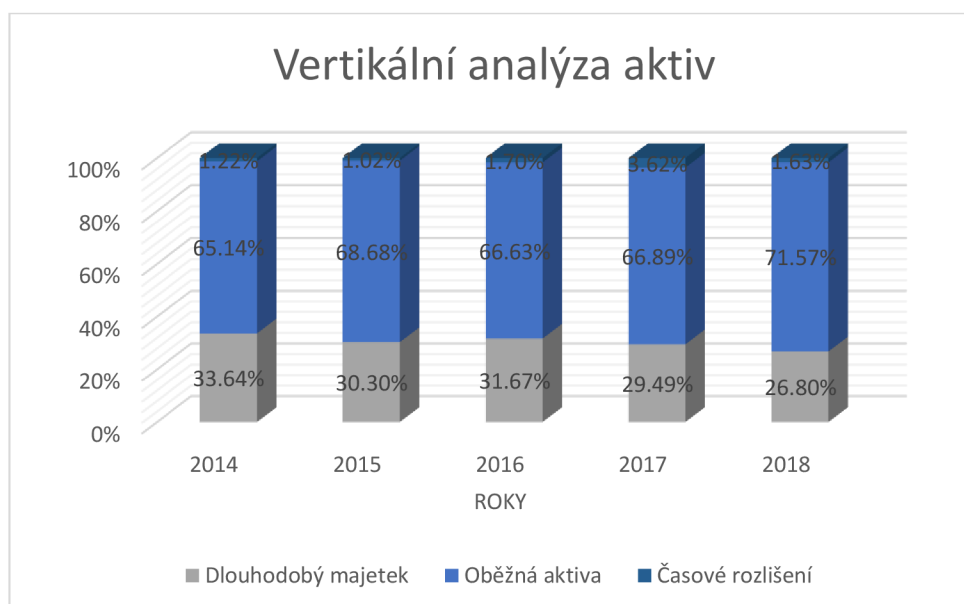
Vertikální analýza ukazuje z kolika procent se jednotlivé položky aktiv podílejí na celkové sumě aktiv.

Tabulka č. 10: Vertikální analýza aktiv

Vertikální analýza aktiv v (%)	2014	2015	2016	2017	2018
Aktiva celkem	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Dlouhodobý majetek	33,64	30,30	31,67	29,49	26,80
DHM	32,82	29,59	31,23	28,88	25,91
Oběžná aktiva	65,14	68,68	66,63	66,89	71,57
Zásoby	33,70	30,73	39,02	35,05	36,58
Pohledávky	28,65	33,46	18,53	21,83	24,60
Peněžní prostředky	2,79	4,49	9,08	10,01	10,39
Časové rozlišení	1,22	1,02	1,70	3,62	1,63

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Dlouhodobý majetek tvoří asi třetinu oběžných aktiv v roce 2014 a postupně v čase jeho podíl klesá až na 26,8 % v roce 2018. Oběžná aktiva dosahují hodnoty 65,14 % v roce 2014. V roce 2015 vzrostly na hodnotu 68,68 %. Následující rok byl mírný pokles oběžných aktiv a v dalších letech vykazují růst až na 71,57 % v roce 2018. Procentuální rozložení dlouhodobého majetku, oběžných aktiv a časového rozlišení je zobrazeno v následujícím grafu dle jednotlivých let.



Graf č. 2: Vertikální analýza aktiv

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Horizontální analýza pasiv

Prostřednictvím horizontální analýza pasiv porovnáme jednotlivé položky pasiv v absolutní i procentuální formě.

Tabulka č. 11: Horizontální analýza pasiv

Horizontální analýza pasiv	2015-2014		2016-2015		2017-2016		2018-2017	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
Pasiva celkem	25868	6,70	9191	2,23	73920	17,54	114213	23,06
Vlastní kapitál	13245	13,90	10929	10,07	44465	37,22	54638	33,33
VH minulých let	10697	12,81	13163	13,97	10841	10,10	39105	33,08
VH běžného účet. období	2416	21,87	-2321	-17,24	33763	303,02	15575	34,68
Cizí zdroje	6465	2,28	2665	0,92	31212	10,66	56301	17,37
Dlouhodobé závazky	585	32,28	17670	737,17	-2215	-11,04	-7918	0,00
Krátkodobé závazky	3021	1,16	8348	3,16	26510	9,73	65211	21,80
Časové rozlišení pasiv	6158	0,00	-4403	100,00	-1757	-19,50	3275	45,15

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

V průběhu celého sledovaného období vykazuje společnost pozitivní hospodářský výsledek a o nerozdělený zisk se každoročně zvyšuje vlastní kapitál společnosti. Také hodnota cizích zdrojů roste v závislosti na využívání úvěrů pro financování investic i provozu společnosti. Zejména významný je meziroční nárůst dlouhodobých úvěrů mezi lety 2015-2016 z důvodu dočerpání úvěru na sledovanou procesní inovaci. Co se týká krátkodobých závazků dochází ke skokovému nárůstu z roku 2016 na rok 2017 a také z roku 2017 na rok 2018. Nárůst souvisí s celkovým nárůstem obratu společnosti v tomto období.

Vertikální analýza pasiv

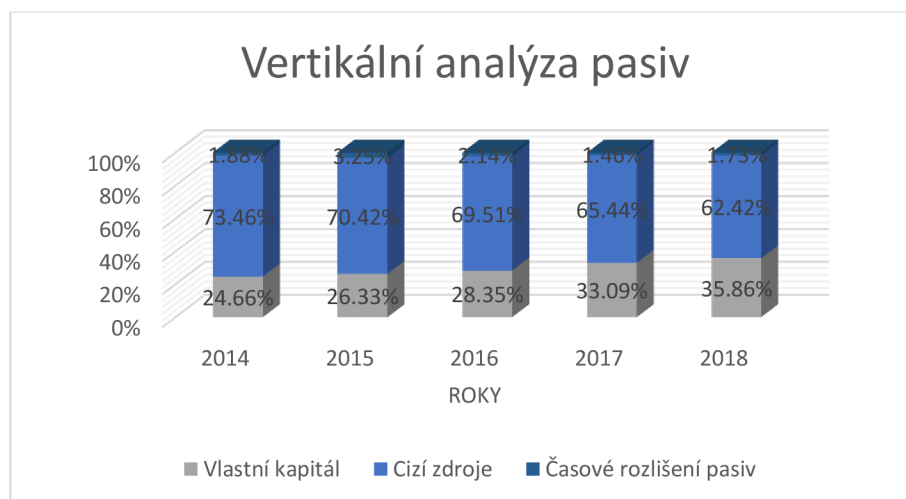
Vertikální analýzy pasiv ukazuje procentuální poměr vybraných položek pasiv na jejich celkové hodnotě.

Tabulka č. 12: Vertikální analýza pasiv

Vertikální analýza pasiv v (%)	2014	2015	2016	2017	2018
Pasiva celkem	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Vlastní kapitál	24,66	26,33	28,35	33,09	35,86
Základní kapitál	0,05	0,05	0,05	0,04	0,03
Fondy ze zisku	0,13	0,16	0,18	0,13	0,10
VH minulých let	21,62	22,86	25,48	23,87	25,81
VH běžného úč. období	2,86	3,27	2,64	9,07	9,92
Cizí zdroje	73,46	70,42	69,51	65,44	62,42
Dlouhodobé závazky	0,47	0,58	4,76	3,60	1,63
Krátkodobé závazky	67,62	64,11	64,69	60,39	59,77
Časové rozlišení pasiv	1,88	3,25	2,14	1,46	1,73

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Vlastní kapitál nikdy neklesá pod 24 % celkových pasiv a postupně v průběhu času postupně narůstá až na 35,86 % v posledním roce sledovaného období. Banky obvykle při posuzování žádosti o úvěr považují hodnoty nad 20 % za bonitní. Hodnota cizích zdrojů klesá ze 73,46 % v roce 2014 na 62,42 % v roce 2018. Hodnoty svědčí o dobrém finančním zdraví společnosti. Procentuální rozložení vlastního kapitálu, cizích zdrojů a časového rozlišení je zobrazeno v následujícím grafu dle jednotlivých let.



Graf č. 3: Vertikální analýza pasiv

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát

Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát ukazuje meziroční rozdíly vybraných položek výnosů a nákladů.

Tabulka č. 13: Horizontální analýza VZZ

Horizontální analýza VZZ	2015-2014		2016-2015		2017-2016		2018-2017	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
VÝNOSY CELKEM	206 123	25,60	74 884	7,41	523 437	48,20	289 782	18,00
Tržby z prodeje vyr. a služeb	163 198	22,70	71 056	8,05	78 896	8,28	90 824	8,80
Tržby z prodeje zboží	39 417	55,83	11 669	10,61	20 761	17,06	306	0,21
Ost. provozní výnosy	4 826	99,59	-2 574	-26,61	411 128	58x	205 991	49,25
NÁKLADY CELKEM	207 308	25,75	74 884	7,41	451 627	41,58	320 847	19,93
Výkonová spotřeba	181 726	25,89	110 987	12,56	30 427	3,06	75 427	7,36
Osobní náklady	25 283	27,03	8 511	7,16	6 963	5,47	25 593	19,06
Úpravy v pr. oblasti hod.	2 537	21,73	810	5,70	2 648	17,63	3 553	20,11
Ostatní pr. náklady	8 988	5x	-6 779	-62,86	416 540	100x	196 178	46,65
Nákladové úroky a podobné N	336	8,58	-1 010	-23,75	-667	-20,57	861	33,44
Ost. finanční náklady	-6 646	-50,36	-2 717	-41,47	6 180	1,6x	3 351	33,46
Provozní výsledek hospodaření	-2 115	-10,88	-593	-3,42	34 472	2x	30 087	58,75
Finanční výsledek hospodaření	4 992	-76,31	-1 540	99,35	7 139	-2,3x	-11 551	-2,8x
Výsledek hospodaření po zdanění	2 416	21,87	-2 321	-17,24	33 763	3x	15 575	34,68

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Po celé zkoumané období můžeme sledovat růst společnosti. Zajímavým ukazatelem je meziroční růst tržeb z prodeje výrobků a služeb. Mezi lety 2014-2015 je na úrovni 22,7 %. V dalších letech je to meziročně o více než 8 %. Jedná se o významný růst, když si uvědomíme, že se zvyšuje základ, ze kterého je procento počítáno. Meziroční růst celkových nákladů za celé sledované období v podstatě kopíruje nárůst výnosů. Položky s nejnápadnějšími meziročními výkyvy jsou ostatní provozní výnosy a ostatní provozní náklady. Zde se projevuje změna účtování faktoringu, která byla učiněná v roce 2017 na základě doporučení auditorů. Finanční výsledek hospodaření je obvykle záporný, protože je tvořen zejména nákladovými úroky z poskytnutých úvěrů.

Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát

Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát zobrazuje procentuální zastoupení vybraných položek nákladů a výnosů vůči celkovým hodnotám.

Tabulka č. 14: Vertikální analýza VZZ

Vertikální analýza VZZ v (%)	2014	2015	2016	2017	2018
Výnosy celkem	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Tržby z prodeje výrobků a služeb	89,31	87,25	87,77	64,13	59,13
Tržby z prodeje zboží	8,77	10,88	11,21	8,85	7,52
Ostatní provozní výnosy	0,60	0,96	0,65	25,99	32,87
Náklady celkem	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Výkonová spotřeba	89,79	89,35	90,36	66,03	58,75
Osobní náklady	11,97	12,02	11,57	8,65	8,54
Úpravy hodnot v provozní oblasti	1,49	1,44	1,37	1,14	1,13
Ostatní provozní náklady	0,23	1,09	0,36	27,09	32,93
Nákladové úroky a podobné N	0,50	0,43	0,29	0,17	0,18
Ostatní finanční náklady	1,69	0,66	0,35	0,65	0,71

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Vzhledem k tomu, že hlavní činností společnosti je výroba zemědělských strojů tvoří nejvýznamnější položku výnosů tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb. Do roku 2016 hodnota dosahuje vždy více než 87 %, od roku 2017 po změně metodiky účtování faktoringu klesá na úroveň okolo 60 %. Proti tomu narůstají ostatní provozní výnosy i náklady ze zanedbatelných hodnot pod 1 % na hodnoty na úrovni 25 % až 33 %. Totéž platí pro výkonovou spotřebu do roku 2016 přibližně 90 % v následujících letech 66,03 % a 58,75 %. Meziroční nárůst osobních nákladů mírně klesá z 12 % v letech 2014–2016 na 8,65 % v roce 2017 a 8,54 % v roce 2018. Přestože se celkový objem poskytnutých úvěrů meziročně zvyšuje, celkový pokles úrokových sazeb na Eurech a posilující vyjednávací pozice společnosti vůči bankám znamená snižování nákladových úroků.

2.4.3 Analýza rozdílových ukazatelů

Vybranými rozdílovými ukazateli jsou čistý pracovní kapitál (ČPK) a čisté pohotové prostředky (ČPP).

Čistý pracovní kapitál

Následující tabulka ukazuje hodnoty čistého pracovního kapitálu pro jednotlivé roky.

Tabulka č. 15: Čistý pracovní kapitál

Hospodářský rok	2014	2015	2016	2017	2018
Čistý pracovní kapitál (tis. Kč)	-9 579	18 837	8 164	32 219	71 924

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Tento ukazatel je klíčový při stanovení platební schopnosti společnosti. Kromě roku 2014 vychází vždy kladná hodnota, která v letech 2017 a 2018 výrazně roste. V roce 2016 je růst mírně pomalejší, což souvisí se sledovanou procesní inovací v ceně 40 mil. Kč a po odečtení dotace ve výši 20 mil. Kč tedy v celkových nákladech 20 mil. Kč. V dalších obdobích se hodnoty přibližně zdvojnásobují. To znamená, že všechna stálá aktiva společnosti a část oběžných aktiv je hrazena dlouhodobými zdroji. To svědčí o velmi dobrém finančním zdraví společnosti.



Graf č. 4: Čistý pracovní kapitál

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Čisté pohotové prostředky

V tabulce jsou uvedeny hodnoty čistých pohotových prostředků za jednotlivé roky.

Tabulka č. 16: Čisté pohotové prostředky

Hospodářský rok	2014	2015	2016	2017	2018
Čisté pohotové prostředky (tis. Kč)	-250 432	-245 741	-234 345	-249 509	-300 959

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Z tabulky je zřejmé, že peněžní prostředky nepokrývají krátkodobé závazky. Hodnota krátkodobých závazků odpovídá objemu krátkodobých pohledávek a vzhledem k tomu, že veškeré pohledávky jsou pojištěny nemusí se společnost obávat problémů s okamžitou likviditou.

2.4.4 Analýza poměrových ukazatelů

Pro analýzu poměrových ukazatelů byly vybrány ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity. Jednotlivé vypočítané hodnoty jsou vždy porovnány s doporučenými hodnotami.

Ukazatele likvidity

Bude vypočítána běžná likvidita, pohotová likvidita a okamžitá likvidita. Hodnoty společnosti za dané zkoumané období budou zaznamenány do tabulky.

Tabulka č. 17: Běžná likvidita

Hospodářský rok	2014	2015	2016	2017	2018
Běžná likvidita	0,96	1,07	1,03	1,11	1,20

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Doporučené hodnoty pro ukazatel běžné likvidity se pohybují v rozmezí 1,5–2,5. Analyzovaná společnost Bednar FMT s.r.o. je ve sledovaném období pod spodní hranicí doporučeného rozmezí a vypočítaná hodnota se v průběhu času k této spodní hranici přibližuje. se za zkoumané období vybraných let ani nepřiblížila nejnižší hodnotě tohoto rozmezí.

Tabulka č. 18: Pohotová likvidita

Hospodářský rok	2014	2015	2016	2017	2018
Pohotová likvidita	0,46	0,59	0,42	0,53	0,59

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Pro ukazatel pohotové likvidity jsou doporučené hodnoty v rozmezí 1-1,5. Hlavním důvodem je nízká hodnota krátkodobých pohledávek, které jsou prodávány bankám ve formě faktoringu nebo jiného podobného typu financování s pojištěním pohledávek. Peníze za prodané pohledávky nejsou kumulovány ve formě peněžních prostředků, ale jsou vždy použity na výrobu objednaných strojů. To znamená nižší potřebu provozních úvěrů.

Tabulka č. 19: Okamžitá likvidita

Hospodářský rok	2014	2015	2016	2017	2018
Okamžitá likvidita	0,04	0,07	0,14	0,17	0,17

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Ukazatel okamžité likvidity se používá při posouzení schopnosti hradit krátkodobé závazky. Doporučené hodnoty jsou v rozmezí 0,2-0,5. U analyzované společnosti jsou hodnoty nižší s rostoucím trendem. Společnost hradí vždy své závazky ve splatnosti a mezi dodavateli i finančními institucemi má velmi dobrou pověst.

Ukazatele rentability

Z ukazatelů rentability byly vybrány ukazatele rentabilita celkových aktiv, rentabilita vlastního kapitálu a rentabilita tržeb. Vypočítané hodnoty ukazatelů jsou zapsány do jednotlivých tabulek.

Tabulka č. 20: Rentabilita investic

Hospodářský rok	2014	2015	2016	2017	2018
Rentabilita investic (%)	8,83	9,10	7,49	22,89	24,67

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Společnost Bednar FMT s.r.o. požadovala míru zúročení ve výši 22,3 %. Těto hodnoty bylo dosaženo v roce 2017. tudíž byla investice pro společnost výhodná.

Tabulka č. 21: Rentabilita celkových aktiv

Hospodářský rok	2014	2015	2016	2017	2018
Rentabilita celkových aktiv (%)	5,03	4,20	3,97	10,34	13,34

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Doporučená hodnota pro ukazatel rentability celkových aktiv je přibližně 10 %. Posuzovaná společnost Bednar FMT s.r.o. této hodnoty dosahuje od roku 2017, což je způsobeno provedenou inovací, v předcházejícím období byly hodnoty nižší. Celkově lze tento ukazatel za sledovanou společnost hodnotit pozitivně.

Tabulka č. 22: Rentabilita vlastního kapitálu

Hospodářský rok	2014	2015	2016	2017	2018
Rentabilita vlastního kapitálu (%)	11,59	12,41	9,33	27,40	27,67

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Za dobré hodnoty ukazatele rentability vlastního kapitálu se považují hodnoty nad 12 %. Sledovaná společnost Bednar FMT s.r.o. těchto hodnot nejen dosahuje, ale v posledních dvou letech sledovaného období je i výrazně překračuje a to díky provedené inovaci. Výsledky společnosti v této oblasti jsou velmi dobré.

Tabulka č. 23: Rentabilita tržeb

Hospodářský rok	2014	2015	2016	2017	2018
Rentabilita tržeb (%)	1,40	1,36	1,04	3,82	4,78

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Doporučené hodnoty rentability tržeb by se měly pohybovat nad 10 %. Takových hodnot sledovaná společnost Bednar FMT s.r.o. nedosahuje i když vývoj ukazatele má rostoucí tendenci. Důvodem nízké rentability tržeb jsou nižší marže, které souvisí s vyššími náklady na vývoj a testování nových typů strojů a snaha zabezpečit si naplnění výroby na delší období předem prostřednictvím nabídky lepších cenových podmínek pro předsezónní objednávky.

Ukazatele zadluženosti

Jako ukazatele zadluženosti jsou zvoleny celková zadluženost, koeficient samofinancování, míra zadluženosti a úrokové krytí.

Tabulka č. 24: Celková zadluženost

Hospodářský rok	2014	2015	2016	2017	2018
Celková zadluženost (%)	73,46	70,42	69,51	65,44	62,42

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Za optimální výsledek ukazatele celkové zadluženosti společnosti se považuje hodnota 30-60 %. Společnost Bednar FMT s.r.o. se pohybuje mírně nad doporučenými hodnotami a v průběhu sledovaného období se k nim blíží. Mírně vyšší zadluženost v tomto případě nepovažuji za škodlivou vzhledem k tomu, že úvěry slouží pro pořízení nových technologií, které v budoucnu přinášejí další zisky.

Tabulka č. 25: Koeficient samofinancování

Hospodářský rok	2014	2015	2016	2017	2018
Koeficient samofinancování (%)	25	26	28	33	36

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Koeficient samofinancování je v podstatě jen dalším způsobem interpretace celkového zadlužení společnosti. Nahlíží na něj z pohledu vlastního kapitálu. Hodnocení tedy v podstatě kopíruje předchozí ukazatel.

Tabulka č. 26: Míra zadluženosti

Hospodářský rok	2014	2015	2016	2017	2018
Míra zadluženosti (%)	297,85	267,45	245,21	197,74	174,06

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Hodnota míry zadluženosti vyjadřuje poměr cizího a vlastního kapitálu a obecně platí, že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je riziko věřitelů, kteří preferují hodnoty nižší. Hodnoty pod 300 % považují financující banky za přijatelné. S postupným splacením dlouhodobých úvěrů míra zadluženosti výrazně klesá.

Tabulka č. 27: Úrokové krytí

Hospodářský rok	2014	2015	2016	2017	2018
Úrokové krytí	4,97	4,08	5,16	19,89	23,66

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Doporučené hodnoty ukazatele úrokového krytí jsou v rozmezí 3-6. Čím jsou hodnoty vyšší, tím je výsledek považován za lepší. Společnost Bednar FMT s.r.o. splňuje doporučené rozpětí ve všech sledovaných obdobích a v letech 2017 a 2018 ho i mnohonásobně převyšuje.

Ukazatele aktivity

Jako ukazatele analýzy aktivity společnosti budou sloužit ukazatele obratu celkových aktiv, obratu stálých aktiv, doby obratu pohledávek a doby obratu závazků.

Tabulka č. 28: Obrat celkových aktiv

Hospodářský rok	2014	2015	2016	2017	2018
Obrat celkových aktiv	2,04	2,41	2,55	2,37	2,08

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Obvykle se průměrné hodnoty ukazatele obratu celkových aktiv pohybují v rozmezí 1,6-2,9. Sledovaná společnost se v daném období v letech 2014-2018 pohybuje vždy nad úrovní 2.

Tabulka č. 29: Obrat stálých aktiv

Hospodářský rok	2014	2015	2016	2017	2018
Obrat stálých aktiv	6,08	7,94	8,06	8,04	7,75

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Doporučená hodnota pro ukazatel obratu stálých aktiv by se měla pohybovat okolo hodnoty 5,1. Ve sledovaném období vidíme u společnosti Bednar FMT s.r.o. spíše hodnoty mírně vyšší. To svědčí o optimálním a efektivním využívání dlouhodobého majetku společnosti.

Tabulka č. 30: Doba obratu pohledávek

Hospodářský rok	2014	2015	2016	2017	2018
Doba obratu pohledávek (dny)	51,16	50,73	26,51	33,60	43,24

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Vzhledem k vysoké ceně vyráběných strojů slouží jako jeden z hlavních prostředků prodeje umožnění odložené platby za nakupovanou techniku o 6-12 měsíců. Doba obratu pohledávek se u sledované společnosti pohybuje na úrovni od 26 do 50 dnů. Výsledků je dosaženo kombinací financování pohledávek krátkodobými provozními úvěry a prodejem pohledávek a prodejem pohledávek prostřednictvím faktoringu nebo podobné bankovní služby.

Tabulka č. 31: Doba obratu závazků

Hospodářský rok	2014	2015	2016	2017	2018
Doba obratu závazků (dny)	120,75	97,20	92,56	92,94	105,06

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

U ukazatele doby obratu závazků se považuje za vhodné, pokud převyšují hodnotu doby obratu pohledávek. Doporučení vychází z potřeby zachování finanční rovnováhy. V případě zkoumané společnosti Bednar FMT s.r.o. je doporučení splněno a výsledek považujeme za pozitivní.

2.4.5 Shrnutí finanční analýzy

V předchozí části byla vypracována finanční analýza společnosti Bednar FMT s.r.o. za období 2014-2018. Výsledné hodnoty ukazatelů byly porovnány s doporučenými hodnotami. Celkově lze říci, že sledovaná společnost dosahuje velmi příznivých výsledků finanční analýzy. Hodnoty ukazatelů se pohybují převážně v doporučených rozpětích.

2.5 Dopady inovace

Tato část bakalářské práce se bude zabývat dopady procesní inovace u společnosti Bednar FMT s.r.o.

2.5.1 Vliv inovace na změnu strategie společnosti

Investicí do nové montážní haly se společnost Bednar FMT s.r.o. ocitla v situaci, kdy bylo třeba zvážit strategii budoucího fungování společnosti. Společnost mohla zůstat i nadále výrobní společností s celým procesem výroby včetně svaření a obrábění nebo se začít zabývat jen montáží a přípravné práce nakupovat u subdodavatelů. Společnost Bednar FMT s.r.o. se rozhodla pro druhou variantu s využitím subdodavatelů. Díky tomuto rozhodnutí výrazně vzrostl objem vyrobených strojů. Byla zrušena svařovna, obrobna a sklad hutního materiálu. Prostor po zrušených dílnách se také použil na nová montážní místa. Zrušením skladu hutního materiálu se uvolnilo do Cashflow 20mil. Kč, které byly dříve v zásobách.

2.5.2 Navýšení počtu vyrobených kusů strojů

Díky provedené inovaci se zvýšil počet montážních míst a současně odstraněním převozu materiálu došlo též ke zkrácení výrobního cyklu. V tomto stavu byla odhadována limitní kapacita rychnovského výrobního závodu na cca 1500 strojů ročně. Tohoto počtu vyrobených strojů nebylo dosaženo bezprostředně po dokončení investice v roce 2016, ale zvyšování počtu vyrobených strojů probíhalo postupně. Limitní kapacity nebylo ve sledovaném období dosaženo. Následující tabulka ukazuje počet vyrobených strojů před inovací a po dokončení inovace a také tržby za stroje v těchto obdobích.

Tabulka č. 32: Počet vyrobených strojů

	Před inovací	Po inovaci
Počet vyráběných strojů	1196 kusů	1369 kusů
Tržby za stroje	753 285 000 Kč	778 060 000 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Před inovací v roce 2015 bylo vyrobeno 1196 strojů, které byly prodány za 753 285 000 Kč. Průměrná cena stroje byla 630 008 Kč. Inovace byla dokončena v polovině roku 2016 a náběh výroby se projevil poprvé ve výsledcích roku 2017. V tomto roce bylo vyrobeno

1369 strojů, které byly prodány za 778 060 000 Kč. Navýšení produkce díky uskutečněné inovaci bylo o 173 kusů strojů. Je třeba brát v úvahu, že meziročně se mění složení prodaných strojů. V některých letech převažuje export na trhy Ruska a Ukrajiny, kde mají zákazníci zájem hlavně o stroje s širším pracovním záběrem. Naopak například zemědělci v západní nebo jižní Evropě používají stroje s menším pracovním záběrem. Prodejní ceny jsou stanoveny v EUR, výsledek tedy odráží nejen změnu tržeb jako takových, ale projevuje se zde i vliv kurzu EUR / CZK.

2.5.3 Průměrný počet zaměstnanců

Hodnoty průměrného počtu zaměstnanců celé společnosti jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka č. 33: Průměrný počet zaměstnanců

Hospodářský rok	2014	2015	2016	2017	2018
Průměrný počet zaměstnanců	228	235	232	230	242

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Realizací projektu došlo k přesunu 24 zaměstnanců rušeného střediska v Doudlebcích nad Orlicí do výrobního závodu v Rychnově nad Kněžnou, 21 z nich zajišťuje montáž strojů a zajišťují tedy provoz investice. Celkově se počet zaměstnanců snížil o 3 zaměstnance. Protože došlo k nárůstu objednávek ze strany zákazníků byli ostatní zaměstnanci převedeni na jiné montážní pozice.

Vzhledem k rozhodnutí zrušit svařovnu, obrobnu a sklad hutního materiálu, byli pracovníci z těchto dílen převedeni do montáže tj. 11 lidí, průměrná mzda byla 140 Kč/hod. Pokud by tito pracovníci nebyli převedeni, ale propuštěni museli by být do montáže přijati pracovníci noví, jednalo se tedy o úsporu jedenácti pracovníků.

Tabulka č. 34: Úspora osobních nákladů

Meziroční změna 2015–2016	Převedení zaměstnanci	Propuštění zaměstnanci
Počet zaměstnanců	32	3
Průměrné měsíční náklady na zaměstnance	33 018 Kč	33 018 Kč
Celková úspora (hrubá mzda + odvody na sociálním a zdravotním pojištění)	1 056 563 Kč	99 053 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Celkově lze tedy úsporu na propuštěných a převedených zaměstnancích vyčíslit na 1 155 616 Kč měsíčně. To jest za rok 13 867 392 Kč. Ve výkazu zisku a ztrát tato meziroční změna není přímo viditelná, protože dochází k pravidelné valorizaci mezd všech zaměstnanců.

2.5.4 Úspora na dopravě

Nová linka umožnila výrazné snížení dopravních a organizačních nákladů. Na dopravu dílů pro montáž mezi objektem v Rychnově nad Kněžnou a montážní dílnou Doudleby nad Orlicí byli najímáni menší přepravci, soukromé společnosti a živnostníci z okolí. Náklady na dopravu byly účtovány jako služby. Vzdálenost, na kterou se díly přepravovaly je přibližně 10 km a jezdilo se průměrně 8 jízd denně v průměrné ceně 25 Kč / km. Přesná cena se odvíjela od velikosti použitého vozidla a také podle toho, zda bylo vytíženo na zpáteční cestě.

Tabulka č. 35: Doprava mezi Doudleby nad Orlicí a Rychnovem nad Kněžnou

Měsíční náklady na dopravu mezi Doudleby nad Orlicí a Rychnovem nad Kněžnou	
Vzdálenost	10 km
Průměrný počet pracovních dnů v měsíci	22 dnů
Počet jízd za 1 pracovní den	8 jízd
Cena jedné jízdy	25 Kč / km
Celkové měsíční náklady na dopravu	44 000 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Celková měsíční úspora na dopravě mezi Rychnovem nad Kněžnou a montážní dílnou Doudleby nad Orlicí činila průměrně 44 000 Kč, to znamená roční úsporu 528 000 Kč.

Snížení ekologické zátěže

Odstraněním potřeby přepravovat materiál mezi objektem v Rychnově nad Kněžnou a montážní dílnou Doudleby nad Orlicí společnost ušetřila 1760 projetých kilometrů za měsíc. Tato úspora měla dopad i na snížení ekologické zátěže. Vzhledem k tomu, že původní doprava byla provozována formou nákupu služeb od menší přepravců, soukromých společností a živnostníků z okolí, kteří používali různé typy vozidel, nebylo možné přesněji vyčíslit snížení emisí CO₂.

2.5.5 Náklady na opravy

Při dopravě a manipulaci materiálu a dílů mezi objektem v Rychnově nad Kněžnou a montážní dílnou Doudleby nad Orlicí docházelo k poškozování nátěrů a vznikala tak potřeba jeho následné opravy v rámci montáže a tím i další druhotné náklady. Současně s dopravními náklady odpadla nutnost výroby speciálních přepravních přípravků, které měli chránit lakované díly proti poškození při přepravě k montáži. Navážení lakovaných dílů z lakovacího boxu přímo do montážní haly snížilo poškození nátěru dílů a v konečném důsledku snížilo materiálovou náročnost snížením potřeby retušovacích sprejů. Zároveň se výrazně snížila potřeba manipulace s těžkými břemeny, protože dílce jsou z dopravníkových cest svěšovány přímo na konkrétní montážní pracoviště. Dříve se musely svést, umístit do přepravního přípravku, naložit na dopravní prostředek, v Doudlebách pak vyložit z auta, uložit do skladu a následně vydat na montážní pracoviště.

Následující tabulka ukazuje měsíční úsporu dodatečných nákladů vzniklých při přepravě.

Tabulka č. 36: Úspora nákladů vzniklých při přepravě

Měsíční úspora nákladů	
Rozbité palety	13 200 Kč
Přepravní přípravky	27 000 Kč
Lakování – práce	23 000 Kč
Lakování – materiál	15 000 Kč
Celkem	78 200 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Při přepravě docházelo ke zničení přepravních palet a to v průměru 2 palety denně v ceně cca 300 Kč za kus. Odpadla nutnost výroby speciálních přepravních přípravků v ceně 27 000 Kč za měsíc. Dále docházelo k poškození laku přepravovaných dílů a materiálu, které musely být následně znovu lakovány. Cena těchto oprav činila 23 000 Kč měsíčně za práci a 15 000 Kč měsíčně za lakovací materiál. Celková měsíční úspora vzniklá při přepravě byla 78 200 Kč, to znamená roční úsporu ve výši 938 400 Kč.

2.5.6 Metoda doby návratnosti

Metoda doby návratnosti je ukazatel, který měří čas potřebný k návratu původní hodnoty investice. Znamená to, že zjistíme, jak dlouho bude trvat, než se nám investované peníze vrátí.

$$\frac{20\,000\,000}{40\,108\,792 / \text{rok}} = 0,499 \text{ roku}$$

Celkové náklady investice byly 40 000 000 Kč, po odečtení přijaté dotace ve výši 20 000 000 Kč zaplatila společnost Bednar FMT s.r.o. celkově 20 000 000 Kč na nákladech investice. Peněžní tok plynoucí z investice za rok byl 40 108 792 Kč. Po dosazení do vzorce vyšla doba návratnosti investice 0,499 roku. Vzhledem k tomu, že investice se skládá z různých zařízení většinou zařazených do odpisové skupin 2 s dobou odpisování 5 let je doba návratnosti 0,499 roku velmi dobrý výsledek.

Hodnocení ekonomické efektivity investice

Společnost Bednar FMT s.r.o. mi poskytla níže uvedenou tabulku, která obsahuje údaje, které společnost odhadovala před započítáním investice.

Tabulka č. 37: Předpokládaná efektivity investice

Předpokládaná efektivity investice	
Čistá současná hodnota	1 670 391 Kč
Vnitřní výnosové procento	22,3 %
Doba návratnosti	1,75 let
Průměrná doba odpisování investice	11,75 let

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Martinec, 2020)

Výpočet čisté současné hodnoty ani vnitřní výnosové procento jsem nemohl propočítat, protože společnost Bednar FMT s.r.o. nesleduje cash flow investic a tento údaj jsem neměl k dispozici.

Z výše uvedeného vyplývá moje doporučení pro finanční management společnosti zaměřit se na tuto problematiku v budoucnu.

2.5.7 Shrnutí dopadů inovace

V předchozí kapitole byly vyčísleny dopady realizované procesní inovace u společnosti Bednar FMT s.r.o.

Investice započala v roce 2015 a byla dokončena v polovině roku 2016. Plný dopad do ekonomiky společnosti můžeme pozorovat až v roce 2017. Zabýval jsem se vlivem inovace na změnu strategie společnosti. Společnost se rozhodla svoji činnost zúžit na projektovou činnost a montáž strojů a práce svářečské a obráběčské dílny přenechat subdodavatelům. Díky těmto změnám došlo k navýšení počtu vyrobených kusů strojů a s tím související nárůst tržeb společnosti. Inovace umožnila přesunout zaměstnance z rušených dílen na nově vzniklá montážní místa, a tak na tato montážní místa nebyli přijati noví zaměstnanci čímž opět docházelo k úsporám. Zrušením přepravy mezi objektem v Rychnově nad Kněžnou a montážní dílnou Doudleby nad Orlicí společnost uspořila další prostředky a též snížila ekologickou zátěž, kterou tato automobilová přeprava představovala. Zrušením přepravy byla také odstraněna nutnost opravovat poškození laku na přepravovaných dílech.

Úspora celkových nákladů souvisejících s investicí je vyčíslena v následující tabulce.

Tabulka č. 38: Úspora celkových nákladů

Úspora nákladů	Měsíční úspora	Roční úspora
Osobní náklady	1 155 616 Kč	13 867 392 Kč
Náklady na dopravu	44 000 Kč	528 000 Kč
Náklady na opravy	78 200 Kč	938 400 Kč
Celkem	1 277 816 Kč	15 333 792 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Díky vybudování moderní montážní linky přímo ve výrobním závodě v Rychnově nad Kněžnou vzrostla kapacita výroby o 173 strojů ročně, tím došlo k navýšení tržeb o 24 775 000 Kč. A současně s tím byla realizována roční úspora nákladů na dopravu a opravy ve výši 15 333 792 Kč.

3 Zhodnocení dopadu inovace

Záměrem investice bylo zvýšení obratu společnosti a posílení pozice na trhu zemědělských strojů. Toho mělo být dosaženo prostřednictvím změn ve výrobním postupu montáže a nákupem nového výrobního zařízení. Očekávalo se, že dojde nejen k nárůstu obratu, ale také se rozšíří povědomí o společnosti mezi stávajícími i potenciálními zákazníky. Společnost chtěla být vnímána jako dodavatel nových inovativních postupů a řešení. Velký důraz byl kladen také na ekologii, předpokládala se úspora času a dopravních a organizačních nákladů.

V souvislosti s inovací se společnost Bednar FMT s.r.o. rozhodla, že do budoucna se bude zaměřovat pouze na montáž strojů a přípravu dílů, svařování a další práce přenechala subdodavatelům. Díky této změně strategie a současně vybudováním nové montážní linky vzrostl počet vyrobených strojů o 173 kusů a dosáhl celkové roční produkce 1369 strojů v roce 2017. To znamenalo zvýšení tržeb za stroje o 24 775 000 Kč, celková hodnota tržeb za stroje dosáhla 778 060 000 Kč ve stejném roce. Tento nárůst znamenal změnu čistého obratu společnosti na 1 609 482 000 Kč.

Před inovací v roce 2015 měla společnost Bednar FMT s.r.o. 235 zaměstnanců, tento počet se po inovaci snížil o 3 zaměstnance na 232 zaměstnanců. Pro celkem 32 zaměstnanců ze zrušených dílen a střediska v Doudlebách nad Orlicí byla vytvořena nová pracovní místa v montáži ve výrobním závodě v Rychnově nad Kněžnou. Roční úspora osobních nákladů za propuštěné zaměstnance činila 1 188 636 Kč a roční úspora za převedené zaměstnance činila 12 678 756 Kč.

Současně díky investici došlo ke snížení nákladů na dopravu montovaných dílů, následné opravy poškození vzniklých při přepravě a nákladů na výrobu přípravků pro transport. Celková úspora za tuto oblast činí 15 333 792 Kč ročně.

Celkové náklady investice po odečtení přijaté dotace byly 20 000 000 Kč. Peněžní tok plynoucí z investice za rok byl 40 108 792 Kč, dosazením do vzorce vyšla doba návratnosti investice 0,499 roku, což je velmi dobrý výsledek.

Projekt byl na základě analyzovaných a kalkulovaných údajů realizovatelný a potenciálně velmi ekonomicky výhodný.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnocení ekonomických dopadů procesní inovace v oblasti odbytu u společnosti Bednar FMT s.r.o. v letech 2014–2018. Ke splnění hlavního cíle jsem použil parciální cíle, jimiž byla metoda doby návratnosti, rentabilita investice, vnitřní analýza okolí společnosti, vnější analýza okolí společnosti a metody finanční analýzy v letech 2014-2018.

Po stanovení hlavních cílů byla vypracována první část práce, věnující se teoretickým východiskům. Tato část s pomocí odborných zdrojů objasňuje teoretické poznatky, ze kterých bylo čerpáno v ostatních částech práce.

Druhá, praktická část bakalářské práce byla zaměřena na charakteristiku společnosti, popis procesní inovace a vypracování analýzy okolí, finanční analýzy společnosti a dobu návratnosti investice.

Jako první byla zpracována charakteristika sloužící k seznámení se se společností. K analýze okolí sloužily analýzy SLEPTE a Porterova analýza pěti sil, které byly vypracovány pro zhodnocení vnějšího okolí společnosti. K analýze vnitřního okolí společnosti byl využit model 7S.

Pro zjištění finančního stavu společnosti před inovací a po dokončení inovace byly využity metody finanční analýzy. K analýze soustav ukazatelů posloužily Kralickův Quicktest a Index IN05, které dokládají, že společnost byla ve velmi dobrém finančním stavu, který se po dokončení inovace ještě zlepšil. V rámci analýzy absolutních ukazatelů byla vypracována horizontální a vertikální analýza aktiv, pasiv a výkazu zisku a ztráty. Ta ukázala vývoj hodnot jednotlivých položek v rámci sledovaného období a poměrové zastoupení jednotlivých položek v celkové hodnotě aktiv, pasiv, výnosů a nákladů. Ukazatele čistý pracovní kapitál a čisté pohotové prostředky byly vybrány pro analýzu rozdílových ukazatelů. Výsledky ukázaly zlepšující se platební schopnost společnosti po zavedení inovace. Dále byla vypracována analýza poměrových ukazatelů s výsledkem blížícím se doporučeným hodnotám vykazujícím pozitivní trend. Příznivě vyšly také výsledky ukazatelů rentability, zejména rentabilita investice a rentabilita vlastního kapitálu po dokončení inovace dosáhly velmi dobrých výsledků. Ukazatele zadluženosti vykazovaly hodnoty blížíící se doporučenému rozpětí. Ukazatele aktivity ukázaly na

efektivní práci s pohledávkami při využití nabízených bankovních instrumentů. Výsledky finanční analýzy byly porovnány s doporučenými hodnotami.

V poslední části práce byly zhodnoceny dopady procesní inovace. Byl porovnán plánovaný stav před započítáním investice se skutečným výsledkem, kterého bylo realizací procesní inovace dosaženo. Byla vyčíslena úspora nákladů, kterou inovace přinesla a současně i vliv inovace na vyšší objem výroby a tím navýšení celkových tržeb společnosti. Významným ukazatelem efektivity investice byl výpočet doby návratnosti investice, jehož výsledek předčil očekávání, které měla společnost při plánování investice. Dále byly shrnuty veškeré dopady procesní inovace do hospodářského výsledku společnosti.

Pozitivní výsledek inovace potvrdil, že společnost správně zanalyzovala svoji současnou situaci, pozici na trhu a předpokládaný vývoj a díky tomu se jí podařilo stanovených cílů dosáhnout.

Ke zpracování bakalářské práce jsem použil poznatky a znalosti, které jsem získal při studiu a vážím si toho, že jsem mohl propojit nabyté teoretické znalosti s praxí. Budu rád, pokud moje práce bude využita i pro studijní účely mých kolegů.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

BAŘINOVÁ, Dagmar a Iveta VOZŇÁKOVÁ. *Vyhodnocení a využití účetních výkazů pro manažery, společníky a akcionáře*. Praha: Grada, 2005. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 80-247-1115-x.

BERMAN, Karen, Joe KNIGHT, John CASE a Eva FRYJAUFOVÁ. *Finanční inteligence pro manažery: klíč ke skutečné hodnotě čísel*. Brno: Computer Press, 2011, ISBN 978-80-251-3724-6.

ČSÚ. *Obyvatelstvo*. Český statistický úřad | ČSÚ [online]. ©2020 [cit. 3.2.2020]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obytelstvo_lide

ČSÚ | *Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Královehradeckého kraje 2017* [online]. ©2019 [cit. 3.2.2020]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/61312140/33013118.pdf/026a4806-3631-44d4-8472-4e5973160927?version=1.9>

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

JINDŘICHOVSKÁ, Irena. *Finanční management*. V Praze: C.H. Beck, 2013. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-052-2.

JUSTICE. *Veřejný rejstřík a Sbíрка listin* [online]. ©2012-2015 [cit. 6.3.2020]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=685544&typ=UPLNY>

JUSTICE. *Veřejný rejstřík a Sbíрка listin* [online]. ©2012-2015 [cit. 6.3.2020]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=685544>

KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2015. ISBN 978-80-7380-526-5.

- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2002. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-578-X.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.
- KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-538-1.
- KURZY.CZ. *Makroekonomika* [online]. ©2000-2019 [cit. 20.3.2019]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/>
- MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: GRADA Publishing, 2007. Expert. ISBN 978-80-247-1911-5.
- MANAGEMENTMANIA. *McKinsey 7S - ManagementMania.com*. [online]. ©2011-2016 [cit 11.12.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>
- MARTINEC, Jiří. *Informace o společnosti* [ústní sdělení]. Sídlo společnosti, Lohenická 607 Praha 9, 190 17. 19.1.2020.
- MONEA, Mirela. *INFORMATION SYSTEM OF THE FINANCIAL ANALYSIS*. Annals of the University of Petroșani.Economics [online]. 2013, č. 13 [cit. cit 11.12.2019]. ISSN 15825949. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/2109282878?accountid=17115>
- MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ. *Finanční analýza: distanční studijní opora*. Znojmo: Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo, 2013. ISBN 978-80-87314-31-9.
- MRKVIČKA, Josef. *Finanční analýza*. 2., přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2006. ISBN 80-7357-219-2.
- READYRATIOS. *Return On Equity (ROE)*. [online]. ©2011-2020 [cit. cit 11.12.2019]. Dostupné z: https://www.readyratios.com/reference/profitability/return_on_equity.html
- REJNUŠ, Oldřich. *Finanční trhy*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Partners. ISBN 978-80-247-3671-6.

- RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada, 2012. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-4047-8.
- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.
- SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.
- SEDLÁČEK, Jaroslav. *Účetní data v rukou manažera – finanční analýza v řízení firmy*. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press, 2001. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-7226-562-8.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
- SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4004-1.
- SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-211-5.
- ŠTĚDRON, Bohumír, Jakub ŠTĚDRON, *SMĚREM K EVOLUČNÍ POLITOLOGII 1. Politické Vědy* [online]. 2018, č. 3 [cit. 11.12.2019]. ISSN 13352741. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/2113759518>
- TROMMSDORFF, Volker a Fee STEINHOFF. *Marketing inovací*. Praha: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-092-8.
- VEBER, Jaromír. *Management inovací*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-423-3.
- VLÁDA. *Historie minulých vlád*. [online]. ©2009-2020 [cit 11.12.2019]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/clenove-vlady/historie-minulych-vlad/prehled-vlad-cr/1993-2007-cr/>
- ZÁKONY PRO LIDI. *Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění*. [online]. ©2010-2020 [cit 11.12.2019]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/>

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

ČPK	čistý pracovní kapitál
ČPP	čisté pohotové prostředky
EBIT	zisk před odečtením úroků a daní
EBT	zisk před zdaněním
EAT	zisk po zdanění
DHM	dlouhodobý hmotný majetek
DNM	dlouhodobý nehmotný majetek
DFM	dlouhodobý finanční majetek
ROS	rentabilita tržeb
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
VH	výsledek hospodaření
VZZ	výkaz zisku a ztráty
Kč	koruna česká
km	kilometr
CZK	koruna česká
EUR	euro
tis.	tisíc
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
Sb.	sbírka zákonů
©	copyright
Ha	hektar

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Index IN05	50
Graf č. 2: Vertikální analýza aktiv	52
Graf č. 3: Vertikální analýza pasiv	54
Graf č. 4: Čistý pracovní kapitál	58

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Porterův model pěti sil	18
Obrázek č. 2: Minulé výrobní toky	37
Obrázek č. 3: Současné výrobní toky	38
Obrázek č. 4: Organizační struktura společnosti	48

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Bodování výsledků Kralickova Quicktestu	22
Tabulka č. 2: Interpretace výsledků Kralickova Quicktestu	23
Tabulka č. 3: Interpretace výsledků Indexu IN05	24
Tabulka č. 4: Výpis z obchodního rejstříku	35
Tabulka č. 5: Náklady projektu	42
Tabulka č. 6: Kralickův Quicktest	49
Tabulka č. 7: Bodové hodnoty Kralickova Quicktestu	49
Tabulka č. 8: Index IN05	50
Tabulka č. 9: Horizontální analýza aktiv	51
Tabulka č. 10: Vertikální analýza aktiv	52
Tabulka č. 11: Horizontální analýza pasiv	53
Tabulka č. 12: Vertikální analýza pasiv	54
Tabulka č. 13: Horizontální analýza VZZ	55
Tabulka č. 14: Vertikální analýza VZZ	56
Tabulka č. 15: Čistý pracovní kapitál	57
Tabulka č. 16: Čisté pohotové prostředky	58
Tabulka č. 17: Běžná likvidita	59
Tabulka č. 18: Pohotová likvidita	59
Tabulka č. 19: Okamžitá likvidita	59
Tabulka č. 20: Rentabilita investic	60
Tabulka č. 21: Rentabilita celkových aktiv	60
Tabulka č. 22: Rentabilita vlastního kapitálu	60
Tabulka č. 23: Rentabilita tržeb	60
Tabulka č. 24: Celková zadluženost	61

Tabulka č. 25: Koeficient samofinancování	61
Tabulka č. 26: Míra zadluženosti.....	61
Tabulka č. 27: Úrokové krytí	62
Tabulka č. 28: Obrat celkových aktiv	62
Tabulka č. 29: Obrat stálých aktiv	62
Tabulka č. 30: Doba obratu pohledávek	63
Tabulka č. 31: Doba obratu závazků	63
Tabulka č. 32: Počet vyrobených strojů.....	64
Tabulka č. 33: Průměrný počet zaměstnanců	65
Tabulka č. 34: Úspora osobních nákladů.....	65
Tabulka č. 35: Doprava mezi Doudleby nad Orlicí a Rychnovem nad Kněžnou.....	66
Tabulka č. 36: Úspora nákladů vzniklých při přepravě	67
Tabulka č. 37: Předpokládaná efektivnost investice.....	68
Tabulka č. 38: Úspora celkových nákladů	69

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Rozvaha aktiv	81
Příloha 2: Rozvaha pasiv	85
Příloha 3: Výkaz zisku a ztráty	88

Příloha 1: Rozvaha aktiv

AKTIVA (v tis. Kč)		Netto – Běžné účetní období				
		2014	2015	2016	2017	2018
	AKTIVA CELKEM	386 310	412 178	421 369	495 289	609 502
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál					
B.	Dlouhodobý majetek	129 955	124 900	133 431	146 049	163 317
B. I	Dlouhodobý nehmotný majetek	2 479	2 258	1 146	2 361	4 741
1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje					
2.	Ocenitelná práva	2 415	2 216	1 116	2 056	4 480
2.1.	Software	2 415	2 216	1 116	2 056	4 284
2.2.	Ostatní ocenitelná práva					196
3.	Goodwill					
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	64	42	30	18	7
5.	Poskytnuté zálohy na DNM a nedokončený DNM				287	254
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek					
5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				287	
B. II	Dlouhodobý hmotný majetek	126 782	121 965	131 609	143 046	157 928
1.	Pozemky a stavby	92 226	88 491	90 161	93 848	115 273
1.1.	Pozemky	4 975	4 975	5 354	8 483	26 255
1.2.	Stavby	87 251	83 516	84 807	85 365	89 019
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	28 566	32 689	32 930	39 522	35 423
3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku					
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek					
4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů					

4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny					
4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek					
5.	Poskytnuté zálohy na DHM a nedokončený DHM	5 990	785	8 518	9 676	7 232
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek					
5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	5 990	785	8 518	9 676	7 232
B. III	Dlouhodobý finanční majetek	694	677	676	642	648
1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	694	677	676	642	648
2.	Zápůjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba					
3.	Podíly – podstatný vliv					
4.	Zápůjčky a úvěry – podstatný vliv					
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly					
6.	Zápůjčky a úvěry – ostatní					
7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek					
7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek					
7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek					
C.	Oběžná aktiva	251 642	283 079	280 754	331 319	436 235
C. I	Zásoby	130 185	126 681	164 436	173 607	222 937
1.	Materiál	41 999	42 985	45 401	58 025	76 016
2.	Nedokončená výroba a polotovary	25 911	13 225	19 695	31 361	37 720
3.	Výrobky a zboží	60 574	69 485	92 395	81 615	108 056
3.1.	Výrobky	40 381	45 546	64 758	40 727	68 643
3.2.	Zboží	20 193	23 939	27 637	40 888	39 413
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny					
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	1 701	986	6 945	2 606	1 145
C. II	Pohledávky	110 668	137 897	78 073	108 121	149 945

1.	Dlouhodobé pohledávky	648	648	2 729	643	124
1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů					
1.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba			2 081		
1.3.	Pohledávky – podstatný vliv					
1.4.	Odložená daňová pohledávka					
1.5.	Pohledávky – ostatní	648	648	648	643	124
1.5.1.	Pohledávky za společníky					
1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	648	648	648	643	38
1.5.4.	Jiné pohledávky					86
2.	Krátkodobé pohledávky	110 020	137 249	75 344	107 478	149 821
2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	79 336	120 453	59 157	86 934	127 016
2.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	1 413	3 153		1 129	
2.3.	Pohledávky – podstatný vliv					
2.4.	Pohledávky – ostatní	29 271	13 643	16 187	19 415	22 805
2.4.1.	Pohledávky za společníky					
2.4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění					
2.4.3.	Stát – daňové pohledávky	21 191	12 161	13 894	10 494	19 643
2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	8 080	1 452	2 293	6 385	3 058
2.4.5.	Dohadné účty aktivní				1 038	105
2.4.6.	Jiné pohledávky		30		1 498	
C. III	Krátkodobý finanční majetek					
1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba					
2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek					
C. IV	Peněžní prostředky	10 789	18 501	38 245	49 591	63 352
1.	Peněžní prostředky v pokladně	248	389	610	718	186
2.	Peněžní prostředky na účtech	10 541	18 112	37 635	48 873	63 166
D.	Časové rozlišení aktiv	4 713	4 199	7 184	17 921	9 950
1.	Náklady příštích období	4 713	4 107	7 103	9 037	9 429
3.	Příjmy příštích období		92	81	8 884	521

Příloha 2: Rozvaha pasiv

PASIVA (v tis. Kč)		Netto – Běžné účetní období				
		2014	2015	2016	2017	2018
	PASIVA CELKEM	386 310	412 178	421 369	495 289	609 502
A.	Vlastní kapitál	95 276	108 521	119 450	163 915	218 553
A I	Základní kapitál	200	200	200	200	200
1.	Základní kapitál	200	200	200	200	200
2.	Vlastní podíly (-)					
3.	Změny základního kapitálu					
A. II	Ážio a kapitálové fondy	1	-17	-18	-52	-45
1.	Ážio					
2.	Kapitálové fondy	1	-17	-18	-52	-45
2.1.	Ostatní kapitálové fondy					
2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	1	-17	-18	-52	-45
2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obch. korp.					
2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací					
2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací					
A. III	Rezervní fondy a fondy ze zisku	505	655	743	638	589
1.	Zákonný rezervní fond	25	25	25	25	25
2.	Statutární a ostatní fondy	480	630	718	613	564
A. IV	Výsledek hospodaření minulých let	83 523	94 220	107 383	118 224	157 329
1.	Nerozdělený zisk minulých let	83 523	94 220	107 383	118 224	157 329
2.	Neuhrazená ztráta minulých let					
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let					

A. V	Výsledek hospodaření běžného účetního období	11 047	13 463	11 142	44 905	60 480
A. VI	Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku					
B+C	Cizí zdroje	283 779	290 244	292 909	324 121	380 422
B.	Rezervy		750	252	7 169	6 177
1.	Rezerva na důchody a podobné závazky					
2.	Rezerva na daň z příjmů					
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů					
4.	Ostatní rezervy		750	252	7 169	6 177
C.	Závazky	263 033	266 639	292 657	316 952	374 245
C. I	Dlouhodobé závazky	1 812	2 397	20 067	17 852	9 934
1.	Vydané dluhopisy					
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy					
1.2.	Ostatní dluhopisy					
2.	Závazky k úvěrovým institucím			17 274	16 246	8 659
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy					
4.	Závazky z obchodních vztahů					
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě					
6.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba					
7.	Závazky – podstatný vliv					
8.	Odložený daňový závazek	1 812	2 397	2 793	1 606	1 275
9.	Závazky – ostatní					
9.1.	Závazky ke společníkům					
9.2.	Dohadné účty pasivní					
9.3.	Jiné závazky					
C. II	Krátkodobé závazky	261 221	264 242	272 590	299 100	364 311
1.	Vydané dluhopisy					
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy					
1.2.	Ostatní dluhopisy					
2.	Závazky k úvěrovým institucím	137 618	97 291	106 487	88 003	124 753
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	14 102	26 861	46 699	92 027	52 039
4.	Závazky z obchodních vztahů	87 939	125 963	103 380	93 477	155 070

5.	Krátkodobé směnky k úhradě					
6.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba					
7.	Závazky – podstatný vliv					
8.	Závazky ostatní	21 562	14 127	16 024	25 593	32 449
8.1.	Závazky ke společníkům					
8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	8 752				
8.3.	Závazky k zaměstnancům	5 577	6 447	6 073	7 735	10 473
8.4.	Závazky ze soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	3 152	3 793	3 713	4 677	5 225
8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	770	1 024	1 007	10 948	7 343
8.6.	Dohadné účty pasivní	3 308	2 829	3 940	2 225	7 743
8.7.	Jiné závazky	3	34	1 291	8	1 665
D.	Časové rozlišení pasiv	7 255	13 413	9 010	7 253	10 528
1.	Výdaje příštích období	7 255	13 413	9 010	7 253	10 528
2.	Výnosy příštích období					

Příloha 3: Výkaz zisku a ztráty

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (v tis. Kč)		Netto - Běžné účetní období				
		2014	2015	2016	2017	2018
I	Tržby z prodeje výrobků a služeb	719 013	882 211	953 267	1 032 163	1 122 987
II.	Tržby z prodeje zboží	70 608	110 025	121 694	142 455	142 761
A.	Výkonová spotřeba	701 810	883 536	994 523	1 024 950	1 100 377
1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	48 541	74 911	91 077	109 604	99 939
2.	Spotřeba materiálu a energie	532 226	663 621	701 554	724 194	775 550
3.	Služby	121 043	145 004	201 892	191 152	224 888
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-10 851	-7 521	25 682	12 365	-34 275
C.	Aktivace	-44 361	-49 277	-49 887	-68 199	-55 276
D.	Osobní náklady	93 545	118 828	127 339	134 302	159 895
1.	Mzdové náklady	68 142	87 138	93 172	98 399	118 386
2.	Náklady na soc. zabezpečení, zdrav. poj. a ost. náklady	25 403	31 690	34 167	35 903	41 509
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	23 231	29 975	32 300	34 120	39 492
2.2.	Ostatní náklady	2 172	1 715	1 867	1 783	2 017
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	11 676	14 213	15 023	17 671	21 224
1.	Úpravy hodnot DNM a DHM	9 875	13 472	15 210	16 881	20 034
1.1.	Úpravy hodnot DNM a DHM - trvalé	9 875	13 472	15 210	16 881	20 034
1.2.	Úpravy hodnot DNM a DHM - dočasné					
2.	Úpravy hodnot zásob					

3.	Úpravy hodnot pohledávek	1 801	741	-187	790	1 190
III.	Ostatní provozní výnosy	4 846	9 672	7 098	418 226	624 217
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	372	3 807	664	3 361	7 802
2.	tržby z prodaného materiálu					
3.	Jiné provozní výnosy	4 474	5 865	6 434	414 865	616 415
F.	Ostatní provozní náklady	1 797	10 785	4 006	420 546	616 724
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	35	6 548	408	3 248	6 192
2.	Zůstatková cena prodaného materiálu					
3.	Daně a poplatky	732	797	675	571	662
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní N příštích období		750	-499	6 917	-992
5.	Jiné provozní náklady	1 030	2 690	3 422	409 810	610 862
*	Provozní výsledek hospodaření	19 445	17 330	16 737	51 209	81 296
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly					
1.	Výnosy z podílů – ovládaná nebo ovládající osoba					
2.	Ostatní výnosy z podílů					
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly					
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku					
1.	Výnosy z ostatního DFM – ovládaná nebo ovládající osoba					
2.	Ostatní výnosy z ostatního DFM					
H.	Náklady související s ostatním DFM					
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	9	8	73	80	36

1.	Výnosové úroky a podobné V – ovládaná nebo ovládající os.	9	8	73	80	
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy					36
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti					
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	3 916	4 252	3 242	2 575	3 436
1.	Nákladové úroky a podobné N – ovládaná nebo ovládající os.					
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	3 916	4 252	3 242	2 575	3 436
VII.	Ostatní finanční výnosy	10 562	9 245	3 913	16 558	9 263
K.	Ostatní finanční náklady	13 197	6 551	3 834	10 014	13 365
*	Finanční výsledek hospodaření	-6 542	-1 550	-3 090	4 049	-7 502
**	Výsledek hospodaření před zdaněním	12 903	15 780	13 674	55 258	73 794
L.	Daň z příjmů			2 505	10 353	13 314
1.	Daň z příjmů splatná			2 109	11 540	13 646
2.	Daň z příjmů odložená			396	-1 187	-332
**	Výsledek hospodaření po zdanění	11 047	13 463	11 142	44 905	60 480
M.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům					
***	Výsledek hospodaření za účetní období	11 047	13 463	11 142	44 905	60 480
*	Čistý obrat za účetní období	805 038	1 011 161	1 086 045	1 609 482	1 899 264