



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra ekonomiky

Diplomová práce

Vývojové fáze podniků v sektoru C – Zpracovatelský průmysl

Vypracovala: Bc. Jana Jungbauerová
Vedoucí práce: Ing. Martina Novotná, Ph.D.

České Budějovice 2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jana FUČÍKOVÁ**
Osobní číslo: **E13659**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**
Název tématu: **Vývojové fáze podniků v sektoru C - Zpracovatelský průmysl**
Zadávající katedra: **Katedra ekonomiky**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl: Objasnit metodiku klasifikace vývojových fází v podniku, na tomto podkladě rozčlenit podniky v sekci C (NACE - CZ) z databáze ALBERTINA a charakterizovat jednotlivé fáze životního cyklu prostřednictvím finančních indikátorů.

1. Životní cyklus podniku - podstata, pojetí
2. Fáze (etapy) vývoje podniků - metody klasifikace
3. Zpracovatelský průmysl - specifika, zařazení a členění v NACE - CZ
4. Podniky (databáze ALBERTINA) - klasifikace vývojových fází dle vybrané metodiky
5. Indikátory charakterizující podniky v jednotlivých fázích vývoje a vztahy mezi nimi

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

Higgins, R. C. (2012). Analysis for Financial Management. New York: McGraw-Hill/Irwin.

Brealey, R., & Myers, S., C., & Allen, F. (2011). Principles of corporate finance. Concise, 2nd ed. New York: McGraw-Hill/Irwin.

Synek, M. & Kislíngerová, E. (2010). Podniková ekonomika. 5. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck

Neumaierová, I., & Neumaier, I. (2002). Výkonnost a tržní hodnota firmy. Praha: Grada.

Kislíngerová, E. (2010). Podnik v časech krize: jak se nedostat do potíží a jak se dostat z potíží: zkušenosti ze světové recese let 2007 až 2009. Vyd. 1., vyd. Praha: Grada.

Kislíngerová, E., & kol. (2010). Manažerské finance. Praha: C. H. Beck.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Martina Novotná, Ph.D.

Katedra ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: 12. března 2014

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2015


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (I)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Ivana Faltová Leitmanová, CSc.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 12. března 2014

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou – elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce.

Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Datum

Podpis studenta

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí diplomové práce Ing. Martině Novotné, Ph.D. za vstřícný přístup, cenné rady a připomínky, které jsem při psaní této práce využila.

Diplomová práce byla vytvořena v rámci řešení grantu Grantové agentury Jihočeské univerzity č. 79/2013/S – Modely řízení MSP.

Obsah

ÚVOD	3
1 ŽIVOTNÍ CYKLUS PODNIKU	5
1.1 ZALOŽENÍ PODNIKU, VZNIK.....	6
1.2 RŮST.....	6
1.3 STABILIZACE.....	7
1.4 KRIZE PODNIKU.....	8
1.5 SANACE PODNIKU.....	9
1.6 TURNAROUND.....	10
1.7 ZRUŠENÍ A ZÁNİK PODNIKU.....	11
1.7.1 Zrušení bez likvidace.....	11
1.7.2 Zrušení podniku s likvidací.....	12
1.8 ZAMĚŠTNANCI V JEDNOTLIVÝCH FÁZÍCH ŽIVOTNÍHO CYKLU PODNIKU.....	13
1.9 ZDROJE FINANCOVÁNÍ V JEDNOTLIVÝCH FÁZÍCH ŽIVOTA PODNIKU.....	13
2 ALTERNATIVNÍ KLASIFIKACE VÝVOJE PODNIKU	15
2.1 ADIZES - STÁDIA VÝVOJE.....	15
2.2 GREINERŮV MODEL.....	17
3 UKAZATELE FINANČNÍ ANALÝZY, BONITNÍ A BANKROTNÍ MODELY	19
3.1 UKAZATELE RENTABILITY.....	19
3.2 UKAZATELE AKTIVITY.....	20
3.3 UKAZATELE ZADLUŽENOSTI.....	21
3.4 UKAZATELE LIKVIDITY.....	22
3.5 BONITNÍ A BANKROTNÍ MODELY.....	23
4 ZPRACOVATELSKÝ PRŮMYSL	25
4.1 KLASIFIKACE CZ-NACE.....	25
4.2 ZPRACOVATELSKÝ PRŮMYSL.....	25
4.2.1 Potravinářský průmysl.....	26
5 METODIKA	28
5.1 ROZČLENĚNÍ PODNIKŮ DO SKUPIN PODLE JEJICH VELIKOSTÍ.....	29
5.2 POSOUZENÍ VÝVOJOVÉ FÁZE PODNIKU PODLE VELIKOSTI TRŽEB.....	29
5.3 POSOUZENÍ VÝVOJOVÉ FÁZE PODNIKU PODLE VYBRANÝCH KRITÉRIÍ A STANOVENÉHO POŘADÍ.....	31
5.4 VÝBĚR KONKRÉTNÍCH PODNIKŮ, KTERÉ CHARAKTERIZUJÍ VÝVOJOVÉ FÁZE.....	34

6	VLASTNÍ PRÁCE.....	37
6.1	CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ	37
6.2	ROZČLENĚNÍ PODNIKŮ DO SKUPIN PODLE VÝVOJE TRŽEB.....	39
6.3	ROZČLENĚNÍ PODNIKŮ DO VÝVOJOVÝCH FÁZÍ PODLE STANOVENÝCH KRITÉRIÍ.....	41
6.4	VYBRANÉ PODNIKY CHARAKTERIZUJÍCÍ VÝVOJOVÉ FÁZE	47
6.4.1	<i>Fáze růstu.....</i>	47
6.4.2	<i>Fáze stabilizace.....</i>	48
6.4.3	<i>Fáze poklesu.....</i>	49
6.4.4	<i>Přechod z fáze poklesu do fáze růstu</i>	50
6.4.5	<i>Fáze zániku.....</i>	51
	ZÁVĚR	53
	SUMMARY	54
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	55
	SEZNAM TABULEK	
	SEZNAM GRAFŮ	
	SEZNAM OBRÁZKŮ	
	SEZNAM PŘÍLOH	

Úvod

Tato diplomová práce pojednává o jednotlivých životních fázích podniku a indikátorech, které jednotlivé etapy charakterizují. Vývoj organizace lze připodobnit k fyziologickým změnám, které postupem času prodělávají všechny živočišné organismy.

Po vypracování podnikatelského záměru a zvážení všech okolností je podnik svými vlastníky založen a zapsán do obchodního rejstříku – tak je zrozen. V další etapě získává nové klienty, zakázky, vyvíjí nové výrobky, proniká na nové trhy, zvyšuje svůj obrat a zvětšuje velikost svého majetku – nachází se ve fázi růstu.

V etapě zrání (dospívání) je již podnik na trhu zaveden, má své stálé zákazníky, stabilní obrat, dosahuje dobrých finančních výsledků, generuje zisk a není v dohledné době významně ohrožen úpadkem.

Fáze stáří (poklesu) je charakteristická postupným zmenšováním velikosti obratu, dochází k odlivu zákazníků, hodnota majetku klesá, organizace je stále více existenčně ohrožována konkurencí, produkce podniku zastarává, nedostává se na inovace výrobků. Finanční zdraví podniku je špatné, instituce se potýká s finančními problémy.

Zánik (smrt) podniku nastává, jestliže se nepodaří zvrátit fázi poklesu.

Diplomová práce si klade za cíl rozčlenit organizace podnikající v oboru výroby potravinářských výrobků do skupin podle jednotlivých vývojových fází.

V první kapitole jsou vysvětleny a popsány konkrétní fáze životního cyklu podniku, jejich charakteristiky a specifika. Zaměřuje se také na personální stránku podniku a zdroje financování příznačné pro jednotlivé etapy života organizace.

Další kapitola pojednává o alternativních zahraničních metodách klasifikace vývoje podniků, které byly vytvořeny pány Adizem a Greinerem.

Třetí kapitola obsahuje popis konstrukce a význam vybraných ukazatelů finanční analýzy. Věnuje se také dvěma bankrotním a bonitním modelům, které mohou být použity pro dokreslení určité fáze podniku.

Následující kapitola je zaměřena na klasifikaci ekonomických činností CZ-NACE, především na oddíl 10 skupiny C – Potravinářský průmysl. Je zde uvedena struktura odvětví a popsány největší sekce podílející se na celkové velikosti odvětví.

V metodice jsou nastíněny postupy, jakými byly jednotlivé podniky zařazeny do jednotlivých etap životního cyklu organizace. Důraz je kladen především na vývoj tržeb, v úvahu se ale berou další ukazatele finančních výkazů a finanční analýzy. Je zde také popsán klíč, podle kterého byly vtypovány podniky, jež nejvíce vystihují konkrétní vývojové fáze.

Vlastní práce zobrazuje, porovnává a shrnuje výsledky, kterých bylo dosaženo na základě stanovených metod. Základem první metody je zjištění vývoje tržeb podniků a jejich následné komparace s průměrným vývojem tržeb odvětví. Druhý postup pracuje s vývojem tří stanovených kritérií, na základě nichž se stanovuje pořadí podniků a jejich zařazení do konkrétní fáze vývoje.

V poslední kapitole bylo vybráno pět podniků, které vhodně popisují fázi růstu, stabilizace, poklesu, zániku a přeměnu klesající fáze v rostoucí.

1 Životní cyklus podniku

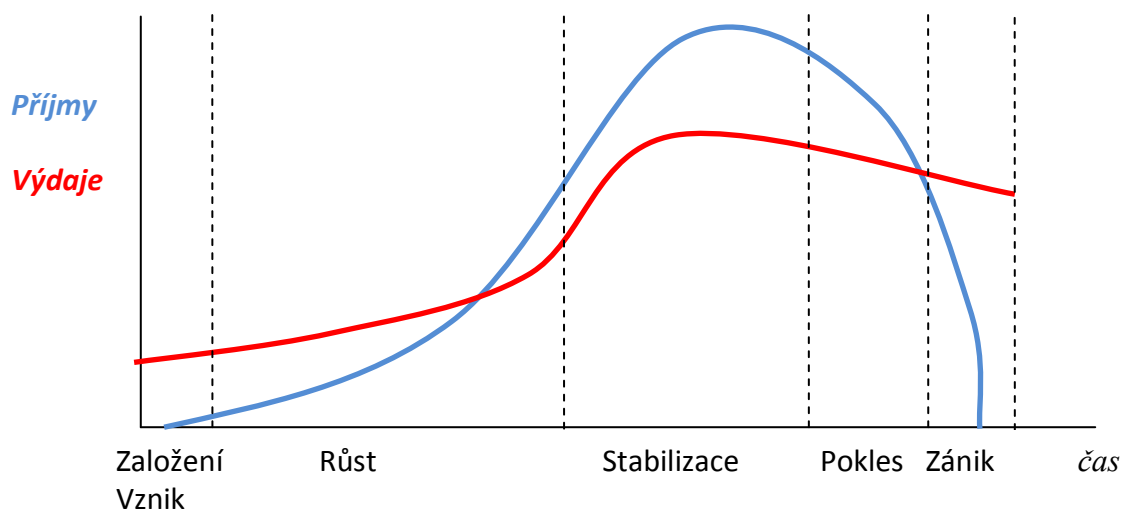
Životní cyklus podniku předpokládá podobnost mezi podnikem a přírodním organismem. Výhodou tohoto připodobnění je reálné a snadno pochopitelné vykreslení podnikového vývoje. Podnik se narodí, roste, dospívá, stárne a nakonec umírá, stejně jako kterýkoliv živočišný či přírodní druh. (Dědina, Odcházal, 2007)

Cyklus života podniku je rozdělen do těchto etap:

- založení a vznik
- růst
- stabilizace, zralost
- krize, pokles, případně sanace
- zánik

Není nutné, aby podnik bezpodmínečně prošel všemi fázemi. Může fungovat několik desítek let, aniž by dospěl do fáze zániku nebo potřeboval sanaci. (Hyršlová, Klečka, 2008)

Obrázek 1: Vývoj příjmů a výdajů podniku v konkrétních životních fázích



Zdroj: <https://managementmania.com/cs/zivotni-cyklus-organizace>

Na Obrázku 1 je zobrazen průběh příjmů a výdajů v jednotlivých fázích životního cyklu. Největších příjmů podnik dosahuje v období stabilizace, nulových ve fázi založení nebo naopak úplného zániku.

Mnoho podniků si zopakuje cyklus několikrát a ani po dlouhé době nemusí zaniknout. Naopak další organizace absolvují jeden průběh cyklu a pak zanikají. Cílem vedení je dlouhodobé udržení podniku ve stabilizované fázi. (Managementmania.com, 2013)

Jednotlivé etapy se od sebe zřetelně odlišují v základních ukazatelích, ale i v mnoha podrobnostech. Fáze po sobě dokonce nemusí následovat podle daného popisu, avšak mohou být mezi sebou různě kombinovány. Platí to především o fázi stabilizace, krize a sanace. Někdy se může podnik z fáze krize navracet také do fáze růstu či zrání. (Malý, Dědina, 1996)

1.1 Založení podniku, vznik

Založení podniku předchází zevrubná příprava a zhodnocení všech možností a rizik s nimi spojených. Důležité je vymezení předmětu podnikání, s čímž souvisí také výběr místa podnikání (blízkost zákazníků, dodavatelů, ekonomické podmínky, atd.).

Zakladatel podniku vybírá vhodnou právní formu podnikání, porovnává především způsob a rozsah ručení, oprávnění k řízení, účast na zisku, administrativní náročnost, přístup k cizím zdrojům a nároky na počáteční kapitál.

Nezbytným krokem je sestavení zakladatelského rozpočtu, který obsahuje veškeré aspekty spojené s financováním. Zakladatel pečlivě zváží, zda bude v delším časovém období podniku zajištěna výnosnost a prosperita. (Synek, 2011)

Podnik vzniká dnem zapsání do obchodního rejstříku.

1.2 Růst

V této fázi životního cyklu se většinou rozhoduje o úspěšnosti podniku a o jeho dalším působení na trhu. V tomto období vykazují podniky největší úmrtnost.

Pro fázi růstu je typické zvyšování objemu produkce, rozšíření portfolia výrobků a pronikání na nové trhy. Důraz je kladen na marketing a inovace, neboť je nezbytné dostat podnik do povědomí zákazníků a přesvědčit je o kvalitě nabízených výrobků a služeb.

S růstem tržeb je nutné zvyšovat množství vstupů (dlouhodobého majetku, zásob). Velikost investic do vstupů převyšují odpisy stávajícího majetku. Takovéto zvýšení velikosti majetku (aktiv) musí být provázeno adekvátním navýšením zdrojů financování.

vání (pasiv), které jsou jak interní (zisk, odpisy), tak externí (půjčky, úvěry, emise obligací, navýšení základního kapitálu).

Podnik se snaží najít a udržet vhodné tempo růstu. Příliš nízké tempo značí tržní neúspěch, podnik nemá dostatečně vysoké tržby, kterými by splácel úvěr nebo navyšoval své jmění. V případě příliš vysokého tempa růstu je příčinou problémů nedostatek finančních prostředků, podnik nemá čím zaplatit za vstupy. Ideální tempo zajistí přijatelný růst tržeb, aniž by došlo k problémům s financováním. (Vochozka, Mulač, 2012)

Dochází také ke specializaci jednotlivých pozic v organizaci, je proto nutné vytvoření organizační struktury. V této fázi se začíná probouzet nová i stávající konkurence, která si všimla přítomnosti podniku na trhu a podnik na ni musí reagovat. (Zikmund, 2010)

Během této doby je efektivní zachovat a reinvestovat všechno provozní cash flow. Není vhodné vyplácet peněžní prostředky vlastníkům, když později podnik musí tuto hotovost nahradit půjčkami nebo vydáním dalších akcií. Zachováním finančních prostředků se podnik vyhýbá nákladům na vydávání cenných papírů a minimalizuje daně vlastníkům. Investoři se nemusí obávat nevhodných nadměrných investic, protože investiční příležitosti jsou skvělé a odměny manažerů jsou vázány na ceny akcií. (Brealey, Myers a Allen, c2008)

1.3 Stabilizace

Fáze stabilizace je charakteristická tím, že podnik dosáhl optimální velikosti s ohledem na příležitosti trhu. Investice se v tomto období rovnají odpisům. (Synek, Kislingerová, 2010)

Podnik nesmí zapomínat na neustálou potřebu inovací a průběžně se adaptovat na okolní změny. Pokud tomu nevěnuje dostatečnou pozornost, dochází ke snižování výkonnosti a začíná ztrácet na konkurenci, což se v další fázi úpadku ještě více prohlubuje. (Dědina, Odcházal, 2007)

V této životní etapě podniku vedení praktikuje takový styl rozhodování, který je méně inovativní, méně aktivní a více averzní k riziku než v jakékoli jiné fázi. Zaměřuje se spíše na efektivitu než na inovace. Objevuje se tendence čekat na konání konkurentů a napodobovat inovace, jestliže je to nutné.

Pokud je obrat a zisk relativně stabilní, není dán velký podnět ke změně současného stavu, a to i v případě, že ohrožení existence podniku se rýsuje na obzoru. (Vendetti, 2010)

1.4 Krize podniku

V krizi se může podnik ocitnout z několika důvodů. Může vyplynout ze závažných havárií (např. přírodní katastrofy, teroristické útoky) nebo je důsledkem neutěšitelné ekonomické situace. Ta je způsobena **vlivem vnějším** zapříčiněným např. výkyvem hospodářského cyklu, změnou poptávky po produktech nebo technickým pokrokem; nebo **vlivem vnitřním**, který vyplývá např. z chybné finanční politiky, špatným umístěním podniku, nedostačující organizační strukturou apod. (Hyršlová, Klečka, 2008)

Krize způsobené vnitřním vlivem můžeme rozdělit dále následovně:

- **Strategická krize** – vzniká důsledkem špatných rozhodnutí již při zakládání podniku. Problémem může být např. nesprávná volba místa podnikání, chybný výběr sortimentu výroby, závislost na jednom dodavateli apod.
- **Krize z hospodářských výsledků** – je způsoben chybami ve financování podniku, nastavením příliš vysokých cen, vysokými provozními náklady, nekvalitními výrobky atd.
- **Krize likvidity** – příčinou bývá rychlý růst podniku, který je spojen s objemnými investicemi, nerespektováním základních pravidel finanční rovnováhy, nedostatečným řízením pracovního kapitálu, apod.

(Janíček, Marek, 2013)

Zda a jakým způsobem ovlivní výkyvy cyklu národního hospodářství podnik, záleží na odvětví, ve kterém společnost působí. Rozlišují se odvětví cyklická, anticyklická a neutrální.

Cyklická odvětví kopírují cyklus ekonomiky jako celku, tzn., že nejvíce prosperují v období expanze a do problémů se dostávají v období recese. Příkladem může být stavebnictví nebo automobilový průmysl.

Neutrální odvětví bezprostředně nereagují na hospodářský cyklus. Patří sem podniky vyrábějící nezbytné statky (léky, základní potraviny) a statky s nízkou cenovou elasticitou (alkohol, cigarety, tisk).

Podniky *anticyklických odvětví* jdou proti proudu ekonomického cyklu, v období recese jsou nejúspěšnější. Jedná se například o různé formy zábavy a relaxace. (Synek, Kislingerová, 2010)

Optimální reakcí podniku na krizovou situaci je okamžitá změna strategie a orientace na přežití. Vnímání krize ze strany podniku prochází obvykle třemi fázemi.

V první fázi dochází k největšímu podcenění krize, příznaky naznačují reálné ekonomické problémy, ale jejich dopady nejsou zcela zřetelné. Vedení podniku je neochvějně ujištěno o silném postavení firmy na trhu, přeceňuje finanční zdraví podniku, není včas změněna struktura zdrojů, podnik se nadále spoléhá na využití cizích zdrojů. Již v této fázi podnik v optimálním případě přijímá restrukturalizační opatření, snižuje náklady a redukuje počet zaměstnanců. Krize je podceňována, jsou sice vypracovány základní strategie pro existenci v krizi, ale jsou nedostatečné. Pokud si vedení uvědomí hloubku a délku trvání krize, již nemá dostatek času pro vypracování nové strategie, ta je tudíž nepřipravena a spíše intuitivní.

V další fázi podnik může chápat krizi jako šanci k poražení konkurence, stále se snaží problémy řešit bez drastických opatření. Avšak pod tlakem poklesu zakázek a zhoršení cash flow je organizace nucena přijmout určité kroky, jako např. zastavení výdajů na reklamu, vzdělávání zaměstnanců, investic do zařízení firmy a propouštění prvních zaměstnanců.

V poslední fázi je už jasné, že krize byla podceněna, jsou implementována tvrdá opatření, propouští se velké skupiny zaměstnanců. Vznikají spory ve vedení podniku, často si přestává počínat jednotně, čímž zvyšuje zdání chaotičnosti postupu podniku ve snaze zvládnout krizi. (Kislingerová, 2010)

1.5 Sanace podniku

Sanací se rozumí soubor kroků konaných vedením podniku, jejichž smyslem je ozdravení a obnovení finanční výkonnosti a ziskovosti firmy. K sanaci se přistupuje až na závěr opatření, které podnikové vedení realizuje za účelem obnovení výkonnosti organizace. Reaguje na krizi, resp. fázi poklesu. (Synek, 2011)

Cílem sanace je zvrácení dosavadního vývoje a dosažení pozice, na které byl podnik před krizí. Na tomto zvratu se musí podílet všechny zájmové skupiny (vlastníci,

management, zaměstnanci, finanční instituce, dodavatelé, klienti), které mají zájem na další existenci a ziskovosti podniku. (Zuzák, Königová, 2009)

Rozlišuje se sanace uskutečňovaná vlastními silami (autonomní), nebo s využitím vnějšího okolí (heterogenní). Je možné také přizvání specializované firmy, která podnik zanalyzuje a vyprojektuje sanační proces.

Fáze sanačního programu:

- analýza výchozí situace podniku – obsahuje ekonomickou, výrobní, personální a finanční analýzu
- definování cílů podniku – rentabilita, ziskovost, podíl na trhu
- ozdravný plán – odvíjí se od výchozí situace podniku. Směřuje do výroby, personální oblasti, obchodu a finanční sféry.
- stanovení nákladů spojených se sanací – např. mimořádné investice, re-kvalifikace zaměstnanců, výdaje spojené s prodejem nepotřebného majetku
- samotná realizace sanace – definování jednotlivých kroků a odpovědných osob, určení termínu realizace a osoby odpovědné za koordinaci prací

(Synek, 2011)

1.6 Turnaround

Hovoří se o něm většinou jako o posledním pokusu o záchranu podniku před zánikem. Hlavním cílem je posílení pozice podniku jakožto výrobce kvalitních výrobků a služeb při nízkých nákladech. Turnaround obnovuje podnik zejména ze strany vnitřní výkonnosti, odbourává vše, co není nezbytně nutné, co nepřináší podniku další hodnotu. Jedná se o náročnou změnu vyžadující soustředění, nasazení a oddanost. Důležitým předpokladem je jednotné vedení, které se dokáže dohodnout ve všech podstatných záležitostech. (Jirásek, 1995)

Turnaround lze rozdělit do čtyř fází: zahájení, přípravy, provádění a ukončení. Každá z fází má své vlastní kritické problémy a aktivity. Na etapy lze pohlížet jako na cyklus: na fázi ukončení navazuje fáze zahájení dalšího turnaroundu.

Zahajovací etapa je charakteristická formulováním cílů, jmenováním personálu potřebného k sestavení přípravného týmu a shromažďováním základních údajů.

Příprava je hlavní fází procesu. Upřesňuje a plánuje zdroje a náklady pro velké množství úkolů potřebných k provedení akce. Obsahuje též prvek nejistoty, protože v sobě zahrnuje určitou předpověď neznámých podmínek. Závěrem fáze je sdělení požadavků turnaroundu každému, kdo se na něm bude na jakékoliv úrovni podílet.

Fáze provedení testuje předchozí etapy v praxi. Tato fáze se vyznačuje výkonem velkého objemu úkolů, které provádí lidé mnoha dovedností a disciplín, v omezeném prostoru, na různých úrovních současně a za finančního i časového tlaku. Nesmírně důležité je efektivní řízení a koordinace práce.

Ve fázi ukončení jsou k dispozici dva separátní prvky, které se podílejí na ukončení akce. Prvním z nich je předání podniku ve zdravém stavu a druhým je využití a poučení se z turnaroundu pro efektivnější provedení budoucích zvrátů. (Lenahah, 1999)

1.7 Zrušení a zánik podniku

Pokud není sanace úspěšná, nebo pokud se rozhodne o dobrovolném ukončení činnosti podniku, dochází ke zrušení podniku s likvidací nebo bez likvidace a následnému zániku – výmazu z obchodního rejstříku. (Synek, 2011)

Důvody pro zrušení podniku jsou následující:

- uplynutí doby, na kterou byl podnik založen
- dosažení účelu, pro který byl založen
- rozhodnutí příslušného orgánu podniku o jeho zrušení
- rozhodnutí soudu o zrušení podniku
- rozhodnutí příslušného orgánu podniku o fúzi, převodu jmění na společníka, rozdělení podniku nebo přeměně na jinou společnost či družstvo (Doleček, 2014)

1.7.1 Zrušení bez likvidace

Ke zrušení obchodní korporace bez likvidace dochází plynulým přechodem na právního nástupce. Nastává při těchto skutečnostech:

Fúze – uskutečňuje se sloučením nebo splynutím minimálně dvou právnických osob. Při splynutí všechny původní společnosti zanikají a vzniká nová nástupnická společnost, která přebírá všechna práva a povinnosti. U sloučení zaniká minimálně jedna

právnícká osoba a její práva a povinnosti přechází na existující nástupnický podnik. (Slavík, 2013)

Rozdělení – může mít podobu rozštěpení se vznikem nových společností, rozdělení sloučením, rozdělení odštěpením se vznikem nových společností, rozdělení odštěpením sloučením nebo kombinací více způsobů rozdělení.

Změna právní formy – podnik se neruší ani nezaniká, mění se pouze právní poměr a právní postavení jejích členů. Lze ji provést pouze v případě, že tak stanoví zákon.

Převod jmění na společníka – dochází k němu jen za podmínek stanovených u jednotlivých forem obchodních korporací (u družstva je tento převod zakázán). Nezbytné je rozhodnutí společníků, resp. příslušného orgánu podniku, že práva a povinnosti korporace převezme jeden přejímající společník.

Přeshraniční přemístění sídla – může být provedeno přemístěním zahraniční právnické osoby do ČR nebo přemístěním podniku se sídlem v ČR a založením podle českého právního řádu do jiného členského státu EU. Musí být splněny zákonné podmínky. (Doleček, 2014)

1.7.2 Zrušení podniku s likvidací

Účelem likvidace je vypořádat majetek zrušené právnické osoby, vyrovnat dluhy věřitelům a naložit s čistým majetkovým zůstatkem, jenž vyplyne z likvidace. Při vstupu do likvidace povolává příslušný orgán právnické osobě likvidátora, který tímto okamžikem nabývá působnosti statutárního orgánu. Činnost likvidátora může sledovat pouze účel, který odpovídá povaze a cíli likvidace. (zákon 89/2012 Sb., občanský zákoník)

Postup při zrušení podniku s likvidací:

- rozhodnutí o zrušení obchodní korporace
- zahájení likvidace
- zjištění, zda není podnik předlužen
- vypořádání pohledávek a závazků, zpeněžení majetku – pokud nebyl tento bod součástí konkurzu
- ukončení likvidace

- výmaz obchodní korporace z obchodního rejstříku, čímž dochází k zániku podniku

Jestliže likvidátor v průběhu likvidace zjistí, že je podnik v úpadku, musí bez zbytečného odkladu podat insolvenční návrh. (Doleček, 2014)

1.8 Zaměstnanci v jednotlivých fázích životního cyklu podniku

Podle toho, jak se organizace vyvíjí v průběhu životního cyklu, mohou mít různé typy zaměstnanců dopad na úspěch podniku. Stejně jako výběr vedení, tak i seskupování zaměstnanců může mít pozitivní i negativní dopad na produktivitu a prosperitu podniku.

Během fáze vzniku mají malé podniky tendenci vystačit si s prostředky, kterými disponují. Proto jsou poptáváni všestranně nadaní zaměstnanci. Ti, kteří jsou ochotni riskovat a jsou schopni reagovat na náhlé změny, jsou obecně i tací, kteří jsou ochotni vzdát se vysoké mzdy výměnou za vlastnictví akcií.

Jak se podnik dostává do fáze růstu, typy zaměstnanců se stávají odolnějšími vůči rizikům a zapadají do funkčních skupin se zvýšenou organizační disciplínou.

Ve fázi stabilizace formální struktura firmy vyžaduje zaměstnance s různorodými rolami a odpovědnostmi, kteří zapadnou do zavedené firemní rutiny a mohou být aktivní.

Podnik ve fázi poklesu vykazuje velmi roztržštěnou strukturu zaměstnanců zaměřených na proces a snižování nákladů, s vysokým stupněm specializace práce a averzí k riziku. (Koplyay, Chillingworth a Mitchell, 2013)

1.9 Zdroje financování v jednotlivých fázích života podniku

Každá životní fáze podniku je charakteristická různou strukturou peněžních toků a různou potřebou finančních zdrojů.

Na začátku životní etapy podniku je typická nutnost obrovských investic a výdaje tak převyšují příjmy. Pro nejprvotnější financování přípravy nápadu k podnikání a jeho zahájení jsou většinou používány soukromé prostředky podnikatele, v případě vlastnictví majetku vhodného k zastavení lze využít i bankovní úvěry.

Po založení společnosti je často nezbytné přilákat dodatečný kapitál. V úvahu přicházejí business angels, fondy rizikového kapitálu nebo firemní investoři. Každý

další investor, který do podniku vloží své peněžní prostředky a podstupuje tím obchodní riziko, požaduje účast na řízení podniku, což může být pro stávajícího vlastníka nevýhodné. (Kislingerová, 2010)

Business angels jsou osoby, které disponují finančními prostředky a jsou ochotny poskytnout i své znalosti a kontakty v daném oboru podnikání. Financování většinou neprobíhá jednorázově, ale je rozčleněno do několika etap a je vázáno na splnění dílčích cílů. Obchodní andělé nakonec realizují výnos prodejem svého podílu. (Czechinvest.org, Business angels)

Venture capital (fondy rizikového kapitálu) pracují na podobném principu jako business angels. Své prostředky investují do podniku výměnou za menšinový podíl a udělují rady ohledně obchodní strategie a finančního vedení podniku. Nutností je dohodnutí formy exitu (výstupu z podniku), kterým může být prodej podniku původnímu vlastníkovvi nebo jinému investorovi. (Czechinvest.org, Venture kapitál)

Nachází-li se podnik ve fázi stabilizace, je již obvykle schopný krýt své závazky bez nároků na další zdroje. Podnik samozřejmě stále využívá některou z forem externího financování, minimálně např. prostřednictvím dodavatelských úvěrů. Přehled možných externích zdrojů financování je uveden v Tabulce 1.

Jestliže se společnost dostane do období krize, která je provázena poklesem příjmů, je vedení nuceno podnik sanovat. V případě neúspěchu dochází k zániku podniku a rozdělení prostředků mezi vlastníky v likvidačním procesu. (Kislingerová, 2010)

Tabulka 1: Externí zdroje dlouhodobého financování podle typu zprostředkování

Polopřímé a nepřímé financování		Přímé financování
Banky a finanční instituce	Kapitálový trh	Ostatní subjekty
Dlouhodobé bankovní úvěry	Emise akcií	Dodavatelské úvěry
Finanční leasing	Emise dluhopisů	Finanční podpora státu
Ostatní externí zdroje (různé finanční inovace)		Soukromý kapitál a obchodní andělé
Fondy soukromého, rizikového a rozvojového kapitálu		

Zdroj: Nývltová, Režňáková, 2007

2 Alternativní klasifikace vývoje podniku

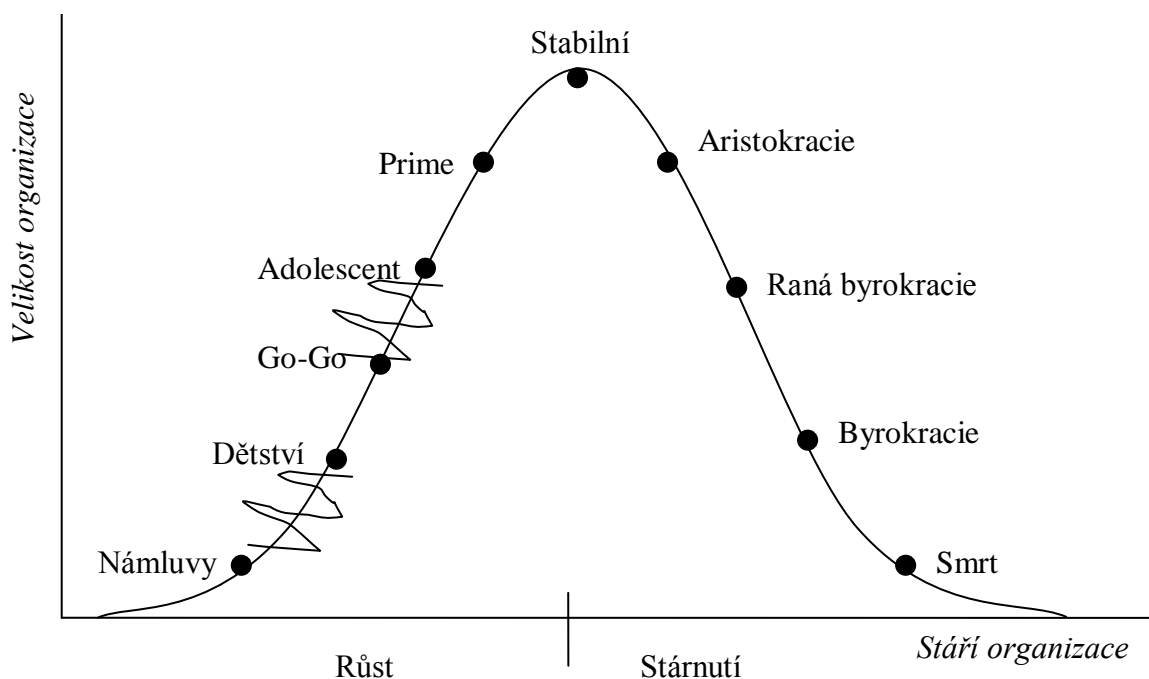
Kromě vývojových etap popsaných v předchozích kapitolách existují ještě další metody klasifikace životního cyklu podniku. Jsou jím stádia vývoje podle I. K. Adizea a evoluční a revoluční etapy podniku podle L. E. Greinera.

2.1 Adizes - Stádia vývoje

Jednotlivé etapy jsou závislé na velikosti organizace a jejím stáří. Umístění stádií na křivce je znázorněno na Obrázku 2.

Námluvy „Courtship“ – první stádium v organizačním vývoji. Podnik se ještě nezrodil, existuje pouze v představách zakladatelů. Zaměřuje se na sny a možnosti. Hlavním cílem je vybudování nadšení a zavázání se ke snu investora. Čím vyšší je risk, tím hlubší takovýto závazek podnik potřebuje.

Obrázek 2: Stádia životního cyklu organizace



Zdroj: <http://adizes.lv/adizes-services/>

Děťství „Infancy“ – dětství začíná ve chvíli, kdy zakladatel ukončí pracovní poměr, podepíše úvěrovou smlouvu nebo přislíbí 40 % společnosti externím investo-
rům. Dětské podniky jsou orientované na akci a řízené příležitostmi. Zaměřují se na okamžité přeměnění myšlenky v činy. Stejně jako skutečné dítě, potřebují dětské

organizace dvě věci: pravidelnou infuzi mléka (provozního kapitálu) a bezpodmínečnou lásku svých rodičů (zakladatelů).

Go-Go – jsou takové podniky, které mají za sebou úspěšný produkt nebo službu, mají rychle rostoucí tržby a dostatečný tok peněz. Podnik je hnán počátečním úspěchem a nabývá pocitu, že může uspět téměř ve všem, co mu přijde do cesty. Díky tomuto úspěchu všichni rychle zapomenou zkoušení a soužení dětské fáze. Organizace je náchylná k rychlé a unáhlené diverzifikaci produktů. Má tolik želízek v ohni, že se nemůže dostatečně věnovat každému z nich. (Adizes, 2004)

Adolescent – v této fázi životního cyklu je společnost znovuzrozena. Tímto druhým porodem je emocionální doba, kdy společnost musí najít svůj životní smysl a odpoutá se od svého zakladatele. Tento kritický přechod je podobný jako u teenagera, který je postupně nezávislý na svých rodičích. Podnik balancuje na pokraji úspěchu a katastrofy. Dokud společnost funguje dobře, investoři považují rady zřizovatele za geniální. Nicméně pokud se zhroutí infrastruktura, prodej se zpomalí a zisk klesá, začíná vážné osočování. Zakladatel zvyklý na zbožňování již není dále schopen vést podnik.

Prime – je optimální polohou životního cyklu, kdy organizace konečně dosáhne rovnováhy mezi kontrolou a flexibilitou. Není vyznačena jediným bodem na křivce životního cyklu. Je nejlépe reprezentována segmentem křivky, která zahrnuje jak rostoucí, tak klesající část. Je to proto, že flexibilita a sebeovládání jsou neslučitelné a nelze nalézt stabilní rovnováhu. (Givhan, 2014)

Stabilní „Stable“ – tato pozice je umístěna v horní části křivky životního cyklu. Společnosti, které jsou ve stabilní fázi, začínají ztrácet svou vitalitu a stárnou. Jestliže podnik začíná stárnout, symptomy se neukáží ve finančních zprávách. Stabilní společnosti mají často dostatek hotovosti a mají silné finanční výkazy. Pokud bude podnik čekat, až se ve výkazech objeví příznaky stárnutí, bude již společnost výrazně starší. Aby podnik podchytil a zaznamenal takové příznaky, musí se na ně zaměřit.

Aristokracie – účinky trvalého poklesu flexibility, které začaly ve fázi Prime, začnou být více zřejmé v této etapě. Vzhledem k tomu, že bylo zanedbáno sledování dlouhodobých příležitostí, zaměření společnosti se stává čím dál více krátkodobé. Z větší části jsou cíle finančně orientované a s nízkým rizikem. (Brown, 2013)

Raná byrokracie – pokud podnik ve fázi Aristokracie již není schopen zvrátit sestupnou tendenci a přestávají fungovat umělé opravy problémů, vzájemný obdiv managementu a společnosti náhle končí. Podniky v této fázi se zaměřují na toho, kdo problémy způsobil, spíše než na to, jak vyřešit potíže.

Byrokracie – přestože už měla být organizace mrtvá, je společnost v této fázi udržována při životě pomocí umělé životní podpory. Smrt nastává, pokud už nikdo není nadále odhodlán držet organizaci naživu. Není-li podnik podporován, může nastat fáze Smrti namísto Byrokracie.

Smrt „Death“ – nastává, pokud už nikdo není odhodlán držet organizaci při životě. Monopoly a vládní agentury, které jsou mimo konkurenční tlak a poskytují velké zaměstnanecké základny, často žijí dlouhé a velmi nákladné uměle prodloužené životy. (Adizes, 2004)

2.2 Greinerův model

Tento model chápe vývoj podniku jako střídání evolučních a revolučních etap. Vychází z předpokladu, že budoucnost organizace je více ovlivněna vlastním historickým vývojem než vnějšími vlivy.

Etapa evoluce je charakterizována jako delší období růstu, ve kterém se nevykytují větší otřesy, jež by ovlivnily praktickou činnost podniku. Revoluční etapou se označuje období, ve kterém probíhají podstatné změny v životě organizace.

Faktory, které ovlivňují vývoj podniku, jsou stáří organizace, její velikost a míra růstu daného odvětví. (Malý, Dědina, 1996)

Model zahrnuje šest fází, ve kterých se evoluce s revolucí střídají.

1. **Tvořivost** představuje fázi, ve které je růst podniku tažen kreativitou investorů. S růstem podniku je stále těžší koordinovat práci a rozdávat úkoly. Dochází ke krizi vůdcovství, není vybudován systém moci.
2. Ve fázi **řízení** začíná podnik budovat hierarchii řízení a má schopné manažery. Vrcholový manažer – vlastník, podnikatel – nezvládá neustále se navyšující objem práce a musí se vzdát své autonomie. (Gála, Buchalceová a Jandoš, 2012)

3. **Delegování** je fází, kdy manažeři na střední úrovni rychle reagují na příležitosti pro nové výrobky nebo nové trhy. Organizace nadále roste, ale vedení oddělených částí podniku mohou sledovat své vlastní zájmy, aniž by byly součástí strategie podniku. Je zapotřebí mnohem sofistikovanějšího vedení a i divize podniku musí spolupracovat.
4. Růst prostřednictvím **koordinace a monitorování**. Podnik stále roste, vedení se snaží o koordinaci jednotlivých pracovišť. Avšak fáze končí krizí byrokracie, která potlačuje růst. Musí být nastolena nová kultura a struktura.
5. **Fáze kolaborace** nahrazuje předchozí fázi profesionální skupinou zaměstnanců, která realizuje projekty v maticové struktuře a promyšleném informačním systému. Tato etapa končí krizí vnitřního růstu. Další vývoj může přijít pouze rozvojem partnerství s dalším podnikem. (Mindtools.com, 2014)
6. Poslední etapou je **extra-organizační řešení**. Růst podniku může pokračovat pouze díky akvizicím, fúzím, outsourcingu, síťovým strukturám a dalším pokročilým formám organizace. (Gála, Buchalcevová a Jandoš, 2012)

3 Ukazatele finanční analýzy, bonitní a bankrotní modely

Každá fáze životního cyklu má své charakteristiky, které lze částečně odkrýt pomocí ukazatelů finanční analýzy. V mnoha případech je těžké podnik jednoznačně zařadit do určité fáze, některé ukazatele mohou vykazovat protikladné a rozporuplné výsledky.

3.1 Ukazatele rentability

Ukazatelé rentability jsou jedni z nejvíce sledovaných ukazatelů finanční analýzy, neboť uživatelům předávají informaci, jak je podnik schopen generovat výnosy a jestli maximalizuje svou tržní hodnotu. Jedná se o poměrové ukazatele, v jejichž čitateli je určitý výnos a ve jmenovateli vynaložený kapitál na dosažení tohoto výnosu. (Marek, 2009)

Rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity – ROE)

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (1)$$

Rentabilita vlastního kapitálu udává vlastníkům míru ziskovosti vložených prostředků do podniku. Na základě tohoto ukazatele mohou investoři porovnat, zda je jejich kapitál v dostatečné míře reprodukován, zohlední-li se rizikovost investice. Rentabilita by měla dosahovat minimálně stejné výše výnosu jako z alternativní investice (např. do podobného podniku) nebo výnosu z investice do bezrizikového aktiva. Jestliže je rentabilita dlouhodobě nižší, rozumně uvažující investor, požadující odpovídající výnos, investici opouští a podnik zaniká. (Grünwald, Holečková, 2009)

Provozní rentabilita tržeb (Return on Sales – ROS)

$$ROS = \frac{\text{zisk před zdaněním a úroky}}{\text{tržby za prodej zboží + tržby za prodej výrobků a služeb}} \quad (2)$$

Ukazatel rentability tržeb vyjadřuje podíl zisku na tržbách za prodané zboží, vlastní výroby a služby. Vyjadřuje, kolik korun (resp. haléřů) zisku bylo vyprodukováno z jedné koruny tržeb. Doporučuje se sledovat trend tohoto ukazatele v čase. Ten ovlivňuje především změna prodejních cen, zisku, nákladů na produkci nebo kurzové rozdíly.

Růst hodnoty ukazatele znamená, že je podnik schopen prodávat svou produkci za vysoké ceny, nebo nakupuje a vyrábí s nízkými náklady. (Chlada, 2014)

3.2 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity vyjadřují, jak účelně se podniku daří zacházet se svými aktivy. Počítají se buď jako doba obratu (časový interval, po kterou je konkrétní druh aktiva vázán ve své podobě, než se přemění v jiné aktivum), nebo jako počet obrátek majetku za určité období. (Strouhal, 2008)

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{průměrné zásoby}}{\text{tržby}/360} \quad (3)$$

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \quad (4)$$

Optimální velikost obratu zásob závisí na předmětu podnikání organizace a specifických požadavcích, které má na množství zásob s ohledem na plynulou a bezproblémovou výrobu. Obecně se dá říci, že čím vyšší je obrat zásob a čím nižší je doba obratu zásob, tím je podnik v lepší kondici. Neváže zbytečně finanční prostředky ve velkých zásobách, ale zároveň vlastní dostatek zásob pro pokrytí výrobních potřeb. (Růčková, 2011)

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{průměrné pohledávky}}{\text{tržby}/360} \quad (5)$$

$$\text{Obrat pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}} \quad (6)$$

Doba obratu pohledávek vyjadřuje průměrný počet dní mezi prodejem (vyskladem) produkce a úhradou pohledávek od odběratelů. Pokud doba obratu roste, může to znamenat nárůst pohledávek po lhůtě splatnosti nebo pohledávek nedobytných. Podnik se může potýkat s druhotnou platební neschopností, která je příčinou nepříjemných finančních potíží. Dobu obratu pohledávek je vhodné porovnat s dobou obratu závazků. Jestliže je doba obratu závazků vyšší, je to pro podnik výhodou, více využívá obchodních úvěrů. (Kislingerová, Hnilica, 2005)

3.3 Ukazatele zadluženosti

Organizace pro své podnikání využívá prostředky jak z vlastních, tak z cizích zdrojů. Jedním z úkolů finančního řízení je nalezení optimální skladby zdrojů financování. Toto optimum závisí nejen na předmětu podnikání daného podniku, ale také na ochotě investorů podstupovat riziko.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (7)$$

Ukazatel celkové zadluženosti udává podíl cizího kapitálu na celkových aktivech podniku. Využívání cizích zdrojů financování může organizaci přinášet mj. daňové efekty. Vlastníci mohou upřednostnit vyšší podíl cizího kapitálu, pokud následná rentabilita vloženého kapitálu bude vyšší než procento úroků z úvěrů a půjček. Doporučená hodnota se pohybuje okolo 0,5 (tzn. 50 % zdrojů financování je čerpáno z cizího kapitálu).

Tento ukazatel dále využívají věřitelé podniku, kteří samozřejmě preferují co nejmenší jeho hodnotu. Ve výjimečných případech, když je vlastní kapitál záporný, přesahuje velikost celkové zadluženosti 100 %. Pokud se tak děje po několik let a situace se nelepší, směřuje podnik k zániku. (Růčková, 2011)

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{zisk před zdaněním a úroky}}{\text{nákladové úroky}} \quad (8)$$

Ukazatel úrokového krytí vyjadřuje, kolikrát zisk převyšuje nákladové úroky. Pokud je roven 1, znamená to, že zisk stačí pouze na pokrytí úroků z úvěru. Za dostatečnou hodnotu se považuje hodnota okolo 3. Optimálním výsledkem je hodnota od 6 do 8.

Jestliže podnik stagnuje nebo mu klesají tržby, měl by se vyhnout zvyšování podílu cizích zdrojů, ze kterých musí platit úroky. Z důvodu klesajícího zisku podnik nemusí mít dostatek peněžních prostředků na úhradu úroků, čímž se dostává do finančních problémů. (Grünwald, Holečková, 2009)

3.4 Ukazatele likvidity

Likvidita je vyjádřením schopnosti podniku dostát svým závazkům. Čítec ve vzorcích se obměňuje podle druhu majetku podniku s různou likvidností (schopností přeměnit se na peněžní prostředky). Jmenovatel představuje krátkodobé závazky, tzn. dluhy, které bude třeba v krátké době uhradit, včetně splátek krátkodobých bankovních úvěrů. (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013)

$$\text{Běžná likvidita (3. stupně)} = \frac{\text{oběžný majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (8)$$

Ukazatel běžné likvidity poměruje celková oběžná aktiva, zahrnující v sobě zásoby (tj. nejméně likvidní složku oběžného majetku), a krátkodobé závazky. Doporučenou hodnotou je úroveň mezi 1,5 až 2,5. Pokud je ukazatel vyšší, může to být důsledkem příliš vysokého stavu zásob, který v sobě váže peněžní prostředky. Příčinou příliš vysoké hodnoty mohou být již ukazatele likvidity 2. nebo 1. stupně.

$$\text{Pohotová likvidita (2. stupně)} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek} + \text{pohledávky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (10)$$

Pohotová likvidita vylučuje ze svého čitatele oproti předchozímu vzorci zásoby. Za optimální výsledek je považována hodnota okolo 1, u výrobních podniků může být úroveň i vyšší. Podnik je schopen uhradit dluhy bez nutnosti rozprodávání zásob.

$$\text{Okamžitá likvidita (1. stupně)} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (11)$$

Za krátkodobý finanční majetek se považuje hotovost, peníze uložené v bankách, ceniny, šeky a krátkodobé cenné papíry, které je možné okamžitě směnit za peníze. Výsledek tohoto ukazatele je doporučován v rozmezí mezi 0,2 až 0,5. Podnik by měl být schopen uhradit pětinu svých krátkodobých závazků okamžitě.

(Chlada, 2014)

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{oběžný majetek} - \text{krátkodobé závazky} \quad (12)$$

S ukazateli likvidity je spjat indikátor čistého pracovního kapitálu, který vyjadřuje množství oběžných aktiv financovaných z dlouhodobých zdrojů. Doporučuje se, aby dlouhodobými zdroji byly kryty alespoň trvale se obracející části zásob. Čím vyšší bude pracovní kapitál, tím lépe bude organizace krýt nenadálé výkyvy v cash flow.

Podniky v růstové fázi mohou mít tendenci krýt z krátkodobých zdrojů dlouhodobý majetek, tím pádem je čistý pracovní kapitál záporný. V určité přechodné fázi k tomu docházet může, ale v dlouhém období je takovýto stav neudržitelný a podnik se řítí do záhuby. (Grünwald, Holečková, 2009)

3.5 Bonitní a bankrotní modely

Bankrotní modely si dávají za cíl včas varovat své uživatele, že podnik je ohrožen bankrotem. Modely předpokládají, že se ještě před úpadkem v organizaci objevují příznaky, které leccos napovídají o finančním zdraví podniku. Bankrotní modely jsou sestavovány na základě empiricky získaných dat vynikajících podniků a podniků, které zkrachovaly. Výsledkem modelu je jedna hodnota, která charakterizuje míru ohrožení organizace úpadkem. (Rejnuš, 2014)

Tafflerův model patří do kategorie bankrotních modelů, byl publikován v roce 1977. Pracuje s následujícími čtyřmi ukazateli, které vstupují do Tafflerovy diskriminační funkce.

- x_1 = zisk před zdaněním / krátkodobé závazky
- x_2 = oběžná aktiva / cizí zdroje
- x_3 = krátkodobé závazky / celková aktiva
- x_4 = tržby celkem / celková aktiva

$$ZT = 0,53 * x_1 + 0,13 * x_2 + 0,18 * x_3 + 0,16 * x_4 \quad (14)$$

Hodnocení podniku podle výsledku hodnotícího koeficientu:

- $ZT > 3$: nízká pravděpodobnost bankrotu firmy
- $0,2 < ZT < 0,3$: šedá zóna
- $ZT < 0,2$: zvýšená pravděpodobnost bankrotu firmy

(Růčková, 2011)

Bonitní modely se pokoušejí předpovídat finanční zdraví podniku. Hodnotící koeficient je většinou odstupňovaný na škále začínající špatnou ekonomickou situací přes šedou zónu až po pevné zdraví. Tyto modely umožňují srovnání s podobně velkými podniky s podobným předmětem činnosti podnikání. (Strouhal, 2008)

Index IN99 je jedním z bonitních modelů konstruovaných z pohledu vlastníka v českém prostředí. Podle hodnotícího koeficientu lze podnik v hodnocení zařadit do pěti kategorií. Výpočet je uveden v následujícím vzorci.

$$IN99 = -0,017 * \frac{\text{aktiva}}{\text{cizí zdroje}} + 4,573 * \frac{EBIT}{\text{aktiva}} + 0,481 * \frac{\text{výnosy}}{\text{aktiva}} + 0,015 * \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobý cizí kapitál}} \quad (15)$$

Hodnocení:

- $N99 > 2,07$ Podnik tvoří novou hodnotu pro vlastníka
 - $1,42 \leq N99 < 2,07$ Spíše tvoří hodnotu pro vlastníka
 - $1,089 \leq N99 < 1,42$ Nelze určit, zda tvoří či netvoří hodnotu pro vlastníka
 - $0,684 \leq N99 < 1,089$ Spíše netvoří hodnotu pro vlastníka
 - $N99 < 0,684$ Podnik netvoří hodnotu pro vlastníka
- (Váchal, Vochozka, 2013)

4 Zpracovatelský průmysl

4.1 Klasifikace CZ-NACE

Klasifikace CZ-NACE byla v České republice zavedena od 1. 1. 2008 Českým statistickým úřadem. Tato klasifikace byla vypracována podle mezinárodní statistické klasifikace ekonomických činností. Zohledňuje technologický rozvoj a strukturální změny hospodářství za posledních 15 let, je relevantnější na hospodářskou realitu a lépe srovnatelná s jinými mezinárodními klasifikacemi. Nahradila do té doby používanou Odvětvovou klasifikaci ekonomických činností (OKEČ). (Sdělení Českého statistického úřadu ze dne 18. 9. 2007)

Při zařídování podle této klasifikace nezáleží na typu vlastnictví statistické jednotky, protože tato charakteristika neovlivňuje ekonomickou činnost. Nerozlišuje se mezi mechanizovanou a ruční výrobou, mezi výrobou v továrně nebo v domácnosti a také mezi oficiální a neoficiální produkcí.

Struktura NACE je členěna takto:

- první úroveň, sekce (označení alfabetickým kódem)
- druhá úroveň, oddíly (dvojmístný číselný kód)
- třetí úroveň, skupiny (trojmístný číselný kód)
- čtvrtá úroveň, třídy (čtyřmístný číselný kód)

(Metodická příručka k NACE)

4.2 Zpracovatelský průmysl

Zpracovatelský průmysl představuje v české ekonomice jeden z klíčových zdrojů hrubého domácího produktu. V roce 2013 se podílel na celkové hrubé přidané hodnotě z 25 %. V tomto odvětví bylo v roce 2013 zaměstnáno přes milion osob.

Členění zpracovatelského průmyslu v klasifikaci CZ-NACE lze vidět v Příloze 1. Lídrem v celkových tržbách zpracovatelského průmyslu za prodej vlastních výrobků a služeb je dlouhodobě Výroba motorových vozidel. Dalšími významnými položkami, co se týká tržeb, jsou Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení a dále Výroba strojů a zařízení jinde neuvedených. (www.mpo.cz, 2014)

4.2.1 Potravinářský průmysl

Diplomová práce je zaměřena pouze na potravinářský průmysl, tzn. oddíl 10 sekce C klasifikace CZ-NACE – Výroba potravinářských výrobků.

Výroba potravin je v České republice, stejně jako v celé Evropské unii, klíčovým odvětvím zpracovatelského průmyslu. Tento význam je dán především zabezpečením výživy obyvatelstva. Část podniků má přímou vazbu na zemědělskou prvovýrobu, část se zabývá až vyšší fází zpracování zemědělských produktů. Pro svou výrobu podniky využívají vstupy z dalších průmyslových oddílů a skupin, zejména potravinářské strojírenství, průmysl produkující obaly, pohonné hmoty a energie.

Struktura firem z hlediska vlastnictví, právní formy a velikosti je velmi různorodá.

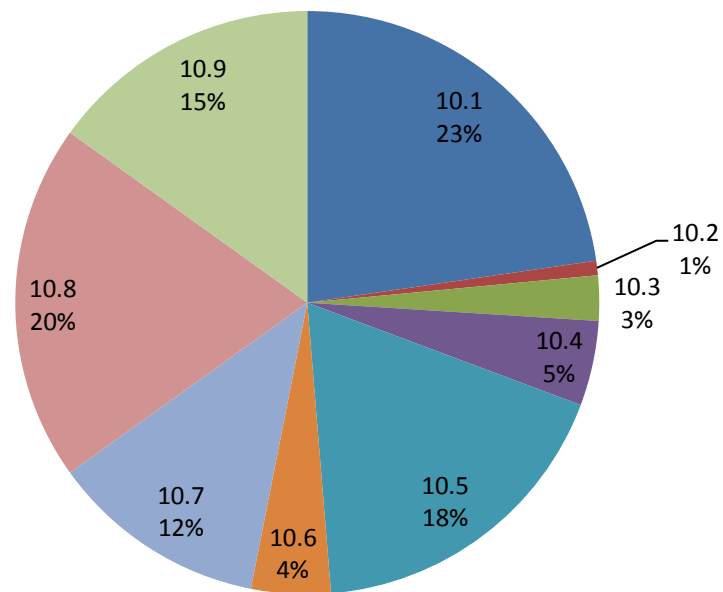
Tabulka 2: Skupiny oddílu 10 Výroba potravinářských výrobků

Skupina	Název
10.1	Zpracování a konzervování masa a masných výrobků
10.2	Zpracování a konzervování ryb, korýšů a měkkýšů
10.3	Zpracování a konzervování ovoce a zeleniny
10.4	Výroba rostlinných a živočišných olejů a tuků
10.5	Výroba mléčných výrobků
10.6	Výroba mlýnských a škrobářenských výrobků
10.7	Výroba pekařských, cukrářských a jiných moučných výrobků
10.8	Výroba ostatních potravinářských výrobků
10.9	Výroba průmyslových krmiv

Zdroj: Panorama ZP 2013

V Tabulce 2 jsou vypsány jednotlivé skupiny oddílu 10 Výroba potravinářských výrobků. V Grafu 1 je pak struktura velikosti tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb v roce 2013. Je zřejmé, že nejvíce se na tržbách podílely skupiny 10.1 Zpracování a konzervování masa a masných výrobků (23 %), 10.8 Výroba ostatních potravinářských výrobků (20 %) a 10.5 Výroba mléčných výrobků (18 %). Podrobné členění oddílu 10 na skupiny a třídy je uvedeno v Příloze 2.

Graf 1: Struktura skupin v oddílu 10 sekce C klasifikace CZ-NACE



Zdroj: Panorama zpracovatelského průmyslu 2013

5 Metodika

Veškerá vstupní data byla čerpána z databáze firem Albertina. Tato databáze slouží jejím uživatelům (různým podnikům, institucím) k získání informací o stávajících i potenciálních obchodních partnerech. Je zaměřena na údaje o platební morálce podniku, finanční výkazy organizace, informace užitečné k oslovení nových zákazníků apod. (www.bisnode.cz)

Pro účely této diplomové práce byly analyzovány podniky, které se zabývají výrobou potravinářských výrobků, působily na českém trhu bez přerušení od roku 2008 do roku 2013 a zaměstnávají minimálně jednoho pracovníka. Těchto podniků bylo celkem 436.

Z databáze byly vyřazeny podniky, jejichž některá data z různých důvodů bránila v realizaci podrobné analýzy odvětví a výpočtu pomocných ukazatelů, které pomáhaly zařadit podnik do určité vývojové fáze. Jednalo se zejména o tyto skutečnosti:

- nulové konečné stavy dlouhodobého majetku a zásob několik let po sobě, které se vzhledem k hodnotě ostatních položek rozvahy a výkazu zisku a ztráty zdály nepřiměřené. Tento stav také znemožňoval výpočet procentní meziroční změny, která byla nutná k provedení další analýzy a posouzení vývojové fáze konkrétního podniku.
- nulové tržby, výsledek hospodaření z provozní činnosti nebo výsledek hospodaření za účetní období po zdanění (z hlediska účetnictví zvláštní jev, kdy jsou výnosy v naprosto stejné hodnotě jako náklady)
- nevysvětlitelné nulové zůstatky sledovaných proměnných uprostřed sledovaného období, ačkoliv ostatní léta vykazovala zůstatky ve stotisícové nebo dokonce milionové výši – zřejmě chyba databáze

Na základě těchto skutečností bylo vyřazeno celkem 36 podniků. Dále se pracovalo se zbývajících čtyřmi sty podniky. Vývojové fáze podniků byly určovány pomocí následujících metod, u nichž byla postupně zpříšňována kritéria:

- podle vývoje velikosti tržeb
- podle vývoje tří vybraných ukazatelů a stanoveného pořadí podniků
- podle vývoje všech vybraných ukazatelů – pouze příklady podniků pro každou z fází

5.1 Rozčlenění podniků do skupin podle jejich velikostí

Podle doporučení Komise EU 2003/361/ES ze dne 6. května 2003 o definici mikropodniků, malých a středních podniků, byly jednotlivé zkoumané podniky rozřazeny do skupin podle velikosti.

Toto doporučení definuje *mikropodnik* jako podnik, který zaměstnává méně než 10 zaměstnanců a zároveň jeho roční obrat nebo roční bilanční suma je menší než 2 miliony EUR.

Pokud podnik zaměstnává méně než 50 osob, jeho roční obrat nebo celková roční bilanční suma nepřesahuje 10 milionů EUR, jedná se o *malý podnik*.

Střední podnik je definován jako podnik zaměstnávající méně než 250 osob, jeho roční obrat nepřesahuje 50 milionů EUR nebo celková roční bilanční suma je menší než 43 milionů EUR.

Velký podnik je podnik, který nelze zařadit do žádné z předchozích kategorií.

Podniky byly zařazeny do kategorií podle velikosti na počátku sledovaného období v roce 2008. Pro přepočítání EUR na českou měnu byl použit průměrný roční kurz roku 2008, který činil 24,942 Kč/EUR. V dalších letech byla velikost podniků brána jako konstantní, aby nedocházelo k přechodům organizací mezi jednotlivými skupinami.

5.2 Posouzení vývojové fáze podniku podle velikosti tržeb

Z databáze byla zjištěna hodnota tržeb souvisejících s provozní činností podniku. Tržby byly dány součtem:

- tržeb z prodeje zboží
- tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb
- tržeb z prodeje materiálu
- tržeb z prodeje dlouhodobého hmotného majetku

Z webových stránek Českého statistického úřadu byly zjištěny průměrné roční indexy cen průmyslových výrobců podle Klasifikace produkce, kde průměr roku 2005 představoval 100 % (základní období). Hodnoty v Tabulce 3 jsou uvedeny za skupinu CA 10 – Potravinářské výrobky, včetně souvisejících služeb a prací.

Tabulka 3: Indexy cen průmyslových výrobců pro skupinu CA 10

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Index cen	104.0	111.9	104.1	101.8	111.5	115.3	119.3

Pozn.: rok 2005 = 100 %

Zdroj: Český statistický úřad

Bazické indexy se základem v roce 2005 bylo nutné přepočítat na řetězové indexy. Hodnoty řetězových indexů jsou uvedeny v Tabulce 4.

Tabulka 4: Řetězové indexy cen průmyslových výrobců pro skupinu CA 10

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Řetězové indexy	1.0760	0.9303	0.9779	1.0953	1.0341	1.0347

Zdroj: vlastní tvorba

Suma tržeb byla přepočítána řetězovými indexy cen výrobců na srovnatelné hodnoty, byl tak eliminován cenový vývoj.

Dále byly vypočítány meziroční procentní změny tržeb jako podíl rozdílu běžného a předchozího roku ku předchozímu roku. Z pěti po sobě následujících meziročních procentních změn bylo vypočítáno prostým aritmetickým průměrem průměrné procento změny tržeb za každý podnik zvlášť – tento výsledek byl kritériální hodnotou pro následující postup ($\% \Delta T_i$).

Z hodnot tržeb všech podniků byl za všech šest let vyčíslen prostým aritmetickým průměrem průměr tržeb za potravinářské odvětví. Stejným způsobem jako u jednotlivých podniků bylo vypočteno pět meziročních změn a průměrné procento změny tržeb ($\% \Delta T$).

Tabulka 5: Interval kritériální hodnoty pro jednotlivé fáze vývoje podniku

Fáze vývoje podniku	Interval kritériální hodnoty
Růst	$\% \Delta T_i > \% \Delta T$
Stabilizace	$\% \Delta T > \% \Delta T_i > 0$
Mírný pokles	$-5 \leq \% \Delta T_i \leq 0$
Pokles, popř. zánik	$\% \Delta T_i > -5$

Zdroj: vlastní tvorba

V Tabulce 5 je uveden klíč, podle kterého byly podniky zařazeny do konkrétní vývojové fáze. Podniky se nacházely ve fázi růstu, pokud bylo jejich průměrné procento změny tržeb vyšší než odvětvové. Za stabilizované byly považovány takové podniky,

jejichž průměrné procento bylo kladné a zároveň bylo nižší než průměrné procento odvětví.

Podniky s průměrným procentem nacházejícím se v intervalu od minus pěti procent do nuly včetně byly považovány za mírně klesající. Zbytek podniků se nacházelo ve fázi poklesu, příp. zániku.

5.3 Posouzení vývojové fáze podniku podle vybraných kritérií a stanoveného pořadí

V tomto kroku byla použita vícekriteriální metoda. Byla vybrána tři kritéria (suma tržeb, dlouhodobý majetek a rentabilita tržeb), která byla následně přepočítána pomocí řetězových indexů na ukazatele bez vlivu inflace (viz předchozí kapitola).

Suma tržeb byla dána součtem tržeb za prodej zboží, výrobků a služeb, materiálu a dlouhodobého majetku. Byly vypočítány meziroční procentní změny a z nich průměrné procento změny tržeb. Následně bylo podnikům přiřazeno pořadí – podnik s největším průměrným procentem byl první v pořadí, podnik s nejmenším průměrným procentem poslední (čtyřtý) v pořadí.

Tabulka 6: Indexy cen – tvorba hrubého fixního kapitálu (řetězové indexy z ročních průměrů)

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Tvorba hrubého fixního kapitálu v oddílu 10	1,012	0,988	1,020	0,986	0,995	1,022	1,017

Zdroj: Český statistický úřad, vlastní zpracování

Pro úpravu cen u ukazatele DM byl zvolen z databáze ročních národních účtů ukazatel Hrubá tvorba fixního kapitálu (HTFK) v oddíle 10 – Výroba potravinářských výrobků. K přepočtu byla využita hodnota agregátu v běžných cenách a cenách předchozího období. Nejprve byly vypočteny meziroční cenové indexy, a to jako podíl HTFK v běžných cenách a HTFK v cenách předchozího roku ve stejném roce, což představuje využití souhrnných cenových indexů (viz Tabulka 6). Např. v roce 2008

$$I_{p_{2008/2007}} = \frac{HTFK_{2008(2008)}}{HTFK_{2008(2007)}} = \frac{\sum p_{2008}q_{2008}}{\sum p_{2007}q_{2008}} \quad (16)$$

kde:

$HTFK_{2008(2008)}$ je hrubá tvorba fixního kapitálu v oddíle 10 v roce 2008 (q_{2008}) v běžných cenách tj. v cenách roku 2008 (p_{2008}),

$HTFK_{2008(2007)}$ je hrubá tvorba fixního kapitálu v oddíle 10 v roce 2008(q_{2008}) v cenách předchozího období tj. v cenách roku 2007 (p_{2007}).

Z takto získaných hodnot dlouhodobého majetku byla vypočtena meziroční změna v procentech a dále průměrné procento. Opět byly podniky seřazeny podle velikosti průměrného procenta od největšího po nejmenší a podle toho byla podnikům přidělena číselná charakteristika jejich pořadí. Podnik s největším růstem dlouhodobého majetku (průměrným procentem) zaujal první místo, podnik s největším poklesem netto hodnoty majetku měl přiřazeno číslo 400.

Posledním kritériem pro určení vývojové fáze byla rentabilita tržeb zjištěná jako podíl sumy tržeb a provozního zisku. V tomto případě se nepočítaly meziroční změny, pouze se prostým aritmetickým průměrem vyčíslilo průměrné procento rentability tržeb za 6 let. Podniku s největší rentabilitou bylo přiřazeno číslo jedna (první místo v pořadí), naopak podnik s nejhůřší ziskovostí se umístil na čtyřtém (posledním) místě v pořadí.

Z pořadí hodnot všech tří kritérií byl jednoduchým součtem pořadí zjištěn integrální ukazatel. Podnik, který měl nejmenší součet, byl vyhodnocen jako nejlepší a byl zařazen na první místo. Podnik s největším součtem byl poslední. Zmíněný postup je patrný z Tabulky 7. Všechna kritéria mají maximalizační povahu, tzn., že největší hodnota znamená současně hodnotu nejlepší.

Tabulka 7: Matice podniků a jejich ukazatelů

Podniky	Ukazatel					
	$\% \Delta T_i$	Pořadí	$\% \Delta DM_i$	Pořadí	ROS_i	Pořadí
1						
...						
400						
Charakter ukazatele	+1		+1		+1	

Zdroj: vlastní tvorba

Z takto seřazených podniků bylo vybráno prvních 10 organizací, které reprezentovaly vývojovou fázi růstu, posledních 10 podniků představovalo zástupce fáze poklesu a prostředních 10 institucí seřazeného souboru byly reprezentanty fáze stagnace. Na těchto vybraných skupinách podniků byly jednotlivé fáze charakterizovány. Cílem

bylo porovnat hodnoty, kterých podniky v jednotlivých fázích dosahovaly, s průměrnými hodnotami odvětví.

Aby se výsledky této metody daly porovnat s předchozím postupem, který zohledňoval pouze vývoj tržeb, bylo nutné všechny podniky začlenit do nějaké vývojové fáze. Pro toto zařazení byly klíčové výsledky průměrných procent za všechna kritéria. Přehled způsobu zařazení je uveden v Tabulce 8.

Tabulka 8: Rozčlenění podniků do jednotlivých fází vývoje podniku podle hodnot kritérií

Fáze životního cyklu podniku	Hodnoty průměrných procent kritérií
Růst	Všechny kladné
Stabilizace	Právě dvě kladné
Pokles	Právě jedna kladná
Pokles, popř. zánik	Všechny záporné

Zdroj: vlastní tvorba

Jestliže průměrné procento změny tržeb, změny dlouhodobého majetku a průměrné procento rentability tržeb bylo ve všech případech kladné, byl podnik zařazen do fáze růstu.

Podnik s právě dvěma kladnými průměrnými procenty kterýchkoliv dvou kritérií a právě jedním záporným průměrným procentem zbývajících kritérií byl zahrnut do fáze stabilizace.

Podnik s právě dvěma zápornými průměrnými procenty kterýchkoliv dvou kritérií a právě jedním kladným průměrným procentem zbývajících kritérií byl přiřazen do skupiny představující fázi poklesu.

Pokud podnik vykazoval průměrná procenta všech tří kritérií záporná, byl zahrnut do fáze strmého poklesu, resp. fáze reálně hrozícího zániku.

5.4 Výběr konkrétních podniků, které charakterizují vývojové fáze

V této etapě byly vytipovány podniky, které s pomocí mnoha ukazatelů charakterizují jednotlivé vývojové fáze.

Ve fázi růstu podnik splňuje následující požadavky:

- dochází k neustálému meziročnímu růstu tržeb
- výsledek hospodaření za účetní období po zdanění je kladný
- s předchozími dvěma body souvisí také dlouhodobě kladná hodnota ukazatele rentability tržeb
- roste netto hodnota dlouhodobého majetku, tzn., že nové investice do dlouhodobého majetku převyšují odpisy stávajícího majetku
- roste hodnota zásob, zároveň by ale měla být zachována přibližně stejná doba obratu zásob. To totiž znamená, že podnik nemá na skladě přebytečné zásoby, které v sobě zbytečně vážou peněžní prostředky. To je pro podnik neefektivní.
- roste hodnota pohledávek, ale doba obratu pohledávek je pořád v přibližně stejné výši. Tím se zajistí, že zvýšení hodnoty pohledávek nebylo způsobeno nedobytnými pohledávkami (pohledávkami po lhůtě jejich splatnosti).
- je možné zvýšení vlastního kapitálu. Jestliže je hodnota vlastního kapitálu záporná, je to zřejmě způsobeno kumulovanými ztrátami minulých let. Podnik by se měl snažit dosáhnout udržitelného růstu, tedy růstu, který je podnik schopen po finanční stránce zvládnout.
- ukazatel rentability vlastního kapitálu je v dostatečné (kladné) výši
- ve fázi růstu je možný růst cizího kapitálu, který podnik využívá ke svému financování. Ke zhodnocení optimální výše cizích zdrojů budou použity ukazatele zadluženosti a úrokového krytí.
- zhodnocení ukazatelů likvidity (běžné, pohotové a okamžité), zda jsou v přiměřené výši. S tím souvisí i vyhodnocení hodnoty čistého pracovního kapitálu. Z důvodu opatrnosti by hodnota pracovního kapitálu neměla být záporná. To by znamenalo, že podnik používá k financování dlouhodobého majetku krátkodobé zdroje, což je značně riskantní.

- hodnoty indexu IN99 a hodnoty Tafflerova modelu nenaznačují, že by se podnik v současné době potýkal s významnými finančními problémy

Ve fázi stagnace podniku jsou všechny ukazatele popsané pro fázi růstu po všechny roky přibližně na stejné úrovni. Především tržby se dramaticky nezvyšují, ale ani neklesají. U některých období se mohou ve finančních ukazatelích objevit odchylky, které se v dalších letech dostanou zpět na požadovanou úroveň.

Podnik v klesající fázi se vyznačuje těmito skutečnostmi:

- tržby meziročně klesají
- výsledek hospodaření za běžné období po zdanění meziročně klesá, dosahuje záporných hodnot (ztráty)
- rentabilita tržeb je nedostačující, v negativní výši
- dlouhodobý majetek v netto hodnotě se meziročně snižuje, odpisy převyšují případné investice do nového majetku
- hodnota zásob na skladě se snižuje. Jestliže podnik i přes snížení zásob stále drží takové množství, které zajistí plynulou výrobu, měla by být doba obratu zásob před snížením i po snížení přibližně konstantní. Pokud se hodnota zásob na skladě sice snižuje, ale zároveň roste doba obratu, znamená to, že podnik možná zbytečně váže finanční prostředky v zásobách a měl by jejich stav ještě více snížit.
- snižuje se hodnota pohledávek. Je-li splatnost vystavených faktur stále stejná, neměla by se nižší hodnota pohledávek projevit na době obratu pohledávek. Pokud se doba obratu zvyšuje (zvyšuje se doba mezi vystavením pohledávky a jejím inkasem), podnik se může potýkat s nedostatkem finančních prostředků.
- hodnota vlastního kapitálu se snižuje. Příčinou mohou být např. kumulované ztráty z minulých let. Podnik musí dbát na to, aby se vlastní kapitál nedostal do záporných čísel. S tím souvisí i hodnocení rentability vlastního kapitálu – pravděpodobně se bude také snižovat.
- hodnota cizích zdrojů se může absolutně zvyšovat i snižovat. Důležité jsou výsledky ukazatele zadluženosti a ukazatele úrokového krytí, které naznačují leccos o schopnosti podniku dostát svým závazkům a o tom, zda je míra zadlužení pro podnik ještě únosná.

- ukazatele likvidity, čistého pracovního kapitálu, bonitní a bankrotní modely nedosahují doporučených hodnot

6 Vlastní práce

6.1 Charakteristika odvětví

V Tabulce 9 jsou vyčísleny odvětvové průměry vybraných položek finančních výkazů. Z uvedených hodnot je zřejmé, že v průměru celé odvětví roste. Velikost obratu meziročně roste o více než 4 %, výsledek hospodaření dokonce vykazuje meziroční nárůst o 11,65 %.

Tabulka 9: Průměrná změna vybraných ukazatelů za celé odvětví

Vybrané ukazatele	Průměr meziročních změn za celé odvětví	Vybrané ukazatele	Průměr meziročních změn za celé odvětví
Aktiva netto	4.01%	Vlastní kapitál	7.58%
Dlouhodobý majetek netto	3.08%	Cizí zdroje	1.57%
Oběžný majetek	5.19%	Krátkodobé závazky	4.04%
Zásoby	6.59%	Tržby	4.23%
Doba obratu zásob	0.49 dne	Provozní výsl. hosp.	2.23%
Krátkodobé pohledávky	3.55%	Zisk před zdaněním	9.38%
Doba obratu pohledávek	9.98 dne	Výsl. hosp. po zdanění	11.65%
Krát. finanční majetek	7.37%		

Zdroj: vlastní tvorba

K dispozici byl soubor 400 podniků, u kterých byly známy hodnoty položek finančních výkazů a vybraných ukazatelů finanční analýzy. V první etapě bylo provedeno rozčlenění těchto podniků do skupin podle jejich velikostí na mikropodniky, malé podniky, střední podniky a velké podniky.

Počet podniků v jednotlivých skupinách je zřejmý z Tabulky 10. Nejčetnější skupinou je kategorie středního podniku, jež zaujímá 46 % z celkového počtu podniků. Méně početnou kategorií je skupina malých podniků (32 % z celkového počtu). Následuje skupina mikropodniků (11,25 %) a velkých podniků (10,75 %), které jsou téměř stejně velké.

Průměrné stáří všech podniků v roce 2008 činilo přibližně 11,5 roku (v roce 2013 to bylo tedy přibližně 16,5 roku). V Tabulce 10 je uvedeno rozřazení podniků podle jejich stáří (výchozí rokem pro výpočet byl rok 2008). Nejvíce podniků se vyskytuje v intervalu stáří od 15 do 20 let (celkem 155 podniků).

Tabulka 10: Rozčlenění podniků do intervalů podle jejich stáří a podle jejich velikosti

Interval (roky)	Velikost podniku				Celkem
	Mikro	Malý	Střední	Velký	
<15; 20)	7	46	75	27	155
<10; 15)	12	38	58	9	117
<5; 10)	9	20	30	5	64
<0; 5)	17	24	21	2	64
Celkem	45	128	184	43	400
Průměr (roky)	8.00	11.10	12.04	13.93	11.52

Zdroj: vlastní tvorba

Zajímavostí je, že u mikropodniků tvoří největší podíl organizace, které jsou do pěti let stáří. Průměrné stáří mikropodniků proto činí pouze 8 let. Naopak u velkých podniků tvoří největší podíl organizace, které působí na trhu 15 a více let. Průměrné stáří velkých podniků je téměř 14 let. Tento stav lze logicky vysvětlit: po svém založení se podnik většinou nachází ve skupině mikropodniků. Postupem času roste, zvětšuje se a přechází do dalších „větších“ kategorií.

Přímo ve fázi založení a vzniku nebyla žádná z firem, všechny podniky již měly tyto fáze za sebou. Protože se analyzovaly pouze firmy, které podnikaly nepřetržitě po dobu šesti let (2008–2013), nemohla žádná z nich vzniknout po roce 2008.

V databázi se vyskytuje 13 podniků s datem vzniku v roce 2007 a 2 podniky se vznikem v roce 2008. U těchto organizací se dalo předpokládat, že se po svém založení a vzniku nachází ve fázi růstu. Avšak po dalším zkoumání se zjistilo, že to rozhodně nemusí být pravidlem (více viz kapitola 6.4.5).

Odvětvový průměr vybraných položek finančních výkazů a průměr poměrových ukazatelů za jednotlivé roky je uveden v Příloze 10. Průměr meziročních změn vybraných položek rozvahy a výkazu zisku a ztráty je uveden v Příloze 11.

6.2 Rozčlenění podniků do skupin podle vývoje tržeb

Tato část diplomové práce si dala za cíl zařadit podniky do fáze růstu, stagnace nebo poklesu podle vývoje tržeb jednotlivých organizací a celého odvětví.

Podniky byly seřazeny podle velikosti průměrného procenta změny tržeb od největšího po nejmenší. Každá firma dostala přiřazenu číselnou charakteristiku pořadí. Podnik s největším průměrným procentem měl číslo 1, podnik s nejmenším průměrným procentem číslo 400.

Pro zjištění průměrného procenta změny tržeb za celé odvětví byly nejprve vypočítány průměrné tržby všech podniků (očištěné o inflaci) za jednotlivá léta. Výsledky lze sledovat v Tabulce 11. Z těchto hodnot byly vypočítány průměrné meziroční procentní změny a následně průměrné procento změny tržeb za celé odvětví, které činí 5,08 %.

Tabulka 11: Výpočet průměrného procenta změny tržeb za celé odvětví

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Průměrné tržby odvětví (v tis. Kč)	307 044	343 042	341 878	340 933	382 413	390 627
Průměrné meziroční změny (%)	-	11.72	-0.34	-0.28	12.17	2.15
Průměrné procento	5.08 %					

Zdroj: vlastní tvorba

Podniky, jejichž průměrné procento převyšovalo hodnotu 5,08 %, rostly rychleji než odvětví a tudíž byly zařazeny do fáze růstu. Podniky s kladným průměrným procentem, které ale bylo nižší než odvětvový průměr 5,08 %, byly považovány za stagnující.

Firmy, jejichž průměrné procento spadalo do intervalu od -5 % do 0, byly chápány jako podniky v mírném poklesu. Ostatní podniky byly zařazeny do skupiny s fází poklesu, které jsou ohroženy zánikem.

V Příloze 2 jsou uvedeny názvy podniků, jejich celkové pořadí a průměrné procento změny tržeb.

Počty podniků v jednotlivých vývojových fázích jsou znázorněny v Tabulce 12. Nejvíce podniků, celkem 151, se nacházelo ve fázi růstu. Růstové firmy se na celkovém počtu podílely z 37,75 %.

Další nejvíce početnou fází byla fáze poklesu, kam se celkem zařadilo 144 podniků, což činilo 36 % z celkového počtu. Podniky této fáze byly shodou okolností roz-

děleny přesně na polovinu do skupiny mírného poklesu a skupiny s fází poklesu, příp. zániku. Nejméně početnou kategorií byla fáze stabilizace, která čítala 105 podniků. Na celkovém počtu se tak podílela 26,25 %.

Tabulka 12: Rozdělení podniků do vývojových fází

Růst		Stabilizace		Mírný pokles		Pokles, zánik	
Intervaly (%)	Četnost	Intervaly (%)	Četnost	Intervaly (%)	Četnost	Intervaly (%)	Četnost
<100; ∞)	8	<4; 5.08)	13	<-1; 0)	10	<-10; -5)	38
<50; 100)	9	<3; 4)	23	<-2; -1)	19	<-15; -10)	11
<40; 50)	2	<2; 3)	16	<-3; -2)	17	<-20; -15)	13
<30; 40)	7	<1; 2)	30	<-4; -3)	18	<-∞; -20)	10
<20; 30)	19	<0; 1)	23	<-5; -4)	8		
<15; 20)	21						
<10; 15)	38						
<5.08; 10)	47						
Celkem	151	Celkem	105	Celkem	72	Celkem	72

Zdroj: vlastní tvorba

V další Tabulce 13 lze vidět rozdělení jednotlivých podniků jak podle vývojové fáze, tak podle jejich velikostí. Nejvíce mikropodniků, malých i středních podniků se nachází ve fázi růstu. U velkých podniků se nejvíce firem nachází ve fázi mírného poklesu.

Tabulka 13: Rozdělení podniků podle jejich velikosti a vývojových fází

Velikost podniku	Vývojová fáze				Celkem
	Růst	Stabilizace	Mírný pokles	Pokles, zánik	
Mikro	27	5	4	9	45
Malý	48	33	18	29	128
Střední	63	57	36	28	184
Velký	13	10	14	6	43
Celkem	151	105	72	72	400

Zdroj: vlastní tvorba

6.3 Rozčlenění podniků do vývojových fází podle stanovených kritérií

Předchozí členění bralo v úvahu pouze vývoj tržeb, nezohledňovalo ostatní finanční ukazatele. Do fáze růstu se tak mohly dostat podniky, které v ostatních aspektech nesplňují další kritéria pro růst, např. se nachází v prohlubující se ztrátě.

To byl i případ podniku Senzace, s.r.o., který se umístil na prvním místě. Průměrné procento růstu tržeb měla tato společnost největší, ale po celé sledované období vykazovala ztrátu, která se spíše zvyšovala. S tím souvisela i záporná hodnota vlastního kapitálu, zadluženost podniku tak převyšovala 100 %.

Aby se předešlo chybnému zařazení podniku do vývojové fáze, bylo kromě kritéria změny hodnoty tržeb použito také kritérium vývoje dlouhodobého majetku a rentability tržeb.

Vypočtení průměrné změny tržeb, dlouhodobého majetku a průměrné rentability tržeb bylo provedeno podle postupu uvedeného v metodice.

Součtem pořadí všech tří kritérií získal každý podnik hodnotu, která všechna kritéria zohledňuje. Čím je tato hodnota menší, tím je na tom podnik lépe. Podniky byly podle této hodnoty seřazeny od nejmenšího po největší a bylo jim přiřazeno pořadí. Jestliže více podniků dosáhlo stejné hodnoty, bylo jim také přiřazeno stejné pořadí.

S pořadím podniků za jednotlivá kritéria i s celkovým pořadím podniků včetně jejich názvů se lze seznámit v Příloze 3. Hodnoty skupin podniků, které popisují jednotlivé fáze, byly srovnávány s odvětvovým průměrem a vývojem hodnot finančních ukazatelů za celé odvětví. Výsledky odvětví jsou uvedeny v Přílohách 10 a 11.

Prvních deset nejlepších podniků je uvedeno v Tabulce 14. Charakterizují fázi růstu, jsou zároveň nejlepšími podniky celého odvětví podle zadaných kritérií. Průměrné stáří těchto vybraných podniků činí 5,5 roku, jedná se tedy o relativně mladé podniky. Není v nich zahrnut žádný zástupce velkého podniku, polovina firem spadá do kategorie středních podniků. Průměrné hodnoty finančních ukazatelů za tuto skupinu podniků jsou uvedeny v Tabulce 15.

Suma aktiv, dlouhodobého majetku a zásob meziročně neustále roste. V tržbách je patrný pokles v roce 2009, který je zřejmě způsoben nástupem celosvětové hospodářské krize. V dalších letech již ale tržby opět rostou.

Tabulka 14: Prvních deset firem, které charakterizují fázi růstu

IČ firmy	Dlouhodobý majetek		Tržby		Rentabilita tržeb		Součet pořadí	Celkové pořadí
	Průměrné procento	Pořadí	Průměrné procento	Pořadí	Průměrné procento	Pořadí		
27833526	667.00%	3	116.02%	7	11.29%	25	35	1
27738060	147.59%	23	58.44%	14	82.82%	2	39	2
27781101	106.11%	31	27.07%	33	15.72%	17	81	3
27478238	31.10%	77	38.92%	20	16.31%	16	113	4
47117885	71.99%	40	15.78%	65	16.80%	13	118	5
25366955	449.95%	6	122.46%	6	4.03%	108	120	6
26358387	196.93%	13	12.39%	85	10.48%	28	126	7
25599127	149.02%	22	13.75%	78	9.22%	33	133	8–9
26913879	71.84%	41	16.55%	61	10.18%	31	133	8–9
27167313	42.47%	60	18.84%	49	8.65%	38	147	10

Zdroj: vlastní tvorba

Ve vývoji zisku po zdanění je vidět nepatrný pokles v roce 2009 a poté v roce 2011, v ostatních letech zisk roste. Srovná-li se tento trend s odvětvím, vyjde najevo, že vybrané podniky jsou oproti odvětví o rok napřed. V odvětví totiž klesl zisk po zdanění až v roce 2010 a dále v roce 2012.

Zadluženost se pohybuje mezi 40–50 %, je tak o 10 % nižší než odvětvový průměr. Hodnoty ukazatelů finanční analýzy jsou na velmi dobré úrovni.

Tabulka 15: Průměr vybraných finančních ukazatelů deseti nejlepších podniků

Finanční ukazatele	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Tržby (tis. Kč)	63 351	46 447	81 804	92 721	112 518	126 561
Výsl.hosp. po zdanění (tis. Kč)	2 556	2 171	5 587	5 494	10 147	12 599
Rentabilita tržeb (%)	16.93%	16.06%	20.91%	16.64%	20.28%	20.48%
Zadluženost	53.37%	48.33%	40.77%	41.35%	44.12%	52.95%
Čistý pracovní kapitál	12 151	10 722	11 760	8 187	20 636	27 674
Běžná likvidita	3.65	4.98	10.70	3.63	29.19	5.98
Pohotová likvidita	2.99	3.95	7.39	2.78	23.27	4.79
Okamžitá likvidita	1.27	2.55	2.72	1.41	17.30	1.37
Úrokové krytí	12	12	11	3	5	8

Zdroj: vlastní tvorba

V Tabulce 16 jsou uvedeni reprezentanti stabilizace, kteří byli vybráni jako prostřední firmy seřazeného souboru podniků. V ideálním případě se jedná o deset podniků

s pořadím 195.–205. Jelikož ale několik firem mělo stejný součet pořadí, musely být do skupiny zařazeny podniky s pořadovým číslem 194.–203., tedy celkem 12 firem.

Tabulka 16: Zástupci podniků, které charakterizují fázi stabilizace

IČ firmy	Dlouhodobý majetek		Tržby		Rentabilita tržeb		Součet pořadí	Celkové pořadí
	Průměrné procento	Pořadí	Průměrné procento	Pořadí	Průměrné procento	Pořadí		
25175262	-0.68%	264	9.90%	107	1.46%	227	598	194–196
25387103	8.76%	155	-12.59%	371	5.88%	72	598	194–196
61673021	0.22%	250	1.84%	208	3.16%	140	598	194–196
15052753	6.23%	177	-2.22%	288	3.38%	135	600	197–198
27464849	37.92%	69	-3.16%	306	1.49%	225	600	197–198
16193440	4.11%	208	0.26%	249	2.93%	148	605	199
46962441	4.55%	200	38.04%	21	-15.60%	385	606	200
25824295	-7.01%	348	1.87%	207	6.82%	52	607	201–202
27133079	-10.89%	372	17.00%	57	2.27%	178	607	201–202
27669947	4.43%	203	0.84%	239	2.41%	166	608	203–205
46982761	-0.73%	266	6.54%	133	1.84%	209	608	203–205
48169188	3.32%	216	3.38%	180	1.76%	212	608	203–205

Zdroj: vlastní tvorba

Průměrné stáří těchto podniků činí 11,25 roku. Velmi se tak podobá odvětvovému průměru, který je 11,52 roku. Ve skupině jsou zahrnuty podniky všech velikostí, od mikropodniku po velký podnik. Průměrné hodnoty finančních ukazatelů za tuto skupinu podniků jsou uvedeny v Tabulce 17.

Skupina podniků je značně nesourodá, což se projevuje i na průměrných hodnotách vybraných položek finančních výkazů a též ukazatelů finanční analýzy.

Tabulka 17: Průměr vybraných finančních ukazatelů podniků představujících fázi stabilizace

Finanční ukazatele	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Tržby (tis. Kč)	605 479	552 215	639 205	713 157	746 470	859 873
Výsl.hosp. po zdanění (tis. Kč)	-329	11 010	10 259	4 289	1 212	40 055
Rentabilita tržeb (%)	-1.12%	4.32%	3.28%	0.50%	0.63%	1.29%
Rentabilita vlast. kapitálu (%)	10.20%	16.55%	8.11%	-3.58%	18.26%	9.98%
Zadluženost	73.62%	72.61%	71.01%	54.76%	62.35%	59.91%
Čistý pracovní kapitál	14 869	14 204	591	4 188	13 429	66 579
Běžná likvidita	1.30	1.35	1.33	1.37	1.16	1.52
Pohotová likvidita	0.97	1.07	1.01	1.03	0.87	1.14
Okamžitá likvidita	0.18	0.29	0.29	0.23	0.27	0.37
Úrokové krytí	11	-2	6	6	4	67

Zdroj: vlastní tvorba

Hodnota aktiv této skupiny je rozkolísaná, nelze vysledovat žádný trend. Stabilní jsou ukazatele doby obratu pohledávek a závazků. Velikost vlastního kapitálu meziročně roste. Tržby s výjimkou roku 2009 rostou. Naopak hodnota zisku po zdanění roste pouze v letech 2009 a 2013, v ostatních letech klesá. V roce 2008 se dokonce jedná o ztrátu.

Ukazatel zadluženosti jde proti trendu odvětví. V roce 2008 převyšuje 70 % a postupně klesá až na 60 % v roce 2013. Odvětvový průměr zadluženosti začínal v roce 2009 na hodnotě 65 % a průběhu let vzrostl na 70 % roku 2013.

Další ukazatele finanční analýzy jsou spíše na dobré úrovni.

Tabulka 18 uvádí posledních (nejhorších) deset podniků na základě vybraných kritérií, které představují fázi poklesu, resp. zániku. Hodnota průměrného stáří činí 11,60 roku, opět se velmi přibližuje odvětvovému průměru (11,52 roku).

Ve skupině není zahrnut žádný reprezentant velkého podniku. Celkem 5 podniků spadá do kategorie malého podniku, 4 do kategorie středního podniku a 1 je mikropodnik.

Tabulka 18: Posledních deset podniků charakterizujících fázi poklesu (zániku)

IČ firmy	Dlouhodobý majetek		Tržby		Rentabilita tržeb		Součet pořadí	Celkové pořadí
	Průměrné procento	Pořadí	Průměrné procento	Pořadí	Průměrné procento	Pořadí		
63473381	-3.84%	317	-30.91%	397	-6.35%	375	1089	391
25046845	-8.45%	363	-14.60%	377	-3.74%	360	1100	392
62522396	-22.70%	389	-13.14%	372	-2.31%	346	1107	393
46343849	-15.33%	383	-7.06%	348	-8.19%	381	1112	394
47674962	-4.16%	323	-33.99%	398	-53.77%	396	1117	395
46903453	-11.60%	375	-8.05%	358	-16.80%	387	1120	396
18826946	-19.99%	387	-10.90%	368	-28.56%	392	1147	397
60320826	-11.46%	374	-28.23%	395	-140.79%	399	1168	398
27666344	-37.33%	396	-28.34%	396	-41.49%	395	1187	399
27977226	-46.67%	397	-48.23%	400	-114.74%	397	1194	400

Zdroj: vlastní tvorba

Průměrné hodnoty finančních ukazatelů za tuto skupinu podniků jsou uvedeny v Tabulce 19. Hodnota aktiv, dlouhodobého majetku, zásob i pohledávek meziročně klesá. Doba obratu zásob i doba obratu pohledávek naopak roste.

Velikost vlastního kapitálu se meziročně snižuje, od roku 2011 se dostává do záporných hodnot. Objem cizích zdrojů zůstává v absolutním vyjádření přibližně na stejné výši, avšak hodnota ukazatele zadluženosti se neustále zvyšuje, od roku 2011 přesahuje 100 %, v roce 2013 dokonce 200 %.

Tržby vykazují klesající trend. Výsledek hospodaření po zdanění je po všechna léta záporný, v roce 2009 a 2013 ale došlo ke snížení ztráty.

Tabulka 19: Průměr vybraných finančních ukazatelů podniků představujících fázi poklesu, resp. zániku

Finanční ukazatele	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Tržby (tis. Kč)	17 358	15 671	10 210	7 866	6 684	4 988
Výsl.hosp. po zdanění (tis. Kč)	-911	-137	-793	-1 029	-1 416	-1 002
Rentabilita tržeb (%)	-5.09%	0.26%	-3.59%	-47.85%	-78.00%	-115.78%
Zadluženost	74.90%	81.68%	87.28%	105.13%	144.57%	205.75%
Čistý pracovní kapitál	-1 802	1 298	997	405	-224	-1 458
Běžná likvidita	1.24	1.59	3.94	3.03	2.52	1.92
Pohotová likvidita	0.77	1.19	3.33	2.60	2.31	1.74
Okamžitá likvidita	0.31	0.57	1.27	0.79	0.90	0.47
Úrokové krytí	13	1	-12	-10	-12	-11

Zdroj: vlastní tvorba

V Tabulce 20 jsou uvedeny počty podniků zařazených do konkrétní vývojové fáze. Nejpočetnější je skupina fáze růstu (téměř 40 % z celkového počtu), nejmenší naopak fáze poklesu (7 % z celkového počtu).

Tabulka 20: Rozčlenění podniků do vývojových fází podle průměrných hodnot kritérií

Průměrné procento	Vývojová fáze	Četnost
Kladné u všech kritérií	Růst	159
Kladné právě u dvou kritérií	Stabilizace	125
Kladné právě u jednoho kritéria	Pokles	88
Záporné u všech kritérií	Pokles, resp. zánik	28
Celkem		400

Zdroj: vlastní tvorba

V Tabulce 21 lze porovnat počty zařazených podniků do jednotlivých vývojových fází buď na základě vývoje stanovených kritérií (tržby, dlouhodobý majetek, rentabilita tržeb), nebo pouze na základě vývoje tržeb (viz předchozí kapitola).

Tyto dvě metody se celkem shodují v počtu podniků ve fázi růstu. Ve fázi stabilizace dochází k rozdílu 20 podniků, ve fázích poklesu a zániku (souhrnně) činí rozdíl 28 podniků.

Zařazení na základě vývoje tržeb je pouze orientační, začlenění do konkrétní životní fáze podniku podle vývoje tří vybraných kritérií je přesnější.

Tabulka 21: Porovnání zařazení podniků do vývojových fází na základě rozdílné metodiky

Vývojová fáze	Zařazení na základě	
	Vývoje tržeb	Vývoje stanovených kritérií
Růst	159	151
Stabilizace	125	105
Pokles	88	72
Pokles, resp. zánik	28	72
Celkem	400	400

Zdroj: vlastní tvorba

6.4 Vybrané podniky charakterizující vývojové fáze

V předchozích kapitolách byly podniky zařazovány do vývojové fáze na základě výsledků jednoho nebo tří kritérií. Tato část je zaměřena na konkrétní podniky, které jednotlivé fáze vývoje potvrzují ve většině vybraných ukazatelů – ve fázi růstu, stabilizace i poklesu.

6.4.1 Fáze růstu

Za zástupce fáze růstu byla vybrána firma *Lukrom, s.r.o.* Jedná se o společnost, která vznikla v roce 1991, svou velikostí se řadí do kategorie velkých podniků. Hodnoty všech popsaných ukazatelů v období od roku 2008 do roku 2013 lze nalézt v Příloze 5.

Jedním z nejdůležitějších měřítek stále zůstává velikost tržeb a jejich vývoj v čase. Tržby této společnosti rostou v průměru o 5 % ročně, hospodářská krize na ně neměla významnější dopad. Výsledek hospodaření po zdanění nevykazuje žádný trend, je neustále kladný a neklesá pod hodnotu 73 milionů Kč. S velikostí tržeb a zisku je spjat ukazatel rentability tržeb, který se pohybuje okolo 3–4 %.

Aktiva podniku v netto hodnotě vyjma roku 2010 narůstají.

Dlouhodobý majetek v netto hodnotě meziročně roste. To znamená, že podnik pořizuje nové investice a jejich hodnota převyšuje odpisy stávajícího majetku. Největší intenzita růstu je zaznamenána v roce 2009 a 2012.

Velikost zásob na skladě meziročně spíše roste. Doba obratu zásob koresponduje se změnami výše stavu zásob, v posledních třech letech se drží na zhruba stejné výši.

Hodnota krátkodobých pohledávek, kromě roku 2011, meziročně roste. Doba obratu pohledávek mírně klesá, což je pro podnik dobrá zpráva, neboť se zkracuje období mezi vystavením faktury a inkasováním dlužné částky.

Každoroční nárůst vlastního kapitálu je s největší pravděpodobností způsoben kumulovanými zisky minulých let. Rentabilita vlastního kapitálu je největší na počátku sledovaného období, k roku 2013 její intenzita slábne. Přesto je její hodnota větší než 9 %. Roste také podíl vlastního kapitálu na celkových aktivech, s čímž souvisí pokles zadluženosti podniku a růst ukazatele úrokového krytí.

Ukazatel čistého pracovního kapitálu vykazuje meziroční nárůst. Společnost tak kryje čím dál více oběžného majetku z dlouhodobých zdrojů. Hodnoty běžné

a pohotové likvidity dosahují ve všech letech doporučovaných hodnot. Naopak velmi nízké jsou hodnoty okamžitě likvidity.

Tafflerův bankrotní model po celé sledované období potvrzuje nízkou pravděpodobnost úpadku. Bonitní model IN99 napovídá, že hodnota ukazatele ekonomické přidané hodnoty (EVA) je spíše kladná a podnik spíše tvoří novou hodnotu pro vlastníka.

6.4.2 Fáze stabilizace

Nalézt podnik, který by dostatečně charakterizoval fázi stabilizace, bylo velmi obtížné. Nakonec byl jako reprezentant zvolen podnik *Marta, s.r.o.*, jehož ukazatele jsou po sledované období přibližně konstantní nebo spíše rostoucí.

Společnost působí na trhu od roku 1991, patří tedy k nejstarším podnikům z celého souboru. Je zařazena do kategorie středních podniků. Hodnoty všech popsaných ukazatelů v období od roku 2008 do roku 2013 lze nalézt v Příloze 6.

Celková velikost tržeb se s výjimkou roku 2010 navyšuje. Tento výpadek růstu mohl být způsoben dopadem hospodářské krize, který na podnik zapůsobil se zpožděním. Výše zisku stoupá až do roku 2011, v dalším roce následuje 12% pokles a druhý nepatrný pokles v roce 2013. Rentabilita tržeb se ve sledovaném období drží v rozmezí 2–3 %.

Velikost aktiv v netto hodnotě spíše roste (kromě let 2009 a 2011). Dlouhodobý majetek se mimo úbytku v roce 2009 mírně zvyšuje. Hodnota zásob se pohybuje okolo 2 milionů Kč, je patrný mírný nárůst. Doba obratu zásob je po celé období konstantní.

Doba obratu pohledávek činí přibližně 25 dní, výše krátkodobých pohledávek se v průběhu let moc neliší.

Vlastní kapitál, stejně jako podíl vlastního kapitálu na celkových aktivech, mírně roste, což je pravděpodobně způsobeno kumulovanými zisky minulých let. Ziskovost vlastního kapitálu je na úrovni 6–8 %.

Společnost snižuje svou zadluženost, více využívá financování majetku z vlastních zdrojů. S tím souvisí rostoucí ukazatel úrokového krytí, který v roce 2013 dosahuje hodnoty 99.

Čistý pracovní kapitál je kromě roku 2008 kladný, jeho výše v průběhu let velmi kolísá. Ukazatele likvidity jsou nižší než doporučené hodnoty, nezdá se však, že by podnik měl problémy s likviditou.

Hodnoty Tafflerova bankrotního modelu nenaznačují možnost úpadku, jeho pravděpodobnost je nízká. Podle hodnot bonitního modelu IN99 společnost spíše tvoří novou hodnotu pro vlastníka a generuje kladnou ekonomickou přidanou hodnotu.

6.4.3 Fáze poklesu

Indikátory fáze poklesu jsou inverzní k rostoucí fázi. Podnikem, který ve svých ukazatelích znázorňuje poklesovou etapu, jsou *Michelské pekárny, a.s.* Tato společnost shodou okolností opět vznikla v roce 1991 a svou velikostí spadá do kategorie velkých podniků. Hodnoty zmiňovaných ukazatelů za celé sledované období jsou uvedeny v Příloze 7. Největší intenzita poklesu je zaznamenána v roce 2013.

Celkové tržby se kromě roku 2009 meziročně snižují. V roce 2013 jsou oproti roku 2008 na třetinové výši. Výsledek hospodaření je po celé sledované období negativní. Ztráta se navíc meziročně zvyšuje. V roce 2013 činí nárůst ztráty oproti předchozímu roku více než 200 %. Rentabilita tržeb je pochopitelně záporná a v čase se stále více snižuje.

Velikost aktiv meziročně pravidelně klesá. Oproti tomu netto hodnota dlouhodobého majetku se drží přibližně okolo 200 milionů Kč, tzn., že společnost stále vynakládá své zdroje na nové investice.

Zásoby na skladě se po celé období snižují, doba obratu zásob se pohybuje okolo 9 dní. Podobný je i vývoj krátkodobých pohledávek, jejichž hodnota za přibližně stejné doby obratu neustále klesá.

Vlastní kapitál vykazuje klesající trend, avšak jeho podíl na celkových aktivech se po celé období pohybuje okolo 60 %. Rentabilita vlastního kapitálu je od počátku období záporná a meziročně se snižuje, v roce 2013 se mění skokově na minus 28 %.

Jak vyplývá z výše uvedeného odstavce, ukazatel zadluženosti činí přibližně 40 %. Ukazatel úrokového krytí je z důvodu ztráty podniku záporný.

Čistý pracovní kapitál dosahuje kladné hodnoty pouze v letech 2008 a 2009, jinak je negativní. Část dlouhodobého majetku je tak kryta z krátkodobých zdrojů. Vý-

sledek okamžité likvidity je kromě roku 2011 a 2012 v souladu s doporučenými hodnotami. Velikost běžné a pohotové likvidity je ale nižší než hodnoty doporučované odborníky.

Tafflerův bankrotní model signalizuje úpadek společnosti až v roce 2013, jinak jeho kritériální hodnota vyjadřuje nízkou pravděpodobnost bankrotu. Od roku 2008 do roku 2012 podnik podle modelu IN99 spíše netvoří hodnotu pro majitele, v roce 2013 se kritériální hodnota modelu ještě více zhoršuje a vykazuje zápornou velikost ukazatele EVA.

6.4.4 Přechod z fáze poklesu do fáze růstu

Firma *Kalma, k.s.* vznikla v roce 1990, velikostně náleží do skupiny malých podniků. Od roku 2008 tato společnost vykazuje znaky poklesu. V roce 2011, u některých ukazatelů v roce 2012, se stav obrací a podnik přechází do fáze růstu. Hodnoty jednotlivých ukazatelů za sledované období jsou uvedeny v Příloze 9.

Stavy finančních ukazatelů v roce 2008 se nacházely na dobré úrovni, avšak v nadcházejících letech docházelo k poklesu.

Tržby meziročně klesaly až do roku 2011 včetně, v roce 2012 a 2013 je znatelný meziroční nárůst. Výsledek hospodaření se postupem času snižuje, v roce 2010 je nejmenší (ztráta přes 1 milion Kč). V roce 2011 činí ztráta pouze 300 tisíc Kč, v dalších letech již firma generuje narůstající zisk. Tomuto vývoji výsledku hospodaření odpovídá i rentabilita tržeb.

Velikost aktiv a dlouhodobého majetku kromě let 2009 a 2011 klesá. Vývoj těchto položek nekoresponduje s vývojem velikosti tržeb a výsledku hospodaření.

Hodnota zásob osciluje mezi 1,5–2 miliony Kč. Doba obratu zásob je přibližně konstantní. Ve vývoji krátkodobých pohledávek nelze vysledovat žádný konkrétní trend, hodnota kolísá mezi 3–4 miliony Kč.

Vlastní kapitál i jeho podíl na celkových aktivech se do roku 2011 snižuje, poté opět roste. Zvrat u ukazatele rentability vlastního kapitálu nastává už o rok dříve.

Hodnota ukazatele úrokového krytí se dostává do intervalu doporučených hodnot až v roce 2013.

Čistý pracovní kapitál je po celé sledované období v kladné výši a neklesá pod hodnotu 2 milionů Kč. Výsledky ukazatelů likvidity se nacházejí v intervalu doporučených hodnot, v roce 2013 jsou vyšší než doporučené hodnoty.

Podle Tafflerova bankrotního modelu existovala u podniku nízká pravděpodobnost úpadku. Index IN99 do jisté míry kopíroval vývojovou fázi, ve které se společnost nacházela. V letech 2008, 2012 a 2013 podnik spíše tvořil novou hodnotu pro vlastníka a velikost ukazatele EVA byla kladná, v ostatních letech se společnost nacházela v šedé zóně (nešlo určit, zda podnik tvoří či netvoří hodnotu pro majitele).

6.4.5 Fáze zániku

Firma *Blaro, s.r.o.* vznikla v roce 2007 jako mikropodnik. U podniků, které vznikly v letech 2007–2008 se předpokládalo, že se budou nacházet ve fázi růstu, případně stabilizace. Od roku 2008 se ale všechny ukazatele spíše snižují a společnost směřuje k zániku. Hodnoty indikátorů, které potvrzují fázi poklesu, jsou vypsány v Příloze 8.

Tržby v roce 2008 převyšovaly 7 milionů Kč. Poté meziročně klesaly až na 80 tisíc Kč roku 2013. Výsledek hospodaření se zvýšil v roce 2009, následující rok se snížil, ale podnik pořád generoval zisk. V letech 2011–2013 společnost dosáhla ztráty, která činila přibližně 300 tisíc Kč. Rentabilita tržeb je mezi roky 2008–2010 kladná, v ostatních letech strmě klesá. V roce 2013 činí podíl ztráty na celkových tržbách 378 %.

Všechny položky aktiv se meziročně rapidně snižují. Doba obratu zásob a doba obratu pohledávek naopak skokově rostou.

Vlastní kapitál se v letech 2009 a 2010 meziročně navyšuje. V následujícím období ale klesá, v roce 2013 je v záporné výši. Rentabilita vlastního kapitálu se meziročně snižuje, od roku 2011 je rentabilita negativní.

Hodnota ukazatele zadluženosti značně kolísá, v roce 2013 činí díky zápornému vlastnímu kapitálu téměř 160 %. Velikost úrokového krytí se nachází v doporučeném intervalu hodnot pouze na počátku sledovaného období, od roku 2010 je negativní.

Čistý pracovní kapitál je kromě roku 2013 kladný. Hodnoty ukazatelů likvidity se spíše nacházejí mimo interval doporučených hodnot, podnik měl zřejmě problémy s likviditou.

Zlomovým bodem pro kritériální hodnoty Tafflerova bankrotního modelu i bonitního modelu IN99 byl rok 2011. Do této doby byla pravděpodobnost bankrotu podniku nízká a velikost ukazatele EVA byla pozitivní. Od roku 2011 byl podnik ohrožen se zvýšenou pravděpodobností úpadkem a svým vlastníkům nepřinášel žádnou novou hodnotu.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zhodnocení vývoje podniků a jejich zařazení do příslušných životních fází na základě dat za období od roku 2008 až do roku 2013. Hlavním předmětem činnosti všech podniků byla výroba potravinářských výrobků. Podmínkou pro zařazení do skupiny zkoumaných organizací bylo nepřetržité podnikání ve sledovaném období a zaměstnávání minimálně jednoho zaměstnance.

Klíčovým faktorem, který zásadně ovlivňuje začlenění konkrétní firmy do vývojové etapy, je výběr a váha kritérií z řad jednotlivých položek finančních výkazů nebo finančních ukazatelů. V práci byly použity tři metody, které se lišily právě ve výběru a rozsahu měřítek určujících zařazení instituce do stádia vývoje.

První metoda brala v úvahu jen velikost tržeb a jejich změn během sledovaného období, které porovnávala s odvětvovým průměrem. Zahrnutí do specifické fáze podniku bylo závislé na průměrném procentu změny tržeb.

Další postup pracoval s průměrnými změnami tří kritérií, podniky podstoupily podrobnější analýzu jejich stavu a zařazení do příslušné životní etapy bylo oproti předchozí metodě přesnější.

Třetí metoda zhodnocovala vybrané položky finančních výkazů a posuzovala hodnoty ukazatelů finanční analýzy. Na základě těchto výsledků se snažila najít a popsat podniky, které nejlépe vystihují jednotlivé životní fáze podniku. Takovýchto podniků nebylo mnoho. Většina firem se nacházela na pomezí mezi dvěma stádii vývoje.

Jelikož střední hodnoty odvětví v průběhu sledovaných let rostly, dalo se předpokládat, že největší podíl na celkovém počtu firem budou mít podniky rostoucí (případně podniky rostoucí a stabilizované). Tato premisa byla prvními dvěma metodami potvrzena.

Přesné zařazení firmy do etapy života podniku je tím těžší, čím více kritérií je podrobeno zkoumání. Některé ukazatele totiž mohou vykazovat výsledky, které jsou s ostatními hodnotami v rozporu a naznačují diametrálně odlišnou fázi vývoje. Důležitým krokem je nalezení takových ukazatelů, které zajistí co možná nejpřesnější rozhodnutí o zařazení podniku do konkrétní životní etapy. To následně umožňuje vedení podniku efektivnější řízení a lepší rozhodování o dalším směřování firmy.

Summary

The thesis discusses the various life stages of enterprise and indicators that characterize their different stages. The development of the company can be likened to natural organisms, businesses over time, undergo changes similar to all living organisms. The company is first born, continues to grow, mature, in later stage performance decreases, and eventually leads to extinction.

Analyzed enterprises were engaged in the manufacture of food products, employed at least one worker and were doing business continuously from 2008 to 2013. The ultimate goal was to classify individual businesses into specific phases of development: formation, growth, stabilization, maturation, decline and extinction.

Breakdown into various life stages was based on three methods. The first method examined developments in terms of sales for each company and compared it with the industry average. The second procedure was stricter, setting out the order of enterprises through the development of the three criteria. Third method chose only examples of companies which results of selected financial indicators best characterize a particular stage of development.

According to the first two methods, most enterprises from the entire population are in the growth stage, least companies are at the stage of extinction.

Key words: stage of development for companies, manufacture of food products, financial indicators

Seznam použité literatury

1. Adizes, I. (2004). *Managing corporate lifecycle*. Santa Barba, CA: Adizes Institute.
2. Brealey, R., Myers, S., & Allen, F. (c2008). *Principles of corporate finance*. (9th ed., intern. ed., xxvii, 976, [60] s.) New York: McGraw-Hill
3. Dědina, J., & Odcházal, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy: nejnovější přístupy a trendy, organizační vztahy a chování, jednotlivci, skupiny, týmy, síťové a virtuální organizace, strategické aliance, procesní organizování, komunikace a rozhodování, organizační kultura*. (1. vyd., 324 s.) Praha: Grada Publishing.
4. Gála, L., Buchalceková, A., & Jandoš, J. (2012). *Podniková architektura* (1. vyd., 222 s.) Řepín-Živonín: Tomáš Bruckner.
5. Givhan, R.N. (2014). *Aligning Corporate Lifecycles and Product Lifecycles*. AuthorHouse, United States.
6. Grünwald, R., & Holečková J. (2009). *Finanční analýza a plánování podniku*. (1. vyd., 318 s.) Praha: Ekopress
7. Hyršlová, J., & Klečka J. (2008). *Ekonomika podniku*. (1. vyd., [10], 344 s.) Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.
8. Janíček, P., & Marek, J. (2013). *Expertní inženýrství v systémovém pojetí* (1. vyd., 592 s.) Praha: Grada.
9. Jirásek, J. (1995). *Návrat k prosperitě: turnaround*. (1. vyd., 114 s.) Praha: Grada Publishing.
10. Kislingerová, E. (2010). *Manažerské finance*. (3. vyd., xxxviii, 811 s.) Praha: C.H.Beck.
11. Kislingerová, E. (2010). *Podnik v časech krize: jak se dostat do potíží a jak se dostat z potíží – zkušenosti ze světové recese let 2007 až 2009*. (1. vyd., 206 s.) Praha: Grada
12. Kislingerová, E., & Hnilica, J. (2005). *Finanční analýza: krok za krokem*. (1. vyd., xiii, 137 s.) Praha: C.H.Beck.
13. Knápková, A., Pavelková, D., & Šteker, K. (2013). *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. (2., rozš. vyd., 236 s.) Praha: Grada.
14. Lenahan, T. (1999). *Turnaround Management*. (1st ed., 192 s.) Oxford, Great Britain: Butterworth-Heinemann.

15. Malý, M., & Dědina, J. (1996). *Organizační architektura*. (1. vyd., 170 s.) Praha: Victoria Publishing
16. Marek, P. (2009). *Studijní průvodce financemi podniku*. (2. aktualiz. vyd., 634 s.) Praha: Ekopress
17. Nývltová, R., & Režňáková, M. (2007). *Mezinárodní kapitálové trhy – zdroj financování*. (1. vyd., 222 s.) Praha: Grada
18. Rejnuš, O. (2014). *Finanční trhy*. (4., aktualiz. a rozš. vyd., 760 s.) Praha: Grada
19. Růčková, P. (c2011). *Finanční analýza metody, ukazatele, využití v praxi*. (4., aktualiz. vyd., 143 s.) Praha: Grada
20. Slavík, J. (2013). *Finanční průvodce nefinančního manažera: jak se rychle zorientovat v podnikových a projektových financích*. (1. vyd., 175 s.) Praha: Grada
21. Synek, M. (2011). *Manažerská ekonomika*. (5., aktualiz. a dopl. vyd., 471 s.) Praha: Grada.
22. Synek, M., & Kislíngerová E. (2010). *Podniková ekonomika*. (5., přeprac. a dopl. vyd., xxvi, 445 s.) Praha: C.H. Beck.
23. Váchal, J., & Vochozka, M. (2013). *Podnikové řízení*. (1. vyd., 685 s.) Praha: Grada
24. Vochozka, M., & Mulač, P. (2012). *Podniková ekonomika*. (1. vyd., 570 s.) Praha: Grada.
25. Zákon 89/2012 Sb. *Nový občanský zákoník – likvidace*. Znění od 1.1.2014
26. Zuzák, R., & Königová, M. (2009). *Krizové řízení podniku*. (2., aktualiz. a rozš. vyd., 253 s.) Praha: Grada.

Internetové zdroje

27. Bisnode Albertina. Dostupné z <http://www.bisnode.cz/produkt/albertina/>
28. Brown, B.C. (2013). *The Adizes Corporate Lifecycle*. Yumpu.com [online]. Dostupné z <https://www.yumpu.com/en/document/view/11606851/the-adizes-corporate-lifecycle-american-staffing-association>.
29. *Business angels*. (2013). Czechinvest.org [online]. Dostupné z <http://www.czechinvest.org/business-angels>.

30. Chlada, J. (2014). *Základy financí a účetnictví pro podnikatele – 5. část*. Portal.pohoda.cz [online]. Dostupné z <http://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/uz-podnikam/zaklady-ucetnictvi-a-financi-pro-podnikatele-%E2%80%93-5-c/>
31. Chleboun, M. (2012). *Začínáme podnikat: Životní fáze firmy*. Peníze. cz [online] Dostupné z <http://www.penize.cz/podnikani/237169-zaciname-podnikat-zivotni-faze-firmy>.
32. Doleček, M. (2014). *Obchodní korporace – zrušení*. BusinessInfo.cz [online]. Dostupné z <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/obchodni-korporace-zruseni-ppbi-50462.html#!&chapter=1>.
33. Kopyay, T., Chillingworth, L., & Mitchell, B. (2013). *Corporate Lifecycles: Modelling the Dynamics of Innovation and Its Support Infrastructure*. Timreview.ca [online]. Dostupné z <http://timreview.ca/article/733>.
34. *Metodická příručka k NACE Rev. 2 (CZ-NACE)*. Dostupné z [http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/metodicka_prirucka_k_nace_rev_2_\(cz_nace\)/\\$File/metodicka_prirucka_cz_nace_rev_2.pdf](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/metodicka_prirucka_k_nace_rev_2_(cz_nace)/$File/metodicka_prirucka_cz_nace_rev_2.pdf).
35. *Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2013* (2014). MPO.cz [online]. Dostupné z <http://www.mpo.cz/dokument154179.html>.
36. *Sdělení Českého statistického úřadu o zavedení Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE) ze dne 18. září 2007, účinnost od 1.1.2008*. Dostupné z [http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/sdeleni_csu_ze_dne_18zari_2007_o_zavedeni_klasifikace_ekonomickyh_cinnosti_\(cz_nace\)/\\$File/sdeleni_cz-nace.pdf](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/sdeleni_csu_ze_dne_18zari_2007_o_zavedeni_klasifikace_ekonomickyh_cinnosti_(cz_nace)/$File/sdeleni_cz-nace.pdf).
37. Strouhal, J. (2008). *Využití účetních dat ve finanční praxi aneb základní metody finanční analýzy*. Ucetnikavarna.cz [online]. Dostupné z [http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d3795v5144-vyuziti-ucetnich-dat-ve-financni-praxi-aneb-zakladni-metod/?search_query=\\$index=194](http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d3795v5144-vyuziti-ucetnich-dat-ve-financni-praxi-aneb-zakladni-metod/?search_query=$index=194)
38. Strouhal, J. (2008). *Využití účetních dat ve finanční praxi aneb základní metody finanční analýzy - dokončení*. Ucetnikavarna.cz [online]. Dostupné z <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d3887v5247-vyuziti-ucetnich-dat-ve-financni-praxi-aneb-zakladni-metody-financni/>
39. *The Greiner Curve*. (2014). Mindtools.com [online]. Dostupné z http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_87.htm.

40. Vendetti, D. (2010). *Company Evolution & the Organizational Life Cycle*. Product-Arts.com [online]. Dostupné z <http://www.product-arts.com/articlelink/1246-company-evolution-a-the-organizational-life-cycle>.
41. *Venture kapitál*, (2013). Czechinvest.org [online]. Dostupné z <http://www.czechinvest.org/venture-kapital>.
42. Zikmund, M. (2010). *Životní cyklus firmy, aneb čím si projdete i vy*. Businessvize [online]. Dostupné z <http://www.businessvize.cz/rizeni-a-optimalizace/zivotni-cyklus-firmy-aneb-cim-si-projdete-i-vy>.
43. *Životní cyklus organizace*. (2013). Managementmania.com [online]. Dostupné z <https://managementmania.com/cs/zivotni-cyklus-organizace>.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Externí zdroje dlouhodobého financování podle typu zprostředkování	14
Tabulka 2: Skupiny oddílu 10 Výroba potravinářských výrobků	26
Tabulka 3: Indexy cen průmyslových výrobců pro skupinu CA 10	30
Tabulka 4: Řetězové indexy cen průmyslových výrobců pro skupinu CA 10	30
Tabulka 5: Interval kritériální hodnoty pro jednotlivé fáze vývoje podniku	30
Tabulka 6: Indexy cen – tvorba hrubého fixního kapitálu (řetězové indexy z ročních průměrů)	31
Tabulka 7: Matice podniků a jejich ukazatelů	32
Tabulka 8: Rozčlenění podniků do jednotlivých fází vývoje podniku podle hodnot kritérií	33
Tabulka 9: Průměrná změna vybraných ukazatelů za celé odvětví	37
Tabulka 10: Rozčlenění podniků do intervalů podle jejich stáří a podle jejich velikosti	38
Tabulka 11: Výpočet průměrného procenta změny tržeb za celé odvětví	39
Tabulka 12: Rozdělení podniků do vývojových fází	40
Tabulka 13: Rozdělení podniků podle jejich velikosti a vývojových fází	40
Tabulka 14: Prvních deset firem, které charakterizují fázi růstu	42
Tabulka 15: Průměr vybraných finančních ukazatelů deseti nejlepších podniků	42
Tabulka 16: Zástupci podniků, které charakterizují fázi stabilizace	43
Tabulka 17: Průměr vybraných finančních ukazatelů podniků představujících fázi stabilizace	43
Tabulka 18: Posledních deset podniků charakterizujících fázi poklesu (zániku)	44
Tabulka 19: Průměr vybraných finančních ukazatelů podniků představujících fázi poklesu, resp. zániku	45
Tabulka 20: Rozčlenění podniků do vývojových fází podle průměrných hodnot kritérií	45
Tabulka 21: Porovnání zařazení podniků do vývojových fází na základě rozdílné metodiky	46

Seznam grafů

Graf 1: Struktura skupin v oddílu 10 sekce C klasifikace CZ-NACE	27
--	----

Seznam obrázků

Obrázek 1: Vývoj příjmů a výdajů podniku v konkrétních životních fázích	5
Obrázek 2: Stádia životního cyklu organizace	15

Seznam příloh

Příloha 1: Členění Zpracovatelského průmyslu podle klasifikace CZ-NACE

Příloha 2: CZ-NACE skupina 10 – Výroba potravinářských výrobků

Příloha 3: Podniky seřazené podle průměrného procenta růstu tržeb

Příloha 4: Stanovení pořadí podniků podle výsledku součtu pořadí tří kritérií

Příloha 5: Zástupce rostoucího podniku – Lukrom, s.r.o.

Příloha 6: Zástupce stagnujícího podniku – Marta, s.r.o.

Příloha 7: Zástupce klesajícího podniku – Michelské pekárny, a.s.

Příloha 8: Reprezentant zanikajícího podniku – Blaro, s.r.o.

Příloha 9: Podnik přecházející z fáze poklesu do fáze růstu – Kalma, k.s.

Příloha 10: Průměr vybraných finančních ukazatelů a položek finančních výkazů za celé odvětví

Příloha 11: Průměrné meziroční změny vybraných finančních ukazatelů za celé odvětví

Příloha 1: Členění Zpracovatelského průmyslu podle klasifikace CZ-NACE

Sekce C – Zpracovatelský průmysl	
Oddíl	Název
10	Výroba potravinářských výrobků
11	Výroba nápojů
12	Výroba tabákových výrobků
13	Výroba textilií
14	Výroba oděvů
15	Výroba usní a souvisejících výrobků
16	Zpracování dřeva, výroba dřevěných, korkových a slaměných výrobků, kromě nábytku
17	Výroba papíru a výrobků z papíru
18	Tisk a rozmnožování nahaných nosičů
19	Výroba koksu a rafinovaných ropných produktů
20	Výroba chemických látek a chemických přípravků
21	Výroba základních farmaceutických výrobků a farmaceutických přípravků
22	Výroba pryžových a plastových výrobků
23	Výroba ostatních nekovových minerálních výrobků
24	Výroba základních kovů, hutní zpracování kovů, slévárství
25	Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení
26	Výroba počítačů, elektronických a optických přístrojů a zařízení
27	Výroba elektrických zařízení
28	Výroba strojů a zařízení jinde neuvedených
29	Výroba motorových vozidel (kromě motocyklů), přívěsů a návěsů
30	Výroba ostatních dopravních prostředků a zařízení
31	Výroba nábytku
32	Ostatní zpracovatelský průmysl
33	Opravy a instalace strojů a zařízení

Zdroj: Český statistický úřad, Klasifikace CZ-NACE

Příloha 2: CZ-NACE skupina 10 – Výroba potravinářských výrobků

10.1	Zpracování a konzervování masa a výroba masných výrobků
10.11	<i>Zpracování a konzervování masa, kromě drůbežího</i>
10.12	<i>Zpracování a konzervování drůbežího masa</i>
10.13	<i>Výroba masných výrobků a výrobků z drůbežího masa</i>
10.2	Zpracování a konzervování ryb, koryšů a měkkýšů
10.20	<i>Zpracování a konzervování ryb, koryšů a měkkýšů</i>
10.3	Zpracování a konzervování ovoce a zeleniny
10.31	<i>Zpracování a konzervování brambor</i>
10.32	<i>Výroba ovocných a zeleninových šťáv</i>
10.39	<i>Ostatní zpracování a konzervování ovoce a zeleniny</i>
10.4	Výroba rostlinných a živočišných olejů a tuků
10.41	<i>Výroba olejů a tuků</i>
10.42	<i>Výroba margarínu a podobných jedlých tuků</i>
10.5	Výroba mléčných výrobků
10.51	<i>Zpracování mléka, výroba mléčných výrobků a sýrů</i>
10.52	<i>Výroba zmrzliny</i>
10.6	Výroba mlýnských a škrobářenských výrobků
10.61	<i>Výroba mlýnských výrobků</i>
10.62	<i>Výroba škrobářenských výrobků</i>
10.7	Výroba pekařských, cukrářských a jiných moučných výrobků
10.71	<i>Výroba pekařských a cukrářských výrobků, kromě trvanlivých</i>
10.72	<i>Výroba sucharů a sušenek; výroba trvanlivých cukrářských výrobků</i>
10.73	<i>Výroba makaronů, nudlí, kuskusu a podobných moučných výrobků</i>
10.8	Výroba ostatních potravinářských výrobků
10.81	<i>Výroba cukru</i>
10.82	<i>Výroba kaka, čokolády a cukrovinek</i>
10.83	<i>Zpracování čaje a kávy</i>
10.84	<i>Výroba koření a aromatických výtažků</i>
10.85	<i>Výroba hotových pokrmů</i>
10.86	<i>Výroba homogenizovaných potravinářských přípravků a dietních potravin</i>
10.89	<i>Výroba ostatních potravinářských výrobků j. n.</i>
10.9	Výroba průmyslových krmiv
10.91	<i>Výroba průmyslových krmiv pro hospodářská zvířata</i>
10.92	<i>Výroba průmyslových krmiv pro zvířata v zájmovém chovu</i>

Zdroj: http://www.esipa.cz/sbirka/sbsrv.dll/sezn?DR=NR&SORT=CP&ROK=0&NR=CZNACE_D10

Příloha 3: Podniky seřazené podle průměrného procenta růstu tržeb

IČ	Název podniku	Rok vzniku	Velikost	Růst tržeb	Pořadí
27183513	Senzace, s.r.o.	2004	3	684.99%	1
27658350	Jokoma, s.r.o.	2007	2	528.80%	2
25299981	Leadermark, a.s.	1999	3	439.86%	3
26311208	Preol, a.s.	2003	4	245.19%	4
25578723	Rašnerova Pekárna, s.r.o.	1999	1	148.93%	5
25366955	Altin JM Group, s.r.o.	1997	3	122.46%	6
27833526	Agroprodukt plus, a.s.	2008	3	116.02%	7
60915901	Řeznictví Sloupnice, s.r.o.	1994	3	113.58%	8
64941485	Rina Europe, s.r.o.	1996	3	89.60%	9
60731150	Pekárna Kamenice, s.r.o.	1995	3	87.79%	10
25865242	Totomi Group, s.r.o.	2000	3	87.66%	11
64509508	Větrník, s.r.o.	1996	1	75.99%	12
25590014	Yog, s.r.o.	2000	2	64.17%	13
27738060	Třeštický mlýn, s.r.o.	2007	1	58.44%	14
15529797	Agro ALI, s.r.o.	1991	1	57.56%	15
27792757	Fortys Pizza, s.r.o.	2007	1	56.87%	16
63470144	Moravol, s.r.o.	1995	2	50.85%	17
49974874	Irel, s.r.o.	1994	3	41.13%	18
25601326	Makser, s.r.o.	1997	1	40.83%	19
27478238	Corposan, s.r.o.	2005	1	38.92%	20
46962441	Dulia, s.r.o.	1992	1	38.04%	21
25378449	Mokate Czech, s.r.o.	1997	2	37.78%	22
27772292	Pekárna Hruška, s.r.o.	2006	3	37.34%	23
27379671	Hemp Production CZ, s.r.o.	2005	3	35.60%	24
25839365	Cukrplus, s.r.o.	1999	3	35.01%	25
27732622	Medoks, s.r.o.	2007	2	32.05%	26
46504940	Cereia, a.s.	1992	4	29.59%	27
26904551	Salve Natura, s.r.o.	2003	1	29.55%	28
25545957	Avena, s.r.o.	1998	2	29.40%	29
48909475	Japavo, s.r.o.	1993	3	29.29%	30
26143062	Bio Vavřinec, s.r.o.	1999	3	28.38%	31
27771245	Profrost, a.s.	2006	3	28.23%	32
27781101	DSL Food, s.r.o.	2006	3	27.07%	33
25771566	Fjord Bohemia, s.r.o.	1999	2	27.04%	34
25419609	Arian Naturdärme Tschechien, s.r.o.	2000	2	26.70%	35
45148155	Primagra, a.s.	1992	4	24.74%	36
46712518	Kitl, s.r.o.	1992	1	24.13%	37
25321498	De Heus, a.s.	1996	3	23.76%	38
27714705	Fovin, s.r.o.	2007	1	23.52%	39
26270943	RA-Rent, s.r.o.	2001	1	23.07%	40

IČ	Název podniku	Rok vzniku	Velikost	Růst tržeb	Pořadí
63319551	Orrero, a.s.	1995	3	22.65%	41
25928279	Pravé hořické trubičky, s.r.o.	1999	2	21.87%	42
26026775	JH Group, s.r.o.	2000	3	20.87%	43
27520021	Orlické uzeniny, s.r.o.	2007	2	20.46%	44
27479064	ExtraVit, s.r.o.	2005	1	20.44%	45
25588460	HaKne, s.r.o.	2000	2	19.87%	46
60109114	ZZN Svitavy, a.s.	1994	3	19.84%	47
25853902	Nutrend D.S., a.s.	2000	3	19.74%	48
27167313	The Candy Plus Sweet Factory, s.r.o.	2004	3	18.84%	49
41035895	Pekárna Zelená louka, a.s.	1991	3	18.50%	50
62024833	BAG International, s.r.o.	1994	2	18.40%	51
40232239	Mlýn Perner Svijany, s.r.o.	1991	3	18.26%	52
60192011	Úsovsko Food, a.s.	1993	2	17.66%	53
25586823	Krahulík-Masozávod Krahulčí, a.s.	2000	4	17.46%	54
64509109	Litovelská cukrovarna, a.s.	1996	3	17.40%	55
25299077	Perník, s.r.o.	1999	2	17.13%	56
27133079	Mlékárna Pragolaktos, a.s.	2004	4	17.00%	57
25900706	Marlenka international, s.r.o.	2002	3	16.90%	58
25822675	Gastro - Menu Express, a.s.	1998	2	16.87%	59
25252933	Fabio Produkt, s.r.o.	1996	2	16.73%	60
26913879	Klanicovo Pekařství, s.r.o.	2003	2	16.55%	61
60701871	Hosova obchodní společnost, s.r.o.	1994	2	16.26%	62
46900764	Moravskoslezské cukrovary, a.s.	1992	4	16.17%	63
60276762	Moštovna Lažany, výroba nápojů, s.r.o.	1994	2	16.10%	64
47117885	Goldim, s.r.o.	1992	3	15.78%	65
41695364	Makrobiotika, s.r.o.	1991	1	15.45%	66
26010577	Alima-CZ, s.r.o.	2004	3	14.64%	67
47543761	Mlékárna Čejetický, spol. s r.o.	1994	3	14.56%	68
14800331	Agris, s.r.o.	1991	3	14.42%	69
64360563	Pekosa Chodov, s.r.o.	1996	3	14.13%	70
27135004	Rabbit Chotýšany, a.s.	2004	2	14.11%	71
25416677	Samir Kysané Zelí, s.r.o.	2000	2	14.07%	72
25416651	Mocca plus, s.r.o.	2000	2	14.05%	73
62062328	Konkordia, s.r.o.	1994	1	13.97%	74
00669181	Impa, s.r.o.	1991	2	13.89%	75
40522962	Hollandia Karlovy Vary, s.r.o.	1991	2	13.85%	76
18236235	Ponnath Řezničtí Mistři, s.r.o.	1991	2	13.84%	77
25599127	Frapo CZ, s.r.o.	2000	2	13.75%	78
27468143	Škrvnovo pekařství, s.r.o.	2005	1	13.73%	79
62360311	Semix Pluso, s.r.o.	1995	3	13.68%	80
44567103	L. Klíma automatické mlýny Křesín - Libochovice, s.r.o.	1992	2	13.45%	81

IČ	Název podniku	Rok vzniku	Velikost	Růst tržeb	Pořadí
45316872	Hájek a Boušová, s.r.o.	1992	3	13.44%	82
00545198	Rochus, s.r.o.	1991	3	13.29%	83
26858410	Fritpom, s.r.o.	2005	1	13.20%	84
26358387	AZA-Real, s.r.o.	2003	1	12.39%	85
43874088	Bonavita, s.r.o.	1991	3	12.14%	86
25416685	Anex Zmrzlina, s.r.o.	2000	1	12.06%	87
27508005	Řeznictví Stejskal, s.r.o.	2007	2	11.93%	88
63992370	Lacrum Velké Meziříčí, s.r.o.	1995	3	11.92%	89
26007592	PET Breeder Care, a.s.	2004	1	11.84%	90
46678140	ZZN Pelhřimov a. s.	1992	4	11.75%	91
45350825	SVS Plzeň, s.r.o.	1992	3	11.49%	92
46504877	Svus Pharma, a.s.	1992	3	11.48%	93
25288687	Napro, s.r.o.	1998	1	11.20%	94
25861611	Gamys, s.r.o.	2000	1	11.00%	95
27459098	PAC Hořovice, s.r.o.	2006	4	10.77%	96
15770753	Catus, s.r.o.	1991	2	10.56%	97
43002439	Mlýn Čistá, s.r.o.	1991	2	10.29%	98
27719413	Drůbež CZ, s.r.o.	2007	2	10.27%	99
46709541	Senf, s.r.o.	1992	2	10.27%	100
26957191	K&K - Primka, s.r.o.	2005	2	10.22%	101
46900187	Cukrovar Vrbátky, a.s.	1992	3	10.21%	102
46900411	Kostelecké uzeniny, a.s.	1992	4	10.21%	102
25114395	Řeznictví, uzenářství - Petr Musil, s.r. o.	1997	1	10.11%	104
25843460	Malitas, s.r.o.	1999	3	9.93%	105
25990772	Štěpánek řeznictví, s.r.o.	2003	1	9.91%	106
25175262	Foiti řeznictví a uzenářství, v.o.s.	1998	2	9.90%	107
46970860	Racio, s.r.o.	1992	3	9.89%	108
27503861	Katka a spol. pekařství, s.r.o.	2006	2	9.73%	109
63319969	Simandl, s.r.o.	1995	2	9.64%	110
48909939	Firma Uhlíř a Faulhammer, s.r.o.	1993	2	9.59%	111
46504958	Skaličan, a.s.	1992	4	9.58%	112
16361334	Rapa, s.r.o.	1991	2	9.14%	113
26251116	Biokron, s.r.o.	2001	2	9.11%	114
26071011	Maso H+S, s.r.o.	2004	1	8.93%	115
25347730	Hapek, s.r.o.	1997	3	8.93%	116
25068814	Masoeko, s.r.o.	1996	3	8.32%	117
26305259	Sanytrák, s.r.o.	2002	3	8.19%	118
48362425	Dr. Oetker, s.r.o.	1993	3	8.10%	119
49682393	Mocca, s.r.o.	1993	3	7.72%	120
25518356	Poex Velké Meziříčí, a.s.	1998	3	7.67%	121
00557706	Frujo, a. s.	1990	3	7.60%	122
60738804	Agro - Měřín, obchodní společnost, s.r. o.	1995	3	7.59%	123

IČ	Název podniku	Rok vzniku	Velikost	Růst tržeb	Pořadí
62362321	Melites, s.r.o.	1995	3	7.59%	124
45359989	Drůbežářský závod Klatovy, a.s.	1992	4	7.26%	125
60616849	Extrudo Bečice, s.r.o.	1994	3	7.21%	126
46678379	Zemědělské zásobování a nákup Strakonice, a.s.	1992	3	7.17%	127
25253352	Kejval CZ, s.r.o.	1996	3	7.02%	128
60322284	Havlík Opal, s.r.o.	1994	3	6.95%	129
25375946	Hilkar, s.r.o.	1997	1	6.92%	130
43226531	Dols, s.r.o.	1991	2	6.65%	131
27304868	Pajero, s.r.o.	2006	2	6.63%	132
46982761	Agropodnik, a.s., Velké Meziříčí	1992	3	6.54%	133
25572890	MP Krásno, a.s.	1999	4	6.47%	134
26314053	Čokoládovna Carletti, s.r.o.	2003	1	6.43%	135
18188281	Lukrom, s.r.o.	1991	4	6.37%	136
60070820	Zemědělské služby Dynín, a.s.	1993	3	6.35%	137
65138244	Alika, a.s.	1996	3	6.23%	138
25945891	VKS Pohledští Dvořáci, a.s.	2000	3	6.17%	139
25057588	Rupa, s.r.o.	1996	3	6.09%	140
26077892	Kovandovi, s.r.o.	2004	3	6.06%	141
00565890	Pinko, a.s.	1990	3	6.05%	142
45535469	Choceňská mlékárna, s.r.o.	1992	3	5.98%	143
63479311	Idema Foods, s.r.o.	1995	2	5.97%	144
25253077	Navita, a.s.	1996	2	5.95%	145
42747791	Mapes, s.r.o.	1991	2	5.67%	146
27675599	Řeznictví Kratochvíl, s.r.o.	2006	2	5.58%	147
25532073	Raciola Uherský Brod, s.r.o.	1998	3	5.54%	148
18826237	B - Unipack, a.s.	1991	2	5.35%	149
27143554	Pekárna u Oulehlů, s.r.o.	2004	2	5.33%	150
26946505	Pekařství Malena, s.r.o.	2004	2	5.22%	151
46578323	Mlékárna Valašské Meziříčí, s.r.o.	1992	3	4.97%	152
26233517	Pekařství Křížák, s.r.o.	2000	3	4.78%	153
47906146	Irbis, s.r.o.	1993	3	4.69%	154
25314033	Noss, s.r.o.	1996	2	4.37%	155
41191129	Emco, s.r.o.	1991	3	4.35%	156
15040429	Marta, s.r.o.	1991	3	4.33%	157
27865711	Heli Food Fresh, a.s.	2007	3	4.27%	158
00510866	Zeelandia, s.r.o.	1990	3	4.19%	159
25219821	Artifex Instant, s.r.o.	1998	3	4.17%	160
63216051	Agroservis, s.r.o.	1995	1	4.14%	161
40755622	Čebiš-Řeháček, k.s.	1991	2	4.12%	162
46982302	Voma, s.r.o.	1992	3	4.07%	163

IČ	Název podniku	Rok vzniku	Velikost	Růst tržeb	Pořadí
15044751	ZEA Sedmihorky, s.r.o.	1991	3	4.03%	164
46963251	Topek, s.r.o.	1992	3	3.96%	165
25822357	Těšínské jatky, s. r. o.	1998	3	3.96%	166
25286366	Dibaq, a.s.	1998	3	3.94%	167
63492938	Fritagro Nížkov, s.r.o.	1996	2	3.91%	168
25927078	Expres Menu, s.r.o.	1999	2	3.90%	169
26782391	FIT fruit, s.r.o.	2002	3	3.88%	170
60108771	Amylon, a.s.	1994	3	3.81%	171
00561657	Consi -, v.o.s.	1990	3	3.81%	172
60714603	BEL Sýry Česko, a.s.	1995	4	3.77%	173
62245163	Vaigl a syn, s.r.o.	1995	3	3.72%	174
63492580	Svoboda-výroba domácích knedlíků, s.r.o.	1996	3	3.59%	175
25317881	Kooperace Hrotovice, akciová společnost	1996	2	3.55%	176
14803518	Paul, s.r.o.	1991	2	3.52%	177
49814869	Mlýny J. Voženílek, s.r.o.	1993	3	3.48%	178
25632477	Velas, a.s.	1997	1	3.39%	179
48169188	Mlékárna Hlinsko, a.s.	1993	4	3.38%	180
25154371	Záruba Food, a.s.	1996	3	3.21%	181
18621821	Hekrovo pekařství, s.r.o.	1991	3	3.20%	182
25334735	Dopes, s.r.o.	1997	2	3.18%	183
47903562	Bajer a spol., spol. s r.o.	1992	3	3.09%	184
26474298	Masna Tyna, s.r.o.	2001	2	3.07%	185
62582178	Pekárna Racek, s.r.o.	1994	3	3.06%	186
62497553	efko cz, s.r.o.	1994	3	3.00%	187
48208051	T-Severka, s.r.o.	1993	2	3.00%	188
27105776	Josef Chejn, s.r.o.	2003	3	2.93%	189
47904275	Steinhauser, s.r.o.	1993	3	2.79%	190
45802971	ALL-Impex, a.s.	1992	3	2.75%	191
48360058	Fink, výroba krmných směsí, s.r.o.	1993	3	2.65%	192
60738936	Kománek, Řehák a spol., v.o.s.	1995	3	2.56%	193
45144681	Turek a spol., s.r.o.	1992	2	2.50%	194
43001343	Crocodile ČR, s.r.o.	1991	4	2.35%	195
25207644	Byliny Mikeš, s.r.o.	1997	3	2.35%	196
25385224	Erpeko, a.s.	1997	2	2.28%	197
44265000	JMS, s.r.o.	1991	3	2.25%	198
26844036	Machač - Malokapacitní Játka, s.r.o.	2004	3	2.18%	199
25305107	Agrovýkup, a.s.	1996	3	2.17%	200
44015593	Lapek, a.s.	1991	3	2.13%	201
00536075	Kalma, k.s.	1990	2	2.08%	202
40525902	Paleta, s.r.o.	1991	1	2.04%	203
25999818	Kávoviny, a.s.	2003	3	2.00%	204
63481260	Kromilk, a.s.	1995	3	1.98%	205

IČ	Název podniku	Rok vzniku	Velikost	Růst tržeb	Pořadí
15061205	Beas, a.s.	1991	3	1.89%	206
25824295	Pekárna Komendír, s.r.o.	1998	1	1.87%	207
61673021	Jatky Český Brod, a.s.	1996	3	1.84%	208
25287249	ACE Trade, s.r.o.	1998	2	1.79%	209
46903631	Makovec, a.s.	1992	4	1.77%	210
25540866	Charlys, s.r.o.	1998	3	1.77%	211
25341090	Valosun, a.s.	1997	2	1.73%	212
26208792	Agrimex Vestec, a.s.	2000	2	1.69%	213
25871005	Rýmařovská pekárna, s.r.o.	2000	3	1.64%	214
26762692	Maso - Třebovle, s.r.o.	2003	3	1.62%	215
48152498	Potraviný Vysočina, s.r.o.	1992	2	1.61%	216
16361059	Ospek, s.r.o.	1991	2	1.58%	217
48245399	Zenap Trhové Sviny, s.r.o.	1993	2	1.54%	218
64610993	Masonava, s.r.o.	1995	2	1.50%	219
25171429	PEVECO, s.r.o.	1998	2	1.49%	220
26419793	Maso Uzeniny Písek, a.s.	2000	3	1.44%	221
25156063	Adélka, a.s.	1996	4	1.24%	222
62028413	Hradecká pekárna, s.r.o.	1994	4	1.23%	223
47468696	Mokust, a.s. Staré Město	1992	2	1.22%	224
49812491	Mlýn Havlíčkův Brod, s.r.o.	1993	3	1.22%	225
45192901	Beskyd Fryčovice, a.s.	1992	4	1.21%	226
45355096	Cupeko, s.r.o.	1992	2	1.19%	227
62497731	Jeseničan, s.r.o.	1994	3	1.19%	228
25423801	Pekařství Koutných, s.r.o.	2000	2	1.17%	229
46967851	Penam, a.s.	1992	4	1.16%	230
25789295	Dobroty, s.r.o.	1999	3	1.10%	231
25570765	Kmotr - Masna Kroměříž, a.s.	1999	3	1.07%	232
47906332	Maspro, s.r.o.	1993	2	1.06%	233
45799504	Nestlé Česko, s.r.o.	1992	4	0.90%	234
46678247	AGM-Agro, s.r.o.	1992	3	0.87%	235
27769348	Rychvaldská pekárna, s.r.o.	2006	2	0.86%	236
47675756	Rybářství Přerov, a.s.	1994	2	0.85%	237
25569902	Tipafrost, a.s.	1999	3	0.84%	238
27669947	OKL, a.s.	2005	3	0.84%	239
26880725	Pekařství Fryčovice, s.r.o.	2006	2	0.81%	240
26965216	MG servis, s.r.o.	2005	2	0.79%	241
42396204	Pekařství Nodes, s.r.o.	1991	2	0.65%	242
26187132	VVS Verměřovice, s.r.o.	2000	2	0.64%	243
48291960	Bohušovická mlékárna, a.s.	1993	3	0.64%	244
62413643	Riegelein, k.s.	1995	3	0.58%	245
26070006	Jatka Vodňany, a.s.	2003	3	0.46%	246
46683381	Pekárna Merkur, s.r.o.	1992	3	0.41%	247

IČ	Název podniku	Rok vzniku	Velikost	Růst tržeb	Pořadí
25552121	Jatky Dolní Heřmanice, s.r.o.	1999	3	0.38%	248
16193440	Hügli Food, s.r.o.	1991	3	0.26%	249
49968076	Benea, s.r.o.	1993	3	0.19%	250
27260691	Pekařství Kraupner, s.r.o.	2004	1	0.10%	251
45313466	LL, s.r.o.	1992	2	0.09%	252
45271038	Pěkný - Unimex, s.r.o.	1992	4	0.05%	253
47910411	Závod Biochemických Služeb, s.r.o.	1993	2	0.03%	254
49813749	Labeta, a.s.	1993	3	0.03%	255
13503871	Dočeš, a.s.	1991	2	0.03%	256
15031764	Kvíčerovská Pekárna, s.r.o.	1991	2	-0.03%	257
26069571	Sýrárna Bratří Brunnerů, s.r.o.	2003	1	-0.12%	258
25256513	Centrální výroba Habry, s.r.o.	1996	2	-0.25%	259
18628826	Milcom servis, a.s.	1991	3	-0.30%	260
25382934	Pekárna Král, s.r.o.	1997	2	-0.46%	261
45144478	Josef Bedřich, s.r.o.	1992	3	-0.67%	262
27390811	Cvrčovická Pekárna, s.r.o.	2005	2	-0.75%	263
47237210	NoVy Vacov, s.r.o.	1992	3	-0.79%	264
46991743	Mikrop Čebín, a.s.	1993	3	-0.91%	265
26856760	Pekárna Lešňanka s. r. o.	2005	3	-0.95%	266
25396480	Vodňanská drůbež, a.s.	1998	4	-1.16%	267
60916788	Nutricia Deva, a.s.	1995	3	-1.16%	268
27165906	Pekárny Blansko, a.s.	2004	3	-1.19%	269
14803691	Vitana, a.s.	1991	4	-1.20%	270
48200620	DK Open, s.r.o.	1992	3	-1.25%	271
49286501	Jatka Lanškroun, s.r.o.	1993	3	-1.30%	272
25262637	Alba plus, s.r.o.	1997	2	-1.37%	273
26022893	Lady Marmelade, s.r.o.	2000	2	-1.41%	274
47471450	Zvičinské uzeniny a lahůdky, s.r.o.	1992	3	-1.42%	275
00526614	Pecud, výrobní aobchodní družstvo Žandov	1990	4	-1.51%	276
43960073	Aspec, s.r.o.	1991	3	-1.58%	277
60917296	Integra H + H, s.r.o.	1994	3	-1.62%	278
47535687	BENKOR, s.r.o.	1993	2	-1.72%	279
18233864	Tritia, s.r.o.	1991	3	-1.76%	280
47153563	Petr Vavřík, Mlýn Kelč, s.r.o.	1992	2	-1.78%	281
45144052	Baše a Spol., s.r.o.	1992	1	-1.87%	282
25251112	Autotest Pardubice, s.r.o.	1996	3	-1.88%	283
48173223	Náchodský mlýn, a.s.	1993	2	-1.96%	284
48168408	Masokombinát Jičín, s.r.o.	1993	3	-1.99%	285
43962394	Semag, s.r.o.	1991	4	-2.16%	286
46505083	Pekárny a cukrárny Náchod, a.s.	1992	4	-2.16%	287
15052753	Pekařství Vacek a spol., v. o. s.	1991	2	-2.22%	288
27474364	Řezník - Libor Šrol, s.r.o.	2005	2	-2.27%	289

IČ	Název podniku	Rok vzniku	Velikost	Růst tržeb	Pořadí
43872590	Augur, s.r.o.	1991	2	-2.33%	290
49813145	Aditiv, s.r.o.	1993	1	-2.34%	291
00566217	Spektrum, s.r.o.	1990	2	-2.44%	292
00558311	Avos, a.s.	1990	3	-2.52%	293
25905163	Pikant Ostrava, s.r.o.	2002	2	-2.64%	294
00529974	Pekárna Letohrad, s.r.o.	1990	3	-2.69%	295
60916206	Nova, a.s.	1994	3	-2.71%	296
18622437	Rabbit Trhový Štěpánov, a.s.	1991	4	-2.72%	297
25923803	Knedlíky Kadavý, s.r.o.	1999	3	-2.84%	298
44963378	Enpeka, a.s.	1991	4	-2.85%	299
47675730	Olma, a.s.	1994	4	-2.89%	300
25555570	Distribuční centrum Brněnka, s.r.o.	1999	3	-2.91%	301
60916761	Kand, s.r.o.	1995	3	-2.99%	302
48267201	Jizerské Pekárny, s.r.o.	1993	3	-3.07%	303
25822616	Agrochovex, s.r.o.	1998	2	-3.12%	304
25584031	Velkopavlovické drůbežářské závody, a.s.	1999	3	-3.13%	305
27464849	Pekárny Falta, s.r.o.	2004	3	-3.16%	306
27632458	Favole DI Pizza, s.r.o.	2006	1	-3.21%	307
46961798	Otma - Sloko, s.r.o.	1992	3	-3.21%	308
25945491	Masokombinát Polička, a.s.	2000	4	-3.28%	309
60197412	Pekárny a cukrárny Klatovy, a.s.	1994	4	-3.38%	310
12646199	Josef Filák	1990	4	-3.42%	311
27733874	Pekařství Marek & Marek, s.r.o.	2007	2	-3.42%	312
25529811	Čokoládovny Fikar, s.r.o.	1998	3	-3.46%	313
27671976	Kadlček, s.r.o.	2006	2	-3.50%	314
15059294	Vilém, s.r.o.	1991	3	-3.61%	315
27110451	Juwital, s.r.o.	2003	3	-3.62%	316
26840642	Heinz Food, a.s.	2004	3	-3.64%	317
49968556	Fruta Podivín, a.s.	1994	4	-3.70%	318
25702050	Opavia - LU, s.r.o.	1999	4	-3.75%	319
63275635	Madeta a. s.	1995	4	-3.87%	320
41034431	Seval, s.r.o.	1991	3	-4.03%	321
47907851	Šetra, s.r.o.	1993	3	-4.08%	322
45477949	Pika, a.s.	1992	3	-4.13%	323
14618583	Wellart, v.o.s.	1991	3	-4.42%	324
49611461	Jatka - Kurka, s.r.o.	1993	3	-4.44%	325
16355644	Limaco, spol., s.r.o.	1991	2	-4.90%	326
46579729	Carnex, s.r.o.	1992	3	-4.91%	327
45192553	Alibona, a.s.	1992	3	-4.92%	328
49826565	Mifaso, s.r.o.	1994	2	-5.02%	329
64833038	Bodit Tachov, s.r.o.	1996	3	-5.03%	330
61977527	Hemann, s.r.o.	1994	1	-5.10%	331

IČ	Název podniku	Rok vzniku	Velikost	Růst tržeb	Pořadí
46578633	Wera Nova, s.r.o.	1992	3	-5.14%	332
27462412	Pekařství u Halířů, s.r.o.	2004	3	-5.17%	333
46509470	Time s. r. o.	1992	2	-5.29%	334
27530990	Marpek, s.r.o.	2008	2	-5.33%	335
25849051	Ekomilk, a.s.	1999	2	-5.37%	336
25686470	Dubea, s.r.o.	1998	2	-5.40%	337
25175866	Pekárna Novosedly, s.r.o.	1998	2	-5.49%	338
18584063	Pekařství u Hrdinů, s.r.o.	1991	2	-5.49%	339
26344076	Jan Pondělík - pekařství a cukrářství Dvorec, s.r.o.	2002	3	-5.62%	340
18608442	Zona, s.r.o.	1991	2	-6.12%	341
45272972	Danone, a.s.	1992	4	-6.19%	342
45149763	Megafyt Pharma, s.r.o.	1992	3	-6.25%	343
15531236	Varmužova Pekárna, s.r.o.	1991	2	-6.70%	344
64049361	Ravy CZ, a.s.	1995	3	-6.89%	345
16225970	Klobas Oldřich	1991	2	-6.98%	346
63906872	Domita - Obchod, a.s.	1995	2	-6.98%	347
46343849	KPN - pekařství, s.r.o.	1992	3	-7.06%	348
27739406	MAX carp, s.r.o.	2007	3	-7.19%	349
49450913	Morava-Hodonín, s.r.o.	1993	2	-7.23%	350
63148331	Limma food, a.s.	1995	3	-7.37%	351
19014023	Cukrárna SUM, s.r.o.	1991	2	-7.38%	352
64361918	Gastrovell, s.r.o.	1996	3	-7.38%	353
18628630	Hostivařská pekárna, s.r.o.	1991	3	-7.42%	354
26008301	Cukrárna Fontána - Váš sladký svět, s.r. o.	2004	2	-7.43%	355
15030075	Nopek, a.s.	1991	4	-7.64%	356
25277006	Toro VM, a.s.	1997	3	-7.90%	357
46903453	Purus - Meda, s.r.o.	1992	3	-8.05%	358
41326199	Pe H a k, v.o.s.	1991	3	-8.19%	359
47450720	KSK Bono, s.r.o.	1992	4	-8.36%	360
46883045	Řezpof, s.r.o.	1992	3	-8.37%	361
26472066	Mlékárna Stříbro, s.r.o.	2001	3	-8.43%	362
27507327	Maso Kazda, s.r.o.	2006	2	-8.58%	363
26008807	Delika - PET, s.r.o.	2004	1	-9.12%	364
63216671	FrostFood, a.s.	1995	3	-9.22%	365
48394882	Českův mlýn, s.r.o.	1994	1	-9.77%	366
25815105	LN Group, s.r.o.	1998	2	-10.34%	367
18826946	Stravin, s.r.o.	1991	2	-10.90%	368
28183096	Natura Food Additives, a.s.	2007	3	-11.85%	369
60108649	Natura, a.s.	1994	3	-12.02%	370
25387103	Majka EŠV, s.r.o.	1997	2	-12.59%	371

IČ	Název podniku	Rok vzniku	Velikost	Růst tržeb	Pořadí
62522396	Pekařství Logry, s.r.o.	1995	2	-13.14%	372
26078571	Václav Jakš - Výroba a prodej masa a masných výrobků, s.r.o.	2004	2	-13.45%	373
49968939	Jaroměřická mlékárna, a.s.	1994	4	-13.46%	374
60731648	Mrazírny Brtnice, a.s.	1995	3	-13.57%	375
16192583	Michelské pekárny, a.s.	1991	4	-14.03%	376
25046845	Jatky Jirkov, s.r.o.	1999	3	-14.60%	377
25364634	Mayak Corporation, a.s.	1997	2	-15.14%	378
25824333	Genoservis - výživa, a.s.	1998	3	-15.48%	379
40615871	Domita, a.s.	1991	4	-15.54%	380
27966950	Sweets ML, s.r.o.	2006	2	-16.39%	381
26866196	Rainer Nutrition, s.r.o.	2005	1	-17.06%	382
41035615	Fortel-TRI, s.r.o.	1991	2	-17.65%	383
46678387	Vimperská masna, a.s.	1992	3	-18.12%	384
25096575	Váša, s.r.o.	1996	3	-18.28%	385
27449661	Bakaria, s.r.o.	2006	1	-18.65%	386
63992434	HM Harmonie, s. r. o.	1995	1	-18.72%	387
26002990	Jan Kočnar - Perfektra, s.r.o.	2004	1	-18.83%	388
63474077	Intramo Znojmo, s.r.o.	1995	2	-19.01%	389
15789501	Družstvo Vykrš	1991	2	-19.96%	390
26459353	Reyda, s.r.o.	2001	3	-20.99%	391
27506258	INTERES21, s.r.o.	2006	1	-23.58%	392
26365634	Kinkor, s.r.o.	2004	3	-24.85%	393
25027107	Rybex CZ, a.s.	1997	3	-27.73%	394
60320826	Sivo, s.r.o.	1994	2	-28.23%	395
27666344	Nutriproduct, s.r.o. v likvidaci	2005	3	-28.34%	396
63473381	VERosA, s.r.o.	1995	2	-30.91%	397
47674962	Jesenické mlékárny, a.s.	1994	2	-33.99%	398
25583239	Mito CZ, s.r.o.	2000	2	-40.49%	399
27977226	Blaro, s.r.o.	2007	1	-48.23%	400

Zdroj: vlastní tvorba

Vysvětlivky: Velikost 1 – mikropodnik; 2 – malý podnik; 3 – střední podnik; 4 – velký podnik

Příloha 4: Stanovení pořadí podniků podle výsledku součtu pořadí tří kritérií

IČ	Název firmy	Dlouh. majetek	Tržby	Rent. tržeb	Celkem	Pořadí
27833526	Agroprodukt plus, a.s.	3	7	25	35	1
27738060	Třeštický mlýn, s.r.o.	23	14	2	39	2
27781101	DSL Food, s.r.o.	31	33	17	81	3
27478238	Corposan, s.r.o.	77	20	16	113	4
47117885	Goldim, s.r.o.	40	65	13	118	5
25366955	Altin JM Group, s.r.o.	6	6	108	120	6
26358387	AZA-Real, s.r.o.	13	85	28	126	7
25599127	Frapo CZ, s.r.o.	22	78	33	133	8
26913879	Klanicovo Pekařství, s.r.o.	41	61	31	133	8
27167313	The Candy Plus Sweet Factory, s.r.o.	60	49	38	147	10
25839365	Cukrplus, s.r.o.	91	25	40	156	11
27771245	Profrost, a.s.	109	32	20	161	12
46712518	Kitl, s.r.o.	36	37	105	178	13
60731150	Pekárna Kamenice, s.r.o.	87	10	86	183	14
64509109	Litovelská cukrovarna, a.s.	131	55	6	192	15
16361334	Rapa, s.r.o.	47	113	45	205	16
25928279	Pravé hořické trubičky, s.r.o.	50	42	116	208	17
27459098	PAC Hořovice, s.r.o.	39	96	77	212	18
46504877	Svus Pharma, a.s.	68	93	51	212	18
25578723	Rašnerova Pekárna, s.r.o.	4	5	216	225	20
25586823	Krahlík-Masozávod Krahlíč, a.s.	96	54	76	226	21
25853902	Nutrend D.S., a.s.	75	48	107	230	22
27792757	Fortys Pizza, s.r.o.	55	16	162	233	23
25321498	De Heus, a.s.	114	38	83	235	24
25900706	Marlenka international, s.r.o.	183	58	3	244	25
46900764	Moravskoslezské cukrovary, a.s.	174	63	9	246	26
26077892	Kovandovi, s.r.o.	34	141	73	248	27
63319551	Orrero, a.s.	142	41	66	249	28
25299077	Perník, s.r.o.	157	56	37	250	29
15770753	Catus, s.r.o.	118	97	36	251	30
26311208	Preol, a.s.	136	4	113	253	31
60109114	ZZN Svitavy, a.s.	130	47	78	255	32
26858410	Fritpom, s.r.o.	56	84	118	258	33
62360311	Semix Pluso, s.r.o.	84	80	94	258	33
26957191	K&K - Primka, s.r.o.	94	101	68	263	35
25822675	Gastro - Menu Express, a.s.	46	59	161	266	36
26946505	Pekařství Malena, s.r.o.	27	151	89	267	37
27479064	ExtraVit, s.r.o.	18	45	207	270	38
26251116	Biokron, s.r.o.	30	114	130	274	39

IČ	Název firmy	Dlouh. majetek	Tržby	Rent. tržeb	Celkem	Pořadí
40522962	Hollandia Karlovy Vary, s.r.o.	160	76	42	278	40
25416677	Samir Kysané Zelí, s.r.o.	135	72	74	281	41
49974874	Irel, s.r.o.	79	18	187	284	42
26782391	FIT fruit, s.r.o.	117	170	1	288	43
27379671	Hemp Production CZ, s.r.o.	215	24	49	288	43
63319969	Simandl, s.r.o.	139	110	41	290	45
40525902	Paleta, s.r.o.	21	203	70	294	46
45148155	Primagra, a.s.	71	36	191	298	47
25114395	Řeznictví, uzenářství - Petr Musil, s.r. o.	53	104	144	301	48
25865242	Totomi Group, s.r.o.	7	11	284	302	49
27304868	Pajero, s.r.o.	49	132	121	302	49
25347730	Hapek, s.r.o.	93	116	99	308	51
48909475	Japavo, s.r.o.	112	30	170	312	52
25287249	ACE Trade, s.r.o.	14	209	92	315	53
25590014	Yog, s.r.o.	76	13	232	321	54
46504940	Cerea, a.s.	98	27	197	322	55
62024833	BAG International, s.r.o.	180	51	93	324	56
14800331	Agris, s.r.o.	235	69	24	328	57
40232239	Mlýn Perner Svijany, s.r.o.	85	52	192	329	58
26071011	Maso H+S, s.r.o.	88	115	127	330	59
27390811	Cvrčovická Pekárna, s.r.o.	37	263	30	330	59
25382934	Pekárna Král, s.r.o.	63	261	12	336	61
26026775	JH Group, s.r.o.	74	43	220	337	62
27105776	Josef Chejn, s.r.o.	99	189	54	342	63
26069571	Sýrárna Bratří Brunnerů, s.r.o.	33	258	53	344	64
60616849	Extrudo Bečice, s.r.o.	141	126	81	348	65
00669181	Impa, s.r.o.	260	75	14	349	66
25545957	Avena, s.r.o.	64	29	257	350	67
62582178	Pekárna Racek, s.r.o.	107	186	58	351	68
25861611	Gamys, s.r.o.	58	95	208	361	69
15061205	Beas, a.s.	52	206	104	362	70
60915901	Řeznictví Sloupnice, s.r.o.	2	8	352	362	70
26208792	Agrimex Vestec, a.s.	25	213	125	363	72
60192011	Úsovsko Food, a.s.	65	53	245	363	72
45535469	Choceňská mlékárna, s.r.o.	187	143	34	364	74
25068814	Masoeko, s.r.o.	119	117	129	365	75
43874088	Bonavita, s.r.o.	122	86	160	368	76
60322284	Havlík Opal, s.r.o.	178	129	63	370	77
25518356	Poex Velké Meziříčí, a.s.	159	121	91	371	78
27520021	Orlické uzeniny, s.r.o.	20	44	314	378	79
43001343	Crocodile ČR, s.r.o.	123	195	61	379	80

IČ	Název firmy	Dlouh. majetek	Tržby	Rent. tržeb	Celkem	Pořadí
25219821	Artifex Instant, s.r.o.	175	160	47	382	81
25385224	Erpeko, a.s.	143	197	44	384	82
27658350	Jokoma, s.r.o.	12	2	370	384	82
40755622	Čebiš-Řeháček, k.s.	38	162	186	386	84
27772292	Pekárna Hruška, s.r.o.	354	23	10	387	85
00557706	Frujo, a. s.	231	122	35	388	86
25789295	Dobroty, s.r.o.	10	231	151	392	87
26305259	Sanytrák, s.r.o.	28	118	249	395	88
25253352	Kejval CZ, s.r.o.	106	128	163	397	89
26008807	Delika - PET, s.r.o.	24	364	11	399	90
25334735	Dopes, s.r.o.	81	183	136	400	91
25843460	Malitas, s.r.o.	115	105	180	400	91
26314053	Čokoládovna Carletti, s.r.o.	82	135	184	401	93
47675756	Rybářství Přerov, a.s.	156	237	8	401	93
64360563	Pekosa Chodov, s.r.o.	80	70	255	405	95
26233517	Pekařství Křížák, s.r.o.	11	153	242	406	96
25207644	Byliny Mikeš, s.r.o.	161	196	50	407	97
18188281	Lukrom, s.r.o.	162	136	111	409	98
27468143	Škvrnovo pekařství, s.r.o.	95	79	237	411	99
27183513	Senzace, s.r.o.	17	1	394	412	100
44567103	L. Klíma automatické mlýny Křesin - Libochovice, s.r.o.	62	81	270	413	101
62362321	Melites, s.r.o.	190	124	100	414	102
25262637	Alba plus, s.r.o.	45	273	97	415	103
25299981	Leadermark, a.s.	15	3	400	418	104
27732622	Medoks, s.r.o.	19	26	373	418	104
25416685	Anex Zmrzlina, s.r.o.	35	87	297	419	106
41191129	Emco, s.r.o.	111	156	154	421	107
14803518	Paul, s.r.o.	90	177	155	422	108
46678140	ZZN Pelhřimov a. s.	150	91	181	422	108
27508005	Řeznictví Stejskal, s.r.o.	73	88	264	425	110
41035895	Pekárna Zelená louka, a.s.	357	50	22	429	111
62497553	efko cz, s.r.o.	165	187	82	434	112
25341090	Valosun, a.s.	97	212	126	435	113
25419609	Arian Naturdärme Tschechien, s.r.o.	299	35	101	435	113
25572890	MP Krásno, a.s.	152	134	150	436	115
49813145	Aditiv, s.r.o.	124	291	23	438	116
25378449	Mokate Czech, s.r.o.	206	22	211	439	117
45359989	Drůbežářský závod Klatovy, a.s.	171	125	143	439	117
25423801	Pekařství Koutných, s.r.o.	78	229	133	440	119
27719413	Drůbež CZ, s.r.o.	128	99	213	440	119
47237210	NoVy Vacov, s.r.o.	116	264	60	440	119

IČ	Název firmy	Dlouh. majetek	Tržby	Rent. tržeb	Celkem	Pořadí
25588460	HaKne, s.r.o.	205	46	190	441	122
26010577	Alima-CZ, s.r.o.	59	67	315	441	122
27714705	Fovin, s.r.o.	9	39	393	441	122
26270943	RA-Rent, s.r.o.	48	40	355	443	125
46970860	Racio, s.r.o.	133	108	205	446	126
25570765	Kmotr - Masna Kroměříž, a.s.	158	232	57	447	127
18236235	Ponnath Řezniční Místí, s.r.o.	339	77	32	448	128
26143062	Bio Vavřinec, s.r.o.	42	31	377	450	129
41695364	Makrobiotika, s.r.o.	297	66	87	450	129
27733874	Pekařství Marek & Marek, s.r.o.	121	312	19	452	131
44015593	Lapek, a.s.	189	201	62	452	131
45350825	SVS Plzeň, s.r.o.	173	92	196	461	133
63492580	Svoboda-výroba domácích knedlíků, s.r.o.	166	175	123	464	134
00510866	Zeelandia, s.r.o.	186	159	122	467	135
45144681	Turek a spol., s.r.o.	16	194	260	470	136
25927078	Expres Menu, s.r.o.	105	169	198	472	137
60276762	Moštovna Lažany, výroba nápojů, s.r.o.	259	64	149	472	137
62062328	Konkordia, s.r.o.	197	74	201	472	137
46967851	Penam, a.s.	149	230	103	482	140
25057588	Rupa, s.r.o.	66	140	277	483	141
00565890	Pinko, a.s.	101	142	241	484	142
25252933	Fabio Produkt, s.r.o.	181	60	244	485	143
25945891	VKS Pohledští Dvořáci, a.s.	277	139	71	487	144
60197412	Pekárny a cukrárny Klatovy, a.s.	132	310	46	488	145
60701871	Hosova obchodní společnost, s.r.o.	367	62	59	488	145
25416651	Mocca plus, s.r.o.	192	73	224	489	147
26965216	MG servis, s.r.o.	83	241	165	489	147
49682393	Mocca, s.r.o.	72	120	299	491	149
15059294	Vilém, s.r.o.	154	315	29	498	150
46709541	Senf, s.r.o.	140	100	259	499	151
60738804	Agro - Měřín, obchodní společnost, s.r. o.	193	123	183	499	151
26022893	Lady Marmelade, s.r.o.	202	274	26	502	153
49812491	Mlýn Havlíčkův Brod, s.r.o.	137	225	145	507	154
25375946	Hilkar, s.r.o.	43	130	339	512	155
48173223	Náchodský mlýn, a.s.	204	284	27	515	156
64361918	Gastrovell, s.r.o.	32	353	132	517	157
27135004	Rabbit Chotýšany, a.s.	276	71	172	519	158
47906146	Irbis, s.r.o.	44	154	321	519	158
45316872	Hájek a Boušová, s.r.o.	110	82	330	522	160
60070820	Zemědělské služby Dynín, a.s.	151	137	234	522	160
25555570	Distribuční centrum Brněnka, s.r.o.	218	301	4	523	162

IČ	Název firmy	Dlouh. majetek	Tržby	Rent. tržeb	Celkem	Pořadí
25396480	Vodňanská drůbež, a.s.	1	267	256	524	163
15529797	Agro ALI, s.r.o.	385	15	128	528	164
46578323	Mlékárna Valašské Meziříčí, s.r.o.	195	152	182	529	165
25156063	Adélka, a.s.	239	222	69	530	166
00529974	Pekárna Letohrad, s.r.o.	125	295	120	540	167
48362425	Dr. Oetker, s.r.o.	379	119	43	541	168
25822357	Těšínské jatky, s. r. o.	126	166	250	542	169
48909939	Firma Uhlíř a Faulhammer, s.r.o.	291	111	141	543	170
25702050	Opavia - LU, s.r.o.	210	319	18	547	171
48200620	DK Open, s.r.o.	100	271	179	550	172
15040429	Marta, s.r.o.	230	157	169	556	173
49968076	Benea, s.r.o.	169	250	139	558	174
25253077	Navita, a.s.	221	145	193	559	175
25540866	Charlys, s.r.o.	51	211	301	563	176
25771566	Fjord Bohemia, s.r.o.	148	34	383	565	177
48245399	Zenap Trhové Sviny, s.r.o.	249	218	98	565	177
63992370	Lacrum Velké Meziříčí, s.r.o.	146	89	331	566	179
25529811	Čokoládovny Fikar, s.r.o.	201	313	56	570	180
00561657	Consi -, v.o.s.	147	172	254	573	181
64509508	Větrník, s.r.o.	176	12	388	576	182
63992434	HM Harmonie, s. r. o.	185	387	5	577	183
48208051	T-Severka, s.r.o.	311	188	80	579	184
27143554	Pekárna u Oulehlů, s.r.o.	54	150	376	580	185
45802971	ALL-Impex, a.s.	258	191	131	580	185
45799504	Nestlé Česko, s.r.o.	284	234	65	583	187
26187132	VVS Verměřovice, s.r.o.	222	243	119	584	188
27739406	MAX carp, s.r.o.	120	349	115	584	188
25317881	Kooperace Hrotovice, akciová společnost (, a.s.)	275	176	134	585	190
60917296	Integra H + H, s.r.o.	272	278	39	589	191
45192901	Beskyd Fryčovice, a.s.	256	226	110	592	192
46903631	Makovec, a.s.	145	210	239	594	193
25175262	Foiti řeznictví a uzenářství, v.o.s.	264	107	227	598	194
25387103	Majka EŠV, s.r.o.	155	371	72	598	194
61673021	Jatky Český Brod, a.s.	250	208	140	598	194
15052753	Pekařství Vacek a spol., v. o. s.	177	288	135	600	197
27464849	Pekárny Falta, s.r.o.	69	306	225	600	197
16193440	Hügli Food, s.r.o.	208	249	148	605	199
46962441	Dulia, s.r.o.	200	21	385	606	200
25824295	Pekárna Komendír, s.r.o.	348	207	52	607	201
27133079	Mlékárna Pragolaktos, a.s.	372	57	178	607	201
27669947	OKL, a.s.	203	239	166	608	203

IČ	Název firmy	Dlouh. majetek	Tržby	Rent. tržeb	Celkem	Pořadí
46982761	Agropodnik, a.s., Velké Meziříčí	266	133	209	608	203
48169188	Mlékárna Hlinsko, a.s.	216	180	212	608	203
46678379	Zemědělské zásobování a nákup Strakonice, a.s.	307	127	176	610	206
25569902	Tipafrost, a.s.	278	238	96	612	207
45271038	Pěkný - Unimex, s.r.o.	184	253	175	612	207
62245163	Vaigl a syn, s.r.o.	144	174	294	612	207
48291960	Bohušovická mlékárna, a.s.	232	244	137	613	210
48394882	Českův mlýn, s.r.o.	194	366	55	615	211
44963378	Enpeka, a.s.	179	299	138	616	212
64833038	Bodít Tachov, s.r.o.	198	330	90	618	213
47904275	Steinhauser, s.r.o.	164	190	266	620	214
25632477	Velas, a.s.	220	179	223	622	215
25154371	Záruba Food, a.s.	288	181	157	626	216
26070006	Jatka Vodňany, a.s.	274	246	109	629	217
63470144	Moravol, s.r.o.	261	17	353	631	218
15044751	ZEA Sedmihorky, s.r.o.	188	164	282	634	219
26856760	Pekárna Lešňanka s. r. o.	70	266	298	634	219
42747791	Mapes, s.r.o.	378	146	114	638	221
25171429	PEVECO, s.r.o.	267	220	152	639	222
60108771	Amylon, a.s.	322	171	147	640	223
26880725	Pekařství Fryčovice, s.r.o.	380	240	21	641	224
13503871	Dočeš, a.s.	293	256	95	644	225
63216051	Agroservis, s.r.o.	306	161	177	644	225
26904551	Salve Natura, s.r.o.	300	28	320	648	227
46982302	Voma, s.r.o.	268	163	217	648	227
18621821	Hekrovo pekařství, s.r.o.	86	182	382	650	229
48152498	Potraviný Vysočina, s.r.o.	134	216	300	650	229
46991743	Mikrop Čebín, a.s.	234	265	156	655	231
14803691	Vitana, a.s.	320	270	67	657	232
27165906	Pekárny Blansko, a.s.	102	269	287	658	233
47468696	Mokuš, a.s. Staré Město	191	224	243	658	233
26844036	Machač - Malokapacitní Jatka, s.r.o.	168	199	292	659	235
46963251	Topek, s.r.o.	214	165	281	660	236
46900187	Cukrovar Vrbátky, a.s.	227	102	332	661	237
46900411	Kostelecké uzeniny, a.s.	227	102	332	661	237
41035615	Fortel-TRI, s.r.o.	167	383	112	662	239
15031764	Kvíčerovská Pekárna, s.r.o.	172	257	236	665	240
60714603	BEL Sýry Česko, a.s.	246	173	247	666	241
25305107	Agrovýkup, a.s.	209	200	261	670	242
47543761	Mlékárna Čejetický, spol. s r.o.	309	68	293	670	242
25286366	Dibaq, a.s.	305	167	199	671	244

IČ	Název firmy	Dlouh. majetek	Tržby	Rent. tržeb	Celkem	Pořadí
46961798	Otma - Sloko, s.r.o.	240	308	124	672	245
47153563	Petr Vavřík, Mlýn Kelč, s.r.o.	57	281	335	673	246
43002439	Mlýn Čistá, s.r.o.	345	98	235	678	247
25532073	Raciola Uherský Brod, s.r.o.	251	148	280	679	248
25999818	Kávoviny, a.s.	269	204	206	679	248
25822616	Agrochovex, s.r.o.	292	304	84	680	250
27966950	Sweets ML, s.r.o.	26	381	275	682	251
42396204	Pekařství Nodes, s.r.o.	245	242	195	682	251
27632458	Favole DI Pizza, s.r.o.	5	307	372	684	253
60916761	Kand, s.r.o.	283	302	102	687	254
27503861	Katka a spol. pekařství, s.r.o.	350	109	231	690	255
27671976	Kadlček, s.r.o.	61	314	318	693	256
26762692	Maso - Třebovle, s.r.o.	217	215	263	695	257
00558311	Avos, a.s.	327	293	79	699	258
49813749	Labeta, a.s.	255	255	189	699	258
61977527	Hemann, s.r.o.	366	331	7	704	260
18826237	B - Unipack, a.s.	270	149	288	707	261
25905163	Pikant Ostrava, s.r.o.	296	294	117	707	261
63479311	Idema Foods, s.r.o.	238	144	326	708	263
26840642	Heinz Food, a.s.	321	317	75	713	264
64941485	Rina Europe, s.r.o.	316	9	391	716	265
43962394	Semag, s.r.o.	273	286	158	717	266
27530990	Marpek, s.r.o.	29	335	357	721	267
49611461	Jatka - Kurka, s.r.o.	138	325	258	721	267
00536075	Kalma, k.s.	257	202	265	724	269
45313466	LL, s.r.o.	196	252	276	724	269
18233864	Tritia, s.r.o.	242	280	203	725	271
18622437	Rabbit Trhový Štěpánov, a.s.	199	297	230	726	272
27260691	Pekařství Kraupner, s.r.o.	108	251	368	727	273
63275635	Madeta a. s.	237	320	174	731	274
00566217	Spektrum, s.r.o.	170	292	272	734	275
00545198	Rochus, s.r.o.	344	83	309	736	276
48360058	Fink, výroba krmných směsí, s.r.o.	391	192	153	736	276
25601326	Makser, s.r.o.	347	19	371	737	278
44265000	JMS, s.r.o.	254	198	285	737	278
45477949	Pika, a.s.	271	323	146	740	280
49814869	Mlýny J. Voženílek, s.r.o.	335	178	228	741	281
45355096	Cupek, s.r.o.	219	227	296	742	282
00526614	Pecud, výrobní aobchodní družstvo Žandov	362	276	106	744	283
60738936	Kománek, Řehák a spol., v.o.s.	304	193	248	745	284
47906332	Maspro, s.r.o.	236	233	278	747	285

IČ	Název firmy	Dlouh. majetek	Tržby	Rent. tržeb	Celkem	Pořadí
62028413	Hradecká pekárna, s.r.o.	207	223	317	747	285
49826565	Mifaso, s.r.o.	67	329	354	750	287
47907851	Šetra, s.r.o.	384	322	48	754	288
26474298	Masna Tyna, s.r.o.	349	185	222	756	289
45144478	Josef Bedřich, s.r.o.	248	262	246	756	289
26007592	PET Breeder Care, a.s.	295	90	374	759	291
25849051	Ekomilk, a.s.	104	336	325	765	292
18628826	Milcom servis, a.s.	241	260	267	768	293
25314033	Noss, s.r.o.	353	155	262	770	294
45272972	Danone, a.s.	343	342	85	770	294
25871005	Rýmařovská pekárna, s.r.o.	253	214	304	771	296
41326199	Pe H a k, v.o.s.	325	359	88	772	297
25815105	LN Group, s.r.o.	103	367	303	773	298
27474364	Řezník - Libor Šrol, s.r.o.	247	289	240	776	299
28183096	Natura Food Additives, a.s.	394	369	15	778	300
47471450	Zvičinské uzeniny a lahůdky, s.r.o.	285	275	218	778	300
63906872	Domita - Obchod, a.s.	129	347	302	778	300
25552121	Jatky Dolní Heřmanice, s.r.o.	298	248	233	779	303
19014023	Cukrárna SUM, s.r.o.	92	352	337	781	304
47910411	Závod Biochemických Služeb, s.r.o.	290	254	238	782	305
27110451	Juwital, s.r.o.	89	316	379	784	306
27449661	Bakaria, s.r.o.	8	386	390	784	306
65138244	Alika, a.s.	377	138	271	786	308
62413643	Riegelein, k.s.	381	245	164	790	309
26419793	Maso Uzeniny Písek, a.s.	263	221	307	791	310
25923803	Knedlíky Kadavý, s.r.o.	226	298	268	792	311
48267201	Jizerské Pekárny, s.r.o.	329	303	167	799	312
63481260	Kromilk, a.s.	280	205	319	804	313
46504958	Skaličan, a.s.	342	112	351	805	314
49968556	Fruta Podivín, a.s.	302	318	185	805	314
46509470	Time s. r. o.	163	334	311	808	316
47675730	Olma, a.s.	337	300	171	808	316
25288687	Napro, s.r.o.	355	94	361	810	318
25990772	Štěpánek řeznictví, s.r.o.	388	106	329	823	319
60916788	Nutricia Deva, a.s.	356	268	200	824	320
43226531	Dols, s.r.o.	332	131	363	826	321
63216671	FrostFood, a.s.	303	365	159	827	322
60916206	Nova, a.s.	279	296	253	828	323
25945491	Masokombinát Polička, a.s.	233	309	289	831	324
47450720	KSK Bono, s.r.o.	223	360	251	834	325
41034431	Seval, s.r.o.	262	321	252	835	326

IČ	Název firmy	Dlouh. majetek	Tržby	Rent. tržeb	Celkem	Pořadí
27769348	Rychvaldská pekárna, s.r.o.	400	236	202	838	327
60108649	Natura, a.s.	113	370	359	842	328
18608442	Zona, s.r.o.	153	341	349	843	329
15789501	Družstvo Vykrš	392	390	64	846	330
49968939	Jaroměřická mlékárna, a.s.	127	374	345	846	330
64049361	Ravy CZ, a.s.	229	345	274	848	332
45149763	Megafyt Pharma, s.r.o.	346	343	168	857	333
27675599	Řeznictví Kratochvíl, s.r.o.	399	147	312	858	334
47903562	Bajer a spol., spol. s r.o.	364	184	310	858	334
25256513	Centrální výrobná Habry, s.r.o.	386	259	215	860	336
46578633	Wera Nova, s.r.o.	310	332	221	863	337
46505083	Pekárny a cukrárny Náchod, a.s.	289	287	290	866	338
46678247	AGM-Agro, s.r.o.	341	235	291	867	339
16355644	Limaco, spol., s.r.o.	370	326	173	869	340
25686470	Dubea, s.r.o.	390	337	142	869	340
45144052	Baše a Spol., s.r.o.	211	282	378	871	342
15531236	Varmužova Pekárna, s.r.o.	318	344	210	872	343
16361059	Ospek, s.r.o.	331	217	328	876	344
49450913	Morava-Hodonín, s.r.o.	301	350	229	880	345
25584031	Velkopavlovické drůbežářské závody, a.s.	308	305	269	882	346
63492938	Fritagro Nížkov, s.r.o.	336	168	380	884	347
14618583	Wellart, v.o.s.	369	324	194	887	348
15030075	Nopek, a.s.	312	356	219	887	348
18584063	Pekařství u Hrdinů, s.r.o.	213	339	336	888	350
25251112	Autotest Pardubice, s.r.o.	282	283	324	889	351
27865711	Heli Food Fresh, a.s.	351	158	389	898	352
64610993	Masonava, s.r.o.	333	219	348	900	353
27462412	Pekařství u Halířů, s.r.o.	287	333	283	903	354
27507327	Maso Kazda, s.r.o.	182	363	358	903	354
62497731	Jeseničan, s.r.o.	319	228	362	909	356
18628630	Hostivařská pekárna, s.r.o.	376	354	188	918	357
26472066	Mlékárna Stříbro, s.r.o.	224	362	334	920	358
49286501	Jatka Lanškroun, s.r.o.	324	272	327	923	359
45192553	Alibona, a.s.	314	328	286	928	360
46883045	Řezpof, s.r.o.	294	361	273	928	360
48168408	Masokombinát Jičín, s.r.o.	338	285	313	936	362
63148331	Limma food, a.s.	281	351	306	938	363
26344076	Jan Pondělík - pekařství a cukrářství Dvorec, s.r.o.	265	340	340	945	364
43960073	Aspec, s.r.o.	352	277	316	945	364
25175866	Pekárna Novosedly, s.r.o.	313	338	305	956	366
12646199	Josef Filák	328	311	323	962	367

IČ	Název firmy	Dlouh. majetek	Tržby	Rent. tržeb	Celkem	Pořadí
16192583	Michelské pekárny, a.s.	225	376	364	965	368
47535687	BENKOR, s.r.o.	373	279	322	974	369
25824333	Genoservis - výživa, a.s.	393	379	204	976	370
46683381	Pekárna Merkur, s.r.o.	365	247	369	981	371
25583239	Mito CZ, s.r.o.	243	399	343	985	372
43872590	Augur, s.r.o.	358	290	338	986	373
26365634	Kinkor, s.r.o.	244	393	356	993	374
26866196	Rainer Nutrition, s.r.o.	398	382	214	994	375
26459353	Reyda, s.r.o.	212	391	398	1001	376
46579729	Carnex, s.r.o.	371	327	308	1006	377
63474077	Intramo Znojmo, s.r.o.	326	389	295	1010	378
27506258	INTERES21, s.r.o.	395	392	226	1013	379
25096575	Váša, s.r.o.	286	385	350	1021	380
26002990	Jan Kočnar - Perfektra, s.r.o.	252	388	386	1026	381
25027107	Rybex CZ, a.s.	382	394	279	1055	382
16225970	Klobas Oldřich	368	346	342	1056	383
25277006	Toro VM, a.s.	334	357	365	1056	383
25364634	Mayak Corporation, a.s.	315	378	367	1060	385
46678387	Vimperská masna, a.s.	340	384	341	1065	386
26078571	Václav Jakš - Výroba a prodej masa a masných výrobků, s.r.o.	360	373	344	1077	387
26008301	Cukrárna Fontána - Váš sladký svět, s.r. o.	359	355	366	1080	388
40615871	Domita, a.s.	361	380	347	1088	389
60731648	Mrazírny Brtnice, a.s.	330	375	384	1089	390
63473381	VERosA, s.r.o.	317	397	376	1089	391
25046845	Jatky Jirkov, s.r.o.	363	377	360	1100	392
62522396	Pekařství Logry, s.r.o.	389	372	346	1107	393
46343849	KPN - pekařství, s.r.o.	383	348	381	1112	394
47674962	Jesenické mlékárny, a.s.	323	398	396	1117	395
46903453	Purus - Meda, s.r.o.	375	358	387	1120	396
18826946	Stravin, s.r.o.	387	368	392	1147	397
60320826	Sivo, s.r.o.	374	395	399	1168	398
27666344	Nutriproduct, s.r.o. v likvidaci	396	396	395	1187	399
27977226	Blaro, s.r.o.	397	400	397	1194	400

Zdroj: vlastní tvorba

Zkratky pro následující přílohy:

DM – dlouhodobý majetek, OM – oběžný majetek, VK – vlastní kapitál, VH – výsledek hospodaření, ROS – rentabilita tržeb, ROE – rentabilita vlastního kapitálu

Příloha 5: Zástupce rostoucího podniku – Lukrom, s.r.o.

Vybrané ukazatele	Rok					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Aktiva netto	1 013 950	1 227 263	1 187 923	1 308 351	1 390 646	1 417 557
DM netto	306 913	362 392	373 324	377 467	407 394	407 568
OM	694 424	859 472	806 546	922 477	981 370	1 006 845
Zásoby	322 955	403 764	319 093	446 937	476 081	483 176
Doba obratu zásob (dny)	48	57	43	58	57	56
Krátkodobé pohledávky	366 444	433 630	468 061	439 460	495 446	505 863
Doba obratu pohledávek (dny)	52	61	64	57	59	58
Krát. fin. majetek	5 025	22 078	19 392	36 080	9 843	17 806
Vlastní kapitál	372 815	551 984	629 139	741 998	820 461	906 041
Cizí zdroje	628 548	672 114	556 378	564 300	568 959	509 975
Podíl VK na aktivech (%)	36.77%	44.98%	52.96%	56.71%	59.00%	63.92%
Krátkodobé závazky	454 537	473 209	408 179	523 614	564 379	505 904
Tržby za prodej zboží	1 602 711	1 818 394	1 783 079	1 895 384	2 071 886	2 143 562
Tržby za výrobky a služby	839 335	751 530	867 616	872 462	950 556	972 903
Tržby z prodeje DM	18 744	38 921	18 910	35 868	30 352	24 463
Tržby z prodeje materiálu	20 286	17 383	25 813	22 247	24 925	25 213
Tržby za zboží, výrobky a služby	2 442 046	2 569 924	2 650 695	2 767 846	3 022 442	3 116 465
Suma tržeb	2 481 076	2 626 228	2 695 418	2 825 961	3 077 719	3 166 141
Provozní VH	112 041	90 184	90 013	156 704	96 825	120 231
Zisk před zdaněním	102 385	92 168	94 067	139 080	97 017	103 800
VH po zdanění	86 201	73 892	77 155	112 859	78 463	83 874
ROS (%)	4.52%	3.43%	3.34%	5.55%	3.15%	3.80%
ROE (%)	23.12%	13.39%	12.26%	15.21%	9.56%	9.26%
Zadluženost (%)	61.99%	54.77%	46.84%	43.13%	40.91%	35.98%
Taffler	0.73	0.67	0.73	0.76	0.74	0.78
Taffler hodnocení	nízká	nízká	nízká	nízká	nízká	nízká
Čistý pracovní kapitál	239 887	386 263	398 367	398 863	416 991	500 941
Běžná likvidita	1.53	1.82	1.98	1.76	1.74	1.99
Pohotová likvidita	0.82	0.96	1.19	0.91	0.90	1.04
Okamžitá likvidita	0.01	0.05	0.05	0.07	0.02	0.04
Úrokové krytí	10	9	17	28	32	54
IN99	1.82	1.50	1.54	1.62	1.42	1.44
IN99 hodnocení	Spíše tvoří hodnotu pro vlastníka	Spíše tvoří hodnotu pro vlastníka	Spíše tvoří hodnotu pro vlastníka	Spíše tvoří hodnotu pro vlastníka	Spíše tvoří hodnotu pro vlastníka	Spíše tvoří hodnotu pro vlastníka

Zdroj: vlastní tvorba

Pozn.: Položky finančních výkazů jsou uvedeny v tisících Kč

Příloha 6: Zástupce stagnujícího podniku – Marta, s.r.o.

Vybrané ukazatele	Rok					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Aktiva netto	30 837	28 837	30 900	30 255	32 545	34 452
DM netto	22 922	20 969	21 539	21 743	23 053	24 537
OM	7 498	7 309	8 847	8 037	9 097	9 541
Zásoby	1 994	2 031	1 971	2 104	2 215	2 407
Doba obratu zásob (dny)	9	9	9	9	9	10
Krát. pohledávky	5 039	4 682	6 233	5 312	5 908	6 244
Doba obratu pohledávek (dny)	24	22	29	24	25	26
Krát. fin. majetek	465	596	643	621	974	890
Vlastní kapitál	17 782	18 986	20 470	22 104	23 513	24 795
Cizí zdroje	13 050	9 642	10 318	8 014	8 997	9 622
Podíl VK na aktivech (%)	57.66%	65.84%	66.25%	73.06%	72.25%	71.97%
Krátkodobé závazky	9 576	7 200	8 393	6 552	8 356	9 159
Tržby za prodej zboží	31 574	39 033	39 931	41 539	42 727	44 176
Tržby za výrobky a služby	44 222	39 005	37 388	38 729	42 981	43 774
Tržby z prodeje DM	0	0	40	0	0	0
Tržby z prodeje materiálu	91	91	90	84	90	99
Tržby za zboží, výrobky a služby	75 796	78 038	77 319	80 268	85 708	87 950
Suma tržeb	75 887	78 129	77 449	80 352	85 798	88 049
Provozní VH	1 229	1 706	2 268	2 378	2 007	2 009
Zisk před zdaněním	928	1 455	2 100	2 259	1 972	1 956
VH po zdanění	770	1 238	1 737	1 866	1 631	1 611
ROS (%)	1.62%	2.18%	2.93%	2.96%	2.34%	2.28%
ROE (%)	4.33%	6.52%	8.49%	8.44%	6.94%	6.50%
Zadluženost (%)	42.32%	33.44%	33.39%	26.49%	27.64%	27.93%
Taffler	0.58	0.68	0.69	0.78	0.72	0.70
Taffler hodnocení	nízká	nízká	nízká	nízká	nízká	nízká
Čistý pracovní kapitál	-2 078	109	454	1 485	741	382
Běžná likvidita	0.78	1.02	1.05	1.23	1.09	1.04
Pohotová likvidita	0.57	0.73	0.82	0.91	0.82	0.78
Okamžitá likvidita	0.05	0.08	0.08	0.09	0.12	0.10
Úrokové krytí	4	7	15	20	31	99
IN99	1.55	1.82	1.77	1.89	1.80	1.73
IN99 hodnocení	Spíše tvoří hodnotu pro vlastníka	Spíše tvoří hodnotu pro vlastníka	Spíše tvoří hodnotu pro vlastníka	Spíše tvoří hodnotu pro vlastníka	Spíše tvoří hodnotu pro vlastníka	Spíše tvoří hodnotu pro vlastníka

Zdroj: vlastní tvorba

Pozn.: Položky finančních výkazů jsou uvedeny v tisících Kč

Příloha 7: Zástupce klesajícího podniku – Michelské pekárny, a.s.

Vybrané ukazatele	Rok					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Aktiva netto	380 742	378 225	343 995	288 778	283 903	232 530
DM netto	193 285	186 731	220 712	205 441	195 762	205 277
OM	180 600	189 423	121 502	81 787	87 377	27 183
Zásoby	21 336	19 632	16 414	13 812	8 949	5 256
Doba obratu zásob (dny)	11	9	9	8	6	9
Krát. pohledávky	122 318	125 116	67 904	63 577	71 747	13 059
Doba obratu pohledávek (dny)	64	59	38	37	39	35
Krát. fin. majetek	36 667	44 396	36 919	4 133	6 538	4 801
Vlastní kapitál	210 116	203 401	195 510	185 520	172 412	134 633
Cizí zdroje	170 626	174 824	148 485	103 258	111 491	97 897
Podíl VK na aktivech (%)	55.19%	53.78%	56.84%	64.24%	60.73%	57.90%
Krátkodobé závazky	161 256	168 172	142 586	98 715	108 176	43 694
Tržby za prodej zboží	209 043	357 252	334 517	314 638	247 601	100 895
Tržby za výrobky a služby	479 371	413 844	314 525	306 202	291 393	119 796
Tržby z prodeje DM	499	515	411	34 630	22	1 204
Tržby z prodeje materiálu	4 187	5 885	8 486	11 186	7 959	9 187
Tržby za zboží, výrobky a služby	688 414	771 096	649 042	620 840	538 994	220 691
Suma tržeb	693 100	777 496	657 939	666 656	546 975	231 082
Provozní VH	-3 782	-7 006	-7 518	-9 245	-31 361	-34 678
Zisk před zdaněním	-3 797	-6 756	-7 374	-10 538	-14 617	-42 080
VH po zdanění	-3 798	-5 759	-6 942	-9 250	-12 016	-37 471
ROS (%)	-0.55%	-0.90%	-1.14%	-1.39%	-5.73%	-15.01%
ROE (%)	-1.81%	-2.83%	-3.55%	-4.99%	-6.97%	-27.83%
Zadluženost (%)	44.81%	46.22%	43.16%	35.76%	39.27%	42.10%
Taffler	0.49	0.53	0.46	0.45	0.40	-0.29
Taffler hodnocení	nížká	nížká	nížká	nížká	nížká	zvýšená
Čistý pracovní kapitál	19 344	21 251	-21 084	-16 928	-20 799	-16 511
Běžná likvidita	1.12	1.13	0.85	0.83	0.81	0.62
Pohotová likvidita	0.99	1.01	0.74	0.69	0.73	0.50
Okamžitá likvidita	0.23	0.27	0.26	0.04	0.06	0.20
Úrokové krytí	-4	-9	-19	-110	-695	-20
IN99	0.89	0.95	0.89	0.94	0.73	-0.32
IN99 hodnocení	Spíše netvoří hodnotu pro vlastníka	Spíše netvoří hodnotu pro vlastníka	Spíše netvoří hodnotu pro vlastníka	Spíše netvoří hodnotu pro vlastníka	Spíše netvoří hodnotu pro vlastníka	Podnik netvoří hodnotu pro vlastníka

Zdroj: vlastní tvorba

Pozn.: Položky finančních výkazů jsou uvedeny v tisících Kč

Příloha 8: Reprezentant zanikajícího podniku – Blaro, s.r.o.

Vybrané ukazatele	Rok					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Aktiva netto	1 961	1 615	1 034	751	600	347
DM netto	115	93	52	28	19	0
OM	1 741	1 438	920	682	562	347
Zásoby	543	223	191	198	136	84
Doba obratu zásob (dny)	27	12	36	126	500	378
Krát. pohledávky	212	436	278	61	198	241
Doba obratu pohledávek (dny)	11	24	52	39	727	1 085
Krát. fin. majetek	986	779	451	423	228	22
Vlastní kapitál	396	655	689	393	99	-204
Cizí zdroje	1 565	960	345	358	501	551
Podíl VK na aktivech (%)	20.19%	40.56%	66.63%	52.33%	16.50%	-58.79%
Krátkodobé závazky	1 106	581	53	161	501	551
Tržby za prodej zboží	7 154	6 453	1 922	118	98	80
Tržby za výrobky a služby	0	0	2	447	0	0
Tržby z prodeje DM	0	0	0	0	0	0
Tržby z prodeje materiálu	0	0	0	0	0	0
Tržby za zboží, výrobky a služby	7 154	6 453	1 924	565	98	80
Suma tržeb	7 154	6 453	1 924	565	98	80
Provozní VH	220	371	78	-273	-270	-302
Zisk před zdaněním	180	313	35	-297	-294	-303
VH po zdanění	136	258	35	-297	-294	-303
ROS (%)	3.08%	5.75%	4.05%	-48.32%	-275.51%	-377.50%
ROE (%)	34.34%	39.39%	5.08%	-75.57%	-296.97%	-148.53%
Zadluženost (%)	79.81%	59.44%	33.37%	47.67%	83.50%	158.79%
Taffler	0.92	1.18	1.00	-0.57	0.01	0.11
Taffler hodnocení	nížká	nížká	nížká	zvýšená	zvýšená	zvýšená
Čistý pracovní kapitál	635	857	867	521	61	-204
Běžná likvidita	1.57	2.48	17.36	4.24	1.12	0.63
Pohotová likvidita	1.08	2.09	13.75	3.01	0.85	0.48
Okamžitá likvidita	0.89	1.34	8.51	2.63	0.46	0.04
Úrokové krytí	10	9	2	-13	-26	0
IN99	2.23	2.93	1.76	-1.28	-1.89	0.50
IN99 hodnocení	Podnik tvoří novou hodnotu pro vlastníka	Podnik tvoří novou hodnotu pro vlastníka	Spíše tvoří hodnotu pro vlastníka	Podnik netvoří hodnotu pro vlastníka	Podnik netvoří hodnotu pro vlastníka	Podnik netvoří hodnotu pro vlastníka

Zdroj: vlastní tvorba

Pozn.: Položky finančních výkazů jsou uvedeny v tisících Kč

Příloha 9: Podnik přecházející z fáze poklesu do fáze růstu – Kalma, k.s.

Vybrané ukazatele	Rok					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Aktiva netto	11 407	14 702	10 647	12 805	10 047	9 743
DM netto	4 291	6 202	5 117	5 369	4 250	3 219
OM	7 020	8 441	5 479	7 378	5 767	6 476
Zásoby	1 946	2 055	1 689	1 682	1 997	1 554
Doba obratu zásob (dny)	18	19	16	17	19	14
Krát. pohledávky	3 750	3 162	2 800	4 525	2 527	3 081
Doba obratu pohledávek (dny)	24	19	18	36	15	19
Krát. fin. majetek	1 324	3 224	990	1 171	1 243	1 841
Vlastní kapitál	4 198	4 185	3 069	2 767	2 896	3 770
Cizí zdroje	7 172	10 496	7 574	10 038	7 151	5 973
Podíl VK na aktivech (%)	36.80%	28.47%	28.83%	21.61%	28.82%	38.69%
Krátkodobé závazky	4 333	5 498	3 359	5 133	2 983	2 038
Tržby za prodej zboží	20 618	21 250	21 480	21 314	23 092	25 847
Tržby za výrobky a služby	19 104	17 568	15 607	14 987	15 620	15 096
Tržby z prodeje DM	0	10	120	4	0	155
Tržby z prodeje materiálu	0	8	12	2	2	13
Tržby za zboží, výrobky a služby	39 722	38 818	37 087	36 301	38 712	40 943
Suma tržeb	39 722	38 836	37 219	36 307	38 714	41 111
Provozní VH	1 279	362	-891	-74	428	1 238
Zisk před zdaněním	849	19	-1 116	-302	129	880
VH po zdanění	631	-13	-1 116	-302	129	874
ROS (%)	3.22%	0.93%	-2.39%	-0.20%	1.11%	3.01%
ROE (%)	15.03%	-0.31%	-36.36%	-10.91%	4.45%	23.18%
Zadluženost (%)	62.87%	71.39%	71.14%	78.39%	71.18%	61.31%
Taffler	0.86	0.60	0.53	0.59	0.80	1.08
Taffler hodnocení	nízká	nízká	nízká	nízká	nízká	nízká
Čistý pracovní kapitál	2 687	2 943	2 120	2 245	2 784	4 438
Běžná likvidita	1.62	1.54	1.63	1.44	1.93	3.18
Pohotová likvidita	1.17	1.16	1.13	1.11	1.26	2.42
Okamžitá likvidita	0.31	0.59	0.29	0.23	0.42	0.90
Úrokové krytí	13	1	-3	-2	2	6
IN99	2.07	1.33	1.35	1.30	2.05	2.57
IN99 hodnocení	Podnik tvoří novou hodnotu	Nelze určit, zda tvoří/netvoří hodnotu	Nelze určit, zda tvoří/netvoří hodnotu	Nelze určit, zda tvoří/netvoří hodnotu	Spíše tvoří hodnotu	Podnik tvoří novou hodnotu

Zdroj: vlastní tvorba

Pozn.: Položky finančních výkazů jsou uvedeny v tisících Kč

Příloha 10: Průměr vybraných finančních ukazatelů a položek finančních výkazů za celé odvětví

Stavy položek finančních výkazů a finančních ukazatelů	Průměr za celé odvětví					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Aktiva netto	166 603	169 570	178 872	192 002	203 958	202 777
DM netto	79 336	81 323	86 116	86 443	88 706	92 591
OM	84 956	86 788	91 352	104 435	114 317	108 315
Zásoby	27 343	26 205	28 677	34 748	39 938	36 647
Doba obratu zásob (dny)	35	34	34	36	37	38
Krátkodobé pohledávky	49 058	50 765	50 413	56 954	61 451	57 829
Doba obratu pohledávek (dny)	63	61	92	72	78	113
Krátkodobý finanční majetek	7 699	9 019	10 118	10 225	10 025	10 945
Vlastní kapitál	65 801	72 849	81 907	86 094	90 935	94 799
Cizí zdroje	99 508	95 907	96 261	105 135	112 127	106 769
Krátkodobé závazky	76 445	71 027	75 475	86 400	97 494	91 824
Tržby za zboží, výrobky a služby	324 883	315 516	330 350	370 868	393 121	401 576
Suma tržeb	330 771	319 958	334 822	374 252	396 512	405 096
Provozní VH	12 493	14 851	13 054	15 069	12 866	13 742
Zisk před zdaněním	8 583	13 030	11 901	13 202	11 413	12 675
VH po zdanění	6 544	10 393	10 306	10 578	9 397	10 043
ROS (%)	3.78%	4.64%	3.90%	4.03%	3.24%	3.39%
ROE (%)	9.94%	14.27%	12.58%	12.29%	10.33%	10.59%
Podíl VK na aktivech (%)	39.50%	42.96%	45.79%	44.84%	44.58%	46.75%
Zadluženost (%)	59.73%	56.56%	53.82%	54.76%	54.98%	52.65%
Čistý pracovní kapitál	8 511	15 761	15 876	18 035	16 823	16 491
Běžná likvidita	1.11	1.22	1.21	1.21	1.17	1.18
Pohotová likvidita	0.75	0.85	0.83	0.81	0.76	0.78
Okamžitá likvidita	0.10	0.13	0.13	0.12	0.10	0.12

Zdroj: vlastní tvorba

Pozn.: Položky finančních výkazů jsou uvedeny v tisících Kč

Příloha 11: Průměrné meziroční změny vybraných finančních ukazatelů za celé odvětví

Položky rozvahy a výkazu zisku a ztráty	Průměr meziročních změn za celé odvětví v procentech					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Aktiva netto	x	1.78%	5.49%	7.34%	6.23%	-0.58%
DM netto	x	2.50%	5.89%	0.38%	2.62%	4.38%
OM	x	2.16%	5.26%	14.32%	9.46%	-5.25%
Zásoby	x	-4.16%	9.43%	21.17%	14.94%	-8.24%
Doba obratu zásob (dny)	x	-1	0	2	1	1
Krátkodobé pohledávky	x	3.48%	-0.69%	12.97%	7.90%	-5.89%
Doba obratu pohledávek (dny)	x	-2	31	-19	6	35
Krátkodobý finanční majetek	x	17.14%	12.19%	1.05%	-1.95%	9.18%
Vlastní kapitál	x	10.71%	12.43%	5.11%	5.62%	4.25%
Cizí zdroje	x	-3.62%	0.37%	9.22%	6.65%	-4.78%
Krátkodobé závazky	x	-7.09%	6.26%	14.47%	12.84%	-5.82%
Tržby za zboží, výrobky a služby	x	-2.88%	4.70%	12.27%	6.00%	2.15%
Suma tržeb	x	-3.27%	4.65%	11.78%	5.95%	2.16%
Provozní VH	x	18.88%	-12.10%	15.44%	-14.62%	6.81%
Zisk před zdaněním	x	51.81%	-8.67%	10.93%	-13.55%	11.06%
VH po zdanění	x	58.83%	-0.84%	2.64%	-11.16%	6.88%

Zdroj: vlastní tvorba